



## Vliv kariérového přechodu na kariérní úspěch zaměstnance

### Impact of Career Transition on Employees' Career Success

Hana Klupáková

**Abstract:**

**Purpose of the article:** The career has in the 21<sup>st</sup> century new direction. The classic career ladder has no more importance. This new career direction brings new perception of career success. So it has to be identified career success factors.

**Methods:** It was conducted quantitative research; data were collected by questionnaires for employees who made a career transition in the last five years. The data were processed with MS Excel and Statistics. Data were purified, and characterized with descriptive statistics. To identify factors it was performed factor analysis using PCA with Varimax factors rotation. Relationships between variables were tested by analysis of variance and t-tests.

Scientific aim is to prove the career transition effect on employees' career success and characterize these effects of variable type of career transition.

**Findings:** It was proved the detention between mobility type and type of career transition. Employees, who are transferred within a company, are changing job usually upward, while the transition between companies is mostly to jobs unrelated to last job position. Furthermore it was identified three factors of career success, one subjective and 2 objective. It was statistically confirm the influence of career transition type on subjective career success and impact of mobility type on the objective career success.

**Conclusions:** Results indicate that the greatest satisfaction brings career transition up the career ladder, while transition into unrelated jobs (decisions under risk) leads to dissatisfaction increase. We can say that employees who remain in company feel usually „happier“ and although they may feel relatively unhappy, cannot suffer the disappointment in expectations. Career transition affects career success in a predictable direction. So companies can prepare to provide certainty and stability in familiar situations, as they have to anchor employees in the company and work group if they come for unrelated job position or environment.

**Keywords:** career, career growth, promotion, salary, career satisfaction

**JEL Classification:** M120

## Úvod

Poslední desetiletí probíhají v celé společnosti diskontinuální změny. Procesy globalizace, rozvoj technologií, prodlužování délky života, změny ve funkcích rodiny, rovnoprávný přístup ke vzdělání a zaměstnání ovlivňují i podnikovou sféru. Uvedené změny tlačí na zplošťování organizačních struktur, posilování odpovědnosti liniového manažera a zaměstnance. Je hledán soulad mezi osobním a pracovním životem, mění se obsah závazku zaměstnance. S těmito změnami v pracovním, sociálním a ekonomickém prostředí roste význam kariérní úspěch jedince.

Jedinec je dle současného přístupu nezávislý, mobilní a řídí si svou kariéru sám dle individuálních potřeb. Proto je nutné, aby kontrolu nad svou kariérou převzali zaměstnanci sami. Teorie předpokládá, že jedinec disponuje potřebnými schopnostmi a dovednostmi pro určení optimální kariérní strategie a určitou kariérní autonomii k určení a ovlivnění tvaru, tempa a směru své kariéry.

V českém prostředí dochází k určitému prolínání současné a tradiční kariérní koncepce. Proto má i kariéra jak tradiční průběh v podobě kariérního žebříčku, tak horizontální či laterální směr. Možnost alternativních kariérních pohybů však sebou přináší nesoulad v posuzování kariérního úspěchu jedince. Jednotlivé typy kariérních pohybů a kariérních přechodů není zcela možné srovnávat tradičními objektivními kritérii kariérního úspěchu. Proto roste význam subjektivních kritérii a dochází k určité modifikaci těch tradičních.

Vymezení vlivu typu a směru kariérového přechodu tak pomůže ozřejmit vnímaný kariérní úspěch zaměstnance, ukáže podniku, jak pracovat s jednotlivými segmenty zaměstnanců. Neboť již není možné pohlížet na jedince jako na stádo, ovšem na druhou stranu v době finančních úspor a klesajících příjmů ve všech sférách není možné volit zcela individuální přístup k jedinci.

## 1. Cíl a metody

Hlavním záměrem příspěvku je prokázat vliv kariérového přechodu na kariérní úspěch. Dále je pak záměrem charakterizovat typy kariérních přechodů. Posledním dílčím cílem je identifikace a charakteristika faktorů kariérního úspěchu.

