



# Kariérový rozvoj na pracovišti

## Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby

CEDEFOP | Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání  
(European Centre for the Development of Vocational Training)

Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2008



## Kariérový rozvoj na pracovišti

### Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby

Poprvé publikováno v anglickém jazyce pod názvem:

Career development at work. A review of career guidance to support people in employment.

Úřad pro úřední tisky Evropských společenství

© European Centre for the Development of Vocational Training, 2008.

V české edici vydává:

© Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance, 2009.


Odpovědnost za kvalitu českého překladu a jeho soulad s originálem nese Dům zahraničních služeb MŠMT.



ISBN: 978-80-87335-06-2



# Poděkování



Tato zpráva Cedefop je výsledkem týmové práce a obsahuje příspěvky pracovníků, kteří se v praxi zabývají otázkami kariérového rozvoje a kteří uvádějí příklady inovativní a zajímavé praxe. V organizaci Cedefop byl za celkový dohled nad přípravou publikace odpovědný projektový manažer Rocio Lardinois. Jménem Cedefop bychom chtěli vyjádřit poděkování panu Charlesi Jacksonovi z Národního ústavu pro kariérové vzdělávání a poradenství (NICEC), který společně se svými kolegy Ruth Hawthorn, Lesley Haughton, Leigh Henderson a Jackie Sadler vypracoval první verzi zprávy<sup>1</sup>. Cedefop by chtěl rovněž poděkovat Wendy Hirsh a Tonymu Wattsovi z NICEC za jejich cenné připomínky. Zvláštní dík pak patří Christiane Nychas a Caroline White za jejich odbornou pomoc při přípravě této publikace.

---

<sup>1</sup> | Tato práce byla realizována na základě smlouvy Cedefop č. 2006-0011/RP/B/JMC/CGS/008/05.

	strana
<b>Poděkování</b>	4
<b>Obsah</b>	6
Seznam případových studií	8
Seznam tabulek a obrázků	9
<b>✿ Stručné shrnutí</b>	10
<b>✿ 1 Úvod</b>	14
1.1 Úloha kariérového rozvoje	16
1.2 Význam kariéry a kariérového rozvoje	17
1.2.1. Jednotlivci	
1.2.2. Zaměstnavatelé	
1.2.3. Vlády	
1.3 Rozvoj znalostní ekonomiky	19
1.3.1 Rozsah a šíře znalostní ekonomiky	
1.3.2 Význam znalostních pracovníků a jejich potřeby kariérového rozvoje	
1.4 Změny v očekáváníích a jejich dopad na rozhodování o kariérové dráze	21
1.5 Cíle studie	22
1.6 Členění studie	23
<b>☀ 2 Praxe zaměstnavatelů</b>	24
2.1 Přehled kariérového poradenství na pracovišti	25
2.2 Případové studie	28
2.3 Zaměření poradenských služeb	33
2.3.1 Řešení nerovného zacházení	
2.3.2 Outplacement	
2.3.3 Rozvoj zaměřený na současnost nebo na budoucnost	
2.4 Velcí versus malí zaměstnavatelé	34
2.5 Klíčové otázky	35
2.5.1 Jazyk a terminologie	
2.5.2 Nejasné definování cílů a přínosů	
2.5.3 Plán pro strukturování aktivit kariérového rozvoje	
2.5.4 Definování těžiště aktivit	
2.5.5 Kdy je kariérová podpora zapotřebí?	
2.5.6 Kdo poskytuje kariérovou podporu	
2.5.7 Standardy kvality a hodnocení efektivity	
2.6 Shrnutí	45
<b>✿ 3 Úloha zprostředkovatelů</b>	46
3.1 Odbory	48
3.1.1 Význam zapojení odborových svazů	
3.1.2 Faktory ovlivňující účast odborů v procesech vzdělávání, rozvoje dovedností a kariérového poradenství	
3.1.3 Definice role odborových aktivistů	
3.1.4 Poznatky ze zkušeností odborových svazů	

	strana
3.2 Obchodní komory	63
3.3 Poradenské subjekty poskytující služby outplacementu a koučování	64
3.3.1 Rozsah poskytovaných služeb	
3.3.2 Zajišťování kvality: samoregulace odvětví	
3.4 Svěpomoc a vzájemná pomoc (peer support)	68
3.5 Profesionální asociace a odvětvové organizace	72
3.6 Specializované zdroje informací a odborných znalostí	76
3.7 Shrnutí	78
<b>✿ 4 Úloha veřejné politiky</b>	79
4.1 Příklady služeb financovaných z veřejných zdrojů určených pro zaměstnané osoby	81
4.1.1 Vývoj CIBC ve Francii	
4.1.2 Adaptace v jiných zemích	
4.1.3 Další příklady služeb kariérového poradenství	
4.2 Zákaznické linky a služby využívající ICT	85
4.3 Iniciativy podporující učení	87
4.4 Boj proti genderové segregaci na trhu práce	89
4.5 Příklady služeb pro zaměstnavatele, které jsou financovány z veřejných zdrojů	90
4.6 Rozvoj služeb	97
4.6.1 Financování	
4.6.2 Partnerská spolupráce	
4.7 Shrnutí	100
<b>✿ 5 Hlavní zjištění</b>	101
5.1 Výzva	102
5.2 Ekonomické zdůvodnění	103
5.3 Faktory ovlivňující poskytování služeb	106
5.4 Současný stav poskytování služeb	107
5.5 Trendy v poskytování služeb zaměstnaným osobám	110
5.6 Závěry	112
5.7 Cesta vpřed	114
5.7.1 Komu přináší kariérový rozvoj přínosy?	
5.7.2 Odborníci v oblasti poradenství musí stavět mosty a budovat vazby s dalšími profesními skupinami	
5.7.3 Argumenty podporující kariérové poradenství pro zaměstnané osoby musí být účinně komunikovány	
<b>☀ Seznam zkratk</b>	117
<b>Bibliografie</b>	118
<b>Příloha 1: Metodika</b>	122
<b>Příloha 2: Seznam příspěvatelů</b>	123

## + Seznam případových studií

strana

▪ Případová studie č. 1: Procesy zaměřené na kariérový rozvoj na příkladu německé firmy	28
▪ Případová studie č. 2: Kariérový rozvoj ve společnosti Nokia	29
▪ Případová studie č. 3: Pozitivní výsledky hodnocení zaměstnanců se zohledněním potřeb rozvoje	30
▪ Případová studie č. 4: Kariérový rozvoj v italských podnicích	30
▪ Případová studie č. 5: Kariérový rozvoj ve společnosti Krka, Slovinsko	32
▪ Případová studie č. 6: Velká Británie a její „matrix standard“	43
▪ Případová studie č. 7: Unionlearn TUC a jeho „síťový model“ pro poskytování informačních a poradenských služeb v Anglii	50
▪ Případová studie č. 8: Celostátní program vzdělávání dospělých (Noste) a činnost odborů ve Finsku	52
▪ Případová studie č. 9: Odboroví poradci pro otázky osobního rozvoje v České republice	53
▪ Případová studie č. 10: Podpora celoživotního vzdělávání s pomocí odborových aktivistů na na pracovišti (dva projekty EU v Německu)	55
▪ Případová studie č. 11: Projekt „Život a práce“	57
▪ Případová studie č. 12: Odborové poradenské koutky v Dánsku	58
▪ Případová studie č. 13: Dánské odbory a poradenství: tradice a obnovení	60
▪ Případová studie č. 14: Obchodní komory v Rakousku	63
▪ Případová studie č. 15: Práce společnosti Right Management v Britské radě	65
▪ Případová studie č. 16: Etické kodexy pro poradenské firmy v oblasti kariérového rozvoje	66
▪ Případová studie č. 17: Femity	68
▪ Případová studie č. 18: Ženská komunita pro kariérové poradenství (WCC)	69
▪ Případová studie č. 19: Asociace pracovníků v exekutivě ve Francii (APEC)	72
▪ Případová studie č. 20: Poradenské služby poskytované radou Skillset	74
▪ Případová studie č. 21: Sektorové mosty: projekt meziodvětvové mobility v odvětví stavebnictví a infrastruktury	75
▪ Případová studie č. 22: Středisko pro zdokonalování dovednosti v oblasti vedení (CEL)	75
▪ Případová studie č. 23: Společnost „Expertise in labour mobility (ELM)“	76
▪ Případová studie č. 24: CareerStorm	77
▪ Případová studie č. 25: Bilan de compétences ve Francii	82
▪ Případová studie č. 26: Služby VDAB v oblasti kariérového poradenství	84
▪ Případová studie č. 27: AMS (Švédská národní rada pro trh práce): e-slужby pro nezaměstnané, zaměstnavatele a jejich podniky	85
▪ Případová studie č. 28: Služba Learndirect ve Velké Británii	86
▪ Případová studie č. 29: Rozvoj „učících se regionů“ v Německu	87
▪ Případová studie č. 30: Kontaktní místa pro podporu vzdělávání při práci	89
▪ Případová studie č. 31: Projekty v programu EU Equal bojující proti genderové segregaci	89
▪ Případová studie č. 32: Kariérové koučování v rakouském Štýrsku	90
▪ Případová studie č. 33: Spolupráce profesních poradců VDAB a společnosti CV Ltd.	92
▪ Případová studie č. 34: Projekt sloučeného poradenství ve Švédsku: model poradenství poskytovaného poradci-zprostředkovateli na pracovišti	93
▪ Případová studie č. 35: Projekt sloučeného poradenství v Itálii: spolupráce Polaris a Comet	95
▪ Případová studie č. 36: Rozvoj kompetencí: příklad partnerské spolupráce	96

## + Seznam tabulek a obrázků

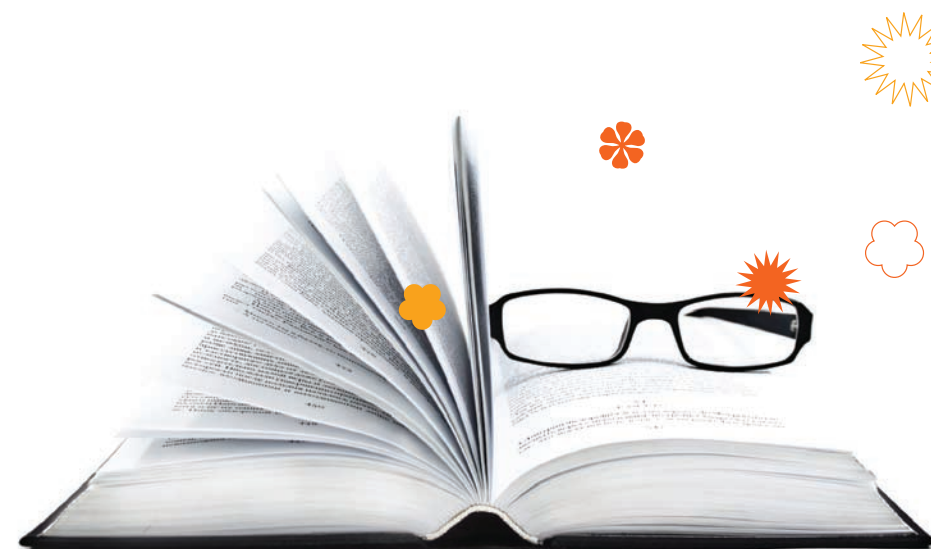
strana

### Tabulky

▪ Tabulka č. 1: Procento z celkové zaměstnanosti v EU-15 ve znalostních odvětvích v r. 2005	20
▪ Tabulka č. 2: Faktory ovlivňující činnosti v oblasti kariérového rozvoje	108

### Obrázky

▪ Obrázek č. 1: Některé procesy používané v kariérovém rozvoji	27
▪ Obrázek č. 2: Procesy kariérového rozvoje a jejich funkce	39
▪ Obrázek č. 3: Posun těžiště aktivit spojených s kariérovým rozvojem	39
▪ Obrázek č. 4: Online poradenství v modelu WCC	71
▪ Obrázek č. 5: Struktura systému podpory v komunitě WCC	71
▪ Obrázek č. 6: Hospodářský a sociální dopad podpory kariérového rozvoje	105



## Stručné shrnutí

### Výzkum

Tato zpráva předkládá výsledky výzkumu, který se pokusil zmapovat služby poskytované v oblasti kariérového poradenství, jež napomáhá rozvoji pracujících v pětadvaceti členských státech EU, a zjistit, které z nich lze považovat za nové či originální a které již představují osvědčenou praxi. Zpráva obsahuje 35 případových studií, jež vypovídají o praxi zaměstnavatelů, odborů a veřejného sektoru i jiných zprostředkovatelských organizací, jako např. poraden poskytujících služby outplacementu (tímto pojmem se rozumí poradenství pro management podniku, který prochází různými typy změn/restrukturalizací, fúzí, ukončením provozu, zároveň ale představuje podporu a pomoc samotným zaměstnancům, kteří jsou součástí těchto změn), odborných asociací a organizací zastupujících různá odvětví.

Tento výzkum vychází z řady studií provedených Evropským centrem pro rozvoj odborného vzdělávání (European Centre for the Development of Vocational Training = Cedefop), Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), Světovou bankou a Evropskou vzdělávací nadací (European Training Foundation), jež zjistily, že zaměstnaní lidé patří k těm skupinám obyvatel, které mají k poradenským službám nejmenší přístup.

#### \* Nutnost podporovat kariérový rozvoj zaměstnaných osob

Efektivnější poradenství bude přispívat k rozvoji znalostní ekonomiky a prospěje jak jednotlivcům, tak i zaměstnavatelům a společnosti jako celku. Efektivní podpora kariérového rozvoje je důležitá nejen pro jednotlivce, ale také pro organizace, jež je zaměstnávají. Pro obě strany je to součástí strategie, pomocí níž se lze efektivněji vyrovnávat se změnami.

Podpora kariérového rozvoje je prospěšná i pro jednotlivé státy, neboť se tím na jedné straně podpoří rozvoj znalostní ekonomiky a na straně druhé se předejde negativním důsledkům toho, že mnozí lidé nemají šanci budovat kariérovou dráhu v pravém slova smyslu.

#### \* Poradenské služby poskytované zaměstnavatelem

Z této části zprávy vyplývá, že v mnoha organizacích neexistují jasně stanovené postupy zaměřené na kariérový rozvoj, a že pokud v nich jsou nějaké služby tohoto typu poskytovány, zaměřují se často na skupiny perspektivních pracovníků, jako jsou absolventi vysokých škol nebo manažeri. Předpokládá se, že ostatním zaměstnancům se dostane rady a pomoci od jejich liniového manažera nebo ji získají neformální cestou. Dále se počítá s tím, že přístup k pracovním příležitostem a informacím o nich získají v rámci běžného zaškolení a v rámci postupů obsazování pracovních míst.

Efektivní podpora kariérového rozvoje zaměstnanců na pracovišti ze strany zaměstnavatelů odpovídá potřebám podniku i potřebám jednotlivce. Bude ovšem udržitelná jediné tehdy, když si obě strany budou vědomy vzájemných výhod, které přináší. Věnovat pozornost kariérovému rozvoji je obzvláště důležité v podmínkách, ve kterých požadavky na pracující začínají být stále diverzifikovanější: výkonnost všech zaměstnanců je důležitá jak pro firmu, tak i pro jednotlivce.

#### \* Úloha zprostředkovatelů

Mění se ekonomické podmínky a zavádění nových technologií vyžaduje nové způsoby hledání práce nejen uvnitř organizací, ale i mimo ně. V důsledku toho se objevuje stále více nejrozličnějších zprostředkovatelských organizací, jež nabízejí různé formy služeb, jako je například kariérové poradenství. Velmi důležitou roli se hrají např. odbory a z jejich případových studií vyplývají následující klíčové poznatky:

- \* za účelem úspěšného poskytování poradenských služeb v přímém osobním kontaktu využívají především dobrovolníky;
- \* tyto dobrovolníky je třeba zaškolit;
- \* koordinace a podpora hrají velmi významnou

roli jak při zavádění těchto služeb, tak při jejich dalším rozvoji a péči o ně (např. nábor a výcvik budoucích dobrovolníků, poskytování zdrojů a jejich aktualizace).

Činnost odborů ukazuje, že poradenství je pro člověka nejdůležitější v době, kdy se rozhoduje pro určité studium nebo kariérový rozvoj. Důležitým faktorem úspěšnosti odborových svazů při poskytování těchto poradenských služeb je rovněž důvěra, jíž se členové odborů u svých kolegů těší.

Fakt, že poradenské služby tohoto typu jsou ve stále větší míře poskytovány na soukromé bázi, je dán stále rozšířenějším využíváním internetu, který představuje pro mnoho jednotlivců první kontaktní místo, kde se snaží získat nějaké informace a rady ohledně otázek spojených s kariérovou dráhou a zaměstnáním podobně, jako je tomu v jiných oblastech. Toto široké využití internetu vede ke stírání hranic mezi podporou kariérového rozvoje a náborovými aktivitami, neboť náborové webové stránky a stránky zabývající se možnostmi kariérového růstu v určité firmě stále častěji obsahují tipy a odkazy na hledání pracovního místa a někdy i na jiné formy kariérového rozvoje uskutečňovaného vlastními silami.

Internet přispěl také k rozšíření vzájemné podpory (peer support) díky rozvoji virtuálních komunitních webových stránek. Tento jev ve skutečnosti představuje rozšiřování sociálních sítí, ale současně je dán tím, že lidé, kteří už pracují v nějaké konkrétní oblasti, slouží zároveň jako vynikající zdroj informací. Jelikož je trh práce stále složitější, zvyšuje se potřeba velmi specifických informací jak o kariéře, tak o náboru. Je pravděpodobné, že úloha virtuálních komunitních webových stránek, jakož i jiných forem neformální podpory kariérového rozvoje se ještě významně zvýší.

Často se také přehlíží významná role odborných poradenských a výzkumných organizací, které vyvíjejí služby, jež jsou potom nabízeny jinými subjekty. Většinou je taková vývojová činnost

financována krátkodobě, ale pokud nemají být informace a materiál zastaralé, je třeba zajistit dlouhodobou podporu.

### ✿ Úloha veřejné politiky

Existuje jen málo typů veřejných služeb zaměstnanosti, které poskytují významnější pomoc zaměstnaným osobám, ale na druhou stranu jsou tu služby kariérového rozvoje financované z veřejných zdrojů, jež jsou zaměřeny na osoby v zaměstnání i na zaměstnavatele. V EU tvoří zaměstnaní lidé jen velmi malou část klientely většiny veřejných služeb zaměstnanosti. Avšak ve Francii, kde jsou poskytovány služby *bilan de compétences* (bilanční diagnostika), a ve Velké Británii, kde funguje *LearnDirect*, vznikly dva modely služeb, jejichž klienty jsou ve značné míře právě zaměstnaní lidé. Je také zřejmé, že AMS (Švédská národní rada pro trh práce) a její webové stránky oslovují velké množství potenciálních uživatelů těchto služeb. Mnohé další iniciativy se však zaměřují na osoby s nízkou kvalifikací a snaží se je především zapojit do procesu vzdělávání. U několika takovýchto projektů je velmi důležitou otázkou uznání předchozího vzdělání. V několika případových studiích se popisují iniciativy veřejného sektoru zaměřené na malé a střední podniky. Existuje mnoho malých a středních podniků, které nemohou nebo nechtějí financovat skutečnou podporu kariérového rozvoje. Tyto podniky, jakož i komunita, v níž fungují, mohou úspěšně využívat regionální a místní koordinaci a spolupráci při poskytování podpory zaměřené na specifické potřeby dané lokality či odvětví.

### ✿ Nejdůležitější závěry

Tento výzkum dospěl ke třem hlavním závěrům, jež mají zásadní význam pro budoucí vývoj strategií a praxe:

- ✿ neexistuje dostatečně efektivní strategie pro poskytování podpory kariérového rozvoje

většině zaměstnaných osob;

- ✿ při poskytování podpory kariérového rozvoje hrají stále důležitější roli zprostředkovatelské organizace;
- ✿ pro jednotlivce mají stále větší význam dovednosti potřebné k úspěšnému zvládnání kariérového rozvoje.

Zásadním problémem je nedostatečné chápání toho, že efektivnější podpora kariérového rozvoje má své ekonomické opodstatnění. Nejdůležitější závěr pro zaměstnavatele spočívá v tom, že budou-li pomáhat svým zaměstnancům a manažerům maximálně využívat a rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti, podaří se jim udržet kvalifikovanější a motivovanější pracovníky, což povede k lepšímu využití zaměstnanců a k jejich vyšší produktivitě.

Tento výzkum rovněž ukazuje, že existuje řada problémů, které stojí v cestě poskytování efektivnější podpory kariérového rozvoje zaměstnaným lidem, jež jsou společné všem, kteří tyto služby poskytují. Úspěšnému kariérovému rozvoji brání tyto faktory:

- ✿ chybí kontinuální financování nebo není dostatečná vůle a podpora;
- ✿ odborníci na kariérové poradenství a odborníci na personální otázky nemluví stejným jazykem a nepoužívají stejnou terminologii;
- ✿ organizace nemají dostatečné znalosti o fungování vnitřního trhu práce v rámci organizace;
- ✿ jednotlivci nemají dostatečné vědomosti o trhu práce a dovednosti potřebné pro efektivní řízení svého kariérového rozvoje.

Hlavním trendem v kariérovém poradenství je posun ke svépomocným strategiím. Je evidentní, že tyto postupy nabízejí levnější způsob podpory kariérového rozvoje, a to zejména v případě zaměstnaných osob.

S tím, jak se rozšiřují informační zdroje a poradenství, zvyšuje se i problematičnost hodnocení kvality dostupných informací i poradenských služeb. Mnozí aktéři, kteří poskytují informace

i poradenství prostřednictvím internetu, sledují své vlastní zájmy, a je tudíž třeba, aby si příjemci informací byli vědomi toho, že tato absence objektivnosti může snižovat užitečnost takových rad či informací.

Z výzkumu vyplývají následující nejdůležitější poznatky:

- partnerství funguje nejlépe tehdy, když si obě strany vyjasní své zájmy;
- tržní příležitosti pro zprostředkovatele závisí na tom, zda si najdou na trhu skulinu, v níž budou moci provozovat svou činnost. V současné době nejspíš neexistuje (z ekonomického hlediska) trh zaměstnaných osob, jež by byly ochotny platit individuální podporu kariérového rozvoje;
- v rámci některých iniciativ se propagovaly výhody, jež přináší podpora kariérového rozvoje; byla to významná součást aktivit, jež si vyžádala určité náklady, ale přesto to byl de facto klíč k jejich úspěchu, neboť mnozí lidé si vůbec neuvědomují, že podporu vlastního kariérového rozvoje potřebují nebo že by z ní mohli mít prospěch;
- rozvoj služeb závisí na míře odborné pomoci ze strany organizací, které samy tyto služby neposkytují. Takové organizace nabízejí odborné znalosti a zkušenosti v oblasti školení, rozvoje zdrojů, služeb spojených s brandingem a marketingem a při definování profesionálních standardů.

Ze zprávy jasně vyplývá, že má-li být lidem v zaměstnání poskytována co možná nejlepší podpora kariérového rozvoje, je zapotřebí udělat ještě kus práce. Vlády a sociální partneři musí společně hledat cesty vedoucí k efektivní spolupráci. Případové studie v této zprávě popisují celou řadu nových a originálních postupů. Jedním z hlavních úkolů je i to, ukázat mnohem většímu počtu lidí, čeho je možno dosáhnout.



# Úvod

- 1.1 Úloha kariérového rozvoje ..... 16
- 1.2 Význam kariéry a kariérového rozvoje ..... 17
  - 1.2.1. Jednotlivci
  - 1.2.2. Zaměstnavatelé
  - 1.2.3. Vlády
- 1.3. Rozvoj znalostní ekonomiky ..... 19
  - 1.3.1. Rozsah a šíře znalostní ekonomiky
  - 1.3.2. Význam znalostních pracovníků a potřeby jejich kariérového rozvoje
- 1.4. Změny v očekáváních a jejich dopad na rozhodování o kariérové dráze ..... 21
- 1.5. Cíle studie ..... 22
- 1.6. Členění studie ..... 23

# 1.

Tato zpráva předkládá výsledky studie zaměřené na poradenské iniciativy pro zaměstnané osoby, kterou provedl National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC) se sídlem ve Spojeném království pro European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Cílem této studie bylo zjistit, jakým způsobem je poskytováno kariérové poradenství zaměřené na rozvoj pracujících v 25 členských státech EU, a poukázat na nejnovější postupy, jež by se daly označit za „dobrou praxi“. Hlavní pozornost je věnována tomu, jakým způsobem je podpora kariérového rozvoje (kariérové poradenství za účelem rozvoje pracujících) poskytována zaměstnaným lidem.

Tento výzkum navazuje na sérii studií realizovaných Evropským centrem pro rozvoj odborného vzdělávání (European Centre for the Development of Vocational Training = Cedefop), Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), Světovou bankou a Evropskou vzdělávací nadací (European Training Foundation. Tyto studie jsou shrnuty ve třech klíčových zprávách (OECD, 2004; Cedefop, Sultana, 2004; Watts and Fretwell, 2004). Zpráva Cedefop zdůrazňuje, že kvalitní informace a kariérové poradenství přispívají k dosažení tří cílů politiky EU: k vybudování konkurenceschopné znalostní ekonomiky, k dalšímu rozvoji aktivní zaměstnanosti a politiky sociálního zabezpečení, jakož i ke zvýšení sociální inkluze. Přestože se všeobecně stále více uznává, že kariérové poradenství přispívá k dosažení cílů veřejné politiky, studie ukázala, že zaměstnaní lidé představují skupinu obyvatel, která bude pravděpodobně tyto služby využívat nejméně.

Otázkám kariérového rozvoje zaměstnaných osob je třeba se věnovat ze dvou závažných důvodů: zaprvé proto, aby lidé i podniky plně realizovali svůj potenciál, a zadruhé, aby lidé i podniky dokázali zvládat změny ve struktuře pracovních příležitostí. Díky kariérovému poradenství si lidé uvědomují nejrůznější možnosti ve sféře práce, vzdělání, občanského uplatnění i využití volného času, čímž se posiluje jejich sebedůvěra i schopnost zvládat nejrůznější situace.

První kapitola se zabývá úlohou kariérového rozvoje a jeho významem pro jednotlivce, zaměstnavatele i vlády. V krátkosti se věnuje též evropskému kontextu a trendům zaměstnanosti. Nakonec je nastíněn přístup ke zpracování této studie a její struktura.



## 1.1 Úloha kariérového rozvoje

Předsevzetí Evropské unie stát se do roku 2010 přední znalostní ekonomikou (Lisabonská agenda) bude záviset na tom, jak dobře budou lidé připraveni ke vstupu na trh práce, na tom, jaké budou mít možnosti pro rozvoj své kvalifikace a dalších dovedností, a především na tom, jak budou získávat informace a rady potřebné ke svému kariérovému rozvoji. Tento aspekt je obzvláště důležitý i proto, že přechod ke znalostní ekonomice má být doprovázen větší sociální soudržností.

Organizace si musí uvědomit, že pozitivní kariérový rozvoj jejich pracovníků je jedním ze způsobů, jak získat a udržet ty nejlepší: tím, že rozpoznají potřeby jednotlivých zaměstnanců a budou na ně reagovat, dostanou z těchto lidí to nejlepší. Efektivnější poradenství přispěje k rozvoji znalostní ekonomiky a přinese užitek jednotlivcům, zaměstnavatelům i společnosti jako celku. To však bude od organizací vyžadovat určitý posun ve firemní kultuře a chování, konkrétně ve sféře řízení – a sice posun směrem k samostatnému řízení vlastní kariéry, *self-managementu* (Hackman, 1986).

Zásadní význam pro úspěšnost organizace bude mít podle všeho to, zda dokáže motivovat své zaměstnance, a to především tzv. *knowledge workers*, tj. pracovníky, jejichž práce vyžaduje vyšší stupeň vzdělání (znalostní pracovníky). Věnovat pozornost kariérovému rozvoji jednotlivců bude mimořádně důležité nejen z hlediska rozvoje dovedností, ale také z hlediska jejich motivace k maximálnímu výkonu, neboť tak mohou získat jasnější představu o svém rozvoji i účelu své činnosti. To znamená, že odborníci na otázky kariérového rozvoje se budou muset nově zamýšlet nad tím, jak:

- a) zajišťovat a poskytovat podporu kariérového rozvoje;
- b) co neefektivněji spolupracovat s partnery z jiných profesních skupin;
- c) využívat neformální mechanismy podpory kariérového rozvoje;
- d) podporovat u manažerů a dalších zainteresovaných osob rozvoj dovedností, které jim umožní poskytovat tuto podporu efektivněji.

Současně platí, že pokud chce EU zlepšit sociální inkluzi, bude muset zajistit více pracovních příležitostí a širší podporu kariérového rozvoje pro ty skupiny osob, jež jsou v současné době na trhu práce znevýhodněny. Jak ukazují jednotlivé případové studie, na tyto skupiny se zaměřuje celá řada nově zaváděných iniciativ.



## 1.2 Význam kariéry a kariérového rozvoje

Kariérový rozvoj má velmi důležité implikace pro jednotlivce, zaměstnavatele i pro vlády.

### 1.2.1 Jednotlivci

Změny v organizaci práce a jejím strukturování společně s rozvojem znalostní ekonomiky budou vyžadovat změnu v chápání pojmu kariéra (Arnold a Jackson, 1997). Téměř po celé 20. století byl termín „kariéra“ chápán jako pojem, který znamená zvolené povolání a pracovní dráhu manažerů a odborníků. Často se pojil s představou kariérového postupu v rámci organizační hierarchie. Ačkoliv mnozí lidé i nadále usilují o tento typ kariéry, existuje velké množství těch, jejichž kariérový život bude vypadat úplně jinak. V budoucnu bude třeba vytvořit obecnější model, který bude zahrnovat i učení a rozvoj všech osob, jež se budou účastnit ekonomického života v EU ve 21. století.

„Kariéra“ je široký pojem, který může být spjatý s obsahem, vědomím účelu a směřováním. Zahrnuje v sobě i představu, že člověk dělá pokroky a rozvíjí se jak v práci, tak v osobním životě. V tomto ohledu je pak spjat i s představou celoživotního vzdělávání a rozvoje dovedností. Je tudíž spojen s budoucností lidí – s tím, jaké dovednosti chtějí získat, čeho chtějí dosáhnout v práci i v osobním životě, a tedy i s jejich budoucí zaměstnatelností na rychle se měnícím trhu práce. Nové pojmy spojené s výrazem kariéra, jako např. kariérové portfolio (Handy, 1989), kdy člověk vykonává více než jednu práci (ať už placenou nebo neplacenou), nebo kariéra bez hranic, *boundaryless career* (Arthur, 1994), kdy člověk postupuje po nějaké profesní dráze v několika organizacích (nikoli v rámci jedné organizace) bez ohledu na její tradiční hranice nebo bez ohledu na hranice mezi různými funkcemi či pracemi, svědčí o tom, že kariéra má také subjektivní rozměr: smysl, který lidem dává jejich vlastní kariéra, jejich osobní historie, získané dovednosti, postoje a přesvědčení. Tyto pojmy jsou též částečně reakcí na skutečnost

(a také potvrzením této skutečnosti), že odborní pracovníci a specialisté – tedy znalostní pracovníci – mohou rozvíjet svou kariéru jinak než ostatní skupiny pracovníků a jsou často loajálnější ke své profesní komunitě než ke svému stávajícímu zaměstnavateli. Bývají zpravidla více motivováni vlastními zájmy a cíli, které pro ně jejich práce představuje, a není pro ně problém změnit zaměstnavatele, a zajistit si tak profesní rozvoj. Tyto změny však platí rovněž pro osoby, které nejsou znalostními pracovníky. Nový, širší model pojmu kariéra „uznává jak změněné objektivní okolnosti, za kterých se (všechny) kariéry rozvíjejí, tak i univerzálnost intenzivního prožívání subjektivních aspektů kariéry“ (Arnold a Jackson, 1997).

### 1.2.2 Zaměstnavatelé

Efektivní podpora kariérového rozvoje je velmi důležitá nejen pro jednotlivce, ale též pro organizace, jež je zaměstnávají. Pro obě strany je to součást strategie zaměřené na získání schopnosti reagovat co neefektivněji na změny. Jak zdůrazňují Hirsh a Jackson (2004), existují i další ekonomicky zdůvodněné aspekty kariéry, např.:

- a) jak zaměstnanci získávají odborné dovednosti a znalosti vyšší úrovně, když provádějí určité práce a nabírají zkušenosti, čímž postupně tyto dovednosti zdokonalují. Nejvýznamnější autoři píšící o kariéře (kariérovém rozvoji) v organizacích tvrdí, že kariéra a vzdělávání jsou vzájemně neoddelitelně spjatá (Schein, 1978; Hall, 1976);
- b) jak se v organizacích dovednosti a znalosti rozšiřují a přenášejí díky tomu, že zaměstnanci přecházejí z jednoho místa na druhé podle toho, kde je jich zapotřebí. Tento přenos znalostí a jejich společné využívání má zásadní význam pro flexibilitu organizace;
- c) kariérový pohyb znamená i to, jak se v rámci organizace rozvíjí kultura a hodnoty – tedy jakési „pojivo“ dané organizace – a jak se budují a posilují sítě osobních kontaktů.

Firemní kultura a sítě osobních kontaktů hrají často zásadní roli při rychlém a efektivním jednání;

- d)** kariérový rozvoj je hlavním nástrojem pro přilákání, motivaci i udržení kvalitních zaměstnanců. Purcell, J. a kol. (2003) zjistili, že nabídka kariérových příležitostí je jedním z jedenácti hlavních aspektů ovlivňujících výkonnost organizace.

Kariérové dovednosti jsou důležité jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, stejně jako vzdělání vedoucí k získání těchto dovedností (Tamkin a Hillage, 1999). Zaměstnanci potřebují dovednosti k řízení své kariérové dráhy, aby obstáli na trhu práce. Zaměstnavatelé, kteří mají zaměstnance zvládající tento úkol dobře, mohou očekávat, že se tito budou pohybovat na vnitřním pracovním trhu pružněji a že si budou lépe uvědomovat důležitost těchto svých dovedností.

### 1.2.3 Vlády

Velmi důležitou roli při podpoře kariérového rozvoje sehrávají i vlády. Nejde jen o to, aby podporovaly rozvoj znalostní ekonomiky, ale aby též předcházely důsledkům situace, v níž někteří lidé vůbec žádnou příležitost ke kariérovému rozvoji nedostanou. Uznáme-li, že každý člověk má před sebou nějakou potenciální kariéru, a že tudíž každý člověk má určité potřeby kariérového rozvoje, musíme si položit otázku, jak kariérový rozvoj podporovat co nejlépe. V komuniké, které vzešlo ze 3. mezinárodního symposia o kariérovém rozvoji a veřejné politice, jež se konalo v Sydney v dubnu 2006, se píše, že kariérový rozvoj napomáhá rozvoji pracovních sil<sup>2</sup> třemi způsoby:

- a)** příprava pracujících: jakým způsobem se pomáhá mladým lidem v jejich kariérovém rozvoji v době před jejich vstupem na trh práce;

- b)** adaptabilita a udržitelnost pracujících: jakým způsobem se podporuje kariérový rozvoj u zaměstnaných pracovníků;

- c)** reintegrace pracujících: jakým způsobem je poskytována podpora kariérového rozvoje dospělým osobám, jež na trh práce střídavě vstupují a opět z něj odcházejí, anebo přecházejí od jednoho zaměstnavatele k druhému.

V komuniké ze symposia se říká: „V mnoha vyspělých zemích je jedním z hlavních problémů nedostatečná podpora kariérového rozvoje poskytovaná zaměstnaným osobám. Veřejná politika by měla v tomto ohledu hrát významnou roli a měla by zaměstnavatele vést k tomu, aby svým zaměstnancům poskytovali služby kariérového rozvoje a aby zajišťovali přístup k těmto službám i v rámci širšího společenství.“

Máme-li správně chápat roli veřejné politiky v oblasti kariérového poradenství, jež bude napomáhat stávajícím zaměstnaným osobám, je třeba správně pochopit, jak zaměstnavatelé podporu kariérového rozvoje zajišťují, kdo jsou hlavní aktéři ve sféře poskytování této podpory, jak se tato podpora vyvíjí v posledních letech, jak se mění modely pracovních příležitostí a jak se stále více specializují trhy práce, na nichž se mnohé kariérové dráhy realizují.

Toto komuniké slouží jako logické zdůvodnění dané zprávy a jejího zaměření na podporu kariérového rozvoje, jež je poskytována pracujícím v současné době. Doporučení vyplývající z komuniké je však třeba chápat z hlediska trendů rozvoje ekonomiky a zaměstnanosti v EU, rozvoje znalostní ekonomiky a z hlediska měnících se očekávání lidí.

<sup>2</sup> „Rozvoj pracovní síly“ je termín, který může mít několik významů. Tato zpráva se zaměřuje na definici vypracovanou Jacobsem a Hawleyem: „Koordinace politik a programů veřejného a soukromého sektoru, jež poskytuje jednotlivcům možnost zajistit si udržitelnou obživu a organizacím pomáhá dosáhnout cílů odpovídajících sociálnímu kontextu.“

## 1.3 Rozvoj znalostní ekonomiky

Má-li být kariérová podpora pro zaměstnané osoby efektivní, je třeba správně chápat změny v oblasti zaměstnanosti. Nejnovější ekonomické prognózy zpracované Evropskou komisí (2006) předpokládají, že v r. 2006 dojde k vyššímu růstu ekonomiky a zaměstnanosti a že tento trend lze očekávat i v letech 2007 a 2008. Podle těchto prognóz bude v EU vytvořeno v letech 2006–2008 celkem sedm milionů nových pracovních míst, díky čemuž se zaměstnanost zvýší ze 63,75 % v r. 2005 na 65,5 % v r. 2008 a na druhou stranu poklesne nezaměstnanost z více než 9 % z celkové pracovní síly v r. 2004 na 7,3 % v r. 2008.

Publikace *Employment in Europe 2005* (Evropská komise, 2005) uvádí, že mezi mladšími a staršími pracujícími, jakož i mezi osobami s nízkou kvalifikací, bylo méně ekonomicky aktivních osob, což částečně vysvětluje, proč se některé vládní iniciativy zaměřují právě na tyto skupiny. Odhadovalo se, že v r. 2005 tvořili onu skupinu ekonomicky neaktivních obyvatel právě lidé s nízkou kvalifikací, ačkoliv existovaly značné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi.

Cíl, jehož se EU snaží v oblasti zaměstnanosti<sup>3</sup> dosáhnout, je 70 % v r. 2010 s tím, že u žen by to mělo být 60 % a u starších osob (nad 55 let) 50 %. Jsou země, jež některých nebo všech těchto cílů již dosáhly, jiné mají ještě kus cesty před sebou. To vedlo v r. 2005 k rozhodnutí, že bude oživena Lisabonská strategie se zaměřením na růst a zaměstnanost, kdy bude vypracován soubor osmi „principů zvýšení zaměstnanosti“, jež budou prosazovat přístup k práci odpovídající životnímu cyklu člověka.

Je všeobecně známo, že struktura evropské zaměstnanosti se mění jak v důsledku technologických změn, tak v důsledku ekonomické globalizace. Díky tomu došlo v posledním desetiletí k obrovskému růstu zahraničního

obchodu a přílivu investic. Ve spojení s demografickými změnami způsobenými stárnutím obyvatel v mnoha evropských zemích to v některých ekonomických sektorech vyvolalo značné problémy. V poslední době vyšlo několik studií zabývajících se výzkumem trhu práce (např. Moynagh a Worsley, 2005; Dychtald a kol., 2006), jejichž autoři se domnívají, že jedním z největších problémů vyspělých ekonomik je nedostatek vysoce kvalifikovaných osob. Tento aspekt je obzvláště důležitý z toho hlediska, že se EU hodlá stát přední znalostní ekonomikou na světě (Lisabonská agenda). Odhaduje se, že k dosažení tohoto cíle bude zapotřebí například asi 700 000 dalších výzkumných pracovníků v celé EU<sup>4</sup>. Efektivní rozložení a využití těchto cenných lidských zdrojů bude pravděpodobně vyžadovat především kvalitní kariérový rozvoj a jeho vhodnou podporu.

### 1.3.1 Rozsah a šíře znalostní ekonomiky

Znalostní ekonomika je obvykle definována a nejsnadněji měřena počtem lidí zaměstnaných v high tech a medium tech sektorech, jakož i ve službách (Eurostat, 2005). Za součást znalostní ekonomiky se obvykle považuje i zdravotnictví a vzdělávání. Brinkley a Lee (2006) užívají definici Eurostatu a uvádějí, že v r. 2005 bylo v 15 členských státech EU zaměstnáno ve znalostních odvětvích pouze něco přes 40 % pracujících, přičemž 35 % jich pracovalo ve službách souvisejících se znalostní ekonomikou a pouze necelých 7 % bylo zaměstnáno ve vyspělých (high tech) a středně vyspělých (medium tech) výrobních odvětvích. High tech výrobní odvětví představovala jen něco málo přes 1 % z celkové zaměstnanosti (viz tabulka č. 1).

<sup>3</sup> Úroveň zaměstnanosti je definována jako procento práceschopného obyvatelstva, jež má zaměstnání

<sup>4</sup> European Commission (2003). COM(2003)226 final a SEC(2003)489 ze 30. 4. 2003. Viz rovněž European Commission (2003). COM(2003)436 final, kde se uvádí, že jde o řádové počty a že přesné výsledky závisí na výchozích hypotézách. V r. 2000 bylo v členských státech a přistupujících zemích zhruba 1,6 mil. výzkumných pracovníků.

**Tabulka č. 1: Procento z celkové zaměstnanosti v EU-15 ve znalostních odvětvích v r. 2005**

	Procento z celkové zaměstnanosti
Technologická výroba	6,9
Vyspělá výroba	1,1
Středně vyspělá výroba	5,8
Služby	15,3
Vyspělé služby	3,5
Finanční služby	3,2
Obchod / komunikace	8,6
Zdravotnictví, vzdělání, kultura	19,4
Celková zaměstnanost v technologických a znalostních sektorech	<b>41,5</b>

Zdroj: Brinkley a Lee, 2006.

Brinkley a Lee zdůrazňují, že většina nových pracovních míst v 15 členských zemích EU vznikla díky rozšíření znalostních odvětví. Zaměstnanost v těchto znalostních odvětvích se v evropské patnáctce zvýšila od r. 1995 do r. 2005 o 24 %, zatímco v ostatních ekonomických sektorech se zaměstnanost zvýšila o necelých 6 %. Růst ve znalostních odvětvích převýšil růst v ostatních hospodářských odvětvích ve všech 15 členských státech EU; celkově bylo během let 1995–2005 ve znalostních odvětvích vytvořeno dva a půlkrát více pracovních míst než v ostatních hospodářských sektorech. Rozvíjející se znalostní ekonomika ovlivňuje všechna ostatní průmyslová odvětví (Brinkley a Lee, 2006) a stále větší počet osob se řadí mezi znalostní pracovníky. Tento trend lze pozorovat ve všech vyspělých ekonomikách. Znovu je však třeba připomenout, že se za těmito čísly skrývají velké rozdíly mezi jednotlivými zeměmi celé patnáctky. Odráží to jednak rozdíly mezi odvětvími (výrobní odvětví oproti službám) v rámci jednotlivých zemí, ale rovněž úroveň restrukturalizace jednotlivých ekonomik. Přestože dochází ke značnému růstu zaměstnanosti, očekává se, že výdaje na výzkum a vývoj nedosáhnou 3 %, což je cíl stanovený Lisabonskou agendou. Nedostatek investic je považován za faktor, který omezuje ekonomický přínos plynoucí ze znalostní ekonomiky. Brinkley a Lee uvádějí, že ve srovnání s USA se Evropě

nedaří dostatečně investovat do výzkumu a vývoje, vývoje softwaru pro informační a komunikační technologie a do vyššího vzdělání.

### 1.3.2 Význam znalostních pracovníků a jejich potřeby kariérového rozvoje

Přestože ne všechny osoby, jež jsou zaměstnány v odvětvích náležejících do znalostní ekonomiky, jsou znalostními pracovníky a na druhou stranu mnozí znalostní pracovníci mohou být zaměstnáni i v jiných odvětvích, není pochyb o tom, že většina nových pracovních míst vznikajících v rámci evropské ekonomiky bude vyžadovat právě tyto znalostní pracovníky; to znamená osoby, jež budou plnit úkoly vyžadující odborné znalosti a vlastní úsudek. Hirsh (2006) zdůrazňuje, že znalostní pracovníci mají zásadní význam pro výkonnost podniků v mnoha odvětvích ve třech ohledech: jsou to oni, kdo dodávají hlavní služby dané organizace, oni vyvíjejí klíčové produkty a služby, respektive poskytují své organizaci účinnou podporu. Znalostní pracovníci jsou považováni za ty, kteří hrají zásadní roli při většině podnikových inovací (Roberts a Fusfield, 1988).

Růst zaměstnanosti ve znalostních odvětvích ekonomiky je rychlejší než růst zaměstnanosti v ostatních odvětvích. Máme-li být schopni

## 1.4 Změny v očekáváních a jejich dopad na rozhodování o kariérové dráze

informovat o složitých změnách odehrávajících se v ekonomice, potřebujeme mít přístup ke kvalitním a odborným znalostem o pracovním trhu. Znalostní pracovníci se snaží rozvíjet svou kariéru na trhu práce, který je stále specializovanější a složitější. Většina informací, jež budou tyto lidé potřebovat k řízení své kariérové dráhy, není běžně k dispozici. Pro tyto pracující, kteří chtějí rozvíjet svou kariéru na těchto trzích, bude hlavním úkolem získat dovednosti a informace potřebné k řízení své kariéry. Sem patří schopnost analyzovat trh práce a získat o něm co nejvíce podrobných informací. Jak uvádí Jackson (1996), jestliže člověk nepochopí, jak funguje specializovaný trh, může se to stát vážnou překážkou pro jeho účast na tomto trhu, dokonce i pro toho, kdo splňuje formální kvalifikační požadavky.

Informace o změnách na pracovním trhu přicházejí vždy se zpožděním, takže nové oblasti jsou popsány nejméně přesně. Lidé, kteří v těchto nových oblastech pracují, již značné vědomosti mají. Představují velmi důležitý informační zdroj pro ty, kteří by se chtěli do těchto nových pracovních oblastí přesunout. Jako příklad bychom mohli uvést mladé lidi, kteří se v devadesátých letech snažili dostat k novému oboru, jímž byl design webových stránek. Museli informace získávat vlastními silami pomocí sítě osobních kontaktů.

Pracující v Evropě budou v důsledku demografických změn stárnout, bude mezi nimi rovněž více žen a budou vzdělanější. Je také pravděpodobné, že velký dopad na trh práce bude mít i nadále migrace v rámci EU i z jiných zemí. Současně může nastat nedostatek kvalifikovaných sil. Mnozí pracující s nízkou kvalifikací budou mít na trhu práce problémy, neboť nové pracovní příležitosti se tvoří pro kvalifikované pracovníky. Pracovní síla bude stále více diverzifikovaná, což povede u lidí k různorodým očekáváním a aspiracím ohledně výběru jejich zaměstnání. V budoucnu to bude mít dopad na podobu kariéry stejně jako změny v podnikání nebo technologii a globalizace. Budou zde zároveň působit demografické změny, ke kterým na trhu práce dochází (větší počet starších pracovníků, více pracujících žen a větší počet migrantů), a nová sociální očekávání v důsledku vyššího vzdělání a změn v životním stylu. To znamená, že bude větší počet osob vstupujících na trh práce později, větší počet žen, jež budou mít děti v pozdějším věku a budou kombinovat práci a péči o rodinu, i větší počet párů se dvěma kariérami, které budou muset zvládnout požadavky, jež na ně budou tyto dvě kariéry klást.

Hirsh a Jackson (2004) uvádějí, že tradiční pojetí kariéry spočívající v tom, že určití lidé mají mít přístup k určitým typům práce v určitém věku, již neobstojí. Pravděpodobně vznikne tlak na zaměstnavatele, kteří budou muset vytvářet flexibilnější pracovní příležitosti. Odměnou jim za to bude větší nasazení, s nímž budou zaměstnanci pracovat, a schopnost udržet si pracovníky s relevantními dovednostmi. Pružné řízení kariérové dráhy znamená, že se člověk přizpůsobuje pracím, které postupně provádí tak, aby svými schopnostmi a dovednostmi uspokojoval měnící se potřeby v oblasti podnikání. Patří sem flexibilita z hlediska času i místa (např. pružná pracovní doba, možnost provádět některé pracovní činnosti z domova) a rovněž mobilita, tempo kariérového postupu a nabídka různých cest kariérového postupu. Díky tomu bude možné uspokojit očekávání zaměstnanců ohledně dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem

a současně lépe využívat dostupné technologie k dosahování úrovně zaměstnanosti udržitelné i z ekologického hlediska.



## 1.5 Cíle studie

Tato studie se snaží zdokumentovat různé přístupy k poskytování služeb kariérového poradenství s cílem podpořit kariérový rozvoj pracujících (má se na mysli poradenství pro osoby, které jsou zaměstnány) v členských zemích EU. Výzkum si klade dva hlavní cíle: analyzovat různé typy kariérového poradenství, jež je poskytováno zaměstnaným lidem na pracovišti i mimo ně, a také ukázat inovativní a dobrou praxi<sup>5</sup>.

Hlavní pozornost je věnována řadě kariérových poradenských služeb poskytovaných na pracovišti. Jsou uvedeny i příklady kariérového poradenství, jež je dospělým zaměstnaným osobám poskytováno mimo pracoviště, ale nehovoří se o poradenských službách poskytovaných subjekty veřejných služeb zaměstnanosti, jež byly popsány v dřívějších zprávách (viz např. Cedefop, Sultana, 2004; Sultana and Watts, 2005). Studie se zabývá i příklady takových postupů, jež realizují mnohé zprostředkovatelské organizace, k nimž patří odborové svazy, agentury poskytující služby typu outplacement a poradenské subjekty poskytující koučink v otázkách kariérového rozvoje. Nedávno vyšla hodnotící zpráva o *Rámcových opatřeních zaměřených na rozvoj schopností a kvalifikací (Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications)* (ETUC/UNICE/UEAPME, 2006), která rovněž zdůrazňuje iniciativy členských států EU zaměřené na informování, podporu a poradenství. Kariérová podpora poskytovaná výše uvedenými i jinými zprostředkovatelskými organizacemi má nejrozličnější formy a neměla by být podceňována.

Tato zpráva se snaží předložit objektivní obraz situace a popsat širokou škálu forem kariérového poradenství a současně určit nejlepší praxi v jednotlivých odvětvích i obecně. Bylo velmi obtížné zpracovat podrobné případové studie popisující praxi v jednotlivých organizacích, zejména v malých a středních podnicích. Obecně lze říci: rozhovory s respondenty ukazují, že široce pojatý

5] Cedefop, Sultana (2004) uvádí, že pojem nejlepší praxe má normativní konotace a že úspěšná praxe závisí do značné míry na kontextu.

přístup ke kariérovému poradenství uplatňovaný v podnicích jednotlivých zemí se příliš neliší, ačkoliv existují značné rozdíly mezi jednotlivými organizacemi. Otázka, zda bude tento závěr dále zkoumán v rámci nějaké podrobnější studie, zůstává otevřená: je možné, že existují významné kulturní a jiné rozdíly, jež ovlivňují povahu poradenství poskytovaného v jednotlivých zemích, avšak předkládaná práce neměla možnost v rámci svých zdrojů zabývat se tímto aspektem detailněji.

