VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

ANALÝZA HODNOT A KARIÉROVÝCH DOVEDNOSTÍ STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH PROGRAMŮ

DISERTAČNÍ PRÁCE

Autorka: Ing. Martina Fischerová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

2018

ANOTACE

Disertační práce se zabývá tématem kariérového rozvoje a jeho možností. Jejím cílem je analýza životních hodnot, kariérové odolnosti a kariérové přizpůsobivosti (tzv. Career Management Skills), subjektivního hodnocení úspěšnosti dosavadní kariéry a využití tzv. nahodilostí v důležitých momentech kariéry a jejich vzájemných vztahů u studentů a absolventů výběrového programu CEMS MIM na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE) v porovnání se vzorkem studentů ze standardního studijního oboru vyučovaného na stejné fakultě. V teoretické části je objasněn pojmový aparát, jsou charakterizována specifika generace, do které se příslušníci zkoumaného vzorku řadí, vysvětleny možné přístupy k rozvoji kariéry i kariérové změně a jsou popsány vybrané koncepce kariérových teorií. Pozornost je věnována také dovednostem řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills). V empirické části je poté detailně rozebrána metodologie realizovaného výzkumu a následně jsou interpretovány výsledky provedených analýz. Výsledky výzkumu podporují v hypotézách očekávané rozdíly v žebříčcích životních hodnot u jednotlivých skupin respondentů. Prokázána je i pozitivní korelace mezi kariérovou odolností a kariérovou přizpůsobivostí. Analýza v neposlední řadě potvrdila také existenci vztahů mezi kariérovou odolností, kariérovou přizpůsobivostí, hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry a plánováním. Na tato zjištění navazuje diskuze výsledků a návrhy a doporučení, které z výzkumu vyplývají jak pro organizace, tak pro praxi kariérového poradenství či jedince, kteří mají zájem věnovat se kariérovému rozvoji individuálně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Generace Y, CEMS MIM, životní hodnoty, dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy, Career Management Skills, kariérová odolnost, kariérová pružnost, kariérová přizpůsobivost, kariérová adaptabilita, hodnocení úspěšnosti, plánování kariéry, teorie nahodilého učení

ANNOTATION

The dissertation focuses on the topic of career development and its possibilities. The goal is to analyze life values, Career Resilience and Career Adaptability (i.e. Career Management Skills), subjective evaluation of career success, use of „happenstance" in important career moments and their mutual relations. These relationships are examined within the community of students and alumni of the advanced CEMS MIM programme at the University of Economics, Prague (VŠE) in comparison with the sample of students from the standard study programme taught at the same faculty. First, the theory is examined and the applied terms are explained. The specifics of the Generation Y are characterized, possible approaches to career development and career change are covered and selected concepts of career theories are described. Attention is also paid to Career Management Skills. Next, within the empirical section, the methodology of the research is explained and the results of the analysis are interpreted. The research results validate expected differences in the importance of life values for different groups of respondents as well as the positive correlation between Career Resilience and Career Adaptability is verified. Last but not least, the analysis confirms the existence of relationships between Career Resilience, Career Adaptability, evaluation of career success rate, and career planning. The findings are followed by a discussion of the results and suggested recommendations for organizations, career counseling, and for individuals who are interested in career development.

KEY WORDS

Generation Y, CEMS MIM, life values, Career Management Skills, Career Resilience, Career Adaptability, career success rate, career planning, Happenstance Learning Theory

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracovala samostatně, že jsem čerpala jen ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury a že práce ani její části nebyly využity v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne ....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce a školitelce, doc. PhDr. Ing. Evě Jarošové, Ph.D., nejen za laskavou pomoc, odborné rady a metodické vedení při vypracování této disertační práce, ale také za trpělivou podporu a vlídný přístup během celého doktorského studia.

Za podporu, pomoc se zpracováním dat a statistické konzultace patří mé díky Pavle Tefelnerové. Za cenné rady a komentáře bych chtěla poděkovat také kolegyním z Katedry manažerské psychologie a sociologie FPH VŠE.

V neposlední řadě děkuji mým nejbližším.

OBSAH

ÚVOD A FORMULACE PROBLÉMU 5

TEORETICKÁ VÝCHODISKA A SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 9

1. MOŽNOSTI ROZVOJE BĚHEM STUDIA A GENERACE Y 9

1.1 MOŽNOSTI ROZVOJE NA VŠ 9

1.1.1 Nadstandardní vzdělávací programy 10

1.1.2 Program CEMS MIM 12

1.1.3 Studijní obor Management 18

1.2 GENERACE Y 19

1.2.1 Vymezení pojmu 20

1.2.2 Charakteristické rysy 22

1.2.3 Charakteristické rysy studentů a absolventů programu CEMS MIM 32

2. PROFESNÍ KARIÉRA 34

2.1 VYMEZENÍ A KONCEPCE KARIÉRY 34

2.1.1 Vymezení pojmu 34

2.1.2 Aspekty a faktory kariéry 36

2.1.3 Tradiční a současný přístup 38

2.1.4 Vybrané koncepce současné kariéry 42

2.2 ÚSPĚŠNOST KARIÉRY, KARIÉROVÉ OČEKÁVÁNÍ 46

3. KARIÉROVÝ VÝVOJ, ROZVOJ A PLÁNOVÁNÍ 49

3.1 KARIÉROVÝ VÝVOJ A ZMĚNA 49

3.2 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ 51

3.2.1 Přístupy kariérového poradenství 52

3.2.2 Plánování kariéry 56

3.3 DOVEDNOSTI ŘÍZENÍ VLASTNÍ KARIÉROVÉ DRÁHY 58

3.3.1 Kariérová odolnost 60

3.3.2 Kariérová přizpůsobivost (pružnost) 61

3.3.3 Další dovednosti řízení kariérové dráhy 62

4. MOŽNOSTI PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE PROFESNÍ KARIÉRY 66

4.1 SEBEHODNOCENÍ 66

4.2 VYBRANÉ TEORETICKÉ MODELY VÁŽÍCÍ SE KE KARIÉROVÉ VOLBĚ 67

4.2.1 Typologie osobnosti dle potřeb (A. Roe, D. C. McClelland) 68

4.2.2 Teorie životních etap a rolí (D. E. Super) 71

4.2.3 Teorie hodnot (D. Brown) 76

4.2.4 Teorie nahodilého učení (J. Krumboltz) 80

EMPIRICKÁ ČÁST **84**

5. METODOLOGIE **84**

5.1 CÍL VÝZKUMU A FORMULOVANÉ HYPOTÉZY 84
5.2 METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT 87
5.2.1 Life Values Inventory (LVI) 87
5.2.2 Career Resilience Self-Assessment (CRSA) 89
5.2.3 Career-Adapt Abilities Scale (CAAS) 90
5.2.4 Plánování kariéry, hodnocení úspěšnosti a využití „nahodilostí" v kariéře 92
5.2.5 Biografické otázky 93
5.3 ZKOUMANÉ SOUBORY A PODMÍNKY SBĚRU DAT 94
5.3.1 Studenti výběrového programu CEMS MIM 94
5.3.2 Absolventi výběrového programu CEMS MIM 95
5.3.3 Studenti oboru Management 96
5.4 ZPRACOVÁNÍ DAT 96

6. VÝZKUM A JEHO VÝSLEDKY **98**

6.1 INFORMACE O RESPONDENTECH 98
6.1.1 Počty respondentů v jednotlivých skupinách 98
6.1.2 Reliabilita inventáře a škál 99
6.1.3 Základní charakteristika respondentů 100
6.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU 102
6.2.1 Důležitost životních hodnot 102
6.2.2 Vztah kariérové odolnosti a přizpůsobivosti 108
6.2.3 Vztahy mezi dalšími zkoumanými proměnnými 114
6.2.4 Doplňující výsledky 119
6.3 OVĚŘENÍ FORMULOVANÝCH HYPOTÉZ 122
6.4 DISKUSE VÝSLEDKŮ 124

7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ **130**

7.1 PŘÍNOSY PRÁCE 130
7.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 132

ZÁVĚR **136**

POUŽITÉ ZDROJE **138**

SEZNAM ZKRATEK **146**

SEZNAMY OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK **147**

SEZNAM PŘÍLOH **149**

PŘÍLOHY **150**

ÚVOD A FORMULACE PROBLÉMU

Témata související s pracovní kariérou a jejím směřováním, kariérovou volbou či kariérovým rozvojem mají v různých vědních oborech a disciplínách již poměrně dlouhou historii. Od tradičního pojetí kariéry, jehož počátky lze hledat v období industrialismu, se současná problematika zabývá nejen obvyklým vztahem organizace a jedince (zaměstnavatele a zaměstnance), ale častěji se orientuje i na další významné aspekty, které souvisejí s jedincem samotným, jeho rodinou a blízkými, i se společností jako takovou.

I přes fakt, že teoretické přístupy ke kariéře a související témata jsou v dostupné literatuře již poměrně rozpracovaná, nejedná se o oblast neměnnou. Právě naopak. V odborných pramenech i firemní praxi ekonomicky vyspělých států se v posledních desetiletích objevují nové přístupy a trendy. „Tradiční kariéra" ve smyslu jistoty zaměstnání s pomalými a vysoce pravděpodobnými postupy je v postindustriální společnosti postupně nahrazována pracovní kariérou s nestrukturovaným průběhem, dynamickým vývojem a individuálním řízením.

Kromě výše zmíněných změn na trhu práce zároveň do pracovního procesu nastupuje stále větší počet čerstvých absolventů z řad Generace Y. Zdá se, že tito mladí lidé mají v porovnání se svými rodiči a prarodiči odlišné životní hodnoty, potřeby i očekávání, které se promítají nejen v osobním, ale nepochybně také v pracovním životě. Pozornost jim věnují nejen média, ale také organizace. Právě zaměstnavatelé potřebují příslušníky této generace lépe poznat, aby jim dokázali nabídnout to, co tito od práce očekávají a potřebují. Jen tak budou moci mladé talenty (s potenciálem osobního růstu) nejen přijmout, ale především si je v budoucnu udržet.

Dle PricewaterhouseCoopers (2008b) budou příslušníci Generace Y v roce 2020 tvořit polovinu celkové aktivní pracovní síly. Nejen z tohoto důvodu je tak téma získání a udržení kvalitních a motivovaných zaměstnanců z této generace aktuální. Aktuálnost mu zároveň dodávají i změny a progresivní vývoj dnešní doby, a to nejen na trhu práce.

Tato disertační práce nabízí bližší pohled na životní hodnoty, vybrané dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills), hodnocení úspěšnosti dosavadní kariéry, využití tzv. nahodilostí v důležitých momentech kariéry a jejich vzájemné vztahy u studentů a absolventů nadstandardního vzdělávacího programu na Vysoké škole

ekonomické v Praze (VŠE), a to v porovnání se vzorkem studentů ze standardního studijního programu vyučovaného na stejné fakultě (tj. Fakultě podnikohospodářské). Dle rešerší nebyla analýza životních hodnot a kariérových dovedností vybraných skupin příslušníků Generace Y v dostupných pracích doposud publikována.

Všechny tři skupiny respondentů lze zařadit mezi příslušníky Generace Y. Studenti obou programů jsou zároveň vrstevníky a vzhledem ke studijnímu zaměření Fakulty podnikohospodářské VŠE by mohli v budoucnu pracovat jako kolegové na obdobných pozicích. Disertační práce se z tohoto úhlu pohledu zaměřuje na možné rozdíly, které mohou mezi vrstevníky studujícími podobné obory existovat. Závěry vyplývající z dané části disertační práce budou přínosné především pro organizace, které budou tyto absolventy zaměstnávat či najímat.

Rozdílnost studentů nadstandardního a standardního vzdělávacího programu bude posuzována dle hodnotových žebříčků. Právě důležitost a pořadí jednotlivých životních hodnot může být vodítkem pro identifikaci možných rozdílů mezi oběma skupinami studentů. Životní hodnota je určité měřítko posuzování jedince v různých momentech života. Lze za ni považovat to, co je pro tuto osobu v konkrétní situaci smysluplné a důležité, čemu dá přednost před něčím jiným. Hodnoty ovlivňují naše chování v osobním i v pracovním životě a pro vysvětlení chování v určitých situacích existuje mnoho teorií, které se (nejen) hodnotami zabývají. V rámci této práce budou představeny vybrané teorie, které s hodnotovým žebříčkem jedince v kontextu jeho kariéry pracují. V praktické části pak bude věnována pozornost především Teorii hodnot Duane Browna (Values-Based Theory, 1996).

Kromě identifikace možných rozdílů mezi vrstevníky a příslušníky Generace Y se práce bude věnovat také dovednostem, které lze během života rozvíjet, a které opět velmi úzce souvisejí s řízením kariéry. Jedná se o tzv. dovednosti pro řízení vlastní kariérové dráhy (Career Management Skills). Právě tyto dovednosti a jejich rozvoj se aktuálně považují za jednu z možností, jak může jednotlivec oproti ostatním získat na trhu práce konkurenční výhodu. Jedná se o tematiku poměrně „mladou“ a „živou“, vzájemné vztahy dovedností a možnosti jejich dalšího rozvoje nejsou v tuto chvíli ještě plně ověřeny. Nejen z tohoto důvodu byly vybrané dovednosti pro řízení vlastní kariérové dráhy vybrány jako další element této práce. Konkrétně se jedná o tzv. kariérovou odolnost a kariérovou pružnost (přizpůsobivost, adaptabilitu).

Obě tyto dovednosti souvisejí se změnami v pracovním životě jedince. A je to právě téma změny, které je dnes v souvislosti s vývojem na trhu práce a přechodem k postindustrialismu velmi aktuální. Identifikace dalších možných souvislostí a závěry z této části práce tak mohou být přínosné jak pro jednotlivce, tak např. pro kariérové poradce a další instituce, které se tématům kariérové změny věnují.

S kariérovým poradenstvím a tématem vývoje a rozvoje kariéry souvisejí mnohé teoretické modely. V teoretické části této disertační práce budou zmíněny ty z nich, které reflektují především ústřední roli jedince jako individuality, která má na finální rozhodnutí o směřování své kariéry ten nejzásadnější vliv. V praktické části poté bude věnována pozornost již zmíněné Teorii hodnot Duane Browna, ale také Teorii nahodilého učení Johna Krumboltze (Happenstance Learning Theory, 2002). Právě druhá zmíněná se řadí mezi teorie, které jsou v současnosti např. kariérovými poradci často využívány. Proto bude v rámci této práce vhodné ověřit také možné souvislosti s vybranými dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy.

Jak již bylo zmíněno, téma kariéry propojuje několik vědních oborů, a to jak psychologie, tak i sociologie, andragogiky či ekonomických oborů. Z praktického hlediska organizačního života lze problematiku dále navázat na otázky řešené v rámci řízení lidských zdrojů či obecně v managementu.

Cílem práce je analýza životních hodnot a vybraných kariérových dovedností studentů a absolventů výběrového programu CEMS MIM v porovnání se studenty standardního oboru Management, následná interpretace zjištěných výsledků (v návaznosti na provedenou kvantitativní analýzu) a formulace doporučení souvisejících s kariérou a jejím rozvojem pro studenty či kariérové poradce i pro řízení kariéry (zejména mladých) zaměstnanců či spolupracovníků v rámci organizací.

Výše zmíněnému hlavnímu cíli předcházejí zejména na teoretické úrovni cíle dílčí, kterými jsou: pochopení pojetí profesní kariéry u studentů a absolventů, kteří jsou součástí Generace Y, vystižení charakteristických rysů této generace, porozumění tématům souvisejícím s kariérovým očekáváním a hodnocením úspěšnosti kariéry, chápání konceptu dovedností řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills), poznání východisek teorií, vážících se k problematice kariéry a kariérové volby (zejména Duane Browna a Johna Krubmoltze) a analýza vztahů mezi výše zmíněnými koncepty.

Hlavní výzkumné otázky jsou formulovány následovně:

Existují u studentů a absolventů různých studijních oborů na VŠE rozdíly v míře důležitosti životních hodnot?

Lze u studentů a absolventů různých studijních oborů na VŠE identifikovat vzájemné souvislosti mezi kariérovou přizpůsobivostí a odolností?

Existují vztahy mezi kariérovou přizpůsobivostí a odolností, hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry a využitím nahodilostí v důležitých momentech kariéry?

Práce je rozdělena do 7 kapitol. V teoretické části práce (kap. 1 – 4) budou detailněji vysvětleny přístupy ke kariéře a jejímu řízení z různých úhlů pohledu. Prostor bude věnován vybraným teoretickým předpokladům a modelům vážícím se ke kariérové volbě a krátce také kariérovému poradenství, které s celou tématikou velmi úzce souvisí. Empirická část bude na získané poznatky navazovat a v dalších 2 kapitolách bude rozebrána metodika výzkumu a jeho výsledky. Poslední kapitola se poté zaměří na doporučení a návrhy, které z výsledků výzkumu vyplývají jak pro jedince, tak i pro organizace.

První kapitola se zabývá výběrovými studijními programy a představením programu CEMS MIM (a krátce také oboru Management), vymezením Generace Y a charakteristikou rysů, které jsou/mohou být rozdílné v porovnání s předchozími generacemi. Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku profesní kariéry, její chápání a vývoj. Ve třetí kapitole je věnována pozornost tématům souvisejícím s kariérovým rozvojem a plánováním, prostor je věnován mj. i dovednostem řízení vlastní kariérové dráhy. Čtvrtá kapitola rozvíjí možnosti plánování a rozvoje profesní kariéry a věnuje se vybraným teoretickým modelům. V páté kapitole je detailně popsána metodika výzkumu a šestá kapitola obsahuje výsledky realizovaného výzkumu spolu se shrnutím nejzásadnějších poznatků, které z výzkumu vyplývají. V poslední, sedmé, kapitole následně navážou návrhy a doporučení pro jedince i organizace.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA A SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

1. MOŽNOSTI ROZVOJE BĚHEM STUDIA A GENERACE Y

Ač se disertační práce věnuje zejména tématům spojeným s vývojem a rozvojem kariéry, je vhodné si na začátek představit nejen možnosti osobního rozvoje, které jedinci během studia na vysoké škole mají, ale především pak studenty a absolventy programu CEMS MIM a oboru Management a také celou Generaci Y, jejímiž jsou zástupci. Problematice kariéry, kariérového poradenství a dalším souvisejícím oblastem se následně budou věnovat další kapitoly.

1.1 MOŽNOSTI ROZVOJE NA VŠ

Nejen na vysokých školách dnes existují způsoby, jak mohou aktivní a činorodí jedinci nad rámec předepsaného studia (ještě více) prohlubovat své znalosti, zlepšovat dovednosti a/nebo se věnovat oblasti, která je zajímá či baví. Obecně se v těchto aktivitách angažují především studenti sami, v některých případech jim tyto možnosti nabízí také škola.

V případě studentů samotných se jedná zejména o zapojení se do různých studentských spolků či organizací, ať už s lokální, národní či mezinárodní působností,[1] které svým členům nabízejí nepřeberné množství aktivit a způsobů, jak získat zajímavé zkušenosti i nové přátele, a jak věnovat energii a čas i jiným záležitostem, než jen těm studijním. Některé organizace se „starají“ pouze o své členy, jiné zase fungují na dobrovolnické bázi tak, že skupina studentů-dobrovolníků vytváří „něco“ také pro druhé.

Aktivní zapojení se do vybrané činnosti mimo rámec studia kromě osobního rozvoje a dalšího výše zmíněného s sebou může přinést ještě další benefit, a to ocenění snahy za vytváření „něčeho navíc“ ze stran personalistů. Ti přiznávají, že právě mimořádné školní aktivity jsou pro ně jedním z významných vodítek pro odlišení a výběr uchazečů

[1] Na vysoké škole může být příkladem lokálního spolku např. Klub mladých logistiků na VŠE, na mezinárodní úrovni poté např. studentské organizace ESN (Erasmus Student Network), AIESEC či IAESTE.

o zaměstnání z řad (čerstvých) absolventů (Pospěchová, 2016). Ve chvíli, kdy absolventů vysokých škol na trhu práce neustále přibývá, může být právě toto možností, jak se od ostatních odlišit.

I v případě, že jedinec nemá ambice být zaměstnán, je zapojení se obecně vnímáno jako možnost, jak na sobě pracovat, zlepšovat se a také jak získávat cenné zkušenosti. Vzhledem ke změnám, které se dají v posledních letech na trhu práce zaznamenat (viz subkapitoly 2.1.3 a 2.1.4), se dá předpokládat, že i tato skupina absolventů bude moci ze svých mimoškolních aktivit ve svém budoucím pracovním životě těžit a aktivity nad rámec studia jim v rozvoji jejich kariéry mohou také významně pomoci.

1.1.1 NADSTANDARDNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY

Jak již bylo zmíněno výše, většinu možností k (osobnímu) rozvoji mají studenti především v rámci nejrozmanitějších studentských spolků.[2] V menším počtu případů nabízí jedincům prostor pro rozvoj sama škola.

Jedná se zejména o tzv. nadstandardní vzdělávací programy. Ty umožňují talentovaným studentům rozvíjet nejen osobní potenciál, ale většinou se také snaží o propojení vyučované teorie s praxí díky korporátním partnerům, kteří se studijními programy často spolupracují. Pro firmy může být spolupráce lákavá především z toho důvodu, že u studentů, kteří se nad rámec výuky ve škole věnují „něčemu navíc", se dá předpokládat vyšší proaktivita a zájem i v budoucnu. Firmy tak mezi nimi mohou hledat potenciální nové zaměstnance, které si může předvybrat a během spolupráce je poznat lépe a hlouběji, než kandidáty při běžném výběrovém řízení. Společnosti si také své případné budoucí zaměstnance mohou vytipovat ještě před tím, než si tito začnou práci vůbec hledat nebo o vhodném zaměstnání a zaměstnavateli přemýšlet.

Pokud má student o zapojení se do vzdělávacího programu zájem, je většinou potřeba splňovat požadovaná kritéria a přihlásit se do výběrového řízení. To často bývá nastaveno jako vícekolové a dochází tak nejen k posuzování splnění podmínek na základě studentem

[2] Pro představu o šířce záběru studentských spolků na VŠE je rozcestník k dispozici na webové stránce: https://studentskytajemnik.vse.cz/studentske-aktivity/seznam-studentskych-organizaci/

předložených dokumentů (např. jazyková úroveň, prospěch, motivační dopis a životopis atp.), ale také k osobnímu setkání.

Kolář (2015) uvádí, že studenti se do výběrového programu nad rámec běžného studia hlásí především z důvodu očekávání osobního rozvoje a zvýšení kvalifikace. Byť se zmiňovaný výzkum týkal pouze absolventů jednoho konkrétního programu, dá se očekávat, že motivace zájemců bude podobná i jinde.

Autorka jsou v České republice známy dva nadstandardní programy, oba jsou součástí aktivit Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Byť původní představou bylo najít a krátce představit i další programy pro talentované studenty na jiných veřejných vysokých školách v ČR, jsou tyto buď důmyslně ukryté, nebo zkrátka neexistují. V této části práce tak bude prezentován pouze program Honors Academia a v následující subkapitole poté detailněji program **CEMS MIM**, na jehož absolventy a studenty je zaměřena empirická část práce.

Program **Honors Academia** byl na půdě VŠE spuštěn v roce 2007. Cílem tohoto studijního programu je rozvoj všestranně nadaných studentů, kteří proaktivně přistupují ke svému osobnímu rozvoji. Studium je koncipováno jako dvouleté, jeho součástí jsou nejen předměty navržené a vyučované speciálně jen pro studenty Honors, ale také projekty, workshopy a exkurze pořádané ve spolupráci s firemními partnery programu.[3]

V zahraničí lze podobně zaměřené programy najít např. v Denveru na University of Colorado (University Honors and Leadership Program)[4] nebo v Řezně na Universität Regensburg (Honors).[5]

Dle garanta programu, prof. Ivana Nového, se studenti programu Honors Academia věnují ve volném čase mimo své studijní povinnosti z oboru studovaného v rámci standardního studia na vysoké škole. Hlásit se mohou zájemci nejen z VŠE, ale i z jiných vysokých škol. Podmínkou je ukončené bakalářské vzdělání, znalost základních ekonomických souvislostí a splnění základních kritérií při výběrovém řízení.

---

[3] Více informací o programu je k dispozici na webových stránkách http://honors.vse.cz.

[4] Webové stránky programu: http://www.ucdenver.edu/academics/honors/UHL/Pages/default.aspx.

[5] Webové stránky programu: http://www.uni-regensburg.de/wirtschaftswissenschaften/honors/.

Studenti Honors Academia po úspěšném absolvování všech předepsaných předmětů a obhajobě tzv. závěrečného projektu obdrží certifikát na slavnostním ceremoniálu. I když absolventi programu nezískají mezinárodně uznávaný certifikát, jako je tomu v případě programu CEMS MIM (více viz další subkapitola), absolventi se domnívají, že studium nad rámec standardního vzdělávání na VŠ jim pomohlo při získání dobrého zaměstnání (Kolář, 2015). Zároveň ale tento fakt nebyl hlavní motivací pro podání přihlášky. Program je zajímal zejména proto, že chtěli „dělat něco navíc".

1.1.2 PROGRAM CEMS MIM

Program CEMS MIM je navazující magisterský program, který je vyučován v rámci aliance CEMS. Aliance CEMS je globálním sdružením prestižních ekonomických univerzit a významných mezinárodních společností s tím, že z každé země může být členem aliance jen jedna vybraná univerzita. Sdružení vzniklo v prosinci roku 1988, zakládajícími členy byli čtyři univerzity (Università Commerciale Luigi Bocconi, Milán; ESADE, Barcelona; HEC Paris a Universität zu Köln, Kolín nad Rýnem). V dalších letech se přidružovaly další vysoké školy a také korporátní partneři. Vysoká škola ekonomická v Praze se členem aliance stala v roce 1996 a ve stejném roce již bylo součástí sdružení také více než 40 korporátních partnerů.

Z informací dostupných na webu cems.org znamenala zkratka CEMS původně „Community of European Management Schools" – Společenství evropských škol managementu. Po dvaceti letech od vzniku, v roce 2008, se ale sdružení rozhodlo rozšířit své aktivity i na další kontinenty a změnilo svůj název na „CEMS – the Global Alliance in Management Education" – Globální aliance vzdělání v oblasti managementu. V roce 2018 aliance sdružuje již 31 univerzit na všech 5 kontinentech (Evropa, Asie, Austrálie, Ameriky, Afrika) a více než 70 korporátních partnerů. Do konce roku 2017 program CEMS MIM úspěšně ukončilo více než 13 000 absolventů.[6]

Program CEMS MIM je unikátní nejen aliancí, která jej zaštiťuje, ale především svými podmínkami. Při přijímacím řízení musejí zájemci (nerodilí mluvčí) dokládat znalost anglického jazyka na minimální úrovni C1 (dle Evropského jazykového rámce CEFR),

[6] Více informací o alianci CEMS je k dispozici na: www.cems.org, přehled základních faktů viz: http://www.cems.org/about-cems/overview/key-facts-figures.

a pokud jsou přijati, jsou povinni během studia absolvovat kurz druhého cizího jazyka alespoň na úrovni B2 v mluvené a B1 v psané formě. Povinnou součástí studia je také nejméně 1 semestr studia v zahraničí na partnerské vysoké škole aliance CEMS a zahraniční pracovní stáž po dobu min. 10 týdnů, kterou si studenti shánějí a zařizují sami.

Kromě výše zmíněného jsou přijatí studenti velmi intenzivně v kontaktu s praxí – a to nejen při různých neformálních setkáních, ale především během výuky. Zástupci firemních partnerů aliance se podílejí na výuce, organizaci různých projektů, seminářů atp. Jedním z příkladů mohou být tzv. Business Projects – semestrální projekty pro skupiny 5-6 studentů, jejichž zadavateli jsou přímo korporátní partneři, a které pro studenty představují reálnou zkušenost s firemní praxí. Studenti během semestru pracují na reálných projektech z různých oblastí firemního života – marketingu, strategie a plánování, lidských zdrojů, společenské zodpovědnosti atp. Díky tomu jsou studenti a absolventi programu (i na VŠE) specifickou skupinou, která je/byla s firemní praxí úzce v kontaktu již během studia.

Program CEMS MIM se také dlouhodobě umisťuje na předních příčkách žebříčku Financial Times Master in Management. Od roku 2005, kdy se hodnocení Financial Times začal účastnit, opustil program CEMS MIM žebříček Top 5 pouze jednou, a to v roce 2013, kdy se umístil na 7. místě. Od roku 2017 se mezinárodní vedení aliance rozhodlo program zařadit i do jiných žebříčků. Dle informací z webu cems.org se program v roce 2017 umístil na 9. místě žebříčku Economist MIM Ranking a v roce 2018 na 8. příčce hodnocení QS Masters in Management Rankings.[7]

Absolventi programu

Od dob zapojení VŠE do aliance CEMS do konce roku 2017 absolvovalo program CEMS MIM na půdě Vysoké školy ekonomické v Praze již 543 absolventů.[8] První z nich graduoval v roce 1998, v dalších letech se počty zvyšovaly: v roce 1999 úspěšně ukončili program čtyři, v roce 2000 již dvanáct absolventů. Poslední roky (2013-2017) již na

[7] Informace dostupné na webu: https://www.cems.org/about-cems/overview/key-facts-figures

[8] Poslední slavnostní promoce absolventů programu se konala 27. listopadu 2017 v australském Sydney. V roce 2018 se slavnostní promoce uskuteční 8. prosince na Maltě. Za VŠE titul CEMS MIM převezme 40 absolventů.

slavnostní promoci všech graduantů programu CEMS MIM reprezentuje VŠE kolem 40 absolventů ročně.

Historickým milníkem programu CEMS MIM na VŠE je rok 2008. Do té doby byl program nabízen studentům jako „něco navíc“ k hlavnímu oboru navazujícího magisterského studia napříč všemi fakultami. Požadavky pro získání certifikátu CEMS MIM tak museli studenti plnit mimo běžnou výuku podobně, jako aktuálně studenti programu Honors Academia. Plnění požadavků působilo problémy zejména ve chvílích, kdy studenti vyjížděli na studijní pobyt do zahraničí. V rámci studia programu CEMS MIM měli povinnost v zahraničí studovat předměty související s managementem. Pokud ale jejich hlavní specializací na VŠE nebyl management, ale například finance nebo informační technologie, měli studenti problém s uznáním v zahraničí odstudovaných předmětů v plánu jejich studia. Dle interních statistik programu CEMS MIM na VŠE si povinnou zahraniční stáž často hledali až po ukončení studií na VŠE a nezřídka se stávalo, že studium programu CEMS MIM nedokončili právě kvůli stáži, případně kvůli nesplnění požadavku na jazykový certifikát u druhého cizího jazyka. Pokud po promoci na VŠE nastoupili do zaměstnání na plný úvazek, stalo se 10 týdnů práce v zahraničí nebo skládání jazykové zkoušky často nesplnitelným úkolem a počty graduantů programu CEMS MIM byly tak výrazně nižší než počty studentů, kteří byli ke studiu přijati.

Především kvůli dvěma výše zmíněným důvodům vznikl v roce 2008 na Fakultě podnikohospodářské VŠE navazující magisterský obor International Management, který je plně vyučován v angličtině, a jehož východiskem se stal právě výběrový program CEMS MIM. V praxi to nyní znamená, že většina požadavků programu CEMS MIM je ukotvena i ve studijním plánu oboru International Management a pro studenty je např. pracovní stáž povinná i v rámci navazujícího magisterského studia na VŠE. Bez stáže neukončí jak studium CEMS MIM, tak studium oboru International Management na VŠE. Také uznávání předmětů studovaných na zahraniční partnerské škole aliance CEMS je nyní mnohem jednodušší, protože předměty jsou pro studenty povinné i v jejich studijním plánu na VŠE.

Nastavením podmínek studia v oboru International Management tak došlo k tomu, že většina absolventů studia oboru na VŠE (a získáním titulu Ing.) zároveň úspěšně ukončí i studium programu CEMS MIM. Podle interních statistik jsou nyní počty absolventů programu CEMS MIM na VŠE velmi podobné počtům studentů zapsaných do studia.

Studenti programu

V současné době bývá ke studiu oboru International Management (a zároveň i programu CEMS MIM) přijímáno kolem 50 studentů ročně. Jedná se nejen o zájemce z České republiky, ale ze zřejmých důvodů se ke studiu vždy hlásí také mnoho studentů ze zahraničí. A to nejen ze sousedních zemí, jako je např. Německo, ale také ze severní či jižní Evropy či Asie. V ročníku tak vždy vznikne unikátní mezinárodní komunita, která studiu programu CEMS MIM dodává další specifický ráz.

Přijímací řízení probíhá 1x ročně, uzávěrka přihlášek pro nadcházející akademický rok bývá obvykle vyhlášována na konec února, což je – v porovnání s ostatními studijními obory vyučovanými na VŠE jak v angličtině, tak i v češtině – velmi brzy.

Jedním z důvodů pro takto brzký začátek výběrového řízení jsou nejen poměrně náročné podmínky, které musejí uchazeči splnit ještě před odevzdáním přihlášky, ale také jeho další průběh a **výběrová kritéria**, která musejí vybraní zájemci o studium splnit.

V instrukcích pro zájemce, které jsou dostupné na webu cemsmim.vse.cz dokládají uchazeči v přihlášce, mj. splnění těchto požadavků:[9]

- Znalost anglického jazyka na úrovni C1 jedním z vybraných jazykových certifikátů (pokud nejsou rodilí mluvčí nebo nezískali bakalářský diplom v anglicky mluvící zemi nebo na škole, která je členem aliance nebo je akreditovaná AACSB či EQUIS).

- Absolvování ekonomických předmětů nebo jejich ekvivalentů v minimální požadované kreditové dotaci (ECTS). Řadí se mezi ně ekonomie, matematika a statistika, marketing, účetnictví a management/strategie.

- Kromě toho uchazeči musí doložit znalost druhého cizího jazyka, záznam o dosavadních studijních výsledcích (tzv. Transcript of Records) s viditelnými studijními výsledky požadovaných předmětů a celkovým průměrem, životopisem a motivačním dopisem a jakýmikoliv dalšími relevantními podpůrnými materiály (např.

[9] Více informací o podkladech, které uchazeči předkládají v 1. kole výběrového řízení je dostupných na webu: https://cemsmim.vse.cz/admi/admissions/admission-requirements/

kopie certifikátů, ocenění atp.). Veškeré pracovní zkušenosti uvedené v životopise musejí být doloženy např. kopií smlouvy, doporučujícím dopisem atd.

Přihlášky, které obsahují všechny požadované dokumenty, poté hodnotí komise. Dle předem určeného klíče, který je součástí interních materiálů k výběrovému řízení, poté přiřazuje kandidátům body. Při hodnocení se vychází z pěti kritérií:

- motivace ke studiu,
- pracovní zkušenosti,
- studijní výsledky v předchozím studiu,
- relevantní zkušenosti ze zahraničí
- a mimoškolní aktivity (dobrovolnická činnost, úspěchy v soutěžích, sportovní a jiné úspěchy apod.).

Je-li kritérium splněno podprůměrně, získá uchazeč 0 bodů. Pokud kritérium splní průměrně, obdrží 5 bodů, a v případě, že je v daném kritériu nadprůměrný, získá 10 bodů. Průměr se vždy určuje v porovnání se všemi kandidáty v konkrétním roce.

Maximálně 80 uchazečů, kteří v 1. kole získali nejlepší bodové skóre, je následně pozváno do 2. kola, k Assessment Centru (AC). Tímto krokem je VŠE v rámci aliance velmi netradiční, ale osobní setkání s kandidáty se vedení programu již dlouhé roky osvědčuje. Do roku 2018 se museli všichni zájemci, kteří úspěšně prošli 1. kolem a měli zájem o přijetí ke studiu, Assessment Centra osobně zúčastnit. AC vždy probíhají během jednoho týdne, většinou na konci března, a uchazeči mají možnost si vybrat konkrétní den podle vlastních preferencí. Zájemcům ze zahraničí se vzhledem k termínu oznámení výsledků 1. kola doporučuje naplánovat si cestu do Prahy ještě před obdržením samotné pozvánky k AC.

CEMS MIM Assessment Centrum je zaměřeno zejména na osobnostní předpoklady pro práci manažera v mezinárodně orientované společnosti. Uchazeči byli a jsou hodnoceni na základě série individuálních i týmových prezentací, modelových situací a vybraných nástrojů psychologické diagnostiky (osobnostní dotazníky, výkonnostní testy ap). Pozornost hodnotitelů se zaměřovala především na:

- vnitřní motivaci,
- ochotu přijímat rizika,
- toleranci ke stresu,

- odpovědnost,
- flexibilitu,
- sebedůvěru a asertivitu
- a komunikační dovednosti.

Tato kritéria byla platná pro zájemce, kteří AC absolvovali do roku 2018. Od začátku akademického roku 2018/19 jsou kritéria pro nadcházející přijímací řízení upravena. Dle interních materiálů programu CEMS MIM pro hodnotitele bude nyní u uchazečů pozornost věnována zejména:

- intelektovým předpokladům,
- komunikačním dovednostem,
- schopnostem týmové spolupráce,
- manažerskému potenciálu
- a osobnostním charakteristikám (motivovanost, integrita osobnosti, zvládání stresu apod.).

Jak je zřejmé, kritéria byla zčásti zúžena, ale v některých oblastech také rozšířena. K tomuto kroku vedla dlouhodobá zkušenost z průběhu Assessment Center.

Po absolvování AC je vybráno maximálně 55 studentů, kteří jsou přijati ke studiu v nadcházejícím akademickém roce. Pokud ještě neukončili bakalářské vzdělání, bylo poslední podmínkou před zápisem do 1. ročníku ukončení bakalářského studia nejpozději do konce června.

Od akademického roku 2018/19 dochází ještě k další změně v průběhu výběrového řízení. Kromě „standardního" schématu přijímacího řízení, které bylo zmiňováno výše, může být nyní nově v termínu od 1. března do 30. dubna vyhlášeno dodatečné výběrové řízení. V takovém případě musejí zájemci kromě dokumentů požadovaných běžně v 1. kole doložit také výsledek standardizované zkoušky GMAT s minimálním výsledkem 650 bodů. Místo absolvování Assessment Centra poté může později přihlášené zájemce čekat rozhovor přes Skype s on-line řešením případových studií.[10]

[10] Více informací o přijímacím řízení od akademického roku 2018/19 je k dispozici na webu: https://cemsmim.vse.cz/admi/admissions/admission-requirements/.

Jak je z výše zmíněných podmínek pro přijetí a výběrových kritérií zřejmé, (úspěšné) absolvování výběrového řízení je poměrně náročné. Nejen proto jsou studenti programu CEMS MIM na všech partnerských univerzitách aliance vnímáni jako cílevědomí, vysoce motivovaní a nadaní studenti, které po ukončení studií čeká zajímavá kariéra.

Dlouhodobé interní statistiky aliance CEMS ukazují, že více než polovina všech absolventů programu pracuje či v minulosti pracovala pro korporátní partnery aliance.[11] Ve většině případů se jedná o mezinárodní firmy se silným zázemím. Z výzkumu, který byl mezi absolventy uskutečněn v roce 2014, vyplývá, že 97 % respondentů by studium CEMS MIM a vše, co s tímto studiem souvisí, doporučilo ostatním (tzv. CEMS Alumni Survey, 2014).

1.1.3 STUDIJNÍ OBOR MANAGEMENT

Kromě prestižního programu CEMS MIM, ukotveném ve studijním oboru International Management, mohou zájemci na Fakultě podnikohospodářské VŠE na navazujícím magisterském stupni studovat mj. také standardní studijní obor Management v českém jazyce.

Dle webových stránek fakulty připravuje tento obor přijaté studenty pro kariéru na různých manažerských pozicích, a to především v podnicích a firmách různých velikostí a právních forem, zabývajících se výrobou či službami napříč odvětvími, a v poradenských společnostech či institucích, které znalost managementu podnikatelských subjektů předpokládají.

Během studia je kladen důraz zejména na ekonomický přehled a prohloubení znalostí souvisejících s řízením a budováním firem. Mezi povinné předměty patří např. Ekonomie, Inovace a podnikání, Leadership, Logistika, Management, Marketing, Manažerské rozhodování, Personální řízení a Strategie. Kromě výše zmíněných obligatorních kurzů mají studenti možnost se více zaměřit na některou z oblastí nejen výběrem volitelných předmětů, ale především v rámci tzv. vedlejší specializace.

[11] Aktuální statistiky viz http://www.cems.org/about-cems/overview/key-facts-figures.

Vedlejší specializaci si studenti vybírají ze všech fakult VŠE a mají tak možnost prohloubit již získané znalosti při studiu specializace v rámci Fakulty podnikohospodářské, nebo poznat zcela rozdílnou oblast na jiné fakultě. Právě tato zvolená specializace může studenta v budoucnu nasměrovat ke konkrétnímu oboru, kterému se bude během své kariéry věnovat.

Narozdíl od studentů anglického oboru International Management (a programu CEMS MIM) je pro studenty českého oboru Management studium vedlejší specializace součástí studijního plánu. Studenti CEMS MIM tuto možnost nemají a kurzy si mohou vybírat jen v rámci volitelných předmětů.

Každoročně je ke studiu navazujícího magisterského oboru Management přijímáno kolem 500 studentů. Přijímací zkoušky skládají zájemci z ekonomie a z odborných předmětů. Z každého testu může uchazeč získat max. 100 bodů. Ke studiu mohou být přijati pouze ti zájemci, kteří u každého z testů dosáhli min. 50% bodovou hranici (pro srovnání s přijímacím řízením pro obor International Management viz předchozí subkap. 1.1.2 – Studenti programu).

Početně se tak jedná cca o desetinásobek studentů přijatých do oboru International Management (CEMS MIM). Činorodí a aktivní studenti mají samozřejmě možnost projevit se a vyniknout i během studia tohoto standardního oboru vyučovaného v českém jazyce. Sami mají příležitost vytvářet „něco navíc“ v některé z dříve zmiňovaných studentských organizací či spolků. Škola jim pak nabízí např. absolvování praxe ve firmách či možnost studia na výměnných pobytech v zahraničí.

Pobyt v zahraničí může být také jedním z dalších ukazatelů rozdílného pojetí obou zmiňovaných oborů. Studenti nadstandardního programu CEMS MIM mají povinnost vyjet na semestrální pobyt do zahraničí na vybranou partnerskou univerzitu aliance CEMS během prvního ročníku. Studenti standardního oboru Management žádnou takovou povinnost nemají a přihlášení do výběrového řízení pro semestrální výměnné pobyty či najití vlastní možnosti studia v zahraničí je pouze na nich.

1.2 GENERACE Y

Většina stávajících studentů i absolventů programu CEMS MIM, který je na Vysoké škole ekonomické v Praze inkorporován do navazujícího magisterského oboru International

Management, i studentů standardního oboru Management, je součástí tzv. Generace Y. Z tohoto důvodu je více než vhodné charakterizovat tuto generaci a vystihnout hlavní specifika, která ji odlišují od generace jejích rodičů či prarodičů. Detailnější informace o programu CEMS MIM, jeho specifikách, historii, absolventech a studentech jsou zmíněny v subkapitole 1.1.2. a základní představení studijního oboru Management poté v subkapitole 1.1.3.

1.2.1 VYMEZENÍ POJMU

Pojem „Generace Y“, v angličtině používaný jako „Generation Y“ nebo ekvivalent „**Millenials**“, se v zahraniční odborné literatuře poprvé objevil na počátku 90. let minulého století (Strauss, Howe, 1993). Pro detailnější vymezení a následnou charakteristiku typických znaků je však třeba začít více obecně.

Původ slova „generace“ lze najít v řeckém slově *„genos“*, tj. „rod“. Je užíváno v různých významech, především podle oboru. Pro účely této práce a vysvětlení pojmu Generace Y je nejvhodnější sociologické pojetí.

Jandourek (2012, str. 91) generaci definuje jako *seskupení příbuzných věkových skupin, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních podmínkách*. Dle Kabátka (Maříková a kol., 1996, str. 304) je vhodné generaci vnímat jako *velkou sociálně diferencovanou skupinu osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách*. V odborné literatuře se v tomto významu objevuje také výraz „generační kohorta“.

Obě výše zmíněné definice se v hlavních bodech shodují, druhá pak navíc obsahuje důležitý dovětek o tom, že *v přeneseném slova smyslu označuje pojem generace i myšlenkové proudy, ideje, technologické výrobky (např. ‚generace počítačová‘) na stejné úrovni řešení, vycházející ze shodných předpokladů* (Maříková a kol., 1996, str. 304).

Obvykle zmiňovaná doba trvání jedné generace bývá přibližně 25 – 30 let, což přímo souvisí s reprodukčním cyklem a obdobím, kdy původní generace přivádí na svět své potomky – generaci novou.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, pojem „Generace Y“ byl v zahraniční odborné literatuře poprvé použit na počátku 90. let minulého století (Strauss, Howe, 1993). Původní

označení a věkové ohraničení vychází ze Strausseho a Howeho generační teorie vývoje ve Spojených státech amerických a dnes je používán především v kontextu tzv. euroatlantické civilizace.

Mezi příslušníky Generace Y lze zařadit jedince narozené od poč. 80. let do konce tisíciletí. V původní definici byla generace označena jako nástupce Generace X (1961 – 1981). U věkového omezení vycházeli Strauss s Howem v roce 1993 z 12leté mládeže (teenagers), ke kterým přiřadili populaci mladých o 10 let mladších nebo starších. Generaci Y tedy ohraničili lety **1982 – 2004**. V jejich generační teorii na tuto navazuje od roku 2005 do současnosti tzv. Generace Z, v angličtině též označována jako „Homeland Generation".

Na toto dělení navázali i další autoři a pojmenování se ujalo nejen mezi odbornou, ale také laickou veřejností a v zahraniční i české literatuře lze najít mnohá vzájemná srovnání, průzkumy názorů, postojů a hodnot (nejen) této generace.

Je ale nutno podotknout, že někteří autoři si Generaci Y ohraničují jinak.[12] Ač jsou výzkumy názorů, hodnot či postojů této generace poměrně hojné, často není věk respondentů jednotný.

První rok narození pro určení příslušníků Generace Y kolísá ve většině výzkumů mezi lety 1977 a 1982, s nejčastějším rozsahem v letech 1980-1982 (Schullery, 2013). Mírné odchylky (tj. roky 1980-1982) obvykle nebývají vnímány jako zásadní problém v interpretaci výsledků především z toho důvodu, že lidé narozeni v podobných letech mají podobné (sdílené) zkušenosti, které definují jejich hodnoty a postoje (Parry & Urwin, 2010, dle: Schullery, 2013). Z tohoto důvodu bude dále v práci za příslušníka Generace Y považován jedinec narozený v letech **1980 – 2004**.

Kromě označení „Millenials" (v češtině poměrně kostrbatě znějící překlad „Mileniálové") bývá generace nazývána např. také jako „Net Generation", „iGen" či „Echo Boomers" (např. Twenge et al., 2010a). Názvy se snaží zachytit hlavní klíčové události a trendy, které se této generace mladých týkají.

[12] Např. česká pobočka agentury IPSOS ve svém výzkumu (Flodrová, Šilerová, 2011) považuje za Generaci Y jedince narozené v letech 1976 – 1995. Generační rozdělení v ostatních výzkumech ve většině případů odpovídá zde prezentovanému dělení, případné rozdíly jsou minimální (cca 2-4 roky).

První dvě pojmenování souvisejí s faktem, že současní třicátníci jsou prvními dospělými, kteří již od dětství a mládí využívají informační a komunikační technologie (včetně internetu) ve svém každodenním životě. Třetí odkazuje na to, že část Generace Y je v USA potomky „Baby Boom Generation" (1943 – 1960, předchůdci Generace X). V českém prostředí se tento název neuchytil především kvůli tomu, že za českou „baby boom" generaci jsou považovány tzv. „Husákovy děti" narozené později, v 70. letech 20. století.

I přes odlišný vývoj v zahraničí a u nás je ale Generace Y v obou případech vnímána v podstatě jednotně. Generace Y je dnes **nejmladší ekonomicky aktivní generací**, která je zároveň již od počátku nucena reagovat na vývoj a změny související s přechodem k postindustrialismu (viz subkapitola 2.1.3). I z těchto důvodů byli její zástupci vybráni pro hlubší zkoumání v rámci této disertační práce.

1.2.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY

Zájem o poznání názorů, hodnot a životních preferencí této generace se začal zvyšovat přibližně mezi lety 2008 – 2010. Dle studie PricewaterhouseCoopers (2011) souvisí zvýšený počet výzkumů na toto téma s faktem, že v této době začal výrazně narůstat podíl příslušníků Generace Y coby zaměstnanců firem. Pomalu tak nahrazují generaci Baby Boomers, která začíná odcházet do důchodu a brzy budou nahrazovat i dříve narozené ročníky Generace X. Jak již bylo zmíněno v Úvodu, očekává se, že Generace Y bude v roce 2020 tvořit polovinu veškeré aktivní pracovní síly.

