



Zprostředkování zaměstnání a poradenství pro uchazeče o zaměstnání realizované Úřadem práce České republiky

Projekt TAČR OMEGA: Poradenský proces na Úřadu práce ČR



Zuzana Freibergová
Pavlína Maříková

Praha, 2013

Obsah

1 Úvod	5
1.1 Projekt Poradenský proces na Úřadu práce ČR	7
1.2 Vymezení základních pojmů souvisejících s poradenstvím na Úřadu práce ČR	8
1.2.1 Legislativa související s poradenstvím na Úřadu práce ČR	8
1.2.2 Poradenství na Úřadu práce ČR.....	10
1.2.2.1 Obecné vymezení pojmu poradenství	10
1.2.2.2 Vymezení poradenství v rámci této studie	10
1.2.2.3 Zaměření poradenství poskytovaného Úřadem práce ČR	12
1.2.2.4 Formy poskytování poradenství na Úřadu práce ČR.....	15
1.2.3 Klient poradenské služby Úřadu práce ČR.....	16
1.2.4 Poradce poskytující poradenství na Úřadu práce ČR	17
2 Teoretická východiska poradenství.....	19
2.1 Výběr teorií, ze kterých vychází poradenství.....	20
2.1.1 Frank Parsons (1854-1908).....	20
2.1.2 John Holland (1897–1956).....	21
2.1.3 Abraham Harold Maslow (1908-1970).....	23
2.1.4 Donald Edwin Super (1910-1994).....	24
2.1.5 Carl Ransom Rogers (1902-1987)	26
2.1.6 Albert Bandura (1925)	26
2.1.7 John D. Krumboltz (1928)	27
2.1.8 Steve de Shazer (1940-2005).....	29
2.1.9 Mark L. Savickas (1947)	30
2.2 Shrnutí.....	30
3 Proces, postupy, metody a techniky poradenské práce	33
3.1 Poradenský proces.....	33
3.2 Základní způsoby poradenské pomoci.....	38
3.3 Cíle poradenského procesu	41
3.4 Komunikace a interakce.....	42
3.4.1 Verbální komunikace - rozhovor	42
3.4.2 Neverbální komunikace	45
3.4.3 Pozorování.....	46
3.4.4 Chyby vnímání klienta	46
3.5 Poradenský vztah	47
3.5.1 Vztah symetrický vs. asymetrický	48
3.5.2 Vztah nadřízenosti a podřízenosti	49
3.6 Přístup poradce ke klientovi	49
3.6.1 Přístup orientovaný na klienta vs. administrativní.....	50
3.6.2 Přístup procesní vs. expertní	51
3.6.3 Přístup nedirektivní vs. direktivní	51
3.6.4 Přístup orientovaný na problém vs. na řešení.....	52
3.7 Segmentace uchazečů o zaměstnání	53

3.8	Bilance kompetencí.....	55
4	Etapy a kroky poradenského procesu	58
4.1	Zahájení a navázání kontaktu	60
4.2	Identifikace zakázky	61
4.2.1	Analýza současné situace	62
4.2.2	Identifikace žádoucího stavu	64
4.2.3	Analýza potřeb.....	65
4.2.4	Návrh saturace potřeb.....	68
4.2.5	Konkretizace zakázky.....	68
4.3	Plán naplnění potřeb	70
4.4	Realizace plánu	71
4.5	Kontrola realizace plánu a stanovení dalšího postupu.....	72
5	Závěrem	74
6	Slovníček vybraných pojmů	77
	Použitá literatura.....	83
	Seznam obrázků	89
	Seznam tabulek	89
	O autorech	91
	Rejstřík.....	93

1 Úvod

Tato studie byla zpracována jako studijní materiál k **Metodice poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky**.¹ Obsahuje základní teoretická východiska pro poskytování zprostředkování zaměstnání a poradenských služeb uchazečům o zaměstnání. Je vhodná jak k samostudiu, tak i pro různé formy výuky. Předkládá k zamyšlení teoretické i praktické aspekty práce s uchazeči o zaměstnání na pracovištích Úřadu práce ČR (ÚP).

Záměrem nebylo vypracovat odbornou obtížně čtivou studii, naopak, zvolena byla prezentace teorií souvisejících s poradenstvím, postupů a metod srozumitelnou formou. Studie tudíž nemá charakteristické rysy akademických odborných studií. Nenabízí jen teoretický základ, ale i praktickou inspiraci pro zkvalitnění každodenní práce s klienty ÚP.

Teoretická studie navazuje na tři doposud vydané metodické příručky určené pracovníkům Úřadu práce:

- **Metodická příručka poradce pro volbu povolání.** MPSV, Praha, 1995. ISBN 80-58580-21-4. 132 stran, počet výtisků neuveden.
Autoři: Hořánková, V., Valouchová, E., Macáková, D., Pospíšilová, I., Filipová, E.
- **Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování.** Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002. 70 stran, náklad 4000 výtisků.
Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Měchurová, L., Morávek, Z., Tuhá, H., Valouchová, E., Wagnerová, E., Zajíčková, A.
- **Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem.** Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-65-9. 48 stran, náklad 4000 výtisků.
Autoři: Hodaňová, J., Hořánková, V., Valouchová, E.

Tyto metodické příručky byly zpracovány před rokem 2004, kdy vešel v platnost nový zákon o zaměstnanosti² a další právní předpisy. V některých ohledech tak nejsou v souladu s dnešní legislativní úpravou. Obsahují však i dnes obecně platné poradenské postupy, které byly do této studie částečně převzaty na doporučení vyplývající z krátké ankety mezi členy pracovní skupiny projektu.

Úvodem je také potřeba upozornit, že se studie zabývá především poradenským procesem, který probíhá individuální formou. Na poradenské procesy skupinového a týmového poradenství jsou mnohé poznatky aplikovatelné, nicméně studii na toto téma by bylo

¹ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond. Praha. 2013

² Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

vhodné vypracovat zvlášť. Skupinové poradenství je z hlediska přípravy poradce náročnější než poradenství individuální. Integruje teoretické poznatky sociologické (teorie skupin, skupinová dynamika, sociální role), psychologické (zejm. sociální psychologie, popř. psychologie osobnosti) a v neposlední řadě i andragogické a pedagogické (role edukačního prostředí, didaktické formy a metody, interakce v edukační skupině).³ Ze stejného důvodu se studie nezabývá psychologickým poradenstvím.