Byl vybrán kvantitativní výzkum, neboť slouží k testování hypotéz o skupinách, kdy analýza je prováděna na kumulovaných datech o mnoha jedincích (Disman, 2008). Výzkumu se mohli účastnit

zaměstnanci starší než 18 let, kteří již nejsou ve svém první zaměstnání a v posledních pěti letech udělali kariérový přechod. Horizont pěti let byl vybrán, neboť dle více jako poloviny personalistů (57%) činí průměrná délka trvání pracovního poměru v jednom podniku méně než 5 let (Kvapil, 2011).

Přechod mohl probíhat v buď v rámci podniků, nebo mezi podniky, kdy se jednalo o zaměstnance, kteří přešli na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře; pracovní pozici na stejné úrovni; pozici související s pracovními pozicemi předchozí, ale se širší odpovědností či pozici, která s tou předchozí nespojuje (Branham, 2009; Chudzikowski, 2012; Arthur et al., 1999; Ng et al., 2005). Jako ukazatelé objektivního kariérního úspěchu byla použita změna příjmu, pracovní status a počet změn. Jako ukazatel subjektivního kariérního úspěchu byla vybrána kariérní spokojenost dle Judge et al., (1999). Součástí dotazníku byl úvodní krátký dopis, vysvětlující účel výzkumu a ujistiující respondenta o anonymitě a důvěryhodnosti dotazníku.

Validita dotazníku byla prokázána validitou založenou na členství ve známé skupině (Disman, 2008). Dotazník byl distribuován prostřednictvím sociální sítě facebook.com a prostřednictvím e-mailů jedincům na soukromé e-mailly i na kontaktní e-mailly podniků. Pro sběr dat byl využit server survio.com, dotazník byl anonymní.

Sběr dat byl rozdělen do dvou etap, s časovým odstupem 3 měsíců. V rámci obou etap byly distribuovány identické dotazníky. Dotazníky v obou etapách byly šířeny do doby, dokud nedosáhly minimálně 100 úplných a správně vyplněných dotazníků, přičemž se respondenti neopakovali. Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí statistických metod. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2010 a Statistica 10. Data byla nejprve očištěna, dále byla provedena průzkumová analýza dat. Byly počítány základní charakteristiky jednotlivých proměnných – průměr, směrodatná odchylka, rozptyl, kvantily (Hebák et al., 2006). Dotazník obsahoval řadu nominálních (např. pohlaví) a ordinálních proměnných (např. kariérní spokojenost, osobnostní rysy) a několik kvantitativních proměnných (např. změna příjmu). Z tohoto důvodu bylo pro testování hypotéz použito více testů, byla využita analýza rozptylu a t-test (Hendl, 2006).

Pro analýzu dat a jako podklad pro faktorovou analýzu byla použita korelační analýza. Z vícerozměrných analýz dat byla využita faktorová analýza. K extrakci faktorů byla využita metoda PCA (metoda hlavních komponent), dále byla použita rotace faktorů, přičemž bylo využito metody Varimax (Hebák et al., 2006). Za statisticky významné byly

považovány faktory, které měly hodnotu vlastního čísla větší než jedna (Kaiser – Guttmanovo pravidlo), přičemž by tyto faktory měly vysvětlovat co největší část rozptylu (ve společenských vědách obvykle kolem 60 %). Volba znaků do jednotlivých faktorů probíhala tak, že od prvního znaku vodorovně zleva doprava byla hledána nejvyšší faktorová zátěž pro daný znak na libovolném faktoru a takto se postupuje po jednotlivých řádcích. Přičemž bylo nutné, aby zátěže byly na minimální hladině 0,3 (Hebák *et al.*, 2005).

## 2. Teoretická východiska

Kariérový přechod (career transition) představuje každý kariérový pohyb (career move) z jedné pozice do jiné (Baruch, 2004). Kariérový přechod může být definován jako pohyb různými prostředními (Chudzikowski, 2012), které mohou vytvořit malé diskontinuity a velká přerušení v individuální kariéře a jejich vliv závisí na povaze daného prostředí (Ng *et al.*, 2005). Tento přechod může probíhat vertikálním (Branham, 2009; Schmidt, 2011), diagonálním (Branham, 2009; Branham, 2004), či horizontálním směrem (Schmidt, 2011). Kariérový přechod může probíhat buď v rámci podniků (Chudzikowski, 2012) nebo mezi podniky (Baruch, 2004), přičemž přechod mezi podniky je často zapříčiněn negativním hodnocením interních kariérních možností (Ng *et al.*, 2005).

