

ISSN 1338-8231

KARIÉROVÉ PORADENSTVO v teórii a praxi

2019

číslo

15



euro | guidance

REDAKCIA

Redaktori:

PhDr. Štefan Grajcár, zostavovateľ a vedúci redaktor
Mgr. Ladislav Ostroha
Ing. Jozef Detko
Mgr. Petr Chaluš

Redakčná rada:

Mgr. Alžbeta Štofková Dianovská, Asociácia výchovných poradcov SR
PhDr. Marta Hargašová, CSc., nezávislá expertka
PhDr. Zuzana Kršková
PhDr. Darina Lepeňová, Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie
Mgr. Eva Uhríková, Navigácia v povolani
PhDr. Mária Zvariková, predsedníčka Asociácie vysokoškolských poradcov Slovenska
doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D., VŠB – Technická univerzita Ostrava
Mgr. Kateřina Hašková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj
Ing. Helena Košťálová, Evropská kontaktní skupina, Praha

Vydavateľ:

© Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu
Euroguidance centrum
Križkova 9
811 04 Bratislava
Tel.: 02/209 222 81, -02
www.euroguidance.sk
euroguidance@saaic.sk



Vychádza dvakrát za rok.
Toto číslo vyšlo v júli 2019.

DISTRIBUOVANÉ ELEKTRONICKY (dostupné na <http://www.euroguidance.sk> a <http://www.euroguidance.cz>).

ISSN: 1338-8231



Spolufinancované z
programu Európskej únie
Erasmus+

*Publikácia bola podporená Európskou komisiou a Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR v rámci programu Erasmus+. Text reprezentuje výlučne názory autorov a Európska komisia a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR nenesú za zverejnené informácie žiadnu zodpovednosť.
Text neprešiel jazykovou korektúrou.*

OBSAH

EDITORIÁL	4
CAREER MANAGEMENT SKILLS – DŮLEŽITOST JEJICH APLIKACE A MOŽNOSTI MĚŘENÍ	6
Mgr. Libor Komárek, Psychologický ústav, Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno	
KARIÉRNÍ STROM A PRÁCE S KARIÉRNÍMI KARTAMI	18
PhDr. Sylvie Navarová, Škola manažerského rozvoje s.r.o. / CETERAS – Centrum terapeutických služeb	
PODNIKÁNÍ JAKO KARIÉROVÁ STRATEGIE ČESKÝCH ŽEN	26
Lucie Václavková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj	
KARIÉROVÝ PORADCE – OSAMĚLÝ BĚŽEC?	31
PhDr. Kristina Březinová	
ROZHOVORY	
JEAN PRALONG: AK CHCEME ROZUMIEŤ ZRUČNOSTIAM PRE RIADENIE KARIÉRY, JE POTREBNÉ ŠTUDOVAŤ PRESVEDČENIA JEDNOTLIVCOV	36
AKTUÁLNE O PRÍPRAVE VÝROČNEJ KONFERENCIE IAEVG V BRATISLAVE	40
Dvojrozhovor s Tomášom Šprlákom, predsedom Organizačného výboru, a Lenkou Martinko-vičovou, predsedníčkou Vedeckého výboru konferencie IAEVG v Bratislave	
SPRÁVY Z USKUTOČNENÝCH AKCIÍ	
PRIORITY ZLÍNSKÉHO KRAJE V OBLASTI KARIÉROVÉHO PORADENSTVÍ V KRAJSKÉM AKČNÍM PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ	44
Kateřina Hašková, Centrum kariérového poradenství	
MOBILITA ZA KAŽDÚ CENU?	48
Maja Jaššová, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry	
SPRÁVA ZO SEMINÁRA CROSS-BORDER: NOVÉ ZRUČNOSTI PRE BUDÚCNOSŤ	52
Ladislav Ostroha, Euroguidance centrum	

TABLE OF CONTENTS

EDITORIAL	4
CAREER MANAGEMENT SKILLS - THE IMPORTANCE OF THEIR APPLICATION AND POSSIBILITIES OF MEASUREMENT	6
Mgr. Libor Komárek, Institute of Psychology, Faculty of Arts, Masaryk University, Brno	
CAREER TREE AND WORK WITH CAREER CARDS	18
PhDr. Sylvie Navarová, Škola manažerského rozvoje s.r.o. / CETERAS – Centrum terapeutických služeb	
BUSINESS AS A CAREER STRATEGY FOR CZECH WOMEN	26
Lucie Václavková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj	
GUIDANCE COUNSELLOR – A LONELY RUNNER?	31
PhDr. Kristina Březinová	
INTERVIEWS	
JEAN PRALONG: IF WE WANT TO UNDERSTAND CAREER MANAGEMENT SKILLS, IT IS NECESSARY TO STUDY INDIVIDUALS' BELIEVES	36
PREPARATION OF THE ANNUAL 2019 IAEVG CONFERENCE IN BRATISLAVA	40
Interview with Tomáš Šprlák, Head of the Organisation Committee, and Lenka Martinkovičová, Head of the Scientific Committee of the IAEVG Conference in Bratislava	
REPORTS FROM PAST EVENTS	
PRIORITIES OF THE ZLÍN REGION IN THE AREA OF CAREER GUIDANCE IN THE ACTION PLAN OF EDUCATION	44
Kateřina Hašková, Centrum kariérového poradenství	
MOBILITY FOR ANY PRICE? (REPORT FROM THE TCA SEMINAR)	48
Maja Jaššová, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry	
REPORT FROM THE CROSS-BORDER:SEMINAR: NEW SKILLS FOR THE FUTURE	52
Ladislav Ostroha, Euroguidance centrum	

EDITORIÁL

Milí čitatelia,

slovenská a česká komunita ľudí pohybujúcich sa v širokej oblasti kariérového poradenstva, kariérového vývinu, kariérového rozvoja a rastu, kariérovej výchovy a vzdelávania už niekoľko mesiacov žije intenzívnymi prípravami výročnej konferencie Medzinárodnej asociácie pre študijné a profesijné poradenstvo, ktorá sa uskutoční už onedlho, v dňoch 11. – 13. septembra v Bratislave. Predchádzať jej bude vedecké sympóziu v Brne v dňoch 9. – 10. 9. spojené s radom návštev konkrétnych pracovísk, v ktorých sa poskytujú služby kariérového poradenstva.

Napriek tomu, že čím viac sa toto významné podujatie približuje a náš spoločný nepokoj a obava, ako to všetko zvládneme s tým primerane stúpa, prichádzame s našou pravidelnou dávkou príspevkov, odborných článkov, správ a informácií o dianí v našej oblasti.

Aktuálne číslo nášho spoločného časopisu otvárame blokom príspevkov autorov a autoriek prihlásených na konferenciu IAEVG v Bratislave – začíname prehľadovou štúdiou Libora Komárka z Masarykovej univerzity v Brne o CMS, zručnostiach pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesionálnej dráhy. V ďalších troch príspevkoch (Sylvie Navarová, Škola manažerského rozvoje: Kariérny strom a práce s kariérnymi kartami; Lucie Václavková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj: Podnikání jako kariérová strategie českých žen; Kristina Březinová: Kariérový poradce – osamělý běžec?) autorky predstavujú tri rôzne pohľady na kariérové poradenstvo v praxi.

V rozhovoroch predstavujeme najprv Jeana Pralonga z Francúzska a jeho prístup, osobnostný model SAVEN, ktorý kombinuje zručnosti pre riadenie kariéry s individuálnymi presvedčeniami klientov. V nasledujúcom dvojrozhovore sme sa pokúsili zachytiť aktuálny stav príprav konferencie IAEVG v Bratislave pohľadmi jej kľúčových aktérov – Tomáša Šprláka, predsedu Organizačného výboru, a Lenky Martinkovičovej, predsedníčky Vedeckého výboru konferencie.

Posledné tri príspevky sú reflexiami priamych účastníkov na odborné podujatia a aktivity v relatívne nedávnej minulosti (Kateřina Hašková: Priority Zlínskeho kraje v oblasti Kariérového poradenství...; Maja Jaššová: Mobilita za každú cenu?; Ladislav Ostroha: Správa z Cross Border seminára v Bledě), ktoré sú dobrými a inšpiratívnymi príkladmi rôznorodého diania či už nás alebo v zahraničí.

Všetkým našim čitateľom prajeme príjemné čítanie a tešíme sa na skoré stretnutia v Brne, Bratislave alebo hocikde inde.

Štefan Grajcár
a tím Euroguidance SK & CZ

CAREER MANAGEMENT SKILLS – DŮLEŽITOST JEJICH APLIKACE A MOŽNOSTI MĚŘENÍ

Přehledová studie (review)

**Mgr. Libor Komárek, Psychologický ústav, Filozofická fakulta,
Masarykova univerzita, Brno**

Abstrakt:

V dnešní měnící se době už nestačí být vybaven potřebnými dovednostmi jen při vstupu na trh práce, ale důraz je kladen i na kompetence potřebné k efektivnímu udržení se v něm. Článek je přehledovou studií, která se soustředí právě na tyto kariérní kompetence (*career management skills*) s důrazem na oblast aplikace v celoživotním vzdělávání, resp. na oblast získávání CMS na vysokých školách. Nejprve definujeme CMS, následně se zaměřujeme na jejich přínosy a možnosti aplikace ve vzdělávání. Další část se zabývá již existujícími kompetenčními rámci pracujícími se CMS a rozporuje možnost vzniku jednoho rámce společného z důvodu národně podmíněných rozdílů. V poslední části se článek zaměřuje na složitost evaluace a měření CMS a navrhuje rozvoj dostatečně metodologicky kvalitních výzkumů a v našem národním kontextu, příp. konstrukci nástroje sloužícího k porovnání výstupů jednotlivých aktivit na CMS zaměřených. Cílem článku není podat vyčerpávající výčet literatury na toto téma napsané, ale spíše představit možnosti a limity celého konceptu CMS, jeho aplikace a měření.

Klíčová slova: CMS, kariérní kompetence, kariérní vzdělávání, měření kompetencí

Abstract

Career Management Skills - the importance of their application and possibilities of measurement

To be equipped with needed skills is not enough only in a moment of a transition and an entrance to the labour market, it is needed to have an ability to stay inside it effectively. This article is a review study; which main objects are these career competences (*career management skills*) with a special accent on long-life learning area, respectively accent on the acquisition of these skills at universities. First, we define CMS, next we focus on their benefits and opportunities of application in education and learning. Next part describes the existing competences frameworks, which work with CMS and discuss the possibility of creating the one common framework. In the last part of the article, we focus on the obstacles of evaluation and measurement of these competences and discusses needs of more research with strong methodology and construction of tool helps with measurement and evaluation of outcomes from CMS activities.

Key words: CMS, career competencies, career learning, measuring of competences

Career management skills – nejednotné pojmosloví i definice

Svět práce je a vždy byl velmi rozmanitý. Práce má v životě jedince dle Mertonova rozdělení hned dvě důležité role – manifestní a latentní (Musil, 2003). První role člověku zajišťuje dostatek materiálních zdrojů pro udržování kýžené životní úrovně, druhá nám potom zajišťuje orientaci ve struktuře času, seberealizaci v sociálních vztazích i v pracovních činnostech samotných, možnost profesně růst a uplatňovat svůj potenciál. Trh práce je potom založen na transakci pracovníkova času za možnost tyto role využívat. Každý rok se na tomto trhu také objevuje několik tisíc nových pracovníků, absolventů škol a univerzit, kteří své uplatnění teprve hledají, nebo naopak pracovníků, kteří hledají uplatnění jiné. Dovednosti a schopnosti, které má jedinec ovládat, aby mohl efektivně plnit svoji pracovní roli, jsou často jasně definovány minimálně v popisech pracovních pozic, otázkou je, jaké dovednosti a schopnosti jsou třeba k tomu, aby si člověk takovou práci vůbec mohl najít.

K této problematice se v posledních letech upíná čím dál tím více výzkumníků, kteří se přesně tyto kompetence snaží pojmenovat a popsat (European Lifelong Guidance Policy Network [ELGPN], 2015b). Souhrnně je nazýváme jako *dovednosti pro řízení vlastní kariéry* (ELGPN, 2015a) v anglickém originále *Career Management Skills* (ELGPN, 2015; The Euroguidance Network [TEN], 2012; Taylor & Hooley, 2014; Hustler, a další, 1998; Neary, Dodd, & Hooley, 2015). V literatuře nicméně můžeme najít mnohem více názvů těchto dovedností, které variiují nejen jazykově, ale i šířkou svého záběru – např. *career management competences* (ELGPN, 2015; Vaughan, 2011), *career self-management* (King, 2004), či v širokém pojetí „*dovednosti pro řízení života, vzdělávání a práce*“ (ELGPN, 2015a). Nehledě však na jazykovou rozdílnost pojmu, i náš původní pojem *career management skills* (CMS) zdomácněl a vyskytuje se i v česky psané literatuře.

Obecně pojem „kompetence“ použil jako první pro popis schopností jedince efektivně interagovat se svým okolím už v roce 1959 Robert White (1959). Na něj posléze navázali Flanagan (1954) a později McClelland (1973), kteří se stali velkými propagátory pojmu kompetencí a jejich testování v oblasti psychologie práce. Flanagan se v průběhu 2. světové války zabýval v rámci programu United States Air Force výzkumem bojových pilotů americké armády. Právě v roce 1954 potom vydává svůj přehledový článek, ve kterém shrnuje závěry několika studií realizovaných mezi lety 1941 až 1946. V tomto textu se zabývá mimo jiné právě neúspěchy bojových pilotů americké armády a formami jejich výběru. V této době jsou pro účely náboru v armádě plošně používány testy Army Alfa pro gramotné, resp. Army Beta pro negramotné uchazeče. Úvahy nad příčinami selhávání pilotů míří autor mimo jiné i k možné změně systému výběru – tedy od inteligenčních testů k analýze pracovní náplně a definici klíčových nároků a požadavků na toto místo (Flanagan, 1954). McClelland potom navazuje na Flaganana a navrhuje vybírat zaměstnance spíše na základě kritérií potřebných pro samotný výkon funkce nežli na základě obecných rozumových schopností a předpokladů. McClelland (1973) např. navrhuje pro zjištění schopnosti řídit dát kandidátovi řidičský test spíše nežli test inteligence a test zjišťující schopnost následovat instrukce ve formě tužka-papír, který nám sice řekne něco o předpokladu k řízení, ale jistě nebude schopen predikovat reálné řidičské

schopnosti, stejně jako Army Alfa nebyl schopen predikovat úspěch bojového pilota v bitvě. Oba tak navrhovali zabývat se kompetencemi spíše než inteligencí, která v té době byla považována za jediný efektivní prediktor pracovního výkonu. O několik desítek let později se však pojem kompetence posouvá ještě před výběr a nábor vhodných uchazečů a začíná se používat jako pojem pro průřezové dovednosti potřebné pro možnost nalézt si vhodné uplatnění, či jej během života změnit, tedy CMS.

Stejně jako v názvosloví, tak i v definicích CMS se vyskytují jisté rozdíly v šířce jejich uchopení, která variuje nejen na základě odlišného politického, ekonomického a historického rámce jednotlivých zemí, ale také na základě jejich velikosti (Sultana, 2012). Nejjednodušší definicí je nejspíš pouze konstatování, že CMS je schopnost vést a hodnotit proces kariérního plánování (TEN, 2012). Do toho mohou spadat kompetence, které jedinci pomáhají pojmenovat jejich dovednosti, rozvíjet a nastavovat kariérní cíle a proaktivně přebírat zodpovědnost za vlastní kariéru (Neary, Dodd, & Hooley, 2015). Šířeji CMS potom pojímá např. Sultana, který je považuje za široký balík kompetencí poskytujících strukturu pro jednotlivce i skupiny k shromažďování, analýze, syntéze a organizaci informací o sobě, o vlastním vzdělávání a zaměstnání, jakožto i rozhodovací schopnosti a schopnosti pohybovat se v obdobích přechodu mezi různými okamžiky kariérního života (Sultana, 2012; ELGPN, 2015a). Asi nejširší definice vnímá CMS jako schopnosti pro uspokojivý život, jehož důležitou součástí práce je (Vaughan, 2011), či jako „znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro informované, kompetentní a samostatné řízení vlastní vzdělávací, profesní a životní dráhy“ (ELGPN, 2015b, str. 19).

Průřezová povaha CMS a jejich role ve vzdělávání

Důležitost speciálních dovedností, schopností a znalostí pro orientaci na moderním trhu práce neustále roste. V minulosti byla hlavním přístupem ke kariérnímu vzdělávání hlavně tzv. pracovní připravenost („*immediate employability*“), tedy schopnost vypořádat se s požadavky na pracovišti bez nutnosti dalšího vzdělávání a najít si tak okamžitě třeba i první práci. Dnešní trh ale vyžaduje spíše vzdělání v oblasti obecné uplatnitelnosti („*sustainable employability*“), tedy nejen ve schopnosti najít si první zaměstnání, ale spíše ve schopnosti zůstat zaměstnatelným po celý život (Watts, 2006).

Z tohoto důvodu se i oblast kariérního poradenství a vzdělávání posouvá spíše k filozofii celoživotního přístupu, zvláště co se severně-evropské tradice týká (Zhang, 2016). Řízení kariéry tak není více vnímáno jako jednorázová událost v životě člověka, ale spíše jako dlouhodobý a nejlépe celoživotní proces (Neary, Dodd, & Hooley, 2015). Na půdě Evropské unie vznikla aktivita nazvaná European Life-long Guidance Policy Network (ELGPN), která se snaží vytvářet a představovat členským státům nástroje, které by pomohly v aplikaci, posouzení či revizi dosavadních politik a rámců tak, aby byla naplněna definice celoživotního poradenství a vzdělávání v jednotlivých vzdělávacích sektorech i mezi nimi (ELGPN, 2015b). Rada Evropské unie potom celoživotní poradenství definuje jako „*souvislý proces umožňující občanům všech věkových kategorií a v průběhu celého jejich života vymezit své schopnosti, dovednosti a zájmy, rozhodovat se v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a zaměstnání a řídit svou individuální dráhu*“

v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, v práci i v jiných oblastech, kde lze získávat a využívat své schopnosti a dovednosti. Poradenství zahrnuje individuální a kolektivní činnosti spočívající v poskytování informací, konzultací, dovednostních profilů, průběžné pomoci, výuky vedoucí k osvojení dovedností nutných k rozhodování o profesní kariéře a jejímu řízení“ (Usnesení Rady a zástupců vlád členských států zasedajících v Radě ze dne 21. listopadu 2008 – „Lepší začlenění celoživotního poradenství do strategií celoživotního učení“, 2008).