Ve stručnosti lze - v porovnání s předchozími generacemi - charakterizovat Generaci Y tím, že požaduje (a očekává) vyšší životní úroveň (např. bydlení, zaměstnání atd.) a zároveň se cítí být více zodpovědná za své sociální jistoty (i do budoucna). Kromě práce kladou vysoký důraz na osobní rozvoj a seberealizaci a oproti Generaci X je pro ně velmi důležitý osobní život (partnerské a rodinné vztahy). I když je tato generace vysoce flexibilní a chce naplno využívat možností, které se jí nabízejí, není kvůli nim ochotná výrazně obětovat svůj osobní život (Kubátová, 2004). Dále jsou jednotlivé rysy popsány detailněji.

Důraz na osobní rozvoj

Ruku v ruce s přechodem zejména euroatlantické civilizace k postindustrialismu a s vývojem pracovního trhu (více viz subkapitola 2.1.3) se vyvíjí i představy o kariéře

a uplatnění (nové) pracující generace. Jejich rodiče, prarodiče i praprarodiče měli do určité míry své životní dráhy předurčené. Začali pracovat v jednom odvětví, ve kterém ve většině případů zůstali až do odchodu do důchodu či na výměnek. Rozvoj mezinárodního obchodu, mobility, vývoj technologií i přesun aktivit zejména do oblasti služeb přinesl i změnu náplně práce a Generace X byla první generací, která si musela na tyto změny zvykat. Dnes je již běžné, že se v průběhu kariéry zaměstnanec učí (několikrát) pracovat dle nových postupů, s novými technologiemi (např. softwarem), lze se přeškolit na úplně jiné povolání, dochází i k vertikálním posunům v rámci jedné společnosti atd.

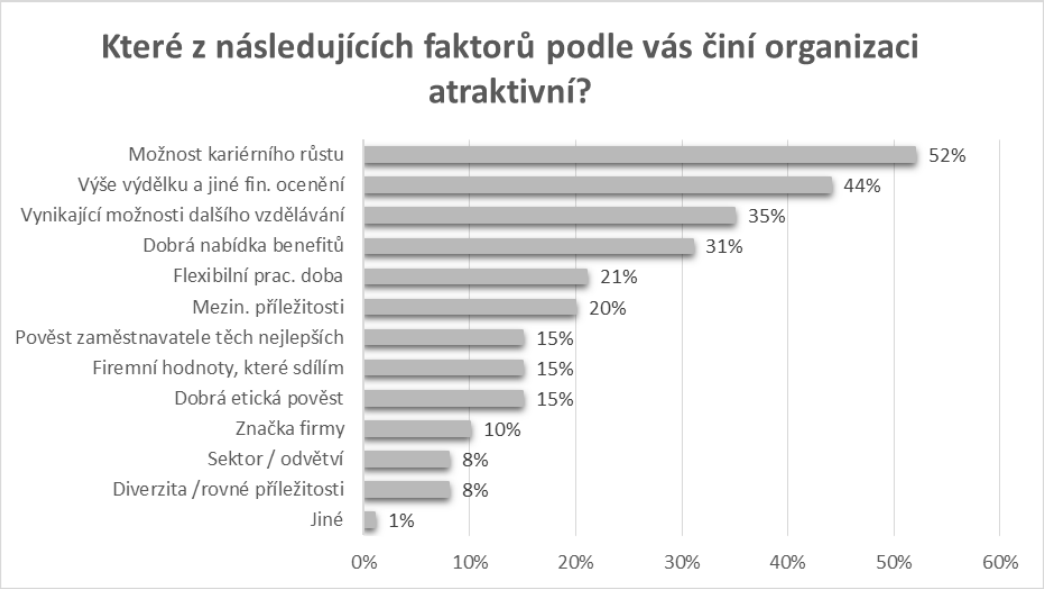
Generace Y tedy počítá s tím, že se během svého života bude muset učit neustále. Na rozdíl od svých rodičů již toto vnímají jako fakt a v rámci přizpůsobování se tuto skutečnost do svých životů zakomponovali. Důraz na učení se nových věcí, osobní rozvoj a rozšiřování obzorů je věc, kterou Generace Y u svých zaměstnavatelů vyhledává. Studie společnosti PricewaterhouseCoopers (2011, 2008b) tento fakt potvrzují. Z obou výsledků šetření mezi čerstvými absolventy vysokých škol v mnoha zemích vyplývá, že mezi tři hlavní faktory, které pro Generaci Y činí zaměstnavatele atraktivní, patří: 1. možnost kariérního růstu, 2. výše výdělku a 3. vynikající možnosti dalšího vzdělávání a tréninků. Zároveň pokud zaměstnaní respondenti uváděli hlavní důvod pro výběr aktuálního zaměstnavatele, suverénně se na prvním místě umístila možnost osobního rozvoje (65 % respondentů ve studii z roku 2011).

GRAF 1: DŮVODY GENERACE Y PRO VÝBĚR AKTUÁLNÍHO ZAMĚSTNAVATELE



Zdroj: studie PricewaterhouseCoopers, 2011, s. 11. (upraveno)

GRAF 2: FAKTORY ZAMĚSTNAVATELE ATRAKTIVNÍHO PRO GENERACI Y



Zdroj: studie PricewaterhouseCoopers, 2011, s. 10. (upraveno)

Příslušníci Generace Y již neočekávají, že celý svůj pracovní život stráví u jednoho zaměstnavatele (více část Flexibilita a fluktuace této subkapitoly). Dá se tedy usuzovat, že důraz na osobní rozvoj je zásadní nejen pro ně samotné, ale také pro jejich budoucí hodnotu na pracovním trhu. Co se u aktuálního zaměstnavatele naučí, mohou později nabídnout na pracovním trhu dalším zájemcům. Na svou práci tedy do určité míry pohlížejí jako na pokračování svého vzdělání a dbají na to, aby měli budoucím zaměstnavatelům co nabídnout.

Na tomto místě je vhodné zmínit také závěry dvou výzkumů kariérových očekávání čerstvých absolventů vysokých škol z let 2006 a 2009 (De Hauw, De Vos, 2010). Tyto výzkumy byly provedeny před a po ekonomické krizi v roce 2007 a nabízejí tak zajímavé srovnání. Výsledky ukazují, že během recese jsou sice příslušníci Generace Y připraveni snížit očekávání o možnosti skloubení práce a osobního života či atmosféry na pracovišti. Jejich očekávání v oblasti dalšího vzdělávání, budování kariéry, výše výdělku či náplně práce (tj. v oblastech souvisejících s osobním růstem a kariérovým vývojem) však zůstala v podstatě beze změny.

Důležitost osobního života

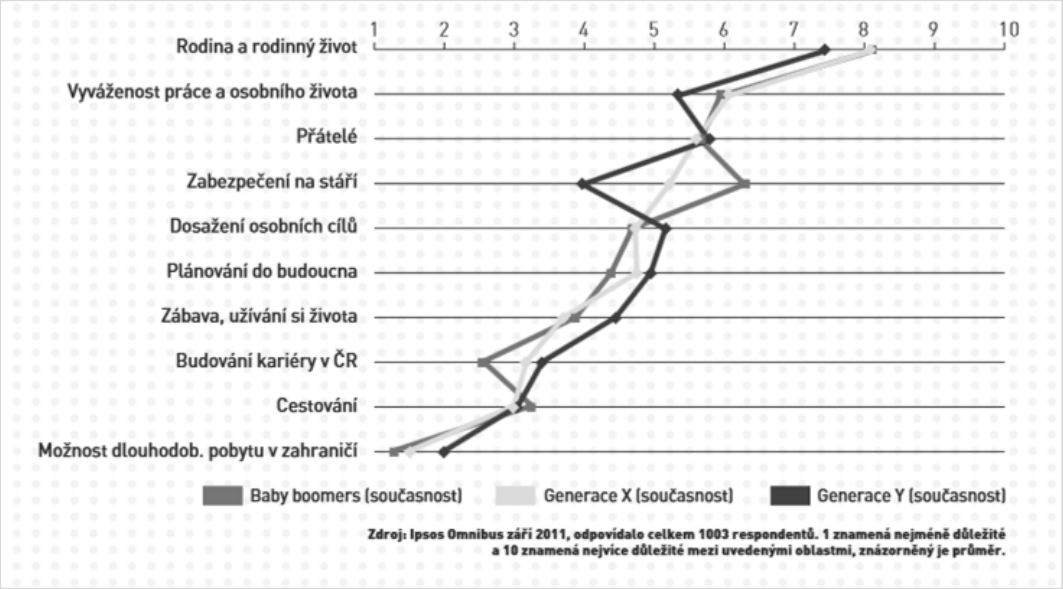
Akcentování osobních zájmů jedince a touha být „svým pánem“ do jisté míry souvisí i s kariérou, a to zejména v rovině tzv. „work-life balance“, tj. skloubení pracovního a osobního/rodinného života. Vztah k práci a její postavení v životě příslušníků Generace Y se již – v porovnání s předchozími generacemi - mění. Častěji než dříve považují práci a výdělek spíše za prostředek k obživě ve smyslu získání zdrojů na žití života dle vlastních představ.

Agentura IPSOS provedla v České republice v září roku 2011 výzkum týkající se mj. životních priorit jednotlivých generací. Ač je studie zaměřena zejména na nákupní chování jednotlivých generací, v omnibusu 1003 respondentů se zaměřili i na aspekty související s osobním a pracovním životem (Flodrová, Šilerová, 2011).

Je nutno také podotknout, že agentura dělí poválečné generace jinak, než bývá obvyklé. V tomto průzkumu jsou za Generaci „baby boomers“ považování jedinci narozeni v letech 1950 – 1963, příslušníci Generace X ohraničují roky 1964 – 1975 a za Generaci Y jsou označování osoby narozené mezi roky 1976 – 1995. Mladí narození od roku 1996 do současnosti jsou již považováni za příslušníky Generace Z.

Ač je tato studie jedna z mála dostupných na vzorku respondentů z České republiky (a z tohoto důvodu je zde zmiňována), její výsledky je potřeba považovat pouze za orientační. A to nejen z důvodu, že rozdělení respondentů do jednotlivých generací neodpovídá obecně uznávanému řazení dle Strausse a Howeho (1993), ale také proto, že respondenti odpovídali na otázky všichni ve stejnou dobu, tj. priority se mezi generacemi poměřovaly v různém věku.

GRAF 3: ŽIVOTNÍ PRIORITY JEDNOTLIVÝCH GENERACÍ



Zdroj: Flodrová, Šilerová, 2011, s. 59.

Závěry tohoto výzkumu poukazují na fakt, že „žebříčky" aktuálních životních priorit mají všechny tři zahrnuté generace obdobné: pro všechny je na prvním místě (s různým stupněm důležitosti) rodina a rodinný život a i další příčky jsou mezi generacemi obsazeny víceméně srovnatelně. Nejmarkantnější je rozdíl v důležitosti zabezpečení se na stáří, což je do jisté míry logické – život „mladých" se odehrává teď a tady a odchod do důchodu je daleko. Další odlišnosti v hodnocení důležitosti lze najít u položek budování kariéry, zábava/užívání si života, plánování do budoucna a možnost dlouhodobého pobytu v zahraničí. V těchto případech hodnotí příslušníci Generace Y aspekty jako důležitější, ale v rámci žebříčku zastávají priority stejné pozice jako u ostatních generací. Za méně důležité považují oproti ostatním dvěma generacím již zmíněné zabezpečení na stáří a vyváženost práce a osobního života.

Zaměřme se ale nyní na životní priority tří jmenovaných generací i z jiného úhlu pohledu, kde již bude rozdíl v hodnotách markantnější. V září 2010 uveřejnil kolektiv autorů v čele s Jeanem M. Twengem v časopise Journal of Management studii, která se věnuje generačním rozdílům v pracovních hodnotách (Twenge et al., 2010a). Již sám název článku "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing" je poměrně výmluvný a stojí za to se na výsledky podívat detailněji.

Výzkumu se v tomto případě zúčastnili studenti posledních ročníků středních škol v USA v letech 1976, 1991 a 2006. Celkem se jednalo o reprezentativní vzorek 16 507 zástupců tří generací: Baby Boomers (v tomto případě ohraničena roky 1946 – 1964), Generace X (1965 – 1981) a Generace Y (1982 –). Odpovědi se tedy liší v čase, ale věk respondentů je ve chvíli odpovědí na otázky stejný/obdobný. Twenge (2010b) považuje tuto cestu za jedinou možnou, pokud chceme rozlišit hodnoty generací od postojů souvisejících s rozdílným věkem, životní fází či etapou kariéry. Většina studií totiž klade otázky příslušníkům generací ve stejnou dobu, tj. v různém věku respondentů.

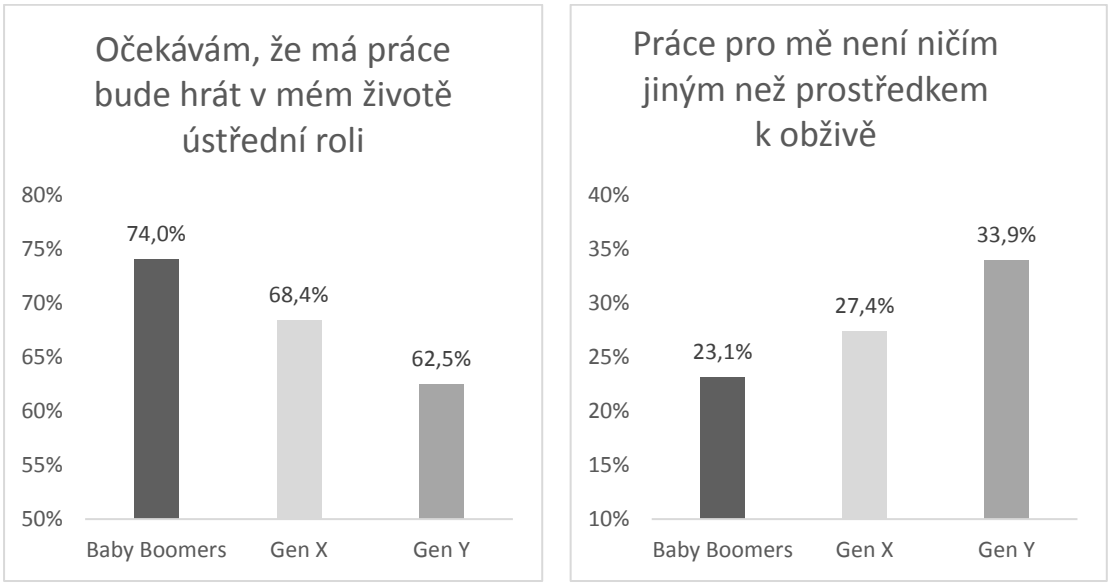
Studie se zaměřuje na pracovní hodnoty generací v těchto hlavních oblastech:

- volný čas,
- extrinistické odměny (plat, materiální odměny, prestiž),
- intrinistické odměny (zajímavost práce, pracovní zodpovědnost, prac. výsledky),
- altruistické odměny (snaha pomoci ostatním i organizaci/firmě vlastní prací)
- a sociální odměny (potřeba někam patřit, být v kontaktu).

Výsledky mj. potvrzují rostoucí tendenci vnímat práci jen jako prostředek k obživě a zároveň klesající počet mladých, kteří očekávají, že práce bude hrát v jejich životě ústřední roli.

GRAF 4: VÝZNAM PRÁCE V ŽIVOTĚ

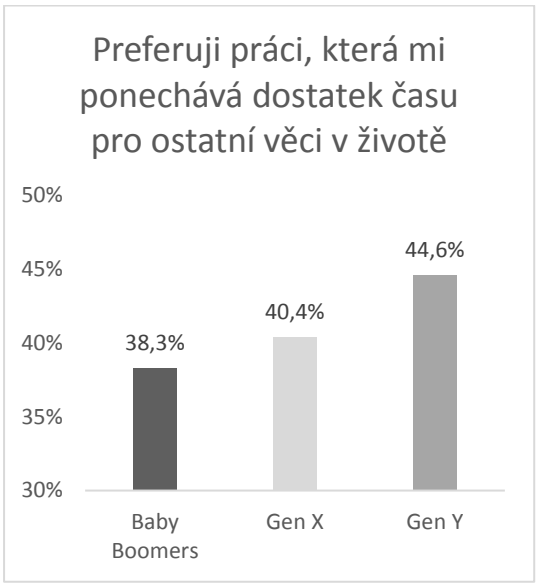
GRAF 5: PRÁCE JAKO PROSTŘEDEK K OBŽIVĚ

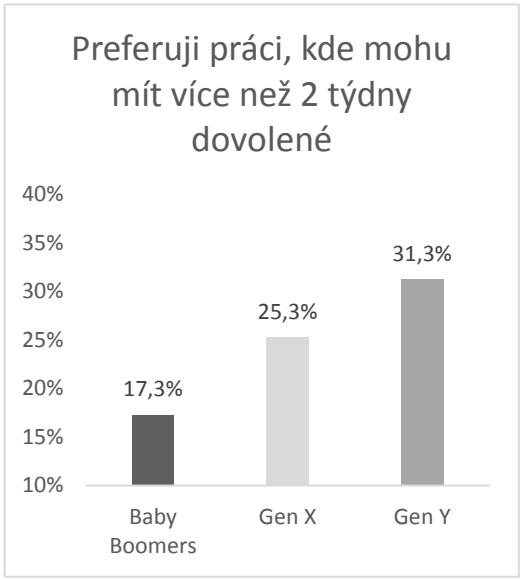


Zdroj: Twenge et al., 2010a, s. 12, počet odpovědí „spíše souhlasím" a „souhlasím" (upraveno).

GRAF 6: PREFERENCE PRÁCE A VOLNÉHO ČASU

GRAF 7: ČERPÁNÍ DOVOLENÉ





Zdroj: Twenge et al., 2010a, s. 11, počet odpovědí „velmi důležité" (upraveno).

Ač u prvních dvou zmiňovaných tvrzení „Očekávám, že má práce bude hrát v mém životě ústřední roli" a „Práce pro mne není ničím jiným než prostředkem k obživě" není rozdíl v hodnotách nijak skokový či zásadní, lze vypozorovat tendenci. Výsledky poukazují na fakt, že pro mladé se práce opravdu stále více stává pouze prostředkem k obživě a kromě práce chtějí mít i dostatek prostoru na osobní život (rodinu a přátele, koníčky, zábavu).

Také růst obecně naformulované preference práce, která zároveň ponechá čas na ostatní věci, je spíše pozvolný, u důležitosti dovolené je již trend jednoznačný. V roce 1976 byla práce/zaměstnavatel, kteří nabízí více než dva týdny dovolené ročně velmi důležití pro 17,3 % středoškoláků v posledním ročníku studia, v roce 2006 to bylo velmi důležité již pro 31,3 % respondentů. Osobní život je pro generace čím dál více podstatný.

Zároveň je ale třeba podotknout, že i když Generace Y nepovažuje svůj pracovní život za středobod svého vesmíru, a zaměstnání často vnímají „jen" jako prostředek k dosažení svých cílů a snů v oblasti osobního/rodinného života, svého zaměstnavatele si vybírají. Podle studie PwC z roku 2008 (PricewaterhouseCoopers, 2008a) si 88 % čerstvých absolventů vysokých škol vybírá svého zaměstnavatele podle společenské odpovědnosti a chování, které odráží jejich vlastní hodnoty. Zároveň by 86 % respondentů zvažovalo

odchod z firmy, která již nesplňuje jejich očekávání v oblasti společenské odpovědnosti. Tyto závěry potvrzují i další studie (např. Hershatter, Epstein, 2010).

Flexibilita

Vyšší fluktuace mladých z Generace Y vyplývá z flexibilního prostředí, ve kterém vyrůstali a vyrůstají. V porovnání s předchozími generacemi žijí ve stále turbulentnějším světě a jsou tak nuceni reagovat na neustálé změny častějším přizpůsobováním. Nutnost flexibility tedy přináší i jiné vnímání fluktuace.

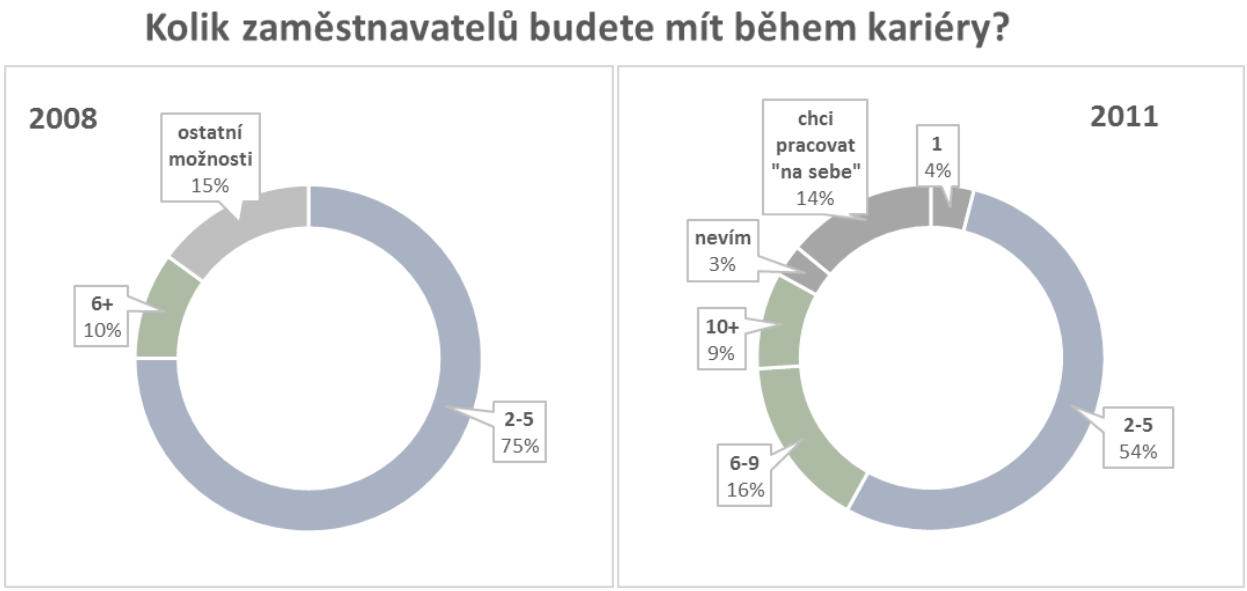
Příslušníci Generace Y v pracovním životě flexibilitu očekávají nejen ve vztahu já-oni, ale i v roli oni-já. Pokud vyžaduje přizpůsobení zaměstnavatel od zaměstnance, očekává to samé i zaměstnanec od zaměstnavatele. I v českých firmách se v posledních letech stále více mluví o růstu zájmu o klouzavou pracovní dobu, flexibilní pracovní úvazky, možnost práce z domu atp. Na jednu stranu se jistě jedná o zájem mladých zaměstnanců, kteří preferují možnost rozvrhnout čas a naplánovat si práci podle svých potřeb a představ. Na stranu druhou tyto požadavky vyhovují i zaměstnavatelům, kteří díky práci z domova a sdílení pracovních míst na pracovišti mohou dosáhnout úspor (za pronájem, vybavení atp.).

Spolu se změnou ve vnímání flexibility a fluktuace bývá zároveň zmiňováno také vyšší sebevědomí příslušníků Generace Y (v porovnání s jejich rodiči či ještě dřívějšími generacemi). Toto sebevědomí jim od mala dodávali právě rodiče, kteří své děti často vedli k tomu, že je třeba plnit si sny, jít za svým cílem, že se mohou stát tím, kým chtějí atp. I díky tomu lze u této generace v podstatě poprvé sledovat hromadnou změnu přístupu. Mladí se v tuto chvíli spíše ptají: „Co budu mít z této práce já?“ než „Co mohu udělat pro to, aby o mě zaměstnavatel stál / byl se mnou spokojený?“.

Festing a Schäfer (2014) zmiňují, že loajalita vůči zaměstnavateli je u Generace Y mnohem nižší než u jejich rodičů a prarodičů. Ač pro svého zaměstnavatele pracují rádi a dobře, nemají problém odejít jinam v případě, že změnu vnímají příznivě pro vývoj své kariéry nebo života obecně. Na tomto místě je ale důležité zmínit, že ke změně zaměstnavatele nemusí vést vždy jen lepší finanční nabídka, ale např. lepší možnost osobního rozvoje, náplň práce atd. (více viz subkapitola 2.1.3).

Vypadá to tedy, že hlavním cílem zaměstnavatelů není zaměstnance z řad Generace Y získat, ale udržet si je. Ware (2014) tento názor potvrzuje a jako důkaz uvádí výsledky výzkumu pracovní motivace ve společnosti Integral Talent Systems Inc. Z průzkumu mj. vyplývá, že 60% respondentů Generace Y zaměstnaných ve firmě na plný úvazek uvedlo, že se i přesto porozhlíží po novém zaměstnání.

GRAF 8: OČEKÁVANÝ POČET ZAMĚSTNAVATELŮ V PRŮBĚHU KARIÉRY



Zdroj: studie PricewaterhouseCoopers, 2011, s. 4 a 7. (upraveno)

V tomto kontextu jsou také zajímavé výsledky již dříve zmiňovaného průzkumu PwC (PricewaterhouseCoopers, 2011) mezi čerstvými absolventy vysokých škol v mnoha zemích. Na otázku o tom, kolik zaměstnavatelů očekávají respondenti během své kariéry vystřídat, uvedla čtvrtina respondentů, že více než šest. 54 % dotazovaných zvolilo možnost „2 – 5“. V předchozím podobném průzkumu (PricewaterhouseCoopers, 2008b) přitom vybralo tuto možnost o čtvrtinu více respondentů, tj. 75 % účastníků, a odpověď „více než šest“ zvolilo pouze 10 % respondentů. Dá se tedy usuzovat, že příslušníci Generace Y se změnou zaměstnavatele v podstatě čím dál více počítají.

Život s technologiemi

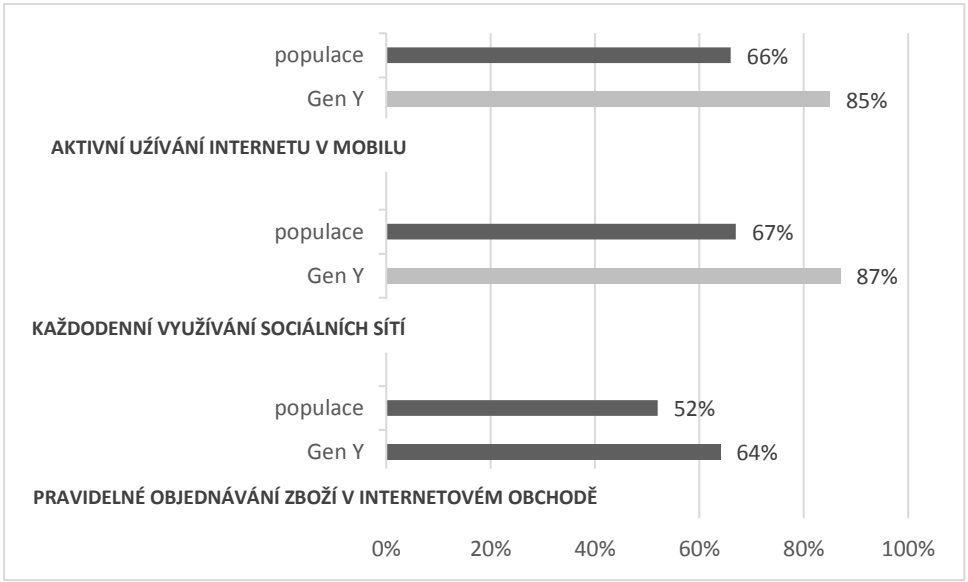
Již v úvodu této subkapitoly bylo zmíněno, že Generace Y je první generací, která již od mládí či dětství využívá informační a komunikační technologie ve svém každodenním

životě. A nejedná se pouze o počítače, tablety, (chytré) mobilní telefony či internet, ale také o hudební přehrávače, inteligentní domácí spotřebiče a další elektroniku a různé aplikace.

Příslušníci Generace Y jsou zvyklí být obklopeni těmito vymoženostmi. Život s technologiemi je pro ně naprostou samozřejmostí a s jistou nadsázkou lze říci, že jsou neustále online. Ve svých chytrých telefonech mají nainstalovány nejen aplikace pro jejich osobní život (e-mailový klient, mobilní bankovnictví, platformy pro objednávku a dovážku jídla, vyhledání spojení hromadné dopravy, objednávku taxi, sociální sítě, nástroje pro komunikaci – tzv. instant messaging apod.), ale i pro ten pracovní (e-mailová schránka). Mohou tak v podstatě kdykoliv a kdekoliv reagovat na cokoliv.

V některých momentech tyto možnosti přinášejí zaměstnavatelům výhody (jednoduchá dostupnost či rychlá reakce na urgentní situaci), v jiných jsou spíše sporné (čas věnovaný pracovním a soukromým záležitostem na PC a mobilním telefonu v pracovní době). Tak jako tak může tato generace zaměstnavatelům nabídnout velmi dobré znalosti technologií a multimédií. Pokud s nějakým softwarem či aplikací ještě neumí zacházet, dokáží se to rychle naučit.

OBRÁZEK 1: VYUŽÍVÁNÍ INTERNETU – SROVNÁNÍ GENERACE Y A CELÉ POPULACE



Zdroj: IPSOS, 2015, s. 8 (upraveno).

Podle výzkumu provedeného agenturou IPSOS na začátku roku 2015 (IPSOS, 2015) používá aktivně internet v mobilním telefonu 85 % Čechů z Generace Y (celopopulační průměr je 66 %), 87 % z nich využívá internetové sociální sítě (v porovnání

s celospolečenským průměrem 67 %). Zajímavý je ale fakt, že dle stejného výzkumu jich televizi denně sleduje „jen“ 59 % oproti 76 % v celé populaci.

Závěrem lze říci, že změna názorů, postojů a hodnot mladých generací jde ruku v ruce se změnami v celé společnosti. Generace Y je ve srovnání s generací svých rodičů či prarodičů generací individualit. Jsou flexibilnější, kladou větší důraz na svůj osobní život a v porovnání s jejich rodiči a prarodiči je pro ně práce stále více jen prostředkem k obživě. Jsou také první generací, která je zvyklá využívat výdobytky moderní techniky již od útlého dětství. Zároveň lze pozorovat i velkou rozmanitost hodnot, která souvisí se zaměřením na jedince v celé společnosti. Nejen kvůli tomu zaměstnavatelé mění své strategie související s lidskými zdroji: způsoby práce, systémy odměňování, způsoby nabírání zaměstnanců, talentové programy apod.

Twenge (2010b) doporučuje zaměstnavatelům, kteří chtějí mít spokojené zaměstnance z řad Generace Y, aby se zaměřili zejména na témata související se skloubením pracovního a osobního života (work-life balance) a flexibilní formy práce.

1.2.3 CHARAKTERISTICKÉ RYSY STUDENTŮ A ABSOLVENTŮ PROGRAMU CEMS MIM

V roce 2009 byly v rámci aliance CEMS zveřejněny výsledky studie zaměřené na přístup studentů výběrového programu CEMS MIM – budoucích lídrů – k různým aspektům práce, roli práce v jejich životech a jejich vztah ke kariéře (Mayrhofer, Nordhaug, Obeso, 2009). Vzhledem k zaměření disertační práce vnímá autorka za vhodné zde vybraná zjištění a závěry tohoto výzkumu zmínit detailněji.

V rámci kvantitativní části výzkumu bylo v květnu 2008 osloveno 1 330 tehdejších studentů s prosbou o vyplnění elektronického dotazníku. Data byla získána od 339 jedinců z 37 zemí (tj. 26% návratnost). Kvalitativní výzkum byl rozdělen na dvě části. Během jara 2008 se konaly focus groups zaměřené na obecná témata související s rolí práce v životě, vztahem jedince a organizace/zaměstnavatele atp. Diskusí v rámci skupin se zúčastnilo 21 studentů. Na výsledky dotazníkového šetření i závěry ze zmíněných focus groups poté na podzim 2008 navazovaly individuální rozhovory s dalšími 13 studenty. V této fázi již byly zohledněny výsledky předchozích šetření a důraz byl kladen na hlubší porozumění vybraným tématům (životní priority, dopady finanční krize atp.).

Ve vztahu k tématu disertační práce je velmi zajímavé, že pro studenty CEMS MIM hraje práce v životech ústřední roli (na rozdíl od celé Generace Y, kde se do popředí dostává spíše osobní život či work-life balance, viz předchozí subkapitola 1.2.2 – Důležitost osobního života). Respondenti počítají s tím, že budou pracovně velmi vytížení a práce pro ně má i „morální význam". Pokud by například zdědili či vyhráli dostatek peněz, který by jim zaručil dlouhodobou ekonomickou nezávislost, jen 12 % z nich v dotazníku uvedlo, že by přestali pracovat. Zároveň pracovní část života považují za cestu pro nalezení vlastního místa ve společnosti (Mayrhofer, Nordhaug, Obeso, 2009).

Rozdílný přístup k work-life balance oproti obecnému trendu u celé Generace Y byl potvrzen i v kvalitativní části výzkumu. Pro studenty programu CEMS MIM není vyrovnanost osobního a pracovního života stěžejní. I zde vnímají práci jako důležitější, byť si jsou vědomi toho, že osobnímu životu a odpočinku by se měli také věnovat. U otázek zaměřených na preferenci možnosti práce z domova či flexibilní pracovní doby dosahovaly odpovědi velmi nízkých hodnot. Účastníci focus groups se shodli, že pro to, aby měli čas i na své osobní záliby a život, je jedinou možností efektivní využití pracovní doby bez zbytečných „prostojů" (neproduktivní setkání, rozvláčné porady, dlouhé pauzy na oběd atp.).

Ve vztahu ke kariéře (viz následující kapitola 2.) studenti také považují za důležitější to, co konkrétně budou ve své kariéře dělat, než název pozice, který budou mít na vizitce či v podpisu v e-mailu. Shodují se, že budoucí zaměstnání musí být smysluplné pro ně i pro společnost a výsledky jejich práce by měly být v jejich očích „morálně čisté". Jak dotazník, tak individuální rozhovory potvrdily, že účastníci výzkumu očekávají od svého budoucího zaměstnavatele nejen kvalitní platové ohodnocení, ale také další zhodnocení osobního potenciálu – tj. zajímavou práci s adekvátní osobní zodpovědností, kvalitní pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje. Účastníci individuálních rozhovorů se shodli na tom, že pokud budou mít na začátku své pracovní kariéry možnost pracovat na (pro ně) zajímavých úkolech, získat plnou zodpovědnost či pracovat na svém osobním růstu, jsou ochotni vydělávat méně, než by si primárně představovali.

2. PROFESNÍ KARIÉRA

Na profesní kariéru lze nahlížet z různých úhlů pohledu. V Úvodu bylo nastíněno, že téma propojuje různé vědní obory i disciplíny, a to především: psychologii, sociologii a pedagogiku/andragogiku. Kariéra z pohledu jedince a organizace je významným tématem zejména v psychologii a sociologii práce a organizace, své místo zaujímá i v personální a poradenské psychologii. Neméně důležitá je kariéra v oblastech spojených s personálním řízením a lidskými zdroji, případně celým managementem.

Téma kariéry lze ale nazírat i z pohledu společnosti jako celku. Kariéra obsahuje i socioekonomický kontext a je spojena s problematikou trhu práce a zaměstnanosti. Vzhledem k zaměření práce bude v následujících kapitolách kariéra vnímána především z pohledu jedince, případně organizace. Makroekonomický úhel pohledu bude vynechán.

2.1 VYMEZENÍ A KONCEPCE KARIÉRY

Kariéra je dnes běžně používaným slovem s mnoha významy. Ty odpovídají problematikám oborů, kterých se profesní kariéra dotýká. Původ slova lze hledat v latinském „*carraria*“, tj. cestě pro vozy. Jako cestu nebo určitou dráhu lze (profesní) kariéru vnímat stále, i když aktuální definice se různí. Různost definic a širokost pojetí tohoto termínu je do jisté míry zapříčiněna i výše zmiňovanou multidisciplinaritou kariéry.

2.1.1 VYMEZENÍ POJMU

Z výše zmíněného důvodu bude citováno více definic. Ty pomohou nastínit rozdílnost přístupů k tématu a zároveň může dojít ke srovnání a pokusu o nalezení společných znaků, které kariéru v různých pojetích vymezují.

V 90. letech 20. století je kariéra v české literatuře definována různě. Seřadíme-li autory chronologicky, Růžička (1993, str. 10) rozumí pod pracovní kariérou (neboli profesní drahou) *období, po které je* (člověk – pozn. autorky) *zařazen do pracovního procesu, to znamená od jeho vstupu do prvního pracovního poměru (zaměstnání) do jeho trvalého ukončení*. V Růžičkově definici je kariéra vnímána pouze jako *postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec* (Růžička, 1993, str. 11). Tento postup lze sledovat a srovnávat podle objektivních

kritérií a kariéra je v tomto případě chápána jako významný zdroj pocitu životního uspokojení.

Bělohlávek nahlíží (na rozdíl od Růžičky) na kariéru jako na *dráhu životem, … na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál* (Bělohlávek, 1994, str. 11). Kariéra je v jeho pojetí přirozený proces, během kterého člověk rozvíjí svou osobnost (naplňuje svůj osobní potenciál) a obohacuje se novými zkušenostmi. Hodnocení úspěšnosti kariéry pak může být jak objektivní, tak i subjektivní.

Koubek (1995, str. 161) kariéru definuje jako *posloupnost pracovních míst (funkcí), které pracovník zaujímal během svého ekonomicky aktivního života*. I v jeho pojetí převažuje (jako u Růžičky) spíše administrativní přístup. Ten vychází z organizační struktury a hierarchie pozic, které jsou spojené s mocí, prestiží a samozřejmě i finančním ohodnocením.

Havlová (1996) chápe kariéru (resp. profesní dráhu) ze sociologického úhlu pohledu jako součást životní historie jedince a vymezuje ji v rámci terminologie zastávaných pozic v hierarchii organizace. Spolu s ostatními autory se tak opět kloní spíše k objektivním aspektům kariéry.

Ze zahraničních autorů je vhodné zmínit poměrně obsáhlé pojetí Clarkové (1992). Ta kariéru vnímá jako souvislou profesní dráhu, kterou tvoří sled zaměstnání a pracovních aktivit. Kariéru tak považuje za následnost různých dílčích životních etap, které mohou zahrnovat i nelogičnosti a nesouvislosti.

Dále například Wilson a Davies (1999; dle: Pauknerová a kol., 2009) vnímají kariéru jako dlouhodobou akumulaci vzdělání, dovedností a zkušeností, které jedinec prodává zaměstnavatelům. Prodejem si chce zajistit životní styl dle svých představ pro sebe a své rodinné příslušníky.

Srovnáme-li tyto dva přístupy s českými autory stejné dekády, je zřejmé, že u nás v 90. letech zatím převládá spíše přístup administrativně-organizační s důrazem na objektivní aspekty, zatímco zahraniční autoři v této dekádě již zmiňují aspekty subjektivní a orientují se spíše na pohled psychologicko-sociologický.

I u českých autorů lze v nové dekádě vnímat posun. Například Štikar, Rymeš a kolektiv (2003, str. 119) sice opět zmiňují *strukturovaný sled událostí v profesním životě, … získávání a zhodnocování pracovních zkušeností a vytváření profesionální image*, ovšem v porovnání

s Růžičkou (1993) již autoři připouštějí v rámci kariéry i „setrvání nebo pokles“, tj. jiný směr posunu než vzhůru. Zároveň již jednoznačně rozlišují mezi kariérou objektivní a subjektivní a oběma přisuzují význam. Je nutno podotknout, že Rymeš v dřívějších pracích (1995) také zmiňoval sled jednotlivých profesí nebo pracovních rolí. Jeho pojetí v této době ale klade důraz na přijetí a vykonávání těchto pozic a rolí, které se neobejdou bez problémů a konfliktů.

Např. Mayerová a Růžička na přelomu tisíciletí (2002) ale i nadále vnímají profesní kariéru zejména jako sled či výčet pozic, prací nebo profesí, které jedinec zastával v průběhu svého pracovního života až do odchodu do důchodu.

Bedrnová a kol. (2012, str. 208) formuluje pracovní kariéru obecněji, charakterizuje ji jako *průběh … pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení*. Kolektiv autorů Katedry manažerské psychologie a sociologie na VŠE vnímá profesní dráhu v kontextu celého života jedince. Důraz je kladen především na seberealizační potřeby jedince.

I autorka práce se domnívá, že současnou pracovní kariéru nelze pojímat pouze z objektivního hlediska a i subjektivní vztahový rámec hraje významnou roli. Proto pro potřeby této disertační práce budeme vycházet z přístupů, které podporují individuální přístup ke kariéře (znamenající nejen růst vzhůru, ale i pohyb jiným směrem), seberealizaci a (sebe)řízení. Další názory a teorie související s tímto přístupem (zejména teorie D. Supera, D. Browna a J. Krumboltze) jsou zmíněny ve 4. kapitole.

Z výše zmíněných definic by se dalo usuzovat, že ke změně přístupu ve vnímání pracovní kariéry pouze jako jednosměrné cesty došlo teprve v posledních několika letech v souvislosti s událostmi na světových trzích a následnými změnami (nejen) na trhu práce. Tento trend však lze vysledovat v zahraniční literatuře a firemní praxi od počátku 90. let, v českém prostředí pak se zpožděním cca jedné dekády. K výraznému posílení významu kariéry pro jedince, organizaci i společnost dochází zejména v souvislosti s přechodem ke znalostní ekonomice (Kirovová, 2007).

2.1.2 ASPEKTY A FAKTORY KARIÉRY

Po vymezení pojmu „kariéra“ je nyní vhodné zmínit její dva rozdílné aspekty. Například již výše zmiňovaná Clark (1992) nebo Bělohlávek (1994) rozlišují kariéru:

- vnitřní (subjektivní)
- a vnější (objektivní).

Tyto aspekty souvisí se vztahovými rámci, které z kontextu kariéry vyplývají. Objektivní rámec je spojen především s úhlem pohledu organizace a subjektivní vychází z hlediska individuálního (Clark, 1992; Khapova, Korotov, 2007; dle: Kirovová, 2007). Oba vztahové rámce vycházejí z různých teoretických koncepcí a metod.

Vnější kariéru lze tedy chápat jako údaje z materiálů personálního oddělení společností nebo ze (strukturovaných) životopisů či základních informací zveřejněných v profilu jedince na sociální síti LinkedIn. Jedná se o „prostý" výčet dosaženého vzdělání, praxe a názvů pracovních pozic, konkrétních pravomocí či realizovaných pracovních změn. Informace jsou objektivní a srovnatelné, lze je také strukturovat. Jak již bylo naznačeno výše, tento aspekt se váže spíše k organizaci (zaměstnavateli) a o samotném zaměstnanci z něj lze vyčíst velmi málo (např. jaké si kladl cíle, jak se vyrovnával s pracovními překážkami atp.).

Vnitřní kariéra si oproti tomu všímá jednotlivých událostí a jejich významu, více postihuje postoj jedince. Jedná se tak o ryze subjektivní aspekt a zaměřuje se na významy průběhu kariéry (např. cíle, preference, rozhodování či osobní růst) z pohledu pracovníka. Souvisí s cíli jedince i jeho hodnotovou orientací, postoji, zájmy a sebehodnocením. Podle Štikara a kol. (2003) se vztahuje k osobnímu ocenění jednotlivých profesních fází a odráží vlastní představu jedince o profesním životě.

V této souvislosti zmiňuje Bělohlávek (1994) i názor E. H. Scheina na souvislosti mezi organizačními změnami a vhodností aspektu vnitřní kariéry. Ve chvíli, kdy ve společnosti dochází k organizačním změnám, ztrácí jistota daná vnitřní hierarchií na důležitosti. V takovém případě je vhodné preferovat vnitřní kariéru, která je pružnější a méně ohrožena externími změnami.

Vnitřní a vnější kariéra dohromady tvoří celek a ovlivňují mj. i hodnocení kariéry a její úspěšnosti.

Hodnocení kariéry ovlivňují také interní (individuální) a externí (organizační) faktory, které také souvisí s objektivním a subjektivním vztahovým rámcem. I když je kariéra vždy

spjata s jedincem, který je jejím „nositelem“, ten kariéru uskutečňuje v rámci interakce s organizacemi a socioekonomickým prostředím (Pauknerová a kol., 2009).

Mezi externí faktory lze zařadit např. velikost organizace a její strukturu, předmět činnosti organizace, možnosti kariérového vývoje v organizaci, výběrová kritéria pro nábor na vybrané pracovní pozice, aktuální situaci na trhu práce, politiku zaměstnanosti atp.

Interní faktory odráží jednotlivé individuální charakteristiky jedince a vypovídají tak např. o jeho osobním potenciálu, osobních preferencích a hodnotách, jejich interakci a vlivu na kariéru, kariérovou volbu či rozhodnutí.

Individuální aspekty a faktory jsou v kariérní tématice zmiňovány teprve v posledních desetiletích. V tradičním přístupu se na profesní kariéru nahlíželo zejména z úhlu pohledu organizace jako zaměstnavatele.

2.1.3 TRADIČNÍ A SOUČASNÝ PŘÍSTUP

Kořeny původního, tzv. tradičního, přístupu k pojetí pracovní kariéry sahají do dob industrializace jednotlivých zemí. Během zavádění strojů do výroby začíná docházet k úzkému vymezování a specifikaci pracovní náplně. Kariéra zaměstnanců má strukturovaný průběh. Její řízení a plánování mají na starosti organizace, které jsou za vývoj kariéry zaměstnanců také primárně zodpovědné. Rozhodovací pravomoci zaměstnanců jsou minimální. Podle Pauknerové a kol. (2009) je převažujícím kritériem pro postup princip seniority. Zaměstnanci z tohoto důvodu nemají vysokou tendenci zaměstnavatele měnit a fluktuace je velmi nízká.

V této souvislosti bývá zároveň zmiňována tzv. **tradiční psychologická smlouva**. Psychologickou smlouvu lze charakterizovat jako vzájemná nepsaná očekávání a závazky zaměstnavatele a zaměstnance (Kirovová, 2011). I když se jedná o nepsanou domluvu, její dopad na vzájemné vztahy je významný. Mezi nejčastěji uváděné závazky patří: spravedlivá personální politika, poskytnutí vhodné pracovní náplně podle vzdělání a praxe, ze strany zaměstnance pak např. odpovědný přístup k plnění svěřených úkolů. Míra dodržování psychologické smlouvy má dopad nejen na samotné pracovní výsledky jedince, ale také na jeho spokojenost, loajalitu, fluktuaci atp.

Tradiční psychologická smlouva odráží tradiční přístup k plánování a rozvoji kariéry jedince. Organizace od zaměstnanců očekávaly svědomité plnění úkolů a loajalitu výměnou za jistotu zaměstnání a pomalé, ale pravidelné postupy v kariérním žebříčku společnosti.

První **zmínky o kariéře v odborné literatuře** souvisejí především s pojetím tématu ze strany organizace (tj. problematika odborné přípravy a vzdělávání, systémů řízení lidí, hodnocení zaměstnanců atp.) a datují se do počátků 20. století. Často byly zmiňovány principy taylorismu a fordismu, ze kterých vycházely nejen požadavky na pracovníky, ale také na průběh jejich kariéry. Kariéra byla nazírána z psychologického i sociologického úhlu pohledu, intenzita vlivu a nazírání se střídavě měnila (Lau, Shaffer, 1999; dle: Kirovová, 2007). U tradičních přístupů lze vysledovat zásadní převahu objektivních aspektů kariéry nad subjektivními (více viz subkapitola 2.1.2).

Rymešová (2010) uvádí, že k významnějšímu rozvoji témat v těch nejširších souvislostech ale dochází až po 2. světové válce, především během 60. a 70. let. Do této doby byla také organizacemi zdůrazňována více objektivní kariéra a některé její aspekty používali zaměstnavatelé jako stimul pro zaměstnance i nadále (např. kariérní dráhy, zejm. vertikální – detailněji viz subkapitola 3.1).

V souvislosti s politickými, socioekonomickými a technickými změnami a postupným přechodem vyspělých zemí ke znalostní ekonomice v průběhu 80. a 90. let 20. století se začíná měnit i přístup ke kariéře. Kirovová (2011) zmiňuje, že během 80. let začíná v důsledku výše zmíněné transformace a strukturálních ekonomických změn docházet i k organizačním změnám.

Přesun hlavní ekonomické aktivity do sektoru služeb na úkor tradičních průmyslových odvětví a technický vývoj (např. v oblasti informačních a telekomunikačních technologií) nutí organizace na tyto významné změny reagovat. Aby dokázaly udržet krok, je nutná jejich větší flexibilita. Ta do jisté míry závisí na organizační struktuře, kterou je potřeba zplošťovat.