Do studie byly zahrnuty také informace o inovativních metodách z případových studií od hlavních respondentů a rovněž několik případových studií z předešlých výzkumů. Jelikož několik těchto případových studií pochází z Velké Británie, názorům a postojům běžným v této zemi je v první části této zprávy poskytnuto více prostoru. Mnohé příklady od zaměstnavatelů se však týkají nadnárodních společností, které mají tendenci řešit otázky kariérového rozvoje obecně přijímaným způsobem. Nicméně ty části studie, které se věnují úloze zprostředkovatelských organizací a subjektů financovaných z veřejných prostředků, čerpají z rozmanitých informačních zdrojů. Zpráva také přistupuje k některým otázkám tematicky – např. k roli odborů při poskytování kariérového poradenství na pracovišti nebo k rozvoji aktivit na bázi elektronického poradenství.



## 1.6 Členění studie

Na začátku zprávy je uveden přehled těch přístupů, které používají sami zaměstnavatelé (bez jakýchkoli intervencí ze strany veřejné politiky). Potom následuje diskuze o přístupech, které ve stále větší míře uplatňují zprostředkovatelské organizace poskytující služby pracujícím nebo zaměstnavatelům (popřípadě oběma). K nejvýznamnějším zprostředkovatelským organizacím patří odbory a soukromé subjekty poskytující kariérové poradenství (jde především o agentury poskytující služby outplacementu a koučování v otázkách kariérového rozvoje). Je zde také diskutována úloha vzájemné podpory (peer support), konkrétně vznik a rozvoj virtuálních webových komunit. Takové organizace, jako jsou např. náborové poradenské agentury, profesní asociace a odvětvové orgány, mohou kromě svých hlavních aktivit poskytovat i podporu kariérového rozvoje; příklady některých takových iniciativ jsou ve studii uvedeny.

Další část zprávy se zabývá tím, jakou podporu poskytují zaměstnaným lidem služby financované z veřejných zdrojů a jakou roli tyto služby hrají při rozvíjení a podpoře služeb, jež jsou poskytovány jinými subjekty. Jsou uvedeny příklady toho, jak veřejné služby zaměstnanosti a další iniciativy kariérového rozvoje financované z veřejných zdrojů pracují přímo se zaměstnanými lidmi, jakož i příklady služeb, jež jsou poskytovány zaměstnavatelům.

V poslední části zprávy jsou shrnuty hlavní poznatky a zjištění. V každé části zprávy je uvedeno několik případových studií ilustrujících škálu a typy poskytovaných služeb. Některé případové studie jsou velmi podrobné, neboť tyto příklady mohou sloužit jako velmi cenný informační zdroj pro praxi. Hlavní závěry vyplývající z případových studií spočívají v tom, že většina poradenských služeb pro zaměstnané osoby stojí na velmi křehkých základech a že služby se rozhodně nezaměřují na různé skupiny osob rovnoměrně.



# Praxe zaměstnavatelů

- 2.1 Přehled kariérového poradenství na pracovišti . . . . . 25
- 2.2 Případové studie . . . . . 28
- 2.3 Zaměření poradenských služeb . . . . . 33
  - 2.3.1 Řešení nerovného zacházení
  - 2.3.2 Outplacement
  - 2.3.3 Rozvoj zaměřený na současnost nebo na budoucnost
- 2.4 Velcí versus malí zaměstnavatelé . . . . . 34
- 2.5 Klíčové otázky . . . . . 35
  - 2.5.1 Jazyk a terminologie
  - 2.5.2 Nejasné definování cílů a přínosů
  - 2.5.3 Plán pro strukturování aktivit kariérového rozvoje
  - 2.5.4 Definování těžiště aktivit
  - 2.5.5 Kdy je kariérová podpora zapotřebí?
  - 2.5.6 Kdo poskytuje kariérovou podporu
  - 2.5.7 Standardy kvality a hodnocení efektivity
- 2.6 Shrnutí . . . . . 45



## 2.1 Přehled kariérového poradenství na pracovišti

Tento oddíl popisuje, jak různí zaměstnavatelé přistupují k vytváření příležitostí pro kariérový rozvoj. Mezi jednotlivými organizacemi existují velké rozdíly z hlediska šíře a rozsahu této podpory; zpráva se zabývá různými faktory ovlivňujícími způsoby poskytování podpory a také tím, jak se tato praxe rozvíjí v několika posledních letech. Je to velmi důležité pro pochopení rozsahu a účelu těchto intervencí, jež organizace obvykle uplatňují, a rovněž pro pochopení toho, jak může veřejný sektor i jiné subjekty, konkrétně např. odbory, rozvíjet služby ve spolupráci se zaměstnavateli nebo doplňovat služby nabízené zaměstnavatelem. Modely, jež jsou v předložené analýze použity, vycházejí většinou z průzkumu firem se sídlem ve Velké Británii, z nichž mnohé jsou nadnárodní (viz obr. 1). Případové studie uvedené v této kapitole ukazují na to, že tyto modely jsou relevantní i pro zaměstnavatele v jiných členských zemích EU. Jsou zde však i případové studie z jiných publikovaných zdrojů. Např. Hirsh a Jackson (2004) ve zprávě o tom, jak vypadá přístup ke kariérovému rozvoji ve velkých společnostech, uvádějí 11 případových studií ze Spojeného království, jež se týkají jednotlivých aspektů praktického řízení kariérového rozvoje; Bysse (2006) ve své nedávné zprávě pro Learning and Skills Council (Rada pro vzdělávání a kvalifikace) ve Velké Británii rovněž uvádí několik případových studií popisujících nabídku zaměstnavatelů.

Zpráva nejprve popisuje různé druhy podpory kariérového rozvoje. Pak následuje řada případových studií z několika zemí ilustrujících rozmanité praktické postupy v této sféře. Další dvě části se zabývají rozdíly, které lze v poskytování podpory kariérového rozvoje vysledovat, jakož i rozdíly, které v tomto ohledu existují mezi malými a velkými zaměstnavateli. Některé hlavní závěry týkající se praktické podpory poskytované zaměstnavateli jsou uvedeny v tabulce č. 2, po ní pak následuje podrobnější rozbor některých nejdůležitějších otázek. Poslední oddíl je pak shrnutím této kapitoly.

Pro mnohé zaměstnance je poradenství na pracovišti nebo podpora kariérového rozvoje velmi nesystematická. Přestože někteří zaměstnavatelé realizují různé kroky podporující vzdělávání a rozvoj, jen nemnozí z nich zavádějí procesy, které by přinesly kariérové poradenství a podporu širšímu okruhu zaměstnanců.

Odborníci na lidské zdroje ve Velké Británii, kteří odpověděli na dotazníkový průzkum věnovaný „Řízení kariérové dráhy zaměstnanců“ – Management of Employee Careers (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD, 2003), uvádějí, že pouze jedna čtvrtina organizací má připravenou strategii kariérového rozvoje všech svých pracovníků a jen jedna třetina je přesvědčena o tom, že řízení kariérového rozvoje se věnují členové vyššího vedení firmy seriózně a důsledně. Ve skutečnosti je těch firem, jež se nějakým způsobem zabývají poradenstvím, méně než těch, jež prohlašují, že mají vytvořenou strategii. Tyto strategie jsou mnohdy velmi obecné a spíše jde o hesla než o skutečné činy, např. „vytváříme potenciál pro naše zaměstnance“. Přesto však bylo potvrzeno, že existuje určitá škála poradenských postupů, jež zaměstnavatelé uplatňují.

Ve firmách, kde takové iniciativy nebo programy existují, se většinou zaměřují na klíčové skupiny zaměstnanců, jako jsou např. absolventi vysokých škol nebo lidé usilující o uznání určité odborné kvalifikace (např. kvalifikovaný účetní, diplomovaný technik) či manažeři, kteří absolvují speciální přípravné programy. Každopádně se pozornost věnovaná perspektivním a klíčovým zaměstnancům a jejich řízení, jakožto jedné z aktivit spojených s rozvojem manažerů a vedoucích pracovníků, podstatně zvýšila. Některé organizace dnes zdůrazňují, že velmi důležitou úlohou manažerů je kromě schopnosti vést také hrát roli kouče a mentora, zatímco jiné organizace najímají externí kouče, kteří pak klíčovým zaměstnancům poskytují potřebnou podporu. V důsledku toho se v posledních letech velmi zvýraznil rozdíl mezi těmi, kteří „mají kouče“, a těmi, kteří „je nemají“.

Pro většinu ostatních zaměstnanců zůstává pravděpodobně jediným formálním postupem, v rámci kterého mohou diskutovat o svém kariérovém rozvoji, hodnocení jejich výkonnosti. Ve skutečnosti to však vypadá tak, že ačkoliv je dnes ve většině organizací zaveden formální proces hodnocení, nemusí mít velkou vypovídací hodnotu (např. kritéria pro splnění požadavků mohou být v rámci organizace různá) a často bývá i z hlediska obsahu zaměřen jednostranně na řízení výkonnosti. Proto je někdy obtížné při procesu hodnocení zaměstnance věnovat adekvátní pozornost kariérovým otázkám. I když toto nemusí být vždy pravda, jak ukazuje případová studie č. 3.

Je jen málo organizací, které zavedly postupy zaměřené na podporu řízení vlastní kariérové dráhy (self-management of careers). Tyto postupy jsou relativně jednoduché a jasné (viz obr. č. 2). Nejnovější inovace spočívá v tom, že je jako informační a poradenský zdroj využíván firemní intranet. Někdy se takto realizuje i sebehodnocení a vzdělávací činnosti za účelem podpory kariérového rozvoje. Většinou jde o elektronickou verzi tištěných materiálů.

Jiná iniciativa z poslední doby, která bude mít pravděpodobně dopad na způsob poskytování podpory kariérového rozvoje, je zavádění call center pro řešení personálních otázek ve velkých firmách. Personální oddělení pracuje na vzdáleném místě a funguje na základě modelu sdílených služeb. Např. Lloyds TSB v Británii takový model zavedla a její zaměstnanci mohou kromě jiného získat prostřednictvím call centra balíček informačních materiálů pro plánování své kariérové dráhy (Hirsh a Jackson, 2004).

Uvedené typy poradenství odpovídají kategoriím, které stanovil Hirsh (2003); ten rozlišuje tři obecné typy podpory kariérového rozvoje, jíž se zaměstnancům dostává v rámci organizace (viz obr. č. 1):

a) kariérové řízení na úrovni podniku, jako je

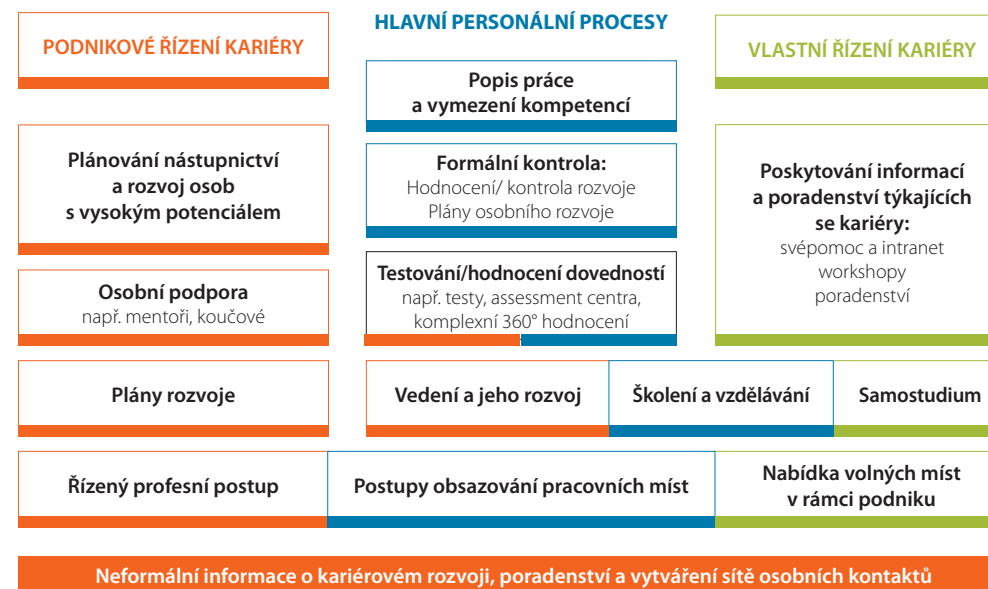
např. plánování nástupců a rozvoj osob s vysokým potenciálem;

- b) podpora kariérového rozvoje pomocí personálních procesů, jako je např. hodnocení zaměstnanců;
- c) podpora samostatně řízené kariérové dráhy pomocí takových aktivit, jako je svépomoc a využití materiálů elektronického poradenství.

Podle stávající praxe se tudíž předpokládá, že většina zaměstnanců vezme odpovědnost za řízení své kariéry do vlastních rukou s tím, že určité podpory se jim dostane od liniového manažera. Jediné, co většina společností nabízí, je podpora v rámci základních procesů personálního oddělení, které má s výjimkou nejmenších firem prakticky každý podnik. Tyto postupy jsou většinou určeny k řízení výkonnosti, které má napomáhat efektivnímu fungování interního trhu práce. Za těchto okolností musí většina zaměstnanců získávat podporu kariérového rozvoje prostřednictvím neformálních procesů a osobních kontaktů.

Dalším praktickým postupem, který v posledních deseti letech zavádějí velké organizace, je otevřená interní nabídka pracovních míst: jde o inzeráty oslovující všechny stávající zaměstnance a nabízející volná místa a možnosti kariérového postupu. Ačkoliv má tato metoda dozajista své výhody, je pro jednotlivce, kterým se nedostane žádného druhu kariérového poradenství, často obtížné poznat, o která z těchto míst by se měli ucházet. Takováto otevřená nabídka pracovních míst může také vést k omezení přesunů zaměstnanců z pozice na pozici za účelem jejich rozvoje, kdy je pracovník umístěn na jistou pozici pouze za účelem získání zkušeností a zajištění svého rozvoje. Toto obsazování pracovních pozic za účelem kariérového rozvoje může zvýhodňovat některé žadatele, kteří mohou k tomuto kroku dokonce být podněcováni. Je ale obtížné toto realizovat v konkurenčním prostředí, kdy je preference dávana tomu nejlepšímu, často tomu, kdo již prokázal schopnost danou

Obrázek č. 1: Některé procesy používané v kariérovém rozvoji



práci vykonávat. Pokud není kariérový rozvoj jednotlivce součástí rozvojové strategie personálního oddělení, pak budou nejspíš na prvním místě vždy zájmy firmy.

Některé organizace poskytují jednotlivcům ještě další podporu, která jim může pomoci řídit svou kariéru efektivněji (viz pravá strana na obrázku č. 1). O rozsahu této podpory i o tom, v jaké míře tyto iniciativy zaměstnanci využívají, existuje jen málo informací. K nejlepším formám této podpory patří individuální poradenství buď ze strany odborníka, nebo ze strany zaškoleného dobrovolníka, zajištění přístupu ke svépomocným materiálům (obvykle prostřednictvím intranetu dané organizace) a další formy podpory, jako např. možnost účastnit se workshopu zaměřeného na kariérový rozvoj (viz případová studie č. 2).

Přestože je pravděpodobné, že tyto iniciativy přinášejí užitek zaměstnancům, kteří o nich

vědí a využívají je, jejich dopad se dá jen těžko vyhodnotit. V důsledku to pak znamená, že se na nich může začít šetřit nebo že zastarávají. Jsou také podniky, které tyto iniciativy zavedly především díky osobnímu nasazení konkrétních lidí (např. vedoucího personálního oddělení) se snahou navýšit podporu kariérového rozvoje v organizaci. Jestliže pak ale dojde k personální změně, mohou být tyto iniciativy ohroženy i ve velkých organizacích.

Levá strana obrázku č. 1 představuje některé z aktivit, jež mnozí velcí zaměstnavatelé realizují pro své klíčové pracovníky. Účelem těchto aktivit je především zajistit, že organizace bude schopna získat talentované jedince do vyššího vedení a do klíčových pozic, a to jak z hlediska kvality, tak i z hlediska počtu. Tam, kde se skutečně zaměřují na rozvoj a kariérovou podporu, většinou používají účinné a na míru šité nástroje určené jednotlivcům nebo malým skupinám. To znamená, že jsou

většinou náročné na zdroje a jejich finanční i časová zátěž bývá značná.

Většina ostatních zaměstnanců tak ve skutečnosti musí spoléhat na to, že je v jejich kariérovém rozvoji podpoří jejich liniový manažer, což se formálně děje v rámci procesu hodnocení, neformálně pak v rámci jiných procesů podpůrných procesů (zajišťovaných např. ze strany liniového manažera, předešlých nadřízených a manažerů, kolegů z práce, neformálních mentorů, přátel, příbuzných, apod.). Ať je tomu jakkoliv, výsledkem jsou často omezené, neúplné nebo neadekvátní rady, přestože existují důkazy o tom, že i tyto neformální procesy mohou fungovat jako efektivní kariérové poradenství (Hirsh a kol., 2001). A právě jedním ze zásadních cílů je zvýšit efektivnost takového neformálního poradenství.



## 2.2 Případové studie

Následující případové studie ukazují, jak některé organizace podporují kariérový rozvoj a jak výše uvedený model odpovídá stávající praxi. Některé z uvedených studií se zaměřují pouze na jednu specifickou iniciativu, jež byla v dané organizaci zavedena.

První případová studie je ze středně velkého podniku v Německu.

### **Případová studie č. 1: Procesy zaměřené na kariérový rozvoj v jedné německé firmě**

Středně velká německá firma, která provozuje svou činnost i v zahraničí, zavedla několik procesů pro podporu kariérového rozvoje. Patří k nim:

- a) nábor: pracovní místa jsou inzerována na intranetu. Psychologické testy a pohovory během náboru může provádět externí organizace (tato firma spolupracuje též s agenturou poskytující služby outplacementu);
- b) hodnocení výkonu: provádí je personální oddělení u všech zaměstnanců a odehrává se během prvního čtvrtletí. Je založeno na každoročním rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho liniovým manažerem. Probírají se stanovované cíle, výkony, kroky směrem k získání nebo zvýšení kvalifikace nebo k dalšímu rozvoji, jakož i perspektivy kariérového rozvoje; všechno je zaznamenáváno do formuláře, který je od roku 2007 společný pro celý podnik. Na základě takového hodnocení je možné pracovníkovi umožnit získání pracovních zkušeností nebo tzv. „stínování“ (shadowing). Podle výsledků výkonu nebo psychologického hodnocení lze také organizovat pro jednotlivce interní nebo externí školení v oblasti efektivního vedení lidí (v EU např. existuje program pro 12 účastníků skládající se ze tří modulů, jež probíhá po dobu 16 měsíců);
- c) plánování nástupců: jde o proces probíhající každým rokem, jež je zaměřen na vedoucí a klíčové pozice s cílem řídit předávání pozic v rámci podniku. Do tohoto procesu je zapojen vedoucí personálního oddělení a regionální

i globální manažeri. Manažeri určují jednotlivce s potenciálem ke kariérovému postupu, navrhnou kroky a opatření pro rozvoj těchto pracovníků a doporučují jejich budoucí profesní možnosti. Výsledkem takového procesu může být: povýšení, příprava kroků pro další rozvoj, získávání pracovních zkušeností nebo „stínování“, přechod na jiné pozice v rámci firmy, umístění na pracoviště v zahraničí. Pokud je v některém oddělení identifikován talentovaný jedinec, kterého by firma chtěla dále rozvíjet, provede se jeho hodnocení. Může se skládat z komplexního 360° hodnocení metodou zpětné vazby<sup>6</sup>, z psychologických testů či pohovoru – a to vše provádí externí organizace;

- d) programy koučování: takový program může být pro některého pracovníka zaveden po hodnocení jeho výkonu nebo po stanovení plánu nástupnictví či po psychologickém testu. Tato firma spolupracuje s externími kouči.

Zdroj: NICEC.

V druhé případové studii je popsána situace ve finské telekomunikační společnosti Nokia, která zavedla workshopy zaměřené na kariérový rozvoj. Ty jsou nabízeny všem zaměstnancům bez rozdílu. Je to jeden z několika procesů, pomocí nichž tato firma podporuje kariérový rozvoj.

### **Případová studie č. 2: Kariérový rozvoj ve společnosti Nokia**

V roce 2005 začalo personální oddělení společnosti Nokia pořádat krátký workshop na podporu kariérového rozvoje, který je přístupný všem zaměstnancům. V rámci tohoto workshopu se probírají například následující témata: co může

<sup>6</sup> 360° zpětná vazba je metoda, jež zaměstnancům umožňuje získat zpětné informace o své výkonnosti od nadřízených, spolupracovníků a kolegů. Spočívá v pomoci lidem zjistit své silné i slabé stránky a pochopit, které aspekty jejich práce vyžadují další profesionální rozvoj.

pro jednotlivce znamenat kariérový rozvoj, kariérové možnosti v Nokii, co může být hnací silou kariérového rozvoje, plánování přístupu k rozvoji založeného na poměru 70/20/10, jež vede k dosažení kariérových cílů. (Přístup založený na poměru 70/20/10 spočívá v tom, že ze 70 % probíhá rozvoj na základě zkušeností s projekty nebo konkrétní pracovní činností, z 20 % pomocí koučinku nebo mentoringu a z 10 % prostřednictvím školení.) Jednalo se o globální projekt. Program workshopu byl vypracován centrálně a materiály byly vypracovány a konzultovány s personalisty ve všech částech společnosti. Poté byly tyto materiály dány k dispozici regionálním personálním oddělením prostřednictvím intranetu. Regionální personální týmy prošly školením, které mělo za cíl zajistit zvýšení efektivnosti workshopu.

Každý workshop je veden týmem místního personálního oddělení daného regionu, který jeho obsah přizpůsobuje a modifikuje podle potřeb dané lokality, na workshop jsou zváni zaměstnanci, kteří mají v dané lokalitě uznání svých spolupracovníků, a ti vyprávějí o své „kariérové cestě“. Při tomto setkání jsou dobře popsány mnohé důležité momenty kariérové dráhy. Předpokládá se, že každý region uspořádá takový workshop alespoň dvakrát za rok. Tým personálního oddělení z centrály pořádá nejen tréninky, na kterých jsou zaškoleni budoucí školitelé, kteří workshopy povedou, ale i následná setkání, na nichž se personalisté mohou dozvědět více o zkušenostech lokálního školitele s daným workshopem. Dochází také k výměně poznatků zástupců různých personálních útvarů. Reakce na tento workshop je pozitivní; nejdůležitějším výsledkem je to, že si lidé začali mnohem více uvědomovat, jak je kariérový rozvoj důležitý. Tento workshop je realizován na základě stávajícího plánu osobního rozvoje, který je nedílnou součástí systému řízení výkonu založeného na investování do pracovních sil. Nokia považuje za velmi důležité, aby každý zaměstnanec měl kvalitní plán osobního rozvoje a na jeho sestavení pracuje zaměstnanec společně s nadřízeným (manažerem).

Pokrok dosažený v této oblasti Nokia zjišťuje



pomocí každoročního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s kariérovým rozvojem. Dotazník obsahuje i konkrétní otázky týkající se kariérového rozvoje. Díky tomu má společnost možnost sledovat i dlouhodobější trendy.

Zdroj: [http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL\\_4387](http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL_4387).

Přestože většina procesů hodnocení se zaměřuje na řízení výkonu, třetí případová studie ukazuje na příkladu jedné organizace místní samosprávy ve Velké Británii, jak lze hodnocení úspěšně využít k podpoře vzdělávání a rozvoje.

### **Případová studie č. 3: Pozitivní přínosy hodnocení zohledňujícího potřeby rozvoje**

The Royal Borough of Kingston upon Thames, organizace místní správy ve Velké Británii, uplatňuje postup hodnocení, který je zaměřen na identifikaci potřeb školení a dalšího rozvoje zaměstnanců.

Tato organizace rovněž každé dva roky realizuje dotazníkové šetření. V roce 2003 zjistila, že za posledních 12 měsíců absolvovalo hodnocení pouze 61 % respondentů, přičemž 77 % odpovědělo, že management doporučuje školení. Nicméně 84 % respondentů, kteří byli během posledního roku hodnoceni, uvedlo, že management jim doporučoval školení, ve srovnání se 72 % respondentů, kteří byli hodnoceni za poslední dva roky, a jen 50 % těch, kteří hodnocení v posledních dvou letech neprošli.

V této organizaci si uvědomili pozitivní přínos procesu hodnocení a rozhodli se, že ho budou provádět pravidelněji. V r. 2005 provedli další šetření, které zjistilo, že počet respondentů, kteří prošli hodnocením během posledních 12 měsíců, se zvýšil na 86 % a podíl těch, kteří uvedli, že jim management doporučuje školení, se zvýšil na 84 %.

Na rozdíl od mnoha organizací, které zaznamenávají pokles spokojenosti zaměstnanců s prací,

organizace The Royal Borough of Kingston uvádí, že podíl respondentů šetření, kteří jsou spokojeni nebo velmi spokojeni se svou současnou prací, se zvýšil z 61 % v r. 2001 a 63 % v r. 2003 na 69 % v r. 2005.

Zdroj: Na základě šetření prováděných Kingston University pro The Royal Borough of Kingston.

Další případová studie popisuje praxi používanou v Itálii. Vychází z rozhovorů vedených speciálně pro tuto studii se šesti personálními řediteli středních a velkých organizací. Studie se snaží přehledným způsobem popsat praktické postupy uplatňované v těchto podnicích.

### **Případová studie č. 4: Kariérový rozvoj v italských podnicích**

Obecně vzato lze říci, že většina dotazovaných podniků plánuje školení a specifickou podporu pro nové zaměstnance hned poté, kdy nastoupí do zaměstnání. Po nástupu zaměstnance se zjišťuje, do jaké míry potřebuje počáteční zaškolení, aby se adaptoval na svou novou pracovní roli. Především se hodnotí jeho obecné způsobilosti (manažerské, komunikační, v oblasti mezilidských vztahů) a odborné dovednosti požadované konkrétními aspekty jeho pracovní náplně, jakož i schopnosti požadované dalšími potřebami a prioritami společnosti. V některých případech podnik provádí tzv. bilanční diagnostiku, bilan de compétences (viz kapitola 4.1) a hodnocení pracovníka ve chvíli, kdy do společnosti nastupuje.

Většina dotazovaných podniků poskytuje i koučink, a zajišťuje tak podporu a snaží integraci zaměstnanců do společnosti. Možnosti kariérového rozvoje ve většině těchto podniků závisí často na samotných zaměstnancích, na jejich konstruktivním přístupu a samostatných iniciativách. Přebírat odpovědnost, být schopen vést, být flexibilní, být zaměřen na obchodní výsledky podniku, sdílet společné podnikové cíle

a přispívat k rozvoji podniku – to jsou pozitivní vlastnosti, jež ovlivňují rozhodnutí podniku ohledně profesního rozvoje a možnosti povýšení konkrétního zaměstnance.

Strategie kariérového rozvoje, které formuluje personální oddělení, většinou zahrnují všechny zaměstnance, ačkoliv ve skutečnosti největší přínos mají pro členy vrcholového vedení. V některých případech mohou výhody těchto strategií využít také noví absolventi s vysokým potenciálem. Aktivita spojené s podporou kariérového rozvoje má obvykle na starosti personální oddělení, zatímco rozvíjení specifických schopností se věnují buď oblastní manažeři, nebo manažeři určitého odboru. Personální oddělení je většinou zodpovědné za školení a kariérový rozvoj všech skupin zaměstnanců.

Některé firmy v Itálii plánují interní programy pro rozvoj svých zaměstnanců (např. L'Oréal), zatímco jiné, zejména ty velké (jako např. Doria), využívají externí konzultanty. Patrně to závisí na struktuře řízení podniku a rozdíly lze vyzorovat i v mezinárodním kontextu, kdy to závisí na majitelích společnosti.

Pokud jde o autonomii liniových manažerů v oblasti personálního řízení, existují zde velké rozdíly. Z analýzy vyplývá jednoznačná strategie firem co nejdříve identifikovat talentované a schopné jedince a pak jim pomáhat v jejich kariérovém rozvoji. Ke mzdovým a vzdělávacím strategiím, jež jsou považovány za metody zlepšování výkonu, lze přiřadit i strategie zaměřené na udržení zaměstnanců. Realizace takových strategií je důležitým úkolem nejen pro personální oddělení, ale i pro nejvyšší vedení podniku.

Pro činnosti spojené s kariérovým rozvojem, které zajišťuje personální oddělení, se většinou nepožadují zvláštní kvalifikace, ačkoliv v některých případech má tato funkce svůj specifický název.

Na rozdíl od externích poradenských služeb, jež musí mít zavedeny postupy pro zajištění kvality,

se činnosti prováděné v podniku vlastním personálním oddělením nemonitorují a nehodnotí. Toto je zásadní věc, neboť nelze naplánovat systém kvality, který by zaručoval nepřetržité zdokonalování určité služby.

Programy pro samostudium se v těchto společnostech uplatňují jen velmi zřídka, přestože některé firmy takové programy vypracovaly pro oblast bezpečnosti práce a studium cizích jazyků. Do aktivit spojených se samostudiem se vůbec nezapojují externí subjekty. Bylo zjištěno, že se nepoužívají ani ukazatele efektivnosti této činnosti. Pouze v jedné společnosti (Fenice) se používá systém „balanced scorecard.“

Byl proveden pohovor se šesti personálními řediteli středně velkých podniků; jednalo se o 5 průmyslových podniků a jeden podnik veřejných služeb. Byl použit dotazník vypracovaný výzkumným týmem NICEC. Byly to tyto společnosti:

- a) Fiat: Pomigliano (Neapol), italská společnost, průmyslový sektor, výroba automobilů;
- b) Doria: italská společnost, průmyslový sektor, konzervářský a potravinářský podnik;
- c) Arin: italská společnost, veřejný sektor, firma zabývající se svozem odpadu;
- d) Ansaldo: italská společnost, průmyslový sektor, stavební podnik;
- e) L'Oréal: zahraniční společnost, průmyslový sektor, výroba kosmetiky;
- f) Fenice S.P.A.: zahraniční společnost, průmyslový sektor, podnik skupiny EDF (Electricité de France) poskytující energetické a ekologické služby průmyslovým podnikům. Je to přední evropská společnost zajišťující outsourcing ekologických a energetických aktivit a služeb pro výrobní jednotky.

Zdroj: Daniela Pavoncello (Isfol, výzkum) a Daniela De Gregorio (Stoà, projektová manažerka).

Další případová studie se zabývá podporou kariérového rozvoje ve středně velké farmaceutické společnosti Krka se sídlem ve Slovinsku.

**Případová studie č. 5: Kariérový rozvoj ve společnosti Krka, Slovinsko**

Krka je jednou z předních farmaceutických firem v Evropě zabývající se výrobou generických léků, které se prodávají v 70 zemích. Mezi její výrobky patří léky na předpis, léky volně prodejně, kosmetické produkty a produkty veterinární medicíny. Tato společnost proniká na západní trhy, ale stále si udržuje i trhy tradiční, od Vladivostoku po Dublin.

Koncem září roku 2006 pracovalo v této společnosti 5 596 zaměstnanců. Jejich vědomosti, zkušenosti a motivace mají pro růst firmy zcela zásadní význam. Proto firma plánuje zaškolení nově přijatých pracovníků, jejich integraci na pracovišti a rovněž jejich osobní a profesionální rozvoj. Hlavní důraz však klade na rozvoj a kariérový postup manažerských pracovníků i oborových specialistů, ačkoliv podpora kariérového rozvoje je nabízena všem zaměstnancům. Tato politika zvyšuje u zaměstnanců motivaci a loajalitu ke společnosti. Společnost Krka si je vědoma toho, že je velmi důležité vytvářet pozitivní pracovní prostředí, v němž se spojuje vysoká výkonnost se spokojeností a dobrými mezilidskými vztahy. Více než jedna třetina zaměstnanců jsou absolventi vysokých škol nebo jsou to pracovníci, kteří dosáhli vyšší odborné kvalifikace.

Podpora kariérového rozvoje ve společnosti Krka zahrnuje:

- a) zveřejňování informací o pracovních místech ve firmě na intranetu;
- b) osobní pohovory a poradenství ohledně kariérového postupu či pracovních příležitostí, jež vedou se zaměstnanci poradci personálního útvaru;
- c) psychometrické testy s individuální zpětnou vazbou a poradenstvím;
- d) informace o možnostech vzdělávání a profesním rozvoji uveřejňované na intranetu společnosti a tištěné materiály včetně knih, videozáznamů, audiazáznamů na CD, dotazníky a informace o pracovních místech, jež lze nalézt v knihovně;
- e) sekce v rámci hodnotícího pohovoru zaměřená na plánování a rozvoj kariéry;

f) škola pro manažery firmy Krka zaměřená na rozvoj dovedností vedení.

Činnosti spojené s rozvojem zaměstnanců zajišťují poradci z personálního útvaru společnosti za pomoci liniových manažerů. Externí poradenské služby a jejich specialisté vedou tréninky podle potřeby. Každý poradce personálního útvaru se specializuje na určitou divizi ve společnosti (např. marketing, prodej, výzkum a vývoj, výroba). Tito poradci pracují týmově, protože tak mohou lépe pomoci zvládat situace, při kterých dochází ke změnám pracovních pozic napříč divizemi. Tito poradci vedou pohovory týkající se kariérového rozvoje a sestavují roční vzdělávací plány. Liniovní manažeři vedou osobní pohovory, v nichž zaměstnanec hodnotí. Další služby (včetně poskytování informací, psychometrických testů a kariérového poradenství) se poskytují na základě požadavků ze strany zaměstnance (20 %), jejich nadřízeného (40 %) nebo personálního poradce (40 %). Poradci z personálních útvarů mají kvalifikaci pro oblast řízení lidských zdrojů a kromě toho i poradenskou nebo psychologickou kvalifikaci.

Kvalita služeb pro podporu kariérového rozvoje a jejich výsledky se hodnotí každoročně pomocí dotazníku, ale také na základě zpětných informací od uživatelů těchto služeb. Spokojenost uživatelů služeb je opravdu vysoká. Ve většině případů, kdy Krka hledá osoby pro obsazení manažerských funkcí, nachází vhodné zaměstnance s požadovanými znalostmi, dovednostmi i motivací v rámci své firmy.

Zdroj: Simona Torkar-Flajnik, Krka.

Obecně lze říci, že uvedené případové studie ukazují, jak rozmanitá je praxe uplatňovaná v různých organizacích, a současně naznačují, že některé speciální iniciativy mohou vést k velmi pozitivním výsledkům. Rovněž potvrzují to, že schéma (viz obr. č. 1) popisující praktickou podporu kariérového rozvoje ze strany zaměstnavatelů lze aplikovat v různých zemích.

## 2.3 Zaměření poradenských služeb

Podpora kariérového rozvoje poskytovaná zaměstnavatelem je ve většině případů zaměřena na konkrétní skupiny zaměstnanců, přičemž nejintenzivnější podpora je poskytována těm, jež zaměstnavatelé označují za vysoce ceněné nebo perspektivní zaměstnance (např. absolventi vysokých škol, manažeři, apod.) anebo má řešit nedostatek určitých dovedností či kvalifikací.

### 2.3.1 Řešení nerovného zacházení

Je mnohem méně zaměstnavatelů, kteří nabízejí vzdělávací a rozvojové programy zaměřené na znevýhodněné skupiny osob. A pokud takovéto programy zavádějí, snaží se většinou nalézt relativně malý počet jednotlivců, jimž nabídnou rychlejší zaškolení, a tím splní požadavek na zajištění rovných příležitostí (např. obsazování větších počtů žen nebo příslušníků etnických menšin do manažerských či vyšších vedoucích pozic). Např. London Metropolitan Police Service (Městská policie v Londýně) připravila školicí program pro policisty z řad žen a příslušníků etnických menšin (FemDTP), pomocí kterého se inspektoři a vrchní inspektoři (tj. manažeři střední úrovně) z řad žen a příslušníků etnických menšin sloužící v jiných policejních složkách po dobu 12 měsíců účastní speciálního rozvojového kurzu. Jestliže účastníci program úspěšně absolvují, mohou požádat o místo detektiva nebo vrchního detektiva u oddělení kriminální policie – Criminal Investigation Department (Hirsh a Jackson, 2004). Jiným příkladem iniciativy napomáhající rozvoji znevýhodněných skupin je případová studie č. 22. Ačkoliv z hlediska počtu osob je dopad takových programů patrně malý, stále více organizací si uvědomuje, že skladba jejich zaměstnanců by měla odrážet složení obyvatel v komunitách, v nichž provozují svou činnost. Takové iniciativy tudíž mohou o těchto organizacích vysílat velice důležité signály.

### 2.3.2 Outplacement

Mnoho velkých zaměstnavatelů běžně nabízí podporu zaměstnancům v případě jejich propuštění bez ohledu na jejich kvalifikaci nebo pozici ve firmě. I v tomto případě však úroveň podpory závisí na postavení propouštěných zaměstnanců – intenzivnější a individuálnější formy kariérové podpory se dostává osobám ve vyšším postavení a méně intenzivní formy (např. nabídka svépomocných postupů) se nabízí ostatním. Úloha personálních agentur zaměřených na outplacement je podrobně popsána v oddíle 3.3.

### 2.3.3 Rozvoj zaměřený na současnost nebo na budoucnost

Často existuje určité napětí mezi rozvojem zaměřeným na současnou práci daného jedince a rozvojem cíleným na jeho budoucí kariéru. Ekonomické zdůvodnění prvního případu je snazší. Většina aktivit je proto zaměřena na současnou práci zaměstnance a nikoliv na jeho dlouhodobý kariérový rozvoj.

## 2.4 Velcí versus malí zaměstnavatelé

Zatímco ve velkých organizacích jsou různé postupy při řízení kariérového rozvoje relativně dobře zdokumentovány, o praxi malých a středních podniků toho víme mnohem méně. Pokud jde o velmi malé organizace, je pravděpodobně správné domnívat se, že většina personálních otázek se řeší velmi neformálně, což je přijatelné tam, kde tyto vztahy fungují. Jinak to ale může zaměstnance značně znevýhodnit. To neznamená, že malé a střední firmy nepostupují v této oblasti profesionálně nebo efektivně. Často totiž zaměstnávají lidi, kteří pracovali pro velké zaměstnavatele a kteří díky tomu mají zkušenosti s personalistikou ve velkých společnostech. To, že nezaměstnávají kvalifikovaného personalistu tudíž nevede. Malé a střední podniky mají také výhodu v tom, že mohou flexibilně vytvářet pracovní místa (např. pracovní pozici pro určitého jedince). Malé a střední podniky však téměř s určitostí řeší otázky kariérového rozvoje rozmanitěji než větší zaměstnavatelé. Většinou jim také jde více o to, aby od nich lidé neodcházel. Snaží se např. rozvíjet své zaměstnance, přestože v jejich firmě nemusí být v danou chvíli pracovní pozice, na které by bylo možné získané dovednosti uplatnit. Jenže takový rozvoj může přinést příležitost pro růst podniku.

Praxe malých a středních podniků bývá většinou závislá na iniciativě jednoho nebo dvou lidí. Pokud si personální manažer/ředitel či ředitel firmy váží vzdělání a rozvoje nebo jestliže si uvědomují význam kariérového rozvoje zaměstnanců z hlediska splnění střednědobých a dlouhodobých cílů, pak je většinou taková podpora poskytnuta. To se v zásadě podobá situaci ve velkém podniku, kde vedoucí oddělení nebo šéf útvaru či vedoucí odborné skupiny předkládá vlastní iniciativu na podporu kariérového rozvoje zaměstnanců v jeho části podniku. Rozsah těchto iniciativ bychom neměli podceňovat. Jde totiž o to, že personální útvar v centrále nějakého velkého podniku mívá pouze částečnou představu o tom, jaké typy podpory a v jakém rozsahu jsou nabízeny zaměstnancům v různých částech organizace.

Měli bychom si rovněž uvědomit, že kariérový rozvoj většinou představuje problém v určitých typech podnikání a v určitých částech velkých podniků. Např. je pravděpodobné, že zaměstnanci v organizacích, které se skládají převážně z odborných, technických nebo manažerských skupin si patrně cení kariéry a možností profesionálního rozvoje více nežli zaměstnanci v některých jiných oborech; totéž se týká uspokojování jejich potřeb kariérového rozvoje.

Řada zprostředkovatelských organizací zaměřuje své iniciativy na malé a střední podniky stejně jako subjekty veřejného sektoru, jež některé iniciativy financují (viz oddíly 3 a 4). To, jak nejlépe poskytovat podporu kariérového rozvoje lidem zaměstnaným v malých a středních podnicích, je náročným úkolem, který vyžaduje spolupráci mezi zaměstnavateli, sociálními partnery a vládami; touto otázkou se zabývá oddíl 5. Financování podpory kariérového rozvoje je problémem i v mnoha malých a středních podnicích.



## 2.5 Klíčové otázky

Tato kapitola je zaměřena na několik klíčových otázek, které mají vliv na poskytování podpory kariérového rozvoje ze strany zaměstnavatelů. Skutečnost, že zaměstnavatelé věnují pozornost kariérovému rozvoji, je zčásti jejich reakcí na měnící se očekávání zaměstnanců (viz oddíl 1.3), jakož i reakcí na měnící se podnikatelské a ekonomické prostředí. Uvádíme několik důležitých závěrů, jež z této analýzy vyplývají:

- a) dostupnost kariérového poradenství na pracovišti je pro většinu zaměstnanců omezena, ačkoliv lze nalézt některé příklady dobré praxe. Podpora je většinou zaměřena na skupinu perspektivních klíčových zaměstnanců a u většiny ostatních pracovníků se očekává, že na sebe vezmou zodpovědnost za svůj kariérový rozvoj;
- b) neformální podporu kariérového rozvoje poskytují z velké části nadřízení, kolegové, příbuzní a přátelé;
- c) některé velké organizace zavádějí poradenskou a informační službu prostřednictvím intranetu a telefonu. Toto se často váže na call centra v oblasti personálních záležitostí;
- d) v malých a středních podnicích je podpora poskytována většinou neformálně a závisí na osobním nasazení a zájmu jednotlivých manažerů. I ve velkých společnostech to může být právě takový angažovaný manažer, který vypracuje konkrétní opatření v určitém útvaru nebo části podniku. Tam, kde iniciativy plně závisí jen na jednom člověku, vzniká riziko jejich ohrožení v případě, že dojde k personální změně;
- e) zavádění podpory kariérového rozvoje může být v některých organizacích limitováno tím, že nejsou zcela jasně stanoveny její cíle. Je vhodné vypracovat rámec, který jasně stanoví účel podpory kariérového rozvoje a který pomůže tanovit kroky a opatření potřebné pro efektivní podporu kariérového rozvoje;
- f) jestliže se nepodaří jasně ekonomicky zdůvodnit aktivity zaměřené na kariérový rozvoj, může to zbrzdřit zpracování ucelené strategie kariérového rozvoje;
- g) je jen málo organizací, které přistupují k podpoře kariérového rozvoje proaktivně, tedy

pracují se zaměstnanci na jejich kariéře před tím, než tito přejdou na jinou práci či než nastane nějaký zásadní moment v jejich profesním rozvoji;

- h) formální hodnocení podpory kariérového rozvoje poskytované zaměstnavateli se provádí jen zřídka.

### 2.5.1 Jazyk a terminologie

První zásadní problém ovlivňující dialog mezi lidmi v rámci organizace, kteří jsou zodpovědní za kariérový rozvoj, a odborníky na kariérový rozvoj (ti většinou pracují ve veřejném sektoru) spočívá v tom, že při řešení otázek spojených s rozvojem kariéry nepoužívají stejný jazyk a terminologii. Konkrétně jde o termín „kariérové poradenství“ (career guidance, career advice), jež personalisté nebo manažeři a přímí nadřízení zaměstnanců používají jen zřídka, když hovoří o procesech kariérové podpory fungujících v jejich organizacích. Mnohem častěji používají pojmy jako „řízení kariérového rozvoje/řízení kariéry“ nebo „kariérový rozvoj/rozvoj kariéry“ („career management“ nebo „career development“). Personalisté často používají místo pojmu „podnikově řízené procesy kariérového rozvoje“ (corporately managed career processes) termín „řízení talentů/perspektivních pracovníků“ (talent management). Tady jde nejen o rozdíly v jazyce, který má popisovat procesy, ale rovněž o rozdíly v konkrétním významu, jež se s těmito termíny pojí. Zásadní problémy vznikají v souvislosti s tím, na co je určitá aktivita zaměřena – zda je ku prospěchu obou stran (jednotlivce i organizace), nebo jen ku prospěchu jedné strany (jednotlivce nebo organizace), jakož i v souvislosti s tím, nakolik je tato aktivita nezávislá.

„Kariérové poradenství“ je obvykle považováno jak za nestranné, tak za prospěšné především pro jednotlivce. I když lze připustit, že tyto aktivity přinášejí užitek jak celé společnosti, tak eventuálně i zaměstnavatelům. Na rozdíl od toho kariérový rozvoj na pracovišti a zejména řízení perspektivních pracovníků jsou procesy, které většinou



přinášejí prospěch oběma stranám. Výzkum zabývající se efektivními diskuzemi o kariéře na pracovišti (Hirsh a kol., 2001) ukázal, že účinná podpora kariérového rozvoje byla většinou považována za nestrannou (tj. nezávislou), ačkoliv ji poskytovala osoba, která byla v organizaci zaměstnána.

Bylo by naivní tvrdit, že zaměstnavatelé nikdy nevyužívají procesy kariérového rozvoje k tomu, aby zaměstnance přiměli k určitému způsobu jednání, ale je jasné, že taková strategie přináší nejspíš jen krátkodobé výhody. Skutečný kariérový rozvoj má pro jednotlivce i pro organizaci výhody dlouhodobější, jež spočívají např. v tom, že se zlepší vzájemné vztahy, zvýší se dovednosti zaměstnanců a o budoucnosti se jedná na základě vyšší důvěry. Je to strategie, která napomáhá zvýšení loajality zaměstnance, který je pak ochoten pracovat s větším nasazením a dosahovat vysoké výkonnosti.

Jde o to, aby organizace a lidé, kteří jsou v nich zaměstnáni, vybudovali efektivní partnerství a spolupráci. V literatuře o investování se popisuje efektivní fungování investora jako vytváření situací, z nichž mají prospěch obě strany, tedy organizace i investoři (Partridge a kol., 2005). Úspěšná spolupráce přináší prospěch oběma stranám. Podobně pokud se má zaměstnanec efektivně angažovat, vyžaduje to od organizace, aby se svými zaměstnanci spolupracovala, neboť jen tak to může být prospěšné pro obě strany. V tomto kontextu je jasné, že aktivity spojené s kariérovým rozvojem mohou být efektivní a dlouhodobé jedině tehdy, budou-li přinášet prospěch (tedy vytvářet hodnotu) jak jednotlivci, tak jeho zaměstnavateli. Aktivity, které jsou prospěšné jen pro jednu stranu, pravděpodobně nebudou z dlouhodobého hlediska udržitelné.

### 2.5.2 Nejasné definování cílů a přínosů

Výše uvedené otázky souvisejí se skutečností, že nejsou jasně stanoveny cíle, jichž má být v rámci podpory kariérového růstu zaměstnanců dosaženo. Níže jsou popsány aspekty, které jsou

obzvlášť důležité pro zaměstnavatele veřejného i soukromého sektoru:

- a) komu přináší taková podpora prospěch: jednotlivci, nebo zaměstnavateli? Kariérový rozvoj lze považovat za výhodu pro zaměstnavatele, jenže někteří z nich se obávají, že může motivovat zaměstnance k odchodu z firmy;
- b) někteří zaměstnavatelé mají strach, že pokud nabídnou kvalitní služby (podobné těm, jež jsou nabízeny lidem s vysokou kvalifikací), zvedne se poptávka natolik, že to bude velmi nákladné;
- c) je zde určité riziko, že nabídka těchto služeb se nedostane ke správné cílové skupině, tj. k lidem, kteří rozvoj potřebují (např. zaměstnanci, kteří na své profesní dráze dosáhli určité úrovně a stojí před zásadním krokem přejít na jinou pozici); tyto služby pak budou převážně využívány spíše lidmi, kteří již svůj kariérový rozvoj efektivně řídí.

Zaměstnavatelé rovněž zjišťují, že uplatňovat úspěšně nenákladné přístupy k podpoře kariérového rozvoje spočívající ve svépomoci je obtížné. To může být zčásti dáno tím, že si nevytvořili rámec, na jehož základě by vybudovali strukturu kariérového rozvoje (viz níže) a nabízejí tudíž oddělené iniciativy, které neuspokojují ani potřeby zaměstnanců, ani potřeby podniku.

Také zaměstnanci někdy nemívají velkou důvěru k iniciativám, jež v této sféře zaměstnavatelé nabízejí. Může se stát, že se na snahy zaměstnavatele poskytovat podporu kariérového rozvoje dívají skepticky (často tak sdílejí obavy vyslovované odborníky na poradenství, kteří pracují většinou ve veřejném sektoru). Největší pochybnosti vznikají ohledně toho, zda kariérové poradenství a podpora kariérového rozvoje poskytovaná zaměstnavateli jsou skutečně nestranné; panuje přesvědčení, že tato podpora nestranná a nezávislá není nebo že je pouze částečná, a tudíž slouží spíše zaměstnavateli a nikoliv klientovi. Na druhou stranu zaměstnavatelé mohou mít oprávněné obavy, že zaměstnanci jim budou říkat

jen to, co oni sami chtějí slyšet. Mají-li zaměstnanci otevřeně hovořit o tom, co se jim líbí a co ne, je třeba, aby mezi nimi a zaměstnavatelem panovala skutečná důvěra. Dochází také k tomu, že si lidé vykládají věci nesprávně: zaměstnanci si myslí, že kariérové poradenství znamená jediné – „přesvědčit mě, abych vzal práci, kterou ve skutečnosti nechci“; a zaměstnavatelé jsou přesvědčeni, že jde o nekonečné vyhazování peněz na kariérový rozvoj, neustálá školení, jež nemají s potřebami a prioritami podniku nic společného; anebo vyvolávají u zaměstnanců nerealistická očekávání, což může vést k frustraci nebo dokonce k odchodu z podniku. Toto jsou dlouhodobé problémy, které podlamují přesvědčení o tom, že poskytovat podporu kariérového rozvoje je správné. Hall (1986) zaznamenal určité napětí mezi tím, do jaké míry různé typy zásahů do kariérového rozvoje informují (např. o pracovních příležitostech, o silných a slabých stránkách zaměstnance) buď zaměstnavatele, nebo zaměstnance a do jaké míry mohou být využity k ovlivnění jednoho nebo druhého. Podpora kariérového rozvoje, a to zejména v zaměstnání, vyžaduje výměnu informací a ne vždy jsou k ní oba partneři stejně vstřícní.