Představení obsahu

První kapitola předkládá kromě představení projektu, v rámci něhož byla studie zpracována, také vymezení základních pojmů a platné legislativy týkající se zprostředkování a poradenství na ÚP. Mezi tyto základní pojmy patří poradenství jako takové a jeho vymezení v zákoně o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.) a v prováděcí vyhlášce k tomuto zákonu (č. 518/2004 Sb.). Dalšími vymezenými pojmy jsou klient poradenské služby na ÚP a poradce, který tyto služby na ÚP poskytuje. Pro zjednodušení se v rámci této studie používá název poradenství a poradce i pro poradenské činnosti vykonávané pracovníky útvaru zprostředkování.

Druhá kapitola je věnována vybraným teoretickým východiskům aplikovatelným na poradenství poskytované na ÚP. Vybrané teorie jsou prezentovány devíti významnými osobnostmi, které tyto teorie zpracovaly nebo je rozvinuly. Přestože se znalost teorií předpokládá spíše u poradenských pracovníků než u zprostředkovatelů zaměstnání, není na škodu, pokud se s nimi seznámí i oni, protože orientace v teoretických základech a přístupech poradenství přispívá k porozumění toho, co v poradenském procesu probíhá. Bez teoretických znalostí mohou praktikům unikat určité souvislosti a některé jejich postupy mohou být zdlouhavější.

Třetí kapitola je věnována poradenskému procesu z obecného pohledu a postupům, metodám a technikám, které jsou v jeho rámci používány. Je předložen obecný popis poradenského procesu, základních druhů poradenské pomoci a cílů poradenského procesu, které se odvíjejí jak od odborné erudice a přístupu poradce k poradenské práci, tak i od požadavku klienta a očekávané formy poradenské pomoci. Další část této kapitoly se zabývá komunikací a interakcí, které jsou jádrem poradenského procesu. V důsledku vícenásobných setkání klienta s poradcem mezi nimi dochází k určitým osobním vazbám nazývaným se poradenským vztahem, který může nabývat různých kvalit, jako je vztah symetrický – asymetrický, nadřazenosti – podřazenosti, přičemž optimální je vztah partnerský – symetrický. Komunikace a interakce mezi poradcem a klientem je ovlivněna také přístupem poradce, který může být orientovaný na klienta nebo administrativní, procesní nebo expertní, nedirektivní nebo direktivní a zaměřený na problém nebo na řešení. Tyto přístupy poradce

³ LANGER, T. *Techniky skupinového poradenství*. Centrum pro vědu, Univerzita Jana Amose Komenského. Praha. 2008.

jsou popsány a diskutovány jejich výhody a nevýhody. Poslední dvě subkapitoly jsou věnovány praktickému vymezení segmentace klientů a bilance kompetencí, které mohou být inspirativní pro praxi na ÚP.

Čtvrtá kapitola je stěžejní. Popisuje etapy a kroky poradenského procesu a faktory, které ovlivňují jejich průběh. Je navrhován postup poradenského procesu v pěti etapách: 1) v první etapě dochází k oficiálnímu zahájení poradenství a navázání kontaktu, 2) ve druhé etapě k identifikaci zakázky, což je velice náročná činnost rozfázovaná do pěti kroků: analýza současné situace, identifikace žádoucího stavu, analýza potřeb, návrh saturace potřeb, konkretizace zakázky, 3) ve třetí etapě se poradce s klientem zamýšlejí nad optimálním způsobem saturace potřeb a vytvářejí spolu plán naplnění potřeb, 4) čtvrtá etapa je v rukou klienta, který během ní realizuje jednotlivé kroky plánu naplnění potřeb, 5) a v páté etapě, pokud k ní dojde, probíhá kontrola realizace plánu, případně stanovení dalšího postupu. Inspirací k návrhu jednotlivých etap a postupů byl problémově orientovaný přístup, jehož předností je cílené řešení budoucího uplatnění klientů na trhu práce.

Pátá kapitola je stručným závěrem a v šestá kapitola obsahuje slovníček vybraných pojmů.

1.1 Projekt Poradenský proces na Úřadu práce ČR

Financováno z: Technologická agentura ČR, Program Omega (aplikovaný výzkum) s finanční účastí Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.
Doba řešení: 01/2012 – 12/2013
Řešitelé: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s (SPPS)
Zuzana Freibergová, Pavlína Maříková, Radka Vepřková

Studie byla připravena v rámci projektu aplikovaného výzkumu Poradenský proces na Úřadu práce ČR s cílem vypracovat na základě analýzy současného stavu metodiku postupu práce s uchazečem o zaměstnání v útvarech zprostředkování a poradenství Úřadu práce ČR, za účelem sjednocení tohoto postupu. Jeden z dílčích cílů projektu se týkal také posílení individuálního přístupu k uchazečům o zaměstnání cestou stanovení metod s různými typy klientů s využitím jejich segmentace podle předpokladu jejich úspěšného uplatnění na trhu práce a dalších charakteristik.

Na zadání a řešení projektu s týmem SPPS spolupracovali vybraní pracovníci Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), Generálního ředitelství ÚP a pracovníci ÚP z krajských poboček (KrP) i kontaktních pracovišť (KoP). Projekt si nekladal za cíl mapovat situaci, která se nárazově mění různými projekty posilující personální kapacitu ÚP, přestože jejich aktivity mají přechodný vliv na poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb.

Data pro analýzu současného stavu byla získána na základě kvalitativního šetření, kterým byl zmapován způsob poskytování zprostředkovatelských a poradenských služeb uchazečům o zaměstnání na jedenácti pracovištích ÚP. V rámci projektu nebylo realizováno kvantitativní šetření, ani shromážděna žádná statistická data, protože ke zpracování výstupů projektu nebyly kvantitativní údaje využitelné.

Na základě získaných poznatků z kvalitativního šetření byla zpracována **Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České (Metodika).**⁴ Metodikou doporučené postupy práce byly pilotně ověřeny 37 pracovníky Úřadu práce na 150 uchazečích o zaměstnání a 15 skupinách uchazečů o zaměstnání. Podněty a připomínky pracovníků Úřadu práce, kteří Metodiku pilotně ověřovali, byly zapracovány. Postupy a metody, které jsou zpracovány v Metodice, v této studii uvedeny nejsou.

Metodika byla předložena k certifikaci na MPSV, které dne 8. 1. 2013 vydalo certifikační osvědčení a Metodika byla předána Generálnímu ředitelství Úřadu práce ČR k využití.

Dalším výstupem projektu je zpráva z realizace kvalitativního šetření **Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky,**⁵ která je ke stažení na stránkách <http://www.nvf.cz/publikace>.