Získávat CMS během celého života je výhodné zvláště proto, že jednotlivec získává přístup k efektivnímu využívání všech dostupných kariérních služeb a nástrojů, dokáže snáze identifikovat příležitosti k rozvoji svých vzdělávacích cílů, rozumí funkci trhu práce a dokáže sledovat a chápat změny, které se na něm vyskytnou a v neposlední řadě také dokáže lépe dělat a přijímat rozhodnutí o své vlastní kariéře a zvládat změny a možné stavy nejistoty skrze dlouhodobé plánování a uvědomělé volby (Neary, Dodd, & Hooley, 2015).

CMS lze během života získávat rozličnými způsoby, záleží nicméně na kurikulární strategii každého státu. Tyto kompetence totiž mohou být získávány v rámci speciálních předmětů, vyučovaných v některých zemích na základní i střední škole či na univerzitách. Většinou se k nim však přistupuje spíše jako k průřezovým tématům, která naplňuje svými kurikuly více souvisejících předmětů (Sultana, 2012), proto je důležité dobře definovat výstupy z těchto témat tak, aby se v multidisciplinarnitě neztratily důležité cíle (Sultana, 2013).

Rámcový vzdělávací program (RVP) v ČR např. stanoví oblasti podobné CMS pouze jako součásti větších celků. RVP pro základní školy tak např. definuje vzdělávací oblast „Člověk a svět práce“, jehož součástí je kromě získávání základních pracovních dovedností a návyků (konstrukční činnosti, pěstitelské práce, příprava pokrmů apod.) i tematický okruh „Svět práce“, který je doporučený až pro 7. a 8. ročníky (Národní ústav pro vzdělávání, 2017).

RVP G pro gymnázia už je zajímavější, neboť zde můžeme oblasti spadající do CMS najít jednak mezi klíčovými kompetencemi (např. kompetence k učení – plánování, organizace i evaluace vlastního vzdělávání; kompetence k řešení problémů – kritický přístup a získávání informací; kompetence komunikativní – prezentování vlastní práce atd.), ale také v rámci vlastní vzdělávací oblasti „Člověk a svět práce“, resp. v rámci tématu „Trh práce a profesní volba“, jehož náplní jsou témata: profesní volba, mezinárodní trh práce a osobní management. (Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007). Podobně se k tomu staví i další RVP pro střední školy odborné, které ale dávají větší důraz na zapojení tématu do dalších předmětů (např. MŠMT, 2007).

Na univerzitách v České republice dle dostupných zdrojů zatím žádné kurikulární dokumenty souvisele rozvíjející CMS neexistují. Vše je tak v gesci jednotlivých fakult, či oborů. Zavádění takových programů a předmětů má však jistě své opodstatnění, neboť mohou výrazně napomoci uplatnitelnosti svých absolventů, jako ve svém výzkumu dokázali např. Taylor a Hooley (2014).

Hustler a kol. (1998) nabízejí tři možné postupy k rozvoji CMS na vysokých školách. Prvním je zavádění speciálních vzdělávacích modulů a předmětů – ať už obecných, tedy pro všechny studenty, nebo „šité na míru“ potřebám jednotlivých fakult či oborů. Za nevýhodu tohoto řešení

považují samozřejmé chybějící napojení na další oblasti studia. Nabízí se tedy možnost zabudování CMS do obecného kurikula, resp. obecného studijního základu, který je už dnes na mnoha fakultách vyzkoušeným a zavedeným konceptem (např. jazykové vzdělávání apod.). Takto by mohly vzniknout na sebe navazující předměty nebo průřezová témata plněná ve vybraných předmětech. Poslední možností je potom rozvoj CMS zcela mimo kurikulum – účastníci takových kurzů jsou potom vedeni k sebereflexi např. formou prezentací, skupinových prací, psaní deníku, průběžných konzultací apod. Syntetizují tak mimo své vzdělání informace o vybraných kompetencích skrz spolu zdánlivě nesouvisející předměty. (Hustler, a další, 1998). Poslední jmenované strategii odpovídá i momentální vývoj v ČR, kdy je zakládáno několik nových kariérních center při jednotlivých státních i soukromých veřejných školách, které popsanou agendu mají mimo jiné na starosti.

I přes tyto snahy ale v České republice zatím nemá celoživotní vzdělávání ukotvený rámec, je roztržité a nenabízí dostatek podnětů atd. (Šprlák, 2016). Není tomu tak ale jen u nás. V šesti evropských zemích proběhly paralelní focus groups s kariérními poradci a dalšími lidmi zapojenými do celoživotního vzdělávání. Celkem 197 účastníků se shodlo na vysoké hodnotě konceptu CMS a jeho rozvoji, na druhou stranu jen 43 % respondentů ale uvedlo, že k tomu ve svých zemích vidí dostatek příležitostí. Nejvíce využití viděli zvláště v oblasti školství a kariérním poradenství, zcela minimálně jej potom viděli při rozvoji a vzdělávání již zaměstnaných lidí (Neary, Dodd, & Hooley, 2015), což pouze potvrzuje, že celoživotní vzdělávání je v mnoha oblastech sice pěkná idea, která ale není realizována. Výjimkou může být však např. Nový Zéland, kde je koncept CMS součástí základního vzdělávacího kurikula (Vaughan, 2011).

Sultana (2012) v této oblasti definoval tři největší problémy s aplikací CMS ve tvorbě vzdělávacích politik. Dle něj máme stále velký nedostatek empiricky potvrzených důkazů dopadu rozvoje CMS na celkovou zaměstnatelnost a zaměstnanost. S tím souvisí i druhý problém a to ten, že se výzkumy více zaměřují jen velmi úzce, a to hlavně na učící se subjekt, jedince, a méně už na globální dopady. V neposlední řadě také apeluje na fakt nedostatku pozornosti ke vzdělávání těch, kteří mají následně vzdělávání předávat dál. V okamžiku, kdy chybí nějaký komplexní rámec a návod, poradci přistupují ke vzdělávání pomocí nástrojů a metod, které jsou jim nejbližší. Můžeme tak najít v různých evropských zemích mnoho zkušeností s rozmanitými přístupy jako jsou koučování, terapie realitou, sociodynamické mapování atd. (TEN, 2012).

Kompetenční modely a CMS

Dovednosti, které nejsou přímo svázány s konkrétním oborem, nebo odborností jsou často jen velmi těžko specifikovatelné, definovatelné a měřitelné. Výše jsme naznačili nejednotnost a nejasnost v uchopení definice CMS. Pokud je tedy třeba definovat kompetenci samotnou, resp. její výstup – jak se bude jedinec projevat, bude-li kompetencí disponovat, je třeba vytvořit tzv. kompetenční model. Tento pojem se používá spíše v oblasti psychologie práce (Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004), nicméně i v oblasti CMS najdeme hned několik kompetenčních modelů.

Asi nejstarším modelem CMS je tzv. model DOTS (Neary, Dodd, & Hooley, 2015), který definoval Watts (1977). Model je akronymem prvních písmen čtyřech nejobecnějších kariérních kompetencí:

- Učení se rozhodování (Decision learning) – schopnosti dělat rozhodnutí a přebírat za ně odpovědnost.
- Vyhledávání příležitostí (Opportunity awareness) – znalost, jaké pracovní příležitosti existují a jaké jsou požadavky, které je třeba splnit.
- Zvládání přechodných období (Transition learning) – rozvoj komunikačních a interpersonálních schopností zahrnujících i dovednosti k hledání práce a sebezpetaci.
- Sebeuvědomění (Self awareness) – důraz na zájmy, schopnosti, silné stránky, hodnoty, atd.

Někteří autoři považují model DOTS za zcela univerzální, Stanbury dokonce píše, že by jakýkoliv model kariérního vzdělávání měl tyto čtyři prvky obsahovat, aby splňoval potřebu informované volby a efektivního kariérního plánování (Stanbury, 2005, podle McCash, 2006). Jiní autoři potom modelu naopak vyčítají, že nebere v úvahu sociální kontext učení ani vývojové hledisko kompetence. Definuje tedy to, co má jedinec umět, ale už nedefinuje vývojovou linku kompetence, resp. proces jejího získávání (Law B. , 2005), což je ale nejspíš způsobeno obdobím jeho vzniku. Law (1999) tvrdí, že kdyby model vznikl později bral by v úvahu i tato hlediska.

Stejný autor na model DOTS navazuje svojí vlastní teorií, která má právě tato hluchá místa vyplnit. Law (1999) přichází s vlastním modelem a teorií kariérního učení, ve které vychází z předpokladu, že informace není znalostí, dokud není zpracována a že je třeba v tomto procesu brát v úvahu i celospolečenský kontext jedince a jeho kariéry. Přichází tedy s modelem Se-Si-F-U:

- **Sběr informací (Sensing)** – získávání povědomí o oblasti zájmu, resp. objektu učení se.
- **Třídění (Sifting)** – fáze prozkoumávání, třídění informací, porovnávání, případně sytézování informací nových.
- **Zaměřenost (Focusing)** – introspektivní zkoumání vlastního náhledu, názorů a postojů.
- **Porozumění (Understanding)** – finální část zpracování, kritické hodnocení a myšlení.

Model DOTS se tak podle autora stává objektem učení (co se má jedinec naučit), zatímco model Se-Si-F-U jej doplňuje o genezi (jak se to má jedinec naučit). Za důležitý také považuje poznatek, že zatímco první a poslední část modelu se odehrává objektivně – ve společnosti a za pomoci společnosti, obě střední části jsou zcela subjektivní a probíhají pouze na úrovni sebereflexe a introspekce (Law, 2010).

Národní kompetenční modely

Model DOTS se sice ukazuje jako funkční, je ale až příliš široký. Jednotlivé státy tvořící politiku nakládání se CMS si tedy musely vytvořit vlastní modely, které by více odpovídaly zvyklostem a

nárokům pracovního trhu. V roce 1988 tak vznikl v USA dokument *The US National Career Development Guidelines*, který inspiroval asi první model CMS – *Canadian Blueprint* (1998), který se zase stal předlohou např. pro *Australian Blueprint for Career Development* (2008; Sultana, 2012), následovala Anglie, Nový Zéland, Skotsko (Neary, Dodd, & Hooley, 2015) a v neposlední řadě Portugalsko a Irsko (ELGPN, 2015).

Americký (National Career Development Guidelines Framework, 2008), Kanadský a Australský (*Australian Blueprint for Career Development*, 2014) rámec si jsou velmi podobné – sdružují CMS do tří kategorií: řízení osobní, řízení vzdělávání a řízení kariéry. Skotský rámec (*Career Management Skills Framework for Scotland*, 2012) potom sdružuje CMS do čtyř kategorií: osobní, silné stránky, výzvy a síťování. Irský model (*Guidance for Life: An Integrated Framework for Lifelong Guidance in Ireland*, 2007) se dotýká taktéž čtyř oblastí – emoční rozvoj, sociální rozvoj, rozvoj učení a kariéerní rozvoj, ale definuje taktéž pět období z hlediska vývoje jedince. Definuje tak rozvoj daných kompetencí pro každou věkovou skupinu zvlášť.

Jednotlivé rámce se od sebe odlišují podle potřeb jednotlivých zemí, ve kterých vznikly, nicméně všechny spojují tři základní prvky, kterými se zabývají: oblast učení (resp. seznam kompetencí, kterými se zabývají a jejich projevy), model učení se kompetencím (jakým způsobem k nim člověk přichází, resp. jak je může dále rozvíjet) a stupně rozvoje (tedy jakési škály rozvoje kompetencí) (Hooley a kol., 2013, podle Neary, Dodd, & Hooley, 2015). Hašková a Vaculík (2016) se ve své teoretické studii zaměřili právě na již zmíněné rámce a pokusili se udělat metaanalýzu kariéerních kompetencí, kterými se jednotlivé rámce zabývají. Syntetizovali tak 6 existujících modelů a pomocí tematické analýzy definovali 8 průřezových kompetencí: Sebepoznání a pozitivní sebepojetí, Pozitivní interakce s ostatními a networking, Reagování na změny a růst v průběhu života, Zapojení a pozitivní přístup k celoživotnímu učení, Efektivní zpracování kariéerních informací, Kariéerní rozhodování, Zapojení do řízení vlastní kariéry a Porozumění roli jednotlivce ve společnosti a širším souvislostem. Sami autoři si však uvědomují limity použité analýzy a navrhují výsledky konzultovat i s odborníky na kariéerní poradenství, případně rozšířit i o behaviorální projevy jednotlivých kompetencí.

Jak je vidět z předchozího textu, neexistuje nic takového jako jednotný evropský rámec, který by organizoval učení se CMS strukturovaným způsobem v kontextu celoživotního vzdělávání. Existuje spíše několik na sebe navazujících rámců v jednotlivých zemích (v Evropě i mimo ni). Jen málo z nich však bere v úvahu vývojový rámec učení. Sultana (2012) shrnuje, že nám tak chybí informace o tom, co učit, kdy učit a proč. Jak již bylo také zmíněno, vznik společného rámce znesnadňuje fakt, že kurikulární tradice v Evropě je natolik rozmanitá a individuální, že nelze vytvořit model, který by vyhovoval všem a nenarážel na velké problémy (Sultana, 2012). I tak ale ELGPN vydalo několik publikací a manuálů, které mají zjednodušit zavádění politiky CMS a celoživotního vzdělávání na lokálních úrovních jednotlivých členských států. Nástroj č. 4 např. odpovídá na 11 důležitých otázek, které vznikly při zavádění CMS do politik jednotlivých států (od definic kompetencí až po jejich evaluaci) a jsou tak doporučením a inspirací pro ostatní státy, které tato část zatím čeká (ELGPN, 2015).

Měření a hodnocení CMS

Pokud je složité CMS jasně definovat, je ještě složitější je měřit – ať už jejich úroveň nebo jejich dopad. Co se týká jednotlivce, je měření jednodušší, pokud se pohybujeme v rámci, který zohledňuje i genezi jednotlivých kompetencí. Kompetenční model potom plní svoji funkci a my jsme schopni velmi jednoduše rozhodnout o úrovni rozvoje kompetence. Pokud ale takový rámec nemáme, je veškeré hodnocení závislé pouze na sebereflexi daného subjektu. Sultana (2013) se také pozastavuje nad problematikou hodnocení v předmětech, které se CMS zabývají. Podle něj se nemá smysl pokoušet o normativní hodnocení, ale spíše je třeba jej nahradit hodnocením formativním, protože v těchto případech je mnohem důležitější vzdělávací cesta nežli samotný cíl. Smyslem takových předmětů je totiž naučit jedince rozhodovat, ne ho donutit se rozhodnout, či naučit jej učit se a vybírat důležité informace nežli to, aby se musel učit a vybírat informace přímo v předmětu. Podle tohoto autora jsou CMS spíše meta-dovednosti, které nelze jednoduše hodnotit. Zde však klademe otázku, zda je český vzdělávací systém na něco takového připravený a přizpůsobený?

Problémem tak nemusí být samotné měření a hodnocení, jako i uvědomování si naučeného. Již výše jsme zmiňovali přístup k výuce CMS, který je spíše průřezový a výuka CMS tak probíhá v rámci několika spolu víceméně nesouvisejících předmětů. Sultana (2013) navrhuje použití např. portfolií – tedy formu seberefektivního zaznamenávání, systematizování a hodnocení nabytých poznatků v oblastech CMS skrze celé kurikulum. Nejen, že takový nástroj obrací studentovu pozornost k objektu učení, ale navíc pomáhá pojmenovávat výsledky naučeného a tvořit je tak měřitelnějšími. Portfolio potom může obsahovat např. tyto složky – osobnostní charakteristiky, zájmy, silné stránky, každodenní dovednosti, školní/pracovní dovednosti, motivační dopis, CV, certifikáty, osvědčení a další dokumenty (Minister of Education, Citizenship and Youth of Manitoba, 2003).

Směrem k měření dopadů a rozvoje CMS u jedince také míří determinanty takového chování. Těmi může být např. self-efficacy (v Bandurově pojetí jako vědomí vlastní účinnosti), schopnost kontroly a kariérní preference (v pojetí Hollanda jako kariérní kotvy, resp. nějaké vyšší cíle, které má člověku práce naplňovat). V modelu Zelly King (2004) se vyšší self-efficacy, vyšší schopnost kontroly a ujasnění kariérních preferencí projeví v efektivnějším řízení vlastní kariéry, které v důsledku vede k vyšší životní spokojenosti, spokojenosti se svojí kariérou a snížení pocitu bezmoci, což může zpětně ovlivnit vstupní fenomény a také celkové sebevědomí jedince (Super, 1994, podle King, 2004).

Na úrovni globálních dopadů se zdá měření už o něco jasnější. ELGPN např. navrhuje pro evaluaci výsledků zavádění CMS model „vstup-proces-výsledek“, tedy rámec poskytující komplexní evaluaci jednotlivých programů i celé politiky (ELGPN, 2015b). Stejný zdroj také nabízí mnoho menších průzkumů, které proběhly na lokální úrovni jednotlivých států EU. Ty se zabývaly kvantitativním i kvalitativním hodnocením vybraných aktivit zavádějících CMS. Většina z nich zkoumá dopady aktivit zvláště na cílovou skupinu, na jejich spokojenost apod. Nejčastějším nástrojem je tedy pouze dotazník v papírové nebo online podobě nebo rozhovor (např. Estonsko, Maďarsko, Německo ad.). Další přístup je založen na sledování další dráhy

klientů, kteří aktivitou prošli a porovnávání dopadů takové aktivity (např. Dánsko). Výsledky jsou veskrze pozitivní, nicméně vzhledem ke konkrétnosti jednotlivých aktivit je lze jen těžko zobecnit a bez obtíží použít i v jiném kontextu – ať už kulturním, nebo v kontextu jiné intervence. Nelze však jinak než souhlasit s Maguirem (2004), který obecně rozporuje publikované výsledky a tvrdí, že při pečlivé kontrole je v nich nedostatek "tvrdých důkazů", z nichž by taková tvrzení vycházela a že jsou často provázena řadou výhrad, které zpochybňují jejich spolehlivost, nebo spolehlivost vstupních údajů. Z publikovaných výsledků lze totiž jen stěží vyčíst metodologie průzkumů, použití nástrojů apod.

Největší obtíže s měřením dopadů kariérního poradenství a vzdělávání tak můžeme shrnout následovně:

- Existence širokého spektra faktorů, které ovlivňují volbu povolání a rozhodování. Kariérní poradenství totiž nemá jasně definované vstupy a výsledek je tak spíše součtem více různých zdrojů.
- Problematické porovnání dostupných důkazů v různých studiích – často se liší cílová skupina, zaměření dané intervence i hloubka jejího dopadu.
- Absence dohodnutých a jednotných měřítek kariérového poradenství (Hughes, Bosley, Bowes, & Bysshe, 2002).
- Rozdílnost politických, historických, kulturních a kurikulárních kontextů jednotlivých intervencí a jejich složitá přenositelnost (Sultana, 2012).