Jestliže určitá rada ohledně kariéry hájí pouze zájmy zaměstnavatele, pak to většina zaměstnanců pozná a zároveň většina zaměstnavatelů si uvědomí, že zaměstnat někoho a dát mu práci, kterou nechce, je krátkozraké. Průzkum týkající se efektivnosti diskuzí o kariérové dráze (Hirsh a kol., 2001) ukazuje, že zaměstnanci jsou často příjemně překvapeni tím, že řídicí pracovníci pohlížejí na věc z pohledu zaměstnance. Tato studie došla k závěru, že je značně rozšířena představa, že efektivní kariérový rozvoj je nezávislý na podnikové agendě a maximálně se zaměřuje na zájmy zaměstnance. Samozřejmě je nutné rozumět kontextu, ve kterém daný podnik funguje, protože jinak by nebylo možné zjistit různé možnosti pro kariérový rozvoj ani realizovat plány rozvoje. Zohlednění podnikové agendy je však zásadním prvkem, ze kterého musí vycházet plánování individuální kariéry.<sup>7</sup>

Otázka, kdo má prospěch ze zásahů do kariérového rozvoje uvnitř organizace, je ilustrována na příkladu společnosti Nationwide Building Society (britská organizace poskytující finanční služby), jež se pokusila kvantifikovat výhody, které jí tento postup přináší. Nationwide sleduje, jak je vnímána z hlediska toho, zda plní své sliby týkající se kariérového postupu a jaká je korelace mezi tímto ukazatelem a spokojeností, angažovaností a setrváním zaměstnanců ve firmě. Tři čtvrtiny zaměstnanců Nationwide uvádějí, že jim dána možnost osobního rozvoje a růstu ve srovnání s necelou jednou třetinou zaměstnanců ve firmách, s nimiž se poměrují. Odhaduje se, že pokud je ve finančních institucích fluktuace nižší než průměr, ušetří ročně přes 8 milionů liber (Hirsh a Jackson, 2004, str. 15).

### 2.5.3 Plán pro strukturování aktivit kariérového rozvoje

Jasně stanovené cíle kariérového rozvoje jsou rovněž velmi důležité pro zajištění vhodných zásahů do kariérového rozvoje. Hirsh a kol. (1995) se domnívá, že existuje pět cílů, které platí stejně tak pro jednotlivce, jako pro organizaci:

- a) hodnocení: aktivity, jež dávají možnost jednotlivci i organizaci poznat jeho silné i slabé stránky, zájmy, atd.;
- b) možnosti kariérového rozvoje: aktivity, jež mohou jednotlivcům a jejich manažerům pomoci rozpoznat stávající i budoucí možnosti kariérového rozvoje;
- c) plánování činnosti: plánování specifických, konkrétních, načasovaných vzdělávacích aktivit ze strany jednotlivců i organizací;

<sup>7</sup> Poskytování kariérového poradenství v rámci organizace se do značné míry podobá poradenství v rámci malých států (Sultana, 2006). Podobné jsou především obavy týkající se nestrannosti a důvěrnosti. Ty mohou ohrozit diskrétnost, ale na druhou stranu mohou přinést určité výhody, jako „ušít pracovní příležitosti na míru“ konkrétním jedincům, což – jak už bylo řečeno – může nastat snadněji v malých a středních firmách.

- d) rozvíjení dovedností: aktivity prohlubující dovednosti nebo nabízející jejich rozvoj;
- e) obsazování volných míst: aktivity určené k řízení trhu práce v souladu s potřebami podniku a v souladu s firemní kulturou.

K dosažení těchto cílů mohou organizace používat širokou škálu různých postupů (viz obr. č. 2)<sup>8</sup>. Přestože tyto aktivity jsou určeny k podpoře kariérového rozvoje, jejich úspěšná realizace v nějaké konkrétní organizaci nemusí probíhat přímo, neboť mají-li být efektivní, vyžaduje to příznivý kulturní kontext, jenž vytvoří podmínky pro smysluplné vyjednávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Metody, pomocí kterých se navrhuje a strukturuje většina aktivit kariérového rozvoje, jsou známy (viz např. Jackson, 1990; Arnold, 1997). Nejdůležitější však je vytvoření konzistentního souboru opatření, s jejichž pomocí je možno splnit uvedené cíle.

Rozsah a škála aktivit, jež potřebují malé organizace, bude pravděpodobně menší než u velké organizace. V malých (ale také v některých velkých) organizacích mohou být určité aktivity kariérového rozvoje zajišťovány externími subjekty (viz oddíl 3.3), zatímco jiné lze úspěšně zvládat neformálně, pokud ve firmě panuje dostatečná důvěra a otevřenost. V malých organizacích může být oněch pět uvedených cílů dosaženo pomocí jednoduššího, ale správně zvoleného souboru aktivit.

Dokonce ani větší organizace nemusí využít všechny tyto postupy, ale musí být zajištěno, že pomocí daných aktivit bude stanovených cílů dosaženo.

<sup>8</sup> Jako další vodítko může posloužit kanadský program Canadian blueprint for life/work designs ([www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1](http://www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1)), který představuje obecný rámec pro potřeby klientů i kritéria pro hodnocení efektivnosti různých opatření, a rovněž znamená pokrok, který klient udělal. Tento rámec ukazuje silné vazby mezi kariérovým rozvojem a vzdělávací a rozvojovou agendou dané organizace.

### 2.5.4 Definování těžiště aktivit

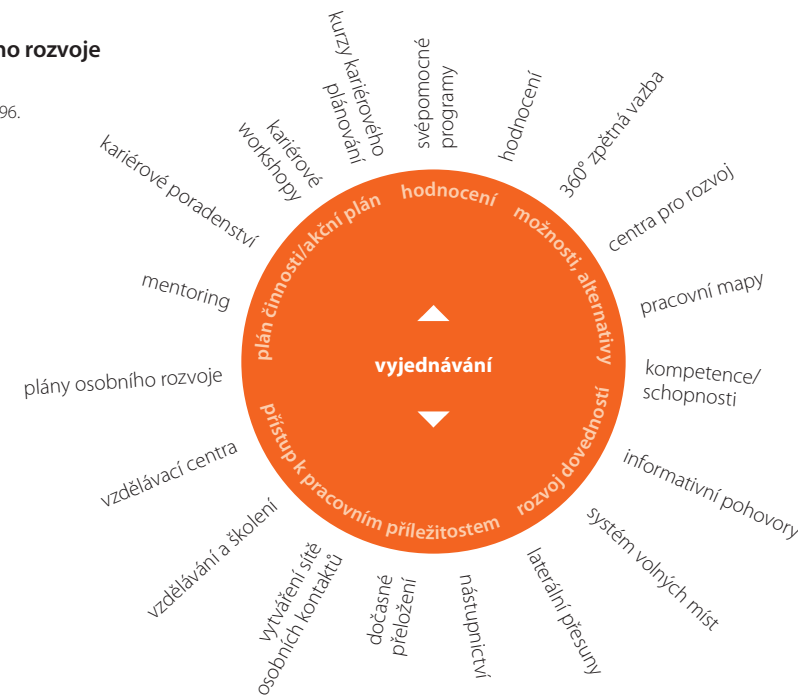
Zájem zaměstnavatele o poskytování podpory kariérového rozvoje se mění i podle toho, jak se mění ekonomika, jak úspěšné či neúspěšné je jeho podnikání, a podle poptávky po odbornících a specialistech. Pokud si podnik vede úspěšně nebo funguje v silné ekonomice nebo pokud je na daném trhu práce silná konkurence, bude patrně více nakloněn poskytování podpory kariérového rozvoje a zavádění různých iniciativ v této oblasti, přičemž to bude součástí širší personální strategie zaměřené na získávání a udržení pracovníků. V dobách recese nebo v dobách, kdy organizace řeší obtížnou hospodářskou situaci a má problémy s nepříznivým ekonomickým prostředím, se mohou takové iniciativy jevit jako luxus, zejména ve chvíli, kdy je zaměstnavatel nucen pozastavit nábor pracovníků nebo je dokonce propouštět. Není mnoho zaměstnavatelů, kteří si uvědomují, že za takových podmínek je to právě aktivní přístup, který může přinést ovoce, neboť přispívá k udržení a kariérovému rozvoji nejdůležitějších perspektivních pracovníků na všech úrovních organizace. Např. začátkem 90. let někteří zaměstnavatelé v Británii experimentovali s určitými iniciativami podporujícími samostatně řízenou kariéru. V době následné recese však od svého záměru ustoupili a všude byla slyšet prohlášení typu „Dnes už žádná kariéra neexistuje“.

Hirsh a Jackson (1996) popsali nastavení těžiště podpůrných aktivit a určili nejlepší praxi, která spočívala v tom, že se na rozvoji podílejí obě strany (viz obr. č. 3).

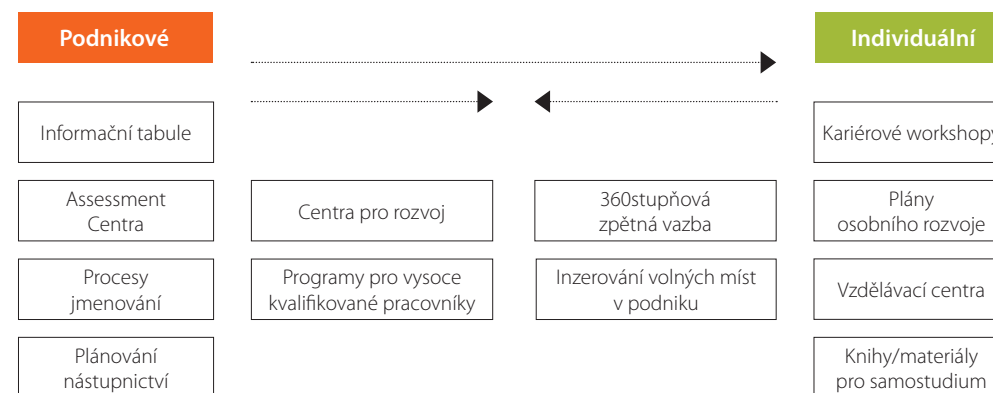
Tradiční postupy spojené s řízením kariéry (levá strana obrázku č. 3) byly určeny především k tomu, aby organizaci poskytovaly informace o zaměstnancích. Měly za úkol posuzovat, zda se jednotliví lidé hodí pro určitou práci, identifikovat perspektivní osoby a poskytovat zaměstnavatelům informace o počtu a kvalitě lidí, které má organizace k dispozici. Nové procesy určené k podpoře samostatného řízení kariéry (pravá strana obr. č. 3) měly spíše poskytovat informace

**Obrázek č. 2:** Procesy kariérového rozvoje a jejich funkce

Zdroj: Hirsh a Jackson, 1996.



**Obrázek č. 3:** Nastavení těžiště aktivit spojených s kariérovým rozvojem



Zdroj: Hirsh a Jackson, 1996.

přímo zaměstnancům a často nedávaly organizaci informace žádné, pokud se jednotlivec sám nerozhodl, že jí je dá k dispozici. Jakmile se změnily klíčové prvky těchto procesů, začalo docházet k určité konvergenci, jak ilustruje obrázek č. 3. Např.:

- a) plánování nástupnictví začalo probíhat otevřeněji (přijetí faktu, že již nelze lidi k nějaké práci nutit);
- b) byla zavedena centra pro rozvoj, která v některých případech nahradila původní centra pro hodnocení. Začaly se uplatňovat novější procesy, jako např. plány osobního rozvoje a 360stupňová zpětná vazba; a to za účelem zajištění systematictější zpětné vazby o výkonnosti;
- c) většina pracovních míst v rámci organizací (nikoli všech) začala být inzerována a stalo se to normou. To vyžaduje předávání a výměnu informací spočívající v tom, že organizace inzeruje pracovní příležitosti a jednotlivci na druhou stranu sdělují, zda o určitá místa žádají, čímž dávají najevo svůj zájem i záměry týkající se jejich kariéry;
- d) koncept kompetenčních rámců umožnil propojení mezi potřebami podniku a rozvojem jednotlivce, neboť jasně stanoví, jaké dovednosti a zkušenosti jsou požadovány. Díky tomu se může jedinec ve svém rozvoji zaměřit na uspokojení požadavků organizace.

Je paradoxní, že někteří zaměstnavatelé zavedli více opatření na podporu kariérového rozvoje poté, kdy uplatnili rozsáhlé programy spojené s propouštěním pro nadbytečnost. Často to byl důsledek toho, že využili služeb outplacementu poskytující pomoc propouštěným osobám a uvědomili si, že bude prospěšné nabídnout podobnou podporu i zaměstnancům, kteří zůstali.

V několika studiích (např. Purcell a kol., 2003; Guest a kol., 2000) se navrhuje, aby k zajištění skutečné angažovanosti a vysoké výkonnosti zaměstnanců byly zavedeny určité personální strategie a postupy, včetně školení a vytváření příležitostí pro kariérový rozvoj. Tyto studie zdůrazňují, že organizace musejí ke kariérovému

rozvoji přistupovat strategicky. Z toho vyplývá, že školení a kariérový rozvoj zvyšují individuální motivaci a také to, že efektivní implementace personálních strategií má vliv na postoje a chování zaměstnanců. Jiný výzkum (Robinson a kol., 2004) došel k závěru, že základním předpokladem pro angažovanost zaměstnance je jeho pocit, že si ho váží a že o jeho angažovanost stojí. Tím, že zaměstnavatel věnuje pozornost kariérovému rozvoji zaměstnanců, dává najevo, že si jich skutečně cení.

### 2.5.5 Kdy je kariérová podpora zapotřebí?

Podpora kariérového rozvoje zaměřená na perspektivní a klíčové zaměstnance je součástí celkové strategie personálního řízení podniku. Je pravděpodobné, že jako taková bude poskytována spíše proaktivně, tedy ještě před tím, než zaměstnanec přejde na jinou práci nebo než na své profesní dráze dosáhne určitého důležitého momentu (např. poté, kdy nastoupí do tréninkového programu pro absolventy).

Mnohem méně se přemýšlí o tom, kdy potřebují podporu kariérového rozvoje běžní zaměstnanci. Tato podpora bohužel zpravidla nebývá proaktivní a vzdělávací, ale je spíše poskytována jako reakce na to, když má člověk se svou kariérou závažný problém. Postupy, jež lze považovat za nejlepší praxi, se snaží dosáhnout toho, aby lidé o své profesní dráze přemýšleli s předstihem. Tím nechceme říci, že by zaměstnancům neměla být poskytnuta podpora ve chvíli, kdy se potýkají s vážným pracovním problémem; spíše se snažíme zdůraznit, že pokud se zaměstnavatelé budou snažit vést své zaměstnance k aktivnějšímu přístupu k rozvoji své kariérové dráhy, měli by z toho mít téměř vždy prospěch. S tím úzce souvisí i koncept zaměstnatelnosti (zajištěním toho, aby člověk byl v budoucnu zaměstnatelný, tzn. dokázal si v budoucnu najít zaměstnání) a poskytnutí dovedností, které lidé potřebují k efektivnímu řízení své kariérové dráhy (Kanter, 1989; Kidd a Killeen, 1992; Jackson, 1996).

### 2.5.6 Kdo poskytuje kariérovou podporu

Pokud jde o skupiny perspektivních a klíčových zaměstnanců, podporu jejich profesního rozvoje zpravidla koordinují specializovaní personálisté, vedoucí jednotlivých útvarů, eventuálně mentoři, kteří jsou k tomu jako odborníci určeni. Někdy jsou využívány služby externích specialistů, kteří poskytují kariérový koučink nebo poradenství v otázkách psychologie práce. Tato podpora může následovat po absolvování tréninkového programu nebo po aktivitách v centru pro rozvoj.

Mentoring a koučink jsou pojmy, které se někdy zaměňují. Mentoring může být buď neformální (někdy se mu říká „klasický“ mentoring) nebo formální (někdy též „přidělený“ mentoring). Klasický mentoring je dobrovolná činnost založená na vztahu starší a mladší osoby, jež plní jak kariérovou, tak psychosociální funkci. Ke kariérovým funkcím patří: patronát, koučink, ochrana, vystavení vlivu pracovního prostředí a zvládnání náročných úkolů. Psychosociální funkce jsou: předkládání vzorů, poradenství, přijetí a potvrzení, jakož i přátelství. Mnohé organizace zavádějí programy formálního mentoringu, při kterých je vybraným zaměstnancům přidělen mentor, jiné organizace se pokoušejí o mentoring neformální. V některých případech jsou programy formálního mentoringu zaváděny za účelem zajištění rovných příležitostí tam, kde mohou vzniknout obavy, že určité skupiny by mohly být z neformálního mentoringu vyloučeny. Jiné organizace uplatňují vzájemný mentoring (peer mentoring) v těch případech, kdy novým zaměstnancům „dělá mentora“ člověk, který do firmy nastoupil rok předtím. Koučink se zaměřuje především na rozvoj dovedností a na změnu chování, jež by měla vést ke zvýšení výkonnosti. Většina odborníků na koučink přichází do organizace jako externisté, přestože někteří zaměstnavatelé dnes začínají zdůrazňovat roli manažerů coby koučů těch zaměstnanců, kteří jsou jim podřízeni; tuto roli staví do protikladu k jiným rolím, které manažeri musí plnit jako vedoucí, řídicí pracovníci a mentoři. Někteří

specialisté na kariérový rozvoj označují tuto práci za „kariérový koučink“ nebo „kariérový a osobní koučink“. To může vyjadřovat přístup zdůrazňující význam dovedností pro řízení kariéry nebo jde jen o jiné označení jejich práce.

U většiny běžných zaměstnanců se předpokládá, že jim kariérovou podporu bude schopen poskytnout jejich liniový manažer. Tento názor podporují výsledky některých studií (MORI, 2005; Felstead a kol. 2005), jež zjistily, že linioví manažeri jsou pro zaměstnance hlavní osobou, která zajišťuje jak kariérovou, tak i další podporu. Současně zaměstnanci uvádějí svého liniového manažera nejčastěji jako člověka, ke kterému by se obrátili se žádostí o radu týkající se jejich kariérové dráhy. V praxi je podpora kariérového rozvoje ve velké míře poskytována neformálními způsoby, přestože již bylo připraveno několik typů krátkodobých školení<sup>9</sup>. Není mnoho organizací, jež si vypracovaly metody, pomocí kterých se snaží naučit své pracovníky poskytovat tento druh podpory. Hirsh a kol. (2001) ve svém výzkumu zabývajícím se diskuzí o kariérovém rozvoji zjistili, že klíčem k efektivní diskuzi o kariérové dráze je vysoká důvěra mezi jejími účastníky, a rovněž řešení úkolů a vzájemné informování. Konstruktivní diskuze dává zaměstnancům pocit lepší orientace, zvyšuje jejich sebevědomění a důvěru ve vlastní schopnosti. Vede také ke konkrétním činům. Pozdější studie (Hirsh a kol., 2004) prováděla šetření mezi zaměstnanci, kteří uvedli, že po určitou dobu měli nadřazeného, jenž je „rozvíjel“. Takoví manažeri, kteří efektivně napomáhali rozvoji zaměstnance, vytvořili ve svých kolektivech atmosféru otevřenosti a vedli své podřízené k neformálním diskuzím o jejich práci. O těchto manažerech se respondenti vyjadřovali jako o lidech, kteří byli svými podřízeným při jejich práci nablízku a kteří fungovali jako jejich koučové a předávali jim pracovní zkušenosti.

<sup>9</sup> Jedním z příkladů je soubor instrumentů, který lze nalézt na webové stránce CIPD: <http://www.cipd.co.uk/subjects/lnanddev/careermand/tools.htm>.

V rámci jiné studie (Winter a Jackson, 2004) bylo osloveno přes 700 zaměstnanců několika velkých (převážně nadnárodních) organizací, aby se vyjádřili k rozhovorům, jež vedli v práci se svými nadřízenými a jež na ně měly výrazný vliv. Studie zjistila, že ne vždy nadřízení hovořili s těmito lidmi o věcech, které pro ně byly nejdůležitější. Asi polovina rozhovorů, které měly na zaměstnance významný dopad, se týkala jejich výkonnosti a zhruba polovina z nich se odehrávala při formálním hodnocení. Na rozdíl od toho jen asi čtvrtina rozhovorů, jež měly na zaměstnance zásadní vliv, se týkala jejich rozvoje a necelá čtvrtina z nich proběhla při formálním hodnocení. Skutečnost, že se s lidmi nedostatečně hovořilo o kariérovém rozvoji, byla hlavním důvodem jejich nespokojenosti, což souviselo i s jejich záměrem z firmy odejít. V rozhovorech týkajících se rozvoje zaměstnance se vyskytovaly rozpory spíše v oblasti rozvoje kariéry než v oblasti rozvoje dovedností a zaškolení pro stávající práci. Otázky týkající se rovnováhy mezi prací a osobním životem se probíraly nedostatečně. A nakonec: 40 % respondentů mělo nějaký pracovní problém, o kterém chtěli hovořit, ale nedošlo k tomu. U těchto respondentů byla zhruba třikrát vyšší pravděpodobnost v porovnání s ostatními, že budou chtít z dané organizace během následujících 12 měsíců odejít. Studie dochází k závěru, že kvalitní dialog je založen na důvěře a může vést ke zvýšené angažovanosti zaměstnance, jež pomůže zvýšit jeho výkonnost. Všechny tyto studie ukazují, jak důležitá je pro zaměstnance neformální podpora kariérového rozvoje a jak je potřebné, aby zaměstnavatelé učinili kroky vedoucí ke zvýšení kvality takové podpory. V některých organizacích se také objevují nové pracovní funkce zaměřené na poskytování kariérového poradenství a podpory po intranetu nebo prostřednictvím personálního call centra. V souvislosti s tím vznikají důležité otázky, jak nejlépe nalézt a vyškolit pracovníky pro plnění těchto nových funkcí.

### 2.5.7 Standardy kvality a hodnocení efektivit

Jen velmi málo podniků zaměstnává kvalifikované poradce pro otázky kariérového rozvoje. Ve Velké Británii je několik takových poradců, kteří získali pro poskytování těchto služeb v rámci své organizace akreditaci podle standardů kvality (viz případová studie č. 6).

Jelikož se škála poskytovaných služeb rozšiřuje, vznikají problémy spojené se zaškolením osob, jež budou tyto služby zajišťovat. Jedním z pokusů o vyřešení tohoto problému je certifikace podle profesních standardů Mezinárodní asociace odborníků na otázky kariérového poradenství (Association of Career Professionals International/ACPI) a Mezinárodního institutu pro certifikaci kariérového poradenství (Institute of Career Certification International/ICCI (viz oddíl 3.3)). Rozhodně bude zapotřebí zlepšit kvalitu přípravy těchto lidí, ale není jisté, zda se toho dosáhne právě zavedením formální akreditace a jasnějších profesních standardů. Proti lze argumentovat tím, že takový postup může utlumit inovace a zpomalit zavádění různorodých forem podpory kariérového rozvoje; na druhou stranu to však může vytvořit pevnější profesní základnu pro takový rozvoj, zejména pokud by byla věnována řádná pozornost rozvíjení podpůrných sítí a systémů, jakož i přímému poskytování služeb.

Kariérová podpora je v organizacích většinou formálně hodnocena ve velmi omezené míře. Byly realizovány menší studie, ale jen málokteré se snaží o více než o zjištění spokojenosti zaměstnanců s podporou, které se jim dostalo. To není vůbec překvapivé. Většina organizací si je vědoma toho, že podpora kariérového rozvoje má jasné ekonomické opodstatnění tam, kde jde o jejich perspektivní a klíčové zaměstnance. Tyto organizace si ovšem patrně zároveň uvědomují, že efektivnost kariérových opatření už byla prokázána u pracovníků v jiných oblastech (např. vzdělávání), což odůvodňuje jejich použití i u ostatních zaměstnanců.

### Případová studie č. 6: Velká Británie a její „matrix standard“

Jako základní standard slouží britský základní rámec pro kvalitu poskytovaných informací a poradenských služeb v otázkách vzdělání a pracovní činnosti<sup>10</sup>. Byl zaveden v roce 2002 a nahradil předcházející celostátní standardy kvality pro vzdělávací a pracovní činnost<sup>1</sup>.

V prosinci roku 2006 bylo podle standardu ve Velké Británii akreditováno více než 1 600 organizací; byly to agentury poskytující poradenské služby klientům i zaměstnavatelé poskytující tyto služby svým zaměstnancům. Do skupiny těch prvních patřily služby v otázkách kariérového rozvoje (financované z veřejných prostředků i soukromé), vzdělávací instituce ve sféře nadstavbového (FE) i vyššího vzdělání (HE), školicí agentury, dobrovolné organizace (celostátní i ty, jež mají lokální působnost) i různé orgány, jako např. sektorové rady pro rozvoj odborných dovedností a odbory. Uživatelé těchto služeb jsou jak zaměstnaní lidé, tak i osoby, které chtějí získat kvalifikaci nebo najít práci. Zaměstnavatelé, kteří dosáhli základního standardu, jsou velké organizace veřejného sektoru (jako poskytovatelé zdravotní péče, věznic, místní orgány), ale též velké i malé soukromé společnosti.

„Matrix standard“ se skládá z osmi prvků zaměřených na poskytování služeb a jejich řízení. U každého z nich platí kritéria, jež se snaží nalézt rovnováhu mezi dostatečnou otevřeností, která umožní aplikovat je na všechny organizace, a přesností umožňující stanovit požadovaný standard:

- a) poskytování služby:
- i) lidé jsou informováni o existenci služby a o tom, jak ji využít;
  - ii) využití služby je přesně definováno a správně pochopeno;

<sup>10</sup> Tyto standardy byly zavedeny v roce 1997 a měly zajistit maximální kvalitu informačních a poradenských služeb financovaných vládou. „Matrix standard“ nabízí větší flexibilitu než standardy původní a může jej používat mnohem větší počet různých organizací (Henderson, 2006).

- iii) lidé mají přístup k informacím a jsou podporováni při jejich využívání;
- iv) lidem je poskytována podpora při zjišťování různých možností a při rozhodování.

#### b) řízení:

- i) poskytování služeb je plánováno a dodržováno;
- ii) personál je způsobilý poskytovat službu; podpora, kterou dostává, je dostatečná;
- iii) zpětná vazba ohledně kvality poskytovaných služeb;
- iv) prostřednictvím monitoringu, hodnocení a vhodných opatření se zajišťuje neustálé zvyšování kvality.

Postup směřující ke splnění standardu je popisován jako „cesta“ a skládá se z osmi etap, k nimž patří prověření postupů používaných danou organizací, vyhodnocení a následně neustálé zvyšování kvality. Po uplynutí tří let je akreditovaným organizacím nabídnuto ověření akreditace, které musí podstoupit, pokud chtějí mít právo na užívání značky kvality.

Dále jsou popsány tři příklady organizací, které splnily kriteria „matrix standardu“.

Rolls Royce byl prvním výrobním podnikem, jenž získal v roce 2002 akreditaci pro poskytování poradenských služeb svým zaměstnancům. Tato firma má personální střediska, která zaměstnávají 14 osob (manažery, koordinátory a poradce se zkušenostmi z personalistiky), a na základě kontraktu spolupracuje se dvěma velkými poradenskými firmami, jež mají k dispozici zhruba 90 konzultantů, kteří pomáhají řešit situaci v případě zvyšující se poptávky po školení nebo po profesní podpoře specialistů. Tato střediska byla původně zakládána s tím, že budou pomáhat lidem, kteří měli být propuštěni z práce (v době, kdy měl letecký průmysl obecně velké problémy). Situace v leteckém průmyslu se v letech 2003–2004 zlepšila a společnost zahájila nábor pracovníků. Střediska pro lidské zdroje a jejich služby se nyní zaměřují na obsazování volných míst v rámci organizace a na rozvíjení schopností

stávajících zaměstnanců. Do roku 2005, kdy proběhlo ověření základní akreditace, se struktura a účel této služby značně proměnil, ale díky standardům a „cestě ke standardu“ je zajištěno, že bude i nadále dosažený standard splňovat<sup>11</sup>

Penna plc, firma nabízející služby outplacementu, byla akreditována v roce 2003. Jeden z regionálních manažerů této společnosti prohlásil, že nejdůležitější význam „cesty ke standardu“ spočíval v tom, že přispěla ke vzniku kultury neustálého zdokonalování v době, kdy konkurence na trhu těchto služeb byla nejvyšší. Tento proces pomohl dané společnosti naučit se přemýšlet o zpětné vazbě od klienta jinak, a sice – jak tyto informace využít coby cenný informační zdroj pro plánování budoucí strategie. Organizace již předtím měla manuální systémy, pomocí kterých shromažďovala názory od klientů ze všech míst po celé zemi, ale díky zavedení elektronického nástroje „matrix adviser“ má nyní efektivní mechanismus pro posílení dobré praxe a zvyšování kvality služeb<sup>12</sup> na základě informací od klientů.

Každým rokem se uděluje cena za vynikající výsledky mimořádně úspěšným organizacím, jež získaly akreditaci. V roce 2006 byla mezi vítězi také odborová organizace Unionlearn ze severozápadní Anglie (viz případová studie č. 7). Jedná se o jedno ze šesti regionálních center, které mimo jiné podporuje přidružené odborové svazy a jejich zástupce pro vzdělávání (union learning representatives = ULR). Snaží se zvyšovat zájem o vzdělávání zejména u pracovníků s nízkou kvalifikací. V roce 2002 jí byla udělena akreditace pro

interní poradenské služby (poskytované vlastním pracovníkům) a rovněž pro služby externí (poskytované členům odborové organizace). V roce 2005 proběhlo ověření akreditace, jež potvrdilo akreditaci pro oba typy služeb, a v roce 2006 následovala cena za vynikající výsledky. Koordinátor regionálních vzdělávacích center označil za nejdůležitější faktor jejich úspěchu dobrou komunikaci a prohlásil, že díky používání standardu začali lépe naslouchat členům a účastníkům projektu a naučili se jednat na základě zpětné vazby. To znamená, že vyžadovali od účastníků projektu zpětnou vazbu, aby zjistili, jak jim pomoci zapojit jednotlivé členy do vzdělávacího procesu. V důsledku toho nakonec zavedli školení a kvalifikaci pro práci v oblasti kariérového poradenství (nejvyšší kvalifikace je 4. stupeň národní odborné kvalifikace = national vocational qualification/ NVQ). „Každý zástupce pro vzdělávání má nyní svůj plán osobního rozvoje a dostává se mu individuální podpory založené na elektronickém systému, jenž funguje jako centrální databáze pro sledování pokroku, kterého každý ULR ve svém rozvoji dosahuje; dále se u něho zaznamenávají kurzy, kterými prošel, monitorují se jeho vzdělávací potřeby a zaznamenávají se zpětné informace o poskytované službě<sup>13</sup>.“

Zdroj: Případové studie vybrané z webové stránky matrix standardu (<http://www.matrixstandard.com>).



11| [http://www.matrixstandard.com/about/casestudy\\_details.php?id=812](http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=812).

12| [http://www.matrixstandard.com/about/casestudy\\_details.php?id=730](http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=730).

13| [http://www.matrixstandard.com/about/casestudy\\_details.php?id=812](http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=812).

## 2.6 Shrnutí

Kariérovému rozvoji je třeba věnovat pozornost a ekonomické zdůvodnění tohoto přístupu spočívá ve snaze zajistit efektivnější řízení nejisté budoucnosti. Být proaktivní a myslet na budoucnost je součástí strategie, jejímž cílem je být schopen čelit nejistotě. To se týká podnikové strategie, ale i strategie jednotlivců. Je to zčásti také reakce na fakt, že pracovní síla je dnes mnohem různorodější a že důležitá je výkonnost všech zaměstnanců. Je však evidentní, že v mnoha organizacích často neexistují jasné postupy kariérového rozvoje. Má se za to, že zaměstnancům se dostane neformální pomoci a rady od jejich manažerů. Předpokládá se i to, že v rámci běžných procesů zaškolování a obsazování pracovních míst získají také informace o pracovních příležitostech.

V této práci se hovoří o zaměstnavatelích, kteří si musí uvědomit, že pokud nebudou svým zaměstnancům poskytovat podporu v jejich kariéře, ti ji pak budou stále častěji vyhledávat někde jinde. Na vysoce konkurenčním trhu práce zaměstnavatelé rovněž riskují, že jejich kvalitní a schopní zaměstnanci budou dostávat jiné nabídky, a tudíž možná začnou hledat jiné příležitosti; obzvláště pokud mají pocit, že jejich současnému zaměstnavateli na jejich budoucí kariéře nezáleží.

Efektivní podpora kariéry na pracovišti ze strany zaměstnavatele znamená uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Udržitelná může být jen tehdy, pokud je považována za něco, co přináší prospěch oběma stranám. Nicméně je zřejmé, že tuto podporu zaměstnaným lidem ve stále větší míře poskytují zprostředkovatelské organizace. Některé iniciativy zvyšují nebo doplňují služby poskytované zaměstnavatelem, zatímco jiné jim v různé míře konkurují. Tyto nově vznikající a rozvíjející se služby budou mít zásadní dopad nejen na zaměstnané osoby, ale rovněž na jiné skupiny, jako např. na mladé lidi, kteří vstupují na trh práce poprvé, jakož i na nezaměstnané, kteří práci hledají. O úloze

těchto zprostředkovatelských organizací při poskytování podpory kariérového rozvoje se hovoří v dalším oddíle této studie.





# Úloha zprostředkovatelů

## 3.1 Odbory . . . . . 48

- 3.1.1 Význam zapojení odborových svazů
- 3.1.2 Faktory ovlivňující účast odborů v procesech vzdělávání, rozvoje dovedností a kariérového poradenství
- 3.1.3 Definice role odborových aktivistů
- 3.1.4 Poznatky ze zkušeností odborových svazů

## 3.2 Obchodní komory . . . . . 63

## 3.3 Poradenské subjekty poskytující služby outplacementu a koučování . . . . . 64

- 3.3.1 Rozsah poskytovaných služeb
- 3.3.2 Zajišťování kvality: samoregulace odvětví

## 3.4 Svěpomoc a vzájemná pomoc (peer support) . . . . . 68

## 3.5 Profesionální asociace a odvětvové organizace . . . . . 72

## 3.6 Specializované zdroje informací a odborných znalostí . . . . . 76

## 3.7 Shrnutí . . . . . 78



**P**odporu kariérového rozvoje na pracovišti může poskytovat zaměstnavatel, veřejná služba zaměstnanosti nebo subjekty financované z veřejných prostředků. Zaměstnavatelé tyto služby nakupují jak od externích poskytovatelů, tak i od různých zprostředkovatelských organizací. Některé nabízejí služby přímo jednotlivcům, zatímco jiné pracují především se zaměstnavateli nebo pro zaměstnavatele. Na malých pracovních trzích, jako je např. herectví nebo sport, existují agenti, kteří jménem svých klientů dojednávají smlouvy. Často však tyto agenti svým klientům také radí, jak nejlépe svou profesní dráhu rozvíjet. To je jeden z příkladů toho, jak se mohou hranice mezi jednotlivými aktivitami stírat.

Mění se ekonomické podmínky a nástup nových technologií mění také způsoby, jakými lidé hledají práci jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. V důsledku toho se objevila celá řada zprostředkovatelských subjektů, které vedle jiných aktivit nabízejí také různé formy kariérového poradenství. Jsou to např.:

- a) odbory;
- b) jiní sociální partneři, jako např. obchodní komory;
- c) poradenské firmy nabízející služby outplacementu nebo koučinku;
- d) svěpomoc a vzájemná pomoc;
- e) profesní organizace a asociace, odvětvové organizace;
- f) náborové kanceláře, včetně specializovaných agentur zaměřujících se stále více na určitá odvětví nebo skupiny pracujících.

Velké množství těchto aktivit je založeno na informačních a komunikačních technologiích (např. využití internetu pro přístup k nástrojům pro sebehodnocení nebo elektronická pošta k odpovědím na otázky týkající se profesní dráhy), jiné služby jsou však poskytovány jednotlivcům nebo skupinám osobně (např. prostřednictvím workshopů).

Některé z těchto organizací poskytují podporu kariérového rozvoje jako vedlejší činnost doprovázející náborové poradenství nebo inzerci; jsou i takové, které fungují mezinárodně. Jelikož roste význam specializovaných znalostí o trhu práce, stále důležitější roli začínají hrát nejen poskytovatelé specializovaných informací, ale i jiné typy organizací, jako např. profesní organizace a sdružení.

Případové studie uvedené v této kapitole jsou velmi různorodé, takže je jasné, že škála potenciálních zdrojů podpory kariérového rozvoje je velmi široká. Řada těchto případových studií nepopisuje služby, jež by se daly zařadit do hlavního proudu, neboť většina z nich se nedá uplatnit obecně. Naopak, zdá se, že vzrůstá poptávka po informačních zdrojích o takových podpůrných službách, jež jsou klientovi šity na míru.

Mnohé faktory, které ovlivňují kariérové poradenství v rámci organizací, mohou ovlivnit i podporu poskytovanou zprostředkovatelskými subjekty (např. nezávislost, kvalita). Tato část studie se zabývá různými zprostředkovatelskými organizacemi a jejich podporou kariérového rozvoje. V souvislosti s touto činností zprostředkovatelských organizací vyvstávají otázky týkající se odborné praxe; ty jsou detailněji popsány v posledních částech naší zprávy.

## 3.1 Odbory

Odbory jakožto sociální partner hrají v politice zaměstnanosti EU, a tudíž i v poskytování kariérového poradenství velmi důležitou roli. Je uvedeno několik případových studií popisujících iniciativy vedené odborovými organizacemi; mnohé z nich jsou financovány přímo nebo nepřímo Evropskou unií nebo národními vládami. Nejdříve se budeme zabývat tím, jakou roli hrají odbory při vzdělávacích a poradenských činnostech na pracovišti.

### 3.1.1 Význam zapojení odborových svazů

Vzdělávání, školení a rozvíjení dovedností představují při kolektivním vyjednávání velmi důležitou komoditu. Odbory mohou spolupracovat se zaměstnavateli a sledovat společné priority, jako je řešení nedostatku kvalifikovaných kádrů na národní či regionální úrovni, jakož i rozvíjení dovedností a zaškolování za účelem zvýšení produktivity. Mohou tak činit několika způsoby, např. vyjednáváním se zaměstnavateli, při kterém nabídnou vyšší kvalitu díky zaškolení (rozšíření kolektivního vyjednávání, jež bude zahrnovat i rozvoj). Mohou jednat přímo a mohou nabídnout poradenství, jež může více sledovat zájmy zaměstnance (obhájce zaměstnance na individuální nebo místní úrovni), mohou vést zaměstnance k tomu, aby více využívali příležitostí ke vzdělání tím, že prosazují celoživotní vzdělávání na pracovišti (jde spíše o strategickou a kulturní roli).

Z případových studií vyplývá, že tzv. přístup zdola spočívající v tom, že odbory se zapojují do vyjednávání a spolupráce se zaměstnavateli, vládou, dalšími sociálními partnery a jinými subjekty, může být efektivnější, neboť:

- a) rozvíjí na pracovišti kulturu celoživotního vzdělávání;
- b) překonává překážky a zlepšuje přístup ke vzdělání a výcviku, získávání kvalifikací a potřebných způsobilostí, k poradenství, postupu v práci – zejména pro tradičně znevýhodněné nebo vyloučené skupiny pracujících

(např. pracující s nejnižšími příjmy a s částečnými úvazky, migranti, etnické menšiny, ženy, starší osoby);

- c) poskytuje služby těm, kteří nemohou nebo nechtějí využít klasických služeb, nebo informuje manažery o vzdělávacích a školicích potřebách;
- d) zvyšuje u jednotlivců sebedůvěru, motivaci a sebeúctu, zvyšuje povědomí o možnostech, odhaluje jejich potenciál a schopnost vyslovit své potřeby a aspirace;
- e) pomáhá pracovníkům zvládat změny, restrukturalizaci odvětví nebo podniku, propuštění z práce, nezaměstnanost nebo odchod do penze, pomáhá rozvíjet koncept kariéry (kariérové dráhy) i koncept přenositelných dovedností za účelem zvýšení zaměstnatelnosti;
- f) prosazuje využití vzdělávání a poradenství zprostředkovaného informačními a komunikačními technologiemi;
- g) zprostředkovává a vytváří flexibilní vzdělávací možnosti na pracovišti;
- h) získává nové členy odborového hnutí, včetně mladých lidí.

Zastřešující odborové organizace hrají důležitou roli vůči přidruženým odborovým svazům, neboť iniciují, koordinují a vyjednávají finanční prostředky pro rozvoj této činnosti. Toto je otázka, jíž je věnována pozornost v oddíle č. 5.

### 3.1.2 Faktory ovlivňující účast odborů v procesech vzdělávání, rozvoje dovedností a kariérového poradenství

Nalézt v odborech jednotlivých členských zemí EU kontaktní osoby, jež mají přehled o tom, jakou roli jejich organizace hrají v oblasti kariérového poradenství, nebylo vůbec jednoduché. Ve většině zemí se odbory do poradenství na pracovišti příliš nezapojují, ačkoliv mohou být zastoupeny v různých výborech a mohou mít určitý vliv na veřejnou politiku v tomto směru.

Faktory ovlivňující míru zapojení jsou tyto:

- a) státní politika a legislativa:
  - i) úloha sociálních partnerů při tvorbě strategie a při vypracovávání standardů jednotlivých povolání, definování potřebných způsobilostí a kvalifikací a zavádění školicích programů;
  - ii) místo, ze kterého je ve skutečnosti řízen systém sociálního zabezpečení/zaměstnanecích výhod;
  - iii) centralizované řešení otázek spojených s celoživotním vzděláváním;
  - iv) individuální a kolektivní právo na poradenství (z hlediska práv zaměstnanců);
- b) ekonomické podmínky:
  - i) podmínky na trhu práce;
  - ii) měnící se modely práce;
  - iii) počet malých a středních podniků a pracovišť, kde nepůsobí odbory;
- c) odborové tradice v dané zemi:
  - i) míra odborové organizovanosti na pracovištích;
  - ii) stupeň modernizace odborové činnosti z hlediska jejího obsahu;
  - iii) rozdíly mezi odvětvími a rozdíly v členství v různých odborových svazech;
  - iv) zdroje udržitelného financování odborové činnosti;
  - v) vnitřní odborová struktura, tj. zda je svaz centralizován nebo decentralizován a zda celostátní zastřešující organizace mají kapacitu na to, aby mohly podporovat rozvoj poradenské činnosti;
  - vi) přístup k informačním a komunikačním technologiím;
- d) vzdělávací a poradenská infrastruktura:
  - i) infrastruktura pro vzdělávání dospělých a poradenství pro dospělé;
  - ii) informovanost subjektů poskytujících kariérové poradenství o tom, jaká je skutečná a potenciální úloha odborů;
- e) praktická činnost zaměstnavatelů:

- i) motivace zaměstnavatelů k zavádění takových postupů, jako je např. plánování osobního rozvoje zaměstnanců;
- ii) možnost placeného volna pro zaměstnance za účelem výuky či výcviku nebo pro aktivisty za účelem plnění této své funkce;
- iii) zda v organizaci převládá postoj, že každý si řídí vlastní vzdělání a rozvoj sám;
- iv) postoje zaměstnavatele a zaměstnanců;
- v) jakým způsobem se organizace zaměřuje na specifické skupiny pracovníků;
- vi) jak jsou vnímány souvislosti mezi vzděláním a dovednostmi na jedné straně a produktivitou, zdravím a bezpečností práce a dalšími důležitými oblastmi na straně druhé.

### 3.1.3 Definice role odborových aktivistů

V některých zemích se ustavuje nová role pro odborového aktivistu nového typu, jenž bývá označován různě: zástupce pro vzdělávání, poradce pro otázky osobního rozvoje; vyslanec vzdělávání (education ambassador); zástupce Learntrustu; poradce osobního rozvoje, „competence pilot“ („průkopník nových způsobilostí“) či asistent konzultanta pro otázky kariérového rozvoje. Většinou jde o dobrovolníky, kteří se často rekrutují z řad těch, kteří by se zpravidla k takovým úkolům nehlásili. Poskytují členům odborů různé služby přímo na pracovišti během pracovní doby, včetně zajištění vedení a podpory vzdělávání spolupracovníků. Tito aktivisté mají na starosti i vyjednávání a spolupráci se zaměstnavatelem v otázkách týkajících se zajištění přístupu ke vzdělávacím možnostem.

V zemích, kde se práce těchto aktivistů etabluje, jsou pořádána školení a poskytují se podpůrné mechanismy i zdroje. Na školeních tyto lidé získávají dovednosti, pomocí kterých lze identifikovat vzdělávací potřeby a podporovat učení, vytvářet sítě kontaktů, jejichž prostřednictvím

se předávají informace o přístupu k dalším službám.

Následuje sedm případových studií, které popisují nejvýznamnější kroky, jež byly v této oblasti podniknuty. Značného pokroku se dosahuje ve Velké Británii, kde jsou odboroví zástupci pro vzdělávání aktivní již od roku 2002, kdy byli vyškoleni a akreditováni první z nich. První případová studie se zabývá iniciativou Unionlearn, britské konfederace odborových svazů, která zajišťuje informační a poradenské služby v Anglii. Projekty podobného typu probíhají i v Dánsku, Německu, Španělsku, Nizozemsku, Polsku, Finsku a Švédsku. Za zmínku stojí to, že většinu těchto studií zabývajících se iniciativami odborů zpracovali lidé, kteří se na nich přímo podílejí.

**Případová studie č. 7: TUC Unionlearn a její „síťový model“ pro poskytování informačních a poradenských služeb v Anglii**

Vzdělávací iniciativa TUC Unionlearn v Anglii v současné době zpracovává strategii na podporu informačních a poradenských služeb poskytovaných osobám, které jsou zapojeny do vzdělávání (union learners). Tato činnost je financována částečně i z programu Equal Evropské unie. Model sítě vychází z osvědčené praxe v regionech, kde TUC působí, a z praxe přidružených odborů.

Nejdůležitější místo v tomto modelu zaujímá zástupce pro vzdělávání (union learning representative = ULR), neboť přímo na pracovišti pomáhá, koučuje, mentoruje a ukazuje cestu osobám, které jsou zapojeny do vzdělávání. ULR je dobrovolný zástupce odborů, jenž dojednává se zaměstnavatelem možnosti vzdělávání na pracovišti. Nedávno proběhl konzultační proces týkající se souboru dovedností, jež by měl mít člověk, který bude poskytovat efektivní přímou podporu vzdělávajícím se osobám (learners) a v případě potřeby je nasměruje na odbornější

služby. Tohoto konzultačního procesu se zúčastnilo i 300 zástupců pro vzdělávání a většina z nich odpověděla, že uvedené dovednosti považují za vhodné jak pro ULR a jejich funkci, tak pro vzdělávající se osoby, kterým mohou přinést skutečný prospěch. Mnozí zástupci již tyto dovednosti ve své práci používají. Tento soubor dovedností (viz obr. č. 4) nepředstavuje komplexní seznam úkolů a dovedností ULR; ti totiž plní na pracovišti i řadu jiných funkcí a používají k tomu různé dovednosti. Jde zejména o vyjednávání ohledně „dohod o učení“ (learning agreements) se zaměstnavateli. V tomto seznamu lze najít konkrétní dovednosti, jež člověk potřebuje k tomu, aby mohl podporovat jednotlivé vzdělávající se osoby, a jež slouží jako základ pro tvorbu nového výukového programu pro ULR.

Úspěšná realizace modelu závisí na různých agenturách, jež mohou nabídnout vhodné informační a poradenské služby členům odborů, kteří se vzdělávají (union learners). Některé z nich nabízejí služby těmto osobám jako součást školení nebo jiného typu vzdělávání; pro jiné je poskytování informačních a poradenských služeb jejich hlavní činností. Do této sítě jsou zapojeni odborní poskytovatelé, kteří mohou pomoci vzdělávajícím se osobám a současně mohou poskytnout podporu ULR na základě přímého kontaktu, po internetu nebo e-mailem a po telefonní lince. K těmto nástrojům patří: webová stránka Unionlearn ([www.unionlearn.org.uk](http://www.unionlearn.org.uk)); webová stránka pro poradenství Learndirect, telefonní linka a vzdělávací centra; vzdělávací centra podporovaná Unionlearn; jiná pracoviště a jiná odborová vzdělávací centra; poradenské služby pro dospělé financované ze státního rozpočtu; zaměstnavatelé a sektorové rady pro kvalifikace (SSCs). Tyto vazby zajišťují pro ULR i vzdělávající se zástupce odborů solidní informační i personální zdroj.

Explicitní standardy kvality budou definovat službu, kterou mohou vzdělávající se osoby od těchto partnerů očekávat. Hlavním referenčním

měřítkem pro zajištění kvality je „matrix standard“ (viz případová studie č. 2, oddíl č. 2). Osoby v procesu vzdělávání budou mít k dispozici vodítko, které jim napoví, co mohou očekávat od svých ULR nebo jiných subjektů sítě.

V současné době se provádí výzkum, který by měl zajistit vhodnost daného modelu i strategie jak pro odbory, tak pro vzdělávající se osoby. Projektový tým Unionlearn se dotazuje lidí, kteří se vzdělávají, jakým způsobem by měly být tyto služby poskytovány, dotazují se i ULR a projektových pracovníků na to, jaké by měli mít dovednosti a jaké úkoly by měli plnit, jaké zdroje budou potřebovat k podpoře své činnosti, a dotazují se rovněž poskytovatelů informačních a poradenských služeb na to,

jakou podporu na pracovišti mohou poskytnout. Tento výzkum se provádí v rámci prověrky celostátního systému informačních a poradenských služeb, jež ovlivní přípravu a rozvoj služeb pro dospělé.

Dále je třeba vypracovat mechanismy, které budou model podporovat: tzv. „uniolearn climbing frames“, což je onlinový mechanismus. Ten má pomáhat ULR v jejich práci s osobami, které se vzdělávají, dále se školicími a rozvojevími programy pro ULR, tištěnými i webovými materiály pro podporu vzdělávajících se, jež lze přizpůsobit potřebám jednotlivých odborových svazů, jakož i jednoduché výukové materiály, ty si opět mohou odbory upravit.