1.2 Vymezení základních pojmů souvisejících s poradenstvím na Úřadu práce ČR

1.2.1 Legislativa související s poradenstvím na Úřadu práce ČR

Znalost legislativy je základním předpokladem pro kohokoliv, kdo chce být kvalifikovaným zprostředkovatelem nebo poradcem Úřadu práce. Nejde jen o to příslušnou legislativu znát, ale zejména umět ji správně interpretovat a používat v praxi.

Mezi základní legislativní předpisy patří:

- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

⁴ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 63 str.

⁵ FREIBERGOVÁ, Z., VEPŘKOVÁ, R. *Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 72 str.

- Normativní instrukce MPSV č. 1/2012, Realizace aktivní politiky zaměstnanosti v roce 2012.
- Normativní instrukce MPSV č. 14/2009, Poradenský program Job club.
- Normativní instrukce MPSV č. 19/2009, Postup úřadů práce při zabezpečování poradenství.
- Normativní instrukce MPSV č. 29/2009, Postup při zajišťování bilanční diagnostiky jako poradenského nástroje na úřadech práce.

Právní předpisy z oblasti zaměstnanosti jsou dostupné na:

http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy .

Legislativní vymezení zprostředkování zaměstnání a poradenství je podle názorů praktiků dostatečné, s jedinou výjimkou, kterou je povinnost uzavírat **individuální akční plány (IAP)** se všemi uchazeči o zaměstnání, kteří jsou v souvislé evidenci déle než pět měsíců. Podle šetření provedeného v roce 2009 postrádá uzavírání IAP s následujícími skupinami uchazečů o zaměstnání smysl, protože mají objektivní důvod být z hlediska hledání zaměstnání pasivní. Je také k diskusi, zda by tyto skupiny neměly mít jiný statut než uchazeče o zaměstnání.⁶

- ženy před nástupem na mateřskou dovolenou,
- osoby očekávající odchod do (předčasného) starobního důchodu,
- osoby očekávající odchod do plného invalidního důchodu,
- osoby s příslibem zaměstnání,
- osoby před nástupem do výkonu trestu odnětí svobody.

Další skupinou jsou osoby zdravotně postižené, konkrétně plně a částečně invalidní, u kterých by mohlo být na zvážení poradce, zda je uzavření IAP vhodné.

Problematickým se zdá spojení výplaty dávek v nezaměstnanosti s vedením v evidenci uchazečů o zaměstnání. Na jedné straně se jedná o účinný nástroj motivace hledat si zaměstnání, na straně druhé však vede k využívání poradenských služeb i těmi jedinci, kteří si ve skutečnosti ani práci nalézt nezamýšlejí, což v konečném důsledku zbytečně zatěžuje ÚP a v jejich rámci i samotné poradenské služby.⁷

Jinak lze konstatovat, že je zákon o zaměstnanosti je ve vztahu k aktivní politice zaměstnanosti poměrně pružný a na jeho základě je možné absorbovat i nové přístupy ÚP v rámci poradenských služeb zaměstnanosti.

⁶ FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., ŠAFRÁNKOVÁ, P., MOHAUPT, Z. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení. Souhrnná výzkumná studie a doporučení. Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2009.*

⁷ ČESAL, J. *Analýza právního rámce poradenských služeb poskytovaných VSZ v ČR : podkladový materiál. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.*

1.2.2 Poradenství na Úřadu práce ČR

1.2.2.1 Obecné vymezení pojmu poradenství

Obecně je poradenství jedním z mnoha typů sociální pomoci. Jedná se o interpersonální proces, v jehož průběhu spolu poradce a klient vyjednávají, konstruují a vzájemně se učí, jak ve svém snažení dosáhnout úspěchu. Každé poradenství se děje v kontextu určitého oboru (např. v oblasti zaměstnanosti, vzdělávání, sociálních služeb, financí, zdravého životního stylu), v kontextu daného klienta (jeho znalostí, dovedností, schopností, postojů atd.) a v kontextu mikro i makro prostředí, ve kterém klient žije, pracuje, studuje apod., které je tvořeno ekonomikou, společností, rodinou, sociálními vazbami a trhem práce.⁸

Pojem poradenství Matoušek⁹ vymezuje takto „V užším smyslu jde o poskytování informací, které si klient vyžádá a jež potřebuje k řešení svého problému. V širším smyslu dává poradenství klientovi příležitost k tomu, aby prozkoumal svoje přednosti, respektive slabá místa, a našel strategie ke zlepšení kvality svého života. Při delším kontaktu klienta s poradcem by mělo jít o strukturovaný proces na základě jasně definovaného cíle a plánu, který je zakotvený v dohodě obou stran.“ K základním vlastnostem poradce by podle Matouška mělo patřit náležité proškolení, způsobilost a v neposlední řadě mlčenlivost o osobních údajích klienta.

Gabura charakterizuje poradenství jako pomáhající vztah, který má za cíl podpořit růst, rozvoj, zralost a lepší uplatnění klienta, aby se efektivněji orientoval ve světě práce. Poradce podle něj není rezervoárem všech moudrostí a sociálních dovedností. Očekávání klientů, že za ně okamžitě vše vyřeší a oni sami nebudou muset do řešení situace investovat svůj čas a námahu, jsou podle něj velmi nepřiměřená, i když dosti častá. Klient by podle něj neměl být „invalidizovaný“ na pasivní bytost plnicí pokyny poradců.¹⁰

1.2.2.2 Vymezení poradenství v rámci této studie

V centru zájmu této studie je výhradně **individuálního poradenství** poskytované fyzickým osobám ve veřejných službách zaměstnanosti na pracovištích **Úřadu práce České republiky**. V odborné literatuře je mnoho dalších definic poradenství, pro pracovníky ÚP je však nejdůležitější jeho vymezení § 15 zákona o zaměstnanosti¹¹ (viz tab. č. 1). V dikci zákona o zaměstnanosti není jmenovitě určeno, zda se jedná o poradenství kariérové, profesní nebo

⁸ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

⁹ Matoušek, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003.

¹⁰ GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. *Poradenský proces*. Praha: SLON, 1995.

¹¹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, § 15.

pracovní, jak je obvyklé toto poradenství nazývat. Proto i v této studii používáme v souladu s tímto zákonem jen pojem **poradenství**. Ostatní názvy poradenství používané v oblasti zaměstnanosti jsou uvedeny ve slovníčku vybraných pojmů (viz kap. č. 6).

Tabulka č. 1: § 15 zákona o zaměstnanosti

Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.

Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.

