

Manuál
vysokoškolského
profesního poradce:
pracovní postupy

Daniela Pauknerová

Iva Kirovová

Zdeněk Mohaupt

Pavla Šafránková

Autorský kolektiv:

PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D. - kap. 4, kazuistika 2 a redakce celého textu

PhDr. Iva Kirovová, Ph.D. - kap. 1,2,3

Mgr. Zdeněk Mohaupt - kap.5

PhDr. Pavla Šafránková - kap.6

(M.Šustrová, J. Černý - kazuistika 1)

Vytvořeno v rámci rozvojového projektu MŠMT na rok 2009

“Rozvoj vysokoškolského poradenství v ČR”.

Obsah

Úvod.....	4
1 Současné koncepce kariéry.....	6
2 Zaměstnavatelnost a klíčové kompetence pracovního uplatnění	19
3 Osobní plán rozvoje klienta.....	30
4 Modelové postupy v kariérovém poradenství a osobnost poradce	43
5 Poradenský proces v kariérovém poradenství	52
6 Kariérové poradenství a informační zdroje	75
7 Kazuistiky	96
Použité zdroje.....	101

Úvod

Tato publikace vznikla v rámci rozvojového projektu MŠMT s názvem “Rozvoj vysokoškolského poradenství v ČR”, který probíhal v letech 2008 - 2009. Navazuje na publikaci, která pod názvem „Manuál VŠ profesního poradce: metody“ byla vytvořena v minulém roce. Naším záměrem bylo poskytnout Vám - VŠ kariérovým poradcům – praktické průvodce metodami a pracovními postupy, které se již osvědčily, pomoci lépe strukturovat poradenský proces a přinést další informace a novinky, které můžete využít ve své práci.

V první kapitole najdete informace a přehled základních koncepcí kariéry a přístupů k jejímu řízení, v druhé kapitole pak výklad pojmu zaměstnatelnost. Následuje třetí kapitola věnovaná plánování kariéry. Ve čtvrté kapitole jsou pak zmapovány vybrané modelové postupy kariérového poradenství a nároky na osobnost poradce. Poradenský proces v kariérovém poradenství a jeho jednotlivé fáze jsou podrobněji rozebrány v páté kapitole. V následující kapitole jsou pak přehledně uspořádány jednotlivé informační zdroje. Sedmá kapitola je věnována ilustrativním kazuistikám.

Kromě již zmíněných manuálů byly v rámci tohoto projektu vytvořeny další dvě příručky. V loňském roce byla vydána příručka zabývající se dobrou praxí v propagaci poradenských center a druhá, která vychází v tomto roce, je zaměřena na využití koučování v poradenské praxi. Všechny čtyři publikace představují set - mají obdobný formát a shodný grafický styl. Díky projektu „Rozvoj vysokoškolského poradenství“ se Vám tak do rukou dostávají celkem čtyři praktické publikace, které Vám mohou pomoci ve Vaší práci. Doufáme, že si všechny čtyři najdou své místo v knihovničce každého VŠ poradce.

Všem poradcům přejeme hodně úspěchů při práci a doufáme, že k tomu přispějeme i tímto manuálem. Jakékoli připomínky a náměty z vaší strany rádi přivítáme.

Za kolektiv autorů

PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

1 Současné koncepce kariéry

Kariéra patří mezi témata a pojmy, které vyvolávají zpočátku zdání, že každý přece ví, co kariéra znamená a k jakým oblastem života se vztahuje. Nejedná se však pouze o první dojem?

Zejména od 80. až 90. let minulého století jsou v zahraniční odborné literatuře zdůrazňovány radikální změny v oblasti kariéry, jejichž některé aspekty vyjadřují charakteristiky tzv. nové kariéry - různé druhy současných koncepcí. Jaká tedy je nebo byla předchozí kariéra, nazývaná také jako tzv. tradiční? A týkají se tyto změny pouze zahraničí nebo se projevují rovněž v našem socioekonomickém kontextu?

Aby bylo možné odpovědět na tyto i některé další otázky, je vhodné začít vymezením pojmu kariéra a objasněním externího kontextu kariéry, vlivu socioekonomických a organizačních faktorů na kariéru.

Nový akademický slovník cizích slov A-Ž (Kraus et al., 2006, s. 393) uvádí následující objasnění: „kariéra – (rychlý) úspěšný postup v zaměstnání, v určité činnosti, (rychle) vzestupná, úspěšná životní dráha vůbec: vědecká, politická, sportovní kariéra“. Kromě toho je v něm ještě objasněno spojení „dělat kariéru“, obsahující význam rychlého postupu v hodnostech, postavení apod., a také pojem kariérismus, zachycující aktivity k realizaci kariéry bez ohledu na morální a etické aspekty.

Ze srovnání významů tohoto pojmu ve slovnících různého typu vyplývá následující **základní všeobecné vymezení kariéry:**

- Rychlý životní vzestup, rychlý postup v zaměstnání
- Kariéra politická, sportovní apod.
- Kariérista a kariérismus

V případě kariéry se jedná o multidisciplinární problematiku. Kariéra zahrnuje zejména problematiku: vzdělávání, pracovních aktivit (zaměstnání i podnikání), individuálního vývoje (ontogenezy), profesní orientace a kariérních voleb, managementu, řízení a rozvoje lidských zdrojů, celoživotního vzdělávání a dále tematiku pracovně-právní nebo trhu práce a zaměstnanosti i nezaměstnanosti. Ovlivňuje a souvisí s životním stylem „nositele“ kariéry, socioekonomickým a organizačním kontextem, s národní kulturou, má dopad na ekonomickou úroveň jedince a jeho rodiny, ovlivňuje jeho status, celkovou spokojenost s životem aj. Proto ani vymezení kariéry v odborné literatuře není jednotné. Rozdíly vyplývají zejména ze zaměření jednotlivých oborů, z jednotlivých přístupů, metod aj.

Následující příklady vymezení kariéry vycházejí zejména z přístupů psychologických a řízení lidských zdrojů. Ilustrují různé aspekty kariéry jakož i koncepce kariéry:

Kariéru tvoří sled vzestupů, stagnací nebo klesání získávaných pracovních zkušeností. Kariéra je výsledkem záměrných rozhodnutí (Milkovich, Boudreau, 1993).

Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec (Růžička, 1993).

Kariéra je dráha životem, na které jedinec získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál (Bělohlávek, 1994).

Strukturovaný sled událostí v profesním životě, postup-setrvávání nebo pokles v hierarchii pracovních pozic, získávání a zhodnocování pracovních zkušeností, vytváření profesionální image (Rymeš, Štikar a kol., 2003).

Kariéra je dlouhodobá akumulace vzdělání, dovedností a zkušeností, které jedinec prodává zaměstnavatelům, aby zajistil pro sebe a rodinné příslušníky životní styl podle svého přání (Wilson, Davies, 1999).

Z krátkého přehledu lze usoudit na **základní charakteristiky kariéry**. Kariéra **zahrnuje oblast vzdělávání a pracovních aktivit**. Pracovní aktivity lze popsat prostřednictvím pracovních pozic, rolí nebo výsledků. **Průběh kariéry lze analyzovat**: záleží přitom na kritériích, podle kterých lze kariéru hodnotit – její rozvoj nebo stagnaci, případně úspěšnost – **a také posuzovat její** strukturovaný nebo nestrukturovaný **průběh**.

U **tradičních přístupů** převažuje **důraz na tzv. objektivní aspekty kariéry** a objektivní kritéria. Naopak **u současných přístupů** ke kariéře jsou **prioritní tzv. subjektivní aspekty** kariéry a subjektivní kritéria. Objektivní a subjektivní aspekty či kritéria kariéry vyplývají z duality kariéry, z tzv. objektivní (externí) a subjektivní (interní) kariéry. **V případě objektivní kariéry jsou výchozími objektivní údaje o kariéře**, např. přehled vzdělání nebo název zastávaných pracovních pozic a výčet konkrétních pracovních aktivit, pravomocí i odpovědnosti. Jedná se zejména o organizační a sociologický přístup. **U subjektivní kariéry je prioritním hledisko jedince**, jeho cíle, rozhodování, preference a subjektivní kritéria hodnocení. Objektivní a subjektivní kariéra vytváří komplementární celek. Jednotlivé aspekty objektivních a subjektivních kariéry ovlivňují mj. i hodnocení rozvoje kariéry a její úspěšnosti (Kirovová, 2007).

I když je zřejmé, že „vlastníkem“ kariéry je jedinec, kariéru neovlivňují pouze individuální faktory, ale také faktory externí. Kariéra je realizována v rámci interakce s organizacemi a socioekonomickým prostředím.

K externím faktorům patří jednotlivé faktory socioekonomického prostředí a organizační faktory k interním náleží jednotlivé individuální charakteristiky. Ty

vypovídají o osobním potenciálu jedince, jeho možnostech, mají vliv na kariérní volby, rozhodnutí aj.

Při hodnocení vlivu těchto faktorů v rámci kariérního poradenství je důležité brát v úvahu nejen jejich charakteristiky, ale také jejich interakci.

Předchozí text obsahuje nejen různá vymezení kariéry, ale také upozorňuje na **vliv hlavních faktorů na oblast kariéry**. Ten je zřejmý zejména v kontextu industrialismu a přechodu k postindustrialismu. Pro porozumění tradičním koncepcím kariéry je potřebné porozumět základním charakteristikám industrialismu, organizačnímu a pracovnímu kontextu a jejich vlivu na kariéru.

Vymezení industriální éry přitom není jednoznačné, zejména její konec či období přechodu k postindustrialismu, jehož začátek se vztahuje ke konci 60. let 20. století. Tento chronologický údaj se však vztahuje k USA (v jiných státech světa jsou tyto změny identifikovány později).

V období industrialismu (začátek je vymezen zaváděním strojů do výroby a konec bývá určován různě, od konce 60. let 20. století až po současnost, v závislosti na socioekonomických faktorech) **prioritní význam** z hlediska národohospodářského mělo **dobývání a zpracování surovin a rozvoj těžkého průmyslu**. Interakce ekonomických, technologických, politických a sociálních faktorů měla dopad na organizace, na jejich předměty činnosti, velikost, organizační struktury, pracovní pozice, styly řízení aj.

Industriální období lze charakterizovat **principy taylorismu a fordismu**, z nichž vyplývají nejen požadavky na zaměstnance, ale také na průběh kariéry, její charakteristiky, kritéria hodnocení aj. Všeobecně docházelo ke značné segmentaci pracovních aktivit, pracovní náplň byla většinou úzce vymezena a řadoví zaměstnanci obvykle nedisponovali rozhodovacími pravomocemi.

V průběhu kariéry nedocházelo k výrazným změnám, z hlediska pracovních aktivit nebo požadavků zaměstnavatelů. Pro období industrialismu je **typický mechanistický typ organizace**, s charakteristikami, které odpovídají relativně stabilnímu socioekonomickému prostředí. K nim patří např. **značná specializace pracovních pozic**, vysoké organizační struktury nebo autokratické styly řízení (Kirovová, 2007).

Tradiční přístupy ke kariéře odpovídají socioekonomickým faktorům industriálního období, jako i převažujícímu organizačnímu i pracovnímu designu. Tradiční **kariéra se vyznačovala zejména strukturovaným průběhem**. Organizace dlouhodobě řídily a plánovaly kariéru svých zaměstnanců. Pomalé postupy v rámci kariéry obvykle následovaly po delším časovém období, ve kterém zaměstnanec podával pracovní výkony v organizaci. **Převažujícím kritériem postupů byl princip seniority**. Z těchto důvodů zaměstnanci neměli tendenci měnit organizace. Výrazně změny v kariéře se netýkaly ani obsahové náplně pracovních aktivit. Převažující vertikální kariérní dráhy odpovídaly vysokým organizačním strukturám a organizačnímu designu. V rámci tradičních přístupů ke kariéře byla **výrazněji používána objektivní kariéra**. Ta byla také preferována pro hodnocení rozvoje kariéry nebo její úspěšnosti (Kirovová, 2007).

V souvislosti s tradičními přístupy ke kariéře bývá zmiňována tzv. **tradiční psychologická smlouva** (Kirovová, 2005; 2007). Psychologická smlouva zachycuje nepsaná vzájemná očekávání a závazky mezi zaměstnancem a organizací. Mezi nejčastější patří např. spravedlivá personální politika, poskytování uspokojivé pracovní náplně vzhledem ke vzdělání a pracovním zkušenostem nebo odpovědné plnění pracovních úkolů. Důležitá je její rovnováha mezi vzájemnými očekáváními a povinnostmi, mezi jejich dodržováním. I když se nejedná o písemnou smlouvu, má výrazný dopad nejen

na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnancem, ale také na kvalitu pracovních výsledků, produktivitu, loajalitu, fluktuaci, aj. Tradiční psychologická smlouva reflektuje externí faktory typické pro industriální období. Vyznačuje se jak vztahovými, tak transakčními aspekty. Organizace „nabízely“ jistotu zaměstnání a pomalé, ale vysoce pravděpodobné pravidelné postupy. Na oplátku očekávaly plnění úkolů a loajalitu k organizaci (Kirovová, 2005; 2007). **Odpovědnost za plánování a řízení spočívala primárně na organizacích**, odpovědnost zaměstnanců byla sekundární.

Tradiční psychologická smlouva a tradiční přístupy ke kariéře se vztahují k industriálnímu období ve všech státech světa, i když je pravděpodobné, že specifické rozdíly existovaly nebo existují zejména vzhledem k rozdílným historickým, politickým nebo sociálním faktorům.

Jak vyplývá z předchozího textu, **externí faktory mají výrazný vliv na různé aspekty kariéry**. Tento vliv je evidentní **zejména v rámci přechodu k postindustrialismu**. Ten byl v průmyslově vyspělých státech světa předvídan nebo zaznamenáván zejména v průběhu 80. a 90. let 20. století (Gallagher et al, 1997). Jsou pro něj charakteristické výrazné strukturální ekonomické změny. **Výrazný rozvoj zaznamenává především terciální sektor**, tj. sektor služeb, na úkor tradičních průmyslových odvětví. Dochází k zásadním změnám politickým, sociálním (např. v roce 1989 dochází k pádu socialistických režimů v řadě evropských zemí), probíhá rozšiřování EU aj.

Technický vývoj, a zejména rozvoj informačních a telekomunikačních technologií, **tyto změny ještě facilitoval** a umožnil akceleraci globalizace světa, ekonomik, trhů, konkurence aj. Organizace na tyto výrazné změny musely reagovat, pokud chtěly nadále existovat. Byla nutná jejich větší flexibilita. Tu ale neumožňuje mechanistický typ organizace. Probíhaly hromadné transformace organizací, restrukturalizace, fúze, ale i bankroty. Tyto procesy

jsou zaznamenávány i nyní, v době světové ekonomické krize. Flexibilita organizací není dána pouze jejich plochou organizační strukturou, ale také změnou celého organizačního a pracovního s“designu; zejména participativními styly vedení, odpovídající organizační kulturou, delegováním, rozšiřováním pracovní náplně, častější týmovou prací aj. Všeobecně je zaznamenávána **větší různorodost pracovních úkolů, jejich komplexnost i autonomie** (Kirovová, 2007).

Změně externích faktorů tedy již neodpovídají tradiční přístupy ke kariéře, ani tradiční psychologická smlouva. Na zaměstnance i organizace jsou kladeny jiné požadavky. Tyto změny jsou identifikovány i v našich organizacích (Kirovová, 2007).

K nejnámějším současným koncepcím kariéry patří **koncepte Proteovské kariéry** (the protean career), **kariéry bez ohraničení** (the boundaryless career) **a portfoliové kariéry** (the portfolio career).

Proteovská kariéra

K nejstarším současným koncepcím kariéry patří Hallův koncept Proteovské kariéry již z r. 1976. D.T. Hall použil metaforické pojmenování. Proteus, bůh z řecké mytologie, dokázal podle potřeby měnit svou podobu, čehož využíval k dosažení svých cílů, také anticipoval budoucí změny, kterým se rovněž dokázal přizpůsobovat.

U proteovské kariéry Hall zdůrazňuje zejména její **individuální řízení jedincem**. Důležité je sebeřízení, individuální hodnoty jedince (ty ovlivňují individuální rozhodování, výběr cílů, s tím souvisí také uvědomování si

příležitostí apod.), jeho aktivita a proaktivita, adaptabilita, pozitivní postoje ke změnám a celoživotnímu učení aj.

Proteovská kariéra je vymezována jako „...proces řízený jedincem, ne organizací. Skládá se z rozličných zkušeností jedince, získaných v průběhu studia, výcviků a praxe, realizované v několika organizacích, ze změn v kariéře, zahrnující nejen změny pracovních pozic, ale také profesní změny. V pojetí této kariéry rozhodnutí v jejím průběhu jsou rozhodnutími jedince, která jsou ovlivněna významy a smysluplností pracovních aktivit, jeho individuální percepcí významů a hledáním smysluplnosti“ (Kirovová, 2007, s.19)

K hodnocení rozvoje kariéry a její úspěšnosti jsou používána subjektivní kritéria.

Kariéra bez ohraničení (boundaryless)

Kariéra bez ohraničení patří mezi významné současné koncepce (Kirovová, 2007). V této koncepci je kladen důraz zejména na proměnlivost průběhu kariéry, o strukturovanosti jejího průběhu nelze hovořit. Kariéra bez ohraničení **představuje opak organizační kariéry**. Jak vyplývá z jejího názvu, v centru pozornosti jsou různé druhy ohraničení, které u tradičních přístupů ke kariéře ohraničení představovaly. Kariéra může být limitována pracovními pozicemi, jejich popisem a specifikací, konkrétním oddělením v rámci organizace, jednotlivou organizací apod. Další ohraničení se mohou týkat profesních limitů, kulturních bariér apod. **Ohraničení v kariéře ale nemusí být vždy objektivní, mohou být i subjektivní.** Jedinec může vyhodnotit situaci jako ohrožující, ne jako příležitost. Různé druhy ohraničení tedy souvisí s individuální percepcí, stereotypy, myšlením, rozhodováním apod. Z těchto důvodů u kariéry bez

ohraničení je **věnována pozornost mobilitě**, a to nejen fyzické, ale také psychologické. Ta souvisí s objektivitou a subjektivitou ohraničení.

Pro kariéru bez ohraničení, pro její průběh, je **typická různorodost pracovních pozic a aktivit, a také objektivita změn v kariéře**. Dalším výraznou charakteristikou je **rozvoj kompetencí**, který je realizován v rámci fyzické i psychologické mobility. U této koncepce je opět kladen důraz na individuální řízení kariéry, pro které jsou potřebné takové individuální charakteristiky jako samostatnost, odpovědnost, vnitřní motivace aj.

Portfoliová kariéra

Portfoliová kariéra, jak vyplývá již z jejího názvu, **vychází z koncepce portfolia**. Pojem portfolia se v současnosti relativně často používá v oblasti financí, a to zejména ke snížení rizika investic a zvýšení pravděpodobnosti zisků. Původní význam portfolia se ale vztahuje k deskám, ve kterých byly uchovávány mapy nebo jiné dokumenty, často vypovídající o dovednostech umělců. Jednalo se o prezentaci jejich prací nebo návrhů. Portfolio pak obsahuje prezentaci individuální nabídky vlastních prací. Umělci tak prezentovali a i v současnosti prezentují své realizované práce či návrhy, prezentují své portfolio, které pak rozhoduje, zda jim bude svěřena zakázka, zda dojde k uzavření pracovněprávního vztahu.