Díky tlaku na efektivitu a flexibilitu ale mj. dochází k snižování nabídky kariérních drah s vertikálním posunem vzhůru (Kirovová, 2007). Podle Pauknerové a kol. (2009) souvisí zvyšování flexibility také se změnou organizačního a pracovního designu. Důležitým aspektem se tak stávají např. participativní styly vedení, delegování, týmová spolupráce, organizační kultura apod.

Rozdíly tradičního a současného přístupu a jejich srovnání je přehledně znázorněno v tabulce.

TABULKA 1: SROVNÁNÍ TRADIČNÍHO A SOUČASNÉHO POJETÍ KARIÉRY

VÝCHODISKA	TRADIČNÍ POJETÍ	SOUČASNÉ POJETÍ
PŘEDPOKLADY	Stabilní prostředí organizace, paternalistický přístup k rozvoji kariéry zaměstnanců	Proměnlivé prostředí organizace, podpora kar. rozvoje v intencích cílů organizace
ČASOVÁ ORIENTACE	Dlouhodobé kariérové cíle	Krátkodobé kariérové cíle
KARIÉROVÝ ROZVOJ	V rámci jedné organizace nebo profese	Otevřenost vůči změnám pozice, profese a zaměstnání
ÚSPĚŠNOST KARIÉRY	Vertikální vzestup	Rozmanitost kariérového posunu (vzestup, sestup, plató)
KRITÉRIA KARIÉRY	Objektivní (vnější)	Subjektivní (vnitřní)

Zdroj: Rymešová, 2010, s. 36.

Pokud budeme tradiční i současný přístup chápat jako dvě ekvivalentní možnosti pro rozvoj, lze se v dnešní době setkat se „souběhem" obou přístupů. Tradiční kariéra se vyskytuje především ve státní správě a jejích institucích, oproti tomu současná kariéra je charakteristická spíše pro soukromou sféru. Rozdíly logicky vyplývají z rozdílných povah obou sektorů.

Organizace státní správy jsou v porovnání se soukromými méně dynamické a více konzervativní, jejich struktury jsou více hierarchické. Oproti tomu prostředí soukromého sektoru je mnohem dynamičtější a pružnější, musí průběžně reagovat na měnící se prostředí a vývoj (technologií, konkurence, požadavků zákazníka apod.).

Jedinci zaměstnaní v privátní sféře již nemohou spoléhat na celoživotní setrvání v jedné organizaci a měli by očekávat vyšší tlak na (častější) změny pracovních pozic i ze strany organizace. Rozvoj kariéry i rozvoj kompetencí a dovedností je tak již více zodpovědností osobní, než firemní.

S odklonem od tradičního přístupu v soukromém sektoru souvisí také odklon od tradiční psychologické smlouvy. Organizace již nemohou vyhovět původním podmínkám vertikálních kariérových drah a dlouhodobé jistoty zaměstnání a ustupují od paternalistického (tradičního) přístupu ke svým zaměstnancům.

Primární zodpovědnost za rozvoj kariéry přechází na jedince a odpovědnost organizace je druhotná. Svou roli hraje také fakt, že řadu aktivit mohou vykonávat místo kmenových zaměstnanců pracovníci externí, které si firma na práci najme. Zároveň se do určité míry mění i pracovní náplň ve stávajících pozicích. Organizace zaměstnance hodnotí podle kompetencí (oproti tradičnímu hodnocení dle funkčního a platového zařazení) a od zaměstnanců očekávají aktivní přístup.

Oproti tradiční psychologické smlouvě tak **současná psychologická smlouva** zvyšuje význam transakční stránky a vztahová rovina ustupuje do pozadí (a to nejen v případě smluv na dobu určitou). Organizace již nemůže zaměstnancům zaručit jistotu zaměstnání ani v blízké budoucnosti. Vztah organizace a zaměstnanců se tak uvolňuje a organizace již nemohou očekávat takovou důvěru (a loajalitu) jako dříve. Z tohoto důvodu se také zaměstnanci častěji než dříve mohou identifikovat spíše se svou profesí než s organizací, ve které pracují.

Základní rozdíly mezi tradiční a současnou psychologickou smlouvou lze srovnat v tabulce níže (Hiltrop, 1995; dle: Armstrong, 2002).

TABULKA 2: ROZDÍLY V TRADIČNÍ A SOUČASNÉ PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVĚ

TRADIČNÍ	SOUČASNÁ
Vynucený vztah (příkazy, kontrola)	Vztah vzájemnosti (participace)
Trvalý pracovní vztah	Proměnlivý pracovní vztah
Orientace na povýšení	Orientace na rozvoj horizontální kariéry
Jasně vymezené prac. povinnosti	Vícečetné, rozmanité pole
Plnit povinnosti prac. místa	Přidávat hodnotu
Důraz na jistotu zaměstnání a loajalitu k organizaci	Důraz na loajalitu vůči své vlastní kariéře a dovednostem
Vzdělávání poskytované organizací	Příležitost pro samostatné vzdělávání

Zdroj: Armstrong, 2002, s. 234 (upraveno).

I když transakční aspekt zůstává zachován, mění se jeho obsah. Od zaměstnanecké jistoty došlo k posunu k jistotě zaměstnavatelnosti (Waterman a kol. 1994, Iles, 1997; dle: Kirovová, 2006). **Zaměstnavatelnost** (employability) se stává nepsaným, veřejně nedeklarovaným kariérním cílem jedinců i organizací. Oproti zaměstnaneckým jistotám (např. možnosti profesního růstu a osobního rozvoje) klade zaměstnavatelnost důraz na

odpovědnost, flexibilitu a aktivitu zaměstnance. Jedná se o soubor individuálních charakteristik, a to zejména schopností a dovedností jedince, které jim umožňují nejen nacházet pracovní uplatnění odpovídající vzdělání a zkušenostem, ale také pomáhají zaměstnání (opakovaně) měnit, příp. rychle najít jiné v případě ztráty.

V současné psychologické smlouvě tak organizace dávají zaměstnancům možnosti pro jejich profesní i osobní rozvoj (tréninky a školení, participativní styly vedení, delegování, leadership, koučink, pracovní rotace, sabbaticals, finanční podpora při dalším studiu např. MBA atp.), který podpoří jejich zaměstnavatelnost. Na oplátku organizace očekávají zaměstnancovu aktivitu a osobní odpovědnost za rozvoj jeho kariéry (mj. tím, že bude využívat výše zmíněných možností), kterou přispěje nejen ke svému růstu, ale také k růstu a vyšší konkurenceschopnosti organizace.

V posledních dekádách tak objektivní kariéra začíná postupně ztrácet na svém významu ve prospěch kariéry subjektivní. Organizace i jedinci se snaží více porozumět obsahu a významu subjektivní kariéry a uvědomit si její význam.

Zároveň je nutno podotknout, že i v postindustriální společnosti je objektivní kariéra nadále považována za významnou součást problematiky kariéry (Kirovová, 2007). Význam duality kariéry se zvyšuje a preference objektivního nebo subjektivního vztahového rámce reflektuje aktuálně převažující koncepce kariéry a její vliv na rovinu individuální, organizační i socioekonomickou.

2.1.4 VYBRANÉ KONCEPCE SOUČASNÉ KARIÉRY

Výše popsané změny sice organizace reflektují, ale tradiční přístupy ke kariéře a tradiční psychologická smlouva již novým podmínkám neodpovídají. Preference subjektivní kariéry s sebou přináší i nové znaky, kterými se současná kariéra oproti té tradiční vyznačuje.

Zjednodušeně lze říci, že současné vymezení kariéry a přístupy k ní jsou orientovány na odlišný vztahový rámec, na život všeobecně. Tím, že kariéru spojíme jak s pracovním, tak soukromým životem a s přístupem jedince ke svým životním rolím, stane se kariéra určitou součástí životního stylu jedince (Niles, Harris-Bowlsbey, 2012). Změny v pracovním životě (růst i pokles) poté ovlivňují život jedince bez ohledu na organizaci.

Malinová (2011; dle: Pauknerová a kol., 2009) charakterizuje základní principy současné koncepce kariéry takto:

- průběh kariéry je nestrukturovaný,
- dochází (k častějším) změnám pracovní náplně, pozic i zaměstnavatelů,
- plánování a řízení kariéry je individuální,
- kritéria pro hodnocení rozvoje a úspěšnosti kariéry jsou subjektivní,
- a zaměstnanec má potřebu celoživotního učení a rozvoje kompetencí.

Díky zmíněným znakům se v současných přístupech ke kariéře začínají měnit i kritéria postupu a místo tradiční seniority přicházejí na řadu kompetenční nebo výkonnostní modely. Zaměstnavatelé i zaměstnanci již kromě vertikálních drah akceptují i dráhy horizontální. Podle Arnolda a kol. (2005; dle: Pauknerová a kol., 2009) se již kariéra chápe jako sled aktivit, pozic a rolí a zahrnuje i období nezaměstnanosti či dobrovolnickou práci.

Vzhledem k vývoji upřednostňují současné koncepce kariéry subjektivní vztahový rámec na úkor objektivního. To ale neznamená, že objektivní přístup by byl popírán či znevažován. Časová ohraničení tradičních a současných přístupů ke kariéře nejsou univerzálně platná a tradiční přístup není možné vnímat jako přežitek. Aktuálně jsou uplatňovány různé koncepce, jejichž volba záleží na dané organizaci (či jedinci).

Mezi nejznámější koncepce současné kariéry patří: Kariéra bez ohraničení, Portfoliová kariéra, Post-korporátní kariéra a Proteovská kariéra (řazeno dle abecedy).

Kariéra bez ohraničení (Boundaryless Career)

Tato koncepce dává před strukturovaným průběhem kariéry přednost proměnlivosti a lze ji tak považovat za protějšek tradiční organizační kariéry. Zahrnuje především téma rozvoje kompetencí, učení a osobní identity. Poprvé byla definována DeFilippim a Arthurem v roce 1996 (Sullivan, 1999; dle: Kirovová, 2007).

Pro tento druh kariéry je typická různorodost aktivit a pracovních pozic a průběžný rozvoj kompetencí. „Ohraničení“ v názvu odkazuje na limity tradičního přístupu, které zároveň tvoří jisté hranice.

Jedná se např. o:

- popis a specifikace jednotlivých pracovních pozic, různá oddělení či samotnou firmu z úhlu pohledu organizace
- a pracovní limity či kulturní bariéry z úhlu pohledu jedince.

Ohraničení ale nemusí být v této koncepci vždy nutně objektivní (pracovní zařazení, název pracovní pozice, region působnosti atp.), po dohodě organizace s jedincem lze přijmout i ohraničení subjektivní. Kariéra není předem jasně strukturována, z objektivního hlediska může být nejasná. Důležité ale je, že její průběh je smysluplný pro jedince.

Kariéra bez ohraničení významně pracuje i s prvkem fyzické, a především psychické mobility. Důraz je kladen na rozvoj kompetencí a individuální řízení kariéry, které souvisí s individuálními charakteristikami jedince. Mezi ně lze zařadit např. vnitřní motivaci, samostatnost či odpovědnost.

Portfoliová kariéra (Portfolio Career)

Myšlenka portfoliové kariéry souvisí s tzv. portfoliem a portfoliovou prací. Portfolio je v tomto kontextu vnímáno jako soubor/výčet vlastní práce a prezentace vybraných realizovaných pracovních projektů a dalších aktivit. Portfolio pro svou práci využívají např. umělci či architekti jako svou „vizitku“, podle které se klient rozhodne, zda dotyčnému novou zakázku svěří. V této koncepci se do portfolia mohou řadit i různé druhy znalostí a dovedností, zkušeností, kompetencí atp., které dokazují jedincův potenciál. Jako portfoliová práce se označuje celý soubor dovedností, které jedinec během své dosavadní kariéry získal a které dále nabízí dalším klientům (organizacím).

Tato koncepce byla poprvé zmíněna Handym v roce 1994 (dle: Pauknerová, 2009). Nutným předpokladem portfoliové kariéry je vysoká flexibilita. Jedinec může nejen podnikat, ale realizovat další druhy flexibilních pracovněprávních vztahů. Důležité je, že ve své profesní kariéře vyměnil jistotu a práci na plný úvazek za nezávislost a práci pro různé klienty. Portfoliová kariéra je často realizována pro více zaměstnavatelů nebo se jedná o kombinaci (částečného) zaměstnaneckého vztahu a podnikání (OSVČ).

Post-korporátní kariéra (Post-Corporate Career)

Tento model reaguje na možnosti a zkušenosti zaměstnanců a ukazuje, jak lze reagovat na aktuální situaci na trhu práce, a to především na snižování stavu kmenových zaměstnanců, restrukturalizaci, rostoucí outsourcing apod. Touto reakcí je odchod jedince z velké korporace, a to jak dobrovolný, tak i nucený. Model poprvé zmiňují Pieperl a Baruch v roce 1997 (dle: Kirovová, 2011).

Koncepce se zaměřuje na různé varianty práce na dohodu či flexibilní úvazek či na poskytování poradenských služeb jako na další možnosti rozvoje kariéry a profesního růstu. Díky „post-korporátní" praxi mohou jedinci mnohem pružněji reagovat na změny potřeb a požadavků (nejen) ze strany organizací. Jedinci mohou své služby poskytovat i organizacím, jejichž byli dříve zaměstnanci. Existence vztahu „mimo" organizaci nabízí jedinci větší časovou flexibilitu a širší možnosti pro nalézání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Zároveň ale v porovnání s jinými koncepcemi klade zvýšené nároky na jedincovy osobnostní charakteristiky (např. odpovědnost, samostatnost, aktivitu).

Výběr tohoto druhu kariéry závisí na hodnotové orientaci jedince a není vhodný pro každého.

Proteovská kariéra (Protean Career)

Model Proteovské kariéry je nejstarším ze čtyř zmiňovaných. Poprvé ho definoval Hall již v roce 1976 (Kirovová, 2007) a použil metaforické pojmenování. Proteus je řecký bůh, který dokázal podle potřeby měnit svou podobu. Tuto schopnost využíval k dosažení svých cílů. Zároveň dokázal úspěšně předpovídat budoucí změny, kterým se také uměl přizpůsobit. Podle Halla by se takto měli chovat i zaměstnanci.

Koncepce klade největší důraz na individuální řízení kariéry přímo jedincem. Rozhodnutí o průběhu kariéry by měla být ovlivněna nejen dosavadní pracovní zkušeností, ale také smysluplností těchto zkušeností a pracovních aktivit pro jedince. Hall jako pracovní zkušenosti vnímá nejen ty získané během pracovního procesu, ale také nabyté během studia, výcviků, školení, dobrovolnické činnosti atp.

Zároveň je opět zmíněna nutnost individuálních hodnot jedince, které ovlivňují výše zmíněné rozhodování, uvědomování si příležitostí, stanovování cílů apod. Důležité je tak opět sebeřízení, flexibilita, adaptabilita, proaktivita a pozitivní naladění a postoje.

I přes různé názvy lze u čtyř výše zmíněných koncepcí vysledovat společné charakteristiky. Všechny zmíněné modely reagují na změnu organizační struktury a pracovního designu, rostoucí flexibilitu a variabilitu (nejen) pracovněprávních vztahů a na nové požadavky, které jsou na organizace i zaměstnance kladeny. Koncepce tak kladou důraz na subjektivní vztahový rámec a individuální odpovědnost za kariérový růst. Zároveň vyzdvihují nutnost existence osobnostních charakteristik, jako je zodpovědnost, flexibilita, adaptabilita, (pro)aktivita, samostatnost atp. Role organizací je vnímána jako druhotná, spíše podporující a stimulační.

2.2 ÚSPĚŠNOST KARIÉRY, KARIÉROVÉ OČEKÁVÁNÍ

Pracovní kariéra také do určité míry obsahuje význam úspěšnosti. V tradičním i současném pojetí kariéry bývá tato spojována s úspěchem, a to jak profesním, tak i životním.

Úspěšnost či neúspěšnost kariéry lze hodnotit podle různých kritérií. Jako u samotného pojmu „kariéra“ se nejčastěji rozlišují kritéria objektivní a subjektivní (Kirovová, 2007). Ta vyplývají z objektivního a subjektivního rámce kariéry.

Objektivní kritéria úspěchu nejčastěji určují organizace a řadí se mezi ně např. umístění pracovní pozice v rámci organizační struktury, výše finanční odměny a dalších zaměstnaneckých benefitů, rozsah odpovědnosti a pravomocí na dané pozici či úroveň dosaženého vzdělání.

Analogicky lze odvodit i **subjektivní kritéria**, dle kterých hodnotí úspěšnost své kariéry jedinec. Tato kritéria úzce souvisejí s hodnotami jedince a jejich hierarchií, jeho osobními preferencemi, cíli, zájmy, možnostmi seberealizace atp. V souvislosti s hodnocením úspěšnosti kariéry je vždy vhodné uvést výčet kritérií, která byla použita. Posuzování podle objektivních či subjektivních měřítek nemusí být totiž vždy v souladu.

U tradičního přístupu ke kariéře byla úspěšnost častěji posuzována objektivními kritérii. Ty na své hodnocení aplikovaly organizace i zaměstnanci. V reakci na změny, které nastaly

v posledních dekádách ve spojitosti s přechodem k postindustrialismu, se aktuálně pro hodnocení úspěšnosti používají i kritéria subjektivní.

Na základě hodnocení se kariérní úspěch či neúspěch projevuje v prožívání i v chování jedince. Působit může motivačně i demotivačně. Pokud lidé hodnotí svou kariéru jako úspěšnou, zejména při posuzování podle subjektivních kritérií, hodnotí celý svůj život jako úspěšnější a celkově šťastnější (Nabi, 1999; dle: Kirovová, 2007). Prožívání úspěchu v kariéře je pro jedince obvykle stimulující.

Ač studie Sociologického ústavu Akademie věd ČR, zaměřená na to, jaké faktory ovlivňují (subjektivní) hodnocení životní spokojenost/štěstí v české společnosti,[13] naznačuje, že více než pracovní život ovlivňuje **celkovou životní spokojenost** ten rodinný, souvislost pracovní a celkové spokojenosti se prokázala (Hamplová, 2004). Z výsledků je mj. patrné, že tyto dvě hlavní oblasti našich životů jsou vzájemně provázané, a lidé, kteří jsou spokojeni v jedné oblasti, bývají spokojeni i v té druhé. To lze dle autorky vysvětlit nejen obecnou psychologickou tendencí k optimismu/pesimismu, která ovlivňuje subjektivní hodnocení spokojenosti, ale také tím, že úspěchy či neúspěchy a problémy nedokážeme striktně rozdělit na pracovní a osobní/rodinné, a promítají se tak do všech součástí života.

Kariérní úspěch zaměstnanců je ale důležitý i pro organizace. Úzce totiž souvisí s konkurenceschopností organizace a jejím rozvojem či dosahováním organizačních cílů.

Tabulka níže zachycuje rozdíly v hodnocení kariérního úspěchu či neúspěchu. Výsledky vycházejí z výzkumu, který se zabýval objektivním a subjektivním kariérním úspěchem.

TABULKA 3: HODNOCENÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU V KARIÉŘE

		OBJEKTIVNÍ ÚSPĚCH	
		vysoký	malý
SUBJEKTIVNÍ ÚSPĚCH	vysoký	VÍTĚZOVÉ	SUBJ. VÍTĚZOVÉ
	malý	OBĚTI ÚSPĚCHU	FRUSTROVANÍ

Zdroj: Kirovová, 2007, s. 27.

[13] V této studii byla věnována pozornost nejen tomu, do jaké míry je celková spokojenost ovlivněna hodnocením vlastního rodinného a pracovního života, ale také vztahům mezi základními sociodemografickými faktory a celkovou životní spokojeností.

V tabulce jsou znázorněny čtyři základní situace, které při hodnocení úspěšnosti kariéry podle subjektivních i objektivních kritérií zároveň mohou nastat v případě stejného i rozdílného hodnocení. Jak již bylo zmíněno výše, míra úspěšnosti v hodnocení se odráží především od hodnot a preferencí jedince.

Na individuálních hodnotách je založeno i **kariérové očekávání**, které lze vnímat jako určitou „zakotvenost" v kariéře. Jedná se soubor subjektivně vnímaných hodnot, postojů, motivů a aspirací. Předpokládá se, že kariérové očekávání souvisí i se subjektivním hodnocením dosavadního úspěchu v kariéře.

Tento soubor může jedinec dále využívat k formování (subjektivní) profesní kariéry, stanovování nových či úpravě stávajících dlouhodobých a střednědobých cílů souvisejících s individuální kariérou, dalšímu kariérovému rozvoji, plánování kariéry či jejímu sebeřízení.

Kariérové očekávání by mělo být v souladu i s osobními preferencemi jedince. Případná disharmonie může mít za důsledek např. nízké hodnocení úspěšnosti kariéry podle subjektivních kritérií. Toto nízké hodnocení a z něj vyplývající vliv na prožívání a chování jedince není v tomto případě způsobeno jedincovými nedostatečnými kompetencemi, ale nedostatečným uvědoměním si své vlastní osobnosti.

3. KARIÉROVÝ VÝVOJ, ROZVOJ A PLÁNOVÁNÍ

Názory na to, jak by měla „správná“ kariéra vypadat a vyvíjet se, se měnily společně s tím, jak se proměňovala celá společnost. Dá se říci, že se nejednalo o dramatické zvraty, ale spíše o postupnou přeměnu související s již dříve několikrát zmíněnými proměnami (ekonomickými a společenskými), a to zejména v ekonomicky vyspělých zemích.

3.1 KARIÉROVÝ VÝVOJ A ZMĚNA

I v předchozí kapitole bylo několikrát poukázáno na měnící se názory a náhledy na kariéru. Dle Hřebíčka (2001) či Mayerové a Růžičky (2002) je jedna z prvních představ o kariéře a jejím rozvoji dohledatelná již na konci 18. stol., kdy převažuje obraz tzv. self-made-mana, tj. jedince, který se v životě prosazuje vlastními silami. Tato koncepce klade důraz na individuální prosazení a vynaložení zejména jedincova úsilí pro vydobytí lepšího vlastního postavení.

Představa se postupně mění a stále více se prosazuje důraz na možnost sociálního vzestupu. Tato koncepce je přirozeně podmíněná změnami v charakteru a obsahu práce i rostoucí vzdělaností v 19. a 20. stol. Během 2. pol. 20. stol. se – v souladu s rostoucí životní úrovní v hospodářsky vyspělých zemích – kariéra a její vývoj srovnává zejména s celým životním stylem jedince. Do této doby také vztahují Templer a Cawsey (dle: Kirovová, 2000) počátky již výše zmiňovaného tradičního pojetí kariéry.

Tradiční pojetí je zakotveno v podmínkách tehdejší doby: hospodářsky vyspělé země vykazovaly ekonomický růst, ekonomické i společenské prostředí bylo relativně stabilní, budoucí vývoj byl v podstatě předvídatelný (více také viz subkap. 2.1.3).

Vývoj kariéry v klasickém pojetí je výsledkem nejen jedincových individuálních možností: sdílení vlastních představ a subjektivní odpovědnosti za rozvoj svých schopností, dovedností a vědomostí, ale také představ a plánů organizace. Právě firma, jako reprezentant organizační složky kariérového vývoje jedince, vytváří podmínky pro individuální rozvoj kariéry svých zaměstnanců. Vytvářením podmínek mají autoři na mysli především poskytování informací o možném postupu a podmínkách, které jsou k tomu potřebné, vytváření pravidel pro tzv. kariérové dráhy či pohyby (viz následující subkap.

3.2) či tvorbu kariérních řádů a systém přípravy zaměstnanců vytipovaných pro kariérní změnu (či postup). Tato interakce jedince a organizace slaďuje společné cíle a zaměření zaměstnance s potřebami a zájmy zaměstnavatele. Výraznější zodpovědnost se v tomto procesu ale předpokládá a očekává od organizace.

Postupem času je stále více kladen důraz na kariéru z pohledu dynamiky jejího vývoje. Posuzuje se nejen flexibilita (tj. schopnost reagovat na měnící se podmínky a nároky plynoucí (nejen) z dané profese či pracovní pozice či rychlost reakce na změny), ale také např. ochota dalšího osobního rozvoje a získávání zkušeností.

Současné pojetí kariéry a jeho počátky spatřují Templer a Cawsey (dle: Kirovová, 2000) v 80. a 90. letech 20. stol. V té době začíná docházet k výraznějšímu rozmachu informačních technologií, který s sebou přináší změny v mnoha oblastech a oborech lidského života, a to samozřejmě nejen toho pracovního. Zároveň, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, v 90. letech nastává změna politické situace ve státech střední a východní Evropy a dochází k ekonomické transformaci. Ta s sebou přináší i přeměny související s trhem práce, zejména obnovení soukromého podnikání a vznik soukromého sektoru, příchod zahraničních firem na trh práce a rozvoj konkurenčního prostředí nejen na trhu výrobků a služeb, ale také na trhu práce. Celosvětově lze zaznamenat změny, které později bývají označovány za první projevy globalizace.

V současném pojetí kariéry je již zodpovědnost za vývoj kariéry záležitostí jak organizace, tak i jedince. Vztah obou je již v podstatě rovnocenný, v diskusi o budoucím kariérovém vývoji jsou si spíše partnery. V poslední době lze konstatovat, že v některých případech je rozvoj kariéry a odpovědnost za něj záležitostí především zaměstnance. Díky posouzení a rozvoji svého osobního potenciálu si může zaměstnanec stanovit cíle, které mohou být na organizaci i nezávislé.

Tato jistá forma nezávislosti na organizaci, nové koncepce kariéry (viz subkap. 2.1.4) a probíhající změny (nejen) na trhu práce, které souvisejí mj. s přechodem k postindustrialismu, přináší také proměnu vnímání **změny v kariéře**. V klasickém pojetí kariéry byl za změnu považován především posun vzhůru, a to buď v rámci jedné organizace, nebo při odchodu k jinému zaměstnavateli. Jak je patrné i z definic pojmu „kariéra“ v subkapitole 2.1.1., je v dnešní době již změna v kariéře chápána jako jakýkoliv odklon od stávající situace. Tj. nejen jako posun vertikální, ale také horizontální, příp.

plateau, „sestup“, odchod z „klasického“ zaměstnání a dání přednosti tzv. novým (flexibilním) formám práce atp. Za kariérovou změnu lze v určitých případech považovat i aktivity, během kterých se jedinec nevěnuje přímo práci, např. delší neplacené volno či tzv. sabbaticals.

3.2 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

S vývojem kariéry jedince a s kariérovou změnou souvisí také kariérní poradenství a plánování kariéry. To v podstatě začíná již během studia a přípravy na budoucí povolání, během tzv. **kariérní výchovy** či „výchovy k povolání“ (career education). Ta by se dala charakterizovat jako: *(dlouhodobý) proces usměrňování kariérního vývoje celých populačních ročníků žáků, který probíhá v rámci všeobecné výchovy a vzdělávání* (Vendel, 2008, str. 50). Kariérová výchova by měla prohlubovat chápání světa práce a rozvíjet schopnosti a dovednosti, které usnadňují (životní) změny, přechod mezi jednotlivými vzdělávacími stupni a také následný nástup ze školy do zaměstnání.

Např. Bartoníčková (2007) ale podotýká, že v dnešní době je kariéra a její vývoj vnímán jako celoživotní proces, jehož součástí je i nutnost neustálého učení a mnoho (různých) kariérních změn. Protože odpovědnost za vývoj a směřování své kariéry převzal zejména jedinec, je dle Vendela (2008) i v rámci kariérní výchovy vhodné žákům a studentům zdůrazňovat, že tato zodpovědnost za budoucí uplatnění je dnes již nedílnou součástí jejich budoucích pracovních životů a je vhodné projevit v této oblasti vlastní aktivitu, nebát se jít za svými cíli, a být za budování vlastní kariéry zodpovědný.

S kariérní výchovou pak úzce souvisí právě výše zmiňované **kariérové poradenství** (career counselling, career guidance). To je v současnosti vnímáno jako oblast, která se zaměřuje na pomoc a podporu při volbě, výběru či změně povolání.

Pauknerová a kol. (2009) upozorňuje na fakt, že kariérové poradenství řeší kariéru a **pracovní uplatnění jedince v širším kontextu**. Tj. nevěnuje se pouze volbě (budoucího) povolání, ale také změnám a řízení či rozvoji kariéry v momentě, kdy si již jedinec své povolání vybral nebo se k němu alespoň nasměroval.

Jedná se o odbornou pomoc a činnost, která je aplikovaným oborem psychologie (Vendel, 2008). Kariéroví poradci tuto činnost vykonávají během života jedince (klienta) v oblasti práce, zaměstnání, povolání. Je to osobnější a osobnostně akcentované poradenství, jehož

cílem je řešení zejména intrapersonálních překážek klienta. Kariéroví poradci nejen poskytují informace, ale především pomocí individuální či skupinové práce pomáhají řešit otázku volby vzdělávání, výběru profesní orientace a rozvoje osobnosti. Dle Hlaďa (2009) je během celého procesu mj. kladen důraz na vzájemnou interakci mezi světem práce a vzděláváním.

Poradci jsou tak nejčastěji přítomni na školách (na základních nejčastěji v roli výchovného pedagoga, na univerzitách již často jako samostatná profese v rámci specializovaných center)[14] či úřadech práce. Nalézt je ale můžeme i v soukromém a neziskovém sektoru (např. personální agentury či poradenská centra při různých institucích) a jejich služby může využít či si je najmout v podstatě kdokoliv.

Stejně tak jako přístupy ke kariéře se v průběhu let vyvíjelo i pojetí kariérního poradenství. To opět souvisí i s vývojem a změnami ve společnosti, odlišnými přístupy k vedení a řízení lidí atd.

3.2.1 PŘÍSTUPY KARIÉROVÉHO PORADENSTVÍ

Historie kariérového poradenství sahá do počátků 20. stol. Vendel (2008) uvádí, že první poradnu pro volbu povolání otevřel v roce 1908 Frank Parsons. Ten je považován za průkopníka tohoto oboru a také za zakladatele systematické poradenské péče v oblasti kariéry. V dnešní době je tedy kariérové poradenství oborem více než 100 let starým.

Konkrétní podoba a účel kariérového poradenství si prošel postupným vývojem. Existovalo a aktuálně existuje několik přístupů, jejichž volba závisí nejen na preferenci poradce, ale také na konkrétní situaci a osobnosti klienta. Např. Hřebíček (2001) teoretické koncepty možných podob kariérového poradenství rozlišuje takto:

[14] Např. na VŠE je kariérové poradenství součástí Rozvojového a poradenského centra: http://rpc.vse.cz/karierove-poradenstvi/. Univerzita Karlova nabízí vybrané služby jak na úrovni celé univerzity v rámci Informačního, poradenského a sociálního centra, tak i na úrovni fakult: http://ipsc.cuni.cz/IPSC-210.html. Na ČVUT spadají tyto aktivity pod Kariérní centrum: http://kariernicentrum.cz/osobni-rozvoj/karierni_poradna/, kde své služby nabízejí i absolventům.

- Volbu povolání jako proces „přiřazovací“

  Tento přístup přednostně vyzvedává tzv. směrovou volbu povolání, která ukončuje etapu školního vzdělávání v institucích a uvozuje další, novou, etapu profesní činnosti. Jedná se o teorii poradenství, která se prosadila jako první a do její podoby zásadním způsobem promluvil právě Frank Parsons. „Jádrem“ tohoto pojetí je poměřování a přiřazování jedince k jisté, příslušně odpovídající profesi. Hlavním nedostatkem je především fakt, že nebere na vědomí dynamiku a vývoj jedince v průběhu celého jeho života. Zároveň také svět práce vnímá jako poměrně stabilní a nepříliš měnící se prostředí. Poradce se ve své roli zaměřuje především na osobnostní diagnostiku, aktivní a činorodá role klienta je výrazně omezena. Koncepce je v dnešní době využívána např. v závěru studia na ZŠ či SŠ jako pomocník pro stanovení budoucí kariérní orientace.

- Volbu povolání jako proces „alokační“

  Tento názor byl prosazován během 50. – 80. let 20. stol a způsobil zásadní posun ve vnímání vztahu člověka a světa práce, více směrem k vyzdvihování role ekonomického a sociálního prostředí na úkor jedince. Přístup je založen na předpokladu, že volba povolání je přežitek a prázdný pojem a ve skutečnosti je volba pouze výsledkem sociálně-ekonomických determinant. Výběr povolání vnímá jako společensky řízený proces, kdy je jedinec ke konkrétnímu vzdělávání a později i k pracovnímu místu přiřazen. Ve schématu této volby povolání a alokace pracovních míst byly zdůrazňovány a upřednostňovány společenské, ekonomické a politické zájmy, jedinec byl stranou podřízenou. V současnosti není alokační proces v rámci kariérového poradenství využíván.

- Lidské profesní sebeurčení jako proces „edukativně-poradenský“

  Hlavním předpokladem tohoto přístupu je hypotéza, že jedinec nachází svou profesní identifikaci prostřednictvím svého formování v rámci dlouhodobého, systémového a organizovaného procesu, který se uzavírá až v období rané dospělosti člověka, tj. až po přechodu ze vzdělávacího do pracovního procesu. Koncept začal být využíván od 40. let 20. stol a během procesu kariérového poradenství mj. nedoporučuje využívat krátkodobé diagnostické metody, ale naopak navrhuje dlouhodobě rozvíjet obecnější kompetence, motivaci, hodnotovou orientaci atp. Díky kumulaci kladných zkušeností se vzdělávacími a pracovními činnostmi vzniká postupné profesní sebeurčování žáka, studenta a následně již mladého zaměstnance. Tento přístup představuje i dnes

uznávanou vizi v chápání vztahu jedince a práce. Jejím prostřednictvím je tedy nyní ovlivňováno nejen kariérní poradenství, ale i obecná pedagogická vize socializace člověka pro jeho úspěšné působení v dnešním moderním a složitém světě.

- Profesní kariéru jako proces „životní vývojový“

  Další z přístupů je známý od 50. let 20. stol. Nejpodstatnější je opět předpoklad, že volba povolání je (dlouhodobý) proces, během kterého se všechna rozhodnutí dějí na základě kompromisů mezi osobními preferencemi jedince a požadavky a předpoklady světa práce. Z hlediska vývoje kariéry je za nejdůležitější považováno období od útlého dětství do rané dospělosti. Nejstrukturovanější verzi tohoto přístupu vypracoval americký psycholog Donald Super, který na základě rozsáhlého longitudiálního empirického výzkumu (1951-1971) popsal profesní vývoj 200 mladých lidí a osvětlil rozhodující okolnosti, které je ovlivnily při jejich studijní a profesní dráze. Jeho teorie je detailněji popsána v subkap. 4.2.2.

- Profesní sebeidentifikace jako proces „zrání“

  Tato koncepce je do jisté míry protiváhou prvního přístupu, kdy je volba povolání vnímána jako proces tzv. přiřazovací. Vychází z hlubinné psychologie a psychoanalýzy. Těžiště profesní sebeidentifikace a volby povolání je v tomto případě umístěno v podvědomí, v oblasti základních pudů a emocí. Jedinec si svou profesní orientaci vybírá tak, aby byly co nejvíce a nejlépe uspokojeny jeho pudy, a proces výběru je do jisté míry neuvědomovaný. Dle tohoto přístupu jsou důležité základy pro volbu povolání pokládány již v dětství – a to způsobem, jakým byly uspokojovány pudové potřeby. Jedinec, jeho nitro, jedinečnost a spontánnost, je akcentován na úkor dalších složek a součástí, včetně poradenských aktivit.

V dnešní době je v poradenské praxi využíván zejména přístup edukativně-poradenský, přiřazovací a životní vývojový. Aktuální pojetí kariérového poradenství je také založeno na několika **zásadách** (Pauknerová a kol. 2009):

- Učení je proces. Jedním ze základních principů je snaha o eliminaci předčasného ukončování školní docházky a důraz na koncept tzv. celoživotního učení.

- Podpora vazeb mezi vzděláváním a světem práce.
- Vyrovnávání nesouladu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce a řešení otázek spojených s nezaměstnaností.
- Zabezpečení integrace rizikových skupin do procesu vzdělávání i do pracovního procesu.
- Zajištění rovných příležitostí znevýhodněným skupinám.

Současné kariérové poradenství se také snaží integrovat proces získávání profesních dovedností do učebních osnov. Na různých úrovních vzdělávacího procesu tak vznikají kurzy, které umožňují studentům získávat potřebné informace a formovat dovednosti, které jsou důležité pro rozvoj jejich budoucí kariéry. Zároveň jim také pomáhají s orientací na trhu práce.

I když jsou důvody pro využití kariérového poradenství různé, klient od poradce nejčastěji očekává pomoc s identifikací důležitých atributů osobnosti (jako např. životní hodnoty, individuální schopnosti a dovednosti, motivace a potřeby atp.) a s nalezením vhodných alternativ povolání, která jsou s podstatnými osobnostními atributy kompatibilní.

Poradce pro svou práci vybírá nějakou z teorií kariérního vývoje (některé z využívaných teoretických konceptů jsou shrnuty v subkap. 4.2). V některých situacích o ní mluví explicitně, v jiných se jí může přidržovat pouze implicitně. Existuje tak mnoho alternativ pro to, jak by měl vypadat samotný poradenský proces v oblasti kariéry.

Tento proces v obecné rovině probíhá vždy v několika krocích, z nichž některé se mohou vzájemně překrývat či opakovat. Většina v dnešní době používaných modelů poradenské práce obsahují tyto základní **fáze** (např. Pauknerová a kol., 2009; Košťálová, Cudlínová, 2015):

1. CO?
   zhodnocení aktuálního stavu, identifikace problémové situace, poznání sebe sama, příp. získání informací o světě práce
2. KDE/KAM?
   kam se chci dostat, co vnímám jako příležitost, výběr možných scénářů

3. JAK?

   sebeuvědomění, přijmutí změny, konkrétní plány a strategie pro změnu, výběr nejvíce vyhovujícího scénáře a „plánu B“.

Konkrétní modely mohou fáze nazývat jinak nebo je dělit na větší počet. I přesto však zůstává hlavním cílem kariérového poradce pomoci klientovi s jeho sebeuvědoměním, „propojením“ znalostí o sobě s informacemi o světě práce a volbou nejvhodnějších alternativ, jak již bylo zmíněno výše.

Důležitou součástí práce kariérového poradce je také **podpora** rozvoje **zaměstnavatelnosti** klientů (viz subkap. 2.1.3). A to nejen pomocí identifikace klíčových hodnot, schopností a dalších individuálních dispozic jedince, ale také díky radám souvisejícím s (individuálním) plánováním kariéry.

Amundson (2009) zároveň kariérové poradce vyzývá k neustálému rozvoji a učení. Je přesvědčen, že v dnešní době není možné zastávat tuto profesi bez toho, aniž by se poradce i nadále učil novým dovednostem, zjišťoval si další informace (nejen o aktuálním vývoji v poradenských metodách) a prohluboval své znalosti a zkušenosti v dané oblasti. Důraz na neustálý proces učení, zmiňován v předchozích kapitolách této práce, je tedy očekáván u jakéhokoliv povolání.

3.2.2 PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY

Představy o budoucím směřování v rámci kariérního vývoje jsou důležité nejen pro jedince – zaměstnance, ale také pro organizace – zaměstnavatele. V tradičním pojetí kariéry byly hlavní aktivity týkající se budoucích plánů zodpovědností zejména organizací, v současných koncepcích kariéry je tato zodpovědnost a aktivita přesunuta a očekávána především od jedince.

Bartoníčková (2007) uvádí, že **v případě tradičního vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec** při plánování kariéry sledují oba subjekty rozdílné cíle. Zatímco zaměstnavateli jde především o rozvoj a úspěch organizace, jedinec usiluje o rozvoj a úspěch sebe sama, snaží se dosáhnout pocitu spokojenosti a životního štěstí.

V obou případech je ale pro plánování a další rozvoj kariéry potřeba vyjít z **hodnocení aktuálního stavu**. Ze strany organizace se jedná např. o hodnocení ze strany nadřízeného,

kolegů, podřízených, samotného zaměstnance, (interních) klientů apod. Určitá forma hodnocení většinou ve firmách probíhá v pravidelných intervalech, nejčastěji ročně.

Jedinec oproti objektivnímu hodnocení ze strany organizace může využít sebehodnocení a subjektivní dojmy a pocity. Pro plánování dalších kroků je také potřeba mít povědomí o tom, jakým směrem by mohly vést a jaké jsou přednosti či rizika různých možností další kariérové volby. Mj. proto je pro jedince důležité se v rámci hodnotící fáze také zorientovat na aktuálním trhu práce, zjistit, jaké typy pozic se v jím preferovaných oborech vyskytují, jak náročná změna oboru je, má-li i nadále zájem o tradiční formu spolupráce (tj. zaměstnanecký poměr) atp.

Pokud jedinci vyhovuje firemní kultura a další atributy ve stávajícím zaměstnání a jako problematickou vnímá pouze část svého pracovního života (např. náplň práce, spolupráce s kolegy atp.), je vhodné ještě před úvahami o změně mimo organizaci zjistit více informací o možnostech rozvoje kariéry uvnitř podniku a tyto případně prověřit a prodiskutovat.

Po zhodnocení situace by – na základě srovnání skutečnosti s očekáváními – mělo dojít ke (společnému) **stanovení cílů** do budoucna **a očekávání** pro další období. Plánování profesního postupu bývá z hlediska zaměstnavatele většinou sestaveno z dílčích cílů, tj. pro úspěšný kariérní posun organizace sleduje doplnění znalostí, stav zkušeností a znalostí potřebných pro změnu pracovní pozice, potenciál zaměstnance do budoucna a také jeho osobní aspirace. Pro jedince je v této fázi vhodné porovnat vlastní charakteristiky se stávajícím místem a možnými dalšími alternativami. Přitom se nutně nemusí jednat o konkrétní pracovní pozice, ale i o představu o vlastním profesním životě a jeho směřování v dlouhodobém horizontu. Aby mohl jedinec uskutečnit významnou změnu (např. přestup do jiného oboru či odvětví po několika letech praxe), musí si být této možnosti vědom a mít promyšlené možnosti, jak změnu uskutečnit tak, aby mohl využít svůj potenciál naplno (Malinová, 2010).

Poté je již možné přejít k dalšímu stadiu, k **plánování**. Podoba společného konsensu zaměstnavatele a zaměstnance o dalším kariérním vývoji jedince mívá ve společnostech různou podobu. V menších firmách je možné (a běžné), že se jedná pouze o neformální dohodu. Větší společnosti anebo firmy se zavedenými procesy a postupy v oblasti lidských zdrojů, mohou mít podklady pro kariérní plánování evidovány. Tak jako tak by mělo být

cílem firmy zajistit podmínky pro maximální pracovní výkon zaměstnance a jeho rozvoj, který povede k rozvoji a růstu celé organizace.

Ať už jsou tyto plány ohledně dalšího kariérového vývoje zaměstnance jen ve formě ústní dohody nebo se jedná o oficiální dokument či formulář, je důležité, aby nebyly organizací opomíjeny. Pokud nedojde k plnění domluveného, je pravděpodobné, že dojde ke ztrátě zaměstnancovy loajality a motivace, jeho pracovní výkon klesá a je reálné, že si své kariérní představy a plány rozhodne realizovat jinde.

I jedinec může své další kariérní směřování plánovat strukturovaně (vypracováním tzv. osobního plánu rozvoje) anebo nestrukturovaně, pouze ve své mysli. I když není nutné, aby mu jeho představy schvaloval kdokoliv další, je vhodné dodat představám alespoň částečnou strukturu a zkonzultovat vše s někým, kdo jedince dobře zná, případně přímo s kariérovým poradcem. Pohled někoho dalšího může pomoci nejen při sebehodnocení, ale také při úpravě či konkretizaci některých cílů.

3.3 DOVEDNOSTI ŘÍZENÍ VLASTNÍ KARIÉROVÉ DRÁHY

Dnešní svět práce je dynamičtější než kdy dříve a připravenost čelit (nečekaným) změnám je jednou z možností, jak získat oproti ostatním konkurenční výhodu. S touto připraveností, a také obecně s tématem kariérního vývoje, rozvoje, změny a plánováním tak velmi úzce souvisí pojem „řízení vlastní kariérové dráhy“ (Career Management). Na řízení kariéry je vhodné nazírat jako na celoživotní proces. Důležitým předpokladem je, že jednotlivci mohou svou kariéru a její vývoj ovlivnit.

Řízení kariérové dráhy a jeho úspěšnost je kombinací různých vlivů. Závisí tak na schopnostech a dovednostech, které jednotlivcům umožňují a pomáhají sbírat, analyzovat, třídit a organizovat informace potřebné pro kariérní rozvoj. Protože mít správné informace, či vědět, jak a kde je získat, může přispět k jednoduššímu rozhodování v oblasti kariéry a dalších možných krocích. Jedná se např. o podstatné informace o sobě samých, o vzdělání, profesi a odbornosti.

Kromě úrovně nabytých dovedností záleží řízení kariérové dráhy jako celek také na sociálním, organizačním či kulturním kontextu (Neary a kol., 2015).

Tyto výše zmíněné schopnosti a dovednosti jsou považovány za důležité východisko pro efektivní plánování a řízení kariéry. V současném světě totiž umožňují jedincům získat lepší kontrolu nad svou kariérou v dlouhodobém horizontu, pochopit sebe sama i svět kolem nás a využít nejvhodnější kariérní příležitosti (Neary a kol., 2015). Zároveň mohou tyto dovednosti do určité míry podněcovat také hospodářský růst. Tím, že si lidé vybírají vhodné pozice v (pro ně) vhodných společnostech, dokáží propojit konkrétní potřeby jedinců a organizací.

V České republice prozatím neexistuje oficiální národní rámec pro definici a další práci a využití dovedností řízení vlastní kariérové dráhy (**Career Management Skills**, CMS). Je tak nutno vycházet ze zahraniční literatury a zkušeností.

Dle Pracovního balíčku pro kariérové poradce, vydaném řeckou Národní organizací certifikace kvalifikací a profesního poradenství (National Organization for the Certification of Qualifications & Vocational Guidance, EOPPEP), se za dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy považují (Kaliris, 2015):

- Kariérová přizpůsobivost/pružnost — Career Adaptability
- Kariérová odolnost/houževnatost — Career Resilience
- Kariérová flexibilita — Career Flexibility
- Vnímání sebeúčinnosti — Perceived Self-efficacy in Career
- Pozitivní očekávání — Positive Expectations
- Sociální vnímavost — Social Awareness
- Připravenost na nečekané příležitosti a výzvy — Readiness to Opportunities
- Práce s informacemi — Work with Information
- Sebeprezentace — Self-presentation, self-image
- Vytváření a využívání sociálních sítí — Soc. Networks Creation and Use
- Multikulturní přístup — Multicultural Approach
- Efektivní řízení času — Time Management
- Příprava životopisu a motivačního dopisu — CV and Mot. Letter Preparation

Na tomto místě je nutno podotknout, že tak jako všechny dovednosti, mohou být i ty pro řízení vlastní kariérové dráhy v průběhu života **rozvíjeny a prohlubovány**.

I když CMS nejsou jediným předpokladem úspěšné kariéry jedince, jedná se v současnosti o využívaný koncept. Dovednosti se u klientů snaží podněcovat nejen kariérní poradci, ale vybrané aspekty se zařazují i do učebních osnov a vzdělávacích programů (včetně těch rekvalifikačních, nástavbových atp.).

V následujících subkapitolách budou nejprve podrobněji představeny dvě vybrané dovednosti, které jsou předmětem zkoumání této disertační práce. Poslední subkapitola bude věnována stručné charakteristice všech ostatních výše zmíněných dovedností.

Pro analýzu byla vybrána kariérová odolnost a kariérová přizpůsobivost. Tyto dvě dovednosti úzce souvisejí s připraveností a schopností vypořádat se se změnami (viz níže). V kontextu charakteristických rysů Generace Y a vývoje na trhu práce v souvislosti s přechodem k postindustrialismu byly dovednosti vybrány právě z tohoto důvodu. Změna se dnes do jisté míry očekává a jedinci i organizace s určitým stupněm nejistoty počítají.

3.3.1 KARIÉROVÁ ODOLNOST

Kariérová odolnost (Career Resilience, v češtině někdy také uváděná jako „kariérová houževnatost“) souvisí s vyrovnáním se s nesnázemi či nepřízní, jakmile tato nastane. London (1997) ji charakterizuje jako schopnost adaptace vůči změnám i v případě, že okolnosti jsou rušivé. Vyšší hodnoty kariérové odolnosti zároveň neznamenají, že jedincův pracovní život je bez napětí či nesnází. Odolnost se vyvíjí s věkem a zkušenostmi, je také utvářená pomocí podpůrných vztahů s rodiči, blízkými a vrstevníky. Rozvoj odolnosti spočívá v zpracovávání emocí, které doprovází nepříjemné životní události (Sidiropoulou-Dimakakou, 2012, dle: Kaliris, 2015). Koncept kariérové odolnosti souvisí také s tzv. životní odolností. Tato dovednost může být také rozvíjena a je založena na podobných předpokladech, jako odolnost kariérová.

