

# **Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů Úvodní studie**

Soňa Lemrová

*Katedra psychologie, Filozofická fakulta UP Olomouc  
lemrovas@ff.upol.cz*

## *Abstrakt*

*Volbu zaměstnání člověka ovlivňují různé faktory. Může se jednat o potřebu odrážející aktuální situaci člověka, ovšem obecně se předpokládá, že lidé z dlouhodobého hlediska usilují či vyhledávají takové pracovní zařazení či pozici, která bude uspokojovat jejich základní potřeby. S ohledem na toto směřování lze přisoudit jedinci kariérové zakotvení s využitím systému osmi kariérových kotev, jehož autorem je E. H. Schein.*

*Kariérová kotva se formuje a utváří v průběhu několika let po nástupu do zaměstnání v závislosti na pracovních zkušenostech. Je odrazem tří základních složek – vlastního obrazu talentu a schopností, motivů a potřeb a postojů a hodnot. Kariérová kotva se posléze stává silným faktorem ovlivňujícím výběr a volbu pracovní kariéry. U většiny lidí dominuje jedna z osmi uváděných kotev. Lidé s danou kotvou mohou být spokojeni v různých povoláních nebo naopak v jednom povolání mohou být naplněny potřeby svázané s různými kotvami, což dává možnost využití kariérových kotev v řízení lidských zdrojů.*

*Náš výzkum se zaměřil na sledování kariérových kotev u českých politiků – poslanců a senátorů a manažerů. Cílem bylo zmapování preferencí jednotlivých kotev u sledovaných skupin. Prezentovány budou nejnovější poznatky právě probíhajícího výzkumu.*

*Klíčová slova:* Kariérová kotva, politik, manažer

## **System kariérových kotev**

Autorem systému kariérových kotev je Edgar H. Schein, který na základě svého výzkumu popsal v 70. letech 20. století nejprve pět kariérových kotev, posléze v 80. letech přidává další tři kotvy.

Každá kariérová kotva představuje subjektivní obraz talentu a schopností, obraz motivů, potřeb, hodnot a postojů. To vše se vytváří v průběhu několika let po nástupu do zaměstnání, kdy jedinec zažívá úspěchy i neúspěchy v pracovních situacích, kdy se střetává s požadavky a s normami jednotlivých organizací a kdy získává od svých spolupracovníků zpětnou vazbu. (Schein, 1978, 1990, 1996; Evans, 1996; Feldman, Bolino, 1996; Lemrová, Vtípil, 2005). Jedinec tak v průběhu času získává pracovní i životní zkušenosti, což mu umožňuje hlubší poznání sama sebe. Dochází k formování pracovního sebepojetí, které zahrnuje, mimo jiné, takové hodnoty a motivy, jež se promítají do rozhodování o pracovní kariéře a kterých se jedinec odmítá vzdát.

Kariérová kotva tak ovlivňuje volbu zaměstnání či případnou změnu zaměstnání – tedy volbu pracovní kariéry (Schein, 1978).

Podle Scheina má většina lidí pouze jednu dominantní kariérovou kotvu. Přestože výzkumy naznačují, že pro jednotlivá povolání je dominantní určitá kariérová kotva, mohou být, jak zmiňuje Schein (1996), i v jednom povolání naplňovány potřeby svázané s různými kotvami. Příkladem takového povolání je povolání vysokoškolského profesora. Není-li vykonávané povolání v souladu s kariérovou kotvou, dochází u lidí k pocitům nespokojenosti s pracovní kariérou. Naopak soulad se pozitivně projevuje především na vyšší výkonnosti pracovníka, na věrnosti současnému zaměstnání a spokojenost se zaměstnáním (spokojenost s typem vykonávané práce, s platovým oceněním i dalšími výhodami poskytovanými zaměstnavatelem, se systémem povyšování a s příležitostmi k dalšímu postupu) (Feldman, Bolino, 1996).