V kontextu managementu a kariéry je pojem portfolio také používán. **Jeho vymezení není vždy jednotné**. V souvislosti s kariérou je důležité zmínit pojem portfoliová práce nebo portfoliový zaměstnanec. Tyto pojmy jsou známy již z konce 80. let 20. století. Jedná se o pojmy Handyho (Gallagher et al., 1997), který je použil v souvislosti se svou organizační koncepcí. **Portfoliová práce** bývá vymežována jako práce, která je realizována pro více

zaměstnavatelů. Její obsah je většinou rozličný, jedná se o různé druhy pracovněprávních vztahů. Většinou se jedná o částečné úvazky, práci na dohodu apod. Je používán také pojem **portfoliová kariéra**. V rámci portfoliové práce a kariéry je možná i kombinace zaměstnaneckého vztahu a podnikání, v našich podmínkách se jedná o OSVČ.

V souvislosti se současnými koncepcemi kariéry je portfoliový přístup je velice důležitý. **Portfolio jedince** představuje různé druhy znalostí, dovedností, zkušeností a dalších individuálních charakteristik, které vypovídají o jeho potenciálu, o jeho pracovních zkušenostech v různých pracovních oblastech a o různých možnostech pro uplatnění potenciálu. Výsledkem sebehodnocení je pak individuální portfolio, které se vztahuje k různým druhům pracovních pozic, podle požadavků na zaměstnance, které z těchto pozic vyplývají (specifikace pracovního místa). Důležitý je rozsah portfolia a jednotlivé jeho části. Ty vypovídají nejen o dosavadním průběhu kariéry, ale také o možnostech dalšího uplatnění. Jednotlivé části portfolia je vhodné přiřazovat k jednotlivým kompetencím, portfolio pak lze prezentovat **jako portfolio kompetencí**. Tento postup souvisí s kompetenčními přístupy, které jsou stále častěji uplatňovány. Důležitá je i flexibilita tohoto portfolia, které by mělo odpovídat měnícím se externím faktorům a požadavkům organizací. Proto je důležité také individuální plánování a řízení portfolia.

Současné koncepce kariéry se vyznačují zejména:

- **nestrukturovaným průběhem**
- **změnami pracovní náplně, pozic i organizací**
- **individuálním plánováním a řízením kariéry**
- **subjektivními kritérii pro hodnocení rozvoje a úspěšnosti kariéry**
- **potřebou rozvoje kompetencí,**

- **potřebou celoživotního učení.**

Současné koncepce kariér **odpovídají odlišným požadavkům organizací, které vyplývají ze změn externích faktorů**, krátce uvedeným v této kapitole. Jedná se zejména o změny organizačního a pracovního designu, které ovlivňují častější výskyt horizontálních kariérních drah. Kritériem postupu nebývá pouze seniorita, ale také výkonnost nebo jsou aplikovány kompetenční přístupy. Je zaznamenáván trend k preferenci terminovaných pracovněprávních vztahů ze strany organizací. Umožňují totiž větší organizační flexibilitu. S tím souvisí i častější změny organizací i pracovních pozic ze strany zaměstnanců.

Příkladem současných přístupů ke kariéře je **vymezení kariéry v podobě sledu aktivit, pozic a rolí souvisejících se zaměstnáním nebo podnikáním, realizovaných jedincem, jako i zkušeností získávaných jedincem**. Kariéra zahrnuje jak různé druhy vzdělávání a výcviků, dobrovolnickou práci, zaměstnání, podnikání a také období nezaměstnanosti (Arnold et al.,2005).

Současná psychologická smlouva

Ze stručného objasnění současných koncepcí kariér je zřejmé, že tradiční psychologická smlouva nemůže odpovídat současným podmínkám. Dochází k výrazným změnám v různých aspektech psychologické smlouvy. **Vztahová stránka ustupuje do pozadí** (vzhledem k častější aplikaci termínovaných smluv) a **zvyšuje se význam transakční stránky**. Obsah transakce mezi zaměstnancem a organizací je ale ve srovnání s tradiční psychologickou smlouvou výrazně odlišný. Organizace ustupují od paternalistického přístupu plánování a řízení kariéry svých zaměstnanců. **Primární odpovědnost za**

rozvoj kariéry spočívá na zaměstnancích, organizační odpovědnost se stává sekundární.

Žádoucí je komplementarita přístupu obou stran. Organizace mohou „poskytovat“ podmínky pro plnění pracovních úkolů, účinně stimulovat své zaměstnance, umožňovat a facilitovat jejich rozvoj, včetně rozvoje kariéry. Postupy organizací, náplň jednotlivých personálních činností je ale také jiná. Např. v kontextu rozvoje kariéry organizace očekávají od zaměstnanců sestavení individuálních rozvojových plánů, které pak následně jsou koordinovány se strategií organizace a s jejich nadřízenými. Organizace již nemohou „nabízet“ jistotu zaměstnání. Mohou ale poskytovat **podmínky pro rozvoj a udržení zaměstnavatelnosti** (tento pojem je podrobněji objasněn v následující kapitole). Od zaměstnanců organizace očekávají samostatnost, odpovědnost, aktivitu, flexibilitu, kromě plnění zadaných úkolů a vytyčených cílů. Kompetentní zaměstnanci představují jeden z předpokladů rozvoje a konkurenceschopnosti organizace. Proto např. **problematika rozvoje kompetencí zaměstnanců patří k prioritám současných organizací.**

Změny trhu práce vyplývající z přechodu k postindustrialismu, jehož výraznou charakteristikou je také znalostní ekonomika, **a změny požadavků organizací se týkají** nejen stávajících **zaměstnanců, ale také absolventů.** Je proto velice důležité, aby byli seznámeni s uvedenými změnami a s jejich důsledky. I když většina absolventů nezažila předchozí politický systém, různé druhy očekávání a cílů jsou často rezistentní vůči probíhajícím změnám. Týkají se oblastí stereotypů, národní kultury apod. To, zda jsou v organizacích aplikovány více tradiční nebo současné přístupy ke kariéře, závisí zejména na předmětu činnosti organizace a organizačním a pracovním designu, na managementu organizace, organizační kultuře a řízení lidských zdrojů.

V současnosti jsou v organizacích uplatňovány jak tradiční, tak současné přístupy ke kariéře. Z těchto důvodů je potřebné se seznámit s touto pluralitou, porozumět souvislostem aplikace těchto přístupů, jakož i změně požadavků na zaměstnance a absolventy. Tyto charakteristiky vypovídají o pravděpodobné míře organizační flexibility, stylech vedení atd.

U absolventů je považováno vzdělání, potřebné k plnění pracovních aktivit vyplývajících z pracovních pozic, **za samozřejmý požadavek.** Kromě toho jsou ale **očekávány aktuální znalosti a jejich rozsah.** Ty by měly být garantovány diplomem. Aktuální znalosti by měly představovat přednosti absolventů. Požadavky organizací se ale týkají i dovedností absolventů a jejich zkušeností. Zejména v souvislosti se současnými koncepcemi kariéry se zvýšil význam dalších individuálních charakteristik, a to vlastností jako např. samostatnosti a odpovědnosti, nebo postojů a hodnot. Rovněž jsou oceňovány pracovní zkušenosti absolventů. **Požadavky organizací se všeobecně vztahují k problematice kompetencí absolventů, ne pouze k prezentaci diplomů či jiných certifikátů.** I když pro každý stát je charakteristický specifický socioekonomický kontext, který má vliv na aplikované přístupy ke kariéře (např. legislativa, struktura ekonomiky, národní kultura, vzdělávací systém aj.), v rámci globalizované ekonomiky tyto trendy a změny nelze ignorovat. **Je podstatné si uvědomit, že „vlastníkem“ kariéry je jedinec,** ne organizace či stát. A záleží na každém jedinci, jaké postoje k této problematice zaujme, jaké jsou jeho preference, cíle a možnosti. Jeho je odpovědnost za rozvoj kariéry

2 Zaměstnavatelnost a klíčové kompetence pracovního uplatnění

V návaznosti na vymezení současných koncepcí kariéry je nezbytné zabývat se také problematikou zaměstnavatelnosti. Ta představuje významnou komponentu současné psychologické smlouvy. Charakteristika jejích hlavních charakteristik přitom dovolí porozumět významu tohoto pojmu, a to jednak v kontextu současných přístupů ke kariéře, ale také z hlediska vlastního trhu práce.

Zaměstnavatelnost patří k pojmům souvisejícím se současnou psychologickou a se současnými koncepcemi kariéry. **Lze ji řadit mezi významné individuální charakteristiky jedince.** Vypovídá totiž o možnostech jedince uplatnit se na trhu práce, získat zaměstnání odpovídající jeho osobnímu potenciálu, vzdělání a zkušenostem, a také v průběhu kariéry zaměstnání měnit. Lze konstatovat, že koncepce zaměstnavatelnosti **zahrnuje klíčové kompetence pracovního uplatnění.** Koncepce zaměstnavatelnosti je ale významná i ve spojitosti se systémem vzdělávání, s problematikou nezaměstnanosti nebo i v dalších souvislostech, např. s rozvojem a významem lidského kapitálu.

Zaměstnavatelnost (employability) **je jedním z „výstupů“ současné psychologické smlouvy reflektující rozsáhlé změny socioekonomických a organizačních faktorů.** Ze současné psychologické smlouvy vyplývají odlišné požadavky na zaměstnance, ve srovnání se smlouvou tzv. tradiční. Organizace očekávají flexibilní, aktivní až proaktivní zaměstnance, s pozitivnímu postoji k celoživotnímu učení a profesionálnímu i osobnímu rozvoji, všeobecně: k rozvoji kompetencí, které jsou nutnou podmínkou konkurenceschopnosti organizací. **Organizace** by tento rozvoj měly podporovat. Díky výrazným

změnám socioekonomických faktorů **dnes nemohou zaměstnancům „nabízet“ jistotu zaměstnání, ale zaměstnavatelnost.** V odborné literatuře zaměstnavatelnost nebývá jednotně vymežována. Všeobecněji lze zaměstnavatelnost vymežit jako **soubor individuálních charakteristik, které vypovídají o schopnosti jedince získat zaměstnání, ovlivňovat i řídit změny pracovních rolí nebo pozic v organizaci nebo organizacích a flexibilně reagovat na nové příležitosti a požadavky vyplývající ze změn pracovní náplně, úkolů nebo trhu práce.** „Zaměstnavatelnost vyjadřuje schopnost jedince úspěšně se orientovat na trhu práce a realizovat svůj osobní potenciál v pracovních aktivitách“ (Kirovová, 2007, s. 85).

Waterman et al.(1994) zdůrazňují význam schopností, dovedností, znalostí a zkušeností pro relativně snadnou změnu zaměstnání. Zaměstnavatelnost je ovlivňována zejména uvedenými faktory.

Zaměstnavatelnost zahrnuje soubor individuálních charakteristik, které umožňují získat pracovní pozici (zaměstnání) odpovídající vzdělání a praxi. Nejedná se ale o pouhé získání zaměstnání nebo udržení si dané pracovní pozice, ale i o případné realizace změn v průběhu kariéry, týkající se změn pracovních aktivit (pracovní náplně) nebo organizací. Zaměstnavatelnost umožňuje jedinci realizovat změny v průběhu kariéry, flexibilně reagovat na změny požadavků organizací i trhu práce. Zaměstnavatelnost tedy **napomáhá realizaci opakovaných změn pracovních pozic nebo organizací v průběhu kariéry.** Z těchto důvodů je vhodnější užívat tento překlad pojmu a ne pojem zaměstnatelnost, který nevyjadřuje opakovatelnost změn v kariéře.

Lze konstatovat, že zaměstnavatelnost **souvisí s kompetenčními přístupy.** Zaměstnavatelnost je „charakterizována souborem potřebných kompetencí, které jsou požadovány organizacemi, ve kterých je jedinec zaměstnán, nebo na

trhu práce“ (Kirovová, 2006, s. 144). **Konkrétní dílčí charakteristiky zaměstnavatelnosti představují jednotlivé kompetence.** Jedná se tedy více o kvalitativní charakteristiku než o kvantitativní. I absolventi stejné školy či oboru se budou pravděpodobně lišit ve svých kompetencích, nejen v jejich výčtu, ale i v jejich kvalitě. Totéž platí i pro jiné uchazeče o zaměstnání, nejen pro absolventy. Statistické údaje mohou poskytovat přehled o počtu absolventů jednotlivých škol nebo oborů, pravděpodobně však ne o jejich kompetencích. **Ty mohou být přesněji identifikovány a porovnávány např. v rámci výběrových řízení nebo v rámci pracovních aktivit.** Nejobjektivněji a nejspolehlivěji pak v assessment nebo development centrech, v závislosti na aplikovaných metodách a odbornosti hodnotitelů.

Kontext zaměstnavatelnosti

Beardwell a Holden (1997) zdůrazňují **souvislosti mezi růstem flexibilních pracovněprávních smluv, snižující se jistotou zaměstnání v 90. letech 20. století a koncepcí zaměstnavatelnosti.** Tyto aspekty jsou **reflektovány v současné psychologické smlouvě.** Zaměstnavatelnost představuje novou jistotu, pokud si jedinec udržuje svou zaměstnavatelnost, pak v případě odchodu, i nuceného, z organizace, se dokáže uplatnit jinde.

Jak vyplývá ze současné psychologické smlouvy, organizace by měly podporovat rozvoj svých zaměstnanců, a tím také jejich zaměstnavatelnost. Pouze **vhodný osobní potenciál, včetně pozitivních postojů k celoživotnímu učení** není dostačující pro získání či udržení zaměstnavatelnosti. Nutné a potřebné jsou také **příležitosti a podmínky k celoživotnímu učení.** Ty by měly poskytovat organizace, pokud je jedinec jejich zaměstnancem. Nemusí se jednat o formální vzdělávání. **Udržitelnost a rozvoj zaměstnavatelnosti vyplývá mj.**

z organizačního a pracovního designu, z pracovních aktivit, jejich změn, týmové práce aj. Organizace, které se svými přístupy blíží koncepcím „učící se organizace“, zaměstnavatelnost svých zaměstnanců pravděpodobně stimulují a facilitují, zatímco ty, které se chovají v duchu minulých tradic, nikoli. Rovněž jednotlivé styly vedení v organizacích mohou být buď problematické z hlediska udržování a rozvoje zaměstnavatelnosti, např. autokratický styl, nebo naopak mohou udržování a rozvoj zaměstnavatelnosti iniciovat a podporovat, např. transformační leadership.

Koncepce zaměstnavatelnosti odpovídá současným přístupům ke kariéře. Zaměstnavatelnost je jejich součástí, jakoby vedlejším produktem. **Všechny současné koncepce kariér vyžadují neustálý profesionální a osobní rozvoj, rozvoj kompetencí.** Jsou pro ně typické změny, kterými reflektují reakce jedince na měnící se externí faktory, socioekonomické i organizační, včetně eventuálních proměn individuálních cílů a preferencí.

Jednotlivé charakteristiky zaměstnavatelnosti nejsou statické. Požadavky na její jednotlivé složky se mohou proměňovat, v závislosti nejen na požadavcích organizací a trhu práce, ale v souvislosti s novými informacemi, technologiemi apod. V současné znalostní ekonomice se zkracují nejen životní cykly organizací, výrobků či služeb, ale také aktuálnosti znalostí, dovedností, zkušeností, jako jejich potřebnost a význam. Pro udržení zaměstnavatelnosti jsou tedy žádoucí pozitivní postoje k celoživotnímu učení, ať formálnímu nebo v rámci pracovních aktivit, včetně předpokladů obsažených v osobním potenciálu jedince.

I když zaměstnavatelnost je ovlivňována konkrétním kontextem, ve kterém jedinec žije, náleží k individuálním atributům jedince. Lze konstatovat, že zaměstnavatelnost **je ovlivňována požadavky organizací, zaměstnavatelů, všeobecně požadavky trhu práce.** Pokud jedinec disponuje požadovanými

charakteristikami, tak pravděpodobnost získání vhodného zaměstnání, jakož i realizace aspirací a osobního potenciálu v průběhu rozvoje kariéry se výrazně zvyšuje.

Hlavní faktory, které mají výrazný vliv na zaměstnavatelnost, byly již zmíněny. Jednotlivé aspekty zaměstnavatelnosti, včetně jejího kontextu, spolu souvisejí. Lze je rozdělit na **individuální faktory, faktory organizační a socioekonomické.**

K individuálním faktorům náleží veškeré komponenty osobního potenciálu jedince. I když osobní potenciál nebývá jednotně vymežován, v souvislosti s koncepcí zaměstnavatelnosti je vhodné uvést jak různé druhy schopností, např. inteligence, dále hodnoty, potřeby, zájmy, cíle, postoje, vlastnosti, ale také znalosti, dovednosti a zkušenosti. (Tento výčet by jistě mohl být doplněn.)

Jedná se jak o faktory relativně stabilní, jako např. vlastnosti, tak poměrně snadno proměnlivé, např. znalosti. Jejich vzájemné vztahy a souvislosti jsou obsaženy v kompetenčních přístupech.

Důležité jsou veškeré složky osobního potenciálu, **nejen schopnosti,** které představují nezbytný základ, **ale i postoje a motivace.** Bez pozitivních postojů k celoživotnímu učení a rozvoji, bez potřebné motivace by jedinec mohl jen obtížně udržovat svou zaměstnavatelnost či jednat proaktivně ve vztahu k očekávaným budoucím požadavkům.

Význam organizace a organizačních faktorů pro rozvoj a udržitelnost zaměstnavatelnosti je **obsažen již v současné psychologické smlouvě.** Od organizací se očekává, že budou poskytovat zaměstnancům podmínky a příležitosti pro rozvoj kompetencí, pro rozvoj jejich zaměstnavatelnosti.

Jednotlivé organizace se liší nejen velikostí, ale také předmětem činnosti, zdroji, které mají k dispozici, technologiemi, organizační strukturou, diferenciací a koordinací pracovních aktivit, managementem nebo styly vedení. K dalším významným charakteristikám patří organizační kultura a job design, který je výrazně ovlivňován managementem společně s řízením lidských zdrojů organizace, a zejména jednotlivými personálními činnostmi a funkcemi. Vzhledem k zaměstnavatelnosti je **podstatná jak strategie organizace, tak její reflexe v organizaci, projevující se v přístupech k rozvoji zaměstnanců a jejich kariéry**. Podpora zaměstnavatelnosti organizací je nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti organizací, pro jejich stabilitu nebo další rozvoj.

Socioekonomické faktory a jejich vzájemná interakce, výrazně ovlivňují nejen organizace, ale i jedince. V souvislosti s přechodem k postindustrialismu jsou zdůrazňovány výrazné změny socioekonomických faktorů. Gallagher et al. (1997) poukazují zejména na zásadní rozvoj sektoru služeb, na ústup tradičních národohospodářských sektorů, na rapidní rozvoj technologií, zejména informačních a telekomunikačních, které kromě politických změn urychlily **globalizační procesy**. S problematikou konkurenceschopnosti bývají spojována **témata znalostní ekonomiky, informací, potřeby vzdělanosti a rozvoje lidského kapitálu**. Jednotlivé socioekonomické faktory, jako soubory ekonomických, sociálních, politických a technologických, určují specifika jednotlivých regionů a států a prostředí, rozhodující pro otázky konkurenceschopnosti organizací a zaměstnavatelnosti. Jsou používána různá kritéria pro jejich hodnocení. Ilustrativní jsou např. faktory, které vyhodnocuje Světová banka (KEI and KI indexes - http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp).

K významným socioekonomickým faktorům samozřejmě patří trh práce a legislativa. Přehledné informace o trhu práce poskytuje Český statistický úřad. Nezanedbatelný je ale **i vliv národní kultury.** Jedná se samozřejmě o nesmírně rozsáhlou oblast socioekonomických faktorů, zde byly pouze zmíněny nejvýznamnější, potřebné pro adekvátní vytyčování organizačních strategií.