Závěr

Článek se zaměřil na představení konceptu *Career management skills* (CMS) a na možnosti jeho aplikace a přínosů takového jednání. Zlepšování se v těchto dovednostech a jejich výuka má mnoho pozitivních dopadů na jednotlivce (zvýšení sebevědomí, aktivní řízení vlastní kariéry, zvýšení životní spokojenosti a pod.) i na celou společnost (např. vyšší uplatnitelnost čerstvých absolventů). Na druhou stranu klade před tvůrce politik několik nelehkých úkolů, neboť nelze vytvořit zcela univerzální rámec těchto kompetencí a přístup k CMS je třeba vždy přizpůsobit lokálním tradicím a již existujícími koncepcemi se lze maximálně inspirovat. Je také třeba se i nadále věnovat možnostem rozvoje CMS během vzdělávacího procesu a to nejen na úrovni základního a středního školství, i když i zde zůstává otázkou, nakolik jsou doporučení předepsaná RVP realizována v praxi, ale také na úrovni školství vysokého, na univerzitách. Tato oblast je dnes minimálně v České republice zatím nepokryta.

Velkou výzvou je i evaluace a měření programů pracujících se CMS – ať už na úrovni jednotlivce nebo na úrovni globální, a i přes to, že dílčí výsledky vyznívají optimisticky, je třeba i nadále pracovat na dostatečně podložených a kvalitních důkazech a vyvíjet nástroje, které by s těmito výzvami mohly pomoci. Zejména je potom třeba podpořit vědecké výzkumy s jasnou metodologií a cílovou skupinou respondentů a taktéž zkonstruovat nástroje, které budou mít dostatečná teoretická východiska a dostatečnou kvalitu výstupů a přes to budou jednoduché pro široké použití. V takovém případě budeme schopni měřit výstupy učení se CMS dostatečně kvalitně a budeme mít jasná data sloužící k porovnání dopadů jednotlivých aktivit.

Citovaná literatura

- Australian Blueprint for Career Development*. (30. červenec 2014). Načteno z https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/australian_blueprint_for_career_development.pdf
- Career Management Skills Framework for Scotland*. (29. červen 2012). Načteno z https://cica.org.au/wp-content/uploads/career_management_skills_framework_scotland.pdf
- European Life-long Guidance Policy Network. (2015). *Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS)*. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research (FIER).
- European Life-long Guidance Policy Network. (2015a). *Důkazy k celoživotnímu poradenství*. Praha: Centrum Euroguidance, Dům zahraniční spolupráce.
- European Lifelong Guidance Policy Network. (2015b). *Rozvoj politik celoživotního poradenství: Evropský nástroj pro tvůrce politik*. Praha: Centrum Euroguidance.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4).
- Guidance for Life: An Integrated Framework for Lifelong Guidance in Ireland*. (14. únor 2007). Načteno z https://www.ncge.ie/sites/default/files/nationalguidance/documents/NGF_Guidance_for_Life%20final.pdf
- Hašková, K., & Vaculík, M. (2016). Kariévní kompetence a možnosti jejich využití v kariérovém poradenství v České republice. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, 6(3), 81-101.
- Hughes, D., Bosley, S., Bowes, L., & Bysshe, S. (2002). *The Economic Benefits of Guidance*. Derby: University of Derby, Centre for Guidance Studies.
- Hustler, D., Ball, B., Carter, K., Halsall, R., Ward, R., & Watts, A. (1998). *Developing Career Management Skills in Higher Education. NICEC Project Report*. (C. R. Centre, Editor) Cambridge.
- King, Z. (August 2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Law, B. (1999). Career-learning space: New-dots thinking for careers education. *British Journal of Guidance & Counselling*, 27(1), 35-54.
- Law, B. (2005). *What are we going to do about careers?* Načteno z Bill Law's Career-learning Café: <http://www.hihohiho.com/underpinning/CPIpdfs/cafcpiiz.pdf>
- Law, B. (2010). *Career-learning thinking for contemporary working life*. Načteno z Bill Law's Career-learning Café: <http://www.hihohiho.com/newthinking/crlrnupdate.pdf>

- McCash, P. (2006). We're all career researchers now: breaking open career education and DOTS. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(4), 429-449.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*.
- Maguire, M. (2004). Measuring the Outcomes of Career Guidance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2-3), 179-192.
- Minister of Education, Citizenship and Youth of Manitoba. (2003). *A self-managed career portfolio guide*. Načteno z https://www.edu.gov.mb.ca/k12/docs/support/c_portfolio/full_doc.pdf
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (28. červen 2007). Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělávání Strojní mechanik. Praha.
- Musil, J. (2003). Robert King Merton 1910-2003. *Sociologický Časopis*, 707-711.
- National Career Development Guidelines Framework*. (9. duben 2008). Načteno z https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3384?ver=16587
- Neary, S., Dodd, V., & Hooley, T. (2015). Understanding Career Management Skills: Findings From the First Phase of the CMS Leader Project. Derby.
- Národní ústav pro vzdělávání. (2017). Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. Praha.
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review. *Journal of Education and Work*, 225-248.
- Sultana, R. G. (2013). Career management skills: Assessing for learning. *Australian Journal of Career Development*, 82-90.
- Šprlák, T. (2016). Twenty-Five Years After - Rebuilding the Lifelong Learning System in the Czech and Slovak Republic: Progress, Challenges and Lessons Learnt from a Narrative Research. *British Journal of Guidance & Counselling*, 198-209.
- Taylor, A. R., & Hooley, T. (2014). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. *British Journal of Guidance & Counselling*, 487-499.
- Taylor, A. R., & Hooley, T. (2014). Evaluating the impact of career management skills module and internship programme within a university business school. *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(5), 487-499.
- The Euroguidance Network. (2012). Cross Border Seminar: Career Management Skills. Bled: The Euroguidance Network.
- Usnesení Rady a zástupců vlád členských států zasedajících v Radě ze dne 21. listopadu 2008 – „Lepší začlenění celoživotního poradenství do strategií celoživotního učení“. (13. prosinec 2008).

- Vaughan, K. (2011). The potential of career management competencies for renewed focus and direction in career education. *New Zealand Annual Review of Education*, 24–51.1.
- Výzkumný ústav pedagogický v Praze. (2007). Rámcový vzdělávací program pro gymnázia. Praha.
- Watts, A. (1977). Careers education in higher education: principles and practice. *British Journal of Guidance and Counselling*, 5(2), 167-184.
- Watts, A. (2006). Career Development Learning and Employability. Learning and Employability, Series Two. York.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Zhang, Z. (2016). Lifelong Guidance: How Guidance and Counselling Support Lifelong Learning in the Contrasting Contexts of China and Denmark. *International Review of Education*, 62(5), 627-645.



Mgr. Libor Komárek

Jsem studentem PhD studia na Masarykově univerzitě na Psychologickém ústavu Filozofické fakulty. Mimo to působím jako kariérní poradce v Kariérním centru MU. Obojí se potom snažím spojovat ve svém výzkumu, ve kterém jsem se rozhodl zaměřit na Career management skills. Mým cílem je vytvořit nástroj, který by umožňoval jak ipsativní měření CMS a případně sledovat i stupeň jejich rozvoje, tak by se mohl stát i objektivním nástrojem pro porovnávání výstupů učení z různých aktivit, které se CMS zabývají.

Článek je prvním „výkopem“ v mém tématu, dává mu rámec a ujasňuje, proč je důležité takový nástroj mít.

Studie bude formou posteru prezentována také na výroční konferenci IAEVG v září 2019 v Bratislavě.

KARIÉRNÍ STROM A PRÁCE S KARIÉRNÍMI KARTAMI

PhDr. Sylvie Navarová, Škola manažerského rozvoje s.r.o. / CETERAS –
Centrum terapeutických služeb

Abstrakt

Kariérový strom umožňuje pracovat s klienty v oblasti sebepoznávání, hledání vnitřních zdrojů, mapovat jejich kompetence, pracovat s vizemi, stanovováním cílů a akčních kroků na podkladu originálního jednotícího prvku stromu a za využití kombinace přístupů a technik systemického koučinku, koučinku inspirovaného M. H. Ericksonem a teorie profesní orientace Johna Hollanda. Tvorba Kariérního stromu využívá práci se sebereflexí, zpětnou vazbou, kresbou a kariérními kartami. Karty, které využíváme, vyobrazují STAVY na podkladě teorie RIASEC, popisují MOTIVACI A POTŘEBY inspirované Mezinárodní příručkou o metodách profesní orientace a dle věku klienta zapojíme karty OBRAZY pro práci s vizí a reflexí životní cesty. Poradce k provázení klienta procesem využívá koučovací přístup - klade otevřené konstruktivní otázky. Využitím Kariérního stromu zapojujeme do poradenského procesu kreativitu, směřujeme klienta k sebeuvědomění v oblasti plánování kariéry a zodpovědnosti za vlastní život.

Klíčová slova: Kariérní strom, kariérový koučink, kariérní karty

Abstract

Career tree and work with career cards

A Career Tree allows to work with clients in the field of self-knowledge, search for their inner sources, and it helps to monitor clients' skills and to work with their visions, set targets and action steps on the basis of an original unifying element of the Tree. A combination of attitudes and systemic coaching techniques are used, as well as coaching inspired by M. H. Erickson and John Holland's career theory. The creation of the Career Tree makes use of self-reflection, feedback, drawing and career cards. The cards we use depict STATES on the basis of RIASEC theory. They describe MOTIVATION AND NEEDS inspired by the International manual of professional orientation methods. The cards called PICTURES are integrated according to the age of the client. The cards are used for creating visions and life path reflection. The counsellor, who guides the client through the process, uses a coaching approach by asking open constructive questions. By making use of the Career Tree in the counselling process, we employ creativity and guide the clients to self-awareness in the area of their career planning and responsibility for their own lives.

Keywords: career tree, career coaching, career cards

Úvod

Kariérový strom umožňuje pracovat s klienty v oblasti sebepoznávání, hledání vnitřních zdrojů, mapovat jejich kompetence, pracovat s vizemi, stanovováním cílů a akčních kroků na podkladu originálního jednotícího prvku stromu a za využití kombinace přístupů a technik systemického koučinku, koučinku inspirovaného M.H.Ericksonem a teorie profesní orientace Johna Hollanda. Strom je oblíbenou metaforou v různých podobách. Kariévní strom umožňuje mapování zdrojů (kořeny), motivace (kmen), úspěchů a výhledu do budoucna vč. plánování kroků (koruna). Tvorba Kariévního stromu využívá práci se sebereflexí, zpětnou vazbou, kresbou a kariévními kartami. Karty, které využíváme, vyobrazují STAVY na podkladě teorie RIASEC, popisují MOTIVACI A POTŘEBY inspirované Mezinárodní příručkou o metodách profesní orientace a dle věku klienta zapojíme karty OBRAZY pro práci s vizí a reflexí životní cesty. Metafora stromu umožňuje také zamyslet se nad vnějšími vlivy, které mohou kariéru člověka ovlivnit. Poradce k provázení klienta procesem využívá koučovací přístup - klade otevřené konstruktivní otázky. Využitím Kariévního stromu zapojujeme do poradenského procesu kreativitu, směřujeme klienta k sebeuvědomění v oblasti plánování kariéry a zodpovědnosti za vlastní život. Příspěvek je postaven na praxi a slouží pro praxi. Cílem poradenské práce s Kariévní stromem je vytvoření komplexního pohledu klienta na sebe sama – zdroje (silné stránky, rezervy), pracovní motivaci, hodnoty, životní priority, kariévní vize, cíle a konkrétní akční kroky k naplňování cílů.

Teoretická východiska

Kariévní strom je vytvořen autorkou příspěvku Sylvií Navarovou a propojuje teoretická východiska a techniky systemického koučinku, koučinku inspirovaného M.H.Ericksonem a teorie profesní orientace Johna Hollanda.

1. Systemický koučink vychází ze systemického přístupu v práci s lidmi nejčastěji uplatňovaného v sociální práci, poradenství a psychologii. Tento přístup se rozšířil ve druhé polovině 20. století. Systemika v praxi znamená, že pokud chceme jakoukoli změnu lidského systému, je velice neefektivní tuto změnu „dodávat intervencí zvenčí“ - nařizováním, trestáním či dáváním rad, pokud jsou nevyžádané. Systemická práce tkví v podněcování, inspiraci a pomoci systému (člověku), aby chtěl odhalovat své zdroje, rozšiřovat obzory a změnil se. Systemika hledá to, co funguje, co je užitečné, a to s klientem rozvíjí. Inspirací pro kladení otázek využívaným v průběhu práce s kariévní stromem je Insoo Kim Berg a zejména její kniha Posílení rodiny (2013).
2. Za zakladatelku Erickskonovského koučinku bychom mohli označit doktorku Marylin Atkinson, i když, jak je zřejmé již podle názvu, je tento přístup spojen s prací Miltona H. Ericksona. Marylin Atkinson od něj převzala základní principy práce s klienty, na řešení orientovaný přístup a práci s podvědomím. Spojila také některé základní principy a techniky užívané v rámci Neurolingvistického programování (NLP), které opět vychází, mimo jiné, také z práce Miltona H. Ericksona.
3. Každý člověk je jiný, než jsou ostatní lidé. Ke každému proto musíme volit individuální přístup, to se týká také volby povolání. Lidé mají sklon vybírat si zaměstnání, které

odpovídá jejich osobnostním vlastnostem, schopnostem, dovednostem, znalostem a hodnotám a tomu, jací jsou, co umí a co chtějí. Každý z nás má podle své hierarchie hodnot sklon preferovat povolání patřící do jedné či více oblastí z šesti velkých skupin pracovního prostředí, které popsal americký psycholog John L. Holland. Při práci s Kariéřním stromem by měl být kariérový poradce s touto teorií obeznámen, ne proto, aby klientovi nabídl test a vycházel z něj, ale aby neustále naslouchal slovům klienta a porovnával je s jednotlivými profesními typy (Hoskovcová, 2003).

4. Při tvorbě stromu využíváme kreativní postupy – kresbu, práci s kartami. Obrázkové karty využívají všem lidem přirozené a vlastní procesy imaginace a projekce. Když pracujeme s obrázkem, využíváme také princip externalizace, klient může hovořit o obrázku a být přítom v bezpečí (Navarová, Zouharová, 2017).

Metodologie

Práci s Kariéřním stromem lze časově přizpůsobit potřebám klientů od 1 do 16 hodin. Klienti si svůj Strom za vedení kariérového poradce vytvoří a mohou s ním i dále pracovat, doplňovat si jej. K tvorbě potřebujeme papíry a pastelky a projektivní kariéřní karty. Postup tvorby stromu:

Kořeny

Mapováním kořenů vždy začínáme a v průběhu celého poradenského procesu se k nim také vracíme a doplňujeme. Cílem je, aby kořenový systém byl co nejprecizněji popsán. Klient tak jednak poznává sám sebe, rozvíjí sebepojetí a tím také adekvátnější výběr dalšího profesního zaměření, ale také buduje pojmosloví v oblasti psychologie osobnosti a vnímání sebe i druhých lidí.

Kořeny jsou kompetence - vlastnosti, schopnosti, dovednosti, které klient má. To, v čem je dobrý, jsou silné a nosné kořeny, které strom udrží, když přijde bouřka. Teprve ve chvíli, kdy máme velmi pečlivě zmapovány silné stránky klienta, můžeme pracovat na uvědomování si prostoru pro rozvoj. „Prostoru pro rozvoj“ se říká také „rezervy“, „slabé stránky“, s těmito pojmy se klienti budou setkávat v pracovním procesu často. V pojetí metafory stromu to jsou kořeny, které jsou slabé, malé a potřebují čas a prostor pro růst a také potřebují získat vláhu a živiny. Klient se potřebuje dostat k informacím, rozvíjet dovednosti apod. K mapování kořenů využijeme koučovací otázky či techniku Cesty životem a mnoho dalších sebepoznávacích cvičení a her dle časové dotace poradenství.

Příklad jedné z možných technik

Karty STAVY

Čas: 20 – 40 min.

Cíl: Sebepoznání, přemýšlení o vlastnostech lidí, budování slovní zásoby a přemýšlení o sobě.

Popis techniky: Poradce rozloží karty a vyzve žáky k výběru karet, které vystihují jejich vlastnosti:



Karty STAVY, CETERAS – Centrum terapeutických služeb

Diskuse:

- Jaké jsou vaše vlastnosti? (ptáme se osobně) / Jaké vlastnosti má „Ovečka“? (ptáme se projektivně)
- Čím je pro vás karta zajímavá?
- Jaké jsou vaše vlastnosti, se kterými jste spokojeni?
- Které své vlastnosti byste chtěli změnit?

Mapování profesní orientace dle teorie RIASEC:

Karty STAVY jsou inspirovány teorií profesní orientace RIASEC Johna L. Hollanda, každá karta je označena příslušným kódem, takže i poradce může využít své odborné znalosti a pomoci klientům v orientaci na trhu práce – doplňkové karty obsahují vhodné pracovní pozice pro daný profesní typ.

Kariérový poradce představí jednotlivé profesní typy klientům a podnítí diskusi o jejich profesním zaměření dle jednotlivých typů (viz. kódy na kartách). U žáků ZŠ, ale i SŠ lze doplňkové karty pracovních pozic využít také k rozšíření znalostí žáků o různých profesích na trhu práce.

Doporučení: Poradce vyzve klienty k zápisu pojmenovaných vlastností do kořenů stromu.

Možná rizika: Rizikem bude korekce diskuse směrem k identifikaci co nejvíce vlastností lidí.

Možné rozšíření I. a provázání s další technikou: Poradce stojí u tabule a zapisuje vlastnosti, o kterých je řeč dle rozdělení temperamentu do 4 typů. Poradce může podat výklad o tom, že nikdo není jeden čistý temperamentový typ, každý člověk je jiný, jedinečný. Někdo je více extrovertní (otevřeným druhým, společenským), jiný je více introvertní typ (uzavřený, samotářský), někdo prožívá výrazněji emoce, jiný je více stabilní a předvídatelný ve svých emočních reakcích. I toto se podílí na kariéřním směřování a je potřeba brát v úvahu.

Možné rozšíření II: Karty lze zařadit jako rituál pro posílení týmového ducha ve skupině:

- Při zahájení každého setkání v oblasti kariérového poradenství si každý účastník vybere kartu a povídá o tom, jaké souvislosti spatřuje s dnešním dnem / týdnem apod.