## **Jednotlivé kariérové kotvy a jejich stručný popis**

### Kotva jistota (stabilita)

Jedinci s touto kotvou mají potřebu jistého zaměstnání, slušného příjmu, zaměstnaneckých výhod. Pro pocit jistoty jsou ochotni přizpůsobovat se hodnotám a normám organizace, bývají bez velkých ambicí – jistota je pro ně důležitější. Vyhledávají „spolehlivé“ organizace s dobrou pověstí, kde hrozí minimální možnost propouštění. Jistota může být vázána nejen na určitou organizaci a určité povolání, ale také na určité území – jedinec zde má své přátele, investoval zde do bydlení atd. V tomto případě se hovoří o jistotě zeměpisné.

### Kotva autonomie (autonomie a nezávislost)

Lidé kotvou hledají pracovní příležitosti poskytující jim maximální nezávislost na organizačních omezeních, umožňující jim uspořádání vlastního plánu a tempa práce. Bývají to lidé mající tendence k neakceptování pravidel a nároků organizace, které vnímají jako příliš svazující. Touží po samostatnosti, po samostatném podnikání, díky němuž mohou dosáhnout nezávislosti. Při hledání zaměstnání se vyhýbají úřadům a velkým výrobním organizacím. Odmítají se vzdávat možnosti řídit a vykonávat práci po svém.

### Kotva manažerská kompetence (obecná manažerská kompetence)

Tato kotva je typická pro jedince mající zájem o řízení, vedení a ovlivňování lidí za účelem dosažení společných cílů. Krizové situace jsou vnímány jako stimulační. Tito jedinci usilují o vyšší obecné manažerské funkce, přičemž dosažení takovéto funkce je pro ně měřítkem úspěchu stejně jako finanční ocenění. Řídící funkce jim přináší větší uspokojování než rozvoj odborného potenciálu. Prioritou při rozhodování o své pracovní kariéře bude takové zaměstnání nebo pracovního zařazení, které poskytuje příležitost postupovat v rámci organizace na vyšší úroveň spojenou se zodpovědností za výsledky organizace.

### Kotva technicko-funkční kompetence

Lidé zakotvení v této kotvě mají potřebu rozvíjet a uplatňovat své dovednosti v daném oboru, jejich primárním zájmem je obsah vykonávané práce. Kariéru si plánují především v rámci své odbornosti. Přijatelná je pro ně odborná manažerská funkce, preferují kariérový postup pouze v rámci své funkční oblasti kompetence – obecná manažerská pozice není pro ně přitažlivá. Odmítnou vyšší funkci, lepší nabídku event. jinou práci pokud je mimo jejich odbornost nebo pokud by nové místo

neumožňovalo odborný růst. Možnost zdokonalování dovedností je důležitější než peníze, ačkoliv i řádné odměňování odborných znalostí považují za významné.

#### Kotva kreativita (podnikatelská kreativita, podnikavost)

Tato kotva odráží potřebu vytvářet něco nového svého na základě vlastního projektu, primární motivací je výtvar až poté finanční zisk. Úspěch vlastního výtvaru je vnímán jako míra výkonu. Lidé zakotveni v této kotvě často vykazují nižší úroveň odpovědnosti, což je problematické pro manažerskou funkci. Mají tendenci prosazovat stále nové nápady, zanedbávat „rutinní“ povinnosti, což bývá zdrojem obtíží pro spolupracovníky. Jakmile se jim podaří realizovat návrh –nápadu, ztrácí zájem a přesouvají se na nový projekt.

#### Kotva služba (oddanost věci)

U této kotvy je patrná potřeba uspořádat si pracovní aktivity v souladu s osobními hodnotami a prospěchem společnosti, snaha o dosažení něčeho prospěšného a hodnotného pro ostatní. Lidé s touto kotvou si hledají taková zaměstnání, která jim umožňují zahrnout do práce významné hodnoty, které jsou pro ně více než kvalifikace či talent. Preferují práci, jež je spíše v souladu s hodnotami jedince, než s jeho dovednostmi. Kariérová rozhodnutí vyjadřují přání nějakým způsobem „zlepšit svět“. Za své přispění požadují spravedlivou odměnu. Více než finanční odměnu preferují možnost povýšení či přesun do pozic s větším vlivem a větší nezávislostí. Tam, kde pracují, požadují uznání a podporu od nadřízených i spolupracovníků, chtějí pociťovat, že jejich hodnoty jsou sdíleny i ve vyšším managementu. Při nedostatku podpory přechází tito lidé do „nezávislejších“ profesí.