Odolnost a její rozvoj závisí na (Bimrose, Barnes, Hughes, 2009):

- pozitivním vnímání sebe sama a na důvěře ve vlastní schopnosti,
- schopnostech zvládnout silné emoce (a instinkty),
- dobrých komunikačních schopnostech,
- schopnostech řešit problémy,

- pocitu kontroly nad vlastním životem,
- zdrojích podpory a ochotě vyhledat pomoc v případě potřeby,
- zvládání stresu,
- ochotě pomoci druhým,
- nalézání smyslu života i v případě obtíží.

3.3.2 KARIÉROVÁ PŘIZPŮSOBIVOST (PRUŽNOST, ADAPTABILITA)

Kariérová přizpůsobivost (Career Adaptability, do češtiny překládaná také jako „kariérová pružnost“ nebo „kariérová adaptabilita“) charakterizuje připravenost jedinců reagovat na (vědomé a neustálé) zkoumání sebe sama a svého okolí tak, aby dokázali přijmout změny v pracovních rolích a úspěšně se tak přizpůsobit transformacím v pracovním životě. Savickas (2013) uvádí, že tyto transformace mohou být způsobeny jak změnami pracovních podmínek, tak i proměnami na samotném trhu práce.

Schopnost kariérové přizpůsobivosti souvisí s osobnostními charakteristikami, jako např. flexibilitou, schopností vypořádat se s nečekanými událostmi a změnami. Koncept v sobě zahrnuje „zdroje“, které přizpůsobivost „sytí“ (Savickas, Porfeli, 2012):

- Zájem o kariéru Concern

  týká se zaměření na budoucnost, zahrnuje optimistický pohled do budoucnosti,

- Kontrolu Control

  pracuje s potřebou jedince ovlivňovat svůj život, včetně pracovních záležitostí,

- Zvědavost Curiosity

  odkazuje na zkoumání sebe samého i na vyhledávání informací a formulování kariérových plánů,

- (Sebe)důvěru Confidence

  jedná se o důvěru jedince v sebe samého, ve vlastní schopnosti dosáhnout toho, co si v oblasti kariéry předsevzal.

Čím lépe se jedinec umí se svým životem (a jeho okolnostmi a změnami) vyrovnávat a čím více se snaží objevovat zajímavé kariérové možnosti, které mu jsou nápomocny v dosahování jeho cílů, tím více může být považován za kariérově přizpůsobivého. Jeden z realizovaných výzkumů (Koen, Klehe, Van Vianen, 2012) naznačuje, že skupina lidí, která byla trénována v dovednostech souvisejících s kariérovou adaptabilitou, vykazovala vyšší hodnoty ve faktorech kontroly, zvědavosti a zájmu o svou kariéru než ti, kteří v těchto dovednostech trénovaní nebyli. Skupina, která prošla výcvikem, také v krátké době poté pracovala na lepších pozicích.

Zároveň je ale třeba mít na paměti fakt, že lidé většinou na práci nepohlížejí jako na prostředek seberealizace, ale jako na prostředek k obživě. Přizpůsobování se změnám je tak činěno spíše s cílem přežít, a ne s úmyslem dosáhnout vyšší míry seberealizace (Savickas, 2013).

3.3.3 DALŠÍ DOVEDNOSTI ŘÍZENÍ KARIÉROVÉ DRÁHY

V následujících odstavcích budou souhrnně představeny další CMS, které již nejsou předmětem dalšího zkoumání v této disertační práci.

Kariérová flexibilita (Career Flexibility)

Jedná se o schopnost vytvářet alternativní pohledy na svou kariéru. Souvisí s tím, jak užitečné a uskutečnitelné představy o budoucnosti kariéry jedinec má, jaká učiní rozhodnutí a jaké možnosti na základě těchto rozhodnutí objeví. Podněcuje v nás, že místo čekání na příležitost je lepší převzít aktivitu a příležitosti rozvíjet sám. Proaktivní práce na rozvoji vlastní kariéry zároveň vyžaduje dovednosti v kombinování osobnostních charakteristik (hodnot, zájmů, postojů) se zkušenostmi získanými vzděláním a praxí, příležitostmi trhu práce a podpory druhých.

Vnímání sebeúčinnosti (Perceived Self-efficacy in Career)

Sebeúčinnost (self-efficacy, v češtině často ponechávána i bez překladu) se týká vnímání míry, do jaké je jedinec přesvědčen, že je schopen ovlivňovat svůj život a řídit chod dění. Autorem tohoto konceptu je Albert Bandura (1982). Přesvědčení o vlastní účinnosti obvykle podpoří výsledek, který jedinec očekává. V oblasti kariéry se sebeúčinnost vztahuje zejména ke schopnosti plánovat a realizovat konkrétní kroky nutné k dosažení kariérových

cílů a také k zvládání psychické zátěže, která může být s nastavováním (a dosahováním) těchto cílů spojena.

Jedinci s vyšší mírou self-efficacy berou častěji problémy jako výzvu a snaží se získat nad událostmi kontrolu. Zároveň si tito lidé stanovují vyšší kariérové cíle. Vysoká míra self-efficacy je vnímána jako důležitá podmínka životní i pracovní spokojenosti.

Pozitivní očekávání (Positive Expectations)

Pozitivní očekávání od kariéry i od života je důležitým aspektem, který ovlivňuje mj. spokojenost. Lidí s pozitivními očekáváními mívají vyšší aspirace a kladou si vyšší cíle. Tento koncept souvisí také se sebevědomím a se self-efficacy.

Sociální vnímavost (Social Awareness)

Za sociální vnímavost je považována aktivní orientace na sociální prosperitu vlastní kariéry (Kaliris, 2015). K té dochází propojením čtyř složek, a to: důvěrou ve vlastní schopnosti, pozitivním prožíváním a emocemi, sociálním vědomím (soudržností, respektem k odlišnostem, spoluprací atp.) a zaměřením na cíl.

Připravenost na nečekané příležitosti a výzvy

Tento koncept reaguje na změny v přístupu ke kariéře a do jisté míry reflektuje Teorii náhodného učení Johna Krumboltze, která je detailněji popsána v subkap. 4.2.4. Vychází z předpokladu, že aby jedinec dokázal uspokojivě rozvíjet svou profesní (a životní) dráhu, musí se k tomuto úkolu postavit zodpovědně. Zároveň ale potřebuje být „připraven“ na náhodné okolnosti, které mohou jeho život ovlivnit. Tato připravenost by měla v nečekaných situacích jedince podněcovat k využití a aktivnímu uchopení změny jako příležitosti.

Práce s informacemi

Práce s informacemi je dovednost využívat různé zdroje pro rozvoj a plánování kariéry. Pro jedince je mj. důležité vědět, kde konkrétní informace hledat a jak jim rozumět. Důležité je také schopnost analyzovat všechny dostupné informace. Např. na internetu lze získat informací nepřeberné množství, ne všechny jsou ale relevantní nebo pravdivé.

Sebeprezentace

Tuto dovednost může jedinec nejlépe využít při rozhovoru/pohovoru se zaměstnavatelem či – v případě nových koncepcí kariéry – klientem. Cílem rozhovoru bývá přesvědčit protistranu o osobních kvalitách a zkušenostech, které jsou potřebné na obsazení dané pracovní pozice, získání konkrétní zakázky či kontraktu. Jedinec by tak měl být schopen adekvátně odpovídat nejen na položené otázky, ale také celkově dobře působit svým chováním a vystupováním.

Vytváření a využívání sociálních sítí

Výsledky průzkumů naznačují, že značný počet pracovních míst bývá obsazován na základě osobních kontaktů a doporučení někoho známého (Bolles, 2010, dle: Kaliris, 2015). Mezi tyto osobní kontakty lze zahrnout nejen rodinné příslušníky, přátele či známé, ale také spolužáky či vyučující, kolegy z předchozích zaměstnání a další osoby, které jedinec poznal během svého života. K budování kariéry mohou v současnosti dopomoci i sociální sítě, především poté profesní síť LinkedIn.[15] Zvládnutí dovedností potřebných k jejich využívání a aktivní správa profilu významně rozšiřuje možnosti rozvoje jedincovy kariéry. Např. v rámci sebehodnotící škály kariérové odolnosti (Straby, 2010) se jedna z otázek mj. týká aktivního působení na internetu a sociálních sítích. Více informací o této škále je k dispozici v subkap. 5.2.2 a v Příloze č. 1.

Multikulturní přístup

Souvisí se schopností vnímat podobnosti a rozdíly v různých hodnotách a postojích lidí pocházejících z odlišného kulturního prostředí a chápat je. Nejdoporučovanějším nástrojem pro rozvoj této dovednosti je osobní zkušenost v zahraničí (např. výměnný studijní pobyt, pracovní stáž, účast na mezinárodních dobrovolnických projektech atp.). Získávání zkušeností pozitivně ovlivňuje nejen přístup k novému a dosud nepoznanému, ale rozvíjí i jazykové znalosti a interkulturní dovednosti. Zároveň rozšiřuje sociální síť jedince a obohacuje jeho sociální vztahy. Tyto mezinárodní zkušenosti také zvyšují kredit jedince u (potenciálního) zaměstnavatele.

[15] https://www.linkedin.com/

Efektivní řízení času

Efektivní hospodaření s časem umožňuje lidem přiřazovat potřebným činnostem jejich čas dle priorit. Zahrnuje nejen stanovení priorit, ale také plánování časového rámce a samotný čas investovaný do dané činnosti. Při plánování časové dotace pro jednotlivé pracovní úkoly je také potřeba počítat s rezervami a s časem na přestávku a odpočinek.

Příprava životopisu a motivačního dopisu

Životopisem (z lat. curriculum vitae, CV) se rozumí dokument, který zaměstnavateli podává základní informace o uchazeči o pracovní místo. Kromě shrnutí dosavadní pracovní zkušenosti, dovedností a schopností potřebných pro výkon daných pozic, shrnuje dosažené vzdělání a další informace, které jedinec považuje za důležité o sobě sdělit. Základními zásadami pro sestavení životopisu jsou: stručnost, jasnost, ucelenost, pravopis a vhodná formální úprava.

Motivační či průvodní dopis provází životopis na cestě k zaměstnavateli (Malinová, 2010) a kromě vyjádření zájmu kandidáta o pracovní místo by měl ukazovat především motivaci a ochotu na dané pozici pracovat. Vhodné je také zdůraznit požadované schopnosti, které zaměstnavatel od kandidáta na danou pozici očekává.

Tyto dokumenty hrají jednu z nejdůležitějších rolí při výběrovém řízení. Jedná se o „vizitku“, díky které si zaměstnavatel vytváří o uchazeči první dojem. Měly by zaměstnavatele mj. zaujmout natolik, aby otevřely kandidátovi cestu k pohovoru (či assessment centru).

Vzhledem k důležitosti prvního dojmu, který si zaměstnavatel o uchazeči vytváří, je třeba, aby jedinec znal požadavky na správné sestavení CV, věděl, co je a není vhodné uvádět v motivačním dopise a s přiměřeným sebevědomím dokázal prezentovat své schopnosti a znalosti přímo související s požadavky na konkrétní pracovní pozici.

4. MOŽNOSTI PLÁNOVÁNÍ A ROZVOJE PROFESNÍ KARIÉRY

Pro plánování kariéry, její rozvoj i celou oblast kariérového poradenství je důležité vědět, na jakých schopnostech, dovednostech a osobnostních charakteristikách lze u daného jedince „stavět“. Z tohoto důvodu je před samotnou formulací osobního plánu rozvoje (viz subkap. 3.2.2) potřeba věnovat se hodnocení sebe sama – a to jak pomocí sebehodnocení, tak případně i prostřednictvím různých teoretických konceptů, které s kariérou přímo souvisí. Z některých teorií také vycházejí profesně-osobnostní testy či inventáře, které mohou pomoci identifikovat různé aspekty, které jsou pro jedincův život (soukromý i pracovní) důležité a které by měl brát během rozvoje své kariéry v potaz.

4.1 SEBEHODNOCENÍ

Sebehodnocení (anglicky self-assessment) by mělo být základním východiskem při individuálním plánování kariéry – a to jak v momentě, kdy se o rozvoj své kariéry snaží jedinec sám, tak i v případě spolupráce s kariérovým poradcem. Výstupem z hodnocení může být např. individuální portfolio (viz subkap. 2.1.4), SWOT analýza, myšlenková mapa či prostý výčet a poznámky na papíře. Tak jako tak je vhodné sebehodnocení zpracovat do písemné podoby, aby bylo možno se k němu zpětně vracet a případně ho měnit/upravovat.

Samotné hodnocení by mělo shrnovat aktuální faktory, které se k jedincově kariéře váží, a nejdůležitější osobnostní charakteristiky (opět v souvislosti s kariérou). Jako důležité „faktory“ lze zmínit např. aktuální osobní situaci jedince, individuální preference a potřeby, které s prací souvisejí, či požadavky na zaměstnání. Pod pojmem „osobnostní charakteristiky“ se poté rozumí znalosti, dovednosti a (relativně) stabilní osobnostní charakteristiky, jako např. vlastnosti, schopnosti či hodnoty/hodnotová orientace (Pauknerová a kol., 2009).

Dle Malinové (2010) by součástí sebehodnocení měl být také výčet osobnostních předpokladů jedince pro výkon práce, jeho motivace a (pracovní) kompetence.

U sebehodnocení je obzvláště důležitá jedincova schopnost sebereflexe a realistické vnímání výše zmíněných faktorů a charakteristik. Pro správné a co nejobjektivnější zjištění

se doporučuje kromě vlastního úsudku zohlednit také výsledky osobnostních či profesně-osobnostních testů a inventářů.

Kromě toho se také doporučuje pracovat i se zpětnou vazbou, například od kolegů, přátel, příbuzných apod. Díky zpětné vazbě od ostatních lze v sebehodnocení některé části (zejména z oblasti osobnostních charakteristik) vidět mnohem více realisticky a čím objektivnější výstup sebehodnocení je, tím objektivněji se může jedinec na své možnosti podívat a dále s nimi pracovat. Zpětná vazba by se měla týkat zejména osobnostních charakteristik, které přímo souvisejí s výkonem povolání.

4.2 VYBRANÉ TEORETICKÉ MODELY VÁŽÍCÍ SE KE KARIÉROVÉ VOLBĚ

Při hodnocení a plánování rozvoje kariéry může jedinec či kariérový poradce využít řadu teoretických konceptů, které s tímto tématem souvisejí a které mohou pomoci s identifikací aspektů důležitých pro jedincův život.

Jak již bylo zmíněno v subkap. 3.2.1, za historický počátek kariérového poradenství se považuje rok 1908, během kterého zahájila činnost poradna pro volbu zaměstnání Franka Parsonse (Vendel, 2008). Ten je považován za průkopníka systematicky prováděného poradenství, založeného na vědeckých základech. Parsons svou teorii dále propracovával i během dalších desetiletí a i přes výhrady, které se týkaly především jisté statičnosti jeho přístupu, byl jeho přístup uznáván a využíván až do 50. let 20. století.

Za více než sto let od první zmínky o systematicky prováděném kariérovém poradenství byla publikována řada dalších teorií, které se témata související s volbou povolání, kariérovým rozvojem atp. snaží uchopit z různých úhlů pohledu. Na teorie dále navazují metodiky a doporučené postupy kariérové poradenské péče.

Níže uvedené teoretické koncepty jsou vybrány s ohledem na zaměření disertační práce, a to zejména s důrazem na volbu povolání a životní hodnoty jedince. Tyto vybrané koncepce mj. vysvětlují významné přínosy, které se uplatňují i v současném kariérovém poradenství.

4.2.1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI DLE POTŘEB (A. ROE, D. C. McCLELLAND)

Ač jsou závěry teorií Anne Roe a Davida C. McClellanda rozdílné, mají společný základ – oba staví své modely na předpokladu, že jedinec se (z dlouhodobého hlediska) i při budování své kariéry snaží především o uspokojení svých potřeb. Resp. směřuje k dosažení pozice, která bude jeho základní potřeby naplňovat.

Anne Roe formulovala svou Teorii volby povolání a uspokojování potřeb v roce 1956 a dále ji upřesňovala. Během své poradenské praxe klinického psychologa došla k přesvědčení, že lidé si své zaměstnání volí pro uspokojení potřeb, které vznikly zejména v důsledku určitého stylu výchovy. Koščo a kol. (1987, dle: Vendel, 2008) uvádí, že toto východisko souvisí především s pocitem frustrace či uspokojení v raném dětství. Roe pracuje s různými druhy rodinné atmosféry, které vyjadřuje pomocí dimenze teplo -- chlad, a také s převažujícím vztahem rodičů k dětem (nadměrná péče a nároky -- zanedbávání a citové odmítání) a rodičovským výchovným stylem (autoritativní, autoritářský, shovívavý). Způsob uspokojování potřeb v rodině, rozsah lásky rodičů a jejich „výchovný styl“ podle ní ovlivní jedincovu míru „ne/orientace na lidi“ v dospělosti a determinují, které hlavní potřeby budou pro něj v zaměstnání motivační.

Zaměření lidí (a jejich zaměstnání) dělí do dvou hlavních kategorií:

- orientované na lidi (Person Directed) a
- neorientované na lidi (Non-Person Directed).

Výzkum, pozorování a osobní postřehy vedly Roe k vypracování klasifikačního systému, který A) dělí povolání do osmi základních skupin a B) zohledňuje míru komplexnosti práce, tj. jejich intelektuální náročnost, zodpovědnost a funkčnost.

Skupiny povolání jsou primárně seřazeny do kruhového systému, ve kterém si jsou sousední skupiny (tj. i 1 a 8) nejvíce podobné. A to jak náplní činnosti, tak i zaměřením. Kromě toho systém pracuje s tzv. úrovněmi komplexnosti, které určují míru potřebné kvalifikace pro výkon povolání.

Kombinací výše zmíněných skupin povolání a úrovní komplexnosti lze získat matici s přehledem typových pozic.

TABULKA 4: KLASIFIKAČNÍ SYSTÉM PRACOVNÍCH POZIC DLE A. ROE

Úroveň	I Služby	II Obchodní vztahy	III Organizování	IV Technologie
1	terapeuti, ředitelé ústavů sociální péče, poradci	podnikatelé	prezident, ministři, průmysloví magnáti, bankéři	vynálezci, hlavní inženýři, kapitáni lodí
2	sociální pracovníci, pracovní terapeuti, sociální kurátoři	konzultanti	kontroloři, vládní úředníci, odboroví předáci, makléři	vývojoví pracovníci, manažeři v průmyslu, inženýři
3	vyšetřovatelé, policejní důstojníci	pojišťovací agenti, dealeři, prodavači	účetní, personalisté, živnostníci	letečtí mechanici, mistři ve výrobě, technici
4	ošetřovatelky, holiči, šéfkuchaři, policisté	nákupčí, dražitelé	pokladní, úředníci, skladníci	(elektro)mechanici, kováři
5	taxikáři, hasiči, číšníci	podomní prodejci	sekretářky, asistentky, recepční	řidiči
6	uklízečky, vrátní, strážní, obsluha výtahu		poslové, doručovatelé	závozníci, pomocní dělníci, baliči

Úroveň	V Práce venku, v přírodě	VI Věda	VII Všeobecná kultura	VIII Umění a zábava
1	vlastníci velkých pozemků	vědci, vysokoškolští pedagogové, lékařští specialisté, kurátoři muzeí	soudci nejvyššího soudu, vysokoškolští učitelé	tvořiví umělci, herci, učitelé umění na VŠ, kurátoři
2	zemědělci, zahradní architekti	veterináři, počítačoví programátoři, lékárníci, vědečtí laboranti	redaktoři, učitelé středních a základních škol	atleti, umělečtí kritici, designéři, hudební aranžéři
3	majitelé zemědělských statků, lesníci, rybáři, chovatelé dobytka	zdravotní laboranti a technici, meteorologové, zdravotní sestry	hlasatelé, reportéři, knihovníci	pracovníci v reklamě, návrháři interiérů, baviči
4	horníci	techničtí pomocníci	soudní úředníci	fotografové, dekoratéři
5	zahradníci, nájemci půdy	veterinární zřízenci		ilustrátoři, jevištní technici
6	zemědělští a lesní dělníci	pomocný personál na vědeckých pracovištích		

Zdroj: Vendel, 2008, s. 33-34 (dle Malinová, 2011, s. 26).

Koncepce Anne Roe zůstala od své původní formulace v 60. letech 20. stol. v podstatě beze změn. Její teoretická východiska byla dále ověřována podrobnějšími výzkumy, ale byla potvrzena jen částečně nebo vůbec. Vytvořený systém klasifikace povolání se ale díky své přehlednosti v poradenské praxi využívá dodnes (s určitými úpravami, resp. aktualizacemi druhů profesí v jednotlivých skupinách, které vyplývají ze změn (nejen) na trhu práce od dob, kdy byl vytvořen). Klientům je názorně představen nejen přehled profesí, ale zároveň je ihned patrná úroveň potřebné kvalifikace.

Také **David McClelland** publikoval svou teorii v 2. polovině 60. let (1958) a i on zmiňuje důležitost raného dětství. Oproti Roe, která svou teorii vytvořila v závislosti na zkušenostech z poradenské praxe, formuloval McClelland svou teorii potřeb na základě rozsáhlých empirických studií.

Dle jeho Teorie získaných potřeb se v tomto období formují neuvědomělé (implicitní) motivy, které později významně ovlivňují mj. i tendenci k volbě určitého povolání jedince. Těmito motivy jsou:

- potřeba výkonu (uplatnění) Achievement,
- potřeba přátelství (sounáležitosti) Affiliation,
- potřeba moci (prosazení se) Power/Authority.

McClellandova teorie tvrdí, že tyto potřeby najdeme u všech lidí. Rozdíl je pouze v tom, na jakém místě se nacházejí ve vnitřním žebříčku priorit. V závislosti na převládající potřebě má jedinec tendenci vybírat si i povolání, které této potřebě odpovídá.

Dle Bělohlávka (1994) mají jedinci s převládající potřebou výkonu (Achievers; ti, kteří chtějí něčeho dosáhnout) potřebu excelovat. Preferují možnost rozhodovat sami za sebe, v práci vyžadují vysokou míru samostatnosti a potřebují mít rychlou odezvu na svůj výkon. Protože tato potřeba souvisí především s tendencí srovnávat svůj výkon s ostatními (či nějakým stanoveným standardem), jejich spokojenost závisí na pocitu dobře odvedené práce a uznání od ostatních. Proto se vyhýbají úkolům snadným i příliš obtížným. Lidé s tímto profilem nejčastěji tíhnou k vlastnímu podnikání, příp. do oblasti prodeje. Potřeba

výkonu vzniká v dětství tím, že rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti.

Jedincům s převládající potřebou přátelství (Affilation seekers; ti, kteří chtějí někam patřit) záleží především na (dobrých a harmonických) vztazích s ostatními. Proto vyhledávají spíše souhlas, než uznání. Preferují práci v kolektivu a v týmu jsou důležitými členy. Preferují profese, kde mohou být s lidmi – komunikovat s nimi, případně o ně pečovat.

Lidé se silnou potřebou moci (Power seekers; ti, kteří chtějí řídit) mají tendence k mocenskému či silovému chování. A to jak kvůli dosažení vytyčeného cíle, tak kvůli ovládání druhých. Nevyhledávají ani souhlas, ani uznání, důležitá je pro ně dohoda. Tito jedinci se dobře uplatní v profesích spojených s usměrňováním a koordinací, rozhodováním, či s určitou mírou manipulace (např. manažerské pozice, bezpečnostní složky státu, učitelství).

Pro zajímavost lze uvést, že dle Kocianové (2010) má McClellandova teorie silnou vazbu s Maslowovou Teorií potřeb, a to především s horními patry jeho pyramidy. McClellandova potřeba přátelství koreluje s Maslowovou třetí hierarchickou úrovní, potřebou lásky a sounáležitosti. Potřeba moci koreluje se čtvrtou úrovní, potřebou uznání, a potřeba výkonu koreluje s úrovní pátou (tj. nejvyšší), s potřebou seberealizace.

4.2.2 TEORIE ŽIVOTNÍCH ETAP A ROLÍ (D. E. SUPER)

Dalším, kdo svou teorii formuloval během 60. let 20. století, je Donald Super. Jeho přístup, vycházející z životních etap a rolí jedince, je – oproti ostatním v té době formulovaným teoriím – zaměřen především na proces.

Jak A. Roe, tak D. McClelland (viz předchozí subkapitola), J. Holland i D. Brown (viz následující subkapitoly) své koncepce zaměřují primárně na obsah, tj. na předpoklady jedince k výkonu povolání a požadavky zaměstnavatele na konkrétní pozici. Teorie se zabývají zejména individuálními rozdíly a předpokládají, že je tyto možné objektivně měřit (Košťálová, Cudlínová, 2015).

Oproti tomu Super tvrdí, že u volby povolání se nejedná o jednorázové rozhodnutí, ale o dynamický proces neustálého vývoje, růstu a učení, jehož součástí jsou také naše zkušenosti a vztahy s lidmi, kteří nás ovlivnili. Ve srovnání s koncepcemi zaměřenými na

obsah se tato teorie, zaměřená na proces, dívá na kariérovou volbu jako na vzájemnou interakci a životní změny.

Tento dynamický přístup ho také vedl k formulaci jednotlivých stádií profesního vývoje (viz dále). Jeho vymezení pojetí kariéry, stanovení determinant kariérové volby či charakteristika tzv. profesionální zralosti ho řadí k autorům, kteří k problematice kariérového poradenství a profesního vývoje přistupují nejkomplexněji.

D. Super svou teorii rozpracoval již během 50. let 20. stol. Koščo a kol. (1980, dle: Rymešová, 2010) uvádí, že pracovní východiska později koncipované teorie jsou dohledatelná již v jeho dřívějších přednáškách a článcích. V roce 1957 poté publikoval rozšířenou podobu svých předchozích myšlenek v Teorii profesního vývoje (Vocational Development Theory) a charakterizoval 12 předpokladů, ze kterých jeho koncepce vychází (Super, 1957, upraveno):

1. Profesní vývoj je postupný, kontinuální a nevratný proces.
2. Profesní vývoj je strukturovaný a předvídatelný proces.
3. Profesní vývoj je dynamický proces kompromisu nebo syntézy.
4. Pojetí sebe sama se začíná vytvářet před dospíváním, postupně krystalizuje a promítá se i do souvislostí vážících se k profesi.
5. Do volby povolání se promítají osobnostní charakteristiky a vliv společnosti, se zráním jedince hrají stále důležitější roli.
6. Identifikace se s rodičem nebo s náhradní osobou je v přímém vztahu s vývojem adekvátních rolí, což se promítá i v oblasti profesionálních plánů.
7. Směr a postup kariérového vývoje na vertikální ose ovlivňuje řada faktorů (inteligence jedince, jeho zájmy, postoje a hodnoty, ale také sociálně ekonomické zázemí rodiny, požadavky ekonomiky apod.).
8. Oblast zvoleného povolání se vztahuje k zájmům, hodnotám a potřebám jedince. Bývá v souladu s působením rodičů nebo s náhradními rolovými modely.

9. Každé povolání vyžaduje charakteristickou strukturu schopností, zájmů a vlastností osobnosti, současně však dává široký prostor pro uplatnění se jedincům s různými charakteristikami a zaměřením.

10. Životní a pracovní spokojenost závisí na míře, v níž může jedinec uplatnit své schopnosti, zájmy a osobní vlastnosti.

11. Stupeň uspokojení z práce souvisí s možností seberealizace.

12. Práci a povolání lze postavit do středu osobnostní organizace většiny lidí, i když někdy hraje roli spíše minoritní, periferní či nevýznamnou.

Dalším z důležitých přínosů teorie bylo rozpracování **model**u **profesního vývoje** v průběhu celého života jedince. Super považuje kariérní vývoj za součást všeobecného vývojového procesu jednotlivce. K tomuto vývoji dochází v průběhu celého života. V původním modelu (1957) zmiňuje pět stadií, z nichž každé má ještě své specifické fáze.

Názvy jednotlivých vývojových fází napovídají hlavní cíle, kterých má být v průběhu jednotlivých období dosaženo. Dle Vendela (2008) chápal Super původně stadia jako sukcesivní, tj. jdoucí za sebou v daném časovém sledu. Později připustil, že ne všichni projdou všemi fázemi a úkoly chronologicky. Jednotlivá stadia jsou přehledně popsána v obrázku na následující straně.

OBRÁZEK 2: PROFESNÍ STADIA V ŽIVOTĚ JEDINCE DLE D. SUPERA

STADIUM	FÁZE	CHARAKTERISTIKA
RŮST (GROWTH) do 14 let	• fantazie (4-10 let) • zájmů (11-12 let) • schopností (13-14 let)	Vývoj určují potřeby a fantazie, postupně narůstá vliv zájmů a schopností. Sebepojetí je určováno zejm. identifikací se s rodiči a se vzory z prostředí mimo rodinu.
ZKOUMÁNÍ (EXPLORATION) 15 – 24 let	• hledání (15-17 let) • přechodná (18-20 let) • pokusná (22-24 let)	Jedinec již má více informací o různých povoláních, ty konfrontuje s vlastními představami o možnostech výkonu a s názory na ty, kteří profesi vykonávají. Již může srovnávat i s prvními vlastními prac. zkušenostmi.
BUDOVÁNÍ (ESTABLISHMENT) 25 – 44 let	• zkušební (25 – 30 let) • stabilizace (31 – 44 let)	Jedinec si vybírá vhodnou profesi, snaží se vytvářet stabilnější prac. pozici. V počátcích nemusí dojít k dosáhnutí potřebného uspokojení, v tom případě dochází k hledání jiného prac. zaměření.
UDRŽOVÁNÍ (MAINTENANCE) 45 – 64 let		Snaha o stabilizaci a udržení prac. pozice, příp. snaha o postup v rámci firmy. Při narušení či nepříznivé změně profesního vývoje převládá snaha pokračovat ve směru již vybudovaného profesního směřování.
ODPOUTÁNÍ / POKLES (DISENGAGEMENT / DECLINE) od 65 let		Pracovní aktivita se mění i v souvislosti s oslabováním fyz. a psych. sil. Dochází k odchodu do důchodu a k výraznému snížení prac. aktivity.

Zdroj: Hlaďo, 2009, s. 35-37; Jurášková, 2007, str. 37-38. (upraveno)

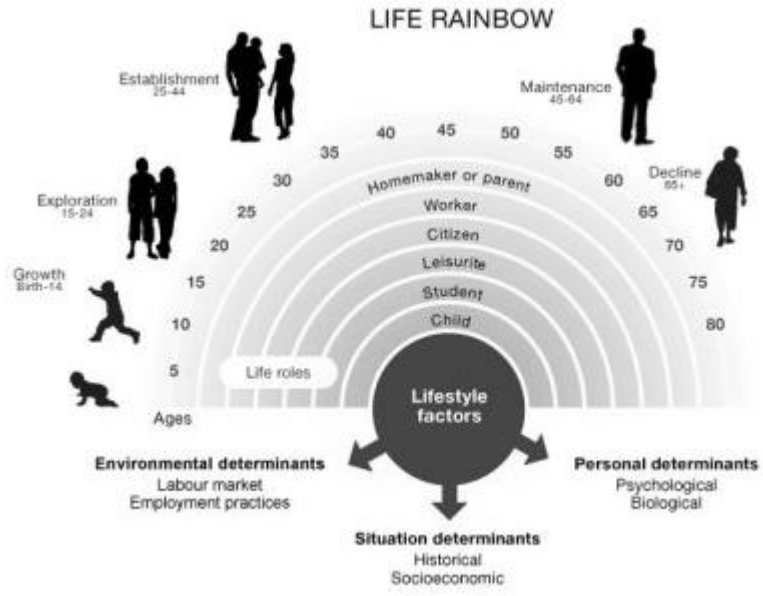
Superova Teorie životních etap a rolí na původní Teorii profesního vývoje navazuje a dále ji rozšiřuje. Mj. tím, že kromě profesních stádií vymezuje také životní role a ještě více vyzdvihuje kariérní vývoj jako dlouhodobý proces.

Životní role (life spaces) Super chápe jako oblasti, které jedinci pomáhají být tím, kým je. Šest hlavních životních rolí vystihuje, kým vším ve svém životě jsme:

- dítě Child,
- student Student,
- jedinec využívající svůj volný čas Leisurite,
- občan Citizen,
- zaměstnanec Worker,
- a rodič / hospodyně Parent / Homemaker.

Množství životních rolí také implicitně poukazuje na fakt, že náš život se týká i dalších lidí, kteří v něm hrají více či méně důležitou roli a kteří také ovlivňují, kým jsme (a my ovlivňujeme je). Super věří, že i během práce je důležité vnímat ostatní životní role, které jsou nedílnou součástí tzv. duhy (Life Rainbow).

OBRÁZEK 3: SUPEROVA „ŽIVOTNÍ DUHA“



Zdroj: Career Research. Super's Career Development Theory [online]. [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: http://career.iresearchnet.com/career-development/supers-career-development-theory/ Vzhledem k překladu základních pojmů v předchozím textu je publikován originální obrázek bez úprav – překladu do češtiny.

V Superových teoriích mají důležitou úlohu některé pojmy. Jedním z nich je **sebepojetí** (self- concept). To charakterizuje jako představu jedince o sobě sama; to, co si o sobě tento jedinec myslí a jaký sebeobraz má utvořen ve své mysli. Tato představa vzniká jako důsledek mentálního, sociálního a fyzického zrání a také díky interakci s okolím. Dle Štikara a kol. (2003) sebepojetí významně ovlivňuje (nejen) profesní preference, volbu profesního směřování a kariéru jedince.

Dalšími význačnými pojmy Superovy teorie jsou profesní zralost a profesní vývoj. Pojetí **profesní zralost**i vychází z longitudinálního výzkumu mezi americkými žáky a studenty. Na základě tohoto výzkumu lze rozlišit jedince / žáky „zralé" a „nezralé". Profesní zralost souvisí s dostatečnou znalostí a schopností zpracovat informace o profesi, o nárocích na její vykonávání a o charakteru prováděné práce. Podstatný je také aspekt uvědomění si významu studia a školní přípravy pro výkon budoucího povolání.

Profesní vývoj Super vnímá jako jistý proces růstu a učení. Tento obsahuje různé aspekty a etapy vývoje chování vztahujícího se k zaměstnání. Profesní vývoj lze chápat jako získávání a modifikaci kapacit jedince a rozvoj jeho předpokladů pro úspěšné zvládnutí různých druhů chování potřebného v profesním životě.

Ač se mohou v dnešní době Superovy teorie zdát poněkud „obyčejné", ve své době se jednalo o průlomový přístup k pojetí celé problematiky kariéry. Super svou prací poskytl mnoho vysvětlení kariérového chování během různých životních etap. Je také nutné zdůraznit význam konceptů, jako je sebepojetí nebo kariérová zralost, které ve svých teoriích rozpracoval. Tyto jsou významným předpokladem pro adekvátní a úspěšné budování kariéry a v oblasti kariérového poradenství či psychologie se s nimi stále pracuje.

4.2.3 TEORIE HODNOT (D. BROWN)

Duane Brown svou teorii, pro kterou jsou ústřední hodnoty jedince, formuloval a popsal v 2. pol. 90. let. I když je jeho přístup řazen mezi teorie zaměřené zejména na obsah (viz subkap. 4.2.2), někteří další autoři ho ale zmiňují jako jednoho z těch, kdo se v 90. letech 20. století snažil zachytit aktuální stav v oblasti kariérového rozvoje (a poradenství), reflektoval svou dobu a zároveň se snažil o posun k holistickému přístupu v této oblasti (Patton, McMahon, 2006).

Brown a jeho „Values-Based Theory“ zohledňuje především vliv tzv. „pracovních“ a „kulturních“ hodnot (nejen) na volbu povolání. Upozorňuje zejména na to, že veškeré dosavadní teorie se až příliš zaměřovaly na hodnoty euroatlantické civilizace (např. orientaci na výkon, individualismus, orientaci na budoucnost, proaktivitu, přesvědčení, že lidé by měli ovládat přírodu apod.), a to zejména ty související s prací a pracovním výkonem. Dle Browna ale tyto teorie neberou v potaz hodnoty tzv. kulturní, které se od těch pracovních liší. Tyto „kulturní“ hodnoty ale s narůstající (pracovní) mobilitou nabývají na důležitosti a je třeba se jim také věnovat.

D. Brown se – podobně jako např. E. H. Schein – domnívá, že pro ujasnění si vlastního (nejen kariérního) směřování je orientace ve vlastních hodnotách zcela klíčová. A to nejen pro vhodnou volbu a výběr životních rolí, ale také pro spokojenost jedince, která z těchto rolí pramení. Pokud si vybereme práci, která je s našimi hodnotami ve výrazném nesouladu, je důsledkem nespokojenost a častější střídání zaměstnání, aniž bychom možná věděli proč (Brown, 1996). Brown a Crace (1996) jsou také přesvědčeni, že hodnoty hrají zásadní roli i v rozhodovacím procesu jedince a právě díky nim může každý z nás přiřadit různým možnostem míru důležitosti a vybrat si, co je pro něj v dané situaci nejvhodnější či nejlepší a čemu dát přednost.

I přes to, že Brown ve svém přístupu vyzdvihuje roli hodnot a tvrdí, že do té doby byly v oblasti kariérového poradenství spíše přehlíženy (Brown, 1996), zároveň zmiňuje i další důležité faktory, jako např. důležitost širšího kontextu, ve kterém se jedinec aktuálně nachází, schopnost reálného zhodnocení dané situace, dosahování cílů, motivace apod. Zaměřuje se i na dynamiku celého procesu.

Po první formulaci teorie v r. 1996 došlo k její revizi na začátku nového tisíciletí. Brown začal ještě více vyzdvihovat rozdíl pracovních a kulturních hodnot po výzkumech, které se svými kolegy prováděl mezi etnickými a kulturní minoritami (Brown, 2002). Během práce s menšinami došel k závěru, že pracovní hodnoty je nutné dávat do kontextu také s kulturními hodnotami a prostředím, ze kterého daný jedinec pochází, a také s tím, co ho během života nejvíce ovlivňuje (např. výchova, domov, náboženství, práce). Pro úspěšný kariérový rozvoj nadále považuje za důležité nejen hodnoty pracovní, ale i kulturní, které v procesu kariérového vývoje a rozvoje také hrají svou nezastupitelnou roli.

Zásadním konceptem Brownovy teorie hodnot je tvrzení, že každého jedince během života ovlivňuje jen několik (pro daného jedince) podstatných hodnot, které v něm vytvářejí kognitivní a afektivní vzorce chování (Brown, 1996, dle: Patton, McMahon, 2006). Tyto hodnoty se vytvářejí důsledkem interakce mezi zděděnými charakteristikami a zkušeností. Poté, co se hodnoty začnou formovat a zformují, jedinec je dále v mysli třídí a prioritizuje. Teprve až po fázi třídění a prioritizace je možné se na základě těchto důležitých hodnot rozhodovat.

Pokud vztáhneme tyto předpoklady k oblasti kariérového rozvoje, je evidentní, že každý z nás by měl znát sama sebe co nejlépe. Jen díky tomu dokážeme následně vybrat vhodné pracovní zařazení tak, aby odpovídalo i našim hodnotám (a životním rolím). Brown vyzdvihuje fakt, že různé životní role mohou uspokojovat různé (životní) hodnoty a není nutné, aby pracovní část našich životů naplňovala či uspokojovala všechny naše důležité hodnoty (Brown, Crace, 1996).

Zároveň, jak již bylo zmíněno výše, nejsou důležité jen jednotlivé životní role (pracovní, rodinná, volnočasová atp.), ale také uspokojení, které z těchto rolí vychází, a které ovlivňuje naši celkovou životní spokojenost. Úspěch v daných rolích poté ovlivňuje nejen uspokojení našich podstatných hodnot, ale také další faktory a jejich vzájemná kombinace (Brown, 1996). Tyto faktory jsou předmětem dalšího studia, ale Brown předpokládá, že se jedná o dovednosti a schopnosti, které se přímo vztahují k dané roli a které nejlépe vystihují jedincovu povahu v daném prostředí (Brown, 1996, dle: Patton, McMahon, 2006).

Brown ve své teorii také formuluje závěry, které by měly pomoci k lepšímu pochopení a zapojení konceptu kulturních hodnot do pracovního života (Brown, 2002):

1. Pro jedince, kteří vnímají jako jednu ze svých nejvýznamnějších hodnot individualismus, jsou dalšími důležitými hodnotami zejména ty pracovní.

2. Ti, jejichž významné kulturní hodnoty jsou především kolektivní či společenské, a zároveň pocházejí z rodin či společenských skupin sdílejících stejné hodnoty, budou těmito silně ovlivněni při rozhodování o budoucím pracovním a kariérovém směřování.

3. Samotné kulturní hodnoty související s aktivitou (doing – being, being-in-becoming) nemají vliv na rozhodovací proces související s volbou povolání.

4. Lidé z různých kulturních skupin, ženy a muži, mají v důsledku rozdílných systémů hodnot jiná očekávání od práce.

5. Proces výběru povolání zahrnuje řadu „odhadů" obecných schopností a hodnot jedince i konkrétních schopností a hodnot, které přímo souvisejí s daným povoláním a významnými pracovními hodnotami.

6. Profesní úspěch souvisí se schopnostmi a dovednostmi získanými během formálního i neformálního vzdělávání, s mírou zapojení do pracovní role a možnou diskriminací, kterou jedinci v rámci dané pracovní role zažili.

7. Doba strávena na pracovní pozici je částečně výsledkem souladu mezi kulturními a pracovními hodnotami daného pracovníka, ale také souladu s hodnotami jeho nadřízených a kolegů.

8. Jedincům s individualistickými hodnotami přináší práce jiné uspokojení než jedincům s převažujícími hodnotami sociálními.

Teorii hodnot Brown ve svých dřívějších pracích (Brown, 1996; Brown, Crace, 1996) zapracoval i do teoretických východisek pro kariérové poradenství. Za jeden z hlavních předpokladů lze považovat přesvědčení, že rozhodování ohledně kariéry a budoucího pracovního směřování jedince by mělo jít ruku v ruce i s úvahami o dalším vývoji ostatních životních rolí a nemělo by být posuzováno izolovaně. Brown se domnívá, že pouze holistický přístup zajistí nejvhodnější porovnání možností a výběr toho nejlepšího možného kariérního směřování jedince. Vzhledem k době, kdy svou teorii formuloval, se toto tvrzení dá považovat za poměrně průkopnické.

Z Brownovy teorie vychází inventář životních hodnot „**Life Values Inventory**" (Brown, Crace, 1996/2002), který se zaměřuje na stanovení těch nejdůležitějších ze 14 vybraných, relativně nezávislých hodnot. V původní verzi inventáře bylo zahrnuto hodnot 15, ale po pilotním testování byla nakonec validována verze, která obsahuje o jednu hodnotu méně. Více informací o konstrukci dotazníku, hodnotách a škále je k dispozici v subkapitole 5.2.1).

4.2.4 TEORIE NAHODILÉHO UČENÍ (J. KRUMBOLTZ)

Tato teorie se řadí mezi tzv. novější přístupy ke kariéře (Košťálová, Cudlínová, 2015). Ty v sobě kombinují jak zaměření na obsah, tak i na proces (viz subkapitola 4.2.2). Vzhledem ke změnám, které souvisejí s přechodem k postindustrialismu a znalostní společnosti, začaly kariérové teorie zaměřené pouze na obsah (tj. čím se jedinec liší) či jen na proces (tj. jak se vyvíjí v čase) vykazovat jisté limity.

Novější přístupy ke kariéře staví na již dříve prověřených teoriích z první poloviny 20. století a zasazují je do kontextu moderní doby. Teoretické přístupy zaměřené na obsah i na proces tak v sobě integrují to nejlepší z obou přístupů a umožňují nahlížet na život a kariéru z dalších (komplexnějších) úhlů pohledu tak, aby lépe vyhovovaly aktuálním potřebám.

I „Happenstance Learning Theory" Johna D. Krumboltze (2002) předcházely dřívější teorie. Krumboltz se tématům spojeným s kariérou a kariérovou volbou věnuje od 70. let 20. století. První formulovanou teorií byla „**Social Learning Theory of Career Decision Making**" (Krumboltz, Mitchell, Jones, 1976), do češtiny překládaná jako „Teorie sociálního učení o kariérovém rozhodování", kterou nadále buď sám nebo se svými kolegy rozvíjel a neustále doplňoval. Happenstance Learning Theory lze tedy chápat buď jako praktickou nadstavbu původní teorie, nebo jako aktuální verzi, která pracuje i s integrací dalších přístupů tak, aby lépe vyhovovala aktuálnímu kontextu (viz výše).

Původní Teorie sociálního učení o kariérovém rozhodování navazuje mj. na Bandurovu behaviorální teorii sociálního učení. Ta pracuje s vlivem genetických dispozic a zdůrazňuje význam sociální zkušenosti a aktivity jedince (Mitchell, Krumboltz, In: Brown, 1996). Krumboltz a jeho kolegové koncept rozšiřují o přesvědčení, že jedinec není pouze pasivním příjemcem podnětů a informací zvenčí, ale že tyto individuálně zpracovává a individuálně na ně také reaguje. Princip sociálního učení pak dále pracuje s předpokladem, že lidé se o sobě, svém (pracovním) životě, preferencích atp. neustále učí, a to jak přímo, tak nepřímo. Jejich rozhodnutí poté z nabytých zkušeností či získaných znalostí a dovedností vycházejí.

Krumboltz se ve své teorii snaží analyzovat, jakým způsobem se formují vzdělávací a profesní preference a jak dochází k jejich výběru a volbě. Dále se snaží také vysvětlit, proč a jak si lidé vybírají konkrétní povolání. Vymezil čtyři tzv. „základní vlivy", které podle

něj kariérové rozhodování jedince ovlivňují. Jsou jimi: (1) genetické předpoklady a sociální schopnosti jedince, (2) podmínky životního prostředí a důležité události v životě jedince, (3) zážitky z učení a (4) dovednosti v úkolovém přístupu. Faktory, které do jednotlivých vlivů spadají, jsou uvedeny v tabulce níže.

TABULKA 5: ZÁKLADNÍ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA KARIÉROVÉ ROZHODOVÁNÍ DLE J. KRUMBOLTZE

Vlivy	Faktory, kategorie, případy a podmínky
Genetické předpoklady a sociální schopnosti	Rasa, pohlaví, fyzický vzhled a znaky, inteligence a speciální schopnosti
Podmínky životního prostředí a události	Počet a povaha pracovních a vzdělávacích příležitostí Možnosti volby povolání Soc. politika a postupy přijímání do vzdělávání a zaměstnání Finanční a sociální odměny v povoláních Pracovní právo a odborové směrnice Vzdělávací systém Technologický rozvoj Změny ve společnosti Vzdělávací zkušenosti rodiny a její sociální a finanční zdroje Vlivy okolí a veřejnosti Přírodní události jako zemětřesení, období sucha, záplavy a hurikány Dostupnost přírodních zdrojů a poptávka po nich
Zážitky učení	Instrumentální zážitky učení Asociativní zážitky učení
Dovednosti v úkolovém přístupu	Výsledek interakce faktorů z předchozích kategorií (např. pracovní návyky, kognitivní procesy, emoční reakce)

Zdroj: Hlaďo, 2009, s. 40. (upraveno)

Každý z těchto faktorů hraje svou určitou roli ve všech kariérových rozhodnutích jedince, přičemž různou kombinací interakcí u různých jedinců dochází k odlišným volbám a rozhodování. Vzájemné působení výše zmíněných kategorií a faktorů ovlivňuje tzv. výslednice (outcomes):

- První výslednice se zabývá generalizací sebe sama, vnímání a názorů na sebe sama. Tyto generalizace jsou výsledkem vnímání reakcí okolí v průběhu času a jedinec díky nim popisuje svou vlastní realitu.

- Druhá tendence se věnuje generalizaci světonázoru. Jedinci vnímají a pozorují své okolí, příčiny a následky různých událostí. Na základě těchto pozorování si vytvářejí představu o tom, jaký je svět a jaká může být jeho budoucnost.

- Třetí tendence popisuje schopnost jedince přistoupit k úkolu. Jedná se o schopnosti a předpoklady, které pomáhají interpretovat prostředí ve vztahu k pozorování sebe sama a zároveň mohou přispívat k odhadování budoucích zkušeností (a to jak na základě zjevných, tak i zastřených skutečností).

- Čtvrtou výslednicí je akce. Jedná se o kombinaci různých činností, které vedou k zahájení konkrétní kariéry jedince. Jako příklad lze uvést studium vybraného oboru, aktivní vyhledávání relevantních pracovních příležitostí atp.

Největší význam této Krumboltzovy teorie spočívá ve zdůraznění komplexnosti a provázanosti mnoha faktorů, které kariérové rozhodování a roli zážitků při učení ovlivňují. Dle Hlaďa (2012) tento koncept také potvrzuje důležitost vlivu kontextuálních faktorů na kariérové rozhodování. Zásadní je také názor, že na kariérové rozhodování a plánování mají zásadní vliv zážitky. Jedinec by měl být vystaven co největšímu a nejrozmanitějšímu množství zážitků, z nichž se může něco naučit nebo se jimi poučit. Tyto zážitky jsou nazývány „zážitky učení".

