

Eliška  
Gončarová

# KARIÉRNÍ SLUŽBY NA EVROPSKÝCH A AMERICKÝCH UNIVERZITÁCH

euro | guidance



Eliška  
Gončarová

KARIÉRNÍ SLUŽBY  
NA EVROPSKÝCH  
A AMERICKÝCH  
UNIVERZITÁCH

---

Znalosti prezentované v publikaci autorka získala díky působení na Masarykově univerzitě a v Kariérním centru MU, které mimo jiné podpořilo pracovní cesty na univerzitní kariérní centra v USA, Německu a Rakousku.

---



## Kariérní služby na evropských a amerických univerzitách

Ing. Eliška Gončarová

Vydal Dům zahraniční spolupráce pro Centrum Euroguidance  
Praha 2015



ISBN 978-80-88153-07-8

**P**ublikace je věnována u nás zatím nedocenenému tématu kariérních služeb na vysokých školách. V kontextu konkrétních systémů vysokého školství a profesních organizací kariérních poradců autorka mapuje situaci kariérních služeb na evropských a amerických univerzitách. Představuje různé modely, poskytované služby a způsoby financování kariérních center na řadě univerzit v pěti zemích – jednak v USA, kde se centrum tradičně těší velkému zájmu firem, škol i veřejnosti a má za sebou bohatou historii, a jednak v Evropě (ve Velké Británii, Německu a Rakousku). Součástí publikace je i popis stavu kariérních služeb na vysokých školách v České republice. Publikace je cenná tím, že vychází z osobních setkání autorky s výraznými osobnostmi amerického a evropského vysokoškolského kariérního poradenství, jejich zkušeností a strategických pohledů na tento obor a z autorčina porovnání specifík i obecných společných rysů zahraničních center. Studie nabízí tipy na konkrétní příklady a činnosti, které jsou přenositelné a inspirující i pro utváření systému kariérních služeb v České republice.

# OBSAH

✓ Úvod	6
<b>1 Kariérní služby a inspirace v zahraničí</b>	<b>8</b>
1.1 Kariérní služby, jejich poskytovatel a cílová skupina	11
1.2 Hledání inspirace v zahraničí	12
1.3 Ranking vysokých škol v USA a Evropě	14
<b>2 Kariérní služby v České republice</b>	<b>16</b>
2.1 České organizace kariérního poradenství	21
2.2 Kariérní centrum Masarykovy univerzity v Brně	22
2.3 Rozvojové a poradenské centrum Vysoké školy ekonomické v Praze	30
2.4 Kariérní centrum Českého vysokého učení technického v Praze	36
2.5 Přehled kariérních služeb na českých vysokých školách	40
<b>3 Kariérní služby v USA</b>	<b>44</b>
3.1 Historie amerických kariérních služeb	47
3.2 Současné trendy ve Spojených státech amerických	49
3.3 National Association of College and Employers	52
3.4 Florida State University Career Center v Tallahassee	54
3.5 Stanford University Career Development Center v Palo Alto	62
3.6 Případové studie dalších navštívených univerzit	70
<b>4 Kariérní služby ve Velké Británii</b>	<b>80</b>
4.1 Historie britských kariérních center	84
4.2 Současná kariérní centra ve Velké Británii	86
4.3 Profesionální organizace související s kariérou vysokoškoláků	87
4.4 University of London Careers Group	88
4.5 London School of Economics and Political Science Careers	90
4.6 Oxford Careers Service	98
4.7 City Careers, Student Development & Outreach v Londýně	106
4.8 Případové studie dalších navštívených univerzit	112

<b>5 Kariérní služby v Německu</b>	<b>116</b>
5.1 Historie kariérních služeb na německých vysokých školách	119
5.2 Současná univerzitní kariérní centra v Německu	120
5.3 Career Service Netzwerk Deutschland e. V.	122
5.4 Westfälische Wilhelms-Universität Career Service v Münsteru	124
5.5 Europa-Universität Viadrina Career Center Frankfurt n. Odrou	132
<b>6 Kariérní služby v Rakousku</b>	<b>136</b>
6.1 Historie a současnost kariérních center na rakouských univerzitách	139
6.2 Career Services Austria	141
6.3 Wirtschaftsuniversität Wien ZBP Career Center	142
6.4 UNIPORT – Das Karriereservice der Universität Wien GmbH	150
<b>7 Mezinárodní porovnání zajištění kariérních služeb a inspirace pro české prostředí</b>	<b>156</b>
7.1 Organizační zajištění	159
7.2 Nabízené služby	162
7.3 Specifika jednotlivých center a zemí	163
7.4 Doporučení pro české prostředí	167
<b>Závěr</b>	<b>172</b>
<b>Seznam zdrojů</b>	<b>178</b>
Knižní publikace a elektronické zdroje	180
Osobní rozhovory a e-mailová komunikace	197
Interní a ostatní zdroje	200

# ÚVOD

V České republice se zaměstnatelnost absolventů od roku 2012 zohledňuje při výpočtu dotace, kterou na svůj provoz vysoká škola dostane. Nezaměstnanost v čase od 6 měsíců do jednoho roku po ukončení studia je jedním z indikátorů,<sup>1</sup> který její rozpočet ovlivňuje. Navíc demografické trendy kladou na vysoké školství vyšší nároky, aby přilákaly dostatečné množství kvalitních uchazečů. Uplatnění absolventů na pracovním trhu a reputace školy je proto stále aktuálnějším tématem managementu univerzit.

Z diskuzí se zaměstnavateli vyplouvají na povrch některé nedostatky, které u absolventů firmy odhalují. Často skloňovaným problémem jsou nedostatečné komunikační a prezentační dovednosti, které pozorují personalisté během přijímacího řízení. Uchazeči nejsou u pohovoru připravení, nemají reálnou představu o své kariéře a dostatek informací o firmě či pozici, o kterou se ucházejí. Stížnosti jsou také na to, že absolvent se domnívá, že získáním diplomu je kvalifikován na manažerské pozice, přestože nemá odpovídající zkušenosti.<sup>2</sup> Praxe je důležitým hlediskem, které personalista při rozhodování o přijetí nového zaměstnance hodnotí. Její zařazení do studijních osnov je také častým tématem debat mezi zástupci zaměstnavatelů a vysokých škol.<sup>3</sup>

Studenti se již během studií potýkají s mnoha problémy. Hledají pomoc, když jsou bezradní a nevidí cestu svého uplatnění po škole, žádají asistenci při psaní životopisu či přípravě na pohovor. Jiní jen potřebují povzbudit a ujistit se, že jejich rozhodnutí o budoucí kariéře je správné. S blížícím se absolutoriem si navíc řada studentů uvědomuje, že pro úspěšný start se hodí zkušenosti ze stáže. Někteří vyhledávají kontakt s personalisty, aby se o práci ve firmě mohli informovat přímo. Většina z nich však netuší, jaké služby potřebují a kdo jim s otázkami a požadavky může pomoci.<sup>4</sup>

Prostor ke zlepšení této situace je jistě na straně zaměstnavatelů, vysokých škol i samotných studentů a absolventů. Jako most mezi těmito třemi světy může sloužit pracoviště nazývané kariérní centrum, které poskytuje kariérní služby. Proto jsem se také rozhodla publikaci věnovat tématu zajištění těchto služeb pro vysokoškolské studenty univerzitou.

Kariérní služby mají za úkol usnadnit přechod studentů do pracovního života. Obvykle doplňují odborné vzdělání o znalosti z pracovního trhu, ukazují možnosti uplatnění po studiu, trénují dovednosti užitečné při hledání práce a důležité pro úspěch ve výběrovém řízení. Příkladem konkrétní aktivity je individuální konzultace pomáhající studentovi ujasnit kariérní směřování, seminář, v němž se naučí, jak napsat životopis, nebo pracovní veletrh, kde se student může osobně setkat s potenciálním zaměstnavatelem.

Cestou, která může usnadnit nastavení fungování českých univerzitních pracovišť, která služby poskytnou, je pohled do zahraničí. Inspirací a cennými zdroji informací k napsání publikace pro mě byly cesty do vybraných zemí, kde se univerzity problematikou uplatnitelnosti svých absolventů hlouběji zabývají už několik desítek let. Vycházela jsem ze zahraniční literatury, návštěv jednotlivých center, osobních rozhovorů s předními osobnostmi oboru v USA a Evropě a vlastních zkušeností z Kariérního centra Masarykovy univerzity, kde pracuji. Hlavní využití získaných poznatků vidím ve sdílení tohoto dokumentu, získaných znalostí a zkušeností s kolegy na českých vysokých školách a zájemci o kariérní služby z řad studentů i zaměstnavatelů.

1 / KOUCKÝ, Jan. UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE. *From Incremental Funding to Quality & Performance Indicators*. 2012.

2 / GONČAROVÁ, Eliška. KARIÉRNÍ CENTRUM MASARYKOVY UNIVERZITY. *Kulatý stůl při konferenci JobAcademy*. Brno, 2014.

3 / KOLOC, Jaroslav, Praha, seminář Kompetence budoucích HR, osobní rozhovor, 24. 3. 2015.

4 / HORÁKOVÁ, Pavla, Brno, MU, osobní rozhovor, 30. 10. 2015.

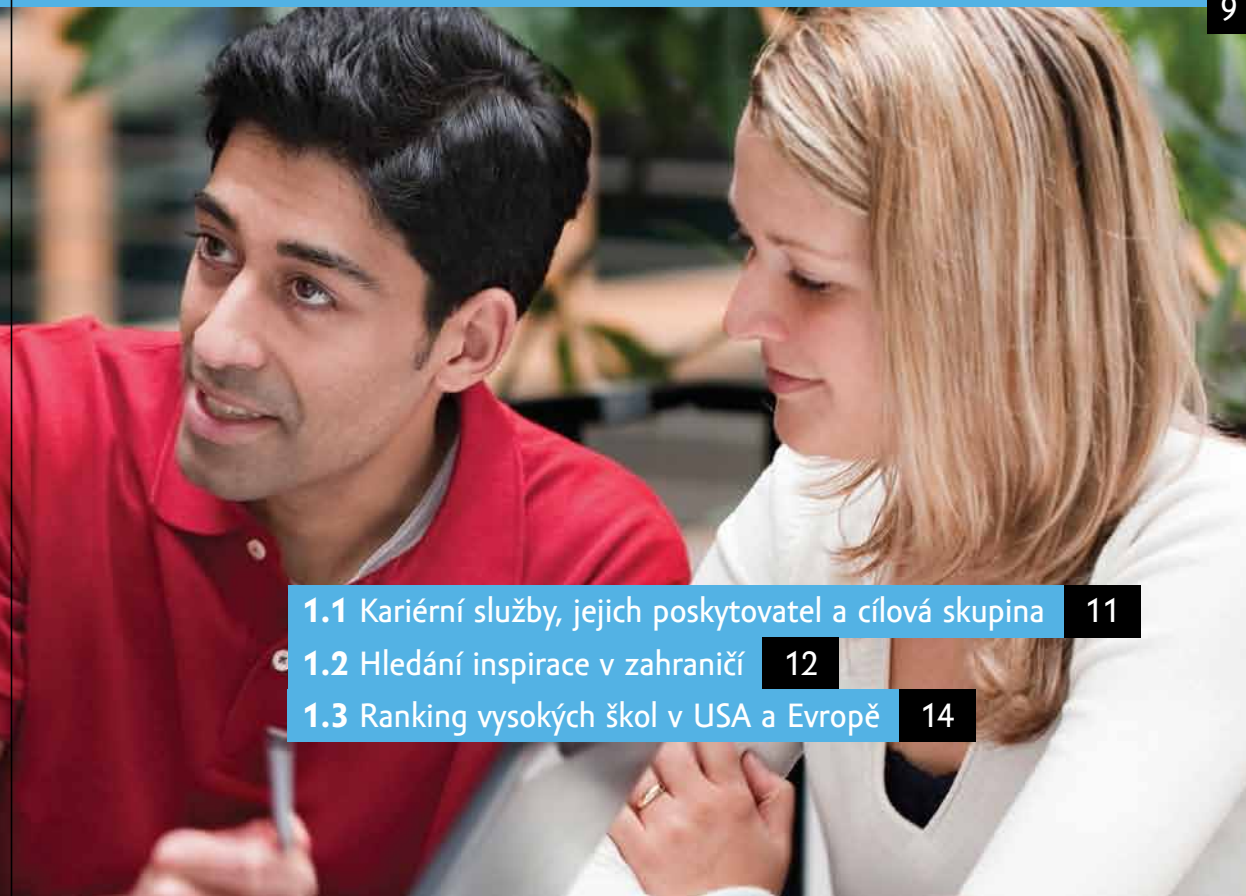
# 1

## KARIÉRNÍ SLUŽBY A INSPIRACE V ZAHRANIČÍ

8

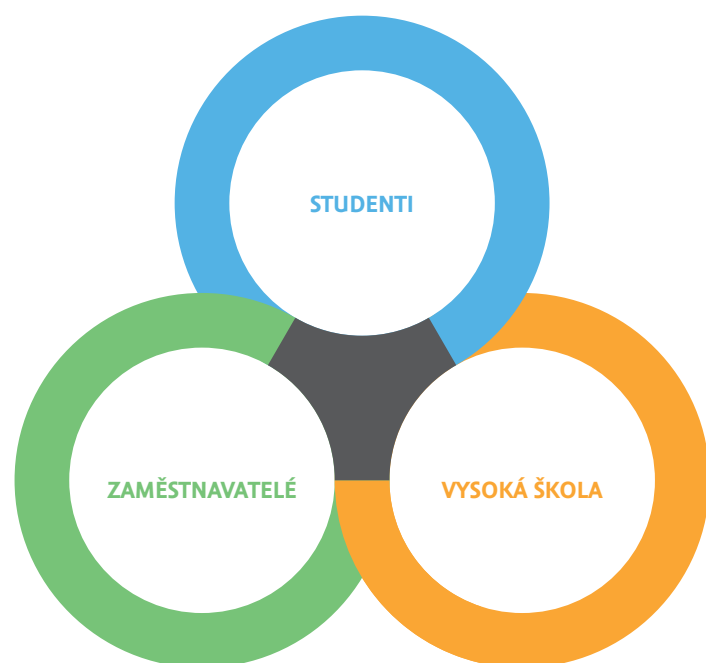


9



1.1 Kariérní služby, jejich poskytovatel a cílová skupina	11
1.2 Hledání inspirace v zahraničí	12
1.3 Ranking vysokých škol v USA a Evropě	14

**P**rvní kapitolu věnuji definování pojmů důležitých pro tento obor a metodologii průzkumu, která určila strukturu celé publikace.



## 1.1 KARIÉRNÍ SLUŽBY, JEJICH POSKYTOVATEL A CÍLOVÁ SKUPINA

**N**ejprve vysvětlím jednotlivé pojmy, abych ujednotila jejich chápání. Pokud budu zvažovat hlavní faktory, které významně ovlivňují zajištění kariérních služeb na vysoké škole, jsou to stakeholderi a od nich se odrážející služby nabízené cílovým skupinám. Subjekt, který služby zajišťuje, budu nazývat **kariérním centrem** (také KC), ať už má jakékoliv jméno, právní formu či postavení vůči univerzitě.

Tři hlavní skupiny, které vstupují do dění v kariérním centru, jsou vysoká škola, pro kterou kariérní služby centrum zabezpečuje, dále studenti a zaměstnavatelé, kteří je pak využívají, a postupně do procesu vstupují také další aktéři, přičemž jejich angažovanost se liší podle uvážení každého centra a cílů univerzity.

**Vysokou školou** (dále VŠ) rozumím v této práci instituci, která poskytuje vysokoškolské vzdělání po střední škole, přestože se jeho systém v různých zemích liší. Nejčastěji je vzdělávání poskytováno univerzitami, vysokými školami, akademiemi, tzv. colleges, profesními školami a technologickými instituty. **Zaměstnavatel** je subjekt, který zaměstnává na částečný či plný pracovní úvazek studenty nebo absolventy vysoké školy. Chápe se jím také poskytovatel stáží, graduate programů a dalších aktivit podporujících propojení studenta s praxí v oblasti jeho zájmu. Pojem zaměstnavatel v této práci zahrnuje všechny sektory ekonomiky a může se členit dle řazení geografického, oborového či dle velikosti. Nejčastěji kariérní centrum spolupracuje s personálním oddělením zaměstnavatele, částečně pak jedná s marketingovým oddělením či přímo s managementem organizace. **Studentem** rozumím studenta vysoké školy v bakalářském, magisterském i doktorském stupni studia a v prezenční i kombinované, příp. dálkové formě studia. Klienty centra jsou pak často také absolventi do jednoho roku po absolutoriu. Starší absolventi spolupracují, ale zpravidla nevyužívají standardních služeb.

Řada vysokých škol pracuje s pojmem **kariérní služby** a zdůrazňuje při tom jako primární cílovou skupinu studenty. Také odborná literatura se převážně věnuje perspektivě kariérního vzdělávání a poradenství pro studenty, různým přístupům a teoriím k této problematice. Není to však pravidlem, proto budu sledovat také instituce, které se sice věnují studentům, ale důraz kladou více na opačnou stranu, na zaměstnavatele. Služby pro zaměstnavatele pak patří pod skupinu **recruitmentových služeb** v širším slova smyslu. Myslí se tím každá aktivita, která vede ke kontaktu s potenciálními kandidáty, patří tak do dvou fází procesu řízení lidských zdrojů – získávání a výběru zaměstnanců. Kategorii doplňují marketingové služby jako branding a různá partnerská plnění. Specifické jsou pak služby personální agentury, které už se snaží o recruitment ve smyslu dosazování kandidátů na konkrétní pozici, tzn. job placement neboli zprostředkování práce.

## 1.2 HLEDÁNÍ INSPIRACE V ZAHRANIČÍ

Při hledání inspirace, jak by česká kariérní centra mohla fungovat, jsem pročetla nejprve odborné články především angloamerických autorů a rozhodla se vybrat země, které by stály za další zkoumání. Výběr jsem nejprve zúžila na Evropu a USA, podle níže definovaných podmínek jsem pak zvolila čtyři země – Spojené státy americké, Velkou Británii, Německo a Rakousko. Podmínky, které splňují, jsou následující:

- vysoké školy jsou na významných příčkách rankingu,
- jejich kariérní centra přesahují standardy ve světě a mají dlouholetou tradici, nebo jsou z pohledu České republiky strategicky i kulturně blízké,
- jsou ochotny sdílet informace, případně více spolupracovat,
- informace poskytují v angličtině nebo němčině.

Sestavila jsem dále seznam konkrétních kariérních center<sup>5</sup> tak, aby splnila všechny čtyři uvedené podmínky. U každé země byl zvolen ranking, kterým se budu řídit. Dále se do výběru promítala nabídka služeb prezentovaná na webových stránkách pracovišť, odborné články,<sup>6</sup> které vybraná centra jako vzorová uváděly, a také studie zabývající se poskytováním kariérních služeb na sto evropských univerzitách s důrazem na služby pro zaměstnavatele.<sup>7</sup>

Poté jsem oslovila vybraná centra s dotazem, zda mají zájem se do průzkumu zapojit. Následovala série cest do zahraničí za zástupci pracovišť, kteří byli průzkumu nakloněni. Při setkání s respektovanými odborníky, kteří jsou uznáváni svými kolegy a publikují články na téma kariérních služeb, jsem dostala doporučení, jaké další centrum patří mezi špičku a stojí za návštěvu.

### 1.2.1 Zkoumaná kariérní centra

Do studie se zapojila kariérní centra na níže uvedených univerzitách. Ve Spojených státech jsem se setkala s vedoucími pracovníky (v závorce) těchto pracovišť:

- Center for Career Education na **Columbia University** v New York City (Kavita Sharma)
- Career Center na **University of California** v Berkeley (Thomas Devlin)
- Career Development Center na **Stanford University** v Palo Alto (Farouk Dey)
- Career Resource Center na **University of Florida** v Gainesville (Heather White)
- Career Center na **Florida State University** v Tallahassee (Myrna Hoover)
- Office of Career Strategy na **Yale University** v New Havenu (Elayne Mazzarella)

V Evropě to byla ve Velké Británii pracoviště na **University of London** (University College London: Karen Barnard, London School of Economics and Political Science: Sharon Bray), dále **City University London** (Gary Argent), **University of Cambridge** (Gordon Chesterman) a **University of Oxford** (Jonathan Black).

V Německu se potom zapojila **Westfälische Wilhelms-Universität** v Münsteru (Andreas

Eimer) a **Europa-Universität Viadrina** ve Frankfurtu nad Odrou (Susanne Orth).

V Rakousku se zapojilo centrum Uniport na **Universität Wien** (Bernhard Wundsam) a také Zentrum für Berufsplannung na **Wirtschaftsuniversität Wien** (Ursula Axmann).

### 1.2.2 Sledovaná kritéria na vybraných kariérních centrech

Ke každé zemi vždy nejprve uvedu krátký popis systému vysokoškolského vzdělávání, aby bylo zřejmé, v jakém prostředí kariérní centra v konkrétní zemi fungují. Dále uvedu základní informace o názvosloví, které používají, jakou má vysoká škola obvykle strukturu, zda převládají v zemi školy soukromé nebo veřejné a zda musí studenti za studium platit školné.

Také čtenáře seznámím s dohledatelnou historií kariérních služeb na vysokých školách na základě dostupných studií a se současnými trendy.

V tomto kontextu představím organizaci, která obvykle zaštiťuje nebo různými způsoby podporuje univerzitní kariérní služby napříč celým státem. Popis fungování jednotlivých pracovišť pak vznikl na základě informací získaných online, mých rozhovorů s jejich pracovníky a z materiálů, které mi poskytli. Nebudou chybět

údaje o lokaci dané univerzity, kampusu, počtu studentů, nabízených oborech, statusu školy, výši školného a umístění v rankingu, pokud byla škola hodnocena.

V případových studiích sleduji základní tři oblasti, z nichž by mohlo české prostředí čerpat inspiraci. Jsou jimi:

1. organizační zajištění (zařazení do univerzitní struktury, prostory centra, osobnosti v centru, organizační struktura a počet zaměstnanců, zdroje financování a výše rozpočtu),
2. poskytované služby (poslání, cílové skupiny a služby pro ně, ceník pro zaměstnavatele),
3. specifika (inspirativní příklady dobré praxe nebo získané rady).

Vedle podrobně zpracovaných profilů uvedu také další zjištění z navštívených center, jejichž profil vypracuji tak, aby publikaci co nejvíce obohatily.

5 / GONČAROVÁ, Eliška. *Kariérní služby na univerzitách: Současné trendy a ETH Zürich*. Brno, 2014.

6 / HANOVER RESEARCH. *Best Practices in Career Services for Graduating Students*. Washington, DC, 2012, 32 s.

7 / MORAVANSKÁ, Lucia. *KARIÉRNÍ CENTRUM MU. Európske kariérne centrá*. Brno, 2014.



## 1.3 RANKING VYSOKÝCH ŠKOL V USA A EVROPĚ

Jeden z faktorů uváděných u vysokých škol zkoumaných v této práci je ranking. V následujících řádcích krátce objasním metodologii žebříčků, přičemž první je uznávaný v USA a druhý v Evropě. Ranking uvedu u jednotlivých profilů těch zkoumaných vysokých škol, kde je možné jej dohledat. Pokud jde o školy z USA, využiji samozřejmě americký žebříček, u České republiky, Británie, Německa a Rakouska pak pochopitelně ten evropský.

### 1.3.1 Ranking vysokých škol v USA

Americké univerzity respektují žebříček tzv. Best Colleges Ranking vydávaný mediálním gigantem U.S. News & World Report, LLC již od roku 1983.<sup>8</sup> Národní univerzity, národní liberal arts colleges, regionální univerzity a regionální colleges jsou hodnoceny podle 16 kritérií. Mohou být rozděleny do sedmi oblastí:<sup>9</sup>

- akademická reputace na bakalářské úrovni,
- míra retence a ukončení studia studentů na univerzitě,
- fakultní zdroje (např. počet studentů v kurzu),
- výběrovost studentů (např. průměrné výsledky testů přijatých studentů),
- finanční zdroje,
- příspěvky absolventů univerzitě,
- výkonnost univerzity z pohledu dokončení studia v porovnání s předpokládanými výsledky.

Pořadí v tomto žebříčku<sup>10</sup> uvádím u každé navštívené univerzity v USA. Ranking je důležitou složkou při rozhodování studentů při výběru své univerzity a zvyšuje její prestiž obecně.

#### Jako ukázkou uvedu pořadí deseti nejlepších škol v tomto americkém žebříčku.

1. Princeton University
2. Harvard University
3. Yale University
4. Columbia University
4. Stanford University
4. University of Chicago
7. Massachusetts Institute of Technology
8. Duke University
9. University of Pennsylvania
10. California Institute of Technology

### 1.3.2 Ranking vysokých škol v Evropě

Žebříček, ze kterého vycházím v evropské části práce a podle něž uvádím pořadí zkoumaných evropských škol, se nazývá QS World University Rankings® a vydává ho společnost QS od roku 2004. Zvolila jsem ho, protože umožňuje univerzity seřadit také podle reputace, kterou mají u zaměstnavatelů, a hodnotí více než 3 tisíce univerzit po celém světě. Čtyři hlavní oblasti zájmu jsou výzkum, výuka, uplatnitelnost a mezinárodní pohled. Do hodnocení pak vstupuje:

- akademická reputace založená na globálním průzkumu mezi akademiky,
- reputace u zaměstnavatelů založená na globálním průzkumu mezi zaměstnavateli absolventů,
- poměr počtu akademiků vůči počtu studentů jako indikátor angažovanosti ve výuce,
- citování akademiků instituce jako indikátor výzkumu,
- poměr počtu mezinárodních studentů vůči celkovému počtu a
- poměr počtu mezinárodních akademiků jako měření mezinárodní diverzity.<sup>11</sup>

To, že QS Ranking využívají britské vysoké školy, potvrdila i má jednotlivá osobní setkání na kariérních centrech London School of Economics and Political Science,<sup>12</sup> University College London,<sup>13</sup> na univerzitách v Cambridge i Oxfordu.<sup>14</sup> Jak však přiznal Gary Argent ze City University London, každá univerzita sleduje ranking, ve kterém se pohybuje na vyšších příčkách.<sup>15</sup>

#### Na závěr doplním přehled nejuspěšnějších škol podle QS v celosvětovém měřítku.

1. Massachusetts Institute of Technology
2. Harvard University
3. University of Cambridge
4. Stanford University
5. California Institute of Technology
6. University of Oxford
7. University College London
8. Imperial College London
9. ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology
10. University of Chicago

8 / DOWLING, Tracey, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.

9 / MORSE, Robert. Best Colleges Ranking Criteria and Weights. *US News* [online]. 2014.

10 / National Universities Rankings. *US News* [online]. 2015.

11 / QS World University Rankings: Methodology. *Top Universities* [online]. 2014.

12 / LSE in university league tables. *LSE* [online]. 2014.

13 / UCL and Oxford claiming joint fifth place in the QS ranking 2014. In: *University College London* [online]. 2015.

14 / CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015. BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.

15 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.

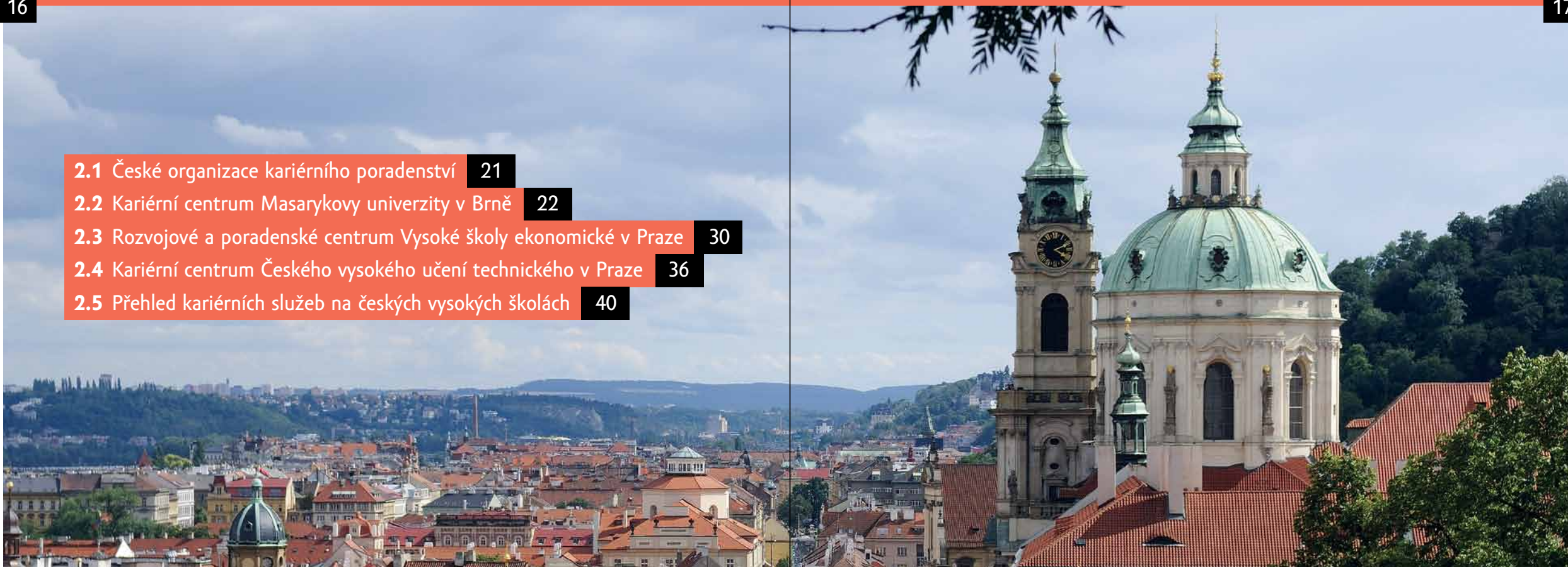
# 2

## KARIÉRNÍ SLUŽBY V ČESKÉ REPUBLICĚ

16

- 2.1 České organizace kariérního poradenství 21
- 2.2 Kariérní centrum Masarykovy univerzity v Brně 22
- 2.3 Rozvojové a poradenské centrum Vysoké školy ekonomické v Praze 30
- 2.4 Kariérní centrum Českého vysokého učení technického v Praze 36
- 2.5 Přehled kariérních služeb na českých vysokých školách 40

17



V České republice je vývoj kariérních služeb teprve na začátku a jejich kvalita a rozsah se liší podle konkrétních škol. První centra začala vznikat teprve před 15 lety, konkrétně nejstarší vzniklo v roce 1999 na pražské Vysoké škole ekonomické. „Čeští studenti hledají zaměstnavatele především na internetu, kariérních portálech a sociálních sítích, případně v časopisech pro vysokoškoláky. Rozhodující jsou pro ně též doporučení zkušenějších lidí, podobně jako v zahraničí,“ jak potvrdil průzkum společnosti Universum, do kterého se v 2. ročníku zapojilo celkem 13 399 studentů z více než 67 univerzit a vysokých škol v České republice.<sup>16</sup> „Semináře, poradenství nebo profesionální koučink kariérních center však příliš nevyužívají. O kariérních centrech u nás studenti buď vůbec nevědí, nebo je nenapadne se na ně obrátit.“ Při hledání práce je tak využívá pouze 8,67 % studentů a absolventů. Pro srovnání ve Velké Británii a USA je to přes 41 %, v sousedním Německu a Rakousku pak více než 23 %.<sup>17</sup>

Když jsem procházela webové stránky všech českých vysokých škol, zjistila jsem, že problémem bývá už samotné pojmenování pracoviště. Většina škol poskytuje kariérní poradenství, pouze 11 pracovišť má však v názvu spojení „kariérní centrum“. Čtyři školy pak mají centra, která neslouží všem studentům, ale patří pod jednu z jejich fakult. Ostatní školy disponují psychologickou poradnou, akademickou poradnou nebo poradenským centrem. Přehled veřejných VŠ s informacemi o kariérních službách a subjektech, které je poskytují, je uveden na konci kapitoly. V případě soukromých vysokých škol se ze 44 zkoumaných zabývá kariérním uplatněním Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. a její Kabinet profesní přípravy, který zajišťuje a garantuje studentům stáže.

Mezi služby, které vysoké školy zajišťují, patří především zmíněné kariérní poradenství, mezi které řadí semináře i individuální konzultace. Některé pak pořádají veletrhy nebo publikují pracovní inzeráty. Větší napojení na zaměstnavatele však většinou nevykazují. Podle webových stránek se problematikou kariéry svých studentů zabývá nejčastěji jeden, nejvíce pak 6 pracovníků.<sup>18</sup>

Více pozornosti v publikaci věnují kariérním centrům **Masarykovy univerzity, Vysoké školy ekonomické a Českého vysokého učení technického**. Nejprve však upozorním ještě na organizace, které slouží vysokoškolským poradcům, poskytují zajímavá data, suplují nedostatky univerzitních kariérních služeb vlastními aktivitami nebo jinak podporují kariérní služby v kontextu Evropské unie a na české úrovni.

16 / Průzkum. *Universum Česká republika* [online]. 2015.

17 / GRAČKOVÁ, Ivana. I čeští studenti už hledají práci s pomocí univerzit. In: *ČVUT v Praze* [online]. 2014.

18 / Vlastní průzkum podle webových stránek jednotlivých škol.

## Evropské organizace a projekty podporující kariérní služby

Propojení vysokých škol s pracovním světem patří k prioritám Evropské unie.<sup>19</sup> Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je zakládání a rozvoj kariérních center. Zajištění kariérních služeb na evropských vysokých školách však odráží mnoho faktorů. Při pohledu na státy Evropské unie můžeme na tuto problematiku nahlížet z perspektivy celého společenství, jednotlivých států a v konečném důsledku i z pohledu vysokých škol a jejich studentů.

V oblasti univerzitních kariérních služeb funguje na evropské úrovni mnoho organizací. Příkladem může být Euroguidance, popsána níže, nebo také Evropské fórum pro poradenství studujícím (dále FEDORA). Obě instituce působí ve všech oblastech poradenství, nejen v kariérním. FEDORA pak bude v nejbližší době spojena s **Evropskou asociací pro mezinárodní vzdělávání**, označovanou zkratkou EAIE.<sup>20</sup>

Specifičtější je pak spolupráce v rámci tzv. **CareerCon**, což je Evropská úmluva kariérních center, fungující od roku 2009. Na půdě této platformy se každoročně koná konference, kam přichází zástupci center z celé Evropy. Její šestý ročník se v roce 2015 konal ve Vídni.<sup>21</sup>

Důležitým motorem mnoha aktivit v oblasti kariérních služeb jsou operační programy Evropské unie. Na národní úrovni je tématem napojení na aplikační sféru i zvyšování kvality ve vzdělávání, zároveň pak vznikají mezi univerzitami **projekty přeshraniční spolupráce**.<sup>22</sup> Například Konferenci Transnational Career Service v březnu 2014 zorganizovala Technische Universität Chemnitz se svými českými partnery Technickou univerzitou v Liberci a Univerzitou J. E. Purkyně v Ústí nad Labem v rámci společného projektu. Konference se zúčastnilo šedesát profesionálů kariérních služeb z devíti evropských států.<sup>23</sup>

Systém vzdělávání je záležitostí každého státu. Společným jmenovatelem je však zapojení evropských vysokých škol do Boloňského procesu, který ujednocuje dva základní stupně studia na bakalářské a magisterské a systém hodnocení prostřednictvím kreditů ECTS.<sup>24</sup> Podobné kroky pomáhají usnadnit fungování programů, jako je **Erasmus+**, který podporuje studijní i pracovní mobilitu a výměnu zkušeností na úrovni studentů, zaměstnanců škol i samotné instituce.<sup>25</sup>

Jedním z projektů, podporovaných z programu Erasmus+, je např. staff training – týdenní setkání zaměstnanců vysokých škol zabývajících se společným tématem. Nejčastěji se program týká pracovníků mezinárodních kanceláří, přidávají se ale také další pracoviště.

Sama jsem měla možnost účasti na setkání v německém Münsteru, kde se v prosinci 2014 konal tamní první International Staff Training věnovaný mimo jiné sekci kariérních služeb. V dubnu 2015 jsem pak obdobnou akci organizovala na půdě Masarykovy univerzity pod názvem MU Staff Training.



Týdenní setkání profesionálů univerzitních kariérních služeb z celé Evropy proběhlo v Brně.  
Zdroj: Masarykova univerzita

## 2.1 ČESKÉ ORGANIZACE KARIÉRNÍHO PORADENSTVÍ

V České republice podporuje poradenství na vysokých školách **Asociace vysokoškolských poradců**. Tato organizace funguje na základě individuálního členství a sdružuje poradce z oblasti studijního, psychologického, speciálně-pedagogického, profesního či kariérového a také celoživotního poradenství. Kromě každoročního zasedání pořádá jednou za dva roky konferenci a příležitostně také semináře.<sup>26</sup>

**Euroguidance** je mezinárodní síť center, která se zabývá celoživotním poradenstvím, a je podporovaná Evropskou komisí. Jedním z cílů tohoto programu je podpořit profesionalizaci kariérního poradenství, poskytuje proto vzdělání pro poradce a pořádá pro ně semináře. Její webové stránky jsou zdrojem informací o zajímavých projektech, obsahují články z oblasti kariérních služeb a také pozvánky na zahraniční konference. Každoročně pak uděluje Národní cenu kariérového poradenství v několika kategoriích a podporuje vydávání odborných publikací věnujících se kariérním službám.<sup>27</sup>

Na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze bylo v roce 1994 založeno **Středisko vzdělávací politiky**, které vlastními výzkumnými projekty usiluje o „poznání celkového vztahu vzdělávání a společnosti, jeho zasazení do širšího rámce vývoje ekonomiky a společnosti i definování nových požadavků, které se kladou na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů vůbec.“ Fakticky pro česká kariérní centra poskytuje zajímavá data o uplatnění absolventů, o kvalifikačních potřebách trhu práce a předává informace od Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (dále OECD).<sup>28</sup>

Středisko je zapojeno také do několikaletého projektu Reflex, zahrnujícího 15 států, kde probíhá evropský průzkum mezi absolventy vysokých škol a jejich zaměstnavateli. Za úkol má vyhodnocovat na jedné straně trendy vztahující se ke změnám na pracovním trhu a na druhé straně požadavky kladené na vzdělání a trénink absolventů. Jeho financování pramení opět z rozpočtu Evropské unie.<sup>29</sup>

**Česká asociace kariérového poradenství** nově sdružuje kariérové poradce v České republice a svými aktivitami chce formovat a přispívat k rozvoji a profesionalizaci tohoto oboru. Vedle pravidelných setkání organizuje také seminář Career Break na vybrané téma či se zajímavým hostem.

26 / *Asociace vysokoškolských poradců* [online]. 2015.

27 / *Euroguidance* [online]. 2015.

28 / *Středisko vzdělávací politiky* [online]. 2015.

29 / *REFLEX – International survey higher education graduates. ROA* [online]. 2014.

19 / *EVROPSKÁ KOMISE. Linking the worlds of work and education through Tempus* [online]. 2007.

20 / *FEDORA* [online]. 2015.

21 / *History. CareerCon* [online]. 2015.

22 / *Programy pro Programové období 2014–2020. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2015.

23 / *GENZ, Christian. Transnational Career Service Conference 2014. Chemnitz. 2014. Preface, s. 5–6.*

24 / *Bologna an overview of the main elements. In: European University Association* [online]. 2015.

25 / *EVROPSKÁ KOMISE. Erasmus+ Programme Guide* [online]. 2014, s. 23–26.

## 2.2 KARIÉRNÍ CENTRUM MASARYKOVY UNIVERZITY V BRNĚ

Kariérní centrum MU sídlí v centru Brna spolu s dalšími celouniverzitními pracovišti.  
Zdroj: Masarykova univerzita

22



Masarykova univerzita je druhou největší českou univerzitou s téměř 38 tisíci studenty na devíti fakultách, studenti se vzdělávají v oblastech medicíny, informatiky, humanitních, sociálních a přírodních věd. Její budovy jsou rozmístěny po celém městě, výzkum je pak soustředěn do nového kampusu v Bohunicích. Ve světovém žebříčku se univerzita umístila v rozmezí 551.–600. místa. V České republice patří k nejlépe hodnoceným.

### 2.2.1 Kariérní centrum MU – organizační zajištění

Její kariérní centrum vzniklo v roce 2008, ale větší pozornost ze strany studentů i zaměstnavatelů zaznamenalo až o tři roky později. Organizačně v současnosti patří pod studijní oddělení rektorátu a prorektora pro záležitosti studentů. Má tři zaměstnance, čtyři pracovníky na částečný úvazek a stálý tým studentských stážistů, kteří pracují na jednotlivých projektech. Individuální konzultace a kurzy pokrývá také externími lektory.

Pracovníci společně využívají 4 kanceláře a jednu konzultační místnost. V centru Brna sídlí spolu s dalšími celouniverzitními pracovišti, jako jsou Centrum pro zahraniční spolupráci či Středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky Teiresiás. Pro své skupinové aktivity pak využívá přednáškové místnosti a atria fakult, které jsou však během semestru dostupné jen obtížně. Menší konference organizuje v univerzitním kině Scala a pro veletrh práce a větší akce pronajímá soukromé prostory hotelů či galerie.

Fungování je zajištěno díky podpoře univerzity, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a příjmu od zaměstnavatelů, kdy všechny tři složky rozpočtu jsou rozloženy rovnoměrně. Vlastní hospodářská činnost tedy činí 30 procent a má rostoucí tendenci, část všech svých příjmů však centrum odvádí zpět do univerzitního rozpočtu.

Uvnitř univerzity pak prezentuje své aktivity formou výročního zpravodaje, každý měsíc se účastní setkání zástupců fakult a rektorátních pracovišť a přispívá do jeho newsletteru.

Úzce je pak v kontaktu s Odborem marketingu a vnějších vztahů, který zodpovídá za vztahy s absolventy a spolupráci s partnery univerzity.<sup>30</sup>

### 2.2.2 Kariérní centrum MU – poskytované služby

V roce 2014 vedení univerzity odsouhlasilo koncepci kariérního centra, která definuje vizi centra a popisuje cestu k jejímu naplnění v roce 2020 za předpokladu dostatečného personálního a finančního zajištění. Víze uvádí, že cílem centra je ulehčovat studentům a absolventům MU proces hledání prvního zaměstnání po skončení studia prostřednictvím rozvojových programů kariérního poradenství a vytvářením propojení s významnými zaměstnavateli v České republice a osobnostmi z různých oblastí pracovního trhu.



Univerzitní katalog Challenge Book nabízí přehled významných zaměstnavatelů.  
Zdroj: Masarykova univerzita

23

Centrum bude postaveno na čtyřech základních pilířích. Tyto projekty, které níže představím, odrážejí také organizační strukturu centra.

1. „Online recruitmentový portál pro zaměstnavatele a studenty **JobCheckin** – automatizovaný recruitmentový portál založený na strategickém vyhodnocování shody profilu studenta a inzerované pozice umožňující zaměstnavatelům zadávat cílenou inzerci pro vybranou skupinu studentů a absolventů MU dle zadaných kritérií.
2. Obchodní sekce prodeje služeb zaměstnavatelům **JobPartnership** – obchodní činnost zaměřená na navazování vztahů se zaměstnavateli, získávání nových partnerů, sponzorů a inzerentů. Obchodní sekce bude sloužit pro primární kontakt zaměstnavatelů a kariérního centra, který dle potřeb propojuje zaměstnavatele a fakulty MU (zapojení do výuky, zadání diplomových prací), Centrum pro transfer technologií (zájem o výzkumné činnosti

MU) a Oddělení vnějších vztahů a marketingu (marketingová prezentace na MU).

3. Sekce kariérního vzdělávání a poradenství pro studenty **JobAcademy** – programy kariérního poradenství zahrnují kurzy kariérního plánování a rozvoje kompetencí potřebných pro správnou prezentaci budoucích absolventů na pracovním trhu, tréninky vybraných měkkých dovedností a individuální kariérní konzultace, psychodiagnostiku a koučování. Cílem kariérního vzdělávání a poradenství je vést studenty k učinění informovaného rozhodnutí o svém budoucím profesním směřování.
4. Sekce pro osobní setkávání **JobEvents** – činnost zaměřená na vytváření formálních i neformálních příležitostí pro setkávání zaměstnavatelů a studentů MU. Zahrnuje veletrhy práce, konference, dny otevřených dveří, business večeře, snídaně se zaměstnavateli, setkání s absolventy a významnými osobnostmi z různých oblastí pracovního trhu.<sup>31</sup>



Studenti se mohou na setkání s firmou připravit na konferenci, která se koná před veletrhem JobChallenge.

Zdroj: Masarykova univerzita a Bobinie Photography

## Služby pro studenty

Studentům a absolventům do jednoho roku od ukončení studia poskytuje centrum v současnosti individuální kariérní poradenství zaměřené na kariérní plánování, kontrolu životopisů a motivačních dopisů, nechybí také nabídka koučinku a osobnostního testování. Dále nabízí skupinové vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj prezentačních dovedností, které využijí při kontaktu před zaměstnavatelem, konkrétně připravuje na výběrové řízení a učí, jak pracovat s LinkedInem.



Konzultace kariérního plánu, životopisu nebo motivačního dopisu patří mezi standardní služby centra. Zdroj: Masarykova univerzita

TABULKA Č. 1: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB KC MU

Program	Konkrétní služba	Využití v roce 2015
<b>JobPartnership – spolupráce se zaměstnavateli</b>	Firemní workshopy	17 workshopů (6 v rámci konference JobAcademy, 8 na veletrhu JobChallenge a 1 na jeho konferenci, 2 na fakultě)
	Vystavovatelé na veletrhu	89 vystavovatelů
	Inzerce pracovních příležitostí Výběrová řízení	cca 50 inzerentů 2 modelová assessment centra, development centrum, 5 reálných výběrových řízení
<b>JobAcademy – poradenství a vzdělávání</b>	Individuální konzultace – vstupní konzultace, kariérní plánování a koučink	318 konzultací
	Přednášky na kariérní a personální témata, prezentační dovednosti Konzultace životopisů	11 přednášek + pravidelný kurz na fakultě v podzimním semestru 318 během screeningů CV v prostorách centra, na fakultách, konferencích a veletrhu
	Pohovory nanečisto	24 na konferenci JobChallenge a na fakultách
	Testování	23 klientů
<b>JobEvents – veletrh, konference, eventy na fakultách</b>	Konference JobAcademy	6 přednášek, 8 workshopů
	Konference JobChallenge	4 přednášky
	Veletrh práce JobChallenge	2 800 studentů, 13 přednášek, CV zóna

Zdroj: Data z Interní statistiky aktivit KC MU za rok 2015, 2015<sup>32</sup>

TABULKA Č. 2: CENÍK SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE NA KC MU

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
<b>Partnerství a spolupráce</b>	Partner Kariérního centra - prezentace firmy, zapojení do tvorby nových projektů, newsletter	6 000 Kč
<b>Inzerce a recruitment</b>	Online inzerce v univerzitním systému  Tišťená inzerce v katalogu zaměstnavatelů Zajištění výběrového řízení - propagace pozice, předvýběr uchazečů, organizace pohovorů i assessment centra, diagnostika	4 000–10 000 Kč ročně dle počtu inzerátů 6 000 Kč za dvoustranu Dle požadavků a pozice
<b>Eventy a setkání se studenty</b>	<b>Univerzitní eventy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veletrh JobChallenge - stánek, prezentace v katalogu, přístup do CV databáze, servis na místě</li> <li>■ Konference JobAcademy a jiné - propagace v rámci akce, workshop/ přednáška, networking po akci</li> </ul> <b>Fakultní eventy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Setkání se studenty v rámci akce Industry Showcase/ Talkshow na rovinu/ Alumni Talk - organizační zajištění, propagace, konzultace tématu</li> </ul> <b>Recruiterské eventy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ CV Day/ Interview Day</li> <li>■ Assessment centrum</li> </ul>	Od 24 000 Kč  Od 18 000 Kč  8 900–13 900 Kč za účast dle počtu účastníků, formě prezentace a její délky  Od 2 000 Kč dle délky 18 000 Kč

Zdroj: Data z Nabídky služeb Kariérního centra Masarykovy univerzity, 2015<sup>33</sup>



Konference Prvákoviny vítá nové studenty na univerzitě a ukazuje jim příležitosti, které MU i její kariérní centrum přináší.

Zdroj: Masarykova univerzita



V modelovém assessment centru studenti pracují individuálně i ve skupině. Vyzkouší si tak formát, který je může potkat v reálném výběrovém řízení.  
Zdroj: Masarykova univerzita

Velkou část aktivit tvoří eventy, na kterých se mohou studenti s potenciálním zaměstnavatelem z různých sektorů pracovního trhu přímo setkat, dále centrum organizuje každoročně menší akce na fakultách, tři konference a veletrh práce JobChallenge, na kterém se podílí také Vysoké učení technické v Brně a Mendelova univerzita v Brně.

Online propojení zajišťuje inzerce pracovních příležitostí v informačním systému univerzity a představení firem formou článků na blogu centra. Novinkou bude v roce 2016 online recruitmentový portál JobCheckin, který statickou inzerci nahradí.

#### Služby pro zaměstnavatele

Zaměstnavatelům poskytuje centrum rozsáhlou škálu recruitmentových služeb od budování povědomí o společnosti na univerzitě, přes získá-

vání nových uchazečů o zaměstnání prostřednictvím organizování osobních setkání se studenty a poskytování cílené inzerce až po předvýběr vhodných zaměstnanců dle jejich individuálních požadavků.

### 2.2.3 Kariérní centrum MU – specifika

#### Služby pro studenty prvních ročníků

Kariérní centrum společně s Poradenským centrem je také již tradičně zodpovědné za akci Prvákoviny, kterou organizuje na všech fakultách MU. Během dvoudenního setkání před začátkem semestru seznámí nastupující studenty prvního ročníku s univerzitou i Brnem. Průvodce jim dělají starší spolužáci. Za tuto službu je stanoven účastnický poplatek 250 Kč, který pokryje

náklady na celý projekt. První týden podzimního semestru pak následuje půldenní konference na praktická témata užitečná pro studenty prvního ročníku. Konference navíc umožňuje těmto studentům v krátkosti osobně představit služby nabízené oběma pracovišti.<sup>34</sup>

### Předmět Kariérní plánování a rozhodování

Od podzimního semestru 2015 vyučuje centrum volitelný předmět na Fakultě sociálních studií. Výuka obsahuje témata kariérního plánování a profesního směřování, analýzu trhu práce, psaní životopisu a motivačního dopisu, představuje metody výběrového řízení a učí, jak se prezentovat nejen před zaměstnavatelem. Tento pilotní projekt chce centrum postupně rozšířit na další fakulty.<sup>35</sup>

### Výběrová řízení pro univerzitu

Podobně jako nabízí toto kariérní centrum zajištění výběrového řízení firmám, poskytuje recruitmentové služby také v rámci univerzity. Úspěšným příkladem takové spolupráce může být obsazená pozice na Odboru marketingu a vnějších vztahů nebo výběr studentů do programu TopSeC na Ekonomicko-správní fakultě MU.

### Projekt s českými centry

Masarykova univerzita prostřednictvím svého kariérního centra získala pro rok 2015 centralizovaný rozvojový projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Projekt s názvem Strategické plánování a inovace poradenských služeb s cílem zvyšování kvality vysokoškolského

poradenství v ČR koordinuje právě Kariérní centrum MU. Spolupracuje na něm celkem 16 univerzit z celé republiky včetně Vysoké školy ekonomické v Praze a Českého vysokého učení technického v Praze. Kromě získání podpory na vlastní aktivity připravuje centrum společné aktivity. Patří mezi ně zavedení jednotné části dotazníků umožňující srovnání napříč českými centry, vydání publikace o daném tématu, uspořádání konference pracovníků podobných pracovišť a organizování projektových setkání.<sup>36</sup>

### Zahraniční spolupráce

Pracovníci centra navštěvují zahraniční centra a také konference na témata kariérních služeb. V dubnu 2015 bylo pracoviště pořadatelem MU Staff Trainingu pro kolegy z evropských univerzit. Týdenního setkání se účastnili zástupci kariérních center z Finska, Švédska, Francie, Nizozemí, Německa, Švýcarska, Velké Británie, Polska, Litvy i Maďarska. Hlavním tématem workshopů byly služby pro zaměstnavatele a příklady dobré praxe z USA.<sup>37</sup>



Sdílet své zkušenosti přijeli do Brna hosté z celé Evropy. Při workshopech diskutovali o službách pro studenty a zaměstnavatele. Dalším tématem byl i postoj jednotlivých univerzit ke kariérním službám obecně.  
Zdroj: Masarykova univerzita



Pracovní veletrh JobChallenge cíleně propojuje brněnské studenty a absolventy s vystavujícími společnostmi, které představují pracovní příležitosti ve 13 různých oborech.  
Zdroj: Masarykova univerzita

30 / PITTNER, Radoslav, Brno, MU, osobní rozhovor, 9. 4. 2015.

31 / PITTNER, Radoslav. Zpráva o rozvoji Kariérního centra MU. Brno, 2014, s. 5–6.

32 / KARMAZÍNOVÁ, Šárka. Interní statistika aktivit KC MU za rok 2015. Brno, 2015.

33 / GONČAROVÁ, Eliška. Nabídka služeb Kariérního centra Masarykovy univerzity. Brno, 2015.

34 / PITTNER, Radoslav, Brno, MU, osobní rozhovor, 9. 4. 2015.

35 / HORÁKOVÁ, Pavla, Brno, MU, osobní rozhovor, 30. 10. 2015.

36 / KARMAZÍNOVÁ, Šárka, Brno, MU, osobní rozhovor, 10. 2. 2015.

37 / GONČAROVÁ, Eliška. KARIÉRNÍ CENTRUM MU. Masaryk University Staff Training Week and Career Services: Programme Brochure. Brno, 2015.



## 2.3 ROZVOJOVÉ A PORADENSKÉ CENTRUM VYSOKÉ ŠKOLY EKONOMICKÉ V PRAZE



Centrum sídlí v hlavním areálu školy na pražském Žižkově.  
Zdroj: VŠE v Praze

30



Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE) je se svými 18 tisíci studenty největší ekonomicky zaměřenou školou v České republice. Pět jejích fakult, které se zabývají financemi a účetnictvím, mezinárodními vztahy, podnikovým a národním hospodářstvím, informatikou a statistikou, je umístěno ve společném areálu v centru Prahy. Šestou je Fakulta managementu, která působí v Jindřichově Hradci.<sup>38</sup> Ve zvoleném světovém žebříčku není tato vysoká škola hodnocena, ale v České republice patří ke špičce.