Vybrané formy poradenství poskytovaného na ÚP jsou dále stručně specifikovány v prováděcí vyhlášce č. 518/2004 Sb. k zákonu o zaměstnanosti (viz tab. č. 2).¹² Jedná se o poradenství pro volbu povolání, které je poskytováno zejména žákům a studentům škol, o poradenství pro volbu rekvalifikace, pro zprostředkování zaměstnání, poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením a poradenství při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti. Poslední dva typy poradenství nebyly v rámci výše zmíněného projektu zkoumány.

Tabulka č. 2: § 21 Vyhlášky č. 518/2004 Sb., která rozvíjí § 105 odst. 4 zákona o zaměstnanosti

Charakteristika poradenských činností

(1) Poradenství pro volbu povolání se zaměřuje zejména na poskytování informací o povoláních, předpokladech a způsobilosti pro výkon určitého povolání, možnostech studia, přípravy na povolání a možnostech pracovního uplatnění. Poradenství je poskytováno žákům a studentům škol a jiným fyzickým nebo právnickým osobám; tím není dotčeno poskytování poradenských služeb v resortu školství.

(2) Poradenství pro volbu rekvalifikace se zaměřuje na určování obsahu a rozsahu rekvalifikace a vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována.

(3) Poradenství pro zprostředkování vhodného zaměstnání fyzické osobě se zaměřuje na posouzení zdravotních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců pro zaměstnavatele a zajištění souladu mezi požadavky zaměstnavatelů a nabídkou pracovních sil na trhu práce.

¹² Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

(4) Poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením se zaměřuje na řešení specifických potřeb ve zdravotní, sociální a jiných oblastech života těchto osob a na odstranění překážek jejich přístupu na trh práce.

(5) Poradenství při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti se zaměřuje na usměrňování pracovního uplatnění fyzických osob u zaměstnavatelů v souladu s požadavky a možnostmi trhu práce.

1.2.2.3 Zaměření poradenství poskytovaného Úřadem práce ČR

Poradenství je v praxi ÚP poskytováno v kontextu určitého druhu služby, který ovlivňuje jeho zaměření i název. Stejně tak se před rokem 2011 rozlišovaly i názvy pracovních pozic poradců. Do poradenství zahrnujeme i zprostředkování zaměstnání. Přestože v něm převládá administrativní práce, je v jeho rámci realizováno i poradenství definované § 15 zákona o zaměstnanosti (ZoZ). V tab. č. 3 jsou uvedeny příklady zaměření poradenských služeb a dnes již „historické“ názvy příslušných pracovních pozic.

Tabulka č. 3: Zaměření poradenství a „historické“ názvy pracovních pozic poradců na ÚP

Zaměření poradenství	Název poradce
zprostředkování zaměstnání	zprostředkovatel
poradenství pro zprostředkování zaměstnání	poradce pro zprostředkování zaměstnání
poradenství speciální	speciální poradce
poradenství pro volbu povolání	poradce pro volbu povolání
poradenství pro práci v zahraničí	EURES poradce, EURES kontaktní osoba
poradenství pro volbu rekvalifikace	poradce pro rekvalifikace
poradenství pro pracovní rehabilitaci	poradce pro pracovní rehabilitaci
poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením	poradce pro osoby se zdravotním postižením
poradenství pro zahájení podnikání	poradce pro zahájení podnikání
poradenství psychologické	psycholog
poradenství pro zaměstnavatele	poradce pro zaměstnavatele

Specifikace jednotlivých zaměření poradenství na ÚP:

- **Zprostředkování zaměstnání**

§ 14 ZoZ:¹³ Zprostředkováním zaměstnání se rozumí a) vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly, b) není zde relevantní, c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

¹³ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, §14

- **Poradenství pro zprostředkování zaměstnání**
- § 15 ZoZ:¹⁴ Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.
§ 21 Vyhlášky č. 518/2004 (Vyhláška):¹⁵ Poradenství pro zprostředkování vhodného zaměstnání fyzické osobě se zaměřuje na posouzení zdravotních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro doporučení vhodného zaměstnání, přípravy pro povolání a rekvalifikace.
- **Poradenství speciální**
Není zákonem specifikováno, ale lze za něj považovat:
§ 15 ZoZ: Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.
- **Poradenství pro volbu povolání**
§ 21 Vyhlášky: Poradenství pro volbu povolání se zaměřuje zejména na poskytování informací o povoláních, předpokladech a způsobilosti pro výkon určitého povolání, možnostech studia, přípravy na povolání a možnostech pracovního uplatnění. Poradenství je poskytováno žákům a studentům škol a jiným fyzickým nebo právnickým osobám; tím není dotčeno poskytování poradenských služeb v resortu školství.
- **Poradenství pro práci v zahraničí**
Není zákonem specifikováno, ale lze za něj považovat:
§ 15 ZoZ: Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.
== S ohledem na získání práce v zahraničí.
- **Poradenství pro volbu rekvalifikace**
§ 21 Vyhlášky: Poradenství pro volbu rekvalifikace se zaměřuje na určování obsahu a rozsahu rekvalifikace a vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována.
- **Poradenství pro pracovní rehabilitaci a poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením**
§ 21 Vyhlášky: Poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením se zaměřuje na řešení specifických potřeb ve zdravotní, sociální a jiných oblastech života těchto osob a na odstranění překážek jejich přístupu na trh práce.

¹⁴ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, §15

¹⁵ Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

- **Poradenství pro zahájení podnikání**

Není zákonem specifikováno, ale lze za něj považovat:

§ 15 ZoZ: Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.

== S ohledem na možnost zahájení vlastního podnikání.

- **Poradenství psychologické**

Není zákonem specifikováno, ale lze za něj považovat:

§ 15 ZoZ: Poradenství pro fyzické osoby se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace.

== S využitím psychologických případně psychodiagnostických metod poskytovaná psychologem (interním, externím).

- **Poradenství pro zaměstnavatele**

§ 15 ZoZ: Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.

§ 21 Vyhlášky: Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců pro zaměstnavatele a zajištění souladu mezi požadavky zaměstnavatelů a nabídkou pracovních sil na trhu práce.

Poradenství poskytované s různým zaměřením má stejný základ, vychází ze stejných principů a zásad, má společný i cíl, kterým je poskytnutí podpory k uplatnění na trhu práce nebo ke zvýšení zaměstnatelnosti cestou získání nebo posílení praktických – odborných kompetencí nebo dalším odborným vzděláváním.