**Dovednosti, které zástupci pro vzdělávání potřebují, aby mohli pomáhat vzdělávajícím se osobám**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Vystupovat jako vzor nebo mentor</li> <li>Stimulovat a motivovat vzdělávající se</li> <li>Pomáhat jim získat sebedůvěru</li> <li>Budovat důvěru a dobrý vztah se studenty</li> <li>Citlivě vnímat</li> <li>Poskytovat zpětnou vazbu</li> <li>Zpochybňovat nerealistické nápady</li> <li>Obhajovat studenty a mluvit za ně</li> <li>Prosazovat rovnost a rozmanitost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktovat se s jinými a budovat síť</li> <li>Využívat zdroje, databáze a internet k získávání informací</li> <li>Interpretovat a chápat informace</li> <li>Poskytovat informace</li> <li>Pomáhat vzdělávajícím se samostatně vyhledávat a vybírat informace</li> <li>Nasměrovat je na jiné informační zdroje nebo podporu</li> <li>Archivovat informace</li> <li>Aktualizovat informace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzavřít dohodu</li> <li>Aktivně naslouchat</li> <li>Klást otázky</li> <li>Zjistit vzdělávací potřeby</li> <li>Připravovat indiv. nebo skupinová sezení</li> <li>Řešit překážky na cestě k učení</li> <li>Pomáhat stanovovat cíle</li> <li>Pomáhat plánovat další kroky</li> <li>Pomáhat vzdělávajícím se prověřovat plány</li> <li>Plánovat vlastní vzdělávání a rozvoj</li> <li>Dodržovat zásady (důvěrnost, nestrannost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomáhat zaznamenávat informace</li> <li>Pomáhat se zaznamenáváním plánu a dosaženého pokroku</li> <li>Zajišťovat návaznosti</li> <li>Poskytovat neustálou podporu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvědomit si omezení své vlastní role</li> <li>Mít pod kontrolou svůj čas</li> <li>Přidělovat úkoly</li> <li>Reflektovat vlastní činnost a dosažený pokrok</li> <li>Oslavovat úspěchy a stavět na dosažených výsledcích</li> <li>Dodržovat zákony</li> </ul>

Zdroj: <http://www.unionlearn.org.uk> nebo kontakt: Joe Fearnough (jfeanough@tuc.org.uk), Lesley Haughton (l.haughton@ntlworld.com) nebo Sally Hughes (sally.hughes.info@btinternet.com).

Následující případová studie popisuje projekt realizovaný SAK, finskou odborovou organizací, v rámci národního programu vzdělávání dospělých (Noste), který je koordinován finským ministerstvem školství.

### **Případová studie č. 8: Celostátní program vzdělávání dospělých (Noste) a činnost odborů ve Finsku**

Program Noste byl spuštěn finskou vládou jako pětiletý program (2003–2007). Má za úkol zvýšit úroveň vzdělání dospělých tak, aby dokázali lépe zvládat stále náročnější úkoly profesního života, a získali tak lepší možnosti pro dlouhodobý kariérový rozvoj. Dalším významným důvodem je zajištění rovného přístupu ke vzdělání. Cílovou skupinou jsou především ti pracující ve věku od 30 do 59 let, kteří po ukončení základního vzdělání nezískali žádnou další kvalifikaci. Program Noste se zaměřuje na odborné vzdělání a školení za účelem získání osvědčení o odborné kvalifikaci. Kromě toho tento program poskytuje nové možnosti pro poradenství v otázkách vzdělávání i v osobním životě, jakož i další obecné vzdělávací možnosti (jako např. dokončení střední školy nebo studium jednotlivých předmětů). Součástí tohoto programu je např. i získání tzv. evropského „počítačového řidičského průkazu“. Studium je prakticky bezplatné, pouze za získání odborné kvalifikace se platí poplatek 50,50 EUR.

Program Noste má politickou podporu všech účastníků tripartity (zaměstnavatelských organizací, odborů i vlády). Program Noste také zavedl do vzdělávání a výcviku dospělých nový prvek nazvaný „vyhledávání“. Jde o celou řadu aktivit, jež realizují nejen poskytovatelé vzdělání, ale také odborové svazy. Od samého začátku bylo zřejmé, že nebude jednoduché cílovou skupinu motivovat. Jednoduché však nebylo už samotné zjišťování, kde se tyto osoby patřící do dané cílové skupiny vůbec nacházejí. Pro tento účel byla vyčleněna určitá část speciálních finančních prostředků ve státním rozpočtu.

Centrála finských odborových svazů (SAK) zahájila v roce 2003 jako součást programu Noste vlastní projekt. SAK je největší ze tří odborových konfederací ve Finsku a má zhruba 1 milion členů. Většina dospělých patřících do cílové skupiny programu Noste je členem některého z přidružených odborových svazů SAK. Mnozí z těchto pracujících neprošli běžným vzděláváním a výcvikem pro dospělé. Podle průzkumu provedeného SAK se školení při práci účastnilo během posledního roku jen 28 % členů, zatímco průměr ve Finsku činí více než 50 %. Ve Finsku se lidé s vyšším vzděláním účastní různých forem studia při zaměstnání téměř třikrát častěji než osoby s nižším vzděláním.

SAK a jeho místní a regionální organizace společně s přidruženými svazy vypracovaly doplňkovou část programu Noste, jež se nazývá „vyhledávání“. Poskytuje rovněž informace o možnostech poradenství i možnostech vzdělávání v rámci Noste. Jedná se o následující kroky:

- a) vyhledávat ty pracovníky, kteří by měli nárok vzdělávat se v rámci Noste;
- b) poskytovat obecné i specifické informace o možnostech vzdělávání a zaškolování dospělých;
- c) motivovat cílovou skupinu k tomu, aby využila „zvláštní nabídku“ programu Noste;
- d) motivovat zaměstnavatele k šíření informací a podpoře vzdělávání a zaškolování dospělých;
- e) pomoci odborovým organizacím uvědomit si význam vzdělávání a učení;
- f) rozvíjet užší spolupráci mezi vzdělávacími zařízeními a pracovišti.

Hlavním cílem je aktivizovat všechny odborové organizace, počínaje vrcholnými orgány až po jednotlivé základní organizace na pracovištích, jimž je věnována hlavní pozornost. SAK vyškolila 600 odborových aktivistů jako odborové zástupce pro vzdělávání (nazývají se „competence pilots“), kteří se snaží motivovat pracovníky k využívání příležitostí ke vzdělávání. Ve své činnosti se zaměřují především na poskytování informací a poradenství. Takovýto zástupce pro vzdělávání je spolupracovníkem a rádcem. Aktivní zástupci se

již začali vzdělávat a školit ve spolupráci se zaměstnavatelem a vzdělávacími institucemi. Fungují jako styčný bod mezi pracovištěm a vzdělávací institucí. Někteří tito „piloti“ rozšířili svou působnost a spolupracují se všemi místními i regionálními odborovými organizacemi. Jsou to dobrovolníci nemající z hlediska pracovněprávních vztahů oficiální statut ani nezastávají žádnou oficiální funkci při kolektivním vyjednávání, takže je důležité, aby měli dobré vztahy s odborovými zástupci zaměstnanců, neboť ti mají formální právo vyjednávat se zaměstnavatelem. „Piloti“ nemají ani právo vyhledávat zájemce o vzdělávání a poskytovat poradenství během pracovní doby. O něco jednodušší situaci má asi třetina „pilotů“, kteří jsou současně i úsekovými důvěrníky nebo zástupci odborů pro otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

SAK poskytuje „pilotům“ a odborovým funkcionářům podkladové materiály týkající se vzdělávání a zaškolování dospělých (včetně stručné příručky); SAK a její odborové svazy rovněž publikují články v odborovém tisku. Byly organizovány i regionální semináře, na kterých se sešli „piloti“, odboroví funkcionáři a vyučující, aby se pokusili zlepšit spolupráci mezi vzdělávacími institucemi a pracovišti a aby šířili dobrou praxi.

Zdroj: Případovou studii zpracoval Markku Liljestrom ze SAK.

Další případová studie popisuje kurz uspořádaný odbory v České republice jako součást projektu Leonardo da Vinci. Ačkoliv nevíme, zda tento kurz vedl k nějaké dlouhodobé aktivitě, pro tuto zprávu je relevantní popsání přístupu. Obzvláště významné jsou některé poznatky, zejména fakt, že zapojit do této aktivity zaměstnavatele i pracující bylo nesmírně obtížné.

### **Případová studie č. 9: Odboroví poradci pro otázky osobního rozvoje v České republice**

Kurz pro konzultanty v otázkách osobního rozvoje byl uspořádán odborovými svazy v Brně,

metropoli jihomoravského kraje, v roce 2002. Byl součástí projektu Leonardo a dostal název Pracovněprofesní poradenství pro pracující s nízkými příjmy (poradenství na pracovišti).

Tento modulární distanční vzdělávací kurz byl vyvinut a realizován Akademií Jana Ámose Komenského, největší institucí pro vzdělávání a školení dospělých v České republice, pod záštitou odborových svazů ČMKOS Jihomoravského kraje. Rada tento kurz financovala, poskytla prostory a vybrala účastníky projektu. Obě organizace se shodly na spolupráci s DHV CR (místní poradenská firma se sídlem v ČR) a na hodnocení kurzu jakožto pilotního projektu poradenství na pracovišti = workplace guidance/ WG.

V roce 2002 představoval Jihomoravský kraj 9 % rozlohy země a 11 % populace (1,13 milionu obyvatel). Centrem regionu je Brno, druhé největší město v České republice, kde je soustředěn průmysl, administrativa, kulturní a vzdělávací instituce včetně dvou univerzit. Mezi hlavní průmyslová odvětví této oblasti patří zpracování kovů, elektrotechnický průmysl, hutnictví železa, textilní průmysl, gumárenství, cementárny, energetika, produkce potravin a vína. Na jihu sousedí tento region s Rakouskem a Slovenskem.

V té době hrály odbory v České republice jen velmi malou roli ve sféře kariérového poradenství pro zaměstnance. Regionální rada odborových svazů ČMKOS Jihomoravského kraje byla jednou z mála institucí v České republice, které si uvědomily potřebu snadnějšího přístupu pracujících s nízkými příjmy k poradenství a potenciální roli odborových svazů v tomto procesu. Přestože kurz byl zaměřen spíše na obecnější potřeby, jeho základní myšlenkou bylo seznamovat funkcionáře nebo členy odborových svazů se způsoby pomoci zaměstnancům z různých hospodářských odvětví v regionu.

Kurzu se zúčastnilo 12 funkcionářů nebo členů odborového svazu. Jeho cílem bylo rozvíjet znalosti a dovednosti v oblasti učení, práce s lidmi, využívání informačních a komunikačních

technologií a orientace ve světě práce a zaměstnávání. Práce účastníků kurzu zahrnovala individuální samostudium a práci s texty distančního vzdělávání, konzultace s lektory, semináře, jejichž součástí byla i práce ve skupině, zpracování závěrečné případové studie a stanovení potřeb poradenství na pracovišti.

Tyto úkoly byly zaměřeny na následující témata:

- a) stanovení potřeb poradenství na pracovišti v podnicích nebo průmyslových odvětvích;
- b) přístup zaměstnavatelů k poradenství na pracovišti pro pracující s nízkými příjmy;
- c) použitelnost metod poradenství na pracovišti využívaných v některých zemích EU;
- d) možnosti spolupráce s informačními a poradenskými středisky úřadu práce;
- e) poradenství na pracovišti ve firmách, které procházejí restrukturalizací, a poradenství v malých a středních podnicích;
- f) poradenství na pracovišti zaměřené na etnické menšiny;
- g) propagace a šíření poradenství na pracovišti.

Pilotní projekt byl zdrojem následujících poznatků:

- a) je třeba vytvořit strategii odborového hnutí a posílit jeho roli při řešení problémů pracujících s nízkými příjmy;
- b) poradenství může vést k vyššímu výdělkům prostřednictvím zvyšování sebevědomí, a vědomí hodnoty vlastní práce;
- c) postoj zaměstnavatelů k poradenství na pracovišti je vnímán jako lhostejný či záporný (vzhledem k obavám vedoucích pracovníků ze ztráty postavení a vzhledem ke snaze o udržení nízkých mezd může být vedení podniku překážkou bránící osobnímu rozvoji pracovníků);
- d) pracující nejsou motivováni ke kariérovému rozvoji, jsou spokojeni s tím, čeho doposud dosáhli, pokud si mohou udržet

své postavení (dokonce i v případě, kdy zaměstnavatelé vzdělávání zaměstnanců podporují, zájem ze strany pracujících je malý).

Pilotní projekt dospěl k následujícím doporučením:

- a) Zaměstnavatelé a odborové svazy by měly být podněcovány k přijetí vlastní poradenské strategie na pracovišti a k poskytování jednoduchého, flexibilního, cíleného a praktického (z potřeb vyplývajícího) poradenství pro pracující s nízkými příjmy, a to nejprve působením na jejich povědomí a motivaci.
- b) Dále je třeba v této oblasti podporovat spolupráci mezi zaměstnavateli a odborovými svazy a také zapojit další činitele, jako je veřejná správa, služby zaměstnanosti, místní zastupitelské úřady, obce a nevládní organizace. Je třeba vytvořit síť informačních zdrojů pro účely kariérového poradenství.
- c) Poradenské metody, které jsou využívány při práci s nezaměstnanými, by měly být zaměřeny také na pracující s nízkými příjmy, a to prostřednictvím zavedení těchto postupů na pracovištích, zkušebního testování, hodnocení a přizpůsobování potřebám této cílové skupiny.
- d) Je také třeba vytvořit lepší systém dalšího vzdělávání včetně schůdných cest k dosažení vyšší kvalifikace, uznávání a certifikace kvalifikace na nižších úrovních, akreditací alternativních metod učení, zainteresovanosti a vhodného právního a finančního rámce.

Zdroj: Převzato z Workplace guidance: <http://www.gla.ac.uk/wg/pilotcze.htm>.

Následující případová studie představuje dva projekty z Německa financované EU, jež vycházejí z britského modelu odborových zástupců pro vzdělávání. Jeden projekt je zaměřen na

malé a střední podniky, zatímco druhý byl realizován v podnicích ve čtyřech zemích v rámci ocelářské společnosti Arcelor.

#### **Případová studie č. 10: Podpora celoživotního vzdělávání s pomocí odborových aktivistů na pracovišti (dva projekty EU v Německu)**

Sozialforschungstelle Dortmund (SFS), jedno z největších výzkumných center pro oblast pracovněprávních vztahů již několik let spolupracuje s odborovými svazy ve sféře vzdělávání na pracovišti. V rámci dvou projektů financovaných ze zdrojů EU, založených na tomtéž konceptu, ale realizovaných v různém prostředí, se odboroví aktivisté zapojují do celoživotního vzdělávání na pracovištích. Jsou školeni k tomu, aby hráli klíčovou roli při rozvíjení kultury vzdělávání mezi svými nejbližšími kolegy. Jeden z projektů se uskutečňuje v malých a středních podnicích poblíž Dortmundu, zatímco druhý projekt probíhá ve společnosti Arcelor, která je druhým největším výrobcem oceli na světě. Tyto projekty jsou převzaty z britského modelu odborových zástupců pro vzdělávání (viz případová studie č. 7), jenž má právní statut a je financován ze státního rozpočtu. Tato iniciativa se snaží konkretizovat obecné požadavky odborových svazů, jako např. požadavek Evropské odborové federace pracovníků v kovoprůmyslu „jednotlivec má právo na vzdělání a výcvik“ a přenést je na úroveň jednotlivých pracovišť.

Koncept odborových zástupců pro vzdělávání je považován za jednu z možných odpovědí na požadavky současného světa práce založeného na odborných znalostech. Předpokládá se, že tento přístup by mohl do odborů přilákat nový typ členů – takových, kteří spoléhají na soustavné vzdělávání, jež jim umožní zachovat si dobré kariérové příležitosti a vysokou úroveň zaměstnatelnosti. Tito

odboroví zástupci (near-by representatives) nebo „zástupci LearnTrustu“ (LearnTrust-representatives) jsou lidé, kteří přicházejí z prostředí, jež je pracovníkovi s jeho zkušenostmi blízké; dokáží mu předat pozitivní pohled na vzdělávání a učení. Vytvářejí základ pro vznik kultury, jež aktivně prosazuje vzdělávání na pracovišti a jsou těsně spjati s odborovými strukturami na pracovištích. Vystupují do popředí, což je výsledkem toho, že se angažují ve věcech, jež ovlivňují ostatní pracující. Důvěra, kterou tito lidé požívají díky tomu, že jsou v přímém kontaktu s ostatními, může pomoci překonat obavy a bariéry, jež lidé často mívají v souvislosti s učením a získáváním kvalifikace. Jelikož se svými kolegy sdílejí jejich zkušenosti i obavy, mohou fungovat jako jistý vzor, a tudíž poskytnout věrohodnou radu a podporu. Tento přístup zdola může na pracovištích posílit vazby mezi odbory, zaměstnaneckými radami, vedením a personálním útvarům.

Odboroví zástupci jsou vybíráni na základě jednání mezi odbory, liniovým vedením a vedením personálního oddělení. Probíhá zkušební fáze kurzu skládajícího se ze tří modulů. První modul – „Identifikace a převzetí úlohy“ – poskytuje základní informace o dané roli a úkolech s ní spojených, o postoji odborů ke vzdělání a učení a rovněž o metodách, pomocí kterých lze navázat rozhovor o učení. Druhý modul – „Jak se dělá poradenství“ – seznamuje účastníky se vzděláváním zajišťovaným odbory, s možnostmi vzdělávání, jež nabízí zaměstnavatel a regionální systém vzdělání, a dále rozvíjí praktické dovednosti pro poskytování podpory kolegům. Třetí modul – „Hodnocení a kontrola“ – se zabývá zjišťováním a výběrem toho, co fungovalo a co je třeba změnit.

Nová role zástupců pro vzdělávání může rovněž pomoci vyvrátit celou řadu negativních představ ohledně zodpovědnosti za vzdělání, jež často podkopávají postoje zaměstnanců i jejich zástupců:

Celoživotní vzdělávání je neoliberální koncepce k vykořisťování pracujících!	<i>Možná, ale chytří pracující mají v této hře výhodu.</i>
Za vzdělávání a výcvik je odpovědný jen zaměstnavatel!	<i>Ne! Každému člověku by mělo záležet na tom, co bude umět, aby byl lépe zaměstnatelný.</i>
Naše společnost už nyní nabízí spoustu možností vzdělání!	<i>Výborně. Tak udělejme něco pro to, aby se to týkalo všech skupin pracujících.</i>
Každý, kdo chce mít kvalifikaci, ji získá!	<i>Mnozí kolegové se učení bojí, protože mají špatné zkušenosti. Pojďme je podpořit!</i>
Odbory mají problémy se získáváním mladých lidí!	<i>Přístup ke kvalifikacím je to nejdůležitější, čím je můžeme přilákat do odborů.</i>
Je třeba, aby se odbory vzdělávaly v řešení odborových problémů!	<i>Ano! Umět řešit otázky vzdělávání je hlavním úkolem odborů do budoucna.</i>
To je německý přístup: u nás na to nemáme zdroj!	<i>Ne. Je to evropský přístup vytvářející společný rámec pro specifické systémy.</i>

### a) Projekt pro regionální malé a střední podniky

Tento projekt byl připraven ve spolupráci s místní radou Konfederace německých odborových svazů (*Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB*) a přidruženými odborovými svazy v malých a středních podnicích různých odvětví. Mnohé malé a střední podniky nenabízejí zaměstnancům systematické možnosti k rozvíjení dovedností a získávání kvalifikace. Školení je obvykle nabízeno pouze ve formě doplnění určitých dovedností. Některé skupiny zaměstnanců, jako např. ti, kteří pracují na částečný úvazek, nebo nequalifikovaní pracovníci, často nemají k žádné formě školení či vzdělávání přístup. Projekt se snažil tyto mezery zaplnit a nabízí podporu jak pro zaměstnance, tak pro pracovníky personálního oddělení. Situace v malých a středních podnicích je však problematická z hlediska zdrojů i celkových možností, jež mají odbory k dispozici. Počet členů je nízký a mnozí zaměstnavatelé mají z aktivit odborů obavy. Proto se projekt zaměřil na zjištění požadavků firmy na profesní způsobilost zaměstnanců, a tím se pokusil motivovat je k této činnosti a integrovat daný přístup do strategie místních odborů.

Projekt funguje v rámci nové kolektivní smlouvy o vzdělávání pro pracovníky kovovýroby v Severním Porýní-Westfálsku. Zaměstnanci mají nárok na každoroční konzultaci o individuálních potřebách školení a vzdělávání a o vhodných

opatřeních, pomocí kterých budou tyto potřeby uspokojeny. Firmy jsou povinny každým rokem zpracovat zprávu o vzdělávání a vypracovat roční koncepci vzdělávání a školení, která je diskutována se zaměstnaneckou radou. Díky této dohodě může odborový svaz na úrovni jednotlivých podniků přenést otázku odborného vzdělání do centra pozornosti odborových strategií. IG Metall, největší odborový svaz v Německu, vede nyní kampaň, která má zajistit, aby zaměstnanci mohli této dohody skutečně využívat. Přitom je třeba brát v úvahu individuální potřeby, aspirace i studijní a pracovní historii jednotlivce a poskytnout mu poradenství v otázkách výcviku nebo vzdělávání, jakož i podporu v tom, aby dosáhl potřebné kvalifikační úrovně. Právě zde mohou zástupci pro vzdělávání dokázat, že kolektivní smlouva není jen formální dokument.

### b) Projekt Arcelor

Tento projekt je rovněž založen na činnosti odborových aktivistů, kteří však působí v naprosto odlišném prostředí. Zástupci IG Metal v ocelárně v Brémách přišli s touto iniciativou a podařilo se jim dohodnout financování projektu s využitím prostředků z rozpočtu sociálního dialogu EU. Bylo založeno konsorcium 10 odborových svazů čtyř závodů a zapojilo se také místní podnikové vedení. Projekt je podporován Evropskou federací pracovníků v kovovýrobě a se svými vzdělávacími

aktivitami zapadá do celkového rámce (viz výše). Do projektu jsou zapojeny čtyři závody společnosti Arcelor – v Belgii, Německu, Španělsku a Lucembursku – s celkovým počtem 20 000 zaměstnanců. V každém ze čtyř hlavních závodů působí pět až patnáct zástupců pro vzdělávání. V každém ze závodů byly stanoveny jiné cíle: připravit kolegy na pohovory s vedoucím skupiny; monitorovat kvalitu výcviku; zjišťovat vzdělávací potřeby; předávat vědomosti a zkušenosti z odborové práce mladým kolegům. Kromě aktivit uskutečňovaných v jednotlivých závodech se projekt zaměřil i na podporu přeshraniční komunikace mezi pracujícími (a odborovými aktivisty) v rámci jedné společnosti, díky čemuž může napomáhat tvorbě centralizovaných strategií v oblasti personálních otázek společnosti Arcelor. V roce 2006 se odboroví zástupci sešli v Elewijt u Bruselu, kde si vyměnili zkušenosti z projektu a projednali společné kroky odborových aktivistů, jež je třeba na pracovištích provádět.

Zdroj: Případovou studii zpracoval Daniel Tech ze Sozialforschungsstelle, Dortmund, Německo.

Případová studie, která následuje, popisuje další dva projekty, jež realizuje německá Konfederace odborových svazů (DGB) s cílem poskytnout podporu kariérovému rozvoji pracujících.

### Případová studie č. 11: Projekt „Práce a život“

V letech 2002–2005 zahájil Odbor pro vzdělávání a kvalifikaci výkonné rady DGB projekt nazvaný LeA (*Leben und Arbeiten / Život a práce*). Byl koncipován jako reakce na situaci, v níž se měnily požadavky na zaměstnance v důsledku stále dynamičtějších změn v podnikatelském prostředí, ke kterým docházelo v souvislosti se vzrůstající globalizací a využíváním informačních technologií. K těmto změnám patří stále složitější pracoviště, vysoká míra outsourcingu a využívání nekmenových zaměstnanců a přechod společnosti od industriální ke znalostní. Do projektu byly

zapojeny odbory, podniky i političtí představitelé odborného vzdělání. Cílem bylo vytvořit kvalitní poradenskou službu orientovanou na zaměstnance s názvem *Bildungscoaching*<sup>14</sup>, neboli koučink v otázkách vzdělávání.

Projekt se snažil zvýšit schopnosti pracovníků s nízkou a střední kvalifikací, a tím plánovat jejich kariérový růst s ohledem na budoucí poptávku po určitých dovednostech. Dále se zaměřil na přípravu a otestování vzdělávacího koučinku jak v rámci jednotlivých firem, tak mezi firmami navzájem. Tento koučink využívaný při vzdělávání a školení se zaměřoval především na otázky dalšího odborného vzdělávání a zaškolení zaměstnanců, jež je považováno za nejdůležitější z hlediska podpory kariérového postupu jednotlivce i z hlediska firmy, která si potřebuje udržet konkurenceschopnost. Projekt se soustředil na poradenství v otázkách kvalifikace a vzdělání nejen z hlediska potřebných dovedností, ale i z hlediska osobních a sociálních dovedností, jež hrají stále důležitější roli.

V návaznosti na projekt Život a práce zahájil DGB v roce 2005 projekt nazvaný *Poradenská ofenziva* v sektoru řemesel (*Beratungsoffensive Handwerk – BoHa*). Odbory si uvědomily, že je třeba poskytovat podporu také malým a středním podnikům v sektoru odborných řemesel v otázce celoživotního vzdělávání jejich zaměstnanců. Ačkoliv obchodní komory a střediska odborného výcviku již poskytovaly širokou škálu poradenských služeb, chyběl zde systematický přístup ke vzdělávání a školení poradců. Proto se projekt snažil vypracovat a vyzkoušet koncepci modulárního odborného výcviku při zaměstnání pro konzultanty pracující jak v obchodních komorách, tak ve vzdělávacích institucích působících v sektoru odborných řemesel, jakož i pro jiné skupiny – např. mistrů odborného výcviku v řemeslných spolcích.

Zdroj: Konfederace německých odborových svazů, [http://www.dgb-boha.de/material/projekt\\_lea/](http://www.dgb-boha.de/material/projekt_lea/) a <http://www.dgb-boha.de/>.

<sup>14</sup> Citováno ze závěrečné zprávy projektu LeA zaměřeného na kariérové poradenství a kvalifikaci (2006).

Další případová studie je z Dánska a seznamuje s poradenskými koutky, jejichž zakládání inicioval Národní svaz pracujících žen (*Kvindeligt Arbejderforbund* = KAD). Tato studie byla hodnocena jako část projektu Leonardo zaměřeného na kariérové poradenství pro pracující s nízkými příjmy. Koncepte poradenských koutků převzal i Island, kde na základě dánských zkušeností ustavili 10 celostátních poradenských center založených na pracovněprávních smlouvách.

### Případová studie č. 12: Odborové poradenské koutky v Dánsku

„To, že poradenské služby přišly za mnou na pracoviště, pro mě znamenalo zásadní změnu v kritické chvíli mého života.“ (Slova jedné z pracujících žen při pohovoru.)

*Kvindeligt Arbejderforbund* (KAD) vyvinul některé iniciativy ve sféře vzájemného poradenství podobně, jako tomu bylo v Británii. KAD byl odborový svaz žen (nyní se spojil s ostatními svazy) a zastupoval hlavně ženy s minimální kvalifikací a nízkými příjmy v různých průmyslových odvětvích a v sektoru služeb. Tyto ženy se účastnily akcí celoživotního vzdělávání a výcviku převážně z utilitárních důvodů, takže poradenství využívaly v období nezaměstnanosti (např. poradenství týkající se předpisů spojených s dávkami v nezaměstnanosti). Odborové svazy díky své administrativní roli ve fondu pojištění v nezaměstnanosti (jde o specifickou dánskou iniciativu) nabízejí poradenství v otázkách osobních, sociálních, ekonomických, vzdělávacích i v otázkách kariérového rozvoje těm členům, kteří o ně požádají. Tato pomoc zahrnuje i sociálně orientované poradenství, jež nabízejí sociální pracovníci, avšak pouze během úředních hodin. Ačkoliv tato pomoc vyhovovala nezaměstnaným členkám svazu, byla mnohem méně výhodná pro ženy v zaměstnání, jež pobíraly hodinovou mzdu, protože pro ně bylo obtížné dojíždět v pracovní době do kanceláře KAD. Proto se KAD pokusil zavést několik poradenských aktivit, které by překonaly některé

bariéry tím, že by své členky oslovily přímo na jejich pracovišti.

Nejprve se některé členky, jimž se říká předvoj „Spydspidser“ pokusily poskytovat pomoc svým kolegyním na pracovišti, a to po stručném seznámení se s konceptem poradenství. V některých případech šlo o místní úsekové důvěrnice, jež byly v těsném kontaktu s členskou základnou KAD. Tento přístup se neosvědčil proto, že tyto dobrovolnice neměly dostatečné znalosti ani o různých vzdělávacích příležitostech, ani o jejich financování. Bylo zapotřebí zvýšit profesionalitu osob, které se budou touto činností zabývat, a proto KAD založil a otevřel poradenské koutky (*Vejlødningshjørner*) v kantýnách nebo odpočívárnách několika velkých a středních firem. Podobné poradenské koutky již fungovaly, byly však založeny na poněkud jiném modelu podle toho, kdo je inicioval (RUE, 2001). Případová studie z okresu Ringkøbing Amt v západním Dánsku uvádí některé hlavní charakteristiky tohoto postupu.

Koncept poradenských koutků je jednoduchý: člen odborového svazu nabízí individuální poradenství ve společenské místnosti konkrétního pracoviště, přičemž využívá letáky informující o možnostech vzdělávání nebo zaškolování a také přenosný počítač s poradenskými a informačními programy. Členové svazu tak získávají informace o možnostech vzdělávání dospělých a mají možnost klást otázky, diskutovat i reflektovat svou stávající situaci. Původně organizoval KAD tyto návštěvy jednou za čtrnáct dnů formou otevřených konzultací, na kterých se vždy prezentovaly stávající vzdělávací možnosti včetně pravidel, jimiž se řídí proplácení volna za účelem vzdělávání. Tento režim však zdaleka neuspokojoval potřeby pracujících žen. Zprvu nejevily vážný zájem o letáky nabízející možnosti vzdělávání a odborného výcviku. Zadruhé bylo jen velmi málo žen, které spontánně žádaly o poradenství, protože si neuměly představit, jaký prospěch by jim to mohlo přinést. Pojem poradenství jim v podstatě nebyl zcela jasný, protože si jej spojovaly s nezaměstnaností. Zatřetí pracovat

v samosprávných skupinách, jako je tomu např. ve firmě Bang and Olufsen, znamená pro všechny členy skupiny určitý ekonomický tlak. To snižuje jejich ochotu přijít do poradenského koutku, neboť zajít si na konzultaci by znamenalo trest pro celou skupinu.

Návštěvy poradenských koutků se uskutečňují jednou za šest týdnů a schůzky se odehrávají během pracovní doby při denních i nočních směnách. V některých podnicích jsou zavedeny stále poradenské koutky, zatímco jinde se organizují spíše příležitostně a jsou mobilní. KAD považuje tuto aktivitu za hlavní službu pro své členky a současně v ní vidí dlouhodobou strategii pro zvyšování dovedností a způsobilostí svých členek prostřednictvím formálního i neformálního vzdělávání. Důležitou součástí této strategie je i proaktivní poradenství s přesahem, které propaguje celoživotní vzdělávání a učení na pracovišti. Je zajímavé, že KAD neomezuje své služby v poradenských koutcích jen na ženy, které jsou členkami svazu, ale těchto služeb, jež byly původně zaměřeny výhradně na ženy, mohou využívat i muži.

Dobrym příkladem využití poradenských koutků jsou pracovnice, které pracovaly u linky na výrobu elektronických přístrojů. Šlo především o nekvalifikované ženy, ačkoliv dvě z nich předtím byly zaměstnány jako kvalifikované síly ve stomatologii. Ještě předtím, než došlo k očekávanému uzavření závodu (neboť výroba se přestěhovala do Číny), založil VUC, což je středisko pro vzdělávání dospělých, v tomto závodech poradenský koutek. Stalo se tak na popud KAD, který v tom viděl preventivní poradenské opatření. V poradenském koutku měly pracovnice přístup k informacím z letáků, brožurek i z databází. Nejdůležitější byla možnost hovořit s odborníkem z VUC, kterého někdy doprovázel poradce pro otázky zaměstnání z veřejných služeb zaměstnanosti (AF). Nejdříve proběhla společná úvodní informativní schůzka a po ní se v průběhu tří měsíců odehrávala individuální setkání s poradkyní. Mnohé ženy zpočátku váhaly a odmítaly návštěvu poradenského koutku: „Co to vůbec je, to

poradenství? Co z toho můžu mít? Já přece chci jen práci a k tomu, abych si něco našla, přece žádné poradenství nepotřebuji. Dejte mi prostě práci.“ Přesto nakonec koutek navštívily opakovaně, neboť byly s nabízenými radami velmi spokojeny.

Tyto ženy již dříve zažily zavírání některých částí závodu, takže věděly, co je čeká. Jakmile se však dostaly do situace, kdy jim hrozilo propuštění, ovládly je pocity nejistoty a propadaly obavám: „Co teď? Proč zrovna já?“ Některé začaly pochybovat o svých schopnostech a možnosti najít zaměstnání. Většina z nich uvedla, že v této situaci nenašly sílu hledat nějaké nové možnosti, ať už vzdělávací nebo pracovní. Rodinné závazky a dlouhá pracovní doba jim nedovolovaly navštěvovat kanceláře zaměstnaneckého pojišťovacího fondu nebo využít jinou veřejnou službu zaměstnanosti. Přestože byly stále ještě zaměstnány, potřebovaly se přeorientovat. Pro většinu z nich bylo poradenství neznámým pojmem, takže by tuto službu samy nevyhledaly. Dokonce ani poradenské služby nabízené veřejně, jež mají formu středisek jednorázové pomoci (v Dánsku jsou známy pod názvem *Vejlødningshuse*, tj. poradenské domy) nepovažovaly za alternativu k poradenství, jež jim bylo nabídnuto na pracovišti. V tom byl právě ten rozdíl:

„Zbavila jsem se veškeré úzkosti už díky tomu, že jsem mohla mluvit s někým, kdo mi skutečně naslouchal a projevil o mě zájem. S někým, kdo viděl jiné možnosti a rozuměl tomu, co potřebuji. Právě takové lehké nakopnutí jsem potřebovala. V poradenském koutku jsem taky dostala cennou informaci. Pokud tam neměli informace v danou chvíli, poradkyně je zjistila a řekla mi vše potřebné na příští schůzce. Některé informace bych si taky mohla najít sama, ale nevěděla jsem, kde je hledat. Nejdůležitější pro mě ale stejně bylo to, že se mi dostalo osobní podpory.“

Při zpětném pohledu si uživatelky této služby nejvíce cenily aktivního přístupu a podpory, kterou poradenský koutek nabízel. Samozřejmě, že informace, které ženy v poradenském koutku

získaly, byly rovněž velmi důležité, ale za klíčový faktor byl považován právě osobní přístup. Zásadní význam měl také opakovaný osobní kontakt s poradkyní v otázkách kariérové dráhy, neboť poradenství představuje proces učení. V mnoha případech byla pracovnícím nabídnuta podpora na bázi IT, kdy dostaly tip na internetové stránky nebo databáze obsahující software s kariérovým poradenstvím. Tyto služby však ženy využily minimálně, protože dávaly přednost osobní komunikaci s člověkem. Pokud byl tento člověk profesionálním poradcem, pak jim bylo jedno, která organizace jim tuto osobní podporu nabídla – centrum pro vzdělávání dospělých (VUC), odborový svaz, služba v nezaměstnanosti nebo více z těchto institucí najednou.

Prímým výsledkem činnosti poradenského koutku bylo to, že se dvě uživatelky této služby rozhodly vrátit ke studiu. Plánovaly si, že po doplnění vzdělání budou pracovat ve zdravotnictví, kde již nebudou ohroženy ztrátou zaměstnání, jak je tomu v průmyslu. Až do této chvíle vůbec nepovažovaly další vzdělávání za schůdné řešení, neboť měly pocit, že další vzdělání nebo školení se jich už netýká. Příliš se soustředily na finanční bariéry a potíže spojené se studiem v dospělosti, místo aby ve vzdělání viděly nové příležitosti pro osobní a profesní rozvoj. Jedna z nich prohlásila:

„To, že mě vyhodili, se ukázalo ve skutečnosti jako pozitivum. Přinutilo mě to hledat nové cesty. Když jsem navštívila poradenský koutek, uvědomila jsem si, že ve mně dřímá dávný sen, který jsem na nějakou dobu pohřbila. Když jsem ještě chodila do školy, bývala jsem velmi tichá a málokdy jsem měla co říci. Ale dnes, jako dospělá studentka, mluvím pořád a moji spolužáci mi naslouchají jako někomu zkušenému. Je to úžasná změna.“

Ostatní byly i nadále nezaměstnané a hledaly si práci.

Tento poradenský koutek byl nakonec přesunut z pracoviště do kantýny, aby byl lépe přístupný pro všechny. Zástupce místního odborového

svazu vysvětlil, jak důležité je zvýšit povědomí nekvalifikovaných pracovníků o vzdělávacích možnostech: „To, že lidé s nízkým vzděláním získají přístup k poradenství, je nesmírně důležité. Jinak by totiž volili jen omezené možnosti nějakého konkrétního úzkého zaškolení, o kterém už vědí.“ Je evidentní, že v tomto případě působil poradenský koutek pozitivně na sociální inkluzi.

Zdroj: Případová studie, kterou zpracoval Peter Plant a která je obsažena v publikaci *On the shop floor: guidance in the workplace* (Plant, P – Danish University of Education 2006). Podle příkladů z „Workplace guidance“, <http://www.gla.ac.uk/wg/pilotdke.htm>.

Další dva příklady praktické činnosti odborů v Dánsku jsou popsány v následující případové studii.

### Případová studie č. 13: Dánské odbory a poradenství – tradice a obnova

Dánské odborové svazy mají se vzděláváním a výcvikem dlouholeté zkušenosti. Jako sociální partneři hrají aktivní úlohu v základním odborném vzdělání (VET) i ve vyšším odborném vzdělání (CVET) a ve vzdělávání dospělých, kde působí jak na praktické, tak na politické úrovni. Odboráři se snaží zjišťovat budoucí poptávku po kvalifikacích a zabývají se plánováním kurzů i jejich marketingem. S odbory v Dánsku úzce spolupracují služby v nezaměstnanosti; většina odborových svazů poskytuje poradenské služby svým členům, a to jak v otázkách vzdělávání, tak v otázkách nezaměstnanosti. Praktické poradenství má v dánských odborech dlouholetou tradici.

V posledních deseti letech se v Dánsku rozšířila diskuze o tom, jaké služby by měly odbory svým členům poskytovat. Množí se snahy o poskytování služeb v širším kontextu pracovních témat (např. pracovní prostředí, rovnováha mezi osobním a pracovním životem, rozvoj kompetencí) a některé odborové svazy si zvolily poradenství

zcela vědomě za nejdůležitější prvek služeb, které chtějí pro své členy nadále rozvíjet a rozšiřovat. Tradičně bylo poradenství v rámci odborů především věcí místních organizací jednotlivých odborových svazů, jež využívaly hlavně metodu individuálního poradenství v osobním kontaktu.

Motivace k celoživotnímu vzdělávání je mezi členy odborů velmi různá, což znamená, že jsou i velmi různá východiska pro poradenství, počínaje poradenstvím pro pracující s nízkou kvalifikací, přes zaměstnance ohrožené propouštěním až po osoby, jež se snaží o osobní rozvoj a naplnění nebo o kariérový rozvoj za účelem získání vyšší pozice nebo jiné práce. To je také odrazem toho, v jak různých situacích se jednotliví členové nacházejí – počínaje těmi, kteří řeší nové (pozitivní) úkoly ve svém stávajícím zaměstnání a vidí dobré vzdělávací příležitosti, až po takové, kteří před sebou žádné výzvy nemají a v práci žádné příležitosti ke vzdělávání nevidí.

V posledních letech se některé dánské odborové svazy začaly obracet k informačním a komunikačním technologiím, v nichž spatřují určitý nástroj pro poskytování existujících i nových služeb svým členům. Jsou uvedeny dva takové příklady. Každý z nich ukazuje jiný přístup k poskytování poradenských služeb a rovněž jiný technologický přístup. Tyto případové studie slouží jako příklady poradenství poskytovaného prostřednictvím webu dvěma různými odborovými svazy.

#### a) Min Karriereplan odborového svazu HK

HK je dánský odborový svaz sdružující pracovníky v obchodě a administrativě jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. Má 360 000 členů, přičemž ženy tvoří 75 %. Celý projekt nese název *Min Karriereplan* (Můj kariérový plán). Tato iniciativa si klade za cíl poskytnout jednotlivým členům svazu určitý nástroj k plánování své kariérové dráhy v širším slova smyslu, zejména z hlediska rozvoje jejich schopností a kompetencí. Tento nástroj slouží nejen k pořádání kurzů plánování kariéry jednotlivců, nabízí také

možnost využít telefonického poradenství. *Min Karriereplan* byl zpracován dvěma soukromými poradenskými firmami v roce 2006 a od té doby je tento nástroj na webu k dispozici všem členům HK. Odborový svaz HK nyní hodnotí míru využití daného nástroje.

Tento nástroj funguje následovně. Jakmile se člen přihlásí do systému, může začít u svého kariérového plánu. Vybere si, zda bude postupovat s „průvodcem“, to znamená, že dostává rady ohledně toho, jak u jednotlivých kroků svého plánu používat různé nástroje. Člověk si může vybrat z několika nástrojů s různými charakteristikami, a tudíž si zvolit i různé příklady, které jsou mu předkládány. Kariérový plán se skládá ze čtyř prvků: „umím“, „chci“, „žádám“ a „budu“. U každého z těchto prvků je několik šablon, v nichž si uživatel může najít své odborné předměty. Např. je možné zvolit si několik předmětů, seřadit je podle důležitosti od nejnižší po nejvyšší a pak je propojit s preferovaným způsobem učení („styl učení“ nebo „S“).

#### b) Univerzální přístroj měřící práci elektrotechnika (Jobmultimeter)

*Dansk Elektriker Forbund* (odborový svaz elektrotechniků) je tradiční odborový svaz, který sdružuje kvalifikované pracovníky, kteří pracují jako elektrotechnici. Je v něm 30 000 členů, téměř samí muži.

Jobmultimeter je novotvar, jenž je však velmi blízký slovníku elektrotechnika, jeho grafická podoba připomíná tradiční pracovní nástroj. Jobmultimeter byl zaveden jako nástroj, jenž se nazýval „individuální hodnocení kompetencí“. Byl vyvinut ve spolupráci s jednou soukromou poradenskou firmou a nyní slouží jako nástroj pro všechny členy, kterým odborový svaz poskytuje své každodenní služby. Tento nástroj má několik vlastností, které jej pojí spíše s určitými oblastmi pracovní činnosti a odborných dovedností, než v případě kariérového plánu HK. Pomocí tohoto nástroje mohou členové:



- a) průběžně sledovat své schopnosti/kompetence – profesní, obecné i osobní – jež jsou automaticky porovnávány se změnami v poptávce na trhu práce;
- b) plánovat své další odborné vzdělávání;
- c) určovat svou „tržní hodnotu“ (kvůli vyjednávání o mzdě) a zvyšovat ji;
- d) vyhledávat vhodné pracovní místo.

K ostatním částem programu uživatelé přistupují na základě podrobného seznamu svých kompetencí, především odborných (*flaglike competences*), ale rovněž obecných a osobních. Na základě toho mohou být automaticky upozorněni (e-mailem), že některé z jejich odborných způsobilostí mohou zastarat (např. jestliže jsou vyškoleni pro práci se specifickými analogovými telefonními systémy a přitom se přechází na systémy digitální). Tento typ technického rozvoje je běžný a může mít vážný dopad na poptávku po kvalifikacích. Na základě seznamu současných schopností a způsobilostí a na základě současné poptávky i předpovídané budoucí poptávky mohou uživatelé získat přehled o kurzech, které jsou v Dánsku dostupné. Mohou si pak vybrat ty, které chtějí navštěvovat, a sestavit si svůj individuální plán kurzů.

Všechny odborové svazy sbírají statistické údaje o mzdách, přičemž vycházejí z individuálních dat. V případě odborového svazu elektrotechniků lze tato data propojit s popisem požadovaných kompetencí v nástroji nazvaném jobmultimeter. Tímto způsobem lze shromáždit empirické údaje o vztahu mezi jednotlivými kombinacemi dovedností/způsobilostí a mzdami, takže uživatelé pak mohou porovnat svou konkrétní mzdu se mzdou průměrnou. Uživatel tak může získat graf, kde na svislé ose jsou uvedeny různé odborné kompetence a na ose vodorovné jsou tyto tři kategorie:

- a) jeho schopnosti v porovnání s průměrem v dané geografické oblasti;
- b) jeho schopnosti v porovnání s celostátním průměrem;

- c) jeho mzda ve srovnání s celostátním průměrem (v dánských korunách na hodinu).

Zdroj: Případovou studii zpracoval Anders Vind, poradce odborového svazu, LO (Danish Confederation of Trade Unions). <http://www.invers.net/job>.

### 3.1.4 Poznatky ze zkušeností odborových svazů

K faktorům úspěšnosti, které lze vysledovat v případových studiích odborových svazů, patří to, že se při poskytování individuálního poradenství opírají o práci dobrovolníků, přičemž si uvědomují, jak důležité je zaškolení těchto dobrovolníků. Za nezbytnou považují také koordinaci a podporu jejich činnosti, aby se zajistilo nejen počáteční zavedení těchto služeb, ale také jejich rozvoj a trvalá podpora (např. nabírat a školit nové dobrovolníky a rovněž zajišťovat a aktualizovat zdroje). Odbory se ve své činnosti zpravidla zaměřují na rozvíjení dovedností pracujících s nízkou kvalifikací, ale současně se ukazuje, jak je poradenství důležité před započítáním procesu vzdělávání a rozvoje. Tyto iniciativy jsou úspěšné zčásti také proto, že členové odborů mají ke svým kolegům poskytujícím tyto služby značnou důvěru. Široká škála odborových iniciativ také svědčí o tom, že k zapojování lidí do kariérového rozvoje je zapotřebí přistupovat diferencovaně. To, že jsou poradenské služby poskytovány na místech, kde se lidé cítí dobře, nebo která jsou pro ně výhodná a praktická, bylo u některých iniciativ tím nejdůležitějším faktorem úspěšnosti (např. u poradenských koutků).

Ačkoliv některé stávající projekty jsou z hlediska svého rozsahu často malé nebo se týkají jen určitých odvětví, projekt TUC Unionlearn v Anglii má ale i státní podporu. Není mnoho důkazů o tom, že by odbory předkládaly otázky spojené s poradenstvím při kolektivním vyjednávání, ale několik iniciativ již bylo vyvinuto ve spolupráci se zaměstnavatelem, respektive se zaměstnaneckými radami. Přitom však regionální projekt malých a středních podniků v Severním

Porýní-Westfálsku (viz případová studie č. 10) je výsledkem nové kolektivní smlouvy, podle níž mají pracující nárok na vzdělávání. Teprve budoucnost ukáže, do jaké míry pracující této dohody využijí.

Udržitelnost mnoha odborových iniciativ bude patrně záviset na jejich další snaze získávat finanční prostředky pro koordinační a podpůrné aktivity, jako jsou školení a zajišťování odborníků, ačkoliv mnohé poradenské služby poskytují dobrovolníci. Přestože odbory využívají informační a komunikační technologie podobně jako jiní poskytovatelé, tyto iniciativy budou vyžadovat i nadále pomoc při financování, neboť je třeba zajistit jejich aktuálnost.

Nedávná hodnotící zpráva „Rámcová opatření k celoživotnímu rozvoji kompetencí a kvalifikace“ (ETUC/UNICE/UEAPME, 2006) uvádí, že: „Rozvíjet celoživotní učení je i nadále zásadní prioritou, pokud se má Evropa stát nejkonkurenceschopnější znalostní ekonomikou a společností na světě.“ (str. 11). Zdůrazňuje se však také to, že v rámci priority 3 (informování, podpora a poradenství) bylo přijato méně opatření a že několik zemí přiznává, že „je zapotřebí udělat mnohem více pro to, aby se šířily účelně volené informace a zvyšovala se motivace k rozvíjení schopností jak ze strany firem, tak ze strany pracujících,“ (str. 10). Ukazuje se, že sociální partneři se budou muset aktivněji zapojovat do procesu zaměřeného na kariérový rozvoj zaměstnaných osob.

Existují jasné paralely mezi problémy odborových svazů při poskytování podpory kariérového rozvoje a zvyšováním efektivnosti neformálních a nespécializovaných forem této podpory. Těm je věnována pozornost v kapitole č. 5.



## 3.2 Obchodní komory

V některých zemích hrají důležitou roli při řešení otázek trhu práce ve spojení s kariérovým poradenstvím i obchodní (hospodářské) komory. Jedním z příkladů toho, jak fungují obchodní komory v této oblasti, je Rakousko. Na následující případové studii překvapuje široká škála služeb, která se zde nabízí. Nejde jen o poradenství v otázkách pracovních, ale také o psychoterapii a podporu osobního rozvoje.

### Případová studie č. 14: Obchodní komory v Rakousku

V Rakousku poskytují informační a poradenské služby sociální partneři, zejména obchodní komory, a to jak na úrovni spolkových zemí, tak na úrovni regionální. Tyto komory nabízejí mnoho služeb spojených s kariérovou dráhou člověka, např. informace o kurzech nejen svým členům (zaměstnavatelům a firmám), ale v mnohem širším měřítku také mladým lidem, kteří se svým učebním oborem hledají umístění, a zaměstnancům, kteří se snaží získat další vzdělání nebo školení. Odborné vzdělávání pro zaměstnance je poskytováno největší vzdělávací institucí pro dospělé v Rakousku, *Wirtschaftsförderungsinstitut*.

BIWI (*BerufsInformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien*) je příkladem kariérových služeb, jež jsou nabízeny. Tuto službu, která pomáhá lidem v jejich kariérovém rozhodování, poskytuje vídeňská Hospodářská komora ve spolupráci se střediskem učňovského školství. Ve spolkových zemích jsou to *Lehrlingsstellen* (učňovská střediska) hospodářských komor ve spolupráci s Institutem pro ekonomický rozvoj, kdo poskytuje informace a poradenství při hledání vhodného učňovského oboru.

Hospodářská komora, jež je jedním ze sociálních partnerů v Rakousku, provozuje po celé zemi informační střediska a její webové stránky uvádějí kontakty na poradce v kariérových a studijních otázkách. Členům je nabízena celá řada poradenských služeb a koučinků.

## 3.3 Poradenské subjekty poskytující služby outplacementu a koučování

- a) poradenství, jako např. celoživotní poradenství pro dospělé, poradenství v případech kariérové krize;
- b) hledání pracovního místa včetně sestavování individuálního plánu;
- c) poradenství a psychoterapie (včetně poradenství pro rodiče, psychoterapie pro mladé lidi i dospělé, rodinné poradenství);
- d) osobní rozvoj, např. studijní poradenství a motivační tréninky.

Na webové stránce mají členové k dispozici informace o kariérovém poradenství, včetně následujících bodů:

- a) co je kariérové poradenství a co může členům nabídnout;
- b) kde se k němu lze dostat, kdo poskytuje takové služby, jako např. osobní koučink;
- c) jak se tato služba poskytuje, např. i telefonicky nebo po internetu, což má určitou výhodu anonymity;
- d) informace o *Verband fur Berufs und Bildungsberatung* (VBB) – Asociaci pro vzdělávací a kariérové poradenství, jejímiž členy jsou i poradci v otázkách kariérového rozvoje;
- e) pravidla a etické zásady, kterými se kariéroví poradci řídí.

Webová stránka obsahuje řadu odkazů na různá jiná místa poskytující kariérové poradenství specifickým skupinám, jako např. ženám a imigrantům, např. odkazy na další webové stránky, Vídeňskou komoru pracujících a na službu *Arbeitsmarktservice*.