### 2.3.1 Rozvojové a poradenské centrum VŠE – organizační zajištění

Její Rozvojové a poradenské centrum (RPC), ačkoli v jeho názvu není obsažena kariéra, se profiluje jako pracoviště zprostředkující kontakt mezi svými studenty a firemní praxí. Součástí pracoviště je také Akademická psychologická poradna. Strukturou patří do rektorátu, přesněji pod prorektora pro strategii. Celkem zaměstnává šest zaměstnanců na plný či částečný úvazek, kteří se starají o aktivity směrem k firmám a absolventům. Individuální kariérní poradenství a psychologické konzultace zajišťují externisté. S většími akcemi, jako je veletrh, pomáhají také brigádne studenti.<sup>39</sup>

Sídlo pracoviště je v hlavním areálu školy, kde má k dispozici dvě vlastní kanceláře. Pro své aktivity využívá prostory fakult, konzultační místnost má v trvalém pronájmu a pro workshopy a prezentace si může v dostatečném předstihu rezervovat sály s potřebnou kapacitou. Veletrh se pak koná v atriu jedné z budov VŠE.<sup>40</sup>

Pozornost centra je soustředěna hlavně na firmy. S některými z nich spolupracují také jednotlivé fakulty formou partnerství, zapojují jejich odborníky do výuky a posílají k nim své studenty na stáž. V případě takového požadavku firmy přeměruje centrum další komunikaci přímo na konkrétní fakultu a dále do záležitosti nezasahuje.

Toto pracoviště má na české poměry bohatou historii, na VŠE působilo kariérní centrum od roku 1999 pod názvem Centrum profesní orientace (CePO). Cílem CePO bylo pomoci studentům s praxí zprostředkováním stáže či stálého zaměstnání, korespondujících s jejich studijním zaměřením. CePO v té době mělo ve své databázi 600 studentů a absolventů a mimo jiné aktivity související s kariérovým a psychologickým poradenstvím organizovalo pracovní veletrh Šance a další projekty vznikající na základě iniciativy centra, návrhů firem nebo studentů. V září 2006 bylo CePO transformováno na vnitřní samostatně hospodařící útvar VŠE, který získal dnešní název „Rozvojové a poradenské centrum“.

Centrum se těší aktivní podpoře ze strany vedení školy a hodnotí pozitivně také spolupráci s fakultami, kde úzce kooperuje při kontaktu s praxí, v záležitostech absolventů, kvůli rozvoji projektů



Ve spolupráci s největšími českými bankami pořádá centrum Den bankovní profese.  
Zdroj: VŠE v Praze

31

a poradenství. Každý rok informuje vedení VŠE o svých aktivitách a jejich rozsahu, data jsou pak podrobně zpracována ve výroční zprávě školy.

### 2.3.2 Rozvojové a poradenské centrum VŠE – poskytované služby

Své služby nabízí studentům, absolventům a firmám. Vedle klasické inzerce, pracovního veletrhu Šance, prezentací firem, workshopů odborných a na personalistická témata, poradenství, diagnostiky a koučinku pro studenty spravuje také portál Alumni a organizuje Den s VŠE pro absolventy. Kromě zmíněných aktivit, do kterých se zapojují také firmy, nabízí centrum společně s vysokou školou a různými možnostmi propagace.<sup>41</sup>

#### Služby pro studenty

Studenti mají možnost zapojit se do aktivit s firmami, dále vyhledávat nabídky práce na webu a nechat si vybrané posílat na e-mail. V případě individuálního kariérového poradenství je služba poskytována studentům 3. a vyšších ročníků a čerstvým absolventům do 2 let po ukončení studia. Účast je možná jen jednou po dobu studia.

Studenty informuje centrum o svých službách přes hromadné e-maily, na začátku akademického roku posílají vždy jeden obecný všem studentům a poté v průběhu roku zvou na jednotlivé akce. Pro rozesílku využívají informační systém školy ISIS. Používají také plakáty a letáky do ruky, pokud jde o větší akci, jako je například veletrh Šance. Standardně využívají také vlastní web a komunikují přes Facebook.

TABULKA Č. 3: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB RPC VŠE

Program	Konkrétní služba	Využití v roce 2014
Poradenské služby	Psychologické konzultace - pravidelná týdenní služba, mimořádné poradenské hodiny a skupinové aktivity zaměřené na zvládnutí zátěže a stresu	173 hodin
	Psychologická diagnostika	117 studentů
	Kariérní konzultace	155 hodin (187 studentů)
	Kurz Povolání nebo zaměstnání	3 víkendy, celkem 31 studentů
	Skupinové kariérní koučování pro magisterské studenty	Pilotně
Setkání se zaměstnavateli	HR prezentace, workshopy a odborné přednášky s firmou	34 akcí, účast 30 až 200 studentů
	Den bankovní profese	52 studentů, 3 firmy
	Den auditorské a daňové profese	97 studentů, 4 firmy
	Veletrh Šance	Dvoudenní, 2x ročně, každý účast na cca 2 600 studentů a 53 firem, 3-4 panelové diskuze
	Soutěž EconTech	4 studentské týmy
	Marketingové nabídky firem ve vitrínách v prostorách školy	45 firem

Zdroj: Data z Výroční zprávy o činnosti VŠE v Praze za rok 2014, 2015<sup>42</sup>

#### Služby pro zaměstnavatele

Centrum intenzivně spolupracuje s firmami a nabízí jim různé služby, jak se prezentovat studentům. Mohou se účastnit veletrhu pracovních příležitostí Šance nebo se setkat se studenty na firemní prezentaci přímo v prostorách VŠE. Dále se mohou představit pasivně, konkrétně si pronajmout vitrínu, promítat svou prezentaci na obrazovkách nebo distribuovat plakáty či letáky. Online nabídnou pracovní uplatnění prostřednictvím přímého e-mailu, inzerce na webu centra a sdílení na sociálních sítích.

Atraktivní může být pro firmu zapojení do soutěže EconTech, na které centrum spolupracuje s Českým vysokým učením technickým v Praze. Smíšené týmy studentů těchto škol řeší úkoly zadané právě partnerskou firmou. Soutěže se vyhláší vždy začátkem semestru a probíhají po dobu 5–6 týdnů.

Pracoviště může zajistit také jiné formy spolupráce, například partnerství s VŠE, partnerství a propagace při společenských a odborných akcích, podpora ediční činnosti, sportovních aktivit, partnerství v programu Honors Academia a další.



Na veletrhu Šance se mohou firmy představit studentům každý semestr.  
Zdroj: VŠE v Praze

TABULKA Č. 4: CENÍK SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE NA RPC VŠE

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
<b>Veletrh Šance</b>	Účast firmy na celodenní akci včetně propagace v Katalogu firem a získání seznamu registrovaných studentů včetně kontaktů a informací o nich	15 000–26 000 Kč dle umístění stánku a dalších detailech účasti
<b>Pronájem místnosti a vitríny v prostorách VŠE</b>	Jednorázová firemní prezentace zahrnuje pronájem včetně informování studentů o jejím konání Prosklená vitrina, její obsah upravuje firma dle potřeby	Od 6 000 Kč dle velikosti místnosti, délky prezentace a rozsahu propagace 30 000–45 000 Kč ročně podle typu vitríny a jejího umístění
<b>Prezentace nabídky zaměstnání</b>	Rozeslání přímého e-mailu studentům, cena se mění dle počtu registrovaných studentů  Inzerce pracovního místa včetně sdílení na Facebooku  Umístění inzerátu A4 na nástěnky	4 700–9 400 Kč kdy počet příjemců se pohybuje mezi 2 400 a 4 800 studenty  1 700 Kč za 2 týdny, 18 000 Kč ročně  500 Kč za 2 týdny, 1 500 Kč za 3 měsíce
<b>Další formy propagace v prostorách VŠE</b>	Promítání prezentace v Powerpointu na obrazovkách  Prezentace formou plakátů i letáků na stojanech	2 000 Kč za týden  1 500 Kč za týden
<b>Partnerství soutěže EconTech</b>	Týmy studentů pracují na úkolech zadaných firmou, využití know-how studentů a prezentace firmy v rámci programu	20 000 Kč

Zdroj: Data z Přehledu služeb RPC VŠE, 2015<sup>43</sup>



Centrum často organizuje prezentace a workshopy firem v kampusu školy.

Zdroj: VŠE v Praze

### 2.3.3 Rozvojové a poradenské centrum VŠE – specifika

Zodpovědností centra na VŠE je také **spolupráce s absolventy**, přičemž na některých aktivitách se podílí také fakulta. Z pohledu komunikace s absolventy spravuje centrum jejich databázi, ve které ke konci roku 2014 figurovalo celkem 19 590 registrovaných. Hlavními kanály jsou potom Zpravodaj pro absolventy, Absolventi.vse.cz a skupina „VŠE Prague Alumni“ na LinkedInu. VŠE má také vlastní Klub absolventů, který vznikl v roce 2011 a snaží se s absolventy navázat dlouhodobou spoluprací a poskytovat jim různé výhody.

Akcí, do kterých se mohou absolventi zapojit, je několik. Tradiční setkání 1 800 absolventů a zaměstnanců školy se odehrává v rámci akce Den s VŠE, která nabízí společenský i odborný program. Nejnovější je pak projekt **Absolventské středy**.

Tato série pravidelných přednášek na odborné téma, které připraví fakulta, se konala poprvé v zimním semestru 2014 a proběhlo 6 setkání s průměrnou účastí 120 absolventů. Centrum doplnilo také 8 odborných akcí, na každé z nich pak participovalo 80 absolventů v průměru. Během roku také hostovali v 29 přednáškách v rámci vyučovaných předmětů.

VŠE provádí pravidelný **průzkum uplatnění** čerstvých absolventů v praxi a získává tak zpětnou vazbu na absolvované studium. Podle průzkumu našlo díky škole (například přes veletrh Šance) práci 8,05 % studentů, což může být dobrým ukazatelem pro sledované pracoviště.<sup>44</sup>

38 / Informace o VŠE. *Vysoká škola ekonomická* [online]. 2015.

39 / Rozvojové a poradenské centrum VŠE. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. 2015.

40 / GVOŽDIAKOVÁ, Alžběta, VŠE, telefonický rozhovor, 27. 10. 2015.

41 / Tamtéž.

42 / *Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy ekonomické v Praze za rok 2014*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2015, s. 40–41.

43 / VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Přehled služeb Rozvojového a poradenského centra VŠE pro firmy*. Praha, 2015, s. 6.

44 / *Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy ekonomické v Praze za rok 2014*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2015, s. 32–33.

## 2.4 KARIÉRNÍ CENTRUM ČESKÉHO VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V PRAZE

Rektorát ČVUT v Praze poskytuje zázemí také svému kariérenímu centru.  
Zdroj: Packa

36



České vysoké učení technické v Praze (ČVUT) reprezentuje tradiční technické vysoké školy a ve světovém rankingu je hodnocena mezi 451. až 460. místem. Na jeho osmi fakultách studuje přes 23 000 studentů obory stavební, strojní, elektrotechnické, jaderné a fyzikálně inženýrské, dopravní a dále biomedicínské inženýrství, informační technologie a architekturu. Hlavní kampus se sídlem většiny fakult, rektorátu i kariéreního centra se nachází v Dejvicích, další fakulty a jejich budovy jsou ale na jiných pražských adresách.<sup>45</sup>

### 2.4.1 Kariérení centrum ČVUT – organizační zajištění

Kariérení centrum bylo založeno před devíti lety na podnět studentů, kteří se vraceli ze zahraničí. Na začátku nabízelo semináře na rozvoj měkkých dovedností a na základě poptávky studentů a nabídky na trhu se služby rozšiřovaly do dnešní podoby. Organizačně patří pod univerzitní služby rektorátu, konkrétně do odboru PR a marketing.<sup>46</sup> Centrum disponuje 2 pracovními úvazky, které se dělí mezi 3 pracovníky a příležitostně jim pomáhají studenti. Většina jeho lektorů jsou externisté. Kromě kanceláře nemá pracoviště vlastní prostory, proto se jeho akce konají různě v budově rektorátu a na fakultách, kde je však pronájem místnosti většinou zpoplatněn.

Na ČVUT fungují spíše samostatně a z rozpočtu školy jsou podporováni jen částečně. Do roku 2014 pokryli polovinu svých nákladů vlastní činností, konkrétně z inzerce od firem. V roce 2015 pak polovinu rozpočtu získali z projektu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, čtvrtinu od školy a poslední část opět z inzerce.

O svých aktivitách informují na pravidelných měsíčních poradách se zástupci PR oddělení jednotlivých fakult a více komunikují také v rámci svého odboru, který řeší také partnerství s firmami na úrovni ČVUT, program mentoringu a soutěž EconTech. V případě zájmu o konkrétní obory pak společnost jedná přímo na úrovni fakult.

Do budoucna vidí výzvu v efektivnějším způsobu propojení studentů a firem, objevuje se před nimi

téma práce s talenty a spojení kariéry a zdravého životního stylu. Pracují také na větší propagaci centra.<sup>47</sup>

### 2.4.2 Kariérení centrum ČVUT – poskytované služby

Na rozdíl od VŠE je centrum jasně postaveno ve prospěch studentů, snaží se být „rozcestníkem“ a nabídnout jim široké spektrum služeb a pomoci jim s uplatněním na pracovním trhu.

#### Služby pro studenty

Studentům a absolventům do 3 let po ukončení studia nabízí semináře měkkých dovedností, osobnostní testování, koučování i vlastní knihovnu s téměř 150 knihami. Dále se mohou setkat s poradcem v rámci kariérení poradny, kde jsou hlavními tématy kariérení směřování, silné stránky a kariérení plán. Pro radu, jak napsat CV a motivační dopis, poskytuje centrum konzultace s personalistou v rámci personální poradny.

Přímé propojení na firmy je zajištěno nabídkou trainee programů, pracovních pozic, studentských soutěží i témat diplomových prací na webových stránkách centra.<sup>48</sup>

Se studenty komunikují na Facebooku, přes webové stránky [www.kariernicentrum.cz](http://www.kariernicentrum.cz), posílají newsletter a zapojují se do akcí školy. Z časových i finančních důvodů nedisponují softwarem propojujícím studenty a zaměstnavatele.

37

TABULKA Č. 5: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB KARIÉRNÍHO CENTRA ČVUT

Program	Konkrétní služba	Využití v roce 2014
Poradenské služby	Workshopy	cca 25krát
	Personální poradna	8krát (32 studentů)
	Kariérní poradna	10krát (50 studentů)
	Koučování	6krát (60 studentů)
	Osobnostní testování	7krát (120 studentů)
Nabídka práce	Inzerce	120 inzerátů

Zdroj: Data z e-mailové komunikace s Lucií Luňáčkovou, 2015<sup>49</sup>

TABULKA Č. 6: CENÍK SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE V KARIÉRNÍM CENTRU ČVUT

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
Inzerce a distribuce propagačních materiálů	Prezentace na internetu <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zveřejnění inzerátu na webu</li> <li>■ Rozeslání stručné informace o inzerátu studentům v databázi</li> <li>■ KC a studentským klubům</li> </ul>	1 000 Kč
	Tisk a distribuce letáků <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vytisknutí materiálu A4, na nástěnky a do stojanů KC</li> </ul>	2 500 Kč
	Distribuce dodaných materiálů <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umístění plakátů na nástěnky KC</li> <li>■ Rozdávání letáků v kampusu</li> </ul>	2 000 Kč

Zdroj: Data z Nabídky inzerce prostřednictvím Kariérního centra ČVUT, 2015<sup>50</sup>



Přednášku Nastartuj svou kariéru přes LinkedIn pořádalo Kariérní centrum na ČVUT v Praze.  
Zdroj: Jiří Rysyžavy, Eliška Pácaltová

### Služby pro zaměstnavatele

Zaměstnavatelům umožňují inzerovat na svém webu, ale také jejich propagační materiály tisknout a distribuovat. Společnosti pak participují také v programu mentoringu nebo soutěži EconTech, přičemž obě služby patří spíše pod univerzitní spolupráci s firmami.

### 2.4.3 Kariérní centrum ČVUT – specifika

Jako první spustilo centrum **program mentoringu**, který podnítila spolupráce s Technickou univerzitou ve Stockholmu. Nyní organizační stránku a komunikaci s firmami zajišťuje pracovnice Odboru PR a marketingu, kariérní centrum pomáhá s jeho propagací. V roce 2015 probíhá mentoring už podeváté, ročně jím projde 50 stážistů vedených svými mentory převážně z oblasti IT a consultingu a zájem roste také o stavební obory.<sup>51</sup>

Společným projektem center na VŠE a ČVUT je **EconTech**, který umožňuje studentům obou vysokých škol vytvořit smíšený tým a zapojit se do soutěže o řešení reálného projektu zadaného firmou.<sup>52</sup> Organizačně pak soutěž opět patří spíše pod zmíněný odbor.

ČVUT nabízí kariérní centrum různé semináře, úspěch měl například workshop o LinkedInu, Twitteru, Instagramu či na téma time management.



Soutěž EconTech spojuje studenty ekonomických a technických oborů. Společně pracují na případových studiích s mentory z firem.  
Zdroj: VŠE v Praze

45 / Vítejte na ČVUT. *České vysoké učení technické v Praze* [online]. 2015.

46 / Kariérní centrum ČVUT [online]. 2010.

47 / SUCHÁNEK, Ondřej, LUŇÁČKOVÁ, Lucie, e-mailová komunikace, 27. 10. 2015.

48 / Tamtéž.

49 / LUŇÁČKOVÁ, Lucie, e-mailová komunikace, 27. 10. 2015.

50 / ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE. *Nabídka inzerce prostřednictvím Kariérního centra ČVUT*. Praha, 2015.

51 / HŘEBECKÝ, Miroslav. Mentoring na ČVUT nabízí studentům rady špičkových odborníků z praxe. In: *EDUin* [online]. 2014.

52 / *EconTech student teams* [online]. 2009.

## 2.5 PŘEHLED KARIÉRNÍCH SLUŽEB NA ČESKÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

TABULKA Č. 7: PŘEHLED KARIÉRNÍCH SLUŽEB NA ČESKÝCH VEŘEJNÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Název vysoké školy	Má KC	Kariérní služby součástí jiného pracoviště	Název pracoviště	Nabízené služby
Akademie múzických umění v Praze <sup>53</sup>			-	
Akademie výtvarných umění v Praze <sup>54</sup>			-	
Česká zemědělská univerzita v Praze (ČZU)	■	■	Kariérní centrum CZU <sup>55</sup> Centrum kariérového a profesního poradenství na Provozně ekonomické fakultě <sup>56</sup>	Workshopy Veletřh, inzerce v KAPO
České vysoké učení technické v Praze (ČVUT) <sup>57</sup>	■		Kariérní centrum ČVUT	Kariérní a personální poradna, osobnostní testování, semináře zaměřené na měkké dovednosti, testování, inzerce, mentoring, studentská soutěž
Janáčkova akademie múzických umění v Brně <sup>58</sup>			-	
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	■	■	Kariérní centrum Ekonomické fakulty <sup>59</sup> Vysokoškolská psychologická poradna <sup>60</sup>	Kariérní poradenství, veletřh Job day, stínování manažerů, nabídka stáží, workshopy
Masarykova univerzita (MU) <sup>61</sup>	■		Kariérní centrum MU	Program kariérního poradenství a vzdělávání JobAcademy (přednášky, individuální konzultace), ověřování kompetencí, workshopy se zaměstnavateli, konference, veletřh JobChallenge, inzerce
Mendelova univerzita v Brně <sup>62</sup>		■	Poradenské centrum Institutu celoživotního vzdělávání	Kariérové poradenství, veletřh

Název vysoké školy	Má KC	Kariérní služby součástí jiného pracoviště	Název pracoviště	Nabízené služby
Ostravská univerzita v Ostravě <sup>63</sup>			-	
Slezská univerzita v Opavě <sup>64</sup>		■	Akademická poradna	
Technická univerzita v Liberci <sup>65</sup>		■	Akademická poradna a centrum podpory	Profesní/kariérové poradenství
Univerzita Hradec Králové <sup>66</sup>	■		Kariérní centrum a sociální poradna	Kariérní poradenství
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem <sup>67</sup>		■	Kariérní poradenství	Inzerce
Univerzita Karlova v Praze	■	■	Kariérní poradenské centrum na Matematicko-fyzikální fakultě <sup>68</sup> Informačního, poradenského a sociálního centra <sup>69</sup>	Inzerce stáží a pracovních nabídek, zprostředkování konzultace Kariérová poradna
Univerzita Palackého v Olomouci <sup>70</sup>	■	■	Studentské kariérní a poradenské centrum UPOL Poradenství pro studenty a absolventy Přírodovědecké fakulty	Kariérní poradenství, rozvojové kurzy, AC a DC na zkoušku, setkání se zaměstnavateli, konference, zprostředkování praxí, brigád Spolupráce se zaměstnavateli Okno do praxe, zprostředkování praxí a stáží, předměty Bez praxe do praxe I a II, kariérní a pracovníprávní poradenství, monitoring uplatnění absolventů a trhu práce
		■	Profesně poradenské centrum na Filozofické fakultě	Poskytování praxí a stáží, spolupráce se zaměstnavateli; profesní poradenství
		■	Odbor kariérového poradenství v rámci Centra celoživotního vzdělávání na Pedagogické fakultě <sup>71</sup>	Kariérní poradenství

Název vysoké školy	Má KC	Kariérní služby součástí jiného pracoviště	Název pracoviště	Nabízené služby
Univerzita Pardubice <sup>72</sup>	■		Kariérní centrum	Poradenství, kontakty na firmy, mentoring
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně <sup>73</sup>	■		Job Centrum	Workshopy, inzerce, veletrh, partnerství
Veterinární a farmaceutická univerzita Brno <sup>74</sup>		■	Projektové centrum	Inzerce, kariérní poradenství
Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava <sup>75</sup>	■		Kariérní centrum	Poradenství, workshopy, veletrh Kariéra PLUS
Vysoká škola ekonomická v Praze (VŠE) <sup>76</sup>		■	Rozvojové a poradenské centrum VŠE	Kariérní poradenství, firemní workshopy, veletrh Šance, inzerce, spolupráce s firmami, databáze absolventů
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze <sup>77</sup>	■		Kariérní centrum	Semináře, poradna, nabídka práce, mentoring
Vysoká škola polytechnická Jihlava		■	Poradenské centrum pro studenty <sup>78</sup>	Spolupráce s firmami, veletrh
		■	Rektorát (Spolupráce s partnery) <sup>79</sup>	
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE) <sup>80</sup>	■		Kariérní centrum při Informačně poradenském centru VŠTE	Poradenství, testování
Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze <sup>81</sup>			-	
Vysoké učení technické v Brně <sup>82</sup>		■	Kariérní poradenství pod Institutem celoživotního vzdělávání	Poradenství, testování, kurzy soft skills, veletrh JobChallenge, workshopy s firmami
Západočeská univerzita v Plzni <sup>83</sup>		■	Informační a poradenské centrum	Kariérové poradenství, inzerce

Zdroj: Data z webových stránek jednotlivých škol a jejich pracovišť, 2015

- 53 / Akademie múzických umění v Praze [online]. 2011.
- 54 / Akademie výtvarných umění v Praze [online]. 2010.
- 55 / Jak si hledat a najít práci v 21. století?. ČZU: *Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů* [online]. 2007.
- 56 / Centrum kariérového a profesního poradenství. ČZU: *Provozně ekonomická fakulta* [online]. 2007.
- 57 / *Kariérní centrum ČVUT* [online]. 2015.
- 58 / *Janáčkova akademie múzických umění v Brně* [online]. 2015.
- 59 / *Kariérní poradenství. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích* [online]. 2015.
- 60 / *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích* [online]. 2015.
- 61 / *Kariérní centrum. Masarykova univerzita* [online]. 2015.
- 62 / *Institut celoživotního vzdělávání. Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2014.
- 63 / *Ostravská univerzita v Ostravě* [online]. 2015.
- 64 / *Poradenství. Slezská univerzita v Opavě* [online]. 2011.
- 65 / *Akademická poradna a Centrum podpory. Technická univerzita v Liberci* [online]. 2015.
- 66 / *Kariérní centrum a sociální poradna. Univerzita Hradec Králové* [online]. 2015.
- 67 / *Kariérní poradenství. UJEP* [online]. 2008.
- 68 / *Kariérní poradenské centrum. UK: Matematicko-fyzikální fakulta* [online]. 2013.
- 69 / *Informační, poradenské a sociální centrum. Univerzita Karlova v Praze* [online]. 2015.
- 70 / *Poradenství. Univerzita Palackého v Olomouci* [online]. 2015.
- 71 / *Centrum celoživotního vzdělávání. Univerzita Palackého v Olomouci: Pedagogická fakulta* [online]. 2014.
- 72 / *Kariérní centrum. Univerzita Pardubice* [online]. 2014.
- 73 / *Job Centrum. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 2015.
- 74 / *Kariérní poradenství. Veterinární a Farmaceutická Univerzita Brno* [online]. 2015.
- 75 / *Kariérní centrum. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava* [online]. 2015.
- 76 / *Rozvojové a poradenské centrum. Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. 2015.
- 77 / *Kariérní centrum. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze* [online]. 2015.
- 78 / *Poradenské centrum pro studenty. Vysoká škola polytechnická Jihlava* [online]. 2015.
- 79 / *Spolupráce s VŠPJ: Firmy, praxe, spolupráce. Vysoká škola polytechnická Jihlava* [online]. 2015 .
- 80 / *Kariérní centrum při IPC VŠTE. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích* [online]. 2014.
- 81 / *Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze* [online]. 2015.
- 82 / *Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně: Poradenství pro studenty. Vysoká učení technické v Brně* [online]. 2015.
- 83 / *Informační a poradenské centrum: Kariérové poradenství. Západočeská univerzita v Plzni* [online]. 2015.

# 3

## KARIÉRNÍ SLUŽBY V USA

44

45

- 3.1 Historie amerických kariérních služeb 47
- 3.2 Současné trendy ve Spojených státech amerických 49
- 3.3 National Association of Colleges and Employers 52
- 3.4 Florida State University Career Center v Tallahassee 54
- 3.5 Stanford University Career Development Center v Palo Alto 62
- 3.6 Případové studie dalších navštívených univerzit 70





Na úvod zmíním základní charakteristiky amerického systému terciárního vzdělávání, který je z velké části decentralizovaný a liší se stát od státu. Společné a pro tuto publikaci relevantní jsou však následující rysy. Vzdělání poskytují veřejné i soukromé univerzity a colleges, přičemž studenti na obou typech škol platí poplatky za studium. Výše poplatku se samozřejmě liší a na veřejné škole je zpravidla nižší, navíc rezidenti jsou ve svém státě zvýhodněni. Studenti mohou získat různá stipendia nebo jinou formu finanční pomoci. Vysoká škola je financována nejen z poplatků za studium, ale také z příspěvků od státu a grantů federální vlády, dále je podporována soukromými společnostmi i jednotlivci. Typicky nesou veřejné univerzity název po státě, ve kterém působí, a to ve tvaru „XY State University“ nebo „University of XY“.<sup>84</sup>

V USA se setkáváme s colleges, které působí samostatně nebo v rámci univerzity. Nejčastěji poskytují bakalářský stupeň studia, své studenty označují jako undergraduate a mají velmi široký záběr oborů. Pro konkrétní obor se pak student musí rozhodnout do konce svého třetího semestru. Dále pak vyšší magisterské studium nabízí univerzity na svých profesních školách, kde například právo, obchod, medicínu a další obory studují tzv. graduate studenti. Univerzita vzdělává také v doktorském stupni. Profesori a další přednášející na univerzitě jsou označováni jako faculty, v čele univerzity stojí prezident. V USA je běžná také třísemestrální výuka.<sup>85</sup>

Celková mentalita akademické obce se podle mého názoru výrazně liší od evropských standardů, studenti se velmi angažují v životě v kampusu a jsou hrdými členy komunity během i po ukončení studia. Projevem mohou být vybudované bookstores nabízející reklamní předměty univerzity, u některých škol také velká účast na sportovních utkáních, homecoming eventy vítající každoročně své absolventy zpět na půdě univerzity nebo kluby absolventů po celém světě. To platí především pro osm univerzit označovaných jako Ivy League. Mezi těchto osm excelentních soukromých škol na východním pobřeží patří Harvard, Yale, Pennsylvania, Princeton, Columbia, Brown, Dartmouth a Cornell.<sup>86</sup> Absolventi vysoké školy, v angličtině označovaní „alumni“, zpětně školu finančně i jinak podporují.

Univerzity respektují žebříček tzv. Best Colleges Ranking, jehož metodiku jsem už nastínila. Pořadí v tomto žebříčku uvádím u každé navštívené univerzity v USA.

84 / COWLEY, Matthew, Gainesville, UF, osobní rozhovor, 16. 10. 2014.

85 / Tamtéž.

86 / Ivy League Universities. *Studential.com* [online]. 2015.

### 3.1 HISTORIE AMERICKÝCH KARIÉRNÍCH SLUŽEB

Kariérní služby mají v USA už více než stoletou historii, kterou ve svém článku představuje Rae Ann Bories-Easley, stávající ředitelka kariérního centra na University of Denver. Jejich vývoj v čase rozděluje do šesti period.<sup>87</sup>

1. Kariérní poradenství jako obor vzniká na konci 19. století vlivem kvetoucí industrializace. V letech 1890–1919 se tzv. placement služby mají postarat o to, aby rostoucí počet obyvatel přicházejících z venkova do měst našel zaměstnání.

2. Po 2. světové válce se Amerika potýká s vysokou nezaměstnaností a vzdělávací a kariérní poradenství se stává silnější součástí vzdělávacího systému. Žáci mají být informováni o možnostech povolání po škole. Vznikají první jednotné koncepty kariérních služeb v dnešním smyslu.

3. Období po 2. světové válce přináší společnosti tři velké problémy, se kterými se musí potýkat: další vlna venkovanů přicházejících do měst, nezaměstnanost a příliv válečných veteránů na vysoké školy. V reakci na ně se kariérní služby přesouvají ze škol na univerzity a je nutné intenzivněji vzdělávat poradce a profesionalizovat organizace poskytující tyto služby.

4. Během 60. a 70. let začínají mladí lidé, studenti a vysokoškolští absolventi přikládat stále větší význam idealistickým hodnotám. Chtějí se více angažovat ve společnosti a utvářet prostředí, ve kterém žijí. Kariérní služby se v tomto bodě ukazují jako vhodný nástroj pro plánování osobního rozvoje. Znovu nabývají na významu a stabilizují své postavení na státních i soukromých školách.

5. Následná 80. léta přináší velké změny na pracovním trhu. Průmyslovou éru nahrazuje informační a následkem je pokles počtu pracovních míst v průmyslu a současně rostoucí poptávka po IT specialstech. Trendem je navýšení počtu

hodin v pracovní době a uzavírání menšího počtu smluv na dobu neurčitou, což vede obecně ke ztrátě jistoty pracovního místa. Na trhu se objevují soukromé agentury nabízející kariérní poradenství. Zároveň ale rostou organizace jako National Association of Colleges and Employers (dále NACE) a National Career Development Association, které se profesionalizují, poskytují informační zázemí pracovištím na univerzitách a šíří jejich dobré jméno mezi zaměstnavateli. Organizují semináře profesního rozvoje v oblasti recruitmentu a poradenství a pořádají národní kongresy.

6. Od 90. let leží těžiště práce kariérních služeb v možnostech nových technologií a vyrovnává se s internacionalizací, multikulturním poradenstvím i demografickými změnami. V jejich práci sílí důraz na přechod studentů ze školy do praxe a propojování studentů se zaměstnavateli.

Na začátku 21. století je hlavním úkolem kariérního centra zprostředkovat základní dovednosti nutné pro úspěšné kariérní plánování. V USA mu Bories-Easley přikládá zvláštní význam, protože je ve Státech obvyklé, že lidé mění pozici a často i povolání každé 2 až 3 roky. Univerzitní pracoviště jim proto pomáhají přemýšlet o oboru, stejně jako poznat své silné stránky a charakteristiky své osobnosti. Postoj autorky článku Bories-Easley respektuje, že některé profese si žádají odborné znalosti, například medicína či právo, většinu studentů však vysoká škola připravuje na potenciálně více povolání. V tom momentě pak kariérní plán opět nabývá na významu.

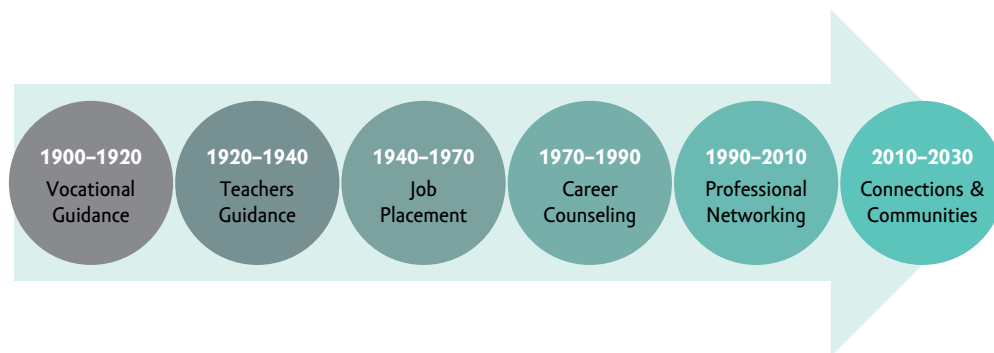
Vedle přínosu pro studenty a zaměstnavatele je kladen důraz také na přínos pro univerzitu,

kteřá centrum zřídila. V USA soupeří vysoké školy o nejlepší studenty a dobře organizované studijní a kariérní poradenství je kritériem kvality. Čím lépe totiž kariérní služby studenty podporují, tím větší jsou šance absolventů na lepší uplatnění. Zářnější vyhlídky absolventů pak na školy lákají kvalitnější uchazeče o studium. Úspěšní absolventi a spokojení zaměstnavatelé pak budou

mít větší motivaci svou alma mater podpořit, což je hlavně pro soukromé školy životně důležité.

Z regionálního pohledu pracoviště pomáhá vysokou školu napojit na místní podniky, které se pak o univerzitu více zajímají. Kromě pracovních nabídek pro její absolventy mohou své zaměstnavatele poslat na další vzdělávání.<sup>88</sup>

### SCHEMA Č. 1: VÝVOJ KARIÉRNÍCH SLUŽEB NA AMERICKÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH



Zdroj: DEY, Farouk, 10 Future Trends in College Career Service, 2014<sup>89</sup>

87 / BORIES-EASLEY, Rae Ann. Career Services in den USA. PUHLE, Hans-Jürgen a Hans N. WEILER. *Career Centers: eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg, 2001, s. 25-30.

88 / Tamtéž.

89 / DEY, Farouk. 10 Future Trends in College Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014.

## 3.2 SOUČASNÉ TRENDY VE SPOJENÝCH STÁTECH AMERICKÝCH

V posledních letech prošla kariérní centra univerzit další významnou proměnou z pohledu struktury i funkce. Zajímavá data přináší Benchmarking kariérních center vydávaný pravidelně Národní asociací vysokých škol a zaměstnavatelů (NACE). Zpráva z něj uvádí, že více než polovina kariérních center patří pod oddělení pro záležitosti studentů, zatímco univerzity garantující doktorský stupeň studia mají sklon zřizovat tato pracoviště přímo na jednotlivých školách a colleges. Více než 83 % kariérních center spolupracuje s akademickými odděleními své univerzity.<sup>90</sup>

Průměrně na jednoho zaměstnance centra připadá 2 370 studentů, centra pak kromě personálních nákladů mají k dispozici operační rozpočet v mediánu 34 000 dolarů. Pokud jde o personální náklady, uveďme pro srovnání, že ředitelé vydělávají ročně kolem 70 000 dolarů. Více než ¾ center spoléhají na institucionální financování svého ročního rozpočtu, větší školy pak generují část příjmů z poplatků za své služby.<sup>91</sup>

Jak uvádí studie od washingtonské společnosti Hanover Research, centra tradičně zaměřená na umístování zaměstnanců a informační zdroje se nyní profilují jako jednotky poskytující komplexní a průběžnou přípravu na budoucí kariéru svých klientů během celého jejich studia. Většina center podle této zprávy poskytuje studentům stejné základní služby, kterými jsou:<sup>92</sup>

- poradenství při volbě oboru studia a v kariérním plánování, sebediagnostika a testování,
- konzultace CV a motivačního dopisu, simulované pracovní pohovory,
- workshopy zaměřené na hledání práce a přípravu na různé fáze přijímacího procesu,
- online databáze zaměstnavatelů a inzeráty pracovních nabídek a stáží,
- pohovory se zaměstnavateli konající se přímo v prostorách centra,

- informační setkání se zaměstnavateli na půdě univerzity,
- veletrhy práce různého zaměření a rozměrů,
- online a offline kariérní zdroje a nástroje.

Základními službami z pohledu zaměstnavatelů jsou osobní setkání se studenty, a to na veletrzích, informačních setkáních i na pohovorech zorganizovaných přímo na kampusu. Dále má velkou váhu samozřejmě inzerce. Podle průzkumu NACE z roku 2011 patří pracovní veletrhy a webové stránky firem k nejběžnějším nástrojům pro hledání zaměstnání. Zároveň autoři průzkumu upozorňují, že roste význam sociálních sítí.<sup>93</sup> V této souvislosti ještě uvedu, že jedna pětina center nabízí partnerské programy pro zaměstnavatele a v případě poplatků za účast na veletrhu je to v mediánu 125 až 225 dolarů, což je nejběžnější příjem pro kariérní centrum.<sup>94</sup>

### 3.2.1 Aktuální trendy v USA

Aktuální trendy zachycují ve svých člancích vedoucí pracovníci amerických kariérních center, kteří působí na tamních univerzitách, jako jsou Farouk Dey,<sup>95</sup> Manny Contomanolis,<sup>96</sup> Gary Alan Miller<sup>97</sup> a další autoři<sup>98</sup>.

Farouk Dey shrnul očekávané směřování kariérních služeb do následujících deseti bodů.<sup>99</sup>

1. Výčet začíná tvrzením o rostoucím významu kariérních služeb na univerzitě. Ten dokládá začleněním pracovišť a jejich vedoucích pracovníků do struktury univerzity, kde lídři center ujmou funkce děkanů, prorektorů či associates (přeloženo z anglických výrazů AVP, VP, Dean a Associate Dean). Zdůrazňuje také potřebu demonstrovat svoji hodnotu za účelem posilování svého postavení.

**2.** Většina kariérních center stále pracuje pod patronátem oddělení věnujícího se záležitostem studentů. Dey ale upozorňuje na trend slučování pracovišť s těmi, která se věnují vztahům s absolventy, akademickému poradenství či rozvoji. V tom případě je nutné zohledňovat v novém postavení institucionální okolnosti a závazky ke všem zainteresovaným a nadále dodržovat profesionální standardy.

**3.** Větší viditelnost a odpovědnost se promítá do vnímání větší hodnoty kariérních center v rámci konkrétní vysokoškolské instituce. V důsledku toho se pak tento trend projevuje navšňováním zdrojů alokovaných do kariérních služeb, ať už formou většího rozpočtu, investic do vybavení, rekonstrukce prostor, nebo najímání nových zaměstnanců.

**4.** Vytvoření ekosystému raději než aktivity centra za zavřenými dveřmi – Dey doporučuje budovat širokou a komplexní síť v rámci kampusu, která zapojí všechny klíčové hráče. Důležité je uvědomit si, že úspěch studenta je sdílenou zodpovědností celé akademické komunity.

**5.** Navazuje množícími se příklady, které ukazují praktikování modelu propojování a komunit. Jako příklad uvádí novou aktivitu – tzv. meet-ups, což jsou setkání neformálních diskusních skupin, které vedou profesionální poradci. Každý poradce se pak zaměří na různé studentské komunity. Soustředění se na autentické vztahy mezi klíčovými aktéry pomáhá pracovníkům centra přizpůsobit své služby na míru.

**6.** Chaos a nahodilost – centrum motivuje studenty, aby šli naproti novým příležitostem. Podněcuje jejich zvědavost, ochotu riskovat, vytrvalost, přizpůsobivost a optimismus. Posilování chaosu a nejistoty pak bere jako součást procesu kariérního rozvoje.

**7.** Aktuálními tématy jsou návratnost investice a hodnota vysokoškolského vzdělání, což klade na kariérní centra požadavky na měření své úspěšnosti – data, reputace, zavázání klíčových stakeholderů a soulad se strategickými cíli své univerzity. Důraz na dokazování výstupních dat ukazují i nové způsoby jejich prezentace.

**8.** Pokud má být centrum úspěšné, mělo by být součástí jeho aktivit také budování značky kariérních služeb v kampusu i mimo něj. Vnímání značky centra se stává součástí zážitků a dojmů z kariérního centra pro studenty, zaměstnavatele, absolventy, fakulty a rodiny. Na významu tak nabývá pozice brand a marketing manažera.

**9.** Velkou výzvou pro každé pracoviště je držet krok s novými technologiemi. Nové sociální platformy související s tematikou práce se objevují na trhu proto, aby doplnily snahy kariérních služeb a rozšířily jejich dosah nad rámec tradičních databází, které zvládají vytvářet rozvrhy pro pohovory v kampusu či administrovat pracovní veletrhy. Vývoj ekonomiky podle Deye povede k tomu, že se budou množit start-upy zasahující do ekosystému kariérních služeb. Úlohou centra je však nepřístupovat k nim jako k hrozbě, ale dát jim šanci a hledat společnou cestu k úspěchu svých klientů.

**10.** S novými trendy se množí požadavky na kompetence pracovníků center, ale také na jejich přístup k přicházejícím potřebám stakeholderů. Úkolem každého lídra, pokud chce v budoucnu zvýšit dosah působení svého centra, je otevřenost zaměstnanců k proměně kariérních služeb s důrazem na neformální komunity a silné síť v kontrastu s tradičními službami, jako je poradenství jeden na jednoho nebo formální setkávání studenta se zaměstnavatelem na veletrhu.

Kariérní centrum je součástí každé vyspělé vzdělávací instituce. V dalších částech představím vybraná pracoviště soukromých i veřejných univerzit pokrývající geograficky východní i západní pobřeží a také jih USA. Podrobný profil vypracuji pro centrum Floridské státní univerzity jako příklad zastupující veřejné vysoké školy a poté pro centrum Stanfordské univerzity jako příklad reprezentující prestižní soukromé školy. Další zjištění pak pochází z Kolumbijské univerzity, Kalifornské univerzity v Berkeley, Floridské univerzity a univerzity Yale. Nejprve ale krátce upozorním na aktivity americké asociace sdružující vysoké školy a zaměstnavatele, NACE.

90 / NACE. *NACE 2013–14 Career Services Benchmark Survey for Colleges And Universities*. Bethlehem, 2014, s. 4–6.

91 / Tamtéž.

92 / HANOVER RESEARCH. *Best Practices in Career Services for Graduating Students*. Washington, DC, 2012, s. 1–6.

93 / Tamtéž.

94 / NACE. *NACE 2013–14 Career Services Benchmark Survey for Colleges And Universities*. Bethlehem, 2014, str. 4–6.

95 / DEY, Farouk. 10 Future Trends in College Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014.

96 / CONTOMANOLIS, Manny. Thriving in the Brave New World of Career Services: 10 Essential Strategies. In: *LinkedIn* [online]. 2014.

97 / MILLER, Gary Alan. 10 Ways You Can Be a Change-Maker in Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014.

98 / GALLARDO, Ignacio. *Career Services – Trends and Predications 2015*. Santa Barbara, 2015.

99 / DEY, Farouk. 10 Future Trends in College Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014.

### 3.3 NATIONAL ASSOCIATION OF COLLEGES AND EMPLOYERS

V USA jsou odborníci na univerzitní kariérní služby a zaměstnavatelé propojeni v Národní asociaci vysokých škol a zaměstnavatelů (NACE), založené už v roce 1956, která slouží nejen pro sdílení zkušeností a pro získávání nových kontaktů na eventech a konferencích. Konkrétně je v organizaci angažováno více než 6 300 pracovníků z téměř 2 000 colleges a univerzit a více než 2 700 profesionálů věnujících se vztahům s univerzitami a recruitmentu.<sup>100</sup>

Pro kariérní centra zajišťuje NACE především odborné zázemí a informační zdroje a stanovuje principy poskytování jejich služeb. Dále shromažďuje a vyhodnocuje data na obou stranách trhu práce. Jako odborná struktura zaměřující se na zaměstnanost vysokoškolsky vzdělaných předpovídá trendy na pracovním trhu, sleduje nástupní mzdy a praktiky najímání nových zaměstnanců. I díky datům od svých členů analyzuje pohled studenta a jeho výsledky. Pravidelně publikuje a strategicky rozšiřuje benchmarkingové studie včetně požadavků na pracovníky kariérních center a jejich platové ohodnocení.<sup>101</sup>

Mezi služby, které NACE zajišťuje, patří certifikovaný program koučování, summitu pro kariérní centra i zaměstnavatele věnující se regulování a legislativě pracovního práva, kurzy manažerských dovedností, další workshopy a webináře, diskusní Face2Face eventy a kulaté stoly. Největší událostí je bezpochyby konference a výstava NACE, která se koná každoročně v červnu a sjedou se na ní profesionálové z celého světa.<sup>102</sup>

Členy organizace jsou jednotlivci, kteří jsou však zařazeni pod svou univerzitu nebo společnost. Podle počtu individuálních členů, kteří chtějí benefit využívat, se pak liší poplatek. Členský poplatek za 1–2 členy je aktuálně ve výši 425 dolarů ročně, pro velké organizace s více než 25 členy pak cena vystoupá až na 5 tisíc dolarů.<sup>103</sup>

Unikátním projektem je **software NACELink Career Services Manager**, který vznikl jako

výsledek spolupráce NACE a soukromé IT společnosti Symplicity pro potřeby kariérních center, studentů a zaměstnavatelů. Podobných online nástrojů vzniká na trhu více, ale tento je jediný podporovaný právě zmíněnou asociací a nejvíce rozšířený mezi americkými univerzitami.<sup>104</sup>

NACELink podle poskytovatele systému slouží:<sup>105</sup>

- univerzitě (kariérnímu centru):
  - nástroj pro komunikaci se studenty a absolventy, administrování přihlašování na kurzy a prostor pro sdílení dokumentů pro studenty, zároveň napojení na univerzitní informační systém (zjednoduší přihlašování do systému),
  - nástroj pro komunikaci se zaměstnavateli, nabízení kariérních služeb včetně administrativního rozhraní, které umožňuje přihlašování na eventy či veletrhy, zároveň slouží jako jejich databáze,
  - nástroj pro reporty a analýzu (monitorování využívání kariérních služeb);
- studentovi:
  - přístup k inzerci pracovních pozic včetně Job-Search agenta, student si vytváří profil,
  - umožňuje vytváření a ukládání dokumentů jako CV či motivační dopis,
  - nabízí plánovací software, e-learning včetně video tréninku, přístup k síti absolventů/ profesionálů,
  - přihlašování na kurzy či konzultace, kalendář akcí;

- zaměstnavateli:
  - nástroj usnadňuje komunikaci s uchazeči a talenty, jejich vyhledávání a tracking,
  - centralizovaný event management, který umožňuje přihlásit se na eventy či veletrhy, monitoruje deadliny a vytváří kalendář událostí na všech zapojených univerzitách,
  - umožňuje vytvořit si profil zaměstnavatele, inzerovat pracovní nabídky a posílat přehledy a statistiky o zaměstnavateli studentům.

Na závěr je však třeba zdůraznit, že ideální líčení tohoto produktu není tak jednoznačné. Podle zkušební verze systému, kterou jsem si prohlédla se zástupcem společnosti Symplicity, je jasné, že kariérní centrum za implementaci systému zaplatí roční licenci ve výši 3 až 10 tisíc dolarů podle toho, které moduly chce využívat.<sup>106</sup> Podle zjištění na navštívených univerzitách je také systém velmi náročný na údržbu a vyžaduje každodenní servis ze strany poskytovatele, shromažďuje velké množství dat a často padá. To může způsobovat problémy evropským uživatelům, kteří kvůli časovému posunu mají ztíženou pozici při kontaktování poskytovatele.

Uživatelsky není systém příliš přátelský, a protože si ho univerzita přizpůsobuje svým potřebám, zaměstnavatel se musí do systému přihlašovat na každé škole zvlášť. Zajímavý je také způsob zpoplatnění služeb centra – škola může za služby, které poskytuje zaměstnavateli, žádat finanční kompenzaci. V případě, že však zaměstnavatel chce služby (např. zveřejnění inzerátu) využít napříč více školami, poplatek neplatí vybraným univerzitám, ale poskytovateli NACELinku.<sup>107</sup> Na závěr je ještě nutné upozornit, že v dalším textu může platforma NACELink vystupovat pod různými jmény, protože každá univerzita si zvolila název vlastní.

100 / About the Association. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015.

101 / Tamtéž.

102 / Events. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015.

103 / Membership Tiers. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015.

104 / NACELink Network. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015.

105 / CSM. *Symplicity* [online]. 2014.

106 / AULICK, Trevor, Symplicity, osobní rozhovor přes Skype, 9. 7. 2014.

107 / DOWLING, Tracey, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.

## 3.4 FLORIDA STATE UNIVERSITY CAREER CENTER V TALLAHASSEE



V budově Dunlap Success Center sídlí kariérní centrum Floridské státní univerzity. Zleva Radoslav Pittner, Myrna Hoover (ředitelka centra) a Eliška Gončarová. Zdroj: Eliška Gončarová

54



Floridská státní univerzita (dále FSU) sídlí v hlavním městě státu Florida Tallahassee a je veřejnou vysokou školou poskytující vzdělání pro více než 40 000 studentů na 16 colleges ve více než 275 programech všech stupňů studia.<sup>108</sup> Škála oborů je velmi široká; tamní studenti se zabývají oblastmi medicíny, nebo humanitními, sociálními a přírodními vědami, či studují film, divadlo, tanec, hudbu, případně různé obory inženýrství nebo kriminologii.<sup>109</sup> Poplatky za studium činí 6 507 dolarů pro floridské rezidenty a 21 673 dolarů pro nerezidenty za akademický rok. Univerzita se podle zvoleného rankingu umístila na 95. místě.<sup>110</sup>

### 3.4.1 FSU Career Center – organizační zajištění

Kariérní centrum je administrativně zařazeno do oddělení záležitostí studentů, pracoviště sdílí třípodlažní budovu Dunlap Success Center v kampusu spolu s Center for Leadership. Spodní podlaží patří zčásti právě druhému pracovišti. Důležité jsou však prostory, kde má kariérní centrum svou knihovnu, počítačovou učebnu, prostor pro studentské poradce a kanceláře oddělení kariérního poradenství (dále KP). Druhé patro patří ředitelství, pracovníkům administrativy, marketingu a oddělení věnujícímu se nabídce kariérních příležitostí při studiu (dále KPPS). Na chodbě je pak „nástěnka slávy“ manželů Dunlapových, kteří sponzorovali stavbu celé budovy (cca 4 366 m<sup>2</sup>, dokončena 2008).<sup>111</sup> Jsou zde také konferenční a seminární místnosti. Třetí patro patří oddělení vztahů se zaměstnavateli (dále VSZ) a kromě kancelářů a konferenčních místností zde student najde také místnosti pro pohovory. Mimo jiné je zde také prostor pro stážisty, kteří pomáhají především s organizací veletrhů.<sup>112</sup>

V centru v současné době působí téměř 60 pracovníků, z čehož 7 pracuje ve vedení, 6 zabezpečuje kariérní poradenství, 7 vztahy se zaměstnavateli a 10 příležitosti při studiu. Dále to je pětice akademiků Tech Centra, dalších 18 poradců a 6 studentských spolupracovníků.<sup>113</sup>

Přední osobností centra je jeho ředitelka Myrna Hoover, která má dlouholeté zkušenosti v oboru, angažuje se v NACE a dalších profesních organizacích na státní i národní úrovni, byla také prezidentkou Asociace kariérních profesionálů na Floridě. Dalšími odborníky, se kterými jsem se v Tallahassee setkala, byli vedoucí jednotlivých oddělení. Z akademického týmu jsem se setkala s profesorem Robertem Reardonem, Ph.D., který byl při založení tamního kariérního centra a nyní pracuje na přidruženém Center for the Study of Technology in Counselling and Career Development, tzv. Tech Center.

Jak uvedla Myrna Hoover, provozní rozpočet pro rok 2014 představuje celkem 450 tisíc dolarů, načež ale upozornila, že se jedná o výjimečný stav, protože pro ten rok obdrželo centrum velkou dotaci od bývalého zaměstnance. Obvykle provoz kryjí částkou 250 tisíc, z čehož 30–40 % je generováno z poplatků od zaměstnavatelů a sponzorských darů. Celkový rozpočet centra se započítáním mezd jeho zaměstnanců je kolem 1,6 milionu dolarů.<sup>114</sup>

Důležité je zmínit, že univerzita usiluje o zvýšení rankingu a jako jeden z klíčových faktorů vyhodnotila nutnost zvýšit připravenost studentů na přechod do pracovního života. Toho chce docílit díky stážím a dalším zkušenostem získaných už během studia. Aby toho bylo možné dosáhnout, získalo centrum sedm nových pracovních úvazků právě pro toto oddělení.<sup>115</sup>

55

### 3.4.2 FSU Career Center – poskytované služby

Posláním centra je „poskytovat komplexní kariérní služby, trénovat profesionály kariérních služeb, provádět výzkum v oblasti kariérního rozvoje a šířit informace o kariérních službách a této problematice mezi akademickou obcí a dále na národní i mezinárodní úrovni“, jak deklaruje na webu.<sup>116</sup>

Kariérní centrum slouží všem studentům a absolventům univerzity, přičemž College of Law provozuje vlastní pracoviště, tzv. Placement office, které specializuje své služby pro studenty právnických oborů.<sup>117</sup> Dále samozřejmě poskytuje služby zaměstnavatelům a také akademickým i neakademickým pracovníkům na univerzitě, zároveň se věnuje rodinným příslušníkům studentů. Zahrne tak všechny hlavní skupiny, které ovlivňují život studenta. Je však také otevřené dalším členům komunity ve smyslu služeb přístupným široké veřejnosti. Vlastní výzkum a zkušenosti šíří také mezi profesionály kariérních služeb v rámci vlastního Tech Centra.<sup>118</sup>

#### Služby pro studenty

Služby se z pohledu studentů člení do sedmi základních programů, které do čísel převádí přiložená tabulka.<sup>119</sup>



Studenti FSU mohou využívat elektronické zdroje v její kariérní knihovně.