Kromě odlišností v zaměření je potřeba upozornit na rozdíl v dobrovolnosti ze strany uchazeče o zaměstnání (UoZ). Poradenství je (až na stanovené výjimky) poskytováno UoZ jako služba, kterou pokud UoZ chce, může dobrovolně využít. K poradci se UoZ může objednat, nebo přijít v úředních hodinách. Není-li mu tato návštěva stanovena jako povinnost ze strany zprostředkovatele, je vždy dobrovolná.

Naopak ke službě zprostředkování zaměstnání si UoZ podal žádost o zprostředkování zaměstnání, a tím přistoupil na podmínky dané zákonem o zaměstnanosti,¹⁶ jejichž porušení je sankcionováno vyřazením z evidence UoZ.

Poradenství na ÚP je poskytováno v kontextu informací:

¹⁶ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

- o trhu práce,
- o nárocích profesí, povolání a pracovních pozic,
- o požadavcích zaměstnavatelů,
- o službách ÚP, zejména o zaměření a typech poradenských služeb, o pracovní rehabilitaci, o rekvalifikacích a o dalších nástrojích aktivní politiky zaměstnanosti jako jsou společensky účelná pracovní místa, veřejně prospěšné práce, příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program a další podle aktuální nabídky ÚP.

1.2.2.4 Formy poskytování poradenství na Úřadu práce ČR

Poradenství na ÚP je nejčastěji poskytováno jako individuální nebo skupinové poradenství, méně často pak jako poradenství týmové.¹⁷

- **Individuální poradenství** je poskytováno poradcem jednomu klientovi.
- **Skupinové poradenství** je poskytováno skupině klientů. Hlavním znakem tohoto způsobu poskytování poradenství je využití dynamiky skupinových jevů pro cíl poradenství. Skupinové jevy nebo též (častěji) skupinová dynamika je soubor vztahů a jevů ve skupině, které vznikají a zanikají ve skupině spontánně a poradce je využívá pro účely dosažení cíle poradenství. Typickým příkladem skupinového poradenství jsou Job cluby.
- **Týmové poradenství** je poskytováno týmem odborníků individuálnímu klientovi nebo skupině klientů, která se nachází ve stejném postavení nebo situaci. Tato forma na ÚP není příliš využívána.
- **Kombinace individuálního a skupinového poradenství** je často využívanou formou. Typickým příkladem je např. bilanční nebo pracovní diagnostika, ve kterých některé aktivity probíhají ve skupině a jiné individuálně.

Volba formy záleží na poradci, na stanovených postupech ÚP a na disponibilním čase, který je na práci s jednotlivci a skupinami vyhrazen.

V tab. č. 4 jsou diskutovány výhody a nevýhody individuálního a skupinového poradenství. Tento výčet není zdaleka vyčerpávající a může být ovlivněn i individuálním pohledem poradce a jeho odbornou, poradenskou a lektorskou erudicí.

¹⁷ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Distanční text. CEPAC. 2007

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody práce s jednotlivcem a se skupinou¹⁸

	Individuální poradenství	Skupinové poradenství
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - při vícerých schůzkách možnost vytvoření poradenského vztahu, - možnost řešit specifické i důvěrné problémy, hloubka záběru, - větší intenzita zapojení klienta a jeho aktivity, - možnost detailního rozboru klientových schopností, dovedností, znalostí uplatnitelných na trhu práce, - nenáročná příprava. 	<ul style="list-style-type: none"> - aktivizace více klientů najednou, - aktivizace klientů navzájem - skupinové působení, zpětná vazba od ostatních členů skupiny, - vznik neformálních vazeb mezi členy skupiny, - větší možnost využití technik a skupinových postupů, - posílení sebevědomí členů skupiny, - aktivní spolupráce, - úspora času.
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - časová náročnost, - možnost vzniku neprofesionálního vztahu (ztráta profesionálního odstupu, vznik nepřiměřených sympatií, antipatií, lhostejnosti, navázání klienta na poradce atd.). 	<ul style="list-style-type: none"> - nebezpečí povrchnosti, nevzbuzení zájmu, nevtažení do aktivit všech klientů, neprolomení anonymity, - potřeba podrobné přípravy scénáře a jeho jednotlivých fází, organizace práce celé skupiny a aktivace laxních členů, - nebezpečí nepřipravenosti k improvizaci, - potřeba lektorských a pedagogických schopností lektora.

1.2.3 Klient poradenské služby Úřadu práce ČR

Za **fyzické osoby**, kterým je poskytováno poradenství podle § 15 zákona o zaměstnanosti, je považován široký okruh klientů ÚP, mezi kterými jsou zejména uchazeči o zaměstnání, zájemci o zaměstnání, žáci základních a středních škol a další občané bez ohledu na to, zda jsou či ne zaměstnaní.

Z důvodu zjednodušení a čtivosti je místo označení fyzická osoba používán pojem **klient** a z téhož důvodu je používán výhradně mužský tvar tohoto pojmu. Pokud se text týká výhradně uchazečů o zaměstnání, používá se kromě vypsaného tvaru také zkratka UoZ. Většina klientů ÚP (fyzických osob) jsou evidovaní uchazeči o zaměstnání.

¹⁸ NOVÁKOVÁ, E. *Poradenství a skupinová práce s uchazeči o zaměstnání do 25 let věku, kterým má být na úřadech práce věnována zvýšená péče*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity. Brno. 2008. Upraveno.

1.2.4 Poradce poskytující poradenství na Úřadu práce ČR

Osoba, která podle § 15 zákona o zaměstnanosti¹⁹ poskytuje na ÚP poradenství, se obvykle nazývá **poradce**. Pracovní pozice poradců na ÚP v době přípravy této teoretické studie²⁰ byly označovány jako **referent zaměstnanosti**²¹ a podle platové třídy rozlišovány římskými čísly. Z důvodu zjednodušení a čtivosti textu je používán pojem **poradce** a výhradně v mužském tvaru tohoto pojmu. V textu se výjimečně rozlišují záležitosti, které se týkají výhradně zprostředkovatelů nebo psychologů. V ostatních případech se používá jen pojem poradce, protože část činností, které zprostředkovatelé při práci s uchazeči o zaměstnání vykonávají, je poradenství pro zprostředkování zaměstnání.²²

Při poskytování poradenských služeb se od poradce ÚP stejně jako od ostatních poradců očekává respekt ke klientovi, tolerantní, nehodnotící a empatický přístup. Samozřejmou podmínkou je dodržování etických norem, které se týkají zejména následujících aspektů poradenské práce:²³

- dodržování příslušných zákonů a předpisů,
- respektování svobodného rozhodování klientů, tj. aktivní spoluúčast na jejich rozhodování nebo jednání,
- informování o negativních důsledcích, které mohou klienta postihnout v důsledku určitého chování,
- nepřebírání zodpovědnosti za klienty a ponechání rozhodnutí na jejich svobodné volbě,
- respektování důvěrnosti sdělených informací,
- zachování profesionální objektivity a respektu vůči rozdílům mezi lidmi, nediskriminačního přístupu z rasových, náboženských či jiných důvodů,
- poradce musí být připraven v případě potřeby předat klienta k jinému specialistovi, pokud situace přesahuje jeho oprávnění nebo odborné kompetence,
- zajištění průběžného vyhodnocování své vlastní práce – uvědomování si zodpovědnosti vůči klientům, zaměstnavateli a dodržování kolegiálního vztahu na pracovišti,

¹⁹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

²⁰ Prosinec 2013.