Kmen

Kmen představuje prostor, kde se budeme s klienty zabývat motivací, hodnotami, identitou a smyslem života. Lidé často nedělají věci, které umí nebo na ně mají patřičné předpoklady, právě proto, že nemají motivaci. Nebo dané činnosti nejsou v souladu s jejich sebepojetím, hodnotami, jednoduše jim nedávají smysl, tak je nedělají nebo dělají špatně. Proto i tato hluboká témata spadají do poradenského procesu a jsou součástí stromu kariéry, jako míza, která proudí kmenem a umožňuje růst a uzrávání plodů.

Techniky a hry, které využíváme s klienty při popisu kmene, se týkají práce s motivací či ujasnění si životních priorit. Řada z koučovacích technik využitelných v této fázi tvorby Stromu vycházejí z Ericksonovského přístupu v práci s lidmi.

Příklad techniky:

Mé nejdůležitější hodnoty

Technika inspirována Mezinárodní příručkou o metodách profesní orientace (Mosberger et al., 2013), upravena autorkou příspěvku.

Čas: 45 min.

Cíl: Rozpoznání a určení hodnot, které jsou důležité pro výkon povolání.

Popis techniky: Poradce představí techniku a představí její 3 fáze.

Fáze 1: Klienti dostanou karty hodnot a vyberou nejdůležitější hodnoty.

Příklady karet hodnot:



Karty MOTIVACE A POTŘEB, CETERAS – Centrum terapeutických služeb

Hodnoty/motivace na kartách MOTIVACE A POTŘEB jsou cíleny na pracovní motivaci a korespondují s profesní teorií RIASEC.

Fáze 2: Klienti seřadí hodnoty dle důležitosti - označí A (eso) nejvíce důležitou hodnotu, K (král) další nejdůležitější hodnotu atd. Hodnoty zapíší do pravé části vedle kmene stromu.

Fáze 3: Diskuse nad důležitými hodnotami za využití návodných otázek:

- Proč jsou pro mne důležité hodnoty opravdu důležité?

- Co pro mě znamená nenaplnění důležitých hodnot?
- Kým jsem, když jsou naplňovány důležité hodnoty?

Koruna

Koruna je prostorem pro růst plodů. Metafora stromu umožňuje zkoumání minulých úspěchů ve formě již zralých plodů. Když ovšem člověk nějakého úspěchu dosáhne, tak se to neděje náhodou, nějak se o to přičinil. Proto při diskusi o úspěších je prostor pro otázku: „Jak jste těchto úspěchů dosáhli?“ a propojení Plodů s Motivací v Kmenu a Kompetencemi v Kořenech. Některé plody sice zralé, ale nedozralé, shnily či spadly na zem. Stává se to i v životě, že se o něco snažíme a nepovede se to. V rámci kariérového poradenství jsou i tyto neúspěchy prostorem pro otázku: „Co jste se na neúspěchu naučili? Jak Vám byl přínosný? Co Vám pomohlo jej překonat a jít dál?“

V pozdější fázi poradenského procesu se dostaneme k tomu, že v koruně stromu mohou být pomalu rozkvétající pupeny, jež se promění v květy a později v plody. A to je prostor v metafoře k přemýšlení nad konkrétními projekty v budoucnu v oblasti plánování kariéry, diskusi o možných profesích a jejich náplni.

Při popisu koruny stromu budeme pracovat s minulými úspěchy a konstrukcí budoucnosti, mimo jiné např. za využití upravené „zázračné otázky“ Steva De Shazera (Shazer & Dolan, 2011): „Předpokládejme, že ... a v průběhu noci se stane zázrak a vy se probudíte do dne přesně za xx let. Ráno vstanete a jdete do práce.“

Čas: 15 min.

Cíl: naladění se na přemýšlení o budoucnosti, naučit se plánovat do budoucna

Pomůcky: karty, papír, pastelky

Popis techniky: Tato technika vychází z předpokladu, že to, proč lidé činí kroky ve svém životě a mají vnitřní motivaci k překonání překážek, je představa budoucího stavu – vize. Vnitřní motivace jsou všechny faktory, kvůli kterým jsme ochotni pustit se i do těžké práce. Abychom mohli být vnitřně motivováni, potřebujeme mít nějaký sen, cíl nebo jasný smysl, vizi, proč danou činnost vykonáváme. Měli bychom tedy mít svou vizi či cíl, kterého chceme dosáhnout. Následně bychom si měli vytvořit k tomuto cíli představu, jaké to bude, když cíle dosáhneme. Co budeme cítit, co nového získáme, jak dosažení cíle změní náš život? Jestliže si vytvoříme cíl a vizi, získáme i smysl, proč začít pracovat i na nepříjemných úkolech. Budeme to totiž opravdu chtít.

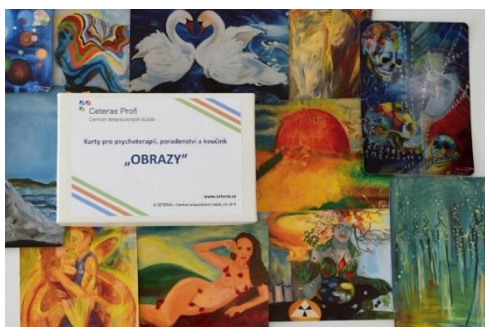
Možné otázky:

Představte si, že se potkáme za xx let a Vy zářící štěstím vyprávíte o tom, jak žijete.

- O čem vyprávíte?
- Co děláte?
- Jaké schopnosti využíváte?
- Co vám to přináší?

- Kým jste?
- Jaký smysl vám to dává?

Vyberte kartu, která vás v souvislosti s tím osloví:



Karty OBRAZY, CETERAS - Centrum terapeutických služeb

Karty OBRAZY doporučujeme pro klienty na SŠ a starší, u mladších žáků, ze ZŠ, doporučujeme k této aktivitě využít Karty STAVY již dříve zmíněné.

Reflexe: Následuje sdílení vize, poradce pokládá otázky tak, aby vize byla precizně formulována.

Mapování kroků k rozvoji kariéry

Metafora stromu umožňuje vyzvat klienty k zamyšlení nad tím, co se budou muset naučit, a nad možnými překážkami (vnější i vnitřní vlivy), které bude muset na své profesní cestě překonat. Poradce v této fázi může poskytnout odborné rady z oblasti trhu práce a možnosti vzdělávání, stáží, zpracování osobního portfolia apod.

Poradce vyzve klienty, aby si k jednotlivým květům (budoucím možným povoláním, úspěchům) zapsali odpovědi na následující otázky:

- Co se potřebujete naučit?
- Jaké konkrétní kroky podniknete k rozvoji své kariéry?
- Co konkrétně uděláte a do kdy (termíny)?
- Co Vám v tom může zabránit? Jaké opatření zaujmete?

Doporučení: Zápis do koruny stromu lze zpestřit obkreslením vlastních stop, jak symbolů kroků, které klienti na své kariérní cestě učiní.

Závěr

Kariérní strom nabízí poradcům strukturu vedení kariérového poradenství v praxi. Metafora Stromu je snadná a srozumitelná. Někomu stačí si přečíst článek a bude vědět, jak s metaforou pracovat. Obvykle je vhodnější navštívit kurz či workshop a vyzkoušet si práci s Kariérním stromem na sobě samém. Ať tak či onak, přeji poradcům i klientům, aby si práci užili a využili maximálně ku prospěchu klientů.

Literatura

Berg, I.K. (2013). *Posílení rodiny*. Praha: Portál

De Shazer, S., Dolan, Y. (2011). *Zázračná otázka*. Praha: Portál

Hoskocová, S. (2003). *Dotazník volby povolání*. Praha: Testcentrum.

Mosberger, B., Steiner, K., Haydn F., Jakesch C., Leuprecht E., Angemann A., Zdrahal-Urbánek J., Denkmayr EM., Jelenko M., Fritsch C., Joséph V., Abiad S. (2013). Mezinárodní příručka o metodách profesní orientace. Praha: Dům zahraničních služeb pro Centrum Euroguidance

Navarová, S., Zouharová, J. (2017): *Manuál Karty STAVY*, CETERAS – Centrum terapeutických služeb, Ostrava



PhDr. Sylvie Navarová, psycholog, kouč, supervisor, kariérový poradce, autorka a lektorka kurzů pro pomáhající profesionály (INTECO – Integrativní kouč, Kariérové poradenství a koučování a řada tématicky zaměřených kurzů)

Pracoviště: Škola manažerského rozvoje s.r.o. / CETERAS – Centrum terapeutických služeb; vedoucí psycholog CETERAS, majitelka a spoluautorka vzdělávacích programů Školy manažerského rozvoje s.r.o.

Hlavní oblasti odborného zájmu: „na řešení“ zaměřené a kreativní postupy v kariérovém poradenství, Systemický a Ericksonovský přístup v práci s lidmi.

Kontakt: web: www.smrov.cz, <https://ceteras.cz/>, tel.: +420 605 21 48 49, e-mail: sylvie.navarova@smrov.cz

PODNIKÁNÍ JAKO KARIÉROVÁ STRATEGIE ČESKÝCH ŽEN

Lucie Václavková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj

Abstrakt

Článek shrnuje poznatky různých výzkumů a studií zaměřených na situaci českých žen na trhu práce, postavení podnikatelek, motivaci pro podnikání, rizika této kariérové volby a problém prekerizace. Autorka přichází s návrhy na opatření v oblasti politiky, kariérového poradenství i vzdělávání, které mají pomoci tomu, aby podnikání zůstalo volbou a ne nutností.

Klíčová slova: podnikatelky, prekerizace, kariéra, motivace

Úvod

V podnikání sice stále dominují muži, nicméně počet podnikatelek stále roste. Mezi lety 2011 a 2017 začalo podnikat desetkrát více českých žen než mužů (AMSP, 2018). Podnikatelé a podnikatelky jsou si z obecného hlediska podobní, avšak podnikatelky se od svých mužských protějšků liší motivací, úrovní vzdělání i profesionálním původem, faktory ovlivňujícím spuštění podniků, způsobem financování i problémy, se kterými se potýkají (Hisrich, Peters, 1996). Cílem tohoto článku je shrnout výsledky výzkumů, studií a dat zaměřených na podnikatelky v České republice, jejich motivaci, rizika této kariérové volby a navrhnout možná opatření v oblasti politiky i kariérového poradenství.

Metodologie

Identifikace problému je výsledkem pozorování autorky v průběhu její praxe jako kariérové poradkyně. Během této doby se setkala s mnoha klientkami, které se z různých důvodů rozhodly pro podnikání. V některých případech byla tato volba dobrovolná, nicméně mnohé ženy viděly podnikání jako jedinou možnost výdělků či profesní seberealizace. Autorka se o tuto problematiku začala zajímat hlouběji a zaměřila se na shromažďování poznatků zaměřených na ženy podnikatelky, jejich motivaci a problém prekerizace. Analyzovala nejrůznější zdroje, provedla syntézu poznatků z těchto zdrojů (literatura, články, výzkumy, studie, aj.) a propojila je do smysluplného celku. Také porovnávala a konfrontovala různé údaje a názory.

Výsledky

České ženy na trhu práce

Česká republika patří mezi země s nejvyšším negativním vlivem mateřství na kariéru žen (Hašková, Křížková, Dudová, 2015). Zaměstnanost matek s dětmi do 15 let činí pouze okolo 60

% a podle studie Byznysu pro společnost (BPS, 2018) pouze 44 % žen se po mateřské dovolené vrací k původnímu zaměstnavateli. Každá druhá matka považuje za hlavní překážku návratu nedostupnou péči o děti a okolo 80 % žen postrádá flexibilní režimy práce, obzvláště částečné úvazky. Zatímco v Česku pracuje na částečný úvazek okolo 11 % žen, například v Nizozemí je to okolo 75 % žen (ČSÚ, 2018).

Motivace pro zahájení podnikání

Některé výzkumy naznačují (Allen a kol., 2008, ČSÚ, 2007), že ženy (stejně jako muži) začínají s podnikáním především z důvodu příležitosti, aby vyzkoušely něco nového, byly nezávislé nebo vydělaly více peněz. Ale ženy ve větší míře než muži oceňují flexibilitu, lepší work-life balance a častěji mají potřebu se vyhnout nezaměstnanosti. Podle Lukeše a kol. (2014) až 43 % českých žen ve věku 45 – 54 začíná podnikat z důvodu nutnosti.

Zvláště potřeba flexibility, nespokojenost nebo frustrace v současném zaměstnání nebo potřeba seberealizace jsou považované za specificky ženské faktory motivace k podnikání (Křížková, 2007).

Specifické rysy podnikatelek

Jak ukazují výzkumy v ČR i zahraničí (Allen a kol. 2008, Eurostat, 2008, ČSÚ, 2007) podnikatelky ve srovnání s podnikateli disponují vyšší úrovní vzdělání. U podnikatelek se pak častěji vyskytuje humanitní vzdělání, naproti technickému vzdělání u podnikatelů (Hisrich, Peters, 1996). Ženy byly častěji než muži nezaměstnané nebo bez výdělečné aktivity v době, kdy začaly podnikat. Typicky mužské obory podnikání jsou stavebnictví a průmysl, zatímco ženy dominují ve službách (AMSP, 2016, ČSÚ, 2018, Schrör, 2006). Muži ve větší míře využívají externích poradců (přátelé, účetní, obchodní partneři), ženy jsou častěji podporovány manžely, otci nebo blízkými přáteli (Hisrich, Peters, 1996, Lukeš, Nový a kol., 2005).

Osobnost a postoje

Ženy oplývají menším sebevědomím, jsou flexibilnější a tolerantnější ve srovnání s muži, což může vést k uplatňování různých stylů řízení (Hisrich, Peters, 1996). Jejich jednání a rozhodování bývá více založeno na intuici a pocitech, často neuplatňují racionální modely hodnocení rizik a finanční návratnosti. Ve vztahu k zaměstnancům vynikají v poskytování alternativních forem pracovního uspořádání a jsou citlivější k potřebám pracujících matek (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Pro ženy na rozdíl od mužů představuje rodina nejvyšší hodnotu a typicky hodnotí rodinu jako důležitější než kariéru. Podnikání je pak pro ně možnost, jak skloubit práci a rodinu (Křížková, 2007, Lukeš, Nový a kol., 2005). Některé studie však naznačují, že nepravidelný rozvrh práce může komplikovat péči o děti (Dlouhá, Pospíšilová, 2018).

Prekarizace

Podnikatelky (zejména OSVČ) jsou více ohrožené prekarizací než muži (Dlouhá, Pospíšilová, 2018). Prekérní práce je na dobu určitou, s rizikem ukončení, bez kontroly nad pracovními

podmínkami a ochrany, přinášející nízký nepravidelný příjem, s absencí vzdělávání a s příliš mnoha různými vztahy. Čeští rodiče, kteří podnikají, mají nižší míru sociální ochrany či jistot než by měli jako zaměstnanci.

Závěr

Počet podnikatelek v Česku roste. Stejně jako muži i ženy chtějí rozjet vlastní podnikání, být nezávislé a využít příležitosti. Nicméně podle výzkumů představuje podnikání především cestu, jak se vyhnout nezaměstnanosti, sladit práci a rodinu a získat nějaký příjem. Podnikatelky (zvláště OSVČ) jsou ohroženy prekerizací. Navíc podle výzkumů jen 50 % podniků přežije první 4 roky své existence (Kupka, 2007). Z těchto a dalších důvodů autorka považuje za důležité navrhnout a přijmout opatření, které by na jednu stranu podporovala podnikatelky, na druhou stranu dávala ženám i jiné profesní možnosti než podnikání:

- Podporovat více alternativ než podnikání tak, aby podnikání zůstalo pro ženy volbou a ne nutností.
- Vytvářet a podporovat pružné pracovní režimy (pružná pracovní doba, částečný úvazek, práce z domova, aj.).
- Vytvářet či podporovat vznik zařízení péče o děti a podporovat pečující.
- Bojovat proti diskriminaci na pracovním trhu.
- Zlepšit přístup k sociálnímu zabezpečení pro podnikatele.
- Podpořit větší zapojení otců a mužů v péči (nejen o děti).
- Podpořit zapojení do odborů nebo síťování/networking.
- Nabízet mikrofinancování.
- Informační podpora začínajících podnikatelů.
- Snížit administrativní náročnost podnikání a odstraňovat bariéry vstupu do podnikání.

V oblasti kariérového podnikání a vzdělávání pak:

- Vzdělávat ženy v podnikatelských kompetencích (management, finance, IT, aj.).
- Nabízet kariérové poradenství, koučing a mentoring pro podnikatelky.
- Nabízet další vzdělávání a rekvalifikace ke zlepšování možnosti získat zaměstnání.
- Prohloubit další spolupráci mezi organizacemi podporujícími ženy v jejich kariéře.
- Sdílet best practices.
- Mapovat potřeby podnikatelek.

Zdroje

- AMSP (2016): Ženy válčují muže v počtu nově založených živností. Dostupné z webu: <http://amsp.cz/zeny-valcuji-muze-v-poctu-nove-zalozenych-zivnosti/>
- AMSP (2018): Srovnávací analýza podnikatelů a podnikatelek. Praha. Dostupné z webu: <http://amsp.cz/wp-content/uploads/2018/04/Anal%C3%BDza-podnikatel%C3%A9-podnikatelky.pdf>
- Byznys pro společnost (BPS, 2018): Rodiče se setkávají s předsudky ohledně skloubení rodičovství a profesního života. Dostupné z webu: <https://byznysprospolecnost.cz/rodice-se-setkavaji-s-predsudky-ohledne-skloubeni-rodicovstvi-a-profesniho-zivota/>
- Český statistický úřad (ČSÚ, 2007): Faktory ovlivňující úspěšnost podnikání. Dostupné z webu: <http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/1152-07>
- Český statistický úřad (ČSÚ, 2018): Zaostřeno na ženy a na muže. Dostupné z webu: <https://www.czso.cz/csu/czso/zaostreno-na-zeny-a-muze-2018>
- Dlouhá, J., Pospíšilová, M. (2018): Ženy OSVČ a prekérní situace – inspirace ze zahraničí. Analýza případů dobré praxe – OSVČ jako prekérní práce. Dostupné z webu: http://osvc.soc.cas.cz/sites/osvc.soc.cas.cz/files/zeny_osvc_a_prekerni_situace_inspirace_ze_zahranici_def.pdf
- Eurostat (2018): Podíl zaměstnaných na částečný úvazek v roce 2017, mezinárodní srovnání. Dostupné z webu: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/300002180425.pdf/2a414a45-0541-464e-9884-4c20c0a173f0?version=1.1>
- Eurostat (2008): Key figures on European business with a special feature on the factors of business success. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.
- Hašková H., Křížková A., Dudová R. (2015): Ekonomické náklady mateřství -kvalitativní sondy. Dostupné z webu: http://genderstudies.cz/download/Ekon_naklady_kvali_sondy_vyzkumna_zprava_unor_2016_fin_format.pdf
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1996): Založení a řízení nového podniku. Praha : Victoria Publishing.
- Křížková, A.: Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Praha : SOU AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-125-5.
- Lukeš, M., Jakl, M., & Zouhar, J. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013. Business activity in the Czech Republic. Praha : Oeconomica.
- Lukeš, M., Jakl, M. (2006): Global Entrepreneurship Monitor. Business activity in the Czech Republic. National Report. Praha : Oeconomica.