Jak z výše uvedeného vyplynulo, zaměstnavatelnost a její jednotlivé charakteristiky nejsou zcela identicky vymezovány. Také již bylo uvedeno, že se nejedná o statické charakteristiky. **Pro účely tohoto textu je vhodné rozlišení čtyř skupin hlavních charakteristik zaměstnavatelnosti.** Hillage a Pollard (1998) rozdělují jednotlivé charakteristiky do následujících skupin:

- **Individuální dispozice-osobní potenciál.**
- **Individuální plánování a řízení kariéry.**
- **Prezentační dovednosti.**
- **Osobní situace jedince.**

Problematika individuálních dispozic, osobního potenciálu jedince již byla v předchozím textu zmíněna. Nejčastěji do této skupiny bývají řazeny znalosti, vyplývající ze vzdělání nebo praxe jedince; struktura schopností, postoje, hodnoty, potřeby a cíle jedince, vypovídající o jeho motivačním profilu; vlastnosti; dovednosti a zkušenosti. Tyto charakteristiky bývají zahrnovány do jednotlivých kompetencí nebo bývají zdůrazňovány jednotlivé „složky“ kompetencí.

Nedílnou součástí zaměstnavatelnosti je rovněž **individuální plánování a řízení kariéry.** Tato „část“ zaměstnavatelnosti totiž do značné míry ovlivňuje aplikaci individuálních dispozic jedince, to, jak jedinec svůj potenciál dokáže uplatnit v praxi. Této problematice bude věnována následující kapitola.

Prezentační dovednosti jedince mají rovněž značný vliv na možnosti „využití“ osobních dispozic, na jejich uplatnitelnost v praxi, ať v rámci výběrových řízení nebo během působení jedince v organizacích.

Ve vztahu ke kariéře má však význam i **osobní situace jedince**, tyto dvě součástí jeho života se navzájem prolínají a ovlivňují. Žádoucí je jejich relativní vyváženost. Interakce obou těchto významných aspektů života jedince je ovlivňována nejen externími faktory, ale souvisí také s jeho ontogenezou.

Klíčové kompetence pracovního uplatnění

Klíčové kompetence pracovního uplatnění nejčastěji odpovídají prvním třem skupinám charakteristik uvedených v předchozí části. Vliv čtvrté skupiny je nesporný, její jednotlivé charakteristiky ale nebývají řazeny ke klíčovým kompetencím.

Ke klíčovým kompetencím bývá řazeno i vzdělání, které odpovídá požadavkům vyplývajícím z analýzy pracovního místa. Tento požadavek bývá v současnosti brán jako samozřejmost. Význam vzdělání ve znalostní ekonomice je nesporný. Očekává se, že absolventi disponují aktuálními znalostmi, jejich potřebným rozsahem ve vztahu k požadavkům organizací nebo trhu práce, a také že tyto znalosti dokáží aplikovat.

Potřeba dovedností absolventů, a nejen absolventů, je **organizacemi zdůrazňována zejména v posledních letech.** Dovednosti, včetně dalších faktorů osobního potenciálu jedince, rozhodují o uplatnitelnosti získaných znalostí. Vzdělávací systém by proto měl rozvoj dovedností podporovat a stimulovat. Dovednosti, včetně zkušeností, studenti a absolventi získávají nejen

v rámci systému vzdělávání, ale také během svých zájmových aktivit či praxe (různé druhy brigád, pracovněprávních vztahů, studijních či pracovních stáží apod.).

V uváděných přehledech klíčových kompetencí jsou nejčastěji vyjmenovávány různé druhy individuálních charakteristik a složky osobního potenciálu jedince, takže z odborného hlediska se ne vždy jedná o kompetence v rámci jejich odborného vymezení (U kompetencí se rozlišuje jejich struktura, ovlivnitelnost a proměnlivost jejich jednotlivých složek apod. Z praktického hlediska se ale nejedná o problém.)

Za **klíčové kompetence** bývají považovány především následující faktory zaměstnatelnosti:

- **Vzdělání.**
- **Znalosti cizích jazyků**, dovednosti komunikovat v cizím jazyce apod.
- **Dovednosti**, které mohou být rozdělovány na tzv. **tvrdé** (hard), související a vyplývající z profesního zaměření jedince a z požadavků pracovního místa, a na tzv. **měkké** (soft), které jsou potřebné pro interpersonální komunikaci, řešení problémů a konfliktů, vyjednávání, ovlivňování, týmovou práci atd. K tzv. tvrdým dovednostem v současnosti patří **dovednosti v IT oblasti** (počítačová gramotnost).
- Často jako samostatný faktor bývá zdůrazňovány postoje, a to zejména **pozitivní postoje ke změnám nebo k celoživotnímu učení.**

K dalším charakteristikám, na jejichž význam je v posledních letech brán stále častěji zřetel, patří následující:

- **Vnitřní motivace.**

- **Analytické myšlení.**
- **Celostní myšlení.**
- **Osobnostní integrita.**
- **Flexibilita.**
- **Adaptabilita.**
- **Samostatnost.**
- **Odpovědnost.**
- **Aktivita a proaktivita.**
- **Porozumění socioekonomickým faktorům a požadavkům.**
- **Porozumění organizačnímu kontextu.**

Zde jsou uvedeny pouze nejčastěji uvažované charakteristiky, obvykle řazené ke klíčovým kompetencím v rámci různých přehledů či výzkumů. Je možno konstatovat, že se jedná v podstatě o **charakteristiky, které mají globální platnost**. Jejich seznamy by měly představovat zpětnou vazbu pro vzdělávací systém, v jejímž rámci je třeba prověřovat, jak jsou tyto faktory v rámci systému vzdělávání stimulovány, jaké metody jsou používány pro jejich rozvoj. Tato problematika je značně rozsáhlá, ale zároveň velice důležitá. **Souvisí totiž nejen se zaměstnavatelností absolventů, ale také s kvalitou vzdělávání.**

V rámci vzdělávacího systému by měl vždy být podporován jak profesionální, tak osobní rozvoj studentů. V současnosti se však tento požadavek týká také organizací. Profesionální rozvoj je ovlivňován nejen individuálními charakteristikami jedince, jeho motivací, ambicemi či potenciálem, rozvinutými v rámci vzdělávacího procesu, ale také systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Ideální studenti, absolventi ani zaměstnanci se v praxi zpravidla nevyskytují. Proto je důležité podporovat

motivaci jedinců k profesionálnímu a osobnímu rozvoji jak v době jejich přípravy pro práci, tak i v rámci jejich uplatňování v pracovním procesu.

K východiskům patří adekvátní sebehodnocení jedince, jeho porozumění organizačním a socioekonomickým podmínkám práce, aktivita a proaktivita, motivace a vnitřní místo kontroly. Je podstatné, aby jedinec dokázal formulovat své cíle a aktivně se zapojoval do vytyčování a realizace aktivit vedoucích k jejich dosažení. **Rozvoj výše uvedených dovedností by měl stimulovat jak vzdělávací systém, tak zaměstnavatelské organizace v souvislosti s rozvojem kompetencí zaměstnanců, jejich zaměstnatelnosti, a současně optimalizace jejich kariéry.** K dosažení těchto cílů mohou organizace používat různé přístupy a metody, a to od požadavků na sestavování individuálních rozvojových plánů, až po cílené koučování.

3 Osobní plán rozvoje klienta

Osobní plán rozvoje klienta **představuje jeden z dílčích cílů kariérového poradenství a také jeden z jeho „výstupů“**. Vzhledem k současným změnám socioekonomických faktorů se nejedná o rigidní postup a neměnnost osobního plánu. V případě osobního plánu rozvoje klienta, který zahrnuje jak individuální plánování kariéry, tak její individuální řízení, je žádoucí podporovat divergentní myšlení klienta, vyhledávání více možných alternativ. Tento přístup posiluje větší flexibilitu individuálního plánování a řízení kariéry a větší možnosti implementace osobních plánů rozvoje klienta. Nedílnou součástí individuálního plánování a řízení kariéry jsou také dokumenty potřebné při hledání zaměstnání. I když se nejedná o dokumenty, jejichž obsah je řízen normami, je žádoucí při jejich sestavování dodržovat všeobecně přijatá pravidla.

V procesu individuálního plánování kariéry bývají rozlišovány následující etapy, **kroky individuálního plánování:**

- A. Sebehodnocení
- B. Identifikace kariérových příležitostí
- C. Vytyčování kariérových cílů
- D. Plánování aktivit
- E. Hodnocení

Vzhledem k neustálým změnám požadavků organizací, trhu práce a dalších socioekonomických faktorů, jakož i ke změnám individuálních faktorů (např. individuálních preferencí nebo osobní situace klienta) **nejde o jednorázové**

plánování. Důležitá je jeho průběžnost a flexibilita. Krok A a B lze zaměnit, podle toho, nakolik klientovi či poradci, připadá v dané situaci vhodnější.

A. Sebehodnocení

Sebehodnocení představuje základní východisko při plánování kariéry. Nejedná se ale o snadnou záležitost. Ne každý klient dokáže adekvátně vyhodnocovat zpětnou vazbu, kterou mu poskytuje jeho okolí. Někdo ji může přehlížet, a to ne vždy záměrně. Sebehodnocení souvisí také se schopností sebereflexe klienta. Kariérový poradce by měl být klientovi v této důležité fázi individuálního plánování kariéry nápomocen. Záleží přitom na profesních kvalitách kariérového poradce, jaké přístupy a metody použije. Zda psychologické diagnostické metody či metody, které jsou vhodné i pro nepsiology.

Sebehodnocení by mělo zahrnovat hlavní individuální charakteristiky klienta, které jsou významné z hlediska jeho kariéry. Jde jak o různě široké okruhy znalostí, různé druhy dovedností nebo zkušeností, tak o hodnocení relativně stabilních osobnostních charakteristik jako vlastností, struktury schopností aj. V oblasti kariérového poradenství jsou např. tradičně používány metody zaměřené na identifikaci zájmů nebo hodnotových orientací.

Jednotlivé komponenty sebehodnocení je následně vhodné porovnat např. s klíčovými komponentami pracovního uplatnění.

Výstupem sebehodnocení by měla být individuální SWOT analýza nebo individuální portfolio klienta (portfoliový přístup již byl uveden v kapitole 1).

V organizacích je používána metoda SWOT analýzy pro ohodnocení interních a externích faktorů, jako jedna z možných metod v rámci vytyčování strategických cílů organizace. SWOT analýza je však vhodná i v rámci individuálního plánování kariéry. Jedná se o rozlišení předností a nedostatků klienta na jedné straně, a na druhé straně o možné příležitosti či ohrožení, která

vyplývají z hodnocení externích faktorů. Individuální SWOT analýzu je vhodné eventuálně korigovat v průběhu realizace dalších etap individuálního plánování kariéry.

V případě portfoliového výstupu sebehodnocení jsou dílčí individuální charakteristiky rozdělovány do jednotlivých okruhů podle požadavků jednotlivých pracovních pozic. I zde je třeba flexibilně propojovat jednotlivé fáze individuálního plánování kariéry, a rovněž se k jednotlivým fázím zpětně vracet.

B. Identifikace kariérových příležitostí

Následující krokem je identifikace kariérových příležitostí. Tuto etapu lze označit i jako **vyhledávání informací**. V aktivitách souvisejících s identifikací kariérových příležitostí by měl být klientovi poradce rovněž nápomocen, ale měl by také stimulovat aktivní vyhledávání ze strany klienta. Jak již bylo uvedeno, je možné také začít touto etapou a pak přejít k sebehodnocení klienta.

V rámci identifikace kariérových příležitostí **jde o vyhledávání informací, týkajících se:**

- Trendů na trhu práce.
- Trendů v jednotlivých profesích.
- Trendů v organizacích.
- Pracovních pozic.
- Požadavků na zaměstnance.
- Legislativních možností.
- Informačních zdrojů.

Informacemi z některých oblastí může disponovat i sám klient, ještě před sestavováním individuálního plánu kariéry, v souvislosti s jeho profesionálním zaměřením, získanými zkušenostmi v rámci brigád nebo jiných druhů pracovních či jiných zkušeností. V této etapě je **podstatné zaměřit se na vhodné pracovní pozice pro daného klienta a zejména na výstupy analýzy pracovního místa.**

Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa jsou pojmy běžně používané v oblasti personalistiky nebo řízení lidských zdrojů, proto záleží na kvalifikaci poradce, nakolik je s touto problematikou seznámen.

Zde pro ilustraci uvádíme jen hlavní části popisu pracovního místa a jeho specifikace.

Analýza pracovního místa

• Popis pracovního místa

- Název
- Oddělení
- Účel, smysl
- Povinnosti
- Odpovědnost
- Vztahy
- Pracovní podmínky
- Systém odměňování atd.

• Specifikace pracovního místa (Specifikace zaměstnance)

- Vzdělání
- Zkušenosti
- Znalosti

- Dovednosti
- Vlastnosti
- Kompetence

C. Vytyčování kariérových cílů

Následující krok je zaměřen na vytyčování cílů individuálního plánování kariéry, na vytyčování individuálních cílů klienta. V těchto aktivitách by poradce měl být nápomocen rozhodování klienta, nenechat se manipulovat do rozhodovací role nebo dokazovat svou převahu.

V této etapě je třeba porovnat výstupy předchozích kroků, sebehodnocení a vyhledávání kariérových příležitostí. Zde jsou krátce uvedeny **hlavní charakteristiky této fáze:**

- Porovnání předchozích etap
- Rozhodovací proces
- Oblast ekonomiky
- Region
- Organizace
- Pracovní pozice
- Požadavky
- SWOT
- Osobní cíle
- Portfolio

V současnosti je **nezbytné vytyčit různé druhy cílů**, a to z časového hlediska. Tedy cíle krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé, strategické. Mnohdy je ale

třeba vytyčovat i **alternativní cíle** a brát v úvahu proměnlivost požadavků organizací jakož i různých příležitostí.

Je vhodné, aby poradce bral v úvahu flexibilitu rozhodování, možností a případné změny. Akceptace a tolerance flexibility cílů souvisí nejen s profesní orientací poradce nebo s jeho zkušenostmi, ale zejména s jeho kognitivním stylem. Ten je velmi důležitý také u klienta. Vypovídá o jeho analytičnosti či flexibilitě a ovlivňuje jeho akceptaci nejednoznačných příležitostí a alternativních cílů či nesouhlasu a odmítnutí variability a flexibility. Přesto by poradce měl flexibilitu stimulovat a facilitovat.

Flexibilní a alternativní přístup k vytyčování cílů je součástí současných koncepcí kariéry. **U cílů je třeba, aby splňovaly kritéria** uváděná zkratkou **SMART a byly:**

- **Specifické.**
- **Měřitelné.**
- **Dosažitelné.**
- **Realistické.**
- **Termínované.**

D. Plánování aktivit

V rámci individuálního plánování kariéry je **podstatné nejen stanovení jednotlivých cílů**, včetně jejich alternativ, **ale zejména plánování aktivit potřebných k jejich dosažení**. Právě tuto etapu lze přiřadit k individuálnímu řízení kariéry, v případě individuálního řízení kariéry se jedná o jejich realizaci. Při plánování potřebných aktivit je vhodné ponechat iniciativu na klientovi (vhodné je koučování, a to i u předchozích etap).

Je přitom třeba zvažovat vhodnost plánovaných aktivit ve vztahu k jednotlivým cílům, a to zejména z hlediska možností klienta, jeho osobního potenciálu, nejbližších sociálních vztahů, apod.

Stručně lze „úkoly“ této etapy shrnout do následujících bodů:

- Druhy cílů
- Návaznost aktivit
- Jednotlivé postupy a strategie
- Plány rozvoje
- Hledání zaměstnání
 - Sestavování strukturovaných životopisů
 - Sestavování motivačních (průvodních) dopisů
- Strategie v zaměstnání nebo podnikání

F. Hodnocení

Jak vyplynulo z předchozího textu, v současnosti je důležitá flexibilita plánování, jeho alternativnost. Proto i **hodnocení by mělo být průběžné a mělo by reflektovat možné změny jednotlivých etap plánování.** Vhodnost intervalů hodnocení rovněž souvisí s kognitivními styly. Analytický typ bude upřednostňovat pravidelnost intervalů, jeho dodržování i formalitu, celostní typ naopak bude preferoval jeho flexibilitu. To se týká jak poradce, tak klienta.

V rámci hodnocení je **vhodné uvažovat následující aspekty:**

- Průběžnost
- Použitá kritéria hodnocení (jejich vhodnost)
- Objektivita hodnocení (jaká kritéria byla použita?)
- Identifikace příčin rozdílů

- Externí faktory
- Interní faktory

Výstupy hodnocení neslouží pouze k posouzení úspěšnosti či neúspěšnosti, ale také k uvědomění si potřeby změn v rámci individuálního plánování kariéry. Změny se mohou týkat jakékoliv etapy.

Strategie individuálního řízení kariéry

Strategie individuálního řízení kariéry **navazuje na individuální plánování kariéry**. Tyto dva aspekty individuálního rozvoje kariéry se navzájem ovlivňují a prolínají. **Účinnost individuálních strategií rozvoje kariéry závisí zejména na:**

- Relevantních objektivních informací
- Porozumění
 - Externím faktorům
 - Organizačním požadavkům
 - Sebehodnocení
- Osobním potenciálu klienta
- Příležitostech
- Na aktivitě a proaktivitě klienta
- Na vhodném vedení klienta

Lidé v průběhu realizace svých cílů, své kariéry, používají různé strategie řízení své kariéry. Jejich vhodnost a aplikovatelnost závisí jak na individuálních charakteristikách klienta, tak na kontextu externích faktorů. **Obvykle lidé používají více strategií, postupů a aktivit pro realizaci svých cílů a ambicí.**

K nejčastějším patří následující strategie:

- Síť vztahů (networking)
- Sebe prezentace (sebedůvěra, sebereflexe, sebehodnocení, apod).
- Vyhledávání příležitostí: proaktivita
- Porozumění trendům trhu práce, požadavků organizací, atd.
- Orientace na problémy-výzvy
- Výkonnost
 - Kritéria, požadavky
 - Reflexe a hodnocení
- Celoživotní učení (LLL)
- Konformita
- Využívání mentorů (formální a neformální mentor, modelové učení)
- Koučování

Význam tzv. měkkých dovedností pro aplikaci jednotlivých strategií je evidentní.

Dokumenty potřebné pro hledání zaměstnání

Při hledání zaměstnání jsou používány nejen některé z uvedených strategií. Existují četné publikace věnované této rozsáhlé problematice, ty obsahují všeobecné zásady a postupy, které by měly napomoci k úspěšnosti v hledání zaměstnání.

V rámci hledání zaměstnání jsou také **nezbytné některé dokumenty**. Kromě těch, které se týkají potvrzení dosavadního vzdělání či praxe (diplomy, vysvědčení apod.), se jedná o **strukturované životopisy a průvodní**, také nazývané motivační, **dopisy**. Oba druhy dokumentů jsou vizitkou jedince hledajícího zaměstnání. Ze je považovat i za marketingový nástroj.

Při jejich sestavování je potřebné vycházet z následujících informací:

- Výsledky sebehodnocení
- Požadavky organizací
- Popis a specifikace pracovního místa

Strukturované životopisy

V posledních desetiletích se na celém světě převážně používají **různé druhy** strukturovaných životopisů. Poskytují přehled základních informací o jedinci, ucházejícím se o získání pracovní pozice v organizaci. Jsou obvykle strukturovány do následujících základních částí:

Osobní údaje

Zde se uvádí jméno a příjmení, kontakt (adresa, telefon apod.)

Je na zvážení každého, a také na zvyklostech v jednotlivých státech, jaké údaje v této části uvede (např. v některých státech není považováno za vhodné uvádět datum narození- vzhledem k existenci legislativy vztahující se k problematice rovných příležitostí). Údaje týkající se stavu či počtu dětí představují relikvie předchozího politického systému.