Směr přechodu pak říká, zda je odvozen z tradičního žebříčku nebo ze současných koncepcí kariéry (Colakoglu, 2011). Chudzikowski, (2012) ještě doplňuje, že přechod v organizační dimenzi znamená změnu podniku či prostředí, přechod v horizontální dimenzi pak představuje změnu divize či oddělení a přechod ve vertikální dimenzi představuje povýšení. Sekvence několika kariérových přechodů pak tvoří kariérní trasu (Arthur *et al.*, 1999).

Kariérní úspěch lze definovat jako reálné či vnímané výkony a úspěchy jedinců, které se kumulovaly jako výsledek pracovních zkušeností (Judge *et al.*, 1995) a jedná se o dosažení žádoucího pracovního výstupu v čase (Arthur *et al.*, 2005). Seiber a Krainer, (2011) tuto definici doplňují a definují kariérní úspěch nejen jako kumulaci pozitivní práce, ale i jako kumulaci psychologických výstupů vycházejících z jednoho pracovního zážitku či z jedné pracovní zkušenosti. Úspěch představuje individuální výstup, který je na individuální úrovni vztažen k materiálnímu vývoji, síle a uspokojení (Seiber, Krainer, 2011).

Proto se osoby s větším kariérním úspěchem cítí šťastnější a spokojenější vzhledem k vlastním

vnitřním standardům (Poole *et al.*, 1992). Nezvyšuje se však jen kvalita osobního života, ale i pracovního. Ač autoři uvádějí, že jedinec si v dnešní době řídí kariéru sám (Arthur *et al.*, 2005; Chudzikowski, 2012; Baruch, 2004), je jeho kariérní úspěch závislý na podniku a zpětně přináší přínos i podniku (Barrick *et al.*, 1999) a proto znalost kariérního úspěchu přispívá k organizačnímu úspěchu (Judge *et al.*, 1999). Arthur *et al.*, (2005) dodávají, že rysy, které jedince dělají úspěšné v jejich práci, pomáhají podniku být úspěšný.

Kariérní úspěch má dvě složky a to objektivní (extrinickou) a subjektivní (intrinickou). Extrinický kariérní úspěch je definován jako relativně objektivní a měřitelný a vztahuje se ke znakům, které jsou pozorovatelné a měřitelné ostatními (Dries *et al.*, 2011). Oproti tomu intrinická složka kariérního úspěchu je definována jako individuální subjektivní reakce na vlastní kariéru (Ng *et al.*, 2005) a je často operacionalizována jako kariérní či pracovní spokojenost. Obě složky kariérního úspěchu lze hodnotit jako nezávislé, neboť jsou korelovány jen zprostředkovaně (Judge a Bretz, 1994). Toto potvrzuje i skutečnost, že řadu let byly prováděny výzkumy objektivních kritérií kariérního úspěchu (Heslin, 2005) a výzkumy subjektivních aspektů se objevily až se vznikem koncepce Boundaryless (Dries *et al.*, 2011). Bylo prokázáno, že spokojenost nemá vazbu na pracovní mobilitu nebo změnu platu, což je konzistentní s Herzbergovou teorií, která uvádí, že plat jako hygienický faktor nevede k nárůstu spokojenosti, ale je jen prevencí před nespokojeností.

Extrinický (objektivní) kariérní úspěch je relativně objektivní a měřitelný. V této oblasti proběhla řada výzkumů a proto je k dispozici i řada metodik. Pro měření objektivního kariérního úspěchu se používá příjem a povýšení/pracovní vzestup. Dále je možné použít nárůst příjmu, nárůst sociálního statusu, možnost povýšení, počet přímých podřízených (Fietze *et al.*, 2011).

Tři nejčastější kritéria objektivního úspěchu jsou příjem, počet povýšení/počet změn pracovní pozice a zaměstnanecký status. Příjem je základním kritériem a obsahuje ho téměř každý výzkum. Dochází k jeho různým variacím, Verbruggen (2012) používá čistý měsíční plat, zatímco Judge *et al.*, (1999) kategorie ročního příjmu. Dále se ve výzkumech objevuje pracovní status, pro jehož měření lze využít index sociální pozice dle Hollingshead. Ten využívá i Judge *et al.*, (1999), neboť pracovní status je spojený s růstem příjmu a mírou pracovní zodpovědnosti, stejně jako s vyšší pracovní spokojeností.