Zdroj: <http://www.biwi.at>.

K dalším zemím, kde v tomto ohledu obchodní komory rovněž hrají významnou roli a zprostředkovávají jednání mezi zaměstnavateli a odbory, patří Německo, Španělsko, Francie, Lucembursko a Portugalsko. V některých případech jsou však jejich iniciativy zaměřeny výhradně na mladé lidi vstupující na trh práce.

### 3.3.1 Rozsah poskytovaných služeb

Služby kariérového rozvoje poskytované pracovníkům, kteří jsou propouštěni (tzv. outplacement), představují hlavní oblast, ve které jsou již po mnoho let velmi aktivní soukromí poskytovatelé. Tyto služby reagují na dvě konkrétní potřeby zaměstnavatelů:

- a) schopnost zadat externě velký objem těchto služeb v situaci, kdy organizace zavírá celé výrobní závody nebo prochází zásadní restrukturalizací. Zaměstnavatelé jsou klidnější, když tyto služby poskytuje externí subjekt mimo jiné proto, že by tak velký objem vlastními silami často nebyli schopni zvládnout.
- b) komplexnější služby pro vysoce ceněné jednotlivce, kteří se dostali do problematické situace, nebo pro pracovníky s vysokým potenciálem či dovednostmi, které si zaměstnavatel přeje udržet a dále rozvíjet.

Několik velkých národních společností v této oblasti v nedávné době procházelo restrukturalizací, když se staly součástí nadnárodních společností. Zároveň dochází k fúzím a na národní či evropské úrovni jsou dojednávány dohody o partnerské spolupráci. Momentálně na trhu existuje několik velkých nadnárodních konzultačních společností poskytujících služby outplacementu, které fungují globálně a mají svá zastoupení v několika evropských zemích. Vedle těchto nadnárodních společností ale existují také další společnosti, které své činnosti provozují pouze v jedné zemi, a také velký počet malých firem a odborníků na volné noze, kteří se v této oblasti pohybují.

Mnohé tyto společnosti spojují outplacement s dalšími souvisejícími personálními činnostmi, jako je nábor, koučink a hodnocení, a prezentují se jako poradci v oblasti lidských zdrojů. Obecně nabízejí portfolio služeb, kde je hlavním klientem zaměstnavatel zastupující zaměstnance, ale tyto služby mohou využívat i jednotlivci. Několik těchto společností se odštěpilo od manažerských poradenských firem a mnohá známá jména jsou dceřinými společnostmi jiných známých jmen.

Pokud společnosti nabízejí služby i jednotlivcům, zaměřují se obvykle na kvalifikovanější a služebně starší pracovníky. Služby pro zaměstnavatele se často zaměřují na outplacement, ale běžně se také nabízí maximalizace využití potenciálu stávajících zaměstnanců („řízení perspektivních pracovníků“) a kariérový koučink. Tyto společnosti se mohou z obchodních důvodů různými způsoby spojovat, a tím klientům nabízet výhody mezinárodních kontaktů a standardů služeb. Některé poradenské subjekty ve veřejném sektoru zároveň také začínají podnikům nabízet outplacement a personální poradenské služby (viz kapitoly 4.4 a 4.5).

Je evidentní, že mnohé agentury zajišťující outplacement se začínají prezentovat jako organizace, které dokáží nabídnout konzultační služby ke všem aspektům lidských zdrojů, od řízení perspektivních zaměstnanců, rozvoje a koučování vedoucích pracovníků až po podporu organizačních změn. Například společnost *Right Management* (dříve *RightCoutts*) pracovala s Britskou radou na vytvoření pozitivního prostředí pro plánované organizační změny. Vzdělávali pracovníky tak, aby byli schopni zvládnout změny na osobní úrovni. Stejně jako u odborových svazů se i zde ukazuje účinnost online nástrojů pro řízení vlastní kariérové dráhy.

#### Případová studie č. 15: Spolupráce společnosti *Right Management* s Britskou radou

Britská rada (*The British Council*) je přední organizací, která podporuje rozvoj kulturních vztahů a kontaktů mezi obyvateli Velké Británie a dalších zemí. Má 218 zastoupení ve 109 zemích. Součástí strategie Britské rady nazvané „2010 strategy“ je maximálně využívat potenciál a kreativitu svých zaměstnanců a radikálně změnit způsob práce.

Britská rada má své pracovníky po celém světě, a proto nebylo možné poskytnout individuální kariérové poradenství. Společnost *Right Management* vytvořila na míru šitý online nástroj pro sebeřízení kariérového rozvoje, který:

- a) sloučil stávající personální činnosti a opatření a umožnil pracovníkům zamyslet se nad svou kariérovou dráhou v kontextu rychle se měnícího prostředí;
- b) zohlednil kulturní prostředí a různorodost organizace a zároveň byl jednoduše dostupný všem 8000 pracovníkům po celém světě;
- c) reagoval na potřeby pracovníků na všech úrovních.

Díky tomuto nástroji se pracovníci mohli zamyslet nad svými osobními cíli a nad svým vztahem k zaměstnavateli, a získali tak možnost vzít svou kariéru do vlastních rukou. Cílem bylo povzbudit a podpořit pracovníky k aktivnějšímu přístupu k osobnímu rozvoji a k otázkám jejich kariéry.

Tyto stránky mají od svého spuštění v únoru 2005 průměrně 950 návštěvníků za měsíc. Díky tomuto nástroji mají pracovníci lepší povědomí o svém kariérovém rozvoji a dokáží lépe sladit své potřeby s potřebami organizace.

Dobře fungující partnerská spolupráce mezi společnostmi *Right Management* a Britskou radou byla klíčovým faktorem úspěchu. Semináře a pilotní fáze projektu ověřily, zda tento nástroj skutečně řeší klíčové otázky související s plánovanou změnou a s jejím úspěšným zavedením. Společnost dále použila komunikační strategii rozdělenou do několika fází, což pomohlo dobře načasovat rozjezd celé iniciativy.

Zdroj: *Right Management*, <http://www.right.com/>.

Poradenské firmy nabízejí kariérové poradenství, pomoc a služby v oblasti koučinku a outplacementu, a to jak jednotlivcům, tak i celým týmům či organizacím. U jednotlivců je pomoc zaměřena na jejich další kariérový postup u současného zaměstnavatele, na zvládnutí situace následující po eventuálním propuštění (psaní životopisu, techniky zvládnání pohovoru), na změnu v kariérové dráze (včetně možnosti přejít na „volnou nohu“ či stát se živnostníkem), na řešení problémů v práci, jako je například stres, a na dosažení

lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tyto poradenské firmy mohou s organizací či jednotlivcem uzavřít smlouvu, na jejímž základě jí takové služby poskytují, a to například ve formě skupinových či individuálních sezení. Služby mohou zahrnovat osobnostní testy a psychometrické testy nebo mohou mít formu kariérového koučování či jiné individualizované pomoci.

Organizace fungující jako zprostředkovatelé v oblasti kariérového rozvoje nabízejí jako důležitou součást svých služeb také webové stránky. Tyto stránky slouží jako marketingový nástroj, ale obsahují také nástroje pro podporu svépomoci a užitečné odkazy na další stránky, jako jsou například personální agentury, specializované stránky pro nábor absolventů, pracovní inzeráty z místních a celonárodních tiskovin, alternativní profesní dráhy, novinky a know-how z podnikatelského světa a další zdroje z oblasti profesní dráhy.

### 3.3.2 Zajišťování kvality: samoregulace odvětví

Nárok na konkrétní služby, ale i kvalitativní standardy jsou způsoby, jak mohou vlády pomáhat rozvíjet standardy poskytování služeb v oblasti kariérového poradenství. Kvalitativní standardy mohou být jak povinné, tak dobrovolné. Tabulka standardů používaná ve Velké Británii (viz případová studie č. 6) je jedním z příkladů vládou financované iniciativy, která definuje určité měřítko (benchmark) pro poskytování služeb. Standardy ovšem také vytvářejí různé profesní organizace, jako například Asociace evropských poradenských firem v oblasti kariérového rozvoje (Association of Career firms in Europe), která zastupuje zájmy evropských poradenských firem pro outplacement, či Mezinárodní sdružení firem kariérového poradenství (Career Professionals International), které často také certifikují vzdělávací programy pro poradenské pracovníky v oblasti kariérového rozvoje.

Členové Asociace evropských poradenských firem v oblasti kariérového rozvoje (<http://www.aocfi.org/>) musí být „vyškolenými kariérovými poradci, jejichž úkolem je poskytovat poradenství při důležitých rozhodnutích týkajících se kariérové dráhy a pomáhat svým klientům dosáhnout nové dlouhodobé pozice v zaměstnání“. Členské organizace musí také dodržovat etický kodex.

Jednotlivec může také prostřednictvím webových stránek najít odborníka v oblasti kariérového rozvoje ve své vlastní zemi. Mezinárodní asociace poradců v oblasti kariérového rozvoje (ACP International) společně s Mezinárodní asociací poradenských firem v oblasti kariérového rozvoje (ACFI, členové v 19 členských státech EU) sponzorují Mezinárodní ústav pro certifikaci v oblasti kariérového rozvoje (ICC International, [www.careercertification.org](http://www.careercertification.org)). Tento ústav umožňuje poradenským pracovníkům získat certifikaci na základě kompetenčního rámce. Žadatel může získat certifikaci na úrovni „practitioner“, „fellow practitioner“ nebo „fellow manager“. Na jeho cestě ho podporuje některý ze stávajících členů ústavu. Tato spolupráce může probíhat prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo poštou. Následující případová studie dokumentuje příklad profesních standardů.

#### Případová studie č. 16: Etické kodexy pro poradenské firmy v oblasti kariérového rozvoje

Mezinárodní asociace poradců v oblasti kariérového rozvoje (ACP International) je organizace sdružující odborníky pracující v malých i velkých firmách, zejména v soukromém sektoru. Tato asociace byla založena v roce 1989 a v současné době má přes 2000 členů ve více než 30 zemích. Má své regionální skupiny v Evropě, Severní a Jižní Americe, Africe a v Asii a Tichomoří a dále sekce na národní a místní úrovni. Členské státy EU, ve kterých takové sekce fungují, jsou: Belgie, Dánsko, Německo, Irsko, Španělsko, Francie, Itálie, Nizozemsko, Rakousko, Švédsko a Spojené království (jedna sekce funguje i ve Švýcarsku).

Členové poskytují zaměstnavatelům služby, jako například řízení kariérového rozvoje pro jejich zaměstnance, outplacement, hodnocení, koučink, udržení talentů/perspektivních zaměstnanců či firemní poradenství. Své služby nabízejí také jednotlivcům, včetně hledání zaměstnání či strategie pro řízení kariérového rozvoje, osobního a profesního růstu, změny kariérové dráhy a možností odchodu do důchodu či přechodu k podnikání.

Členové ACP International se řídí etickým kódexem, který umožňuje lépe pochopit specifika této profesní skupiny:

„Povinností všech členů Asociace je:

- a) neustále zlepšovat své profesní dovednosti, kompetence a znalosti s cílem poskytovat organizacím a individuálním klientům služby té nejvyšší kvality;
- b) dodržovat veškeré právní předpisy, nařízení a směrnice týkající se obchodních postupů a vztahů;
- c) otevřeně poukazovat na jakýkoliv potenciální střet zájmů, ke kterému by při jejich práci mohlo dojít;
- d) hlásit příslušným orgánům jakékoliv protiprávní jednání na straně zaměstnavatele, spolupracovníka či obchodního partnera;
- e) jasně definovat nabízené služby a zajistit, aby tyto služby nepřesahovaly jejich znalosti a schopnosti. Členové si musí uvědomovat hranice svých schopností a poskytovat pouze takové služby a používat pouze takové postupy, materiály a nástroje, pro které získali kvalifikaci formálním vzděláním, školením či na základě pracovních zkušeností;
- f) v rámci propagace hovořit pravdivě a nikdy neuvádět, nezkruslovat a nenaznačovat profesní dovednosti, které nemají, či služby, které vědomě nemohou poskytnout;
- g) používat anebo provádět interpretaci pouze takových hodnotících nástrojů, pro které mají příslušnou kvalifikaci;
- h) zpřístupnit výsledky vyhodnocení třetím stranám pouze na základě písemného souhlasu

jednotlivých klientů;

- i) zachovávat důvěrnost osobních informací a sdělit každému klientovi, že je možné předat sponzorující organizaci (na základě žádosti) obecné zprávy o dosaženém pokroku, ale tyto zprávy budou pouze obecné a nebudou obsahovat žádné osobní či důvěrné informace;
- j) vhodným způsobem informovat potenciálně dotčené třetí strany nebo zodpovědné orgány v případě, že okolnosti ukazují na jasné a bezprostřední nebezpečí pro klienta, sponzora či jinou stranu. V ideálním případě tak učinit s vědomím či souhlasem příslušného klienta, ale je-li to nutné, i bez něj;
- k) nenabízet zaměstnancům sponzorující organizace žádnou odměnu za zprostředkování ani nepřijímat nevhodné dary;
- l) žádným způsobem nepodporovat, nenapomáhat, neúčastnit se ani nezískávat prospěch z porušování tohoto kodexu.“

Zdroj: <http://www.acpinternational.org/about/ethics.html>.

Nabídka soukromých poradenských firem v oblasti outplacementu a koučování v otázkách kariérového rozvoje se v posledních letech stále rozšiřuje. Je to v důsledku neustálého „varu“ na trhu práce, kdy na jedné straně jsou lidé propouštěni, ačkoliv jejich odvětví prosperuje, a na druhé straně se zvětšuje poptávka po rozvoji lidských zdrojů a zejména po kvalitnější přípravě vedoucích pracovníků tak, aby byli lépe schopni rozvíjet své podřízené. Zdá se, že poslední zmíněná potřeba způsobila nedávný nárůst poptávky po koučinku. Nesmíme však zapomínat, že velká část těchto činností se opět zaměřuje na vysoce kvalifikované či perspektivní skupiny pracovníků, což odráží zájmy zaměstnavatelů investovat právě do těchto skupin pracovníků.

V odvětví funguje malý počet velkých mezinárodních společností, nezanedbatelný počet firem na státní úrovni, z nichž některé spolupracují s firmami v souvisejících odvětvích, a dále obrovský počet malých firem a nezávislých poradců.

### 3.4 Svěpomoc a vzájemná pomoc (peer support)

Na všech těchto úrovních je zřetelný trend diverzifikace a kromě tradičního outplacementu poskytovatelé stále více nabízejí i koučování v otázkách kariérové dráhy. Některé z největších firem na trhu se nyní prezentují jako poradenské firmy pro lidské zdroje spíše než tradiční agentury pro outplacement.



Publikace o svěpomoci a další vzdělávací dokumenty jsou na trhu k dispozici již mnoho let. Nejznámější publikací je patrně *What color is your parachute? (Jakou barvu má tvůj padák?)* vydaná poprvé v roce 1972 s každoroční aktualizací (poslední vydání: Bolles, 2006). Mnoho textů o svěpomoci je také možné najít na internetu. V poslední době se ale také začaly rozvíjet webové stránky zaměřené na tzv. vzájemnou pomoc. Jde o virtuální komunity, kde spolu přes internet komunikuje skupina lidí a vyměňují si informace. Některé stránky se zaměřují na konkrétní skupinu lidí – časté jsou stránky pro mladé či pro ženy – nebo na konkrétní profesní okruhy. Tyto komunity patrně odrážejí skutečnost, že lidé věří „sobě podobným“ stejně jako lékařům či akademikům (Edelman, 2006). V některých specializovaných odvětvích, jako je medicína, výzkum ukázal, že zkušenější spolupracovníci (tzn. osoby ve vyšší fázi odborné přípravy) jsou považováni za nejužitečnější zdroj rad v otázkách kariérového rozvoje, dokonce užitečnější než služebně starší lékaři (Jackson a kol., 2003). Míra využívání neformálních či laických zdrojů kariérové pomoci se často podceňuje. V mnoha specializovaných oborech jsou nejlepším zdrojem informací o mnohých aspektech nábore a kariérové dráhy právě osoby, které v daném oboru již pracují. Sociální sítě mohou mít širší roli než jen poskytovat informace, mohou vytvářet pracovní příležitosti prostřednictvím networkingu. Například IQONS ([www.iqons.com](http://www.iqons.com)) je nová online komunita v oblasti módy, jejímž cílem je mít stejný vliv ve světě módy, jako má MySpace ve světě hudby. Je to nezpoplatněná platforma, na které se mohou setkávat všichni, kteří se zajímají o módu nebo jejichž práce se módy týká, mohou zde prezentovat svou práci a vytvořit si své vlastní alternativní sítě.

V následujících případových studiích popisujeme dva příklady takovéto virtuální komunity zaměřené na ženy.

#### Případová studie č. 17: Femity

Femity je německá virtuální soukromá nezisková komunita. Zaměřuje se na kariérové poradenství

pro pracující ženy ve formě výměny zkušeností, učení se na modelových příkladech a mentoringu. Stejně jako jiné virtuální komunity je i Femity založena na principu, že virtuální komunity slučují obrovské množství znalostí, zkušeností a schopností. Funguje tedy na principu vzájemné výměny informací.

Tyto webové stránky si kladou za cíl poskytovat rozsáhlé informace a kontakty, které mají pomáhat ženám při kariérovém rozvoji a profesním postupu. Zaměřují se na německy mluvící ženy, které pracují v Rakousku, Německu a Švýcarsku jak na volné noze, tak i v zaměstnaneckém poměru. Webové stránky jim umožňují vyměňovat si prostřednictvím sítě znalosti a zkušenosti a také zde naleznou aktuální informace o otázkách podnikání a kariérového rozvoje. Veškeré tematické články jsou rozdělené podle námětu, například rodina a kariéra, organizace času, založení firmy atd., a jsou volně dostupné v tzv. „otevřeném prostoru“.

Stránky nabízejí samostatná fóra zabývající se například otázkami profesního života, profesní dráhy, dalšího vzdělávání či hledání zaměstnání. Návštěvnice si mohou pročítat články nebo zde umístit své vlastní komentáře a otázky. Tato fóra jsou přístupná pouze registrovaným uživatelům (registrace pomocí e-mailové adresy a hesla), aby jejich diskuze mohly probíhat „v uzavřeném a chráněném prostoru“. Někteří registrovaní uživatelé jsou kvalifikováni koučové či poradci v otázkách kariérového rozvoje. Tito uživatelé mohou odpovídat na komentáře a otázky a dávat tipy, nápady, informace atd., čímž v podstatě poskytují dobrovolné poradenské služby. Registrovaní uživatelé, kteří pracují jako kvalifikováni koučové či poradci, mohou inzerovat své služby v inzertní části (*Marktplatz*), a získat tak nové klienty. Stejně tak ostatní uživatelé mohou v inzertní části poptávat pomoc v otázkách plánování své profesní dráhy: například 6. prosince 2006 zde byla umístěna poptávka po kouči z okolí Düsseldorfu.

Registrace je zdarma, zpoplatňují se pouze

doplňkové služby, jako například inzerce služeb (např. nabízené semináře). Stránky byly spuštěny v roce 2001 jako výstup neziskového projektu, který iniciovala Pia Bohlen-Mayen. V roce 2006 měly stránky více než 9 000 uživatelů.

Zdroj: <http://www.femity.net>.

#### Případová studie č. 18: Ženská komunita pro kariérové poradenství (WCC)

Kariérové poradenství formou virtuálních komunit pro ženy procházející změnou profesní orientace je mezinárodní projekt podporovaný programem Leonardo da Vinci, který stojí na principu poradenství prostřednictvím virtuálních komunit a má 12 partnerů v osmi evropských zemích. Cílem projektu bylo vytvořit celoevropskou koncepci kariérového poradenství pro ženy, které se zamýšlejí nad dalším rozvojem své kariérové dráhy.

Vytvořila se vícejazyčná platforma ve formě internetové komunity s poradenským střediskem. Hlavní funkce této platformy zahrnovaly profily členů, diskuzní fóra, možnost zasílání zpráv jiným členům, funkci vyhledávání konkrétního člena komunity, kontaktní seznamy, redakční prostor pro publikaci článků, archiv a poradenské středisko. Při registraci byly vloženy základní údaje o daném členovi včetně jeho profesní dráhy a potenciálních zájmů. V případě, že daný člen požádal o poradenské služby, zjišťovaly se další informace, jako například počet a věk dětí, současná anebo požadovaná pracovní pozice. Na projektu spolupracovala celá řada kvalifikovaných poradců se znalostmi a zkušenostmi v různých oblastech, které bylo možné v rámci projektu využít.

Výsledkem projektu byl manuál pro poradce, který se zabýval typickými rysy online poradenství, modelem Ženské komunity pro kariérové poradenství (WCC) a praktickými postupy (viz obr. č. 4). Projekt také zohlednil různé mezinárodní standardy kvality a etické normy, například

standardy Mezinárodní asociace pro studijní a kariérové poradenství (IAEVG).

Ženská komunita pro kariérové poradenství (WCC) určila specifická témata, kterými se online poradenství liší od tradičnějších forem poradenství. Zprv: profesní poradenství prostřednictvím WCC využívá složitější a propojenějšího systému poradenství v rámci virtuálních komunit specifických pro danou zemi. Jde proto mnohem dál než obyčejné poradenství po telefonu či na chatu, protože motivuje k aktivnímu networkingu, výměně zkušeností a osobnímu rozvoji díky pozitivním příkladům ze stávající sítě. Virtuální komunita nabízí specifické informace podle témat či pro konkrétní cílové skupiny, pomáhá rozpoehybovat učební procesy a podporuje rozvoj řízení informací a znalostí. Z druh: zaměřen pouze na ženy se ukázalo jako důležitý faktor úspěchu. Zkušenosti z tohoto projektu ukazují, že ženy tvoří homogennější virtuální komunitu než muži. Někteří tvrdí, že ženy vykazují vyšší úroveň socializace v komunikaci, a proto lépe ocení výhody virtuální komunity. Komunity jsou častěji organizovány podle témat než podle pohlaví. V reálném životě, kdy se příslušníci obou pohlaví setkávají ve smíšených komunitách, mohou komunikaci ovládnout muži. V heterogenních skupinách se ženy mohou držet v pozadí, zatímco muži mají menší zábrany komunikovat ústně či písemně.

Cílovou skupinou projektu byly ženy procházející změnou orientace své profesní dráhy (během a po ukončení výchovy dětí), ženy snažící se o kariérový postup a o dosažení vyšší či jiné kvalifikace na své pracovní pozici či v rámci firmy a ženy, které plánovaly přechod k vlastnímu podnikání či již podnikatelkami byly. Skupiny se v jednotlivých zemích lišily a v případě, že v jednom členském státě bylo více skupin, lišily se mezi sebou i tyto skupiny.

Heterogenní skupina v Německu a Rakousku zahrnovala i vysoce kvalifikované ženy. Všechny se zajímaly o možnosti dalšího vzdělávání a o typy na pracovní místa. Společným tématem byl

dopad výchovy dětí na kariérový rozvoj či návrat do placeného zaměstnání. Většina osob ve francouzské komunitě byly vysoce úspěšné ženy s mezinárodní profesní dráhou. Ve Švédsku tvořily největší skupinu kvalifikované a zkušené ženy z průmyslových odvětví, které se zajímaly o další vzdělávání nebo změnu zaměstnání. Některé byly ze vzdálených regionů a snažily se proniknout na trh práce prostřednictvím distančního vzdělávání a poradenství. A na závěr, irská komunita se zaměřovala primárně na matky bez kvalifikace a jiné ženy, které chtěly získat profesní kvalifikaci. V prioritní skupině byly také ženy účastníci se dalšího vzdělávání, které si hledaly zaměstnání.

Způsoby poradenství se lišily podle cílových skupin v jednotlivých zemích. Struktura poradenského postupu ale byla podobná. Projektový model zahrnoval moderátora fóra, poradce v otázkách kariérového rozvoje v poradenském středisku a poradenský mentoring poskytovaný určenými zkušenými poradci i jednotlivými účastníky mezi sebou (viz obr. č. 5).

K březnu 2006 bylo na stránkách Ženské komunity pro kariérové poradenství registrováno 3200 žen ze čtyř zemí, které se v té době projektu účastnily. Přibližně 200 z nich poptávalo individuální poradenství prostřednictvím chráněného prostoru těchto webových stránek. Francouzská, švédská a irská komunita byla ukončena s koncem financování z programu Leonardo da Vinci. V Německu a Rakousku projekt pokračuje díky financování z programu Equal. Zkušenosti ukázaly, že poradenské středisko na webových stránkách má nejvyšší hodnotu pro uživatele, kteří plánují z komunity odejít hned po vyřešení svých nejnáléhavějších problémů.

Zdroj: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>.

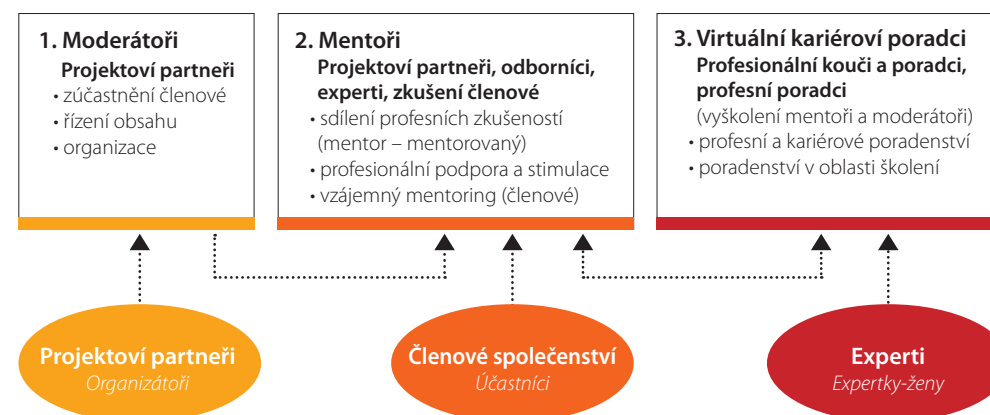
Další projekty vzájemné pomoci (peer support) se zaměřují na mladé a jejich cílem je pomoci jim nalézt práci. Jedna britská organizace, Future Foundations, se zaměřuje na koučink a mentoring. Pomáhá mladým lidem a zároveň je vedena

Obrázek č. 4: Online poradenství v modelu WCC

Zdroj: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>.



Obrázek č. 5: Struktura systému podpory v komunitě WCC



Zdroj: <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>.

### 3.5 Profesní asociace a odvětvové organizace

mladými lidmi, často v počáteční fázi své kariérové dráhy. Cílem této organizace je pomoci mladým lidem najít si odpovídající kariérovou dráhu a životní styl. Nabízí jim informace, podpůrné akce, semináře, koučink, mentoring a programy outplacementu ([www.future-foundations.co.uk](http://www.future-foundations.co.uk)). Jejich služby se zaměřují na studenty a absolventy různých typů škol. Future Foundations také provozuje tzv. „Sparkle Network“, což je síť vzájemné pomoci pro osoby v počáteční fázi kariérové dráhy.

V určitém směru jsou tyto stránky jen „nadstavbou“ sociálních sítí, jako například Friends Reunited nebo MySpace (na které mimochodem také najdeme sekci s pracovními inzeráty). Nabízejí ale také pomoc šitou na míru, protože se zaměřují konkrétně na otázky zaměstnanosti a kariéry a v některých případech nabízejí služby (např. školení či koučink) a také reklamu třetím stranám. Ačkoliv webové stránky jako Ženská komunita pro kariérové poradenství vznikly díky dotacím ze strany státu nebo EU, jiné podobné stránky vznikly jen díky soukromé iniciativě. Je sice těžké předem vědět, jak úspěšné jednotlivé stránky budou, ale Femity funguje již pět let, zatímco IQONS byla spuštěna na začátku roku 2007. I kdyby některé z těchto stránek neuspěly, je pravděpodobné, že je nahradí jiné podobné stránky. Dalším potenciálním zdrojem pomoci mohou být univerzitní sítě a sítě absolventů. Mnohé univerzity mají nějakou síť svých absolventů a některé ji začínají využívat jako zdroj pro své současné studenty. Existuje možnost takové sítě dále rozšířit, a vytvořit tak virtuální komunitu.



Profesní organizace již dlouho vydávají pravidelné zpravodaje s pracovními inzeráty. Ačkoliv některé se stále šíří v tištěné podobě, mnoho jiných je možné nalézt také na webových stránkách dané organizace a stávají se součástí rychle se šířícího náboru pracovníků prostřednictvím internetu. Profesní asociace a odvětvové organizace jsou často hlavním zdrojem informací o školení a profesních požadavcích kladených na konkrétní kariérovou dráhu. Jsou tedy klíčovým zdrojem informací nejen pro kariérové poradce, ale také pro jednotlivce. Je ale třeba si uvědomit, že tyto organizace zastupují různé skupiny. Profesní organizace většinou slouží jednotlivým členům, zatímco odvětvové organizace obvykle sledují zájmy velkých zaměstnavatelů v daném odvětví.

Na těchto webových stránkách lze obvykle nalézt volně přístupné informace o možnostech vzdělávání či práce v konkrétní profesní oblasti, zatímco jiné informace (např. pracovní inzeráty) jsou dostupné pouze registrovaným členům v chráněné části stránek. Mnohé profese nyní vyžadují další profesní rozvoj (CPD) a nabídka školení v mnoha případech představuje konkrétní podnikatelskou činnost. Nedá se proto vždy očekávat, že budou o nabídce vzdělávacích možností informovat bez skrytých zájmů. V jiných případech je kariérové poradenství společnou iniciativou sociálních partnerů. Následující případová studie popisuje jednu takovou iniciativu a škálu služeb, kterou nabízí Asociace pracovníků v exekutivě ve Francii (*L'association pour l'Emploi des cadres – APEC*).

#### **Případová studie č. 19: Asociace řídicích pracovníků ve Francii (APEC)**

Asociaci řídicích pracovníků (APEC) založili francouzští sociální partneři v roce 1966 s cílem zlepšit fungování trhu práce pro řídicí pracovníky. Organizace má 45 středisek po celé zemi, 870 spolupracovníků, z nichž 640 jsou odborníci v oblasti náboru a řízení profesní dráhy. Služeb APECu využívá 400 000 řídicích pracovníků

a 25 000 společností. Řídicí pracovníci mohou získat informace o službách, které APEC nabízí, v klientských střediscích, kde jim poradí a odkáže je na své konkrétní konzultanty. APEC vytváří konkrétní služby pro zaměstnavatele a pro řídicí pracovníky. Asociace nabízí poradenství v oblasti náboru řídicích pracovníků jak provozním ředitelům společností, tak odborníkům na lidské zdroje. Služby určené zaměstnavatelům zahrnují činnosti vedoucí k dosažení lepšího pochopení trhu práce s pracovníky v řídicích funkcích, pomoc definovat požadované schopnosti a zprostředkování kontaktu s vhodnými kandidáty na jejich volná místa. APEC také spolupracuje s řídicími pracovníky a top manažery na mezinárodní úrovni při procesu hledání zaměstnání ve všech fázích jejich profesní dráhy. Pomáhá jim vyhodnotit vlastní schopnosti (včetně bilanční diagnostiky, tzv. *bilan de compétences*) i případně slabé stránky. Dochází zároveň k identifikaci vhodných oblastí, kam hledání směřovat, a je poskytnuta pomoc při jeho plánování a organizaci.

Webové stránky APEC ([www.apec.fr](http://www.apec.fr)) byly spuštěny v roce 1998, obsahují 11 000 nabídek pracovních míst pro řídicí pracovníky a čerstvé absolventy a registrovaným uživatelům nabízejí podrobné informace a poradenství. Webová stránka pokrývá oblasti jako například pracovní trh pro řídicí pracovníky a podniky, jež nabírají řídicí pracovníky, kteří chtějí pracovat a školit se v zahraničí.

V roce 2006 spustil APEC novou personalizovanou online informační a poradenskou službu. Řídicí zaměstnanci pracující ve Francii i v zahraničí mohou na tyto stránky umístit svůj životopis, vytvořit si svůj kariérový plán a hledat volná pracovní místa online. Uživatelé si musí vytvořit APEC účet, což jim umožní lépe řídit vyhledávání a mohou také využít konzultanty APEC, kteří poskytují individualizované poradenství a podporu v otázkách rozvoje kariérové dráhy. Nabídky práce mohou uživatelé dostávat e-mailem. Mohou si vytvořit až 3 různé verze životopisu a uložit si je ve formátu pdf nebo doc. Registrovaní uživatelé také mohou dostávat individualizované

informace o konkrétních regionech či profesních odvětvích.

Zdroj: Asociace pracovníků v exekutivě (APEC, Association pour l'emploi des cadres).

Ve Velké Británii funguje 25 sektorových rad zabývajících se profesními dovednostmi (SSC): jsou to nezávislé organizace, které řídí zaměstnavatele, a zabývají se konkrétním profesním odvětvím. Mají čtyři základní cíle: zaplnit mezery a nedostatečnou nabídku konkrétních dovedností; zvýšit produktivitu a výkonnost soukromého i veřejného sektoru; rozšířit příležitosti pro všechny pracovníky v daném sektoru s cílem zlepšit jejich dovednosti a zvýšit produktivitu; dále zlepšit nabídku vzdělávání, včetně učňovských programů, vyššího vzdělávání a národních profesních standardů (NOS).

Sektorové rady jsou pro zaměstnavatele ústředním místem, kde mohou definovat dovednosti a produktivitu potřebnou ve svém sektoru. Rady mohou od zaměstnavatelů získat informace o tom, kde pocítují nedostatek či mezery v dovednostech, a tyto informace dále předat jednotlivcům a kariérovým poradcům. Prostřednictvím webových stránek Národního výzkumného poradenského fóra ([www.guidance-research.org/future-trends/](http://www.guidance-research.org/future-trends/)) poskytují kariérovým poradcům informace o trhu práce. Všechny sektorové rady mají licenci udělenou centrální vládou a zemskými vládami Skotska, Walesu a Severního Irsku. Sektorové rady společně pokrývají přibližně 85 % pracovního trhu ve Spojeném království.

Skillset je sektorová rada pro odvětví filmu, rozhlasového a televizního vysílání, videa, interaktivních médií a fotografie. Následující případová studie hovoří o službách, které Skillset poskytuje jednotlivcům pracujícím v tomto odvětví (nicméně poskytuje poradenské služby i osobám, které v danou chvíli o práci v tomto odvětví pouze uvažují). Informační a poradenský projekt (IAG), na kterém Skillset spolupracuje s dalšími 11 sektorovými radami, umožnil vybudovat

fungující spolupráci mezi TUC Unionlearn (viz případová studie č. 7) a sektorovými radami. Zpracovává se memorandum o porozumění mezi TUC Unionlearn a sektorovými radami a zároveň také pracovní plán budoucí spolupráce v oblasti poskytování informací a poradenských služeb.

#### Případová studie č. 20: Poradenské služby poskytované radou Skillset

Skillset poskytuje specifické sektorové informace, poradenství a vedení (IAG) ve dvou formách: kariérovým poradcům, kteří získávají informace prostřednictvím e-mailové dotazové služby a na různých seminářích, a dále přímo jednotlivým osobám<sup>15</sup>.

Poradenské služby pro jednotlivce jsou poskytovány třemi způsoby:

- a) telefonicky: přes Learndirect je možné využít nezaplatněnou zákaznickou linku. Tato forma poradenství se zaměřuje na způsoby vstupu do odvětví a na úvodní školení. Ve Skotsku a Walesu jsou také k dispozici konkrétní zákaznické linky;
- b) e-mailem: tato služba je zdarma a je dostupná pro kohokoliv v rámci EU;
- c) osobní setkání: takové služby poskytují odborníci v tomto odvětví, kteří pracují na volné noze a jsou proškoleni v kariérovém poradenství. Některé individualizované služby jsou zpoplatněny, ale díky dotacím z různých organizací mají členové odborů služby za poloviční ceny a ve Walesu byly dokonce úplně zdarma (do konce března 2007).

Služby je možné získat na třech úrovních:

- a) první úroveň je pro nováčky, kteří jsou v odvětví méně než dva roky. Hodinová konzultace

<sup>15</sup> Skillset také řídila projekt za účasti 11 dalších sektorových rad. Cílem bylo nalézt způsoby, jak by tyto rady mohly efektivněji poskytovat informace o trhu práce kariérovým poradcům, kteří pracují s mladými lidmi i s dospělými (pro stávající a nové zaměstnance v daném odvětví – Graver a kol., 2006).

stojí 30 GBP (dotace konkrétním skupinám – viz výše – a osobám s nízkým příjmem). Před konzultací vyplní klient podrobný formulář;

- b) druhá úroveň je hlubší diskuzí určenou zkušenějším pracovníkům v odvětví. Pečlivě se zvažuje, který poradce je vhodný pro kterého klienta. Konzultace trvající 1,5 hodiny stojí 60 GBP (platí uvedené dotace) a zahrnuje až dvouhodinovou přípravu poradce;
- c) klienti, kteří prošli jednou ze dvou výše uvedených fází, mohou přijít na „kontrolní“ schůzku trvající 1,5 hodiny, kdy se vyhodnotí jejich pokrok podle stanoveného akčního plánu, který si vytvořili při první schůzce. Plán se může podle výsledků vyhodnocení upravit. Tato schůzka stojí 30 GBP.

Skillset také organizuje kariérové workshopy, často jménem zaměstnavatelů, školicích organizací či jiných partnerských firem. Tato setkání mohou zahrnovat vlastní marketing a networking pro pracovníky z oboru, ale také kariérové plánování pro studenty a nováčky v oboru.

Zdroj: Ann Mason a kolegové ve Skillset, <http://www.skillset.org/careers/services/>.

V Nizozemsku byly v některých sektorech vytvořeny vzdělávací systémy financované z příspěvků od zaměstnavatelů a zaměstnanců (O&O). Tyto systémy jsou důležité zejména pro malé a střední podniky, kterým často chybí infrastruktura, aby si vytvořily vlastní politiku vzdělávání a školení. Tyto systémy mohou zahrnovat přístup k některým specifickým sektorovým poradenským službám od školitelů. Existují zde také sektorové projekty zaměřené na starší pracovníky. Jedním z příkladů je projekt Národního střediska pro inovace ve vzdělávání a odborné přípravě v Nizozemsku (CINOP). Jde o iniciativu zaměstnavatelů a konkrétních odvětví, která jednomu či více zaměstnancům umožňuje přejít od zaměstnavatele v jednom odvětví k jinému zaměstnavateli v jiném odvětví. Myšlenka takového „odvětvového mostu“ umožňuje starším pracovníkům překlenout mezeru mezi jejich stávajícím zaměstnáním

a novým zaměstnáním v jiném odvětví. Následující případová studie popisuje jeden takový úspěšný pilotní projekt. Existují však i jiné srovnatelné pilotní projekty.

#### Případová studie č. 21: Odvětvové mosty – projekt meziodvětvové mobility v oblasti stavebnictví a infrastruktury

S podporou CINOPu se v Nizozemsku v letech 2004–2005 uskutečnil projekt v odvětví stavebnictví a infrastruktury, který se zabýval propojením vzdělávání a kariérového rozvoje a proběhl s podporou zaměstnavatelů i zaměstnanců. Uvedené propojení pomáhali definovat poradci vyškolení speciálně pro tento účel. Pracovali v různých regionech v tzv. kontaktních místech (one-stop shop – viz případová studie č. 30).

Ačkoliv se jednalo o iniciativu v rámci jednoho odvětví, lze tento příklad zařadit mezi projekty meziodvětvové mobility, protože stavební odvětví pokrývá širokou škálu činností, jako například komerční a průmyslovou výstavbu, výstavbu komunikací, hydrauliku, montáž lešení, atd. Proto má odchod do jiné části tohoto odvětví často stejný dopad jako odchod do úplně jiného odvětví. Zvolený přístup navíc jednoznačně zahrnoval i možnost odchodu do jiného odvětví.

Zkušenosti z pilotního projektu byly natolik pozitivní, že se odvětví stavebnictví a infrastruktury rozhodlo rozšířit model těchto kontaktních míst s poradci na celonárodní systém. V současné době jsou přijímáni a školeni další poradci a podobné pilotní projekty se spouštějí i v jiných odvětvích.

Zdroj: van Dun, 2006.

Další případová studie popisuje iniciativu, která byla zaměřena na rozvoj vyššího managementu v sektoru školství v Anglii. Pomocí vládních dotací se projekt snažil povzbudit nedostatečně zastoupené skupiny (např. menšinové etnické

skupiny, osoby s postižením), aby začaly využívat služeb střediska pro zdokonalování vedení (center for excellence in leadership – CEL).

#### Případová studie č. 22: Středisko pro zdokonalování dovedností v oblasti vedení (CEL)

Středisko CEL začalo fungovat v roce 2003 s cílem dovést vedení anglických středních a vyšších škol a rovněž školicích organizací na světovou úroveň. Tento sektor zahrnuje instituce pro další vzdělávání, poskytovatele školení na pracovišti i mimo něj, vzdělávání dospělých a místní vzdělávací střediska, vzdělávací programy pro pachatele trestné činnosti, specializované vyšší odborné školy a dobrovolnické organizace (ne však VŠ univerzitního typu). V působnosti CEL je pomáhat a podporovat optimalizaci vedení, realizovat reformní činnost, transformaci, zajistit udržitelnost a zlepšovat kvalitu. Jejich služeb zatím využilo více než 450 organizací.

Služby CEL v oblasti kariérového rozvoje (CDS) zahrnují různé workshopy kariérového rozvoje, kariérový koučink, psychometrické testy, praktické vedení a informace, které vedoucím pracovníkům na všech úrovních pomohou plně využít svůj potenciál. CDS také nabízí organizacím poradenské služby zaměřené na strategie rozvoje a řízení kariérové dráhy, na talent management a systém plánování následovnictví, restrukturalizaci a řízení změn. Vedoucí CDS se svým týmem pracuje se skupinou vedoucích workshopy a se specializovanými kariérovými kouči. Jejich práce je přizpůsobena danému odvětví a CDS provádí výzkum kariérové dráhy vedoucích pracovníků v daném odvětví, čímž své znalosti daného odvětví dále prohlubuje.

Vláda vyčlenila dotace, které mají podpořit nedostatečně zastoupené skupiny, jako jsou např. menšinová etnika či osoby s postižením, aby tyto služby využívaly. Pro pracovníky ve státním sektoru jsou dotace 100 %, v případě firemního školení, vzdělávání dospělých a vzdělávání v komunitních centrech je dotace 50 %, a pro osoby

### 3.6 Specializované zdroje informací a odborných znalostí

ze specializovaných nezávislých vyšších odborných škol je dotace 25 %. Systém úspěšně oslovuje osoby ze stanovených cílových skupin.

CDS obohacuje i další činnosti CEL o prvek kariérového poradenství, a snaží se tak účastníky upozornit na možnosti kariérového koučinku, který jim může pomoci uplatnit v praxi nově získané dovednosti a zvážit rozvoj své vlastní kariérové dráhy. CDS spolupracuje i s Asociací vysokých škol neuniverzitního typu (Association of Colleges – sektorová organizace pro další vzdělávání) a v rámci jejich programů stínování (work-shadowing) poskytuje služby kariérového poradenství.

Zdroj: Případová studie založená na informacích od Ann Ruthven, ředitelky služby kariérového rozvoje, Středisko pro zdokonalování vedení, leden 2007.

Na mnoha místech v tomto dokumentu zdůrazňujeme potřebu stále specializovanějších informací o trhu práce. Následující případová studie je příkladem, jak takovou potřebu po specializovaných informacích uspokojit. Pojednává o specializované nizozemské poradenské firmě – Expertise in labour mobility (ELM), která radí jednotlivcům i organizacím v otázkách mezinárodní pracovní mobility.

#### Případová studie č. 23: Společnost „Expertise in labour mobility (ELM)“

ELM je nizozemská poradenská a vzdělávací firma, která se specializuje na otázky mezinárodní pracovní mobility. Pracuje s mezinárodní sítí odborníků na jednotlivé země, kteří provádějí průzkumy lokálních trhů práce. ELM pracuje jak s firmami tak i s jednotlivci. Nabízí tyto služby:

- a) průzkum v oblasti mezinárodní mobility pracovních sil;
- b) semináře pro studenty, například „Hledání práce ve světě“;
- c) interní podniková školení, například „Jak úspěšně pracovat v cizí zemi“;
- d) edice průvodců *Hledám práci v...*, které popisují postupy při hledání práce a způsoby, jak zvládat kulturní rozdíly ve více než 40 zemích;
- e) publikace na téma mezinárodní trh práce;
- f) poradenské služby společností zabývajícím se mezinárodním trhem práce.

Cílem ELM je fungovat jako kontaktní místo nabízející informace o mezinárodní mobilitě společností, které vstoupily na nový trh, od podrobností o regionálních trzích práce po daňové právní předpisy, od kulturních otázek až po otázky lidských zdrojů.

Jednotlivcům nabízí ELM individualizované kariérové poradenství a dále workshopy a poradenství na téma: jak zvládat kulturní rozdíly.

Zdroj: <http://www.labourmobility.com>.

Ve stejné době se také začaly objevovat specializované organizace s odbornými znalostmi o konkrétních poradenských technikách. Existuje několik specializovaných poradenských firem, které se zaměřují na činnosti založené na informačních a komunikačních technologiích (ICT). Další případová studie pojednává o finské specializované poradenské firmě CareerStorm. Je příkladem toho, jak jedna společnost dokázala vyvinout produkty, které lze použít v různých prostředích a mohou je použít různí klienti, velké organizace, poradenské firmy i soukromé společnosti.

#### Případová studie č. 24: CareerStorm

CareerStorm Ltd je finská společnost, která se od roku 1998 specializuje na vytváření webových nástrojů pro kariérový rozvoj. Tým pracovníků CareerStorm vytvořil mnohé interaktivní kariérové služby pro online portály věnující se otázkám kariéry, např. Monster.com (14 evropských zemí a Kanada), Career innovation company (Velká Británie), a dále přispěla k původní verzi předního finského pracovního portálu *Helsingin Sanomat* (Finsko). Prostřednictvím těchto online portálů byly nástroje CareerStorm dostupné všem uživatelům internetu.

V roce 2003 společnost spustila CareerStorm Navigator™, webový nástroj pro kariérový i osobní rozvoj. Nástroj spravují výhradně odborníci na kariérové poradenství, kteří pomáhají jednotlivým uživatelům, kteří nástroj v různých kontextech používají. Poradci pomocí tohoto nástroje poskytují kariérové služby organizacím (např. programy pro řízení kariérové dráhy, rozvoj schopností v oblasti vedení, outplacement). Ve větších organizacích používají tento nástroj odborníci pro své vnitropodnikové programy (např. rozvoj kompetencí a schopností v oblasti vedení, interní nábor, ženy vracející se do placeného zaměstnání). Soukromí kouči používají nástroj v práci se svými klienty – jednotlivci i organizacemi. Instrukce vyššího vzdělávání

používají nástroj pro rozvoj kariérové dráhy svých zaměstnanců i studentů.

Zdroj: CareerStorm: <http://www.careerstorm.com/>.

V této oblasti existuje i mnoho jiných specializovaných poradenských firem, jejichž roli v rozvoji služeb nesmíme podceňovat. Například ve Velké Británii existují specializované firmy zaměřené na kariérové poradenství, jako je Career Horizons ([www.careerhorizons.net](http://www.careerhorizons.net)) nebo Signposter ([www.signposterprogramme.co.uk](http://www.signposterprogramme.co.uk)), které uživatelům umožňují vytvořit si inteligentní internetové portfolio a jsou vstupní branou k celému řadě informací o vzdělávání, práci a životním stylu. Není pochyb, že v ostatních evropských zemích existují další podobné specializované poradenské firmy.



## 3.7 Shrnutí

Počet zprostředkovatelských organizací, které nabízejí nějakou formu kariérové podpory, se stále zvyšuje. Rychlé rozšiřování těchto služeb je do značné míry dáno zvýšenou dostupností internetu a snižujícími se náklady spojenými se vstupem takové společnosti na trh, opět díky internetu.

Tyto zprostředkovatelské organizace mají různé důvody, proč takové služby nabízejí, a jejich činnosti jsou také různě zaměřeny. Odborové svazy se například zaměřují hlavně na to, aby se jejich členové zapojili do vzdělávacích aktivit, ale začínají vnímat i souvislost těchto aktivit s kariérovým rozvojem. To dalo vzniknout několika iniciativám, které členům odborů poskytují poradenské služby. Ačkoliv je velká část činnosti zaměřena na osoby s nízkou kvalifikací, některé iniciativy umožňují zlepšování dovedností i více kvalifikovaným osobám. Vzhledem k tomu, že odborové svazy jsou často zakládány pro určité odvětví či osoby s určitými dovednostmi, zaměřuje se i poskytování informací a poradenských služeb na konkrétní odvětví či profesní skupinu. Mnoho iniciativ odborových svazů se spoléhá na dobrovolníky. Problematické může být nejen najít čas na takovou roli, ale také nalézt pro tuto činnost místo v profesních strukturách, určit její hranice a zabývat se školením a potřebami kontinuálního profesního rozvoje (CPD).

Nárůst počtu soukromých poskytovatelů byl vyvolán rostoucím využíváním internetu. Internet je prvním místem, kde mnozí lidé začínají hledat, když potřebují informace či radu týkající se jejich kariéry či zaměstnání. Velmi rozšířené využívání internetu smazává hranice mezi kariérovou podporou a náborovou činností, kdy personální portály a kariérové sekce podnikových webů stále více nabízejí alespoň tipy a rady, jak hledat práci, a někdy i jiné druhy svépomocného rozvoje profesní dráhy. Internet také napomohl k růstu vzájemné pomoci díky rozšíření webových stránek virtuálních komunit. Můžeme to vnímat jako „nadstavbu“ sociálních sítí, ale tento vývoj stojí také na tom, že osoby již pracující v nějakém

oboru jsou výborným zdrojem informací o mnohých aspektech nábory a profesní dráhy ve svém oboru. S rostoucí složitostí trhů práce se také bude pravděpodobně zvyšovat poptávka po vysoce specializovaných informacích týkajících se kariéry a nábory. Virtuální komunity a další druhy neformální kariérové podpory se tak mohou v budoucnu stát ještě významnějšími.

Často se také podceňuje důležitá role specializovaných poradenských firem a výzkumných organizací v rozvoji služeb, které pak nabízejí jiné subjekty. Na vývoj se často používá krátkodobé financování, ale pokud nemají informace zastarat, je zapotřebí pokračující podpora a aktualizace informací. S rozšiřováním zdrojů informací a poradenských služeb se také zkomplikuje schopnost hodnotit kvalitu těchto informací a služeb. Mnohé subjekty, které na internetu nabízejí informace a služby, mají své zájmy a uživatelé si musí uvědomit, že tento nedostatek nestrannosti může ovlivnit užitečnost poskytovaných informací či rad. Také z tohoto důvodu se proškolení dobrovolníků z odborových svazů stává důležitým aspektem mnoha těchto iniciativ.

Na rozvoj činností popisovaných v případových studiích byly použity různé zdroje financování. Mnohé odborové iniciativy získaly podporu od vlády či z EU. V některých případech to v našich očích může smazávat hranice mezi zprostředkovatelskou činností a veřejnou službou. V další části dokumentu se zabýváme službami poskytovanými veřejným sektorem.