Lukeš, M., Nový, I. a kol. (2005): Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha : Management Press.

Schrör, H. (2006): The profile of the successful entrepreneur. Results of the survey Factors of Business Success. Statistics in focus. Industry, Trade and Services. No. 29/2006.



Ing. Lucie Václavková, Ph.D.

Při své práci se opírám o mé vzdělávání, profesní i životní zkušenost. Učila jsem se od špičkových českých i zahraničních profesionálů v oblasti kariérového rozvoje, podnikání a marketingu, jako celoživotní zvěděvec pronikla do několika různých oborů. Tyto znalosti a zkušenosti umím skvěle propojit a předávat dál. Mám něco za sebou a slušný přehled, nevidím ale do všeho. Kde moje zkušenosti nestačí, tam doporučím osvědčené specialisty, školení či užitečné zdroje informací.

<https://lucie.vaclavkova.com/>

E-mail: lucie@vaclavkova.com

KARIÉROVÝ PORADCE – OSAMĚLÝ BĚŽEC? SONDA DO ŽIVOTA KARIÉROVÝCH PORADCŮ V ČR

PhDr. Kristina Březinová

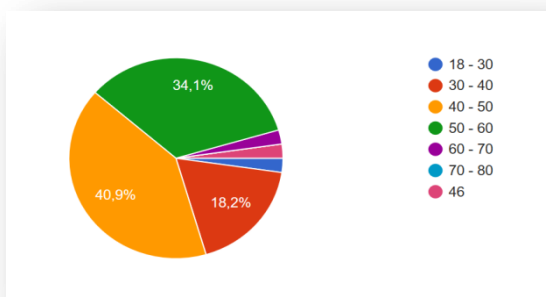
Abstrakt

Výzkumná sonda vznikla v rámci projektu „Follow your way“ (<http://www.followyourway.org/>) v programu ERASMUS+ Strategic Partnerships for Youth (2018 – 2019). Cílem projektu je rozvíjet mezisektorovou spolupráci na úrovni národní a mezinárodní spolupráce v oblasti kariérového poradenství. Mezi čtyřmi zúčastněnými evropskými zeměmi probíhá výměna dobré praxe. Ve všech zemích byla provedena analýza potřeb kariérových poradců a také potřeb žáků, studentů a dospělých klientů. Získaná data budou sloužit jako podklad ke tvorbě mezinárodního vzdělávacího kurzu. V České republice byla nasbírána data od 44 kariérových poradců, a to jak od soukromých kariérových poradců, tak od školských poradců působících na základních a středních školách. Byli osloveni poradci působící v rámci celé ČR. Poradci byli oslovováni pomocí emailu anebo osobně, dotazník vyplňovali online. Výsledná data naznačují určité charakteristiky a trendy, které bychom rádi, v rámci tohoto projektu, veřejně sdíleli.

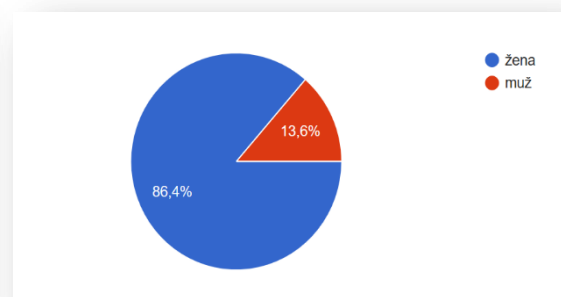
Kdo jsou kariéroví poradci?

Mezi kariérovými poradci převažují ženy (87 %). Věk respondentů se nejčastěji pohyboval mezi 40 až 60 lety (77 % poradců). Naopak pouze 21 % poradců je věku od 18 do 40 let. Většina poradců pracuje ve vzdělávacích institucích (80 %). Ostatní poradci pracují nejčastěji jako OSVČ, přičemž externě spolupracují se vzdělávacími, s neziskovými anebo soukromými subjekty, anebo jsou v nich zaměstnáni na různé typy úvazků a dohod.

Věk



Pohlaví



41 % respondentů pracuje na pozici kariérového poradce pro žáky a studenty v oblasti vzdělávání. 21 % respondentů zastává pozici učitele, anebo pozici učitele a výchovného poradce současně. 16 % respondentů pracuje jako kariéroví poradci pro dospělé. 12 % respondentů v rámci své

pracovní pozice kombinuje různé činnosti: poradenství pro žáky, studenty i dospělé, lektorskou, koučovací, trenérskou činnost a projektovou, metodickou a konzultační činnost.

Respondenti mají v průměru osm let odborné praxe. Kvalifikaci pro práci v oblasti kariérového poradenství získávají z více zdrojů: 77 % z nich absolvovalo některý specializovaný kurz. Kvalifikaci samostudiem získalo 32 % respondentů. 14 % získalo kvalifikaci studiem na VŠ (bakalářský nebo magisterský program). 7 % získalo kvalifikace specializačním studiem výchovného poradenství na školách. 7 % uvádí získání kvalifikace v průběhu vlastní praxe poradce, tzv. „learning by doing“. 7 % uvedlo, že nezískalo pro činnosti kariérového poradce žádnou kvalifikaci.

Jaké kompetence poradců je potřeba posílit?

Poradci působící ve školách a nezávisle působící (soukromí) poradci shodně vnímají vlastní nedostatečnou znalost pracovně právních vztahů. Mezi soukromými poradci a poradci působícími ve školách ale jinak existují v otázce posílení nedostatečně rozvinutých kompetencí rozdíly. Soukromí poradci mají největší potřebu rozvíjet používání rozmanitých metod a nástrojů (potažmo zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb), zatímco poradci ve školách vidí jako největší svoji slabinu management kariérového poradenství. Je možné vznést hypotézu, že tato potřeba zlepšit management pramení z nedostatku času na práci kariérového poradce, případně z obtíží, jakým způsobem začlenit kariérové poradenství do školní výuky.

Školní poradci rovněž obecně cítí o menší potřebu zlepšovat se v práci s informačními zdroji a v komunikačních a vztahových dovednostech oproti soukromým poradcům. Je opět možné vznést hypotézu, že školní poradci nemusí příliš řešit otázku motivace klientů a navazování vztahů a komunikace s nimi, vzhledem k tomu, že se žáky tráví každodenně předem určené množství času a agenda kariérového poradenství navíc může být začleněna i do samotné výuky, případně bezprostředně před/po ní, kdy jsou žáci ještě ve škole.

Školní i soukromí poradci shodně uvedli, že nejvíce jsou úspěšní v rozvoji sebepoznání a v předávání znalosti kariérních příležitostí a možností u klientů. Jako nejobtížnější se jim naopak jeví plánování a implementace kariéry a studia u klientů. Je pravděpodobné, že poradcům mohou scházet do určité míry kompetence v oblasti time-managementu, ale i spolupráce s lokálními zaměstnavateli (praxe, stáže), které by zprostředkovali klientům.

Co omezuje službu kariérového poradenství?

Co se týče faktorů, které omezují poskytování služeb kariérového poradenství, soukromí poradci jsou v tomto ohledu ve svých postojích kritičtější než poradci pracující na školách.

Soukromí poradci uvádějí tato největší omezení:

- Kariérové poradenství není prioritou vzdělávací politiky
- Nedostatek povědomí o kariérovém poradenství v podnikatelském světě a v dalších organizacích
- Nedostatek veřejných financí/dotací

- Nedostatečné pochopení důležitosti kariérového poradenství ze strany klientů

Naopak jen menší část soukromých poradců vidí jako omezení nedostatek nástrojů a produktů pro efektivní poskytování kariérového poradenství (publikace, filmy, hry, texty, ...).

Poradci působící ve školách nejsou ohledně limitujících faktorů ve svých postojích tak kritičtí. Limitující faktory zdůrazňovali méně často. Největší omezení vidí v těchto oblastech:

- Nedostatek nástrojů a produktů pro efektivní poskytování kariérového poradenství (publikace, filmy, hry, texty, ...).
- Nedostatek veřejných financí/dotací.

Naopak jen velmi malá část školských poradců vidí jako omezení nedostatečné pochopení důležitosti kariérového poradenství ze strany klientů (žáků).

Co se týče používání metod, jako nejužitečnější hodnotí školní i soukromí poradci rozhovory a diskuze. Soukromí poradci ale o něco více pracují i s dalšími technikami jako jsou hry a hraní rolí (používají tedy širší rejstřík metod). Projektové aktivity využívají školní i soukromí poradci srovnatelně. Metody jako jsou příklady známých osobností, samostudium a promítání filmů s následnou diskuzí mají u obou skupin poradců srovnatelné počty příznivců i odpůrců - obecně tedy nepatří mezi nejpoužívanější metody.

S jakými dalšími zdroji poradci pracují?

Hlavními dalšími externími zdroji informací pro respondenty jsou:

- Informace dostupné online: Facebook, LinkedIn, Euroguidance, EKS, Národní systém zaměstnanosti a národní kvalifikační rámec, Informační portál JOBHUB, Gaudeamus.cz, Pakt zaměstnanosti, infoabsolvent.cz, budoucnostprofesi.cz, mpsv.cz, atlasskolstvi.cz, vysokeskoly.cz, kampomaturite.cz, jaknavysokou.cz, dzs.cz, webové stránky škol, podcasty, videa, infografiky, výzkumy kariérového poradenství, informace o trhu práce, informace o vzdělávacích akcích pro kariérové poradce (45 % respondentů)

Méně používané zdroje informací jsou:

- Testy a dotazníky používané také v HR/psychologii/pedagogice: MBTI, Gallup CliftonStrengths, profesionální orientační baterie, self-knowledge testy, testy osobnosti, program Salmondo, HR metody, mapování klíčových kompetencí (27 % respondentů)
- Odborná literatura a časopisy, příručky, noviny pro učitele, materiály ze seminářů a workshopů (16 % respondentů)
- Letáky, metodiky a příručky z vysokých škol, prezentace vysokých škol, elektronická komunikace s univerzitami (16 % respondentů)
- Nástroje: obrázkové karty, hodnotové karty, záznamové listy jako mapa silných stránek, metody arteterapie, vizualizace, výtvarné činnosti, storytelling, mapování životního prostoru (14 % respondentů)

- Networking v rámci oborové spolupráce: vytváření sítí, sdílení informací a materiálů s kolegy, včetně workshopů nebo vytváření vlastních nástrojů: pracovní listy, mapy, techniky rozhovorů nebo techniky skupinových workshopů, skupinové semináře a workshopy zaměřené na klíčové kompetence (14 % respondentů)
- Regionální spolupráce a networking: komunikace se zaměstnavateli, veletrhy pracovních příležitostí, veletrhy studentských příležitostí, firemní stránky, exkurze do firem, spolupráce s regionálními podniky a institucemi, burza práce ve škole, informace o trhu práce (11 % respondentů)

Další (marginální) externí zdroje informací jsou:

- Informace online za zahraničních zdrojů – (5 % respondentů)
- Peer to peer aktivity: Prezentace bývalých absolventů, kde sdělí ostatním studentům svůj názor na školy, ve kterých v současné době studují (2 % respondentů)

Členství v mezinárodním nebo místním networkingu

Pouze 5 % z respondentů jsou anebo byli členem mezinárodního networkingu v oblasti kariérového poradenství (Konkrétně: Projekt Erasmus +; Česko-německý projekt GEMINI-rozvoj kariérového poradenství v euroregionu NISA 2016 - 19)

Pouze 27 % respondentů (jedná se valnou měrou o nezávislé poradce) je členem některého networkingu v ČR.

Jedná se o tato sdružení:

- Sdružení pro kariérové poradenství a rozvoj kariéry: 8 respondentů
- Fond dalšího vzdělávání: 1 respondent
- Fond dalšího vzdělávání: platforma JOBHUB: 1 respondent
- Asociace kariérového poradenství: 1 respondent
- Skupina kariérových poradců na Facebooku: 1 respondent

Závěr

Mezi kariérovými poradci převažují ženy, nejvíce respondentů se pohybuje ve věkovém rozmezí mezi čtyřiceti až šedesáti lety. Průměrný počet let praxe je osm. Dá se konstatovat, že kariéroví poradci musí většinou vyvinout značnou osobní iniciativu ohledně profesního rozvoje. Zpravidla absolvují různé samostatné vzdělávací kurzy, které nejsou součástí běžného studia na vyšší nebo vysoké škole. Různé zdroje, metody a nástroje si dohledávají samostatně, nejčastěji využívají webové stránky. Téměř každý druhý poradce, jak soukromý, tak školní, pracuje s online informačními zdroji.

Poradci působící ve školách vidí jako svoji největší slabinu management a organizaci kariérového poradenství. Školní poradci cítí menší potřebu zlepšovat se v práci s informačními zdroji a v komunikačních a vztahových dovednostech oproti soukromým poradcům. Poradci

působící ve školách navíc nejsou ohledně limitujících faktorů své profese tak kritičtí. Největší omezení vidí v nedostatku nástrojů a produktů pro efektivní poskytování kariérového poradenství a nedostatku veřejných financí. Nedostatečnou motivaci svých klientů jako omezující faktor nevnímají. Jejich rezervou je ale každopádně práce s nejrůznějšími nástroji a metodami (omezené zdroje) a s plánováním kariéerní dráhy klientů (využití postupů time-managementu) a její implementací (využití stáží, praxí, lokálních zaměstnavatelů). Sdílení zkušeností v rámci kolegiální spolupráce používají školní poradci jen v omezené míře.

Školní kariéroví poradci se proto skutečně mohou stát „osamělými běžci“ v rámci své profese, přičemž jsou ve valné míře odkázáni na některé webové zdroje. Jejich hlavní starostí je pak management, organizace kariérového poradenství v rámci výuky a v rámci vlastní pedagogické práce. Je možné předpokládat, že školní poradci pravděpodobně více řeší základní otázky související s profesí: jak a kdy ji vykonávat, jak si na ni vyčlenit čas a prostor.

Nezávislí poradci jsou více aktivní v síťování a kolegiální spolupráci, více se sdružují v různých organizacích, používají širší spektrum metod, čerpají z širšího spektra zdrojů, snaží se zkvalitňovat svoji činnost. Jsou obecně ve svých postojích více kritičtí, co se týče limitujících faktorů kariérového poradenství. Uvědomují si nedostatky ve financování, ve vzdělávací politice státu, v nedostatečné spolupráci kariérových poradců s podnikatelským světem. I nezávislí poradci se potýkají s problémem, jak plánovat a úspěšně se podílet na implementaci profesní dráhy klientů. Více také vnímají problém nepochopení významu kariérového poradenství ze strany klientů. Jakožto soukromí poradci se totiž v praxi mohou setkávat se sníženou motivací klientů využívat placenou službu kariérového poradenství.

Závěrem je možné konstatovat, že provázanost mezi kariérovým poradenstvím poskytovaným na státních školách a mezi nezávislymi kariérovými poradci existuje jen v malé míře. V českém prostředí schází zastřešující odborná organizace, která by podporovala vzájemné síťování a zaštiťovala zájmy a potřeby poradců působící jak ve státním, tak i v soukromém sektoru.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FOLLOW YOUR WAY



JEAN PRALONG: AK CHCEME ROZUMIEŤ ZRUČNOSTIAM PRE RIADENIE KARIÉRY, JE POTREBNÉ ŠTUDOVAŤ PRESVEDČENIA JEDNOTLIVCOV



Jean Pralong - profil

Jean Pralong je francúzsky psychológ, profesor a výskumný pracovník v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Je autorom vedeckých a kritických prác z oblasti riadenia kariéry, osobnosti a medzigeneračných rozdielov. Momentálne pôsobí ako profesor na katedre Kompetencií, zamestnatel'nosti a ľudských zdrojov Vysoké školy manažmentu v Normandii. Je autorom originálneho osobnostného modelu SAVEN (www.saven.fr), ktorý kombinuje zručnosti pre riadenie kariéry s individuálnymi presvedčeniami („kognitívnymi schémami“) klientov.

Už vo Vašej doktorandskej práci z roku 2009 ste sa zamerali na kognitívne schémy, pomocou ktorých jednotlivci interpretujú svoju kariéru. Čo motivovalo Váš záujem o túto problematiku?

Mojim hlavným cieľom bolo porozumieť, prečo ľudia, ktorí majú teoreticky rovnaké alebo veľmi podobné zručnosti, v skutočnosti vykazujú rôznu mieru úspešnosti na trhu práce. Ako vysvetliť, že aj v prípade, ak človek má všetky potrebné kompetencie, nemusí to nevyhnutne znamenať kariérny úspech? Tieto rozdiely v úspešnosti vysvetľuje pojem, ktorý nazývame „moderujúce faktory ľudského kapitálu“. Sú to premenné, ktoré vstupujú do vzťahu medzi ľudským kapitálom (vzdelanie, nadobudnuté kompetencie, skúsenosti) a kariérnym úspechom. Zaujímal ma spôsob, akým jednotlivci transformujú vlastný ľudský kapitál do konkrétnych foriem správania a akým spôsobom je toto správanie podmienené kognitívnymi schémami.

Mohli by ste nám povedať viac o koncepte kognitívnych schém týkajúcich sa kariéry a hlavných výsledkoch Vášho výskumu?