Dále dochází tak k posunu od kritéria počet povýšení ke kritériu počet změn zaměstnání,

kteří ve svém výzkumu používá například Colakoglu (2011).

Subjektivní kariérní úspěch sestává z pracovní spokojenosti, sebeúcty a sebeocení (Fietze *et al.*, 2011). Heslin, (2005) naproti tomu odlišuje pojem pracovní a kariérní spokojenost. Kariérní spokojenost měří za použití škály Greenhaus, Parasuramena Wormley, kdy účastníci hodnotí na sedmibodové škále spokojenost s 6 výstupy s 2 pro každou oblast (příjem, rozvoj dovedností a obecný úspěch) podle svých kariérních aspirací.

Pro hodnocení kariérní spokojenosti lze použít i metodiku měření zaměstnaneckých postojů. Nejvíce je rozšířen Job Descriptive Index a Minnesota Satisfaction Questionnaire. Judge *et al.*, (1999) ve svých výzkumech měří subjektivní kariérní úspěch pomocí pětibodové Likertovy škály, na které hodnotí 8 položek. Jedná se o spokojenost s příjmem, se zájmem, který práce vzbuzuje, se spolupracovníky, s mírou využití znalostí, schopností a dovedností, se způsobem vedení, s možností rozvíjet nápady, s vyjadřovaným respektem, s jistotou, kterou pozice poskytuje.

### 3. Výsledky a diskuse

Průzkumu se zúčastnilo celkem 226 zaměstnanců, v první etapě se zúčastnilo celkem 115 zaměstnanců, z čehož bylo 38 mužů. V druhé etapě se zúčastnilo 111 zaměstnanců, z čehož bylo 28 mužů. 60 zaměstnanců ve věkové kategorii 18 až 25 let, 110 zaměstnanců ve věkové kategorii 26 až 35 let, 45 zaměstnanců ve věkové kategorii 36 až 45 let, 8 zaměstnanců ve věkové kategorii 46 až 55 let a 3 zaměstnanci ve věkové kategorii 56 až 65 let. Celkově se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců z věkových kategorií 18–35 let, což souvisí s kanály distribuce dotazníků. Též lze předpokládat, že u těchto jedinců byla vyšší ochota odpovídat. A v neposlední řadě to souvisí s faktem, že jedinec na začátku své kariéry po ukončení školy hledá správné povolání, často mění pracovní pozici.

Co se týče dosaženého vzdělání, nikdo z respondentů neměl nižší než středoškolské vzdělání. 48 zaměstnanců mělo úplné středoškolské vzdělání, 116 zaměstnanců mělo vyšší odborné či bakalářské vzdělání a 62 respondentů mělo magisterské či doktorské vzdělání. Ve zkoumaném vzorku pracovalo 200 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 26 zaměstnanců na částečný pracovní poměr. Respondenti byli z malých podniků do 10 zaměstnanců (32 respondentů), z podniků s 11 až 50 zaměstnanci (48 respondentů), z podniků s 51 až 250 zaměstnanci (68 respondentů) a z velkých firem nad 251 zaměstnanců (78 respondentů).

#### 3.1 Kariérový přechod

Pohyb zaměstnanců z jedné pracovní pozice na jinou probíhal všemi směry. Každý typ kariérového přechodu je zastoupen přibližně jednou čtvrtinou respondentů. V první etapě přešlo nejvíce zaměstnanců pozici na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, zatímco v druhé etapě přešlo nejvíce zaměstnanců na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí, přesná čísla dle jednotlivých kategorií a etap viz tab. 1. 103 zaměstnanců měnilo pozici v rámci podniku, 123 zaměstnanců mezi podniky. Byla statisticky prokázána závislost mezi typem kariérového přechodu a typem mobility. Ze 103 zaměstnanců, kteří měnili pozici v rámci podniku, 43 zaměstnanců přešlo na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, 19 na pracovní pozici na stejné úrovni, 32 na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností a 9 na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí.