#### Kotva výzva (soutěž)

Motivací pro lidi s kotvou výzva-soutěž je překonávání obtížných překážek, řešení téměř neřešitelných problémů, vítězství nad houževnatými soupeři a úspěch v náročné konkurenci. Je pro ně typické zaměření pouze na jeden cíl – zvítězit. Jejich kariéru provází předpoklad, že mohou dobýt či podrobit si všechno nebo všechny. Činnost některých nabývá podobu hledání práce, kde mohou čelit stále více obtížnějším úkolům či problémům. netolerantnost k lidem bez podobných aspirací, snadné úkoly jsou nudné - nejsou výzvou. Pracovní oblast, druh zaměstnanecké organizace, systém odměňování, možnost kariérového růstu i forma uznání, to vše je podřizováno tomu, zda práce poskytuje či neposkytuje neustálé příležitosti pro „sebetestování“. Nepřítomnost testování, soutěže a rozmanitosti ve vykonávané profesi je zdrojem znuděnosti, podráždění i podkopávání morálky. U jedinců s kotvou výzva-soutěž se může projevat netolerantnost vůči lidem, kteří nemají stejné či podobné ambice.

#### Kotva životní styl (životní rovnováha)

Tato kotva vyjadřuje potřebu skloubit pracovní kariéru s celkovým životním stylem, hledání rovnováhy mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami. Nejedná se o běžné vyvažování osobního a profesního života, jde zde o snahu integrovat potřeby jednotlivce, rodiny a kariéry, přičemž osobní a rodinné potřeby bývají upřednostňovány před kariérovým růstem. Lidé mající tuto kotvu jako dominantní upřednostňují organizace nabízející pružnou pracovní dobu, práci na částečný úvazek, vědeckou dovolenou, podporu rodiny – péče o rodinného příslušníka, mateřskou dovolenou apod. pokud to vyžadují životní zájmy jedince.

## Výzkumný vzorek

V rámci výzkumu bylo sledováno rozložení a preference kariérových kotev u dvou soborů - u vrcholových politiků České republiky a skupiny manažerů.

Výzkumný soubor tvořili: **politici** – poslanci a senátoři ČR, celkový počet 63 osob (22,4%), průměrný věk 53 let, z toho mužů bylo 50 (79,4%), 13 žen (20,6%), k pravicové orientaci se hlásilo 16 osob (25,4%), ke středové orientaci 7 osob (11,1%) a k levicové orientaci 40 osob (63,5%).

**Manažeři** – celkový počet 82, průměrný věk 37 let, z toho mužů 57 (69,6%), žen 25 (30,5%), vysokoškolské vzdělání mělo 59 osob (72,0%), středoškolské 23 osob (28,0%).

## Aplikovaná metodika

Pro získání údajů ke zkoumané problematice byly použity dva dotazníky. U souboru manažerů byl využit dotazník Kariérových kotev, který snímá původních pět kotev (Jistota, Autonomie, Manažerská kompetence, Technicko-funkční kompetence a Kreativita) (Bělohlávek, 1994). Pro soubor českých politiků byla získána a použita novější verze dotazníku Kariérové kotvy (Schein, 1990). Tato forma již zahrnuje všech osm kariérových kotev a její česká verze, námi vytvořená, byla využita při snímání kariérových kotev poslanců a senátorů.

## Vybrané výsledky

Při posuzování rozložení kariérových kotev bylo zjištěno jejich odlišné zastoupení a preference. V následující části článku budou uvedena některá významná zjištění. Nejprve budou prezentována data ze souboru politiků (Tab.č.1-5) poté ze souboru manažerů (Tab.č.6-8).