Kognitívne schémy sú presvedčenia, pomocou ktorých interpretujeme svet okolo nás. Tieto presvedčenia nadobúdame prostredníctvom našich životných skúseností a formujú náš osobný obraz o svete okolo nás. Pomáhajú vysvetliť spôsob, akým sa správame a ako riešime problémy – vysvetľujú prechod od statického ľudského kapitálu jednotlivca ku konkrétnemu správaniu. V našom výskume sme prostredníctvom kvalitatívnych rozhovorov a následných longitudinálnych kvantitatívnych analýzach na viac ako 120 000 osobách preukázali existenciu štyroch takýchto kognitívnych schém:

1. Príspevok k práci: Niektorí ľudia sa pri hľadaní práce sústreďujú na prezentovanie vlastných zručností v konkrétnej oblasti, zatiaľ čo iní sa pri hľadaní práce primárne sústreďujú na stratégiu a potreby konkrétnej spoločnosti, v ktorej sa o prácu uchádzajú.
2. Vzťah ku kolegom: Niektorí ľudia majú tendenciu kolegov považovať za konkurenciu a preto majú tendenciu budovať vzťahy s obmedzeným počtom ľudí, zatiaľ čo iní vnímajú organizáciu ako sieť potenciálnych partnerov, s ktorými budujú rovnocenné vzťahy.
3. Očakávania od kariéry a povolania: Niektorí ľudia očakávajú od svojej kariéry realizáciu vlastného konkrétneho povolania, zatiaľ čo iní sú skôr oportunistickí, a teda ochotní prijať rôznorodé zamestnania.
4. Trh práce: Niektorí ľudia považujú trh práce za náhodný a iracionálny, zatiaľ čo iní predpokladajú, že firmy sa správajú pri náboře zamestnancov racionálne.

Tieto schémy ovplyvňujú nie len to, akým spôsobom konkrétny človek vníma svet práce, ale najmä to, ako sa bude správať pri riadení vlastnej kariéry.

Pojem kognitívne schémy môže viesť k normatívnemu výkladu. Existujú „správne“, resp. „žiaduce“ alebo „chybné“ kognitívne schémy? Neprináša tento model riziko považovať určité chápanie sveta práce a kariéry za jediné správne?

Nehovoríme o správnych alebo nesprávnych, ale o funkčných a nefunkčných kognitívnych schémach. Funkčná kognitívna schéma vedie k správaniu, ktoré umožňuje jednotlivcovi dosahovať jeho ciele. Čiže funkčnosť alebo nefunkčnosť konkrétnej kognitívnej schémy je veľmi individuálna, závisí od cieľov konkrétneho človeka, nikdy sa nejedná o normatívne určenie. Ak by sme tvrdili, že niektoré schémy sú pravdivé, išlo by o snahu prevychovať ľudí. Museli by sme im hovoriť, čo si majú myslieť o svete okolo seba, čo my ale nerobíme. Klientom pomáhame uvedomiť si, aké sú ich osobné kognitívne schémy a k akým formám správania môžu tieto presvedčenia viesť – vrátane toho, že z hľadiska stanovených osobných cieľov pravdepodobne nebudú viesť k efektívnemu správaniu. Klientov teda informujeme, vedíme k lepšiemu seba-náhľadu. Cieľom nie je ich prevychovať, kritizovať ich presvedčenia a ich pohľad na svet a vnucovať im nejaký iný.

Aký je vzťah medzi zručnosťami pre riadenie kariéry a kognitívnymi schémami?

Zručnosti pre riadenie kariéry samé o sebe nestačia pre vysvetlenie správania konkrétneho človeka pri riadení vlastnej kariéry. O tom, či ich v praxi využije, alebo nie, do veľkej miery rozhodujú jeho presvedčenia, resp. kognitívne schémy. Fakt, že konkrétny človek nadobudne potrebné kariérové zručnosti, nemusí stačiť. Aby ich aplikoval do praxe, musí v prvom rade veriť, že sú užitočné pre dosahovanie jeho cieľov. Prípadne si uvedomiť, ktoré zo zručností sú vhodné vzhľadom na jeho kognitívne schémy, a ktoré nie sú. Ide tu teda o dvojvrstvový mechanizmus: na jednej úrovni sú zručnosti pre riadenie kariéry, ale za nimi sú kognitívne schémy, ktoré vedú človeka k uvedomeniu si užitočnosti týchto zručností a k tomu, aby ich uviedol do praxe. Jeden konkrétny príklad: ak má klient presvedčenie, že trh práce je iracionálny, zbytočne s ním budeme nacvičovať analýzu pracovných ponúk, písanie životopisu

a pracovný pohovor – tieto zručnosti nebude považovať za užitočné a v praxi ich nebude využívať. Užitočnejšie bude zamerať sa napríklad na budovanie vzťahov, prípadne pracovať na zmene tohto presvedčenia.

Koncept zručností pre riadenie kariéry je niekedy kritizovaný, pretože môže viesť k tomu, že pripisujeme jednotlivcovi celú zodpovednosť za vlastnú situáciu bez toho, aby sme zohľadnili štrukturálne faktory, ako situácia na trhu práce, sociálne a ekonomické nerovnosti, diskrimináciu a podobne. Ako môže sektor kariérového poradenstva odolať tejto tendencii?

Kariéroví poradcovia majú pole pôsobnosti obmedzené na jednotlivca. Pritom trh práce, socioekonomické prostredie, kultúra firiem výrazným spôsobom ovplyvňujú kariéru. Aj na tieto faktory je potrebné sa zamerať a vplyvať na ne vhodnými prostriedkami. Pri individuálnom zameraní jedinú, čo môžu kariéroví poradcovia urobiť, je pomáhať mu uvedomiť si, ako sám v tomto svete funguje a ktoré správania budú pre neho efektívne z hľadiska rozvoja kariéry.

U nás vo Francúzsku má sektor kariérového poradenstva len malý dopad na to, ako fungujú firmy a trh práce. Už viac ako 30 rokov obmedzuje naše pole pôsobnosti na jednotlivca a bolo by potrebné vyvinúť služby, ktoré by boli pracovali priamo s firmami a pomáhali im porozumieť perspektíve zamestnanca alebo uchádzača o zamestnanie. Ale dnes túto ambíciu náš systém kariérového poradenstva nemá.

Aký je Váš pohľad na súčasný systém kariérového poradenstva vo Francúzsku?

Myslím si, že veľkým problémom je najmä toto prehnané zameranie sa na jednotlivca. Niekoľko desaťročí sme riešili otázku hľadania práce tým, že sme sa zamerali na individuálne osobnostné črty, profesijné záujmy, a vôbec nás nezaujímala schopnosť klienta riadiť vlastnú kariéru, efektívne sa správať na trhu práce a približovať sa potrebám firiem. Máme tradíciu, ktorá je veľmi zameraná na sebazpoznanie, seba-objavovanie, osobnostné faktory, individuálne kariérové ciele. Myslím si, že jednou z príčin tohto stavu je aj to, že sme kariérové poradenstvo zverili psychológom. Tí sú svojim vzdelaním najmä expertmi na individuálnu diagnostiku, ale majú len málo vedomostí o trhu práce, oblasti ľudských zdrojov a podobne. Dnes sa to pomaly mení a dnešní pracovní psychológovia majú už k týmto oblastiam oveľa bližšie. Dôvodom je práve to, že sme si uvedomili, že nestačí, aby bol kariérový poradca expertom na osobnosť. Musí byť aj expertom pre trh práce, ľudské zdroje, nábor zamestnancov a podobne.

Aké sú konkrétne dôsledky Vášho výskumu pre každodennú prax poradcov?

Kariérovým poradcom dávame k dispozícii model zručností pre riadenie kariéry, ktorý pracuje aj s kognitívnymi schémami. Tento prístup pomáha poradcom porozumieť spôsobu, akým premýšľajú o svete klienti a umožňuje im následne ich sprevádzať v prípadných zmenách týchto presvedčení. Model sme spracovali do štandardizovaného dotazníka, ktorý poradcovia využívajú pre diagnostiku úrovne zručností pre riadenie kariéry na začiatku poradenského procesu. Na základe tejto diagnostiky môžu individualizovať poradenský proces, čo vedie k úspore času a finančných prostriedkov: Zameriavajú sa priamo na konkrétne potreby klienta –

na zručnosti alebo presvedčenia, na ktorých je potrebné pracovať. Na konci poradenského procesu tento dotazník opäť využívame pre zisťovanie výsledkov služby a identifikáciu ďalších vhodných foriem podpory klienta.

V súčasnosti so slovenským Združením pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry a ďalšími partnermi spolupracujete na projekte Elais. Aké sú vaše očakávania ohľadom tejto spolupráce?

Veľmi sa teším, že náš model sa rozšíri aj za hranice Francúzska. Pre mňa osobne je to ale tiež príležitosť vidieť praktiky v definovaní, identifikácii a rozvoji kariérových zručností z rôznych krajín. Som presvedčený, že aj pre nás to bude obrovským obohatením.

Otázky kládol, odpovede zaznamenal a z francúzštiny preložil:

Tomáš Šprlák, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry

AKTUÁLNE O PRÍPRAVE VÝROČNEJ KONFERENCIE IAEVG V BRATISLAVE

Dvojrozhovor s Tomášom Šprlákom, predsedom Organizačného výboru, a Lenkou Martinko-vičovou, predsedníčkou Vedeckého výboru konferencie IAEVG v Bratislave



International Association for
Educational and Vocational Guidance



CAREER
GUIDANCE
FOR INCLUSIVE
SOCIETY

9-13 SEPTEMBER 2019
BRATISLAVA | BRNO

V čase, keď pripravujeme tento rozhovor, ostávajú do otvorenia konferencie asi dva mesiace a prípravy na toto pre Slovensko výnimočné odborné podujatie sú v plnom prúde. Skúsme sa však vrátiť na začiatok, teda asi rok dozadu, keď sa po prvý raz objavila myšlienka, že by hostiteľskou krajinou výročnej konferencie IAEVG mohlo byť Slovensko, konkrétne Bratislava. Čo bolo prvé, čo Vám napadlo, keď sme sa rozhodovali, či do toho ísť alebo nie, či sa máme uchádzať o zorganizovanie konferencie?

Tomáš Šprlák:

Ako prvé som si spomenul na reakciu môjho bývalého francúzskeho šéfa z centra bilancie kompetencií, keď sa nám v roku 2014 vďaka výskumnému projektu naskytla príležitosť zúčastniť sa konferencie IAEVG v Québecu. Ja som dovtedy o IAEVG ani nepočul, ale jemu sa okamžite rozžiarili oči a vysvetľoval mi, akú veľkú prestíž to pre neho predstavuje a ako sa týchto konferencií už v jeho mladosti mohli aktívne zúčastniť len tí najlepší z najlepších. Nakoniec sme síce do tej Kanady nešli, ale keď sa vyskytla príležitosť zorganizovať konferenciu v Čechách či na Slovensku, všetci v Rade ZKPRK sme vnímali, že takáto príležitosť sa už možno za našich životov nezopakuje. Mňa najviac namotivoval práve Tvoj entuziazmus, Štefan, a Tvoje jednoznačné „ideme do toho“. A tak sme prakticky hneď po tom, ako sme overili finančnú a logistickú realizovateľnosť, pripravili kandidatúru – za necelé 3 týždne! Trošku sme tým síce našich českých priateľov zaskočili, ale ak nemôžete konkurovať Prahe krásou, musíte zabojsť rozhodnosťou a rýchlosťou. Bez spolupráce s kolegami z Čiech by sme ale organizáciu zvládli len ťažko, a preto sme radi, že sme sa dohodli na kompromisnom riešení dvoch hostiteľských krajín a združení.

Lenka Martinkovičová:

Prvé bolo asi nadšenie (a pretrváva). Ešte počas pôsobenia v Euroguidance som mala možnosť zúčastniť sa IAEVG konferencie (Montpellier, 2013) a bola to veľmi obohacujúca skúsenosť, ktorá ma mnohonásobne ovplyvnila. Či už v samotnom nazeraní na kariérové poradenstvo

alebo aj v tom, že som si zmenila tému dizertačnej práce na základe príspevku Marka Savickasa (jeden z hlavných rečníkov tohtoročnej IAEVG konferencie). Potešila som sa teda, že sama opäť takéto niečo budem môcť zažiť. A zároveň, že to budeme môcť sprostredkovať aj našim kolegyniam a kolegom v okolí (IAEVG konferencia sa v rámci V4 konala naposledy v r. 2002 vo Varšave). Konferencia okrem mnohých inšpirácií prináša aj silný zážitok komunity a úžasnú rôznorodosť (kultúr, jazykov, tém, prístupov, multidisciplinaritu). Zároveň sa mi páčil prísľub česko-slovenskej spolupráce, s ktorou som mala veľmi dobré skúsenosti priamo z Euroguidance.

Tiež som si uvedomovala, že to pre nás bude veľká výzva. Pre nás ako pre komunitu na Slovensku, pre nás ako pre jednotlivcov pri zladžovaní všetkých aktivít, ale aj pre nás ako pre Združenie pre kariérové poradenstvo a riadenie kariéry, ktoré by to celé koordinovalo. Čas však plynul a nadšenie v rámci Rady Združenia pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry narastalo. Chopili sme sa teda iniciatívy a nakoniec sa kandidatúra podávala pod našou hlavičkou (ZKPRK) v spolupráci s Euroguidance centrami (SR, ČR) a ďalšími českými organizáciami (SKPRK, CVV Brno), ako aj s podporou MŠVVaŠ. Určite tam boli aj obavy z tejto výzvy, odvtedy však prešiel rok a konferencia má veľmi prítiažlivé a takmer jasné kontúry. Som zvedavá, čo prinesie budúcnosť a kde naše skúsenosti využijeme nabudúce.

O tom, že najbližšia výročná konferencia IAEVG sa uskutoční v Bratislave, rozhodol Výkonný výbor IAEVG v septembri 2018 a oficiálne to potom bolo oznámené začiatkom októbra 2018 na konferencii IAEVG vo švédskom Göteborgu. Aké boli prvé kroky, ktoré ste v tom čase urobili a ktoré ste považovali za najdôležitejšie?

Tomáš Šprlák:

Prvým rýchlym krokom bolo pripraviť základnú kostru konferencie a zároveň „fasádu“ – konceptom, témami a vizuálnou identitou sme potrebovali presvedčiť 700 účastníkov konferencie vo Švédsku, že sa nemusia báť nejakej východoeurópskej fušeriny. Doteraz sa totiž nikdy Konferencia IAEVG nekonala v tak malej krajine. Paralelne prebiehala príprava výzvy na predkladanie príspevkov.

Lenka Martinkovičová:

Koncom leta bola stanovená téma konferencie a rozbiehala sa komunikácia medzi spoluorganizátormi. V októbri 2018 sme už mali niekoľkostranový zoznam možných rečníkov z celého sveta, ktorý sme v krejúcim sa tíme navrhli a začali sme ho triediť. Doladzovali sme podtémy k hlavnej téme konferencie a diskutovali sme o štruktúre programu. V októbri sa tiež začalo komunikovať o zložení vedeckého výboru, s ktorým tiež prebehla komunikácia o rečníkoch a témach konferencie. Okrem vyššie uvedeného bola pre mňa dôležitá samotná komunikácia a zdieľanie skúsenosti.

Ktoré boli najväčšie prekážky či výzvy, ktorým ste vo svojej pozícii museli zatiaľ čeliť?

Tomáš Šprlák:

Na začiatku bolo neuveriteľne veľa neznámych premenných, týkajúcich sa najmä rozpočtu akcie. Pre mňa bol najnáročnejší začiatok roka 2019, keď nám padlo viacero možností pre organizovanie gala večera, nadväzovala sa spolupráca s niekoľkými event-agentúrami, vyjednávali sme podporu u viacerých partnerov to všetko prinášalo tiež veľa frustrácie. Na to nadväzovala neistota z toho, či sa do Bratislavy bude chcieť prísť dostatočnému počtu účastníkov.

Lenka Martinkovičová:

Ako najväčšie výzvy som vnímala, či dokážeme zaujať dostatočný počet zahraničných účastníkov, aby sme mali aspoň vyrovnaný rozpočet a zároveň, či dokážeme pritiahnúť aj našincov. Priznám sa, že viac som mala obavu z toho, či túto jedinečnú príležitosť ako komunita dostatočne využijeme. A okrem tohto je výzvou, samozrejme, aj neustále zladovanie osobného a „konferenčného“ (o tom pracovnom už ani nehovoriac) života.

Konferencii v Bratislave predchádza sympóziu IAEVG v Brne (9. – 10. 9.) – ako sú tieto dve podujatia obsahovo, tematicky, organizačne a logisticky previazané?

Lenka Martinkovičová:

Konferencia v Bratislave a sympóziu v Brne sú vzájomne previazané a komplementárne. Téma sympózia sa venuje priamo dialógu a spolupráci a konferencia by dialóg a spoluprácu mala taktiež podporiť. Obsahovo sa líšia v tom, že sympóziu v Brne bude z väčšej časti o práci v diskusných skupinkách a v Bratislave na konferencii prebehnú rôzne formáty od plenárnych príspevkov a workshopov zahraničných odborníkov, cez paralelné príspevky v sekciách (sympóziá, workshopy, prezentácie rôzneho typu) až po poster sekciu a prezentáciu rôznych nástrojov. Sympóziu v Brne koordinujú českí kolegovia, konferenciu zase my na Slovensku, ale, samozrejme, v spolupráci. Z hľadiska logistiky je zabezpečená preprava pre účastníkov z Brna do Bratislavy.

Ako hodnotíte súčasný stav príprav z hľadiska organizácie, obsahu, logistiky, komunikačnej stratégie, partnerskej podpory a podobne?

Tomáš Šprlák:

Myslím, že základnú logistiku a program máme pripravené, aj keď nás čaká náročný finiš v posledných dvoch mesiacoch. Posilniť plánujeme najmä medializáciu konferencie a zapojenie dôležitých domácich partnerov (ministerstvá, zamestnávateľské a odborové zväzy...).

Lenka Martinkovičová:

Okrem toho najkľúčovejšieho, čo Tomáš spomínal, doladujeme posledné veci k obsahu, dohadujeme posledné maličkosti s hlavnými rečníkmi a moderátormi. Postupne prechádzame k scenáru a k zabezpečeniu toho, aby podujatie prebiehalo hladko na mieste.

A Vaše želanie na záver?

Tomáš Šprlák:

Zdá sa mi, že našou dynamikou a progresívnym prístupom sme prekvapili aj samotnú IAEVG – na medzinárodnej scéne sme teda urobili výborný dojem. Zostáva nám ešte urobiť všetko pre to, aby sme po diere do sveta dokázali urobiť poriadnu „dieru“ aj v domácom prostredí. Konferencia IAEVG v Bratislave je obrovským míľnikom pre slovenské kariérové poradenstvo a musí zanechať trvalé stopy aj na našej inštitucionálnej scéne. Kde a kedy bude lepšia príležitosť oživiť nejakú formu národného poradenského fóra, ak nie v období po konferencii?