# Úloha veřejné politiky

<b>4.1</b> Příklady služeb financovaných z veřejných zdrojů určených pro zaměstnané osoby . . . . .	81
<b>4.1.1</b> Vývoj CIBC ve Francii	
<b>4.1.2</b> Adaptace v jiných zemích	
<b>4.1.3</b> Další příklady služeb kariérového poradenství	
<b>4.2</b> Zákaznické linky a služby využívající ICT . . . . .	85
<b>4.3</b> Iniciativy podporující učení . . . . .	87
<b>4.4</b> Boj proti genderové segregaci na trhu práce . . . . .	89
<b>4.5</b> Příklady služeb pro zaměstnavatele, které jsou financovány z veřejných zdrojů . . . . .	90
<b>4.6</b> Rozvoj služeb . . . . .	97
<b>4.6.1</b> Financování	
<b>4.6.2</b> Partnerská spolupráce	
<b>4.7</b> Shrnutí . . . . .	100



V této sekci se zaměříme na to, jak zaměstnaným osobám pomáhají služby financované z veřejných zdrojů a jak přispívají k rozvoji služeb poskytovaných jinými subjekty. Veřejně financované služby zahrnují i některé projekty, které jsou částečně nebo plně financovány z některých programů EU.

Mnohé vlády vnímají kariérové poradenství jako jednu z činností, které jsou součástí širšího programu sledujícího různé politické cíle, jako například snižování nezaměstnanosti, podpora celoživotního učení či sociální inkluze. Podobně některé zprostředkovatelské personální agentury vnímají podporu kariérového rozvoje pouze jako užitečnou doplňkovou činnost. V důsledku toho může být kariérové poradenství vnímáno jako pouhá sekundární aktivita v rámci plnění politických cílů. Poskytování služeb v této oblasti může také ovlivnit to, zda kariérové poradenství spadá pod resort školství nebo práce.

Souhrnné zprávy OECD a Cedefop (OECD, 2004; Cedefop, Sultana, 2004) upozorňují na mezeru v poskytování služeb zaměstnaným osobám. Toto zjištění se opakuje také v nejnovějším průzkumu veřejných služeb zaměstnanosti, který provedlo Generální ředitelství Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti (Sultana a Watts, 2005). Jen málokterá veřejná služba zaměstnanosti (VSZ) se v širší míře stará o zaměstnané osoby. V některých zemích zaměstnanci vůbec nespádají do kompetence VSZ a v jiných zemích tvoří pouze malé procento klientů, kteří služby VSZ využívají. V zemích, kde jsou tyto služby zdánlivě dostupné všem, představuje podle zprávy Cedefop (Sultana, 2004) jejich použití stigma, což mnohé zaměstnané od návštěvy VSZ odrazuje. Toto stigma se dále prohlubuje v situaci, kdy je VSZ hlavním subjektem, který zároveň spravuje také dávky v nezaměstnanosti. V jiných případech jsou služby VSZ pro zaměstnané osoby omezeny zejména kvůli nedostatku zdrojů. Z těchto důvodů dochází k přechodu na samoobslužný režim, který rozšiřuje okruh klientů VSZ, v některých případech i na osoby již zaměstnané.

Existují však i jiné veřejně financované služby, které se zaměřují i na osoby zaměstnané a na zaměstnavatele. Najdeme také odpovídající iniciativy financované vládami či EU. Nejprve se podíváme na příklady poskytovaných služeb. Není naším cílem uvádět zde vyčerpávající seznam takových služeb, ale spíše poskytnout „ochutnávku“ různých druhů stávajících iniciativ. Několik aktivit se zaměřuje na podporu zapojení do dalšího vzdělávání a odborné přípravy, a to zejména mezi osobami s nízkou kvalifikací, další iniciativy se zaměřují na osoby pracující v malých a středních podnicích. Některé iniciativy pokrývají obě tyto skupiny. V několika zemích se v rámci poradenských služeb věnují i uznávání a certifikaci předchozího učení a praxe (APL). Těmito iniciativami se zabýváme v první části této kapitoly a poté se zaměřujeme na rostoucí využívání telefonních zákaznických linek a ICT pro poskytování služeb zaměstnaným osobám.

V dalších částech této kapitoly se zaměřujeme na přímou spolupráci se zaměstnavateli, a to zejména s malými a středními podniky. V druhé z těchto dvou podkapitol stručně hovoříme o službách outplacementu, které poskytují veřejné služby zaměstnanosti. V předposlední části této kapitoly se zaměřujeme na roli vlády v rozvoji služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby a v poslední části naleznete souhrn klíčových zjištění.



## 4.1 Příklady služeb financovaných z veřejných zdrojů určených pro zaměstnané osoby

Jedním z příkladů dobře zavedených a již dlouho fungujících služeb kariérového poradenství pro dospělé jsou *Centres interinstitutionnels de bilan de compétence* (CIBC) ve Francii. Ve zprávě naleznete popis vývoje těchto služeb a případovou studii, na které se snažíme ukázat současnou praxi a neaktuálnější vývoj v této oblasti. Model CIBC převzalo i několik dalších evropských zemí (viz kapitola 4.1.2), ačkoliv někteří autoři uvádějí, že rozšíření těchto služeb bylo nižší, než se očekávalo, částečně proto, že se primárně zaměřily na pracující s nízkou kvalifikací. Je ovšem také třeba říci, že 40 % osob, které v současnosti ve Francii procházejí *bilans de compétences*, jsou osoby zaměstnané.

### 4.1.1 Vývoj CIBC ve Francii

První aktivity kariérového poradenství pro zaměstnané osoby se ve Francii datují mezi roky 1970 a 1975. Do té doby byl hospodářský systém založen na schématu, kdy se zaměstnanci postupně vypracovávali na vyšší pozice ve stejném odvětví a často také u stejného zaměstnavatele. Profesionální postup závisel na získávání nových dovedností a odborných znalostí souvisejících s profesí, kterou člověk vykonával.

Od konce 60. let 20. století se struktura světa práce začala měnit v reakci na rozvoj technologií výroby, které vyžadovaly vysoce kvalifikované pracovníky. Společně s krizí v dodávce energií tento vývoj vyústil v naléhavou krizi zaměstnanosti, v nezaměstnanost a restrukturalizaci. Z dlouhodobého hlediska došlo k trvalé změně trhu práce, k výraznému rozvoji sektoru služeb a ke zrychlení a zkrácení hospodářských cyklů.

V reakci na tento vývoj zavedla Francie v letech 1970–1971 první strategie umožňující uznávání a ověřování předchozích znalostí a praxe a také vytvořila zákonný nástroj pro rozvoj další odborné přípravy, který zaměstnavatelům ukládal povinnost vyčlenit 1 % celkových mzdových nákladů na školení. Stát tak vytvořil systém dalšího odborného vzdělávání a rozvoje, což také vedlo

k důležité změně ve vnímání „kariéry“. Dřívější koncept, kdy pracovník strávil celý svůj aktivní profesní život v jedné společnosti, se přeměnil na perspektivu „kariérové trajektorie“ a nově na koncept „kariérové navigace“. Poptávka po kariérovém poradenství se rapidně zvyšovala v kontextu nového hospodářského uspořádání, s nedostatkem určitých dovedností na jedné straně a nezaměstnaností na druhé straně, což pracující nutilo přizpůsobovat se novým technologiím a změnám v pracovních podmínkách; také s ohledem na nové právo na další vzdělávání a odbornou přípravu. Aby se pracující mohli dále rozvíjet, potřebovali mít možnost uvědomit si, jaké profesní dovednosti a znalosti již mají, a na základě toho se dále rozhodovat. Ministerstvo práce proto zavedlo systém, který se později vyvinul v *bilan de compétences*<sup>16</sup>, kdy se v roce 1985 otevřelo 10 experimentálních středisek, ve kterých společně pracovali lidé z různých veřejných služeb.

Tento meziresortní přístup postupně vedl k rozvoji nezávislých stálých týmů odborníků a ke shromáždění mnoha informací a know-how v oblasti poradenství pro dospělé.

Po značném rozvoji se stát v roce 1989 rozhodl ochránit získané zkušenosti a vytvořit tzv. *Centres interinstitutionnels de bilan de compétences* (CIBC). Poskytování *bilan de compétences* tedy původně vychází ze sítě, kterou francouzské ministerstvo práce vytvořilo v letech 1985 až 1989, a v současné době tato národní síť zahrnuje 110 středisek CIBC. Doporučení znělo: zřídit toto středisko pro každý resort tak, aby do prosince 1991, kdy bylo právo na *bilan de compétences* a jeho definice zakotvena v novém zákoníku práce, každý resort

<sup>16</sup> „Bilanční diagnostika“ – v angličtině neexistuje žádný přímý překlad výrazu *bilan de compétences*. V anglicko-francouzském slovníku lidských zdrojů (*Ressources Humaines Français/anglais et Anglais/français*) je tento výraz definován takto: „Ve spolupráci s externím konzultantem provede zaměstnanec hloubkovou analýzu své motivace, dovedností a profesních zkušeností s cílem přezkoumat nebo nově definovat cíle své budoucí profesní dráhy.“

měl alespoň jedno takové schválené středisko (v některých případech i několik) zaručující kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

#### Případová studie č. 25: Bilan de compétences ve Francii

Střediska *bilan de compétences* řídí osoby zastupující stát (ministerstva školství a práce), odborové svazy zaměstnanců (CFDT, atd.), svazy zaměstnavatelů, komory (obchodní a průmyslová komora, hospodářská komora) a dále zástupci organizací z oblasti hospodářství, práce, zaměstnanosti a vzdělávání. Sociální partneři se zapojují do rozhodování o otázkách, jako je nábor, školení a profesní postup, strategické plánování, a také o oblasti rozvoje poskytovaných služeb. Jejich úlohou je také zajistit, aby poradci měli nejaktuálnější informace o změnách na trhu práce, které pak mohou zohledňovat při práci s klienty. V uvedených 110 CIBC střediscích pracuje přibližně 1 500 pracovníků a pokrývají přibližně 60 % objemu služeb tohoto typu ve Francii. Cílem těchto středisek je umožnit klientům analyzovat své profesní kompetence, nadání a motivaci a na základě toho si vytvořit kariérovou dráhu a plán jejího rozvoje a případně také plán dalšího odborného vzdělávání a přípravy.

Střediska CIBC jsou řízena lokálně, ale podléhají kontrole ministerstva práce. Jsou to neziskové organizace uspořádané do sítí na regionální a národní úrovni, což umožňuje koordinaci postupu a sdílení dobré praxe. Kromě této specializované sítě nabízejí služby typu *bilan de compétences* také mnozí personální specialisté pracující v agenturách v soukromém sektoru a tyto služby jsou také součástí školení v oblasti managementu a koučování nabízeného převážně výkonným vedoucím pracovníkům.

#### a) Nabízené služby

Střediska nejsou přímo financována státem a o propagaci svých služeb se musí postarat sama. Klienti mohou s ohledem na svůj statut

získat finanční prostředky ze tří zdrojů: od veřejných orgánů, z pojišťovacích fondů určených na vzdělávání nebo od zaměstnavatele. Zákon dává klientům určité záruky bez ohledu na to, zda jsou v zaměstnaneckém poměru nebo si práci hledají. Vyhodnocení je dobrovolný proces a každý klient musí podepsat souhlas se svou účastí. Odmítnutí účasti nemůže být ale důvodem k propuštění pracovníka. Dobrovolnost je klíčová a zaručuje, že klient bude skutečně tím hlavním aktérem v rozvoji své kariéry. Práce probíhá v neutrálním prostředí daleko od školitelů či personálních oddělení podniků a je zaručena důvěrnost informací.

Samotné hodnocení je individualizovaný proces probíhající ve formě osobního setkání. Celková délka procesu hodnocení je 9–24 hodin, které jsou rozloženy do přibližně měsíčního období. Struktura je taková, že nejprve probíhá úvodní fáze, ve které se po uvítání hovoří o způsobu a přístupu k hodnocení, poté následuje fáze zjišťovací, ve které se výsledky analýzy zpracují do efektivní strategie či akčního plánu, a následuje závěrečná fáze zahrnující ústní shrnutí celého procesu a vypracování písemné zprávy, která zůstává vlastnictvím klienta.

Používají se tři hlavní přístupy či metody práce:

- a) individuální pohovory: tvoří hlavní část 24hodinové práce (to je maximální doba, kterou středisko na tuto práci s jedním klientem má);
- b) práce v malých skupinách: často se označují jako semináře či workshopy. Skupinám šesti až osmi klientů může být zadána práce na konkrétních tématech, případně i test, a také mohou začít pracovat na svém vlastním výzkumu (v takovém případě je poradce informuje o všech zdrojích, které mají k dispozici, včetně například CD či internetu);
- c) individuální práce: kromě práce ve středisku provádějí klienti také svůj vlastní výzkum, který zabere průměrně asi 24 hodin. Ve spolupráci s kariérovým poradcem si klient zpracuje plán, přičemž poradce mu pomáhá vybrat vhodné zdroje informací. Podporuje jej tak ve zpracování výzkumu.

Výsledky se souhrnně zpracují do portfolia kompetencí (*portfeuille de compétences*). Hodnocení se nezaměřuje pouze na výčet schopností a dovedností klienta. Jeho cílem je také umožnit vznik kariérového plánu, pomoci klientovi zjistit, nakolik reálná jsou jeho rozhodnutí, a vytvořit si akční plán.

Po více než desetiletí se každý rok v síti CIBC středisek vytvářely desetitisíce *bilans de compétences*. Tyto služby jsou dostupné všem, kteří již odešli ze systému školství, bez ohledu na jejich věk, pohlaví či status, ať již se sami rozhodnou přijít nebo je do střediska pošlou pracovníci veřejných služeb, zaměstnavatel či odborové svazy. Klienti získají možnost zmapovat si svou situaci a vytvořit si kariérovou trajektorii a kariérový plán; včetně dalšího vzdělávání či bez něj. Umožní jim zefektivnit proces hledání zaměstnání, lépe porozumět problémům v práci, ověřit si své profesní dovednosti a znalosti a vytvořit si strategii dalšího postupu.

Stát díky tomuto procesu hodnocení získává užitečný nástroj, kterým pracujícím pomáhá přizpůsobit se změnám na trhu práce. Střediska plní i druhý účel: tvoří národní zdroj pro poskytování poradenství dospělým osobám.

Ze všech osob, které si vytvoří *bilans de compétences*, představují zaměstnané osoby 40 %. Jejich potřeby jsou velmi různorodé, ale jejich hlavní společné cíle jsou:

- a) změnit zaměstnání/pozici a objevit nové cíle;
- b) rozvíjet se – v rámci či mimo svou organizaci;
- c) zvolit si další vzdělávání;
- d) vyřešit problém v práci (manažerský problém či obtíž se současným zaměstnavatelem);
- e) sebezdokonalení, tzn. zlepšit určitý aspekt kompetencí, které využívají v práci, či založit si vlastní živnost či firmu (tzn. stát se OSVČ).

*Bilan de compétences* je užitečný nástroj pro řízení lidských zdrojů a zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům tento systém hodnocení doporučit. Zaměstnavatelé tak mohou například

s větší jistotou rozhodovat o povýšení, školení či převedení pracovníka na jinou pozici. Mohou si vyhodnotit rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi zaměstnanců a požadavky dané práce. Firmy tak mohou získat přesný obrázek o lidských zdrojích, a to ve vztahu k schopnostem, nadání a motivaci svých zaměstnanců. Hodnocení podnikům také umožňuje efektivně přeřadit pracovníky, kteří jsou zdravotně nezpůsobilí, nebo přizpůsobit pracovní podmínky různým druhům postižení. Toto hodnocení dává cestu individualizované podpoře, která umožní lépe se přizpůsobit modernějším metodám práce a vytvořit strategii rozvoje kompetencí, která bude v souladu s cíli a omezeními daného podniku.

Stát a sociální partneři připravili nový zákon, který zaměstnancům umožňuje využít 20 hodin ročně na vlastní vzdělávání. V lednu 2007 podepsali zástupci ministerstva práce, všech odborových svazů a svazů zaměstnavatelů v Savoyi dohodu uvádějící, že tato síť středisek bude hlavním nástrojem pro realizaci nového zákona v praxi. Prodiskutovali také nezbytná opatření, včetně provádění *bilan de compétences*, a také krátkodobé zásahy týkající se kariérového managementu, kariérového vzdělávání a poradenství. Tyto služby budou pracovníkům poskytovat interně všechny svazy zaměstnavatelů a všechny odborové svazy.

Zdroj: Centres interinstitutionnels de bilans de compétences, <http://www.cibc.net/>.

#### 4.1.2 Adaptace v jiných zemích

Sociální partneři podpořili rozšíření práce středisek provádějících *bilan de compétences* díky mezinárodní spolupráci pod záštitou programů EU, a tato metoda se tak dostala i do jiných států (Belgie, Česká republika a Švýcarsko), kde se používá pro zvýšení mobility pracovníků. Neoficiálně se tento model rozvíjel i v Itálii a v roce 2006 začala spolupráce s ministerstvem práce a sociálními partnery v Bulharsku s cílem vytvořit síť středisek kariérového poradenství.

Podobné modely se zavádějí i na dalších místech. Například ke konci roku 2004 zřídilo Centrum pro práci a příjmy (Center for Work and Income – CWI) v Nizozemsku čtyři centra pro testování kompetencí ve svých místních pobočkách (Van Deursen a Janssen, 2006). Tento malý pilotní projekt v CWI nabízel nezaměstnaným, kteří si hledali práci, možnost zmapovat si své osobní kompetence. Následně v polovině roku 2005 došlo k rozhodnutí navýšit počet lokalit. Na počátku 2006 se začala zřizovat CWI střediska v pobočkách ve všech velkých městech. Cílem bylo vytvořit do konce roku 2006 síť 120 středisek. Tato centra se však v současné době starají pouze o nezaměstnané zájemce o práci.

#### 4.1.3 Další příklady služeb kariérového poradenství

Jak uvádí případová studie č. 26 o Vlámské veřejné službě zaměstnanosti (VDAB), služby kariérového poradenství nabízejí i některé VSZ. Jiné VSZ ovšem právo na tyto služby aktivně nepropagují, protože se obávají přílišného náporu (OECD, 2004, str. 69).

#### Případová studie č. 26: Služby VDAB v oblasti kariérového poradenství

VDAB poskytuje v případě potřeby svým klientům servis kariérového poradenství; ten zahrnuje služby zaměstnaným osobám, včetně služeb pro lidi hovořící jiným jazykem, kteří mohou využít „individualizovaného poradenství pro pomoc s integrací“. VDAB má také komplexní webové stránky. V současné době VDAB většinu svých služeb v oblasti kariérového poradenství zadává externím partnerským organizacím. Tímto způsobem poskytuje VDAB kariérové poradenství zaměstnaným osobám ve formě individuálního osobního koučování nebo skupinových sezení. Obvykle se jedná o osm setkání, každé v délce 1,5 hodiny. Balíček služeb VDAB v délce až 12 hodin stojí maximálně 50 EUR. Účastníci mohou za

tyto služby platit prostřednictvím poukazů na školení.

VDAB nabízí kariérové poradenství také podnikům s cílem zajistit, aby odborná orientace zaměstnanců co nejlépe odpovídala potřebám podniku (viz případová studie č. 33).

Zdroj: VDAB, <http://www.VDAB.be/>.



## 4.2 Zákaznické linky a služby využívající ICT

Nástup call center a služeb založených na webových řešeních mění mnoho aspektů poskytování veřejných služeb. Nejlépe je to vidět na příkladu veřejných služeb zaměstnanosti a služeb kariérového poradenství. Tak jak jsou služby založené na ICT stále více využívány ze strany podniků a rostoucího počtu soukromých poskytovatelů služeb (viz kapitola 3), stejně tak k nim v posledních 10 letech přechází rychle i veřejný sektor.

Tento zásadní posun VSZ k samoobslužným modelům zaznamenali Sultana a Watts (2005). Zjistili, že těch několik málo zemí, které se zatím v této oblasti nezačaly vyvíjet, má tyto aktivity v plánu. Zaznamenaný vývoj rozdělili do následujících kategorií:

- a) programy osobní a kariérové diagnostiky (např. Rakousko, Belgie – VDAB, Estonsko, Irsko, Litva);
- b) webové nástroje pro hledání zaměstnání (např. Estonsko, Irsko);
- c) webová registrace (např. Dánsko, Řecko, Irsko, Lucembursko, Malta, Nizozemsko);
- d) využití technologie call center (např. Belgie – VDAB, Finsko, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Polsko, Slovinsko, Švédsko).

Jeden z důvodů, proč poskytovatelé přecházejí na samoobslužné modely, byla potřeba uspokojit rostoucí počty klientů. V některých případech to bylo kvůli rostoucí nezaměstnanosti, v jiných případech naopak proto, že úspěšná propagace přilákala nové klienty. Vývoj samoobslužných modelů také umožnil VSZ zaměřit se na rizikové skupiny klientů a poskytovat jim intenzivnější a individualizovanou formu pomoci. Tyto změny šly často ruku v ruce s reorganizací kancelářských prostor VSZ a rozvrstvením služeb tak, aby byly zohledněny nové způsoby práce.

Následující případová studie popisuje jako jeden z příkladů takovéto iniciativy práci AMS (Švédská národní rada pro trh práce).

#### Případová studie č. 27: AMS (Švédská národní rada pro trh práce) – e-sloužby pro nezaměstnané, zaměstnavatele a jejich podniky

V roce 1995 spustila Švédská národní rada pro trh práce (AMS) na webu tzv. databanku volných pracovních míst (vacancy bank), kam byla ukládána veškerá volná pracovní místa, jež zaměstnavatelé v celém Švédsku hlásili na úřady práce. Tato iniciativa zaznamenala okamžitý úspěch a v následujících letech byly spouštěny další služby založené na webových řešeních. V roce 1998 již bylo evidentní, že by velká část služeb zaměstnanosti AMS mohla být poskytována elektronicky formou samoobsluhy na internetu. V AMS byla založena specializovaná internetová divize, jejímž strategickým cílem bylo vytvořit webové služby pro trh práce, rozšířit služby občanům a podnikům, zprůhlednit a zefektivnit trh práce a přesunout pracovníky, kteří se dříve věnovali informování veřejnosti a umísťování uchazečů na volná pracovní místa, do oblastí poskytování důkladnější pomoci nezaměstnaným, kteří potřebují dlouhodobější podporu.

V současné době pracuje na vývoji a údržbě webových stránek přibližně 40 lidí, a to s rozpočtem přibližně 6 milionů EUR. Dnešní webové stránky AMS obsahují širokou škálu služeb:

- a) databáze volných pracovních míst, kde jsou zaznamenána veškerá volná místa nahlášená úřadům práce. Zaměstnavatelé mohou volná místa zaregistrovat sami přímo na webových stránkách nebo je mohou automaticky převést ze svých podnikových databází. Na webu se také objeví volná místa, která AMS registruje za zaměstnavatele. V současné době se 50 % volných míst registruje přímo na webu nebo automatickým převodem a cílem je dosáhnout 80 %;
- b) databáze uchazečů, kde mohou nezaměstnaní zveřejnit svůj životopis a podniky hledající zaměstnance si mohou vyhledat vhodné kandidáty;
- c) vzdělávací databáze poskytující informace

o vyšším a univerzitním vzdělávání ve Švédsku. Tato databanka je každodenně aktualizována. V nedávné době AMS ve spolupráci s univerzitami a školami ve Švédsku vyvinula standard na bázi XML, který umožňuje automatický přenos informací o vzdělávání do této databanky;

- d) databáze aktuálních informací o většině profesí s profily pracovních míst, možnostmi vzdělávání, platovými podmínkami atd. Textové informace jsou často doplněny filmovými spoty, rozhovory a články;
- e) databáze umělců obsahující internetovou galerii s příklady práce 1 500 profesionálních malířů a fotografů, kterým se tímto navyšují možnosti získat nové zakázky;
- f) databáze s informacemi o umělcích z oblasti scénického umění (herci, tanečníci, komici atd.), kterým se tak zlepšují možnosti získat nabídky práce;
- g) rozsáhlé informace o podmínkách na trhu práce v různých částech země včetně zpráv, statistických údajů atd.;
- h) kontaktní informace na 400 místních úřadů práce v celé zemi a informace o aktivitách, které ve svém regionu realizují.

Webové stránky AMS jsou jedny z největších ve Švédsku, každý měsíc je navštíví kolem 600 000 jednotlivých uživatelů a mají až 250 000 návštěv za den. AMS odhaduje, že každoročně jejich stránky využije cca 1,5 až 2 miliony osob, což je výrazný úspěch v zemi s pouhými 9 miliony obyvatel.

Zdroj: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/Other/UNPAN022030.pdf>.

Také vláda v Nizozemsku vnímá svou roli ve zpřístupnění informací souvisejících s kariérou a ve stimulaci svépomoci. Proto spustila portál [www.opleidingenberoep.nl](http://www.opleidingenberoep.nl). Existují rovněž webové stránky ministerstva práce a sociálních věcí [www.werk.nl](http://www.werk.nl), které obsahují databázi s prognózami potřeb trhu práce pro cca 2 500 profesí a související informace o vzdělávání a odborné

přípravě. Dále také Ministerstvo školství, kultury a vědy v Nizozemsku vyvíjí webové stránky s informacemi o vzdělávacích možnostech.

Dalším příkladem úspěšného použití call centra a technologie na bázi webu ve veřejném sektoru je Learndirect, služba, která ve Velké Británii funguje od roku 1998 (přehled vývoje této služby v širším kontextu využití telefonních zákaznických linek v kariérovém poradenství, viz Watts a Dent, 2002). Základem Learndirect je webová databáze, pomocí které je poskytováno individuální poradenství a podpora po telefonu (vyvíjí se možnost poskytovat tyto služby přes e-mail). Efektivita poradenství, které Learndirect poskytuje po telefonu, byla předmětem výzkumu (Page a kol., 2007). Závěrem tohoto výzkumu bylo, že „zkoušební projekt poskytování poradenství po telefonu ukázal, že po této službě je poptávka, telefonické poradenství může uspokojit větší počet klientů, tyto služby lze poskytovat nákladově efektivním způsobem, klienti jsou spokojeni a pocítují mnohé pozitivní výsledky“.

Jednou z charakteristik této služby byla její velká medializace. Výsledkem je, že tato služba má mnohem větší dopad než jiné podobné služby pro dospělé osoby. Zpráva vlády Velké Británie o stavu kompetencí (Leitch Review of Skills, 2006) doporučuje vytvořit novou univerzální službu pro celou Anglii v oblasti kariérového poradenství, která by sjednotila v současnosti oddělené poskytovatele poradenství a jejich zdroje. S ohledem na úspěch Learndirect doporučuje, aby tato nová služba fungovala „pod úspěšným a dobře známým názvem Learndirect“. Následující případová studie popisuje služby, které v současnosti Learndirect poskytuje.

#### Případová studie č. 28: Služba Learndirect ve Velké Británii

Learndirect je služba poskytující poradenství po telefonu v rámci celé Velké Británie. Nabízí pomoc na třech úrovních: informace o možnostech školení a různých vzdělávacích kurzech,

poradenství o možnostech financování a o místních možnostech péče o děti a podrobné poradenství o možnostech kariérového rozvoje. Všechny tyto služby je možné získat na jediném telefonním čísle, které je pro klienty zdarma. Služby jsou doplněny webovým portálem, na kterém klienti mohou vyhledávat v databance cca 900 000 vzdělávacích kurzů, mohou si vyhledat místo konání zkoušek kurzů v rámci samostudia, prohlédnout si více než 700 profilů různých profesí, získat rady a pomoc v otázkách financování, péče o děti a dalších praktických záležitostech, nalézt si vhodnou profesi podle svých dovedností a zájmů a poslat e-mail poradci Learndirect.

Learndirect také nabízí programy online školení pro klienty, kteří si chtějí zlepšit počítačové, jazykové či jiné profesní dovednosti, a také pro zaměstnavatele, kteří chtějí zlepšit dovednosti svých zaměstnanců. Tyto možnosti zahrnují vzdělávací program zakončený získáním titulu na partnerské univerzitě. Poradenská služba je ale nezávislá a tuto vzdělávací možnost nijak nepřednostňuje či jinak nepropaguje.

Kromě angličtiny je možné služby a poradenství získat v následujících jazycích: perština, francouzština, gujarati, polština, punjabi, somálština, sylheti, urdština a velština.

Learndirect provádí pravidelný a systematický marketing ve formě rádiové a televizní reklamy, kterou se snaží přilákat nové volající.

Od roku 1998, kdy byla služba Learndirect spuštěna, poskytla více než 30 milionů poradenských rozhovorů po telefonu či přes internet. Za 12 měsíců od července 2005 do července 2006 bylo z 858 247 klientů, kteří využili informační a poradenskou službu Learndirect, 50 % zaměstnaných (na plný či částečný úvazek) nebo samostatně výdělečně činných. V roce 2006 (do prosince) bylo ze 78240 klientů, kteří využili podrobných poradenských služeb, 37 % zaměstnaných osob.

Zdroj: Watts a Dent, 2002, <http://www.learndirect.co.uk/>.

## 4.3 Iniciativy podporující učení

Hlavním cílem mnohých iniciativ bylo a je propagovat učení. Tyto aktivity obvykle měly podporovat sociální inkluzi a zaměřovaly se na skupiny osob sociálně vyloučených či s nízkou kvalifikací. Ačkoliv se tyto iniciativy zaměřují na vzdělávání, často v nemalé míře zahrnují i poradenské služby. V rámci některých iniciativ dochází ke spolupráci se vzdělávacími institucemi, které nabízejí vzdělávání dospělých či odborné vzdělávací programy. Když se zaměstnanec účastní dalšího vzdělávání, je to často příležitost nabídnout i kariérové poradenství. V Rakousku mají spolková střediska pro podporu vzdělávání dospělých zákonnou povinnost poskytovat informace a poradenství dospělým osobám a dospělí účastníci vzdělávání zde mají přístup ke službám souvisejícím se vzděláváním.

Případová studie č. 29 popisuje iniciativu podporující celoživotní učení v Německu. Tato aktivita je částečně financována z Evropského sociálního fondu.

#### Případová studie č. 29: Rozvoj „učících se regionů“ v Německu

Mezinárodní srovnávací studie ukazují, že Německo nevyužívá talentu svých obyvatel tak úspěšně jako jiné země. Německo nyní dělá kroky k podpoře celoživotního učení, kterými chce vytvořit strukturální podmínky k otevření systému vzdělávání, a chce tak bojovat proti sociální exkluzi a nezaměstnanosti. Myšlenky vycházející z akčního plánu spolkového ministerstva školství a výzkumu nazvaného „Celoživotní učení pro všechny“ a z fóra pro vzdělávání (*Forum Bildung*) se zaměřují na následující oblasti:

- a) posilování osobní odpovědnosti a samostatnosti účastníků vzdělávání v řízení své osobní a kariérové dráhy;
- b) motivace znevýhodněných skupin, které vykazují menší účast v procesu vzdělávání;
- c) posilování vazeb mezi všemi sektory vzdělávání;
- d) spolupráce mezi poskytovateli vzdělávání a jejich klienty;

e) zlepšování kvality, objemu a struktury nabízených vzdělávacích programů.

Pro vytváření nových služeb a systémů reagujících na potřebu flexibility a individualizace je klíčová spolupráce a tvorba sítí mezi jednotlivými poskytovateli vzdělávání. Spolkové ministerstvo školství a výzkumu podporuje tento klíčový aspekt ve svém programu „Učící se regiony – podpora sítí“, který tvoří největší samostatné opatření v Německu týkající se obecných strukturálních podmínek pro celoživotní učení na spolkové úrovni i na úrovni jednotlivých spolkových zemí. Cílem je podpořit spolupráci důležitých aktérů z různých sektorů vzdělávání, a pomoci tak vytvářet nové možnosti celoživotního vzdělávání v rámci regionální strategie.

Stejně jako u ostatních programů a iniciativ pro celoživotní vzdělávání spolupracují zemské vlády, spolková vláda a sociální partneři při výběru projektů, které budou podpořeny, a při rozhodování o zásadách rozvoje programu.

V roce 2006 existovalo 71 sítí. Iniciátorem rozvoje těchto sítí byla často střediska pro vzdělávání dospělých, nicméně důležitou roli v tomto rozvoji hrály také obchodní komory, instituce vyššího vzdělávání a obchodní rozvojová sdružení. Klíčovou myšlenkou tohoto programu je udržitelnost a sdílení účinné praxe prostřednictvím širokoprogramových tematických sítí, které zahrnují celoživotní poradenství, zejména poradenství v otázkách vzdělávání a kvalifikace a zvyšování průhlednosti, a dále zapojení malých a středních podniků a spolupráce s nimi.

Stát podporuje šíření tohoto konceptu do dalších regionů, a za účelem dosažení koherence zaručuje soulad těchto iniciativ s regionálními opatřeními.

Program „Učící se regiony – podpora sítí“ je spojen s několika dalšími iniciativami:

a) společné projekty na spolkové a zemské úrovni (*Bund-Länder-Verbundprojekte*): cestovní pas dalšího vzdělávání (*Weiterbildungspass*) –

certifikace neformálního učení a schvalování kvalifikací v dalším vzdělávání, v rámci modelového programu Komise celoživotního učení *Bund-Länder Commission* pro plánování ve vzdělávání a podporu výzkumu (BLK);

b) *Infoweb Weiterbildung*, internetová databáze, která vytvořila informační standardy a vyhledávací nástroj pro všechny databáze dalšího vzdělávání;

c) test dalšího vzdělávání provedený organizací spotřebitelů *Stiftung Warentest*;

d) program Škola-průmysl/pracovní život;

e) poradenský projekt v rámci iniciativy „Využití globálně dostupných znalostí pro počáteční a další vzdělávání a inovativní procesy“.

Na regionální úrovni začala spolupracovat široká škála partnerů zahrnující podniky, obchodní komory, odborové svazy, obchodní rozvojová sdružení, kulturní a sociálně-kulturní instituce a také poskytovatele vzdělávání. Očekávalo se, že každá síť si vytvoří svou vlastní strategii odpovídající charakteristice a situaci v daném regionu. Spolupráce nejen zvyšuje účast na vzdělávání, ale také umožňuje dosahovat úspor, například díky společnému marketingu, virtuálnímu učení a spojování míst nabízejících vzdělávání do sítí. Důvěra, společné činnosti a nové myšlenky vycházející z této spolupráce pomáhají vytvářet kulturu učení a mohou být užitečné zejména malým a středním podnikům (SME).

Zdroj: NICEC.

Investice do rozvoje kompetencí a do celoživotního učení přinášejí užitek jak jednotlivci, tak i celé společnosti. Společně s rozvojem sítí a podpůrnými strukturami tvoří tyto aktivity základní prvky komplexního systému celoživotního učení, který je realizován na evropské úrovni.

Další iniciativa je z Nizozemska a jejím cílem je zřízení kontaktních míst pro podporu dalšího vzdělávání při práci a související akreditace předchozího učení a praxe (APL). Touto oblastí se zabývají i v Dánsku.

#### Případová studie č. 30: Kontaktní místa pro podporu vzdělávání při práci

Po celém Nizozemsku jsou zřizována kontaktní místa, jejichž cílem je více zpřístupnit další vzdělávání při práci. Cílem projektu „Učení a práce“ je stimulovat a podporovat zaměstnavatele, zaměstnance, občany, podniky, vzdělávací instituce, centra pro zaměstnání a příjmy, místní úřady a další, aby umožňovali celoživotní učení. Projekt je společnou iniciativou ministerstva školství, kultury a vědy a ministerstva práce a sociálních věcí.

Tento projekt má dvě východiska. Zaprvé je důležité, aby se občané vzdělávali po celý svůj život, a byli tak schopni fungovat ve znalostní společnosti a ekonomice. Zadruhé mohou mít občané zároveň svou profesní dráhu i vzdělávací dráhu, které se stále střídají, a vzájemně se tak posilují. Původním plánem bylo zřídit do října 2007 dvacet fungujících regionálních kontaktních míst po celé zemi. Tato místa mají podporu rozsáhlých regionálních sítí vzdělávacích institucí, center pro zaměstnání a příjmy a obchodních komor. Opatření na zvyšování povědomí podniků (a jejich zaměstnanců) o důležitosti neustálého vzdělávání při práci měla vést k rostoucí poptávce.

Každý poradce má přehled o místních možnostech, jak využít nabyté schopnosti a praxi (APL), a nabízí informace o dalším možném vzdělávání, o projektech vzdělávání se při práci a o vzdělávacích možnostech šitých na míru vzdělávanému. Každý zaměstnanec, zaměstnavatel, nezaměstnaný hledající si práci nebo kdokoliv s dotazem týkajícím se kariéry se může na tato kontaktní místa obrátit a bude odkázán na správné místo, kde mu poskytnou vhodné poradenské služby.

Zdroj: Maes (2006).



## 4.4 Boj proti genderové segregaci na trhu práce

Jeden ze čtyř pilířů Evropské strategie zaměstnanosti hovoří o „rovných příležitostech pro ženy a muže“, kterých bude dosaženo snížením rozdílů mezi pohlavími a zejména rozvojem nových přístupů, které ženám otevřou více netradičních profesí a vedoucích pozic, kde je jejich zastoupení stále podprůměrné.

V roce 2006 bylo zahájeno několik projektů v rámci programu Equal s cílem pomoci ženám, které mají zájem vstoupit do odvětví, kde dominují muži. Je zřejmé, že k dosažení svých cílů potřebují tyto ženy další podporu, a proto se tyto projekty zaměřují také na pomoc a poradenství po nástupu žen na pracoviště. V některých případech se také provádí výzkum genderové segregace, například na regionálních trzích práce v Nizozemsku nebo mezi podniky v regionu Severní Porýní-Vestfálsko v Německu.

Případová studie č. 31 poskytuje částečné informace o dvou projektech financovaných z programu EU Equal, které se zaměřují na boj s genderovou diskriminací.

#### Případová studie č. 31: Projekty v programu EU Equal bojující proti genderové segregaci

##### a) „Skleněná zeď“ (Nizozemsko)

Skleněná zeď (*de glazen muur*) je nizozemský projekt zaměřující se na řešení rozdělení trhu práce na „mužské“ a „ženské“ profese. Přibližně 80 dívek a žen v různých fázích života využívá služby mentorování, což jim pomáhá v profesi, kterou si zvolily a která je vnímána jako „mužská“, například logistika, účetnictví a bezpečnostní agentury.

##### b) Futura (Německo)

Futura (*Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt*): Zkratka z německých slov ženy, podniky, technologie a regionální trhy práce tvoří regionální rozvojové partnerství (RP) v Severozápadním Vestfálsku. Futura spolupracuje s několika ženskými sítěmi a organizacemi,

## 4.5 Příklady služeb pro zaměstnavatele, které jsou financovány z veřejných zdrojů

podnikovými svazy, obchodními a profesními komorami a také s odborníky na místní, regionální a národní úrovni.

Německý projekt Futura zahrnuje několik podprojektů, z nichž polovina probíhá v Porúří, druhá polovina ve více zemědělských oblastech. Jeden z těchto pilotních projektů, „Fit pro budoucnost“, se snaží zlepšovat perspektivy učnicím v převážně mužských odvětvích a pomáhá jim s přechodem ze vzdělávání do zaměstnání. Jakmile začnou pracovat, mohou tyto ženy docházet na semináře a využívat koučování a individuální poradenství s cílem zvýšit své sebevědomí. Mohou také získat pomoc s přípravou na zkoušky a v případě řešení konfliktů s nadřízenými či kolegy. Kontakty s dalšími učnicemi pomáhají snižovat pocit izolace. Navzdory počátečnímu skepticismu na straně zúčastněných podniků se objevila pozitivní zpětná vazba jak od učnic, tak od zaměstnavatelů.

Zdroj: <http://www.glazenmuur.nl/>  
a <http://www.bbs-ahaas.de/>.

Ačkoliv jsou tyto projekty menšího rozsahu, mohou v případě úspěchu posloužit jako model pro zlepšování kariérového poradenství, podpory a mentoringu na pracovišti s cílem podpořit kariérový postup u netradičních pracovníků.

Regionální nebo národní vlády vytvořily několik iniciativ financovaných ze zdrojů EU, které s pomocí regionálních či národních služeb zaměstnanosti poskytují služby zaměstnavatelům včetně kariérového poradenství. Není vždy jasné, do jaké míry se zaměstnavatelé na těchto službách finančně podílejí. Ačkoliv některé takové iniciativy na první pohled poradenství nezahrnují, zabývají se kariérovým rozvojem na pracovišti.

Jiné iniciativy se zaměřují převážně na školení, jako například ve Velké Británii vládou poskytovaná služba pro zaměstnavatele<sup>17</sup> nazvaná „Vzdělávání k úspěchu“, kterou poskytuje Rada pro vzdělávání a dovednosti v Anglii (LSC). Nabídka obsahuje bezplatné školení na pracovišti, včetně náhrady mzdy pro malé zaměstnavatele, až do úrovně ukončeného odborného vzdělání a některé vybrané programy na úrovni vyššího odborného vzdělání. Tento program se řídí poptávkou a stojí na předchozích pilotních projektech pro vzdělávání na pracovišti, kterých se do března 2006 zúčastnilo 30 000 zaměstnavatelů a 250 000 zaměstnanců.

Iniciativa v rakouském Štýrsku zaměřená na práci s malými a středními podniky je dalším příkladem služeb pro zaměstnavatele. Ukazuje, jak křehké jsou některé služby kariérového rozvoje, protože tento projekt byl kvůli nedostatku finančních prostředků ukončen. Kariéroví koučové poskytovali podporu a jednali také jako zprostředkovatelé pro další vzdělávací a školicí aktivity.

### **Případová studie č. 32: Kariérové koučování v rakouském Štýrsku**

Kariérové koučování bylo v rakouském Štýrsku iniciativou, která se zaměřovala na podporu dalšího profesního vzdělávání a školení na pracovišti. Tento projekt byl zahájen v roce 2000 a jako součást regionálního programu pro kvalifikace a zaměstnanost jej financovala regionální vláda. Tento

<sup>17</sup> [www.traintogain.gov.uk/What+Is+Train+To+Gain/](http://www.traintogain.gov.uk/What+Is+Train+To+Gain/).

program skončil na konci roku 2003 a na další období se pro pokračování této iniciativy již nenašly finanční prostředky. Projekt byl reakcí na obtíže malých a středních podniků, kterým čelily v přístupu k odpovídajícím možnostem vzdělávání:

- a) nedostatek času a omezený přístup ke specializovaným znalostem a informacím potřebným pro nalezení vhodného školení;
- b) nedostatečné přizpůsobení potřebám zákazníka, jelikož vzdělávací programy se přizpůsobují spíše potřebám velkých podniků;
- c) nejasné informace zejména o tom, kolik času je zapotřebí pro přenos konkrétní znalosti na pracoviště a pro vyhodnocení dopadu ukončeného projektu profesního rozvoje.

Zaměstnanci poradenské sítě pracovali ve čtyřech okresech rakouského Štýrsku jako kariéroví koučové, kteří poskytovali poradenství a podporu velmi malým, ale i malým a středním podnikům a jejich zaměstnancům v otázkách vzdělávání a odborné přípravy. Také pomáhali přijímat vhodná opatření v oblasti vzdělávání a rozvoje. Původně se jednalo o čtyři zaměstnance regionální sítě, kteří sídlili v prostorách vzdělávacích institucí, ale v roce 2003 se jejich počet zvýšil na šest pracovníků na plný úvazek. Klíčovou součástí jejich práce bylo rozvíjet aktivní kontakty v každé oblasti, kde existovala určitá či potenciální poptávka po vzdělávání a odborné přípravě, a napomáhat spolupráci mezi podniky a vzdělávacími institucemi, sociálními partnery atd. a dále poskytovat koučování a poradenství.

Cílem Kariérového koučování bylo podporovat další profesní rozvoj prostřednictvím pomoci podnikům v záležitostech týkajících se vzdělávání, poskytování informací o vzdělávacích možnostech, pomoci s jejich realizací, a dalším rozvojem vzdělávacích programů pro dospělé ve Štýrsku.

V uvedených čtyřech okresech se vytvořily různé struktury, takže realizovaná opatření a dosažené výsledky se lišily. Každý region byl organizován

s ohledem na hlavní strategii, činnosti a výsledky, kdy hlavním východiskem byly předchozí zkušenosti. Kariéroví koučové pracovali následujícími způsoby:

- a) **Networking:** navazování nových kontaktů s hlavními hráči v daném regionu (v oblasti obchodu a průmyslu, na trhu práce, ve školství) a zvyšování povědomí o projektu. Regionální kariéroví koučové navázali kontakt se vzdělávacími institucemi a zmapovali si situaci v této oblasti. Ze své pozice nezávislých poskytovatelů služby v oblasti dalšího vzdělávání zpracovali přehlednou a komplexní nabídku pro zaměstnavatele. Vznikla tak rychle jasně cílená nabídka a poptávka po dalším vzdělávání. Pokud v nějaké oblasti neexistovala standardní nabídka, kariéroví koučové se snažili o přesun z jiného regionu nebo iniciovali vzdělávání na základě spolupráce několika malých a středních podniků. Tím také zohlednili důležitou skutečnost, že vzdělávání často neodpovídá skutečným potřebám těchto podniků.
- b) **Zapojení podniků:** vytváření vztahů s cílem poskytovat vhodné poradenství. Práce v každé oblasti byla založena na potřebách regionálních zaměstnavatelů a jejich pracovníků. O zaměření projektu bylo rozhodnuto v průběhu analýzy potřeb a při individuálních diskuzích.
- c) **Poskytování intenzivní pomoci podnikům** (s „následnou péčí“ a s vyhodnocením realizovaných opatření): Projekt Kariérový koučovník se zaměřoval na zaměstnavatele. Po úvodních diskuzích byl zpracován program pro zvýšení výkonnosti šitý na míru danému podniku. Pokud měl zaměstnavatel jasnou představu o požadovaném vzdělávání, kariérový kouč zaměstnavateli a jeho pracovníkům pomáhal nalézt nejvhodnější vzdělávací program. Pokud některá oblast potřebného školení nebyla pokryta, kariéroví koučové společně se vzdělávacími institucemi vytvořili nabídku konkrétně pro daný cíl. Pokud byl nutný další rozvoj, který nebyl jasně definován, vypracovali kariéroví koučové plán dalšího vzdělávání.

Důležitou součástí práce koučů bylo udržovat nadále vztah s podniky i po ukončení úspěšného vzdělávacího programu. Hodnocení iniciativy Kariérový koučink získané od klientů také pomohlo dále vylepšit poskytované vzdělávání tak, aby přesně odpovídalo poptávce.

Toto jsou příklady aktivit, které byly zaměřeny konkrétně na podporu kadeřníků a truhlářů:

- a) V Grobming-Ennstal se kariérovému kouči podařilo díky setkání s regionálním předsedou cechu identifikovat již existující rozsáhlou síť (pro předávání informací a realizaci společné činnosti). Financování byl problém, jako u mnoha malých podniků, ačkoliv zájem byl obrovský. Na podnět kariérového kouče se pro tuto skupinu vytvořil na míru šitý „EURO kurz“, který pokrýval celé Štýrsko.
- b) Truhláři v Grobming-Ennstal byli pozváni na jednání o možných společných programech vzdělávání. Následně několik podniků souhlasilo, že se budou jako skupina prezentovat na internetu. Podnikový poradce poté dostal úkol navrhnout reklamní strategii.

Zdroj: Peter Härtel, *Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft*.

Tato případová studie poukazuje na důležitost veřejného/vládního financování iniciativ, které se zaměřují na malé a střední podniky. Toto financování se může realizovat na regionální úrovni (jako v tomto případě) nebo na celonárodní úrovni. V každém případě se díky takové formě podpory podaří dosáhnout významných úspor. U velkých firem můžeme očekávat, že si samy vytvoří i zafinancují vlastní iniciativy. Mnoho malých a středních podniků ale nemá ani zdroje, ani odborné znalosti, aby samy potřebné aktivity rozvíjely.

Případová studie č. 33 prezentuje práci Vlámské veřejné služby zaměstnanosti (VDAB) pro jednu malou společnost v Belgii. Tento příklad také ukazuje, že malé, ale i velké podniky, které se

rozhodnou restrukturalizovat část nebo celý svůj provoz, často potřebují externí podporu.

#### **Případová studie č. 33: Spolupráce kariérových poradců VDAB a společnosti CV Ltd**

CV Ltd je belgický masokombinát. Je to první belgický podnik v tomto odvětví, který získal certifikaci ISO-9002. Jedná se o rodinný podnik spadající do kategorie malých a středních podniků, který zaměstnává 45 osob. Práce VDAB v tomto podniku byla realizována v průběhu pěti měsíců v roce 2005 a zahrnovala devět poradenských dní a 13 akcí zaměřených na kariérové poradenství pro zaměstnance. Vedení CV si přálo během krátké doby zvýšit efektivitu celého podniku díky automatizaci a zvýšením efektivity všech oddělení. Chtěli dosáhnout vyšších denních výkonů, ovšem bez dopadu na standardy kvality. Prvním krokem bylo sloučení dvou oddělení. To znamenalo změnu popisu práce jak u vedení, tak u běžných pracovníků těchto oddělení a mělo to také dopad na rozdělení práce a způsob spolupráce v týmu těchto pracovníků. Cílem kariérových poradců VDAB bylo přispět k úspěchu realizace této změny a zajímat se o dopad této reorganizace na práci vedení a ostatních zaměstnanců. Pomáhali jednotlivým zaměstnancům, aby co nejdříve dokázali pracovat požadovaným novým způsobem.

Na základě pohovorů s vybranými vedoucími pracovníky o definici a cílech projektu se podařilo zpracovat analýzu potřeb. Během těchto pohovorů (na úrovni vedení) se objevila dvě klíčová témata: nejasnosti kolem zodpovědnosti a kompetencí a nevhodné komunikační kanály. Byla vytvořena speciální poradenská podpora pro vedoucí pracovníky, která jim umožnila zmapovat vlastní slabé a silné stránky, zjistit, jak ovlivňují jejich současné a budoucí role, a díky jasnějším popisům práce vymezit zodpovědnost a kompetence.

V osobních pohovorech s jednotlivými pracovníky se podařilo definovat jejich osobní přispění

k úspěchu celého projektu a ke splnění stanovených cílů. Výsledkem byl individuální akční plán obsahující konkrétní plány (např. vzdělávací kurzy) a návrhy na zlepšení (pro každého jednotlivce). O těchto individuálních akčních plánech proběhla v podniku diskuze a byly zahrnuty do podnikového obchodního plánu. Návrhy dotýkající se několika osob byly zároveň diskutovány na cílených konzultacích s těmito osobami (začátek zlepšování strategií komunikace).

Po konzultacích s přímými nadřízenými o tom, jak si pracovníci mohou lépe uvědomovat možnosti přispění k dosažení stanovených cílů, byly pro jednotlivé pracovníky připraveny informační aktivity a poradenství na pracovišti. Individuální anebo skupinové diskuze s pracovníky v zapojených odděleních vedly k vytvoření akčních plánů s individuálními či skupinovými cíli (např. vzdělávací potřeby). Osobní plány rozvoje se poté zakomponovaly do plánu společnosti. Projektový tým prodiskutoval a vyhodnotil změny a nové popisy práce s vedením společnosti.