Oproti tomu ze 123 zaměstnanců, kteří měnili pracovní pozici mezi podniky, 23 zaměstnanců přešlo na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, 32 na pracovní pozici na stejné úrovni, 19 na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností a 51 na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí. Tento rozdíl odpovídá teoretickým východiskům, kdy pracovní postup (kariérní růst) probíhá v rámci jednoho podniku (Branham, 2009; Ng *et al.*, 2007), zatímco zaměstnanci, kteří

Tab. 1 Typ kariérového přechodu.

Typ kariérového přechodu	Četnosti odpovědí		Četnosti odpovědí celkem	Relativní četnosti (v %)
	1. etapa	2. etapa		
Vyšší pracovní pozice v organizační struktuře	41	25	66	29,20
Pracovní pozice na stejné úrovni	22	29	51	22,57
Pracovní pozice související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností	25	26	51	22,57
Pracovní pozice nesouvisející s tou předchozí	27	31	58	25,66

Zdroj: Vlastní výzkum.

mění pracovní pozici mezi podniky, činí tak obvykle z nedostatku kariérních příležitostí v daném podniku (Chudzikowski, 2012). A proto u nich lze předpokládat přechody na pracovní pozice na stejné úrovni či na pracovní pozice nesouvisející s předchozími pozicemi.

### 3.2 Kariérní úspěch

Byla vytvořena faktorová analýza, která identifikovala 3 významné faktory metodou VARIMAX. Tyto 3 faktory měly hodnotu vlastního čísla vyšší než 1 (Kaiser-Guttmanovo pravidlo). Tab. 2 představuje korelace proměnných s jednotlivými faktory. Jako relevantní byly brány hodnoty faktorových zátěží od 0,4. Je to z toho důvodu, že faktorové zátěže větší než 0,4 jsou považovány za významné (Hendl, 2006). Relevantní proměnné, které byly přiřazeny daného faktoru, jsou zvýrazněny tučně, kdy v každém řádku je hodnota faktorové zátěže daného kritéria pro daný faktor. První faktor tvoří kariérní spokojenost, kdy se do tohoto faktoru sdružila všechna kritéria spokojenosti. Potvrdila se tak platnost metodiky měření kariérní spokojenosti dle Judge *et al.*, (1999) a výsledky potvrzují provázanost těchto kritérií. Při bližším rozboru tab. 2 bylo rozhodnuto vyřadit kritérium spokojenost s mírou využití znalostí, schopností a dovedností (SPOKZNAL), neboť toto kritérium má vysoké faktorové zátěže pro všechny 3 faktory. Vyřazené kritérium je v tab. 2 tučně. A dle Hebáka *et al.*, (2005) a Hendl, (2006) má být proměnná vyřazena, pokud významně koreluje s více faktory. Dále bude proto Faktor 1 – subjektivní kariérní úspěch složen ze 7 kritérií kariérní spokojenosti.

Druhý a třetí faktor tvoří kritéria objektivního úspěchu. Došlo tak k rozdělení objektivního kariérního úspěchu na faktor pracovní status (Faktor 2)

a změna příjmu (Faktor 3). Faktor 2 tvoří kritéria kategorie pracovního statusu a počet změn pracovní pozice. Tyto 2 dílčí faktory lze vysvětlit použitím kritérií z různých výzkumů. Tyto výzkumy jsou na sobě nezávislé a též definují objektivní kritéria jako relativně nezávislá. Jednotliví autoři např. Restubog *et al.*, (2011), Verbruggen, (2012). Navíc změna příjmu a příjem jsou obvykle nezávislým kritériem kariérního úspěchu (Chudzikowski, 2012) pak testují obvykle 2 měřítka.

### 3.3 Vliv kariérového přechodu na kariérní úspěch

Statisticky byl prokázán vliv typu kariérového přechodu na subjektivní úspěch a vliv typu mobility na objektivní úspěch. Též zjištění Chudzikowski, (2012) potvrzují, že typ kariérového přechodu nemá statisticky významný vliv na objektivní úspěch. Co se týče subjektivního úspěchu, tak s respektem, který je zaměstnancům vyjadřován, byli více spokojeni zaměstnanci, kteří přešli na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře (1) či na pracovní pozici na stejné úrovni (2) a stejné výsledky platily pro kritérium spokojenost s příjmem. U spokojenosti s jistotou nebyl výrazný rozdíl mezi jednotlivými směry přechodů ve spokojenosti, ovšem na druhou stranu nejvíce zaměstnanců bylo nespokojeno při přechodu na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí.