Lenka Martinkovičová:

Prialo by som si, aby toto podujatie prinieslo veľa inšpirácie, reflexie, vhľadu a energie do našej komunity. Dúfam, že naň budeme nielen my v organizačnom tíme, ale aj účastníci ešte dlho spomínať a že aj vďaka tejto akcii sa bude šíriť povedomie o kariérovom poradenstve ďalej. A, samozrejme, že si v organizačnom tíme po skončení povieme, ako sme to (veľmi dobre) zvládli až na tie drobné nedokonalosti, ktoré sa vždy vyskytnú. 😊

Otázky kládol:

Štefan Grajcár, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry

Ešte ste sa nezaregistrovali? – Urobte tak už dnes! Podrobnosti tu:

<https://iaevgconference2019.sk/>

<https://rozvojkariery.sk>

PRIORITY ZLÍNSKÉHO KRAJE V OBLASTI KARIÉROVÉHO PORADENSTVÍ V KRAJSKÉM AKČNÍM PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ

Kateřina Hařková, Centrum kariérového poradenství

Vřech 13 krajů České republiky v roce 2016 připravilo své Krajské akční plány rozvoje vzdělávání (dále KAP), které se prioritně vztahují k regionálnímu trhu práce a k inovacím. Jejich záměrem bylo na základě analýz a dat pojmenovat klíčové oblasti rozvoje vzdělávání v krajích s cílem zavést národní i krajské strategické priority do praxe škol, zvýřit kvalitu vzdělávání, využívat dlouhodobé plánování pro řízení škol, sdílet zkušenosti škol navzájem a rozvíjet partnerství různých subjektů. Každý KAP zahrnuje analýzu situace v regionu v tzv. povinných tématech intervencí, tj.:

- *Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativité;*
- *Podpora polytechnického vzdělávání (přirodovědné, technické a environmentální vzdělávání);*
- *Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů;*
- *Rozvoj kariérového poradenství;*
- *Rozvoj škol jako center dalšího profesního vzdělávání;*
- *Podpora inkluze;*
- *Infrastruktura SŠ a VOŠ.¹*

Kromě výře uvedených témat se KAPy (nepovinně) zaměřují i na oblast *Rozvoje výuky cizích jazyků, ICT kompetencí a Čtenářské a matematické gramotnosti*. Příprava, realizace a evaluace KAP je finančně podpořena z operačních programů, odbornou podporu realizátorům poskytuje díky projektu P-KAP (Podpora krajského akčního plánování) Národní ústav pro vzdělávání (NÚV).

Východisky KAPu Zlínského kraje jsou dvě analýzy. *Analýza potřeb v území* realizovaná s využitím krajských a dalších veřejně dostupných zdrojů, materiálů a dat popisuje vývoj a aktuální situaci ve Zlínském kraji. *Analýza potřeb škol* vychází z šetření, které v rámci projektu P-KAP realizoval NÚV od listopadu 2015 do ledna 2016 (dosběř v červnu 2016). Návratnost dotazníku administrovaného formou internetového dotazování byla na úrovni ČR 98 procent (100 procent ve Zlínském kraji). Podrobné výsledky této studie, jejíž druhý běh s upravenými prioritami proběhl v listopadu minulého roku, jsou k dispozici na stránkách projektu P-KAP².

Na základě výsledků uvedených analýz KAP rovněž definuje hlavní priority jednotlivých oblastí intervencí a návrhy jejich řešení. V tématu Rozvoje kariérového poradenství ve Zlínském kraji jde o:

¹ Zdroj: <http://www.nuv.cz/projekty/co-je-to-kap>

² Zdroj: <http://www.nuv.cz/p-kap/analýza-potreb-skol>

1. *Rozšíření a zkvalitnění kariérového poradenství s cílem zvyšovat šance na uplatnění absolventů škol na trhu práce, zahrnující vytvoření pozice kariérového poradce, tvorbu metodiky a realizaci vzdělávacích aktivit pro poradce, zajištění individuálního i skupinového poradenství pro žáky s respektem na žáky se specifickými potřebami, podporu spolupráce se zaměstnavateli či nákup diagnostických metod.*
2. *Rozvíjení informačního systému na podporu kvalifikovaného rozhodování s cílem poskytovat ucelené, kvalifikované informace o možnostech vzdělávání a zařazení do pracovního procesu, tedy rozšíření existujícího portálu Zkola.cz o modul zaměřený na svět práce a zaměstnavatele v regionu, doplněný např. online diagnostickými nástroji.*
3. *Vzdělávání kariérových poradců s cílem podporovat interní systémy kariérového poradenství na školách, včetně spolupráce a výměny informací se zaměstnavateli či podpory mezinárodní spolupráce.*
4. *Spolupráce rodičů a škol v kariérovém poradenství s cílem zapojovat rodiče do systému kariérového poradenství ve školách, zahrnující především informování rodičů o nabídce kariérového poradenství a možnostech potenciálních zaměstnavatelů, např. na webových stránkách školy, ale také výměnu příkladů dobré praxe spolupráce školy s rodiči.³*

Kromě samotné oblasti kariérového poradenství je však v kontextu tohoto článku relevantní pohled i na další prioritní témata a návrhy jejich řešení. Oblast *Podpory k podnikavosti, iniciativě a kreativitě u žáků a studentů středních a vyšších odborných škol* se dotýká tématu kariérových kompetencí a nutnosti jejich definování v českém kontextu: Do jaké míry se s kompetencemi k podnikavosti, iniciativě a kreativitě prolínají? A jak podpořit rozvoj (kariérových) kompetencí v rámci výuky? Důraz je také kladen na kontakt žáků a studentů s reálným světem, ať už formou besed, exkurzí, projektů, "fiktivních" či studentských firem. Provázanost výuky předmětů se souvisejícími kariérovými možnostmi může mít pozitivní vliv na motivaci žáků i jejich školní výsledky (Holman, 2014, s. 23). V této prioritní oblasti (podobně jako např. v *Podpoře polytechnického vzdělávání*) je také kladen důraz na zapojení mateřských škol, což v oblasti kariérového poradenství není akcentováno.

V prioritě *Podpora polytechnického vzdělávání* je mj. kladen důraz na environmentální témata, která jsou stále častěji skloňována také s ohledem na kariérový rozvoj jednotlivců. Vzhledem k aktuálním zprávám výzkumných organizací v oblasti životního prostředí (např. The Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC) se mohou stát environmentální aspekty našich kariér stále výraznějším prvkem kariérového poradenství. Současně se nabízí otázka o roli kariérových poradců při reflektování a/či nastolování těchto témat v kariérovém poradenství a vzdělávání.

Téma *Podpory odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů* je s kariérovým poradenstvím úzce provázané, neboť informovanost o světě práce je klíčová pro kariérové

³ Realizační tým projektu Krajský akční plán rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje (2016). Návrh řešení. Krajský akční plán rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje.

rozhodování žáků. Současně je nutné vést spolu s žáky, rodiči a pedagogy dialog o budoucnosti světa práce, který se postupně stává realitou - nástup automatizace a mizení určitých profesí, prekarizovaná práce a ústup dlouhodobých stabilních pracovních míst, nutnost celoživotního vzdělávání, atp. Pro kariérové poradenství je v tomto ohledu výzvou hájit zájmy klienta - žáka cestou zmocňování a emancipace a přispívat k sociálně spravedlivějšímu světu.

Priorita *Rozvoj škol jako center dalšího profesního rozvoje* odkazuje k tématu celoživotního kariérového poradenství a ověřování a uznávání výsledků předchozího vzdělávání – tyto oblasti však leží mimo zaměření KAPu, který se v oblasti kariérového poradenství zaměřuje pouze na základní a střední školy. Rovněž v prioritě *Podpora inkluze* mají kvalitní poradenská pracoviště důležitou úlohu – v rámci prevence, intervence a advokacie s ohledem na potenciálně restriktivní nastavení systému. Dalšími příklady navrhovaných aktivit jsou podpora školních parlamentů nebo kvalitních volnočasových aktivit. Význam kariérového poradenství pro sociální inkluzi je rovněž stále častěji skloňované téma odborných diskuzí a mělo by v tomto kontextu být také chápáno.

Spolupráce relevantních aktérů je jedním z navrhovaných řešení všech uvedených priorit, např. sdílení dobré praxe mezi školami, vzájemná spolupráce škol různého stupně a spolupráce se zaměstnavateli, neziskovými organizacemi či mezinárodní spolupráce. Řada prioritních oblastí deklaruje nutnost vzniku samostatné pozice (kariérový poradce, koordinátor Environmentální vzdělávání, výchovy a osvěty, pracovník zodpovědný za podporu podnikavosti, iniciativy a kreativity), která však nevyřazuje ostatní pedagogy z podílu na rozvoji daných témat. Naopak znamená výzvu pro zodpovědnou osobu, jak nastavit komunikaci a spolupráci v rámci celého pedagogického týmu. Vzhledem k provázanosti jednotlivých témat i návrhů jejich řešení je tedy výzvou hledání společných cest pro rozvoj všech vytýčených oblastí, které budou srozumitelné pedagogům, žákům i širší veřejnosti.

Realizaci stanovených priorit v rámci KAP se snaží naplnit implementační projekty, které v jednotlivých krajích realizují odborné týmy. Od 1. 4. 2018 realizuje rovněž Zlínský kraj projekt *Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje* (IKAP), v rámci kterého vzniklo v září 2018 ve Zlíně Centrum kariérového poradenství, jež nabízí potenciálním zájemcům z řad pedagogů či vedení škol bezplatné konzultace v oblasti kariérového poradenství. V lednu tohoto roku zájemci z řad poradců zahájili účast na dlouhodobém akreditovaném vzdělávání, které se zaměřuje na širokou škálu témat: informace z trhu práce, využití dostupných diagnostických nástrojů, komunikace s rodiči i kolegy v rámci pedagogického týmu. Díky projektu budou moci pedagogičtí pracovníci škol využít také připravované metodiky. Důležitou součástí aktivit IKAP je rovněž síťování školních kariérových poradců Zlínského kraje, např. v rámci tzv. diskuzních platforem – otevřených setkání na různá odborná témata. Žákům, rodičům i pedagogům bude určena informační platforma kariérového poradenství na portálu Zkola.cz. Zkušenosti z realizovaného projektu IKAP budou výchozím bodem pro navazující IKAP II, jehož aktivity budou reagovat na zjištěné potřeby poradců Zlínského kraje.

S ohledem na postupující odborný rozvoj kariérového poradenství, porozumění kariéře i současné a budoucí změny na trhu práce, se v kontextu realizace aktivit zaměřených na kariérové poradenství ve všech krajích ČR, zdá být znovu aktuální hledání společného porozumění kariérovému poradenství, jeho smyslu a cílům. Realizace těchto projektů může být příležitostí pro obnovení odborné diskuze ke kariérovému poradenství, ať už na úrovni Národního poradenského fóra, mezikrajské spolupráce či neformálního setkávání zapojených aktérů.

Zdroje:

Holman, J. 2014. Good Career Guidance. The Gatsby Charitable Foundation. Dostupné zde: <http://www.gatsby.org.uk/uploads/education/reports/pdf/gatsby-sir-john-holman-good-career-guidance-2014.pdf>

NÚV: Podpora krajského akčního plánování (P-KAP). Dostupné zde: <http://www.nuv.cz/p-kap>

NÚV: Národní projekty. Podpora krajského akčního plánování (P-KAP). Dostupné zde: <http://www.nuv.cz/projekty/co-je-to-kap>

Realizační tým projektu Krajský akční plán rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje (2016). Dostupný zde: <https://www.kr-zlinsky.cz/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani-cl-4067.html>

Text vznikl ve spolupráci se specialistkami Centra kariérového poradenství Janou Galovou, Adélou Musilovou a Jarmilou Peterkovou v rámci projektu Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání pro území Zlínského kraje je podporován z Evropských strukturálních a investičních fondů. Registrační číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_034/0008497.

MOBILITA ZA KAŽDÚ CENU?

Správa zo seminára TCA: EÚ Agenda zručností, mobility a poradenstva: Poradenstvo pre mobilitu v celoživotnom vzdelávaní - Štandardy, metódy a výsledky
Bergen, Nórsko, 9. - 11. 5. 2019

Maja Jaššová, Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry

Návrat zo seminára o poradenstve pre mobilitu v Bergene sa komplikoval. Kvôli zmenám v počítačovom systéme na letisku v Amsterdame meškali viaceré lety, vrátane toho, ktorým som sa mala dostať na pol cestu domov. Do Amsterdamu som síce s oneskorením doletela, ale na palubu lietadla do Viedne ma už nepustili, keďže mi iniciatívne zariadili letenku na druhý deň ráno. A tak som nie z vlastnej vôle trávila noc v Amsterdame. Uvedomila som si, že práve takéto situácie mobilita prináša – veci nebežia podľa nášho plánu, musíme riešiť rôzne komplikácie a keď sa už tešíme na vlastnú posteľ, môžeme sa nám stať, že budeme nakoniec vďační aj za možnosť prespať na hocijakom slušnom a čistom mieste.

Táto nepredvídateľnosť a niekedy náročnosť pobytov v zahraničí môže byť pre niektorých ľudí tým, čo ich láka vyskúšať si svoje sily a zvládnuť výzvy, pre iných je však dostatočnou prekážkou, ktorá zastaví snahy vidieť svet. Ako prvých menovaných podporiť v ich rozhodnutí a ako tých druhých povzbudiť, aby svoje odmietnutie ešte zvážili a skúsili objaviť svoje kapacity zvládať neľahké úlohy, na to sa pokúšalo na tematickom seminári v Bergene, organizovanom Národnou agentúrou pre medzinárodnú spoluprácu (DIKU), príst 27 účastníkov zo 14 krajín.

Rozhodovania o medzinárodnej mobilite, jej plánovanie a zvažovanie sa neodohráva len na individuálnej úrovni študentov či v poradenskom kontexte, ale má aj svoj inštitucionálny a systémový rámec. Ten nám predstavil v prezentácii riaditeľ DIKU – Nórskej agentúry pre medzinárodnú spoluprácu, **Harald Nybølet**. Hovoril o cieľoch nórskej vlády týkajúcich sa študijnej mobility – a síce aby do roku 2020 počas štúdia vycestovalo a využilo možnosti štúdia v zahraničí 20% študentov. V dlhodobom horizonte je cieľom dokonca 50% študentov. Podľa aktuálnych výsledkov sa však zrejme do roku 2020 takto nastavené kritérium nórske študentom nepodarí naplniť. Cieľové čísla sa opierajú o výskumy, v ktorých sa mobilita ukazuje ako životná skúsenosť, ktorá vedie k rozvoju niektorých dôležitých postojov, zručností a schopností, ktoré sú v dnešnom svete (nielen) práce stále viac žiadané. H. Nybølet zdôraznil, že význam mobility presahuje benefity pre jednotlivca v podobe individuálneho rastu, ale že tiež zlepšuje kvalitu v inštitúciách a organizáciách, ktoré sú do nej zapojené.

Podporu mobility na systémovej úrovni predstavuje aj Europass ako nástroj, ktorý má pomôcť pri otváraní dverí k učeniu a práci v Európe. Túto európsku iniciatívu, ktorá je súčasťou Agendy nových zručností, predstavila **Kjersti Skjervheim** (DIKU). Ide o spoločný európsky rámec na ľahšie a jasnejšie porozumenie zručností a kvalifikácií jednotlivcov. U nás je známy predovšetkým ako vzor životopisu, už dnes však má veľa ďalších funkcionalít. Chystajú sa aj ďalšie zmeny - nový Europass bude užívateľom umožňovať jednoduchšie identifikovať

a komunikovať svoje zručnosti a kvalifikácie, napr. prostredníctvom vylepšených nástrojov na vytváranie CV a portfólia, tiež vďaka seba-hodnotiacim nástrojom, ktoré umožnia jednotlivcom ohodnotiť vlastné zručnosti. Okrem toho bude obsahovať relevantné informácie o vzdelávacích príležitostiach, kvalifikáciách a poradenstve. Mal by sa tak stať jedinečným zdrojom informácií a služieb týkajúcich sa zručností a kvalifikácií.

Susan Johnson z univerzity v Bergene rozvírila diskusiu na tému ako zabezpečiť, aby sa zo vzdelávacích výstupov mobility stali uchopiteľné a preukázateľné zručnosti a kompetencie. Hovorila o interkultúrnych kompetenciách, ktoré majú mnohé spoločné s dnes dôležitými inovatívnymi kompetenciami. Hoci mobilita predstavuje skúsenosť, vďaka ktorej sa interkultúrne kompetencie rozvíjajú, mnohí študenti, učitelia ale i zamestnávateľia majú ťažkosti vidieť za nimi viac ako len znalosť cudzieho jazyka a niektorých ďalších špecifik, ktoré zvykneme označovať ako kultúra. Vzdelávacie inštitúcie nedokážu získané kompetencie definovať a zamestnávateľia často nevedia, že to, čo od zamestnancov žiadajú, sa dá nadobudnúť prostredníctvom medzinárodnej skúsenosti. Dôležitým krokom pre vzdelávacie inštitúcie je preto začať pracovať s rámcami pre rozvoj interkultúrnej citlivosti a porozumenia, vďaka ktorým by sa dal identifikovať posun a kompetenčný rast absolventov zahraničných vzdelávacích príležitostí.

Od systémovej podpory mobility sme sa dostali aj k podpore jednotlivcov v poradenskom kontexte. Táto časť seminára bola veľmi interaktívna a kreatívna. Pracovali sme rozdelení do menších skupín, v ktorých sa stretli poradcovia pracujúci s rôznou cieľovou skupinou a v odlišných poradenských prostrediach. Pri tvorbe na klienta-zameranej služby sme využívali *design thinking* ako metódu, ktorá predstavuje spôsob ako kreatívne riešiť problémy a tvoriť inovácie. Otázka, na ktorú sme spoločne mali hľadať tvorivú odpoveď, bola „ako motivovať ľudí ísť študovať/učiť sa do zahraničia a ako podporiť ich rozhodovací proces“.

Aby bola tvorba poradenskej služby v súlade s potrebami klienta, snažili sme sa ho čo najpresnejšie vystihnúť a opísať, vrátane jeho motivujúcich presvedčení a bariér, ktoré musí prekonávať. Nie po prvýkrát sa mi potvrdilo, že snaha čo najviac "nacítiť" potenciálneho klienta je podstatným a nevyhnutným krokom pre vytvorenie zaujímavého poradenského produktu. Pri rozmyšľaní nad našimi študentmi a ďalšími klientmi sme dospeli aj k posunutiu významu pôvodne formulovanej otázky a spytovaniu jej etického rozmeru: je skutočne našou úlohou motivovať ich k vycestovaniu do zahraničia? Máme my, ako poradcovia, presvedčať ľudí, o dôležitosti pobytov v cudzine? Vo vzájomnom dialógu sme v rámci menšej pracovnej skupiny dospeli k novej úlohe: ako vytvoriť bezpečný priestor pre skúmanie vlastných želaní a obáv ohľadom mobility tak, aby sa obom dostalo rovnakej pozornosti?