Projekt umožnil společnosti vyjasnit si budoucí perspektivy a cíle reorganizace, a tím také role a zodpovědnost vedoucích výkonných pracovníků. Zvýšilo se povědomí o procesech změn, což poskytlo základ pro zpracování osobních plánů rozvoje (PDP), plánování vzdělávání a zlepšení komunikace mezi vedením a pracovníky s vědomím společných cílů.

Zdroj: Eddie Donders, VDAB, <http://www.VDAB.be/>.

Projekt sloučeného poradenství financovaný z programu EU Leonardo da Vinci popsáný v případové studii č. 34 je příkladem práce s místními zaměstnavateli v jedné obci ve Švédsku. Výsledkem bylo rozšíření projektu v rámci iniciativy Equal i na kariérové poradenství pro zaměstnance místních malých podniků.

#### **Případová studie č. 34: Projekt sloučeného poradenství ve Švédsku – model poradenství poskytovaného poradci-zprostředkovateli na pracovišti**

Söderhamn je obec na středovýchodě Švédska, kde je tradiční činností dřevozpracování a související výroba. Pod tuto obec spadá nejen samotný Söderhamn, ale i přilehlá rozsáhlá venkovská oblast. Hospodářství zde prochází novým vývojem a zaměřuje se na malé technologické firmy. V roce 2002 se zde otevřelo nové velké středisko vzdělávání dospělých (CFL), ve kterém pracuje 80 zaměstnanců včetně poradců, výzkumných a marketingových odborníků a učitelů konkrétních předmětů. V průběhu pětileté národní iniciativy pro vzdělávání dospělých (AEI), která předcházela otevření tohoto střediska, vytvořil místní odbor školství ve spolupráci s veřejnou službou zaměstnanosti poradenské středisko pro dospělé (Hawthorn, 2003). Práce této poradny se poté začlenila do nově vzniklého CFL a nadále úzce spolupracuje s dalšími subjekty v celé obci (např. úřad práce, univerzita či odbor sociální péče) s cílem koordinace a podpory celoživotního učení (Svensson a kol. 2006, str. 10).

Projekt sloučeného poradenství v rámci programu Leonardo da Vinci (2002–2006) poskytl CFL financování pro rozvoj a pilotní ověření možnosti spolupráce externí poradenské agentury s místními podniky různé velikosti i zaměření, kdy agentura by zaměstnancům spolupracujících podniků poskytovala kariérové poradenství přímo na pracovišti. Tento model zahrnoval tři fáze:

- a) navázání vztahu s daným zaměstnavatelem:
  - i) externí konzultant či poradce představí a vysvětlí zaměstnavateli poradenské služby, často v souvislosti s existujícím vzdělávacím programem;
  - ii) poradce se sejde s pracovníky přímo na pracovišti a program vysvětlí;
- b) rozvoj dlouhodobého vztahu se zaměstnanci:
  - i) s ohledem na specifickou kulturu a historii jednotlivých podniků se pro ně vytvoří či



uzpůsobí poradenské materiály; Poradenské materiály jsou představeny, zpracovány či adaptovány s ohledem na typ zaměstnavatele, jeho tradici a specifika firemní kultury.

- ii) poradce v průběhu času naváže vztah s personálním vedoucím/manažerem a se zaměstnanci podniku;
- c) začlenění poradenství do programu dalšího vzdělávání a profesního rozvoje v podniku:
  - i) daný přístup bude zaveden i do oblasti dalšího rozvoje.

Tým pracovníků CFL tento přístup pilotně ověřil na skupině podniků v Söderhamn. Prostředí v této obci bylo příznivé díky vysoké míře organizovanosti v odborech a dobrým zkušenostem s vyjednáváním (ačkoliv v rozvoji vzdělávání zatím odbory aktivní nebyly). S pomocí financování z programu Equal se zde již rozvíjelo vzdělávání na pracovišti a zaměření programu Leonardo da Vinci na poradenství výborně odpovídalo cílům programu Equal. Následující příklady pozitivních výsledků pro jednotlivce a podniky byly převzaty z projektové zprávy.

Společnost č. 1/podnik č. 1 byl malý výrobce působící na vysoce konkurenčním trhu, kde klíčovou hodnotou byla vysoká kvalita výroby. Pilotního projektu se zúčastnil majitel firmy a tři další pracovníci. Dva z těchto pracovníků se pro žádné další vzdělávání či odbornou přípravu nerozhodli, ale třetí ano: ve své práci měl větší odpovědnost a byl sebevědomější. Narozdíl od zmíněných dvou pracovníků měl jasnou představu o svém budoucím osobním i profesním životě. Také majitel firmy se rozhodl pro další vzdělávání, konkrétně pro zlepšení znalosti francouzštiny, aby mohl lépe komunikovat se zákazníky.

Společnost č. 2 prodávala průmyslové náhradní díly. Byli osloveni dva vedoucí pracovníci: jeden z nich projevil pozitivní přístup, druhý zpočátku nebylo užitečnosti této iniciativy přesvědčen. Byla zorganizována schůzka, na které poradci prezentovali projekt všem zaměstnancům a vysvětlili,

jakou roli by v něm hráli. Zpočátku se velký úspěch nedostavil: nikdo se na nic neptal a zaměstnanci byli váhaví (při zpětném hodnocení došel projektový tým k závěru, že měl prezentovat záměry jasněji a příměji). Zaměstnanci dostali možnost 45minutové individuální konzultace na pracovišti, která se při několika dalších příležitostech opakovala. Na základě konzultace se jeden pracovník obchodního oddělení rozhodl zapsat na kurz na univerzitě. Další pracovník (27 let), jehož práce byla značně rutinní, byl na počátku skeptický kvůli práci navíc, ale nakonec se na první konzultaci rozhodl pro dokončení úplného středoškolského vzdělání. Druhou konzultaci měl již v CFL (středisko pro vzdělávání dospělých), kde mu pomohli s přihláškou na střední školu. Jeho třetí konzultace se odehrála téměř po roce jeho studia: žádal o radu, jak dále pokračovat ve svém vzdělávání. Mladá žena s pozicí v administrativě měla také zájem o konzultaci a pomoc s přihláškami na univerzitu. Již na začátku měla pozitivní přístup k dalšímu vzdělávání, částečně proto, že se již účastnila interního programu vzdělávání na pracovišti. Ředitel společnosti vyhodnotil pilotní projekt jako úspěšný a ocenil zejména použití nástrojů, jako je inventář dovedností, plánovací studia a stálý dialog se zaměstnanci během vzdělávání a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Společnost č. 3 vyráběla stroje pro pilařské závody a zastávala na světovém trhu přední pozici ve výrobě složitého strojového vybavení pro integrovaný výrobní systém. Vedení podniku mělo k programu od počátku pozitivní přístup. Na úvodní diskuzi přišel do střediska CFL jeden z vedoucích pracovníků a dva zaměstnanci. Z nabídky různých možností se vedení spíše přiklápelo ke kurzům na univerzitní úrovni, ale souhlasilo, aby konzultace se zaměstnanci probíhaly individuálně. Jeden zaměstnanec se rozhodl pro kurz na středoškolské úrovni jako přípravu na studium na univerzitě a druhému zaměstnanci poradce pomohl s přihláškou na univerzitní kurz logistiky. Poradenství bylo také nabízeno mladým účastníkům firemního trainee programu.

Společnost č. 4 byla celulózka zaměstnávající 200 pracovníků. Tato firma měla naléhavou potřebu rozvoje dovedností pracovníků: v době, kdy projekt probíhal, se velká část zaměstnanců blížila důchodovému věku a řádné zaučení nového pracovníka trvá šest až dvanáct měsíců. Počáteční vzdělávání pro odborníky ve výrobě probíhá na středoškolské úrovni a zahrnuje obecně vzdělávací předměty (švédština, angličtina, matematika, fyzika a chemie) a také odborné předměty, jako je pracovní prostředí a ochrana zdraví při práci, řízení a kontrola ve výrobě atd. Nábor nových pracovníků byl spojen se vzdělávacím kurzem, ale ne všichni zaškolení kandidáti byli na konci tohoto kurzu zaměstnáni. V době, kdy projekt probíhal, společnost zaškolovala deset nových pracovníků (všichni byli předtím nezaměstnaní). Tito pracovníci pracovali na plný úvazek ve směnném provozu a studovali většinou distanční formou, ale také se účastnili skupinových seminářů a konzultací. Tato forma studia umožnila posílat na školení také ostatní zaměstnance. Po několika týdnech od zahájení školení se nově nabraní pracovníci účastnili skupinového setkání s poradcem a poté měl každý z nich individuální pohovor, na kterém se mimo jiné řešila akreditace jejich předchozích znalostí a praxe. Cílem bylo učinit tyto pracovníky zaměstnatelné v papírenském průmyslu: tři čtvrtiny těchto pracovníků byly nakonec zaměstnány přímo společností č. 4.

Pilotní projekt ukázal následující potřeby:

- a) dialog se zaměstnavateli a zaměstnanci;
- b) flexibilita přístupu;
- c) poradenství, které je dobře přístupné a rozložené do určitého časového intervalu (a které umožní vzdělávací proces s příležitostmi rozvoje zájmu o poradenství a další vzdělávání);
- d) integrace poradenství a dalšího vzdělávání;
- e) důležitost vytvoření rovnoprávného vztahu se zaměstnanci v bezpečném prostředí (V jednom případě uspořádal zaměstnanec při úvodním setkání pro externího poradce prohlídku podniku, při které mu vysvětlil výrobní proces. Nedostatečné technické znalosti poradce o technologii výroby umožnily

navázat s tímto zaměstnancem rovnoprávnější vztah.);

- f) citlivý výběr místa, kde se poradenská služba nabízí (v jednom případě se stalo, že zaměstnanci v přítomnosti nadřízeného a majitele firmy v jedné osobě přestali komunikovat).

Zdroj: Hawthorn (2003) a Svensson a kol. (2006).

Reforma veřejných služeb v Itálii vedla k tomu, že se veřejné služby zaměstnanosti převedly na regiony a na místní úrovni vznikly různé struktury a přístupy. Případová studie č. 35 popisuje, jak veřejné poradenské středisko v Reggio Emilia (Polaris) spolupracovalo s místní společností. Tato spolupráce byla také součástí projektu sloučeného poradenství.

#### **Případová studie č. 35: Projekt sloučeného poradenství v Itálii – spolupráce Polaris a Comet**

Společnost Comet je předním světovým výrobcem zemědělských čerpadel. Projekt nazvaný Rubik využíval externího financování a probíhal na celonárodní úrovni s cílem umožnit společnosti experimentovat s vývojem nástrojů pro analýzu kompetencí jako základu pro stanovení plánu vzdělávání.

Problém Itálie spočívá v nedostatečném povědomí firem o potenciálních přínosech poradenství pro společnosti i jednotlivé pracovníky a také neexistence podpůrných struktur na místní a regionální úrovni. Projekt firmě umožnil získat podporu z veřejného poradenského střediska v Reggio Emilia (Polaris). Díky externí podpoře dokázala tato společnost vytvořit inovativnější způsoby organizace vzdělávání s ohledem na dlouhodobější časový horizont. Tyto nové formy zahrnovaly job rotation (střídání pracovního místa), zaškolení pracovníků a systém učňovského vzdělávání. Práce uvnitř společnosti probíhala prostřednictvím kooperace mezi personálním ředitelem a vedoucím každého oddělení.

Následující případová studie ukazuje, jak lze vzbudit zájem zaměstnanců o poradenství díky projektu zaměřenému na vzdělávání a organizační změnu.

Zdroj: Svensson a kol. (2006).

Případová studie č. 36 popisuje, jak společnost Highlands and Islands a Careers Scotland – veřejně financované středisko pro kariérové poradenství určené pro všechny věkové skupiny – spolupracuje s týmem specialistů z univerzity v Liverpoolu. Tato případová studie je dalším příkladem partnerské spolupráce.

#### **Případová studie č. 36: Rozvoj kompetencí – příklad partnerské spolupráce**

Společnost Highlands and Islands Enterprise (HIE) s pomocí střediska pro kariérové poradenství Careers Scotland a týmu Windmills („větrné elektrárny“) z univerzity v Liverpoolu, konkrétně pracoviště pro přechod absolventů do zaměstnání, vyvíjí služby založené na přístupu Windmills. Windmills je program vytvořený na univerzitě v Liverpoolu ([www.gieu.co.uk/windmills\\_programme/intro.asp#organisations](http://www.gieu.co.uk/windmills_programme/intro.asp#organisations)), jehož cílem je umožnit jednotlivcům efektivně řídit svou vzdělávací a profesní dráhu a dokázat se rozhodovat podle měnících se životních okolností, díky čemuž budou odolnější vůči potenciálním změnám. Cílem bylo umožnit využití inovativních a kreativních zdrojů a přístupů programu Windmills společností i jednotlivcům v regionu Highlands and Islands, což je rozsáhlá, ale málo obydlená oblast Velké Británie.

V současné době se tým zaměřuje na navázání partnerské spolupráce a vytvoření kapacit pro poskytování uvedených služeb. Dosavadní klíčové úspěchy zahrnují:

- a) jmenování vedoucího projektu Windmills v Careers Scotland HIE;
- b) dvojí forma materiálů Windmills (online a tištěná verze);

- c) vytváření kapacit pracovníků a partnerských organizací, aby byli schopni realizovat Windmills v různých situacích – na pracovišti, v místních společenstvích, ve střediscích Careers Scotland. V oblasti Careers Scotland HIE je 38 Windmills šampionů;
- d) zavedení tohoto programu nejméně u osmi zaměstnavatelů;
- e) podpora nejméně jednoho pilotního programu v každé místní pobočce společnosti;
- f) volná dostupnost online zdrojů Windmills prostřednictvím Learning works – online vzdělávací a učební systém sítě HIE.

Zdroj: <http://www.windmillsonline.co.uk/cshie.html>.

Jak je zřejmé z výše uvedených příkladů, cílem partnerské spolupráce je nejen zajistit dlouhodobou udržitelnost, ale také umožnit přizpůsobení přístupu podle místních potřeb.



## 4.6 Rozvoj služeb

Kromě toho, že vlády přímo poskytují podporu kariérového rozvoje zaměstnaným osobám, mohou také hrát roli při rozvoji služeb, které vyvíjejí jiné organizace, a to několika způsoby:

- a) nasmlouvání služeb u soukromých poskytovatelů;
- b) poskytování poukazů, za které si klienti mohou služby nakoupit;
- c) partnerská spolupráce;
- d) iniciativy, které otevírají trh pro poradenské služby;
- e) regulace a zajišťování kvality poskytovaných služeb;
- f) definice nároku na služby.

Zatímco první dva způsoby se týkají hlavně možností financování, často se u nich také očekává inovativnost a snížení nákladů. Mohou také stimulovat existující soukromé poskytovatele k dalšímu rozšiřování a rozvoji služeb.

Partnerská spolupráce v tomto případě znamená spolupráci mezi veřejným sektorem a soukromými poskytovateli. Vlády mohou spoluvytvářet trh i jinými způsoby, například daňovými úlevami pro zaměstnavatele na vzdělávací činnosti. Několik případových studií v této kapitole popisuje příklady fungující partnerské spolupráce.

Jakmile se vytvoří určitý trh pro poradenské služby, hraje vláda klíčovou roli v jeho regulaci a v zajišťování kvality těchto služeb, tzn. měla by zajistit, aby služby odpovídaly určitým standardům a aby spotřebitelé a kupující (jednotlivci, zaměstnavatelé a další) dostávali služby, které splňují přijatelné standardy kvality. Vláda také může stanovit míru nároku na dané služby.

Obecně řečeno, vlády jsou obvykle relativně malým hráčem v poskytování služeb kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby. Velká část jejich činnosti se zaměřuje na služby pro mladé lidi vstupující na trh práce, pro nezaměstnané a další znevýhodněné skupiny, jako jsou starší pracovníci, osoby s nízkou kvalifikací, uprchlíci či ženy vracějící se z mateřské dovolené do zaměstnání.

Vláda také může poskytovat záchrannou síť v oblastech, kde soukromý sektor nenabízí dostupné služby. Příkladem může být nabídka služeb outplacementu pro propuštěné zaměstnance, a to v případě, kdy si jejich zaměstnavatel nemůže dovolit financovat tyto služby od soukromého poskytovatele. Do této kategorie může spadat i několik příkladů práce s malými a středními podniky. V několika zemích jsou služby outplacementu nárokovatelné, ovšem do různé míry. Například v Belgii mají všichni zaměstnanci ve Flandrech nad 45 let v případě propuštění nárok na zařazení do programu outplacementu, zatímco v Bruselu a ve Valonsku toto právo mají, veškeré náklady však hradí zaměstnavatel, a to v rozsahu maximálně 60 hodin rekvalifikačního programu rozdělených po dobu maximálně 12 měsíců. V několika dalších zemích se do poskytování kariérových služeb propouštěným do určité míry zapojují veřejné služby zaměstnanosti nebo poradenské služby financované z veřejných zdrojů. V některých případech tyto služby veřejného sektoru konkurují nabídce soukromých poskytovatelů (viz kapitola 3.3). V jiných případech je ale pravděpodobnější, že bez služeb veřejného sektoru by se propuštěným zaměstnancům nedostalo žádné nebo jen velmi omezené pomoci v procesu outplacementu.

V následujících dvou kapitolách uvádíme další informace o příkladech partnerské spolupráce v oblasti kariérového poradenství a financování.

### 4.6.1 Financování

Co se týče celkového financování poradenské činnosti, Cedefop (Sultana, 2004) uvádí, že nejběžnějším trendem je převedení financování z centrální (vládní) úrovně na regiony, ačkoliv jedna nebo dvě země si ponechaly centralizované financování těchto činností. Žádný z těchto přístupů nevedl nezbytně ke zlepšení kvality poskytovaných služeb. V případě převedení financování na regiony naopak často došlo k opačnému vývoji, například k nedostatku koordinace

a nákladnému překrytí poskytovaných služeb. V některých případech, jak uvádí Sultana, došlo k převodu odpovědností na region, ale odpovídající finanční zdroje potřebné pro realizaci převezeny nebyly.

Druhým trendem bylo zadávání těchto služeb, zejména poradenství, veřejným službám zaměstnanosti. Některé země zavedly systém poukázek, za které si klienti mohou služby nakoupit. Další alternativou jsou osobní vzdělávací účty, kdy vláda uvolňuje na účty jednotlivců určité prostředky, které pokryjí část nebo celé náklady na vzdělávací kurzy. V Anglii se od prvotního užívání těchto účtů upustilo, ale ve Skotsku a Walesu tyto programy stále fungují a ve zprávě o stavu dovedností (Leitch Review of Skills, 2006) se doporučuje tento systém znovu zavést i v Anglii. Jiné země se rozhodly služby přímo nasmlouvat u poskytovatelů. Jinde je možno tyto služby financovat pomocí příspěvků na vzdělávání (tzn. od zaměstnavatele), které zaměstnanci využívají jako určitou formu nároku na služby (tzn. nárok na určitý počet dní za rok na vzdělávání). Velká část francouzského systému *bilan de compétences* se financuje právě tímto způsobem (viz případová studie č. 25).

Jak se zdá, většina vládního financování je určena na podporu vzdělávání a je otázka, zda podpora kariérového poradenství spadá do oblasti financování vyčleněného speciálně na vzdělávání. Z případových studií je patrné, že se na individuální poradenství velmi často používají zdroje teoreticky vyčleněné na vzdělávání.

Vládní a EU financování je také velmi důležité pro rozvoj služeb nabízených některými zprostředkovateli. Mnohé iniciativy, do kterých byly zapojeny odborové svazy, získaly částečné financování z programu EU Equal podporující sociální inkluzi. Financování z EU také podporuje některé iniciativy ve veřejném sektoru. Většina takto financovaných iniciativ se zaměřovala na osoby s nízkou kvalifikací a zabývala se širšími otázkami celoživotního učení i zvyšováním specifických profesních kvalifikací. Problémem je fakt, že financování mnoha těchto projektů může

být pouze krátkodobé. Práce kariérových koučů v Rakousku (případová studie č. 32) se musela ukončit, jelikož se nepodařilo získat prostředky na další období. Další problém spočívá v tom, že na vývoj nových služeb se sice poskytuje omezené či krátkodobé financování, ale předpokládá se, že provoz těchto služeb se bude hradit ze stávajících rozpočtů.

#### 4.6.2 Partnerská spolupráce

Podstatou úspěšné partnerské spolupráce je, že oba partneři mají z takového vztahu užitek. Partnerská spolupráce může mít několik forem. Například ve Velké Británii funguje LearnDirect v partnerství s dodavatelem služeb call center – Broadcasting Support Services. Někteří specializovaní dodavatelé, například dodavatelé ICT služeb, mohou své odborné znalosti a služby nabídnout různým poskytovatelům v soukromém i veřejném sektoru.

Partnerská spolupráce, zejména s vládou, může pro dodavatele také znamenat příležitost rozšířit škálu a pestrost služeb, které nabízejí soukromému sektoru. Vládní kontrakty mohou pokrýt významnou část režie poskytovatele nebo jeho nákladů na vývoj, a tím se sníží náklady na vývoj nových služeb.

Vláda může také plnit roli strategického vůdce. U poradenských služeb je obvykle prvním úkolem navázat spolupráci mezi vládními resorty, zejména práce a školství.

Studie Cedefop (Sultana, 2004) identifikuje čtyři úrovně spolupráce:

- a) v rámci vlády mezi jednotlivými ministerstvy či odděleními;
- b) meziodvětvová spolupráce, kdy se setkávají zástupci klíčových vládních aktérů, stakeholderů a také partnerů z oblasti poskytování služeb na fórech národní úrovně;
- c) spolupráce na podobných fórech na regionální či lokální úrovni;

- d) spolupráce mezi členskými státy na úrovni EU a v rámci aktivit Evropské komise.

Sultana a Watts (2005) popisují formy spolupráce různých veřejných služeb zaměstnanosti v oblasti poskytování služeb. Zahrnují partnerství se sektorem vzdělávání, s trhem práce a s místními společenstvími a také s různými ministerstvy. Identifikují také klíčové oblasti, ve kterých veřejné služby zaměstnanosti spolupracují. Jedná se o oblast sdílení informací (např. údaje o trhu práce), sdílení nástrojů a zdrojů a sdílení odborných znalostí a společné činnosti, jako například společná účast na projektech financovaných ze zdrojů EU či účast na veletrzích práce.

Nedávné výzkumy EU se mimo jiné zaměřily na aktivity vedoucí k utváření národních poradenských fór, která se snaží podpořit spolupráci mezi vládními resorty a také mezi vládou a dalšími aktéry v oblasti vývoje a plánování služeb kariérového poradenství. Z jednoho takového projektu – projekt MEDSUI v rámci společných akcí EU – vzešla zpráva nazvaná *Spolupráce při poskytování služeb kariérového poradenství* (2006), která uvádí devět příkladů iniciativ od partnerství na lokální úrovni až po zřízení národních asociací. Tyto iniciativy jsou částečnou odpovědí na měnící se situaci na trhu práce a na stávající fragmentaci poradenských služeb.

Další iniciativa pochází z Nizozemska a týká se Center pro zaměstnání a příjmy. Tato centra se nacházejí ve významných frekventovaných lokalitách a mají v plánu nabízet různé služby včetně služeb soukromých organizací, jako jsou třeba pracovní agentury nabízející službu dočasného přidělení zaměstnanců. V Anglii také nalezneme několik příkladů, v nichž se jednotlivé odborové svazy zapojují do lokálních partnerství zaměřených na poskytování informací, poradenství a pomoci (IAG), kdy jsou taková partnerství mezi poskytovateli a koordinátory služeb v dané lokalitě. Sektorové rady zabývající se profesními dovednostmi ve Velké Británii (viz kapitola 3.5) pracují také v partnerství s odborovými svazy (viz případová studie č. 7). Roli partnerské spolupráce jsme již probírali v několika

uvedených případových studiích. Mnohé iniciativy popisované v této zprávě stojí na tradiční spolupráci sociálních partnerů. Klíčovým poučením je, že partnerská spolupráce se musí vybudovat, a to vyžaduje čas, lidi a zdroje.

## 4.7 Shrnutí

Na jedné úrovni se situace v minulosti prezentovala tak, že veřejný sektor nenabízí zaměstnaným pracovníkům přílišnou podporu v oblasti kariérového rozvoje. V EU tvoří zaměstnaní jen malé procento klientů veřejných služeb zaměstnanosti. Nicméně existují dva modely, ve kterých tvoří zaměstnané osoby podstatnou část klientů, a to je *bilan de compétences* ve Francii a *Learndirect* ve Spojeném království. Také webové stránky AMS ve Švédsku mají velice široký záběr. Nicméně mnoho jiných iniciativ se zaměřuje na osoby s nízkou kvalifikací a zejména na jejich zapojení do vzdělávání. Tato činnost je bezesporu důležitá, jelikož se odhaduje, že v Evropě je přibližně 72 milionů pracovníků s nízkou kvalifikací, což představuje asi třetinu veškeré pracovní síly (Eurostat, 2004). Klíčovou součástí mnoha těchto projektů je uznávání a akreditace předchozího učení a praxe (APL). Několik dalších zemí podobné mechanismy zkoumá.

Existuje také jasná potřeba iniciativ zaměřených na malé a střední podniky a několik případových studií popisuje iniciativy veřejného sektoru zaměřené na tyto podniky. Mnohé takové iniciativy musely nejprve vložit mnoho úsilí a energie do vybudování vztahu s majiteli/manažery těchto malých a středních podniků a s jejich zaměstnanci, kteří se k záměrům takového projektu často stavěli podezíravě nebo si neuvědomovali, jak jim takový projekt může být prospěšný. Teprve po získání důvěry se aktéři těchto iniciativ mohli zaměřit na realizaci účinných zásahů. Některé z těchto aktivit měly za cíl poskytovat služby kariérového rozvoje, jiné se spíše zabývaly řízením a realizací změn v organizaci. Všechny se ale jasně zaměřovaly na kariérový rozvoj pracovní síly, ačkoliv ne vždy bylo jejich hlavním cílem poskytovat kariérové poradenství jednotlivcům. V některých případech spočíval význam těchto iniciativ v tom, že vybavily vedoucí pracovníky dovednostmi, které jsou důležité pro řešení otázek rozvoje lidských zdrojů anebo pro efektivnější řízení procesu změny. Ačkoliv mnohé z těchto iniciativ vypadají úspěšně, neznamená to, že vždy získají prostředky na další provoz. Mnohé projekty se také omezují na konkrétní lokality či regiony. Je

tedy obtížné s jistotou hodnotit dosah programů, jako jsou ty, které zde popisujeme.

Následující kapitola se zabývá hlavními zjištěními v oblasti podpory kariérového rozvoje poskytovaného zaměstnaným osobám a pokouší se na základě popsaných příkladů z praxe identifikovat hlavní ponaučení.



## Hlavní zjištění

5.1	Výzva	102
5.2	Ekonomické zdůvodnění	103
5.3	Faktory ovlivňující poskytování služeb	106
5.4	Současný stav poskytování služeb	107
5.5	Trendy v poskytování služeb zaměstnaným osobám	110
5.6	Závěry	112
5.7	Cesta vpřed	114
5.7.1	Komu přináší kariérový rozvoj přínosy?	
5.7.2	Odborníci v oblasti poradenství musí stavět mosty a budovat vazby s dalšími profesními skupinami	
5.7.3	Argumenty podporující kariérové poradenství pro zaměstnané osoby musí být účinně komunikovány	



## 5.1 Výzva

V této kapitole naleznete shrnutí klíčových zjištění tohoto výzkumu. Cílem je poukázat na vzájemnou propojenost jednotlivých otázek a zpracovat souhrn hlavních myšlenek.

Z tohoto výzkumu plynou tři hlavní závěry, které mají důležité důsledky pro budoucí rozvoj politik a postupů. Jedná se o:

- a) neexistenci účinné strategie pro poskytování služeb kariérového rozvoje většině zaměstnaných osob;
- b) rostoucí roli zprostředkovatelských organizací v poskytování služeb kariérového rozvoje;
- c) důležitost toho, aby jednotlivci byli schopni získat dovednosti nezbytné pro úspěšné řízení své kariéry.

Začneme s nejdůležitější výzvou, a tou je neexistence účinné podpory pro většinu zaměstnaných osob. Pro řešení této výzvy je klíčové lépe pochopit obchodní a ekonomické aspekty kariérového poradenství. Existují ale i další faktory, které zatím brzdily pokrok v této otázce. Nejprve probereme tuto výzvu jako takovou a poté se v dalších dvou kapitolách zaměříme na zmíněné faktory.

Nejdříve identifikujeme klíčové faktory ovlivňující poskytování účinné podpory, potom shrneme charakteristiky stávajících služeb kariérového rozvoje a otevřeme diskuzi o trendech v poskytování těchto služeb zaměstnaným osobám. V současných debatách o politice a využívané praxi je často opomíjena široká škála zdrojů podpory, která je lidem k dispozici.

Budeme-li se chtít úspěšně pohybovat na stále specializovanějších trzích práce, budou dovednosti řízení kariéry a podrobné znalosti trhu práce čím dál důležitější. Většina lidí se bude muset spoléhat především sama na sebe, a bude proto důležité, aby pro ně v rámci opatření kariérové podpory existovaly možnosti, jak získat dovednosti nezbytné pro účinné řízení své profesní dráhy.

V posledních částech této kapitoly uvádíme některé závěry vyplývající z uvedeného výzkumu a také možnosti, jak dále v této oblasti pokračovat.

Hlavním paradoxem je, že zatímco zaměstnavatelé směřují své aktivity v oblasti kariérového rozvoje z jejich hlediska na talentovanou skupinu – manažery, budoucí vedoucí pracovníky, osoby s výjimečnými dovednostmi (veškeré skupiny, po kterých je na trhu práce vysoká poptávka), vlády se z pochopitelných důvodů zaměřují spíše na osoby, které jsou z nějakého důvodu nezaměstnané nebo ekonomicky neaktivní (např. osoby s postižením) anebo na osoby sice zaměstnané ale s nízkou kvalifikací či jinak znevýhodněné na trhu práce. Určité skupiny, jako například starší pracující, skutečně mohou být zranitelnější vůči změnám na trhu práce, a je tedy vhodné zaměřit pozornost právě na ně. Není překvapující, že se většina vládou financovaných činností řídí snahou omezit určité náklady (např. platby ze systému sociálního zabezpečení, dávky v nezaměstnanosti) a reagovat na některé sociální otázky (např. sociální exkluzi).

Podobným způsobem vysvětlují podniky důvod své orientace na kariérový rozvoj pouze malé skupiny pracovníků – buď jako možnost alokovat omezené zdroje, anebo nutnost docílit jasně definovaného obchodního užítku. Pouze malý počet společností zavedl systém podpory kariérového rozvoje pro všechny zaměstnance, ale i v těchto případech jsou tyto systémy dvoustupňové a klíčové skupiny pracovníků mají přístup k širší škále podpory (viz kapitola 2.1). Pokud společnosti nakupují služby u externích poskytovatelů (např. kariérové koučování, outplacement), jsou tyto služby obvykle také směřovány více na talentované skupiny pracovníků. Tyto snahy se řídí skutečností, že pro dosažení vynikající výkonnosti a oddanosti klíčových pracovníků je důležitá jejich motivace a vědomí směru dalšího rozvoje, ale vzniká riziko, že se ve společnosti vytvoří dvoustupňová kultura „oni a my“, a navíc může pozornosti uniknout něčí skrytý talent, který by se jinak mohl ve firmě využít.

Konečným výsledkem aktivit vlády a zaměstnavatelů v této oblasti potom tedy je, že se do značné míry ignoruje kariérový rozvoj velké části

pracovníků. Ovšem výzva spočívající v posunu směrem ke znalostní ekonomice a současné demografické trendy nás vedou k závěru, že účinné řízení změny, a to jak na úrovni jednotlivce, tak celé organizace bude stále důležitější. Také bude nutné přehodnotit stávající předpoklady o tom, v jakém věku je pracovník ještě schopen rozvoje a kdo může vykonávat určité druhy práce. Zlepšování podpory kariérového rozvoje je také důležité pro politiky EU v oblasti efektivity a rovnosti ve vzdělávání a odborné přípravě (Evropská komise, 2006b).

Opatření v oblasti kariérového rozvoje se často také jeví jako pouze krátkodobá a zaměřující se na získání formálních kvalifikací či na rozvoj dovedností potřebných pro současné zaměstnání. Tento trend odráží spíše obavy z nedostatku dovedností u určitých skupin pracovníků než snahu celkově rozvíjet dovednosti pracovní síly jako takové. A navíc stojí na předpokladu, že formální vzdělávání a kvalifikace jsou nejlepším měřítkem dovedností pracovníků, a tudíž jsou tím nejdůležitějším výstupem opatření v oblasti kariérového rozvoje. Existuje pnutí mezi vnímáním kariérového rozvoje jako samostatného legitimního programu nebo naopak oblasti, která je podřízena jiným potenciálně užitečným programům. Zdá se tedy, že otázka kariérového rozvoje na pracovišti – ve znalostní ekonomice velice důležitá – se zatím řeší pouze neúplně a částečně.



## 5.2 Ekonomické zdůvodnění

Zdá se, že největší výzvou pro zaměstnavatele je nalézt obchodní zdůvodnění pro efektivnější podporu kariérového rozvoje. Mnozí zaměstnavatelé si uvědomují potřebu nabízet tyto možnosti skupinám talentovaných pracovníků. Ačkoliv je to činnost náročná na zdroje, je to pro ně zvládnutelné, protože počty těchto pracovníků jsou relativně malé.

Pro zaměstnavatele je ale obtížnější zdůvodnit nabídku těchto služeb všem svým zaměstnancům. Může to být proto, že jsou ochotni na tuto činnost přidělit pouze malé prostředky a nevěří, že by mohly vést k zásadní změně, pokud by se musely rozdělit mezi všechny zaměstnance. Hirsh (2006) identifikovala čtyři způsoby, jak mohou odborníci na kariérový rozvoj pomoci zaměstnavatelům (viz obr. č. 6). Hlavním důvodem bylo umožnit organizacím a jejich zaměstnancům efektivněji zvládat změny. Hlavním sdělením pro zaměstnavatele je, že pokud pomohou svým zaměstnancům a manažerům využívat a rozvíjet svůj talent a dovednosti, dokážou přilákat a udržet si kvalifikovanější a motivovanější pracovní sílu, která bude lépe využita a produktivnější.

Záleží také na tom, jak je kariérový rozvoj integrován do personální agendy organizace. Důležitá je zejména návaznost hodnocení výkonnosti na kariérový rozvoj, je ale nutné integrovat jakoukoliv formu této podpory do personálních procesů v organizaci, zejména vzdělávání a rozdělení práce (viz obr. č. 1)

Ukazuje se, že kariérový rozvoj je důležitým faktorem při získávání, motivaci a udržení kvalitních zaměstnanců (viz kapitola 1.2). Lidský kapitál je stále důležitější, což je silný argument pro to, aby podniky věnovaly kariérovému rozvoji více pozornosti. Zaměstnavatelé ale musí přijít s přístupem, který je z dlouhodobého hlediska udržitelný a má realistický rozsah. To znamená efektivně využívat ICT a zdroje neformálního poradenství a podpory.

Vlády mají jak ekonomické, tak sociální důvody podporovat kariérové poradenství. Podpora profesního rozvoje zaměstnaných osob je však neoddelitelně spojena i s podporou rozvoje osob, které na trh práce vstupují nebo z něj odcházejí, a osob přecházejících od jednoho zaměstnavatele ke druhému. Chceme-li splnit cíl Lisabonské agendy a vybudovat z EU nejdynamičtější znalostní ekonomiku světa, musíme vzít v úvahu synergické efekty mezi těmito dvěma prvky poradenské činnosti (viz obr. č. 6) – podpora kariérového rozvoje pro dospělé osoby, které vstupují na/odcházejí z trh/u práce a mění zaměstnavatele (pravá strana obrázku) a podpora rozvoje pro zaměstnané osoby (levá strana obrázku). V současné době se často rozcházejí cíle, na které se zaměřuje vláda (vyšší zapojení nezaměstnaných a znevýhodněných skupin na trhu práce – pravá strana), a priority zaměstnaných (rozvoj dovedností a profesní dráhy – levá strana).

Je důležité uvědomit si, že ekonomické argumenty pro podporu poradenství se týkají jak zlepšování produktivity práce, tak vyššího zapojení na trhu práce. Podobně lze dosáhnout sociálních přínosů pomocí vyšší spokojenosti pracovníků a vyšší kvality pracovního života, a stejně tak díky sociální inkluzi.

Jedna z otázek, kterými se vlády zabývají, je, do jaké míry a v jaké formě by zaměstnanci měli mít nárok na podporu financovanou z veřejných zdrojů. Ve Francii mohou zaměstnaní využít program *bilan de compétences* a použít k tomuto účelu finanční prostředky z pojišťovacího fondu určeného na vzdělávání. Nedávná Leitchova zpráva ve Spojeném království uvádí, že by lidé měli mít možnost zdarma si nechat vyhodnotit stav svých dovedností. V několika jiných zemích je možné pro nákup kariérového poradenství použít poukázky na školení.

Vláda by ze své pozice měla formou přímé podpory jednotlivců doplňovat služby poskytované zaměstnavateli, ale také podporovat zaměstnavatele, aby svým zaměstnancům interně nabídli efektivnější podporu kariérového rozvoje.

Některé případové studie uvedené v tomto dokumentu však byly úspěšné především díky tomu, že se dané iniciativy vytvářely lokálně a v úzké spolupráci s klíčovými aktéry. Je třeba podporovat takové inovativní služby, které reagují na lokální potřeby. Není pravděpodobné, že by zaměstnaným osobám mohla být nabízena efektivní podpora kariérového rozvoje bez zapojení vlády. Vlády ale musí spolupracovat se sociálními partnery. Role vlády může mít různé podoby:

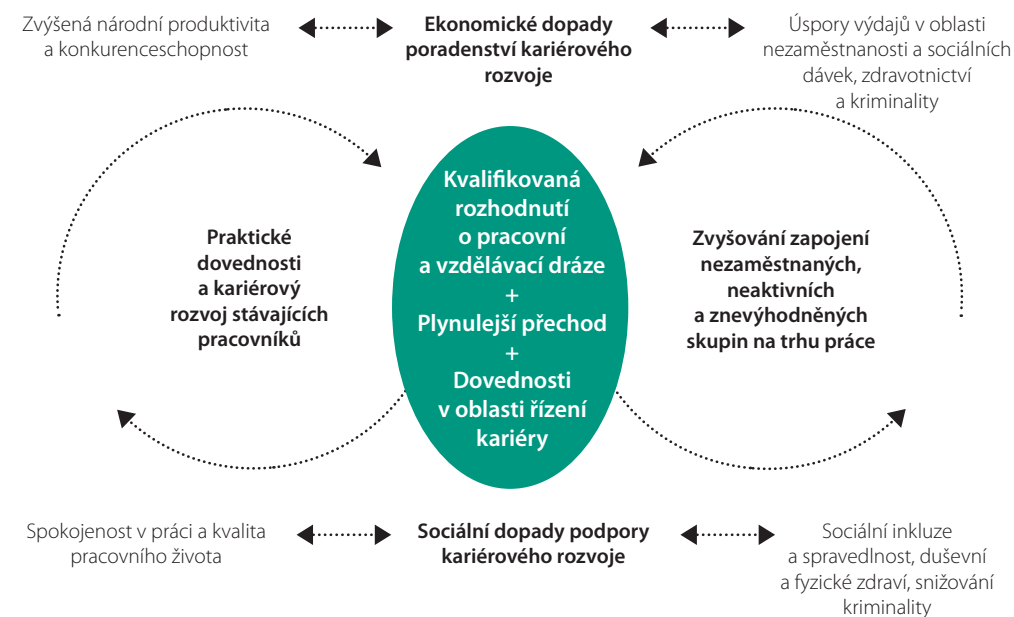
- vládou podporované poradenské služby pro dospělé: takové služby lze financovat přímo, jako například *LearnDirect* ve Spojeném království, nebo nepřímo, jako například *CIBC* ve Francii. Tyto služby by měly být dostupné všem, ale je možné nabízet doplňkovou/intenzivnější podporu určitým prioritním skupinám.
- cílené iniciativy podporované z veřejných zdrojů: pracovníci v mnohých malých a středních podnicích, osoby pracující v odlehilých regionech a určité průmyslové sektory pravděpodobně budou potřebovat vyšší míru podpory, než se nabízí v rámci poradenských služeb pro dospělé. Několik případových studií například popisuje služby poskytované odvětvovými subjekty nebo odborovými svazy. V konkrétních lokalitách také existují úspěšné iniciativy zaměřené na malé a střední podniky. Mnohé z těchto podniků buď nemohou, nebo nejsou ochotny financovat účinnou podporu kariérového rozvoje svých pracovníků. Tyto podniky a místní společenství využívají regionální a místní spolupráci a koordinaci v oblasti vývoje a poskytování takové podpory, která reaguje na konkrétní místní či odvětvové potřeby.
- poradenská infrastruktura: vývoj standardů kvality pro poradenskou činnost, školení dobrovolníků, vytváření a udržování sítí, výzkum účinnosti a vládní podpora inovací v oblasti poskytování služeb – jedná se o kriticky důležité činnosti, které potřebují podporu a financování. Jasnou rolí vlády je poskytovat takovou podporu a ze své pozice ji iniciovat a být v čele tohoto vývoje.

V této souvislosti je nutné si uvědomit, že podpora kariérového rozvoje může být udržitelná pouze v případě, že vytváří hodnotu jak pro daného jednotlivce, tak pro jeho zaměstnavatele.

Hirsh (2006) uvádí, že kariérový rozvoj pomáhá zaměstnancům pochopit, jak určit vhodné pracovní role, jak se dostat k těmto pracovním pozicím a k možnostem, jak dále zlepšovat své dovednosti a rozvíjet svůj potenciál. Zaměstnanci, kteří jsou se svým pracovním zařazením spokojeni a mají pocit, že se u svého zaměstnavatele mohou dále rozvíjet, jsou produktivnější, motivovanější a ochotnější a schopnější přijmout náročné pracovní úkoly. Ačkoliv se kariérový rozvoj u daného zaměstnance nezaměřuje přímo na profesní postup

v tradičním smyslu, pomůže mu pozitivněji reagovat na změny v pracovní náplni či v organizační struktuře jeho organizace. Tato forma podpory také zaměstnance motivuje k rozvoji takových dovedností a znalostí, které jim v budoucnu umožní efektivněji se rozhodovat o své profesní i vzdělávací dráze. Zaměstnanci s lepšími dovednostmi kariérového managementu si více uvědomují sebe sama, více se zajímají o měnící se potřeby své organizace, jsou samostatnější v obnovování svých dovedností a dokáží lépe reagovat na změny v práci. Rozvoj pracovní síly není pouze o školení pro účely současného pracovního místa. Kariérové dráhy a školení musí také držet krok s měnícími se obchodními potřebami společnosti.

Obrázek č. 6: Hospodářský a sociální dopad podpory kariérového rozvoje



Zdroj: Hirsh, 2006.

### 5.3 Faktory ovlivňující poskytování služeb

Hlavním problémem udržitelnosti mnohých iniciativ je dobře zformulovat a komunikovat obchodní a ekonomické důvody hovořící pro to, abychom kariérovému rozvoji zaměstnaných osob věnovali pozornost. Úspěšnou realizaci tohoto rozvoje brzdí také mnoho jiných faktorů.

Slibné iniciativy často musely být ukončeny, protože bylo zastaveno financování nebo chyběla podpora a vůle. Tento problém se dotýká iniciativ ve veřejném sektoru, ale také iniciativ realizovaných zaměstnavateli a zprostředkovatelskými subjekty. Mnohé aktivity sociálních partnerů nebo ve veřejném sektoru získaly pouze krátkodobé financování. Existují také důkazy, že iniciativy u zaměstnavatelů často podléhají náhlým změnám kvůli ekonomickým okolnostem nebo obchodním prioritám. Tento nedostatek kontinuální podpory je hlavním důvodem křehkosti a bezmocnosti mnoha záhadů, jejichž cílem bylo oživit kariérový rozvoj. Ukončení nějaké určité služby může mimo jiné vést k okamžitému narušení vztahů, které se pečlivě vytvářely po mnoho let.

Poradenští pracovníci převážně z veřejného sektoru používají jinou terminologii a jazyk než personalisté v podnicích v soukromém sektoru, což může narušit úspěšnou spolupráci v této oblasti. Může také existovat napětí mezi zaměstnavateli, kteří mají zájem o kariérový rozvoj pouze v kontextu své organizace, a poradenskými pracovníky, kteří své služby danému zaměstnanci takto omezeně nevnímají. Tyto rozdíly jsou způsobeny jednak různým způsobem práce, jednak různým pohledem na smysl aktivit kariérového rozvoje. V současné době pravděpodobně neexistuje žádná vhodná platforma, kde by se tyto různorodé odborné skupiny zabývajících se kariérovým rozvojem mohly setkávat a o těchto otázkách diskutovat.

Mnohé otázky, které podle Sultany (2006) ovlivňují poskytování služeb kariérového poradenství v malém státě, platí i pro „vnitřní trh

práce“ konkrétního zaměstnavatele. Udržení důvěrných informací v organizaci není jednoduché a může mít dopad na míru otevřenosti a upřímnosti mezi zaměstnanci a vedením. Na druhou stranu nám může situaci zjednodušit, víme-li, na koho se obrátit, a také je-li k dispozici neformální podpora pomocí networkingu. Kvalita osobních vztahů může být velice důležitá. Uvnitř některých organizací mohou být informace o volných postech dostupné anebo známé ještě před jejich oficiálním zveřejněním (a konkrétní místo může být šito na míru známému kandidátovi). Stejně jako v malých státech je jednou z rolí služeb kariérového rozvoje posilovat jednotlivce, kteří nemají k dispozici efektivní osobní síť. Toto je důležité zejména s ohledem na rovnost příležitostí.

Rostoucí význam kvalifikované práce vede k větší specializaci a složitosti trhu práce. Nepochopení zásad fungování trhu práce může být velkou překážkou zapojení na takovém trhu (zejména, ale ne pouze, pro nováčky na trhu práce a pro osoby měnící zaměstnání). Poradenští pracovníci čelí obtížnému úkolu – pomoci lidem získat podrobné znalosti trhu práce a dovednosti nezbytné pro řízení své kariéry. Online informační zdroje specifické pro daný sektor jsou jedním možným řešením a mohou lidem pomoci rozvíjet svůj sociální kapitál.

Další velkou výzvou je rozhodnout, jakou podporu kariérového rozvoje lidem poskytovat a také jakým způsobem. Jedná se o opodstatnění konkrétní služby, například využití model koučování nebo poradenství a také rozhodnout, co je vhodnější poskytovat interně v rámci dané organizace a co externě. Jeden obecně použitelný model stojí na dvoustupňové struktuře, kde na jedné straně existují samoobslužné modely či neformální způsoby podpory, ty jsou však doplňovány obsáhlejší podporou, kterou poskytují odborníci, například v call centrech. Tím ovšem kariéroví specialisté získávají novou roli jakožto školitelé dobrovolníků a koordinátoři těchto služeb. O to víc bude důležité umět jasně zdůvodnit potřebu poskytovat tyto poradenské činnosti.

### 5.4 Současný stav poskytování služeb

V tabulce č. 2 naleznete souhrn stávajících služeb identifikovaných tímto průzkumem, které hlavní poskytovatelé nabízejí zaměstnaným osobám. Tabulka identifikuje jednotlivé cílové skupiny, zaměření činností různých poskytovatelů, udržitelnost činností a další otázky týkající se konkrétních poskytovatelů podpory. Tato tabulka pouze svědčí o tom, kde leží těžiště těchto služeb. Jedním charakteristickým rysem služeb poskytovaných zaměstnaným osobám je rozmanitost zdrojů, kde je tato podpora potenciálně dostupná. Je proto obtížné a také nebezpečné činit obecná prohlášení o celkové míře podpory kariérového rozvoje.

Nové technologie jsou významným faktorem ve zpřístupňování nových způsobů poskytování služeb a také v přilákání nových aktérů na trh. To má značné důsledky pro strategii a praxi. Pro mnohé (nejen zaměstnané osoby) je internet pravděpodobně prvním místem, kde hledají, když pocítí potřebu rozvíjet svou profesní a vzdělávací dráhu. Mnohem více kariérové podpory bude pravděpodobně poskytováno neformálními prostředky (např. sociální sítě) a prostřednictvím dobrovolníků (např. odborářů, kolegů v práci). Pro tento vývoj existuje mnoho důvodů: důvěra a spolehlivost jsou dva z nejdůležitějších.

Je také důležité odlišit dobrou praxi popisovanou v mnoha případových studiích a typické služby dostupné zaměstnaným lidem. Osoba, které se dostává vysoce kvalitní podpory kariérového rozvoje, je stále spíše výjimkou než pravidlem. Pro mnohé je obtížné potřebnou podporu získat. Také neplatí, že pro osoby v největších obtížích je snazší takovou podporu získat. Je pravděpodobnější, že pokud se jim nějaké podpory dostává, je pouze částečná – reaguje pouze na některé otázky jejich rozvoje – a patrně je nedokáže odkázat na další možné zdroje pomoci.

Ačkoliv vytvořit a realizovat účinné služby jak uvnitř organizací, tak i mimo ně je velkou výzvou, je důležité také služby zároveň také propojovat.

Nestačí pouze propojovat služby na různých úrovních v rámci jedné organizace, například podnikový intranet a personální call centrum nebo samoobslužný model veřejné služby zaměstnanosti a odborné poradce. Partnerská spolupráce vyžaduje účinné propojení napříč poskytovateli, aby

bylo možné klienty po úvodním kontaktu vhodně odkázat na ten nejužitečnější a nejrelevantnější zdroj pomoci.

Je také potřeba dovedně směřovat různé zájmové skupiny zapojené do partnerské spolupráce

(např. veřejné služby a zaměstnavatelé). K tomu je nutná promyšlená politika a kvalifikovaní pracovníci, kteří ji budou realizovat v praxi. Případové studie o partnerské spolupráci ukazují, že rozvoj partnerských vztahů vyžaduje mnoho energie a času.

Je pozoruhodné, že mnohé otázky a trendy, které ovlivňují poskytování podpory kariérového rozvoje, platí stejně neohledně na druh poskytující organizace. Existují silné paralely mezi problémy a zkušenostmi zaměstnavatelů, veřejných služeb zaměstnanosti a zprostředkovatelských subjektů.