Zdroj: Eliška Gončarová

- Kariérní poradenství (KP) zahrnující konzultace se studentskými poradci, sezení s poradci centra, distanční kritiku CV a dalších dokumentů vztahujících se ke kariéře, workshopy na kampusu a využívání kariérní knihovny;
- kariérní příležitosti při studiu (KPPS) vedoucí k získání zkušeností, kdy v nabídce jsou stáže, práce na částečný úvazek a simulované pohovory nanečisto;
- vztahy se zaměstnavateli a služby recruitmentu (VSZ) propojují studenty se zaměstnavateli prostřednictvím pracovních veletrhů, reálných pohovorů na kampusu a online inzerce v SeminoleLink (potřebám přizpůsobený NACElink);
- program kariérního portfolia, vlastní online nástroj pro studenty umožňující plánování, reflexi, rozvoj dovedností a dokumentaci portfolia;
- společenství Garnet & Gold Scholar oceňuje každoročně vybrané bakalářské studenty, kteří prokážou nejen skvělé studijní výsledky, ale také angažovanost v kampusu. Dále excelují v některé z pěti určených oblastí (např. leadership, výzkum a mezinárodní rozměr);
- semestrální kurz kariérního rozvoje vyučovaný na College of Education, za který mohou studenti získat kredity;
- prezentace centra online, především na webu, sociálních sítích a prostřednictvím newsletteru.

TABULKA Č. 8: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB FSU CAREER CENTER

Program	Konkrétní služba	Využití v roce 2013
KP	Individuální kariérní poradenství	14 487 klientů
	Workshopy vedené poradci	478 workshopů, 22 814 účastníků
KPPS	Noví zájemci v SeminoleLink	1 805 registrací,
	Nabídka příležitostí získat zkušenosti	1 868 příležitostí (stáže, dobrovolnictví a další k získání praxe) přes SeminoleLink; 2 408 pozic pro studenty (částečné úvazky, sezónní); 5 392 akademických stáží (za kredity);
	Veletrhy nabízející částečné úvazky Pohovory nanečisto	2 veletrhy, 65 zaměstnavatelů, 1 925 studentů 461 pohovorů
VSZ	Pracovní veletrhy (vč. virtuálního) Pohovory na kampusu	14 veletrhů, 921 zaměstnavatelů, 7 757 studentů 2 403 nově registrovaných přes SeminoleLink, 168 zaměstnavatelů, 3 121 pohovorů
	Inzeráty pracovních pozic	7 905 inzerátů přes SeminoleLink, 9 686 CV poslaných zaměstnavatelům
	Career Portfolio	3 759 nových uživatelů, celkem 88 611 unikátních přístupů od spuštění
	Společenství Garnet & Gold Scholar	85 vyznamenaných ze 449 uchazečů
	Kurz kariérního rozvoje	12 sekcí, 366 studentů
Prezentace	Facebook	2 752 like
	LinkedIn Group	1 043 členů
	Twitter	111 followers
	Webová stránka centra	31 328 měsíčně
	Studentský newsletter	49 995 studentů, 40 newsletterů
	Newsletter pro akademické a neakademické pracovníky	14 oddělení na 16 colleges, 8 newsletterů

Zdroj: Data z výroční zprávy centra na FSU, 2013<sup>120</sup>

#### Služby pro zaměstnavatele

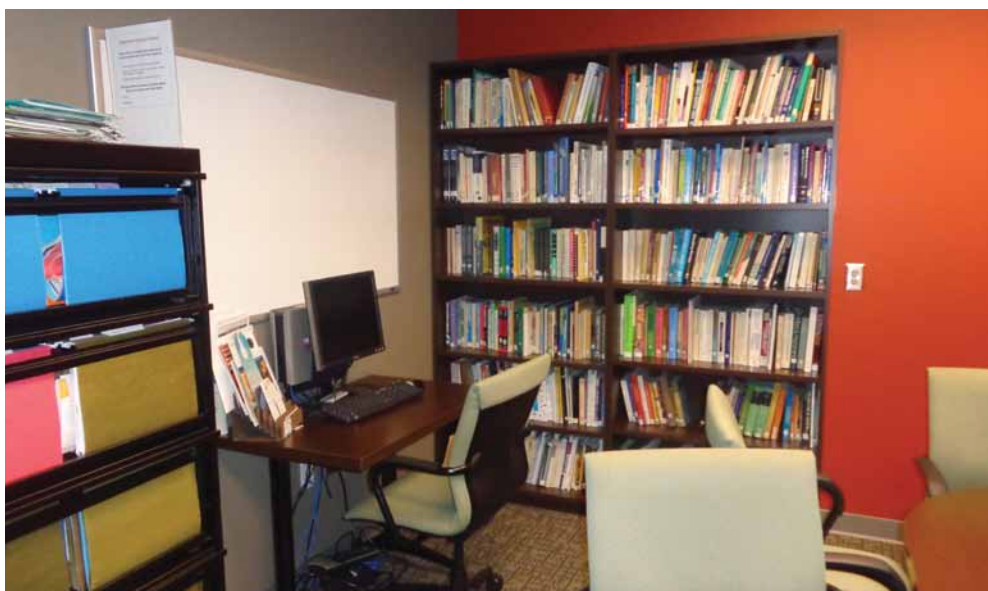
Zaměstnavatelům jako další významné cílové skupině se poskytují služby recruitmentové, partnerství a další sponzorské příležitosti. Do první skupiny patří nábor v kampusu, přístup k CV registrovaných studentů, inzerce práce a pracovní

veletrhy. Do druhé se řadí dvě úrovně partnerství, přičemž se jedná v podstatě o balíček služeb. Dále může zaměstnavatel sponzorovat networkingové akce a jiné aktivity centra. Část služeb pro zaměstnavatele je zpoplatněná, podrobněji v následující tabulce.<sup>121</sup>

TABULKA Č. 9: NABÍDKA RECRUITMENTOVÝCH SLUŽEB VE FSU CAREER CENTER

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
Nábor v kampusu	Informační setkání se studenty Pohovory v kampusu	- -
Přístup k CV	Resumé books online Zaslání CV dle základních filtrů (e-mailem)	Pro partnery (viz níže) -
Inzerce práce	Zveřejnění inzerátu v SeminoleLink Inzerce v kariérním průvodci studenta <sup>122</sup>	- \$1 000–2 200 dle velikosti inzerátu
Pracovní veletrhy	Pracovní veletrhy - registrační poplatek podle velikosti veletrhu (obvykle za dva až čtyři zástupce, vyšší poplatek za pozdní registraci) - příplatky za další stoly - za dalšího zástupce  Networkingová „Seminole Success Night“ před veletrhem	\$40–700  \$50–250/kus \$25–50/osoba  \$100 za 4 zástupce

Zdroj: Data z publikace *Employer Handbook na FSU, 2014*<sup>123</sup>



Jedna z knihoven na FSU je vyhrazená profesionálům kariérních služeb.  
Zdroj: Eliška Gončarová

TABULKA Č. 10: NABÍDKA PARTNERSTVÍ A SPONZORINGU NA FSU CAREER CENTER

Typ spolupráce	Zahrnuté služby/cíl podpory	Výše podpory
<b>Sponzor místnosti plus jeden rok Gold</b>	Pojmenování místnosti na pohovory a její přednostní rezervace, plus všechny služby Gold (níže)	\$15 000
<b>Gold Placement Partner</b>	Poplatky za 4 události centra, plný servis a přednostní umístění na veletrzích, inzerce v kariérním průvodci pro studenty, umístění loga na veletrhu, na webu centra a na obrazovce v jeho prostorách, přístup k resumé books, členství v Employer-in-Residence programu (vysvětlení viz další strana)	\$5 000
<b>Garnet Placement Partner</b>	Poplatky za 3 události centra, v případě veletrhu v ceně více zástupců a lepší místo na výstavní ploše, umístění loga na veletrhu, na webu centra a na obrazovce v prostorách centra, přístup k resumé books, členství v Employer-in-Residence programu	\$3 000
<b>Networking Event Sponsor</b>	Podpora networkingových akcí zaměřených na specifické skupiny studentů	\$3 000
<b>Career Portfolio Contest Sponsor</b>	Příspěvek na ceny pro studenty, kteří uspějí v soutěži kariérního portfolia (hodnotí akademici i zástupci zaměstnavatelů)	\$3 000
<b>Mock Interview Sponsor</b>	Podpora simulovaných pohovorů	\$1 000
<b>Další formy podpory</b>		
<b>The Career Center Fund</b>	Podpora rozvoje centra, způsob, jak mohou bývalí studenti a další zpětně poděkovat za pomoc ze strany centra	násobky \$100 neomezeně
<b>Career Advisor Scholarship Program/ Career Advisor Contributor Sponsor</b>	Podpora fondů poskytující stipendia studentům kariérního poradenství a HR (studentští pracovníci centra), zařazení dárce na nástěnku podporovatelů v prostorách centra	\$100
<b>Career Advisor Endowment Sponsor</b>	Pojmenování jednoho ze stipendijních fondů podle dárce	\$25 000

Zdroj: Data z publikace *Employer Handbook na FSU, 2014*<sup>124</sup>

### 3.4.3 FSU Career Center – specifika

V následujících bodech stručně uvedu svá zjištění o tom, v čem je toto centrum výjimečné, a shrnu jeho hlavní specifika.

#### Vlastní výzkum

Při centru působí Tech Center, která je v USA považována za velmi důvěryhodné a dodává prestiž centru mezi akademiky. Jeho zaměstnanci aplikují na řešení kariérních témat a vytváření kariérních služeb teorii Cognitive Information Processing,<sup>125</sup>

což metodologicky zaštiťuje aktivity centra. Vedle vlastní výzkumné a publikační činnosti pro odbornou veřejnost vyvinuli online nástroj pro kariérní plánování studentů Career Portfolio. Pro profesionály kariérních služeb vydali například publikaci Employer Relations and Recruitment. Během návštěvy mi profesor Reardon doporučil finského experta Raimo Vuorinena, který se angažuje v problematice kariérních služeb v Evropě.<sup>126</sup>

### Bohaté informační zdroje pro studenty

Pro studenty dále centrum zajišťuje výuku předmětu o kariéře na College of Education. Ve vlastní knihovně i online jsou dostupné různé publikace<sup>127</sup> – kariérní průvodci obecně, strategie hledání práce dle oborů, psaní dokumentů pro výběrové řízení, ale i tzv. oborové listy, kde jsou u každého oboru uvedené pozice, potenciální

zaměstnavatelé, požadavky na zaměstnance, informační zdroje v knihovně nebo odkazy na webové stránky, které mohou pomoci.

### Důraz na získání zkušeností při studiu

Celé oddělení s 10 zaměstnanci se stará o to, aby studenti měli příležitost získat praktické zkušenosti už během studia. Vedle toho, že navazují kontakty se zaměstnavateli a řídí programy mentoringu a stínování, starají se o studenty, kteří si své místo na stáži vyberou, poskytují pracovní právní poradenství a další podporu včetně prověření zaměstnavatele. Jak se vyjádřila Tracey Dowling, která oddělení vede, v současnosti usilují také o zřízení fondu, který by podpořil studenty vyjíždějící na neplacené stáže. Jedním z nástrojů je také ProfessionNole, což je databáze absolventů a dobrovolníků, kteří jsou ochotni předat své zkušenosti, vzhled do pole své působnosti a organizace, či nabídnout přehled pracovních příležitostí v dané geografické oblasti stávajícím studentům.<sup>128</sup>

### Career liaisons – navázání na obory

Aby se kariérní centrum přiblížilo jak studentům, tak zaměstnavatelům a oběma stranám poskytlo servis na míru jejich oboru, zakotvilo do práce svých zaměstnanců příslušnost k vybraným oborům. Pracovník centra je pak klíčovou spojkou mezi centrem, akademikou, studenty a zaměstnavateli v daném oboru. V praxi pak někteří dokonce mají úřední hodiny přímo v prostorách daného departmentu.<sup>129</sup>

### „Zaměstnavatel v domě“

Podobně centrum umožňuje zaměstnavatelům přiblížit se životu v kampusu. Poskytuje jim službu v programu Employer-in-Residence. Personalista si může pronajmout místnost a pracovat z kampusu, takže ho mohou navštívit studenti i zaměstnanci univerzity. Podobně ho centrum zapojuje do svých aktivit, jako jsou simulované rozhovory, poskytování kritik CV a účast na panelech se zaměstnavateli.<sup>130</sup>



V prostorách kariérní knihovny na FSU také poskytují konzultace studenští poradci.  
Zdroj: Radoslav Pittner



Knihovna kariérního centra na FSU slouží studentům i veřejnosti.  
Zdroj: Eliška Gončarová

- 108 / About Florida State University. *Florida State University* [online]. 2015.
- 109 / Programs of Study. *FSU Admissions* [online]. 2015.
- 110 / Florida State University. *US News* [online]. 2015.
- 111 / New Dunlap Success Center Opens 8/18. In: *College Confidential* [online]. 2014.
- 112 / PETERS, Amanda, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor a prohlídka centra, 17. 10. 2014.
- 113 / Staff Directory. *FSU – The Career Center* [online]. 2015.
- 114 / HOOVER, Myrna, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.
- 115 / DOWLING, Tracey, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.
- 116 / Vision and Mission. *FSU – The Career Center* [online]. 2015.
- 117 / Placement Office. *Florida State University: College of Law* [online]. 2015.
- 118 / Tech Center. *FSU – The Career Center* [online]. 2015.
- 119 / *FSU Career Center 2013 Annual Report*. Tallahassee, 2014.
- 120 / FSU CAREER CENTER. *Career Center 2013 Annual Report*. Tallahassee, 2014.
- 121 / FSU CAREER CENTER. *Employer Handbook 2014–2015*. Tallahassee, 2014. s. 7–10 a 24–26.
- 122 / FSU CAREER CENTER. *Advertise in the Career Guide*. Tallahassee, 2014.
- 123 / FSU CAREER CENTER. *Employer Handbook 2014–2015*. Tallahassee, 2014. s. 7–10 a 24–26.
- 124 / Tamtéž.
- 125 / Tech Center: Designing Career Services. *FSU – The Career Center* [online]. 2015.
- 126 / REARDON, Robert, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.
- 127 / Career Guides. *FSU – The Career Center* [online]. 2015.
- 128 / DOWLING, Tracey, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor, 17. 10. 2014.
- 129 / PETERS, Amanda, Tallahassee, FSU, osobní rozhovor a prohlídka centra, 17. 10. 2014.
- 130 / FSU CAREER CENTER. *Employer Handbook 2014–2015*. Tallahassee, 2014. s. 9.



## 3.5 STANFORD UNIVERSITY CAREER DEVELOPMENT CENTER V PALO ALTO



Jedna z centrálních budov  
Stanfordské univerzity. Zleva  
Radoslav Pittner a Eliška Gončarová.  
Zdroj: Farouk Dey

62



Jednou z prestižních Ivy League Schools je Stanford, který má svůj impozantní kampus v kalifornském Palo Altu. Tato soukromá univerzita tak leží mezi San Franciskem a San Jose přímo v Silicon Valley.<sup>131</sup> Na sedmi školách zaměřených na business, právo, vzdělávání, inženýrství, medicínu a humanitní a přírodní vědy studuje více než 7 tisíc studentů v bakalářském a 9 tisíc v magisterském stupni studia.<sup>132</sup> Studenti na akademický rok zaplatí škole 44 757 amerických dolarů. Ranking pak spolu s Kolumbijskou univerzitou řadí Stanford na 4. místo.<sup>133</sup>

### 3.5.1 Stanford Career Development Center – organizační zajištění

Stanfordské kariérní centrum patří mezi nejnovatивnější univerzitní pracoviště, která v publikaci blíže zkoumám. Hlavní zásluhu na tom nese hlavní představitel této instituce Farouk Dey, který v centru působí od jara 2013 a oficiálně zastává funkci spolupředsedy pro záležitosti studentů a děkana kariérního vzdělávání (*přeloženo z anglických výrazů Associate Vice Provost & Dean of Career Education, oddělení Student Affairs*). Touto funkcí posouvá centrum na vyšší žebříčky univerzitní struktury, což dokládá také získanými investicemi. Podle rozpočtu univerzity na rok 2014/2015 bylo na podporu transformace centra určeno 1,9 milionu dolarů.<sup>134</sup> Prostory kariérního centra byly v říjnu 2014, kdy jsem Stanford navštívila, kompletně rekonstruovány.<sup>135</sup> Souběžně se tým centra rozrůstá o nové členy s cílem ho zdvojnásobit na celkový počet 40 zaměstnanců s dalšími 10 kariéřními poradci.<sup>136</sup>

Centrum sídlí kousek od srdce kampusu ve stejné budově jako pracoviště věnující se handicapovaným studentům. V prvním patře jsou prostory pro zaměstnavatele, tedy kanceláře pro pracovníky zaměřené na spolupráci s firmami a také místnosti pro pracovní pohovory, které doplňují i čekárny pro studenty s křesly, počítači i skříňkami pro ukládání věcí. Druhé je určeno kariéřním konzultantům, knihovně a učebnám na malé workshopy. V přízemí je pak umístěna konferenční místnost, ke které přibude ještě malá recepce

pro uvítání přichozích návštěvníků. Rekonstrukce horních pater pak rozšíří hlavně kancelářské části budovy, aby tak vznikl prostor pro nové zaměstnance.<sup>137</sup>

Organizační struktura je nově rozdělena na pět oddělení, kdy zázemí tvoří administrativní jednotka se třemi pracovníky a dalšími třemi, kteří se věnují branding a digitálním komunitám. Největším oddělením v rámci centra jsou Kariéřní komunity v čele s prodělkou kariéřního vzdělávání Kathy Campbell, která vede dalších 14 zaměstnanců rozdělených podle různých skupin studentů a v kontextu jiných amerických center je zodpovědná za kariéřní poradenství. Druhé větší oddělení je pojmenováno doslova Kariéřní katalyzátory a vedle prodělkyně Danielle Wood zde bude působit celkem 6 pracovníků a dalších 10 kariéřních poradců z řad studentů zastupujících jednotlivé obory. Cílem tohoto týmu je budování sítí mezi akademiky, absolventy i rodinami studentů, dále se starají o profesní rozvoj studentů a získávání zkušeností během studia. Třetí velké oddělení v čele s Jennifer Rutt má na starost vztahy se zaměstnavateli, přičemž 10 jeho zaměstnanců má různé specializace a někteří se věnují recruitmentu nebo organizování eventů.<sup>138</sup>

S novými zaměstnanci prochází centrum kompletní restrukturalizací popsanou výše, iniciovanou Deyem, kterého univerzita přijala právě se záměrem vybudovat silné centrum. Jeho zkušenosti z vedoucích pozic na Carnegie Mellon University či University of Florida nebo angažmá v profesních organizacích jako NACE a American

63

College Personnel Association doplňuje vzdělání v oborech financí, psychologie a doktorského studia v oboru Vysokoškolské správy na floridské univerzitě.<sup>139</sup> Tento profesionál se věnuje také publikování odborných článků, jak už jsem zmínila výše v textu a jeho článek citovala.<sup>140</sup> Jeho vliv je nyní větší i na evropské scéně, což prokazuje i jeho vystoupení na konferenci CareerCon ve Vídni v květnu 2015.<sup>141</sup>

Jeho hlavním přínosem je prosazení Vize 2020: Stanfordského nového modelu kariérních spojení, který klade důraz na budování vztahů se zaměstnavateli z různých sektorů, učení se ze zkušeností, mentoring, rozvoj komunit a sítí, které poslouží studentům a absolventům po celou jejich kariérní dráhu. Důsledkem je pak vedle získaných investic také proměna přístupu centra ke spolupráci s partnery uvnitř univerzity. Součástí novinek je také větší angažovanost rodičů a intenzivnější zapojení absolventů do role například mentorů. Předchozí izolaci tak střídá strategie budování mostů s následováním společného cíle prospět studentům univerzity.<sup>142</sup>

Jedním z argumentů, díky nimž nová vize spolu s žádostí o nové zdroje u vedení univerzity uspěla, bylo vykreslení scénáře, kdy by bylo centrum podfinancováno, odklonilo se od primárního cíle sloužit studentům a upřednostnilo by získávání financí od firem. V tom případě by se soustředilo na velké firmy s velkým rozpočtem na úkor rozmanitosti. Dey ukázal také na fakt, že po krizi z roku 2009 americké vysoké školy čelily kritice, že se vysoká investice do vzdělání nevyplátí. S rostoucími poplatky za studium pak stoupá také očekávání studentů a jejich rodičů, pokud jde o uplatnění po studiu. To podpořilo potřebu reformy kariérního centra.

Z pohledu financování je poměr zdrojů mezi univerzitou a zaměstnavateli rozdělen v poměru 80 ku 20, zaměstnavatelé tak pokryjí pouze provozní rozpočet ve výši 700 tisíc dolarů. Na rozdíl od veřejné školy záleží rozdělování financí uvnitř univerzity ryze na ní. Potenciál je pak získat více podpory, a to i finanční, od absolventů.<sup>143</sup>

### 3.5.2 Stanford Career Development Center – poskytované služby

Vizi stanfordského centra jsem představila v předchozí části, jeho hlavním cílem je pak „díky síti kariérních společenství pomáhat studentům a absolventům objevit vlastní kariérní dráhu, nabídnout příležitosti a dosáhnout kariérního postupu.“<sup>144</sup>

Představené kariérní centrum slouží pouze části studentů Stanfordu, konkrétně všem studujícím v prvním a druhém ročníku a poté starším studentům a absolventům pouze v oborech inženýrství a přírodních a humanitních věd. Čtyři zbývající profesní školy, tedy právo, business, medicína a vzdělávání, mají vlastní kariérní centra.<sup>145</sup>

#### Služby pro studenty

V nabídce centra jsou všechny standardní služby umožňující jak pomoc s kariérním rozhodováním, tak napojení na zaměstnavatele a další klíčové aktéry důležité v profesním životě studenta. Kariérní centrum poskytuje bohaté informační zdroje zahrnující video i audio nahrávky, přehledy oborů a možností uplatnění, průzkumy zaměstnavatelů jednotlivých oborů, statistiky platů a podobně. Dále publikuje průvodce kariérním plánováním pro bakalářské a magisterské studenty a další publikaci pro doktorandy a postdoktorandy a archivuje také svůj newsletter.<sup>146</sup>

V rámci svého účtu na Career Cardinal má toto centrum k dispozici inzeráty pracovních nabídek a stáží i přihlašování na program pohovorů na kampusu, na individuální konzultace i skupinové workshopy. Kromě standardních kurzů pomáhajících s přípravou na výběrové řízení jsou v nabídce také semináře s tipy, jak networkovat, užívat LinkedIn, zachovávat etiketní dekorum nebo vyjednat o pracovní nabídce a pak práci přijmout. Studenti si mohou v databázi vyhledat také mentora z řad absolventů Stanfordu.

Se zaměstnavateli se setkají na veletrzích nebo na dalších akcích, jako jsou například Career Exploration Treks.<sup>147</sup> Tato akce trvá den i více a jedná se o sérii setkání se zaměstnavateli z jednoho města, které spojuje jedno téma nebo jeden obor. Studenti tak mají možnost se zeptat, poznat firemní kulturu, navázat kontakty a případně se seznámit s absolventem ve firmě, který jim k zaměstnání usnadní cestu.<sup>148</sup>

Pro studenty uvažující o navazujícím studiu a akademické dráze a na druhé straně pro colleges a univerzity nabízí bezpečný online prostor pro administrování dokumentů, jako jsou doporučující dopisy. Ty jsou potřeba při sestavování přihlášky, při žádání o stipendium i o práci na akademických a neakademických postech na vysokých školách. V případě zaměstnavatelů není tato služba potřebná, protože ti obvykle vyžadují seznam kontaktů, které mohou poskytnout reference.<sup>149</sup>

Speciální zdroje nabízí centrum pro mezinárodní studenty, ohled bere i na multikulturní aspekt

Stanfordu a pozornost věnuje i absolventům.<sup>150</sup> Přesná čísla ukazující objem služeb nejsou ve výroční zprávě dohledatelná, protože ji podle Sheetal Patel centrum už dlouho nevytváří.<sup>151</sup>

#### Služby pro zaměstnavatele

Díky kariérnímu centru může zaměstnavatel zaujmout studenta a případně získat nového stážistu či přímo zaměstnance. Má několik možností – pronajmout si místnost a uspořádat tak sérii pohovorů přímo v kampusu, přičemž povědomí o své společnosti posílí ještě informačním setkáním. Osobně se může prezentovat také na některém ze 17 různě zaměřených pracovních veletrhů.

Méně náročnou formou je online inzercce na portálu, který je určen exklusivně studentům Stanfordu. V případě stáží zveřejní nabídku v síti iNet, kde inzerát uvidí studenti 11 výběrových škol, jako je například Massachusetts Institute of Technology nebo Yale. Oba portály jsou založené na platformě NACElink. Neosobní možnost



Kariérní nástěnka s pracovními příležitostmi.  
Zdroj: Eliška Gončarová

získat kontakt na studenty umožňuje také služba Stanford Resumé Service, kde má personalista za poplatek přístup k životopisu studenta, který ho poskytl.

Budování značky v kampusu je cílem mnoha firem, příležitostí je inzerce ve studentských novinách The Stanford Daily, oslovit je možné i konkrétní skupinu. Kariérní centrum nabízí seznam kontaktů na studentské organizace.

Standardní nabídku uzavírá partnerský program, kdy účast v něm pomáhá centru poskytovat studentům Stanfordovy univerzity služby vysoké kvality. Partnerovi pak přináší přednostní pozici při využívání služeb centra, při plánování pohovorů či účasti na veletrzích, dále cílené e-maily, přístup k životopisům, používání konferenčních místností centra a navíc propagaci v publikacích a na webu. Neziskové organizace pak mohou využít upravenou nabídku partnerství za symbolickou cenu.<sup>152</sup>

TABULKA Č. 11: NABÍDKA PRO ZAMĚSTNAVATELE NA STANFORD CAREER DEVELOPMENT CENTER

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Využití v roce 2013
Inzerce práce	Zveřejnění pracovní pozice nebo stáže jen pro Stanford studenty v Cardinal Careers (NACElink od Symplicity) Zveřejnění nabídky stáže v iNet internship Network pro 11 výběrových škol	Zdarma -
Přístup k CV	Neomezený přístup do databáze resumé v rámci služby Stanford Resumé	\$500 za akademický rok
Nábor v kampusu	Informační setkání se studenty Pohovory v kampusu v rámci programu Cardinal Recruiting	- Pronájem \$100 za místnost a den
Pracovní veletrhy <sup>153</sup>	Pracovní veletrhy - ceny se liší pro komerční subjekty, vládní a neziskové/veřejné organizace, přičemž si centrum vymezuje právo odmítnout zájemci z řad zaměstnavatelů účast - odlišná výše poplatku jednotlivých organizací se odráží ve velikosti stolu, který mají k dispozici - v délce 3–4 hodiny, nebo 1–2 dny	Nejvyšší poplatek za dvoudenní \$1 150/ \$600/ \$200 za oba dny, standardně cena za jednodenní \$475/ \$275/ \$125, podzimní největší veletrh pro všechny obory v ceně \$1 000/ \$500/ \$175 za den, cena roste po 29. srpnu
Partnerský program <sup>154</sup>	Komerční subjekt jako partner - rozdíl mezi úrovněmi se odráží v množství služeb, které partneri mají Nezisková organizace jako partner - 1x distribuce cíleného emailu - účast na veletrhu neziskových organizací - reklama na obrazovce a publikacích centra - přednost při účasti na workshopech apod.	Tři úrovně: platinum \$12 000/ rok, gold za \$6 000, silver za \$3 000 \$200/ rok

Zdroj: Data z webových stránek Stanfordského centra, 2015<sup>155</sup>

### 3.5.3 Stanford Career Development Center – specifika

Stanfordské centrum je výjimečné svými kroky směřujícími k vizi, kterou jsem už uvedla v první části. Dále nabízí zajímavé služby a za popis stojí také přístup k zaměstnavatelům, který tato prestižní škola razí. Na závěr zdůrazním některé unikátnosti objevené na univerzitě.

#### Adaptace centra na novou vizi a budování komunity

Osobnost děkana kariérního vzdělávání Farouka Dey, který centrum vede, jsem už v úvodu představila, stejně jako vizi, kterou prosadil. Měla jsem ale příležitost bavit se se zaměstnanci centra, kteří změny prosazují v každodenní práci.

Silný lídr, nové uspořádání centra a služeb a příchod nových členů týmu ovlivňuje chod celého centra. Zaměstnanci potvrdovali, že je to boj, ale cítí atmosféru podpory. Popisovali, že mají pravidelná sezení s psychology, aby se nepřetížili, a protistresová cvičení. Pomáhat se snaží také Sheetal Patel, která je IT oporou v centru. Patel hledá software, pravděpodobně vhodný project manager system, který by kolegům usnadnil sdílení informací mezi jednotlivými jednotkami a zároveň systém pracující s daty zaměstnavatelů. Morris Graves zase vypráví, jak každé ráno obchází své kolegy a navštěvuje i jiné týmy v jiných patrech.<sup>156</sup>

Jak reálně pracují, ukazují na příkladech. Novinkou je organizování tzv. Meet-ups pro studenty, což je vlastně **kariérně-poradenské sezení ve skupině**, které využívá její dynamiku, umožňuje poznání nových spolužáků a zároveň sdílení zkušeností. Hlavní myšlenka následuje vizi, tedy propojování a pomáhání si navzájem. Podporovat takové aktivity mají také studentští poradci, kteří kariérní centrum a jeho zájmy zastupují na své škole v rámci svého oboru.<sup>157</sup>

Sítování napomáhá také **spolupráce s rodiči studentů a absolventy** Stanfordu prostřednictvím mentoringového programu. Farouk uvádí, že absolventi mají zájem se touto formou zapojit dokonce natolik, že je v současnosti více mentorů než zájemců o mentoring. Jako motivaci popisuje, že absolventi chtějí takto univerzitě poděkovat, aniž by v tom byly angažovány finanční prostředky, jak je tomu obvykle přes asociaci absolventů. Zároveň také dodává, že absolventi uvádí, že by sami bývali uvítali, kdyby jim někdo během studia pomohl a poradil.<sup>158</sup>

#### V oblasti spolupráce se zaměstnavateli

se nová vize projevuje několika směry. Při dotazu, kde získávají nové kontakty, se přístupy liší podle osobních dispozic pracovníka. Graves disponuje širokou sítí kontaktů a své síť rozšiřuje, kde se dá. Nejčastější jsou méně formální akce jako golfová utkání nebo konference na personalistická témata. Jennifer Rutt zase využívá asociace a komory



Budova v kampusu, kde sídlí kariérní centrum.  
Zdroj: Eliška Gončarová

sdužující zaměstnavatele. Oba potvrzují, že jim pomáhá dobré jméno centra a samotného Deye, který je nyní v USA velmi populární. Partnerem v jednání jsou jim personální oddělení i výkonní ředitelé firem.

Dále Rutt popisuje, že do své strategie zasazují také postoj budování mostů, jak v přístupu k jednotlivým školám, tak k zaměstnavatelům. Prakticky se postup proměnil tak, že se nejprve ptají firem, co potřebují, a poté nabízí své služby, což nahradilo předchozí prodejní přístup. Firmy jsou novým postojem nadšené. K rozvoji agendy věnují se zaměstnavatelům přispívají podle Rutt také dva faktory. Momentálně jsou Spojené státy v situaci, kdy zaměstnanci narození v baby boomu po 2. světové válce odcházejí do důchodu, to znamená uvolněná pracovní místa a příležitost pro mladé absolventy. Druhým důležitým fakto-

rem je také rozvoj aktivit směrem ke komunitě Palo Alta, kde centrum sídlí. V současnosti proto vymýšlejí nové služby pro místní menší společnosti do 40 zaměstnanců a start-upy.<sup>159</sup>

### Průvodce kariérou T.R.E.E. pro studenty

Online nástroj T.R.E.E. má podpořit studentovu kariérní připravenost, prozkoumání možností a jejich zhodnocení. Platforma přináší kariérní proces ke studentovi, který se sám rozhoduje, kdy a kde dokončí jednotlivé aktivity, jak rychle se bude pohybovat od jedné k druhé a vůbec které části dokončí. V jednotlivých fázích si definuje kariérní zájmy, hodnoty a dovednosti, ujasňuje preferovaný pracovní styl a vše nakonec reflektuje pomocí myšlenkové mapy. Jedná se vlastně o interaktivní kariérní plán provázející studenta jednotlivými kroky.<sup>160</sup>

### Stanford Ad Agency zajistí reklamu na kampusu

Na závěr uvedu, že pokud má někdo zájem o reklamu na Stanfordu, obrací se místo na kariérní centrum na studentskou organizaci Stanford Ad Agency. Ta poskytuje služby šité na míru cílové skupině, umí zajistit tvorbu i roznos letáků, inzerci ve studentském deníku Stanford Daily, rozeslání e-mailu a jiné formy propagace.<sup>161</sup>

- 131 / About Stanford. *Stanford University* [online]. 2015.  
 132 / Stanford Facts at a Glance. *Stanford University* [online]. 2015.  
 133 / Stanford University. *US News* [online]. 2015.  
 134 / *Stanford University Budget Plan 2014/15*. Palo Alto, 2014, str. 6 (Executive Summary, str. IV), 34–35 (Budget, s. 18–19).  
 135 / YANG, Ying Ying, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovor, 10. 10. 2014.  
 136 / STANFORD CAREER DEVELOPMENT CENTER. *CDC Organizational Chart*. Palo Alto, 2014.  
 137 / YANG, Ying Ying, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovor, 10. 10. 2014.  
 138 / STANFORD CAREER DEVELOPMENT CENTER. *CDC Organizational Chart*. Palo Alto, 2014.  
 139 / Career Development Center: Executive Hub. *Stanford University* [online]. 2015.  
 140 / DEY, Farouk. 10 Future Trends in College Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014.  
 141 / Contributors. *CareerCon* [online]. 2015.  
 142 / DEY, Farouk. Vision 2020: Stanford's New Model of Career Connections. In: *Stanford University* [online]. 2015.  
 143 / DEY, Farouk, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovor, 10. 10. 2014.  
 144 / Career Development Center. *Stanford University* [online]. 2015.  
 145 / Career Development Center: About us. *Stanford University* [online]. 2015.  
 146 / Career Development Center: Our Services. *Stanford University* [online]. 2015.  
 147 / Tamtéž.  
 148 / Career Development Center: Career Exploration Treks. *Stanford University* [online]. 2015.  
 149 / Career Development Center: The Letter of Recommendation Service. *Stanford University* [online]. 2015.  
 150 / Career Development Center: Your Career Steps. *Stanford University* [online]. 2015.  
 151 / PATEL, Sheetal, e-mailová komunikace, 5. 3. 2015.  
 152 / Career Development Center: Resources for Employers. *Stanford University* [online]. 2015.  
 153 / Career Development Center: Stanford Career Fairs. *Stanford University* [online]. 2015.  
 154 / Career Development Center: Partners Program. *Stanford University* [online]. 2015.  
 155 / Career Development Center: Resources for Employers. *Stanford University* [online]. 2015.  
 156 / PATEL, Sheetal, GRAVES, Morris, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovory, 10. 10. 2014.  
 157 / RUTT, Jennifer, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovor, 10. 10. 2014.  
 158 / DEY, Farouk, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovor, 10. 10. 2014.  
 159 / RUTT, Jennifer, GRAVES, Morris, Palo Alto, Stanford, osobní rozhovory, 10. 10. 2014.  
 160 / Career Development Center: TREE. *Stanford University* [online]. 2015.  
 161 / Stanford Ad Agency. *Stanford University* [online]. 2015.



V době rekonstrukce slouží kancelář všem kariérním poradcům centra.  
 Zdroj: Eliška Gončarová

## 3.6 PŘÍPADOVÉ STUDIE DALŠÍCH NAVŠTÍVENÝCH UNIVERZIT

Na závěr této kapitoly doplním další důležitá zjištění, ke kterým jsem dospěla na cestě po amerických univerzitách. Konkrétně se jedná o kariérní centra na Kolumbijské univerzitě v New Yorku, Kalifornské univerzitě v Berkeley, Floridské univerzitě v Gainesville a na Yaleově univerzitě v New Havenu.

### 3.6.1 Columbia Center for Career Education v New York City

Kolumbijská univerzita má svůj impozantní kampus přímo na Manhattanu a plně si uvědomuje sílu své lokality. Tato newyorská soukromá škola patří do prestižní Ivy League. Spolu se Stanfordinem se v rankingu dělí o 4. příčku a za studium si účtuje školné ve výši 51 tisíc

dolarů ročně.<sup>162</sup> Téměř 25 tisíc jejích studentů si pak vybírá mezi obory humanitními, sociálněvědnými, uměleckými, ale také mezi disciplínami medicíny, architekturou a inženýrstvím.<sup>163</sup>

Kariérní centrum má podle mého názoru dobře definovanou misi a zajímavé rozložení cílové skupiny, což níže vysvětlím. Pro studenty nabízí krátké sekvence poradenství a díky své lokaci přináší také úspěšné programy stáží.



Recepce kariérního centra na Kolumbijské univerzitě.  
Zdroj: Columbia CCE

### Vedení centra a deklarované poslání

V čele tamního Centra pro kariérní vzdělávání je děkanka Kavita Sharma, která má na svém pracovišti 34 kolegů zařazených do šesti oddělení, kteří společnými silami „pomáhají studentům a absolventům rozvíjet klíčové kompetence potřebné k informovanému rozhodování a ke krokům, které jsou nutné k dosažení kariérních cílů. Centrum navazuje vztahy a usnadňuje interakce mezi studenty, absolventy, zaměstnavateli a organizacemi, aby tak vytvářelo příležitosti, které pomohou studentům sledovat své osobní i profesní zájmy,“<sup>164</sup> jak se uvádí v poslání centra.

Při své návštěvě jsem se setkala právě s děkankou Sharma, která pochází z Londýna, kde pracovala na vedoucí pozici v kariérním centru University of London, a Alem Spulerem. Tento výkonný ředitel se dlouhodobě věnuje studentským záležitostem na univerzitě.<sup>165</sup>

### Nejedná se o jediné kariérní centrum

Centrum slouží pěti školám, na univerzitě je tedy největší, ale rozhodně ne jediné. Vlastní pracoviště věnující se kariéře svých studentů má 14 dalších škol a institucí zaměřených na právo, obchod, medicínu, učitelství, teologii, architekturu i žurnalistiku. Navštívené centrum se pak stará hlavně o bakalářské studenty, magisterské studenty technických a vědeckých oborů a rovněž tak těch uměleckých.<sup>166</sup>

### Studenti na prvním místě a programy stáží

Jasnou primární skupinou, pro kterou se připravují všechny aktivity, jsou studenti. Dokazují to také příjmy, které centrum získává od zaměstnavatelů a které tvoří pouze 5–7 % ročního rozpočtu. Zaměstnavatelé se snaží

vyhledávat dle oboru studenty, kterým kariérní centrum slouží, aby jim poskytli stáže či nabídli pracovní místa. Často jim v tom pomáhají dobré vztahy s absolventy.<sup>167</sup>

Nežádánější službou je konzultace jeden na jednoho, protože je ale nejnákladnější, používá centrum formu tzv. rychlých dotazů. Celé sezení trvá 10 minut a denně centrum zvládne obsloužit až 80 studentů.

Jako důležité poslání vnímají také pracovní zkušenost během studia, která po jeho skončení studentovi pomůže v pracovním uplatnění. V bakalářském stupni absolvuje během studia v průměru 90 % studentů stáž, v tomto procesu pak hraje centrum značnou roli. Jeho pracovníci spravují programy poskytující finanční pomoc pro studenty, kteří jsou na neplacené stáži.<sup>168</sup> Zajímavým příkladem je program Columbia Arts Experience, který propojuje studenty s newyorskými uměleckými institucemi. Podobně fungují také programy pro podporu stážistů v neziskových organizacích a start-upech.<sup>169</sup>

### 3.6.2 University of California Career Center v Berkeley

Kalifornská univerzita (dále také UC) v Berkeley se nachází na západním pobřeží nedaleko San Franciska. Tato veřejná univerzita poskytuje vzdělání pro 36,2 tisíce studentů a mezi nejoblíbenější obory patří elektrické inženýrství a počítačové vědy, ekonomie, politické vědy, hospodářská správa a psychologie.<sup>170</sup> Školné pro rezidenty činí téměř 14 tisíc dolarů, pro nekalifornské pak více než 25 tisíc dolarů za rok. Na americkém žebříčku stojí na 20. místě. Kampus je rozsáhlý a dominují mu velká sportoviště, tradičním rivalem je mu pak sousední Stanfordinova univerzita.<sup>171</sup>



Vlevo recepce kariérního centra v Berkeley, vpravo místnost určená k pohovorům s personalisty.  
Zdroj: Eliška Gončarová

Kariérní centrum v Berkeley je velmi inspirativní pracoviště hlavně díky osobnosti svého ředitele, svými projekty a zaměřením na zaměstnavatele, od kterých dokáže generovat velké procento vlastního rozpočtu.

#### Osobnost na kariérním centru

V čele má centrum zkušeného ředitele Thomase Devlina, který byl v letech 2009–2010 předsedou Národní asociace vysokých škol a zaměstnavatelů (NACE) a publikoval řadu odborných článků. Díky svým zkušenostem je zván na konzultace do zemí, kde na univerzitách zakládají první kariérní centra, jako je například Alžírsko či Filipíny. V Číně pomohl uspořádat v roce 2012 první národní konferenci kariérních center.<sup>172</sup>

#### Prosazované hodnoty definující směřování centra

Čtyři základní body, které protínají aktivity centra, stanovil Devlin následovně:<sup>173</sup>

- Prvotřídní péče o klienta – centrum se snaží přizpůsobit služby dle potřeb svých klientů a personalizovat zkušenost zákazníka. Proto v centru pracují kariérní poradci specializovaní na jednotlivé obory a pořádají více úzce zaměřených veletrhů. Že přistupují ke studentovi i zaměstnavateli jako k zákazníkovi, je vidět i v nově zrekonstruované budově centra, kde je prosklenými stěnami kancelář i seminárních místností vidět ruch. Když se studenti připravují na pohovor, mají k dispozici šatny se skříňkami a zrcadlem, pohodlné čekárny i počítače. Zaměstnavatelé zase mají kuchyňky vybavené občerstvením a v místnostech, kde se konají pohovory, uzamykatelnou skříňku na notebook a jiné vybavení. Na chodbách jsou malé pozornosti jako bonbony, na recepci je usměvavá obsluha a pro klienty si pracovníci centra chodí, místo aby si je nechali posílat. Po centru se navíc pohybují studentští pracovníci, kteří se se svými spolužáky mohou pobavit i na neformální rovině a zpříjemnit jim pobyt v prostorách.

Hlavním výsledkem je potom pozitivní reputace centra, která se šíří po kampusu.

- Technologie – jejich využívání se ukazuje pro centrum velmi výhodným. Elektronické zdroje a různé aplikace mohou samozřejmě posloužit mnohem více studentům. Příkladem může být aktivita na sociálních sítích, dále se zde dobře osvědčují např. ID karty, které při přiložení ke snímači zaznamenají účast studenta na akci centra nebo upozorní konzultanta, že jejich klient dorazil. Technologie centra také usnadňují sbírat cenná data a získávat zpětnou vazbu, což mohou jeho pracovníci vyhodnocovat a také používat při prezentaci svých aktivit.

- Posilování partnerství – jako své partnery centrum vnímá hlavně zaměstnavatele sdružené v tzv. Berkeley Circle, ale významné jsou také jeho spolupracující subjekty na univerzitě. Dobré vztahy udržuje se studentskými organizacemi, které mohou pomoci s posílením vědomí o činnosti centra mezi studenty. Studentští pracovníci v centru také šíří dobrou pověst, centrum jim poskytne trénink a oni poté pracují přibližně 4 hodiny týdně. Obsluhují online chat, pomáhají se zajištěním pohovorů v kampusu i menšími konzultacemi a mohou být lektory na večerním semináři organizovaném pro studentský spolek.



Univerzitní kampus v Berkeley patří více než 36 tisícům studentů.  
Zdroj: Eliška Gončarová

- Inovace – pevnou součástí centra má být neustálé zlepšování a nové nápady. Aby zaměstnanci centra udrželi kontakt s realitou pracovního trhu a zároveň se z centra nevyčleňovalo oddělení věnující se firmám, musí každý zaměstnanec navštívit ročně minimálně 5 zaměstnavatelů. Pravidlo se samozřejmě týká i ředitele.

### Organizační perspektiva

Celkově v centru pracuje 38 zaměstnanců, kteří mají na starosti vztahy se zaměstnavateli, stáže a kariérní poradenství, a 10 stážistů. V současnos-

ti používají nově zrekonstruovanou dvoupatrovou budovu, oproti níž univerzita dostavuje studentský dům. Pro své další aktivity, jako jsou veletrhy, využívá centrum hlavně blízka sportoviště. Roční rozpočet centra je 1–1,5 milionu dolarů v závislosti na projektech, z čehož ze 40–45 % je soběstačné, což překračuje i procento požadované univerzitou. Hlavním zdrojem jsou finance od zaměstnavatelů, a to buď formou partnerství s firmami v Berkeley Circle, nebo z veletrhů. Ročně také za služby centra zaplatí asi 200 absolventů a ti také mohou centru věnovat finanční dar. Nejčastěji pak podpoří konkrétní projekt, jako je například vzdělávací portál s videi Career Ladders.<sup>174</sup>



V prostorách centra v Berkeley mohou hosté počkat před schůzkou.  
Zdroj: Eliška Gončarová

### 3.6.3 University of Florida Career Resource Center v Gainesville

Floridská univerzita (dále také UF) má svůj rozlehlý kampus v Gainesville, které je se svými téměř 130 tisíci obyvateli největším městem regionu Severocentrální Floridy.<sup>175</sup> Tato veřejná univerzita vzdělává téměř 50 tisíc studentů v rozmanitých oborech od techniky po veterinární lékařství.<sup>176</sup> Školné pro rezidenty je 6,3 tisíce, ostatní musí za studium zaplatit 28 591 dolarů. Americký ranking ji pak zařadil na 48. místo spolu s dalšími čtyřmi školami.<sup>177</sup>

Kariérní centrum mě zaujalo díky studii o amerických kariérních službách vydané organizací Hanover Research,<sup>178</sup> kde bylo floridské Career Resource Center představeno jako jedno z nejlepších. Jeho návštěva mi pak toto tvrzení potvrdila. Dále chci proto popsat jeho hlavní přednosti a úspěchy.

### Organizační struktura a získaná investice

Pracoviště má 24 zaměstnanců a 40–50 stážistů, kterými doplňuje nedostatečné lidské kapacity. Organizování jsou do čtyř oddělení, která odráží rozložení aktivit mezi cílovými skupinami. Dvě oddělení se věnují zaměstnavatelům (Employer Engagement & Employer Relations) a ekvivalentně fungují dvě oddělení pro studenty (Student Engagement & Career Development). Centrum vede ředitelka Heather White, která je nástupkyní Farouka Deye, nyní působícího na Stanfordu. S Deyem příležitostně publikuje některé odborné články a sama se angažuje také v NACE.<sup>179</sup>

Heather White prezentovala den před mým příjezdem nové záměry centra před vedením univerzity a získala dotaci 7 milionů dolarů na přestavbu budovy, kterou centrum využívá. Rekonstruována bude celá budova, kde má

centrum k dispozici jedno patro, to bude rozšířeno a přibude také nového vstupní atrium a přilehlé prostory.<sup>180</sup>

### Veletrh a kampaň se sloganem Tvoříme propojení

Dvakrát ročně centrum organizuje dvoudenní veletrh Career Showcase, který se koná v basketbalové hale kampusu. První den se prezentují firmy netechnického zaměření a během druhého dne technické firmy. Pro monitoring studentů se používají karty, které studenti přikládají ke čtečce u vchodu. Jako hlavní marketingový nástroj centrum používá rozesílku e-mailů a dle typu akce filtruje, koho osloví. Pro dálkové studenty nabízí virtuální pracovní veletrh.



Nahoře hlavní motto kampaně floridského kariérního centra, dole prostor recepce na UF.  
Zdroj: Eliška Gončarová

Vzhledem k frekvenci opakování veletrhu a dalších eventů centrum neplánuje pokaždé novou marketingovou kampaň, ale dva roky zůstává stejný motiv. Hlavním cílem je oslovit studenty všech oborů. Podle průzkumu mezi studenty a následné focus group však jako hlavní problém identifikovalo, že mezi nimi převládá dojem, že je centrum pouze pro zájemce o business a inženýrství. Proto vznikla kampaň o vytváření propojení (přeloženo z anglického výrazu *Creating Connections*), která má ukázat, že centrum je pro všechny. Na plakátech jsou pak zobrazeny obličej studentů, kteří vypráví své příběhy a identifikují se s cílovou skupinou. V případě pracovního veletrhu pak centrum ještě úspěšně posílilo hlavní message soutěží „I'm the showcase“ na sociálních sítích, kam studenti posílali své fotografie. Přímou na místě je pak propojení demonstrováno na obřích obrazkách uprostřed stadionu. Tam, kde

se obvykle zobrazuje skóre zápasu, se při této příležitosti objevují tweety účastníků z řad vystavatelů i návštěvníků.<sup>181</sup>

#### Vzdělávání pro zaměstnavatele a spolupráce s absolventy

Pro zaměstnavatele poskytují pracovníci centra službu Employer University, kdy centrum funguje jako expert na recruiting na univerzitě, konzultuje s nimi jejich strategii a k dispozici jsou webináře.

Na druhou stranu zástupci z firem také lektorují některé kurzy, přednáší o pracovním prostředí, ve kterém působí, nebo vzdělávají v oblasti rozvoje kompetencí. Centrum využívá silného spojení absolventů s univerzitou a realizuje pro studenty mentorský program, kdy mentoři jsou z řad absolventů a firem.<sup>182</sup>



Kariérní centrum na UF získalo dotace na rozsáhlou rekonstrukci, s vedením univerzity o investici jednala jeho ředitelka Heather White.  
Zdroj: Radoslav Pittner

### 3.6.4 Yale Office of Career Strategy v New Havenu

Yaleova univerzita (dále též Yale) patří mezi nejuznávanější univerzity na světě. Jejím domovem je město New Haven ve státě Connecticut, které se nachází na východním pobřeží asi 130 km severozápadně od New Yorku. Kampus připomíná stylem anglický Cambridge nebo Oxford v americkém provedení. Na této soukromé univerzitě, další ze škol Ivy League, studuje asi 11 250 studentů.<sup>183</sup>

Třetí místo v žebříčku po Princetonské a Harvardově univerzitě obsadil právě Yale, kde je školné ve výši 45,8 tisíce dolarů za rok.<sup>184</sup> Výuku tam zajišťuje Yale College pro bakalářské studenty, dále Graduate School of Arts and Sciences a profesní školy, které nabízí programy architektury, lesnictví, managementu, práva, medicíny, ale také umění a hudby.<sup>185</sup>

Návštěva kariérního centra, které nese název Kancelář pro kariérní strategii, byla po celé cestě zklamáním v porovnání s očekáváním, které budí slavná instituce. Setkala jsem se s Elayne Mazzarella, která byla na pracovišti v té době



Obrazovka při vstupu přináší aktuální informace o nabídce služeb.  
Zdroj: Radoslav Pittner



Brožurky s kariérní tematikou na Yalu.  
Zdroj: Eliška Gončarová

na pozici zástupkyně ředitele a zároveň ředitelkou kariérního poradenství s dlouholetými zkušenostmi na vedoucích pozicích v kariérních centrech a profesních organizacích tohoto oboru.<sup>186</sup>

#### Postavení na univerzitě

Jak už název pracoviště naznačuje, má na univerzitě jiné postavení než ostatní navštívená centra. Patří pod Centrum pro zahraniční a profesní zkušenosti. V současné době prochází reorganizací, což zapříčinily časté změny ve vedení za poslední roky, škrty v rozpočtu Yale College (snížení počtu zaměstnanců z 22 na 15) a také rozhodnutí, že pracoviště bude sloužit i magisterským studentům studujícím na profesních školách, aniž by byl tím adekvátně posílen.<sup>187</sup>

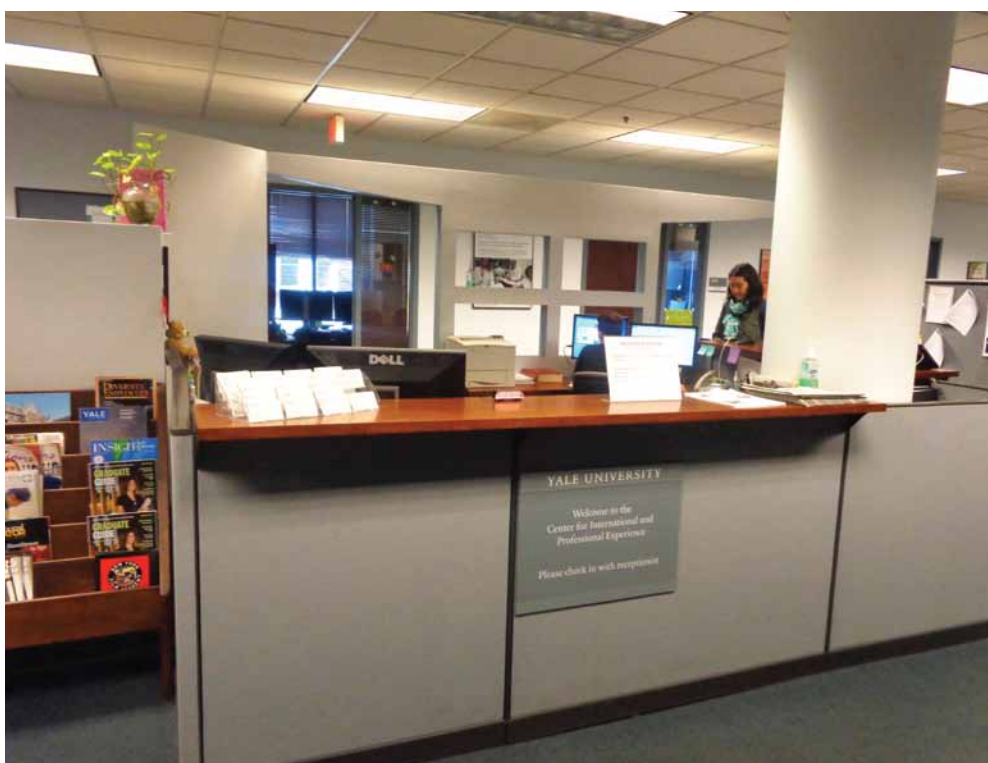


### Důraz na individuální plán

Centrum se nejvíce zaměřuje na poradenství, dříve nabízelo i recruitmentové služby a placement do firem. Od něj ale už dávno ustoupilo, protože nebylo schopno naplnit očekávání ani jedné ze stran, jak studentů, tak zaměstnavatelů. Nyní tak nechává zodpovědnost na studentech a jeho cílem je sestavit každému z nich individuální kariérní plán, důraz tak klade na osobní přístup a individuální konzultace.<sup>188</sup>

### Přízeň absolventů

Centrum se těší přízni absolventů a využívá silné kluby, aby zajistilo nabídku stáží v zahraničí. Zajímavostí je jistě Yale Career Network<sup>189</sup>, webová stránka, kterou vyvinuli absolventi Yalu a která slouží jako absolventská síť podobná LinkedInu. Absolventi mají na stránce vyplněn svůj profil, vzniká tak databáze, ve které mohou studenti po přihlášení vyhledávat a oslovovat je kvůli radě, stáží či mentoringu.<sup>190</sup>



Návštěvníky centra na Yalu přivítají na recepci.  
Zdroj: Eliška Gončarová

- 162 / Columbia University. *US News* [online]. 2015.  
 163 / Columbia University: *An Overview*. New York, 2012.  
 164 / Center for Career Education: About Us. *Columbia University* [online]. 2015.  
 165 / Center for Career Education: Staff Directory. *Columbia University* [online]. 2015.  
 166 / Center for Career Education: About Us. *Columbia University* [online]. 2015.  
 167 / SHARMA, Kavita, SPULER, Al, New York, Columbia, osobní rozhovory, 3. 10. 2014.  
 168 / Tamtéž.  
 169 / Center for Career Education: CCE Internship Programs. *Columbia University* [online]. 2015.  
 170 / Facts at a glance. *UC Berkeley* [online]. 2015.  
 171 / University of California-Berkeley. *US News* [online]. 2015.  
 172 / Career Center: Tom Devlin Bio. *University of California, Berkeley* [online]. 2015.  
 173 / DEVLIN, Thomas, Berkeley, UC, osobní rozhovor a prohlídka centra, 9. 10. 2014.  
 174 / Tamtéž.  
 175 / Gainesville, Florida. *City-Data.com* [online]. 2015.  
 176 / Admissions: Stats and Facts for Prospective Students. *University of Florida* [online]. 2014.  
 177 / University of Florida. *US News* [online]. 2015.  
 178 / HANOVER RESEARCH. *Best Practices in Career Services for Graduating Students*. Washington, DC, 2012, s.1–6.  
 179 / WHITE, Heather, Gainesville, UF, osobní rozhovor, 16. 10. 2014 a UF Career Resource Center: Meet the Staff. *University of Florida* [online]. 2015.  
 180 / WHITE, Heather, Gainesville, UF, osobní rozhovor, 16. 10. 2014.  
 181 / McPHERSON, Dana, Gainesville, UF, osobní rozhovor, 16. 10. 2014.  
 182 / IVERSON, Angel, Gainesville, UF, osobní rozhovor, 16. 10. 2014.  
 183 / About. *Yale University* [online]. 2015.  
 184 / Yale University. *US News* [online]. 2015.  
 185 / Yale Office of Institutional Research: Factsheets (2013–14). *Yale University* [online]. 2014.  
 186 / Yale Office of Career Strategy: Staff Directory. *Yale University* [online]. 2015.  
 187 / MAZZARELLA, Elayne, New Haven, Yale, osobní rozhovor, 21. 10. 2014.  
 188 / Tamtéž.  
 189 / Yale Career Network. *Yale Alumni Association* [online]. 2014.  
 190 / MAZZARELLA, Elayne, New Haven, Yale, osobní rozhovor, 21. 10. 2014.