²¹ Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

²² Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, § 14.

²³ HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., MĚCHUROVÁ, L., MORÁVEK, Z., TUHÁ, H., VALOUCHOVÁ, E., WAGNEROVÁ, E., ZAJÍČKOVÁ, A. *Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování*. Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002.

Pozice poradce na ÚP v sobě nese dilemata, která musí umět zvládat a oddělovat, protože se při práci s uchazeči o zaměstnání dostává do konfliktních rolí. Jedná se o role pomáhající a represivní. Role pomáhající je ta poradenská, při níž poradce pomáhá klientovi hledat možnosti řešení jeho situace a očekává, že se mu klient otevře, že bude spolupracovat a aktivně si hledat zaměstnání.²⁴

Represivní role poradce ÚP je dána tím, že je zaměstnancem veřejné správy a má vůči svým klientům mocenskou pozici, protože ÚP rozhoduje v rámci své působnosti o záležitostech, které jsou pro klienty životně důležité. Může buď přímo nebo nepřímo dát podnět k vyřazení uchazeče o zaměstnání z evidence, k odebrání nebo nepřiznání hmotné podpory atd., což může zásadně ovlivnit ekonomickou situaci klienta a jeho rodiny.

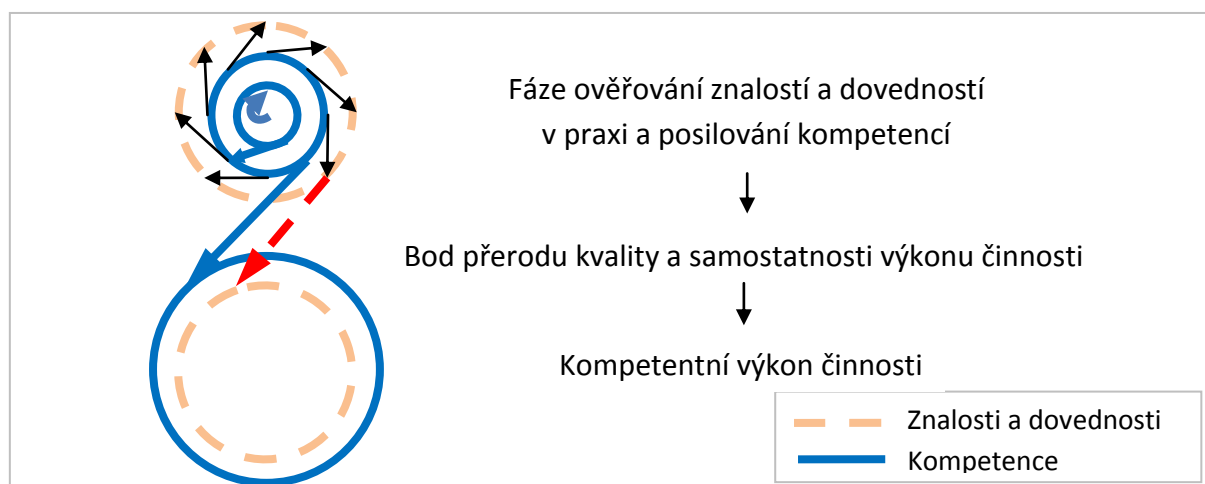
²⁴ BOHNDORF, A. a kol. *Odborná koncepce „Případový management (case management) orientovaný na zaměstnanost v SGB II“* Konečná verze pracovní skupiny. Spolková agentura práce. Norimberk. Bez uvedení data. Překlad NVF.

2 Teoretická východiska poradenství

Teorie v poradenských službách mají své opodstatnění, pomáhají poradci pochopit lidské chování případně jej předvídat v budoucnu. Bez znalostí teoretických základů a přístupů je práce s uchazeči o zaměstnání založená zejména na vlastních nebo převzatých zkušenostech a intuitivním vyhodnocování dané situace, zatímco s teoretickými vědomostmi se obvykle otevírá daleko širší škála možností a rozhodování je kompetentnější. S jednou teorií se ale poradce neobejde, protože žádná z nich není komplexní. Žádná z teorií se nezabývá všemi situacemi, se kterými klienti přicházejí, jejich chováním a souvislostmi trhu práce. Je v podstatě jedno, které z teorií si poradce oblíbí, každá mu pomůže rozlišovat mezi typy diagnostických nástrojů, intervencemi a technikami.

Pro ilustraci je na obr. č. 1 schematicky znázorněn proces opakovaného využití teoretických znalostí v praxi až do dovršení úrovně, kdy je dosaženo kompetentního výkonu. V běžném životě tak mohou existovat dvě osoby se stejnými teoretickými znalostmi, z nichž jedna může být vybavena praktickými kompetencemi, zatímco druhá bude nekompetentní, protože v praktickém použití svých teoretických znalostí nedosáhla standardního výkonu dané pracovní činnosti.

Obrázek č. 1: Fáze procesu přerodu znalostí a dovedností v kompetence²⁵



Podle tohoto přístupu se odborné kompetence snáze vytvářejí nad teoretickým základem, než bez něj. Platí to zvláště u některých oborů, mezi které lze zahrnout i poradenství, kde je teoretický základ pro praxi nezbytnou podmínkou.

²⁵ AZEMIKHAH, H. *The 21 st Century, the Competency Era and Competency Theory*. Open Learning Institute of TAFE. AVETRA. Australia, 2006. Upraveno. IN: FREIBERGOVÁ, Z. *Kompetence v praxi vysokoškolských poradenských pracovníků*. Příspěvek na mezinárodní konferenci k problematice vysokoškolského poradenství. Telč. 2013. V tisku.