Tabulka č. 2: Faktory ovlivňující činnosti v oblasti kariérového rozvoje

Poskytovatelé	Cílové skupiny	Zaměření činností	Udržitelnost	Další otázky
<b>Velcí zaměstnavatelé</b>	Vysoce kvalifikovaní „talentovaní“ pracovníci. (Někdy) ostatní pracovníci.	Vedení/kariérový rozvoj talentovaných skupin. Rozvoj v rámci stávající pracovní pozice.	Závazek podporovat širší skupinu pracovníků - často proměnlivý Obavy o zaměstnatelnost - opakované	Příležitost více využít neformální podporu a svépomocný materiál na bázi ICT. Zřídka se zapojují profesionální poradci (kromě programů outplacementu).
<b>Malé a střední podniky</b>	Různé. Spíše zaměřené na klíčové osoby, oblasti s nedostatkem dovedností a prioritní oblasti hospodářského rozvoje.	Různé zaměření podle potřeb.	Často závisí na externí podpoře.	Strach odcházejících osob může omezovat rozvojovou činnost. Přístup k malým a středním podnikům může být obtížný.
<b>Odborové svazy</b>	Mnohé iniciativy se zaměřují na pracovníky méně kvalifikované nebo ohrožené nezaměstnaností. Některé se zaměřují na středně či vysoce kvalifikované skupiny.	Hlavní cíl: zapojit lidi do vzdělávání. Stále více se zaměřuje na kariérový rozvoj.	Dostupnost či kontinuita financování může být problém, iniciativy zaměřené na méně kvalifikované skupiny jsou často podpořeny ze zdrojů EU (program Equal) nebo vládou.	Zapojení zaměstnavatelů je kritický faktor úspěchu a zvyšuje udržitelnost. Role EU a vlády v podpoře sociálního partnerství.
<b>Poradenské firmy v oblasti outplacementu a koučování</b>	Míra podpory závisí na schopnosti zaplatit, tzn. upřednostňují se vysoce kvalifikované skupiny.	Umísťování pracovníků (placement). Rozvoj kompetencí pro vedení/koučování.	Obvykle zapojení velcí zaměstnavatelé.	Větší využití svépomocných materiálů na bázi ICT může rozšířit škálu podpory.
<b>Svépomoc/ vzájemná pomoc</b>	Upřednostňuje středně či vysoce kvalifikované skupiny schopnější zapojit se do těchto činností.	Networking a sdílení informací.	Některé iniciativy získaly finance na rozjezd, ale další financování je problém. Často závisí na ochotě/energii účastníků a klíčových aktérů.	Partnerství a počáteční financování může stimulovat rozvoj.
<b>Profesní orgány/ asociace</b>	Zaměřuje se hlavně na profesionály/vysoce kvalifikované skupiny.	Cenný zdroj specializovaných informací. Omezená podpora. Hlavně založené na ICT, ale i tištěné materiály. Některé vytváří síť členů, kteří radí dalším.	Poskytování informací o možnostech vstupu a kvalifikačních požadavcích bývá udržitelné. Aktivnější poradenské služby zakotveny méně.	Může hrát roli v certifikaci, často mají požadavky na kontinuální profesní rozvoj. Není vždy objektivní zdroj informací.
<b>Personální agentury/ agentury pro dočasné zaměstnávání</b>	Zaměřuje se na vysoce kvalifikované skupiny a určité oblasti zaměstnanosti.	Významný zdroj specializovaných informací o některých sektorech trhu práce. Informace o procesu žádání o práci důležité pro nové/vracející se pracující. Dočasné pracovní úkoly poskytující možnost získat pracovní praxi v nové oblasti. Některé nabízejí školení i umísťování pracovníků.	Pokud zvyšuje hodnotu kandidátů a umožňuje lepší umístění na trhu práce.	Využití svépomocných materiálů na bázi ICT může rozšířit škálu podpory.
<b>Veřejné služby zaměstnanosti</b>	Zaměření především na méně kvalifikované osoby. V některých případech jsou zaměstnané osoby vyřazeny. Některé začínají pracovat se zaměstnavateli, zejména malými a středními podniky.	Umísťování pracovníků, formální vzdělávání, rostoucí využití samoobslužných modelů/ICT.	Silná hospodářská a sociální argumentace pro sociální inkluzi.	Schopnost postarat se o vysoce kvalifikované skupiny nebo poskytovat specializované informace o trhu práce může být bez spolupráce s odvětvovými organizacemi diskutabilní. Často mají špatnou image u zaměstnavatelů a zaměstnaných osob kvůli zaměření na nezaměstnané/nízce kvalifikované.
<b>Veřejně financované kariérové služby</b>	Zaměřovaly se na méně kvalifikované skupiny. Některé začínají pracovat se zaměstnavateli, zejména malými a středními podniky.	Zmapování dovedností, formální vzdělávání, rostoucí využití samoobslužných modelů/ICT.	Financování služeb pro zaměstnané a spolupráce se zaměstnavateli jsou často nejisté, některé národní modely financování nabízejí přístup k dlouhodobému financování (např. příspěvky zaměstnavatelů do školicího fondu).	Schopnost postarat se o vysoce kvalifikované skupiny nebo poskytovat specializované informace o trhu práce může být bez spolupráce s odvětvovými organizacemi občas diskutabilní.



## 5.5 Trendy v poskytování poradenství zaměstnaným osobám

Pokud bychom měli označit klíčový trend v rozvoji poradenských služeb, byl by to posun ke strategiím založeným na svépomoci. Platí to jak pro veřejné služby zaměstnanosti, kde – jak uvádí Sultana a Watts (2006) – dochází k zásadnímu posunu k samoobslužným modelům, tak i u zaměstnavatelů a ve školství, kde si mnohé takové svépomocné služby začínají razit cestu. Od doby, kdy zpráva OECD (2004) uvedla, že zatím není plně využíván potenciál ICT a call center, došlo k jejich podstatnému vývoji. Jak uvádí několik případových studií, je stále jasnější, že tyto technologie nabízejí úsporný způsob, jak poskytovat podporu kariérového rozvoje, a to zejména zaměstnaným osobám.

Je to možné díky vývoji ICT, které značně využívají veřejné služby zaměstnanosti, další služby kariérového poradenství fungující ve veřejném sektoru, zaměstnavatelé i jiní jako nástroj pro podporu kariérového rozvoje. Podobné webové služby zpřístupňují také zaměstnavatelé, personální agentury/webové portály, virtuální komunity a profesní asociace. Růst využívání ICT je v podstatě podobný bez ohledu na poskytovatele. Sultana a Watts uvádějí čtyři způsoby, jak veřejné služby zaměstnanosti využívají ICT:

- a) rozvoj programů osobní a profesní diagnostiky;
- b) webové nástroje pro hledání práce;
- c) webová registrace uchazečů o zaměstnání (včetně vkládání životopisů);
- d) technologie call center pro přístup k informacím a poradenství.

Svépomoc vyžaduje samostatnou práci klienta na internetu a je evidentní, že se liší od situace, kdy klient učiní první krok k získání podrobnějšího kariérového poradenství tím, že sám poradci zavolá. Služby založené na ICT jsou nyní patrně nejrozšířenějším modelem poskytování kariérových a profesních informací, rad a poradenství zaměstnaným osobám. Případové studie ukazují, že ICT a webové stránky lze použít ke zvýšení povědomí o poradenských službách a k propagaci konceptu vzájemné podpory (peer support), mohou ale také být využity k poskytování

informací o trhu práce a k šíření materiálů o svépomocných programech.

Významné zastoupení privátního sektoru, a to jak personálních agentur, náborově orientovaných webových stránek, tak specializovaných poskytovatelů nabízejících webové služby můžeme vnímat jako známku toho, že pro tyto služby existuje trh a také že zde existuje nenaplněná poptávka po kariérovém poradenství a podpoře ze strany zaměstnaných osob. Je ale nutné uvést, že v současnosti není mnoho osob, které by si za tyto služby platily samy. Tyto služby obvykle financuje zaměstnavatel nebo samotná agentura, která služby poskytuje; v případě personálních agentur je to pak způsob, jak nalákat uchazeče o zaměstnání, aby se u nich zaregistrovali.

Rozmanitost služeb založených na ICT vyvolává tři základní obavy:

- a) kvalita služeb: kvalita služeb je proměnlivá, a zatímco náklady na zavedení komplexních několikaúrovňových produktů založených na výzkumu jsou vysoké, u jednodušších produktů mohou být podstatně nižší;
- b) složitost informací, které jsou požadovány: mnozí zaměstnanci rozvíjejí svou profesní dráhu na velice specializovaných trzích práce a vyžadují velmi specifické informace o těchto trzích, na základě kterých se mohou kvalifikovaně rozhodovat. Specifické sektorové iniciativy zde mají svou úlohu (viz případová studie č. 13);
- c) přístup: osoby s nízkou úrovní počítačových dovedností nebo s omezeným přístupem mohou být vyřazeny z používání těchto služeb. V některých zemích může omezení šířky vlnového pásma nebo náklady na používání internetu omezit škálu dostupných zdrojů (OECD, 2004).

Mnohé iniciativy založené na ICT byly vytvořeny rovněž pro samostatné použití (OECD, 2004). To platí jak ve veřejném sektoru, tak i pro poskytovatele v soukromém sektoru. Tyto služby ale nemusí nutně pokrýt všechny klientovy potřeby

a mají také omezené možnosti, jak klienty odkázat dále.

Technologie call center se úspěšně používá jak ve veřejném sektoru, tak v podnicích, které tak nabízejí specializovanější poradenství a podporu. Je to důležitá inovace, protože podporuje a umožňuje jednoduchý přístup k podpoře a disponuje mnohem větším potenciálem dosahu než mnohé tradiční modely poradenství. Ačkoliv se může zdát, že takové přístupy dokáží poskytnout pouze vysoce strukturované poradenství, jsou mezi klienty velmi oblíbené a různé podniky využívají call centra nejen pro rutinní řízení lidských zdrojů, ale také jako jeden ze způsobů poskytování podrobnější podpory kariérového rozvoje. Zkušenosti s Learndirect ve Spojeném království podporují obecné domněnky, že call centra mohou nabízet pouze omezené poradenské služby.

To také souvisí s druhou otázkou týkající se podpory kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby, konkrétně samoobslužných modelů. U těchto služeb se předpokládá, že jejich uživatelé již mají dovednosti potřebné k tomu, aby účinně řídili svou vzdělávací a profesní dráhu. Zatímco některé formy e-poradenství zahrnují moduly, které klientům poskytují informace nebo jim pomáhají získat dovednosti potřebné pro řízení vlastní kariéry, jiné používají pouze jednoduché párování nebo vyhledávání.

Kromě rozvoje samoobslužných/svépomocných modelů/služeb nadále existují i jiné formy kariérového poradenství. Jak veřejné služby zaměstnanosti, tak i zaměstnavatelé nabízejí individualizované služby, ty jsou ale často zaměřeny pouze na konkrétní skupiny. Zaměstnavatelé stále více používají modely koučování, pomocí kterých nabízejí profesní a manažerský rozvoj a také kariérové poradenství vysoce ceněným zaměstnancům. Veřejné služby zaměstnanosti a jiní poskytovatelé na druhou stranu spíše využívají tradiční přístupy k poradenství založené na pohovorech či konzultacích (často časově omezených) pro „potřebné“ skupiny.

V sektoru vzdělávání se v rámci kariérového rozvoje využívá především různých kurzů a seminářů/workshopů. Využívají je ale také veřejné služby zaměstnanosti a zaměstnavatelé. Pracovní kluby (job clubs) jsou dobře známým příkladem služby pro nezaměstnané, ale zaměstnavatelé využívají také kariérové workshopy, pomocí kterých se snaží zlepšit schopnosti kariérového plánování a rozvíjet dovednosti potřebné k řízení své kariéry (viz případová studie č. 2). Jednou zásadní výhodou těchto skupinových aktivit je, že podporují vzájemnou pomoc. Práce v malých skupinách je také součástí programu CIBC (viz případová studie č. 25).

Pokud poskytovatelé nabízejí celou škálu služeb, vyvstává otázka, jak klienty nasměrovat na nevhodnější službu s ohledem na úroveň jejich dovedností. Často jsou jednoduše odkazováni z jedné úrovně služby na jinou. Probíhají ale také experimenty s vyhodnocováním připravenosti klientů k rozhodování. Výzkum prováděný Sampsonem a kol. (1999) rozděluje lidi do tří úrovní připravenosti. Osoby, které mají podle vyhodnocení vysokou míru připravenosti, jsou na začátku odkázány na svépomocné služby. Osobám na úrovni střední připravenosti se může nabídnout omezená pomoc poradenských pracovníků, například rada, jak nejlépe využít dostupné zdroje. Osobám s nízkou mírou připravenosti je možné nabídnout hlubší pomoc. Sampson a kol. odhadují, že přibližně 10–50 % osob patrně bude potřebovat hlubší podporu (v závislosti na vybrané populaci). Další samostatnou, ale související otázkou je, jak klienty odkázat na nevhodnější zdroj podpory (viz kapitola 5.4) bez ohledu na způsob prvotního kontaktu.

Poslední trend v poskytování služeb, který stojí na principu vzájemné podpory, je uvědomění si důležitosti neformální kariérové podpory. Tuto charakteristiku můžeme nalézt zejména u některých činností, které zahájily odborové svazy (viz kapitola 3). Existují důkazy, že lidé se při poskytnutí informací a rad spoléhají na své známé či kolegy v práci. V organizacích také často panuje

domněnka, že nadřízený pracovník má schopnost poskytnout rady a informace, které daná osoba potřebuje ke svému profesnímu rozvoji. Ačkoliv tato domněnka může být diskutabilní, bylo by nereálné nebrat dopad těchto zdrojů podpory v úvahu. Lepší strategií by bylo zamyslet se nad tím, jak by se dala kvalita těchto neformálních sítí zlepšit a jak informovat občany o způsobech efektivnějšího využívání těchto zdrojů. Kariéroví odborníci mohou hrát při vzdělávání, podpoře a koordinaci takovýchto neformálních sítí důležitou roli.



## 5.6 Závěry

Ačkoliv existují některé velmi rozsáhlé programy, jako například *bilan de compétences* ve Francii nebo *Learndirect* ve Velké Británii, které mají potenciál poskytovat zaměstnaným osobám širokou podporu při kariérovém rozvoji, mnoho dalších iniciativ je svým rozsahem podstatně menších. To ovšem nijak nesnižuje jejich hodnotu či důležitost. V některém prostředí mohou být tím nejvhodnějším řešením (např. v malých a středních podnicích), stejně tak tomu může být v některých lokalitách či v případech některých jednotlivců. Například iniciativy odborových svazů jsou slibným způsobem, jak poskytovat kariérovou podporu na pracovišti, a mají potenciál poskytovat tyto služby ve větší míře. Svě místo budou vždy mít specializovaní poskytovatelé, jako jsou outplacementové a koučinkové agentury, a poptávka po specializovaných informacích o trhu práce bude nadále růst. Rozmanitost v poskytovaných službách společně s partnerskou spoluprací je nejlepším způsobem, jak fungovat pružně a dokázat reagovat na změny. Jednotlivé agentury by spolu měly spíše spolupracovat, než si konkurovat.

Existují ale i další důležité otázky, například zda by zaměstnané osoby měly mít nárok na určitou míru podpory kariérového rozvoje. Pokud ano, v jaké formě? Nakolik užitečné by pro lidi mohly být například periodické audity dovedností nebo psychologické hodnocení? Zatímco některé z těchto otázek jsou politickou záležitostí pro vládu či zaměstnavatele, tento výzkum nabízí několik klíčových poučení.

Partnerská spolupráce je nejjednodušší, pokud všechny strany mají jasně definované zájmy. Odborové svazy, zaměstnavatelé a vlády nejjednodušeji spolupracují na otázce celoživotního učení, jelikož je to jasně v zájmu všech těchto stran. Také outplacement patří k oblastem, kde docílit spolupráce je relativně snadné, protože zaměstnavatelé uhradí část nebo veškeré náklady s tím spojené a odborové svazy si samozřejmě přejí, aby jejich členové získali novou práci. Co se týče poradenství zaměstnaným osobám, jak dosáhnout postupu v práci nebo jak získat určitou práci, existuje zde určité napětí: poradenské

služby, na základě kterých se zaměstnanec může rozhodnout opustit své současné místo a hledat si lepší místo jinde, mohou způsobit spor mezi odborovými svazy a zaměstnavateli.

Zprostředkovatelé, pro které je poradenství podnikatelskou činností, si na trhu musí nalézt své místo. Velká část poradenských služeb profituje na hlavní poptávce po náborových službách, kdy výnosy agentury plynou převážně z odměn za zaplnění volného pracovního místa. Outplacement je trhem sám pro sebe (obvykle jej financuje zaměstnavatel), ale jsou zde velké výkyvy v rozsahu. Specializované kariérové poradenství zaměstnaným osobám stále funguje, protože dodavatelé – často osoby samostatně výdělečně činné – vydávají pouze malý objem práce, přičemž jejich denní sazby jsou vysoké a obvykle placené zaměstnavatelem. Zdá se, že zatím neexistuje skutečný trh – v ekonomickém smyslu – pro poskytování individualizovaných služeb kariérové podpory většině zaměstnaných osob.

Zaměstnané osoby si často neuvědomují potřebnost takového druhu pomoci a není jim jasné, jak by jim mohl prospět. Několik případových studií ukazuje, že k vytvoření vztahu se zaměstnavatelem i zaměstnanci je třeba velké vytrvalosti. Pro některé skupiny může být klíčovým faktorem, zda mají přístup k prostředí, které je nijak neohrožuje. V zásadě to znamená udělat si čas a věnovat úsilí porozumění obavám klíčových aktérů. Marketing je v rámci některých iniciativ jak hlavní činností, tak hlavní nákladovou položkou. Patrně se podcenila důležitost marketingu pro zvyšování účasti v poradenství a klíčovou roli by zde mohla hrát vláda, která bude formou marketingu informovat o výhodách kariérového plánování jako takového s cílem povzbudit lidi, aby tyto služby vyhledávali na místě a ve formě, která jim nejlépe vyhovuje. Tento výzkum také poukázal na různorodost zdrojů služeb kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby. Je třeba více informovat o různých zdrojích podpory a také o jejich výhodách a nevýhodách.

Poskytování služeb často závisí na další specializované pomoci. Jsou zapotřebí zastřešující orgány, které poskytnou různé formy podpory lidem v první linii. Patří sem školení, rozvoj zdrojů, marketing služeb a rozvoj obchodních značek (branding) a dále určování profesních standardů. Zde mohou hrát roli různé druhy organizací: profesní asociace pracovníků v poradenství, vzdělávací instituce, které poradce školí, dále národní a regionální organizace zaměstnavatelů či odborových svazů, sektorové organizace, veřejné služby zaměstnanosti atd. Je evidentní, že je zapotřebí široké škály odborných znalostí, které neobsáhne žádná jediná organizace či profese. Je důležité uvědomit si, že tyto subjekty umožňují rozvoj efektivních služeb. A opět musíme zdůraznit důležitost vzájemné spolupráce.



## 5.7 Cesta vpřed

Ačkoliv od schválení rozhodnutí Rady EU o celoživotním poradenství z roku 2004 došlo v celé EU k zásadnímu pokroku ve zpřístupnění poradenských služeb a v kvalitě systémů poradenství, stále před námi stojí mnohé výzvy. Zjištění tohoto průzkumu zkušeností v členských státech EU potvrzují závěr, že v současné době jsou zásadní nedostatky právě v poskytování odpovídající podpory kariérového rozvoje zaměstnaným osobám. Znalostní ekonomika musí dobře využívat dovedností a potenciálu svých pracujících. Existuje proto potřeba nalézt rovnováhu mezi cílenými iniciativami pro konkrétní skupiny a účinnou mírou podpory kariérového rozvoje pro všechny cílové skupiny.

### 5.7.1 Komu přináší kariérový rozvoj přínosy?

Účinnější kariérový rozvoj na pracovišti pomůže rozvoji znalostní ekonomiky a prospěje jak jednotlivci, tak zaměstnavateli a společnosti jako takové. Tento argument hovoří pro rozdělení příslušných nákladů mezi daného jednotlivce, zaměstnavatele a vládu.

Mnozí zaměstnavatelé vydávají finanční prostředky na podporu kariérového rozvoje. Především často platí za služby koučování, hodnocení a podporu rozvoje klíčových perspektivních skupin pracovníků (např. vrcholové vedení atd.). Z druhé, pravidelně také platí za poradenství a podporu v oblasti vzdělávací a rozvojové činnosti. A zatřetí, obvykle financují také outplacementové aktivity.

Ochota jednotlivců platit za kariérové služby již není tak zřejmá. V rámci některých iniciativ se tyto služby klientům zpoplatňují, ale často jsou také do určité míry dotovány. Osoby, které potřebují nejzřetlejší podporu, ji často nebudou schopny samy financovat, ale bylo by krátkozraké jim přístup k takové podpoře omezit. Některé státy k financování těchto služeb používají odvozy do vzdělávacích fondů. Další alternativou je umožnit nárokovatelnost těchto služeb formou

poukazů na školení nebo osobních vzdělávacích účtů. To může být jedna z cest, jak mohou vlády stimulovat tento trh a jak přejít od přístupu řízeného nabídkou k přístupu, který je řízen poptávkou.

### 5.7.2 Odborníci v oblasti poradenství musí stavět mosty a budovat vazby s dalšími profesními skupinami

Výzkum ukazuje, že kariérové služby neposkytují pouze odborníci v oblasti poradenství. Je nutné, aby tito odborníci a jejich zastupující asociace stavěli mosty a budovali vazby s dalšími profesními skupinami, které radí zaměstnavatelům ve strategických personálních otázkách anebo poskytují podporu jednotlivým pracovníkům a jejich nadřízeným v otázkách rozvoje lidských zdrojů. Co se týče kariérového rozvoje na pracovišti, jde o to, posílit vazby mezi různými profesními skupinami zapojenými do poskytování těchto služeb a stejně tak o posílení role stávajících skupin nebo zřizování nových tam, kde dosud neexistují. Vystávají také nové role pro odborníky v oblasti kariérového rozvoje a řízení lidských zdrojů, kteří mohou fungovat jako školitelé, koordinátoři a podporovatelé osob, které poskytují kariérovou pomoc na neformální úrovni.

### 5.7.3 Argumenty podporující kariérové poradenství pro zaměstnané osoby musí být účinně komunikovány

Argumenty hovořící pro to, abychom věnovali více pozornosti podpoře kariérového rozvoje, jsou relevantní zejména v souvislosti s debatou o způsobech rozvoje znalostní ekonomiky. Nejasnosti ohledně role a přispění služeb kariérového rozvoje se odrážejí v přerušovaném poskytování těchto služeb a ve zmatenosti používaného jazyka a terminologie. To bezpochyby zpomaluje další rozvoj jejich poskytování. Problém je jak v komunikaci, tak ve formě dalšího rozvoje

těchto služeb. Ačkoliv v oblasti podpory kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby existují značné mezery, další rozvoj těchto služeb vyžaduje dohodu všech klíčových aktérů – vlády, zaměstnavatelů a sociálních partnerů – jak nejlépe uchopit tuto otázku, která je tak klíčová pro budoucí hospodářský rozvoj Evropské unie.

V této zprávě jsme prezentovali širokou škálu případových studií o účinné podpoře kariérového rozvoje. Tyto studie ukazují, že neexistuje jediný správný způsob, jak tuto podporu zaměstnaným osobám poskytovat. Také ovšem ukazují, že pokud chceme dosáhnout změny, je nutné vyvinout soustředěné a trvalé úsilí. Tyto příklady dobré a inovativní praxe nelze jednoduše převést z jedné země či organizace do druhé. Myšlenky a postupy je nutné přizpůsobit místním podmínkám. Takové přizpůsobení musí vycházet z podrobného pochopení, jak se tyto iniciativy původně vyvinuly a rozvíjely. I dobrá praxe a postupy potřebují čas, aby dobře zakořenily.

Tato zpráva ukazuje, že v oblasti kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby nás čeká ještě mnoho práce. Tvorba strategie si žádá účinný dialog a zapojení vlády, zaměstnavatelů a dalších sociálních partnerů i odborníků na dané téma. Případové studie uvedené v této zprávě popisují mnohé inovativní způsoby poskytování těchto služeb. Úkolem je zvýšit povědomí širší vrstvy lidí o tom, čeho je možné rozšířením kariérového poradenství určeného zaměstnaným osobám dosáhnout.

Seznam zkratek . . . . .	117
Bibliografie . . . . .	118
Příloha 1: Metodika . . . . .	122
Příloha 2: Seznam příspěvatelů . . . . .	123



## Seznam zkratek

ACFI	Mez. asoc. poradenských firem v oblasti kariérového rozvoje
ACP International	Mez. asoc. kariérových poradců
AEI	Iniciativa pro vzdělávání dospělých
AMS	<i>Arbetsförmedlingen</i> (Švédská národní rada pro trh práce)
APEC	<i>L'association pour l'Emploi des cadres</i> (Asociace pracovníků v exekutivě)
AF	Veřejná služba zaměstnanosti
APL	Uznávání a akreditace předchozího vzdělávání a praxe
AMS	<i>Arbetsförmedlingen</i> (Švédská národní rada pro trh práce)
BIWI	<i>Berufsinformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien</i> (Kariérové informační středisko Vídeňské hospodářské komory)
Cedefop	Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy
CEL	Středisko pro zdokonalování kvality ve vedení
CDS	Služba kariérového rozvoje
CIBC	<i>Centres interinstitutionnels de bilan de compétence</i>
CID	Oddělení kriminálního vyšetřování
CINOP	<i>Centrum voor Innovatie van Opleidingen</i> (Národní středisko pro inovace ve vzdělávání a trainingu v Nizozemsku)
CIPD	Odborný ústav pro lidské zdroje a rozvoj
CFDT	<i>Confédération Française Démocratique du Travail</i> (Francouzská demokratická konfederace pracujících)
CFL	Středisko vzdělávání dospělých
CPD	Kontinuální profesní rozvoj
CTC	Středisko pro testy kompetencí
CWI	Centrum pro práci a příjmy
DHV CR	Poradenská firma v České republice
DGB	<i>Deutscher Gewerkschaftsbund</i> (Německá konfederace odborových svazů)
DP	Rozvojové partnerství
EDF	<i>Electricité de France</i>
ELM	<i>Expertise in labour mobility</i> – Poskytovatel odborných informací v oblasti mezinárodního trhu práce
EMF	Evropská federace kovodělníků
Futura	<i>Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt</i> (zkratka ze slov „ženy“, „podniky“, „technologie“ a „regionální trh práce“)
HI	Společnost <i>Highlands and Islands Enterprise</i>
HK	<i>Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund</i> (OS pracovníků v obchodě a administrativě)
HR	Lidské zdroje
IAEVG	Mezinárodní asociace pro studijní a profesní poradenství
IAG	Informování, poradenství a vedení
ICC International	Mezinárodní ústav pro certifikace v oblasti kariérového poradenství
IIP	Investoři do lidí
IQONS	Online módní komunita
KAD	<i>Kvindelig Arbejderforbund</i> (Svaz pracujících žen)
LHH	<i>Lee Hecht Harrison</i>
NICEC	Národní ústav pro kariérové vzdělávání a poradenství
NOS	Národní profesní standardy
Noste	Národní iniciativa vzdělávání dospělých
NVQ	Národní odborné kvalifikace
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PDP	Osobní plán rozvoje
PES	Veřejné služby zaměstnanosti
PDPs	Osobní plány rozvoje
R&D	Výzkum a vývoj
SAK	<i>Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö</i> (Konfederace finských odborových svazů)
SFS	<i>Sozialforschungsstelle Dortmund</i> (Ústřední vědecký ústav univerzity v Dortmundu)
SMEs	Malé a střední podniky
SSCs	Sektorové rady
TUC	Kongres britských odborových svazů
ULRs	Zástupci odborů ve vzdělávání
VDAB	<i>Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding</i> (Vlámská veřejná služba zaměstnanosti)
VUC	Středisko pro vzdělávání dospělých v Dánsku

## Bibliografie

- Arnold, J.: *Managing careers into the 21<sup>st</sup> century*. Londýn: Paul Chapman, 1997.
- Arnold, J.; Jackson, C.: *The new career: issues and challenges*. British Journal of Guidance and Counselling, 1997, č. 4, str. 427–433.
- Arthur, M. B.: *The boundaryless career: special issue*. Journal of Organizational Behaviour, 1994, svazek 15, č. 4, str. 295–381.
- Bartlett, W.; Rees, T.; Watts, A. G.: *Adult guidance services and the learning society*. Bristol: Policy Press, 2000.
- Bolles, R. N.: *What color is your parachute? 2007: a practical manual for job-hunters and career-changers*. San Francisco: Ten Speed Press, 2006.
- Brinkley, I.; Lee, N.: *The knowledge economy in Europe: a report prepared for the 2007 EU Spring Council*. Londýn: The Work Foundation, 2006. Dostupné z: [http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE\\_Europe.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf) [uvedeno 18. 7. 2007].
- Bysshe, S.: *Delivering information, advice and guidance services in the workplace: research report*. Coventry: Learning and Skills Council, 2006.
- Cedefop; Sultana, R. G.: *Guidance policies in the knowledge society: trends, challenges and responses across Europe: a Cedefop synthesis report*. Luxembourg: Publications Office, 2004 (Cedefop Panorama; 85). Dostupné z: [http://libserver.cedefop.europa.eu/velib/eu/pub/cedefop/pan/2004\\_5152\\_en.pdf](http://libserver.cedefop.europa.eu/velib/eu/pub/cedefop/pan/2004_5152_en.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- CIPD: *Managing employee careers*. Londýn: CIPD, 2003.
- Rada Evropské unie: *Draft resolution of the Council and of the representatives of the Member States meeting within the Council on strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life in Europe*. Brusel: Rada Evropské unie, 2004. Dostupné z: [http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/resolution2004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf) [uvedeno 23. 1. 2008].
- Dychtwald, K.; Erickson, T. J.; Morison, R.: *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- Edelman: *Annual Edelman 2006 Trust Barometer*. Londýn: Edelman, 2006. Dostupné z: [http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement\\_final.pdf](http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement_final.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- ETUC; UNICE; UEAPME: *Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications: evaluation report*. Brusel: ETUC, 2006. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/docs/eval\\_framework\\_III\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/eval_framework_III_en.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- Evropská komise: *Efficiency and equity in European education and training systems*. Luxembourg: Publications Office, 2006b. (COM(2006) 481 final). Dostupné z: [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comm481\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comm481_en.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- Evropská komise: *Investing in research: an action plan for Europe*. (COM(2003)226 final). Brusel: Evropská komise, 2003. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0226:FIN:EN:PDF> [uvedeno 23. 1. 2008].
- Evropská komise: *Researchers in the European Research Area: one profession, multiple careers*. (COM(2003)436 final). Brusel: Evropská komise, 2003. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0436:FIN:EN:PDF> [uvedeno 23. 1. 2008].
- Evropská komise – Generální ředitelství pro hospodářské a finanční věci: *Economic forecasts autumn 2006*. Luxembourg: Publications Office, 2006a. (European economy; 5).
- Evropská komise – Generální ředitelství pro zaměstnanost a sociální otázky: *Employment in Europe 2005: recent trends and prospects*. Luxembourg: Publications Office, 2005. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eie/eie2005\\_chap1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2005_chap1_en.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- Eurostat: *EU labour force survey principal results 2004*. Luxembourg: Publications Office, 2005. (Statistics in Focus, 9). Dostupné z: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NK-05-009/EN/KS-NK-05-009-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-05-009/EN/KS-NK-05-009-EN.PDF) [uvedeno 18. 6. 2007].
- Felstead, A. a kol.: *Better learning, better performance*. Leicester: NIACE, 2005.
- Gendron, B.: *The role of counselling and guidance in promoting lifelong learning in France*. Research in Post-Compulsory Education, 2001, svazek 6, č. 1, str. 67–96.
- Graver, A. a kol.: *Sector skills council information, advice and guidance project evaluation*. York: Impact Research, 2006.
- Guest, D. a kol.: *Effective people management*. Londýn: CIPD, 2000.
- Hackman, J. R.: *The psychology of self-management in organizations*. In Pallack, M. S.; Perloff, R. O. (eds): *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington DC: American Psychological Association, 1986.
- Hall, D. T.: *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman, 1976.
- Hall, D. T.: *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Handy, C.: *The age of unreason*. Londýn: Hutchinson, 1989.
- Hawthorn, R.: *The career counsellor as broker between demand and supply in adult education: the go-between II: evaluation report*. Cambridge: NICEC, 2003. Dostupné z: <http://www.careerseurope.co.uk/go-between/UK/Project%20evaluation.pdf> [uvedeno 18. 6. 2007].
- Henderson, L.: *The development of quality standards for career guidance in the United Kingdom*. Career Research and Development, 2006, svazek 16, str. 27–31.
- Hirsh, W.: *Career development for knowledge workers: facing the challenge*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2006.
- Hirsh, W.: *Career in organisations: time to get positive*. In The future of careers, Londýn: CIPD, 2002.
- Hirsh, W.; Jackson, C.: *Careers in organisations: issues for the future*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1995. (zpráva IES; 287).
- Hirsh, W.; Jackson, C.: *Managing careers in large organisations: a report for the corporate partners research programme of the Work Foundation*. Londýn: The Work Foundation, 2004. Dostupné z: [http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/Managing\\_Careers.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/Managing_Careers.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].
- Hirsh, W.; Jackson, C.: *Strategies for career development: promise, practice and pretence*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1996. (zpráva IES; 305).
- Hirsh, W. a kol.: *Managers as developers of others*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. (zpráva IES; 407).
- Hirsh, W. a kol.: *Straight talking: effective career discussions at work*. Cambridge: NICEC, 2001.

Jackson, C.: *Career counselling in organisations*. Brighton: Institute for Manpower Studies, 1990. (zpráva IMS; 198).

Jackson, C.: *Managing and developing a boundaryless career: lessons from dance and drama*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, svazek 5, číslo 4; str. 617–628.

Jackson, C. a kol.: *Informing choices: the need for career advice in medical training: a report to the Department of Health*. Cambridge: NICE, 2003.

Jacobs, R.; Hawley, J.: *Emergence of workforce development: definition, conceptual boundaries, and implications*. In MacLean, R.; Wilson, D. (eds): *International handbook of technical and vocational education and training*. Amsterdam: Kluwer. [k dispozici].

Kanter, R. M.: *When giants learn to dance*. Londýn: Simon and Schuster, 1989.

Kidd, J.; Killeen, J.: *Are the effects of careers guidance worth having? Changes in practice and outcomes*. Journal of Occupational Psychology, 1992, svazek 65, str. 219–234.

Law, B.; Watts, A. G.: *Schools, careers and community*. Londýn: Church Information Office, 1977.

Leitch Review of Skills. *Prosperity for all in the global economy – world class skills*. Londýn: HM Treasury, 2006. Dostupné z: [http://www.hmtreasury.gov.uk/media/6/4/leitch\\_finalreport051206.pdf](http://www.hmtreasury.gov.uk/media/6/4/leitch_finalreport051206.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].

Maes, M.: *Where can I go in my neighbourhood? The one stop shop idea for learning while working*. In Van Deursen, P.; Janssen, M. (eds): *Career guidance in the Netherlands*, 2006, str. 95–97. Dostupné z: [http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career\\_Guidance\\_in\\_%20the\\_Netherlands/4-1\\_One\\_stop\\_shop\\_idea\\_for\\_learning\\_while\\_working.pdf](http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-1_One_stop_shop_idea_for_learning_while_working.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].

McMahon, M.; Patton, W.; Tatham, P.: *Managing life, learning and work in the 21<sup>st</sup> century: issues informing the design of an Australian blueprint for career development*. Canberra: Australian Government, 2003.

Dostupné z: [http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/F49CA79F-86CD-40AB-9BBC-5CB2C81898B7/4224/life\\_learning\\_and\\_work.pdf](http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/F49CA79F-86CD-40AB-9BBC-5CB2C81898B7/4224/life_learning_and_work.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].

Moynagh, M.; Worsley, R.: *Working in the twenty-first century*. Leeds: ESRC, 2005.

Taylor, J. a kol.: *Demand for, and perceptions of, information, advice and guidance*. Leicester: The Guidance Council, 2005.

Nogueira, A.: *Review of career guidance policies: Portugal country note*, 2002. [Zpráva vyžádaná organizací Cedefop s použitím dotazníku OECD].

OECD: *Career guidance and public policy: bridging the gap*. Paris: OECD, 2004. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf> [uvedeno 23. 1. 2008].

Page, R. a kol.: *An evaluation of the UFI/learn direct telephone guidance trial*. Londýn: Department of Education and Skills, 2007. (Výzkumná zpráva 833). Dostupné z: <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR833.pdf> [uvedeno 18. 6. 2007].

Partridge K. a kol.: *From words to action: the stakeholder engagement manual Vol. 1: the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*. CommDev, 2005.

Purcell, J. a kol.: *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. Londýn: CIPD, 2003.

Roberts, E. B.; Fusfield, A. R.: *Critical functions: needed roles in the innovation process*. In Katz, R. (ed.): *Managing professionals in innovative organisations*. Cambridge MA: Ballinger, 1988.

Robinson, D.; Hayday, S.; Perryman, S.: *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. (zpráva IES; 408).

Rådet for Uddannelses- og Erhvervsvejledning: *Eksisterende vejledningsaktiviteter over for beskæftigede og virksomheder*. København: RUE, 2001.

Sampson, J. P. a kol.: *Improving career services through readiness assessment: a cognitive information processing approach*. Center for the Study of Technology in Counseling and Career Development, Florida State University, 1999. [Mimeo].

Schein, E. H.: *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley, 1978.

Sultana, R. G.: *Challenges for career guidance in small States*. Malta: Euro-Mediterranean Centre for Educational Research, 2006.

Sultana, R. G.; Watts, A. G.: *Career guidance in Europe's Public Employment Services: trends and challenges*. Luxembourg: Publications Office, 2005. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pesguidancereport\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pesguidancereport_en.pdf) [uvedeno 18. 6. 2007].

Sultana, R. G.; Watts, A. G.: *Career guidance in public employment services across Europe*. International Journal of Educational and Vocational Guidance, 2006, svazek 6, str. 29–46.

Svensson, L.; Tallvid, K.; Williams, P.: *The guidance merger project final report: guidance – a way to develop employees and organisations?* Söderhamn: Centre for Flexible Learning, 2006. Dostupné z: <http://www.guidancemerger.org/PDFs/A5-bok.pdf> [uvedeno 18. 6. 2007].

Tamkin, P.; Hillage, J.: *Employability and employers: the missing piece of the jigsaw*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1999. (zpráva IES; 361).

van Deursen, P.; Janssen, M.: *Career guidance in the Netherlands*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance the Netherlands, 2006.

van Dun, Z.: *Een brug te ver*. 's-Hertogenbosch: CINOP, 2006. Dostupné z: [http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career\\_Guidance\\_in\\_%20the\\_Netherlands/4-2\\_sectoral\\_bridges.pdf](http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-2_sectoral_bridges.pdf)

Watts, A. G.; Dent, G.: *„Let your fingers do the walking“: the use of telephone helplines in career information and guidance*. British Journal of Guidance and Counselling, 2002, svazek 30, číslo 1, str. 17–35.

Watts, A. G.; Fretwell, D. H.: *Public policies for career development: case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies*. Washington DC: Světová banka, 2004.

Winter, J.; Jackson, C.: *The conversation gap: using dialogue to build trust and inspire performance*. Oxford: Career Innovation Group, 2004.

## Příloha 1: Metodika

Tato studie čerpá zejména ze dvou informačních zdrojů. Abychom získali přehled o službách poskytovaných v jednotlivých státech, a vytvořili tak informační kontext pro náš výzkum, použili jsme zprávy z předchozích výzkumných studií Cedefop, zprávy jednotlivých zemí a dotazníková šetření OECD / Světové banky / Cedefop / ETF (Evropská vzdělávací nadace), včetně výsledných souhrnných zpráv, a další publikované materiály z jednotlivých členských států. Od našich spolupracovníků jsme také získali podrobnější případové studie dokumentující inovativní příklady dobré praxe a druhy kariérové podpory, které mají zaměstnanci k dispozici.

V první fázi projektu bylo důležité nalézt potenciální spolupracovníky. Hledali jsme v různých oblastech:

- a) členové expertní skupiny Evropské komise pro celoživotní poradenství (lifelong guidance),
- b) síť Euroguidance,
- c) účastníci „mezinárodního symposia kariérového rozvoje a veřejné politiky“ pořádaného v Sydney v dubnu 2006,
- d) NICEC a mezinárodní členové,
- e) stávající osobní kontakty (např. z účasti na dřívějších evropských výzkumných projektech).

Z prvních kontaktů často vyplynuly kontakty na další osoby, na které bylo možné se obrátit. Seznam všech osob, které k tomuto výzkumu přispěly, naleznete v příloze 2.

Naši práci jsme dále doplnili studiem v knihovnách a na internetu, kde jsme hledali nejaktuálnější informace a dokumenty. Mnozí respondenti také uvedli webové stránky, na kterých lze nalézt další doplňující informace či dokumenty.



## Příloha 2: Seznam přispěvatelů

### Austrálie

Col McCowan	Queensland University of Technology (Technická univerzita v Queenslandu)
-------------	---

### Rakousko

Eva Baloch-Kaloinaov Peter Härtel Gudrun Nachtschatt Rainer Remsing Karin Schweiger	Síť Euroguidance Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft Arbeitsmarktservice Österreich ÖGB Institute for Research on Qualifications and Training of the Austrian Economy (Výzkumný ústav kvalifikací a vzdělávání v rakouské ekonomice)
Julia Zdrahal-Urbaneck	Institute for Research on Qualifications and Training of the Austrian Economy (Výzkumný ústav kvalifikací a vzdělávání v rakouské ekonomice)
Helmut Zelloth	European Training Foundation (Evropská vzdělávací nadace)

### Belgie

Isabelle Barthes Piet Cosemans Andree Debrulle Eddy Donders Ralf Drachenberg Sonja Kohnenmergen Dominique Lorent Eddy Vercammen Wiebke Warneck	European Metalworkers' Federation (Evropská federace kovodělníků) VDAB ACV-CSC VDAB UEAPME Fédération des Entreprises de Belgique Síť Euroguidance VDAB European Trade Union Institute for Research (Evropský odborový institut pro výzkum)
--	--

### Kanada

Mark Venning	Association of career professionals international (Mezinárodní asociace kariérových poradců)
--------------	---

### Kypr

Antonis Kafouros Nicos Nicolaou	Síť Euroguidance SEK odborová škola
------------------------------------	--

### Česká republika

Zuzana Freibergová Dyma Švec	Vedoucí Střediska podpory poradenských služeb Akses
---------------------------------	--

**Dánsko**

Tina Brinchmann-Jensen	LO Storkobenhavn
Thomas Q. Christensen	Confederation of Danish Employers (Konfederace dánských zaměstnavatelů)
Lisbeth Jacobsen	Vuskontakt
Christa If Jensen	Poradce
Michael Kell	Poradce
Inge Langberg Kjaer	Head of Section, Sirius
Peter Plant	Dánská pedagogická univerzita
Bo Ravn	UU-Nordvestjylland
Henrik Schilder	CEEP
Rie Thomsen	Danish University of Education (Dánská pedagogická univerzita)
Anders Vind	LO Danish Confederation of Trade Unions (LO Dánská odborová konfederace OS)

**Estonsko**

Kristi-Jette Remi	Estonian Employers Confederation (Estonský svaz zaměstnavatelů)
-------------------	---

**Finsko**

Hanna Boman	Síť Euroguidance
Helena Kasurinen	The Finnish National Board of Education (Finská národní rada pro vzdělávání)
Markku Liljestrom	SAK
Markus Penttinen	AKAVA
Simo Polyhonen	AKAVA
Anna Tiilikainen	Centre for International Mobility, Helsinki (Středisko pro mezinárodní mobilitu, Helsinki)
Rita Vanhauwenhuysse	Nokia
Heidi Viljamaa	CareerStorm
Raimo Vuorinen	Centre for International Mobility, Helsinki (Středisko pro mezinárodní mobilitu, Helsinki)

**Francie**

Jean-Luc Caldi	Síť Euroguidance
Rémy Lecolazet	CIBC
Regis Roussel	Síť Euroguidance

**Německo**

Margit Althoff	Transnational Coordination Equal: FUTURA (Mezinárodní koordinace Equal: FUTURA)
Isabelle Bonnaire	Síť Euroguidance
Sonja Deffner	Confederation of German trade unions (Sdružení německých odborových svazů)

Knut Diekmann	DIHK, Berlín
Winfried Heidemann	Hans-Böckler-Stiftung
Bernhard Jenschke	IAEVG/AISOP
Inka Pedraza	Síť Euroguidance
Karen Schober	Federal Employment Service (Spolková služba zaměstnanosti)
Daniel Tech	Social Research Centre Dortmund (Středisko pro sociální výzkum, Dortmund)

**Řecko**

Iakovos Karatrasoglou	Síť Euroguidance
-----------------------	------------------

**Irsko**

John McCarthy	International Centre for Career Development and Public Policy (Mezinárodní středisko pro kariérový rozvoj a veřejnou politiku)
Marie McManamon	National Centre for Guidance in Education (Národní středisko pro poradenství ve vzdělávání)
Peter Rigney	Irish Congress of trade unions (Irský kongres odborových svazů)
Nessan Vaughan	FAS

**Itálie**

Cristina Cogoi	Melius
Daniela De Gregorio	Stoa
Concetta Fonzo	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Silvana Greco	Director, Centro Documentazione Ricerche per la Lombardia (CDRL)
Daniela Pavoncello	Isfol
Andrea Rocchi	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Francesca Torlone	Melius

**Litva**

Aldona Maciuciene	Expert
Neringa Miniotiene	Síť Euroguidance

**Lucembursko**

Jos Noesen	Ministry of Education (ministerstvo školství)
Jacqui Spence	Prism Research and Consulting (Prism – výzkumná a konzultační agentura)

**Malta**

Romina Bartolo	Svaz Haddiema Maghqudin
Brian Borg	Projektový vedoucí, Síť Euroguidance Malta
Ronald Sultána	Euro Mediterranean Centre for Educational Research (Evropsko-středozemní středisko pro výzkum v oblasti vzdělávání)



**Nizozemsko**

Angela Gunn	NXP polovodiče
Martine Maes	CINOP
Annemarie Oomen	APS
Chiel Renique	Confederation of Netherlands Industry and Employers (Konfederace průmyslu a zaměstnavatelů v Nizozemsku)
Nannette Ripmeester	Expert v oblasti pracovní mobility
Peter van Deursen	CINOP
Zjev van Dun	CINOP
Siegfried Willems	Síť Euroguidance

**Norsko**

Hildegunn Wiggen	AOF Lotofen
------------------	-------------

**Polsko**

Magda Kopczynska	Polish Confederation of Private Employers (Polská konfederace zaměstnavatelů v soukromém sektoru)
Wojciech Kreft	Senior konzultant, ECORYS
Grażyna Morys-Gieorgica	Labour Market Department
Hanna Świątkiewicz-Zych	Ministry of Economy and Labour (Ministerstvo hospodářství a práce)

**Portugalsko**

Vitor Figueiredo	Síť Euroguidance
------------------	------------------

**Slovensko**

Irena Fonodová	Síť Euroguidance
----------------	------------------

**Slovinsko**

Daniela Brecko	Ředitel, Planet Gv
Samo Hribar-Milic	Association of Employers of Slovenia (Slovinský svaz zaměstnavatelů)
Sasa Niklanovic	Employment Services of Slovenia (Slovinská služba zaměstnanosti)
Simona Torkar-Flajnik	Personální ředitel, KRKA

**Španělsko**

Elvira González Santamarta	National Institute of Employment (Národní ústav zaměstnanosti)
Juan Menendez-Valdes	UNICE
Fefa Vila	FOREM

**Švédsko**

Klas Tallvid	Centre for Flexible Learning, Söderhamn (Středisko flexibilního učení, Söderhamn)
--------------	--

**Spojené království**

Mick Carey	Careers Europe
Tony Charles	Tony Charles Associates
Pamela Clayton	University of Glasgow (univerzita v Glasgow)
Bert Clough	TUC
Claire Coldwell	Ad astra Career Management (Ad Astra kariérový management)
Sally Cross	GIEU, University of Liverpool (univerzita v Liverpoolu)
Andrew Dean	Marchmont Observatoř
Iain Eisner	Careers Scotland
Dave Eva	TUC Unionlearn
Chris Evans	Institute of Career Guidance (Ústav kariérového poradenství)
Joe Fearnough	TUC
Wendy Hirsh	IES/NICEC
Sally Hughes	Qudos South East
Nigel James	PRIME-Cymru
Geof Luton	Working Lives Research Institute (Výzkumný ústav pracovního života)
Norman Mackell	National Education Chairman, Federation of Small Businesses (Federace malých podniků)
Ann Mason	Skillset
Rosemary McLean	Career Innovation (Kariérové inovace)
Joe McLeod	HAD
Jenny Mirfin	UFI Learndirect
Stuart Mitchell	Corporate Horizons
Rachel Mulvey	University of East London (Východolondýnská univerzita)
Marcus Offer	Odborník v oblasti poradenství
Liz Rees	TUC Unionlearn
Sally Russell	Right Management (Správný management)
Ann Ruthven	Centre for excellence in leadership (Středisko pro zdokonalování dovedností v oblasti vedení)
Caroline Smith	TUC
Tony Watts	NICEC
Sheila West	The Royal Borough of Kingston upon Thames
Phil Williams	Careers Bradford
Frances Wilson	CIPD
Jonathan Winter	Career Innovation (Kariérové inovace)

## **Kariérový rozvoj na pracovišti**

### **Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby**

Překlad: Silva Ginterová, Eva Kožnarová

Odborná korektura: Iva M. Tahová

Jazyková korektura: Alfa CZ Překladačský servis

Grafický design: Hedvika Člupná

Vydává: Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance

Praha 2009

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor/ka. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejím obsahem.

ISBN: 978-80-87335-06-2

ISBN 978-808733506-2



9 788087 335062



## Kariérový rozvoj na pracovišti

### Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby

Tato zpráva předkládá závěry výzkumné studie, jejímž cílem bylo zmapovat formy kariérového poradenství pro podporu rozvoje pracujících osob v členských státech EU a nalézt inovativní a nejlepší postupy v této oblasti. Zpráva obsahuje 36 případových studií popisujících postupy zaměstnavatelů, odborových svazů a veřejného sektoru a také dalších zprostředkovatelských organizací, jako jsou například poradenské agentury pro umísťování propouštěných na trhu práce, profesní asociace a odvětvové orgány.

Jak by se měla podpora kariérového rozvoje poskytovat na pracovišti? Tento přehled současných postupů napříč celou EU identifikuje několik klíčových otázek: jak rozvinout kapacitu umožňující poskytovat účinnější podporu, dopad nových způsobů poskytování, jako například využití informačních a komunikačních technologií (ICT), na praxi v oblasti kariérového rozvoje, nedostatečné propojení poskytování těchto služeb na pracovišti a mimo ně a rostoucí význam zprostředkovatelských subjektů, jako jsou odborové svazy, personální agentury a soukromí/nezávislí poskytovatelé v oblasti podpory kariérového rozvoje pro zaměstnané osoby. Velká část této podpory pro zaměstnané se poskytuje neformálními způsoby a klíčovou otázkou je, jak nejlépe podpořit a rozšířit schopnosti těch, kteří takovou neformální podporu poskytují. Úspěšný kariérový rozvoj znamená rozvíjet nejen lidský, ale i sociální kapitál.