# 4

## KARIÉRNÍ SLUŽBY VE VELKÉ BRITÁNII

80



81

- 4.1 Historie britských kariérních center 84
- 4.2 Současná kariérní centra ve Velké Británii 86
- 4.3 Profesní organizace související s kariérou vysokoškoláků 87
- 4.4 University of London Careers Group 88
- 4.5 London School of Economics and Political Science Careers 90
- 4.6 Oxford Careers Service 98
- 4.7 City Careers, Student Development & Outreach v Londýně 106
- 4.8 Případové studie dalších navštívených univerzit 112



Systém vysokoškolského vzdělávání ve Velké Británii funguje podobně jako ten americký. Je rozdělen do dvou úrovní a obvykle do něj studenti vstupují v 17 nebo 18 letech. Tzv. undergraduate programy zahrnují hlavně bakalářský stupeň získaný po 3–4 letech studia a také dvouleté kvalifikace ve stupni zvaném foundation, na jehož výuce se vedle akademické instituce podílí ještě partnerský podnik, a ve stupni diplomu vyššího vzdělání, který většinou připravuje studenty na konkrétní profesi. Druhou úrovní jsou postgraduální programy, kam patří magisterský stupeň, MBA, Ph.D., doktorandi a další. Předpokladem tohoto studia bývá získání undergraduate kvalifikace.<sup>191</sup>

Většina kurzů je vyučována na univerzitách, ale mnoho z nich poskytují také colleges, specializované umělecké instituty, obchodní školy a zemědělské colleges.<sup>192</sup> Univerzity a colleges poskytující vysokoškolské vzdělání s právem udělovat tituly na základě vlastní akreditace je v Británii 160. Existuje však více než 700 colleges a dalších, které sice nemají vlastní akreditaci, ale poskytují kurzy vedoucí k získání titulu díky tomu, že jsou kurzy validovány akreditovanou institucí.<sup>193</sup>

Většina škol je v Británii veřejných, přesto studenti platí ve většině z nich školné. V Anglii a Walesu je maximální výše stanovena na 9 tisíc liber, Severní Irsko má hranici určenou na 3 575 liber ročně a Skotsko poplatky nevybírá. Tato pravidla platí však pouze pro undergraduate studenty pocházející ze států Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru.<sup>194</sup>

Kariérní centra ještě ovlivňuje povinný průzkum mezi absolventy prvního stupně studia (Destinations of Leavers from Higher Education, dále DLHE), který škola provádí po 6 měsících od absolutoria a s ¾ návratností zaznamenává informace o tom, kde se studenti uplatnili. Sbíráním odpovědí se zabývají jednotlivé školy a výsledky se pak promítají do rankingů.<sup>195</sup> Za akademický rok 2012/2013 se do něj zapojilo celkem 427 870 respondentů, z nichž 6,4 % bylo v tu dobu nezaměstnaných. Přiložené grafy ukazují obecně, na jaké pozici a v jaké formě jsou zaměstnání.<sup>196</sup>

191 / Higher education courses and qualifications. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015.

192 / Higher education – Introduction. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015.

193 / Universities and colleges. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015.

194 / Higher education – Costs and scholarships. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015.

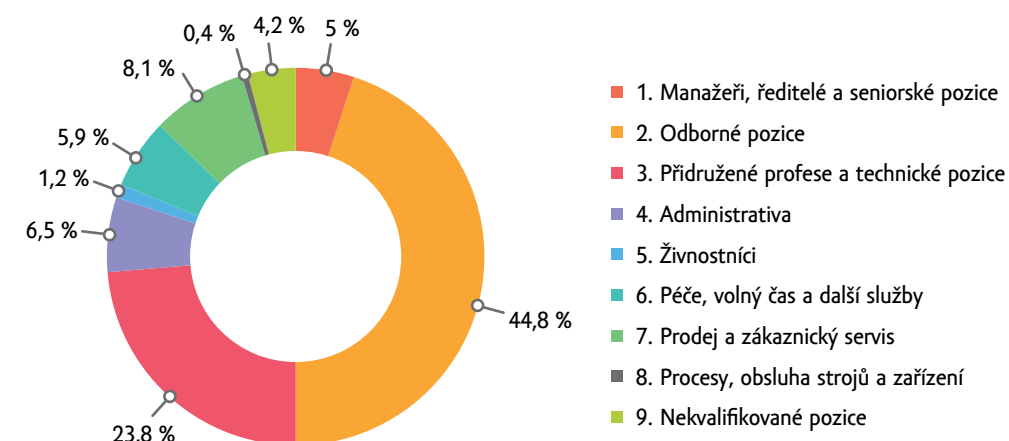
195 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 1. 2015.

196 / Destinations of leavers. HESA – Higher Education Statistics Agency [online]. 2015.

197 / Tamtéž.

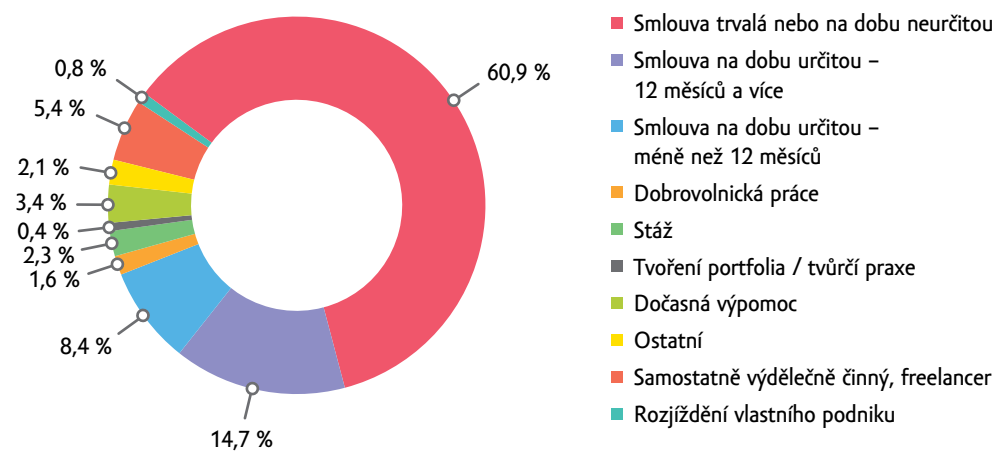
198 / Tamtéž.

GRAF Č. 1: POZICE ZAMĚSTNANÝCH ABSOLVENTŮ 2012/2013 VE VELKÉ BRITÁNII



Zdroj: Data z průzkumu DLHE, 2014<sup>197</sup>

GRAF Č. 2: FORMA UPLATNĚNÍ ZAMĚSTNANÝCH ABSOLVENTŮ 2012/2013 VE VELKÉ BRITÁNII



Zdroj: Data z průzkumu DLHE, 2014<sup>198</sup>

## 4.1 HISTORIE BRITSKÝCH KARIÉRNÍCH CENTER

Následující text, který vychází z práce Tonyho Wattse, zdůrazní klíčové změny, kterými prošly ve Velké Británii vysokoškolské kariérní služby za svoji více než stoletou historii. Prvopočátky tzv. appointments board, dnes známých jako kariérní služby, byly vysledovány v založení mezikolejní komise v Oxfordu kolem roku 1892. Postupně tato oxfordská komise rozšířila své aktivity, aby pomáhala se vstupem do státní služby i průmyslu. Do roku 1914 byl podobný výbor zřízen také v Cambridge a na pěti dalších univerzitách, dalších devět následovalo mezi světovými válkami a do poloviny 50. let takové služby již nabízely všechny univerzity.<sup>199</sup>

Činnost těchto výborů spočívala na třech pilířích. Prvním bylo poradenství, které poskytovali studentům zkušení pracovníci, kteří nebyli trénováni jako kariérní poradci, ale radili na základě osobní zkušenosti v dané oblasti uplatnění. Druhým bodem bylo informování o kariéře, zaměstnavatelích a samotné práci. Třetím pilířem byl placement, tedy přímo umísťování studentů na pracovní pozice, včetně upozornění uchazeče na pozici a jejich výběr. Pohovory se odehrávaly často přímo v kampusu. Cílem výboru bylo mít ideálně jednoho poradce na 100 studentů končících studium a hledajících uplatnění, což se nikdy nenaplnilo. Nutné je ale zdůraznit, že v popisované době (1960) existovalo pouze 25 univerzit a vysokoškolského vzdělání se dostalo méně než 4 procentům populace v rámci dané věkové skupiny. V kontrastu autor uvádí stav z roku 2006, kdy bylo v Británii 89 univerzit a mnoho colleges, podíl populace s vysokoškolským vzděláním vzrostl na hodnotu 35 procent, a oproti předchozímu elitnímu systému tedy došlo k posunu k masovosti.

**Transformaci kariérních služeb** mohou podle Wattsova článku popsat několika základními charakteristikami.

- **Ze setkání ke kariérnímu vedení** – během 60. let appointments board změnil svůj název i funkci. Růst vysokého školství znamenal také více studentů, kteří přicházeli z různého prostředí a po studiu zastávali širší spektrum uplatnění na trhu práce. Poradenství se v důležitosti vyrovnalo zprostředkování práce a převládá přístup nepřímého vedení klienta. Časová náročnost individuálních sezení vedla k práci ve skupině a tvoření programů kariérního vzdělávání.
- **Od poradce ke zdrojům** – v 80. letech mnoho kariérních center odklonilo svou pozornost od dlouhých konzultací s poradcem na nabídku zdrojů. K dispozici byly informační místnosti, kde pomohli recepční, nebo krátká sezení s poradcem. Dlouhé konzultace se konaly už jen na vyžádání. Tento krok podpořily také počítače. Konec 90. let znamenal pro centra vlastní webové stránky a postupně také používání e-mailů a dalších forem elektronické komunikace.
- **Zasahování do výuky** – kariérní služby se přibližují procesům výuky, mnoho center zastává vedoucí roli při prosazování vlády podpořených iniciativ spočívajících v obohacení osnov o osvojování podnikavosti, přenositelných dovedností a zaměstnatelnosti. Zároveň vyvíjí systém plánování osobního rozvoje, který je nyní povinný na všech vysokých školách. Více než dvě pětiny škol mají navíc kariérní vzdělávání za kredity pro alespoň část svých studentů, přičemž subjektem poskytujícím tuto část výuky je většinou kariérní centrum.
- **Profesionalizace** – ve vztahu k studentovi jsou nyní užívány různé formy intervence namísto individuálního poradenství izolovaného od dalších vlivů, také se očekává aktivní přístup, a nikoli pouze pasivní přijímání rad. Poradce pracující na základě osobních zkušeností si doplní kvalifikaci speciálním tréninkem určeným pro kariérní konzultanty. Od roku 1992 zaštiťuje profesní asociace AGCAS certifikát a diplom

v programu Kariérního poradenství na vysokých školách na University of Reading.

- **Kvalita** – na přelomu 20. a 21. století byly sestaveny profesní standardy poskytování kariérních služeb, v roce 2005 téměř všechna univerzitní kariérní centra byla akreditována nebo k tomu většina směřovala. Navíc přes čtyři pětiny z nich převzaly Kodex pro praktikování kariérního vzdělávání, informací a vedení vypracovaný Agenturou zajišťující kvalitu ve vysokém školství.

Vedle základních aktivit poskytování poradenství, informací a zprostředkování práce se **centra diverzifikovala**, nabízí různé další služby a slouží i jiným cílovým skupinám. Pomoc při hledání stáže ke studiu, částečného úvazku či brigády, vyučování kurzů s kariérní tematikou nebo podpora departmentů při zavádění prvků kariérního vzdělávání do své výuky – to vše rozšiřuje nabídku centra. Nově obsluhovaní jsou potom absolventi, studenti magisterského stupně jiných škol nebo vědeckí pracovníci dané instituce. Jasným ukazatelem úrovně kariérního centra je počet studentů na jednoho poradce, který se podle průzkumu organizace AGCAS pohyboval od tisíce do 7 251 prezenčních studentů na jednoho konzultanta.

Vývoj služeb pro zaměstnavatele se liší ještě více. Centrum může fungovat i jako vstupní brána na vysokou školu, kdy prvně zjistí potřeby zaměstnavatele a nasměruje ho do správné části univerzity, ať už se jedná o výuku, výzkum nebo jiné formy spolupráce.

199 / WATTS, Tony. Chapter 5 Higher Education Career Services: Transformation and Diversification. *Reflections on change, 1967–2007*. Sheffield: AGCAS, 2007, s. 52–57. Založeno na Heysworthově zprávě (1964), Wattsově článku *Strategic Directions for Career Services in Higher Education* (1997), zprávě Harrisovy komise (2001) a Macquirově článku *Delivering Quality* (2005).

200 / WATTS, Tony. Chapter 5 Higher Education Career Services: Transformation and Diversification. *Reflections on change, 1967–2007*. Sheffield: AGCAS, 2007, s. 52–57.

201 / Tamtéž.

Vliv má také zařazení centra do struktury organizace, kdy bylo v roce 2005 zjištěno, že více než polovina pracovišť funguje pod Studentskými službami, 13 % se řadí k Výuce a studiu a 6 % pak pod Vnější vztahy. Ostatní pak stojí ve struktuře samostatně. Postavení uvnitř univerzity se stále mění a často zařazení centra ve struktuře odráží hlavní funkci, kterou má v instituci zastávat. Příkladem může být samostatná jednotka řešící vztahy se zaměstnavateli a kladoucí důraz na zprostředkování práce. Jiné to je při zařazení pod akademické služby, kde se předpokládá zapojení do výuky a případná výzkumná činnost.<sup>200</sup>

Z pohledu mezinárodního jsou britské kariérní služby světovým lídrem, kterému se vyrovnají pouze Spojené státy. Podobné služby jsou silně rozvinuté také v Austrálii, Kanadě a v posledních letech také v Evropě, přičemž Británie je častým zdrojem inspirace.<sup>201</sup>

## 4.2 SOUČASNÁ KARIÉRNÍ CENTRA VE VELKÉ BRITÁNII

Podle zprávy profesní organizace AGCAS představené níže jsou „kariérní podpora a zajištění zaměstnanosti považovány za strategickou prioritu vysokých škol. Mnoho univerzit pak v posledních letech do této agendy významně investovalo.“ Instituce různé velikosti a z univerzit různého zaměření poskytují rozličné služby a následují různé metody. Společným jádrem služeb je však poskytování individuálního i skupinového poradenství, kariérních informací a kariérního vzdělávání. Dále se starají o angažování zaměstnavatelů a nabídku příležitostí pro rozvoj dovedností a získání pracovních zkušeností. Mnoho kariérních center pracuje úzce s akademickými odděleními a moduly kariérního plánování jsou stále častěji součástí studijních osnov. Sledování uplatnění svých absolventů a sbírání dat o zaměstnanosti a pracovním trhu vysokoškoláků prostřednictvím průzkumů jako je DLHE je pravidelnou prací těchto pracovišť.<sup>202</sup>

V části zaměřené na Velkou Británii se budu věnovat nejprve profesním organizacím, které sdružují právě profesionály zabývající se kariérou studentů a absolventů vysokých škol. Poté představím organizaci Careers Group při Londýnské univerzitě, outsourcingující kariérní služby a služby personální agentury svým jednotlivým školám. Podrobný profil za britská centra sestavím také pro Londýnskou školu ekonomie a politických věd, která je jednou ze škol Londýnské univerzity a zároveň pracovištěm fungujícím pro relativně úzce zaměřené spektrum oborů. Dále uvedená Oxfordská univerzita pak představuje nejstarší kariérní centrum a prestižní univerzitu, třetí profil pak bude věnován City University London, která zastupuje velké školy bojující o studenty ve velké konkurenci. Profily doplním o poznatky z Cambridge a University College London, které jsem během cesty také navštívila.

202 / MADUKWE, Chisom, AGCAS, e-mailová komunikace (článek jeho kolegů Responding to the employability agenda), 9. 3. 2015

## 4.3 PROFESNÍ ORGANIZACE SOUVISEJÍCÍ S KARIÉROU VYSOKOŠKOLÁKŮ

Nejvýznamnější instituce, které se zabývají kariérními službami a recruitmentem vysokoškoláků ve Velké Británii, jsou Asociace vysokoškolských služeb kariérního poradenství (Association of Graduate Careers Advisory Services, dále AGCAS), sídlící v Sheffieldu, a Asociace náborářů vysokoškolsky vzdělaných (Association of Graduate Recruiters, dále AGR) v Londýně.

### 4.3.1 Association of Graduate Careers Advisory Services

AGCAS sdružuje profesionály kariérních služeb pracujících s vysokoškolskými studenty a absolventy a také všechny zájemce o tuto oblast už od roku 1967. Reprezentuje přes 150 institucionálních členů, především univerzitní kariérní centra a služby zaměstnanosti, a přes 2,5 tisíce jednotlivců zainteresovaných v poskytování kariérních informací, poradenství a vedení pro studenty a absolventy. Geograficky pokrývá Spojené království i Irskou republiku, možné je také členství mezinárodní. Momentálně má členy z USA, Kanady, Číny, Austrálie, Nového Zélandu, Jižní Afriky, Dánska, Norska a Slovinska.<sup>203</sup>

Hlavními cíli je působit jako silný hlas lobby pro své členy vůči externím organizacím, vládě a klíčovým stakeholderům, být těžištěm pro výzkum a expertem v oboru a poskytovat svým členům podporu a příležitosti k rozvoji. K jejich dosažení prosazuje standardy poskytování služeb, aby zajistila jejich kvalitu, dále provádí, shromažďuje a šíří výzkum o vysokých školách a pracovním trhu absolventů, například vydává odborné

publikace. Organizuje tréninky, poskytuje podporu v podobě mentoringu a pořádá networkingové akce jako každoroční členskou konferenci. Na jejích stránkách jsou přístupné také pracovní nabídky v oblasti kariérních služeb.<sup>204</sup>

### 4.3.2 Association of Graduate Recruiters

Opačnou stranu než organizace AGCAS reprezentuje AGR, zastupující zaměstnavatele a jejich recruitery, kteří se zajímají právě o studenty a absolventy vysokých škol. Byla založena 1968 s cílem zajistit, aby její členové mohli nabrat a rozvíjet talent nejlepších studentů pro své potřeby a potřeby britského hospodářství. V její síti je více než 700 členů a k naplnění svého poslání propojuje zaměstnavatele, vzdělávací instituce a další partnery. Hlavní nástroje jsou tři – vedení kampaní za lepší rozvoj dovedností, vyjadřování potřeb zaměstnavatelů a šíření excelence a inovací v práci s talentem.<sup>205</sup> Konkrétně AGR vydává publikace představující příklady dobré praxe či průzkumy a časopis, organizuje různé eventy, focus groups a tréninky a oceňuje nejlepší zaměstnavatele.<sup>206</sup>

203 / MADUKWE, Chisom, AGCAS, e-mailová komunikace (článek jeho kolegů Responding to the employability agenda), 9. 3. 2015.

204 / About AGCAS. AGCAS [online]. 2015.

205 / About AGR. AGR [online]. 2015.

206 / Association of Graduate Recruiters. AGR [online]. 2015.

## 4.4 UNIVERSITY OF LONDON CAREERS GROUP

Osmimilionová metropole Londýn nabízí opravdu nepřeborné množství příležitostí, jakou vysokou školu studovat. Více než 170 tisíc studentů získá své vzdělání na některé ze 17 college a institutů, které zastřešuje Londýnská univerzita.<sup>207</sup> Podle Sharon Bray si lze univerzitu představit jako federaci, která zajišťuje některé činnosti, ale jednotlivé colleges jsou v podstatě nezávislé, budují si vlastní značku a obecně mají různou kvalitu a prestiž. Mezi nejlépe hodnocené z nich patří University College London (dále UCL), Londýnská škola ekonomie a politických věd (dále LSE) a King's College London.<sup>208</sup>

Pod hlavičkou univerzity pracuje organizace zvaná Careers Group, která zajišťuje kariérní služby napříč jednotlivými colleges a také služby personální agentury pod značkou TempAgency. To však nejsou jediné aktivity této skupiny.<sup>209</sup>

### 4.4.1 Služby Careers Group z pohledu college

Při návštěvě kariérního centra na UCL nám jeho ředitelka Karen Barnard fungování popsala jako sdílené služby pro 7 center a dalších menších subjektů na univerzitě. V praxi to znamená, že pro některé colleges plní funkci kariérního centra vůči studentům, pro školy, které mají vlastní pracoviště, jako je UCL, pak za určitý poplatek Careers Group poskytuje centrální služby. Zajišťuje pro ně vyhodnocování průzkumů mezi absolventy, poskytuje online portál pro inzerování pracovních pozic a stáží pro studenty a především pomáhá s personálními otázkami centra. Nabízí pro zaměstnance školení, najímá kariérní konzultanty a posílá je pracovat na konkrétní college. V rámci členských center pak může konzultant ovlivnit své umístění a měnit ho.<sup>210</sup>

### 4.4.2 Služby Careers Group z pohledu veřejnosti

Organizace byla založena již v roce 1909. Poskytuje služby kariérního rozvoje a zaměstnanosti vzdě-

lávacím institucím a korporátním klientům napříč Evropou. Její hlavní cílové skupiny jsou vzdělávací instituce, korporátní firmy, jednotliví personalisté i konkrétní studenti a uchazeči o práci.

#### 1. Služby pro vzdělávací instituce

(outsourcing kariérních služeb, průzkumy mezi absolventy, služby personální agentury přes TempAgency, event management, marketing služeb, vzdělávání pro zaměstnance, konzultace při organizačních změnách v týmu)

#### 2. Služby pro korporátní firmy i jednotlivce

(koučink, rozvojové kurzy, tréninky a konzultace pro firmy a jejich zaměstnance v oblasti soft skills jako leadership, asertivita, stres v práci, komunikace, vyjednávání, timemanagement a další)

#### 3. Služby pro personalisty/recruitery

(v rámci webu [www.gradsintocareers.co.uk](http://www.gradsintocareers.co.uk) je možné inzerovat, najít stážistu, dočasného i trvalého zaměstnance, dále nabízí i služby placementu, pokud nenajdou vhodného kandidáta, nevyžadují poplatek, také je možné vytvořit profil zaměstnavatele, zapojit se do eventů,

budovat brand přes sponzoring, bannery a jiná propagace)

#### 4. Služby pro studenty a absolventy o práci

(na webu [www.gradsintocareers.co.uk](http://www.gradsintocareers.co.uk) najdou inzerci, online zdroje i nabídku eventů a poradenství)

### 4.4.3 TempAgency jako součást Careers Group

Personální agentura sloužící studentům, univerzitě i externím zaměstnavatelům je také část působící pod University of London a její Careers Group. Primárně pomáhá studentům najít práci při studiu na částečný úvazek uvnitř univerzity a zároveň tak personálně vypomáhá jednotlivým colleges a institutům. Je otevřená ale také dalším subjektům a pozicím na plný úvazek. Na svých stránkách publikuje například nabídky na stáže ve výzkumu, pozice v administrativě i práci na telefonickém průzkumu.<sup>211</sup>

207 / Colleges and Institutes. *University of London* [online]. 2015.

208 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015

209 / *The Careers Group, University of London* [online]. 2012.

210 / BARNARD, Karen, Londýn, UCL, osobní rozhovor, 23. 2. 2015.

211 / BARNARD, Karen, Londýn, UCL, osobní rozhovor, 23. 2. 2015 a TempAgency. *Careers Group, University of London* [online]. 2012.

## 4.5 LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE CAREERS

Knihovna kariérního centra na LSE slouží zároveň jako prostor pro studenty čekající na konzultaci.  
Zdroj: Eliška Gončarová

90



Londýnská škola ekonomie a politických věd (LSE) je jednou ze škol Londýnské univerzity. Kolem 9,5 tisíce studentů z celého světa na ní v centru Londýna studuje obory ekonomického zaměření, sociální, humanitní i přírodní vědy.<sup>212</sup> Tato veřejná vysoká škola se ve světovém rankingu umístila na 71. místě, ve Velké Británii zaujímá 13. místo.

### 4.5.1 LSE Careers – organizační zajištění

Kariérní centrum se už před deseti lety osamostatnilo a není nadále součástí Careers Group, ale patří přímo pod vedení LSE. Od té doby roste jeho význam i počet zaměstnanců, dva roky už navíc využívá nových prostor 5. patra studentského domu v srdci kampusu. Jen pro lepší představu, v centru Londýna jsou na jednom místě budovy všech departmentů, zázemí studentů je však po celém městě.<sup>213</sup>

Kariérní centrum se pyšní malou knihovničkou. Příchozího tam přivítá pracovník na recepci, kde se střídají na směny povinně všichni zaměstnanci centra. Dále jsou k dispozici vlastní konzultační místnosti, pro pracovníky velká open office a několik sklem oddělených kanceláří vedoucího týmu.

V centru pracuje kolem 30 zaměstnanců. V čele stojí ředitelka, která má pod sebou 4 oddělení. První odpovídá za zkušenosti studentů a také provoz centra. Jeho šéfkou a jejích 6 kolegů se věnuje marketingu směrem ke studentům i jednotlivým departmentům, webu, zpracování dat a administrativě. Dále zde funguje dobrovolnické centrum se dvěma zaměstnanci. Následuje zaměstnavatelská část, kde Sharon Bray vede devítičlenný tým. Zástupce ředitele a zároveň vedoucí kariérního vzdělávání a poradenství má pak na starosti 12 kariérních konzultantů. Částečně centrum ještě najímá externí kariérní konzultanty, přestože má i svoje. Nepožaduje odborné vzdělání, ale spíše zkušenosti, možnost dozdělení je pak díky členství kariérního centra v organizaci AGCAS. Každý konzultant má svých 5–7 departmentů, o které se stará, kde poskytuje

konzultace a vede workshopy. Studenty jako výpomoc centrum nevyužívá, ale oslovuje Ph.D. studenty jakéhokoli oboru. Ti po vyškolení nabízí základní poradenství, při kterém dávají zpětnou vazbu k CV a motivačnímu dopisu.<sup>214</sup>

Vzhledem k tomu, že škole jde velká část rozpočtu přímo ze školného placeného studenty, klade centrum velký důraz na poptávku právě od nich, přestože vztahy se zaměstnavateli považuje za důležité. Do rozpočtu plyne od firem asi 30 % příjmů, což je kolem 450 tisíc liber, zbylá část přichází od univerzity.<sup>215</sup>

91



Studentský dům v kampusu LSE poskytuje zázemí také jejímu kariérnímu centru.  
Zdroj: Eliška Gončarová

## 4.5.2 LSE Careers – poskytované služby

Kariérní služby se prezentují jako profesionální služba a slouží všem studentům a poté absolventům do 2 let po ukončení studia. Podle slov Bray uvažují o prodloužení na 5 let po absolutoriu, musí však uvážit, zda mají dostatečné kapacity. Na druhou stranu by jim to otevřelo nové možnosti. Znamenalo by to pracovat se skupinou, která by byla zajímavá pro zaměstnavatele, zároveň by to absolventy blíže připoutalo k LSE a jejich zkušenosti by centrum mohlo využít pro stávající studenty například formou mentoringového programu.<sup>216</sup>

Jasná profilace směrem ke studentům se odráží i v poslání, které zní: „Kariérní centrum na LSE usnadňuje přechod ze studia do zaměstnání a podporuje rozvoj dovedností potřebných k budování a udržení kariéry, která vás bude naplňovat.“<sup>217</sup>

### Služby pro studenty

Poté co se student registruje na stránkách centra do systému CareersHub, může se přihlásit na individuální konzultaci o kariéře nebo životopisu a motivačním dopisu. Během roku pro něj připravují různé eventy, jako jsou veletrhy, semináře, konference a prezentace. Na webu najde také inzerci a aktuální informace, které jsou prezentovány nejčastěji formou blogu. Ve své knihovně nabízí centrum k přečtení knihy a brožury, informace jsou ale k dispozici hlavně online na webu. Rozvoj dovedností a získání nových zkušeností se snaží zajistit přes semináře, dobrovolnické centrum a nabídky pozic na částečný úvazek a stáží. Jako u každé britské vysoké školy, absolventi zpětně informují centrum o tom, kde pracují a za jakých podmínek, prostřednictvím celonárodního průzkumu.

Podrobněji služby představím v následujících řádcích, protože konkrétní informace považuji za přínosnější. Mezi kariérní eventy se řadí celkem 13 obecně i tematicky zaměřených veletrhů, jednodenní i vícedenní workshopy, také diskuze

s absolventy o jejich stávající práci a oboru uplatnění či o inkubátorech. V nabídce nechybí networkingové akce, kde se zapojují i další londýnské školy. Díky napojení na departmenty centrum zakomponuje firemní případové studie do výuky. Trénuje měkké dovednosti, organizuje prezentace firem, ale i mezinárodní akce často vedené i v cizím jazyce. Některé semináře jsou nahrávané a k dispozici online.

Pro kariérní plánování a hledání práce má centrum své konzultanty, kteří jsou schopni se věnovat i handicapovaným studentům a poskytovat poradenství i přes telefon a Skype. Výjimkou nejsou ani cvičné pohovory, assessment centra a testování. Zvláštní čas věnují také sezením s Ph.D. studenty a pracovníkům ve výzkumu, diskutovat mohou o kariérním uplatnění i finančních otázkách.

Součástí standardních služeb je také podpora stáží a pracovních zkušeností. Vedle inzertního prostoru, cílených e-mailů a podpory dobrovolnických aktivit může být příkladem třeba program Tata ISES v Indii či vlastní program stáží v britském parlamentu. Pomoci může centrum také začínajícím podnikatelům, pro které organizuje semináře i networkingové akce, nabízí konzultace i mentora. K dispozici má místnosti k zapůjčení.<sup>218</sup>

LSE bohužel nevydává výroční zprávu, přesto se mi podařilo zjistit alespoň nějaká čísla. V období od března 2014 do března 2015 zveřejnilo kariérní centrum 9 749 inzerátů práce, u dalších 412 zveřejnění z různých důvodů odmítlo. Cílené e-maily posílané na žádost zaměstnavatelů sice podléhají přísným pravidlům, aby studenty nepřehltily, přesto jich za dané období odešlo z centra celkem 186. V portálu CareersHub má pak na druhé straně profil 86 % všech studentů LSE.<sup>219</sup>

Jako hlavní nástroj propagace ke studentům centrum využívá direct mailing, ale také sociální sítě a tištěné plakáty po kampusu. Důležitým faktorem je ale také postoj jednotlivých akademiků, jejichž doporučení je velmi účinné, kredity za účast na akcích centra však studenti nedostávají. Co se týče

místa konání eventů i konzultací, záleží vždy na vztazích s konkrétním departmentem, některé z nich proběhnou v centru, mnoho z nich ale využije prostorů mimo. Pro veletrhy využívají potom jídelnu v hlavní budově kampusu.<sup>220</sup>

### Služby pro zaměstnavatele

Pro zájemce, kteří chtějí najímat studenty LSE, nabízí centrum zdarma inzerci, zpoplatněná je pak prezentace firmy a rozeslání cílených e-mailů studentům vybraných podle ročníku, oboru, profesního zájmu a národnosti. Chce-li firma posílit svůj profil v očích studentů, doporučuje centrum reklamou v CareersHub, sponzoring kariérních publikací, účast na veletrzích, nebo již výše zmíněné prezentace firmy a rozesílání e-mailů studentům.

Veletrhy pořádají pro jednotlivé obory i celkově pro LSE, také se věnují dobrovolnictví a stážím, soustředí se geograficky na Evropskou unii, Čínu a Indii. S tím, kdo chce studenty podpořit, organizují semináře na témata odborná i soft skills různého formátu od panelové diskuze po business game. Dále umí zprostředkovat kontakt na spolky, studentské ambasadorů i samotné departmenty.<sup>221</sup>

Vedoucí oddělení, které se věnuje zaměstnavatelům, si chválí dobrý vztah s firmami, s některými personalisty dokonce na neformální rovině. Přístup k podnikům není rozhodně striktně prodejní, ale hledají společnou strategii prospěšnou oběma stranám. Jméno školy, pod kterou centrum působí, dává centru konkurenční výhodu: když si firmy vybírají, s kým budou spolupracovat, LSE se umístí



Hlavní budovu kampusu LSE využívají pro své veletrhy. Zleva Eliška Gončarová, Sharon Bray (vedoucí týmu věnujícího se zaměstnavatelům na centru) a Radoslav Pittner.  
Zdroj: Eliška Gončarová



u většiny podniků v první pěti. Mnozí z nich pak uzavírají s centrem partnerství, aby si zajistili přednost v rezervaci místa na veletrhu či místnosti, kterou si firma pronajímá pro pohovory nebo prezentace. Navíc získávají partneři také slevu na další služby. Vedoucí však jedním dechem zdůrazňuje, že primární cílovou skupinou jsou studenti, proto centrum stále oslovuje nové firmy z oborů, které nemají tolik pracovních příležitostí, nebo se školu nejsou zvyklé spolupracovat. Podobně přistupují také k neziskovým organizacím, které chtějí přivést na kampus. Služby centra mají zdarma nebo cenově zvýhodněné a s kontaktováním jim pomáhají absolventi LSE. Opačná je situace pro personální agenturu, která je naopak

znevýhodněná a i za publikování inzerátu je nucena zaplatit. Kompletní ceník nabídnou níže.<sup>222</sup>

Bray dále uvádí, že v případě úzce specializovaných veletrhů centrum dokonce vystavovatele vybírá, aby vůči studentům měli jasnou profilaci. Příkladem je veletrh věnovaný právníkům, kterého se účastní pouze ryze právní firmy – právní oddělení v korporátu není dostatečné. Ve srovnání s americkými centry pak sice nabízí organizaci pohovorů v kampusu vedeného personalistou firmy, rozhodně však ne v takovém rozsahu jako v USA, ale pouze na vyžádání. Přispívá k tomu fakt, že v Evropě se různí časy náborů a termíny je proto obtížné zkoordinovat. Proto se může stát, že student dostane nabídku

a je nucen se rychle rozhodnout, přestože jiná může přijít za další měsíc. Zprostředkování práce nezajišťují vůbec, zodpovědnost za výběr nechávají plně na zaměstnavateli a studentovi.<sup>224</sup>

společně jednou ročně pořádají veletrh v Pekingu. V rámci mezinárodní spolupráce je ještě LSE ve spojení s Harvardovou univerzitou, díky tomu jsou schopny navzájem studentům po Skypu poradit s prací za oceánem.<sup>225</sup>

### 4.5.3 LSE Careers – specifika

Centrum vykazuje mnoho pozoruhodností, shrnu je z pohledu zajímavých služeb a zdrojů pro studenty, představím software, na kterém provozuje stránku CareersHub, a také popíši výzvy, kterým momentálně čelí.

#### Externí zdroje a unikátní služby pro studenty

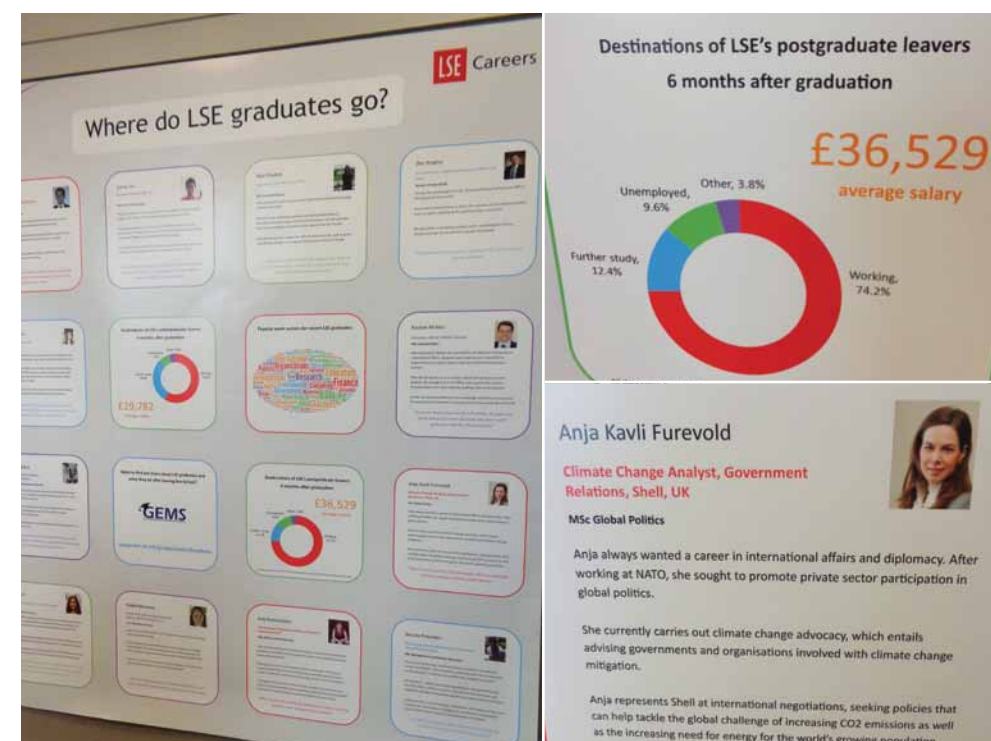
Kariérní centrum úzce spolupracuje s univerzitou v Oxfordu, v Cambridge a také s King's College,

Pokud zůstanu u mezinárodní kariéry, centrum nabízí vedle specializovaných článků a akcí také v rámci stránky Working in Europe and Asia profily zemí po celém světě a naopak pro přicházející mezinárodní studenty informace o Velké Británii. Stránka poskytuje informace o zaměstnavatelích i o ekonomické situaci v jednotlivých státech. Konkrétní inzeráty a tipy na úspěch v globálním světě nabízí soukromé platformy 10 Minutes With, GoingGlobal, Interview Stream, Profiling for Success, Vault a Wetfeet, ke kterým centrum platí přístup pro své studenty. Takto doplňuje rozsáhlé

TABULKA Č. 12: NABÍDKA PRO ZAMĚSTNAVATELE NA LSE CAREERS

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena bez daně
Inzerce práce, reklama a sponzorství	Zveřejnění pracovní pozice nebo stáže na CareersHub Bannerová reklama Posílený profil zaměstnavatele Cílené e-maily rozeslané studentům přes kariérní centrum (max na 600 adres)	Zdarma, £100 pro personální agentury £200 za týden £150 £75–100 za balíček do 199 e-mailů, £125–150 za 200–449 e-mailů, více za 450–599 e-mailů
Prezentace v kampusu	Prezentace zahrnuje místnost, její vybavení, přihlašování studentů a propagaci akce	£450 za malou do 40 studentů, £600 za střední do 80 studentů a £850 za velkou do 120 studentů
Veletrhy a eventy	Pracovní veletrhy a eventy <ul style="list-style-type: none"> <li>populární nebo dvoudenní veletrhy (pro obory jako právo, poradenství, bankovníctví a finance, také pro stáže)</li> <li>menší veletrhy a eventy</li> <li>eventy na téma práce v Číně, v Indii, dobrovolnictví či evropské stáže</li> </ul>	£750–1 050 poplatků za účast, £2 500–3 000 sponzor akce, £180–1 080 za inzerce v brožurě veletrhu £100–400 poplatků za účast, £500–1000 sponzor akce, £180 za inzerce Účast zdarma, £500 sponzor akce, £180 inzerce
Další služby	Semináře pro studenty různých forem Spolupráce se spolky či departmenty	Zdarma

Zdroj: Data z ceníku na LSE a rozhovoru s Bray, 2015<sup>223</sup>



Průzkumy mezi absolventy LSE a jejich kariérní příběhy prezentují všem návštěvníkům centra.  
Zdroj: Eliška Gončarová

zdroje vytvořené svými kariérními konzultanty, jako jsou např. sektory uplatnění a vlastní webináře.<sup>226</sup>

Komunikace s absolventy je pro centrum stále důležitější a jejich přístup je vstřícný. Dokladem toho jsou články o kariéře, které visí na nástěnce v knihovně, či postřehy ze společností, kterými sdílí absolventi své zkušenosti se současnými studenty.<sup>227</sup>

#### Australský software CareersHub

Před třemi lety vyhlásilo centrum tender na software spravující kariérní služby. Do výběru se přihlásila americká společnost Symplicity nabízející NACELink, konkurenční CSO a právě CareersHub. Zvolený CareersHub nahradil britský systém TARGETJobs a přesvědčil především svojí uživatelsky příjemnou stránkou. Do systému vstupují tři základní uživatelé – student/absolvent, zaměstna-

vatel a kariérní centrum. Jedná se o australský software, který pomohl vyvinout zaměstnanec kariérního centra na technické univerzitě, který zodpovídal za spolupráci se zaměstnavateli. Nyní je software na trhu, má pobočku v Anglii a používá ho tam asi 20 kariérních center.

Systém stahuje všechna data z univerzitního systému, proto si student nemusí vytvářet účet ani ho aktivovat či aktualizovat, vše probíhá automaticky. Kariérní centrum tedy může všem posílat e-maily, pokud to student výslovně nezakáže. Po zavedení se systém stal primárním zdrojem informací, což dokazuje i to, že účet opravdu využívá 86 % všech studentů LSE. Pro zaměstnavatele nejsou možnosti tak obsáhlé, pro centrum naopak umí generovat různé analýzy a statistiky. Slouží zároveň jako CRM databáze, přičemž umí rozesílat právě i cílené e-maily. V případě publikování nabídek práce prochází

každá kontrolou pracovníků centra, zveřejněn je inzerát až po schválení.<sup>228</sup>

#### Budoucí výzvy pro kariérní centrum

LSE má silný mezinárodní profil, pouze 33 % studentů pochází ze Spojeného království, zato s 27 % následuje Asie a 22 % studentů přichází studovat z dalších států Evropy. Před dvěma lety došlo ke změně pracovních podmínek pro občany nečlenských zemí EU. Předtím mohli zůstat, v současnosti je však firma musí „sponzorovat“, to ve skutečnosti znamená jistou formu záruky, že tyto zaměstnance opravdu potřebuje. Navíc je firma nucena zaplatit úřadům poplatky doprovázené složitými administrativními postupy. Úkolem kariérního centra je na tuto skutečnost adekvátně reagovat, aby zahraniční studenti neztratili o studium na LSE zájem.<sup>229</sup>

Protože absolventská tradice není v Anglii tak silná jako v USA, pracuje centrum na projektech, kterými by více posílilo vztahy se svými absolventy. Momentálně zaměstnanci centra kromě článků začínají budovat širší základnu mentorů. Podobně mají za úkol více podpořit získávání pracovních zkušeností studentů již během studia.

Do budoucna zvažují také placement uvnitř LSE, jako personální agentura by zabezpečovali outsourcované služby. Jako příklad uvedla Bray pozice v cateringu a asistentské posty pro departmenty. Otázkou jsou samozřejmě kapacity, primární cílovou skupinou přece jen zůstávají studenti.<sup>230</sup>



Na recepci v kariérní knihovně centra na LSE právě pomáhá Sharon Bray přichozí studentce.

Zdroj: Eliška Gončarová

- 212 / London School of Economics and Political Science. LSE [online]. 2014.
- 213 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 214 / BRAY, Sharon, DARLINGTON, Lizzie, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 215 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 216 / Tamtéž.
- 217 / Student careers and vacancies: About LSE Careers. LSE [online]. 2014.
- 218 / Student careers and vacancies. LSE [online]. 2014.
- 219 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor 20. 2. 2015 a následná e-mailová komunikace, 4. 3. 2015.
- 220 / DARLINGTON, Lizzie, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 221 / Business and consultancy: Services for Employers. LSE [online]. 2014.
- 222 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 223 / LSE CAREERS. Pricelist. London, 2014. Dokument získán od Sharon Bray, Londýn, 2015 a aktualizován podle rozhovoru s ní.
- 224 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 225 / Tamtéž.
- 226 / DARLINGTON, Lizzie, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015 a Student careers and vacancies: International careers. LSE [online]. 2014.
- 227 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor a návštěva kariérní knihovny, 20. 2. 2015.
- 228 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.
- 229 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor 20. 2. 2015 a CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015.
- 230 / BRAY, Sharon, Londýn, LSE, osobní rozhovor, 20. 2. 2015.

## 4.6 OXFORD CAREERS SERVICE

Oxfordské kariérní centrum má k dispozici celý třípodlažní dům.  
Zdroj: Eliška Gončarová

98



Oxford jako nejstarší univerzita anglicky mluvícího světa vznikala už na přelomu 11. a 12. století.<sup>231</sup> Unikátní a historická instituce sídlí ve městě Oxford ležícím necelých 100 km severozápadně od Londýna, který věrně odráží její podstatu. Její jedinečnost je dána už samotnou strukturou, která se skládá z centrální univerzity a jednotlivých colleges. Univerzita je tvořena akademickými departmenty, vědeckými centry, knihovnami, muzei a administrativními odděleními. Ona určuje náplň kurzů, organizuje přednášky, semináře i laboratorní práci, poskytuje akademické zázemí i centrální služby. Také primárně přijímá a poté provádí studium magisterské studenty. Je to také ona, která uděluje tituly ve všech stupních studia.

Na 38 colleges, které jsou samosprávné a finančně nezávislé, pak studenti doslova žijí. Jejich college je na bakalářském stupni musí přijmout ke studiu a zodpovídá za jejich průchod studiem, což probíhá formou pravidelných sezení s přiděleným tutorem. Magistry potom college přijme po akceptaci ze strany univerzity. College pro studenty zabezpečuje kromě ubytování a stravování také společenské místnosti, knihovny a sportovní a sociální vyžití včetně bohoslužeb. Na college tak vzniká soudržná komunita propojující studenty s akademiky.<sup>232</sup> Také díky tomuto systému, který se vyvíjel celá staletí, Oxfordská univerzita profituje ze silného vztahu absolventů ke své college i celé univerzitě.

Na Oxfordu studuje přes 22 tisíc studentů<sup>233</sup> na 58 fakultách, školách, departmentech a institutech, které jsou organizovány do 4 akademických divizí. Stručně se tedy studium zaměřuje na obory humanitní, přírodovědné, sociální vědy a lékařství.<sup>234</sup> Celosvětově se dle žebříčku drží na pátém místě, v Británii následuje University of Cambridge a Imperial College London.

### 4.6.1 Oxford Careers Service – organizační zajištění

Bohatá historie se projevuje i faktem, že oxfordské kariérní centrum je nejstarším, jeho vznik se datuje k přelomu 19. a 20. století,<sup>235</sup> a působí velmi sebejistě. Vízí centra je být obecně považováno za jedno z nejlepších univerzitních kariérních center na světě. Kariérní služby jsou zakotvené jako jedna ze složek, které zajišťuje univerzita a pod ní centrum také přímo patří.<sup>236</sup>

Jeho sídlem je historický třípodlažní dům asi 20 minut pěší chůze severně od centra.

V prvním patře je moderně vybavená recepce, elegantní čekárna, knihovna a v zadní části domu pak otevřený prostor s variabilním nábytkem a proskleným stropem. Tento prostor je využíván pro různé semináře a malé tematické veletrhy, po obvodu jsou pak prosklené buňky pro individuální konzultace. V přízemí po schodech dolů se nachází další dvě seminární místnosti, kde se konají i prezentace zaměstnavatelů. Přízemí poskytuje zázemí některým pracovníkům a umožňuje vstup na zahradu. V druhém patře je umístěna velká kancelář ředitele a dalších pracovníků. Dále využívají prostorů jednotlivých colleges, sezení probíhají také ve společenské

99

místnosti. Výhodou je viditelnost služeb centra směrem k okolí, pokud tak organizuje něco mimo své prostory, je pro studenty i vyučující rozeznatelnější.<sup>237</sup>

V centru působí 39 pracovníků v čele s ředitelem Jonathanem Blackem, který má pod sebou výkonnou asistentku Caroline Thurston a taktéž vedoucí čtyř jednotek. První složkou jsou kariérní poradci, těch je 12 a vede je Jane Chanaa. Fiona Whitehouse má pod sebou čtyřčlenný tým věnující se programu stáží a vedle ní působí ještě dva kolegové s projektem Studentského poradenství pro místní podniky. Největší tým se pak zodpovídá manažerce vztahů se zaměstnavateli, která má na starosti i provozní stránku centra. Pracovníci v IT, financích, marketingu, správci budovy a recepce jsou součástí týmu, 6 jejich lidí se pak věnuje přímo zaměstnavatelům.<sup>238</sup>

Jonathan Black popsal své centrum jako 4 protknuté kruhy: poradenství, zaměstnavatelé,

stáže a marketing. Pod nimi je základna s IT službami, vybavením a financemi. V případě kariérních poradců zdůraznil, že každý se věnuje klientům z 3–4 colleges a při najímání nových posílá do týmu upřednostňuje zkušenosti v oboru, ve kterém mají radit.<sup>239</sup> Sám do funkce ředitele nastoupil v březnu 2008, předtím působil ve vedoucích pozicích v komerční sféře. Jeho doménou byla média, konkrétně pracoval pro dvě mezinárodní vydavatelství a mediální gigant Times Mirror v Londýně a Los Angeles. V Oxfordu pak zastával post ředitele na Said Business School. Nyní je ještě předsedou spin-out společnosti Oxfordské univerzity Minervation.<sup>240</sup>

Celkový rozpočet centra se pohybuje kolem 1,6 milionu liber, z čehož generuje asi 35–40 % z příjmu od zaměstnavatelů. Blackovo vystupování naznačilo, že centrum s financemi problém nemá. Vždy se mu povede prosadit své a zároveň radí začít s piloty, které nikoho nevystraší, a když už je zaangażováno mnoho studentů, nikdo si je nedovolí zpochybnit a stáhnout z nabídky.<sup>241</sup>

#### 4.6.2 Oxford Careers Service – poskytované služby

Ve svém poslání centrum označuje za své klienty „všechny současné studenty Oxfordské univerzity, vědecké pracovníky, absolventy, kolegy, zaměstnavatele a poskytovatele dalších příležitostí, které zapojuje do svých kariérně zaměřených služeb, programů a aktivit vysoké hodnoty. Konkrétně centrum povzbuzuje a pomáhá studentům, vědeckým pracovníkům a absolventům, aby učinili a implementovali informované rozhodnutí o své kariéře.“<sup>242</sup> Na rozdíl od jiných center toto slouží svým absolventům doživotně, jak mi Black řekl.<sup>243</sup>

##### Služby pro studenty

Studenty centrum nerozděluje podle ročníku, oboru či college, ale řadí je do třech kategorií.