**V rámci souboru politiků** dominovala jako primární (nejvýznamnější) kariérová kotva Služba. Druhou nejvýznamnější kotvou (sekundární) byla kotva Výzva. Naopak nejméně preferovanou kotvou se ukázala být kotva Jistota (Tab.č.1)

**Tab.č. 1** Rozložení kariérových kotev v **rámci celého souboru politiků**

(N=63); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	2	3,2	5	7,9	26	<b>41,3</b>
<b>Autonomie</b>	8	12,7	15	23,8	6	9,5
<b>Manažerská</b>	2	3,2	5	7,9	12	19,0
<b>Technicko-funkční</b>	3	4,8	4	6,3	2	3,2
<b>Kreativita</b>	1	1,6	7	11,1	16	25,4
<b>Služba</b>	29	<b>46,0</b>	13	20,6	1	1,6
<b>Výzva</b>	12	19,0	18	<b>28,6</b>	2	3,2
<b>Životní styl</b>	13	20,6	7	11,1	12	19,0

Při podrobnějším rozdělení souboru politiků dle politické orientace bylo zjištěno, že stále je primární kariérovou kotvou Služba, a to napříč politickou orientací. Je zde však patrný jistý trend –

míra zastoupení kotvy Služba se zvyšuje směrem k levicové orientaci politiků. U pravicově orientovaných politiků byla kromě kotvy Služba stejně významná i kotva Autonomie (Tab.č.2).

**Tab.č.2** Rozložení **primární kariérové kotvy** podle **politické orientace** (N=63); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	pravice (N=16)		střed (N=7)		levice (N=40)	
	n	%	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	0	0,0	0	0,0	2	5,0
<b>Autonomie</b>	6	<b>37,5</b>	1	14,3	1	2,5
<b>Manažerská</b>	0	0,0	0	0,0	2	5,0
<b>Technicko-funkční</b>	1	6,3	1	14,3	1	2,5
<b>Kreativita</b>	1	6,3	0	0,0	0	0,0
<b>Služba</b>	6	<b>37,5</b>	3	<b>42,9</b>	20	<b>50,0</b>
<b>Výzva</b>	3	18,8	0	0,0	9	22,5
<b>Životní styl</b>	2	12,5	2	28,6	9	22,5

Nejméně významnou kariérovou kotvou u pravicově orientovaných politiků byla jednoznačně kotva Jistota. U středově orientovaných politiků to byla také Jistota a zároveň kotva Manažerská kompetence. Levicově orientovaní politici nejméně preferovali kotvu Kreativita, kterou následovala opět kotva Jistota. (Tab.č.3)

**Tab.č. 3** Rozložení **poslední kariérové kotvy** podle **politické orientace** (N=63); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	pravice (N=16)		střed (N=7)		levice (N=40)	
	n	%	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	12	<b>75,0</b>	3	<b>42,9</b>	11	<b>27,5</b>
<b>Autonomie</b>	0	0,0	0	0,0	6	15,0
<b>Manažerská</b>	1	6,3	3	<b>42,9</b>	9	22,5
<b>Technicko-funkční</b>	1	6,3	0	0,0	1	2,5
<b>Kreativita</b>	2	12,5	2	28,6	12	<b>30,0</b>
<b>Služba</b>	0	0,0	0	0,0	1	2,5
<b>Výzva</b>	1	6,3	0	0,0	1	2,5
<b>Životní styl</b>	3	18,8	1	14,3	8	20,0

Z pohledu pohlaví byla opět kotva Služba nejčastěji preferovanou (primární) kotvou jak u politiků mužů, tak i u političek, přičemž u žen tato kotva dominuje výrazněji. (Tab.č.4)

**Tab.č. 4** Rozložení **primární kariérové kotvy** podle **pohlaví** (N=63); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	muži (N=50)		ženy (N=13)	
	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	2	4,0	0	0,0
<b>Autonomie</b>	8	16,0	0	0,0
<b>Manažerská</b>	2	4,0	0	0,0
<b>Technicko-funkční</b>	3	6,0	0	0,0
<b>Kreativita</b>	1	2,0	0	0,0
<b>Služba</b>	21	<b>42,0</b>	8	<b>61,5</b>
<b>Výzva</b>	11	22,0	1	7,7
<b>Životní styl</b>	8	16,0	5	38,5

Nejméně významnou kotvou u politiků mužů byla kotva Jistota. Pro ženy se ukázala jako nejméně preferovaná kotva Manažerská kompetence, která předstihla kotvu Jistota. (Tab.č.5)