Též u spokojenosti s možností rozvíjet své nápady byli nejvíce spokojeni zaměstnanci, kteří na vyšší pracovní pozice a u dalších kategorií (2–4) spokojenost postupně klesá a roste středová neutrální hodnota. Se spolupracovníky a s jistotou, kterou pozice poskytuje, byli nejvíce spokojeni zaměstnanci, kteří přešli na vyšší pracovní pozici či na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností. Naopak u zaměstnanců přecházejících

Tab. 2 Výsledky faktorové analýzy.

Kritéria	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Kategorie pracovního statusu	0,1778	<b>0,6802</b>	0,0220
Změna příjmu (čistého měsíčního)	-0,0338	0,1687	<b>-0,7899</b>
Počet změn pracovní pozice	0,1022	<b>0,6021</b>	-0,1393
Spokojenost s příjmem	<b>0,4850</b>	0,2334	-0,0350
Spokojenost se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje	<b>0,6603</b>	0,2372	0,2371
Spokojenost se spolupracovníky	<b>0,6622</b>	-0,2802	-0,1332
<b>Spokojenost s mírou využití znalostí, schopností a dovedností</b>	<b>0,5556</b>	0,4336	0,5022
Spokojenost se způsobem vedení	<b>0,7535</b>	-0,1056	0,0554
Spokojenost s možností rozvíjet své nápady	<b>0,6870</b>	0,2815	0,3574
Spokojenost s respektem, který je mi vyjadřován	<b>0,8260</b>	0,0160	0,0024
Spokojenost s jistotou, kterou mi pozice poskytuje	<b>0,6659</b>	0,1038	-0,3725
Výkl.roz	3,5258	1,3323	1,2407
Prp.celk	0,3205	0,1211	0,1128

Zdroj: Vlastní výzkum.



na pracovní pozici nesouvisející s předchozí, bylo nejvíce nespokojených zaměstnanců.

Lze říci, že tradiční posun po kariérovém žebříčku (změna na vyšší pracovní pozici) vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců ve srovnání s ostatními kategoriemi pro všechny kritéria úspěchu. Relativně spokojeni byli i zaměstnanci, kteří přecházeli do stejných pracovních pozic, kdy lze předpokládat, že zaměstnanci neměli příliš vysoká očekávání (Branham, 2009), neboť na základě zkušenosti z předchozí pozice, dokázali určit nároky práce. Naopak u zaměstnanců přecházejících do pozicí nesouvisejících s pozicí předchozí byla relativně vysoká nespokojenost, což souvisí s tím, že zaměstnanci mají nereálná očekávání, a jsou pak zklamáni (Branham, 2009). Může tak docházet k tomu, že v zaměstnancích se kumuluje nespokojenost s vlastní kariérou, která vychází z nejasných očekávání, nejednoznačných preferencí.

To potvrzuje i Verbruggen (2012), který uvádí, že u funkční pracovní mobility (přechod do vyšších pracovních pozic) dochází k pozitivnímu ovlivnění kariérní spokojenosti, zatímco u ostatních druhů kariérních přechodů může dojít, jak k pozitivnímu, tak negativnímu ovlivnění kariérní spokojenosti, kdy mají významný vliv další faktory, například očekávání.

Co se týče průměrných hodnot spokojenosti dle typu přechodu, tak z tab. 3 je patrné, že průměrné hodnoty kritérií odpovídají předešlým nálezům. Rozdíl oproti absolutním četnostem je u kritéria spokojenosti s příjmem, kde byli zaměstnanci

v průměru nejvíce spokojeni při přesunu na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře a na pracovní pozici nesouvisející s pozicí předchozí.

V rámci faktoru pracovní status se u zaměstnanců, kteří měnili pracovní pozici v rámci podniku, jednalo nejčastěji o 1.–3. změnu pracovní pozice, zatímco u respondentů 2,6 změnu v rámci přecházejícími mezi podniky se jednalo nejčastěji o 2. až 4. změnu pracovní pozice. Průměrně se jednalo o 2,6 změnu u zaměstnanců přecházejících v rámci podniku a 3,26 změnu u zaměstnanců přecházejících mezi podniky. Zaměstnanci, kteří přecházeli mezi podniky, byli nejčastěji z kategorie administrativní pracovník, zatímco u přechodů v rámci podniků byli tyto kategorie střední a nižší vedoucí pracovník, administrativní pracovník a obchodní zástupce, úředník, technik rovnoměrně rozloženi.