Jedni nevědí, kde začít, druzí chtějí získat více dovedností a třetí skupina už je ve fázi žádání o práci. Podle toho také centrum skládá své služby a uvádí, že za poslední roky roste počet studentů přicházejících do centra už v 1. ročníku. Nyní centrum vykazuje, že zasáhne na 60 % všech studentů z prvních ročníků, na druhé straně jeho služby využije 90 % z řad studentů závěrečných ročníků. Celkový zásah dosahuje v průměru hodnoty 65 % všech studentů.<sup>244</sup>

Studenti pracují s portálem CareerConnect, který jim nabízí kalendář akcí, inzerci, databázi zaměstnavatelů i napojení na externí zdroje, jako je Wetfeet nebo GoingGlobal. Silný důraz klade centrum na kariérní poradenství, osobní konzultace mohou probíhat osobně i přes Skype. Pomoci mohou i s žádáním o práci v cizím jazyce, nabízí například zpětnou vazbu k CV v němčině. Ve skupině se mohou studenti realizovat při tzv. Career Lounges, což je akce vedená poradcem pro studenty se společným zájmem. Dále centrum organizuje workshopy a setkání se zaměstnavatelem v různé formě diskuze nebo na pracovním veletrhu.

Oxfordská kariérní síť zpřístupní databázi dřívějších studentů, kteří se dobrovolně registrovali, aby pomohli těm stávajícím, platforma slouží k hledání inspirace i práce. Další informace poskytuje knihovna a samotný web, kde je vše dostupné i veřejnosti. Lze si prohlédnout informační listy s přehledy oborů a jejich uplatněním, veletržní brožury a kariérní průvodce, nebo si poslechnout mp3 nahrávky, které představují obory uplatnění.<sup>245</sup>

Silnou stránkou centra jsou jeho projekty, podrobně ty hlavní prezentuji v části 4.5.3 jako zajímavosti, na tomto místě ale popíši program stáží. Stáže trvají 3–15 týdnů a ročně jich centrum nabídne více než 500, na čemž mají velkou zásluhu absolventi Oxfordu, kteří pomáhají se získáním více než 50 % z nich. Podmínkou je placení stážistů, neziskové organizace jsou tlačeny alespoň do poskytnutí

ubytování a stravy. V těchto případech se centrum snaží získat podporu třetí strany, nejčastěji univerzity nebo ze soukromých zdrojů. Některé pozice jsou více propojené s univerzitou a jsou financované z jejího rozpočtu, v takovém případě vybírají kandidáty. Obvykle se však jedná pouze o inzerování pozice a výběr si udělá sám poskytovatel stáže.<sup>246</sup>

Hlavním nástrojem marketingu centra je newsletter, který odebírají všichni studenti, pokud se úmyslně neodhlásí. V databázi mají 15 tisíc studentů a 8 tisíc absolventů.<sup>247</sup>

##### Služby pro zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele je v centru samozřejmě možná online i tištěná inzerce, setkání se studenty na veletrzích i při dalších příležitostech v kampusu, možnost zapojit se do programu stáží nebo podpořit další programy.<sup>248</sup>



Pro jednotlivé studijní obory na Oxfordu mají připravené informační listy s možnostmi uplatnění.  
Zdroj: Eliška Gončarová



Kariérní brožury slouží oxfordským studentům.  
Zdroj: Eliška Gončarová

TABULKA Č. 13: NABÍDKA SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE NA OXFORD CAREERS SERVICE

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
Inzerce práce	Zveřejnění inzerce práce a databáze eventů na portálu CareerConnect Inzerce v kariérní brožuře The Oxford Guide to Careers Cílené e-maily dle kritérií (obor, předmět, ročník, národnost, oblast zájmu, jazyk)	Zdarma £160 v seznamu až do výše £5 230 za obálku £0,21 za osobu
Prezentace v kampusu	Pracovní veletrhy – 15 tematických ročně, ceny se liší i podle velikosti stánku Prezentace firmy – koordinují data a časy, pomohou s propagací, ale samotná akce na firmě, negarantují účast Workshopy vedené firmou na téma CV, pohovorů, assessment centra a case studies (prvně se firma zapíše na wish list, centrum zváží téma a osloví) Cvičné pohovory vedené personalistou firmy, hned poté feedback pro studenta Recruiter in Residence – neformální setkání v kampusu	£470–1 315 Pronájem místnosti: £91 za den za konzultační místnost, £406 za den za místnost s kapacitou 25 míst, £561 při 60 místech Catering: £6,60–9,60 za osobu Nezjištěno Nezjištěno £100–250 dle denní doby a hodin strávených na kampusu
Partnerství a sponzoring	Partnerství – dialog mezi centrem a zaměstnavateli, finanční podpora, výhody pro firmy: propagace, garantované místo na veletrzích, sleva na služby, newsletter a ročně 3 setkání partnerů, dva typy, v současnosti mají 10 partnerů a 128 associates Sponzoring programu podporující uplatnění žen Springboard	£750 za Associate, £3 500 platí Partner, neziskové organizace za třetinový poplatek Věnují £5 000 ročně a mají kredit, za který nakupují služby, plus branding
Další služby	Programy stáží – zaměstnavatel může inzerovat nebo možnosti dárcovství a podpory stipendií Speciální programy pro školy a místní podniky (nabídka zapojit se) Spolupráce se studentskými organizacemi – v kampusu je jich 400, neupřednostňuje žádné, ale radí firmám, aby provedly vlastní průzkum, než nějakou podpoří	

Zdroj: Data z webových stránek Oxfordského centra, 2015<sup>249</sup>

V akademickém roce 2013/2014 centrum zveřejnilo 9 353 inzerátů, což znamená asi 30 denně. Za důvody, proč číslo stále vzrůstá, považuje lepší systém administrující inzerce a fakt, že si velcí zaměstnavatelé vybírají asi 5 univerzit, se kterými spolupracují, a Oxford se do výběru vždy zařadí. Zároveň centrum přitahuje nové firmy, které se dříve na kampus neodvážily, ale nyní jejich aktivity rostou a mají ambice najímat absolventy nejlepších škol.

Za velký zdroj financí centrum považuje také své partnery a spolupracující podniky, tzv. associate. Ti kromě dalších výhod mohou přímo kontaktovat studenty. Student však k tomu musí dát souhlas, ale ten ve většině případů udělí. Další potenciální příjem vidí v databázi absolventů, kterým by inzerovali pracovní nabídky. Pro zaměstnavatele by mohlo být zajímavé mít dosah na již zkušené absolventy.

Podporou služeb je CareerConnect, který zajišťoval americký software od společnosti CSO, v současnosti ale centrum přechází k britskému TargetConnect, který lze podle Blacka snadněji přizpůsobit jeho potřebám a je navíc levnější.<sup>250</sup>

### 4.6.3 Oxford Careers Service – specifika

V této části chci přiblížit tři unikátní projekty, které oxfordské centrum pro studenty nabízí. Jedná se o studentské poradenství pro místní podniky nazvané Student Consultancy, dále program s britskými školami Insight Into Teaching a třetím je program Springboard pro ženy podporující jejich ambice na manažerské posty.



Variabilní prostor může kariérní centrum využít pro své semináře a workshopy.  
Zdroj: Eliška Gončarová

### Studentské poradenství pro místní podniky

Projekt Student Consultancy propojuje aktivní studenty napříč všemi obory s místními podniky. Do každého vyhlášeného ročníku se přihlásí cca 200 studentů, ze kterých je vybráno 160 zájemců, kteří úspěšně prošli hodinovým assessment centrem. Vybraná skupina absolvuje dvoudenní trénink a potom v týmech po čtyřech pracuje na jednotlivých projektech zadaných místními podniky či univerzitou. Program trvá celý rok a studenti na práci stráví cca 3–4 hodiny týdně. Zadané projekty se občas opakují nebo na sebe navzájem navazují. Zadávající podniky vytváří wish list, co mají studenti vyřešit. Nejčastěji se jedná o marketingové studie, business plány či cost-benefit analýzy například při příležitosti otevření nové kavárny, výstavby cyklostezky a podobně.<sup>251</sup>

### Vhled do učitelství a dalších oborů

Dalším projektem je tzv. Insight into Teaching, na kterém spolupracují se školami po celé Británii a zapojují do něj opět studenty bez ohledu na obor. Zájemce se zapojuje do výuky a asistuje žákům, případně vede část hodiny, záleží na domluvě. Často se tímto student vrací na praxi přímo do své vlastní školy. Studenti na úvod dostanou krátké školení, poté absolvují praxi a na závěr dostane student i škola cennou zpětnou vazbu.

Ve Spojeném království je pro studenty se zájmem o učitelskou profesi několik možností, jak vizi naplnit. K nastoupení do školy vedou tři cesty, buď je nutné získat certifikát za roční studium (podobně jako české pedagogické minimum), nově je možné ho získat také přes agenturu Teach first,

která vzdělání poskytne v 6 týdnech, nebo mohou vystudovat akademii. Soukromé školy často najímají čerstvé absolventy a potom jim během práce umožní si certifikát dodělat.<sup>252</sup>

### Třídenní program pro ženy Springboard

Na podporu žen spustilo kariérní centrum program, který má během tří celodenních workshopů posílit jejich sebevědomí a rozvinout jejich měkké dovednosti jako leadership, komunikace a další. Motivem programu bylo zjištění průzkumu absolventů, který odhalil značné rozdíly v platech mužů a žen po studiu na Oxfordu. Program je složen z workshopů, konzultací, motivačních osobností a zároveň se snaží o stmelení celé skupiny.<sup>253</sup>

- 231 / Introduction and history. *University of Oxford* [online]. 2015.
- 232 / Organisation. *University of Oxford* [online]. 2015.
- 233 / Facts and figures. *University of Oxford* [online]. 2015.
- 234 / Divisions and Departments. *University of Oxford* [online]. 2015.
- 235 / CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015
- 236 / Organisation. *University of Oxford* [online]. 2015 a Press Information. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015.
- 237 / THURSTON, Caroline, CHANAA, Jane, Oxford, prohlídka centra, 25. 2. 2015.
- 238 / OXFORD CAREERS SERVICE. *Organizational Chart*. Oxford, 2014. Dokument získán od Jonathan Blacka, Oxford, 25. 2. 2015.
- 239 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 240 / List of Careers Advisers. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015.
- 241 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 242 / Press Information. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015.
- 243 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 244 / Tamtéž.
- 245 / Our Services. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015.
- 246 / WHITEHOUSE, Fiona, Oxford, osobní rozhovor a následná e-mailová komunikace, 25. 2. a 9. 3. 2015.
- 247 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 248 / Information for Recruiters. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015.
- 249 / Information for Recruiters. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015 a *The Oxford Guide to Careers 2016: Rate Card*. Oxford, 2015 a *Employer. Information Pack: A Guide to Recruiting at the University of Oxford*. Oxford, 2014.
- 250 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 251 / BLACK, Jonathan, THURSTON, Caroline, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 252 / BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.
- 253 / BLACK, Jonathan, THURSTON, Caroline, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015.



Vstupní hala v budově kariérního centra na Oxfordské univerzitě.  
Zdroj: Eliška Gončarová

## 4.7 CITY CAREERS, STUDENT DEVELOPMENT & OUTREACH V LONDÝNĚ

Londýn, ilustrační fotografie

City University London (dále City) byla založena v 19. století a je pevně vázaná k Londýnu, se kterým ji pojí i osobnost starosty města. Ten je formální hlavou univerzity s titulem kancléře a vystupuje jako její představitel při oficiálních příležitostech, jako je například slavnostní předávání diplomů.<sup>254</sup> Londýn považuje za svůj kampus asi 16,5 tisíce studentů na pěti školách. Nabídka oborů zahrnuje umění a sociální vědy, business, právo, zdravotní vědy, ale také matematiku, počítačové vědy a inženýrství. Tato veřejná univerzita se podle žebříčku, který jsem zvolila, pohybuje ve světě až na 341. místě, v Británii se umístila na 39. místě. Podle hodnocení magazínu Times však patří celosvětově mezi 5 % nejlepších vysokých škol.<sup>255</sup>

### 4.7.1 City Careers, Student Development & Outreach – organizační zajištění

Centrum této univerzity má výjimečně široký záběr aktivit od kariérních služeb včetně zprostředkování práce na částečný úvazek, rozvojové aktivity, až po prezentaci směrem k zájemcům o studium, což vysvětluje dlouhý název pracoviště. Přesto o něm pro zjednodušení budu psát jako o kariérním centru, případně budu používat zkratku CSDO.

Za poslední čtyři roky centrum pohltilo jmenované činnosti univerzity, povýšilo v rámci její struktury a nyní už nepatří pod služby pro studenty, ale vystupuje samostatně. Nyní reportuje přímo provicekancléři (v českém prostředí odpovídá postavení prorektora), který se na vedení silně zastává jeho zájmů. Jako hlavní motivy vidí ředitel centra Gary Argent obrat v prioritách, popisuje to jako snahu prosadit větší rovnováhu mezi důrazem na výzkum a zaměstnatelnost absolventů. Paradoxně pomohlo také vyhlášení maximální výše školného v roce 2012, což rapidně zvedlo očekávání studentů a také zostřilo konkurenci mezi školami. Dalším faktem bylo také poselství, které univerzita chtěla předávat studentům – staráme se o vaše uplatnění po studiu, a průzkumy mezi absolventy, které vstupují do rankingu univerzit.

Kariérní centrum najdou studenti v Drysdale Building v prvním patře komplexu budov, ve středu dění na kampusu na Northampton Square. Propletou-li se správně chodbami, najdou úsek, kde je na jedné straně posezení, na druhé pak prosklený vstup do velké recepce centra. Za dlouhým pultem se studentů ujme jedna ze 3 pracovníc, druhou možností je přímo oslovit zástupce prezentující služby personální UNITEMPS. V prostoru je k dispozici další posezení pro čekající, napravo a nalevo od pultu se nachází prosklené konzultační místnosti a také seminární místnost. Za recepcí je pak vchod pro zaměstnance. Centrum využívá ale také prostory kampusu.

Svémi aktivitami zaměstnává centrum více než 30 pracovníků. V čele byl za mé návštěvy zmíněný ředitel Gary Argent, kterému přímo odpovídá jeho zástupce a vedoucí čtyř klíčových oddělení. Pod zástupce ředitele pak patří tzv. informační tým, který ve čtyřech lidech obstarává recepci, publikace vydávané centrem, průzkum mezi absolventy, multimédia a finance. Jeho zodpovědností je také čtyřčlenná skupina věnující své úsilí personální agentuře UNITEMPS, jedná se o manažera platformy a 3 personalisty. Argentovi se přímo zodpovídá tým šesti kariérních konzultantů, dále Vin Bhabra jako manažerka angažování zaměstnavatelů se třemi kolegy, manažer řídicí 6 lidí věnujících se komunikaci se zájemci o studium a také manažer studentského rozvoje se čtveřicí pracujících na mentoringovém programu, dobrovolnickém centru a buddy programu

pro nováčky na univerzitě. S některými aktivitami hlavně v organizaci a marketingu pomáhají ještě studentští ambasadoři.<sup>256</sup>

Kariéra ředitele centra Garyho Argenta jako vedoucí osobnosti začala v počítačové firmě, kde působil celých 17 let nejprve na IT pozici a poté jako manažer graduate programu, kterým ročně prošlo na 200 nových zaměstnanců. Od roku 2008 se věnoval práci v rámci organizace AGR sdružující hlavně recruitery a také vysoké školy, kde se snažil pomoci propojit obě strany na společných akcích. V červnu 2011 pak nastoupil jako ředitel kariérního centra. V době mé návštěvy však již oznámil, že se chystá pozici opustit a zkusit podnikatelskou dráhu. Na základě svých zkušeností hodlá hrát roli konzultanta pro firmy, které chtějí najímat absolventy vysokých škol.<sup>257</sup>

Jako celkový rozpočet uvádí Argent částku ve výši 1,9 milionu liber včetně platformy UNITEMPS. Pouze 3 % příjmů pak pochází od zaměstnavatelů (tedy přibližně 60 tisíc liber). Zbytek poskytuje rozpočet univerzity a některé činnosti podporuje také částečně asociace absolventů.<sup>258</sup>

Na závěr této části uvedu, že některé profesní školy, jako je například Cass Business School, provozují vlastní centrum věnující se speciálně pouze jejich postgraduálním studentům.<sup>259</sup>

## 4.7.2 City Careers, Student Development & Outreach – poskytované služby

Kariérní centrum slouží výjimečně širší cílové skupině, vedle studentů a absolventů do tří let od ukončení školy se přidávají také zájemci o studium na vysoké škole, dále zaměstnavatelé a také široká veřejnost v případě personální agentury.

### Služby pro studenty

Kariérní služby kopírují klasickou nabídku individuálních konzultací, inzerce pracovních příležitostí včetně dobrovolnických pozic a kariérních eventů, jako jsou veletrhy, prezentace firmy, ale i méně formální setkání, panelové diskuze nebo různé formy výběrového řízení nanečisto i přednášky na toto téma. Nechybí ani bohaté online zdroje. Speciální programy se zaměstnavateli jako Snapshot nebo Employability Skills i aktivity mimo kariérní služby představím podrobně v části 4.7.3. Na tomto místě však ještě zmíním, že právnícké obory mají v osnovách povinně předmět s kariérní tematikou. Výuku zajišťuje kariérní centrum, iniciativa však přišla ze strany školy.<sup>260</sup>

V řeči čísel poskytne centrum přibližně 5 tisíc individuálních konzultací v délce 20 nebo 45 minut a organizuje více než 200 veletrhů, workshopů a dalších eventů ročně. V loňském roce pak uveřejnilo kolem 6,5 tisíce inzerátů. Do součtu však není zahrnuta inzerce v rámci UNITEMPS. Číslo je ve skutečnosti vyšší také kvůli tomu, že zaměstnavatelé v jednom inzerátu publikují i více pozic.<sup>261</sup>

Na závěr ještě uvedu poznámku Garyho Argenta, který uvedl, že se na trhu pohybuje stále více soukromých subjektů, které nabízejí kariérní poradenství. Musí proto studenty upozorňovat, že univerzitní centrum je na rozdíl od externí konkurence zaručeně profesionální a bezplatné.<sup>262</sup>

### Služby pro zaměstnavatele

Manažerka věnující se za centrum zaměstnavatelům Vin Bhabra popisovala, že se opravdu snaží vybudovat vztah mezi nimi a univerzitou. Centrum s nimi konzultuje plán, jak nalákat studenty, aby se přihlásili do výběrového řízení, často pomáhá i se správným sestavením popisu pracovní pozice. Poplatky vybírá v podstatě pouze za účast na veletrhu, rozeslání cílených e-mailů a sponzorováním konkrétních eventů či programů.<sup>263</sup>

TABULKA Č. 14: NABÍDKA SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE NA CITY CSDO

Recruitmentové služby	Konkrétní služba	Cena
Setkání se studenty	Workshopy na přípravu k výběrovému řízení, stínování, panelové diskuze pro specifický obor, veletrhy, program Employer in Residence – konzultace CV či cvičné pohovory pro studenty přímo v kampusu	Zdarma
Inzerce a recruitment	Inzerce práce online v systému CareersHub Cílené e-maily Služby personální agentury UNITEMPS	Zdarma £200 Nezjištěno
Veletrhy a eventy	Neformální setkání u oběda Veletrhy práce - odpolední, 3hodinové, cena zahrnuje výstavní místo se stolem a židlemi, oběd a občerstvení během akce, propagaci loga, jména a odkazu na stránky	£200 za stánek £350–500, slevy pro účastníky více veletrhů a včas se registrující, dále o 50 % nižší cena pro podniky do 200 zaměstnanců, pro neziskové a vládní organizace zdarma
Další služby	Program stínování manažerů firmy vybranými studenty, kteří byli předtím proškoleni a prošli hodnocením (3 varianty: den nebo víc přímo na pracovišti, setkání na pracovišti nebo na univerzitě)	Zdarma

Zdroj: Data z webových stránek centra na City, 2015<sup>264</sup>

## 4.7.3 City Careers, Student Development & Outreach – specifika

Kariérní centrum se může chlubit výjimečnými programy, netypickými cílovými skupinami a také personální agenturou UNITEMPS.

### Studentské programy

Program Snapshot dává vhled do vybrané oblasti uplatnění, nabízí setkání, diskuze i work-

shopy se zaměstnavateli. Speciálně pro ženy je pak určen Sprint London Programme, zahrnující kurzy soft skills, networkingové aktivity, setkání se zaměstnavateli a mentory. Šestiměsíční mentoringový program angažuje absolventy, z jejichž databáze si stávající studenti mohou vybírat.<sup>265</sup>

Za velký úspěch považuje Bhabra program stvořený spolu se zástupci zaměstnavatelů coby lektory série přednášek. Tzv. dovednosti zaměstnatelnosti školí po celý semestr pravidelně každé úterý v odpoledních nebo večerních hodinách.





Recepce kariérního centra na City, vpravo jeho ředitel Gary Argent.  
Zdroj: City University London

Při spuštění programu se návštěvnost pohybovala sotva kolem 30 studentů, nyní je v sále 300 posluchačů a dalších 200 mají na čekací listině. Student se může účastnit vybraných přednášek nebo se přihlásit na celou sérii. Po splnění určitého počtu přednášek získávají certifikát absolventa programu. Setkání je oblíbené i mezi zaměstnavateli, kteří prezentují např. tato témata: jak napsat životopis, uspět u telefonického pohovoru, rozvinout a demonstrovat komunikační dovednosti, jak se připravit na psychodiagnostické testy či prezentovat se během assessment centra.<sup>266</sup>

#### Zájemci o studium a usnadnění života na škole

Kariérní centrum je na centrální úrovni zodpovědné za prezentaci vůči zájemcům o studium, každá škola v rámci City má samozřejmě také vlastní aktivity. Strategií centra je posílat na střední školy své zástupce a s žáky se pobavit, jaké možnosti na ně čekají. Přitom studium na vysoké škole zmiňují jako jednu z cest, která nemusí být pro každého.

Aby vstup na akademickou půdu centrum ulehčilo, nabízí program CityBuddies. Nově přijatí studenti v něm mohou oslovit staršího spolužáka, který je univerzitou provede. Podporovatelem je asociace absolventů, která se snaží vzbudit u studentů sounáležitost se svou univerzitou a vytvořit tak později silnější vazby mezi City a jejími absolventy. Velmi populární mezi studenty je také nový web nazvaný Experience City, tedy Prožij City, kde je nabídka mimoškolních aktivit.<sup>267</sup>

#### Personální agentura UNITEMPS

Již několikrát zmiňovaná UNITEMPS je vlastně franšíza fungující po celé Británii. Kariérní centrum za ni platí poplatek společnosti vlastněné University of Warwick, na oplátku získává brand, právní podporu a přístup do databáze a systému platformy. City nejprve začala se zprostředkováním částečných úvazků na pozice uvnitř univerzity, poté rozšířila své pole také na externí subjekty. Nyní proto může kdokoli agenturu využít pro hledání lidských zdrojů z pohledu zaměstnavatele

a zároveň při hledání brigády z pohledu studenta i široké veřejnosti.

K dispozici jsou různé nabídky od vylepení letáků po kampusu, vedení prohlídek kampusu pro návštěvy až po administrativní práci asistentů na departmentech univerzity. Kromě inzerce provádí pracovníci v týmu UNITEMPS také předvýběr kandidátů. Konkrétní zadání záleží na klientovi, agentura může předvybrat zájemce podle CV, motivačních dopisů i po ověření assessment centrem. Samotné kariérní centrum služby využívá pro vlastní potřeby. Tímto způsobem najímá studentské ambasadory, kteří působí v buddy programu, jako vyslanci na středních školách, ale i po univerzitě. Často pomáhají při organizaci eventů. Vždy je jejich tým složen ze zástupců každé školy a obvykle pracují asi 8 hodin týdně.<sup>268</sup>

- 254 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 255 / Schools and departments. City University London [online]. 2015 a Facts about City. City University London [online]. 2015.  
 256 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 257 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015 a Careers, Student Development & Outreach. City University London [online]. 2015.  
 258 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor a následná e-mailová komunikace, 26. 2. a 5. 3. 2015.  
 259 / Careers services. Cass Business School [online]. 2015.  
 260 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 261 / ARGENT, Gary, e-mailová komunikace, 5. 3. 2015.  
 262 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 263 / BHABRA, Manvinder, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 264 / Recruiters. City University London [online]. 2015 a Fairs at City. City University London [online]. 2015.  
 265 / For Students & Recent Graduates. City University London [online]. 2015.  
 266 / BHABRA, Manvinder, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015 a CITY CAREERS. Employability Skills Programme: Autumn 2014. London, 2014.  
 267 / ARGENT, Gary, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.  
 268 / ARGENT, Gary, BHABRA, Manvinder, Londýn, City, osobní rozhovor, 26. 2. 2015.

## 4.8 PŘÍPADOVÉ STUDIE DALŠÍCH NAVŠTÍVENÝCH UNIVERZIT

Ve Velké Británii jsem navštívila kariérní centra ještě dvou dalších vysokých škol. Konkrétně se jednalo o University College London, patřící pod Londýnskou univerzitu, a Cambridgeskou univerzitu.

### 4.8.1 University College London Careers

Na začátek krátce představím UCL, která svým téměř 30 500 studentů<sup>269</sup> poskytuje vysokoškolské vzdělání v širokém spektru oborů. Jde např. o umění a humanitní studia, ale i architekturu, plánování, stavebnictví a energetiku. Nechybí ani právo a vědy historické, sociální, matematické i fyzikální. Inženýrství, kam univerzita řadí různé obory od přírodních věd až po IT obory a kriminologii, pak stojí vedle medicínských oborů, jako jsou vědy o mozku, zdravotnické či o zdraví populace.<sup>270</sup> Ve světovém rankingu se UCL dělí o 5. místo s Oxfordem, v Británii je pak třetí hned za Cambridge a Imperial College London. U samotného kariérního centra chci uvést některá zajímavá zjištění z pohledu organizace i služeb.

#### Organizační zajištění

Jak už jsem uvedla, kariérní centrum patří pod organizaci Careers Group, a jeho ředitelka Karen Barnard mi sdělila některé další informace stojící za zmínku. Centrum má v současnosti 52 zaměstnanců, což na celkový počet studentů školy podle ní odpovídá britskému standardu. Jako ředitelka reportuje přímo vice-provostovi, protože už nadále nepatří pod studentské služby. Ty z jejího pohledu studentům pomáhají, když mají nějaký problém, kariérní centrum však takto působit nechce.

Barnard popisuje, že za posledních 10 let rapidně narostl počet zaměstnanců, což přisuzuje ekonomické krizi a zvýšení školného. Rozpočet na provoz je centrum schopno platit z vlastní hospodářské činnosti. Mzdové náklady jsou ale z většiny kryty univerzitou. Část pochází přímo od jednotlivých

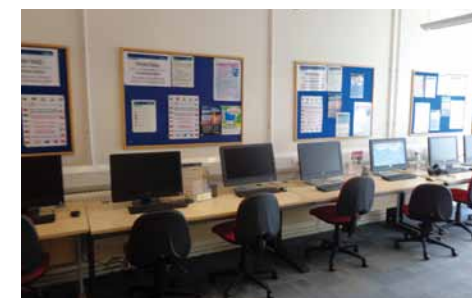
departmentů, pro něž služby zajišťuje, a další finance získává také na konkrétní projekty.<sup>271</sup>

#### Služby určené studentům i zaměstnavatelům

Kariérní centrum nabízí služby UCL Talent Bank, což je určeno primárně malým a středním podnikům. Podle jejich požadavků může centrum sestavit seznam vhodných kandidátů, které na základě domluvených kritérií předvybralo. Studenti se zájmem o práci v těchto podnicích pak na druhé straně vkládají do Talent Banku svůj profil.<sup>272</sup> Pro obory, které pro úspěšné zakončení vyžadují praxi (většinou se jedná o Ph.D. studenty), pomáhá centrum studenty umisťovat.<sup>273</sup>

Pro studenty a zaměstnavatele nabízí také unikátní příležitost poznat se během programu Focus on Management. Manažeři z firem mohou vést tým studentů po dva dny, jsou sledováni profesionálním koučem a na závěr dostanou feedback. Studenti se tímto způsobem učí manažerským dovednostem a trénují další soft skills. Pro firmu to znamená velmi atraktivní branding a networking se 100 předvybranými studenty, proto si centrum účtuje 595 liber.<sup>274</sup> Jinou příležitostí je letní škola zaměstnatelnosti, kde se firmy mohou zapojit různě. Některé pošlou řečníka, jiné pomohou zajistit poradenství k životopisům nebo pohovorům.<sup>275</sup>

žerským dovednostem a trénují další soft skills. Pro firmu to znamená velmi atraktivní branding a networking se 100 předvybranými studenty, proto si centrum účtuje 595 liber.<sup>274</sup> Jinou příležitostí je letní škola zaměstnatelnosti, kde se firmy mohou zapojit různě. Některé pošlou řečníka, jiné pomohou zajistit poradenství k životopisům nebo pohovorům.<sup>275</sup>



Využít elektronické zdroje nebo požádat o práci online mohou studenti přímo v centru.  
Zdroj: Eliška Gončarová

#### Jakým výzvám čelí kariérní centrum na UCL

Přestože na departmentu managementu úspěšně zařadili kariérní vzdělávání do osnov, nemá centrum v úmyslu tlačit s podobným nápadem na další oddělení. Zato do budoucna plánuje lépe pečovat o takzvané studenty pocházející z netradičního prostředí, tedy takové, kteří jsou v rodině prvním vysokoškolačkem nebo jim ve studiu brání jiné překážky. Nejprve však chce provést průzkum, co se s těmito lidmi po studiu děje, a potom zvolit cestu, jak je možné jim pomoci.

Jako další výzvu vidí fakt, že většina magisterských studentů, kterých je na škole 13 tisíc, musí o práci žádat už krátce poté, co nastoupí do studia. Přes samotné kurzy je však náročné najít čas a nepropásnout brzké termíny. Tento nový trend staví centrum do obtížné pozice, na kterou se musí připravit například zavedením online kurzů a podobně. Z pohledu bakalářských studentů pak chce centrum zjistit, zda studenty užívající služby láká ze správného důvodu, a také proč někteří kariérních služeb nevyužívají vůbec. Chtějí udělat průzkum, zda je nepotřebují, nevědí o nich nebo pomoc odmítají a proč.<sup>276</sup>



Ve studentském domě v kampusu UCL sídlí její kariérní centrum.  
Zdroj: Eliška Gončarová

## 4.8.2 University of Cambridge Careers Service

Tradiční světově známá univerzita Cambridge sídlí ve stejnojmenném městě přibližně 100 km severně od Londýna. Vzhledem k podobné době vzniku a vývoji má srovnatelný systém univerzity a jednotlivých colleges s Oxfordem. Celkově se v oborech umění, humanitních, sociálních, biologických a fyzikálních věd, klinické medicíny a technologie věnuje více než 18 tisícům studentů.<sup>277</sup> Ranking ji celosvětově umístil spolu s Imperial College London na druhé místo, v Británii se dělí o prvenství.

### Historie centra a jeho současné zabezpečení

Samotné centrum se pyšní 110letou historií, kdy mezi významné milníky patřilo sloučení pracovišť sloužících zvláště ženám a mužům v roce 1978. V současnosti zaměstnává celkem 37 pracovníků, kteří pracují v překvapivě ploché hierarchické struktuře. Řediteli Gordonu Chestermanovi se odpovídá 22 z nich přímo. Ředitel pak reportuje svou činnost jednou ročně komisi tzv. Career Service Syndicate, složené z 26 zástupců jednotlivých colleges, departmentů i samotných studentů. K dispozici má centrum rozpočet ve výši 2 milionů liber, z čehož 1,2 milionu dostává přímo z univerzitního rozpočtu, 400 tisíc od zaměstnavatelů za eventy a z klubu podporovatelů, kde každý daruje v průměru 1 000 liber bez nároku na protiplnění. Další část plyne z grantů jednotlivých departmentů. Po centru je žádáno, aby vykazovalo 10% příjem z vlastní činnosti, což ještě překračuje. Podobně jako Oxford i Cambridge poskytuje své kariérní služby doživotně.

Chesterman v centru ve funkci ředitele působí už 13 let, předtím byl kariérním konzultantem,

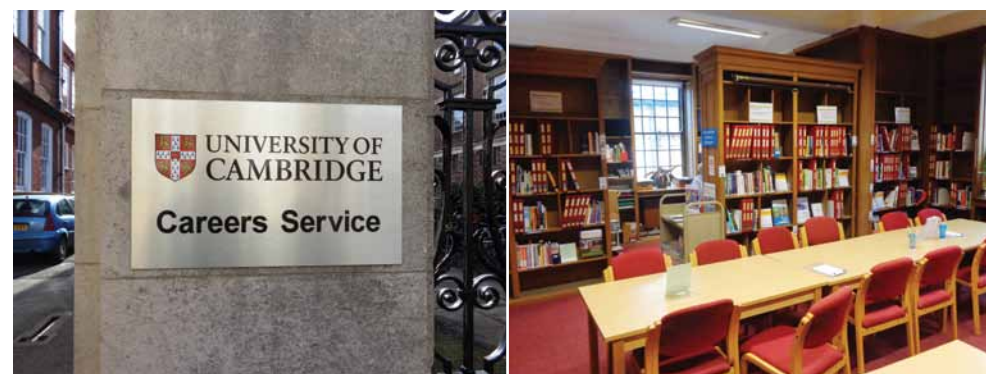
což z 50 % svého úvazku stále dělá. Jako velkou zkušenost uvedl, že pracoval jako náborář pro společnost PricewaterhouseCoopers. Jeho zástupcem je David Ainscough, který je kariérním konzultantem už 15 let a jeho specializací je právo a oblast zvaná „city“, jak označují korporátní giganty a banky. Je však velmi neobvyklé, jakou roli v tomto centru kariérní konzultanti hrají. Pracuje jich tam 14 a mají k dispozici své vlastní asistenty. Nejenže poskytují poradenství studentům, ale komunikují také přímo se zaměstnavateli svého zaměření. To jim dává velkou výhodu v očích studentů i firem, protože mají přímé propojení na sektor a stálý přísun informací z obou stran. Organizační záležitosti týkající se například účasti na veletrhu pak řeší samozřejmě eventový tým.<sup>278</sup>

### Vlastní software a sledování klientů

Oporou činnosti centra je pak vlastní software, který si na Cambridge vyvinuli a stále zdokonalují. Jeho hlavním přínosem je důkladné sledování chování studenta, a to hlavně pro potřeby konzultantů. Ti už před setkáním vidí, u koho student byl, mají tam poznámky, student může předem vložit CV, například pokud na něj chce při konzultaci zpětnou vazbu. Zároveň systém monitoruje každou interakci s kariérním centrem. Při návštěvě centra i jeho akcí student přiloží svou kartu ke snímači, přičemž je jeho karta integrovaná s účtem. Nově se nabízí také jako aplikace na mobilu. Systém také zaznamenává, jaké pozice student vyhledal, jaké si označil, a centrum pak má mnoho statistik i pro inzerenty.<sup>279</sup>

### Russell Group a další spolupráce

Kariérní centrum je členem organizace AGCAS, dále se zapojuje do aktivit v rámci tzv. Russell Group, která reprezentuje 24 nejlepších britských univerzit a organizuje dvakrát ročně setkání



Studenti v Cambridge mají také vlastní kariérní knihovnu.  
Zdroj: Eliška Gončarová

jejich představitelů. Společně s londýnskými univerzitami spolupracuje na eventu v Pekingu. Napojeno jsou také na Massachusetts Institute of Technology. Univerzita se angažuje i v uskupení LERU, tedy League of European Research Universities.<sup>280</sup>

- 269 / Student Statistics. *University College London* [online]. 2015 a konkrétně Student Numbers by Method of Study 2004–05 to 2014–15. *University College London* [online]. 2015.
- 270 / UCL Faculties. *University College London* [online]. 2015.
- 271 / BARNARD, Karen, Londýn, UCL, osobní rozhovor, 23. 2. 2015.
- 272 / Careers: UCL Talent Bank. *University College London* [online]. 2015.
- 273 / Careers: Placements and Internships. *University College London* [online]. 2015.
- 274 / Careers: Focus on Management. *University College London* [online]. 2015.
- 275 / Careers: Employability Summer School. *University College London* [online]. 2015.
- 276 / BARNARD, Karen, Londýn, UCL, osobní rozhovor, 23. 2. 2015.
- 277 / UNIVERSITY OF CAMBRIDGE. *Facts and Figures January 2014*. Cambridge, 2014.
- 278 / CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015.
- 279 / AINSCOUGH, David, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015.
- 280 / CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015.

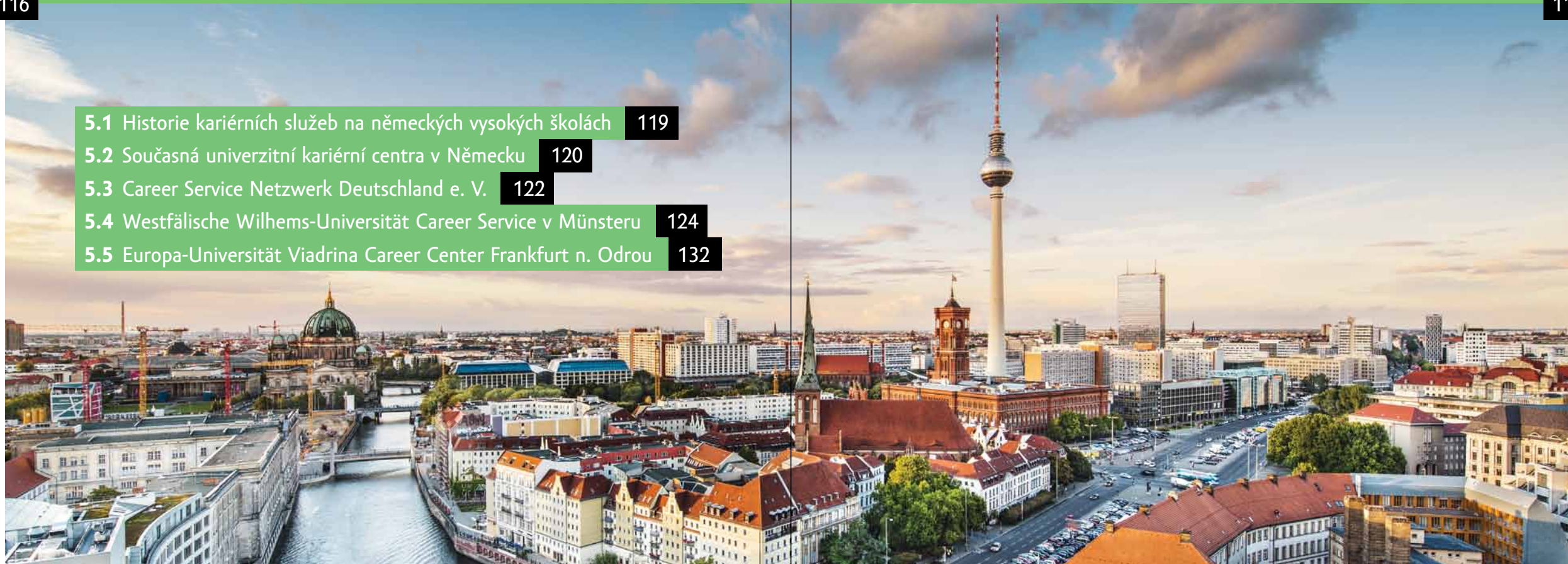
# 5

## KARIÉRNÍ SLUŽBY V NĚMECKU

116

- 5.1 Historie kariérních služeb na německých vysokých školách 119
- 5.2 Současná univerzitní kariérní centra v Německu 120
- 5.3 Career Service Netzwerk Deutschland e. V. 122
- 5.4 Westfälische Wilhelms-Universität Career Service v Münsteru 124
- 5.5 Europa-Universität Viadrina Career Center Frankfurt n. Odrou 132

117



Vysokoškolské vzdělání zajišťují univerzity a tzv. Fachhochschule, tedy univerzity aplikovaných věd, více prakticky orientované oproti univerzitám věnujícím se teorii. Populární jsou také tzv. apprenticeships, kdy je teoretické studium kombinováno s praktickou stáží, jehož výsledkem však není získání akademického titulu.<sup>281</sup>

Univerzita v čele s rektorem je členěna na fakulty, vedené děkanem, podobně jako u nás. Na rozdíl od amerického systému se pak studenti hlásí již na konkrétní obor a fakultu. Veřejné školy jsou v případě Německa prestižnější než soukromé a studuje na nich většina vysokoškoláků. Nevybírají školné, a jsou tedy financovány převážně z rozpočtu spolkové země.<sup>282</sup> Německo se v roce 2006 pokusilo poplatky zavést, obvykle vybíraná částka za rok nepřesáhla 1 000 eur. Kvůli protestům studentů a nevoli veřejnosti se od nich ale postupně upustilo a v roce 2012 je zrušila poslední univerzita.<sup>283</sup>

281 / WIEGAND, Sandra, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.

282 / BUSSE, Telje, Münster, WWU, osobní rozhovor, 1. 12. 2014.

283 / Germany scraps tuition fees for all universities. In: *Dazed* [online]. 2014.

## 5.1 HISTORIE KARIÉRNÍCH SLUŽEB NA NĚMECKÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Cílem kariérních služeb na německých vysokých školách bylo prostřednictvím různých aktivit zintenzivnit kontakt mezi světem vzdělání a práce, pokud vycházíme z definice Martiny Michel, bývalé vedoucí centra na Universität Hannover. Centrálně vedené projekty měly odpovídat potřebám studentů všech zaměření.

Kariérní centra v dnešním smyslu byla zakládána až v devadesátých letech, už od 80. let však vznikaly tzv. Praxisinitiativen, které reagovaly na situaci na pracovním trhu, která byla pro studenty problematická. Cílovou skupinou těchto iniciativ byly předně studenti humanitních, sociálních a později také přírodních věd. Zvýšit jejich šance na uplatnění měly dodatečné kvalifikace. Předvést jim, že na pracovním trhu jsou i další možnosti povolání, mělo zvrátit rostoucí trend nezaměstnanosti. Výchozí situace pro kariérní služby na univerzitách však byla odlišná, především měly sloužit studentům všech oborů a univerzity reagovaly zakládáním kariérních center na tři tendence:<sup>284</sup>

### 1. Změna struktury pracovního světa

Michel popisuje, že se vytrácí klasické kariérní cesty a rozostřuje se obrázek tradičního povolání. Pro vysokoškolské absolventy to nabízí více možností uplatnění, klade to však na ně vyšší nároky, aby byli schopni najít svou vlastní cestu pracovním trhem. Tady vidí prostor pro rozvoj kariérního plánování. Zdůrazňuje vedle odborných kompetencí také ty měkké, které má kariérní centrum rozvíjet pomocí speciálních tréninků.

### 2. Reforma vysokých škol

Chystaná reforma byla v té době ve zlomové fázi, vysoké školy čelily poklesu zdrojů na svou činnost a současně požadavkům

na zefektivnění. Školy, které byly stále více hodnoceny podle toho, jak dobře se o studující starají a jak úspěšní jsou jejich absolventi, se proto zabývaly přechodem svých studentů ze studia do praxe. To ukázalo prostor pro zlepšení nabídky služeb a poradenství. V neposlední řadě se na pozadí změn na pracovním trhu ukázala potřeba prostředníka mezi akademií a podniky.

### 3. Poptávka hospodářství / nedostatek odborníků

Podniky se obávaly, že v budoucnu nebudou mít dostatek špičkových odborníků a že stávající strategie recruitmentu nebudou stačit. Proto hledaly cestu, jak včas vybudovat kontakty se studujícími. V tom momentu roli konzultanta, jak se firma může studentům představit, přebralo kariérní centrum.

Nejstarší centrum vzniklo na univerzitě v Mnichově v roce 1993, další v Berlíně, v Göttingenu, v Münsteru a právě v Hannoveru. Název Career Service neboli Career Center následoval předobraz pracovišť vysokých škol v angloamerických zemích.<sup>285</sup>

284 / MICHEL, Martina. Career Centers an deutschen Hochschulen: Geschichte, Selbstverständnis und Probleme. PUHLE, Hans-Jürgen a Hans N. WEILER. *Career Centers: eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg, 2001, s. 45–49.

285 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 3. 12. 2014.

## 5.2 SOUČASNÁ UNIVERZITNÍ KARIÉRNÍ CENTRA V NĚMECKU

Standardní centrum v Německu má většina univerzit a jeho aktivity obstarávají 3 zaměstnanci. Nejčastěji nabízí kariérní vzdělávání a kurzy soft skills. Nějakou formou pak spolupracují se zaměstnavateli, ať už se snaží zprostředkovat stáže, pořádat veletrhy nebo inzerovat pracovní nabídky. To konstatuje průzkum, který v létě 2014 proběhl v Německu pod záštitou organizace sdružující pracovníky kariérních služeb na univerzitách Career Service Netzwerk Deutschland e. V. První výsledky shrnuje Krischan Brandl, který působí na Universität Würzburg.

Do průzkumu se zapojilo 55,7 % z 228 oslovených německých vysokých škol. První výsledky ukázaly, že 83 % škol disponuje jedním centrem kariérních služeb, 13 % má dokonce dvě a více pracovišť tohoto zaměření. Dvě procenta respondentů jsou ve fázi výstavby a méně než 2 % své centrum zrušilo. Nejvíce pracovišť bylo založeno v letech 2007–2009, do roku 2000 jich vzniklo pouze patnáct. Pro lepší představu o standardním počtu zaměstnanců – je to více než 2,7 úvazku na pracoviště, což v přepočtu znamená, že se jeden pracovník stará průměrně o 7 000 studentů.

Lze vypořádat obdobný nárůst významu kariérních center na univerzitách, jaký před 20 lety znamenala centra mezinárodních vztahů. Při dotazech na nabízené služby uvádí 87 % dotázaných, že slouží studentům celé univerzity a jen menší část se tedy zaměřuje na omezenou skupinu, např. na jednu fakultu. Pouze třetina se pak zabývá svými absolventy, více než polovina však nabízí specifické služby pro zahraniční studenty.

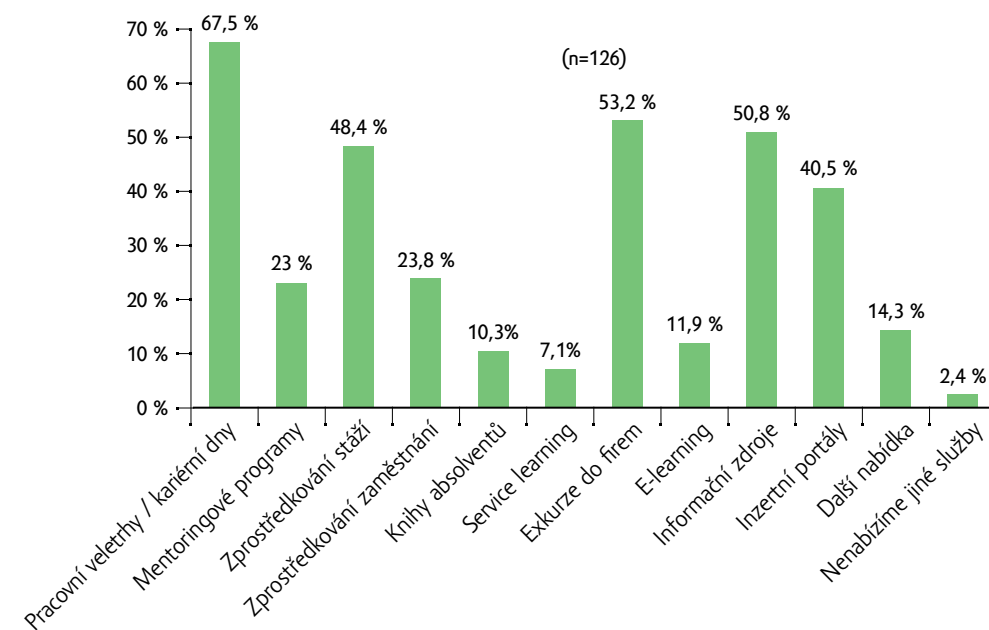
Většina respondentů uvádí, že ve standardní nabídce studenti najdou semináře, přednášky a poradenství zaměřené na žádání o práci a vstup

do pracovního života. Tři čtvrtiny pak poskytují kurzy na témata klíčových kompetencí, jako jsou komunikační dovednosti a další soft skills. Dále je spektrum služeb rozmanité a objevují se mezi nimi u více než poloviny pracovní veletrhy, exkurze do firem a nabídka informačních zdrojů. Více než 48 % zabezpečuje zprostředkování stáží a téměř 24 procent se zabývá zprostředkováním zaměstnání. Dále to jsou různé mentoringové programy, inzertní portály a často také e-learning.

Spolupráce s firmami a nabídka zpoplatněných služeb v posledních letech roste, přesto téměř 40 % center neposkytuje žádné zpoplatněné služby. Téměř 90 % pořádá spolu se zaměstnavatelem každý semestr alespoň jednu událost, více než třetina z nich organizuje více než 5 akcí za semestr. Mezi uváděné služby pro firmy patří sponzoring, reklama, pracovní veletrhy, networkingové eventy, semináře, prezentace firem, knihy absolventů, inzertce pracovních nabídek a stáží a další.

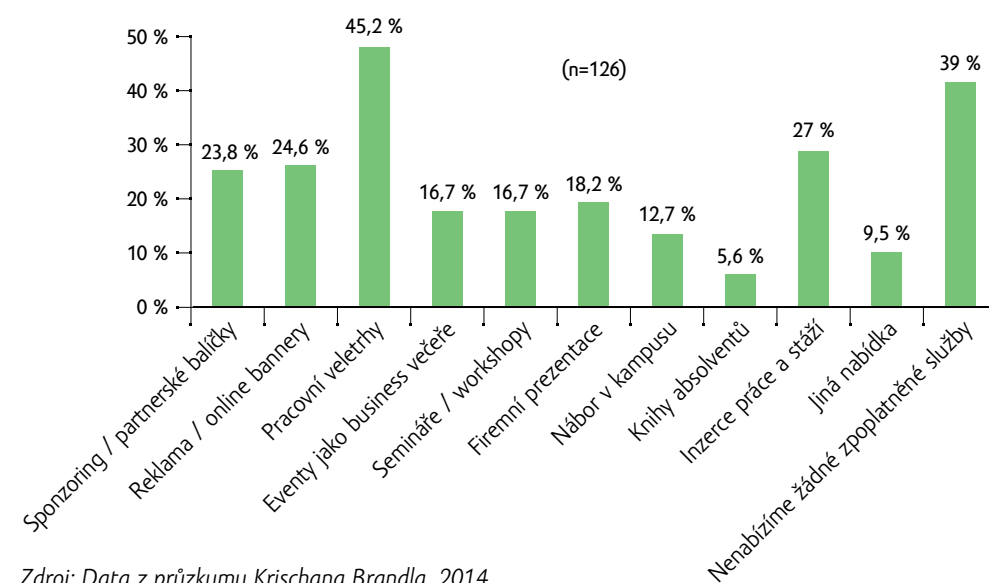
Na závěr v otevřených otázkách dotazování navrhovali oblasti zlepšení kvality, kolem poloviny z nich pak uvedlo, že zejména chybí zajištění pracovních úvazků pro zaměstnance kariérních center.<sup>286</sup>

GRAF Č. 3: KARIÉRNÍ SLUŽBY PRO STUDENTY V NĚMECKU



Zdroj: Data z průzkumu Krischana Brandla, 2014

GRAF Č. 4: ZPOPLATNĚNÉ SLUŽBY KARIÉRNÍCH CENTER PRO ZAMĚSTNAVATELE V NĚMECKU



Zdroj: Data z průzkumu Krischana Brandla, 2014

286 / BRANDL, Krischan. Erster Überblick zur den Ergebnissen der Befragung aller Career Services an deutschen Hochschulen durch den csnd e. V. CAREER SERVICE NETZWERK DEUTSCHLAND E. V. Career service papers. 12. vyd. Berlín. 2014, s. 140–146.

## 5.3 CAREER SERVICE NETZWERK DEUTSCHLAND E. V.

Kariérní služby na univerzitách mají v Německu teprve dvacetiletou historii a oproti dříve popsaným americkým a britským protějškům mají před sebou ještě dlouhou cestu k pevnému zakotvení v akademickém světě. Pro vzájemnou podporu a sdílení zkušeností vznikla v roce 2003 nezisková organizace Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (dále CSND).

Organizace má v současné době téměř 200 členů, vysoké školy jako členy institucionální a profesionály kariérních služeb jako členy individuální. Členský poplatek činí za jednotlivce 50 eur, za instituci potom 250 eur ročně. Jako hlavní cíl deklarují zpracování a zajištění standardů vedoucích k profesionalizaci kariérních služeb a kvalifikaci pracovníků, kteří je poskytují. Na rozdíl od angloamerických zemí chybí v Německu vzdělávání pro profesionály na kariérních centrech, jednotný program, který by odpovídal vysokoškolským standardům.<sup>287</sup>

Mezi základní aktivity CSND patří vydávání tzv. career service papers, kde publikují články s aktuálními trendy v této oblasti a informují o zajímavých projektech nejen německých přispěvatelů. Velkou pozornost věnují vzdělávání svých členů, každoročně nabízí 7 modulů, které zachycují základní témata od práce kariérních poradců až po strategické plánování, řízení kvality a marketingu kariérních služeb. Po absolvování alespoň čtyř seminářů získá účastník certifikát CSND, kurzy jsou lektorovány externisty. Významným eventem je také každoroční třídní konference, jejíž organizace se ujímá vždy jedna z členských škol a hostí ve svém městě asi 80 účastníků, standardně v březnu. Účast na akcích je zpoplatněna, ale členové mají zvýhodněnou cenu.<sup>288</sup>

Career Service Netzwerk Deutschland úzce spolupracuje s Hochschulrektorenkonferenz, představující hlas vysokých škol vůči politice a veřejnosti, která sdružuje v současnosti 268 vysokých

škol a univerzit, v nichž je momentálně zapsaných přes 94 procent všech studujících v Německu.<sup>289</sup>

Napojení na tuto organizaci přináší bezpočet výhod, jak mi vysvětlil Rouven Sperling, nynější předseda CSND. Předně CSND využívá jejího silného postavení a zároveň tak zvyšuje prestiž vlastního jména. Zároveň fakticky sdílí konferenční místnost v centru Berlína, kde Hochschulrektorenkonferenz sídlí. Organizace může také díky napojení využít síť kontaktů po celé spolkové republice, kterou by musela sama pracně budovat. Sperling dále zdůrazňuje, že výzvou organizace je v současnosti zvýšit vůbec povědomí o kariérních službách, a proto je nutné prvně vysvětlit, jaké jsou její záměry, představovat aktivity a ukázat význam, jaký ve společnosti má.