**Tab.č.5** Rozložení **poslední kariérové kotvy** podle **pohlaví** (N=63); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	muži (N=50)		ženy (N=13)	
	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	22	<b>44,0</b>	4	<b>30,8</b>
<b>Autonomie</b>	4	8,0	2	15,4
<b>Manažerská</b>	8	16,0	5	<b>38,5</b>
<b>Technicko-funkční</b>	2	4,0	0	0,0
<b>Kreativita</b>	13	26,0	3	23,1
<b>Služba</b>	1	2,0	0	0,0
<b>Výzva</b>	1	2,0	1	7,7
<b>Životní styl</b>	11	22,0	1	7,7

U **souboru manažerů** byla nejčastěji uvedena kotva Manažerská kompetence jako kotva primární (nejvýznamnější). Nejčastější sekundární kotvou byla Technickofunkční kompetence. Nejméně preferovanou kotvou byla kotva Jistota. (Tab.č.6)

**Tab.č.6** Rozložení kariérových kotev **v rámci celého souboru manažerů** (N=82); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	3	3,7	7	8,5	55	<b>67,1</b>
<b>Autonomie</b>	17	20,7	14	17,1	13	15,9
<b>Manažerská</b>	39	<b>47,6</b>	19	23,2	4	4,9
<b>Technicko-funkční</b>	14	17,1	24	<b>29,3</b>	11	13,4
<b>Kreativita</b>	15	18,3	21	25,6	8	9,8

Kotva Manažerská kompetence byla kotvou nejčastěji preferovanou jak u manažerů, tak i manažerek. V souboru žen se ukázalo, že ženy vykazovaly rovnoměrnější zastoupení primárních kotev, ke kotvě manažerská kompetence se četností blížila kotva kreativita. (Tab.č.7)

**Tab.č.7** Rozložení **primární kariérové kotvy** podle **pohlaví** (N=82); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	muži (N=57)		ženy (N=25)	
	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	2	3,5	1	4,0
<b>Autonomie</b>	12	21,1	5	20,0
<b>Manažerská</b>	31	<b>54,4</b>	8	<b>32,0</b>
<b>Technicko-funkční</b>	8	14,0	6	24,0
<b>Kreativita</b>	8	14,0	7	28,0

Nejméně významnou kotvou pro manažery i manažerky se ukázala taktéž kotva Jistota, přičemž ženy ji oproti mužům častěji vykazovaly jako kotvu nejméně významnou.(Tab.č.8)

**Tab.č.8** Rozložení **poslední kariérové kotvy** podle **pohlaví** (N=82); zjištěné absolutní (n) a relativní (%) četnosti

Kotva	muži (N=57)		ženy (N=25)	
	n	%	n	%
<b>Jistota</b>	34	<b>59,6</b>	21	<b>84,0</b>
<b>Autonomie</b>	11	19,3	2	8,0
<b>Manažerská</b>	3	5,3	1	4,0
<b>Technicko-funkční</b>	10	17,5	1	4,0
<b>Kreativita</b>	6	10,5	2	8,0

## Závěr

U souboru českých politiků dominovala kotva Služba, která představuje potřebu těchto lidí vykonávat zaměstnání, kde mohou prosazovat změny ve společnosti v souladu s vlastními pro ně důležitými hodnotami. U pravicově orientovaných politiků navíc vstupuje do hry i potřeba kariéry, která jim poskytne dostatečnou míru nezávislosti. U souboru manažerů byla nejvíce preferována kotva Manažerská kompetence, která v sobě zahrnuje potřebu řídit druhé lidi v zájmu dosažení cílů organizace. Společnou charakteristikou zkoumaných dvou skupin byla volba kotvy Jistota jako kotvy nejméně preferované, tedy politici i manažeři kladli nejmenší důraz na hodnoty představované touto kotvou.

## Literatura

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

EVANS, C. A review of career anchors in use. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 1996, 609-615.

FELDMAN, D. C., BOLINO, M. C. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review* 6, 1996, 89-112.

LEMROVÁ, S., VTÍPIL, Z. (2005). *Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití*. *Varia Psychologica* X, *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis, Psychologica* 34, 89-104.

SCHEIN, E. H. Career dynamics: *Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley, Reading 1978. In Feldman, D. C., Bolino, M. C. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review* 6, 1996, 89-112. In Bělohlávek F.: *Osobní kariéra*. Praha, Grada 1994, s. 23-27. In Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001, s. 385-387.

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

SCHEIN, E. H. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. *Academy of Management Executive* 10, 1996, 80-88.