Co se týče faktoru změna příjmu, tak o něco vyšší nárůst příjmu byl u respondentů, kteří změnili pracovní pozici v rámci podniku. Nejvíce respondentům, kteří měnili pracovní pozici v rámci podniku, se příjem navýšil o méně než 5 000 Kč, zatímco respondentům přecházejícím mezi podniky zůstal příjem přibližně stejný. Co se týče průměrných hodnot, tak u zaměstnanců přecházejících v rámci podniku se příjem změnil v průměru o 2,49 (2 – o méně než 5 000 Kč, 3 – 5 001 až 10 000 Kč), zatímco u zaměstnanců přecházejících mezi podniky v průměru o 2,93.

Zjištěné změny příjmů dle typu mobility dosahují podobných hodnot. Tato zjištění potvrzuje i Chudzikowski (2012), která uvádí, že rozdíl změny

Tab. 3 Průměrné hodnoty spokojenosti dle směru kariérového přechodu.

Směr kariérového přechodu	Na této pozici jsem spokojen						
	s příjmem	se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje	se spolu- pracovníky	se způsobem vedení	s možností rozvíjet své nápady	s respektem, který je mi vyjadřován	s jistotou, kterou mi pozice poskytuje
Vyšší pracovní pozice v organizační struktuře	2,227	1,955	1,773	2,515	2,318	2,136	2,227
Pracovní pozice na stejné úrovni	2,667	2,000	1,843	2,392	2,588	2,196	2,588
Pracovní pozice související s pozicí předchozí, ale s širší odpovědností	2,647	1,941	1,784	2,608	2,667	2,471	2,275
Pracovní pozice nesouvisející s tou předchozí	2,638	2,414	2,172	2,638	2,707	2,500	2,621

Zdroj: Vlastní výzkum, 1 – rozhodně souhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím.

platu u zaměstnanců přecházejících v rámci podniku a mezi podniky není velký. Při přechodu v rámci podniku zaměstnanec obvykle dostane „odměnu za věrnost“, zatímco při přechodu mezi podniky pak zaměstnanec požaduje vyšší mzdu a dochází tak k částečnému vyrovnání výše mzdy mezi oběma skupinami.

## Závěr

Kariérní úspěch je v kontextu současné kariérní koncepce důležitým pojmem. Tak jak roste nezávislost jedince na podniku, tak dochází k přesunu významu z objektivních na subjektivní faktory kariérního úspěchu. Ve zkoumaném vzorku se potvrdila platnost kritérií kariérního úspěchu, kdy na základě faktorové analýzy byly vygenerovány 3 faktory, z toho kariérní spokojenost jako první. Faktorová analýza potvrdila vzájemnou nezávislost jednotlivých kritérií objektivního kariérního úspěchu, zejména pracovního statusu a změny příjmu. Vzhledem k velkému rozpětí jednotlivých kategorií změny příjmu (o 5 000 Kč) lze říci, že zkoumaný vzorek dosahoval relativně malého nárůstu příjmu, který se pak projevoval převahou četností kategorií 1 (téměř stejný příjem) a 2 (vyšší o méně než 5 000 Kč).

Co se týče vlivu kariérového přechodu na kariérní úspěch, tak zde se potvrdila teoretická východiska. Typ kariérového přechodu má vliv na subjektivní kariérní úspěch, zatímco typ mobility má vliv na objektivní kariérní úspěch. Výsledné hodnoty naznačují, že největší spokojenost přináší posun po kariérním žebříčku, zatímco přechod do neznámých pracovních pozic (rozhodnutí za rizika) vede k nárůstu nespokojenosti. Zde se naskytá prostor pro podniky s jejich plány adaptace, orientace, kdy by se podniky měly snažit odpoutat pozornost zaměstnance od vlastního zklamání v očekávání a orientovat ho na budoucí zkušenosti.

## Literatura

Arthur, M. B., Inkson, K., Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage, London.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 177–202.

Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The big – five personality dimensions and job performance: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44, s. 1–26.