Jak již bylo zmíněno výše, na původní Krumboltzovu teorii (1976, 1996) do určité míry **Happenstance Learning Theory** navazuje a ještě více prohlubuje některé aspekty. Do češtiny byl název teorie přeložen jako „Teorie nahodilého učení" (Košťálová, Cudlínová, 2015), avšak tento překlad s originálem koresponduje jen částečně. Jméno je do češtiny přeložitelné poměrně obtížně: „happen" (stát se, přihodit se) i „happenstance" (náhoda, shoda okolností) poukazují na skutečnost, že „learning" (zážitky učení), které nás mohou ovlivňovat, do určité míry závisejí na náhodě. Důležitý je ale fakt, že s touto náhodou je do jisté míry potřeba dopředu počítat, očekávat ji, a ve chvíli, kdy přijde, ji umět využít.

Krumboltz a Levin (2007) jsou přesvědčeni, že schopnost být připraven, rozpoznat a využít příležitost by měla být součástí života každého z nás, a to nejen v oblastech týkajících se kariéry. Tato teorie tedy již kromě výčtu faktorů a fází kariérového vývoje nabízí reálné rady a návrhy, jak k vlastní kariéře, jejímu budování a rozvoji přistupovat.

Za základní východisko lze považovat předpoklad, že každý člověk je individualita, a i kdybychom znali všechny faktory, které na něj v různých okamžicích působí, není možné předem předpovědět jeho vývoj a budoucnost. Teorie se zabývá nejen popisem toho, jak (a proč) mohou jednotlivé životní cesty vznikat, ale snaží se také objasnit, proč je rozhodování jedince důsledkem nekonečného množství zážitků a zkušeností. Všechny tyto

nabyté zkušenosti a zážitky ovlivňují naše rozhodování, ať v očekávaných, tak i neočekávaných situacích. Výsledkem učení z prožitých zkušeností a učiněných rozhodnutí jsou znalosti, zájmy, přesvědčení, dovednosti, emoce a také budoucí akce (Krumboltz, 2009).

Za praktickou implikaci této teorie lze považovat tvrzení, že plánování, čím se člověk jednou stane, nemá smysl. Dlouhodobé kariérní plánování nepovažuje za užitečné především z toho důvodu, že nikdy nelze brát v potaz všechny faktory, které se v budoucnu objeví, a v danou chvíli také není možné vědět o všech zkušenostech, které jedinec získá. Krumboltz (2011) také poukazuje na fakt, že dnes ani nevíme, jaké profese budou v postindustriální době za pár let potřebné.

Místo dlouhodobého plánování tedy navrhuje „být připraven". Domnívá se, že každý z nás by se neměl bát vyhledávat co největší a nejrozmanitější množství různých aktivit, které my sami považujeme za zajímavé a poučné, vnímat naše reakce na různé podněty a snažit se získat co nejvíce zkušeností a ponaučení z jakékoliv zažité situace. Náhody či neplánované momenty, které bychom měli využívat, se v našich životech odehrávají každý den. Tyto události jsou právě oním výše zmiňovaným „happenstance" z názvu teorie, pro které neexistuje ideální ekvivalent v češtině.

Krumboltz (2007) tedy doporučuje využít tyto „očekávané náhody" na maximum: vnímat své okolí a být pozorný a otevřený k jakýmkoliv možnostem nových zážitků, zkušeností, poznatků či dovedností, a zároveň se nebát i zariskovat.

EMPIRICKÁ ČÁST

5. METODOLOGIE

Na základě stavu poznatků o zkoumané problematice a relevantních teoretických východisek jsou v následující části disertační práce blíže popsány a objasněny hlavní a dílčí cíle práce, důvody a kritéria výběru výzkumného vzorku a přiblížení vlastní přípravy výzkumu. Kapitola je zakončena popisem použitých metod sběru a analýzy dat.

5.1 CÍL VÝZKUMU A FORMULOVANÉ HYPOTÉZY

Jak bylo popsáno v teoretické části práce, pro (sebe)hodnocení a následný rozvoj a plánování profesní kariéry existuje mnoho přístupů a možností. A to nejen v rámci subjektivního, ale také objektivního přístupu ke kariéře.

Vzhledem k aktuálnímu vývoji v profesní oblasti je vhodné se dále a hlouběji věnovat předpokládaným odlišnostem mezi jednotlivými skupinami studentů a absolventů na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Pro identifikaci rozdílů budou využity teoretické modely a nástroje, které se pro volbu, hodnocení a rozvoj pracovní kariéry aktuálně využívají. Jak již bylo zmíněno v Úvodu, potvrzení či vyvrácení možných souvislostí mezi vzájemnými rozdíly mohou pomoci nejen organizacím, ale také kariérovým poradcům a dalším institucím (psychologicko-pedagogickým poradnám, poradenským centrům vysokých škol atp.), které se tématu kariérové volby věnují. Poznatky by měly být přínosné i pro jedince samotné. V rámci této disertační práce jsou totiž u studentů a absolventů mj. hlouběji zkoumány dovednosti, které se dají ovlivňovat a především rozvíjet.

Již v Úvodu bylo také zmíněno, že cílem výzkumu je kvantitativní analýza životních hodnot a vybraných kariérových dovedností studentů a absolventů výběrového programu CEMS MIM v porovnání se studenty oboru Management na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Kromě Teorie hodnot (Values-Based Theory, 1996) Duane Browna bude brána v potaz také Teorie nahodilého učení (Happenstance Learning Theory, 2002) Johna Krumboltze.

Výzkumné otázky jsou formulovány v následujícím znění:

Existují u studentů a absolventů různých studijních oborů na VŠE rozdíly v míře důležitosti životních hodnot?

Lze u studentů a absolventů různých studijních oborů na VŠE identifikovat vzájemné souvislosti mezi kariérovou přizpůsobivostí a odolností?

Existují vztahy mezi kariérovou přizpůsobivostí a odolností, hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry a využitím nahodilostí v důležitých momentech kariéry?

V návaznosti na výzkumné otázky byly formulovány níže uvedené **hypotézy.** Ty byly stanoveny na základě dílčích cílů (viz Úvod) a poznatků získaných zejména na základě zmapování současných poznatků z odborné literatury a vyložených v předchozích kapitolách. Důležitým zdrojem byly také již realizované empirické výzkumy a závěry několika autorů, kteří se vztahu vybraných dovedností řízení vlastní kariérové dráhy a případně životních hodnot zabývali.

H_1: Životní hodnoty a jejich důležitost se u jednotlivých skupin respondentů liší.

$H_{1,1}$: Rozdíly v hodnotovém systému lze identifikovat nejen při srovnání důležitosti životních hodnot mezi absolventy a studenty programu CEMS MIM, ale také u vzorku studentů českého studijního oboru Management.

Hypotézy vycházejí z předpokladu, že do nadstandardních vzdělávacích programů se hlásí aktivní a činorodí studenti, kteří se zajímají o svůj osobní rozvoj. Navazuje i na zjištění ohledně důležitosti pracovního života u studentů programu CEMS MIM (Mayrhofer, Nordhaug, Obeso, 2009). Výzkum mj. zjistil, že tito očekávají vysoké pracovní nasazení. Zaměstnání ale pro ně musí mít smysluplné výsledky a důležitá je také morální stránka a přínos pro společnost. Tyto závěry ale neodpovídají charakteristickým rysům celé generace. Rozdíly v míře důležitosti životních hodnot různých skupin předpokládá také Duane Brown ve své Teorii hodnot (Brown, 2002). Toto srovnání tedy může nejen poskytnout informace o možných rozdílech mezi jednotlivými skupinami respondentů, ale také umožní lepší vhled do charakteristik Generace Y.

H_2: Kariérová odolnost a kariérová pružnost spolu souvisejí.

$H_{2,1}$: U jedinců s vyšší mírou kariérové odolnosti lze očekávat také vyšší míru kariérové pružnosti.

$H_{2,2}$: U míry kariérové odolnosti a pružnosti existují mezi jednotlivými skupinami respondentů významné rozdíly.

První subhypotéza ověřuje pozitivní korelaci mezi kariérovou odolností a pružností. Ta byla zatím prokázána u studentů filozofie, pedagogiky a psychologie z Aténské univerzity (Sidiropoulou-Dimakakou et al., 2015). Zajímá nás proto, bude-li vztah potvrzen i u jiného vzorku s jiným studijním zaměřením. Jak kariérová odolnost, tak kariérová pružnost patří mezi základní dovednosti pro řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills).

Druhá subhypotéza pak opět vychází z předpokladu, že studenti nadstandardních vzdělávacích programů se od svých vrstevníků liší v míře, ve které se mj. zaměřují na rozvoj své připravenosti pro pracovní kariéru.

H_3: Jedinci s vyšší mírou kariérové odolnosti a pružnosti vnímají oproti jedincům s nižší mírou odolnosti a pružnosti svou kariéru jako úspěšnější.

Hypotéza navazuje na dosavadní zjištění o kariérové odolnosti a pružnosti. Oba koncepty mj. pracují s vírou ve vlastní schopnosti a v sebe sama. Dovednosti pro řízení vlastní kariérové dráhy souvisejí s tzv. kariérovým očekáváním a kariérové očekávání pak dále souvisí se subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry. Zároveň, pokud jedinci při subjektivním posuzování hodnotí svou kariéru jako úspěšnou, hodnotí jako úspěšnější a celkově šťastnější celý svůj život (Nabi, 1999; dle: Kirovová, 2007).

H_4: Jedinci, kteří mají vyšší míru kariérové odolnosti a pružnosti, jsou oproti jedincům s nižší mírou odolnosti a pružnosti více nakloněni využití „nahodilostí" v důležitých momentech kariéry.

Hypotéza se snaží ověřit pravděpodobnou souvislost mezi oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy (Career Management Skills) a otevřeností vůči „očekávaným neplánovaným náhodám" (happenstance). Jak kariérová odolnost, tak kariérová pružnost souvisí s připraveností a vypořádáním se se změnami v pracovním životě. Koncept „happenstance" Johna Krumboltze s připraveností a otevřeností vůči změnám také pracuje, a proto je možné, že mezi mírou kariérové odolnosti a pružností a touto otevřeností existuje spojitost.

5.2 METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT

Data byla od studentů a absolventů programu CEMS MIM na VŠE a od studentů českého studijního oboru Management na Fakultě podnikohospodářské VŠE získána pomocí:

- ověřených inventářů a škál:
    - inventář životních hodnot LVI (Life Values Inventory; Brown, Crace, 1996/2002),
    - sebehodnocení kariérové odolnosti CRSA (Career Resilience Self-Assessment; Straby, 2010)
    - a škála kariérové přizpůsobivosti CAAS (Career-Adapt Abilities Scale; Savickas, Porfeli, 2012),
- bloku sedmi tvrzení souvisejících s hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry, plánováním kariéry a využitím „nahodilostí" v dosavadní kariéře
- a biografického dotazníku.

Kompletní dotazníky pro všechny tři skupiny respondentů jsou k nahlédnutí v Přílohách č. 2, 3 a 5. Jednotlivé inventáře, škály, otázky a biografický dotazník jsou pak detailněji popsány v následujících subkapitolách.

5.2.1 LIFE VALUES INVENTORY (LVI)

Inventář životních hodnot (Brown, Crace, 1996/2002) vychází z Teorie hodnot Duane Browna (více viz subkap. 4.2.3). Sestává ze 42 tvrzení, která měří 14 relativně nezávislých hodnot:

- výkon — Achievement,
- někam patřit — Belonging,
- starost o životní prostředí — Concern for Environment,
- péče o ostatní — Concern for Others,
- kreativita — Creativity,

- finanční prosperita — Financial Prosperity,
- zdraví a pohyb — Health and Activity,
- pokora — Humility,
- nezávislost — Independence,
- loajalita vůči rodině/skupině — Loyalty to Family or Group / Interdependence,
- soukromí — Privacy,
- zodpovědnost — Responsibility,
- porozumění vědě — Scientific Understanding,
- a duchovno — Spirituality.

Sílu souhlasu či nesouhlasu respondent vystihuje na 5stupňové Likertově škále.

OBRÁZEK 4: LIKERTOVA ŠKÁLA (LVI)



Každou ze 14 hodnot v inventáři sytí 3 tvrzení, která jsou v dotazníku rozložena rovnoměrně (tj. například na hodnotu Výkon se zaměřuje výrok 1., 15. a 29., hodnota Někam patřit je ověřována v otázce 2., 16. a 30. atd.). Na závěr se poté dané 3 související položky sečtou a vytvoří se žebříček 14 životních hodnot sestavený podle souhlasu či nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními.

Na vyplnění inventáře by dle metodické příručky autorů (Brown, Crace, 1996/2002) měla dále navazovat výzva k seřazení jednotlivých hodnot podle důležitosti. Dotazovanému se v tuto chvíli předloží výčet 14 životních hodnot a žebříček si nyní sestavuje sám jen podle názvu hodnot a důležitosti, které jim dle svého názoru v životě připisuje.

Po vyhodnocení výsledků inventáře je poté pro jedince vhodné srovnat výsledky vzniklé součtem u jednotlivých tvrzení s žebříčkem vzniklým seřazením hodnot dle důležitosti. V ideálním případě by se měly životní hodnoty objevovat na obdobných příčkách v obou žebříčcích.

Dále může navazovat ještě další sebehodnocení a posouzení významu jednotlivých hodnot ve třech životních rolích, kterými jsou:

- práce Work,
- důležité vztahy Important Relationships
- a volný čas / aktivity v komunitě Leisure and Community Activities.

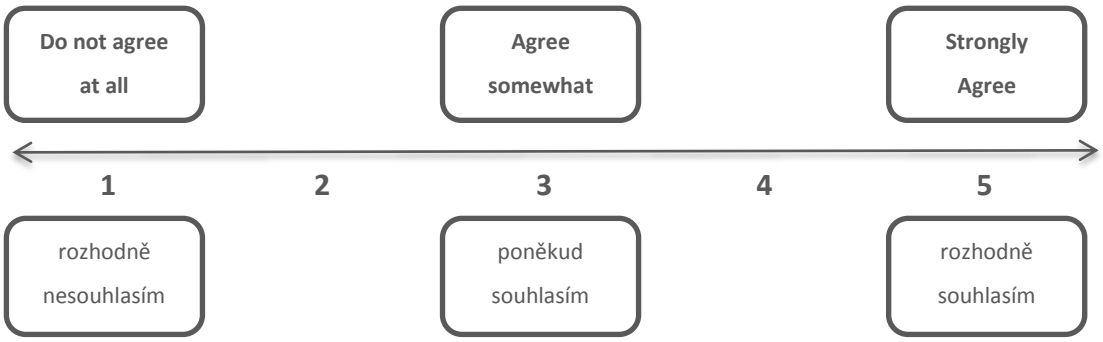
Je pravděpodobné, že v každé roli bude žebříček životních hodnot vykazovat (mírné) rozdíly. Pro jedince poté může být ještě zajímavé sledovat, které hodnoty se objevují na prvních příčkách celkového skóre, a kterým hodnotám dává přednost v jednotlivých rolích. Tímto hlubším vyhodnocením a rozborem se však disertační práce ze zjevných důvodů nezabývá. V dotazníku byl blok řazení hodnot od nejdůležitější po nejméně důležitou umístěn jako druhý a blok 42 tvrzení jako pátý. K nahlédnutí je v Přílohách č. 2, 3 a 5.

5.2.2 CAREER RESILIENCE SELF-ASSESSMENT (CRSA)

Kariérová odolnost (a na ni navazující Sebehodnocení kariérové odolnosti (Straby, 2010)) je jednou z vybraných dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy, jejíž vztah s dalšími proměnnými bude v rámci výzkumu hodnocen. Více informací o konceptu kariérové odolnosti je k dispozici v subkapitole 3.3.1.

Straby koncipoval svou škálu jako sebehodnotící a rozvojovou, od jedince se tedy očekává, že s ní bude po vyhodnocení dále pracovat. Sestává ze 14 tvrzení, intenzitu souhlasu respondent opět vyjadřuje na Likertově pětistupňové škále.

OBRÁZEK 5: LIKERTOVA ŠKÁLA (CRSA)



Po zodpovězení otázek si – v případě sebehodnocení – jedinec sečte „body" za jednotlivá tvrzení a určí tak své celkové skóre. V závislosti na tom, v jakém pásmu se výsledek pohybuje, si zjistí stav a úroveň své kariérové odolnosti a následuje prostor pro poznámky a nápady, které mohou napomoci případnému dalšímu rozvoji této dovednosti. Originál Strabyho rozvojové škály včetně bodového hodnocení a návrhů pro další práci a rozvoj je uveden v Příloze č. 1. Při konstrukci dotazníku byl tento blok zařazen jako první tak, aby respondenti na začátku vyplňovali jednu z nejkratších částí a nebyli demotivováni hned zkraje.

Protože byl výzkum postaven pouze na jednotlivých dotaznících, empirická část práce se nezabývá sebehodnotící a rozvojovou složkou, a dále pracuje pouze s celkovým součtem. Absolventům a studentům, kteří projevili zájem o zaslání individuálních výsledků (více viz subkapitoly 5.3.1 a 5.3.2), byla ale zaslána původní Strabyho verze tak, aby mohli v případě zájmu se škálou dále sami pracovat.

5.2.3 CAREER-ADAPT ABILITIES SCALE (CAAS)

Škála kariérové přizpůsobivosti (Savickas, Porfeli, 2012) je druhou z vybraných dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy (Career Management Skill, CMS). Tyto dovednosti mohou být získávány v průběhu celého (pracovního) života. Koncepty Career Management Skills jsou podrobněji přiblíženy v subkapitole 3.3, kariérová pružnost je poté detailněji charakterizována v subkap. 3.3.2.

V tomto dotazníku respondent hodnotí 24 svých schopností či silných stránek, které lze využít při budování kariéry (např. zodpovědnost za svá rozhodnutí, efektivita při plnění

úkolů, překonávání překážek atd.). Tyto silné stránky jsou součástí čtyř hlavních zdrojů pro schopnost (budoucího) přizpůsobení se. Jsou jimi:

- starost (o budoucnost) Concern (for the future),
- kontrola (faktorů os. úspěchu) Control (over personal success factors),
- zvědavost (týkající se budoucích rolí) Curiosity (about possible future roles)
- a sebedůvěra (k působení v nové roli) Confidence (about being in a new role).

Každý ze zdrojů je sycen 6 silnými stránkami, které jsou v dotazníku seřazeny za sebou (tj. např. Starost o budoucnost se řeší v tvrzeních 1 – 6, Kontrolou se zabývají výroky 7-13 atd.).

Důležitý je nejen celkový skór, ale také výsledky v jednotlivých subškálách. V ideálním případě by měl být souhrnný výsledek rozdistribuován rovnoměrně. Pokud tomu tak není, dotazovanému se doporučuje zaměřit se na zlepšení v oblasti, ve které dosáhl výrazně nejhoršího výsledku.

Stejně jako v případě LVI je i zde využita 5stupňová škála, v originále ovšem opačná. Tj. 1 – nejsilnější (Strongest), 5 – slabý (Not Strong).

OBRÁZEK 6: LIKERTOVA ŠKÁLA (CAAS)



Z důvodu zachování jednotných vah u všech využitých škál, inventáře i tvrzení, byla v tomto konkrétním případě škála v dotazníku záměrně obrácena tak, aby korespondovala se směrem ostatních použitých škál. Pro účely disertační práce tak má tato záměna své opodstatnění. Pokud by ale měly být samostatné výsledky CAAS porovnávány se závěry jiných autorů, je potřeba škálu převrátit do původní podoby a v hrubých datech vytvořit jednotlivým položkám reverzní skóry.

V dotazníku byla tato část zařazena na 3. místo po škále kariérové odolnosti CRSA a řazení životních hodnot z Inventáře.

5.2.4 PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY, HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI A VYUŽITÍ „NAHODILOSTÍ“ V KARIÉŘE

Pro plánování kariéry, hodnocení dosavadní úspěšnosti a využití „nahodilostí“ v kariéře byla formulována tvrzení přímo autorkou práce. Vhodnost zařazení otázek souvisejících s hodnocením úspěchu a plánováním kariéry navazuje nejen na problematiku postupného posunu od objektivního vnímání kariéry směrem k subjektivnímu (viz subkap. 2.1.3 či 3.2.2), ale také např. se zmiňovanou Teorii nahodilého učení Johna Krumboltze (více viz subkap. 4.2.4) a na možnou souvislost mezi subjektivním hodnocením pracovního úspěchu (detailněji viz subkap. 2.2).

Těchto sedm výroků dohromady netvoří celek, jedná se o relativně samostatná doplňující tvrzení. Ta by měla pokrýt oblasti související s tématem disertační práce, které ale nejsou součástí použitých ověřených škál. Tvrzení respondenti také hodnotí na pětistupňové škále, pro zachování integrity s ostatními inventáři a škálami opět s hodnotami 1 = nejméně, 5 = nejvíce.

Těmito tvrzeními jsou:

1. Věnuji pozornost plánování své kariéry.
   I pay attention to my career planning.
2. Podnikám konkrétní kroky k dosažení kariéry, kterou chci.
   I am taking specific steps to achieve the career I want.
3. Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.
   I am open to any opportunities that can affect my career.
4. Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí.
   I use random coincidences to shape my career.
5. Svou dosavadní kariéru považuji za úspěšnou.
   I percieve my recent career as successful.

6. Úspěch a spokojenost v životě přímo souvisí s úspěchem v práci.
   Success in life is directly related to success at work.

7. Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání.
   My recent work experience is a result of a systematic search.

První výrok si klade za cíl ověřit, nakolik si jedinec myslí, že si svou kariérovou dráhu plánuje. Na něj navazuje druhé tvrzení, které chce zjistit, věnuje-li respondent svým představám a záměrům také nějaké další úsilí. Páté tvrzení je zaměřeno na subjektivní hodnocení úspěšnosti (dosavadní) kariéry a šestý výrok poté ověřuje prokázanou souvislost mezi pracovní a celkovou životní spokojeností (Hamplová, 2004).

Tvrzení 3., 4., a 7. se zaměřuje na využití nahodilostí v kariéře, poslední otázka je formulována ke dvěma předchozím jako reverzní a záměrně nejsou v bloku otázek umístěny všechny za sebou. Krumboltzova teorie je aktuálně poměrně citována a využívána. Vzhledem ke své specifičnosti je ale ověřována zejména během kvalitativního výzkumu. Protože ověřená škála, která by s teorií pracovala, není k dispozici, formulovala autorka práce tvrzení zaměřená na základní koncepty teorie sama.

Celý tento blok byl zařazen na 5. místo, tj. ze všech využitých inventářů a škál byl uveden jako poslední. Poté již následovaly jen biografické otázky (viz následující subkapitola).

5.2.5 BIOGRAFICKÉ OTÁZKY

Na konci dotazníku čekalo na respondenty šest biografických otázek. Ty se zaměřovaly nejen na základní údaje potřebné pro charakteristiku jednotlivých výzkumných vzorků (věk, pohlaví, národnost), ale také pro další možnou stratifikaci respondentů a posuzování případných rozdílů např. v životních hodnotách (studium při zaměstnání, zaměstnanecký vztah, sektor, ve kterém respondent působí atp.). Tato část byla zařazena na konec celého dotazníku.

5.3 ZKOUMANÉ SOUBORY A PODMÍNKY SBĚRU DAT

Z důvodu vymezení tématu disertační práce byl empirický výzkum uskutečněn především mezi 1) studenty a 2) absolventy programu CEMS MIM na Vysoké škole ekonomické v Praze (VŠE). Kromě nich byli pro účely srovnání osloveni také 3) studenti českého navazujícího magisterského studijního oboru Management na Fakultě podnikohospodářské VŠE.

Studenti jak anglického oboru International Management (s inkorporovaným výběrovým programem CEMS MIM), tak českého oboru Management se řadí mezi příslušníky Generace Y a ve většině případů jsou vrstevníci. Je proto důležité potvrdit či vyvrátit předpokládaný rozdíl v životních hodnotách (viz subkap. 1.1 a 1.2.3) a úrovni dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy (CMS) mezi těmito dvěma skupinami respondentů.

Data byla získána zejména během první poloviny roku 2017, od každé skupiny respondentů rozdílným způsobem. Studenti a absolventi programu CEMS MIM vyplňovali dotazník se škálami a inventářem v originální verzi, tj. v angličtině. K tomuto rozhodnutí vedla nejen vysoká úroveň znalosti jazyka, ale především fakt, že v programu na VŠE studují i studenti ze zahraničí. Komunikačním jazykem nejen v kurzech, ale i mezi spolužáky je tak angličtina. Pro studenty českého studijního oboru Management byl poté dotazník dvakrát nezávisle na sobě přeložen do češtiny a poté znovu do angličtiny. Finální verze, která se následně předložila studentům k vyplnění, byla vytvořena na základě těchto dvou překladů a zpětného překladu.

5.3.1 STUDENTI VÝBĚROVÉHO PROGRAMU CEMS MIM

Studenti programu byli z důvodu relativně nízkého počtu studentů v ročníku osloveni nadvakrát. Každý rok je ke studiu přijímáno maximálně 55 studentů a v prvním ročníku musejí všichni povinně absolvovat výměnný semestr v zahraničí. V každém ze semestrů je tedy přibližně polovina studentů prvního ročníku programu CEMS MIM, pro něž je VŠE tzv. domovskou univerzitou, mimo ČR. Studenti byli proto kontaktováni v zimním i letním semestru tak, aby dotazník mohli vyplnit všichni „domácí" studenti z VŠE a také zahraniční studenti CEMS MIM z dalších univerzit aliance, kteří v daném semestru v Praze studovali v rámci výměnného studijního pobytu.

V zimním semestru byli studenti osloveni 13. prosince 2016 v rámci závěrečné hodiny oborově povinného předmětu 3PO665 – Entrepreneurship and New Business Venturing. Během letního semestru se autorka práce na studenty CEMS MIM obrátila 15. května 2017 v rámci poslední vyučovací hodiny oborově povinného předmětu 3PS672 – Global Management Practice Course. V obou případech byla autorka v hodině přítomna a studentům vysvětlila nejen důvod pro sbírání dat, ale také nabídla zájemcům možnost zaslání individuálních výsledků. Studenti v obou semestrech dotazníky vyplnili v papírové podobě, do elektronické verze poté byly ručně přepsány. Po přepisu byly hodnoty v elektronické podobě ještě zkontrolovány namátkovou kontrolou dvěma na sobě nezávislými osobami. Dotazník je k dispozici v Příloze č. 2.

5.3.2 ABSOLVENTI VÝBĚROVÉHO PROGRAMU CEMS MIM

Vzhledem k tomu, že absolventi výběrového programu se společně ve větším počtu scházejí nepravidelně, byl pro oslovení využit e-mail s přímým odkazem na elektronický dotazník s již výše zmíněnými částmi a otázkami. Dotazník tak obsahoval stejné škály, inventář a tvrzení jako dotazník pro studenty CEMS MIM, pouze v biografické části byla vypuštěna položka týkající se práce při studiu a byla nahrazena dotazy ohledně plného zaměstnání.

Absolventi byli osloveni hromadným e-mailem 16. února 2017. E-mail s žádostí o vyplnění byl zaslán všem 510 absolventům, kteří program v letech 1998 – 2016 na VŠE úspěšně ukončili. Autorka práce se s částí absolventů osobně zná ze své dřívější pracovní pozice, z toho důvodu předpokládala vyšší návratnost, než je u elektronických dotazníků obvyklé. Ideální návratnost byla cílována na 20 %, tedy minimální vzorek alespoň 100 respondentů.

Po první výzvě k vyplnění dotazníku byla po týdnu, tj. 23. února 2017, zaslána ještě upomínka pro ty, kdo měli o vyplnění zájem, ale zatím se k němu nedostali. Dotazník bylo možné vyplnit během dvou týdnů, tj. od čtvrtka 16. února. 2017 odpoledne do čtvrtka 2. března 2017 ráno.

V e-mailu byly kromě představení vysvětleny důvody pro oslovení a absolventům byla nabídnuta možnost zaslání individuálních výsledků. Nabídka této možnosti byla autorkou vnímána nejen jako motivační faktor, ale také jako forma poděkování za spolupráci.

Kompletní znění dotazníku je k dispozici v Příloze č. 3, znění obou e-mailů poté v Příloze č. 4.

5.3.3 STUDENTI OBORU MANAGEMENT

Studenti česky vyučovaného studijního oboru Management byli autorkou práce o vyplnění požádáni 9. 5. 2017 během poslední hodiny oborově povinného předmětu 3PS441 – Leadership. Jedná se o kurz, který většina studentů absolvuje během prvního ročníku navazujícího magisterského studia. U studentů v tomto vzorku je tak očekáván obdobný věk respondentů jako ve skupině studentů výběrového programu CEMS MIM.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této subkapitoly, studenti vyplňovali dotazník v českém jazyce. Z tohoto důvodu byla před samotnými analýzami ověřena reliabilita jednotlivých škál a inventáře Cronbachovým alfa. Výsledky jsou podrobněji popsány v následující subkapitole 6.1.2. Dotazník pro studenty českého oboru je zveřejněn v Příloze č. 5.

5.4 ZPRACOVÁNÍ DAT

Výsledky šetření byly zpracovány ve statistickém programu IBM SPSS Statistics. Kromě základní popisné statistiky u jednotlivých škál a inventářů byla využita klastrová analýza, analýza rozptylu (ANOVA), korelační analýza a regresní analýza.

Z výsledků výše zmíněných nástrojů pro analýzu byly vyvozeny závěry o souvislosti životních hodnot, kariérové přizpůsobivosti a kariérové odolnosti a dalších zkoumaných proměnných v rámci zkoumaných vzorků.

I přes využití existujících inventářů a dotazníků, jejichž validita i reliabilita byla nezávisle na sobě několikrát potvrzena dříve, byla reliabilita nejen české, ale i anglické verze, pro jistotu ještě jednou ověřena, a to pomocí testu **vnitřní konzistence**. Jako koeficient soudržnosti bylo využito Cronbachovo alfa.

Pro porovnání a analýzu rozdílů v důležitosti životních hodnot v inventáři LVI (Life Values Inventory) mezi jednotlivými sledovanými skupinami byla po statistické konzultaci zvolena jako nejvhodnější nástroj **klastrová analýza** (též „shluková analýza“, anglicky „Cluster Analysis“). Jedná se o vícerozměrnou statistickou metodu, která vychází z podobnosti či rozdílnosti jednotek uvnitř celé skupiny. Metoda třídí jednotky do menších

skupin tak, aby si jednotky ze stejné skupiny byly podobnější než jednotky patřící do ostatních shluků. V situaci, kdy je srovnáváno větší množství sledovaných hodnot, tak umožňuje metoda shromažďovat jedince s podobnou strukturou dat k sobě. Díky tomu vznikne srozumitelný a lépe interpretovatelný systém, se kterým lze dále pracovat jednodušeji, než pokud by byla data zkoumána jednotlivě a odděleně.

Pro identifikaci rozdílů mezi zkoumanými proměnnými byla dále využita také **analýza rozptylu**. Tento nástroj umožní interpretovat, zda a kde konkrétně existují u míry kariérové odolnosti a přizpůsobivosti významné rozdíly mezi vzniklými klastry. V případě, že by byly při analýze rozptylu porušeny předpoklady stejných rozptylů sledovaných veličin, je případnou odlišnost možné zjistit např. Welchovou korekcí. Tato korekce zohledňuje různou variabilitu proměnných a stupně volnosti Studentova t rozdělení stanovuje na jiném principu.

Pro určení existence vzájemných vztahů kariérové odolnosti a přizpůsobivosti s dalšími sledovanými proměnnými byly využity také **korelační matice**. Cílem korelační analýzy je určení síly vzájemné závislosti mezi jednotlivými veličinami. Použit byl jak parametrický Pearsonův, tak neparametrický Spearmanův korelační koeficient. Oba koeficienty mohou nabývat hodnoty od -1 do +1. Síla závislosti je poté určena dle intervalů. Pro účely této práce bude využita interpretace síly závislosti dle Evanse (1996). Velikost intervalu a síla vztahu je tedy určena následovně:

- 0,00 - 0,19 velmi slabá,
- 0,20 - 0,39 slabá,
- 0,40 - 0,59 střední,
- 0,60 - 0,79 silná,
- 0,80 - 1,00 velmi silná.

Pro posouzení možného vztahu vybraných dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy a subjektivního vnímání úspěšnosti dosavadní kariéry byla využita také **regresní analýza**. Pomocí této statistické metody lze odhadnout hodnotu tzv. závisle proměnné na základě znalosti dalších veličin (tzv. nezávisle proměnné, vysvětlující proměnné; Field, 2009). Zatímco korelační koeficient ověřuje existenci s sílu vztahu mezi proměnnými, regresní analýza jde o krok dále a díky modelování umožňuje predikovat, jestli a jak se změní hodnota závisle proměnné v návaznosti na změnu jedné z vysvětlujících proměnných.

6. VÝZKUM A JEHO VÝSLEDKY

Tato kapitola shrnuje nejen základní informace o respondentech a charakterizuje jednotlivé vzorky, ale věnuje se také interpretaci dat a závěrům, které lze z výsledků použitých analýz vyvodit.

6.1 INFORMACE O RESPONDENTECH

6.1.1 POČTY RESPONDENTŮ V JEDNOTLIVÝCH SKUPINÁCH

S žádostí o vyplnění dotazníků bylo v kurzech určených pro 1. ročník oboru International Management / programu **CEMS MIM** osloveno 64 studentů (34 v prosinci 2016 a 30 v květnu 2017), z nichž pouze jeden otázky nezodpověděl všechny. Z 63 kompletních dotazníků byli poté vyřazeni dva respondenti – student z Číny (prosincový vzorek) a student Indie (květnový vzorek) – a to především z důvodu udržení homogenity vzorku z hlediska kulturního kontextu. K tomuto kroku došlo především kvůli plánovanému rozdělení respondentů do klastrů podle míry důležitosti životních hodnot. (Nejen) dle Browna (1996) ovlivňuje životní hodnoty jedince mj. i kultura. Hodnoty vyřazených studentů by se mohly z tohoto hlediska lišit od zbytku respondentů, a při zpracování dat a následné interpretaci výsledků by tak mohlo dojít ke zkreslení. Tento vzorek tedy pracuje s **61** respondenty.

Jak již bylo zmíněno v subkap. 5.3.2, **absolventi** výběrového programu **CEMS MIM** byli osloveni e-mailem. Z 510 absolventů, kteří studium ukončili v letech 1998 – 2016, byla výzva doručena na 452 adres. Zbylých 58 e-mailů se vrátilo jako nedoručitelných (nejčastěji z důvodu již neexistující adresy, ve dvou případech měli příjemci plnou schránku). Z těchto 452 absolventů, kterým byl e-mail s prosbou o účast v šetření doručen, začalo s vyplňováním 122 z nich a 101 dotazník vyplniloaž do konce. Pokud bude **návratnost** elektronického dotazníku počítána jako poměr kompletně vyplněných dotazníků ku doručeným e-mailům, činí tato **22,3 %**. Pro následnou práci s daty a analýzy byl z výše zmiňovaného důvodu vyřazen 1 respondent pocházející z Indie a dále také 6 absolventů starších 38 let, kteří nesplňují nejčastěji využívané ohraničení pro definici Generace Y (roky narození 1980 – 2004, viz subkap. 1.2). Celkem tedy bude ve vzorku počítáno s **94** absolventy.

Vzorek studentů českého studijního oboru je obdobně rozsáhlý (v textu dále také jako „**Management studenti**“). Dotazník začalo v kurzu 3PS441 – Leadership vyplňovat 113 studentů, kteří se daný den zúčastnili přednášky (viz. subkap. 5.3.3), a **107** z nich jej dokončilo. Z tohoto vzorku nebyl nikdo vyřazen.

Celkem tedy byla kompletní data získána od 271 studentů a absolventů, z toho 164 z nich vyplňovalo dotazník v angličtině a 107 v češtině. Pro následné analýzy bylo využito 262 odpovědí, vyřazeno bylo 9 respondentů vyplňujících dotazník v anglické verzi.

6.1.2 RELIABILITA INVENTÁŘE A ŠKÁL

Jak již bylo zmíněno, stupeň vnitřní konzistence a spolehlivost jednotlivých použitých škál a subškál byly ověřovány, a to pomocí Cronbachova alfa. Pro výpočet koeficientu byla využita data od relevantních respondentů, tj. od těch, kdo dotazníky vyplnili kompletně, a jejichž odpovědi zároveň nebyly z nějakého důvodu vyřazeny. Jednalo se tedy o 155 respondentů v anglické a 107 v české verzi.

Cronbachovo alfa obecně nabývá hodnot v rozmezí 0 a 1, ale jen hodnoty vyšší než 0,5 poukazují na škály s dostatečnou konzistencí a reliabilitou pro další statistickou práci a vyvozování závěrů. Preferovány jsou koeficienty od 0,7 výše, které znamenají vysokou spolehlivost a konzistenci testu (Field, 2009).

V obou jazykových mutacích nabývají koeficienty u škál souvisejících s dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy velmi uspokojivých hodnot. Jak pro škálu kariérové odolnosti (Career Resilience Self-Asessment, CRSA), tak pro škálu a 4 subškály kariérové pružnosti (Career Adapt-Abilities Scale, CAAS), jsou hodnoty Cronbachova alfa velmi vysoké (tj. rovny nebo vyšší než 0,7). Pouze koeficient u subškály „kontrola“ je v české verzi roven 0,695. Ze dvanácti posuzovaných hodnot je tak vnitřní konzistence a spolehlivost mírně nižší než 0,7 jen v jednom případě. Hodnoty tak poukazují na vysokou reliabilitu.

TABULKA 6: RELIABILITA JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL A SUBŠKÁL

ŠKÁLA	CRONBACHOVO α		POČET POLOŽEK
	EN VERZE n = 155	CZ VERZE n = 107	
CRSA	.80	.75	14
CAAS	.88	.84	24
CONCERN	.81	.81	6
CONTROL	.73	.70	6
CURIOSITY	.75	.73	6
CONFIDENCE	.81	.70	6
LVI			
ACHIEVEMENT	.73	.66	3
BELONGING	.69	.67	3
CONCERN FOR ENVIRO	.86	.76	3
CONCERN FOR OTHERS	.71	.71	3
CREATIVITY	.85	.80	3
FIN. PROSPERITY	.86	.76	3
HEALTH & ACTIVITY	.85	.80	3
HUMILITY	.61	.67	3
INDEPENDENCE	.55	.50	3
INTERDEPENDENCE	.52	.68	3
PRIVACY	.78	.57	3
RESPONSIBILITY	.76	.75	3
SCIENT. UNDERSTAND.	.80	.66	3
SPIRITUALITY	.87	.85	3

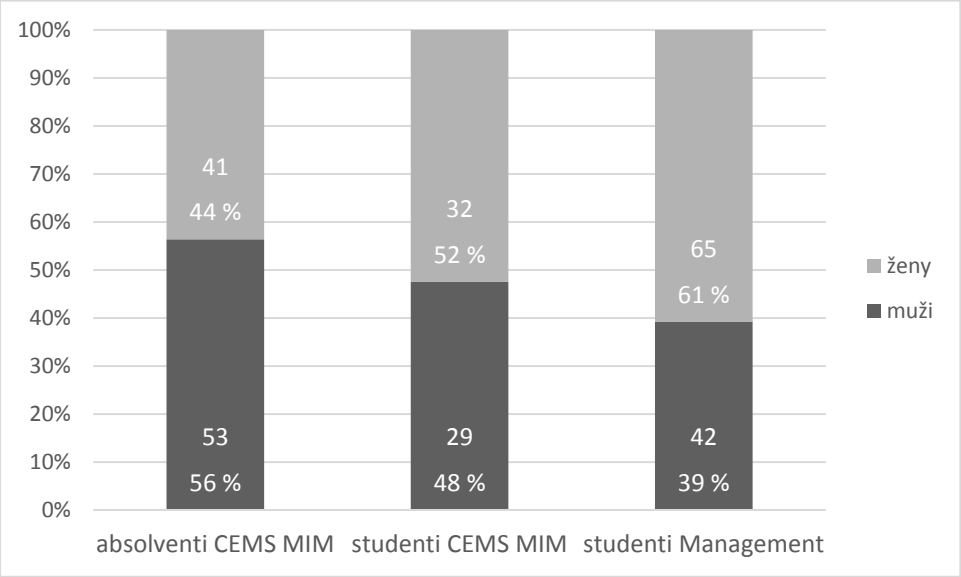
U subškál inventáře životních hodnot (Life Values Inventory, LVI) je Cronbachovo alfa vyšší nebo rovno 0,5 ve všech případech. V anglické jazykové mutaci je koeficient vyšší nebo roven 0,7 v 10 případech ze 14 a v intervalu 0,5 – 0,7 se pohybuje pouze u 4 životních hodnot. Nejnižších hodnot dosahuje koeficient u subškály „nezávislost" a „loajalita vůči rodině". Právě u životní hodnoty „nezávislost" je Cronbachovo alfa velmi nízké i v české verzi dotazníku, v tomto případě nabývá pouze limitní hodnoty 0,50. Ostatní položky v české verzi již vykazují uspokojivější hodnoty. V intervalu 0,5 – 0,7 se pohybují v 7 případech a 7 subškál má koeficient vyšší než 0,7. Českou verzi inventáře lze tedy v tomto případě považovat za konzistentní a spolehlivou, byť v nižším pásmu pod 0,7 se vyskytuje o 3 životní hodnoty více než v anglické verzi.

6.1.3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

I když studenti i absolventi v dotazníku vyplňovali informace nejen o svém věku, pohlaví, národnosti či druhu práce a odvětví, byly po statistické konzultaci pro shlukovou analýzu

nakonec využity skupiny jako celek. Respondenti byli rozděleni podle příslušnosti k jedné ze skupin zkoumaného vzorku. Ze zřejmých důvodů bude tedy v této subkapitole zmíněna pouze základní charakteristika jednotlivých souborů. Zastoupení respondentů podle pohlaví a věku je přehledně shrnuto v následujícím grafu a tabulce.

GRAF 9: SKUPINY RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ



TABULKA 7: SKUPINY RESPONDENTŮ DLE VĚKU

VĚK	absolventi CEMS MIM	studenti CEMS MIM	studenti Management
průměr	30,7	24,8	23,7
směr. odchylka	3,79	1,64	1,06
modus	26,0	25,0	23,0
medián	30,5	25,0	24,0

Ve skupině absolventů programu CEMS MIM (n = 94) se nachází 53 mužů a 41 žen ve věku 25 – 38 let (*M* = 30.7, *SD* = 3.79). Více než ¾ z nich (n = 78, tj. 83 %) uvedlo, že jsou zaměstnanci, 18 absolventů podniká (9 z nich je ale zároveň i zaměstnaných), 2 jsou nezaměstnaní a dalších 5 bylo v době vyplňování dotazníku na mateřské nebo rodičovské dovolené. Valná většina respondentů-zaměstnanců pracuje v soukromém sektoru (n = 88, tj. 94 %), 4 jsou zaměstnáni ve veřejné sféře a 2 další poté v neziskovém sektoru.

Mezi studenty výběrového programu CEMS MIM, kteří byli součástí zkoumaného vzorku (n = 61) se nachází 29 mužů a 32 žen ve věku 21 – 30 let (*M* = 24.8, *SD* = 1.64). Více než

polovina z nich (n = 38, tj. 62 %) uvedla, že kromě studia také pracuje, ve 30 případech se jednalo o práci na zkrácený úvazek nebo tzv. internship.

Ve zkoumaném souboru studentů oboru Management je – obdobně jako u studentů CEMS MIM – zastoupeno více žen, zde ale v největším poměru ze všech tří skupin (tj. 61 %). Ve vzorku (n = 107) je zahrnuto 42 mužů a 65 žen ve věku 22 – 28 let (*M* = 23.7, *SD* = 1.06). I v tomto případě respondenti uváděli, že kromě studia se věnují i práci (n = 96, tj. 90 %). Z tohoto počtu jich 82 v době vyplňování dotazníku pracovalo na zkrácený úvazek nebo mělo dojednaný internship.

Předpoklad velmi podobného věku v obou „studentských" vzorcích se potvrdil: studenti CEMS MIM jsou oproti studentům oboru Management v průměru o necelý rok starší, o rok se liší také medián a rozdíl v modusu jsou dva roky. Hodnota směrodatné odchylky je v obou případech malá (viz Tabulka 7). Studenti obou skupin vyplňovali dotazníky v předmětech doporučených pro první ročník navazujícího magisterského studia (v programu CEMS MIM tyto předměty navíc ve druhém ročníku studovat nelze). Z průměrného věku respondentů tedy vyplývá, že studenti programu CEMS MIM nastupují oproti studentům oboru Management do prvního ročníku až v pozdějším věku.

Respondenti z řad absolventů CEMS MIM jsou oproti studentům stejného programu průměrně o 6 let starší, o 5,5 roku je vyšší i medián. Oproti tomu modus se liší jen o rok, dotazník tedy nejčastěji vyplňovali čerství absolventi. Na značnější rozdílnost vzorku absolventů poukazuje i vyšší hodnota směrodatné odchylky. Větší heterogenita skupiny je však logická, neboť výzvu k vyplnění elektronické verze dotazníku obdrželi absolventi z let 1998 – 2016, a mezi studenty se dotazníky distribuovaly v papírové formě jen ve vybraných kurzech doporučených pro zapsání v 1. ročníku navazujícího magisterského stupně studia.

6.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu jsou rozděleny do následujících subkapitol především dle toho, které tematické oblasti se analýza dat a jejich interpretace věnuje.

6.2.1 DŮLEŽITOST ŽIVOTNÍCH HODNOT

Míra důležitosti 14 životních hodnot u jednotlivých skupin respondentů byla zjišťována pomocí již zmiňované klastrové analýzy. Pro účely této práce byla využita tzv.

nehierarchická analýza (K-Means Clustering), kdy je počet centroidů, a tím i výsledných klastrů, již předem stanoven/očekáván, a proto je zadáván dle předpokladů před spuštěním algoritmu. V tomto případě byl z důvodu existence tří skupin respondentů očekáván vznik tří klastrů.

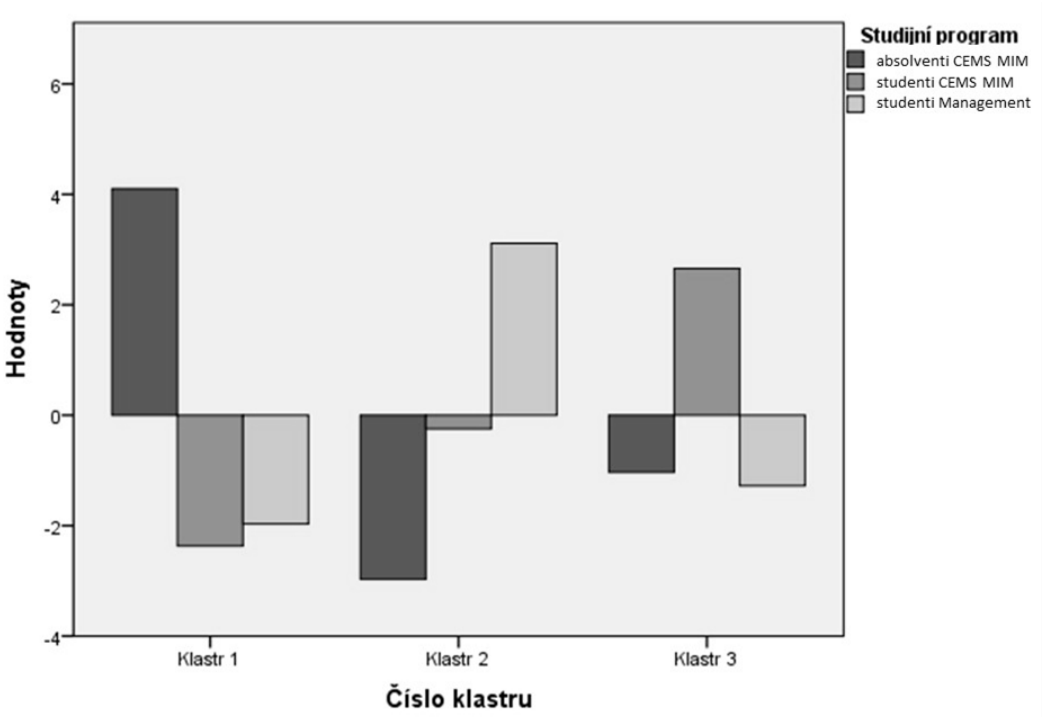
Před spuštěním nehierarchické analýzy byla pro ověření správnosti předpokladu spuštěna nejprve hierarchická analýza, kdy je počet centroidů a klastrů dopočítáván statistickým programem. Výsledný diagram, tzv. dendrogram, existenci tří očekávaných center potvrdil, a proto byla dále využita analýza K-Means. Počet interakcí při přepočítávání center u výsledných klastrů byl v tomto případě nastaven na standardních 10 interakcí a přepočítání.