Vzdělání

V případě studentů či absolventů je vhodné jako druhou část strukturovaných životopisů uvést dosažené vzdělání, to by mělo být jejich předností

Žádoucí je jejich opačné chronologické řazení

V této části někdy bývají opomenuty jednotlivé absolvované kurzy, výcviky apod.

O jednotlivých údajích, které je nutné v této části uvádět, poskytuje informace řada elektronických či tištěných informačních zdrojů

Pracovní zkušenosti

V této části je možné, aby studenti uvedli své pracovní zkušenosti.

V závislosti na absolvovaném vzdělání zde mohou být řazeny jak praxe nebo stáže (samozřejmě ne jednodenní) a další druhy pracovních zkušeností (brigády, práce na dohodu, podnikání atd.)

Dovednosti

Tato část je někdy nazývána také jako znalosti. Je otázkou, jaké by zde měly figurovat. Rozhodně ty, které jsou nejen všeobecně požadovány, ale také které jsou objektivně průkazné. Nejčastěji zde bývají uváděny jazykové dovednosti (jejich úroveň), IT nebo řidičský průkaz

Jsou i další části, které lze použít u strukturovaných životopisů. K nejčastějším patří následující:

Osobní údaje

Kariérní cíl

Vlastnosti

Kompetence

Zájmy

Reference

Podpis

Některé z těchto částí je vhodnější uvést v motivačních dopisech.

Lze sestavit více druhů strukturovaných životopisů. **K nejčastěji používaným u nás patří chronologický strukturovaný životopis**, ve kterém jsou uvedeny

většinou základní části strukturovaných životopisů. Důraz je kladen zejména na jejich reverzní chronologické pořadí.

U funkcionálních životopisů se jedná o zdůraznění nabízených kompetencí a pracovních výsledků. Sestavují se obtížněji, jednoznačně by měly být v relaci se sebehodnocením a specifikací pracovního místa. Specifikace pracovního místa je však důležitá i při sestavování chronologického strukturovaného životopisu. Další stále častěji používanou variantu představuje **Europass životopis.**

Průvodní (motivační) dopisy

Jejich účel vyplývá již z jejich názvu. **Měly by poskytnout následující informace:**

- Proč uchazeč o zaměstnání zasílá životopis.
- Zda uchazeč o zaměstnání reaguje na inzerát nebo sám oslovuje organizaci.
- O jakou či o jaké pracovní pozice má zájem.
- Jaké jsou uchazečovy přednosti vzhledem ke specifikaci a popisu pracovního místa.

I v nich je nutné vycházet ze sebehodnocení uchazeče o zaměstnání a z požadavků specifikace pracovního místa.

Zdůraznění souladu mezi přednostmi uchazeče a požadavky organizace by mělo představovat stěžejní část průvodního dopisu. Důležité jsou písemné komunikační dovednosti, přesnost a konkrétnost formulace, ne šablonovitost a používání frází.

K problematice tvorby CV a motivačních dopisů existuje celá řada informačních zdrojů:

http://www.europass.cz/index.php?page=oeuropassu&subpage=subpage_zivotopis

4 Modelové postupy v kariérovém poradenství a osobnost poradce

V souvislosti se změnami pojetí poradenství na současném pracovním trhu se dnes užívá spíše pojmu kariérové než profesní poradenství. **Kariérové poradenství se věnuje pracovnímu uplatnění jedince v širším kontextu, neřeší jen volbu budoucí profese.** Souvisí to mj. se změnou pojetí pracovního uplatnění, kdy v průběhu života jedince dnes často dochází i ke změnám v profesním zaměření a kariérní dráhy mají často spíše horizontální než vertikální podobu. Díky našemu členství v EU pracovní trh u nás stále více ovlivňuje celoevropská politika a proces globalizace. Kariérové poradenství podle Evropské komise (2004) **představuje:**

„Služby a aktivity zaměřené na pomoc jednotlivcům libovolného věku a v jakékoli fázi jejich života při výběru jejich školního a odborného vzdělávání a zaměstnání a při řízení jejich kariéry. Tyto služby je možné nalézt ve školách, na univerzitách, dále na úřadech práce, na pracovištích, v neziskovém i soukromém sektoru. Jde o aktivity na individuální, skupinové nebo i distanční bázi (včetně webových portálů). Zahrnují jak poskytování informací, tak i nástroje hodnocení a sebehodnocení, poradenské rozhovory, vzdělávací programy, programy vyhledávání zaměstnání apod.“

Kariérové poradenství se zaměřuje jednak na zpřístupnění a předávání informací o možnostech vzdělávání a zaměstnání na trhu práce. Jednak pomáhá lidem jakéhokoli věku řešit otázku volby vzdělávání, profesní orientace a rozvoje osobnosti.

Principy současného kariérového poradenství jsou do značné míry ovlivněny procesem globalizace. **Jedním z jeho základních principů je potřeba**

eliminovat předčasné ukončování školní docházky (koncept celoživotního učení) **a zajistit dostatečné množství adekvátních znalostí a dovedností k vyrovnávání se s výzvami, které přináší budování současných znalostních společností.**

Dalším z jeho úkolů je i podpora vazeb mezi vzděláváním a světem práce. Třetím principem kariérového poradenství je pak vyrovnávání nesouladu mezi poptávkou a nabídkou práce a řešení otázek nezaměstnanosti. V současné diverzitní společnosti je také nezbytné zabezpečit integraci rizikových skupin jak do procesu vzdělávání, tak i do pracovního procesu a zajistit rovné příležitosti pro znevýhodněné skupiny.

Jedním ze současných trendů je i integrace získávání profesních dovedností do učebních osnov. Na různých stupních vzdělávacího procesu se tak můžeme setkat s řadou specializovaných kursů, které pomáhají studentům získat informace, lépe se orientovat na trhu práce a formovat dovednosti významné pro rozvoj jejich budoucí kariéry. Pro dnešní společnost je typický přenos odpovědnosti z institucí na jednotlivého občana a zároveň i prudce se rozvíjející nové informační a komunikační technologie – máme díky tomu k dispozici větší množství samoobslužných informačních zdrojů. Poradenské služby nejsou dnes koncentrované pouze v určitém typu institucí, ale možností získat radu a podporu existuje celá řada. Patří sem státem zřizovaná zařízení, nejrůznější neziskové, ale i ziskové organizace – např. úřady práce, poradenská centra při vzdělávacích institucích, řada sdružení i personální agentury.

Proces kariérového poradenství v obecné poloze **probíhá vždy v několika fázích**, které se samozřejmě mohou překrývat či opakovat. Uvedme si **dva z nejužívanějších modelů poradenské práce**, které vycházejí z anglosaského

konceptu a popisují postup práce s klientem. Prvním z nich je tzv. **model DOTS** (Law, Watts, 2003):

- Decision Learning – rozhodování
- Opportunity Awareness - znalost příležitostí
- Transition Learning – přijímání změn
- Self Awareness – sebeuvědomění

Fáze **Decision Learning** se týká učení se procesu rozhodování a přijímání kariérních rozhodnutí. **Opportunity Awareness** se vztahuje k získávání informací například ve vztahu k možným příležitostem pracovního uplatnění. Fáze **Transition Learning** se týká uskutečňování akčního plánu. **Self-Awareness** se pak vztahuje k náhledu na osobní potenciál a uvědomění si vlastních možností a limitů. V praxi, jak sami autoři upozorňují, se nejčastěji setkáme s pořadím S-O-D-T. To také logicky mapuje poradenský proces, kde na začátku je analýza potřeb klienta a jeho potenciálu, následuje fáze, kdy klient získává informace o sobě například na základě diagnostiky, o možnostech na trhu práce apod. Pak se dostáváme do fáze rozhodovací a nakonec přichází fáze, kdy klient přijímá opatření a podniká naplánované kroky.

Egan (1990) mapuje poradenský proces kariérového **poradenství v třístupňovém modelu (tzv. model EGAN)**, ve kterém postupujeme od identifikace problému, potřeb a příležitostí k výběru možných scénářů až po konkrétní strategie a plány.

- Kde se nacházím v současnosti? Identifikace problémové situace a příležitostí.
- Kam se chci dostat? Výběr možných scénářů.
- Jak se tam dostanu? Konkrétní strategie a plány.

Při práci s klientem je také možné využít v současnosti stále populárnějšího postupu, který je založen na principech koučování. **Kariérové koučování představuje specifický případ koučování**, má svou pevnou strukturu a další náležitosti. Obecně platí, že ten kdo má dovednosti kouče, je schopen kariérového koučování, ten, kdo koučuje pouze kariérově, nemusí být schopen koučování v jiném kontextu. **Od klasického poradenského přístupu se koučování liší zejména v zaměřenosti na budoucnost**, zatímco poradenství je spíše orientováno na minulost a pátrá po příčinách problémů.

Kariérové koučování je proces odehrávající se mezi dvěma jedinci, který podporuje rozpoznání a využití osobních zdrojů pro rozhodnutí, která se týkají kariéry a efektivní řízení pracovních záležitostí v širším kontextu života jedince, vedoucí k vyjasnění, změně a následné akci. Proces kariérového koučování probíhá ve čtyřech fázích (Spencerová, 2009):

1. vyprávění příběhu – explorace
2. získání nových náhledů – lepší porozumění
3. uskutečnění výběru – stanovení cílů
4. uskutečnění změn – akční plány

V rámci první fáze probíhá kromě explorace i uzavření kontraktu s klientem. Kontraktační část představuje jakýsi úvod do kariérového koučování, pozornost je přitom věnována jeho účelu, je vymezen časový rámeček, dotvrzuje se důvěrnost sdělovaných informací. Důležité je na začátku se domluvit na možnosti zadávání domácích úkolů i na případné možnosti změny kouče. Z dovedností zde poradce využije především aktivní naslouchání, parafrázování, pozorování. Důležité je v této fázi nechat klienta volně vyprávět, klást spíše méně otázek, zároveň ho však podporovat v konkrétním vyjadřování.

V **druhé fázi** již poradce klade otevřené otázky. Pro hlubší poznání osobnosti klienta **je také možné využít diagnostických metod** (viz Manuál vysokoškolského profesního poradce: metody). Ve **třetí fázi** je pozornost věnována **generování a identifikaci možností** kariérového postupu klienta, jejich hodnocení a stanovení priorit. V této fázi je také vhodné uložit klientovi vypracování životopisu jako domácí úkol. V **poslední fázi** je pak věnována pozornost **vytváření akčního plánu** a identifikaci osob, které mohou poskytnout klientovi podporu.

Návrh podkladu pro vypracování akčního plánu:

Moje cíle jsou:	
Příští kroky jsou:	Termín:
S jakými překážkami se mohu potkat:	
Co mi může pomoci:	
Jak budu měřit svůj úspěch:	

Při kariérovém koučování by se poradci měli vyhnout tomu nazývat záležitosti, které řeší „problémy“, neměli by vykazovat netrpělivost nebo nezájem, přerušovat klienta a negovat jeho výroky. Klienta by rovněž neměli hodnotit, být direktivní či přehnaně ochranitelští. Na rozdíl od klasického poradenského přístupu v kariérovém koučování poradci neposkytují hotová řešení, aktivita je v tomto směru zejména na straně klienta. Více informací o využití kariérového koučování klientů ve vysokoškolském poradenství je možné najít v publikaci brněnských poradců „Koučem na vysoké škole“, která také byla vytvořena v rámci tohoto projektu.

Nové přístupy ke kariérovému poradenství kladou odlišné nároky na osobnost poradce. Popis práce kariérového poradce a nároky kladené na jeho kvalifikaci nejsou jednoznačně dány, vymezení jeho činnosti často souvisí s typem organizace, ve které poradce působí.

Například dle www.occupationsguide.cz si můžeme kariérového poradce definovat jako pracovníka, který radí klientům při řešení jejich problémů na profesní a vzdělávací dráze. Problémy může představovat rozhodování žáků základních škol o prvotní profesní orientaci a o studiu na střední škole, rozhodování žáků středních škol o studiu na vyšších nebo vysokých školách, rozhodování absolventů škol o zaměstnání nebo o rekvalifikaci na jiné povolání, výběr kurzů dalšího vzdělávání. Poradce pomáhá řešit problémy s hledáním zaměstnání nebo s rekvalifikací různým znevýhodněným skupinám (zdravotně postiženým, ženám po návratu z mateřské dovolené, osobám po návratu z vězení apod.), a samozřejmě také nezaměstnaným uchazečům o práci. **Jeho práce zahrnuje jak poskytování informací, tak i komplexní poradenství zohledňující stav a konkrétní situaci klienta.** Poradce může být zaměstnán v úřadu práce, v pedagogicko-psychologické poradně či obdobné poradenské organizaci, ve škole, v personální agentuře nebo obdobné firmě. **Předpokladem pro úspěšný výkon povolání je alespoň středoškolské vzdělání s maturitou, schopnost jednat s lidmi, schopnost naslouchat druhým a vcítit se do jejich problémů.**

U vysokoškolského kariérového poradce se většinou předpokládá VŠ vzdělání odpovídajícího zaměření – psychologie, andragogika, pedagogika apod. Kromě odpovídajícího odborného vzdělání jsou pro poradce **důležité** (a často především) **charakteristiky osobnostní.** Pokud uvažujeme o osobnostním

profilu poradce, můžeme si tyto charakteristiky strukturovat do tří významných skupin:

- výkonové charakteristiky
- motivační dimenze
- profilující vlastnosti osobnosti

Mezi **výkonové charakteristiky** patří především schopnosti a dovednosti. Můžeme sem ale zařadit i znalosti, které poradce pro svou práci potřebuje. Základním předpokladem pro výkon poradenské profese je především schopnost empatie, schopnost sebereflexe, dále analytické myšlení, schopnosti organizační a komunikační dovednosti. Komunikační dovednosti zahrnují zejména oblast naslouchání a umění jednat s klientem, patří sem ale i dovednosti prezentační, neboť velmi často se v náplni práce kariérových poradců objevují i aktivity lektorské. V současné době stále stoupá také význam kreativity. Ze znalostí jsou významné zejména znalosti psychologické, znalost profesní etiky, ale i znalosti z oblasti informatiky a legislativy. Pro poradce jsou také důležité vlastní životní a pracovní zkušenosti.

Motivační dimenze se týkají zejména hodnotové orientace poradců, kde je důležitá především sociální orientace. Patří sem však i vyšší aspirační úroveň, která představuje vyšší hladinu celkové motivovanosti. Projevuje se v aktivním a ještě lépe proaktivním přístupu poradců. V oblasti zájmů a potřeb je pak kromě již zmiňované orientace sociální významné i zaměření na vlastní rozvoj a další sebevzdělávání.

Mezi **profilující vlastnosti osobnosti** pak patří především vlastnosti charakterové, které vypovídají o vztahu ke světu, druhým lidem, k sobě samému

i k vykonávané činnosti. Představují také základ profilu morálního. Z těch nejvýznamnějších je třeba zmínit odpovědnost, spolehlivost, pracovitost, vstřícnost, vyrovnanost a trpělivost. Kromě charakteru do této skupiny patří i temperament, který mimo jiné určuje i odolnost člověka vůči zátěži. Pro poradce má zásadní význam především stabilní nervová soustava a vyšší míra odolnosti vůči zátěži.

Požadavky na kariérového poradce lze podrobněji definovat i prostřednictvím kompetenčního modelu, kde jednotlivé kompetence představují komplexněji pojaté schopnosti, dovednosti i jednotlivé činnosti, které poradce vykonává (Mohaupt, Freibergová, Pencová, 2008):

Kariérový poradce - kompetenční model :

Základní kompetence:

- Etické chování a profesionální vystupování
- Vědomí a znalost různorodosti a odlišností
- Integrovaní teorie a výsledků výzkumu do vlastní praxe
- Porozumění vlastním schopnostem a omezením
- Dovednosti komunikace a podpory (facilitace)
- Znalost informačních a počítačových technologií

Kompetence ve vztahu s klientem:

- Výkon činností kariérového rozvoje
- Umožňování přístupu k informacím
- Posuzování a hodnocení
- Rozvoj a realizace programů kariérového vzdělávání
- Poskytování doporučení, referencí a záruk
- Podpora nalezení studijního a pracovního místa

Podpůrné kompetence:

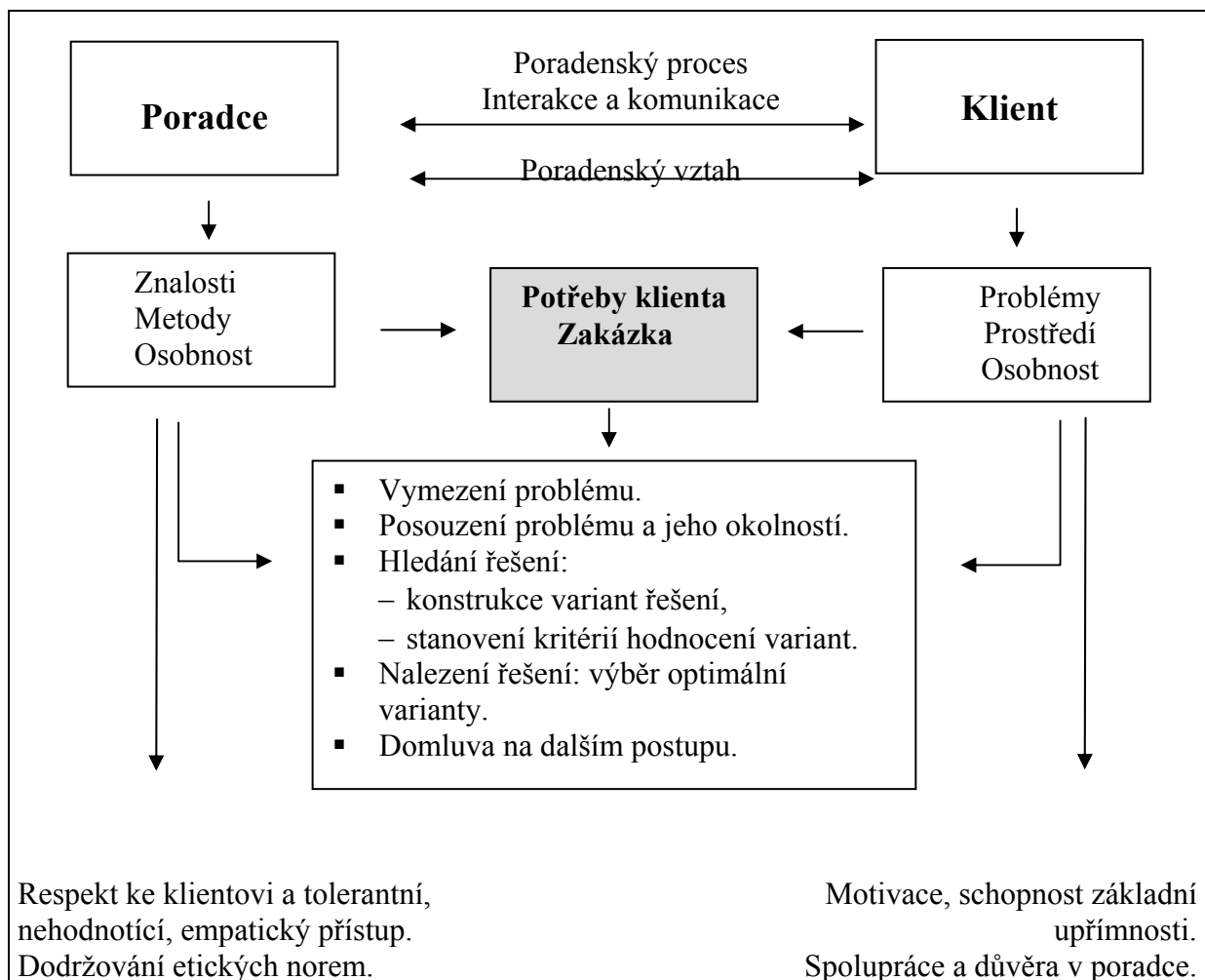
- Řízení práce s informacemi
- Fungování uvnitř institucionálních sítí
- Řízení vlastních zdrojů a používání záznamů o klientech
- Tvorba strategií pro rozvoj kariéry
- Jednání s investory, partnery, dárci a relevantními institucemi
- Zapojení do výzkumu a evaluace nových metod a postupů
- Obnova vlastních dovedností a znalostí, další profesní vzdělávání

Podrobnější kompetenční model je k dispozici například v publikaci Hansenové (2006) viz použité zdroje.