2.1 Výběr teorií, ze kterých vychází poradenství

Poradenství je obor, ve kterém jsou aplikovatelné různé teorie a teoretické směry vycházející z behaviorální psychologie, z kognitivní psychologie a z humanistické psychologie, ale i z psychoanalýzy a psychoterapie.

Žádná z těchto teorií se nezabývá zprostředkováním a poradenstvím na ÚP komplexně a také použití žádné z nich nebylo zamýšleno výhradně ve službách zaměstnanosti. Nicméně z každé z těchto teorií je pro poskytování zprostředkování a poradenství na ÚP použitelný určitý segment. Jedná se zejména o **teorie osobnosti** a **teorie profesního rozvoje** (někdy překládané také jako teorie kariérového vývoje). Tyto teorie nejsou totožné. Teorie profesního rozvoje / kariérového vývoje byly vypracovány k rozpoznání optimálního pracovního uplatnění a jsou využitelné např. pro první volbu povolání, dalšího vzdělávání nebo změnu povolání. Teorie osobnosti se zabývají podstatou a utvářením osobnosti, jejími charakteristickými a individuálními zvláštnostmi²⁶ a dávají vhled do způsobu uvažování a rozhodování.

Základem těchto teorií jsou obsáhlá díla různých teoretiků, z nichž je pro potřebu rychlé orientace uváděn v následujících subkapitolách jen výběr všeobecně uznávaných osobností, které přispěly k rozvoji základních teoretických koncepcí a významně ovlivnily poradenskou praxi. Přehled není vyčerpávající. Pro bližší seznámení se s uvedenými teoriemi je nutné jejich studium v širším kontextu, než je zde uvedeno.²⁷

2.1.1 Frank Parsons (1854-1908)

Frank Parsons byl americký profesor psychologie, sociologie a ekonomiky, který vytvořil první světově proslulou teorii volby povolání a její poradenské podpory. Uvědomoval si, že zprostředkovatelný práce sice znají situaci trhu práce, ale chybí jim znalost potřeb žáků, kteří stojí před rozhodnutím o volbě povolání, a učitelé, lépe rozumějící žákům, nevědí téměř nic o světě práce. Aby pomoc mladým lidem při jejich volbě profesní dráhy byla účinná, bylo podle Parsonse nutné vytvořit instituci zaměřenou na oba aspekty.²⁸ Založil institucionalizovanou poradnu pro volbu povolání (v Bostonu), kde pracovali poradci

²⁶ SWANSON, J. L., FOUAD, N.A. *Career Theory and Practice. Learning Through Case Studies*. Third Edition. Southern Illinois University Carbondale, University of Wisconsin - Milwaukee, USA. SAGE Publications, Inc. 2014.

²⁷ HLAĐO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků škol v kontextu rodiny*. Dizertační práce. Brno. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity. 2009

²⁸ SCHWARZOVÁ, A. *Návrh metodického materiálu pro oblast RVP ZV Člověk a svět práce se zaměřením na volbu povolání*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity Brno. 2006.

se znalostí psychologie i různých profesí. Parsons zastával názor, že profesní poradenství tvoří zejména tři úkony: poznání klienta, vymezení jeho potenciálních pracovních příležitostí a přiřazení klienta k nejlepší volbě povolání a pracovní pozice. Tato teorie nazvaná Trait-and-factor theory přetrvala ze všech teorií nejdéle a stala se východiskem pro mnohé poradce. Vytvořil třífázový model profesního poradenství, v němž poradce pomáhá klientovi:

- porozumět sám sobě, posoudit své předpoklady a zájmy vztahující se k volbě povolání,
- poznat svět práce,
- skloubit obraz sebe sama s požadavky profesí a provést správnou volbu.

Parsons věřil, že lze „spárovat“ jednotlivce a pracovní pozice, a čím větší shoda při párování nastane, tím bude vyšší pracovní výkon a přinese jedinci větší uspokojení z práce. Úspěšné spárování povahových rysů s požadavky konkrétních pracovních pozic je základem zdárné a uspokojení přinášející volby povolání.²⁹

Parsonsov model podnítil odborníky, aby vytvořili standardizované měřicí nástroje na objektivní hodnocení zájmů, hodnot a schopností, které by pomohly lidem najít si své místo ve struktuře povolání.³⁰

2.1.2 John Holland (1897–1956)³¹

Významnou osobností v oblasti problematiky volby povolání a vývojové koncepce v profesním poradenství byl **John Holland**. Podle jeho teorie lze rozdělit jedince do šesti osobnostních typů, stejně jako pracovní prostředí (viz obr. č. 2). Přitom každý člověk má znaky všech šesti typů, z nichž u každého jeden typ převládá. Většina lidí může zastávat celou řadu různých povolání, neboť existují rozsáhlé možnosti kompenzace, vyrovnávání nedostatků přednostmi a zejména možnost výcviku specifických odborných profesionálních dovedností a návyků.

Tento model je znám pod zkratkou RIASEC, což jsou počáteční písmena anglických názvů šesti osobnostních typů. Oba typy se vyjadřují dvojicí nebo trojicí písmen (např. RIA, ESC, aj.). Pokud tedy v testu klientovi vyjde určitá kombinace těchto písmen, jsou pro něj vhodná povolání, která jsou stejně označená.

²⁹ PARSONS, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.

³⁰ AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2, s.3.

³¹ SCHWARZOVÁ, A. *Návrh metodického materiálu pro oblast RVP ZV Člověk a svět práce se zaměřením na volbu povolání*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity Brno. 2006.

R: Typ realistický (manuálně technický): schopnosti a dovednosti spojené s fyzickou aktivitou - patří sem zemědělství pracovníci, strojníci, letci, řidiči nákladních aut, tesaři, maséři, opraváři, švadleny, malíři a natěrači, zedníci, slévači, bagristé, elektroinstalatěři, topenáři atd.

I: Typ investigativní: přednost je dáována poznávání, zkoumání a bádání – patří sem matematici, chemici, fyzici, biologové, kybernetici atd.

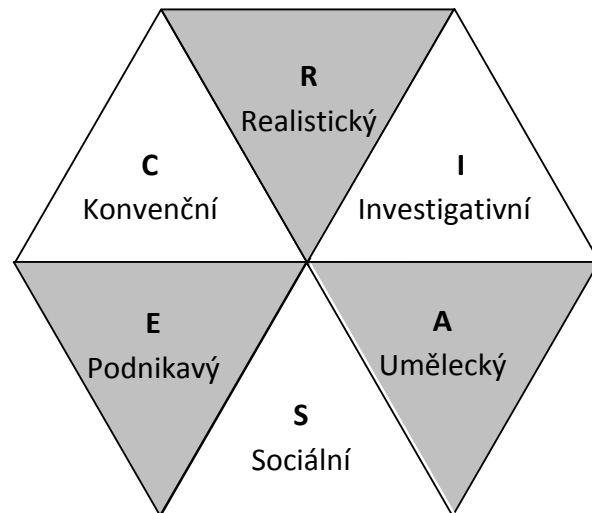
S: Typ sociální: interpersonální aktivitě je dáána přednost před intelektuální nebo fyzickou – patří sem např. sociální pracovníci, ale i diplomaté, psychologové a poradci.