Z důvodu interpretační přehlednosti byla před samotnou analýzou data standardizována, a to i přesto, že je důležitost jednotlivých životních hodnot vyjádřena na stejně širokých škálách. Díky standardizaci jsou výsledky analýzy lépe čitelné a případné rozdíly budou patrnější.

Po rozdělení jednotlivých respondentů do shluků bylo ověřeno zastoupení jednotlivých skupin respondentů v těchto klastrech (tj. studenti CEMS MIM, absolventi CEMS MIM a studenti oboru Management), a to pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu a následně také analýzy adjustovaných reziduí. Předpoklady pro spuštění testu nebyly porušeny, tj. (1) jednotlivá pozorování (odpovědi respondentů) jsou na sobě nezávislá a každý prvek je zahrnut jen v jedné buňce tabulky a (2) alespoň 80 % buněk tabulky má očekávanou četnost vyšší než 5. Konkrétně v tomto případě měly očekávanou četnost vyšší než 5 všechny buňky. Tabulka chí-kvadrát testu a tabulka z analýzy adjustovaných reziduí v klastrech je k dispozici v Příloze č. 6.

Ověřující výsledky Pearsonova chí-kvadrát testu tedy potvrdily, že vzniklé klastry rozdělují skupiny respondentů do statisticky významných skupin (X^2 (4, N = 262) = 23.9, p < .05). Významnost výsledků K-Means analýzy stvrzují také záporné výsledky adjustovaných reziduí v jednotlivých klastrech (více viz tabulka „Cluster Number of Case Crosstabulation“ v Příloze č. 6 a graf níže).

GRAF 10: ANALÝZA ADJUSTOVANÝCH REZIDUÍ



Z analýzy adjustovaných reziduí (po ověření statistické významnosti výsledků K-Means analýzy Pearsonovým chí-kvadrát testem) je z grafu výše patrné, jaké skupiny respondentů v jednotlivých klastrech převažují a pro jaké skupiny jsou tak vzniklé žebříčky životních hodnot relevantní. V každém ze shluků převládá pouze jedna skupina respondentů a adjustovaná rezidua ostatních dvou skupin jsou záporná.

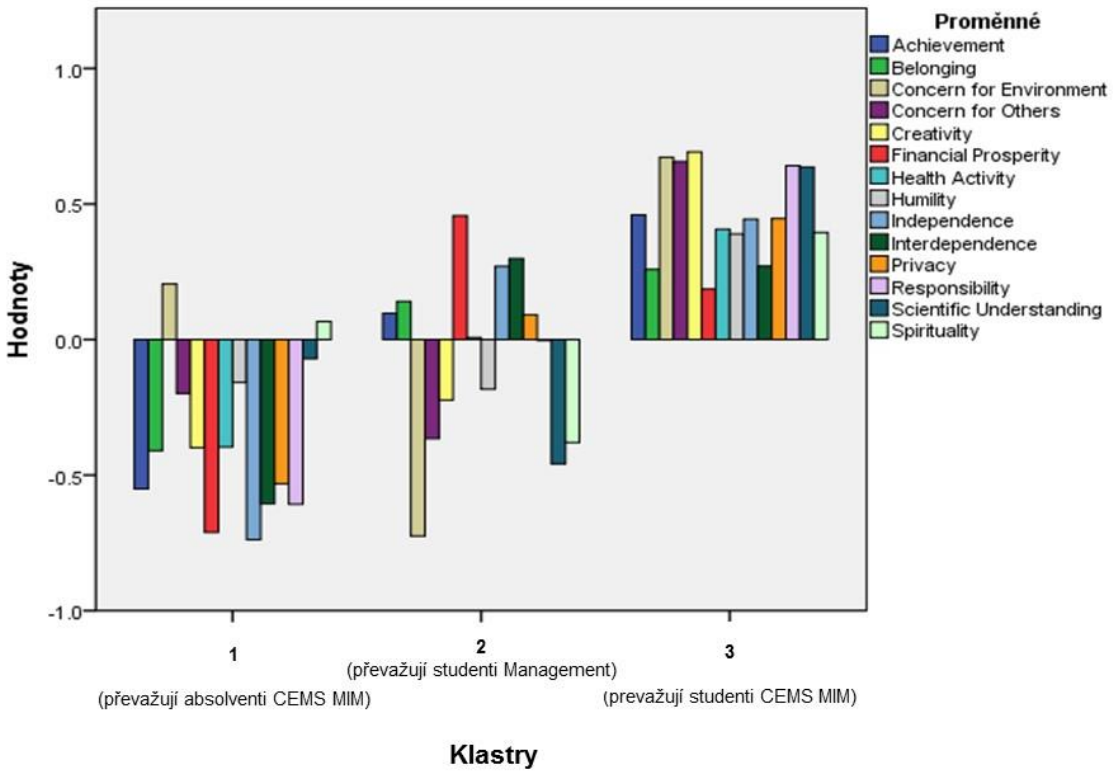
Ve shluku č. 1 převažují respondenti z řad absolventů programu CEMS MIM, klastr č. 2 sdružuje převážně studenty oboru Management a ve 3. klastru převládají dotazovaní ze vzorku studentů programu CEMS MIM.

Samotné výsledky klastrové analýzy jsou poté přehledně znázorněny v grafu č. 11 níže. Tabulky s konkrétními hodnotami a podklady pro vzniklý graf jsou v jednotlivých krocích k dispozici v Příloze č. 7 (Initial Cluster Centers, Iteration Historiy, Final Cluster Centers, Nr. of Cases in Each Cluster, ANOVA).

V grafu jsou respondenti již rozčleněni do vzniklých shluků, v každém z nich lze pozorovat průměrné hodnoty jednotlivých životních hodnot (jedná se tedy o charakteristiku průměrného zástupce daného klastru). Díky standardizaci dat je zároveň možné posoudit, jak se konkrétní životní hodnota ve vybrané skupině liší oproti střední hodnotě životní hodnoty za celou skupinu respondentů. Tuto střední hodnotu v grafu reprezentuje hodnota „0“. Protože výsledky analýzy rozptylu K-Means jsou signifikantní u všech

zkoumaných proměnných, lze míru důležitosti mezi vzniklými shluky srovnávat u všech 14 životních hodnot (detailně viz tabulka „ANOVA“ v Příloze č. 7).

GRAF 11: ROZDĚLENÍ DO KLASTRŮ DLE DŮLEŽITOSTI ŽIVOTNÍCH HODNOT



Na první pohled je patrný rozdíl v míře důležitosti u životních hodnot mezi jednotlivými shluky. Ve 3. klastru, ve kterém převládají respondenti z řad studentů CEMS MIM, převyšují životní hodnoty střední hodnotu celého vzorku ve všech 14 případech. U 2. klastru, reprezentujícího studenty oboru Management, převyšují tyto v necelé polovině případů a pro 1. klastr, ve kterém převažují absolventi CEMS MIM, je většina životních hodnot pod střední hodnotou celého vzorku respondentů. Z toho vyplývá, že při vyplňování dotazníku přikládali příslušníci klastru č. 3 (studenti CEMS MIM) tvrzením, která sytí jednotlivých 14 položek v inventáři životních hodnot, vyšší váhu než respondenti z ostatních dvou klastrů.

V případě shluku č. 1 (absolventi programu CEMS MIM) převyšuje střední hodnotu pouze životní hodnota Spirituality (duchovno) a **Concern for Environment** (starost o životní prostředí). Druhá zmíněná je pro tento klastr v žebříčku dle důležitosti na prvním místě, pro klastr č. 3 (studenti CEMS MIM) je poté druhá nejdůležitější. Oproti tomu pro shluk č. 2, který reprezentuje studenty oboru Management, je tato hodnota nejméně důležitá.

Pokud se podíváme na pořadí jednotlivých životních hodnot dle významnosti/důležitosti, lze odhalit další odlišnosti. Pro lepší orientaci jsou pořadí životních hodnot dle důležitosti pro jednotlivé shluky uvedena v následující tabulce. Konkrétní hodnoty jsou poté k dispozici v Příloze č. 7, v tabulce „Final Cluster Centers".

TABULKA 8: ŽEBŘÍČKY ŽIVOTNÍCH HODNOT JEDNOTLIVÝCH KLASTRŮ

		klastr 1 (absolventi CEMS MIM)	**klastr 3** (studenti CEMS MIM)	**klastr 2** (studenti Management)
Achievement	**výkon**	10.	6.	5.
Belonging	**někam patřit**	8.	13.	4.
Concern for Environment	**starost o živ. prostředí**	1.	2.	14.
Concern for Others	**péče o ostatní**	5.	3.	11.
Creativity	**kreativita**	7.	1.	10.
Fin. Prosperity	**fin. prosperita**	13.	14.	1.
Health & Activity	**zdraví a pohyb**	6.	9.	7.
Humility	**pokora**	4.	10.	9.
Independence	**nezávislost**	14.	8.	3.
Interdependence	**loajalita vůči skupině**	12.	12.	2.
Privacy	**soukromí**	9.	7.	6.
Responsibility	**zodpovědnost**	11.	4.	8.
Scient. Understanding	**porozumění vědě**	3.	5.	13.
Spirituality	**duchovno**	2.	11.	12.

Nejmarkantnější rozdíly jsou v tabulce vyznačeny barevně (světleji hodnoty s podobným umístěním u klastrů příslušníků komunity CEMS MIM a tmavě životní hodnota s obdobným výsledkem u shluků reprezentujících respondenty z řad studentů).

Kromě již zmiňovaného rozdílu v pořadí hodnoty Concern for Environment (starost o životní prostředí) lze obdobně výrazné rozdíly najít také u životních hodnot **Financial Prosperity** (finanční prosperita) a **Interdependence** (loajalita vůči rodině/skupině). Hodnota „finanční prosperita" je pro klastry, ve kterých převládají respondenti z řad studentů a absolventů programu CEMS MIM, na předposledním, resp. na posledním místě v žebříčku, zatímco shluk reprezentující studenty oboru Management ji ve svém pořadí označil jako nejdůležitější. Hodnota „loajalita vůči rodině/skupině" je pro shluky

zastupující příslušníky CEMSu na 11., resp. 12. místě, kdežto pro klastr č. 2, ve kterém převládají respondenti z řad studentů oboru Management, je druhá nejdůležitější.

Dalšími životními hodnotami, které se umístily na podobných místech v žebříčku důležitosti u klastrů zastupujících jak studenty, tak absolventy programu CEMS MIM, jsou: Concern for Others (péče o ostatní) a Scientific Understanding (porozumění vědě). U obou shluků se tyto dvě hodnoty zařadily mezi pět nejdůležitějších hodnot, zatímco pro klastr č. 2 (studenti oboru Management) jsou na 11. a 13. místě.

Jak již bylo zmíněno výše, oproti klastrům č. 2 a 3, které reprezentují skupiny studentů, pak lze v žebříčku na výrazně odlišné pozici najít u shluku č. 1 (absolventi CEMS MIM) hodnotu Spirituality (duchovno). Pro členy tohoto klastru je druhou nejdůležitější po hodnotě „starost o životní prostředí", kdežto pro klastry s převažujícími studenty je v jejich žebříčcích až na 11. a 12. místě.

Za životní hodnoty, které se pohybují na podobných příčkách u všech tří shluků, lze označit hodnoty Health and Activity (zdraví a pohyb) a Privacy (soukromí). Tyto dvě hodnoty se umístily vždy na 6., 7. a 9. místě, tj. na začátku druhé poloviny žebříčků.

Největší rozdíl v umístění mezi všemi třemi klastry pak lze pozorovat u hodnoty Independence (nezávislost). Každá ze skupin má tuto hodnotu v jiné části svého žebříčku: pro klastr č. 2 (studenti Management) je 3. nejdůležitější, v případě shluku č. 3 (studenti CEMS MIM) se pohybuje v půlce žebříčku (8. místo) a pro klastr č. 1 (absolventi CEMS MIM) je nejméně důležitou hodnotou ze všech.

Nejmarkantnější rozdíl v životních hodnotách příslušníků jednotlivých klastrů je pak vidět v již na začátku zmiňovaných hodnotách Financial Prosperity (finanční prosperita) a Concern for Environment (starost o životní prostředí). První z nich považuje shluk s převažujícími zástupci studentů oboru Management za nejdůležitější a shluky s převládajícími reprezentanty studentů a absolvenů CEMS MIM za nejméně důležitou, u druhé životní hodnoty je tomu právě naopak. Pro klastr č. 2 (studenti oboru Management) je pak po finanční prosperitě druhou nejdůležitější hodnotou „loajalita vůči rodině/skupině".

Tento poznatek považuje autorka zároveň za nejpodstatnější výsledek srovnání žebříčků hodnot u jednotlivých shluků. V době, kdy dochází k odklonu od tradičního pojetí kariéry směrem k přístupu současnému, ve kterém mohou pracovní vztahy již vypadat i jinak než

obvykle (více viz subkap. 2.1.3 a 2.1.4), je pro zaměstnavatele přímo klíčové kvalitního zaměstnance či spolupracovníka nejen získat, ale především si ho udržet.

Pokud mezi shluky, které reprezentují studenty standardního a nadstandardního studijního oboru, existují tak výrazné odlišnosti u důležitosti finanční prosperity (z pohledu pracovního vztahu tedy finančního ohodnocení) a loajality se skupinou, je evidentní, že nastavení odměn a stimulačních prostředků musí být schopno pokrýt různá očekávání a potřeby, a to nejen ze zmíněného finančního hlediska. Hodnotové žebříčky jednotlivých skupin se v některých položkách liší velmi výrazně a ve chvíli, kdy si absolventi vysokých škol vybírají svého budoucího zaměstnavatele také podle chování, které odráží jejich vlastní hodnoty (PricewaterhouseCoopers, 2008a, detailněji viz subkap. 1.2.2), je podstatné míru důležitosti hodnot u různých skupin potenciálních zaměstnanců znát a umět s nimi pracovat. Zaměstnavatelé by měli u nastupujících čerstvých absolventů počítat s existujícími rozdíly v očekáváních a hodnotových žebříčcích. Tyto zásadní rozdíly by poté bylo vhodné promítnout nejen do výše zmíněných personálních činností. Zjištěné odlišnosti by se mohly projevit také v podobě současné psychologické smlouvy mezi organizacemi a skupinou zaměstnanců, kteří na dané pracovní pozice nastupují těsně po ukončení vysokoškolských studií. A to například v oblasti vzájemného předávání hodnot či důrazu na loajalitu a rozvoj dovedností a kariéry jedince.

6.2.2 VZTAH KARIÉROVÉ ODOLNOSTI A PŘIZPŮSOBIVOSTI

Před uvedením výsledků analýzy vztahů mezi kariérovou odolností a pružností bude vhodné výsledky škál blíže charakterizovat. V tabulce níže je k dispozici základní popis – minimální a maximální hodnoty a průměry pro jednotlivé skupiny respondentů.[16] Detailnější charakteristika je poté připojena k nahlédnutí jako Příloha č. 8.

[16] V tomto případě se již nejedná o klastry s převažujícími počty reprezentantů jednotlivých skupin respondentů, ale o původní vzorky studentů a absolventů.

TABULKA 9: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA CRSA A CAAS PRO JEDNOTLIVÉ SKUPINY RESPONDENTŮ

		N	stř. hodnota (Mean)	směr. odchylka (Std. Dev.)	MIN	MAX
CRSA	CEMS MIM alumni	94	55,48	7,464	34	70
	CEMS MIM studenti	61	55,39	6,910	35	70
	Manag. studenti	107	47,79	7,577	20	68
	Total	262	52,32	8,269	20	70
CAAS	CEMS MIM alumni	94	85,96	11,638	63	117
	CEMS MIM studenti	61	94,03	10,242	63	120
	Manag. studenti	107	88,30	10,299	64	117
	Total	262	88,79	11,174	63	120
CAAS_Concern	CEMS MIM alumni	94	19,54	4,262	9	30
	CEMS MIM studenti	61	23,31	3,413	16	30
	Manag. studenti	107	22,93	3,928	12	30
	Total	262	21,80	4,278	9	30
CAAS_Control	CEMS MIM alumni	94	22,33	3,702	15	30
	CEMS MIM studenti	61	23,56	3,452	13	30
	Manag. studenti	107	22,35	3,734	11	30
	Total	262	22,62	3,682	11	30
CAAS_Curiosity	CEMS MIM alumni	94	21,20	3,966	13	30
	CEMS MIM studenti	61	23,51	3,048	15	30
	Manag. studenti	107	20,66	3,736	11	29
	Total	262	21,52	3,830	11	30
CAAS_Confidence	CEMS MIM alumni	94	22,88	4,085	10	30
	CEMS MIM studenti	61	23,66	3,894	15	30
	Manag. studenti	107	22,36	3,340	17	29
	Total	262	22,85	3,770	10	30

U škály kariérové odolnosti dosáhli nejnižšího průměrného výsledku studenti oboru Management, jejichž výsledky jsou oproti příslušníkům komunity CEMS MIM výrazně nižší (míru souhlasu respondenti vyjadřovali na 5stupňové Likertově škále). Obecně tedy s tvrzeními uvedenými v sebehodnocení kariérové odolnosti uváděli nižší míru souhlasu, než studenti a absolventi oboru CEMS MIM. Analýza rozptylu potvrzuje, že rozdíl v míře kariérové odolnosti mezi jednotlivými klastry je významný (viz část „Kariérová odolnost a přizpůsobivost u jednotlivých klastrů“ níže).

Škála kariérové pružnosti také vykazuje rozdíly v průměrných hodnotách u jednotlivých skupin zkoumaného vzorku. V celkovém součtu dosáhli nejvyššího průměrného výsledku

respondenti z řad studentů CEMS MIM. V porovnání s absolventy CEMS MIM se jejich střední hodnota výrazně liší a stejně jako v případě kariérové odolnosti je tento rozdíl signifikantní (také viz níže).

Je zajímavé, že v případě škály kariérové odolnosti měli respondenti z řad studentů i absolventů programu CEMS MIM velmi podobný průměrný výsledek. V případě škály kariérové pružnosti je ale rozdíl větší.

U subškál souvisejících s kariérovou pružností je nejvyšší rozdíl vidět u položky Concern (starost o budoucnost), kde absolventi opět dosahují nižší průměrné hodnoty než obě skupiny studentů. U dalších tří subškál se již průměrné hodnoty mezi jednotlivými skupinami respondentů liší výrazně méně. Signifikance jednotlivých subškál je opět detailněji popsána v části „Kariérová odolnost a přizpůsobivost u jednotlivých klastrů".

Vztah kariérové odolnosti a přizpůsobivosti

Vzájemný vztah dvou vybraných dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy (Career Management Skills) byl ověřen pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Výsledky jsou k dispozici v následující tabulce.

TABULKA 10: KORELACE MEZI KARIÉROVOU ODOLNOSTÍ A PŘIZPŮSOBIVOSTÍ

		CRSA	CAAS	CAAS _Concern	CAAS _Control	CAAS _Curiosity	CAAS _Confidence
CRSA	Pearson Correlation	1	,406**	,186**	,276**	,358**	,357**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CAAS	Pearson Correlation	,406**	1	,664**	,705**	,752**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Pearsonův koeficient potvrzuje pozitivní korelaci nejen mezi škálou kariérové odolnosti CRSA a pružnosti CAAS ($r(262) = 0.41, p < .01$), ale také mezi škálou kariérové odolnosti a všemi čtyřmi subškálami kariérové pružnosti. Síla těchto vztahů je ale nižší než v případě

celé škály CAAS. Kladnou sílu vztahu mezi oběma proměnnými lze charakterizovat jako „střední“, hodnota se těsně nachází v intervalu 0,40 – 0,59.

Tento výsledek tak potvrzuje předpokládaný vztah mezi oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy. Obě dovednosti pomáhají jedinci připravit se na (nečekané) pracovní změny a mohou tak být na trhu práce jistou konkurenční výhodou. Střední pozitivní korelace mezi oběma proměnnými naznačuje, že jedinci, kteří se cítí být více připraveni reagovat na (nečekané) změny v oblasti kariéry, jsou poté schopni se s těmito změnami lépe vyrovnat v momentě, kdy opravdu nastanou.

Zároveň ve chvíli, kdy je možné dovednosti pro rozvoj vlastní kariérové dráhy během života rozvíjet a prohlubovat, je např. pro kariérové poradce, vyučující v kurzech, které se zabývají kariérní výchovou (detailněji viz subkap. 3.2), i pro samotné jedince, kteří chtějí na svých dovednostech pracovat sami, vhodné vědět, že s případným vědomým posilováním kariérové pružnosti by se měla zlepšovat také míra kariérové odolnosti.

Kariérová odolnost a přizpůsobivost u jednotlivých klastrů

Pro další srovnání a analýzu vztahů mezi proměnnými v rámci jednotlivých skupin respondentů byla využita ANOVA. Před provedením analýz rozptylu byly ověřeny předpoklady testem homogenity proměnných. Hladina významnosti byla v této i v následujících analýzách stanovena na 5 %.

TABULKA 11: TEST HOMOGENITY PROMĚNNÝCH

	df1	df2	Sig.
CRSA	2	259	,825
CAAS	2	259	,569
CAAS_Concern	2	259	,258
CAAS_Control	2	259	,619
CAAS_Curiosity	2	259	**,037**
CAAS_Confidence	2	259	,508

Výsledky testu poukazují na porušení předpokladu homogenity proměnných u subškály Curiosity (zvědavost) kariérové přizpůsobivosti. U této subškály bude tedy dále použita tzv. Welchova korekce. Výsledky analýzy rozptylu i Welchovy korekce při porušení

předpokladů jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách. Ve třetí tabulce jsou k dispozici výsledky post-hoc testu.

TABULKA 12: ANOVA

		df	F	Sig.
CRSA	Between Groups	2	34,039	**,000**
	Within Groups	259		
	Total	261		
CAAS	Between Groups	2	10,558	**,000**
	Within Groups	259		
	Total	261		
CAAS_Concern	Between Groups	2	24,262	**,000**
	Within Groups	259		
	Total	261		
CAAS_Control	Between Groups	2	2,597	,076
	Within Groups	259		
	Total	261		
CAAS_Curiosity	Between Groups	2	12,176	,000
	Within Groups	259		
	Total	261		
CAAS_Confidence	Between Groups	2	2,307	,102
	Within Groups	259		
	Total	261		

TABULKA 13: WELCHOVA KOREKCE

		df1	df2	Sig.
CRSA	Welch	2	155,752	,000
CAAS	Welch	2	153,131	,000
CAAS_Concern	Welch	2	158,579	,000
CAAS_Control	Welch	2	155,256	,064
CAAS_Curiosity	Welch	2	161,014	**,000**
CAAS_Confidence	Welch	2	146,672	,095

TABULKA 14: VÍCENÁSOBNÉ SROVNÁNÍ

Dependent Variable		(I) program	(J) program	Mean Difference (I-J)	Std. Error	**Sig.**	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
CRSA	Scheffe	CEMS alumni	CEMS students	,085	1,214	,998	-2,90	3,08
			Management st.	7,694	1,044	,000	5,12	10,26
		CEMS students	CEMS alumni	-,085	1,214	,998	-3,08	2,90
			Management st.	7,608	1,185	,000	4,69	10,53
		Management st.	CEMS alumni	-7,694	1,044	**,000**	-10,26	-5,12
			CEMS students	-7,608	1,185	**,000**	-10,53	-4,69
CAAS	Scheffe	CEMS alumni	CEMS students	-8,075	1,773	,000	-12,44	-3,71
			Management st.	-2,342	1,525	,309	-6,10	1,41
		CEMS students	CEMS alumni	8,075	1,773	**,000**	3,71	12,44
			Management st.	5,734	1,730	**,005**	1,47	9,99
		Management st.	CEMS alumni	2,342	1,525	,309	-1,41	6,10
			CEMS students	-5,734	1,730	,005	-9,99	-1,47
CAAS _Concern	Scheffe	CEMS alumni	CEMS students	-3,769	,648	**,000**	-5,36	-2,17
			Management st.	-3,383	,557	**,000**	-4,75	-2,01
		CEMS students	CEMS alumni	3,769	,648	,000	2,17	5,36
			Management st.	,386	,632	,830	-1,17	1,94
		Management st.	CEMS alumni	3,383	,557	,000	2,01	4,75
			CEMS students	-,386	,632	,830	-1,94	1,17
CAAS _Curiosity	Scheffe	CEMS alumni	CEMS students	-2,306	,604	,001	-3,79	-,82
			Management st.	,539	,520	,585	-,74	1,82
		CEMS students	CEMS alumni	2,306	,604	**,001**	,82	3,79
			Management st.	2,845	,590	**,000**	1,39	4,30
		Management st.	CEMS alumni	-,539	,520	,585	-1,82	,74
			CEMS students	-2,845	,590	,000	-4,30	-1,39

Analýza rozptylu potvrdila existenci významných rozdílů mezi skupinami respondentů u škály kariérové odolnosti CRSA ($F (2, 259) = 34.04$, $p < .01$, $\eta p^2 = .050$) i kariérové pružnosti CAAS ($F (2, 259) = 10.57$, $p < .01$, $\eta p^2 = .050$). U jednotlivých subškál CAAS jsou významné rozdíly prokázány u subškály Concern (starost, $F (2, 259) = 24.26$, $p < .01$, $\eta p^2 = .050$) a Curiosity (zvědavost, $F (2, 259) = 12.18$, $p < .01$, $\eta p^2 = .050$).

Post-hoc analýza pomocí Scheffého testu prokázala, že významné rozdíly se u škály kariérové odolnosti CRSA nacházejí mezi studenty oboru Management a příslušníků komunity programu CEMS MIM ($p < 0,01$). U škály kariérové přizpůsobivosti CAAS existuje významný rozdíl nejen mezi studenty programu CEMS MIM a oboru Management ($p = 0,005$), ale také mezi studenty a absolventy CEMS MIM ($p < 0,01$). Pro subškálu

Concern (starost) jsou poté významné rozdíly identifikovány mezi absolventy CEMS MIM a oběma skupinami studentů ($p < 0,01$). U subškály Curiosity (zvědavost) se významně liší výsledky studentů programu CEMS MIM a studentů oboru Management ($p < 0,01$), ale také uvnitř komunity, tj. i u absolventů CEMS MIM ($p = 0,01$).

Významné rozdíly mezi vzorky respondentů u obou škál opět potvrzují předpoklad rozdílnosti jednotlivých skupin a míry jejich kariérové odolnosti a přizpůsobivosti. Za pozornost stojí také fakt, že signifikantní rozdíly byly identifikovány nejen mezi studenty programu CEMS MIM a oboru Management, ale také mezi příslušníky komunity CEMS MIM navzájem (tj. studenty i absolventy). Tato zjištění by tak mohla být výchozím stupněm pro další výzkum (detailněji viz subkap. 6.4).

6.2.3 VZTAHY MEZI DALŠÍMI ZKOUMANÝMI PROMĚNNÝMI

Kromě výše zmiňovaných vztahů mezi proměnnými byl výzkum zaměřen také na témata promýšlení a plánování kariéry, subjektivního hodnocení kariérové úspěšnosti a využití „nahodilostí" v kariéře. Dotazník proto obsahoval tvrzení, která s danými tématy souvisejí a s nimiž respondenti vyjadřovali míru svého souhlasu, resp. nesouhlasu (detailněji viz subkap. 5.2.4).

Protože se nejedná o ucelený soubor, ale spíše o jednotlivé doplňující otázky, které se zabývají možnými souvislostmi mezi jednotlivými proměnnými, nebude u následujících základních charakteristik těchto tvrzení soubor respondentů dělen do skupin. Vztahy tak budou zkoumány u všech respondentů jako celku. Kromě střední hodnoty a směrodatné odchylky zachycené v tabulce níže jsou další položky základní popisné statistiky detailněji k dispozici v Příloze č. 9.

V tabulce níže jsou tvrzení očíslována tak, jak byla za sebou uvedena v dotazníku:

1. Věnuji pozornost plánování své kariéry.
2. Podnikám konkrétní kroky k dosažení kariéry, kterou chci.
3. Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.
4. Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí.
5. Svou dosavadní kariéru považuji za úspěšnou.
6. Úspěch a spokojenost v životě přímo souvisí s úspěchem v práci.
7. Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání.

TABULKA 15: STŘEDNÍ HODNOTA A SMĚRODATNÁ ODCHYLKA JEDNOTLIVÝCH TVRZENÍ

Tvrzení č.	N	stř. hodnota (Mean)		směr. odchylka (Std. Dev.)
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
1	261	3,95	0,058	0,939
2	261	3,77	0,061	0,988
3	261	4,12	0,051	0,828
4	261	3,28	0,071	1,145
5	261	3,66	0,065	1,046
6	261	3,28	0,067	1,087
7	261	2,79	0,073	1,183

Respondenti nejvíce souhlasili s tvrzením č. 3: „*Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.*" ($M = 4.12$, $SD = 0.83$) a nejméně s tvrzením č. 7: „*Má dosavadní pracovní zkušenost je výsledkem systematického hledání.*" ($M = 2.79$, $SD = 1.18$). Oba výroky se snaží ověřit koncepty související s Teorií nahodilého učení (Happenstance Learning Theory) Johna Krumboltze a byla záměrně formulována tak, že si vzájemně protiřečí. Rozdíl v míře souhlasu s těmito tvrzeními je tedy očekávaný.

Před dalšími analýzami byl proveden test normality, jehož výsledky jsou také k dispozici v Příloze č. 9. Dle očekávání nebylo u těchto výroků potvrzeno normální rozložení. Vzorek respondentů (n = 261) lze ale považovat za dostatečně robustní pro využití neparametrických testových metod.

Vztah kariérové odolnosti a pružnosti s hodnocením úspěšnosti

Předpoklad, že jedinci s vyšší mírou kariérové odolnosti a přizpůsobivosti vnímají svou kariéru jako úspěšnější, byl nejprve ověřen pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. S touto domněnkou souvisí výrok č. 5.

TABULKA 16: KARIÉROVÁ ODOLNOST A PRUŽNOST A HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI

		CRSA	CAAS
Spearman's rho	**5** Correlation Coefficient	,384**	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	261	261

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Spearmanův korelační koeficient potvrzuje souvztažnost míry souhlasu u tvrzení a u škál kariérové odolnosti a přizpůsobivosti na hladině významnosti 0,01. Výrok hodnotící dosavadní úspěšnost kariéry je na dané hladině signifikantní a koreluje s oběma proměnnými slabě pozitivně (CRSA: $r_s(261) = .38, p < .01$, CAAS: $r_s(261) = .22, p < .01$).

Protože hodnota korelačního koeficientu naznačuje existenci významného vztahu mezi proměnnými, byla v dalším kroku zvolena hlubší analýza, která mj. napomůže odhadnout míru vlivu hodnocení úspěšnosti na obě vybrané dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy.

Pro ověření vztahu kariérové odolnosti a přizpůsobivosti se subjektivním hodnocením úspěšnosti (tvrzení č. 5) bylo využito mnohonásobné lineární regrese, konkrétně metody Enter. Nejprve byly ověřeny předpoklady pro lineární regresi (Field, 2009). Tj.:

- hodnoty závislých i nezávislých proměnných (prediktory) jsou alespoň intervalové,
- prediktory mají nenulový rozptyl,
- potvrzení absence vysoké kolinearity (pomocí hodnoty VIF),
- ověření homoskedascity (pomocí grafů),
- stvrzení nezávislosti reziduí (pomocí Durbin-Watsonova testu),
- prokázání nepřítomnosti odlehlých hodnot (pomocí Cookovy distance),
- potvrzení normálního rozložení reziduí (pomocí grafů),
- nezávislost jednotlivých případů.

Model se závisle proměnnou kariérovou odolností a třemi prediktory (subjektivním hodnocením úspěšnosti, věkem a pohlavím) se projevil jako statisticky významný, vysvětlující 21,6 % variance ($F(3, 257) = 23.59$, $p < .001$, $R^2 = .22$). Významným prediktorem se prokázalo být subjektivní hodnocení úspěšnosti dosavadní kariéry ($\beta = .36$, $p < .001$) a věk ($\beta = .21$, $p < .001$). Třetí vysvětlující proměnná – pohlaví – se v analýze ukázala jako nevýznamná ($\beta = .05$, $p = .36$).

V případě modelu se závisle proměnnou kariérovou přizpůsobivostí a výše zmíněnými nezávislými proměnnými byly také prokázány výsledky signifikantní vztahy. U této proměnné vysvětluje model 12,7 % rozptylu ($F(3, 257) = 12.45$, $p < .001$, $R^2 = .13$). Jako signifikantní vysvětlující proměnná se opět ukazuje subjektivní hodnocení úspěšnosti ($\beta = .30$, $p < .001$) a věk ($\beta = -.25$, $p < .001$). Prediktor „pohlaví“ se opět prokázal jako

nevýznamný ($\beta = 0{,}08$, $p = .19$). Tabulky s přesnými hodnotami koeficientů pro obě závislé proměnné jsou uvedeny v Příloze č. 10.

Výsledky analýzy tak potvrzují v hypotézách očekávanou souvislost mezi mírou kariérové odolnosti a přizpůsobivosti a subjektivním hodnocením úspěšnosti kariéry. Respondenti, kteří jsou lépe připraveni na možné a nečekané změny ve svém pracovním životě, zároveň svou dosavadní kariéru vnímají jako úspěšnější.

Významný vztah mezi úspěšností a mírou obou dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy je opět důležitým zjištěním, které může být dále využito. Protože proměnné souvisejí zejména s dovednostní výbavou jedince, mohou tento poznatek při své práci využít zejména ti, kdo se plánováním a rozvojem kariéry ve své práci zabývají (tj. především kariérní poradci a vyučující, kteří se ve svých kurzech na středních či vysokých školách věnují kariérní výchově, detailněji viz subkap. 3.2). Vzhledem k jisté specifičnosti zkoumaného vzorku by ale bylo vhodné tento poznatek podrobit dalšímu zkoumání u odlišných skupin respondentů.

Vztah kariérové odolnosti a pružnosti s otevřeností vůči „náhodám“

Pro posouzení otevřenosti vůči „náhodám“ v důležitých momentech kariéry byly formulovány výroky č. 3, 4 a 7 (reverzní).

3. Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.
4. Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí.
7. Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání.

Protože se jedná o tvrzení, která byla stylizována v návaznosti na koncepty Teorie nahodilého učení Johna Krumboltze (2002), byla očekávána jejich vzájemná soudržnost. Před samotnou analýzou možných vazeb tak byla ověřena míra vnitřní konzistence tvrzení pomocí Cronbachova alfa. U tvrzení č. 7 byly použity reverzní skóry tak, aby nebyla narušena logika výroků. Pro výpočet koeficientu byla použita data všech relevantních respondentů. Výsledná hodnota Cronbachova alfa ($\alpha = 0{,}32$) je však příliš nízká na to, aby se na tvrzení mohlo nazírat jako na ucelenou škálu s dostatečnou konzistencí a reliabilitou pro další statistickou práci. S těmito třemi výroky proto bude pracováno zvlášť, tak jako u ostatních položek.

Korelační matice škál kariérové odolnosti a pružnosti a tří výše zmíněných tvrzení ověřujících Teorii nahodilého učení (Krumboltz, 2002) je k dispozici v tabulce níže.

TABULKA 17: KARIÉROVÁ ODOLNOST A PRUŽNOST A VYUŽITÍ „NAHODILOSTÍ" V KARIÉŘE

			CRSA	CAAS	3	4	7
Spearman's rho	3	Correlation Coefficient	,363**	,296**		,150*	,044
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,015	,479
		N	261	261		261	261
	4	Correlation Coefficient	-,066	,042	,150*		-,205**
		Sig. (2-tailed)	,286	,502	,015		,001
		N	261	261	261		261
	7	Correlation Coefficient	,247**	,238**	,044	-,205**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,479	,001	
		N	261	261	261	261	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01.
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými tvrzeními identifikované pomocí Spearmanova korelačního koeficientu poukazují na velmi slabé a ne ve všech případech signifikantní vazby. První dva výroky *3. „Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru."* a *4. „Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí."* by měly s posledním *7. „Má dosavadní pracovní zkušenost je výsledkem systematického hledání."* korelovat negativně. Dle Krumboltzovy teorie (2002) navazuje na otevřenost vůči nečekaným příležitostem a náhodám právě využívání těchto okamžiků na úkor plánování a dalšího kariérního směřování přesně dle konkrétních představ. Mezi výrokem č. 3 a 4 by byla sice na hladině významnosti 0,05 odhalena velmi slabá pozitivní vzájemná vazba ($r_s(261) = .15$, $p < .05$), ale slabá negativní korelace byla na hladině významnosti 0,01 potvrzena jen mezi výrokem č. 7 a 4 ($r_s(261) = -.21$, $p < .01$).

V souvislosti se škálou kariérové odolnosti a pružnosti byly identifikovány signifikantní slabé pozitivní vztahy na hladině významnosti 0,01 s tvrzeními č. 3. *„Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru."* (CRSA: ($r_s(261) = .36$, $p < .01$, CAAS: ($r_s(261) = .30$, $p < .01$) a 7. *„Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání."* (CRSA: ($r_s(261) = .25$, $p < .01$, CAAS: ($r_s(261) = .24$, $p < .01$). Výsledky tak naznačují, že čím vyšší je míra kariérové odolnosti a pružnosti, tím více je jedinec nejen otevřen všem

možnostem, které mu mohou v budoucí kariéře pomoci a ovlivnit ji, ale tím více je jeho kariéra také výsledkem systematické snahy a hledání. Vzhledem k tomu, že významné vazby mezi škálami kariérové odolnosti a pružnosti byly potvrzeny jen u dvou ze tří souvisejících tvrzení, bylo by potřeba souvislosti znovu ověřit v dalším výzkumu.

6.2.4 DOPLŇUJÍCÍ VÝSLEDKY

Kromě očekávaných vztahů mezi proměnnými, které byly formulovány v hypotézách, byly během analýz nalezeny další zajímavé souvislosti. Ty budou představeny v této subkapitole.

Vztahy mezi kariérovou odolností a přizpůsobivostí a životními hodnotami

Pro určení vzájemných vztahů mezi jednotlivými životními hodnotami inventáře LVI (Life Values Inventory) a oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy byl využit Pearsonův korelační koeficient. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v tabulce na následující straně.

TABULKA 18: KORELACE MEZI ŽIV. HODNOTAMI A KARIÉROVOU ODOLNOSTÍ A PRUŽNOSTÍ

		CRSA	CAAS
Achieve-ment	Pearson Correlation	**,399****	**,518****
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	262	262
Belonging	Pearson Correlation	-,084	,071
	Sig. (2-tailed)	,175	,250
	N	262	262
Concern for Enviro	Pearson Correlation	,165**	,131*
	Sig. (2-tailed)	,007	,034
	N	262	262
Concern for Others	Pearson Correlation	,091	,056
	Sig. (2-tailed)	,142	,370
	N	262	262
Creativity	Pearson Correlation	**,360****	**,354****
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	262	262
Fin. Prosperity	Pearson Correlation	,059	,302**
	Sig. (2-tailed)	,340	,000
	N	262	262
Health and Activity	Pearson Correlation	,034	,253**
	Sig. (2-tailed)	,588	,000
	N	262	262

		CRSA	CAAS
Humility	Pearson Correlation	-,064	,018
	Sig. (2-tailed)	,305	,769
	N	262	262
Indepen-dence	Pearson Correlation	,071	**,384****
	Sig. (2-tailed)	,251	,000
	N	262	262
Interdepen-dence	Pearson Correlation	-,155*	,069
	Sig. (2-tailed)	,012	,264
	N	262	262
Privacy	Pearson Correlation	-,002	,237**
	Sig. (2-tailed)	,970	,000
	N	262	262
Responsi-bility	Pearson Correlation	,194**	,337**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	262	262
Scient. Understan-ding	Pearson Correlation	,195**	,300**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	262	262
Spirituality	Pearson Correlation	-,005	,033
	Sig. (2-tailed)	,934	,597
	N	262	262

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Z tabulky je patrné, že jak kariérová odolnost, tak kariérová přizpůsobivost na hladině významnosti 0,01 pozitivně korelují s hodnotou „výkon“ (Achievement, CRSA: $r(262) = .40, p < .01$, CAAS $r(262) = .52, p < .01$). Síla vztahu je určena jako střední.

Slabší pozitivní korelace byla poté na stejné hladině významnosti identifikována u obou dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy a hodnoty „kreativita“ (Creativity, CRSA:

$r(262) = .36$, $p < .01$, CAAS $r(262) = .35$, $p < .01$). Škála kariérové přizpůsobivosti také ještě slabě až středně pozitivně koreluje s hodnotou „nezávislost“ (Independence, $r(262) = .38$, $p < .01$).

Z identifikovaných souvztažností je zřejmě nejdůležitější zjištění, že jak kariérová odolnost, tak kariérová pružnost korelují s životní hodnotou „výkon“ (Achievement, $r = 0{,}40$ a $r = 0{,}52$). Lze tedy usuzovat, že jedinci, kteří jsou v životě orientovaní na výkon, mají zároveň vyšší míru kariérové odolnosti a pružnosti a jsou tak více připraveni na nečekané kariérové změny, se kterými se zároveň dokáží lépe vypořádat.

Tento poznatek je tak dalším zajímavým zjištěním o obou dovednostech pro řízení vlastní kariérové dráhy. To může být využito nejen samotnými jedinci v pracovním životě, ale především lidmi, kteří se věnují kariérovému poradenství či kariérové výchově (viz subkap. 3.2).

Vztah mezi kariérovou odolností a pružností a plánováním kariéry

			CRSA	CAAS	1	2
Spearman's rho	1	Correlation Coefficient	,362**	,480**		,686**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
		N	261	261		261
	2	Correlation Coefficient	,472**	,497**	,686**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
		N	261	261	261	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01.
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05.

Další signifikantní vztah byl na hladině významnosti 0,01 objeven mezi oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy a výroky souvisejícími s plánováním kariéry. Mezi tvrzením *1. „Věnuji pozornost plánování své kariéry.“* a *2. „Podnikám konkrétní kroky k dosažení kariéry, kterou chci.“* byla identifikována silná pozitivní korelace ($r_s(261) = .69$, $p < .01$) a mezi oběma výroky a škálami kariérové odolnosti a pružnosti lze najít střední pozitivní závislost (výrok č 1: CRSA $r_s(261) = .36$, $p < .01$, CAAS $r_s(261) = .48$, $p < .01$), výrok č. 2: , CRSA $r_s(261) = .47$, $p < .01$, CAAS $r_s(261) = .50$, $p < .01$).

Z výsledků korelační analýzy tak vyplývá, že jedinci s vyšší mírou kariérové odolnosti a pružnosti také věnují více péče své kariéře a oproti jedincům s nižšími mírami obou vybraných dovedností pro řízení vlastní kariérové dráhy také častěji činí konkrétní kroky k tomu, aby kariéry dle svých představ dosáhli.

Opět se jedná o zjištění, které může pomoci při kariérovém poradenství či kariérové výchově. Kariéroví poradci a vyučující tak mohou u svých klientů a studentů při posilování jednotlivých dovedností očekávat také posílení jiných oblastí souvisejících s kariérou, jejím vývojem a plánováním.

6.3 OVĚŘENÍ FORMULOVANÝCH HYPOTÉZ

První hypotéza se věnovala předpokládaným rozdílům mezi žebříčky životních hodnot u jednotlivých skupin respondentů. **Hypotéza H_1** (*Životní hodnoty a jejich důležitost se u jednotlivých skupin respondentů liší.)* **i subhypotéza $H_{1,1}$** *(Rozdíly v hodnotovém systému lze identifikovat nejen při srovnání důležitosti životních hodnot mezi absolventy a studenty programu CEMS MIM, ale také u vzorku studentů českého studijního oboru Management.)* **byla podpořena**. Výsledky byly potvrzeny klastrovou analýzou, která rozdělila respondenty do tří shluků. Preference životních hodnot a pořadí jejich důležitosti je u klastrů, ve kterých převažují studenti a absolventi CEMS MIM, stejné či obdobné v 5 případech ze 14. Jedná se o hodnoty: starost o životní prostředí, péče o ostatní, finanční prosperita, loajalita vůči rodině a porozumění vědě. V případě klastrů reprezentujících studenty programu CEMS MIM a studenty oboru Management se na obdobných pozicích nacházejí jen 3 hodnoty, konkrétně: výkon, pokora a duchovno.

Nejmarkantnější rozdíly mezi klastry sdružujícími příslušníky komunity CEMS MIM a klastrem, ve kterém převažují studenti oboru Management, byly identifikovány u hodnot: finanční prosperita, loajalita vůči rodině/skupině a péče o životní prostředí. První dvě zmíněné hodnoty jsou pro shluk reprezentující studenty oboru Management dvěma nejdůležitějšími, zatímco pro klastry studentů a absolventů programu CEMS MIM se pohybují na samém konci žebříčku. Hodnota péče o životní prostředí je naopak nejdůležitější pro shluky příslušníků komunity CEMS MIM a nejméně důležitá pro shluk, ve kterém převládají studenti oboru Management.

Další z hypotéz se zabývala očekávanými vztahy mezi kariérovou odolností a pružností. **Hypotéza H_2** *(Kariérová odolnost a kariérová pružnost spolu úzce souvisejí.)* **i subhypotézy $H_{2,1}$** *(U jedinců s vyšší mírou kariérové odolnosti lze očekávat také vyšší míru kariérové pružnosti.)* **a $H_{2,2}$** *(U míry kariérové odolnosti a pružnosti existují mezi jednotlivými skupinami respondentů významné rozdíly.)* **byly podpořeny**. Střední pozitivní korelace (r = 0,41) byla mezi škálami kariérové odolnosti a přizpůsobivosti prokázána na hladině významnosti 0,01. Analýza rozptylu zároveň potvrdila existenci významných rozdílů mezi jednotlivými skupinami, jak u škály kariérové odolnosti, tak u škály kariérové pružnosti a subškál „starost" (Concern) a „zvědavost" (Curiosity).

U škály kariérové odolnosti byly významné rozdíly potvrzeny mezi studenty oboru Management a studentů i absolventů programu CEMS MIM ($p < 0,01$). U škály kariérové přizpůsobivosti byl signifikantní rozdíl identifikován nejen mezi studenty programu CEMS MIM a oboru Management ($p = 0,005$), ale také mezi studenty a absolventy CEMS MIM ($p < 0,01$).

Následující dvě hypotézy ověřovaly možné vztahy mezi kariérovou odolností a pružností, hodnocením úspěchu dosavadní kariéry a využitím „nahodilostí" v důležitých momentech kariéry. **Hypotéza H_3** *(Jedinci s vyšší mírou kariérové odolnosti a pružnosti vnímají oproti jedincům s nižší mírou odolnosti a pružnosti svou kariéru jako úspěšnější.)*, která se zabývá očekávaným vztahem mezi mírou kariérové odolnosti a pružnosti a pozitivním subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry, **byla podpořena**. Subjektivní vnímání úspěšnosti dosavadní kariéry na hladině významnosti 0,01 slabě pozitivně koreluje jak s kariérovou odolností (r_s = 0,38), tak s kariérovou pružností (r_s = 0,22). Následná regresní analýza poté vztah subjektivního hodnocení úspěšnosti s oběma dovednostmi řízení vlastní kariérové dráhy potvrdila (kariérová odolnost: $\beta = .36$, $p < .001$, kariérová přizpůsobivost: $\beta = .30$, $p < .001$).

Hypotéza H_4 *(Jedinci, kteří mají vyšší míru kariérové odolnosti a pružnosti, jsou oproti jedincům s nižší mírou odolnosti a pružnosti více nakloněni využití „nahodilostí" v důležitých momentech kariéry.)*, která se věnuje vztahům mezi mírou kariérové odolnosti a pružnosti a otevřeností vůči náhodám v důležitých momentech kariéry, **nebyla výsledky podpořena, ale ani vyvrácena**. Vzhledem k nedostatečné vnitřní konzistenci tří výroků (α = 0,32) formulovaných v závislosti na Teorii nahodilého učení (Krumboltz, 2002), byly vztahy mezi proměnnými posuzovány zvlášť pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Ze

tří výroků, které z této teorie vycházejí, byl se škálami kariérové odolnosti a pružnosti signifikantní vztah na hladině významnosti 0,01 potvrzen jen se dvěma z nich. Tuto hypotézu by tak bylo vhodné ověřit v dalším výzkumu.

6.4 DISKUSE VÝSLEDKŮ

Cílem výzkumu byla analýza životních hodnot a vybraných kariérových dovedností a prozkoumání jejich vzájemných vztahů u studentů a absolventů programu CEMS MIM a studentů oboru Management na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Mezi skupinami respondentů byly nalezeny signifikantní rozdíly jak v žebříčcích životních hodnot, tak u míry kariérové odolnosti a kariérové přizpůsobivosti. Byla také potvrzena významná korelace mezi mírou kariérové odolnosti a mírou kariérové přizpůsobivosti a v neposlední řadě byl prokázán signifikantní vztah mezi kariérovou odolností, kariérovou přizpůsobivostí a subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry. Tyto souvislosti ale byly prokázány pouze u vybraných souborů respondentů, které byly svým složením do jisté míry specifické. Jejich interpretace bude nyní dále diskutována.