5 Poradenský proces v kariérovém poradenství

Poradenství obecně probíhá prostřednictvím poradenského procesu (viz obr. č. 1). Jeho jádrem je **interakce mezi poradcem a klientem** (nebo skupinou klientů), **tvořená** zejména verbální a neverbální **komunikací**. Tato komunikace je primárně zaměřená na témata, se kterými klient přichází. Zkušení poradci s jistou mírou nadsázky tvrdí, že klienti mívají na srdci obvykle minimálně tři záležitosti, na které hledají odpověď (Ivey, 2003)

Poradenský proces (dle Hargašová.M., 2000, upraveno)



V průběhu rozhovoru jsou identifikována témata, která chce klient s poradcem probrat, a obvykle i širší souvislosti. Poradce hledá návrhy variant konstruktivního, nezaujatého řešení a nabízí je klientovi k posouzení. Nalezení řešení ponechává na klientovi a poskytuje mu případné další informace.

Na straně poradce je nezbytnou podmínkou respekt ke klientovi a tolerantní, nehodnotící, empatický přístup. Samozřejmou podmínkou je dodržování etických norem. **Na straně klienta** je nezbytnou podmínkou zájem a motivace k řešení vlastních problémů, schopnost základní upřímnosti a spolupráce a důvěra v poradce.

Cíle poradenského procesu mohou být jednoduše klasifikovány jako cíle, kterých chce dosáhnout klient a cíle, o které usiluje poradce, nebo jako cíle krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Podle obsahu lze tyto cíle rozdělit do následujících kategorií (Gibson, Mitchell, 2003):

- **Rozvojové cíle:** jsou cíle, jejichž prostřednictvím lze klientovi pomoci dosáhnout nebo zlepšit jeho očekávaný lidský růst a rozvoj – společenský, osobnostní, emocionální, kognitivní, fyzický atd.
- **Preventivní cíle:** pomáhají klientovi předcházet nežádoucím jevům.
- **Nápravné cíle:** mají klientovi pomoci překonat nebo napravit nežádoucí okolnosti.
- **Výzkumné cíle:** se týkají vyhodnocení variant, testování dovedností a schopností a zkoušení nových a odlišných poradenských metod a postupů.
- **Posilovací cíle:** se vztahují k upevňování klientova rozhodnutí a vůle toto rozhodnutí realizovat.
- **Kognitivní cíle:** zahrnují získávání informací a základních kompetencí pro vzdělávání a dovednost rozhodování se.

- **Fyziologické cíle:** se vztahují k posilování porozumění a návyků podporující zdravý životní styl.
- **Psychologické cíle:** sledují rozvíjení společenské interaktivní dovednosti, získávání kontroly nad emocemi, rozvoj pozitivního sebehodnocení.
- **Sociálně – politické cíle:** zahrnují posilování pocitu sounáležitosti se společností, předcházení a odstraňování sociální exkluze, usnadňování přístupu k celoživotnímu vzdělávání a placené práci.

Komunikace a interakce v poradenském procesu je v nejširším pojetí procesem vzájemného dorozumívání a vzájemného působení osobnosti poradce na klienta, které směřuje k určitému cíli. Komunikace a interakce je ohraničena časově i prostorově, jsou určeni účastníci komunikace, je stanoven cíl i obsah komunikace (Šikulová, 2007). V rámci tohoto dorozumívání a působení dochází k výměně informací mezi jeho účastníky a při delším trvání se na jejich základě vytváří poradenský vztah. Informace se zprostředkovávají jazykovými i nejazykovými prostředky (Gavora a kol., 1988), (tj. verbální a neverbální komunikací), přičemž **základním prostředkem dorozumívání a předávání informací mezi poradcem a klientem a vlastně i základem celého poradenského procesu je rozhovor.**

Rozhovor vede poradce a využívá k tomu všech svých komunikačních dovedností a řady konkrétních nástrojů: především aktivní a empatické naslouchání, řízené dotazování (podle předem připravených otázek v určité struktuře), reformulaci, konfrontování, parafrázování, sondování, sumarizování, kladení zkoumavých otázek, navozování kognitivního konfliktu, případně vytváření modelových příkladů a situací. Všechny tyto aktivity patří do skupiny poradenských intervencí, jež má mít poradce pro výkon své práce k dispozici.

Jejich zvládnutí je záležitostí tréninku a také zkušeností každého poradce, neboť bez jejich dovedného zvládnutí není poradenská práce vůbec myslitelná.

Navzdory různě odlišnému zaměření práce jednotlivých poradenských pracovišť a jejich profesních poradců je zřejmé, že **se opakuje několik základních kroků (či fází)**. Záleží ovšem na konkrétní klientově zakázce a kontextu celé situace, jak bude daný poradenský proces probíhat. Podle toho použije poradce jen určitý sled vybraných kroků (fází) poradenského procesu. Během kontaktu s klientem tedy poradce nemusí nutně projít všechny uváděné kroky, nemusí dodržet ani zde uvedené pořadí.

Odlišnosti v zahrnutí jednotlivých kroků poradenského procesu do poradenské práce s klientem **vycházejí z několika různých podmínek**. **Základní** podmínkou, určující konkrétní průběh poradenské práce je už výše zmíněná **klientova zakázka** (tj. zda klient ví, co hledá nebo je zcela nerozhodnutý, zda potřebuje pouze informaci, sebeuposouzení nebo vytvořit konkrétní vzdělávací či kariérový plán, zda se jedná o posouzení vhodnosti dané vzdělávací akce nebo zda klient potřebuje najít novou profesi apod.). Je také důležité, zda se jedná o první či opakovanou poradenskou službu, a do jaké míry přichází klient na konzultaci s poradcem připravený.

Další určující podmínkou je práce s rozdílnými cílovými skupinami klientů (např. motivovaní X nemotivovaní, hledající práci X hledající vzdělání, s handicapem X bez handicapu, na začátku profesní kariéry X v průběhu profesní kariéry, s počátečním vzděláním X bez počátečního vzdělání apod.).

Třetí určující podmínkou je dostupnost používaných způsobů práce daného poradce, a to jednak vzhledem k jeho formálnímu profesnímu vzdělání (např. andragogickému, psychologickému, speciálně pedagogickému apod.) a

vzhledem k dané instituci, kde poradce v roli profesionála v kariérovém poradenství působí. To zahrnuje například individuální či skupinové poradenství, poradenství tváří v tvář, telefonické či internetové, možnost pouze jednorázového (tj. bez další návaznosti) či opakovaného kontaktu apod.

V neposlední řadě je důležitou podmínkou i časová dotace dané poradenské konzultace (je jistě rozdíl v tom, když se může poradce setkat s klientem po předchozí domluvě na dvouhodinovou individuální konzultaci a v tom, když se jedná o např. informační servis v rámci služeb Informačního centra, kde daný pracovník-poradce obsluhuje zároveň ostatní klienty).

Poradenský proces v kariérovém poradenství lze s jistým zjednodušením a schematizací strukturovat do čtyř (či pěti) základních okruhů (etap) činností:

1. Navázání kontaktu a identifikace zakázky

(tj. přesné porozumění tomu, s jakými požadavky, potřebami a nároky klient přichází – myšleno ve všech výše uvedených formách poradenské práce, co od poradenské konzultace očekává a co má být jejím výstupem; výstupem je dohoda o poradenské službě)

2. Předávání informací

(tj. poskytování údajů, dat, rozborů, textů, přehledů, studijně-profesních materiálů a pomůcek, případně jejich zdrojů a cest k těmto informacím; výstupem je eliminace neznalosti klienta)

3. Podpora při práci s informacemi

(tj. posilování kompetencí klienta při práci s informacemi - podpora jeho funkční gramotnosti)

4. Diagnostika osobnosti a posouzení celkové situace klienta ve vztahu k jeho kariéře a profesnímu uplatnění

(tj. posouzení klientova individuálního potenciálu, jeho historie a možností ve vztahu k jeho profesnímu rozvoji a dalšímu profesnímu vzdělávání; výstupem je porozumění dané klientově situaci)

5. Plán dalšího odborného a osobního rozvoje, případně podpora klienta v návazných aktivitách

(tj. spolupráce vzdělávacího či kariérového plánu, individuálního akčního plánu nebo návrhu konkrétní vzdělávací cesty klienta, případně trénink dovedností pro trh práce nebo asistence při realizaci konkrétních kroků klienta; výstupem je jednak doporučení a jednak realizace vybraných aktivit).

Jednotlivé poradenské činnosti, rozdělené do těchto čtyř (pěti) základních okruhů, **jsou popsány dále**, včetně jejich specifik, konkrétních příkladů a výstupů. Kromě prvního, nezbytného kroku (identifikace zakázky) je uvedené pořadí jednotlivých činností pouze informativní či spíše didaktické, nezdá se stává, že se poradenský proces vrací k předchozím krokům či přeskakuje nerelevantní činnosti.

ad 1. Navázání kontaktu a identifikace zakázky

(Konkretizace klientova očekávání od poradenské služby a jeho porovnání s možnostmi poradce, zjištění všech klientových předchozích kroků.)

Obsahem toho úvodního kroku každého poradenského procesu je nejdříve **vědomé a záměrné navázání pozitivního poradenského kontaktu poradce s klientem** (bez toho není možná žádná další poradenská práce). Na to

bezprostředně navazuje sled aktivit, vedoucích k pokud možno přesnému a jednoznačnému porozumění klientova záměru a očekávání od této služby, případně od celého souboru poradenských služeb, jedná-li se o tzv. prvokontakt (neboli první kontakt klienta s poradenstvím vůbec). **Cílem poradce je zmapovat všechny klientovy relevantní požadavky vůči poskytované službě, jeho představu o výsledku a jeho možnosti.**

Takové mapování může mít například následující strukturu:

- a) z jakého podnětu klient přichází (sám od sebe, na doporučení, náhodou, z nouze, dle předchozí dohody, ze zvědavosti, plní úkol či nařízení druhých ...);
- b) co je klientovým problémem či požadavkem k řešení (otázka, nejasnost, hledání, opakované selhávání či neúspěch, zmatek, bezradnost, nedostatek motivace ...);
- c) co vše pro vyřešení svého problému klient v minulosti podnikl a s jakým výsledkem (studium, hledání práce, kurz, sebehodnocení, testování, využití jiných poradenských služeb, specializovaná vyšetření ...);
- d) jak by měl vypadat výsledek poradenské služby (doporučení, informace, odkaz, znalost, dovednost, text, přijetí do vzdělávací instituce, nalezení pracovního místa, podpora ...);
- e) jaký čas, prostor a finance může a chce klient věnovat dosažení požadovaného výsledku (vše zdarma, hradí zaměstnavatel, potřebuje finanční podporu..., vše ihned nebo co nejdříve, záležitost dní až týdnů, výhled na měsíce a roky...);
- f) jaké budou klientovy další kroky po skončení této poradenské služby (zvažování, studium, samostudium, hledání zaměstnání, testování, screening, trénink, změna profese, zkouška ...).

Mezi dostupné poradenské aktivity patří hlavně dotazování, reformulace a shrnování, aktivní naslouchání a velmi často motivace a aktivizace klienta.

Výstupem tohoto kroku je zpravidla (ústní či písemná) **dohoda** poradce s klientem o poskytnutí specifické poradenské služby, jejím rozsahu, obsahu a výstupech, případně dalších parametrech (časových, finančních, ochraně osobních údajů, míře důvěrnosti sdělovaných a poskytovaných informací, kterých dalších osob a institucí se poskytnutá poradenská služba týká a také možností od společné dohody odstoupit a s jakými následky).

Pokud poradce na základě výše popsaných aktivit zjistí, že jím nabízená poradenská služba nevyhovuje klientovu požadavku či očekávání (případně že pro ně není dostatečně kompetentní), je jeho profesionální povinností předat či nasměrovat klienta k vhodnému poskytovateli této poradenské služby. V některých případech je třeba pomoci klientovi porozumět tomu, že jeho požadavek není relevantní z hlediska jeho dalšího profesního rozvoje, případně nevychází z reálného základu a klientovo očekávání přeformulovat. Podobně je třeba počítat i s tím, že se během poradenského procesu může klientovo očekávání (a představa cíle) změnit a tím se mění (znova formuluje) celá zakázka.

ad 2. Předávání informací

(Poskytnutí informací, případně korekce klientových předchozích informací.)

Obsahem druhého kroku poradenského procesu je **sled aktivit, vedoucích k předání relevantních informací požadovaných klientem v rámci jeho zakázky**. Může se jednat buď o jednorázové předání potřebných údajů (např. kontaktů na vybrané vzdělávací instituce, potenciální zaměstnavatele, termínů pro přihlášení k danému studijnímu programu či vzdělávací akci, nabídek specifického profesního vzdělávání, data konání veletrhu pracovních příležitostí apod.) nebo o postupné či opakované sdělování informací (s postupným

zpřesňováním jeho požadavků a znalostí), případně o korekci nepřesných klientových informací, s kterými pracuje (například zpřesnění podmínek pro získání certifikátu o absolvování určitého vzdělávacího programu nebo konkrétních nároků na vybrané pracovní místo).

Výstupem tohoto kroku může být rovněž předání či zapůjčení studijních nebo výukových materiálů a pomůcek (například skript, katalogů apod.), přehledů profesí, propagačních materiálů vybraných zaměstnavatelů, informačních náborových letáků apod., **umožňujících klientovi učinit poučené rozhodnutí.**

ad 3. Podpora při práci s informacemi a poskytnutí přístupu k informačním zdrojům

Obsahem třetího kroku poradenského procesu je **sled poradenských aktivit, vedoucích k posilování kompetencí klienta při práci s informacemi** (tj. podpora jeho funkční gramotnosti). Jedná se o jeho schopnost vyhledávat relevantní informační zdroje (v oblasti profesního poradenství), o schopnost posoudit a rozlišit důvěryhodné (a využitelné) zdroje informací od nedůvěryhodných, získávat potřebné informace, třídít je na obecné a specifické, strukturovat, uchovávat a používat. Poradce může vést klienta při vyhledávání relevantních informačních zdrojů nebo může klientovi takové zdroje poskytnout. **Výstupem tohoto kroku by měla být schopnost klienta samostatně vyhledávat a používat požadované informace** v rámci jeho zakázky z oblasti profesního poradenství, aby byl schopen samostatně činit poučená rozhodnutí o své další vzdělávací a profesní cestě.

Konkrétně může tento krok spočívat ve společné práci s internetem, v poskytnutí třídících hledisek (pro výběr důvěryhodných a aktuálních zdrojů informací) nebo nasměrování klienta na určité specifické zdroje informací, v zapůjčení

informačních materiálů či přístupových hesel ke chráněným informačním zdrojům. Mezi aktivity, které má poradce v tomto kroku k dispozici, patří zejména instruování, sdělování, dotazování a podpora klientovy motivace k samostatné práci, dále ujišťování, vedení a provázení.

ad 4. Diagnostika osobnosti klienta (profesní profil, individuální potenciál)

Základní anamnéza: osobní, rodinná, zdravotní, sociální, případně jiná data

Obsahem čtvrtého kroku poradenského procesu je **vstup do historie a kontextu klientova života – vypracování základní anamnézy**. Poradce nejprve posoudí, podobně jako u všech ostatních aktivit, zda je tento krok nutný (a relevantní) vzhledem ke klientově zakázce (tj. jedná-li se klientovi například pouze o doporučení vhodného kurzu, základní anamnézy pochopitelně nebude vůbec třeba).

V rámci tohoto poradenského kroku má poradce k dispozici zpravidla předem vytvořený anamnestický dotazník (viz seminář o metodách profesního poradenství). Ten obsahuje sled otázek, týkajících se osobních údajů klienta (např. věk a národnost), jeho rodinné historie (např. vzdělání a povolání rodičů), zdravotního vývoje (např. smyslová či tělesná omezení), sociálního zázemí (např. sociální statut rodiny). Ve specifických situacích klienta, souvisejících s jeho zakázkou, je namístě doplnit tuto obecnou, základní anamnézu ještě o údaje z trestní či drogové historie klienta, případně o další specifické údaje z klientovy minulosti.

Výstupem tohoto kroku je **strukturovaný přehled o vývoji, sociokulturním zázemí a specifických omezeních klienta**. To vše slouží pouze jako podklad pro další rozhodování o vzdělávací a profesní cestě klienta, použitelný v dalších fázích poradenského procesu.

Anamnéza studijní - zjišťování dosavadní vzdělávací dráhy a způsobu studia

Obsahem dalšího, pátého kroku poradenského procesu je rozšíření základní anamnézy o relevantní informace, týkající se klientova vztahu ke vzdělávání a jeho zkušenosti s tím. Poradce má zpravidla opět k dispozici sled předem připravených otázek - dotazník studijní anamnézy. Ten obsahuje otázky, zjišťující veškeré absolvované studium klienta (tj. dokončené i nedokončené formální vzdělání, absolvované kurzy a další vzdělávací aktivity), výsledky, kterých ve studiu dosáhl, příčiny předčasného nebo neúspěšně ukončeného studia, důvody výběru tohoto studia, největší studijní úspěchy klienta i výsledky všech přijímacích řízení.

Další oblastí otázek, které zjišťuje poradce v rámci studijní anamnézy klienta, je popis klientova způsobu studia. To konkrétně znamená otázky, týkající se preferovaného studijního stylu, doby a místa učení se, využívaných pomůcek a podpory druhých lidí (učitelů, vychovatelů, rodičů, kamarádů, tutorů apod.), schopnosti samostudia, bariér a překážek ve studiu nebo třeba postojů k vyučujícím.

Výstupem tohoto kroku je **strukturovaný přehled o dosavadní vzdělávací dráze klienta a jeho studijních návycích**, což opět dále slouží jako podklad pro následné kroky poradenského procesu, zejména při tvorbě vzdělávacího plánu klienta.

Anamnéza pracovní - zjišťování vlastní profesní zkušenosti

Obsahem šestého, velmi významného kroku poradenského procesu je další rozšíření anamnézy na **okruh údajů o profesní minulosti klienta**. Cílem tohoto kroku je posoudit všechny klientovy dosavadní zkušenosti s výkonem práce a zmapovat důležité prvky jeho profesní kariéry. Opět má poradce většinou k dispozici předem připravený anamnestický dotazník pro pracovní anamnézu. Ten obsahuje otázky, zjišťující veškerá dosud absolvovaná zaměstnání a praxe klienta, profesní uplatnění, zapojení do projektů, samostatného podnikání, výzkumů a šetření, co konkrétně dané pracovní pozice obnášely (tj. jejich náplň práce), s čím se klient v praxi setkal, co se v praxi naučil a ovládá, jak se jeho dosavadní profesní kariéra vyvíjela (nástupy, konkurzy a výběrová řízení, povýšení, propuštění a přeřazení na jinou práci apod.), kdy, jak a proč měnil zaměstnání a profese, případně co mu na kterém pracovním místě nejvíce a nejméně vyhovovalo.

Výstupem tohoto kroku poradenského procesu je strukturovaný přehled o profesní historii klienta a jeho pracovních návycích, použitelný dále mimo jiné při tvorbě plánu osobního a odborného rozvoje.