Důležitým prvkem práce CSND je role partnera pro mezinárodní spolupráci se zahraničními kolegy, především z Rakouska a Švýcarska, se kterými jí komunikaci ulehčuje samozřejmě společný jazyk. Kontakty ale buduje také v Británii (AGCAS), v USA (NACE) a poté na evropské úrovni s organizací FEDORA. Velkou motivací je potenciál společných projektů financovaných z Evropské unie.<sup>290</sup>

Kariérní centra na německých vysokých školách jsou spojena nejen díky organizaci CSND, ale stále více z nich také přes **inzerční portál Stellenticket**. Jedná se o softwarovou platformu, která vznikla na půdě Technische Universität Berlin a postupně ji přejímají další

univerzity a subjekty. Mezi nejvýznamnější partnery patří Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Dresden a B!gründet Network sloužící start-upům vzniklým na berlínských univerzitách. Každý subjekt si portál Stellenticket přizpůsobí svým potřebám a často integruje do svých webových stránek.<sup>291</sup>

Poskytovatelem softwaru je nyní soukromá společnost. Stellenticket obstará veškerou administrativu vůči zájemcům o zveřejnění inzerátu na jejích portálech. Základním principem je, že firma zakoupí různé druhy ticketů, zvolí si, pro kterou univerzitu chce pracovní pozici v inzerá-

tu publikovat, a podle toho společnosti Stellenticket zaplatí. Zapojená univerzita poté dostává provizi z výdělků, cca 20 %. V případě, že novou firmu, která o inzerci stojí, doporučí a kontakt zprostředkuje, dostane kariérní centrum jako kompenzaci volné tickety. Ty může použít pro své potřeby, pro vlastní inzeráty, nebo tímto způsobem například podporuje spřízněné neziskové organizace. Studenti pak portál používají při vyhledávání pracovních pozic dle vybraných kritérií, vlastní profil však nevyplňují. Sperling dále potvrdil, že firma Stellenticket se snaží prorazit také na mezinárodním poli, vzniknout má brzy polská i maďarská verze pro tamní univerzity.<sup>292</sup>

287 / Career Service Netzwerk Deutschland e. V. [online]. 2014.

288 / SPERLING, Rouven, Berlín, CSND, osobní rozhovor, 8. 12. 2014.

289 / Aufgaben und Struktur. Hochschulrektorenkonferenz: Der Stimme der Hochschule [online]. 2014.

290 / SPERLING, Rouven, Berlín, CSND, osobní rozhovor, 8. 12. 2014.

291 / Our Job Portals at a Glance. Stellenticket [online]. 2012.

292 / SPERLING, Rouven, Berlín, CSND, osobní rozhovor, 8. 12. 2014.

## 5.4 WESTFÄLISCHE WILHEMS-UNIVERSITÄT CAREER SERVICE V MÜNSTERU

Münsterské kariérní centrum sdílí své prostory spolu s mezinárodní kanceláří, společně tak zajišťují hlavní centrální služby.

Zdroj: University of Münster

Münsterská univerzita (dále WWU) sídlí v severozápadním Německu ve spolkové zemi Severní Porýní-Vestfálsko ve městě Münster. Kulisa historického města 70 km od nizozemských hranic poskytuje zázemí pro kampus univerzity, která se profiluje jako výzkumné instituce s bohatou historií (založena 1780). V rámci svých 15 fakult poskytuje vzdělání téměř 42 600 studentů v 250 programech prakticky ve všech oblastech medicíny, humanitních, sociálních a přírodních věd.

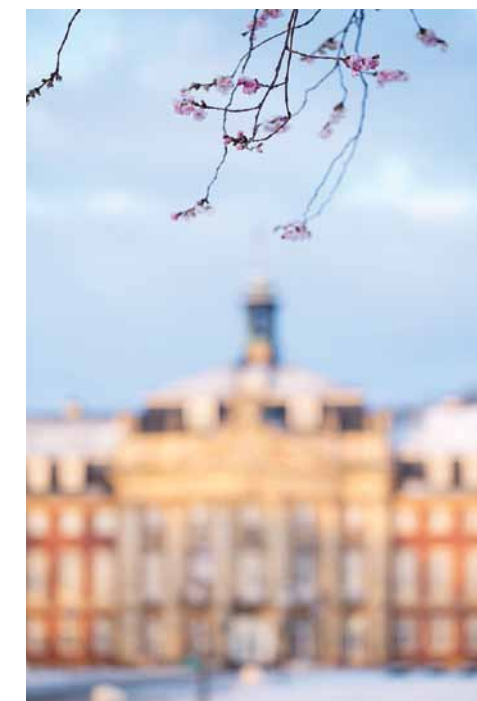
Tato veřejná univerzita studium nezpłatňuje, přesto však vyžaduje každý semestr částku 215 eur jako sociální příspěvek. Benefitem je však průkaz opravňující na daný semestr používat bezplatně veřejnou dopravu v celém regionu.<sup>293</sup> Univerzita se podle rankingu umístila na 16. místě v rámci Německa, ve světě obsadila 249. pozici.<sup>294</sup>

### 5.4.1 WWU Career Service – organizační zajištění

stáže a semináře na toto téma. Pracoviště má 2 administrativní pracovníky a také jim pomáhají dva studentští asistenti.

Kariérní centrum v rámci univerzity patří pod akademické a studentské záležitosti,<sup>295</sup> sídlí v centru kampusu vedle hlavního sídla rektorátu a sdílí budovu s International Office. Z budovy mu patří levé křídlo, kde jsou ve dvou patrech kanceláře pracovníků a kde se odehrávají i individuální konzultace. Dále má k dispozici v suterénu a podkroví seminární a konferenční místnosti s kapacitou do 30 osob.<sup>296</sup>

Personálně aktivity zajišťuje 9 zaměstnanců a 2 studentští pomocníci. Vedoucí Andreas Eimer kromě toho, že řídí organizaci a reprezentuje ji v univerzitní struktuře, poskytuje také individuální konzultace, testování a vede některé workshopy. Dále se jeden pracovník stará o IT zabezpečení a marketing (správu webů, e-learningové aplikace a vydávání programu pro studenty na každý semestr). Jedna pracovnice se stará o zaměstnavatele a služby pro ně, na půl úvazku jí pomáhá jiná pracovnice s inzertním portálem KAP.WWU. Centrum má k dispozici také kariérní poradkyni, která poskytuje konzultace a vede semináře. Jeden pracovník je zodpovědný za projekt Employability a vztahy s fakultami, další potom za program Erasmus,



Celému kampusu vévodí impozantní zámecká budova rektorátu. Centrum sídlí hned vedle ní.  
Zdroj: University of Münster



Andreas Eimer je mezi německými centry uznávanou osobností. Zakladatel WWU Career Service působí v Münsteru už 18 let a tým jeho pracoviště patří k nejstarším v Německu. Eimer je jedním z členů představenstva CSND, pro kterou on nebo jeho kolegové publikují odborné články, a zároveň členem americké NACE, kam pravidelně jezdí na výroční konferenci. Jeho centrum spolupracuje se zahraničními partnery. Mezi ně patří třeba Ursula Axmann z Wirtschaftsuniversität ve Vídni. To jsou jen střípky z mezinárodního přehledu, kterým disponuje.

Kariérní centrum je financované ze 45 % z univerzitního rozpočtu, dalších 40 % pochází z projektových financí od státu (4–5leté programy) a od Evropské unie (podpora z programu Erasmus+). Zbýlé prostředky získává od zaměstnavatelů a výjimečně od fakult.<sup>297</sup>

### 5.4.2 WWU Career Service – poskytované služby

Cíl kariérního centra münsterské univerzity vyjádřený mottem na jeho webu je „Poskytovat orientaci, objasňovat perspektivy“ (*přeloženo z německého výrazu Orientierung geben, Perspektiven klären*). Dílčí cíle pak web upřesňuje v těchto větách:<sup>298</sup>

- „Když se studenti naučí, jak ve své profesi využít svou odbornou kvalifikaci, když rozvinou svůj individuální profil, získají cíleně další dovednosti a k tomu ještě budují důležité kontakty, pak se jim otevře mnoho cest.
- Podpořit orientaci v této problematice chceme prostřednictvím nabídky doprovázející studium. Čím dříve studenti tuto nabídku využijí, tím zdařileji mohou své kroky směřovat. A čím jasnější bude jejich perspektiva, tím více poroste jejich motivace ke studiu.
- Zároveň chceme pro tyto cíle získat vyučující na univerzitě, aby postupně zabudovali tuto nabídku do svých předmětů.

- Samozřejmě vyhledáváme také kontakt s podniky a zaměstnavateli, kteří umožňují přímý pohled do světa práce a otevírají absolventům konkrétní příležitosti.
- Vyhledáváním práce a zprostředkováním podporuje tým centra a Agentur der Arbeit Münster své studenty.“

Kariérní centrum má tři základní cílové skupiny – studenty a absolventy (do jednoho roku po absolutoriu) všech oborů na univerzitě, pracovníky na fakultách a katedrách a dále zaměstnavatele. Vedle centrální kanceláře pracující pod oddělením akademických a studentských záležitostí rektorátu založila v roce 2008 ještě Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, zaštiťující ekonomické obory, své vlastní Career Development Center, které slouží pouze jejím studentům. Fakticky však zaměstnává jednoho zaměstnance, který ve spolupráci s asociací absolventů každoročně organizuje jeden pracovní veletrh. V průběhu roku pak poskytuje základní kariérní poradenství a organizuje přednášky ve spolupráci s firmami.<sup>299</sup>

Dalšími pracovišti, která se zabývají podobnou tematikou, jak jsem se dozvěděla během prezentací v rámci International Staff Weeku, je poradenské centrum, graduate centre a dual career centre. Graduate Centre poskytuje služby pro studenty, kteří uvažují o doktorském studiu v rámci univerzity, propojuje jednotlivé akademiky a nabízí workshopy rozvíjející dovednosti potřebné pro výzkum a vedení týmů. Dual Career Centre pak patří pod personální oddělení a stará se o akademiky a jejich kariérní dráhu, zároveň je podporou pro akademické pracovníky ze zahraničí. Inovační centrum má zase k dispozici kouče, který konzultuje podnikatelské záměry studentských start-upů a pomáhá jim administrativně zažádat o podporu z veřejných zdrojů.<sup>300</sup>

Mezi základní služby pro studenty patří workshopy a semináře. Za téměř všechny mohou v bakalářských programech získat kredity v rámci tzv. všeobecných studií (*přeloženo z německého výrazu Allgemeinen Studien*). Eimer vysvětlil,

že každý student musí za své studium povinně získat určité množství těchto kreditů. Na část kurzů navazují e-learningové lekce nebo tyto online elementy výuku rozšiřují.<sup>301</sup>

Důležitou složkou je pro studenty individuální poradenství. Centrum se také zabývá zahraničními stážemi a administruje stipendia, která může student získat v programu Erasmus+ a Promos. Kariérní centrum je informačním zdrojem – nabízí užitečné odkazy, tipy na literaturu i vlastní videa a blogy. Informuje také o možnostech uplatnění po studiu a zprostředkovává kontakt se zaměstnavateli. Konkrétně organizuje exkurze do firem (každoročně zájezd do Berlína<sup>302</sup>), pořádá event Career Talk,<sup>303</sup> kde hostí na kampusu zajímavé řečníky zastupující zaměstnavatele, dále zajišťuje celodenní workshopy firem na odborná témata a případové studie do výuky. Inzerce pracovních příležitostí najdou studenti na kariérním portálu centra KAP.WWU, který si vyvinulo vlastními silami.<sup>304</sup>

Pro zaměstnance univerzity nabízí své odborné zázemí – mohou využívat jeho nabídku služeb, inzerovat své pozice na portálu KAP.WWU a zakomponovat e-learningové lekce centra do výuky. V případě zájmu si mohou pozvat lektoři centra, aby uspořádal kurz přímo v prostorách fakulty. Pokud však bude kurz přístupný jen určité skupině studentů, bude hrazen z kulturního rozpočtu. V současnosti centrum pracuje na projektu Employability,<sup>306</sup> který má společně s fakultami předložit metodiku, která pomůže zvýšit uplatnitelnost studentů na pracovním trhu.<sup>307</sup>

V případě zaměstnavatelů můžeme služby shrnout do již zmíněných forem spolupráce – inzerce, účast na networkingových eventech jako je Career Talk nebo Meet-and-Eat, exkurze do firmy nebo uspořádání celodenního workshopu pro studenty z oboru své odbornosti. Část služeb je pro zaměstnavatele zpoplatněná.<sup>309</sup>



Studenti se během CareerTalk zapojují do moderovaných diskuzí se zaměstnavateli.  
Zdroj: University of Münster

TABULKA Č. 15: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB WWU CAREER SERVICE

Program	Konkrétní služba	Využití v roce 2013 nebo 2014
KP	Individuální kariérní poradenství vč. e-mailové komunikace	1 611 klientů (2013)
	Workshopy/semináře vedené poradci	107 workshopů/seminářů, 1 672 účastníků (2014)
	E-learning	28 kurzů s jeho využitím, 525 studentů (2013)
KPPS	Zahraněční stáže	397 konzultací, rozděleno 124 025 eur v rámci stipendií Erasmus, 33 475 eur v rámci stipendií Promos (2013)
VSZ	Portál KAP.WWU	2 143 kandidátů, 1 214 zaměstnavatelů, 3 515 inzerátů od spuštění (září 2012, 2013)
	Tréninky vedené zaměstnavatelem	16 tréninků (2014)
	CareerTalk	92 studentů, 7 zaměstnavatelů (2014)
	Projekt „Employability“	Zapojeno 9 fakult (17 oborů), zasažen 54% podíl na celkovém počtu studentů (2013)

Zdroj: Data z výroční zprávy centra na WWU a e-mailů od Marker, 2014<sup>305</sup>

TABULKA Č. 16: CENÍK SLUŽEB PRO ZAMĚSTNAVATELE NA WWU CAREER SERVICE

Služba	Počet	Popis	Cena
Workshop	8–10x za semestr	Pro 20 studentů, 7hodinový, dle odbornosti firmy, možné zkušební assessment centrum	-
Career Talk	1x za rok (léto)	Celodenní event pro max 8 zaměstnavatelů, otevřený všem studentům, moderovaná diskuze a sada pohovorů	Nezjištěno
Meet-and-Eat	1x za semestr	Neformální event pro 20–25 účastníků pro 1–2 zaměstnavatele, prezentace společnosti, společná diskuze a večeře, 2–3 zástupci za firmu	Firma hradí veškeré náklady (nájem, catering)
Exkurze do firmy	do Berlína 1x ročně	Společnost zajistí program, studenti a zástupce centra se dopraví veřejnou dopravou	-
Inzerce online		KAP.WWU profil a roční přístup	€200
Inzerce tištěná	9–10 inzerátů/semestr	Brožurka s aktivitami centra	€300–600

Zdroj: Data z osobního rozhovoru s Marker, 2014<sup>308</sup>

### 5.4.3 WWU Career Service – specifika

Kariérní centrum se zapojuje do standardní výuky, vyvinulo si vlastní inzertní portál, angažuje se na mezinárodní úrovni a bližší představení si zaslouží také jeho práce se zaměstnavateli a marketing.

#### Zapojení aktivit centra do standardní výuky

Kariérnímu centru se podařilo prosadit své semináře a e-learningové moduly do výuky na fakultách. Univerzita klade důraz na odborné znalosti získané studiem. Je si ale vědoma, že pokud má student plně využít potenciál této kvalifikace, měl by disponovat kompetencemi přesahujícími obory. Nastavila proto podmínku absolutoria ve svých bakalářských oborech – každý musí splnit předměty, které mají studentům poskytnout potřebné dovednosti užitečné v pracovním i mimopracovním životě, za určitý počet kreditů. Pro splnění tzv. všeobecných studií mají studenti na výběr z pěti oblastí kompetencí, přičemž centrum je zodpovědné za čtvrtou oblast.<sup>310</sup>

1. Jazyková kompetence (cizí jazyk)
2. Vědecko-teoretická kompetence (metody, argumentace, prezentační dovednosti)
3. Rétorika a komunikační dovednosti
4. Připravenost na pracovní život a praxe
5. (Mezi)kulturní a kreativní kompetence

E-learningové moduly zapojené do výuky podle Tobiase Nowaka, který je za ně na WWU Career Service zodpovědný, jsou potom iniciativou centra. Hlavním cílem je poskytnout služby co největšímu počtu studentů při nízkých nárocích na zdroje. Jedním používaným postupem je koncept Blended learning, který využívá kombinace workshopu a e-learningu. Postupně také přidávají webináře do již existujících předmětů na fakultách. Společně se na těchto aplikacích podíleli v rámci projektu s Glasgowskou univerzitou.<sup>311</sup>



Každý semestr prezentují své služby studentům v přehledné programové brožurce.  
Zdroj: University of Münster

#### Vlastní inzertní portál KAP.WWU

WWU Career Service se podle slov Eimera nepřipojí do platformy Stellenticket, protože nechce do područí soukromé firmy, jejímž cílem je přirozeně zisk. Rozhodli se proto vyvinout vlastní systém podle svých nároků. Původně měli ambici vytvořit prostředí pro zaměstnavatele i studenty, kde by si obě strany vytvořily profil, a docházelo by k automatické shodě, jak požadovala univerzita. Nakonec však od záměrů ustoupili a vypracovali funkční webové stránky s inzercí.<sup>312</sup> Jak portál uvádí, pouze studenti WWU si mohou vytvořit profil, rozhodnout o míře jeho veřejnosti vůči zaměstnavatelům, prohlížet jejich profily a odpovídat na jejich pracovní inzeráty. Zaměstnavatel na druhé straně může zdarma vytvořit profil a publikovat inzeráty. Za roční poplatek pak firma vyhledává mezi profily registrovaných kandidátů a v případě potřeby žádá o jejich kontaktní údaje. Přestože



Za workshopy v nabídce centra jsou studenti odměněni kredity.  
Zdroj: University of Münster

centrum nenabízí služby zprostředkovatele, tímto způsobem přesto umožňuje přímý kontakt s kandidátem.<sup>313</sup> Andreas Eimer však přiznává, že po zpoplatnění služby zaměstnavatelé nemají zájem o využívání funkce vyhledávání mezi profily, stačí jim pouze zveřejnit inzerát. Ani studenti pak nevyplňují své profily.

### Mezinárodní spolupráce

WWU je zapojena do sítě IRUN, cílem této organizace je zvýšení kvality ve výzkumu a výuce na členských univerzitách. V případě kariérního centra to znamená zázemí pro studenty, kteří vyjedou za prací do zahraničí. Podporu mohou vyhledat na partnerských univerzitách. Konkrétně se jedná o polskou Jagelonskou univerzitu v Krakově, německou Universität Duisburg-Essen, britskou University of Glasgow a nizozemskou Radboud Universitat Nijmegen. Na každé je domluvena kontaktní

osoba, která studentům poskytne informace o pracovním trhu daného regionu, a možnost účastnit se workshopu nebo konzultace.<sup>314</sup>

### Vztahy se zaměstnavateli

V současnosti centrum pracuje na projektu, který má za cíl zmapovat firmy, které mají zájem o absolventy. Dalším záměrem je zjistit, pro studenty jakých fakult by jejich pozice mohly být zajímavé a jaké další příležitosti nabízejí (stáže apod.). Hlavním zdrojem je internet, databázi firem tvoří také z inzerce podobně zaměřených časopisů, přehledů top zaměstnavatelů a ze seznamů vystavovatelů na pracovních veletrzích, kde je lze i přímo kontaktovat. Dosud používalo centrum pro evidování komunikace, kontaktů a dalších poznatků o zaměstnavatelích excelové tabulky. Nedávno však centrum pořídilo od externí firmy CRM systém, ještě ho však nevyužívá.<sup>315</sup>

### Marketing a vztahy s médii

Pokud jde o propagaci svých aktivit, centrum ustupuje od tištěné reklamy, kterou používá pouze pro větší jednodenní eventy, spíše však služby propaguje online. Pravidelně však tiskne programové brožurky s harmonogramem celého semestru a potom leták s představením centra. Eimer dále upozorňuje, že dříve centrum aktivně oslovovalo média, protože se chtělo dostat do povědomí a získat důvěru jako expertní pracoviště. Teď naopak publicitu nepotřebuje a dává prostor jiným pracovištím univerzity.<sup>316</sup>

- 293 / WWU INTERNATIONAL OFFICE. *Study at the University of Münster*. Münster, 2014.
- 294 / Westfälische Wilhelms-Universität Münster. *Top Universities* [online]. 2014.
- 295 / WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT. *University Administration Organizational Chart*. Münster, 2014.
- 296 / WIEGAND, Sandra, Münster, WWU, osobní rozhovor a prohlídka prostor, 2. 12. 2014.
- 297 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2.–3. 12. 2014.
- 298 / Der Career Service: Über uns. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 299 / WWU WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT, Career Development Center. *Business Contacts*. Münster, 2014, s. 12.
- 300 / Prezentace v rámci akce WWU International Staff Week, Münster, 1.–4. 12. 2014.
- 301 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.
- 302 / A.0 Exkursion des Career Service nach Berlin. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 303 / Career Service: Career Talk. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 304 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.
- 305 / WWU CAREER SERVICE, *Der Career Service in Zahlen SoSe 2013 & WiSe 2013/2014*, Münster, 2014, s. 2–5, a podle MARKER, Janna, e-mailová komunikace, 13. 1. 2015.
- 306 / Projekt *Employability*. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 307 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.
- 308 / MARKER, Janna, Münster, WWU, osobní rozhovor, 3. 12. 2014.
- 309 / NOWAK, Tobias. *WWU Career Service – Unser Profil*. Münster, 2013.
- 310 / Allgemeine Studien. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 311 / NOWAK, Tobias, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.
- 312 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 2. 12. 2014.
- 313 / KAP.WWU. *Universität Münster* [online]. 2013.
- 314 / IRUN. *Universität Münster* [online]. 2015.
- 315 / MARKER, Janna, Münster, WWU, osobní rozhovor, 3. 12. 2014.
- 316 / EIMER, Andreas, Münster, WWU, osobní rozhovor, 3. 12. 2014.

## 5.5 EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA CAREER CENTER FRANKFURT N. ODRU

Viadrinské kariérní centrum organizuje pracovní veletrh v kampusu školy.  
Zdroj: Europa-Universität Viadrina

132



Evropská univerzita Viadrina působí ve Frankfurtu nad Odrou v Braniborsku, přibližně 90 kilometrů východně od Berlína. Tato mezinárodně se profilující vysoká škola na německo-polských hranicích vzdělává studenty na třech fakultách – právnické, ekonomické a kulturních studií.<sup>317</sup> Studium zajišťuje pro téměř 6 700 studentů.<sup>318</sup> Jedná se o veřejnou univerzitu, přestože právním statutem je nadace.<sup>319</sup>

### 5.5.1 Viadrina Career Center – organizační zajištění

Kariérní centrum na univerzitě patří pod rektorát. Centrum pro strategický rozvoj, které se v případě Viadriny zodpovídá přímo prezidentovi univerzity. Podobné aktivity rozvíjející potenciál studentů organizuje ještě Centrum pro klíčové kompetence, které spadá pod viceprezidenta pro studium a internacionalizaci.<sup>320</sup>

Centrum Viadrina udržuje kontakt s dalšími odděleními univerzity, jako je její marketingové oddělení i centrum pro transfer technologií. Podle Susanne Orth, která kariérní centrum řídí, však vždy stupeň spolupráce s nimi záleží na lidech, kteří na pracovištích působí. Samotné centrum bylo založeno v roce 2002 a donedávna byly pod jeho vedoucího řazeny i aktivity tzv. Alumnibüro, tedy pracoviště věnujícího se vztahům s absolventy. V létě 2014 pak naopak pod centrum přibyla organizace stáží Erasmus+ za celou univerzitu. K dispozici má centrum 5 kanceláří a seminární místnost.

Pod vedoucí Susanne Orth pracuje pro tamní kariérní centrum ještě dalších 6 zaměstnanců. Dva administrují stáže pro fakulty, další nabízí studentům poradenství pro vstup na pracovní trh, obecně ke stážím i v rámci programu Erasmus+. Jeden pracovník organizuje tréninky klíčových kompetencí, jiný zajišťuje mentoringový program. Sedmá členka týmu zodpovídá za veletrh Viadukt a další služby pro zaměstnavatele. Spolupracují také s berlínským úřadem práce (přeloženo z německého výrazu Agentur für Arbeit

Berlin), který do centra posílá jednou za měsíc kariérního poradce. Na pozice kariérních konzultantů jsou najímáni externisté. Externí lektori také vedou všechny workshopy. S některými aktivitami jim pomáhají 3–4 studenti.

Podle vyjádření Orth se celkový rozpočet na aktivity centra pohybuje okolo 300 tisíc eur a tvoří ho dotace univerzity a příjmy od firem, především z veletrhu. Kariérní centrum je aktivním členem Career Service Netzwerk Deutschland e. V. a v příštím roce uvažuje o pořádání celoněmecké konference právě pro členy CSND.<sup>321</sup>

133



Nástěnky s inzercí práce doprovází tradiční veletrh Viadukt.  
Zdroj: Europa-Universität Viadrina

## 5.5.2 Viadrina Career Center – poskytované služby

„Poskytujeme soft skills, stáže a pracovní nabídky pro studenty všech fakult,“ tak popsala své centrum jeho vedoucí. Nejprve tedy představím **služby využívané studenty**. Mají možnost využít osobních konzultací<sup>322</sup> nebo dostat zpětnou vazbu k dokumentům, které se váží k žádání o práci.<sup>323</sup> Obě tyto služby je pak nutné předem telefonicky nebo e-mailem domluvit. Klíčové kompetence mohou trénovat na kurzech<sup>324</sup>, některé jsou dokonce uznatelné za kredity, záleží však na oboru.<sup>325</sup> Každý semestr proběhne kolem 40 workshopů<sup>326</sup> a přibližně 70 individuálních konzultací řešících kariérní plány a žádosti o práci i o stáže.<sup>327</sup> Rozvoji studentek všech stupňů studia a jejich připravenosti na pracovní trh napomáhají také jednoleté mentoringové programy, kde se jim přidělený mentor věnuje individuálně nebo pracují v malých skupinách.<sup>328</sup>

Do kontaktu se zaměstnavateli pak student přichází online díky kariérnímu portálu KARL, kde má k dispozici inzeráty pracovních pozic.<sup>329</sup> Portál, který si centrum vyvíjelo samo, zároveň slouží k přihlašování na workshopy a mohou

v něm zadávat jejich hodnocení. V současnosti však centrum jedná s platformou Stellenticket, ke které se chce po vzoru berlínských a brandenburských center připojit. Výhodu vidí Susanne Orth také v tom, že Stellenticket centrum nic nestojí, zatímco portálu KARL se muselo věnovat.<sup>330</sup>

Dalším krokem směrem k zaměstnavatelům jsou stáže, ať už se jedná o ty v Německu, nebo v zahraničí, které zahrnují i nabídku programu Erasmus+.<sup>331</sup> Centrum na svém portálu nabízí kolem 70 příležitostí od soukromých společností i neziskových organizací.<sup>332</sup> Na podporu práce v zahraničí pořádá příležitostně tzv. zemské týdny (*přeloženo z německého výrazu Länderwoche*), což jsou série přednášek věnující se některé z částí světa, kam mají studenti příležitost vyjet. Součástí je sdílení zkušeností absolventů programu, setkání se zástupcem ambasády nebo prezentace zaměstnavatele z dané oblasti.<sup>333</sup>

Tradičním setkáním studentů s podniky, neziskovými a vládními organizacemi je veletrh práce a stáží Viadukt, který se koná od roku 2004. Aby byl zajištěn vyšší zájem ze strany vystavovatelů i návštěvníků, organizuje se Viadukt v poslední době pouze jednou za dva roky.



Studentům poskytuje centrum širokou škálu workshopů trénujících soft skills.  
Zdroj: Europa-Universität Viadrina

Obvykle se zapojí 50 vystavovatelů a studentům jsou odměnou za účast dva kredity.<sup>334</sup>

## 5.5.3 Viadrina Career Center – specifika

Zvláštní pozornost věnují v centru zahraničním studentům, několikrát za semestr pro ně organizují informační přednášky o práci v Německu, německém pracovním právu i založení vlastního podniku. Studenti dostávají pravidelný newsletter. Pro kurzy německého jazyka poté odkazují na Jazykové centrum univerzity.<sup>337</sup>

**Pro zaměstnavatele** jsou to pak výše zmíněné služby z druhého pohledu. Zdarma prozatím inzerují přes portál KARL, mohou se zapojit do mentoringového programu a vyslat svého zástupce jako mentora nebo se setkat se studenty při své prezentaci, workshopu, modelovém assessment centru či cvičných pohovorech. Možností jsou také případové studie ve výuce nebo uspořádání exkurze do firmy. Centrum nabízí také pomoc s budováním brandu zaměstnavatele, a to uveřejněním loga v newsletteru, na portálu KARL a na eventech.<sup>335</sup> Největší akcí je pak veletrh Viadukt, kde hlavní partner za účast zaplatí 4,5 tisíc eur. Ostatní vystavovatelé pak zaplatí částku vysokou podle velikosti stánku v rozmezí 900 až 1 800 eur.<sup>336</sup>

- 317 / Struktur. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 318 / Studierendenprofil. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 319 / ORTH, Susanne, e-mailová komunikace, 23. 2. 2015.
- 320 / EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA. *Organigramm*. Frankfurt an der Oder, 2013.
- 321 / ORTH, Susanne, e-mailová komunikace, 23. 2. 2015.
- 322 / Beratungsangebot zur Berufsorientierung. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 323 / Wir prüfen Ihre Bewerbungsunterlagen. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 324 / Schlüsselqualifikationen und Bewerbungskompetenz. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 325 / Anrechnung von Trainings als Studienleistung. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 326 / ORTH, Susanne, e-mailová komunikace, 23. 2. 2015.
- 327 / LANGE, Thekla, e-mailová komunikace, 8. 4. 2015.
- 328 / Viadrina Mentoring für Studentinnen. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 329 / KARL – das Karriereportal. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 330 / ORTH, Susanne, osobní rozhovor, Berlín, CSND, 8. 12. 2014 a e-mailová komunikace, 23. 2. 2015.
- 331 / Praktikum. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 332 / LANGE, Thekla, e-mailová komunikace, 8. 4. 2015.
- 333 / *Länderwoche Skandinavien*. Frankfurt an der Oder, 2013.
- 334 / ORTH, Susanne, e-mailová komunikace, 23. 2. 2015 a Job- und Praktikumsmesse an der Viadrina. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 335 / Arbeitgeber. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 336 / Job- und Praktikumsmesse an der Viadrina: Infos für Aussteller. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.
- 337 / Studieren & Arbeiten – internationale Studierende. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015.

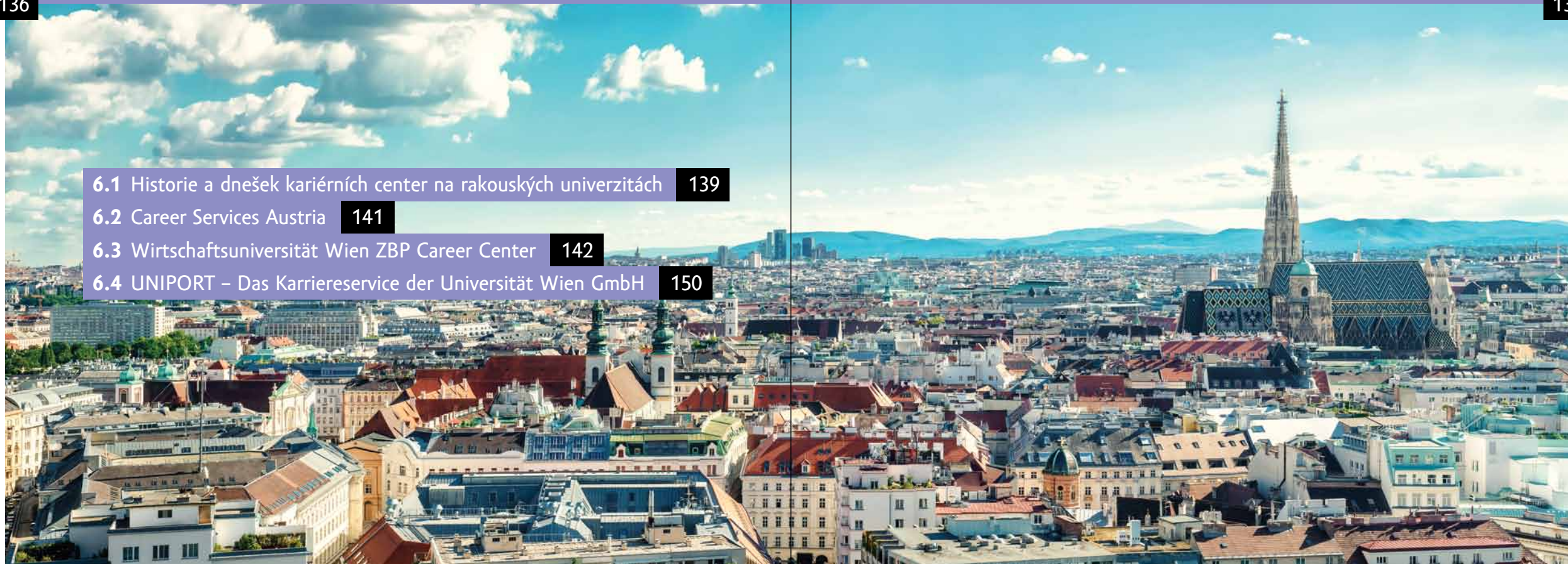
# 6

## KARIÉRNÍ SLUŽBY V RAKOUSKU

136

- 6.1 Historie a dnešek kariérních center na rakouských univerzitách 139
- 6.2 Career Services Austria 141
- 6.3 Wirtschaftsuniversität Wien ZBP Career Center 142
- 6.4 UNIPOINT – Das Karriereservice der Universität Wien GmbH 150

137



Rakouský systém vysokoškolského vzdělání v podstatě kopíruje obraz v Německu. Studenti mají na výběr ze státních i soukromých univerzit. Dále jsou na trhu opět tzv. Fachhochschule, poskytující studium bližší praxi než univerzitní vzdělání a také pedagogické vysoké školy, které vznikly z dřívějších pedagogických akademií připravující na povolání budoucí učitele.<sup>338</sup>

Podobně jako naše jsou i německé univerzity vedeny rektorem a dále se dělí na fakulty a obvykle tomu tak je i u našich rakouských sousedů.<sup>339</sup> Existují ale i případy, kdy přestože má instituce v názvu slovo „univerzita“, jejími částmi jsou departmenty a instituty, jako například u vídeňské Wirtschaftsuniversität.<sup>340</sup>

Rakouské univerzity mají výši školného nastavenou obecně na 363 eurech za semestr plus příspěvek studentské unii ve výši přibližně 15 eur (členství povinné) a symbolickou částku 0,36 eur za úrazové pojištění. Nicméně pouze málokterý student školné opravdu platí, protože je odpuštěno všem, kteří studium ukončí v řádné době, nebo prodlouží studium nanejvýš o dva semestry. Dále existují sociální výjimky pro studenty s nízkým příjmem, malými dětmi a postižené. Vysoké školy aplikovaných věd (Fachhochschule) mohou, ale nemusí poplatky za studium vybírat, avšak většina z nich tak činí. Soukromé univerzity si pak účtují vysoké částky dosahující až k tisícům eur za semestr.<sup>341</sup>

338 / Die verschiedenen Hochschulformen in Österreich. *Studieren.at* [online]. 2015.

339 / *University of Graz* [online]. 2015.

340 / Akademische Einheiten. *Wirtschaftsuniversität Wien* [online]. 2015.

341 / Studiengebühren. *Studium.at* [online]. 2014.

## 6.1 HISTORIE A SOUČASNOST KARIÉRNÍCH CENTER NA RAKOUSKÝCH UNIVERZITÁCH

Situace v Rakousku není zcela přehledná. K tomuto závěru jsem dospěla hlavně proto, že se mi nepodařilo dohledat zdroje popisující historii center či odborný článek obecnějšího rázu ani poté, co jsem o pomoc požádala ředitelku nejstaršího kariérního centra v Rakousku Ursulu Axmann, která působí na Wirtschaftsuniversität ve Vídni. Informačně nejhodnotnější se ukázala webová stránka organizace sdružující kariérní centra, která se nazývá Career Services Austria.<sup>342</sup> Podle Ursuly Axmann, která je zároveň prezidentkou této organizace, představuje seznam členů kompletní výčet kariérních center na rakouských univerzitách.<sup>343</sup> Uvedu ho v přiložené tabulce spolu s krátkým popisem jednotlivých center. Služby pro studenty, zvláště individuální, jsou často zpoplatněné (Technische Universität Wien, Universität Salzburg, Wirtschaftsuniversität Wien, Universität Wien), ale není to pravidlem (na Technische Universität Graz).<sup>344</sup>

**TABULKA Č. 17: PŘEHLED UNIVERZITNÍCH PRACOVIŠŤ POSKYTUJÍCÍCH KARIÉRNÍ SLUŽBY V RAKOUSKU**

Název	Krátký popis
<b>WU ZBP Career Center (Wirtschaftsuniversität Wien)</b>	Centrum specializující se na zprostředkování práce a poradenství pro akademiky z oblasti ekonomických věd. Se svými 20 zaměstnanci patří mezi největší univerzitní centra v německy mluvících zemích, bylo založeno před 30 lety. Jako své přednosti uvádí neustálý monitoring pracovního trhu kolem univerzity, dlouhodobé vztahy s více než 500 vnitrostátními i mezinárodními podniky, pracovní portál s více než 1 600 inzeráty ročně, nabídku kariérního poradenství a seminářů, pravidelné kariérní a networkingové události s podniky, největší recruitmentový veletrh v Rakousku pořádaný s dalšími dvěma vídeňskými univerzitami, zvaný Career Calling, se 160 vystavovatelů a 5 tisíci návštěvníky.
<b>UNIPOINT – Das Karriereservice der Universität Wien GmbH</b>	Od roku 2002 poskytuje UNIPOINT kariérní služby studentům Universität Wien, která tuto soukromou společnost také plně vlastní. Mezi nabízené pro studenty/ absolventy a zaměstnavatele patří veletrhy a eventy, kariérní poradenství, nábor zaměstnanců, inzercce nabídek práce i stáže s více než 1 500 inzeráty, pravidelné informování newsletterem.
<b>Alumniverband der Universität für Bodenkultur Wien</b>	Zdůrazňuje úzké propojení kariérních služeb a absolventů, své služby pak rozděluje do několika skupin. Pod pracovní služby řadí inzerci práce, prezentace firem, veletrh Career Calling, který spolupořádá, Jobkompass provázející procesem žádání o práci. Po individuálním poradenství a seminářích se soustředí také na networking s absolventy, dále rozesílá newsletter a časopis BOKUlumni.

<b>TU Career Center GmbH (Technische Universität Wien)</b>	Společnost založená v roce 2004 patří plně univerzitě, pro kterou spolupracuje s více než 500 vnitrostátními a mezinárodními podniky. Pro zájemce nabízí inzerci, databanku žadatelů o práci, rozesílání e-mailu cíleně dle kritérií, burzu témat závěrečných prací, koučink, semináře soft skills, tréninky a konzultace soustředěné na výběrové řízení. Mezi další patří analýza potenciálu i klíčových kompetencí, rozesílání newsletteru a publikování brožurky o výběrovém řízení pro techniky. Podniky se mohou prezentovat na kampusu i na pracovních veletrzích, jako je Today, pořádaný touto společností, nebo Career Calling, společný s dalšími dvěma univerzitami. Do výčtu ještě zařadím tzv. TUtheTOP program, v rámci kterého s partnerskými společnostmi poskytují pro nadané jednoletý set soft skills seminářů a dalších akcí.
<b>TU Graz Career Info-Service (Technische Universität Graz)</b>	Pro starší studenty, čerstvé absolventy a na druhé straně pro podniky/ instituce poskytuje tato organizace od roku 2009 online služby. Mezi ně patří inzerce práce, rozeslání newsletteru i e-mailu vybrané cílové skupině. Firmám nabízí ještě různé možnosti brandingů zaměstnavatele.
<b>Kepler Society (Johannes Kepler Universität Linz)</b>	Společností klubu absolventů a kariérních služeb se v oblasti kariéry snaží připravit studenty a absolventy na start kariérní dráhy. Konkrétně pak nabízí kontrolu životopisů a dalších dokumentů důležitých při žádání o práci, individuální poradenství, analýzu potenciálu, kariérní knihovnu, inzerci práce a každoroční kariérní den.
<b>Career Center Karl-Franzens-Universität Graz</b>	Jako spojovací článek mezi univerzitou a hospodářskou sférou působí centrum mezi studenty/absolventy a podniky se zájmem o kvalifikované spolupracovníky. Pro první cílovou skupinu nabízí individuální konzultace, dále pracovní portál, tištěnou inzerci, workshopy, prezentace firem i networkingové aktivity, newsletter. Pro firmy je to pak inzerce online i tištěná, také účast na eventech, jako je např. veletrh Excellence, pořádaný spolu s UNIPORtem.
<b>Career Center der Universität Salzburg</b>	Posláním centra je umožnit přirozený přenos praktických dovedností do akademického prostředí, což obnáší poradenství, další vzdělávání i kompletaci znalostí díky zkušenostem z praxe. Mezi konkrétní služby patří vedle poradenství i koučink, dále workshopy a kurzy, také inzerce pracovních příležitostí a portál umožňující spolupracovat na projektech.
<b>Stabsstelle Alumni, Careerservice und Fundraising Universität Innsbruck</b>	V oblasti kariéry působí pracoviště jako rozhraní mezi univerzitou a světem práce. Zaměstnavatelé se mohou díky němu setkat se studenty během své prezentace nebo je oslovit inzercí.
<b>Karriereservice der Alpen-Adria-Universität</b>	Centrum nabízí workshopy, exkurze do podniků s absolventy, inzerci práce, veletrh, stínování a kariérní poradenství.

Zdroj: Data z webů Career Services Austria a jednotlivých center, 2015<sup>345</sup>

342 / Career Services Austria [online]. 2015.

343 / AXMANN, Ursula, e-mailová komunikace, 25. 2. 2015.

344 / Mitglieder von Career Services Austria. Career Services Austria [online]. 2015.

345 / Tamtéž.

## 6.2 CAREER SERVICES AUSTRIA

Podobně jako u německé organizace CSND se rakouská kariérní centra sdružují ve společenství zvané Career Services Austria. Tato síť deseti největších rakouských univerzit propojuje pracoviště poskytující kariérní služby a zastupuje jejich společné zájmy.

Jako své cíle Career Services Austria deklaruje:<sup>346</sup>

- intenzivnější oborovou výměnu a profesionalizaci pracovníků,
- spolupráci s externími partnery a aktéry,
- rozvoj a prohloubení mezinárodních vztahů za účelem výměny zkušeností,
- stanovení standardů poskytování služeb na rakouských VŠ,
- publikování studií, které pomohou zorientovat se v možnostech uplatnění,
- vztahy s veřejností.

Mezi hlavními aktivitami uvedla Axmann pravidelná setkávání všech členů s cílem výměny zkušeností dva až třikrát za rok, dále společné vzdělávání personálu na workshopech s tématy jako sociální média, nebo psaní CV v angličtině.<sup>347</sup> Viditelným počinem je pak vydání studie Students First Choice, která vyhodnocuje průzkum mezi rakouskými vysokoškoláky, který provádí centra dvakrát ročně. Projekt poskytuje zaměstnavatelům zpětnou vazbu od studentů o jejich brandu i obecných hodnotách, které přidávají firmě na atraktivitě. Univerzity mají možnost vidět hmotný výsledek práce center a publikace navíc zlepšuje kvalitu kariérních služeb v očích zaměstnavatelů i studentů. Za podrobné výsledky studie si pak firma musí připlatit 1 200 eur. Pro zajímavost posledním výhercem z více než tisíce podniků v Rakousku se stala společnost Red Bull GmbH.<sup>348</sup>

Motivem pro založení tohoto společenství bylo nejen sdílení zkušeností, ale také vytvoření silnějšího hlasu při vysvětlování a často i obhajování aktivit jednotlivých center, ať už při vyjednávání o rozpočtu na univerzitách, tak na vládní úrovni a vůči veřejnosti. Silnější lobby viděl jako stěžejní důvod Bernhard Wundsam z UNIPOR-Tu vídeňské univerzity, který byl při jejím založení v roce 2009. Podle něj se kariérní centra dosud chovala jako konkurenti na trhu, a proto je obtížné hledat společná témata.<sup>349</sup>

Pokud jde o další rozvoj organizace, hovoří Ursula Axmann o společných celorakouských projektech, které jsou nyní v plánovací fázi. Na konto mezinárodní spolupráce pak poznamenala, že jako prezidentka Career Services Austria je součástí redakce takzvaných Career Service Papers založených německou organizací CSND.<sup>350</sup>

346 / Ziele. Career Services Austria [online]. 2015.

347 / AXMANN, Ursula, e-mailová komunikace, 25. 2. 2015.

348 / Students First Choice 2013. Career Services Austria [online]. 2015.

349 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

350 / AXMANN, Ursula, e-mailová komunikace, 25. 2. 2015.



## 6.3 WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN ZBP CAREER CENTER

Kariérní centrum Ekonomické univerzity ve Vídni se pyšní sídlem v srdci nového kampusu.  
Zdroj: Wirtschaftsuniversität Wien

142



**W**irtschaftsuniversität Wien, tedy Ekonomická univerzita ve Vídni (dále WU) čerpá výhody ze svého umístění v evropské metropoli na březích Dunaje, hlavním městě Rakouska. Na této veřejné univerzitě studuje téměř 23 tisíc studentů, přičemž více než 6,2 tisíce z nich přichází ze zahraničí. Šest komplexů moderních budov poskytuje zázemí jedenácti departmentům ekonomických, právnických i informatických oborů.<sup>351</sup>

Než začnu psát o samotném centru, vysvětlím jeho zkratku ZBP, kterou v názvu používá. Doslovně je to Zentrum für Berufsplanung, tedy v překladu centrum pro kariérní či profesní plánování.

### 6.3.1 WU ZBP Career Center – organizační zajištění

Kariérní centrum Ekonomické univerzity ve Vídni je unikátní projekt, jehož vznik inicioval hostující profesor z Cambridge před více než 30 lety. Jedná se o neziskovou organizaci nezávislou právně, rozhodováním i rozpočtem na univerzitě, která je držitelem licence personální agentury. Sídlí v jedné z budov nového kampusu, kde má téměř celé podlaží s recepcí, konzultačními místnostmi a zasedačkou.<sup>352</sup>

Finanční nezávislost a atypická právní forma zásadně určuje fungování organizace. V jejím čele stojí oficiálně předsednictvo skládající se z ředitele, čtyř profesorů volených senátem a zástupce studentské asociace. Jako poradní orgán má ještě 15 společností, jejichž představitelé hlavně z personálních oddělení se především zpočátku často scházeli s radou, vyjasňovali očekávání, sdíleli zkušenosti, poskytovali know-how, pomáhali s nastavením služeb a dávali zpětnou vazbu. Do činnosti zasahovali také rektor WU, zástupce ministerstva práce, hospodářské komory a úřadu práce, kteří dodávali kredibilitu, právní podporu a částečně také pomáhali s angažováním firem do projektu. V současnosti fungují jako sdružení právnických osob, jehož členy jsou univerzita a také firmy platící roční poplatek.<sup>353</sup>

Faktické vedení leží na dvou ředitelkách, které mají rozdělené kompetence mezi část recruitmen-

tovou, patřící pod Ursulu Axmann, a část eventovou a marketingovou v čele s Heike Schreiner. Recruitment obstarávají čtyři personální konzultanti a asistentka. Pod eventy a marketingem pracují dva projektoví manažeři, vedoucí projektu Career Calling (veletrh) a dva media manažeři. Ti svou práci zajišťují vedle organizace veletrhu, programů v kampusu a stáží také prezentaci celého centra kampaněmi po univerzitě, publikacemi i v médiích. Činnost dále podporuje sekretariát se dvěma pracovníky, účetní a 6 ambasadorek působících po kampusu jako vyslanci centra. Jak Schreiner upozorňuje, centrum s mladým týmem trpí častými fluktuacemi zaměstnanců. Momentálně jsou na mateřské tři její kolegyně, od externích spolupracovníků ale už centrum upustilo.<sup>354</sup> Na pozici personálního konzultanta jsou definovány požadavky: titul z univerzity, 1–3 roky praxe v HR a výhodou je pak kurz koučinku. Na pozici se obvykle hlásí 200–300 lidí.<sup>355</sup>

Abych krátce představila také osobnosti tohoto centra, obě zkušené ředitelky a absolventky WU za sebou mají pestrou škálu pracovních úspěchů. Z pohledu práce je však významnější Ursula Axman, která je také služebně starší. Jako ředitelka v centru působí od roku 2005, angažuje se při zakládání nových univerzitních kariérních center a v dalších evropských projektech.<sup>356</sup> Podílela se také na projektu s Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity, který zkoumal mimo jiné stav kariérních center VŠ v České republice, na Slovensku a v Rakousku.<sup>357</sup> Od roku

143

2010 předseda Axmann organizaci sdružující rakouská kariérní centra Career Services Austria.<sup>358</sup>

Již od založení byl jasný cíl finanční nezávislosti na univerzitě, ta proto centrum podporuje pouze z malé části poskytnutím prostorů a základního vybavení v hodnotě cca 70 tisíc eur. Celkový rozpočet je v hodnotě 1,3 milionu, z čehož každoročně tvoří přibližně 650 tisíc mzdové náklady, a celkově pak centrum hospodaří s malým ziskem, ale s plným rizikem ztrát. Největší položkou je veletrh Career Calling, ze kterého pochází 2/3 příjmů centra a je ziskový. Další část ve výši asi 10 % centrum získá každoročně ze členských příspěvků a třetí část pak za recruitmentové služby zaměstnavatelům, jako je inzerce, branding a další aktivity. Zaměstnavatelé jsou tedy hlavním zdrojem, naopak od studentů přichází pouze v průměru 10 tisíc eur.

V činnosti centru napomáhá silný brand univerzity, oporou je tamější prorektor. Škola podporuje například společnosti, které si nemohou dovolit služby centra, a zároveň zaměstnává absolventy na trhu méně atraktivních oborů. Uvnitř univerzity oslovuje s podniky také marketingové oddělení, žádá je o finanční podporu, proto se na to kariérní centrum snaží reagovat. Poskytuje jim konzultace a partnery podporuje zvýhodněnými



Prostory nového kampusu ve Vídni.  
Zdroj: Wirtschaftsuniversität Wien

cenami svých služeb. Naopak externím spoluprávníkem směrem ke studentům je pro kariérní centrum rakouský úřad práce.<sup>359</sup>

### 6.3.2 WU ZBP Career Center – poskytované služby

Centrum se profiluje jako profesionál na rozhraní mezi studiem a pracovním trhem a své služby nabízí studentům a absolventům WU a dalších ekonomicky zaměřených vysokých škol. Shrnuje je do tří kategorií platných **pro studenty/absolventy i zaměstnavatele**.<sup>360</sup>

- 1. Hledat práci** – Představuje online inzertní portál, kde jsou nabídky prezentující stáže i pracovní pozice. Registrovaný uchazeč si může nastavit individualizované e-maily, které ho budou upozorňovat na nové příležitosti. Zaměstnavatel se může na druhé straně opřít o zkušenosti a podporu centra, a profitovat tak z prostorové blízkosti a nezprostředkovaného kontaktu se studenty/absolventy.
- 2. Jít šancím vstříc** – Během celého roku probíhají kariérní eventy, které propojují oba aktéry trhu. Každoročně na podzim se pak studenti/absolventi setkají se studenty na veletrhu Career Calling, který spolupořádá s Technische Universität Wien a Universität für Bodenkultur Wien. Tento největší rakouský kariérní veletrh hostí kolem 130–160 vystavovatelů a přivítá na 5 tisíc účastníků.
- 3. Hledat oporu** – Formou poradenství jeden na jednoho nebo skupinových tréninků podporuje centrum uchazeče při plánování své kariéry. Pomáhá při tvoření dokumentů pro žádání práce, informuje o trendech na pracovním trhu i poskytuje koučování. Podniky na druhé straně mohou využít služby budující jejich brand, jako jsou tištěná i online inzerce, prezentace v Kariérním magazínu, na ZBP. Blogu, nebo v příloze newsletteru.