Důležitost životních hodnot

Žebříčky životních hodnot jednotlivých shluků poukazují zejména na podstatné odlišnosti v důležitosti hodnot mezi různými vzorky respondentů. Nejvýraznější rozdíl je patrný v pořadí životních hodnot „finanční prosperita“ a „starost o životní prostředí“. U jednotlivých klastrů se tyto hodnoty pohybují na opačných koncích žebříčku. Pro klastr, ve kterém převažují respondenti z řad studentů oboru Management, je „finanční prosperita“ nejdůležitejší hodnotou z inventáře, ale u dvou klastrů, ve kterých převládají studenti a absolventi programu CEMS MIM, jsou až na posledním, tj. 14. místě. U životní hodnoty „starost o životní prostředí“ je tomu přesně naopak.

Výsledky mj. stvrzují závěry studie provedené mezi studenty programu CEMS MIM (Mayrhofer, Nordhaug, Obeso, 2009), kdy se účastníci kvalitativní části výzkumu shodli, že budoucí zaměstnání musí být smysluplné pro ně i pro společnost, a zároveň jsou za určitých podmínek (práce na zajímavých úkolech, možnost osobního růstu apod.) ochotni vydělávat méně, než by si primárně představovali.

Při rešerši relevantní literatury nebyly bohužel nalezeny další výzkumy zabývající se srovnáním životních hodnot vrstevníků (zde studentů programu CEMS MIM a oboru Management) či mladších a starších členů stejné komunity (zde programu CEMS MIM). Dostupné jsou jen závěry autorů, kteří se věnují problematice pracovních hodnot. Žádný z tematicky relevantních výzkumů, publikovaných v impaktovaných časopisech ale i přesto tak markantní odlišnost v důležitosti hodnot mezi příslušníky stejné či srovnatelné skupiny respondentů nezjistil.

Zjištěné významné rozdíly v důležitosti životních hodnot mezi jednotlivými klastry poukazují zejména na existující odlišnost ve vnímaných hodnotách u různých respondentů patřících do obdobných skupin: dotazované lze zařadit mezi příslušníky Generace Y, respondenti jsou také součástí specifické skupiny s podobným zázemím ve formě studia a absolutoria na VŠE. Vzorky studentů programu CEMS MIM a studentů oboru Management jsou zároveň také vrstevníky.

Lze konstatovat, že dotazovaní z klastrů, ve kterých převažují příslušníci komunity CEMS MIM (tj. studenti a absolventi), jsou si svými žebříčky životních hodnot bližší než shluky s převládajícími respondenty z řad studentů (tj. studenti programu CEMS MIM a studenti oboru Management). Jedno z vysvětlení může nabízet Brownova Teorie hodnot (Brown, 2002): podstatné hodnoty, které jedince během života ovlivňují nejvíce, se vytvářejí mj. důsledkem prostředí a zkušeností. A právě studijní program CEMS MIM a prostředí, ve kterém se studenti i absolventi v rámci této komunity nacházejí, je velmi specifické. Je pravděpodobné, že již zájemci o studium, kteří se do programu hlásí, dávají přednost obdobným hodnotám. Následnou prioritizaci pak mohou ovlivňovat i zkušenosti, které po přijetí v tomto specifickém prostředí získají nejen během studia, ale také mezi sebou navzájem.

Výsledky klastrové analýzy indikují, že studenti a absolventi konkrétní komunity výběrového studijního programu jsou si hodnotově bližší než studenti podobného věku ze dvou různých studijních oborů. Je tedy diskutabilní, nakolik mohou být příslušníci Generace Y považování za koherentní skupinu pro vyvozování závěrů o hodnotách či dalších charakteristikách, které se týkají průřezově celé generace. Toto zjištění je tak zásadní zejména pro organizační praxi.

Hodnoty příslušníků jedné generace se sice mohou postupem času měnit dle toho, jak tito dospívají, „zrají“ a získávají větší pracovní zkušenosti (Kuron et al., 2015), v tomto případě byly ale hlavní rozdíly identifikovány právě mezi dvěma vzorky studentů. Dostupné výzkumy tak většinou potvrzují závěry klastrové analýzy jen částečně.

Například ze závěrů studie IBM (IBM Institute for Business Value, 2015) vyplývá, že 42 % respondentů z řad příslušníků Generace Y by odešlo ze svého stávajícího zaměstnání kvůli lepší finanční nabídce. Tento podíl je v podstatě shodný s počtem respodentů z řad Generace X a Baby Boomers (47 %, resp. 42 %). I ve světle výsledků klastrové analýzy se tak zdá, že často zdůrazňovaná specifičnost Generace Y nemusí být tak jednoznačná.

V navazujícím výzkumu by tedy bylo příhodné zaměřit se na důležitost životních hodnot i u příslušníků celosvětové komunity CEMS či jiných výběrových programů (na VŠE např. program Honors Academia, viz subkap. 1.1.1) a ověřit, je-li nalezená podoba v žebříčcích životních hodnot specifické komunity studentů a absolventů dána výjimečností studia programu CEMS MIM na VŠE, nebo existuje-li podobnost i u jiných srovnatelných skupin.

Vhodné by bylo zaměřit pozornost i na další vrstevníky aktuálně zkoumaného vzorku studentů – a to nejen z jiných fakult VŠE, ale např. také z dalších (ekonomických) vysokých škol, z různých regionů ČR atp. Tato analýza by mohla identifikovat existenci rozdílů i mezi jinými skupinami vrstevníků s podobným zázemím (zde např. opět ve formě studia na vysoké škole) a dále tak pracovat se závěry této části disertační práce.

Pokud však bude inventář životních hodnot (LVI) distribuován v české verzi, je před realizací dalších výzkumů nutné zaměřit se na překlad a znovu připravit minimálně položky související s hodnotou Independence („nezávislost“). Právě u této životní hodnoty bylo dosaženo limitní hodnoty Cronbachova alfa.

Za jisté omezení v interpretaci výsledků klastrové analýzy je možno považovat rozdílné formy šetření mezi skupinami respondentů. Oba vzorky studentů vyplňovaly dotazník formou tužka-papír a respondentům z řad absolventů se dotazník posílal v elektronické verzi. I když mohou mít dotazovaní u různých typů šetření tendenci k různě extrémním odpovědím, nejvýraznější rozdíly byly zjištěny mezi klastry s převládajícími respondenty z řad studentů. Oba tyto vzorky ale vyplňovaly dotazník ve stejné variantě (tj. tužka-papír).

Vztahy mezi kariérovou odolností a přizpůsobivostí

Ověření vzájemného vztahu dvou vybraných dovedností řízení vlastní kariérové dráhy potvrzuje závěry dřívějších studií (např. Sidropoulou-Dimakakou et al., 2015) u jiného vzorku respondentů. Oba konstrukty pracují se změnou, připraveností na ni a schopností se s ní vypořádat, když tato nastane. Potvrzená korelace tak stvrzuje určitou provázanost obou dovedností, která může napomoci zkoumání dalších možných vztahů mezi těmito a dalšími souvisejícími proměnnými.

Kromě významného vztahu mezi kariérovou odolností a přizpůsobivostí byla v další části výzkumu prokázána také existence signifikantních rozdílů mezi jednotlivými soubory respondentů. A to jak mezi skupinami studentů navzájem (podobně jako např. u objevené odlišnosti v žebříčcích životních hodnot, viz výše), tak i mezi oběma vzorky respondentů z řad komunity CEMS MIM. Nyní tedy již víme, že rozdíly mezi oběma skupinami studentů i skupinou absolventů existují, není ale jisté proč.

Možné objasnění může nabídnout Superova Teorie profesního vývoje (Super, 1957). V té je kariérový výběr a kariérová volba vnímána jako dynamický proces neustálého vývoje, do kterého se promítají jak osobnostní charakteristiky jedince, tak vliv společnosti a okolí, ve kterém se jedinec nachází. Kariérová odolnost i kariérová přizpůsobivost jsou dovednosti, které se během tohoto procesu také mění. Signifikantní rozdíly mezi respondenty z řad studentů programu CEMS MIM a studentů oboru Management mohou být tedy způsobeny již zmiňovanou výraznou specifičností programu CEMS MIM a z ní vyplývající možnou rozdílností obou skupin. Obě dovednosti se zároveň vyvíjí s věkem a zkušenostmi (Kaliris, 2015). Tento poznatek by tak mohl vysvětlovat existenci významného rozdílu v míře kariérové odolnosti i kariérové přizpůsobivosti mezi oběma skupinami studentů a skupinou absolventů.

V navazujícím výzkumu tedy doporučuji zaměřit se na vysvětlení těchto objevených odlišností, případně na rozšíření vzorku na další výběrové i standardní studijní programy. Závěry dalších studií tak mohou potvrdit či vyvrátit existenci významných rozdílů mezi mírami kariérové odolnosti a přizpůsobivosti i u dalších (specifických) vzorků respondentů.

Vzhledem k tomu, že v loňském roce navrhl Mark Savickas (Savickas, Porfeli, 2017) v návaznosti na dřívější studie zařadit ke stávající škále kariérové odolnosti CAAS

(Savickas, Porfeli, 2012) ještě pátou subškálu Cooperation (kooperace), bylo by vhodné ověřit tuto 11položkovou subškálu (a případně také její vztah ke konceptu kariérové odolnosti) i v českém prostředí. První čtyři zdroje škály (tj. Concern – starost, Control – kontrola, Curiosity – zvědavost a Confidence – (sebe)důvěra) jsou vnímány jako interní. Pátá dodaná subškála kooperace je považována za zdroj externí, který může v případě potřeby aktivizovat komunita.

V tuto chvíli jsou v české jazykové mutaci dostupné alespoň tři na sobě nezávisle přeložené varianty škály kariérové přizpůsobivosti CAAS (Hlaďo, 2016; překlad pro tuto disertační práci; Motlová a kol., 2018). Pokud bude v dalším výzkumu škála CAAS, resp. CAAS+C využita, doporučuji zvolit variantu (a dopřeložit subškálu Cooperation), která dosáhla v celkových skórech i v jednotlivých subškálách nejvyšších hodnot Cronbachova alfa.

Z důvodu srovnání vývoje míry obou dovedností řízení vlastní kariérové dráhy v čase by bylo také vhodné zvážit možnost longitudinální studie u předem vybraného vzorku respondentů.

Vztah kariérové odolnosti a přizpůsobivosti a hodnocení úspěšnosti kariéry

Korelační a následná regresní analýza prokázala u zkoumaného vzorku existenci signifikantního vztahu mezi kariérovou odolností a přizpůsobivostí a subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry. Ze tří nezávislých proměnných (hodnocení úspěšnosti, věk a pohlaví) je v tomto případě hodnocení úspěšnosti nejvýznamnějším prediktorem u obou dovedností řízení vlastní kariérové dráhy.

Obdobné výsledky stvrzují i dřívější studie, které se týkají hodnocení úspěšnosti či spokojenosti. Např. McKenna a kol. (2016) potvrzuje, že u jedinců s vyšší mírou kariérové přizpůsobivosti se zvyšuje také míra spokojenosti s kariérou. Již dříve byla také prokázána pozitivní souvislost mezi mírou kariérové přizpůsobivosti a celkové životní spokojenosti (Hirschi, 2009; in: Hlaďo, 2016). U mladších studentů ve věku 13 – 19 let byla také objevena souvztažnost mezi kariérovou přizpůsobivostí a vnímanou akademickou úspěšností (Negru-Subtirica, Pop, 2016). Při rešerši literatury související s kariérovou odolností ale relevantní výzkumy nalezeny nebyly.

V navazujícím výzkumu doporučuji zaměřit se na vztah zkoumaných proměnných u jiných vzorků respondentů. Hodnocení úspěšnosti kariéry s kariérovou odolností a pružností by bylo zajímavé srovnat i s dotazovanými z jiných věkových skupin. Vzhledem k zápornému koeficientu u prediktoru věku v případě kariérové pružnosti by také bylo vhodné ověřit hodnotu koeficientu i u jiných skupin dotazovaných.

Za možný limit v této části výzkumu je možné opět považovat dvě verze využitých dotazníků (tužka-papír pro dvě skupiny studentů a elektronická verze pro absolventy) a možné tendence k různě extrémním odpovědím. Při případném pokračování by tak bylo žádoucí využít – bude-li to možné – pro všechny skupiny respondentů pouze jednu formu dotazníku. V tomto případě to ze zjevných důvodů bohužel možné nebylo.

Další vztahy mezi zkoumanými proměnnými

V dalším výzkumu by také bylo vhodné zaměřit se na ověření (v hypotézách očekávané) souvislosti mezi kariérovou odolností a pružností a využitím nahodilostí v důležitých momentech kariéry. Před ověřením těchto vztahů je ale potřeba přichystat dostatečně konzistentní škálu pro „využití nahodilostí“. Možným řešením je také prozkoumání souvislostí v rámci kvalitativního výzkumu.

Kromě toho lze doporučit dále věnovat pozornost objevené střední pozitivní korelaci mezi oběma dovednostmi řízení vlastní kariérové dráhy a hodnotám Achievement („výkon“) a Creativity („kreativita) z Inventáře životních hodnot (Brown, Crace, 1996/2002). Byť je u kariérové odolnosti výkon součástí dimenze Confidence („sebedůvěra“) a kreativita může být zahrnuta v dimenzi Curiosity („zvídavost“) (Savickas, 2005; in: Hlaďo, 2016), nejedná se v tomto případě o životní hodnoty, a hlubší analýza vztahů s těmito hodnotami může přinést další zajímavé výsledky a souvislosti.

Prokázaným vztahem, který potvrzuje dřívější výzkumy, a jehož ověření nebylo primárně cílem této práce, je nalezená střední pozitivní korelace mezi oběma dovednostmi řízení vlastní kariérové dráhy a plánováním kariéry. U kariérové přizpůsobivosti je plánování vnímáno jako jedna z kompetencí, která souvisí s dimenzí Concern („zájem“) (Savickas, 2005; in: Hlaďo, 2016) a vzájemný vztah byl ověřen během konstrukce škály kariérové přizpůsobivosti CAAS (Career-Adapt Abilities Scale). V případě kariérové odolnosti byly vztahy s kariérovým plánováním již částečně také ověřeny (např. McGillis a kol., 2004).

7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po shrnutí výsledků a vyvození závěrů budou v této kapitole shrnuty přínosy práce a také nastíněna doporučení, která z již zmiňovaných zjištění vyplývají pro jedince a organizace.

7.1 PŘÍNOSY PRÁCE

Teoretické přínosy práce

S ohledem na fakt, že v zahraničním ani českém prostředí nejsou doposud publikovány relevantní výsledky výzkumu životních hodnot studentů – vrstevníků a/nebo příslušníků specifické komunity studentů a absolventů, lze za jeden z přínosů této disertační práce považovat identifikaci rozdílných žebříčků životních hodnot u různých skupin příslušníků Generace Y s obdobným zázemím ve formě studia na stejné fakultě vysoké školy. Díky výběrovému programu CEMS MIM má tento přínos i mezinárodní přesah, neboť analýza srovnávala mj. hodnoty respondentů z řad studentů a absolventů tohoto programu. Významnost tohoto zjištění tak spočívá zejména v tom, že výsledky výzkumu poprvé přinášejí informace o konkrétních rozdílech v hodnotových žebříčcích (1) studentů a absolventů programu CEMS MIM a (2) dvou skupin vrstevníků/studentů s obdobným zaměřením studia.

Za další přínos této disertační práce v teoretické rovině lze pokládat nejen ověření vzájemného vztahu mezi vybranými dovednostmi řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills), ale zejména identifikaci významného vztahu mezi kariérovou odolností a kariérovou pružností a subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry. Toto zjištění je podstatné zejména pro oblast kariérového poradenství a individuálního kariérového rozvoje. Záměrné rozvíjení kariérové odolnosti a/nebo kariérové pružnosti posiluje připravenost jedince na případné pracovní změny a možnosti, jak se s nimi vypořádat. Zároveň s tím se také zvyšuje pravděpodobnost, že daný jedinec bude svou kariéru vnímat jako úspěšnou.

Pro další výzkum je přínosná také zjištěná souvislost mezi oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy a životní hodnotou Achievement („výkon“) a Creativity („kreativita“) z inventáře Life Values Inventory (Brown, Crace, 1996/2002). Vztahy mezi

oběma dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy a těmito životními hodnotami nebyly doposud zkoumány. U kariérové pružnosti lze předpokládat, že jak životní hodnota „výkon“, tak hodnota „kreativita“ souvisí s tzv. zdroji, které sytí jednotlivé zdroje kariérové pružnosti.

Praktické přínosy práce

V praktické rovině lze přínosy rozdělit do několika oblastí. Jedná se o přínosy pro (1) organizace, (2) jedince a instituce zabývající se kariérovým rozvojem a vývojem a/nebo kariérovým poradenstvím a také (3) pro VŠE samotnou.

Z úhlu pohledu firem je nejpřínosnější zjištění, že u různých skupin studentů a absolventů (tj. potenciálních zaměstnanců či spolupracovníků) byly zjištěny výrazně rozdílné žebříčky životních hodnot. Organizacím mohou tyto znalosti napomoci nejen k získání dobrého zaměstnance či spolupracovníka, ale především k jeho udržení. Část poznatků může být využita také personálními agenturami a dalšími specialisty, kteří se pohybují v oblasti náboru zaměstnanců.

Pro instituce, které se zabývají rozvojem kariéry a/nebo kariérovým poradenstvím, jsou nejpřínosnějšími zjištěními nalezené souvislosti mezi kariérovou odolností, kariérovou přizpůsobivostí, hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry a také plánováním. Tyto poznatky mohou využít i jedinci, kteří se aktivně zajímají o svůj kariérní vývoj a rozvoj dovedností, které jim mohou k dosažení kariérních představ a plánů napomoci.

Z úhlu pohledu VŠE a Fakulty podnikohospodářské lze vnímat přínos především v rovině pedagogické a strategické. Zjištění o významnosti vztahů mezi dovednostmi řízení vlastní kariérové dráhy a dalšími proměnnými mohou být využita ve výuce předmětů Katedry manažerské psychologie a sociologie. Jedná se zejména o bakalářský kurz 3PS325 – Řízení profesní kariéry. Poznatky o rozdílnosti žebříčků životních hodnot jednotlivých klastrů poté mohou být také využity v kurzu pro studenty navazujícího magisterského studia 3PS438 – Management osobního rozvoje.

Závěry o rozdílnosti žebříčků hodnot mezi různými skupinami studentů a absolventů bude moci vedení fakulty do jisté míry aplikovat také v rozhodování a plánování o budoucím směřování studijního oboru Management. FPH VŠE získala v roce 2018 Národní cenu ČR

za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj.[17] Zároveň jsou ale pro klastr, ve kterém převažovali respondenti z řad oboru Management, hodnoty související s tématem udržitelnosti a společenské odpovědnosti na nižších místech žebříčku. V tomto navazujícím magisterském studijním oboru je ze tří nabízených oborů na fakultě zapsán nejvyšší počet studentů. Bylo by tedy vhodné (nejen) do vybraných oborově povinných kurzů začlenit činnosti, které mohou tyto hodnoty u studentů posilovat.

7.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části budou výsledky a závěry z výzkumu vztaženy do praxe. Doporučení a návrhy je možné rozdělit do několika oblastí. Podrobněji budou rozebrány v následujících subkapitolách.

Návrhy a doporučení pro firemní praxi

Doporučení pro organizace, které zaměstnávají či spolupracují se studenty nebo (čerstvými) absolventy vycházejí zejména z výsledků klastrové analýzy inventáře životních hodnot (Life Values Inventory; Brown, Crace, 1996/2002; více viz subkap. 6.2.1). Měly by se týkat nejen korporátních partnerů aliance CEMS, kteří mnohdy čerstvé absolventy programu CEMS MIM zaměstnávají, ale jakýchkoliv firem, ve kterých se setkávají studenti a absolventi z různých studijních programů a oborů.

Markantní rozdíl v důležitosti hodnot „finanční prosperita“ a „starost o životní prostředí“/„péče o druhé“ mezi dvěma skupinami studentů a vrstevníků ze stejné fakulty poukazuje zejména na potřebu specifického přístupu k odměnám a benefitům ze stran zaměstnavatelů. Pokud je pro příslušníky komunity CEMS MIM (tj. nejen pro studenty, ale také pro absolventy) finanční zázemí ze všech 14 sledovaných životních hodnot nejméně důležité, pravděpodobně budou potřebovat ze strany zaměstnavatele i jiné stimulační pobídky, než jen finanční ohodnocení.

V rámci odměňování a benefitních programů by měli mít možnost uspokojit hodnoty, které se nacházejí na vyšších příčkách hodnotového žebříčku. V životech každého z nás

[17] Více viz https://fph.vse.cz/aktuality/fph-narodni-cena-cr-spol-odpovednost/.

sice existují i další role a není nutné, aby pracovní část naplňovala všechny naše důležité hodnoty, ale uspokojení v každé z rolí poté ovlivňuje dílčí i celkovou spokojenost.

Možným řešením by bylo například začlenění možnosti darovat část svého benefitního konta v cafeteria programu předem vybraným neziskovým organizacím, ať už regionálního nebo celonárodního zaměření. Případně v rámci CSR aktivit či teambuildingu umožnit osobní zapojení jedinců do pomoci (např. možnost účasti na ekologických aktivitách, osobní zapojení při konkrétní pomoci některé z neziskových organizací, darování krve atp.). Aktivity by zároveň neměly být jen jednorázové, aby zaměstnanci či spolupracovníci mohli výsledky svého konání v průběhu času posuzovat.

Tyto navržené možnosti by mohly uspokojit jak hodnoty „péče o životní prostředí" a „starost o druhé", které se nacházejí na předních příčkách u příslušníků komunity CEMS MIM, tak např. také hodnoty „někam patřit" či „loajalita vůči skupině", která je důležitá pro studenty oboru Management.

Pokud si čerství absolventi vybírají svého zaměstnavatele tak, aby se jejich hodnoty shodovaly s hodnotami firmy (studie PwC, 2008a), je důležité o těchto hodnotách vědět, umět je svým zaměstnancům a spolupracovníkům komunikovat a zároveň se jimi v maximální možné míře řídit. Pro zesílení pospolitosti vztahu firma-pracovníci je jednou z možností např. umožnění zasílání nápadů na zlepšení pracovního prostředí či výrobku/služby tak, aby bylo více v souladu s vybranými hodnotami, a následná realizace vybraných návrhů.

Z manažerského úhlu pohledu je poté vhodné snažit se co nejlépe pochopit žebříček hodnot svých podřízených či kolegů tak, aby stimulační prostředky byly použity v nejlepší možné míře.

Návrhy a doporučení pro kariérové poradenství

Doporučení pro oblast kariérového poradenství vycházejí jak z analýzy životních hodnot (Life Values Inventory, Brown, Crace, 1996/2002; více viz subkap. 6.2.1), tak z potvrzených vztahů mezi škálou kariérové odolnosti (Career Resilience Self-Assessment, Straby, 2010), škálou kariérové přizpůsobivosti (Career-Adapt Abilities Scale, Savickas, Porfeli, 2012) a dalšími zkoumanými proměnnými (více viz subkap. 6.2.2., 6.2.3 a 6.2.4).

Návrh vycházející z poznatků o hodnotových žebříčcích se týká především individuálního kariérového poradenství. Pokud budou mít jedinci během setkání možnost vyplnit inventář životních hodnot, mohou být poté výsledky s poradcem detailněji rozebrány a pro jednotlivé důležité hodnoty mohou být nalezeny nejpříhodnější životní role, ve kterých mohou být uspokojovány. Klient by měl být mj. upozorněn na to, že pokud si vybere práci, která je s jeho důležitými hodnotami ve výrazném nesouladu, důsledkem může být nespokojenost a častější střídání zaměstnání, aniž by možná věděl proč.

Díky žebříčku životních hodnot mohou kariéroví poradci pomoci klientům získat informace o tom, jestli existuje soulad mezi jejich kariérovou volbou a hlubším kariérovým směřováním. Kariéroví poradci z Rozvojového a poradenského centra VŠE zároveň mohou studentům nabídnout srovnání s hodnotovým žebříčkem jejich vrstevníků ze stejné vysoké školy, které bylo publikováno v této disertační práci.

Těžiště praktických doporučení pro kariérové poradenství ale tkví spíše v objevených vztazích mezi dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills, CMS) a dalšími zkoumanými proměnnými.

Vzhledem k tomu, že celý koncept CMS vychází z předpokladu, že jedinci mohou svou kariéru a její vývoj aktivně ovlivnit a tyto dovednosti mohou být v průběhu života prohlubovány, je snaha o rozvoj vlastních CMS jednou z možností, jak získat oproti ostatním konkurenční výhodu.

Díky potvrzené pozitivní korelaci mezi mírou kariérové odolnosti a pružnosti je možné soustředit se na prohloubení jen jedné z těchto dovedností s tím, že druhá bude během tohoto procesu částečně rozvíjena také. Vzhledem k tomu, že obě dovednosti pracují s tématem změny, připraveností na ni a vypořádáním se s ní v momentě, kdy nastane, je v době neustálých změn snaha o posílení těchto dovedností více než žádoucí.

Výsledky také potvrdily, že v procesu rozvoje kariéry hraje svou roli také plánování. Jedinci s vyšší mírou obou dovedností také více věnují pozornost své kariéře a plánují a podnikají konkrétní kroky k jejímu dosažení. Častěji tedy činí konkrétní kroky k tomu, aby kariéry dle svých představ dosáhli.

Ověřený vztah mezi oběma dovednostmi a úspěšným hodnocením dosavadní kariéry poté potvrzuje důležitost poznání sebe sama a volby vhodného povolání i zaměstnavatele. Čím

vyšší bude míra kariérové odolnosti a přizpůsobivosti, tím více je pravděpodobné, že jedinec bude svou kariéru považovat za úspěšnou.

Snaha o posilování těchto dovedností by tak měla být jednou z oblastí, které by se mělo kariérové poradenství věnovat. Obě škály jsou bezplatně k dispozici, škála kariérové odolnosti je zpracována tak, aby si mohl jedinec vše vyhodnotit a naplánovat další kroky sám. Kariérový poradce tak může pouze klienta nasměrovat a podpořit ho v rozvoji této dovednosti. V případě kariérové pružnosti pak mohou výsledky zhodnotit společně podle doporučení autorů škály (Savickas, Porfeli, 2012).[18]

V tomto případě zároveň není nutné, aby se poznatky řídili jen kariéroví poradci. Vzhledem k tomu, že škála kariérové odolnosti (Career Resilience Self-Assessment, Straby, 2010) je pojata jako sebehodnotící, mohou ji úspěšně využívat také jedinci nebo např. i vyučující v předmětech, které se tématu kariéry věnují.

Na VŠE jedná zejména o předmět PS325: Rozvoj profesní kariéry. Na základě zjištění publikovaných v této disertační práci bude navrženo zařadit tematiku spojenou s dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy do učební osnovy. Obsahově tato část spadá do oblasti vlastní kariérové diagnostiky, které je věnován jeden týden semestru. Studenti by si spolu s dalšími již využívanými metodami mohli v hodině vyplnit např. sebehodnotící škálu kariérové odolnosti (Straby, 2010) a podle individuálních výsledků s ní případně dle instrukcí autora dále sami pracovat.

Návrhy a doporučení pro jedince

Doporučení pro jedince, kteří mají zájem o svou kariéru, a chtějí ji aktivně rozvíjet, jsou do značné míry shodná s již výše zmiňovanými návrhy pro poradenskou praxi. Vyplnění inventáře a škál mohou tito pojmout jako seberozvojovou aktivitu a další kroky poté navrhnout, sledovat a vyhodnotit sami.

[18] Detailnější informace o kurzu jsou k dispozici ve veřejném katalogu předmětů VŠE. https://insis.vse.cz/katalog/index.pl. Kurzy vypsané pro aktuální období lze dohledat po zadání identu 3PS325.

ZÁVĚR

Cílem této disertační práce byla analýza životních hodnot a vybraných kariérových dovedností u studentů a absolventů výběrového programu CEMS MIM v porovnání se studenty standardního oboru Management, vyučovaného na shodné fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze (VŠE). Respondenti ze zkoumaných vzorků jsou příslušníky Generace Y, skupiny studentů jsou zároveň i vrstevníky. Vzhledem ke studijnímu zaměření Fakulty podnikohospodářské VŠE by tak mohli v budoucnu pracovat jako kolegové na obdobných pozicích.

V teoretické části byly shrnuty nejdůležitější poznatky související s tématem disertační práce. Rozebrány byly nejen možnosti rozvoje během studia a charakteristika Generace Y, ale především problematika profesní kariéry, jejího vývoje a chápání, vybrané předpoklady a teoretické modely, které se váží ke kariérovému rozvoji a vývoji, kariérové volbě a kariérovému poradenství. Prostor byl věnován také dovednostem řízení vlastní kariérové dráhy (tzv. Career Management Skills).

V návaznosti na tyto poznatky byla poté ve výzkumné části práce pozornost zaměřena zejména na metodiku výzkumu, využité inventáře a škály, charakteristiku zkoumaných souborů a způsoby sběru dat. Na základě dostupné literatury byly stanoveny hypotézy, které se týkaly existence předpokládaných významných vztahů.

Výsledky výzkumu potvrzují existenci signifikantních rozdílů v žebříčcích životních hodnot mezi jednotlivými skupinami respondentů. Právě životní hodnoty lze považovat za určité měřítko při posuzování jedince v různých okamžicích života. Hodnoty ovlivňují naše chování v osobním i v pracovním životě a prokázané markantní rozdíly v hodnotových žebříčcích u různých skupin respondentů jsou tak důležitým poznatkem (nejen) pro firemní praxi. A to především z hlediska nutnosti přizpůsobení systému odměn a benefitů tak, aby byli zaměstnanci a spolupracovníci uspokojeni nehledě na odlišnosti v hodnotových žebříčcích, a zároveň respektování rozmanitosti těchto žebříčků přímými nadřízenými i spolupracovníky.

Další část výzkumu byla věnována vztahům mezi kariérovou odolností a kariérovou pružností (tzv. Career Management Skills, dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy). Právě tyto dovednosti a jejich rozvoj jsou považovány za jednu z možností, jak může jednotlivec

oproti ostatním získat na trhu práce konkurenční výhodu. Analýza prokázala střední pozitivní korelaci mezi oběma proměnnými. Zároveň byla také potvrzena existence signifikantních rozdílů v míře kariérové odolnosti a pružnosti mezi všemi třemi skupinami respondentů.

V neposlední řadě byl potvrzen signifikantní vztah mezi kariérovou odolností, kariérovou pružností a subjektivním hodnocením úspěšnosti dosavadní kariéry. Ze tří nezávislých proměnných (hodnocení úspěšnosti, věk a pohlaví) se hodnocení úspěšnosti prokázalo jako nejvýznamnější prediktor u obou dovedností řízení vlastní kariérové dráhy.

Dalším objeveným vztahem, jehož ověření nebylo primárně cílem této práce, a který potvrzuje dřívější výzkumy, je nalezená střední pozitivní korelace mezi kariérovou odolností, kariérovou pružností a plánováním kariéry.

Tři výše zmiňované prokázané souvislosti mezi dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy, hodnocením úspěšnosti a plánováním, jsou podstatné zejména pro oblast kariérového poradenství a oblast individuálního kariérního rozvoje. Potvrzení těchto vzájemných vztahů podporuje důležitost rozvíjení kariérové odolnosti a/nebo kariérové pružnosti v procesu kariérového poradenství i ve výuce, a to především v kurzech zaměřených na rozvoj profesní kariéry.

Z výsledků vzešly také náměty pro další výzkumnou práci. Ta se týká především: (1) ověření významných rozdílů v žebříčcích životních hodnot i u jiných vzorků respondentů – vrstevníků z odlišných oblastí a/nebo příslušníků stejné specifické komunity, (2) hlubší analýzy důvodů existence významných rozdílů v míře kariérové odolnosti a kariérové pružnosti mezi jednotlivými skupinami respondentů, (3) propracovanějšího rozboru vztahů mezi kariérovou odolností, kariérovou pružností a využitím „nahodilostí“ v důležitých momentech kariéry a (4) ověření vztahů mezi kariérovou odolností, kariérovou pružností a životními hodnotami Achievement („výkon“) a Creativity („kreativita“).

Závěry analýz a z nich vyplývající náměty a doporučení pro praxi jsou využitelné jak pro firmy, tak pro instituce zabývající se kariérovým poradenstvím či jednotlivce. Aplikovatelné jsou jak poznatky o různosti hodnotových žebříčků jednotlivých skupin respondentů, tak objevené vztahy mezi vybranými dovednostmi pro řízení vlastní kariérové dráhy a dalšími zkoumanými proměnnými.

POUŽITÉ ZDROJE

ČLÁNKY A PUBLIKACE

AMUNDSON, Norman E. *Active Engagement: the Being and Doing of Career Counselling*. Richmond: Ergon Communications, 2009. ISBN 978-0-9684345-8-1.

ANDERSON, Neil, et.al. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications, 2002. ISBN 978-07-619-648-96.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John, et.al. *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. 4th Ed. Harlow: Prentice Hall, 2005. ISBN 978-02-736-554-42.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

BEDRNOVÁ, Eva, a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-123-90.

BEDRNOVÁ, Eva, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-116-90.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-083-X.

BROWN, Duane. *Brown's Values-Based, Holistic Model of Career and Life-Role Choices and Satisfaction.* In: BROWN, Duane and Linda BROOKS (Eds.). Career Choice and Development. 3rd Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. ISBN 978-07-879-020-49.

BROWN, Duane. *The Role of Work Values and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement.* In: BROWN, Duane, et al. Career Choice and Development. 4th Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5741-0.

BROWN, Duane and Kelly R. CRACE. Values in life role choices and outcomes: A conceptual model. In: *Career Development Quarterly*. Vol. 44, No. 3, 1996, Pp. 211-223.

CLARK, A. Frances. *Total Career Management*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707558-7.

EVANS, James, D. *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove (CA): Brooks/Cole Publishing, 1996. ISBN 978-05-342-310-02.

FESTING, Marion and Lynn SCHÄFER. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based od psychological-contract perspective. In: *Journal of World Business*. Vol. 49, 2014, No. 2, Pp. 262 – 271. ISSN 1090-9516.

FIELD, Andy. *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Ed. London: SAGE Publications, 2009. ISBN 978-1-84787-906-6.

FLODROVÁ, Tereza a Lenka ŠILEROVÁ. Generace Y – jiná cílová skupina. In: *Strategie*. Vol. 19, 2011, No. 10, Pp. 58-59. ISSN: 1210-3756.

HAMPLOVÁ, Dana. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80–7330–063-X.

HAUW, Sara and Ans DE VOS. Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? In: *Journal of Business & Psychology*. Vol. 25, 2010, No. 2. Pp. 293 – 302. ISSN 0889-3268.

HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: Úvod do sociologie povolání*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 978-80-718-422-00.

HERSHATTER, Andrea and Molly EPSTEIN. Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. In: *Journal of Business & Psychology*. Vol. 25, 2010, No. 2, Pp. 211–223. ISSN 0889-3268.

HLAĎO, Petr. *Profesní orientace adolescentů – Poznatky z teorií a výzkumů*. Brno: Konvoj, 2012. ISBN 978-80-730-216-58.

HLAĎO, Petr. Psychosociální konstrukt kariérové adaptability z pohledu teorie a empirické evidence – přehledová studie. In: *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*. Vol. 6, 2016, No. 3, Pp. 101–125. ISSN 1804-526X.

HLAĎO, Petr. *Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. Disertační práce.

HŘEBÍČEK, Libor. *Teorie kariérního vývoje a kariérního poradenství*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. Studijní text Centra pro další vzdělávání.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-367-92.

JURÁŠKOVÁ, Eva. *Motivační faktory působící na utváření profesní orientace u žáků základních škol ve Zlínském kraji*. Zlín: Masarykova univerzita, 2007. Rigorózní práce.

KIROVOVÁ, Iva. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-166-78.

KIROVOVÁ, Iva. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. V: *Československá psychologie*. Sv. 55, 2011, č. 4, s. 316-331. ISSN 0009-062X.

KIROVOVÁ, Iva. Výzva současnosti – zaměstnavatelnost? V: *Psychologie v ekonomické praxi*. Sv. 41, 2006, č. 3-4, s.50-55. ISSN 0033-300X.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-249-73.

KOEN, J., KLEHE, U.-C. and Annelies E. M. VAN VIANEN. Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, 2012, No. 3, Pp. 395-408. ISSN 0001-8791.

KOLÁŘ, Ondřej. *Analýza kariérního vývoje absolventů Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2015. Diplomová práce.

KOŠŤÁLOVÁ, Helena a Markéta CUDLÍNOVÁ. *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina, 2015. ISBN 978-80-879-930-19.

KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 978-80-859-430-16.

KRUMBOLTZ, John. D. Capitalizing on happenstance. In: *Journal of Employment Counseling*. Vol. 48, 2011, Pp. 156 – 158. ISSN 0022-0787.

KRUMBOLTZ, John. D. The Happenstance Learning Theory. In: *Journal of Career Assessment*. Vol. 17, 2009, No. 2, Pp. 135 – 155. ISSN 1069-0727.

KRUMBOLTZ, John D. and Sheila J. HENDERSON. *A learning theory for career counselors*. In: SPENCER, Niles G. and JoAnn HARRIS-BOWLSBEY (Eds.). Adult career development: Concepts, Issues and Practices. 3rd Ed. Alexandria: National Career Development Association, 2002. ISBN 978-18-853-330-94.

KRUMBOLTZ, John. D and Al S. LEVIN. *Luck is No Accident: Making the Most of Happenstance in Your Life and Career*. Atascadero: Impact Publishers, 2007. ISBN 978-18-862-305-38.

KRUMBOLTZ, John D., MITCHELL, Anita M. and Brian G. JONES. A Social Learning Theory of Career Selection. In: *The Counselling Psychologist*. Vol. 6, 1976, No. 1, Pp. 71 – 81. ISSN 0011-0000.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. Význam lidského kapitálu v postindustriální společnosti. V: *Politologica. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis*. Sv. 3, 2004, s. 9-28. ISSN 1214-3251.

KURON, Lisa, K. J., LYONS, Sean, T. and Eddy S. W. SCHWEITZER. Millennials' work values: differences across the school to work transition. In: *Personnel Review*, Vol. 44, 2015, No. 6, Pp. 991–1009. ISSN: 0048-3486.

LONDON, M. Overcoming career barriers: A model of cognitive and emotional processes for realistic appraisal and constructive coping. In: *Journal of Career Development*. Vol. 24, 1997, No. 1, Pp. 25-38. ISSN: 0894-8453.

MALINOVÁ, Lenka. *Rozvoj profesní kariéry*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-179-64.

MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Sv. 1. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 807-18-416-41.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Řízení profesní kariéry*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-835-8.

McGILLIS, Linda, Hall, WADDELL, Janice, DONNER, Gail and Mary M. WHEELER. Outcomes of Career Planning And Development Program For Registered Nurses. In: *Nursing Economics*. Vol. 22, 2014, No. 5, Pp. 21-238. ISSN 0746-1739.

McKENNA, Bernard, ZACHER, Hannes, ARDABILI Sattari Farzad and Hassan MOHEBBI. Career Adapt-Abilities Scale—Iran Form: Psychometric Properties and Relationships With Career Satisfaction and Entrepreneurial Intentions. In: *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 93, 2016, No. 3, Pp. 81-91. ISSN 0001-8791.

MITCHELL, Kathleen L. and John D. KRUMBOLTZ. *Krumboltz's learning theory of career choice and counseling*. In: BROWN, Duane, BROOKS, Linda (Eds.). Career Choice and Development. 3rd Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. ISBN 978-07-879-020-49.

MOTLOVÁ, Veronika, HONSOVÁ, Pavlína a Klára VÍTEČKOVÁ. *Use and Adaptation of Career Adapt-Abilities Scale in Czech University Students*. In: FEJFAR, Jiří, FEJFAROVÁ, Martina, FLÉGL, Martin, HOUŠKA, Milan, HUSÁK, Jakub, KREJČÍ, Igor, a Hana URBANCOVÁ (Eds.). Proceedings of the 15th International Conference Effciency and Responsibility in Education 2018. Praha, 07.06.2018 – 08.06.2018, Czech University of Life Sciences, 2018, Pp. 229–234. ISBN 978-80-213-2858-7.

NEARY, S., DODD, V. and Tristram HOOLEY. *Understanding Career Management Skills: Findings From the First Phase of the CMS Leader Project*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby, 2015. ISBN 978-1-910755-02-0.

NEGRU-SUBTIRICA, Oana and Eleonora Ioana POP. Longitudinal Links Between Career Adaptability and Academic Achievement in Adolescence. In: *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 93, 2016, No. 3, Pp. 81-91. ISSN 0001-8791.

NILES, G. Spencer and JoAnn HARRIS-BOWLSBEY. *Career Development Interventions in the 21st Centrury: Interventions that Work*. 4rh Ed. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-01-326-585-91.

PATTON, Wendy and Mary McMAHON. *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*. Rotterdam: Sense Publishers, 2006. ISBN 90-77874-13-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol. *Manuál vysokoškolského poradce: metody*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-143-83.

PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol. *Manuál vysokoškolského profesního poradce: pracovní postupy*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-159-91.

POSPĚCHOVÁ, Michaela. *Analýza možností zvýšení atraktivity absolventů VŠE v Praze na trhu práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2016. Diplomová práce.

RŮŽIČKA, Jiří, NOVÝ, Ivan a Vladimír PROVAZNÍK. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-531-X.

RYMEŠOVÁ, Pavla. *Vývoj profesní orientace a kariérového nasměrování vysokoškolských studentů s přihlédnutím k Hollandovu modelu typů osobnosti.* Praha: Univerzita Karlova, 2010. Disertační práce.

SAVICKAS, Mark L. *Career construction theory and practice*. In: LENT, Robert W. BROWN, Stephen D. (Eds.). Career development and counseling: Putting theory and research to work. 2nd Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-11-184-288-49.

SAVICKAS, Mark L. and Erik J. PORFELI. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. In: *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 80, 2012, Pp. 661-673. ISSN 0001-8791.

SCHULLERY, Nancy M. Workplace Engagement and Generational Differences in Values. In: *Business Communication Quarterly*. Vol. 76, 2013, No. 2, Pp. 252–265. ISSN: 2329-4906.

SIDIROPOULOU-DIMAKAKOU, Despina, ARGYROPOULOU, Katerina, DROSOS, Nikos, KALIRIS, Andronikos and Katerina MIKEDAKI. Exploring Career Management Skills in Higher Education: Perceived Self-efficacy in Career, Career Adaptability and Career Resilience in Greek University Students. In: *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. Vol. 14, 2015, No. 2, Pp. 36-52. ISSN 1694-2116.

STRAUSS, William and Neil HOWE. *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* New York: Vintage Books, 1993. ISBN: 978-06-797-4365-1.

SUPER, Donald E. A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In: *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 16, 1980, No. 3, Pp. 282-298. ISSN 0001-8791.

SUPER, Donald E. *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row, 1957. ISBN 978-00-603-651.03.

SUPER, Donald E. *A Theory of Vocational Development*. In: WEINRACH, Steve G. (Ed.). Career Counseling: Theoretical and Practical Perspectives. New York: McGraw-Hill, 1979. ISBN 978-00-706-901-72.

ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. ISBN: 80-246-0448-5.

TWENGE, Jean M., et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: *Journal of Management*. Vol. 36, 2010a, No. 5, Pp. 1117-1142. ISSN 0149-2063.

TWENGE, Jean M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. In: *Journal of Business & Psychology*. Vol. 25, 2010b, No. 2, Pp. 201-210. ISSN 0889-3268.

VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1731-9.

WARE, Lynn B. Stop the Gen Y revolving door. In: *T+D*. Vol. 68, 2014, No. 5, Pp.58 - 63. ISSN 1535-7740.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Adult Career Progression & Advancement: A Five Year Study of the Effectiveness of Guidance. *Bimrose, J., Barnes, S.-A. and Deirdre Hughes* [online], 2009. [cit. 2017-02-21]. Dostupné: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2008/eg_report_4_years_on_final.pdf

Career Resilience Self-Assessment. *Straby, Rob* [online], 2010. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: https://vdocuments.mx/career-resilience-self-assessment.html

Generace Y: jak na ně a jak s nimi. *IPSOS* [online], 2015. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/JiriProchazka1/generace-y-ipsos-jakub-malymartina-popenkova2015

Life Values Inventory: Facilitator's Guide. *Brown, Duane, Crace, Kelly R.*[online], 1996/2002. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: http://www.lifevaluesinventory.org/LifeValuesInventory.org - Facilitators Guide Sample.pdf

Managing tomorrow's people: How the downturn will change the future of work. *PricewaterhouseCoopers International Limited*, [online], 2008a. [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-how-the-downturn.pdf

Managing tomorrow's people: Millennials at work – perspectives from a new generation. *PricewaterhouseCoopers International Limited*, [online], 2008b. [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/managing_tomorrows_people_millennials_at_work-perspectives_from_a_new_generation.pdf

Millennials at work – Reshaping the workplace. *PricewaterhouseCoopers International Limited* [online], 2011. [cit. 2015-09-25]. Dostupné z: https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf

Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace. *IBM Institute for Business Value* [online], 2015. [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/millennialworkplace/

Rozvoj dovedností řízení vlastní kariérové dráhy: studijní text 05. *Kaliris, Andronikos* [online], 2015. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: https://docplayer.cz/11633460-Studijni-text-05-rozvoj-dovednosti-rizeni-vlastni-karierove-drahy.html

INTERNÍ ZDROJE

MAYRHOFER, Wolfgang, Odd NORDHAUG and Carlos OBESO. *Portrait of a New Generation of Leaders: Project Summary Report CEMS L'Oréal Fellowship* . Paris: CEMS Head Office, 2009.

SAVICKAS, Mark L. and Erik J. PORFELI. *The Career Adapt-Abilities Scale + Cooperation Scale*. Orlando, FL: National Career Development Association Conference, 2017.

SEZNAM ZKRATEK

CAAS	Career-Adapt Abilities Scale Škála kariérové pružnosti/přizpůsobivosti
CEMS	globální sdružení prestižních ekonomických univerzit a významných mezinárodních společností
CEMS MIM	navazující magisterský program Master in International Management, vyučovaný a zaštiťovaný aliancí CEMS
CMS	Career Management Skills Dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy
COI	Career Oriented Inventory Inventář kariérových kotev, vychází z koncepce E. Scheina
CRSA	Career Resilience Self-Assessment Hodnocení kariérové odolnosti
EOPPEP	Organization for the Certification of Qualifications & Vocational Guidance Národní organizace certifikace kvalifikací a profesního poradenství
EU	Evropská unie
LVI	Life Values Inventory Inventář životních hodnot
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

SEZNAMY OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Využívání internetu – srovnání Generace Y a celé populace....31

Obrázek 2: Profesní stadia v životě jedince dle D. Supera....74

Obrázek 3: Superova „životní duha“....75

Obrázek 4: Likertova škála (LVI)....88

Obrázek 5: Likertova škála (CRSA)....90

Obrázek 6: Likertova škála (CAAS)....91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Důvody Generace Y pro výběr aktuálního zaměstnavatele....23

Graf 2: Faktory zaměstnavatele atraktivního pro Generaci Y....24

Graf 3: Životní priority jednotlivých generací....26

Graf 4: Význam práce v životě....27

Graf 5: Práce jako prostředek k obživě....27

Graf 6: Preference práce a volného času....28

Graf 7: Čerpání dovolené....28

Graf 8: Očekávaný počet zaměstnavatelů v průběhu kariéry....30

Graf 9: Skupiny respondentů dle pohlaví....101

Graf 10: Výsledky adjustovaných reziduí....104

Graf 11: Rozdělení do klastrů dle důležitosti životních hodnot....105

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání tradičního a současného pojetí kariéry 40

Tabulka 2: Rozdíly v tradiční a současné psychologické smlouvě 41

Tabulka 3: Hodnocení úspěchu a neúspěchu v kariéře 47

Tabulka 4: Klasifikační systém pracovních pozic dle A. Roe 69

Tabulka 5: Základní vlivy působící na kariérové rozhodování dle J. Krumboltze 81

Tabulka 6: Reliabilita jednotlivých škál a subškál 100

Tabulka 7: Skupiny respondentů dle věku 101

Tabulka 8: Žebříčky životních hodnot jednotlivých klastrů 106

Tabulka 9: Základní charakteristika CRSA a CAAS pro skupiny respondentů 109

Tabulka 10: Korelace mezi kariérovou odolností a přizpůsobivostí 110

Tabulka 11: Test homogenity proměnných 111

Tabulka 12: ANOVA 112

Tabulka 13: Welchova korekce 112

Tabulka 14: Vícenásobné srovnání 113

Tabulka 15: Střední hodnota a směrodatná odchylka jednotlivých tvrzení 115

Tabulka 16: Kariérová odolnost a pružnost a hodnocení úspěšnosti 115

Tabulka 17: Kariérová odolnost a pružnost a využití „nahodilostí“ v kariéře 118

Tabulka 18: Korelace mezi živ. hodnotami a kariérovou odolností a pružností 120

SEZNAM PŘÍLOH

1. CAREER RESILIENCE SELF-ASSESSMENT (R. STRABY)
2. DOTAZNÍK PRO STUDENTY CEMS MIM
3. DOTAZNÍK PRO ABSOLVENTY CEMS MIM
4. PRŮVODNÍ E-MAILY K DOTAZNÍKU PRO ABSOLVENTY
5. DOTAZNÍK PRO STUDENTY OBORU MANAGEMENT
6. PEARSONŮV CHÍ-KVADRÁT TEST A ANALÝZA ADJUSTOVANÝCH REZIDUÍ
7. PODKLADY SPSS KE KLASTROVÉ ANALÝZE
8. PODROBNĚJŠÍ CHARAKTERISTIKA ŠKÁL KARIÉROVÉ ODOLNOSTI A PŘIZPŮSOBIVOSTI PRO JEDNOTLIVÉ KLASTRY
9. PODROBNĚJŠÍ CHARAKTERISTIKA A TEST NORMALITY JEDNOTLIVÝCH TVRZENÍ SOUVISEJÍCÍCH S HODNOCENÍM ÚSPĚŠNOSTI A VYUŽITÍM „NAHODILOSTÍ“ V KARIÉŘE
10. KOEFICIENTY MNOHONÁSOBNÉ LINEÁRNÍ REGRESE

PŘÍLOHY

1. CAREER RESILIENCE SELF-ASSESMENT

Dostupné z: http://documents.mx/documents/career-resilience-self-assessment.html

Please answer the fourteen statements using a 1-to-5 scale, with 1 meaning "Do not agree at all", 3 "Agree somewhat" and 5 "Strongly agree". Before responding, put some thought into each response by writing down what you are doing and what you have done relative to each statement's topic.