Anamnéza zájmová - zjišťování zájmů, zálib, koníčků

Obsahem dalšího, sedmého kroku poradenského procesu je **popis a posouzení klientem preferovaných způsobů trávení volného času** (opět připomínáme, že použití tohoto kroku není nikdy samoučelné, není smyslem hromadit o klientovi informace, které nijak klientovi neposlouží k naplnění jeho zakázky). Poradce se klienta ptá na jeho zájmy, záliby a koníčky, na jejich vývoj v čase (dětství, dospívání, dospělost), zapojení do volnočasových aktivit (organizovaných i neorganizovaných), vzory, osoby a okolnosti, které ho k těmto zálibám přivedly,

dosažené úspěchy i případné odrazující neúspěchy, na jeho současné postoje a čas a prostor, věnovaný těmto zálibám apod. Cílem je jednak posoudit specifická nadání a talenty klienta (je známo, že nám snadněji jde to, na co jsme nadaní a to, co nám jde snadněji, také raději děláme) a jednak zmapovat možné zdroje motivace klienta ke změně (a k profesnímu uplatnění – blíže viz krok 9). Výstupem tohoto kroku je **strukturovaný přehled o klientových mimo pracovních zkušenostech, specifických talentech a možných zdrojích motivace.**

Diagnostika - posouzení klientova osobnostního a kvalifikačního profilu, klíčových kompetencí a předpokladů pro studium a výkon profese

Obsahem tohoto zpravidla nejrozsáhlejšího kroku poradenského procesu (je-li indikován pro naplnění klientovy zakázky) je systematické použití psychodiagnostických i nep psychologických nástrojů, standardizovaných či nestandardizovaných, k posouzení klientova individuálního potenciálu.

Poradce má k dispozici různé psychometrické testy, projektivní metody, dotazníky, inventáře či sebeposuzovací stupnice, zjišťující dle konkrétní potřeby osobnostní a kvalifikační profil klienta. Použití jednotlivých diagnostických pomůcek se řídí jednak profesním zázemím poradce (standardizované psychologické testy může používat až na výjimky pouze diplomovaný psycholog, jiné testy bude mít k dispozici poradce-speciální pedagog či poradce z ostatních profesí) a jednak závaznými etickými pravidly. To v praxi znamená například nutnost informovat předem klienta o smyslu a cíli testového šetření, dbát na duševní hygienu klienta během administrace testů, umožnit klientovi kdykoli od testování odstoupit a zejména seznámit ho se získanými výsledky a jejich laicky srozumitelnou interpretací. Poradce není v žádném případě nositel

„tajemství“ o klientovi, naopak je pouze prostředníkem k tomu, aby se klient lépe poznal a porozuměl sám sobě.

Výstupem tohoto kroku je popis klientových osobnostních charakteristik, jeho znalostí, schopností a dovedností (tj. souhrnně kompetencí) a předpokladů pro určité studium či výkon profese. Jeho osobnostní a kvalifikační profil se tak stává nejdůležitějším zdrojem údajů pro tvorbu vhodné vzdělávací a profesní cesty klienta.

Motivace - posouzení motivace klienta k dalšímu vzdělávání

Obsahem devátého kroku poradenského procesu je **zmapování a posouzení motivačních zdrojů a bariér klienta, vážících se k jeho studijní a profesní dráze**. Úkolem poradce je odkrýt a pojmenovat všechny možné klientovy motivátory (tj. zdroje jeho rozhodnutí, změn a úsilí), jejich vznik a sílu (tu lze zjistit například otázkou, jak velké překážky je klient ochoten překonat pro dosažení stanoveného cíle), k čemu tyto motivátory klienta vedou (případně od čeho ho odrazují) a proč, jaké klient vnímá bariéry (vnější i vnitřní!), znemožňující mu dosáhnout změny svého stavu (tj. např. stupně vzdělání, absolvování závěrečné zkoušky, ucházet se o vysněné místo apod.) a zejména to, jakými způsoby lze klienta v jeho motivaci podpořit.

V této fázi poradenského procesu se dostáváme spíše k jemnějším poradenským dovednostem, jako jsou zrcadlení, konfrontace, systemické dotazování či obrana proti klientovým manipulacím.

Každý známe situaci, kdy je pro nás obtížné přiznat sami sobě, že největší bariérou v našem dalším rozvoji je kromě obav ze selhání a neúspěchu i nechuť ke změně či pohodlnost; o to více úsilí nás bude pravděpodobně stát připustit

tuto myšlenku nahlas před cizím člověkem – poradcem a můžeme se snadno uchýlit k různým úhybným manévřům, nepravdám a manipulacím.

Právě tomu musí poradce v deváté fázi poradenského procesu dovedně čelit s cílem pomoci klientovi porozumět vlastním zdrojům pozitivní změny. **Výstupem tohoto kroku je přehled klientových motivátorů a motivačních bariér** (který spolu s výstupy kroku 7) tvoří podklad k dalšímu poradenskému působení ve směru klientovy pozitivní změny).

Vize, plány - ujasnění klientových představ a přání o budoucím vzdělávání / zaměstnání / profesi

Obsahem tohoto částečně kreativního kroku poradenského procesu je **tvorba vizí a prvních plánů klienta dalšího profesního rozvoje**. Zpravidla se jedná o kombinaci klientových (dosud nenaplněných) snů, přání a představ o sobě a svém uplatnění v profesním životě, s mapováním jeho reálných možností. Ty pokrývají jednak jeho dosažitelné zdroje (času, financí, talentu apod.), sociální opory (tj. kdo může být klientovi v naplňování jeho vizí nápomocen) a čeho se chce a může pro dosažení takových cílů vzdát (např. opustit svou dlouholetou představu o samostatném podnikání v neperspektivním oboru, který kdysi vystudoval a orientovat se jinam).

Poradce má většinou dispozici (kromě cíleného dotazování) už celou řadu relevantních údajů o klientově minulosti (jako výstupy výše uvedených kroků diagnostické etapy procesu) a může tím klientovi sloužit zároveň jako poučený konzultant nebo opora ve světě reálných možností (tj. kotvit klienta „nohama na zemi“). K tomu může poradce využít i třeba techniky tzv. otázek po zázraku (čím bych chtěl být bez ohledu na mé možnosti) nebo různých kreativních

technik (kresba vize, ideálního já, brainstorming nápadů o vlastní budoucnosti apod.).

Výstupem tohoto kroku, pokud se podaří, je klientova představa o jeho budoucí profesní roli. V této fázi ještě nejsou zpravidla k dispozici konkrétní plány, nicméně právě nyní se tvoří výrazné zdroje nové klientovy motivace ke změně.

Identifikace bariér bránících klientovi v dalším profesním rozvoji

Obsahem již jedenáctého kroku poradenského procesu, zčásti rozšiřujícím krok 9) je **prozkoumání a popis konkrétních překážek, které klientovi brání v další profesní cestě.** Jedná se především o vnější tlaky a závazky (např. vůči stávajícímu zaměstnavateli, dluhy a půjčky, smlouvy, dohody apod.), nezměnitelné osobnostní předpoklady a handicap (např. snížená úroveň intelektových schopností), změnitelné vnější (snížená mobilita) či vnitřní podmínky (neschopnost soustředění) nebo třeba jen pouhý nedostatek informací a nemožnost přístupu ke vhodným informačním zdrojům (pozor: nezaměňovat s krokem 3), kde bylo cílem zvýšit kompetenci klienta pro práci s informacemi). Poradce má opět k dispozici především dotazování, zvláště cílené kladení otevřených otázek („Co všechno vás omezuje v možnosti dále se vzdělávat?“) a také konfrontaci s již zjištěnými údaji o klientovi z předchozích kroků. I v této části poradenského procesu jde především o povzbuzování klientovy motivace k možné a žádoucí (a dosažitelné) změně v jeho profesní, případně studijní kariéře. **Výstupem tohoto kroku je přehledný popis neměnných (tj. daných) a změnitelných překážek pro další profesní rozvoj klienta.**

Identifikace kvalifikačních nedostatků (tj. popis příležitostí k dalšímu rozvoji)

Náplň dvanáctého kroku poradenského procesu tvoří vlastně **poslední z bodů SWOT analýzy individuálního potenciálu klienta pro další vzdělávání** (*popis silných a slabých stránek jeho individuálního potenciálu spadá do kroku 8) – diagnostika; popis hrozeb = omezení, bariér do kroku 11*). V této fázi jde především o společné nalezení možných příležitostí klienta k tomu, aby svůj individuální potenciál rozvinul a rozvíjel nebo alespoň porozuměl tomu, jak s ním může v budoucnu nakládat. Poradce může využít závěrů a výstupů z několika předešlých fází, zejména motivátorů, vizí, anamnestických údajů i výstupů z psychodiagnostického šetření (je-li k dispozici) a vést klienta k nalezení vhodných způsobů dalšího profesního rozvoje, tudíž i možného rozšiřování či změny kvalifikace. Právě v této fázi se často objevuje možnost profesních rekvalifikací (tj. změny původní, stávající kvalifikace na novou), rozšíření aprobací či specializací, přidání dalšího oboru studia (např. jazyka) nebo zahájení samostudia (či distančního vzdělávání), využití výběrových řízení, profesních stáží apod.

Výstupem této předposlední fáze poradenského procesu z etapy diagnostiky osobnosti klienta je zpravidla **seznam či okruh vhodných kompetencí** (znalostí, schopností, dovedností) **klienta, na kterých může stavět svůj další profesní (kvalifikační) rozvoj.**

Souhrnné posouzení celkové situace klienta (tj. všech podmínek pro další profesní rozvoj)

Shrnující fází či krokem poradenského procesu v etapě diagnostiky osobnosti klienta, jeho individuálního potenciálu a minulých i stávajících podmínek pro

jeho další rozvoj je **celkové, sumarizované posouzení a zhodnocení všech zjištěných údajů a výstupů z nich.**

V této fázi je především na poradcově dovednosti zobecňovat, vyvozovat závěry, srovnávat různé informace a především porozumět klientovým záměrům a nastavením, **aby byl schopen nabídnout klientovi smysluplnou interpretaci všech zjištěných skutečností a doporučit mu další postup.** Závisí také na jejich předchozí dohodě, zda tímto krokem poradenský proces skončí (tj. výstupem je konkrétní doporučení pro klienta), a nebo ještě pokračuje čtvrtým okruhem poradenských činností, kterým je plánování a podpora klientova dalšího rozvoje.

ad 5. Plánování a podpora dalšího profesního růstu klienta

Orientace klienta na trhu práce a v možnostech jeho vlastního uplatnění

Pokud poradenský proces pokračuje až do této fáze, nastává čas na **podrobná a konkrétní doporučení poradce vůči klientovi**, jeho směřování k reálným možnostem jeho profesního uplatnění a orientace na trhu práce vůbec (tj. informování, vysvětlování, edukace, instruování apod.), využití všech poradcových znalostí a zkušeností z práce kariérového poradce (zvláště v daném regionu či segmentu trhu), případně rozšiřování již dříve podaných informací (viz krok 2) a 3).

Výstupem této fáze je formulace jasných a jednoznačných doporučení o tom, co může klient se svou kvalifikací dělat a jak se může reálně uplatnit, jaké má reálné možnosti, reálné podmínky a reálná omezení pro výkon určitých profesí (vzhledem k jeho stávající kvalifikaci), včetně informací o zaměstnavatelích v regionu apod. Jedním z výstupů tohoto kroku by mělo být i

doporučení pro možné rozšiřování stávající klientovy kvalifikace (podrobněji viz krok 17).

Tvorba klientova portfolia pro uplatnění na trhu práce

Další z kroků poradenského procesu je, podobně jako kroky č. 16), 17) a 18), velmi konkrétní a tvůrčí a jasně zaměřený na výsledek: **vytvoření klientova portfolia** pro uplatnění na trhu práce. Rozumíme tím vedení a podpora klienta k tomu, aby postupně shromažďoval všechny významné a relevantní materiály, týkající se jeho dosavadní studijní a profesní dráhy a dokládající jeho způsobilost k výkonu určité profese či povolání.

Mezi takové materiály patří především všechny osvědčující dokumenty a doklady (jako jsou vysvědčení, osvědčení, diplomy, uznání, jmenování, oprávnění, certifikáty, živnostenské a výuční listy, koncesionářská oprávnění, „dobrý list komory“ apod.), dále strukturované CV (viz krok 19), SWOT analýza individuálního potenciálu, přehled dosavadních profesních zkušeností, včetně získaných profesních návyků a dovedností, přehled aktivních zájmů, vlastních úspěchů a společenských ocenění, údaje o zapojení do veřejného či komunitního života, a třeba i kvalitní klientova fotografie (z aktuální doby) nebo doporučující dopisy, přehledně utříděné ve vhodných, pevných deskách. To vše může klientovi pomoci nejen v hledání a nacházení dalšího profesního uplatnění, ale především v podpoře jeho motivace pro další profesní rozvoj.

Jak je z výše popsaného patrné, poradce se v této fázi stává spíše inspirátorem či „metodickým vedoucím“ samostatného klienta, který může (opět na základě již dříve získaných skutečností) klientovi pomoci s doplňováním relevantních materiálů a zdrojů portfolia.

Tvorba kariérového plánu

Náplní této pokročilé fáze poradenského procesu je (pokud taková byla klientova původní zakázka) **sestavení klientova kariérového plánu**. Ten obnáší podrobný popis toho, kam a jakým způsobem chce klient v dalším profesním životě směřovat, čeho chce dosáhnout a jak se chce uplatnit. Tvorba kariérového plánu je samostatnou kapitolou kariérového poradenství a podrobněji se s ní seznámíte v dalších modulech toho vzdělávacího cyklu.

Tvorba vzdělávacího plánu

Krok 17 poradenského procesu je dle situace doplňkovým krokem ke kariérovému plánu, je-li ho vůbec třeba. Jeho **cílem je sestavit společně s klientem konkrétní plán jeho dalšího studia, sebevzdělávání a rozšiřování** (či změny, obnovy nebo udržování) **jeho kvalifikace**.

V tuto chvíli má poradce k dispozici již všechny potřebné podklady pro to, aby mohl pomoci klientovi formulovat konkrétní kroky pro naplnění jeho vzdělávacího záměru. Jedná se především o výběr vhodného studijního programu, přiměřené úrovně a vhodných požadavků pro vstup, vhodné vzdělávací instituce, případně doporučení studijních materiálů, informačních zdrojů, způsobů studia a učení a v neposlední řadě i o stanovení realistických, přijatelných, měřitelných a časově dosažitelných cílů dalšího profesního vzdělávání. Kromě toho by měl takový plán obsahovat i časové údaje (konkrétní nebo alespoň rámcové) dosažení jednotlivých fází či etap realizace vzdělávacího plánu a také informaci o případných náhradních řešeních (pro případ, že daný studijní program či kurz nebude otevřený, klient kurz nedokončí, objeví se nečekaná omezení či překážky, znemožňující mu absolutorium dané vzdělávací akce apod.). Vzdělávací plán má zpravidla písemnou podobu a v případě, že

poradce zůstává pro klienta i nadále podporou a průvodcem (viz krok 20), může mít 2 vyhotovení, z nichž po jednom obdrží klient a po jednom poradce. Zbývá ovšem zdůraznit, že odpovědnost za naplňování tohoto plánu leží zcela a jedinečně na straně klienta.

Tvorba individuálního akčního plánu

Individuální akční plán (IAP) je odborný termín, používaný v rámci řízení lidských zdrojů a rozumíme jím **stanovení konkrétní struktury dílčích kroků daného jedince v rámci jeho cíleného rozvoje**, například při přípravě a hledání nového zaměstnání. Může se ovšem vázat i na celkový profesní rozvoj jedince, včetně jeho dalšího studia nebo rozšiřování kvalifikace ve stávajícím zaměstnání. Podstatné ovšem je, že takový plán obsahuje popis konkrétních kroků (s měřitelnými výstupy a časovým určením), které klient musí učinit pro to, aby dosáhl vytýčeného cíle. (Ve státních službách zaměstnanosti ČR, definovaných zákonem o zaměstnanosti, jde o konkrétní metodu uplatňovanou na úřadech práce s uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v evidenci úřadu více jak 5 měsíců).

V oblasti profesního poradenství přichází v úvahu zejména IAP pro dosažení určité kvalifikace (vycházející ze vzdělávacího či studijního plánu klienta) nebo nalezení vhodného profesního uplatnění, obsahující všechny nutné kroky k jejich dosažení.

Podobně jako v několika předchozích fázích poradenského procesu, i v tuto chvíli je poradce jednak spolutvůrcem IAP a jednak „supervizorem“, „metodikem“ či facilitátorem jeho naplňování klientem. Pokud je klient připraven k samostatné cestě vlastním profesním rozvojem, touto etapu poradenský proces (zpravidla) končí. Pokud i nadále potřebuje poradcovu podporu, přichází krok 19).

Trénink konkrétních dovedností pro uplatnění na trhu práce

Obsahem tohoto kroku rozvinutého poradenského procesu (kde se prolíná role poradce, kouče či mentora) je **podpora klienta v tréninku relevantních dovedností**, potřebných pro snazší uplatnění na trhu práce, případně při studiu. Jak již bylo zmíněno výše, spadá sem například trénink samostudia, nácvik relaxačních metod, rozvoj koncentrace, rychločtení, pokročilá práce s informacemi, ale také třeba psaní strukturovaného CV a motivačního dopisu, příprava na vstupní (přijímací) pohovor a na assessment centrum, orientace ve výběru vhodného zaměstnání a zaměstnavatele, z jiné oblasti třeba podpora sebepoznání, sebereflexe, zvládání stresu, překonávání ostychu při kontaktu s druhými lidmi, nácvik sebeprosazení, asertivních dovedností či plánování času apod.

Poradce má v této fázi pochopitelně možnost (tak jako kdykoli ve fázích předchozích) nasměrovat klienta na jinou službu (psychologická konzultace, koučování, vzdělávací program či instruktivní webové stránky), pokud se pro tyto činnosti necítí být dostatečně kompetentní. Předpokládá se, že k praktickému tréninku klienta má během své poradenské práce prostor jen část poradců (např. v rámci job klubů, rekvalifikačních kurzů – přípravy na nové zaměstnání apod.), poradci slouží spíše jako průvodci (koučové) procesu klientova tréninku.

Podpora při realizaci konkrétních kroků individuálního akčního plánu

Závěrečnou fází poradenského procesu může být konkrétní podpora klienta při dosahování jeho plánů, cílů a záměrů. Ať už se vychází z jeho kariérního či vzdělávacího plánu nebo konkrétněji specifikovaného IAP, poradce se v této

fázi stává klientovým asistentem, mentorem, koučem, podporou a motivátorem, trenérem, průvodcem (při vyřizování žádostí) či kurátorem, podle toho, v jaké konkrétní situaci se daný klient nachází a jaká je jeho zakázka. Zbývá jen zdůraznit, že **ani v této fázi nepřebírá poradce za klienta odpovědnost** (výjimky jsou pochopitelně možné, zvláště u nezletilých, nesvéprávných či jinak handicapovaných osob), **stává se spíše jeho osobním koučem, v mnoha případech i vzorem efektivních způsobů chování a profesního rozvoje.**

6 Kariérové poradenství a informační zdroje

V této kapitole se zaměříme na **informační možnosti kariérových poradců**.

Pro přehlednost si rozdělíme jednotlivé zdroje na:

- **institucionální zdroje** /veřejné, soukromé, nevládní neziskové/
- **tištěné zdroje** /odborné publikace, diagnostické nástroje, legislativa, profesiogramy ad./
- **multimediální zdroje** /CD, DVD, VHS ad./
- **online zdroje** /internet/

Institucionální základna poradenské práce

Některé organizace se zabývají profesním poradenstvím jen okrajově nebo jen určitou cílovou skupinou, jiné organizace mají tuto náplň jako hlavní činnost.