**TABULKA Č. 18: OBJEM NABÍZENÝCH SLUŽEB WU ZBP CAREER CENTER A JEJICH CENA PRO STUDENTY**

Program	Konkrétní služba	Využití ročně a jejich cena
<b>Inzerce</b>	Online inzerce na www.zbp.at	6 000 pracovních pozic a 2 000 stáží, 3 600 registrovaných uchazečů, 10 000 žádostí o práce přes web
	Návštěvnost webové stránky	Kolem 240 000 přístupů Služba zdarma
<b>Individuální poradenství</b>	Pondělní konzultace CV (10–15 min)	Zdarma
	Kontrola CV a motivačního dopisu (30 minut)	€25 pro WU studenty, €50 pro ostatní
	Koučink pro studenty/absolventy (60 minut)	€50 / €90
	Business koučink pro mladé profesionály	€80 / €110
	Analýza potenciálu (testování a feedback)	€80 / €110
	Celkem:	1 300 konzultací ročně
<b>Tréninky pro 4–20 účastníků</b>	Příprava na výběrové řízení (3 hodiny)	€30 / €60
	Příprava na pohovor (3 hodiny)	€30 / €60
	Trénink na assessment centrum (4,5 hod)	€50 / €90
	Sebeprezentace a sociální média (4 hod)	€50 / €90
	Výběrové řízení mezinárodně (4 hod, v angl.)	€35 / €70
	Celkem:	49 workshopů ročně
<b>Eventy</b>	Různá setkání se zaměstnavateli (rozvojové semináře na personální i odborná témata, pódiové diskuze, networkingové snídane, osobní rozhovory)	30 setkání ročně, zdarma
	Dvoudenní akce se zaměstnavateli jako Career Insights a Meet Your Job	Přímo v kampusu proběhne až 120 pohovorů denně, účast cca 10 firem, studenti platí vratnou zálohu €40
	Veletrhy práce a stáží	Career Calling (až 150 firem, 5 tisíc studentů) a Internship Fair (30 firem), účast zdarma
<b>Celkový dopad na studenty WU: více než 70 % z nich využívá služby kariérního centra</b>		

Zdroj: Data z rozhovoru, e-mailů s vedoucími ZBP WU a jeho webu, 2015<sup>361</sup>

### Služby určené zaměstnavatelům

Zaměstnavatelé se podílí na inzerci a eventech popsaných v tabulce. Předností centra vůči jiným subjektům na trhu je blízkost k jejich cílové skupině, proto si může dovolit dražší servis, a přesto je dobře rozeznatelné a žádané. Ročně je v kontaktu až s 800 společnostmi, přičemž má 35 stabilních partnerů, kteří čerpají mnoho výhod. Celkem je partnerů kolem stovky a svým statusem si zajistí prezentaci přes propagační kanály centra a balíček služeb i slevu na veletrh. Na druhou stranu se však vyhrazují proti spolupráci s nedůvěryhodnými společnostmi, přesto přiznávají, že rozhodujícím faktorem jsou vždy peníze.<sup>362</sup>

Největší doménou centra je samozřejmě veletrh, unikátní je ale také databáze uchazečů, která vzniká na stránkách www.zbp.at, kde pracují s takzvanými pooly kandidátů. Obvykle je aktuálně aktivních 400-600 lidí při hledání práce. Proto si centrum dvakrát ročně ověřuje, zda registrovaní ještě stále hledají práci. Na základě této databáze je schopno poskytovat služby personální agentury a zprostředkovávat zaměstnání. Není to však jeho prioritou a ročně se s tímto požadavkem setká od 40-100 společností. Centrum předvybere 3 až 5 kandidátů na danou pozici, a pokud dá student souhlas, předá zaměstnavateli jeho životopis a poskytne kontakt. Obvykle se však jedná o obtížně obsaditelné pozice, takže centrum má problém požadavkům dostát.<sup>363</sup>



Největší kariévní veletrh v Rakousku Career Calling pořádá centrum spolu se dvěma dalšími vídeňskými univerzitami.  
Zdroj: WU ZBP Career Center

TABULKA Č. 19: NABÍDKA PRO ZAMĚSTNAVATELE NA WU ZBP CAREER CENTER

Typy služeb	Konkrétní služba	Cena
<b>Partnerství</b>	Běžný partner	€820
	Partner podporující	€2 460
<b>Recruitmentové služby</b>	Hledání zaměstnanců v databázi (pooly kandidátů)	€400 / €280 pro partnery
	Online inzerce včetně správy dokumentů přihlášených uchazečů <ul style="list-style-type: none"> <li>■ roční balíček</li> <li>■ pro absolventy</li> <li>■ pro mladé profesionály</li> <li>■ stáže</li> <li>■ práce na částečný úvazek</li> </ul>	€3 450 / €2 400 pro partnery €686 / €480 pro partnery €760 / €530 pro partnery €90 / zdarma pro partnery €90 / €60 pro partnery
	Individualizovaný balíček recruitmentových služeb (celý proces: vyvěšení inzerátu až vybrání kandidátů)	€2 300 / €1 600 pro partnery
	Výběr, pohovory, administrativa	
	Výběr kandidátů včetně assessment centra	€885 / €620 pro partnery
	Poplatek za doporučení kandidáta, kterého firma nakonec opravdu zaměstná	Cena dle domluvy Za absolventa €1 000 / €700, za mladého profesionála €2 900 / €2 030 pro partnery
<b>Eventy s firmami</b>	Akce Meet your Job	€5 505 / €3 850 pro partnery
	Workshop	€2 360 / €1 650 pro partnery
	Den stáží	€560 / €390 pro partnery
	Veletrh Career Calling	Nezjištěno
<b>Reklama firmy</b>	Tištěná inzerce v ZBP Karrieremagazin (cena se liší podle velikosti a umístění inzerátu uvnitř a na obalu)	€430-3 900 / €300-2 800 pro partnery
	Online inzerce <ul style="list-style-type: none"> <li>■ v newsletteru</li> <li>■ v online kalendáři akcí</li> <li>■ tlačítko na webových stránkách</li> </ul>	€1 030 / €790 pro partnery €315 / €220 pro partnery €500 / €350 pro partnery

Zdroj: Data z ceníku ZBP WU, 2013<sup>364</sup>

### 6.3.3 WU ZBP Career Center – specifika

Výše už jsem popsala fakta jedinečná pro toto kariérní centrum, kterými je především právní zřízení oddělené od univerzity, služby personální agentury a úzká zaměřenost studentů oboru, kterým se věnuje. Vedle nich se vyznačuje také **zajímavou formou komunikace**. Provozuje blog, který sleduje kariérní témata, poskytuje rady k výběrovému řízení i pracovnímu životu a dokonce tipy na knížky, někdy i z vlastní tvorby pracovníků centra. Druhým atypickým kanálem je časopis *Karrieremagazin*, který zdarma distribuuje v kampusu studentům i akademikům každé čtvrtletí.<sup>365</sup>

Jak také zdůraznila Ursula Axmann, kvůli nepřímému spojení s univerzitou se o centru musí dozvědět co nejdříve. Jeho software není napojený na systém univerzity, ale má svolení poslat jednou za semestr e-mail všem studentům univerzity. Cíleně s nimi pracuje od 3. semestru studia. **Role personální agentury** také určuje jeho postoj ke konkurenci, má zakázáno inzerovat i kontaktovat studenty v kampusu, a to jak osobně, tak formou tištěné reklamy. Samozřejmě konkurenčním agenturám neposkytují data, pokud ale student použije jejich služby, je to jeho rozhodnutí.<sup>366</sup>



Zdroj: Wirtschaftsuniversität Wien



Reprezentativní prostory přispívají ke skvělému dojmu, který u studentů i zaměstnavatelů univerzita vzbuzuje.  
Zdroj: Wirtschaftsuniversität Wien

- 351 / WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN. *Facts & Figures*. Wien, 2014. Str. 2, 6, 16.
- 352 / AXMANN, Ursula, Vídeň, osobní rozhovor, WU, 8. 10. 2013.
- 353 / AXMANN, Ursula, SCHREINER, Heike, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013.
- 354 / AXMANN, Ursula, SCHREINER, Heike, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013 a aktualizováno dle Unser Team. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 355 / DEUBNER, Mia, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013.
- 356 / Mag. Ursula Axmann. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 357 / PÓČ, David, Brno, MU, osobní rozhovor, 18. 2. 2015 a REKTOŘÍK, Jaroslav. MASARYKOVA UNIVERZITA, Ekonomicko-správní fakulta. *Zpráva o průzkumu stavu kariérních center vysokých škol (ČR, SR, Rakousko)*. Brno, 2008.
- 358 / Mag. Ursula Axmann. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 359 / AXMANN, Ursula, SCHREINER, Heike, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013.
- 360 / Unsere Services. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 361 / AXMANN, Ursula, DEUBNER, Mia, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013, AXMANN, Ursula, e-mailová komunikace, 25. 2. 2015, a Übersicht. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 362 / AXMANN, Ursula, DEUBNER, Mia, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013, Unsere Services. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 363 / AXMANN, Ursula, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013, a telefonický rozhovor, 17. 1. 2014.
- 364 / WU ZBP CAREER CENTRE. *Pricelist*. Wien, 2013. Dokument získán od Ursuly Axmann, Vídeň, 2015.
- 365 / AXMANN, Ursula, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013, a Blog. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015.
- 366 / AXMANN, Ursula, Vídeň, WU, osobní rozhovor, 8. 10. 2013.

## 6.4 UNIPORT – DAS KARRIERESERVICE DER UNIVERSITÄT WIEN GMBH

Kariérní centrum UNIPORT slouží všem studentům Vídeňské univerzity.  
Zdroj: Universität Wien

150



Nejprve představím Vídeňskou univerzitu, která je stoprocentním vlastníkem UNIPORTu. Tato tradiční univerzita založená před 650 lety poskytuje vysokoškolské vzdělání téměř 92 000 studentům, z čehož je více než čtvrtina ze zahraničí, ve 180 studijních programech bakalářského, magisterského i doktorského stupně. Každý akademický rok ji pak opouští více než 12 500 absolventů.<sup>367</sup>

Obory, které univerzita na svých 15 fakultách a 4 centrech nabízí, zahrnou abecedu od A do Z, nepatří mezi ně však ty technicky zaměřené.<sup>368</sup> Tato veřejná instituce zaujímá 156. příčku na světovém žebříčku, v Rakousku je však suverénně první.

### 6.4.1 UNIPORT – organizační zajištění

Centrum UNIPORT sídlí v kampusu univerzity v prvním patře budovy bývalé Všeobecné nemocnice, kterou jinak využívá 15 departmentů Historicko-kulturněvědné a Filozoficko-kulturněvědné fakulty.<sup>369</sup> Klidný areál v centru Vídně poskytuje centru zázemí pro moderní kanceláře jeho 10 zaměstnanců. Protože se v podstatě jedná o soukromou společnost, neposkytl mi ředitel Wundsam tolik exaktních interních dat jako v jiných případech.

UNIPORT byl původně založen jako soukromá společnost v roce 2002, před sedmi lety však práva odkoupila Vídeňská univerzita, která tím chtěla centrálně poskytnout svým studentům kariérní služby. Centru to přineslo exkluzivní právo jednat s dalšími aktéry na akademické půdě jako univerzitní pracoviště a zároveň brand této vzdělávací instituce. Fakticky však není zakotveno ve struktuře univerzity, nedostává na svou činnost žádné příspěvky a navíc musí za prostory platit nájem. Jeho hlavním příjmem je prodej služeb pro zaměstnavatele, nejvýznamnější jsou veletrhy. Poradenské služby, jako je kariérní konzultace, koučink, semináře i testování, jsou pro studenty zpoplatněné, přesto je tato část činnosti nezisková. Účast na veletrzích je zdarma. Některé projekty jsou podpořeny ze státních grantů.

Přestože centrum není přímo součástí univerzity, kooperuje úzce s jednotlivými fakultami. Velmi důležité jsou pro něj dobré vztahy s děkany klíčových fakult, jako je například právnická, kde organizuje veletrh. Obvykle fakultu přesvědčí o profesionalitě svých služeb, na které sama fakulta stejně nemá kapacity, a nabídne jí procentuální podíl z příjmů. Tímto způsobem pak mohou proběhnout aktivity jako prezentace firmy ve výuce, případové studie zpracovávané ve výuce i zpětná vazba od zástupců firmy.

Aktivity centra zajišťují profesionální pracovníci, se studenty spolupracuje pouze při vedení marketingových kampaní, protože se chce v očích partnerů viditelně odlišit od studentských organizací.<sup>370</sup> Tým vede výkonný ředitel na částečný úvazek Bernhard Wundsam, který zároveň řídí Inovační centrum Vídeňské univerzity. Dále působí dva pracovníci v marketingovém týmu, potom je tam odborník na recruitment, další zodpovídá za business development a komunikaci a do centra přináší nové nápady. Poradenství zabezpečují tři lektorky, všechny absolventky Vídeňské univerzity se zaměřením na psychologii a koučink. O chod organizace i správu webu se stará jejich kolega, posledním členem týmu UNIPORT je účetní.<sup>371</sup>

Finanční stránku centra ovlivňuje také jeho dohoda s úřadem práce, který přispívá na jeho poradenské služby. Protože se úřad předně nezaměřuje na vysokoškolsky vzdělané nezaměstnané,

151

poskytuje tyto služby prostřednictvím UNIPOR-Tu. Fakticky úřad platí tři úvazky lektorek, čímž takto outsourcuje služby pro své klienty. Ti pak mají poradenství zdarma.<sup>372</sup>

## 6.4.2 UNIPORT – poskytované služby

Podle webových stránek se centrum prezentuje „jako portál pro mladé akademiky všech studijních oborů, který se aktivně snaží promítnout jejich znalosti a dovednosti získané během studia univerzity do pracovního světa a společnosti, iniciovat spolupráci podniků a institucí všech oblastí a budovat nosné mosty oběma směry.“ Vzápětí však dodává, že „UNIPORT podporuje studenty a absolventy zprostředkováním zaměstnání a stáží a nabízí podnikům profesionální služby v oblasti personálního recruitmentu a marketingu.“ Na závěr deklaruje, že „jeho cílem je vytvořit přidanou hodnotu pro obě strany, respektovat individuální potřeby a propojit jednotlivé osobnosti s přesně padnoucí pracovní pozicí či projektem.“<sup>373</sup>

Jak potvrdí dále popisované služby, odpovídající nabídce poradenské a personální agentury, a jak řekl i sám Wudsam, sleduje UNIPORT svými aktivitami soběstačnost a případný zisk. Na rozdíl od angloamerického světa kariérních služeb tak staví zájmy zaměstnavatelů nad zájmy studentů.<sup>374</sup>

Kariérní centrum UNIPORT tedy slouží zaměstnavatelům – recruiterům, dále studentům, absolventům a zájemcům přicházejícím na doporučení úřadu práce. Klíčovým klientem jsou pro něj velké společnosti, se kterými jedná prostřednictvím personálních oddělení. Mezi základní služby pro ně patří budování značky zaměstnavatele, což zahrnuje organizaci eventů včetně účasti na veletrzích, program stínování, oslovení studentů přes cílené e-maily nebo

plakátem přímo na kampusu. Druhou skupinou jsou služby personálního recruitmentu, kde nabízí inzerci pracovních pozic až po samotný placement.

### Budování značky zaměstnavatele a recruitment

Mezi eventy, které centrum organizuje, se řadí každoroční pracovní veletrh JUS SUCCESS pro studenty a absolventy z právnických oborů. Zapojuje se do něj asi 50 podniků a právnických kanceláří a doprovází ho více než 20 přednášek a mnoho panelových diskuzí.<sup>375</sup> Předchází mu tzv. Recruiter Night, kde se firma setkává s předvybranými kandidáty a může s nimi rovnou vést přijímací pohovor v neformální atmosféře večera.<sup>376</sup> Druhým veletrhem je pak UNI SUCCESS, který zve k účasti studenty a absolventy všech oborů, kterých centrum očekává více než pět tisíc. Vedle 70 vystavovatelů a zástupců kulturního sektoru a neziskových organizací pořádá také doprovodný program.<sup>377</sup>

Dalšími aktivitami, kterými se firmy mohou studentům přiblížit, jsou JobTalks, tedy panelové diskuze, kde představují svůj obor a příležitosti v něm. Méně tradiční je pak stínování, kdy je student vyslán do firmy, kde jeden den sleduje práci jejího zaměstnance, nebo Business Partnerschaft, kdy je exkluzivní partner z řad firem zapojen do výuky vybraného oboru. Méně náročné je pak pro firmy budovat brand pasivně – prostřednictvím UNIPORTu zveřejnit inzerát v newsletteru, nebo oslovit e-mailem nejlepší studenty práv nebo stipendisty.<sup>378</sup>

Druhou skupinou služeb, které zaměstnavatelům centrum nabízí, jsou recruitmentové ve smyslu zprostředkování kontaktu na vhodné kandidáty. Nejčastěji UNIPORT pro firmu provede předvýběr na základě životopisů a pohovorů, assessment centra většinou podle Wudsama nejsou na vstupní pozice nabízené absolventům potřeba. V případě úspěchu si účtují 15 % ročního

platu dle obsazené pozice. Ročně umístí přibližně 25 lidí a z těchto služeb plyne do rozpočtu až 25 % příjmů.<sup>379</sup>

### Služby studentům a absolventům

Ročně poskytnou až 800 konzultantských a koučovacích sezení, přestože individuální lekce vyjde studenta na 49 eur, absolventa na 69 eur. Další možností je analýza osobnosti, diagnostika stojí 79 eur pro studenta / 99 eur pro absolventa a po třicetiminutovém testu se klient dostaví na osobní konzultaci se zpětnou vazbou. Na kariéru se může připravit také na dvou přednáškách s následnými semináři na téma kompetencí a osobních kariérních cílů a sebezprezentace. V tomto programu JobStart je zpoplatněný každý seminář částkou 150 eur pro studenty/220 eur pro absolventy.<sup>380</sup>

Kromě služeb, které se dotýkají firem, jako jsou inzerce nebo veletrhy, mají studenti možnost zapojit se do projektu Living Book Day. Tato akce se koná v univerzitní knihovně, UNIPORT na ni pozve na 60 lidí s pracovními zkušenostmi z řad absolventů, inspirativních manažerů i zástupců méně běžné profese. Studenti si mohou omezený čas s nimi (45 minut) rezervovat přímo na místě systémem „kdo dřív přijde“. Návštěvnost se pohybuje kolem 500 zájemců a tento projekt podpořily subjekty z veřejných i soukromých zdrojů, jako je úřad práce, hospodářská komora, ministerstvo a partnerské společnosti. Na tomto projektu spolupracuje centrum s asociací absolventů.

Kromě kariérních témat a rozvoje soft skills nabízí centrum také profesní kurzy. Konkrétně vzdělává ve stupni A a B certifikátu European Business



Univerzitní knihovna ožívá díky akci Living Books Day.  
Zdroj: Suchart Wannaset

Competence\* Licence, který cílí na studenty a absolventy neekonomických oborů. Cenové rozmezí se pohybuje mezi 228 až 629 eury za kurz, což zahrnuje literaturu, e-learningový kurz, ukázkovou zkoušku, workshop, přípuštění ke zkoušce a certifikát.<sup>381</sup>

### 6.4.3 UNIPORT – specifika

K propagaci svých aktivit využívá vlastní databázi kontaktů registrovaných pro odběr newsletteru, kterých je nyní kolem 30 tisíc získaných od vzniku centra. Z rozhodnutí rektora může navíc posílat e-maily přes informační systém univerzity, pokud se nejedná přímo o komerční nabídky firem.

Centrum se snaží vybudovat si důvěru všech tří stakeholderů, staví se proto do pozice experta na recruitment absolventů a pracovní trh vysokoškolsky vzdělaných. Vydává statistiky o pracovním trhu a průzkumy mezi absolventy. Wundsam se pak snaží upoutat na centrum pozornost a poskytuje rozhovory do médií.<sup>382</sup>



Veletrh UNI SUCCESS se koná v hlavní budově univerzity a přiláká tisíce návštěvníků.  
Zdroj: Universität Wien, UNIPORT

367 / Fakten & Broschüren. *Universität Wien* [online]. 2015.

368 / Organisation & Aufbau der Universität Wien. *Universität Wien* [online]. 2015.

369 / Campus der Universität Wien. *Universität Wien* [online]. 2015.

370 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

371 / Über uns. *UNIPORT* [online]. 2015.

372 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

373 / Über uns. *UNIPORT* [online]. 2015.

374 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

375 / *UNIPORT: JUS SUCCESS15* [online]. 2015.

376 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

377 / *UNIPORT: UNI SUCCESS15* [online]. 2015.

378 / Employer Branding. *UNIPORT* [online]. 2015.

379 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

380 / Karriereberatung. *UNIPORT* [online]. 2015.

381 / Professional Skills: EBC\*L – Der internationale Wirtschaftsführerschein. *UNIPORT* [online]. 2015.

382 / WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, UNIPORT, osobní rozhovor, 19. 8. 2014.

# 7

## MEZINÁRODNÍ POROVNÁNÍ ZAJIŠTĚNÍ KARIÉRNÍCH SLUŽEB A INSPIRACE PRO ČESKÉ PROSTŘEDÍ

156

157

- 7.1 Organizační zajištění 159
- 7.2 Nabízené služby 162
- 7.3 Specifika jednotlivých center a zemí 163
- 7.4 Doporučení pro české prostředí 167



V předchozích kapitolách jsem představila čtyři rozdílné země, jejich různé systémy vysokého školství i vývoj univerzitních kariérních služeb a organizací, které je podporují. Současný stav a trendy podléhají historickým, ekonomickým, politickým i vzdělávacím faktorům daného státu, který se s novými výzvami pracovního trhu, zaměstnanosti a rolí univerzit vyrovnává v tomto procesu často právě vlastní, osobitou formou zajištění kariérních služeb. Pokusím se shrnout hlavní zjištění a porovnat význam centra na konkrétní univerzitě, jeho zázemí prostorové i personální, financování pracovišť, portfolio nabízených služeb a další oblasti. Zformuluji také doporučení pro české prostředí.

## 7.1 ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Kariérní centra jsou nejčastěji **po právní stránce** součástí univerzity a patří pod oddělení věnující se záležitostem studentů. Výjimkou je pouze rakouský model, kdy se jedná o samostatné právní jednotky, které jsou univerzitou vlastněny nebo alespoň podporovány. V českém případě jsou pak služby často skryty pod centrum poradenské nebo zařazeny pod pracoviště věnující se obecně napojení školy na soukromý sektor. Některá česká kariérní centra pak také patří pod rektorát ní záležitosti studentů nebo oddělení pro strategii.

**Prostory**, které centrum využívá, a jejich vybavení mohou sloužit jako faktor ukazující názorně význam centra v rámci univerzity, finanční prostředky, kterými disponuje, a rozsah aktivit zajišťovaných jeho pracovníky. Nejlépe si v tomto ohledu stojí britská a americká pracoviště, která působí ve vlastní budově, nebo přinejmenším mají vlastní kancelářské prostory, konzultační a seminární místnosti. Dále využívají také společných prostor univerzity, jako jsou jídelny či sportoviště. V Německu a Rakousku mají nejčastěji vlastní kanceláře, počtem odpovídající množství zaměstnanců, které zároveň slouží jako konzultační místnosti. Pro větší akce využívají prostor školy. Podobně jsou na tom i česká pracoviště.

**Organizační struktura** se obecně ve větších centrech skládá z těchto základních jednotek: části věnující se studentům, poradenství a eventům pro ně, a poté zaměstnavatelská část přivádějící firmy do kampusu. Dále je důležitý marketing a prezentace centra směrem k jeho cílovým skupinám a často nechybí jednotka zajišťující administrativní stránku. Každé centrum pak má ještě pracovníky věnující se něčemu, co je pro pracoviště typické, příkladem může být centrum pro dobrovolnictví nebo jednotka zabezpečující stáže pro studenty.

Atypickou organizační strukturu má cambridgské pracoviště, kde kariérní poradce zastává roli, kdy

pečuje o obě strany. V jedné osobě je spojen konzultant pro studenta a zároveň hlavní kontakt pro firmu. V realitě pak každému z nich pomáhá asistent, který dotáhne realizační stránku věci, kterou může být detailní dohodnutí účasti na veletrhu nebo jiné služby. Výhodou je pak určitě významnější váha poradce v očích studenta, který se setká se zástupcem svého oboru s kontakty na firmy přímo v oboru působícími.

V případě české VŠE jsou pak zase kariérní aktivity napojené na pracoviště obecně se starající o vztahy s korporátními partnery univerzity. Na britské City University London se kariérní centrum stará také o aktivity směrem k uchazečům o studium ze středních škol a studenty také provází vysokoškolským studiem tím, že propojí starší studenty s nováčky. Podobnou službu nabízí také Masarykova univerzita se svými Prvákovinami.

**Počet zaměstnanců** se opět velmi liší, podobně jako velikost centra a jeho rozpočet. V Británii a USA se počty pohybují v zkoumaných případech kolem 30–50 pracovníků. V Německu, Rakousku i ČR jde pak maximálně o patnáct lidí. Různí se také typ pracovního úvazku. Zatímco v angloamerických zemích upřednostňují své zaměstnance, kteří konzultují a lektorují, na evropské pevnině pak často sahají do řad externistů. Podrobnější data a přepočty zaměstnanců na množství studentů na univerzitě uvedu v příložené tabulce.

Hlavním nositelem **financování** je převážně univerzitní rozpočet, ať už jsou finance z poplatků na studium nebo příspěvků veřejných rozpočtů. Dalším zdrojem jsou ve všech případech zaměstnavatelé, přičemž rakouský model na jejich prostředcích závisí. Angloamerická centra své příjmy od firem počítají do 40 %. Německá a česká strana se zatím spíše snaží o příspěvky od státních institucí, jako jsou ministerstva, kraj a úřady práce, anebo čerpá evropské dotace.

Výše rozpočtu všech zkoumaných center je možné srovnat v tabulce, kde jsem získaná data shromáždila. Srovnání ztěžuje ale fakt, že některá informací odmítla poskytnout nebo uvedla rozpočet bez nákladů na mzdy, které často tvoří největší část. Do tabulky jsem doplnila zároveň i počet zaměstnanců, studentů a poměr studentů na jednoho zaměstnance, který jasně ukazuje převahu ame-

rických a britských center. Údaje je však nutné brát s rezervou, protože některá centra neslouží celé univerzitě nebo ve velké míře využívají studentských stážistů. Přesto poměr v případě USA, Velké Británie a Německa dokazuje, že vybraná centra jsou ve srovnání s průměrem v zemi nadstandardní.

**TABULKA Č. 20: ROZPOČTY ZKOUMANÝCH KARIÉRNÍCH CENTER A POČET JEJICH ZAMĚSTNANCŮ**

Země	VŠ kariérního centra	Rozpočet KC	Zaměstnanců KC	Studentů VŠ	Studentů na zaměstnance
USA	Obecně dle NACE	Operační 34 tisíc dolarů (mimo personální náklady)		2 370	
	Floridská státní univerzita	Provozní 450 tisíc dolarů	53 + studenti	40 tisíc	667
	Stanfordova univerzita	Provozní 700 tisíc dolarů	50	16 tisíc	320
	Kolumbijská univerzita	-	35	25 tisíc	714
	UC Berkeley	1–1,5 mil dolarů	38 + studenti	36,2 tisíce	953
	Floridská univerzita	-	24 + studenti	50 tisíc	2 083
	Yale	-	15	11,25 tisíce	750

Země	VŠ kariérního centra	Rozpočet KC	Zaměstnanců KC	Studentů VŠ	Studentů na zaměstnance
VB	Obecně dle AGCAS				7 251/poradce
	LSE	1,5 mil liber	30	9,5 tisíce	317
	UCL	-	52	30,5 tisíce	587
	City University London	1,9 mil liber	30	16,5 tisíce	550
	Oxford	1,6 mil liber	39	22 tisíc	564
	Cambridge	2 mil liber	37	18 tisíce	486

Země	VŠ kariérního centra	Rozpočet KC	Zaměstnanců KC	Studentů VŠ	Studentů na zaměstnance
Něm.	Obecně dle průzkumu KC	Standardně více než 2,7 úvazku na pracoviště			7 000
	Münsterská univerzita	-	9 + studenti	42,6 tisíce	4 733
	Evropská univerzita Viadrina	300 tisíc eur	7 + studenti	6,7 tisíce	1 116

Země	VŠ kariérního centra	Rozpočet KC	Zaměstnanců KC	Studentů VŠ	Studentů na zaměstnance
Rak.	Obecně	-	-	-	-
	Ekonomická univerzita ve Vídni	1,3 mil eur	15 + studenti	23 tisíc	1 533
	Univerzita Vídeň	-	10	92 tisíc	9 200

Země	VŠ kariérního centra	Rozpočet KC	Zaměstnanců KC	Studentů VŠ	Studentů na zaměstnance
ČR	Obecně	-	-	-	-
	Masarykova univerzita	-	3 + studenti	38 tisíc	12 666
	Vysoká škola ekonomická	-	6 + studenti	20 tisíc	3 333
	České vysoké učení technické v Praze	-	3 + studenti	23 tisíc	7 666

Zdroj: Data uvedená v publikaci, 2015

Důležitým faktorem, který je třeba podtrhnout, je výše **školného**. V případě amerických škol se na veřejných pohybuje výše školného pro rezidenty státu od 6 do 14 tisíc dolarů ročně, pro nerezidenty pak 21-29 tisíc. Soukromé americké školy se pak pohybují mezi 44-51 tisíci

dolary za roční školné. Británie vybírá max. 9 tisíc liber ročně (to je přibližně 13 600 dolarů)<sup>383</sup>. Německé, rakouské ani české univerzity si školné neúčtují, pokud student studia dokončí v řádném termínu.

383 / Převodník měn. *Kurzy.cz* [online]. 2015.

## 7.2 NABÍZENÉ SLUŽBY

Porovná-li **poslání centra**, mohu vysledovat opět podobnosti v americkém a britském prostředí. Obě zdůrazňují komplexní přípravu na kariéru během celého studia, informované rozhodnutí o budoucnosti, rozvoj potřebných dovedností a usnadnění přechodu ze studia do pracovního světa. V případě Německa, Rakouska a ČR poslání není vůbec známé nebo je naopak specifikováno úzce pro jednotlivé cílové skupiny a je uveden nástroj, jak je cíle dosahováno. Například Ekonomická univerzita ve Vídni uvádí jako cíl „hledat práci“ a představuje inzertní portál. Podobně má své poslání definováno i centrum Masarykovy univerzity.

Mezi základní **cílové skupiny** patří studenti/absolventi, zaměstnavatelé a univerzita/fakulty/departments. Dále jsou pak v angloamerickém světě doplňovány Ph.D. studenty, dalšími akademickými i neakademickými pracovníky univerzity, rodiči, odborníky kariérních služeb i laickou veřejností. Ještě je nutné připomenout, že na amerických, britských a některých německých centrech fungují vedle centrálního kariérního centra ještě **specializovaná pracoviště**, typicky na fakultě právního a ekonomického zaměření. Centrum v tomto případě nemusí sloužit všem studentům své univerzity, ale pouze její části.

**Sada kariérních služeb** hlavně obsahuje kariérní poradenství, vzdělávání, rozvoj soft skills a dovedností potřebných pro vstup na pracovní trh, eventy se zaměstnavateli a inzercí. Základ je stejný, liší se však počtem, délkou a formátem aktivit. V případě USA a Británie jsou nabízeny také různé programy stáží, mentoringu, dobrovolnictví a další formy spolupráce studentů se zaměstnavateli. V Evropě je širší spektrum služeb spíše výjimkou. V Německu centra ale pomáhají s pracovními stážemi v rámci evropského programu Erasmus+ a administrativně podporují fakulty v případě praxí zahrnutých do osnov. V Rakousku naopak

rozvíjejí služby recruitmentové a placementu, fungují tak jako personální agentura pro firmy mající zájem o jejich studenty. Výjimečné je také americké schéma reálných pohovorů vedených zaměstnavatelem v kampusu a služba zaměstnavatel v domě, kdy personalista z firmy operuje přímo z kariérního centra. Obě služby se však odvíjí od faktu, že práci může absolvent najít napříč celými Spojenými státy. Budoucí zaměstnavatel cestuje pro nejlepší absolventy přímo do kampusu univerzity. Roli hraje také dostatečná prostorová kapacita centra.

Zkoumaná centra **zpoplatňují** služby pro zaměstnavatele, na druhé straně od studentů poplatek účtují pouze rakouská pracoviště, kde jsou kariérní služby považovány za nadstandard.



Studenti ocení, když jim centrum pomůže s přípravou na jejich výběrové řízení.  
Zdroj: Masarykova univerzita

## 7.3 SPECIFIKA JEDNOTLIVÝCH CENTER A ZEMÍ

Jednotlivá specifika seřadím podle struktury využívané v knize, uvedu národní úroveň kariérních služeb a organizace, které je ovlivňují, organizační perspektivu centra včetně softwarové podpory, nabízené služby a případně další.

### 7.3.1 Národní specifika a profesní organizace

Americké vysoké školy mají silnou absolventskou základnu. Sounáležitost studentů s univerzitou během studia a také po jeho absolutoriu přináší škole nejen benefity v podobě finančních darů a investic, ale také zájem absolventů zapojit se do mentoringových programů, poskytnout stáž nebo stínování. Absolventi se vrací na konference, besedy a jsou ochotni podpořit pozici univerzity i ve svém zaměstnání či podniku. V současnosti se o budování vztahů s absolventy snaží také ve Velké Británii, výjimkou je určitě Oxford a Cambridge, které jsou v tom už tradičně silné.

Německé, rakouské a české školy mají před sebou ještě dlouhou cestu. Na některých školách už fungují pracoviště věnující se této agendě, ale budování vztahu ke škole během studia ani kontakt s absolventy po něm není dosud pevně zakotven.

Už jsem poukázala na rozdíl vybírání a nevybírání školního, což podle mého názoru také mění **přístup studenta** ke svému studiu a zodpovědnost za své budoucí uplatnění.

V každé zkoumané zemi existuje nějaká **profesní organizace** zabývající se kariérním poradenstvím, která minimálně nabízí individuální členství včetně České republiky. Úroveň profesionality, velikosti a dosahu instituce se však velmi liší. V případě USA je hlavním reprezentantem NACE sdružující obě strany pracovního trhu absolventů – vysokých škol a zaměstnavatelů. Británie tyto

strany pak rozděluje do dvou asociací – AGCAS pro kariérní poradce na VŠ a AGR pro recruitery vysokoškoláků. Všechny tři uvedené organizace mají dlouhou tradici, fungují už od 50. let (od 60. let v případě Velké Británie). Jsou silným hlasem vůči všem zainteresovaným, poskytují vzdělání i příležitost setkat se s lidmi stejných zájmů a další podporu. V obou zemích pak fungují menší organizace na regionální úrovni, příkladem může být například Russel Group operující v londýnské oblasti, nebo individuální spolupráce mezi školami.

V Rakousku a Německu působí organizace podporující reputaci kariérních center na univerzitách a vůči veřejnosti a zároveň to jsou platformy, které umožňují sdílet zkušenosti mezi pracovníky kariérních služeb a v případě Německa také poskytující vzdělání budoucím profesionálům tohoto oboru. V České republice jde pak spíše o komoru jednotlivců, která není úzce zaměřena jen na kariérní služby, nebo lokální spolupráci škol v určitém městě, jako například projekt ČVUT a VŠE nebo spolupráce brněnských vysokých škol.

### 7.3.2 Personální politika a organizace práce

Rozdíl v počtu zaměstnanců jsem již ukázala v předešlé tabulce, ale významnější jsou také rozdílné **požadavky na zaměstnance, jejich kvalifikace a pracovněprávní vztah** ke kariérnímu centru. Americká a britská centra upřednostňují vlastní zaměstnance. Vzhledem k jejich počtu si mohou vybírat do týmu tak, aby například

nový kariérní konzultant měl zkušenosti z oboru, ve kterém bude se studenty konzultovat, nebo na druhé straně má zkušenosti s recruitmentem do podnikové sféry, ve které bude komunikovat se zaměstnavateli. V případě vzdělání nabízí americké univerzity studijní obor správa ve vysokém školství, kde je možné se specializovat na problematiku kariérních služeb. V Británii pak asociace AGCAS garantuje obory na vybraných školách umožňující studovat kariérní poradenství. Podobné obory jsou v Německu, Rakousku a Česku výjimkou, a proto na místa konzultantů nastupují studovaní psychologové nebo trenování kouči. Častou praxí je **práce s externisty**, kteří jsou najímáni podle aktuálních finančních možností centra, obvykle v závislosti na projektu.

V Londýně pak funguje výjimečný **model sdílených služeb** zaštitěný pracovištěm Careers Group, který podporuje a outsourcuje kariérní služby na vybrané školy University of London. Pracoviště mimo jiné najímá kariérní poradce, poskytuje software a zajišťuje recruitmentové služby v podobě agentury TempAgency.

### 7.3.3 Software a informační zdroje

Práci centra velmi usnadňuje vhodný **software manažující kariérní služby**, který např. umožňuje studentům přihlašování na aktivity centra, zaměstnavatelům zveřejňovat inzeráty a centru monitorovat veškerá data. Příkladem může být americký NACElink nebo australský CareersHub. Centrum si ale někdy svůj systém vyvine vlastními silami, což může ukazovat silnou potřebu softwaru na míru a dostatečné zdroje, plnění zadání univerzity nebo prostě fakt, že vlastní IT oddělení zvládne připravit software dostatečný na pokrytí aktivit centra.

V případě Německa i některých českých center pak má největší význam **inzerční portál**, který mohou využívat pro publikování pracovních nabídek; jde např. o německou platformu Stellen-ticket. V Rakousku pak je důležitá databáze studentů skrytá pod webem. Ostatní aktivity centra ve svém rozsahu zvládnou spravovat pomocí separátních webů nebo univerzitních systémů.

K této části patří ještě **informační zdroje**, které svým studentům poskytují centra online. Důležitou USA a Velké Británie jsou kariérní průvodci, online aplikace kariérního plánování i portály informující o příležitostech doma i v zahraničí. Münsterská univerzita v Německu pak klade důraz na **e-learning**, ve kterém vidí příležitost dostat své aktivity mezi více studentů a jednotlivé moduly zapracovat i do výuky konkrétních předmětů.

Velkou pomocí ve správě vztahů se zaměstnavateli i studenty je používání tzv. **CRM**, tedy Customer Relationship Management systému, který může být součástí obecného softwaru, nebo být používán zvlášť. Jeho význam spočívá v tom, že pracovníci centra může zaznamenávat kontakty a veškerou komunikaci s firmou, sdílet ji s dalšími pracovníky a generovat reporty na aktivitu centra v této oblasti. Ze zkoumaných center používá speciální software pro tyto účely pouze brněnská MU, jak můžu potvrdit z vlastní zkušenosti, a zaváděn je systém také na univerzitě v Münsteru.

### 7.3.4 Trendy a nové investice

Ve Spojených státech po hospodářské krizi 2008–2009 čelily vysoké školy kritice, že investice do univerzitního vzdělání se nevyplácí. Odpovědí škol byla zvýšená pozornost věnovaná uplatnění svých absolventů, čemuž mělo pomoci sice tradiční, avšak

do té doby méně významné pracoviště nazvané kariérní centrum.<sup>384</sup> Podobně také zapůsobilo stanovení maximální výše školného ve Velké Británii, které zvýšilo rivalitu mezi univerzitami. Některé školy tak nasměrovaly svou pozornost na hledání argumentů, které by přilákaly uchazeče o studium, a hledaly cesty, jak zvýšit ranking univerzity. Odpověď našly právě na kariérním centru.

Zatímco v USA a Velké Británii tak kariérní služby posilují a mají na čem stavět, je pozice na evropské pevnině zatím ve fázi, kdy pracovníci kariérních služeb vysvětlují a obhajují své aktivity vůči reprezentantům univerzity i široké veřejnosti. UNIPORT proto například často komunikuje s médii a hovoří o své činnosti, kdy se staví do role experta na recruitment a uplatnění vysokoškoláků.

Některá centra navštívená v Británii a v Spojených státech byla podpořena značnými investičními prostředky, které zajistí rekonstrukci prostor nebo najmutí nových pracovních posil. Posílení je důraz na stáže a získávání praxe už při studiu a velmi se dbá na uplatnění po škole. V Británii je centrum zodpovědné také za statistiky uplatnění absolventů v rámci celostátního průzkumu DLHE.

Evropské státy pak mají výhodu čerpání dotací EU, které jsou v případě ČR silně zaměřené na propojení akademické a pracovní sféry. Podporou může být také program Erasmus+, ať už z pohledu studentských pracovních stáží, nebo financování mobility pracovníků.



Rozvoj měkkých dovedností může být klíčový pro úspěch na pracovním trhu.  
Zdroj: Masarykova univerzita

### 7.3.5 Specifické služby pro studenty

Pro studenty je důležité nejen jaké služby jim centrum nabízí, ale také jak se k nim **informace o nabídce** vůbec dostane a jakou formou. Některá britská centra volí formu přednášek o kariérních tématech povinně zakotvených ve studijních osnovách. Německé centrum pak své semináře nabízí jako součást všeobecných studií, takže o nich každý student ví, může získat kredity, ale není do nich nucen. V USA pak jasně zazněl názor, že centra nechávají rozhodnutí a motivaci na studentech, musí to být jejich iniciativa se do aktivit zapojit.

Pro informování o aktivitách využívají centra nejčastěji e-mailu přímo do schránky studenta, jiná na svém webu vedou blog nebo používají k propagaci sociální sítě.

### 7.3.6 Specifické služby pro zaměstnavatele

Velmi rozdílný je přístup jednotlivých center k placementu pro firmy. Americká a německá centra ho striktně odmítají, u britských a českých je názor různý a ve zkoumaných rakouských hraje velkou roli. V případě USA byl placement

historicky součástí, ale centra už od něj upustila a pozornost soustředí na studenta, který o svém uplatnění rozhoduje sám, nenechá to centrum udělat za něj. Americká centra navíc dodržují zásady organizace NACE, které řeší pravidla využívání jejich služeb ze strany zaměstnavatelů i například externích personálních agentur.

V britském případě se situace velmi liší, Oxford a Cambridge placement odmítá, LSE ho zvažuje, pro UCL ho zajišťuje TempAgency nebo v případě umístění studenta v rámci jeho povinné praxe centrum pomáhá, ale přistupuje k tomu jako ke službě pro studenta. City University London využívá platformy Unitemps pro obsazování pozic na částečný úvazek a provádí tedy aktivně placement pro potřeby své univerzity a za úplatu i pro externí zaměstnavatele.

V Německu není placement v souladu s cíli, česká pracoviště o něm uvažují nebo v případě MU je součástí nabídky pro firmy. Rakouská centra fungují jako personální agentury jako doplněk svých dalších aktivit.

Výjimečnou službou pro zaměstnavatele je pak **vzdělávání recruiterů**, které nabízí Employer University na Floridě, což pomáhá centru budovat pozici experta, zároveň reálně řeší neznalost personalistů a usnadňuje tím práci týmu starajícího se o zaměstnavatele.

## 7.4 DOPORUČENÍ PRO ČESKÉ PROSTŘEDÍ

V předchozím textu jsem srovnávala hlavní zjištění z případových studií a odborné literatury. Na tomto místě chci přidat vlastní zkušenosti a rady odborníků, se kterými jsem se během svého výzkumu setkala. Navrhu doporučení pro české vysoké školy, jak postupovat při budování centra a jeho rozvoji z pohledu pracovníků centra, a také upozornit na možná rizika. Je jasné, že nelze zvolit model jednoho z uvedených center a přenést ho do ČR, ale určitě mohou uvedené příklady sloužit jako inspirace a nabídnout užitečné vzory, které mohou být adaptovatelné. Důležité je však respektovat specifika každé školy.

Aby se podařilo nastartovat na české univerzitě úspěšné kariérní centrum, doporučuji přistoupit k tomu jako k podnikatelskému projektu. Dále uvedená doporučení seřadím do těchto kroků:

1. Zjištění požadavků univerzity a dalších klíčových aktérů
2. Mapování strategických partnerů a dalších spolupracovníků
3. Interní nastavení centra
  - právní forma a zasazení do struktury univerzity
  - organizační struktura
  - rozvoj zaměstnanců a udržitelnost
  - stážísté
4. Služby a technologie, marketing
5. Financování centra

### 7.4.1 Zjištění požadavků univerzity a dalších klíčových aktérů

Za první krok považuji vyjasnění si cílů centra a zájmů klíčových aktérů. Podobně jako začínající podnik provádí průzkumy trhu, kariérní centrum musí zjistit svou roli, kterou od něj očekávají. Z pohledu univerzity může být důvodem založení zlepšení uplatnitelnosti studentů, naplňování dlouhodobého záměru univerzity nebo zvýšení atraktivnosti školy vůči uchazečům o studium. Opačným extrémem je představa, že centrum bude generovat příjmy a ideálně přispívat do univerzitního rozpočtu.

Podobná fakta jsou důležitá od cílových skupin – zjistit potřeby zaměstnavatelů a studentů, aby nastavení služeb i finančního modelu bylo uzpůsobeno s ohledem na jejich zájmy jako hlavních klientů. Samozřejmě je nutné být na jednání se všemi třemi stranami připraven a prezentovat směry, kterými se centrum může vydat a jaké služby nabídnout, protože pracovníci nemohou čekat, že jim každý odpoví jasně a že budou jen následovat cizí představu. Z vlastní



Držet krok s dynamikou pracovního trhu je složitý úkol každého kariérního centra.  
Zdroj: Masarykova univerzita

zkušenosti mohou říct, že po zjištění základních obrysů je nutné přijít s návrhem a několika alternativami, které budou dále projednány. Jak uvedl Farouk Dey ze Stanfordu, je nutné představit silný případ a upozornit na rizika, kterým bude univerzita čelit v případě, že se rozhodne jinak. Jako příklad uvedl, že když bude mít požadavek na samofinancovatelnost, jasně přenese zájmy centra směrem k zaměstnavatelům, kteří budou zdrojem příjmů. Zájmy studentů tak zůstanou stranou.

### 7.4.2 Mapování strategických partnerů a dalších spolupracovníků

Z pohledu některých oddělení a fakult může centrum představovat konkurenci, jak při soutěžení o projektové peníze, finance z univerzitního rozpočtu, tak v přetažení sponzorů. Z těchto důvodů je důležité projednat s budoucími partnery, co jim konkrétně může centrum přinést a co od něj očekávají.

**Fakulty mohou centru značně pomoci** s šířením povědomí o jeho činnosti, doporučení oblíbeného profesora jistě zaujme každého studenta. Fakulty mají možnost poskytnout prostory nebo propagační plochy. Na delší vyjednávání je potom začlenění kariérních témat do výuky a ještě složitější může být zapojení zaměstnavatele v předmětu. Možné je učinit rozhodnutí shora, ale mnohem přínosnější bude přesvědčit například klíčovou fakultu o výhodné spolupráci a po jejím vzoru přidat do projektu další. Přední je ale opět rozhodnutí centra a vedení univerzity, zda vůbec politiku povinného, povinně volitelného či volitelného předmětu vůbec zvolit. V případě zavedení do osnov to znamená samozřejmě

obrovskou kapacitní zátěž pracoviště a může to pokřivit motivaci ze strany studentů pracovat na své kariéře právě na kariérním centru.

Otázka přivedení **zaměstnavatele z praxe do výuky** je samozřejmě závislá na postoji akademiků k této problematice. Důležité je si pak ujasnit, zda toto má být vůbec jedním z cílů centra. Ze zkušenosti studenta i manažera vztahů se zaměstnavateli mohou říci, že firmy mají o tuto formu spolupráce obecně zájem, ne všechny jsou však schopny před studenty obstát. Cestu, jež vede k úspěchu, musí podstoupit všechny tři strany.

**Spolupráce s ostatními pracovišti** na univerzitě je dalším faktorem, který se bude promítat do definování centra a jeho úspěchu. Zjistit silné stránky i slabiny, jako je například excelentní IT oddělení, nefungující oddělení vztahů s absolventy či absence kompetentní osoby jednající s partnery univerzity – tyto prvky není radno podcenit. Práci pak rozhodně usnadní dobré vztahy s odděleními, jako je ekonomické nebo právní.

**Vnímání dalších externích partnerů**, jako jsou centra podporující podnikání v regionu, může přinést další benefity. Může to představovat cestu k zaměstnavatelům na lokální úrovni. Příkladem spolupráce je projekt Studentského poradenství pro podniky na Oxfordské univerzitě.

### 7.4.3 Interní nastavení centra

**Zařazení kariérního centra** má podle zahraniční zkušenosti dvě možnosti – být pracovištěm univerzity patřící strukturou typicky pod rektorát, nebo být právně samostatným subjektem patřícím vysoké škole. Hlavní výhodou

první varianty je vystupování zevnitř vůči studentům i fakultám, jednoduše řečeno jako součást univerzity může mít centrum v očích některých aktérů přednost. Tato možnost přináší také relativně větší jistotu finanční a administrativní podpory univerzity. Druhá varianta naopak přináší relativní volnost v jednání, možná také větší svobodu od byrokratických procesů a pravidel. Jako nevýhodu vidím snadnější zrušení v případě neúspěchu, a pokud nebudou ukotveny jasně finanční toky, například příspěvek na platy zaměstnanců, a podnik bude ve skutečnosti odkázán na sebe, jsou rizikem nepravděelné platby od zaměstnavatelů a dlouhý proces vyplácení veřejných dotací.

**Organizační struktura centra** bude jistě odrážet právní formu, služby a cílové skupiny, kterým budou tyto služby poskytovány. Pravděpodobně však bude mít pracovníky ve vedení, část věnující se službám pro studenty, část pro zaměstnavatele a provozní část věnující se marketingu, IT, administrativě a dalším činnostem.

Přestože české školy neposkytují dostatečné **vzdělání v oblasti kariérních služeb**, pracovníci se mohou zúčastnit konferencí a workshopů, zapojit do vzdělávacích programů v zahraničí a díky podpoře programu Erasmus+ také zorganizovat návštěvy zahraničních center nebo stínování na vzorových pracovištích. Po účasti na podobných akcích je nutné zajistit přenos informací mezi kolegy a v případě fluktuace také myslet na zaškolení nových pracovníků.

Jako v podniku fungují **programy stáží**, může podobný program postupně vybudovat i kariérní centrum. Vychová si tímto způsobem základnu kariérních poradců, kteří po základním proškolení mohou studentům poradit s životopisem, asistovat lektorům a poté sami vést menší

a jednodušší workshopy. V případě práce se zaměstnavateli mohou stážisté pomáhat manažerovi s dojednáváním detailů spolupráce, provádět průzkumy spokojenosti nebo nést zodpovědnost za část organizace eventu pro ně. Využít potenciál stážistů mohou také pracovníci marketingu, nové nápady a blízkost cílové skupině navíc doprovází faktická přítomnost na fakultě a šíření povědomí o aktivitách centra ústně. Stážista tak může působit jako kariérní ambasador a pomoci s komunikací se spolužáky nebo například dojednat spolupráci se studentským spolkem.

Výhodou stážistů jsou samozřejmě nižší náklady ve srovnání se zaměstnanci, nevýhodou pak velká pozornost, kterou je třeba stážistům věnovat, jejich výběr, motivace i respektování cyklů akademického roku. Na riziko tohoto počínání také upozornil Bernhard Wundsam. Své centrum totiž jasně profiloval jako profesionální pracoviště proklientsky orientované, kde studenti nepracují, aby je zřetelně odlišil od studentských spolků, které zaměstnavatele také oslovují. Toto platí i pro české prostředí v podobě organizací jako je AIESEC či IAESTE, proto je nutné najít správné hranice studentské angažovanosti v centru.



Pracovníci kariérních center budují most mezi akademickou sférou a komerčním sektorem.  
Zdroj: Masarykova univerzita

#### 7.4.4 Služby a technologie, marketing

**Z pohledu služeb** si stačí vybrat z představeného setu, možné je pro zvětšení dosahu pro začátek využít také externí informační zdroje pomáhající studentům při rozhodování o své kariéře, jako je tomu například na LSE. Rada Manvinder Bhabry ze City University London pak řešila návštěvnost studentů na akcích centra. Doporučila dodat aktivitám pravidelnost, například kurz o přijímacím řízení vedený zaměstnavatelem je každé úterý po celý semestr vždy ve stejný čas a na stejném místě.

Přehled o nabídce ostatních kariérních center může přinést znalosti o softwaru nebo jiných platformách. Přenositelná je určitě zkušenost City University London provozující franšizu Unitemps. Pokud jde o zajištění práce při studiu a placement na univerzitě i mimo ni, je vůbec otázkou, jak se k nim centrum postaví.

V případě **využití moderních technologií** je určitě užitečné prozkoumat trh se systémy spravujícími kariérní služby i externí portály s informačními zdroji. Určitě je nutné zvažovat náklady na ně a relevantnost pro české studenty. Důležitým kritériem je možnost systém si přizpůsobit a napojit na univerzitní software, aby centrum mohlo využívat data univerzitou již získaná a nemuselo pracovat na jejich získávání. Podle zahraničních zkušeností je klíčová podpora poskytovatele, proto volit zaoceánského dodavatele nedoporučuji.

Možností je samozřejmě vyvinout vlastní systém, ale podle Jonathana Blacka z Oxfordu se mají pracovníci centra zabývat kariérou svých studentů, a ne věnovat svou pozornost vývoji produktu, který je na trhu k dostání. Postoj Andrease Eimera byl pak opačný, v Münsteru

využití vlastního systému chválí, jen upozornil, že není dobré mít na systém přehnané nároky a že je třeba pracovat na něm postupně. Podobně si zkušenost s vlastním softwarem chválil Gordon Chesterman z Cambridge.

#### 7.4.5 Financování centra

V českém případě se nabízí zdroje univerzitní, další veřejné mohou přijít z ministerstva, v rámci přeshraničních projektů či evropské. Ke zvážení je i zpoplatnění alespoň části služeb pro studenty, například individuálních, které jsou nejdražší položkou. V případě zaměstnavatelů se stavím za názor, že za poskytování profesionálních služeb je nutné zaplatit, a to minimálně částku pokrývající náklady. Žádat je možné také sponzorské dary nebo podporu formou partnerství konkrétních projektů od firem i soukromých osob.

#### Tipy, které pomohou posílit pozici centra

Podpora univerzity je klíčová, pracovníci se však mohou vyzbrojit argumenty, kterými obhájí svoji důležitost a mohou pracovat na **vlastní reputaci**. Profesor Reardon z Floridské státní univerzity upozornil, že pro jednání s akademiky může pomoci vlastní jasné metodologické vymezení a odborné znalosti svého oboru. Z tohoto pohledu doporučil spojit se s evropskými experty, zmapovat síť kariérních služeb a propojit se s profesionály, kteří mohou být vhodnými mentory a v určitém smyslu také garanty.

Podpořit význam mohou také časté **reporty o vlastních aktivitách**, které prokazují prospěšnost pracoviště v číslech, jak na londýnské UCL doporučila Karen Barnard. Pro česká centra, která působí v prostředí, kde studenti za studium neplatí a ani absolventi zpětně nesponzorují, radí Barnard sledovat předpoklad, že univerzita chce přilákat nejlepší uchazeče o studium, proto si jistě všímá **průzkumů spokojenosti** absolventů a zajímá se o ranking školy ve srovnání s konkurencí. Podle britského vzoru může centrum vydávat průzkumy uplatnění absolventů a monitorovat jejich kariéru. Podle Barnard je nutné také prozkoumat, zda univerzita sleduje nějaký žebříček vysokých škol a co ranking ovlivňuje. Je možné, že pořadí mohou zlepšit i služby kariérního centra. Zároveň doporučuje provést průzkum mezi zaměstnavateli a sponzory školy o jejich spokojenosti.

Sdílení pozitivních i negativních zkušeností a také **vzájemná podpora společného zájmu** je motivem ke sdružování se nejen v rámci Evropy, ale také v rámci České republiky a regionu. Posilování dobrých vztahů může přispět také k rozvoji organizace ve smyslu společných projektů, o které budou centra hlasitěji žádat podporu.

Pokud se vrátím k **interním záležitostem organizace**, pak podle rady Toma Devlina z Berkeley je vhodné připravit na začátek maximální tříletý akční plán a potom přehodnocovat. Stanfordské centrum s Faroukem Deyem jistě ukázalo sílu dobrého lídra. I při získání velké dotace z univerzity či jiného zdroje je důležité nepodcenit rozvoj centra. Rychlý růst počtu pracovníků může být velmi problematický a vyžaduje zkušeného manažera, aby bylo možno ustát velké změny hladce.

Andreas Eimer v Münsteru vedle zapojení se do orgánů na úrovni univerzity i fakult doporučil také nespolehat na **dotace z Evropské unie**, na něž doplatilo několik německých pracovišť, která na nich závisela a s ukončením projektu také zastavila nebo velmi utlumila svou činnost. V kontextu českého prostředí je také velkou výzvou udržetelnost projektových peněz, které jsou přidělovány pouze na konkrétní rok, přesto na nich závisí už nyní činnost mnoha českých pracovišť.