Score:	Statement:
	I can easily describe the value I bring to an employer.
	During an interview, I could list at least ten skills that I possess.
	I have a current resume, portfolio and references.
	I can identify three important accomplishments from my current/last job.
	I have upgraded my skills in a significant way within the last year.
	I explore (e.g. read magazines, books articles) trends in my field/industry and have identified various changes that are occurring.
	I have sought opportunities to take on new responsibilities in my work.
	I have sought opportunities to work with others or contribute to work teams.
	The skills and abilities that I need to be employable are clear to me.
	I have a network of people in and outside my field that can help my career.
	I have actively sought better assignments in my current and past jobs.
	I try to identify the future direction of my field through making personal contacts or attending professional meetings.
	I have an active online (Internet) career presence, e.g. I write a Blog, participate in LinkedIn or other social network platform.
	I have discussed my career plans with my spouse / family.
	Total Score

SCORING YOUR RESULTS:

56-70 indicates you are ready and willing to be in charge of your career development. You have a clear understanding of what is necessary to be successful in job searching and career enhancement. You are likely pursuing career-resilient activities as a normal practice. You see the benefit of time spent on these actions.

If you scored between **31 and 55**, there is no need to panic - yet. Review your "Don't agree at all" responses. These are wake-up calls. For each such response, write down three things that you can do to move these from 1 toward 5. Then do them.

If you have scored **below 30**, consider seeking training, mentoring or coaching to help you boost your career.

Whereas this checklist is subjective, it can help a person to pinpoint weaknesses and develop a plan to develop career resiliency and employability. What would it take to increase your score?

- **Your personal commitment to active career management:**

Notes:

---

2. DOTAZNÍK PRO STUDENTY CEMS MIM

Dear students,

My name is Martina Fischerová and I am a Ph.D student. As my dissertation is focused on **values and career expectations** of CEMS students and graduates, I kindly ask you for your help.

This questionnare consists of various scales and inventories. Answering should take appx. **15 – 20 min** (based on experience of CEMS students and alumni who already filled it in). Before you start answering the statements and questions, please **read all the instructions carefully**.

Thank you very much for your cooperation and good luck with all your tests and exams!
Martina

Please answer the fourteen statements using a 1-to-5 scale, with 1 meaning "Do not agree at all", 3 "Agree somewhat" and 5 "Strongly agree". Before responding, put some thought into each response by thinking what you are doing and what you have done relative to each statement's topic.

	Do not agree at all				*Strongly agree*
I can easily describe the value I bring to an employer.	1	2	3	4	5
During an interview, I could list at least ten skills that I possess.	1	2	3	4	5
I have a current resume, portfolio and references.	1	2	3	4	5
I can identify three important accomplishments from my current/last job.	1	2	3	4	5
I have upgraded my skills in a significant way within the last year.	1	2	3	4	5
I explore (e.g. read magazines, books articles) trends in my field/industry and have identified various changes that are occurring.	1	2	3	4	5
I have sought opportunities to take on new responsibilities in my work.	1	2	3	4	5
I have sought opportunities to work with others or contribute to work teams.	1	2	3	4	5
The skills and abilities that I need to be employable are clear to me.	1	2	3	4	5
I have a network of people in and outside my field that can help my career.	1	2	3	4	5
I have actively sought better assignments in my current and past jobs.	1	2	3	4	5
I try to identify the future direction of my field through making personal contacts or attending professional meetings.	1	2	3	4	5
I have an active online (Internet) career presence, e.g. I write a Blog, participate in LinkedIn or other social network platform.	1	2	3	4	5
I have discussed my career plans with my spouse / family.	1	2	3	4	5
			Agree somewhat		

Please rank 14 life values in order of importance in your life. If you percieve the most important value for you is e.g. Responsibility, rate is as nr. 1 and continue from the most important to the less important (nr. 14).

.....**ACHIEVEMENT**
It is important to challenge yourself and work hard to improve.

.....**BELONGING**
It is important to be accepted by others and to feel included.

.....**CONCERN FOR THE ENVIRONMENT**
It is important to protect and preserve the environment.

.....**CONCERN FOR OTHERS**
The well-being of others is important.

.....**CREATIVITY**
It is important to have new ideas or to create new things.

.....**FINANCIAL PROSPERITY**
It is important to be successful at making money or buying property.

.....**HEALTH AND ACTIVITY**
It is important to be healthy and physically active.

.....**HUMILITY**
It is important to be humble and modest about your accomplishments.

.....**INDEPENDENCE**
It is important to make your own decisions and do things your way.

.....**LOYALTY TO FAMILY OR GROUP**
It is important to follow the traditions and expectations of your family or group.

.....**PRIVACY**
It is important to have time alone.

.....**RESPONSIBLITY**
It is important to be dependable and trustworthy.

.....**SCIENTIFIC UNDERSTANDING**
It is important to use scientific principles to understand and solve problems.

.....**SPIRITUALITY**
It is important to have spiritual beliefs and to believe that you are part of something greater than yourself.

Different people use different strengths to build their careers. No one is good at everything, each of us emphasizes some strengths more than others. Please rate how strongly you have developed each of the following abilities using the scale below.

STRENGTHS	*Not Strong*		*Somewhat strong*		*Very strong* *Strongest*
Thinking about what my future will be like	1	2	3	4	5
Realizing that today's choices shape my future	1	2	3	4	5
Preparing for the future	1	2	3	4	5
Becoming aware of the educational and vocational choices that I must make	1	2	3	4	5
Planning how to achieve my goals	1	2	3	4	5
Concerned about my career	1	2	3	4	5
Keeping upbeat	1	2	3	4	5
Making decisions by myself	1	2	3	4	5
Taking responsibility for my actions	1	2	3	4	5
Sticking up for my beliefs	1	2	3	4	5
Counting on myself	1	2	3	4	5
Doing what's right for me	1	2	3	4	5
Exploring my surroundings	1	2	3	4	5
Looking for opportunities to grow	1	2	3	4	5
Investigating options before making a choice	1	2	3	4	5
Observing different ways of doing things	1	2	3	4	5
Probing deeply into questions that I have	1	2	3	4	5
Becoming curious about new opportunities	1	2	3	4	5
Performing tasks efficiently	1	2	3	4	5
Taking care to do things well	1	2	3	4	5
Learning new skills	1	2	3	4	5
Working up to my ability	1	2	3	4	5
Overcoming obstacles	1	2	3	4	5
Solving problems	1	2	3	4	5

Values are beliefs that influence people's behavior and decision-making. For example, if people believe that telling the truth is very important, they will try to be truthful when they deal with other people. On the following section is a list of beliefs that guides people's behavior ad helps them make important decisions. Read each one and then choose the response (1-5) that <u>best describes</u> how often the belief guides <u>your</u> behavior.

	MY BEHAVIOR				
	almost never guides		*sometimes guides*		*almost always guides*
Challenging myself to achieve	1	2	3	4	5
Being liked by others	1	2	3	4	5
Protecting the environment	1	2	3	4	5
Being sensitive to others' needs	1	2	3	4	5
Coming up with new ideas	1	2	3	4	5
Having financial success	1	2	3	4	5
Taking care of my body	1	2	3	4	5
Downplaying compliments or praise	1	2	3	4	5
Being independent (doing things I want to do)	1	2	3	4	5
Accepting my place in my family or group	1	2	3	4	5
Having time to myself	1	2	3	4	5
Being reliable	1	2	3	4	5
Using science for progress	1	2	3	4	5
Believing in a higher power	1	2	3	4	5
Improving my performance	1	2	3	4	5
Being accepted by others	1	2	3	4	5
Taking care of the environment	1	2	3	4	5
Helping others	1	2	3	4	5
Creating new things or ideas	1	2	3	4	5
Making money	1	2	3	4	5
Being in good physical shape	1	2	3	4	5
Being quiet about my success	1	2	3	4	5
Giving my opinion	1	2	3	4	5
	almost never guides		*sometimes guides*		*almost always guides*
	MY BEHAVIOR				

	MY BEHAVIOR				
	almost never guides		*sometimes guides*		*almost always guides*
Respecting the traditions of my family or group	1	2	3	4	5
Having quiet time to think	1	2	3	4	5
Being trustworthy	1	2	3	4	5
Knowing things about science	1	2	3	4	5
Believing that there is something greater than ourselves	1	2	3	4	5
Working hard to do better	1	2	3	4	5
Feeling as though I belong	1	2	3	4	5
Appreciating the beauty of nature	1	2	3	4	5
Being concerned about the rights of others	1	2	3	4	5
Discovering new things or ideas	1	2	3	4	5
Being wealthy (having lots of money, land or livestock)	1	2	3	4	5
Being strong or good in a sport (being athletic)	1	2	3	4	5
Avoid credit for my accomplishments	1	2	3	4	5
Having control over my time	1	2	3	4	5
Making decisions with my family or group in mind	1	2	3	4	5
Having a private place to go	1	2	3	4	5
Meeting my obligations	1	2	3	4	5
Knowing about math	1	2	3	4	5
Living in harmony with my spiritual beliefs	1	2	3	4	5
	almost never guides		*sometimes guides*		*almost always guides*
	MY BEHAVIOR				

Please answer the statements using a 5-point scale. Before responding, put a short thought into each response by realizing what exactly does each statement mean for you.

	Do not agree at all				*Strongly agree*
I pay attention to my career planning.	1	2	3	4	5
I am taking specific steps to achieve the career I want.	1	2	3	4	5
I am open to any opportunities that can affect my career.	1	2	3	4	5
I use random coincidences to shape my career.	1	2	3	4	5
I percieve my recent career as successful.	1	2	3	4	5
Success in life is directly related to success at work.	1	2	3	4	5
My recent work experience is a result of a systematic search.	1	2	3	4	5
		Agree somewhat			

Congratulations! You have answered all the questions. The very last part focuses on few biographic information.

Are you ◯ Male ◯ Female?

How old are you? .....

What is your nationality? ◯ Czech ◯ Slovak
◯ other: .....

What CEMS Programme do you study? ◯ CEMS – VŠE ◯ CEMS – semester abroad
◯ other: .....

Do you already have a relevant work experience?
(i. e. administrative support, traineeship etc., NOT barista, hostess etc.) ◯ Yes ◯ No

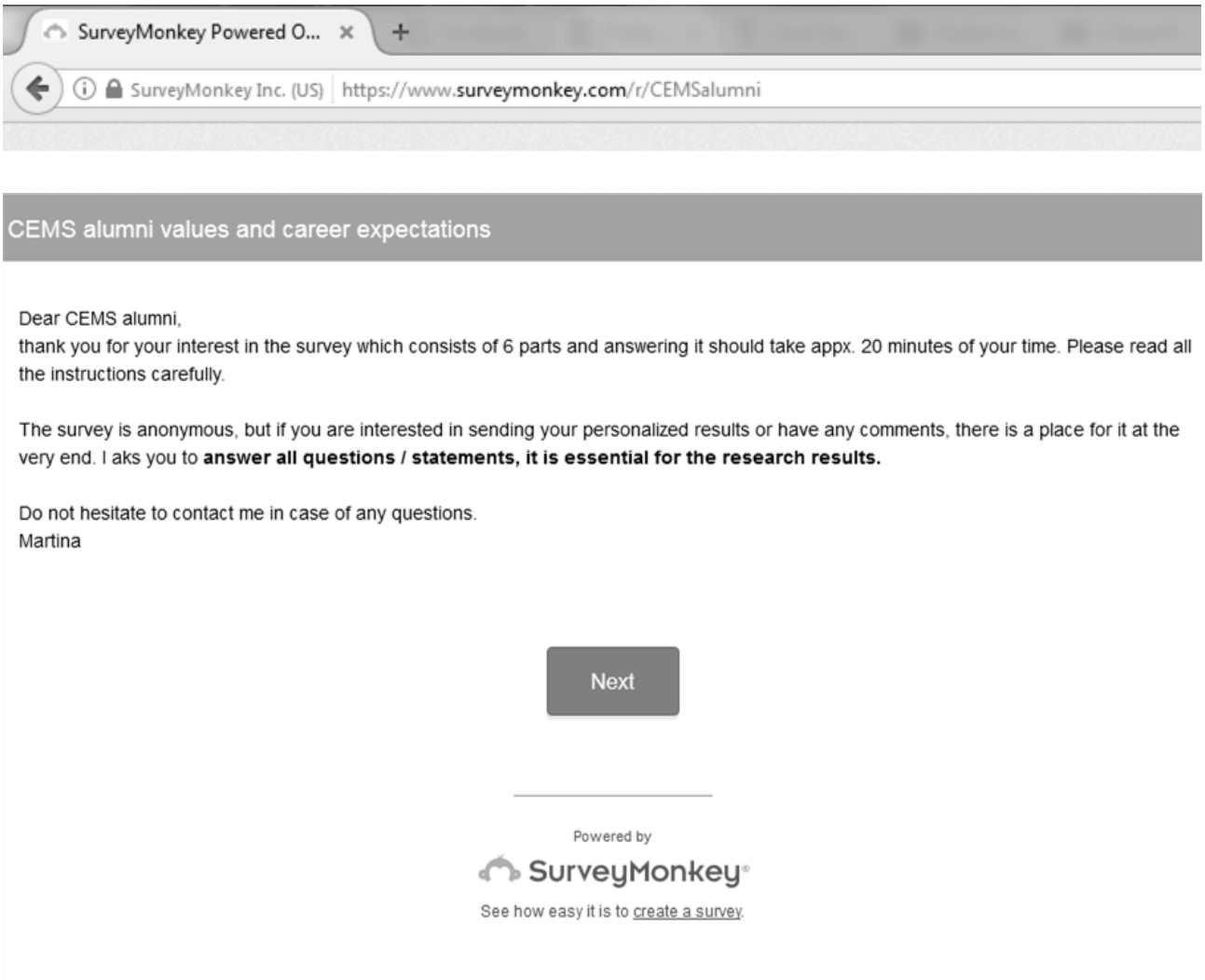
Do you currently also work with your studies? ◯ Yes ◯ No

If yes, is your job: ◯ full-time ◯ part-time ◯ internship
◯ other: .....

In which sector do you work? ◯ private ◯ public ◯ NGO

Thank you very much for your cooperation once again!
Martina

3. DOTAZNÍK PRO ABSOLVENTY CEMS MIM



I.

Please answer all the statements using a 1-to-5 scale, with 1 meaning "Do not agree at all", 3 "Agree somewhat" and 5 "Strongly agree".

Before responding, put some **thought** into each response by thinking **what you are doing** and what you have done relative to each statement's topic.

* How strongly do you agree with these statements?

	Do not agree at all		Agree somewhat		Strongly agree
I can easily describe the value I bring to an employer.	○	○	○	○	○
During an interview, I could list at least ten skills that I possess.	○	○	○	○	○
I have a current resume, portfolio and references.	○	○	○	○	○
I can identify three important accomplishments from my current/last job.	○	○	○	○	○
I have upgraded my skills in a significant way within the last year.	○	○	○	○	○
I explore (e.g. read magazines, books articles) trends in my field/industry and have identified various changes that are occurring.	○	○	○	○	○
I have sought opportunities to take on new responsibilities in my work.	○	○	○	○	○
I have sought opportunities to work with others or contribute to work teams.	○	○	○	○	○
The skills and abilities that I need to be employable are clear to me.	○	○	○	○	○
I have a network of people in and outside my field that can help my career.	○	○	○	○	○
I have actively sought better assignments in my current and past jobs.	○	○	○	○	○
I try to identify the future direction of my field through making personal contacts or attending professional meetings.	○	○	○	○	○
I have an active online (Internet) career presence, e.g. I write a Blog, participate in LinkedIn or other social network platform.	○	○	○	○	○
I have discussed my career plans with my spouse / family.	○	○	○	○	○

Prev Next

II.

Please rank 14 life values in order of importance in your life.
If you percieve the most important value for you is e.g. Responsibility, rate is as nr. 1 and continue from the most important to the less important (nr. 14).

* Which values are the most important in your life?

- ACHIEVEMENT: It is important to challenge yourself and work hard to improve.
- BELONGING: It is important to be accepted by others and to feel included.
- CONCERN FOR THE ENVIRONMENT: It is important to protect and preserve the environment.
- CONCERN FOR OTHERS: The well-being of others is important.
- CREATIVITY: It is important to have new ideas or to create new things.
- FINANCIAL PROSPERITY: It is important to be successful at making money or buying property.
- HEALTH AND ACTIVITY: It is important to be healthy and physically active.
- HUMILITY: It is imporant to be humble and modest about your accomplishments.
- INDEPENDENCE: It is important to make your own decisions and do things your way.
- LOYALTY TO FAMILY OR GROUP: It is imporant to follow the traditions and expectations of your family or group.
- PRIVACY: It is important to have time alone.
- RESPONSIBILITY: It is important to be dependable and trustworthy.
- SCIENTIFIC UNDERSTANDING: It is important to use scientific principles to understand and solve problems.
- SPIRITUALITY: It is important to have spiritual beliefs and to believe that you are part of something greater than yourself.

Prev Next

III.

Different people use different strengths to build their careers. No one is good at everything, each of us emphasizes some strengths more than others. Please rate how strongly you have developed each of the following abilities using the scale below.

* How strongly have you developed following abilities?

	Not strong	Somewhat strong	Strong	Very strong	Strongest
Thinking about what my future will be like	○	○	○	○	○
Realizing that today's choices shape my future	○	○	○	○	○
Preparing for the future	○	○	○	○	○
Becoming aware of the educational and vocational choices that I must make	○	○	○	○	○
Planning how to achieve my goals	○	○	○	○	○
Concerned about my career	○	○	○	○	○
Keeping upbeat	○	○	○	○	○
Making decisions by myself	○	○	○	○	○
Taking responsibility for my actions	○	○	○	○	○
Sticking up for my beliefs	○	○	○	○	○
Counting on myself	○	○	○	○	○
Doing what's right for me	○	○	○	○	○
Exploring my surroundings	○	○	○	○	○
Looking for opportunities to grow	○	○	○	○	○
Investigating options before making a choice	○	○	○	○	○
Observing different ways of doing things	○	○	○	○	○
Probing deeply into questions that I have	○	○	○	○	○
Becoming curious about new opportunities	○	○	○	○	○
Performing tasks efficiently	○	○	○	○	○
Taking care to do things well	○	○	○	○	○
Learning new skills	○	○	○	○	○
Working up to my ability	○	○	○	○	○
Overcoming obstacles	○	○	○	○	○
Solving problems	○	○	○	○	○

Prev Next

IV.

Values are beliefs that influence people's behavior and decision-making. E.g. if people believe that telling the truth is very important, they will try to be truthful when they deal with other people. Here you can see a list of beliefs that guides people's behavior and helps them to make important decisions. Read each one and then choose the response that **best describes** how often the belief guides **your** behavior.

Usually your **first idea** is the best indicator of how you feel. Your choices should describe your own values, not the values of others.

* How often these beliefs guide your behavior?

	Almost never guides my behavior				Almost always guides my behavior
Challenging myself to achieve	○	○	○	○	○
Being liked by others	○	○	○	○	○
Protecting the environment	○	○	○	○	○
Being sensitive to others' needs	○	○	○	○	○
Coming up with new ideas	○	○	○	○	○
Having financial success	○	○	○	○	○
Taking care of my body	○	○	○	○	○
Downplaying compliments or praise	○	○	○	○	○
Being independent (doing things I want to do)	○	○	○	○	○
Accepting my place in my family or group	○	○	○	○	○
Having time to myself	○	○	○	○	○
Being reliable	○	○	○	○	○
Using science for progress	○	○	○	○	○
Believing in a higher power	○	○	○	○	○
Improving my performance	○	○	○	○	○
Being accepted by others	○	○	○	○	○
Taking care of the environment	○	○	○	○	○
Helping others	○	○	○	○	○
Creating new things or ideas	○	○	○	○	○
Making money	○	○	○	○	○
Being in good physical shape	○	○	○	○	○
Being quiet about my success	○	○	○	○	○
Giving my opinion	○	○	○	○	○
Respecting the traditions of my family or group	○	○	○	○	○
Having quiet time to think	○	○	○	○	○
Being trustworthy	○	○	○	○	○
Knowing things about science	○	○	○	○	○

Believing that there is something greater than ourselves	○	○	○	○	○
Working hard to do better	○	○	○	○	○
Feeling as though I belong	○	○	○	○	○
Appreciating the beauty of nature	○	○	○	○	○
Being concerned about the rights of others	○	○	○	○	○
Discovering new things or ideas	○	○	○	○	○
Being wealthy (having lots of money, land or livestock)	○	○	○	○	○
Being strong or good in a sport (being athletic)	○	○	○	○	○
Avoid credit for my accomplishments	○	○	○	○	○
Having control over my time	○	○	○	○	○
Making decisions with my family or group in mind	○	○	○	○	○
Having a private place to go	○	○	○	○	○
Meeting my obligations	○	○	○	○	○
Knowing about math	○	○	○	○	○
Living in harmony with my spiritual beliefs	○	○	○	○	○

Prev Next

V.

Please answer the statements using a 5-point scale. Before respondeing, put a **short thought** into each response by realizing what exactly does each statement mean for you.

* Do you agree with these statements?

	Do not agree at all		Agree somewhat		Strongly agree
I pay attention to my career planning.	◯	◯	◯	◯	◯
I am taking specific steps to achieve the career I want.	◯	◯	◯	◯	◯
I am open to any opportunities that can affect my career.	◯	◯	◯	◯	◯
I use random coincidences to shape my career.	◯	◯	◯	◯	◯
I percieve my recent career as successful.	◯	◯	◯	◯	◯
Success in life is directly related to success at work.	◯	◯	◯	◯	◯
My recent work experience is a result of a systematic search.	◯	◯	◯	◯	◯

Prev Next

VI.

Congratulations!

You have answered all the questions. The very last part focuses on few biographic information.

* Are you:

- ◯ Male or
- ◯ Female?

* How old are you?

* What is your nationality?

- ◯ Czech
- ◯ Slovak
- ◯ Other (please specify)

* Do you currently live in the Czech Republic?

- ◯ Yes
- ◯ No

* Are you:

- ☐ Employee
- ☐ Employer (= also give jobs to others)
- ☐ Self-Employer (= the only employee)
- ☐ Unemployed
- ☐ on Maternity / Parental leave
- ☐ Other (please specify)

* In which sector do you work / did you work before maternity/parental leave?

- ◯ Private
- ◯ Public
- ◯ NGO

Prev Next

END

Thank you once again for your cooperation!

If you are interested in your individual results, please leave your e-mail address.

Do you have any comments?

Prev Done

4. PRŮVODNÍ E-MAILY K DOTAZNÍKU PRO ABSOLVENTY

od: Martina Fischerová
odesláno: 16. února 2017
předmět: IMPORTANT - CEMS alumni life values and career expectations

Dear CEMS alumni,

my name is Martina Fischerová (Chládová) and you may remember me as CEMS Communications Manager and organizer of CEMS soirées at VŠE.

As I am currently about to finish my **Ph.D. thesis** which focuses on **life values and career expectations of CEMS alumni**, I kindly ask you for your help. I need to collect data for my research and **you are the only ones who can provide them to me. :-)**

Please find appx. 20 minutes in the next days and fill in the survey:
https://www.surveymonkey.com/r/CEMSalumni

It consist of 6 parts (3 inventories / scales + statements + bio) and CEMS students who helped me with the pilot research really needed no more than 15 - 25 mins.

As I work with 3 inventories and among others seek for correlations, I offer you **sending of individual results** so that you can see how strong some of your Career Management Skills are and what are the most important life values. If you are interested in this option, please leave your e-mail address at the end of the survey.

I recommend to answer the questions on PC or tablet and not use the phone.

If you have any questions, do not hesitate to ask.
Thank you for your cooperation!
Martina

Martina Fischerová
Department of Managerial Psychology and Sociology
Faculty of Business Administration
University of Economics, Prague

od: Martina Fischerová
odesláno: 23. února 2017
předmět: REMINDER - CEMS alumni life values and career expectations

Dear VŠE CEMS alumni,

a week ago I asked you to help me with my Ph.D. thesis and answer a questionnare focused on values and career
expectations: https://www.surveymonkey.com/r/CEMSalumni

As there is 510 of you and I have only 31 valuable responses till today, I kindly remind you to fill it. **I need at least 20% return , i. e. 100+ responses. Without your help, I am not able to get the data I need to finalize the dissertatioin.**

The survey consists of 6 parts and as I work with inventories and among others seek for correlations, it is crucial to answer all the questions. Responses cut in the middle of answering are unusable.

As thank you I offer you **sending of individual results** so that you can see how strong some of your Career Management Skills are and what are the most important life values. If you are interested in this option, please leave your e-mail address at the end of the survey.

I recommend to answer the questions on PC or tablet and not use the phone.

Please find 15 - 20 min of your time and help me to finish my studies. The questionnare will be open **till next Wednesday, March 1**. (From your feedback, it seems to be a good back-to-work activity after a lunch break :)

Thank you in advance (and big thanks also to those ones, who already filled it in).
Martina

5. DOTAZNÍK PRO STUDENTY OBORU MANAGEMENT

Milí studenti,

jmenuji se Martina Fischerová a jsem doktorandkou na Katedře manažerské psychologie a sociologie FPH. V současné době sbírám data k disertační práci, která je zaměřená na **hodnoty a kariérová očekávání studentů a absolventů VŠE**.

Prosím vás o vyplnění dotazníku. Ten sestává z několika škál, jejichž vztahy chci v rámci práce analyzovat. Studentům a absolventům, kteří dotazník již vyplňovali před vámi, trvalo odpovídání cca **15-20 minut**.

Než se pustíte do jednotlivých částí, **přečtěte si prosím vždy pečlivě instrukce**.

Předem děkuju za vaše odpovědi a hodně zdaru ve zkouškovém!

Martina F.

Prosím odpovězte na následujících čtrnáct tvrzení. Odpověď vybírejte ze škály 1-5 s tím, že 1 znamená "rozhodně nesouhlasím", 3 "částečně souhlasím" a 5 "rozhodně souhlasím". Před samotnou odpovědí se vždy zamyslete nad tím, co pro dané tvrzení reálně děláte nebo jste již dříve udělali.

	rozhodně nesouhlasím				*rozhodně souhlasím*
Je pro mě jednoduché popsat hodnotu, kterou přináším zaměstnavateli.	1	2	3	4	5
Během rozhovoru dokáži vyjmenovat alespoň deset dovedností, které umím.	1	2	3	4	5
Můj životopis, reference (a portfolio) mám a udržuji aktuální.	1	2	3	4	5
Dokáži vyjmenovat tři důležité úspěchy z mé současné/poslední prac. pozice.	1	2	3	4	5
Během posledního roku jsem výrazně zlepšil/a své dovednosti.	1	2	3	4	5
Zkoumám trendy v odvětví, které mě zajímá, (např. čtením článků či knih) a identifikuji změny, ke kterým dochází.	1	2	3	4	5
Hledám příležitosti k tomu, abych v mé práci převzal/a další zodpovědnost.	1	2	3	4	5
Hledám příležitosti pro práci s ostatními nebo pro přispění k práci týmu.	1	2	3	4	5
Vím, které dovednosti potřebuji pro to, abych byl/a zaměstnatelný/á.	1	2	3	4	5
Mám kontakty na lidi v oboru i mimo něj, kteří mi mohou pomoci s kariérou.	1	2	3	4	5
V současném i dřívějších zaměstnáních aktivně vyhledávám zajímavější práci či projekty.	1	2	3	4	5
Snažím se určit budoucí směr svého oboru prostřednictvím vytváření osobních kontaktů nebo účastí na odborných setkáních.	1	2	3	4	5
Má kariéra je "aktivní" i na internetu (např. píšu blog, aktivně používám profil na LinkedIn apod).	1	2	3	4	5
Své kariérní plány probírám s partnerem/partnerkou či rodinou.	1	2	3	4	5
			částečně souhlasím		

Seřaďte níže uvedených 14 životních hodnot dle důležitosti, kterou mají ve vašem životě. Tj. pokud za nejdůležitější hodnotu ve vašem životě považujete „Zodpovědnost“, ohodnoťte ji číslem 1. Pokračujte od nejdůležitějších k nejméně důležitým (č. 14).

..... **VÝKON** **ACHIEVEMENT**
Za důležité považuji přijímání osobních výzev a neustálou práci na sobě sama.

..... **„NĚKAM PATŘIT“** **BELONGING**
Za důležité považuji být přijímán ostatními a mít pocit, že mě mezi sebe zahrnují.

..... **STAROST O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ** **CONCERN FOR ENVIRONMENT**
Za důležité považuji ochranu a péči o životní prostředí.

..... **STAROST O DRUHÉ** **CONCERN FOR OTHERS**
Za důležité považuji pocit pohody a blaho ostatních.

..... **TVOŘIVOST** **CREATIVITY**
Za důležité považuji mít nové nápady a vytvářet nové věci.

..... **FINANČNÍ PROSPERITA** **FINANCIAL PROSPERITY**
Za důležité považuji úspěch při vydělávání peněz.

..... **ZDRAVÍ A POHYB** **HEALTH AND ACTIVITY**
Za důležité považuji být zdravý a fyzicky aktivní.

..... **POKORA** **HUMILITY**
Za důležitou považuji pokoru a skromnost při hodnocení dosažených úspěchů.

..... **NEZÁVISLOST** **INDEPENDENCE**
Za důležité považuji možnost rozhodovat se sám/sama a dělat věci po svém.

..... **LOAJALITA VŮČI RODINĚ (SKUPINĚ)** **LOYALTY TO FAMILY OR GROUP**
Za důležité považuji dodržování tradic a plnění očekávání mé rodiny (či skupiny).

..... **SOUKROMÍ** **PRIVACY**
Za důležité považuji mít čas sám/sama pro sebe.

..... **ZODPOVĚDNOST** **RESPONSIBLITY**
Za důležité považuji spolehlivost a důvěryhodnost.

..... **POROZUMĚNÍ VĚDĚ** **SCIENTIFIC UNDERSTANDING**
Za důležité považuji využití vědeckých principů pro pochopení a řešení problémů.

..... **DUCHOVNO** **SPIRITUALITY**
Za důležité považuji duchovní víru a vědomí, že jsme součástí něčeho většího, než my sami.

Různí lidé používají pro budování kariéry různé schopnosti a silné stránky. Nikdo není dobrý ve všem, každý z nás je dobrý v něčem jiném. Prosím ohodnoťte na škále níže, za jak silně vyvinuté u vás považujete schopnosti a silné stránky zmíněné v tvrzeních.

SCHOPNOSTI A SILNÉ STRÁNKY	*slabý*		*silný*		*nejsilnější*
Přemýšlím o tom, jak bude vypadat má budoucnost.	1	2	3	4	5
Uvědomuji si, že dnešní rozhodnutí formují mou budoucnost.	1	2	3	4	5
Připravuji se na budoucnost.	1	2	3	4	5
Uvědomuji si význam volby mého vzdělání a budoucího povolání.	1	2	3	4	5
Plánuji, jak dosáhnout svých cílů.	1	2	3	4	5
Zajímám se o svou kariéru.	1	2	3	4	5
Udržuji se v optimistické náladě.	1	2	3	4	5
Rozhoduji se sám/sama za sebe.	1	2	3	4	5
Jsem zodpovědný za své činy.	1	2	3	4	5
Držím se svých přesvědčení.	1	2	3	4	5
Spoléhám se sám/sama na sebe.	1	2	3	4	5
Dělám, co je pro mne správné.	1	2	3	4	5
Poznávám své okolí.	1	2	3	4	5
Hledám příležitosti k růstu.	1	2	3	4	5
Před tím, než učiním rozhodnutí, zkoumám možnosti.	1	2	3	4	5
Všímám si, jak lze stejné věci dělat různými způsoby.	1	2	3	4	5
Hluboce zkoumám odpovědi na otázky, které mám.	1	2	3	4	5
Zajímám se o nové příležitosti.	1	2	3	4	5
Zadané úkoly plním efektivně.	1	2	3	4	5
Dávám si záležet, abych věci dělal/a dobře.	1	2	3	4	5
Učím se novým dovednostem.	1	2	3	4	5
Pracuji naplno.	1	2	3	4	5
Překonávám překážky.	1	2	3	4	5
Řeším problémy.	1	2	3	4	5

Hodnoty jsou obecná přesvědčení, které ovlivňují naše chování a rozhodování. Například: pokud si lidé myslí, že říkat pravdu je velmi důležité, budou se snažit být pravdiví i při jednání s druhými. V následující sekci najdete názory, které nás vedou k určitému chování a napomáhají nám při důležitých rozhodnutích. Přečtěte si pozorně každý z nich a vyberte odpověď, která nejlépe vystihuje, jak často je daným přesvědčením ovlivňováno vaše chování.

	MÉ CHOVÁNÍ				
	téměř nikdy neovlivňuje		*někdy ovlivňuje*		*vždy ovlivňuje*
Klást si vysoké cíle	1	2	3	4	5
Být oblíbený mezi ostatními	1	2	3	4	5
Chránit životní prostředí	1	2	3	4	5
Být vnímavý/á k potřebám druhých	1	2	3	4	5
Přicházet s novými nápady	1	2	3	4	5
Být finančně úspěšný	1	2	3	4	5
Pečovat o své tělo	1	2	3	4	5
Zlehčovat komplimenty nebo pochvalu	1	2	3	4	5
Být nezávislý/á (dělat věci, které chci)	1	2	3	4	5
Přijmout své místo v rodině nebo skupině	1	2	3	4	5
Mít čas sám/sama pro sebe	1	2	3	4	5
Být spolehlivý	1	2	3	4	5
Využívat vědeckých poznatků k pokroku	1	2	3	4	5
Věřit ve „vyšší moc“	1	2	3	4	5
Zlepšovat svůj výkon	1	2	3	4	5
Být přijímán/a ostatními	1	2	3	4	5
Pečovat o životní prostředí	1	2	3	4	5
Pomáhat ostatním	1	2	3	4	5
Vytvářet nové věci či nápady	1	2	3	4	5
Vydělávat peníze	1	2	3	4	5
Být v dobré fyzické kondici	1	2	3	4	5
Nemluvit o svém úspěchu	1	2	3	4	5
Vyjadřovat svůj názor	1	2	3	4	5
	téměř nikdy neovlivňuje		*někdy ovlivňuje*		*vždy ovlivňuje*
			MÉ CHOVÁNÍ		

	téměř nikdy neovlivňuje		*MÉ CHOVÁNÍ někdy ovlivňuje*		*vždy ovlivňuje*
Respektovat tradice rodiny nebo skupiny	1	2	3	4	5
Mít čas a klid na přemýšlení	1	2	3	4	5
Být důvěryhodný	1	2	3	4	5
Dozvídat se nové poznatky z oblasti vědy	1	2	3	4	5
Víra v to, že existuje něco „většího“ než my sami	1	2	3	4	5
Snaha zlepšovat se	1	2	3	4	5
Pocit sounáležitosti	1	2	3	4	5
Oceňovat krásy přírody	1	2	3	4	5
Zajímat se o práva ostatních	1	2	3	4	5
Objevovat nové věci nebo nápady	1	2	3	4	5
Být bohatý (mít hodně peněz, pozemků a zvířat atp.)	1	2	3	4	5
Být silný nebo dobrý ve sportu (být sportovec)	1	2	3	4	5
Vyhnout se ocenění za úspěchy	1	2	3	4	5
Mít kontrolu nad svým časem	1	2	3	4	5
Při rozhodování brát ohled na rodinu či skupinu	1	2	3	4	5
Mít místo jen pro sebe	1	2	3	4	5
Dostát svým závazkům	1	2	3	4	5
Mít matematické znalosti	1	2	3	4	5
Žít v souladu se svým duchovním přesvědčením	1	2	3	4	5

	téměř nikdy neovlivňuje		*někdy ovlivňuje MÉ CHOVÁNÍ*		*vždy ovlivňuje*

Odpovězte prosím na následující tvrzení. Před volbou míry souhlasu si u každého tvrzení snažte uvědomit, co konkrétně pro vás daný výrok znamená.

	rozhodně nesouhlasím				*rozhodně souhlasím*
Věnuji pozornost plánování své kariéry.	1	2	3	4	5
Podnikám konkrétní kroky k dosažení kariéry, kterou chci.	1	2	3	4	5
Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.	1	2	3	4	5
Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí.	1	2	3	4	5
Svou dosavadní kariéru považuji za úspěšnou.	1	2	3	4	5
Úspěch a spokojenost v životě přímo souvisí s úspěchem v práci.	1	2	3	4	5
Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání.	1	2	3	4	5
		částečně souhlasím			

Jste ◯ muž ◯ žena?

Kolik vám je let? .....

Jaká je vaše národnost? ◯ česká ◯ slovenská

◯ jiná: .....

V kolikátém ročníku navazujícího magisterského studia jste? ◯ 1. ◯ 2. ◯ 3. a vyšší

Máte již nějakou pracovní zkušenost z oboru? *(tj.NE doplňování zboží, hostesing atp.)*

◯ ano ◯ ne

Pracujete nyní zároveň při studiu? ◯ ano ◯ ne

Pokud ano, jedná se o: ◯ plný úvazek ◯ částečný úvazek

◯ internship ◯ vlastní podnikání

◯ jiné: .....

Pokud ano, v jakém sektoru? ◯ soukromý ◯ veřejný ◯ NGO

Ještě jednou díky za vyplnění a hodně zdaru ve zkouškovém!
Martina F.

6. PEARSONŮV CHÍ-KVADRÁT TEST A ANALÝZA ADJUSTOVANÝCH REZIDUÍ

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,872[a]	4	,000
Likelihood Ratio	23,223	4	,000
Linear-by-Linear Association	3,571	1	,059
N of Valid Cases	262		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,63.

Cluster Number of Case Crosstabulation

			QCL_1 Cluster Number of Case			
			1 CEMS MIM alumni	2 Management students	3 CEMS MIM students	Total
program	CEMS MIM alumni	Count	45	24	25	94
		Expected Count	30,1	35,2	28,7	94,0
		Adjusted Residual	4,1	-3,0	-1,0	
	CEMS MIM students	Count	12	22	27	61
		Expected Count	19,6	22,8	18,6	61,0
		Adjusted Residual	-2,4	-,2	2,7	
	Management students	Count	27	52	28	107
		Expected Count	34,3	40,0	32,7	107,0
		Adjusted Residual	-2,0	3,1	-1,3	
Total		Count	84	98	80	262
		Expected Count	84,0	98,0	80,0	262,0

7. PODKLADY SPSS KE KLASTROVÉ ANALÝZE

Initial Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore_Achievement	-3,32634	,23704	1,76420
Zscore_Belonging	-1,30661	2,19551	2,19551
Zscore_Concern for Enviro	1,83540	-,56726	,80569
Zscore_Concern for Others	-1,93958	-,14551	1,64856
Zscore_Creativity	-1,44991	-1,04100	1,82136
Zscore_Fin. Prosperity)	-1,49828	1,72926	1,72926
Zscore_Health Activity	-,88141	-1,99342	1,71330
Zscore_Humility	-,61564	-,61564	2,91965
Zscore_Independence	-1,87821	-1,87821	1,27959
Zscore_Interdependence	-,89244	1,18411	2,01473
Zscore_Privacy	,19270	-1,39749	1,78289
Zscore_Responsibility	-3,28920	1,29740	1,29740
Zscore_Scient. Understanding	1,06436	-1,57352	2,57171
ZSUM_Spirituality	2,39570	-,59607	2,39570

Iteration History

	Change in Cluster Centers		
Iteration	1	2	3
1	4,782	4,667	4,750
2	,458	,156	,416
3	,287	,130	,237
4	,234	,147	,057
5	,138	,140	,157
6	,109	,129	,130
7	,158	,168	,104
8	,116	,124	,063
9	,088	,087	,050
10	,038	,117	,130

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
Zscore_Achievement	-,55078	,09679	,45975
Zscore_Belonging	-,41024	,14069	,25840
Zscore_Concern for Enviro	,20503	-,72487	,67269
Zscore_Concern for Others	-,19891	-,36519	,65621
Zscore_Creativity	-,39843	-,22318	,69175
Zscore_Fin. Prosperity	-,71061	,45718	,18609
Zscore_Health Activity	-,39600	,00745	,40668
Zscore_Humility Zscore	-,15795	-,18275	,38971
Zscore_Independence	-,73789	,26996	,44409
Zscore_Interdependence	-,60568	,29840	,27043
Zscore_Privacy	-,53140	,09129	,44614
Zscore_Responsibility	-,60762	-,00266	,64126
Zscore_Scient. Understanding	-,07065	-,45838	,63570
Zscore_Spirituality	,06639	-,37932	,39495

Number of Cases in Each Cluster

Cluster	1 CEMS MIM alumni	84
	2 Management students	98
	3 CEMS MIM students	80
Valid		262
Missing		0

ANOVA

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
SUM_Achievement	21,655	2	,841	259	25,764	,000
SUM_Belonging	10,709	2	,925	259	11,577	,000
SUM_Concern for Enviro	45,612	2	,656	259	69,583	,000
SUM_Concern for Others	25,421	2	,811	259	31,329	,000
SUM_Creativity	28,249	2	,790	259	35,777	,000
SUM_Fin. Prosperity	32,835	2	,754	259	43,538	,000
SUM_Health Activity	13,205	2	,906	259	14,579	,000
SUM_Humility	8,759	2	,940	259	9,317	,000
SUM_Independence	34,328	2	,743	259	46,224	,000
SUM_Interdependence	22,696	2	,832	259	27,263	,000
SUM_Privacy	20,230	2	,852	259	23,758	,000
SUM_Responsibility	31,955	2	,761	259	41,993	,000
SUM_Scient. Understanding	26,670	2	,802	259	33,264	,000
SUM_Spirituality	13,475	2	,904	259	14,911	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

8. PODROBNĚJŠÍ CHARAKTERISTIKA ŠKÁL KAR.

ODOLNOSTI A PŘIZPŮSOBIVOSTI PRO JEDNOTLIVÉ KLASTRY

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
CRSA	CEMS MIM alumni	94	55,48	7,464	,770	53,95	57,01	34	70
	CEMS MIM students	61	55,39	6,910	,885	53,62	57,16	35	70
	Management students	107	47,79	7,577	,733	46,33	49,24	20	68
	Total	262	52,32	8,269	,511	51,31	53,32	20	70
CAAS	CEMS MIM alumni	94	85,96	11,638	1,200	83,57	88,34	63	117
	CEMS MIM students	61	94,03	10,242	1,311	91,41	96,66	63	120
	Management students	107	88,30	10,299	,996	86,33	90,27	64	117
	Total	262	88,79	11,174	,690	87,43	90,15	63	120
CAAS_Concern	CEMS MIM alumni	94	19,54	4,262	,440	18,67	20,42	9	30
	CEMS MIM students	61	23,31	3,413	,437	22,44	24,19	16	30
	Management students	107	22,93	3,928	,380	22,17	23,68	12	30
	Total	262	21,80	4,278	,264	21,28	22,32	9	30
CAAS_Control	CEMS MIM alumni	94	22,33	3,702	,382	21,57	23,09	15	30
	CEMS MIM students	61	23,56	3,452	,442	22,67	24,44	13	30
	Management students	107	22,35	3,734	,361	21,63	23,06	11	30
	Total	262	22,62	3,682	,227	22,17	23,07	11	30
CAAS_Curiosity	CEMS MIM alumni	94	21,20	3,966	,409	20,39	22,01	13	30
	CEMS MIM students	61	23,51	3,048	,390	22,73	24,29	15	30
	Management students	107	20,66	3,736	,361	19,95	21,38	11	29
	Total	262	21,52	3,830	,237	21,05	21,99	11	30
CAAS_Confidence	CEMS MIM alumni	94	22,88	4,085	,421	22,05	23,72	10	30
	CEMS MIM students	61	23,66	3,894	,499	22,66	24,65	15	30
	Management students	107	22,36	3,340	,323	21,72	23,00	17	29
	Total	262	22,85	3,770	,233	22,39	23,31	10	30

9. PODROBNĚJŠÍ CHARAKTERISTIKA A TEST NORMALITY JEDNOTLIVÝCH TVRZENÍ SOUVISEJÍCÍCH S HODNOCENÍM ÚSPĚŠNOSTI A VYUŽITÍM „NAHODILOSTÍ“ V KARIÉŘE

Tvrzení:

1. I pay attention to my career planning.
   Věnuji pozornost plánování své kariéry.
2. I am taking specific steps to achieve the career I want.
   Podnikám konkrétní kroky k dosažení kariéry, kterou chci.
3. I am open to any opportunities that can affect my career.
   Jsem otevřen/a všem možnostem, které mohou ovlivnit mou kariéru.
4. I use random coincidences to shape my career.
   Pro formování své kariéry využívám náhodných příležitostí.
5. I percieve my recent career as successful.
   Svou dosavadní kariéru považuji za úspěšnou.
6. Success in life is directly related to success at work.
   Úspěch a spokojenost v životě přímo souvisí s úspěchem v práci.
7. My recent work experience is a result of a systematic search.
   Má dosavadní prac. zkušenost je výsledkem systematického hledání.

Descriptive Statistics

Tvrzení	N	Mean		Std. Dev.	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
1	261	3,95	0,058	0,939	-0,651	0,151	0,085	0,300
2	261	3,77	0,061	0,988	-0,547	0,151	0,114	0,300
3	261	4,12	0,051	0,828	-0,766	0,151	0,328	0,300
4	261	3,28	0,071	1,145	-0,263	0,151	-0,675	0,300
5	261	3,66	0,065	1,046	-0,458	0,151	-0,591	0,300
6	261	3,28	0,067	1,087	-0,112	0,151	-0,787	0,300
7	261	2,79	0,073	1,183	0,213	0,151	-0,712	0,300

Tests of Normality

Tvrzení	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
1	0,216	261	0,000	0,852	261	0,000
2	0,211	261	0,000	0,876	261	0,000
3	0,242	261	0,000	0,824	261	0,000
4	0,202	261	0,000	0,913	261	0,000
5	0,241	261	0,000	0,882	261	0,000
6	0,190	261	0,000	0,909	261	0,000
7	0,171	261	0,000	0,911	261	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

10. KOEFICIENTY MNOHONÁSOBNÉ LINEÁRNÍ REGRESE

Kariérová odolnost

CRSA - ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3845,198	3	1281,733	23,594	,000
Residual	13961,454	257	54,325		
Total	17806,651	260			

CRSA - Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	**Beta**	**t**	**Sig.**
konstanta	30,347	3,175		9,557	,000
tvrzení č. 5	2,852	,449	,361	6,346	,000
věk	,422	,117	,207	3,619	,000
pohlaví	,848	,933	,051	,909	,364

Kariérová pružnost

CAAS - ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4119,718	3	1373,239	12,451	,000
Residual	28344,290	257	110,289		
Total	32464,009	260			

CAAS - Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	**Beta**	**t**	**Sig.**
konstanta	94,356	4,531		20,824	,000
tvrzení č. 5	3,225	,640	,302	5,037	,000
věk	-,687	,166	-,249	-4,133	,000
pohlaví	1,731	1,329	,078	1,303	,194