Mezi organizace, které se bezprostředně zabývají profesním poradenstvím patří:

- Úřady práce, Informační a poradenská střediska pro volbu povolání, Call centra služeb zaměstnanosti
- Základní a střední školy, výchovní - kariéroví poradci, školní poradenská centra
- Informačně poradenská centra VŠ - sekce profesního a studijního poradenství
- Pedagogicko - psychologické poradny - diagnostika profesní orientace, tzv. PROFI testy
- Speciálně pedagogická centra - okrajově i profesní poradenství pro žáky a studenty se zdravotním postižením

- Informační centrum mládeže - sekce Práce /personální poradna, volba povolání/ a sekce Vzdělávání
- Personální agentury
- Vzdělávací agentury - rekvalifikace, profesní kurzy, jazykové kurzy apod.
- Agentury podporovaného zaměstnávání - pro osoby se sníženými schopnostmi pro získání a udržení si zaměstnání
- Různá profesní sdružení/asociace - např. Asociace školských poradců, Asociace vysokoškolských poradců ad.
- Národní vzdělávací fond - Středisko podpory poradenských služeb
- Národní ústav odborného vzdělávání - Centrum kariérového poradenství
- Euroguidance ad.

1) Úřad práce a jeho činnost /ÚP/

<http://portal.mpsv.cz/sz>

ÚP je správním úřadem, který v rámci své působnosti zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce ve svém správním obvodu /územní obvod okresu/. **ÚP všem občanům poskytuje** služby a činnosti:

- **informační služby v oblasti pracovních příležitostí, zejména informace o:** volných pracovních místech v ČR a zemích EU, situaci na trhu práce v ČR a zemích EU, podmínkách zaměstnávání v zahraničí, možnostech dalšího vzdělávání;
- **poradenské služby pro:** volbu povolání, volbu rekvalifikace, zprostředkování vhodného zaměstnání;

- **osobám se zdravotním postižením:** zabezpečuje pracovní rehabilitaci zaměřenou na získání a udržení vhodného zaměstnání, může poskytnout příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa, pokud se tyto osoby rozhodnou vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, poskytuje poradenské služby pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením;
- **uchazečům o zaměstnání:** poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce, může poskytnout příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti;
- **zájemcům o zaměstnání:** poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce;
- **zaměstnavatelům:** poskytuje poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, vyhledává na volná pracovní místa uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání, poskytuje informace a poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním OZP, poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a spolupracuje při vytváření a přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro OZP, může poskytnout v rámci aktivní politiky zaměstnanosti
 - příspěvek na vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací,
 - příspěvek na společensky účelná pracovní místa,
 - příspěvek na zapracování,
 - příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program,

- příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa a na provoz chráněného pracovního místa,
 - příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny a na provoz chráněné pracovní dílny,
 - úhradu nákladů rekvalifikace prováděné v zájmu dalšího pracovního uplatnění jejich zaměstnanců,
 - úhradu nákladů na přípravu k práci OZP v rámci jejich pracovní rehabilitace;
- **cizincům:** uděluje povolení k zaměstnání v ČR;
- **ostatní činnosti úřadu práce:**
 - zabezpečuje a podporuje projekty a opatření v oblasti trhu práce, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech,
 - vykonává kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti,
 - povoluje výkon umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dítěte,
 - sleduje plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením,
 - zabezpečuje mzdové nároky zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele,
 - přijímá a zajišťuje vyřízení stížností občanů,
 - rozhoduje, zda jde o osobu zdravotně znevýhodněnou, popřípadě o tom, že fyzická osoba se nepovažuje za osobu zdravotně znevýhodněnou, jestliže se nepodrobila vyšetření zdravotního stavu nebo jinému odbornému vyšetření a byla na tuto možnost upozorněna.

Od 01.07.2005 Kontrolním orgánem na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek je Státní úřad inspekce práce, resp. oblastní inspektoráty práce.

Od 01.07.2009 Lékařská posudková služba ÚP byla zrušena, resp. převedena zpět na správu sociálního zabezpečení.

2) Informační a poradenské středisko pro volbu povolání při ÚP

<http://portal.mpsv.cz/sz>

Poskytuje aktuální informace o:

- [síti středních a vysokých škol, studijních a učebních oborech,](#)
- podmínkách a průběhu přijímacího řízení,
- nárocích a požadavcích na jednotlivá povolání,
- [možnostech uplatnění absolventů jednotlivých oborů v praxi,](#)
- situaci na trhu práce v regionu a v celé ČR,
- možnostech rekvalifikace.

Poskytuje služby:

- žákům základních škol se specifickými vzdělávacími potřebami,
- studentům a absolventům,
- rodičovské veřejnosti,
- školským zařízením,
- dalším zájemcům.

Umožňuje:

- prostřednictvím počítačového programu vyhledávání studijního nebo učebního oboru v celé ČR, včetně informací o nástavbovém, vyšším odborném (pomaturitním) a vysokoškolském studiu.

Nabízí ke shlédnutí:

- krátké informativní videofilmy, které dokumentují obrazem i slovem základní pracovní činnosti jednotlivých profesí, včetně ukázek konkrétního pracovního prostředí.

Poskytuje:

- podrobné popisy jednotlivých profesí, obsahující výčet pracovních činností, používaných pracovních prostředků, popis pracovního prostředí.

Má k dispozici:

- počítačový program pro samoobslužné testování profesních zájmů ve vazbě na povolání a příslušné vzdělání.

Provádí:

- individuální a skupinové poradenství pro žáky ZŠ a ZvŠ, absolventy škol a další zájemce z řad veřejnosti, související s volbou povolání a jejich následným uplatněním v praxi.

Organizuje besedy:

- pro žáky základních škol k volbě prvního povolání,
- pro budoucí absolventy středních škol k problematice vstupu do zaměstnání, trhu práce, seznámení s činností úřadu práce a možnostech dalšího studia.

Pořádá:

- v podzimních měsících ve spolupráci se školami "Burzu škol", jejímž smyslem je získání co nejširšího množství informací od zástupců středních škol, středních odborných učilišť a dalších vzdělávacích zařízení v regionu.

IPS jako součást úřadu práce:

- spolupracuje se všemi odděleními ÚP, zvláště s odděleními rekvalifikací, analýzy trhu práce a poskytuje všechny dostupné informace z těchto oblastí:

- informace o možnostech rekvalifikací,
- aktuální přehled nových pracovních míst,
- možnostech rekvalifikace.

V IPS najdete:

- celostátní přehled povolání,
- karty povolání,
- informační letáky o jednotlivých povoláních,
- informační letáky jednotlivých škol.

3) Call centrum služeb zaměstnanosti

/tel. č.. 844 844 803/

- Občan obdrží z jednoho místa kompletní informace týkající se práv, povinností a možností na trhu práce.
- Pracovníci call centra zodpovídají dotazy i v době, kdy na úřadech práce a u většiny zaměstnavatelů pracovní doba skončila.
- Call centrum pomáhá občanům i zaměstnavatelům využít služeb integrovaného portálu MPSV. Instruuje občany, jak vyhledat volná místa, která mají k dispozici úřady práce v celé ČR. Poradí při tom, jak si mohou nechat zasílat volná místa podle stanovených kritérií na zadanou e-mailovou adresu.
- Call centrum poradí, jak získat informace o studijní nabídce středních, vyšších odborných a vysokých škol.
- Pracovníci call centra instruuji občany, jak zadat vlastní inzerát a životopis, který je pak k dispozici zaměstnavatelům nabízejícím zaměstnání.

- Zaměstnavatele informují především o možnosti nabízení volných pracovních míst ze svého počítače.

4) Personální agentury

/§ 58 - § 66 zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti/

Služby personálních agentur jsou bezplatné. Je zapotřebí vyplnit dotazník s požadavky a dodat životopis. Pokud se někdo u agentury zaregistruje a poskytne jí své osobní údaje, měl by písemně souhlasit s jejich uchováním.

Zaregistrovat se je možné osobně nebo prostřednictvím internetu (na příslušných webových stránkách můžete vyplnit dotazník a připojit životopis). Po registraci si agentura uchazeče o zaměstnání zapíše do své databáze a objeví-li se místo odpovídající požadavkům a schopnostem uchazeče, kontaktuje jej.

Personální agentury jsou jen prostředníkem mezi potenciálním zaměstnavatelem a uchazeči o zaměstnání, konečný výběr většinou provádí zaměstnavatel sám. Uchazeč o zaměstnání tedy může počítat s více koly přijímacích pohovorů, konzultant personální agentury provádí jen předvýběr. Na žádost zaměstnavatele může agentura uchazeče podrobit jazykovým, psychologickým či jiným testům ověřujícím jeho schopnosti a dovednosti.

Kontakty registrovaných personálních agentur naleznete na:

http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace

5) Středisko podpory poradenských služeb NVF

<http://www.nvf.cz/spps>

Středisko podpory poradenských služeb se profiluje jako výzkumné a projektové oddělení se zaměřením na rozvoj poradenských služeb v oblasti zaměstnanosti i vzdělávání.

Hlavní směry činnosti SPPS:

- podpora poradenských služeb v rezortu MPSV,
- rozvoj poradenských služeb v oblasti dalšího profesního vzdělávání,
- sledování vývoje poradenských služeb v rezortu MŠMT, zejména na vysokých školách,
- výzkumná a projektová činnost zaměřená na podporu evropské dimenze v poskytování poradenských služeb, na zkvalitňování poradenské práce,
- projektová činnost na podporu mobility poradenských pracovníků působících v resortu zaměstnanosti a školství,
- podněcování spolupráce mezi poskytovateli poradenských služeb na národní úrovni,
- šíření příkladů dobré praxe v poradenství.

6) Euroguidance (Evropský program pro podporu poradenství)

<http://www.euroguidance.cz>

Celoevropská síť center, která se zabývají poradenskými systémy a která podporují přenos zkušeností v oblasti poradenství na evropské i národní úrovni.

Centrum Euroguidance v ČR vyvíjí aktivity zaměřené zejména na poradce z různých typů škol, úřadů práce a dalších institucí, kteří pomáhají zvyšovat úroveň a kvalitu poskytovaných služeb na poli poradenství, a tím i zvyšovat zaměstnatelnost na trhu práce.

Centrum realizuje četné aktivity k podpoře rozvoje poradenství v ČR, zejména pak vzdělávací, školicí a podpůrné služby poradenským pracovníkům. Centrum Euroguidance v ČR působí v rámci Národní agentury pro evropské vzdělávací programy při Domu zahraničních služeb MŠMT.

Tištěné zdroje

1) Literatura

Bartoníčková, M. Kariérový koučing. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

Buchtová, B. a kol. Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

Freibergová, Z. a kol. Poradenství na vysokých školách. Praha: NVF, 2002. ISBN 80-903125-3-5.

Hadj Moussová, Z., Duplinský, J. a kol., Diagnostika. Pedagogicko – psychologické poradenství II. Praha: PedFUK, 2002. ISBN 80-7290-101-X.

Hartl, P. Psychologický slovník. 2. vyd. Praha: Budka, 1994. ISBN 80-901549-0-5.

Hloušková, L. a kol. Vzdělávání poradců v ČR. Praha: NVF, 2004. ISBN 80-86728-15-3.

Hořánková, V. a kol. Metodická příručka poradce pro volbu povolání. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-21-4. /Dodatek k metodické příručce. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-21-4./

Mareš, P. Nezaměstnanost jako sociální problém. Praha: SLON, 2002. ISBN 80-86429-08-3.

Mertin, V., Strádal, J., Úlovcová, H., Ciprová, J. Poradce k volbě povolání. Praha: RAABE, 2004. ISBN 80-86307-12-3.

Metodický pokyn MŠMT č.j. 22067/2000 k zařazení učiva „Úvod do světa práce“ do vzdělávacích programů středních škol. Dostupné na [www: <http://www.msmt.cz>](http://www.msmt.cz).

Metodický pokyn MŠMT č.j. 19485/2001-22 k zařazení vzdělávací oblasti „Výchova k volbě povolání“ do vzdělávacích programů pro základní vzdělávání. Dostupné na [www: <http://www.msmt.cz>](http://www.msmt.cz).

Metodika pro výchovné poradce. Dostupné na [www: <http://www.startnatrhprace.cz>](http://www.startnatrhprace.cz).

Mezera, A. Pro jaké povolání se hodím? Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-651-9.

Nillson, P., Åkerblom, P. Kariérové poradenství pro život. 1. vyd. Brno: P.F. Art, 2001. ISBN 80-238-8363-1.

Palán, Z. Strategie a rozvoj lidských zdrojů – výkladový slovník. Dostupné na [www: <http://www.topregion.cz>](http://www.topregion.cz).

Poradenství pro volbu povolání na úřadech práce v ČR, Odbor poradenství a zprostředkování, Správa služeb zaměstnanosti MPSV ČR. (interní materiál ÚP)

Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.

Psychologické metody vo výchovnom a kariérovom poradenstve. Odborný seminár. Praha: NVF, 2005. ISBN 80-969353-2-1.

Pucová, V. a kol. Orientace ve světě práce. Metodická příručka. 1. vyd. Most: Hněvín, 2003. ISBN 80-86654-02-08.

Strádal, J., Nouzová, Z. Příprava žáků pro profesní orientaci. Metodická příručka pro učitele základních škol. 1. vyd. Praha: SLON, 1995. ISBN 80-85850-20-6.

Vendel, Š. Kariérní poradenství. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.

Základní poučení uchazeče o zaměstnání, MPSV, Praha 2009

2) Legislativa

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Vyhláška MPSV č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškol., základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních

Zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

- § 1 Předmět úpravy
- § 2 Státní politika zaměstnanosti
- § 3 Účastníci právních vztahů
- § 4 Rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání
- § 5 Vymezení některých pojmů
- § 6 Působnost ministerstva
- § 7 - § 8 Úřady práce a jejich působnost

§ 9 Součinnost zdravotnických zařízení při posuzování zdravotního stavu fyzických osob

§ 10 - § 12 Právo na zaměstnání

§ 14 - § 17 Zprostředkování zaměstnání

§ 18 - § 38 Zprostředkování zaměstnání úřady práce

§ 39 - § 57 Podpora v nezaměstnanosti a podpora při rekvalifikaci

§ 58 - § 66 Zprostředkování zaměstnání agenturami práce

§ 67 - § 84 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

§ 85 - § 101 Zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí

§ 102 Evidence občanů Evropské unie a cizinců

§ 103 Zmocnění k přijetí národních opatření v oblasti zaměstnávání

§ 104 - § 120 Aktivní politika zaměstnanosti

§ 121 - § 124 Výkon umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dítěte

§ 125 - § 141 Kontrolní činnost

§ 142 - § 151 Společná, přechodná a závěrečná ustanovení

Příl. 1 Názvy a sídla úřadů práce

Příl. 2 Úřady práce podle § 8 odst. 2 a vymezení jejich územních obvodů

Multimedální zdroje

CD: databáze škol /ZŠ, SŠ, VOŠ a VŠ/ - např. Kam na školu; diagnostické nástroje

DVD: např. filmy o povoláních, o personálních agenturách, o úřadech práce

VHS: obsah totožný s DVD, na ústupu, nahrazeno DVD

Volná místa

<http://portal.mpsv.cz> (Integrovaný portál MPSV – odkaz Služby zaměstnanosti)

<http://portal.mpsv.cz/eures> (Portál evropských služeb zaměstnanosti EURES)

http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace (Personální agentury registrované MPSV)

<http://www.prace.cz>

<http://www.job.cz>

<http://www.hledampraci.cz>

<http://www.pracevcr.cz>

ad.

Adresáře vzdělávacích institucí

<http://portal.mpsv.cz/sz> (Databáze škol ÚP OK Práce – SŠ, VOŠ)

<http://www.atlasskolstvi.cz> (Adresář škol Atlas školství – SŠ, VOŠ, VŠ)

<http://www.stredniskoly.cz> (Přehled SŠ)

<http://www.stredniskoly.com> (Přehled SŠ)

<http://www.nuov.cz> (NUOV - Kam na školu – adresář škol – SŠ, VOŠ)

<http://www.skoly-kurzy.cz> (Seznam vzdělávacích subjektů)

<http://www.praha-skoly.cz> (Portál školství hl. m. Prahy)

<http://www.kampomaturite.cz> (Možnosti vzdělávání po maturitě)

<http://www.vzdelani.cz> (Portál pomaturitního studia)

http://www.aktivnistudium.cz	(VŠ, kurzy, studium jazyků, pomaturitní studia apod.)
http://www.vyssiodborneskoly.com	(Přehled vyšších odborných škol)
http://www.ssvs.cz	(Sdružení škol vyššího studia - seznam VOŠ)
http://www.csvs.cz	(Centrum pro studium vysokého školství)
http://www.vysokeskoly.cz	(Přehled vysokých škol)
http://www.vysokeskoly.com	(Přehled vysokých škol)
http://www.eu-dat.cz	(Databáze dalšího vzdělávání)
http://www.rekvalifikace.com	(Databáze rekvalifikačních kurzů)
http://www.edumenu.cz	(komplexní služby v oblasti vzdělávání)

Školství, pedagogika, vzdělávání

http://www.skolaonline.cz	(Vzdělávací a informační portál pro ZŠ a SŠ)
http://www.ceskaskola.cz	(Web pro ZŠ a SŠ)
http://www.nuov.cz	(Národní ústav odborného vzdělávání)
http://www.nvf.cz	(Národní vzdělávací fond - vzdělávání a trh práce)
http://www.uiv.cz	(Ústav pro informace ve vzdělávání)
http://www.icm.cz	(Informační centrum pro mládež – mimo jiné adresář škol)
http://www.csicr.cz	(Česká školní inspekce)
http://www.ippp.cz	(Institut pedagogicko-psychologického poradenství)
http://www.topregion.cz	(Server lidských zdrojů Topregion.cz)
http://www.e-gram.cz	(Státní informační politika ve vzdělávání)

<http://www.studentin.cz> (Časopis StudentIN)
<http://vzdelavani.ihned.cz/> (iHNed příloha Vzdělávání)

Absolventi

<http://www.startnatrhprace.cz> (Start na trh práce - informace pro absolventy)

<http://www.risa.cz> (Regionální informační systém o uplatnění absolventů na trhu práce)

<http://www.infoabsolvent.cz> (Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce)

Přípravné testy na přijímací zkoušky

<http://www.scio.cz> (Národní srovnávací zkoušky)

<http://www.kalibro.cz> (Srovnávací testy pro ZŠ)

<http://www.tutor.cz> (Vzdělávací ag. Tutor – přípravné kurzy k PZK na VŠ)

<http://www.az-smart.cz> (Vzdělávací centrum AZ SMART – příprava na PZK na SŠ a VŠ)

<http://www.doucovani.cz> (Zkoušky nanečisto)

Kariérové poradenství, volba povolání

<http://www.gwo.cz> (Průvodce světem povolání)

<http://www.istp.cz> (Integrovaný systém typových pozic)

<http://www.job-tip.cz> (Integrovaný systém typových pozic)

<http://www.rcv.cz> (Program pro profesní diagnostiku COMDI)

<http://www.ceskaskola.cz> (Web pro ZŠ a SŠ – testy pro výběr povolání, test Umiš se učit?)