Častěji mění pracovní pozici zaměstnanci, kteří přechází mezi podniky. Lze říci, že tito zaměstnanci se buď teprve hledají (vzhledem k věkovému rozložení zkoumaného vzorku), či že tito zaměstnanci ztratili zábrany a nebojí se měnit pracovní pozici. To ovšem souvisí s tím, že když zaměstnanci mění pracovní pozici mezi podniky, přechází obvykle do nesouvisejících pracovních pozic či do pracovních pozic na stejné hierarchické úrovni, což zprůměrovaně opět vede k růstu nespokojenosti. Lze tak říci, že zaměstnanci, kteří zůstávají v podniku, se obvykle cítí „šťastnější“, neboť zůstávají ve známém prostředí a ač se mohou cítit relativně nespokojeni, nedochází u nich ke zklamání v očekávání.

Co se týče změny platu, tak není výrazný rozdíl dle typu mobility, proto lze předpokládat, že plat není příčinou kariérního přechodu a zaměstnanec mění pracovní pozici z důvodu potřeby růstu, nespokojenosti s pracovní pozicí či nesouladu s pracovním kolektivem. Je to dáno tím, že v případě změny pracovní pozice v rámci podniku, se zaměstnanci navýší příjem jako odměna za věrnost a loajalitu, zatímco při přechodu mezi podniky se oceňují jeho schopnosti a zároveň podnik, aby minimalizoval zklamání v očekávání zaměstnance, se snaží kompenzovat toto nárůstem příjmu. Lze tak říci, že kariérní přechod ovlivňuje kariérní úspěch v předvídatelném směru. Podniky se tak mohou připravit na to, že u známých situací poskytnou jistotu a stabilitu, tak jak zaměstnanci požadují, zatímco o nesouvisející je potřeba ukotvit zaměstnance na dané pozici a v daném kolektivu.

## Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20131011, názerv Vliv osobnostních rysů zaměstnance na jeho kariérní úspěch dle typu kariérového přechodu.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), s. 58–73.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem*. Grada Publishing, Praha.

Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Computer Press, Brno.

Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career

- success in the “new” career area. *Journal of Vocational Behavior*, 81, s. 298–306.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, s. 47–59.
- Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum, Praha.
- Dries, N. (2011). The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural and ideological contexts. *Career Development International*, 16, s. 364–384.
- Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V. (2011). Germany’s Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap? *Management Revue*, 22(3).
- Hebák, P., Hustopecký, J., a kol. (2005). *Vícerozměrné statistické metody 2*. Informatorium, Praha.
- Hebák, P., Hustopecký, J., Malá, I. (2006). *Vícerozměrné statistické metody 3*. Informatorium, Praha.
- Hendl, J. (2006). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Portál, s. r. o., Praha.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 113–136.
- Judge, T. A., Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, s. 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, s. 485–519.
- Judge, T. A., Higgins, C., Thoresen, C. J., Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career Access across the life Spain. *Personnel Psychology*, 52, s. 621–652.
- Kvapil, K. (2011). Češi jsou loajálními zaměstnanci. [online] [cit. 2012-12-22] Dostupné z <http://www.novinky.cz/kariera/246487-cesi-jsou-loajalnimi-zamestnanci.html>.
- Ng, W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success. A meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, s. 367–408.
- Poole, M., Langafox, L., Omodei, M. (1992). Sex – Difference in Perceived Career Success. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 117(2), s. 153–178.
- Restubog, S., Bordia, P., Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), s. 428–437.
- Schmidt, M. (2011). *40 největších mýtů o budování kariéry*. Grada Publishing, Praha.
- Seiber, S. E., Krainer, M. L. (2011). Proactive Personality Indirectly Relates to Career Progression and Satisfaction through Specific Proactive Behaviours and Cognitive Processes. *Personnel Psychology*, 54, s. 845–874.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the “new” career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), s. 289–297.

**Doručeno redakci: 30. 4. 2013**

**Recenzováno: 26. 7. 2013**

**Schváleno k publikování: 2. 8. 2013**

**Ing. Hana Klupáková**  
ČZU v Praze  
PEF, Katedra řízení  
Kamýcká 125, 165 21 Praha 6  
tel.: 728 551 007  
e-mail: klupakova@pef.czu.cz