# ZÁVĚR

172



173





**S**myslem této publikace je prezentovat příklady ze zahraničí a možné inspirace a doporučení pracovníkům českých kariérních center. Konkrétně jsem uvedla 15 případových studií zahraničních kariérních center a dalších šesti organizací, které se kariérními službami zabývají na úrovni přesahující jednu školu. Hlavními oblastmi zájmu bylo organizační zajištění každého pracoviště, nabízené služby a jeho další specifika. Dále tedy uvedu základní poznatky z představených univerzit ve Spojených státech amerických, Velké Británii, Německu a Rakousku.

Nejvypělejší byla univerzitní **pracoviště v USA**, jejichž představitelé byli ochotní sdílet své zkušenosti a poskytnout data, dohledatelná se ukázala také odborná literatura k tématu. Inspirací byla kariérní centra na Floridské státní univerzitě, Stanfordu, Yalu, Kolumbijské univerzitě, Floridské univerzitě i na Berkeley. Desítky zaměstnanců se starají o komplexní přípravu studentů pro jejich budoucí kariéru. Právě oni jsou jejich primární cílovou skupinou. Základní balík služeb poskytovaných na amerických univerzitách studentům má tyto položky:

- poradenství při volbě oboru studia a v kariérním plánování, sebediagnostiku a testování,
- konzultace CV a motivačního dopisu, simulované pracovní pohovory,
- workshopy zaměřené na hledání práce a přípravu na různé fáze přijímacího procesu,
- online databáze zaměstnavatelů a inzeráty pracovních nabídek a stáží,
- pohovory se zaměstnavateli konající se přímo v prostorách centra,
- informační setkání se zaměstnavateli na půdě univerzity,
- veletrhy práce různého zaměření a rozměrů,
- online a offline kariérní zdroje a nástroje.

Zaměstnavatelé na druhé straně mají zájem budovat svou značku v kampusu, inzerovat pracovní pozice a různými formami se zapojovat do aktivit se studenty. Z jejich pohledu se proto jedná o služby:

- zveřejňování inzerátů na pracovní pozice,
- prezentace zaměstnavatele na univerzitě – veletrhy práce, setkání se studenty formálně i neformálně,
- organizační zajištění pohovorů přímo v prostorách centra, které vedou personalisté z firem,
- různé formy partnerství (zvýhodněné ceny služeb, zveřejnění loga na webových stránkách, na online i tištěných materiálech centra) a
- sponzorské příležitosti (podpora aktivit centra).

Každé navštívené centrum má svá specifika, přesto jsou všechna součástí univerzity a úzce napojená na jednotlivé colleges a departmenty. Zčásti na sebe vydělají díky příjmu od zaměstnavatelů a většinou profitují z dobrých vztahů s absolventy školy. Podporu jim na národní úrovni zajišťuje Národní asociace vysokých škol a zaměstnavatelů, která vedle průzkumů pracovního trhu, benchmarkingu center, publikování zásad využívání služeb, eventů a vzdělávání pro obě strany představila také software k managementu kariérních služeb.

V případě **Velké Británie** sahá historie kariérních služeb ještě hlouběji, nejstarší centrum vzniklo na přelomu 19. a 20. století v Oxfordu, následováno Cambridge. Spolu s těmito úctyhodnými institucemi představila práce také londýnská pracoviště na LSE, UCL a City University London. Podobně jako v případě amerických příkladů i tady centra zaměstnávají desítky pracovníků, inkasují peníze od zaměstnavatelů a nabízí podobné spektrum služeb až na reálné pohovory na kampusu, o které nemají personalisté z firem zájem a centra kapacity. Naopak není výjimkou, že kurzy o kariéře jsou součástí studijních osnov a že centrum poskytuje firmám recruitmentové služby včetně placementu. Centra také obvykle pro univerzitu zabezpečují sbírání dat od absolventů, ze kterých potom vzniká celostátní průzkum o jejich uplatnění 6 měsíců po ukončení studia.

Na britském trhu je v nabídce také software spravující jejich agendu, příkladem je například britský TargetConnect či australský CareersHub. Pracoviště i jednotlivci se sdružují v organizaci AGCAS podporující a garantující kariérní poradenství. Pro zaměstnavatele pak funguje asociace AGR, kde sdílí zkušenosti v oblasti recruitmentu na vysokých školách. Atypickou organizací působící v Londýně je tzv. Careers Group, která pod hlavičkou Londýnské univerzity zajišťuje kariérní služby pro některé colleges, poskytuje webové prostředí a také konzultantské služby pro ostatní univerzity a jejich centra i pro recruiters.

**Německý příklad** s univerzitou v Münsteru, jejíž centrum patří k nejstarším, a frankfurtskou Viadrinou ukázal podobné znaky, které vykazují česká pracoviště. Obecně pak u našich západních sousedů není kariérní centrum ještě pevně zakotvené v univerzitní struktuře a o jeho aktivity se v průměru starají tři zaměstnanci. Užitečným zjištěním bylo napojení center na úřady práce a také na zajišťování administrativy spojené se stážemi včetně těch zahraničních podpořených programem Erasmus+.

Paletu služeb nabízí podobnou jako angloamerická centra, avšak zcela se liší dosahem svých služeb mezi studenty. Od zaměstnavatelů také vyžadují poplatky za své služby, rozhodně však tyto příjmy nedosahují významnějšího objemu. Podporu hledají ve veřejných dotacích. Inspirativní však může být způsob přemýšlení v Münsteru. Tamní univerzita zařadila kariérní služby do balíku všeobecných studií v základních osnovách každého studenta. Navíc pracoviště řeší zajímavé projekty týkající se zaměstnatelnosti jednotlivých oborů a vyvíjí vlastní moduly e-learningu. Vedoucí centra také přispívá do publikace vydávané německou organizací CSND sdružující kariérní centra i jednotlivce.

Kariérní **centra v Rakousku** jsou oproti ostatním dosti odlišná. Aktivity pro studenty nabízejí podobné, avšak Ekonomická univerzita i vídeňský UNIPORT mají další roli. Zatímco centra v USA, Británii i Německu jasně patří pod univerzitu a slouží primárně studentům, zkoumaná rakouská centra za hlavní klienty považují zaměstnavatele. Právně i finančně jsou téměř nezávislá a poplatky za služby vybírají nejen od firem, ale i od studentů. Aktivně nabízejí služby placementu jako unikátní personální agentura. Obecně kariérních center na rakouských univerzitách funguje pouze deset a jsou sdružená v organizaci Career Services Austria, která se kromě sdílení společného zájmu snaží také o jeho prosazování vůči veřejnosti i politikům.

Věřím, že všechna získaná data poslouží profesionálům, kteří se tímto tématem zabývají, ale jsou určena také pro všechny zájemce podporující rozvoj kariérních služeb v České republice.

# SEZNAM ZDROJŮ

Knižní publikace a elektronické zdroje 180

Osobní rozhovory a e-mailová komunikace 197

Interní a ostatní zdroje 200

## KNIŽNÍ PUBLIKACE A ELEKTRONICKÉ ZDROJE

### A

- [1] A.0 Exkursion des Career Service nach Berlin. *Universität Münster* [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: [http://www.uni-muenster.de/CareerService/programm/s\\_1415/ws1415\\_a\\_0.html](http://www.uni-muenster.de/CareerService/programm/s_1415/ws1415_a_0.html)
- [2] About AGCAS. *AGCAS* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.agcas.org.uk/pages/about-us>
- [3] About AGR. *AGR* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.agr.org.uk/about>
- [4] About Florida State University. *Florida State University* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.fsu.edu/about/>
- [5] About Stanford. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.stanford.edu/about/>
- [6] About the Association. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.nacweb.org/about-us/index.aspx>
- [7] About. *Yale University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.yale.edu/about/index.html>
- [8] Admissions: Stats and Facts for Prospective Students. *University of Florida* [online]. 2014 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.admissions.ufl.edu/ufprofile.html>
- [9] Akademická poradna a Centrum podpory. *Technická univerzita v Liberci* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://apc.tul.cz/>
- [10] Akademie múzických umění v Praze [online]. 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.amu.cz/>
- [11] Akademie výtvarných umění v Praze [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.avu.cz/>
- [12] Akademische Einheiten. *Wirtschaftsuniversität Wien* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.wu.ac.at/structure/departments/>
- [13] Allgemeine Studien. *Universität Münster* [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/studium/studienangebot/allgemeinestudien.html>
- [14] Anrechnung von Trainings als Studienleistung. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/trainings/ECTS/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/trainings/ECTS/index.html)
- [15] Arbeitgeber. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Arbeitgeber/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Arbeitgeber/index.html)
- [16] Asociace vysokoškolských poradců [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.asociacevsp.cz/>
- [17] Association of Graduate Recruiters. *AGR* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.agr.org.uk/>
- [18] Aufgaben und Struktur. *Hochschulrektorenkonferenz: Der Stimme der Hochschule* [online]. 2014 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.hrk.de/hrk/aufgaben-und-struktur/>

### B

- [19] Beratungsangebot zur Berufsorientierung. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/beratung/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/beratung/index.html)
- [20] Blog. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://blog.zbp.at/>
- [21] Bologna an overview of the main elements. In: *European University Association* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/building-the-european-higher-education-area/bologna-basics/Bologna-an-overview-of-the-main-elements.aspx>
- [22] BORIES-EASLEY, Rae Ann. Career Services in den USA. PUHLE, Hans-Jürgen a Hans N. WEILER. *Career Centers: eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung, 2001, s. 25-30. ISBN 3896840355.
- [23] BRANDL, Krischan. Erster Überblick zur den Ergebnissen der Befragung aller Career Services an deutschen Hochschulen durch den csnd e.V. CAREER SERVICE NETZWERK DEUTSCHLAND E.V. *Career service papers*. 12. vyd. Berlín: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2014, s. 140-146. ISSN: 1612-0698.
- [24] Business and consultancy: Services for Employers. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/businessAndConsultancy/InformationforEmployers/Home.aspx>

### C

- [25] Campus der Universität Wien. *Universität Wien* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://campus.univie.ac.at/>
- [26] Career Center: Tom Devlin Bio. *University of California, Berkeley* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <https://career.berkeley.edu/Info/TomDevlinBio.stm>
- [27] Career Development Center: About us. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/contact>
- [28] Career Development Center: Career Exploration Treks. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/networking/careertrek>
- [29] Career Development Center: Executive Hub. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/contact/executivehub>
- [30] Career Development Center: Our Services. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/services>
- [31] Career Development Center: Partners Program. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/employer/partnership>

- [32] Career Development Center: Resources for Employers. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/employer>
- [33] Career Development Center: Stanford Career Fairs. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/employer/career-fairs>
- [34] Career Development Center. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc>
- [35] Career Development Center: The Letter of Recommendation Service. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/services/reference-file>
- [36] Career Development Center: TREE. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://cdc-tree.stanford.edu/>
- [37] Career Development Center: Your Career Steps. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/career-steps>
- [38] Career Guides. *FSU – The Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.career.fsu.edu/Resources/Career-Guides>
- [39] Career Service: Career Talk. *Universität Münster* [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/CareerService/programm/careertalk/index.html>
- [40] *Career service in the Czech Republic, Germany, and the United Kingdom* [online]. Editor Tomáš Siviček, Christian Genz. Ústí nad Labem: UJEP, 2014, 176 s. [cit. 2015-05-01]. Acta Universitatis Purkynianae. ISBN 978-80-7414-770-8. Dostupné z: <http://fse1.ujep.cz/download.php?id=16536>
- [41] *Career Service Netzwerk Deutschland e. V.* [online]. 2014 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.csnd.de/>
- [42] *Career Services Austria* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://career-services.at/de/meta/home>
- [43] Careers: Employability Summer School. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/careers/recruiters/events/summerschool>
- [44] Careers: Focus on Management. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/careers/recruiters/events/focus>
- [45] Careers: Placements and Internships. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/careers/recruiters/recruit/placements>
- [46] Careers services. *Cass Business School* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.cass.city.ac.uk/more-about-cass/careers-services>
- [47] Careers, Student Development & Outreach. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/careers>
- [48] Careers: UCL Talent Bank. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/careers/recruiters/recruit/talentbank>
- [49] Center for Career Education: About Us. *Columbia University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.careereducation.columbia.edu/geninfo/about.php>
- [50] Center for Career Education: CCE Internship Programs. *Columbia University* [online]. 2015 [cit. 2014-10-31]. Dostupné z: <http://www.careereducation.columbia.edu/findajob/cce-internship>
- [51] Center for Career Education: Staff Directory. *Columbia University* [online]. 2015 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://www.careereducation.columbia.edu/geninfo/staff.php>
- [52] Centrum celoživotního vzdělávání. *Univerzita Palackého v Olomouci: Pedagogická fakulta* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ccv.upol.cz/cz/rubriky/odbor-karieroveho-poradenstvi/>
- [53] Centrum kariérového a profesního poradenství. *ČZU: Provozně ekonomická fakulta* [online]. 2007 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [www.pef.czu.cz/cs/?r=2927](http://www.pef.czu.cz/cs/?r=2927)
- [54] CITY CAREERS. *Employability Skills Programme: Autumn 2014*. London, 2014 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: [http://www.city.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/232632/Employability-Skills-Programme-2014.pdf](http://www.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0018/232632/Employability-Skills-Programme-2014.pdf)
- [55] Colleges and Institutes. *University of London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: [http://www.london.ac.uk/colleges\\_institutes.html](http://www.london.ac.uk/colleges_institutes.html)
- [56] *Columbia University: An Overview*. New York, 2012 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.columbia.edu/files/columbia/content/university-brochure-2012.pdf>
- [57] Columbia University. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/columbia-university-2707>
- [58] CONTOMANOLIS, Manny. Thriving in the Brave New World of Career Services: 10 Essential Strategies. In: *LinkedIn* [online]. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140506212412-2872947-thriving-in-the-brave-new-world-of-career-services-10-essential-strategies>
- [59] Contributors. *CareerCon* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: [www.careercon.eu/related-information/article/ContributorsList/](http://www.careercon.eu/related-information/article/ContributorsList/)
- [60] CSM. *Symplicity* [online]. 2014 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.symplicity.com/products/csm.html>

## Č

- [61] ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE. *Nabídka inzerce prostřednictvím Kariérního centra ČVUT*. Praha, 2015. Dostupné také z: <http://www.kariernicentrum.cz/files/1113-nabidka-inzerce-kc-cvut2015.pdf>

## D

- [62] Der Career Service: Über uns. *Universität Münster* [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/CareerService/uns/careerservice.html>
- [63] Destinations of leavers. *HESA - Higher Education Statistics Agency* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://www.hesa.ac.uk/stats-dlhe>
- [64] DEY, Farouk. 10 Future Trends in College Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140715120812-11822737-10-future-trends-in-college-career-services?trk=object-title%3Ftrk%3Dobject-title&trk=object-title%3Ftrk%3Dobject-title>
- [65] DEY, Farouk. Vision 2020: Stanford's New Model of Career Connections. In: *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://studentaffairs.stanford.edu/cdc/contact/vision2020>
- [66] Die verschiedenen Hochschulformen in Österreich. *Studieren.at* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.studieren.at/verschiedene-hochschulformen>
- [67] Divisions and Departments. *University of Oxford* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ox.ac.uk/about/divisions-and-departments>

## E

- [68] *EconTech student teams* [online]. 2009 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.econtech.cz/>
- [69] Employer Branding. *UNIPOINT* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://www.uniport.at/site/eventskampagnen/employerbranding>
- [70] *Employer Information Pack: A Guide to Recruiting at the University of Oxford*. Oxford, 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2014/05/Employer-Pack-May-2014.pdf>
- [71] *Euroguidance* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.euroguidance.cz/cz/>
- [72] EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA. *Organigramm*. Frankfurt an der Oder, 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://www.europa-uni.de/de/struktur/organigramm-struktur.pdf>
- [73] Events. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.naceweb.org/events/index.aspx>
- [74] EVROPSKÁ KOMISE. *Erasmus+ Programme Guide* [online]. kjl: kjl, 2014, s. 23-26 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/documents/erasmus-plus-programme-guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/documents/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf)
- [75] EVROPSKÁ KOMISE. *Linking the worlds of work and education through Tempus* [online]. 2007 [cit. 2015-01-25]. ISBN 9789291574865. Dostupné z: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/linking.pdf>

## F

- [76] Facts about City. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/about/facts-and-achievements>
- [77] Facts and figures. *University of Oxford* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ox.ac.uk/about/facts-and-figures>
- [78] Facts at a glance. *UC Berkeley* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <https://www.berkeley.edu/about/fact.shtml>
- [79] Fairs at City. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/careers/recruiters/get-involved-on-campus/fairs-at-city>
- [80] Fakten & Broschüren. *Universität Wien* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.univie.ac.at/ueber-uns/auf-einen-blick/fakten-broschueren/>
- [81] *FEDORA* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.fedora.eu.org/>
- [82] Florida State University. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/fsu-1489>
- [83] For Students & Recent Graduates. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/careers/for-students-and-recent-graduates>
- [84] *FSU Career Center 2013 Annual Report*. Tallahassee, 2014. Dostupné z: [http://issuu.com/kfinney/docs/annual\\_report\\_2013\\_revised](http://issuu.com/kfinney/docs/annual_report_2013_revised)
- [85] FSU CAREER CENTER. *Advertise in the Career Guide*. Tallahassee, 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.career.fsu.edu/Images/PDFS/AdOpportunity.pdf>
- [86] FSU CAREER CENTER. *Career Center 2013 Annual Report*. Tallahassee, 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [http://issuu.com/kfinney/docs/annual\\_report\\_2013\\_revised](http://issuu.com/kfinney/docs/annual_report_2013_revised)
- [87] FSU CAREER CENTER. *Employer Handbook 2014-2015*. Tallahassee, 2014 [cit. 2015-01-10]. Str. 7-10 a 24-26. Dostupné z: [http://issuu.com/kfinney/docs/employer\\_handbook\\_2014](http://issuu.com/kfinney/docs/employer_handbook_2014)

## G

- [88] Gainesville, Florida. *City-Data.com* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.city-data.com/city/Gainesville-Florida.html>
- [89] GALLARDO, Ignacio. *Career Services - Trends and Predications 2015*. Santa Barbara, 2015. Dostupné z: [https://prezi.com/oeiivq\\_isk1/career-services-trends-and-predications-2013/](https://prezi.com/oeiivq_isk1/career-services-trends-and-predications-2013/)
- [90] GENZ, Christian. *Transnational Career Service Conference 2014*. Chemnitz: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG, 2014. ISBN 978-3-944640-18-1. Dostupné z: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career\\_Conference\\_2014.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf)

- [91] *Germany scraps tuition fees for all universities*. In: *Dazed* [online]. 2014 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.dazeddigital.com/artsandculture/article/22027/1/germany-scraps-tuition-fees-for-all-universities>
- [92] GONČAROVÁ, Eliška. KARIÉRNÍ CENTRUM MU. *Masaryk University Staff Training Week and Career Services: Programme Brochure*. Brno, 2015. Dostupné z: [http://kariera.muni.cz/media/74378/must\\_career\\_services\\_brochure.pdf](http://kariera.muni.cz/media/74378/must_career_services_brochure.pdf)
- [93] GRAČKOVÁ, Ivana. I čeští studenti už hledají práci s pomocí univerzit. In: *ČVUT v Praze* [online]. *Hospodářské noviny*, 2014 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: [http://www.cvut.cz/cvut-v-mediich?p\\_p\\_id=csassetpublisher\\_WAR\\_CSAssetPublisherportlet\\_INSTANCE\\_EdCa0aayKYp&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_csassetpublisher\\_WAR\\_CSAssetPublisherportlet\\_INSTANCE\\_EdCa0aayKYp\\_struts\\_action=%2Fcsasset%2FviewDetail&\\_csassetpublisher\\_WAR\\_CSAssetPublisherportlet\\_INSTANCE\\_EdCa0aayKYp\\_jspPage=%2Fhtml%2Fcsassetpublisher%2FviewDetail.jsp&\\_csassetpublisher\\_WAR\\_CSAssetPublisherportlet\\_INSTANCE\\_EdCa0aayKYp\\_a](http://www.cvut.cz/cvut-v-mediich?p_p_id=csassetpublisher_WAR_CSAssetPublisherportlet_INSTANCE_EdCa0aayKYp&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_csassetpublisher_WAR_CSAssetPublisherportlet_INSTANCE_EdCa0aayKYp_struts_action=%2Fcsasset%2FviewDetail&_csassetpublisher_WAR_CSAssetPublisherportlet_INSTANCE_EdCa0aayKYp_jspPage=%2Fhtml%2Fcsassetpublisher%2FviewDetail.jsp&_csassetpublisher_WAR_CSAssetPublisherportlet_INSTANCE_EdCa0aayKYp_a)

## H

- [94] HANOVER RESEARCH. *Best Practices in Career Services for Graduating Students*. Washington, DC, 2012 [cit. 2014-06-20], 32 s. Dostupné z: <http://www.hanoverresearch.com/wp-content/uploads/2012/04/Best-Practices-in-Career-Services-for-Graduating-Students-Membership.pdf>.
- [95] Higher education – Costs and scholarships. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.educationuk.org/global/articles/higher-education-costs-scholarships/>
- [96] Higher education courses and qualifications. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.educationuk.org/global/articles/higher-education-courses-qualifications/>
- [97] Higher education – Introduction. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.educationuk.org/global/articles/higher-education-introduction/>
- [98] History. *CareerCon* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.careercon.eu/history/>
- [99] HŘEBECKÝ, Miroslav. Mentoring na ČVUT nabízí studentům rady špičkových odborníků z praxe. In: *EDUin* [online]. 2014 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.eduin.cz/clanky/mentoring-na-cvut-nabizi-studentum-rady-spickovych-odborniku-z-praxe/>

## I

- [100] Informace o VŠE. *Vysoká škola ekonomická* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: [http://www.vse.cz/obecne/o\\_skole.php](http://www.vse.cz/obecne/o_skole.php)
- [101] Informační a poradenské centrum: Kariérové poradenství. *Západočeská univerzita v Plzni* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.zcu.cz/pracoviste/ipc/karierove-poradenstvi>
- [102] Informační, poradenské a sociální centrum. *Univerzita Karlova v Praze* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://ipsc.cuni.cz/>
- [103] Information for Recruiters. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/info-for-recruiters/>
- [104] Institut celoživotního vzdělávání. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://icv.mendelu.cz/>
- [105] Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně: Poradenství pro studenty. *Vysoká učení technické v Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.lli.vutbr.cz/poradenstvi>
- [106] Introduction and history. *University of Oxford* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/history>
- [107] IRUN. *Universität Münster* [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/CareerService/netzwerke/irun.html>
- [108] Ivy League Universities. *Studential.com* [online]. 2015 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <https://www.studential.com/applying/studying-abroad/USA/ivy-league-universities>

## J

- [109] Jak si hledat a najít práci v 21. století?. *ČZU: Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů* [online]. 2007 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.af.czu.cz/cs/?r=619&i=17393>
- [110] *Janáčkova akademie múzických umění v Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.jamu.cz/>
- [111] *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.jcu.cz/>
- [112] Job Centrum. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://jobcentrum.utb.cz/>
- [113] Job- und Praktikumsmesse an der Viadrina. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/viadukt/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/viadukt/index.html)

- [114] Job- und Praktikumsmesse an der Viadrina: Infos für Aussteller. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/viadukt/aussteller\\_messe/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/viadukt/aussteller_messe/index.html)

## K

- [115] KAP.WWU. *Universität Münster* [online]. 2013 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/KAP.WWU/>
- [116] *Kariérní centrum ČVUT* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.kariernicentrum.cz/>
- [117] Kariérní centrum a sociální poradna. *Univerzita Hradec Králové* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/Centralni-pracoviste/Paradenske-centrum/Karierni-a-socialni-poradna>
- [118] Kariérní centrum. *Masarykova univerzita* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.kariera.muni.cz/>
- [119] Kariérní centrum při IPC VŠTE. *Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vstecb.cz/Karierni-centrum-pri-IPC-VSTE-1092.htm>
- [120] Kariérní centrum. *Univerzita Pardubice* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.upce.cz/zazemi/karierni-centrum.html>
- [121] Kariérní centrum. *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vsb.cz/kariernicentrum/cs>
- [122] Kariérní centrum. *Vysoká škola chemicko-technologická v Praze* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://kariera.vscht.cz/>
- [123] Kariérní poradenské centrum. *UK: Matematicko-fyzikální fakulta* [online]. 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [www.mff.cuni.cz/fakulta/prop/kpc.htm](http://www.mff.cuni.cz/fakulta/prop/kpc.htm)
- [124] Kariérní poradenství. *Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ef.jcu.cz/studium/karierni-poradenstvi>
- [125] Kariérní poradenství. *UJEP* [online]. 2008 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ujep.cz/cz/podle-uzivatele/pro-studenty/karierni-poradenstvi.html>
- [126] Kariérní poradenství. *Veterinární a Farmaceutická Univerzita Brno* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vfu.cz/studium/informace-pro-studenty/karierni-poradenstvi/index.html>
- [127] KARL - das Karriereportal. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/karl\\_studierende/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/karl_studierende/index.html)
- [128] Karriereberatung. *UNIPOINT* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://www.uniport.at/site/karriereberatunginfo/karriereberatung>

- [129] KOUCKÝ, Jan. UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE. *From Incremental Funding to Quality & Performance Indicators*. 2012. Dostupné z: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/download/JK%20-%20From%20Incremental%20Funding%20to%20Quality%20&%20Performan%20Indicators%20%28presentation%29.pdf>

## L

- [130] *Länderwoche Skandinavien*. Frankfurt an der Oder, 2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/trainings/Flyer-Laenderwoche-Skandinavien\\_Career-Center4.pdf](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/trainings/Flyer-Laenderwoche-Skandinavien_Career-Center4.pdf)
- [131] List of Careers Advisers. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/our-services/see-a-careers-adviser/list-of-careers-advisers/>
- [132] LSE in university league tables. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/aboutLSE/leagueTables/LSEinUniversityLeagueTables.aspx>
- [133] London School of Economics and Political Science. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: [www.lse.ac.uk/home.aspx](http://www.lse.ac.uk/home.aspx) (lišta nahoře)

## M

- [134] Mag. Ursula Axmann. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://www.zbp.at/de/wu-zbp-career-center/unser-team/unser-team-detail/?eid=1>
- [135] Membership Tiers. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.nacweb.org/membership/tiers.aspx>
- [136] MICHEL, Martina. Career Centers an deutschen Hochschulen: Geschichte, Selbstverständnis und Probleme. PUHLE, Hans-Jürgen a Hans N. WEILER. *Career Centers: eine hochschulpolitische Herausforderung*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung, 2001, s. 45-49. ISBN 3896840355.
- [137] MILLER, Gary Alan. 10 Ways You Can Be a Change-Maker in Career Services. In: *LinkedIn* [online]. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140812142213-15676889-10-ways-you-can-be-a-change-maker-in-career-services>
- [138] Mitglieder von Career Services Austria. *Career Services Austria* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://career-services.at/de/10\\_career\\_center?careerservice=f06f02e84e604a9e9ec8b9a994de6654](http://career-services.at/de/10_career_center?careerservice=f06f02e84e604a9e9ec8b9a994de6654)
- [139] MORSE, Robert. Best Colleges Ranking Criteria and Weights. *US News* [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.usnews.com/education/best-colleges/articles/2014/09/08/best-colleges-ranking-criteria-and-weights>



## N

- [140] NACE. *NACE 2013-14 Career Services Benchmark Survey for Colleges And Universities. Bethlehem*, 2014, str. 4-6. Dostupné z: <http://naceweb.org/uploadedFiles/Content/static-assets/downloads/executive-summary/2013-14-career-services-benchmarks-survey-executive-summary.pdf>
- [141] NACELink Network. *National Association of Colleges and Employers* [online]. 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.nacelink.com/>
- [142] National Universities Rankings. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/national-universities?int=9ff208>
- [143] New Dunlap Success Center Opens 8/18. In: *College Confidential* [online]. 2014 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://talk.collegeconfidential.com/florida-state-university/550431-new-dunlap-success-center-opens-8-18.html>
- [144] Nezaměstnanost mladých v EU a České republice. In: *EurActiv* [online]. 2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/print-version/link-dossier/nezamestnanost-mladych-v-ceske-republice-000125>
- [145] NOWAK, Tobias. *WWU Career Service - Unser Profil*. Münster, 2013 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: [http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/career\\_service/\\_v/infobroschuere-career-service-web.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/career_service/_v/infobroschuere-career-service-web.pdf)

## O

- [146] Organisation & Aufbau der Universität Wien. *Universität Wien* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.univie.ac.at/ueber-uns/leitung-organisation/gesamtueberblick/>
- [147] Organisation. *University of Oxford* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/>
- [148] *Ostravská univerzita v Ostravě* [online]. 2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.osu.cz/>
- [149] Our Job Portals at a Glance. *Stellenticket* [online]. 2012 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://www.stellenticket.de/ourjobportals/overview/>
- [150] Our Services. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/our-services/>

## P

- [151] Placement Office. *Florida State University: College of Law* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://archive.law.fsu.edu/placement/>
- [152] Poradenské centrum pro studenty. *Vysoká škola polytechnická Jihlava* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vspj.cz/student/poradenske-centrum-pro-studenty>
- [153] Poradenství. *Slezská univerzita v Opavě* [online]. 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/slu/cz/poradenska-centra/napsali-o-nas/studentum-su-pomaha-akademicka-poradna/view>
- [154] Poradenství. *Univerzita Palackého v Olomouci* [online]. 2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.upol.cz/poradenstvi>
- [155] Praktikum. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/praktikum/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/praktikum/index.html)
- [156] Press Information. *Oxford University Careers Service* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/press-information/>
- [157] Professional Skills: EBC\*L – Der internationale Wirtschaftsführerschein. *UNIPOINT* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://www.uniport.at/site/skillsweiterbildung/professionalskills/article/22.html>
- [158] Programs of Study. *FSU Admissions* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://admissions.fsu.edu/apply/majors.cfm>
- [159] Programy pro Programové období 2014-2020. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- [160] Průzkum. *Universum Česká republika* [online]. 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.universumczech.com/pruzkum>
- [161] Převodník měn. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/prevodnik-men/>

## Q

- [162] QS World University Rankings: Methodology. *Top Universities* [online]. 2014 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>

## R

- [163] Recruiters. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14].  
Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/careers/recruiters>
- [164] REFLEX – International survey higher education graduates. *ROA* [online]. 2014 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.roa-maastricht.nl/?portfolio=reflex-international-survey-higher-education-graduates>
- [165] REKTOŘÍK, Jaroslav. MASARYKOVA UNIVERZITA, Ekonomicko-správní fakulta. *Zpráva o průzkumu stavu kariérních center vysokých škol (ČR, SR, Rakousko)*. Brno, 2008 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2008/praxe\\_a\\_staze/pdf/bakos.pdf](http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2008/praxe_a_staze/pdf/bakos.pdf)
- [166] Rozvojové a poradenské centrum VŠE. *Vysoká škola ekonomická v Praze* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://rpc.vse.cz/>

## S

- [167] Schlüsselqualifikationen und Bewerbungskompetenz. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/trainings/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/trainings/index.html)
- [168] Schools and departments. *City University London* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.city.ac.uk/schools-departments>
- [169] Spolupráce s VŠPJ: Firmy, praxe, spolupráce. *Vysoká škola polytechnická Jihlava* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.vspj.cz/firmy-praxe-spoluprace/spoluprace-s-vspj>
- [170] Staff Directory. *FSU - The Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10].  
Dostupné z: <http://career.fsu.edu/About-Us/Staff-Directory>
- [171] Stanford Ad Agency. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09].  
Dostupné z: <http://adagency.stanford.edu/request-samples.html>
- [172] STANFORD CAREER DEVELOPMENT CENTER. *CDC Organizational Chart*. Palo Alto, 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: [https://studentaffairs.stanford.edu/sites/default/files/cdc/files/CDCOrgChart14-15\\_1.8.pdf](https://studentaffairs.stanford.edu/sites/default/files/cdc/files/CDCOrgChart14-15_1.8.pdf)
- [173] Stanford Facts at a Glance. *Stanford University* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15].  
Dostupné z: <http://facts.stanford.edu/>
- [174] *Stanford University Budget Plan 2014/15*. Palo Alto, 2014, str. 6 (Executive Summary, str. IV), 34-35 (Budget, str. 18-19). Dostupné z: <http://bondholder-information.stanford.edu/pdf/BudgetBookFY15.pdf>

- [175] Stanford University. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/stanford-1305>
- [176] Struktur. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15].  
Dostupné z: <https://www.europa-uni.de/de/struktur/index.html>
- [177] Student careers and vacancies: About LSE Careers. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14].  
Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/intranet/CareersAndVacancies/careersService/AboutUs/Home.aspx>
- [178] Student careers and vacancies: International careers. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14].  
Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/intranet/CareersAndVacancies/careersService/InternationalCareers/Home.aspx>
- [179] Student careers and vacancies. *LSE* [online]. 2014 [cit. 2015-03-14].  
Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/intranet/CareersAndVacancies/careersService/Home.aspx>
- [180] Student Numbers by Method of Study 2004-05 to 2014-15. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/srs/statistics/tables/a/total>
- [181] Student Statistics. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15].  
Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/srs/statistics/>
- [182] Students First Choice 2013. *Career Services Austria* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02].  
Dostupné z: [http://career-services.at/de/students\\_first\\_choice\\_2013](http://career-services.at/de/students_first_choice_2013)
- [183] Studiengebühren. *Studium.at* [online]. 2014 [cit. 2015-03-02].  
Dostupné z: <http://www.studium.at/studiengebuehren>
- [184] Studieren & Arbeiten - internationale Studierende. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/internationalstudentsatwork/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/internationalstudentsatwork/index.html)
- [185] Studierendenprofil. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15].  
Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Arbeitgeber/profil\\_studierende/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Arbeitgeber/profil_studierende/index.html)
- [186] *Středisko vzdělávací politiky* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25].  
Dostupné z: <http://www.strediskovzdelavacipolitiky.info/>

## T

- [187] Tech Center: Designing Career Services. *FSU - The Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.career.fsu.edu/Tech-Center/Designing-Career-Services>
- [188] Tech Center. *FSU - The Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10].  
Dostupné z: <http://career.fsu.edu/Tech-Center>
- [189] TempAgency. *Careers Group, University of London* [online]. 2012 [cit. 2015-03-14].  
Dostupné z: <http://recruit.thecareersgroup.co.uk/UOL/index.asp>

- [190] *The Careers Group, University of London* [online]. 2012 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.thecareersgroup.co.uk/>
- [191] *The Oxford Guide to Careers 2016: Rate Card*. Oxford, 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.careers.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2015/02/Rate-Card-2016.pdf>.

## U

- [192] Über uns. *UNIPOINT* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://www.uniport.at/site/ueberuns>
- [193] Übersicht. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://www.zbp.at/de/welcome/>
- [194] UCL and Oxford claiming joint fifth place in the QS ranking 2014. In: *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/new-students/news/0000-student-life/qs>
- [195] UCL Faculties. *University College London* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.ucl.ac.uk/departments/faculties>
- [196] UF Career Resource Center: Meet the Staff. *University of Florida* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.crc.ufl.edu/aboutus/AboutStaff.html>
- [197] *UNIPOINT: JUS SUCCESS15* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.jus-success.at/pages/jussuccess/home>
- [198] *UNIPOINT: UNI SUCCESS15* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.uni-success.at/>
- [199] Universities and colleges. BRITISH COUNCIL. *Education UK* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.educationuk.org/global/articles/higher-education-universities-colleges/>
- [200] University of California--Berkeley. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/uc-berkeley-1312>
- [201] UNIVERSITY OF CAMBRIDGE. *Facts and Figures January 2014*. Cambridge, 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/planning/information/statistics/facts/poster2014.pdf>
- [202] University of Florida. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/university-of-florida-1535>
- [203] *University of Graz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <https://www.uni-graz.at/en/>
- [204] Unsere Services. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://www.zbp.at/de/wu-zbp-career-center/ueber-uns/unsere-services/>
- [205] Unser Team. *WU ZBP Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://www.zbp.at/de/wu-zbp-career-center/unser-team>

## V

- [206] Viadrina Mentoring für Studentinnen. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/Mentoring/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/Mentoring/index.html)
- [207] Vision and Mission. *FSU - The Career Center* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://career.fsu.edu/About-Us/Vision-and-Mission>
- [208] Vítejte na ČVUT. *České vysoké učení technické v Praze* [online]. 2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.cvut.cz/vitejte-na-cvut>
- [209] *Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy ekonomické v Praze za rok 2014*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2015, 96 s. ISBN 978-80-245-2082-7. Dostupné také z: <https://www.vse.cz/obecne/vz2014/vyrocnizprava-o-cinnosti-2014.pdf>
- [210] *Vysoká škola uměleckopřmyslová v Praze* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://www.umprum.cz/>

## W

- [211] WATTS, Tony. Chapter 5 Higher Education Career Services: Transformation and Diversification. *Reflections on change, 1967-2007*. Sheffield: AGCAS, 2007, s. 52-57. ISBN 9780951486528. Založeno na Heysworthově zprávě (1964), Wattsově článku *Strategic Directions for Career Services in Higher Education* (1997), zprávě Harrisovy komise (2001) a Macquirově článku *Delivering Quality* (2005)
- [212] Westfälische Wilhelms-Universität Münster. *Top Universities* [online]. 2014 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.topuniversities.com/universities/westf%C3%A4lische-wilhelms-universit%C3%A4t-m%C3%BCnster/undergrad>
- [213] WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT. *University Administration Organizational Chart*. Münster, 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wwu/organisation/verwaltung/d222aa-en.pdf>
- [214] Wir prüfen Ihre Bewerbungsunterlagen. *Europa-Universität Viadrina* [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career\\_center/Studierende/Bewerbung/index.html](http://www.europa-uni.de/de/struktur/zse/career_center/Studierende/Bewerbung/index.html)
- [215] WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN. *Facts & Figures*. Wien, 2014 [cit. 2015-03-02]. Str. 2, 6, 16. Dostupné z: [http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/structure/about/publications/aktuelle\\_Brosch%C3%BCren/facts-figures\\_2014\\_web.pdf](http://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/structure/about/publications/aktuelle_Brosch%C3%BCren/facts-figures_2014_web.pdf)

- [216] WWU CAREER SERVICE, *Der Career Service in Zahlen SoSe 2013 & WiSe 2013/2014*, Münster, 2014, str.2-5, a podle Projekt Employability. Universität Münster [online]. 2015 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.uni-muenster.de/CareerService/uns/projekte/projekt-employability.html>

## Y

- [217] Yale Career Network. *Yale Alumni Association* [online]. 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <https://www.alumniconnections.com/olc/membersonly/YALE/networking>
- [218] Yale Office of Career Strategy: Staff Directory. *Yale University* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://ocs.yale.edu/content/staff-directory>
- [219] Yale Office of Institutional Research: Factsheets (2013-14). *Yale University* [online]. 2014 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://oir.yale.edu/sites/default/files/FACTSHEET%282013-14%29.pdf>
- [220] Yale University. *US News* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/yale-university-1426?int=9ff208>

## Z

- [221] Ziele. *Career Services Austria* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: [http://career-services.at/de/career\\_services\\_austria/ziele](http://career-services.at/de/career_services_austria/ziele)

## OSOBNÍ ROZHOVORY A E-MAILOVÁ KOMUNIKACE

**AGCAS:**

- [222] MADUKWE, Chisom, AGCAS, e-mailová komunikace (článek jeho kolegů Responding to the employability agenda), 9. 3. 2015

**Cambridge:**

- [223] AINSCOUGH, David, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015
- [224] CHESTERMAN, Gordon, Cambridge, osobní rozhovor, 24. 2. 2015

**City University London:**

- [225] ARGENT, Gary, Londýn, osobní rozhovor, 26. 2. 2015
- [226] ARGENT, Gary, e-mailová komunikace, 5. 3. 2015
- [227] BHABRA, Manvinder, Londýn, osobní rozhovor, 26. 2. 2015

**Columbia:**

- [228] SHARMA, Kavita, New York, osobní rozhovory, 3. 10. 2014
- [229] SPULER, Al, New York, osobní rozhovory, 3. 10. 2014

**CSND:**

- [230] SPERLING, Rouven, Berlín, osobní rozhovor, 8. 12. 2014

**ČVUT:**

- [231] SUCHÁNEK, Ondřej, e-mailová komunikace, 27. 10. 2015
- [232] LUŇÁČKOVÁ, Lucie, e-mailová komunikace, 27. 10. 2015

**FSU:**

- [233] DOWLING, Tracey, Tallahassee, osobní rozhovor, 17. 10. 2014
- [234] HOOVER, Myrna, Tallahassee, osobní rozhovor, 17. 10. 2014
- [235] PETERS, Amanda, Tallahassee, osobní rozhovor a prohlídka centra, 17. 10. 2014
- [236] REARDON, Robert, Tallahassee, osobní rozhovor, 17. 10. 2014

**LSE:**

- [237] BRAY, Sharon, Londýn, osobní rozhovor a návštěva kariérní knihovny, 20. 2. 2015
- [238] BRAY, Sharon, Londýn, e-mailová komunikace, 4. 3. 2015
- [239] DARLINGTON, Lizzie, Londýn, osobní rozhovor, 20. 2. 2015

**Masarykova univerzita:**

- [240] HORÁKOVÁ, Pavla, Brno, MU, osobní rozhovor, 30. 10. 2015
- [241] KARMAZÍNOVÁ, Šárka, Brno, osobní rozhovor, 10. 2. 2015
- [242] KARMAZÍNOVÁ, Šárka, Brno, osobní rozhovor, 21. 4. 2015
- [243] PITTNER, Radoslav, Brno, osobní rozhovor, 9. 4. 2015
- [244] PÓČ, David, Brno, osobní rozhovor, 18. 2. 2015

**Oxford:**

- [245] BLACK, Jonathan, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015
- [246] CHANAA, Jane, Oxford, prohlídka centra, 25. 2. 2015
- [247] THURSTON, Caroline, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015
- [248] WHITEHOUSE, Fiona, Oxford, osobní rozhovor, 25. 2. 2015
- [249] WHITEHOUSE, Fiona, e-mailová komunikace, 9. 3. 2015

**Stanford:**

- [250] DEY, Farouk, Palo Alto, osobní rozhovor, 10. 10. 2014
- [251] GRAVES, Morris, Palo Alto, osobní rozhovory, 10. 10. 2014
- [252] PATEL, Sheetal, Palo Alto, osobní rozhovory, 10. 10. 2014
- [253] PATEL, Sheetal, e-mailová komunikace, 5. 3. 2015
- [254] RUTT, Jennifer, Palo Alto, osobní rozhovor, 10. 10. 2014
- [255] YANG, Ying Ying, Palo Alto, osobní rozhovor, 10. 10. 2014

**Symplicity:**

- [256] AULICK, Trevor, osobní rozhovor přes Skype, 9. 7. 2014

**UC Berkeley:**

- [257] DEVLIN, Thomas, Berkeley, osobní rozhovor a prohlídka centra, 9. 10. 2014

**UCL:**

- [258] BARNARD, Karen, Londýn, osobní rozhovor, 23. 2. 2015

**UF:**

- [259] COWLEY, Matthew, Gainesville, osobní rozhovor, 16. 10. 2014
- [260] IVERSON, Angel, Gainesville, osobní rozhovor, 16. 10. 2014

- [261] McPHERSON, Dana, Gainesville, osobní rozhovor, 16. 10. 2014

- [262] WHITE, Heather, Gainesville, osobní rozhovor, 16. 10. 2014

**UNIPORT:**

- [263] WUNDSAM, Bernhard, Vídeň, osobní rozhovor, 19. 8. 2014

**Viadrina:**

- [264] LANGE, Thekla, e-mailová komunikace, 8. 4. 2015
- [265] ORTH, Susanne, e-mailová komunikace, 23. 2. 2015
- [266] ORTH, Susanne, osobní rozhovor, Berlín, 8. 12. 2014

**VŠE:**

- [267] GVOŽDIAKOVÁ, Alžběta, VŠE, telefonický rozhovor a e-mailová komunikace, 27. 10. 2015

**WU:**

- [268] AXMANN, Ursula, e-mailová komunikace, 25. 2. 2015
- [269] AXMANN, Ursula, Vídeň, osobní rozhovor, 8. 10. 2013
- [270] AXMANN, Ursula, telefonický rozhovor, 17. 1. 2014
- [271] DEUBNER, Mia, Vídeň, osobní rozhovor, 8. 10. 2013
- [272] SCHREINER, Heike, Vídeň, osobní rozhovor, 8. 10. 2013

**WWU:**

- [273] BUSSE, Telje, Münster, osobní rozhovor, 1. 12. 2014
- [274] EIMER, Adnreas, Münster, osobní rozhovor, 2.-3. 12. 2014
- [275] MARKER, Janna, Münster, osobní rozhovor, 3. 12. 2014
- [276] MARKER, Janna, e-mailová komunikace, 13. 1. 2015
- [277] NOWAK, Tobias, Münster, osobní rozhovor, 2. 12. 2014
- [278] WIEGAND, Sandra, Münster, osobní rozhovor a prohlídka prostor, 2. 12. 2014

**Yale:**

- [279] MAZZARELLA, Elayne, New Haven, osobní rozhovor, 21. 10. 2014
- [280] KOLOC, Jaroslav, Praha, seminář Kompetence budoucích HR, osobní rozhovor, 24. 3. 2015

## INTERNÍ A OSTATNÍ ZDROJE

- [281] GONČAROVÁ, Eliška. KARIÉRNÍ CENTRUM MASARYKOVY UNIVERZITY. *Kulatý stůl při konferenci JobAcademy*. Brno, 2014, 3 s.
- [282] GONČAROVÁ, Eliška. *Kariérní služby na univerzitách: Současné trendy a ETH Zürich*. Brno, 2014, 15 s.
- [283] GONČAROVÁ, Eliška. *Služby pro zaměstnavatele, Kariérní centrum Masarykovy univerzity*. Brno, 2015.
- [284] KARMAZÍNOVÁ, Šárka. Interní statistika aktivit KC MU za rok 2015. Brno, 2015.
- [285] LSE CAREERS. *Pricelist*. London, 2014. Dokument získán od Sharon Bray, Londýn, 2015 a aktualizován podle rozhovoru s ní.
- [286] MORAVANSKÁ, Lucia. KARIÉRNÍ CENTRUM MU. *Európske kariérne centrá*. Brno, 2014.
- [287] OXFORD CAREERS SERVICE. *Organizational Chart*. Oxford, 2014. Dokument získán od Jonathana Blacka, Oxford, 25. 2. 2015.
- [288] PITTNER, Radoslav. *Zpráva o rozvoji Kariérního centra MU*. Brno, 2014, 67 s.
- [289] Prezentace v rámci akce WWU International Staff Week, Münster, 1.–4. 12. 2014.
- [290] VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Přehled služeb Rozvojového a poradenského centra VŠE pro firmy*. Praha, 2015.
- [291] Vlastní průzkum podle webových stránek jednotlivých škol. Kompletní seznam včetně odkazů v příloze A a seznamu literatury.
- [292] WU ZBP CAREER CENTRE. *Pricelist*. Wien, 2013. Dokument získán od Ursuly Axmann, Vídeň, 2015.
- [293] WWU INTERNATIONAL OFFICE. *Study at the University of Münster*. Münster, 2014. Brožura získána na akci WWU International Staff Week, Münster, 1.–4. 12. 2014.
- [294] WWU WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT, Career Development Center. *Business Contacts*. Münster, 2014. Brožura získána na akci WWU International Staff Week, Münster, 1.–4. 12. 2014.

# SEZNAM ZKRATEK

<b>EU</b>	Evropská unie
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>USA</b>	Spojené státy americké / Státy
<b>VB</b>	Velká Británie / Spojené království / Británie
<b>VŠ</b>	vysoká škola
<b>OECD</b>	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
<b>KC</b>	kariérní centrum
<b>FEDORA</b>	Evropské fórum pro poradenství studujícím
<b>EAIE</b>	Evropská asociace pro mezinárodní vzdělávání
<b>FSU</b>	Florida State University / Floridská státní univerzita
<b>KP</b>	kariérní poradenství
<b>KPPS</b>	kariérní příležitosti při studiu
<b>VSZ</b>	vztahy se zaměstnavateli
<b>UC</b>	University of California / Kalifornská univerzita
<b>NACE</b>	National Association of Colleges and Employers / Národní asociace vysokých škol a zaměstnavatelů
<b>UF</b>	University of Florida / Floridská univerzita
<b>DLHE</b>	Destinations of Leavers from Higher Education / destinace absolventů vysokých škol
<b>AGCAS</b>	Association of Graduate Careers Advisory Services / Asociace vysokoškolských služeb kariérního poradenství
<b>AGR</b>	Association of Graduate Recruiters / Asociace náborářů vysokoškolsky vzdělaných
<b>UCL</b>	University College London

<b>LSE</b>	London School of Economics and Political Science / Londýnská škola ekonomie a politických věd
<b>City</b>	City University London
<b>CSDO</b>	Careers, Student Development and Outreach
<b>LERU</b>	League of European Research Universities
<b>CSND</b>	Career Service Netzwerk Deutschland e. V.
<b>WWU</b>	Westfälische Wilhelms-Universität/ Münsterská univerzita
<b>WU</b>	Wirtschaftsuniversität Wien / Ekonomická univerzita ve Vídni
<b>ZBP</b>	Zentrum für Berufsplanung / centrum pro kariérní či profesní plánování
<b>TU</b>	technische Universität / technická univerzita
<b>ČZU</b>	Česká zemědělská univerzita v Praze
<b>ČVUT</b>	České vysoké učení technické v Praze
<b>MU</b>	Masarykova univerzita
<b>VŠTE</b>	Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
<b>HR</b>	human resources / lidské zdroje
<b>IT</b>	informační technologie
<b>IS</b>	informační systém
<b>CV</b>	životopis, resumé
<b>\$</b>	americký dolar / dolar
<b>£</b>	britská libra / libra
<b>€</b>	euro

## PODĚKOVÁNÍ NA ZÁVĚR

Publikace je založená na datech zpracovaných především pro diplomovou práci, kterou jsem na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity obhájila pod vedením doktorky Viktorie Klímové, jíž patří můj dík za trpělivou podporu a podnětné připomínky, které mi pomohly práci dokončit. Velké poděkování patří také mé rodině, přátelům a kolegům z Kariérního centra Masarykovy univerzity, a to jmenovitě Šárce Karmazínové a Radoslavu Pittnerovi za to, že jsem měla příležitost vidět svět a navštívit kariérní centra v Evropě i USA. Oporou mi byli také kolegové z evropských univerzit, s nimiž jsem se potkala během MU Staff Trainingu v dubnu 2015, který se zaměřil na služby pro zaměstnavatele a americké příklady dobré praxe.

Tato kniha by však nemohla vzniknout bez mých setkání s pracovníky kariérních center, která jsem navštívila. Proto hlavně děkuji Kavité Sharmě z Kolumbijské univerzity, Tomu Devlinovi z Berkeley, Faroukovi Dey ze Stanfordu, Heather White z Floridské univerzity, Myrně Hoover, Tracey Dowling a Calvinu Williamsovi z Floridské státní, Elayne Mazzarelle z Yalu, Karen Barnard z UCL, Sharon Bray z LSE, Garymu Argentovi a Vindře Bhabra ze City, Gordonu Chestermanovi a Davidu Ainscough z Cambridge, Jonathanu Blackovi z Oxfordu, Andreasi Eimerovi z Münsterské univerzity, Susanne Orth z Viadriny, Rouvenu Sperlingovi z Berlína, Bernhardu Wundsamovi z vídeňského Uniportu, Ursule Axmann z Ekonomické univerzity ve Vídni a všem jejich kolegům za jejich milé přijetí a podporu.

Z českých center pak na publikaci spolupracovali Ondřej Suchánek a Lucie Luňáčková z ČVUT, Alžběta Gvožďáková z VŠE v Praze a také Jitka Janečková Motřková a Katrin Baníková ze Studentského kariérního a poradenského centra Univerzity Palackého v Olomouci.

Za výslednou podobu publikace vděčím po obsahové stránce Aleně Kazdové a graficky Hedvice Člupné. O její vydání se zasloužila organizace Euroguidance a podpořil ho také centralizovaný rozvojový projekt MŠMT na rok 2015, Strategické plánování a inovace poradenských služeb s cílem zvyšování kvality vysokoškolského poradenství v ČR.





## **Kariérní služby na evropských a amerických univerzitách**

Ing. Eliška Gončarová

Text editovala PhDr. Alena Kazdová

Graficky zpracovala Hedvika Člupná

Tisk a vazba AF BKK, s. r. o.

Vydal Dům zahraniční spolupráce pro Centrum Euroguidance

Stran 208

První vydání

Náklad 400 ks

Praha 2015

Tato publikace byla realizována za finanční podpory Evropské unie. Za obsah publikace odpovídá výlučně autorka/autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejím obsahem.

ISBN 978-80-88153-07-8



Autorka Ing. Eliška Gončarová

K tématu kariérních služeb mě přivedla moje osobní téměř pětiletá pracovní zkušenost na Kariérním centru Masarykovy univerzity, kde v současné době zodpovídám za spolupráci se zaměstnavateli. Uvědomuji si, jak důležité pro plánování profesní dráhy je, když student i absolvent školy může své představy o budoucí kariéře konzultovat s odborníky, kteří se kariérnímu poradenství věnují. Zároveň považuji za klíčové propojovat akademický svět s realitou pracovního trhu, čemuž napomáhá podpora praxe během studia i setkání se zaměstnavateli přibližující práci v daném oboru.

Díky své práci jsem měla unikátní příležitost osobně navštívit a poznat kariérní centra v USA a v Evropě, která za sebou mají i stoletou tradici a jsou organickou součástí tamějšího vzdělávacího systému. Velmi inspirující zážitky ve mně zanechala zejména osobní setkání s významnými osobnostmi tohoto oboru, například s Faroukem Deyem ze Stanfordu, Tomem Devlinem z Berkeley a dalšími. Výsledky jejich práce v univerzitních kariérních službách mě utvrdily v přesvědčení, že kariérní poradenství se stává v moderním světě prací čím dál potřebnějším oborem a je třeba ho systematicky ukotvit i v českém prostředí.

V knize shrnuji specifika jednotlivých center v zámoří a v Evropě a hledám v jejich programech společné body, které se mohou stát inspirací pro rozvoj ucelenějšího systému kariérních služeb na vysokých školách v České republice.