Po predefinovaní zadania sme pokračovali produkovaním nápadov na jeho riešenie prostredníctvom rôznych, tvorivost' povzbudzujúcich, techník ako sú napr. 6 mysliacich klobúkov, technika zmeny v opak a nútené asociácie. Na základe nápadov, ktoré v tomto procese vznikli, sme mali vytvárať prototyp - produkt, ktorý by riešil nami zadanú úlohu. Vytvorené riešenia sa potom predstavili vo veľkej skupine všetkým účastníkom seminára. Ukázalo sa, že väčšina pracovných skupín vnímala ako dôležitú bariéru mobility obavu zo sociálnej izolácie a problémy pri praktických otázkach súvisiacich s vycestovaním. Vo viacerých

skupinách sa riešenie našlo v návrhoch na mobilné aplikácie a online nástroje, ktoré by jednak poskytovali praktické informácie a prípadné vážnejšie problémy odkazovali na "živých" poradcov, jednak prepájali účastníkov mobilít medzi sebou navzájom i s domácimi študentmi napríklad prostredníctvom spoločných záujmov a aktivít.

Pre mňa sa v súvislosti s týmto seminárom otvorili viaceré otázky, na ktoré nemám definitívne odpovede ani 2 mesiace po návrate domov. Návrhy na aplikácie a nástroje vznikajúce v procese workshopu podľa mňa nakoniec neodpovedali na dôležité potreby klientov, ktorých som mala na mysli. Vytvorenie láskavého a pokojného priestoru na preskúmanie vlastných motívov a strachov, ktoré stoja v pozadí rozhodovania, sa v mojich predstavách ťažko udeje v online priestore či virtuálnej realite. Sama mám zrejme predsudky voči internetovým a dištančným formám poradenstva a v Bergene som si musela klásť otázku, nakoľko pripúšťam ich relevanciu pre niektoré cieľové skupiny a typy problémov a či mám voči nim odborné a nie skôr osobné výhrady.

Spôsob práce metódou design thinking ma veľmi inšpiroval a stále ho využívam pri procese tvorby nových programov či iných "produktov". Na druhej strane si myslím, že v priebehu seminára sa viackrát ukázala dôležitosť toho, opakovane sa vracat' k osobám - klientom, kvôli ktorým službu dizajnujeme, a k základnej otázke, na ktorú má byť naša služba odpoveďou. Keďže pre krátkosť času sme tieto návraty k podstate nášho úsilia neabsolvovali, myslím, že sa zo zreteľa stratili a nasledovali sme skôr módnou vlnu, ktorá nás viedla práve k - pre mňa - jednorozmerným online aplikáciám. V neposlednom rade som ešte pre seba došla k záveru, že v tvorivom procese pokladám za dôležité, aby spolu pracovali ľudia, ktorí zdieľajú podobnú hodnotovú bázu. Hodnoty určujú v konečnom dôsledku to, ako našu službu uchopíme a akú podobu jej dáme.

Taktiež vo mne stále rezonuje téma hranice medzi podporou mobility a jej propagáciou, medzi sprostredkovaním možností a výberom správnej odpovede za klienta. Táto etická dilema je, samozrejme, univerzálnejšia a netýka sa len oblasti medzinárodnej mobility. Tu však získava naliehavosť práve kvôli plneniu rôznych národných záväzkov a ukazovateľov, a vzhľadom k tomu, že nárast počtu medzinárodných mobilít sa stáva súčasťou politických cieľov. Nie je mojim úmyslom znížovať význam zahraničných pobytov, či spochybňovať podporu EÚ, ktorá bude v najbližších rokoch v tejto oblasti stále narastať. Obhajujem opodstatnenie nezávislého priestoru poradcu, ktorý má so svojím klientom preskúmať mnohé varianty a riešenia (vrátane mobility), pričom odpoveďou na niektoré z možností môže byť aj klientove NIE. Na seminári mi preto chýbala väčšia pluralita názorov na fenomén mobility a zohľadňovanie jej rôznych aspektov.

Keď spätne rekapitulujem seminár v Bergene, myslím, že sa do neho napriek krátkosti pobytu zmestilo čaro, pochybnosti a tiež náročné situácie, o ktorých sa snažím rozprávať so žiakmi a študentmi, ktorí uvažujú o mobilite. Napríklad moja neochota venovať pozornosť administratívnym nevyhnutnostiam ma donútila opravovať prihlášku na seminár mnoho ráz. Aj ja som odchádzala s istými očakávaniami a prišla späť s inými výsledkami, ktoré v mnohom nakoniec predstihli to, čo som si priniesť chcela. Borila som sa s cudzím jazykom a s tým, ako

zvládnuť miestnosť plnú cudzích ľudí. Našla som si však aj spriaznenú dušu, s ktorou som celé dianie mohla prebrať a vďaka ktorej budem na Bergen s radosťou spomínať. Nechala som sa očariť krásnym prostredím, vychutnávala si jedlo (čudovali by ste sa, pre koľkých ľudí je poznávanie nových svetov spojené práve s chuťami a vôňami!) a ako vždy, dumala nad osamelosťou hotelových izieb. Pre mňa je práve toto jemné dianie, niekedy menej viditeľné popri víre ostatných udalostí, téma, ktorú chcem do workshopov s uchádzačmi o mobilitu vnášať. To bolo pre mňa nakoniec posolstvo, ktoré som si z tematického seminára priniesla – nechať sa inšpirovať, využívať užitočné a obohacujúce nástroje, ale tiež si ponechať vlastné pochybnosti a neuberáť priestor témam, ktoré pokladám za dôležité.

SPRÁVA ZO SEMINÁRA CROSS-BORDER: NOVÉ ZRUČNOSTI PRE BUDÚCNOSŤ

Ladislav Ostroha, Euroguidance centrum

14. ročník seminára Cross-Border sa uskutočnil 14. – 15. mája 2019 pri slovinskom jazere Bled za účasti odborníkov a poradcov z 11 európskych krajín. Témou seminára v roku 2019 boli „Zručnosti pre budúcnosť“. Účastníci na seminári diskutovali o zmenách na trhu práce, prezentovali sa pohľady na nový obsah a formy práce a hľadali sa odpovede na to, ako sa má kariérové poradenstvo prispôbiť, aby lepšie reflektovalo dynamiku na trhu práce vo svojej praxi. V takto rýchlo meniacom sa prostredí je prakticky nemožné predpovedať, ako sa budú jednotlivé profesie meniť a aké nové profesie budú vznikať. Dôraz by mal preto byť kladený na rozvoj prierezových a prenositeľných zručností, ktoré sa neviažu na jedno konkrétne povolanie či prostredie. Dvanásť expertov sa v rámci workshopov snažilo predstaviť, čo rozumejú pod „novými“ zručnosťami a ako klientov viesť k ich rozvíjaniu.

V úvodnom vstupe „Súčasný pracovný trh: aké poradenstvo poskytovať, keď presne nepoznáme budúcnosť?“ predstavila **Sabina Žnidaršič Žagar** z Kariérového centra Univerzity v Lubláne, ako technologické, demografické a ekologické zmeny, spojené so 4. priemyselnou revolúciou, vedú k radikálnej transformácii pracovného trhu. Mnohé profesie pod vplyvom týchto zmien zanikajú, zatiaľ čo nové vznikajú v odvetviach ako 3D tlač, internet vecí (IoT), big data, umelá inteligencia, biotechnológie či elektroinžinierstvo. Tieto zmeny zároveň vedú k prehodnoteniu úlohy vzdelávacích systémov a redefinícii toho, čo chápeme pod kariérou. Dôsledkom toho začína byť väčší význam pripisovaný zručnostiam a kompetenciám pred osvedčeniami o vzdelaní. Okrem odborných zručností („hard skills“) sa do popredia dostávajú predovšetkým prenositeľné sociálne (schopnosť tímovej spolupráce, interkultúrna kompetencia, vodcovské zručnosti, sociálna inteligencia, schopnosť budovať siete kontaktov) a kognitívne (kreativita, kritické a analytické myslenie, aktívne vzdelávanie sa, rozhodovacie schopnosti) zručnosti. Naša schopnosť osvojovať si a rozvíjať tieto zručnosti bude v budúcnosti určovať dynamiku a smer našich kariérových dráh.

Brigita Vončina zo služieb zamestnanosti v Slovinsku vo svojom vstupe „Zručnosti v meniacom sa svete – trendy a vyhliadky“ poukázala na nové formy zamestnávania a pracovných úväzkov, ktoré sa objavili s postupnou transformáciou pracovného trhu v krajinách EÚ. Vychádzala zo štúdie Eurofound⁴, ktorá identifikovala 9 takýchto nových foriem zamestnávania⁵, ktoré sú buď nové, alebo ich význam od roku 2000 v členských štátoch EÚ vzrástol: 1) strategické zdieľanie zamestnancov (strategic employee sharing); 2) zdieľanie pracovného miesta (job sharing); 3)

⁴ <https://www.eurofound.europa.eu/topic/new-forms-of-employment>

⁵ https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461sk1.pdf
(slovenský preklad)

dočasné riadenie (interim management); 4) príležitostná práca (casual work); 5) mobilná práca založená na IKT (ICT-based mobile work); 6) mobilná práca založená na poukážkach (voucher-based mobile work); 7) portfóliová práca (portfolio work); 8) skupinové zamestnanie, kedy online platforma spája zamestnávateľov a zamestnancov (platform work); 9) zamestnanie založené na spolupráci SZČO (collaborative self-employment). Tieto dosiaľ netradičné formy zamestnávania sú oproti klasickým formám a pracovným úväzkom charakteristické vysokou mierou flexibility. Rozširovanie a väčšia frekventovanosť týchto nových foriem, pozorovaná naprieč všetkými krajinami EÚ, vedie k tomu, že flexibilná práca sa stáva spoločenskou normou. Táto dynamika a premenlivosť na pracovnom trhu znamená, že ľudia budú musieť počas svojich životov často zmeniť nielen pracovnú pozíciu či zamestnávateľa, ale celkový kontext, v ktorom sa práca poskytuje. Za týmto účelom by mali neustále budovať a rozvíjať nové zručnosti, aby sa na zmeny na trhu práce vedeli v budúcnosti adaptovať.

Keďže je seminár Cross-Border orientovaný primárne na prax a praktikov kariérového poradenstva, jeho stabilnou súčasťou sú workshopy, v rámci ktorých sa prezentujú zaujímavé národné iniciatívy a projekty. V roku 2019 vystúpilo v rámci workshopov 13 expertov z 11 krajín, ktorí predstavili zaujímavé prístupy k nadobúdaniu a rozvoju „nových“ zručností.

Tamás Jankó z Maďarska predstavil vo svojom workshope „Nové zručnosti pre budúce profesie – Dobré ráno 2030!“ systémový prístup pre rozvíjanie digitálnych zručností z Maďarska. Za účelom celonárodnej implementácie stratégie digitálneho vzdelávania bolo vytvorené *Digitálne pedagogické a metodologické centrum*⁶, ktoré monitoruje školy, meria ich digitálnu kompetenciu na 5 úrovniach (od *digitally not involved* až po *digitally mature*) a diseminuje pedagogické materiály v tejto oblasti. Na základe predstavenej problematiky mali účastníci workshopu navrhnuť okruh tém budúcej konferencie (v roku 2030) a naznačiť tak smerovanie vývoja v rozvíjaní zručností.

Agnieszka Chrzaszcz z Vedeckej a technologickej univerzity v Krakove predstavila metódu kreatívneho riešenie problémov *Design thinking*, ktorý využívajú na univerzite na riešenie širokej škály problémov. Táto metóda pomáha pozrieť sa na problém z rôznych pohľadov a generovať veľa nápadov na jeho riešenie. Design thinking je na človeka zameraný proces, pri ktorom sa zdôrazňuje význam pozorovania, spolupráce a vizualizácie myšlienok. Aj keď sa pôvodne táto metóda rozvinula v odvetviach kreatívneho priemyslu, svoje uplatnenie si našla aj pri riešení problémov v školstve a kariérovom poradenstve.⁷

Stredoškolské učiteľky a kariérové poradkyne, **Svetlana Petrovic** a **Natasa Jankuloski**, predstavili v rámci svojho vstupu „Súbor zručností pre budúcu kariéru – príklady dobrej praxe zo Srbska“ sadu stratégií a aktivít zameraných na rozvíjanie kritického myslenia, prezentačných zručností, riešenia problémov a vyrovnávania sa so stresom. Workshop bol štrukturovaný do 4 blokov: 1) stratégie konštruktívneho riešenia problémov (analýza vlastného správania sa v kritických situáciách); 2) porovnanie individuálnych a skupinových stratégií ako spôsob

⁶ <https://dpmk.hu/>

⁷ <https://designthinkingforeducators.com/design-examples/>

premeny cieľov na konkrétne aktivity; 3) oboznámenie sa s kreatívnymi technikami riešenia problémov (technika circular flow, brainstorming); 4) rozvoj prezentačných zručností, zvládanie stresu, atď.

Helena Smoljo z Centra pre celoživotné kariérové poradenstvo⁸ v Chorvátsku sa vo svojom workshope „Prezentačné zručnosti ako konkurenčná výhoda“ zamerala na nezamestnaných, zdôraznila potrebu prípravy, nácviku ako aj samotnej prezentácie nezamestnaných pred pracovným pohovorom. Workshop pozostával z praktického nácviku prezentačných zručností ako súboru aktivít zameraných na zisťovanie zručností, ich vyhodnotenia a vypracovania kompetenčného portfólia (súboru zručností, vedomostí, hodnôt, osobnostných vlastností a záujmov). Pri práci s klientom sa centrum zameriava aj na tieto oblasti:

- Sebahodnotenie,
- Vytvor si svoju profesionálnu identitu,
- Posilnenie sebavedomia ako spôsob získania kariérneho úspechu,
- Ako byť úspešnejší v komunikácii,
- Ako prekonať strach z prezentácie na verejnosti,
- Dôležitosť neverbálnej komunikácie,
- Ako sa predstaviť v životopise a sprievodnom liste,
- Otázky na pracovnom pohovore - krok za krokom.

Zamestnankyne Pracovnej komory (AK) v Rakúsku, **Martina Aicher** a **Heike Angerer**, predstavili online nástroj kariérového poradenstva *Jopsy*⁹ určený žiakom vo veku 13 až 19 rokov. Nástroj je po obsahovej stránke založený na modeli RIASEC a pozostáva zo 60 obrázkov, ktoré reprezentujú jednotlivé povolania. Užívatelia hodnotia obrázky na preferenčnej škále a výsledkom je percentuálne vyjadrenie zhody s jednotlivými kariérovými typmi. Nástroj na základe výsledkov následne ponúka personalizovaný zoznam vhodných povolaní s ich detailnými popismi. Hlavnou pridanou hodnotou nástroja je jeho dostupnosť vo forme mobilnej aplikácie, je teda dostupný pre každého a bez poplatku.

Za Slovensko bol na seminári prezentovaný akreditovaný vzdelávací program *Životológia*¹⁰, za ktorý získala **Henrieta Holúbeková** v roku 2016 ocenenie v Národnej cene kariérového poradenstva. Program, ktorý je určený žiakom stredných škôl, sa nezameriava na rozvoj špecifického typu zručností. Jeho cieľom je komplexná príprava žiakov na život po škole a rozvoj tzv. životných zručností, ktoré zahŕňajú kariérové zručnosti, komunikačné a prezentačné zručnosti, rozvíjanie sociálnej a emocionálnej inteligencie či povedomie o zdravotnom životnom štýle. Program je štrukturovaný do 4 oblastí: 1) Vnútroveda (spoznaj a pochop seba samého); 2) Vzťahológia (náuka o vzťahoch – pochop vzťahy s rodičmi, autoritami, nauč sa mať rád sám seba); 3) Kariéristika (zisti, čo ťa baví, ako v tom dosiahnuť

⁸ <https://www.cisok.hr/>

⁹ https://ooe.arbeiterkammer.at/service/apps/JOPSY_App_zur_Berufsorientierung.html

¹⁰ <http://www.zivotologia.sk/>

úspech, nauč sa komunikovať a spoznaj pravidlá vodcovstva); 4) Zdravíčko (starostlivosť o zdravie tela, ducha a rozumu).

Všetky prezentácie a výstupy z workshopov sú dostupné na stránke:

http://english.ess.gov.si/vicc_ncc/cbs-2019/workshops

Za Slovensko sa seminára zúčastnili: Henrieta Holúbeková (Životológia), Viera Kollárová (ÚPSVaR Poprad), Anna Zelenková (Univerzita Mateja Bela), Nikola Sedláčková (eventive). Správy zo seminára od účastníkov poslúžili na vypracovanie tohto článku.

Vážení čitatelia,

nasledujúce číslo časopisu KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI vyjde v decembri 2019.

Číslo pripravujú spoločne v úzkej spolupráci centrum Euroguidance v Slovenskej republike a centrum Euroguidance v Českej republike, obsahom čísla budú teda príspevky autorov tak zo Slovenska, ako aj z Českej republiky. Téma najbližšieho čísla nie je určená, vítané sú preto akékoľvek Vaše príspevky – pôvodné teoretické a empirické štúdie, vedecké články vychádzajúce z vlastného výskumu, diskusné články, recenzie zahraničných i domácich publikácií a publikačných výstupov, správy o pripravovaných odborných a už uskutočnených odborných podujatiach (konferencie, semináre, workshopy a pod.) doma i v zahraničí, skrátené verzie záverečných prác, najmä v magisterskom a doktorandskom štúdiu, týkajúce sa tém časopisu a i.

Keďže náš časopis nemá zásadnejšie obmedzenia pokiaľ ide o rozsah jednotlivých čísel, radi uverejníme aj ďalšie príspevky na rôzne témy z celej širokej oblasti kariérového poradenstva, kariérovej výchovy a vzdelávania, podpory rozvoja kariérového vývinu a pod. Uvítame, ak nám svoje príspevky v požaovanej podobe (podrobné pokyny pre autorov sú uvedené [tu](#)) zašlete v termíne

do 15. novembra 2019

na adresu centra Euroguidance Česká republika (euroguidance@dzs.cz) alebo centra v SR (euroguidance@saaic.sk), prípadne zostavovateľovi čísla (stefan.grajcar@gmail.com).

Ďakujeme!

Centrum Euroguidance Slovensko & Centrum Euroguidance Česká republika



euro | guidance