<http://www.volbapovolani.cz> (Portál Volba povolání)

http://www.mamenato.cz	<i>(Portál zaměstnanosti a adaptability)</i>
http://www.vaseprofese.cz	<i>(Poradna pro další profesní vzdělávání)</i>
http://www.budoucnostprofesi.cz	<i>(Budoucnost profesí)</i>
http://www.comdi.cz	<i>(nástroj pro pracovní diagnostiku)</i>
http://www.euroguidance.cz	<i>(Evropský program pro podporu poradenství)</i>

Jazyky, zahraničí

http://www.jazykovky.cz	<i>(Jazykové školy)</i>
http://www.jazykoveskoly.cz	<i>(Jazykové školy)</i>
http://www.jazykoveskoly.com	
http://www.studujeme.cz	<i>(Studium a práce v zahraničí)</i>
http://www.studentagency.cz	<i>(Student Agency – studium, práce a pobyty v zahraničí)</i>
http://portal.mpsv.cz/eures/	<i>(Portál evropských služeb zaměstnanosti, včetně vzdělávání)</i>
http://europa.eu.int/ploteus/portal	<i>(Portál vzdělávacích příležitostí v Evropě)</i>

Podnikání

http://www.cepo.info	<i>(Server pro začínající podnikatele – Cesta k podnikání)</i>
http://www.komora.cz	<i>(Hospodářská komora)</i>

1) Integrovaný portál MPSV

<http://portal.mpsv.cz>

Integrovaný informační portál MPSV funguje od roku 2004. Základním cílem při budování portálu je vytvoření elektronického trhu práce, na kterém si budou zájemci hledat práci vlastními silami.

Skládá se z jednotlivých sekcí, které jsou barevně odlišeny. Vedle informací z oblasti zaměstnanosti v ČR a v EU/EHP – EURES se zde nacházejí informace se sociální tematikou.

Základní stavební kameny elektronického trhu práce jsou:

- informace o volných místech,
- zadání inzerátu „Hledám práci“.

Poptávku po práci zastupují jednotliví zaměstnavatelé. Mají k dispozici:

- aplikaci pro údržbu volných míst – v této aplikaci mohou zaměstnavatelé zadávat, upravovat i rušit nabízená volná místa,
- hledání zájemců o práci – zde mohou zaměstnavatelé vyhledávat vhodné kandidáty a zasílat jim nabídky,
- nezaměstnaný vedený v evidenci úřadu práce může nyní požádat svého zprostředkovatele o vytvoření strukturovaného profesního životopisu na základě dat, která o něm vede úřad práce.

2) EURES - Evropské služby zaměstnanosti

<http://portal.mpsv.cz/eures>

EURES (European Employment Services) je síť, ve které spolupracují veřejné služby zaměstnanosti, odborové svazy a organizace zaměstnavatelů. Síť

koordinuje Evropská komise. Cílem je napomáhat volnému pohybu pracovních sil v rámci Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska.

V kontextu evropské strategie zaměstnanosti je mobilita pracovních sil nejen základním právem, ale zároveň i nástrojem, který pomáhá pracovnímu trhu přizpůsobit se novému vývoji. Přispívá k ekonomickému a sociálnímu pokroku, vysoké míře zaměstnanosti, k vyrovnanému a trvale udržitelnému rozvoji, napomáhá evropské ekonomice, zaměstnavatelům i pracovním silám, poskytuje stimul pro změnu v konkurenceschopné světové ekonomice, upevňuje užší politickou integraci v rámci EU.

Hlavní cíle EURES: poskytovat informace, pokyny a rady pracovníkům, kteří by chtěli pracovat v jiné zemi, ohledně pracovních příležitostí a pracovních a životních podmínek v EU/EHP a Švýcarsku; napomáhat zaměstnavatelům, kteří chtějí zaměstnat pracovníky z jiných zemí; poskytovat pomoc a poradenství pracovníkům i zaměstnavatelům v přeshraničních regionech.

Poskytování služeb EURES je umožněno dvěma cestami: 1) databáze zveřejněné na EURES, 2) informační a poradenské služby nabízené EURES poradci na pověřených úřadech práce v kraji a kontaktními pracovníky EURES působícími na každém úřadu práce.

Jde o poskytování informací, poradenství a nábor/nalezení pracovního místa. Jsou zde dostupné [databáze volných pracovních míst](#), [databáze životopisů](#), [databáze životních a pracovních podmínek](#), databáze informací o situaci na místním trhu práce, [volný pohyb](#) (podrobná charakteristika opatření, které vůči novým členským státům zavedla většina „starých“ členů EU/EHP), [popis přechodných opatření](#) a jejich fungování v praxi, databáze [vzdělávání](#) (možnosti

studia v EU) - obsahuje odkaz na evropský portál PLOTEUS (vzdělávací příležitosti v Evropě).

Během přechodného období až 7 let /2, 3, 2 roky/, zahájeného 1. května 2004, mohou být uplatňovány některé podmínky – vnitrostátní opatření, která omezují volný pohyb pracovníků z nových členských států, do nich a mezi nimi. Tato omezení se týkají pouze volného pohybu za účelem přijetí pracovního místa a mohou se v jednotlivých státech lišit. Tzn., že je potřeba pracovního povolení.

3) Integrovaný systém typových pozic

<http://www.istp.cz>

JOB TIP: Jobtip pomáhá sestavit pracovní profil s nabídkou vhodné pracovní pozice.

KTP: Kartotéka typových pozic nabízí podrobné informace o profesích /popis práce, plat, potřebné vzdělání, schopnosti a dovednosti apod./

DAT CZ: Databáze DAT CZ nabízí širokou škálu vzdělávacích akcí a rekvalifikačních kurzů z celé ČR.

KPM: Katalog pracovních míst vytváří popis pracovních míst ve firmě. Jednoduše a rychle umožní vytvořit strukturovaný popis pracovních míst přesně podle potřeb firmy.

4) Budoucnost profesí

<http://www.budoucnostprofesi.cz>

Informace o současné situaci a budoucnosti profesí na trhu práce, informace o šancích na uplatnění v různých profesích a oborech do roku 2013.

Sektorové studie zkoumají do hloubky vybrané části české ekonomiky a hledají souvislosti mezi změnami v globální ekonomice a poptávkou po pracovnících v důležitých sektorech.

Naleznete zde informace o poptávce po profesích v daném odvětví, předpokládaném vývoji zaměstnanosti, věkové i profesní struktuře.

5) COMDI 6.0

<http://www.comdi.cz>

Jedná se o profesní šetření, psychologické, pedagogické a somatické, které je prováděno pomocí **počítačové diagnostiky COMDI®**.

Cílem je vlastní sebehodnocení klienta, zmapování celé jeho osobnosti se zaměřením na jeho možnou budoucí profesní orientaci.

Výstupem šetření je "Vysvědčení" zpracované v přehledné grafické podobě s komentářem. Díky síťovému provedení programu je možno testování provádět současně na více počítačích, čímž se u skupinového šetření značně snižuje čas a náklady.

Instalace programu COMDI a vlastní šetření může probíhat na libovolném pracovišti, které splňuje určené technické, legislativní a personální podmínky.

Zpracování dat je v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Sběr dat, jejich zpracování a odesílání zpět probíhá centrálně prostřednictvím internetu, a to během několika hodin.

Program COMDI je mezinárodně ověřen v pěti zemích Evropy a certifikován EU pod č.j. CZ/98/1/82504/PI/1.1.1c/FPI.

Kazuistika 1 (M.Šustrová, J.Černý, ICV Brno)

Následující kazuistika je čerpána z klientely Institutu celoživotního vzdělávání VUT v Brně, sekce Poradenství pro studenty (www.lli.vutbr.cz/poradenstvi). Klienty poradny jsou především studenti technických oborů, nejčastěji ve věku 20-25 let. Jednou z řady služeb, které centrum bezplatně poskytuje, je i sestavení profesně-osobnostního profilu, který studentům napomůže k identifikaci silných a slabých stránek. Klienti, jež mají o sestavení profilu zájem, kontaktují poradenské centrum skrze formulář umístěný na webových stránkách institutu. Po vzájemné domluvě je navržen termín prvního setkání, jež vyhovuje oběma stranám.

Standardně probíhá sestavení profesně-osobnostního profilu v rámci dvou setkání. Při prvním čeká klienta zhruba hodinový rozhovor, který pracovník vede polostrukturovaně a zaměřuje se zejména na profesní charakteristiky. Během tohoto sezení mohou být studentům zadány zvolené dotazníky, případně mají možnost je vyplnit přes internet z klidu domova. Druhé sezení následuje nejčastěji během 1-2 týdnů, kdy je klientům podána zpětná vazba, přičemž interpretace výsledků se odvíjí od zakázky vyslovené klientem.

Klientem této kazuistiky byl student 4. ročníku fakulty strojního inženýrství, který chtěl zjistit, zda se hodí na vedoucí či řídicí pozici. Rozhodli jsme se použít Hoganův osobnostní dotazník, jehož dílčí výsledky pomáhají predikovat manažerský potenciál. Nedílným předpokladem pro manažerskou práci je rovněž schopnost zvládat stres, proto jsme pro identifikaci strategií zvládnání stresu použili dotazník SVF 78. Jako doplňkovou metodu jsme zvolili

projektivní metody test stromu a Lüscherův barvový test. Již rozhovor naznačoval, že volba manažerské pozice nebude tím pravým. Klientova představa ideální práce obsahovala kromě dobrého platu a vztahů, také možnost cestovat a učit se novým věcem s minimem stereotypie, včetně kriteria „bez zodpovědnosti“. Kromě toho za svoji největší rezervu považoval odkládání věcí a malou vytrvalost („zaberu, jen když je potřeba“), navíc ze strany kamarádů mu byla vytýkána nespolehlivost. Občas měl také problémy s odmítáním požadavků. Výsledky Hoganova osobnostního dotazníku potvrdily, že student není vhodným kandidátem pro vykonávání manažerské práce, neboť mu manažerský potenciál vyšel podprůměrný. Díky své nízké stabilitě by klient hůře zvládal stresové situace a dlouhodobý stres by měl negativní vliv na jeho výkonnost. Z dotazníku SVF 78 však vyplynulo, že pozitivní strategie zvládání stresu jakou je kontrola situace (snaha najít příčiny stresu a aktivně jej řešit), mu pomáhají odolnost vůči stresu mírně zvýšit. Navíc sám sebe nepovažoval za člověka, který umí druhé vést, řídit a motivovat. Stejně tak neuváděl ani touhu po kariérním postupu. Velmi problematicky se jevila jeho nízká systematickost, což svědčí o malé vytrvalosti a ochotě dotahovat úkoly do konce. Výsledky ukázaly, že se jedná o člověka, který by se hodil spíše pro kreativní práci s velkou mírou flexibility a možností uplatnit svou kreativitu. Vhodnější by pro něj byla pozice např. vývojáře. V porovnání s některými studenty technických oborů však vynikal v oblasti komunikačních dovedností, což je na trhu práce jistě výhodou oproti konkurentům podobného zaměření a dává mu to také větší šanci právě pro vstup do vedoucích pozic.

Po sdělení výsledků klient souhlasil s tím, že by pro něj byla sice vhodnější jiná než manažerská pozice, ale i přesto se rozhodl přijmout místo, jehož hlavní náplní byla řídicí a kontrolní práce. Jako důvod uváděl lepší finanční ohodnocení a perspektivu do budoucna. Studentovi jsme doporučili absolvovat

námi pořádaný kurz time managementu (aby se lépe naučil řídit sám sebe a svůj čas) a dále kurz leadershipu (zaměřený na vedení a motivaci lidí). Prohloubili jsme jeho znalost dalších pozitivních strategií zvládnání stresu a relaxačních technik. Přestože osobnostní předpoklady kandidáta nejsou vhodné pro pozici, kterou bude v budoucnu zastávat, rozhodl se pro ni. Úloha poradce však nespočívá v přesvědčování o tom, co je nebo není správné, neboť konečné rozhodnutí je vždy na klientovi samotném. Shodli jsme se na tom, že jako budoucí absolvent si může dovolit zprvu profesně „zkoušet“ a sám časem přijít na to, která práce je pro něj tou ideální.

Kazuistika 2 (D.Pauknerová, VŠE, Praha)

Kariérové poradenství na VŠE spadá pod Rozvojové a poradenské centrum. Klienty Rozvojového a poradenského centra jsou zejména studenti VŠE. Vzhledem k poměrně univerzálnímu a praktickému zaměření VŠE velký počet studentů řeší svou budoucí profesní orientaci až v průběhu studia. Řada studentů se tak zajímá o možnosti hlubšího poznání svého osobnostního potenciálu a pomoc při rozhodování o svém budoucím pracovním uplatnění. Značné množství jich proto využívá nabídky Rozvojového a poradenského centra zúčastnit se modelového assessment centra.

Modelové assessment centrum je na VŠE pořádáno ve spolupráci s firemními partnery (např. PWC). Skládá se z psychodiagnostické části – které probíhá v dopoledních hodinách a z části praktické - té se studenti účastní v odpoledních hodinách. Pro stanovení osobnostního profilu klienta používáme IST 2000 R – test struktury inteligence, Bochumský osobnostní dotazník – inventář profesních charakteristik osobnosti (BIP) a ICL. V průběhu odpoledne pak studenti

absolvují řešení případové studie, které má obsahově i organizačně na starosti spolupracující firma. Jedná se o případovou studii, která je řešena v týmu a studenti dostávají zpětnou vazbu od pracovníků personálního oddělení firmy. Poté následuje zpětná vazba od psychologů k dopolední psychodiagnostice. Primárně je tato služba nabízena studentům magisterského studia.

Stává se nám poměrně často, že absolvování assessment centra představuje pouhý počátek práce s klientem, která pak může trvat poměrně dlouhou dobu, u některých i v průběhu celého magisterského studia. To byl i případ studentky prvního ročníku magisterského studia, která se účastnila modelového assessment centra. Z jejího vyjádření v průběhu rozhovoru při sdělování zpětné vazby z psychodiagnostických metod vyplynulo, že má pocit, že je na VŠE omylem. Vždy se zajímala o druhé a původně se chtěla přihlásit na studium psychologie, rodiče ji však od tohoto rozhodnutí odradili s poukazem na limitované možnosti uplatnění v tomto oboru a nízkou pravděpodobnost přijetí na požadovanou vysokou školu. Z výsledků psychodiagnostiky vyplynula jednoznačná sociální orientace klientky a převaha humanitních schopností. Vzhledem k tomu, že klientka měla pouze povšechnou představu o možnostech svého budoucího uplatnění, v následujícím rozhovoru jsme se zabývaly konkrétními možnostmi, které nabízí současný trh práce. Klientka pak dostala za úkol zpracovat SWOT analýzu svých možností, ve kterých využila jak výstupů z psychodiagnostiky, tak i znalostí trhu práce. Na základě SWOT analýzy jsme pak prodiskutovaly možné strategie a sestavily akční plán. Ten zahrnoval jak získání konkrétních pracovních zkušeností ve zvoleném oboru (personalistika), tak i úpravu studijního plánu volbou konkrétních volitelných předmětů.

Klientka pracovala po určitou dobu na částečný úvazek v personální agentuře a díky této práci získala přesnější představu o možnostech uplatnění

v personalistice, která se pro ni ukázala jako ideální volba. V průběhu magisterského studia pak vystřídala ještě dvě firmy, z nichž u každé se jednalo o jiný druh práce ve stejném oboru (nábor pracovníků a specialista vzdělávání). Diplomovou práci klientka zpracovávala na téma „Práce s talentovanými pracovníky v podniku“, aby se posléze stala vedoucí tohoto projektu ve firmě.

Výhodou naší práce v rámci Rozvojového a poradenského centra je skutečnost, že většina z nás zároveň působí jako vysokoškolští učitelé. To nám pak rozšiřuje nabídku možností, které můžeme našim klientům poskytnout a služba klientovi se pak může stát komplexní péčí o rozvoj jeho osobnosti.

Použité zdroje

- ARNOLD, J. Work Psychology. Understanding Human Behavior in the Workplace. Fourth ed. Harlow: FT Prentice Hall.
- BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. Human Resource Management. A Contemporary Perspective. Second edition. London: Pitman Publishing, 1997.
- BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Praha: ADK Grada, 1994.
- EGAN, G., The skilled helper (4th Edition) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole., 1990
- FREIBERGOVÁ, Z.: Studijní poradenství ve vzdělávání dospělých. Liberec: CDV, TU, 2008.
- GALLAGHER, K.; ROSE, E.; McCLELLAND, B.; REYNOLDS, J.; TOMBS, S. People in Organisations. An Active Learning Approach. Oxford: Blackwell, 1997.
- GAVORA, P. a kol.: Pedagogická komunikácia v základnej škole. Bratislava: SAV, 1998.
- GIBSON, R.L., MITCHEL, M.H.: Introduction to guidance and guidance. Sixth edition. Merrill Prentice Hall. P. 157-158, 2003.
- HANSEN, E.: Career guidance: a resource handbook for low- and middle income countries. International Labour Organization 2006, český překlad 2007, ke stažení k dispozici na <http://www.euroguidance.cz/cz/publikace-euroguidance/karierove-poradenstvi-prirucka-pro-zeme-se-strednimi-a-nizsimi-prijmy.html>
- HARGAŠOVÁ, M.: Poradenská psychológia – teze v přípravě projektu k vysokoškolskému poradenství, 2000.
- HILLAGE, J.; POLLARD, E. Employability: developing a framework for policy analysis. 1998, ©IES.

IVEY, ALLEN E.: International interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society. Brooks/Cole 2003.

KIROVOVÁ, I. Tradiční a současná psychologická smlouva. Psychologie v ekonomické praxi, 2005, 3-4/XL, s.109-118.

KIROVOVÁ, I. Výzva současnosti – zaměstnavatelnost? Psychologie v ekonomické praxi, 2006, 3-4/XLI, s.141-150.

KIROVOVÁ, I. Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu. Ostrava: VŠB-TUO, 2007.

KRAUS, J. a kol. Nový akademický slovník cizích slov A – Ž. Praha: Academia, 2006.

LAW, B., WATTS A.G.: The dots analysis. National Institute for Careers Education and Counselling. The Career-Learning NETWORK, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.

MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M.: Metodika poradenské práce pro DPV. Sdružení pro informačně poradenský systém, Praha 2008.

MOJŽÍŠOVÁ, A.: Metody sociální práce. Jihočeská Univerzita, Zdravotně sociální fakulta, Katedra supervize a odborné praxe, České Budějovice 2007.

MULLINS, L.J. Management and Organisational Behaviour. Sixth edition. Harlow: Prentice Hall, 2002.

OECD – European Commission. Career guidance: A handbook for policy makers. Paříž: OECD/European Commission, 2004, s. 10., k dispozici ke stažení na <http://www.oecd.org/dataoecd/53/53/34060761.pdf>

OPOČENSKÝ, J.: Poradenství pro volbu povolání. Učební text. Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, Praha 1996.

PAUKNEROVÁ, D., ČERNÝ, J., ŠUSTROVÁ, M., FRANCOVÁ, T.: Manuál vysokoškolského profesního poradce: metody, Oeconomica, VŠE, Praha 2008

RŮŽIČKA, J. a kol. Řízení profesní kariéry zaměstnanců. Praha: VŠE, 1993.

SPENCEROVÁ L.: Materiály ke kursu „Career Coaching“. CIPD, London 2009

ŠIKULOVÁ, R.: Pedagogická komunikace jako prostředek sociální interakce, 2007.

Dostupné na http://pf1.ujep.cz/materialy/KPR_sikulova_pedakomun.pdf, 5.11.2007.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003.

WATERMAN, R.H., WATERMAN, J., COLLARD, B.A. Toward a career resilient workforce. Harvard Business Review, 1994, July-August, pp.87-95.

WILSON, T.; DAVIES, G. The changing career strategies of managers. Career Development International, 1999, 4/2, pp.101-107.

www.amrp.cz

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (SBÍRKA ZÁKONŮ ročník 2006, [částka 37](#), ze dne 31. 03. 2006).

<http://www.occupationsguide.cz/>

<http://www.euroguidance.org.uk/>

<http://www.agcas.org.uk/>