C: Typ konvenční: převládají činnosti s jasně vymezenými pravidly, realizace příkazů, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb – účetnictví, financování, administrativní pracovníci, účetní, sekretáři aj.

E: Typ podnikavý: využívá svých schopností přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů – patří sem státní a řídicí pracovníci, úředníci pojišťoven, právníci, obchodníci.

A: Typ umělecký: usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci – patří sem hudebníci, výtvarníci, aranžéři, sochaři, malíři, spisovatelé, básníci aj.

Obrázek č. 2: Hollandův model typu osobnosti a pracovního prostředí

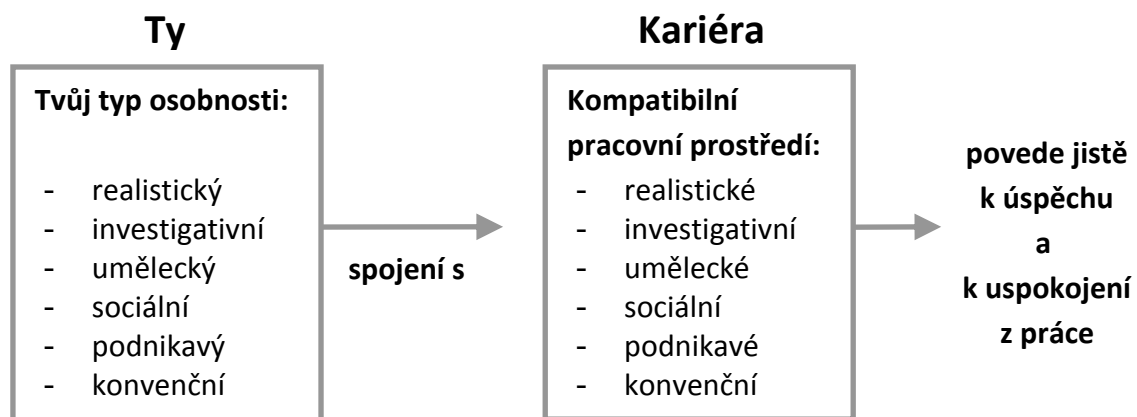


Holland se svými spolupracovníky vytvořil řadu praktických pomůcek, z nichž nejznámější jsou dotazník profesních zájmů a dotazník osobního zaměření. Hollandův model se stal základem většiny současných dotazníků profesních zájmů.³² Zájmy považuje za významný faktor pro výběr povolání.

Holland rozvinul svou teorii jako nástroj pro utřídění velkého počtu dat o lidech v různých pracovních pozicích a dat o odlišných pracovních prostředích. Výsledky využil pro vysvětlení, jakým způsobem si lidé vybírají svou profesi a důvodů, proč jsou lidé ve svém povolání spokojeni. Z výzkumu vyplynulo, že lidé mohou fungovat a rozvíjet se nejvíc v zaměstnání a v pracovním prostředí, které odpovídá jejich osobnostnímu typu (viz obr. č. 3).

³² HOLLAND, John L. (1997) *Making Vocational Choices*. Psychological Assessment Resources, Inc.
HOLLAND, John L. (2000). *Occupations Finder*. Psychological Assessment Resources, Inc.

Obrázek č. 3: Hollandův model párování typu osobnosti a pracovního prostředí



2.1.3 Abraham Harold Maslow (1908-1970)³³

Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. K jeho nejvýznamnějším příspěvkům v psychologii patří hierarchie lidských potřeb, kterou zobrazuje jako pyramidu (viz obr. č. 4).

Maslow vychází z toho, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby mají hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosažení** něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values).

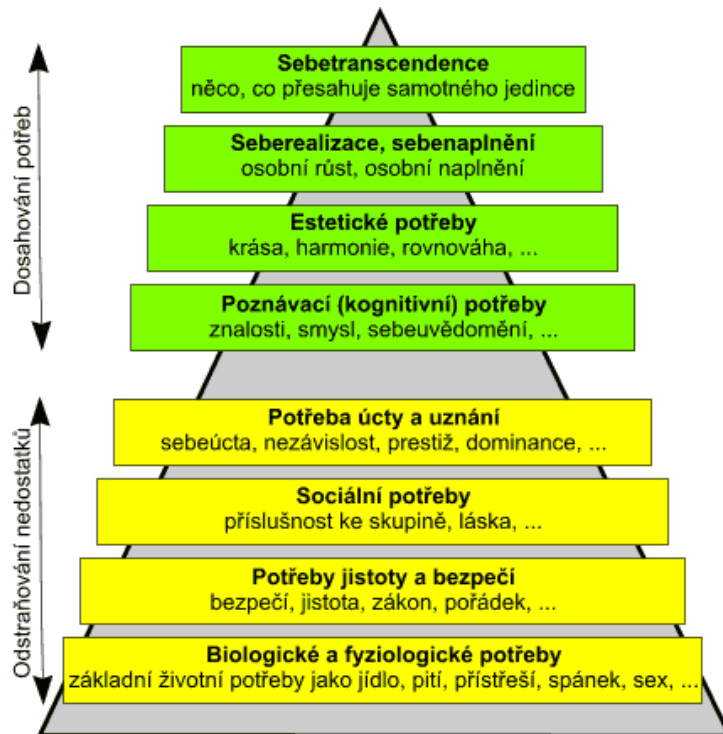
Potřeby odstranění nějakého nedostatku (D-potřeby) mají podle Maslowova čtyři úrovně. Základní potřeby zajišťují základní životní funkce, jako je strava, bydlení, spánek, zabezpečení chodu rodiny, ale i sex. Nad základními potřebami jsou zařazeny potřeby existenční jistoty, bezpečí a zdraví. Třetí úroveň je potřeba sociální, do které patří rodinné zázemí a mezilidské vztahy. Do čtvrté úrovně patří nezávislost, sebeúcta, uznání osobních kvalit, stejně jako potřeba být za tyto vlastnosti a schopnosti uznáván. Jedinec obvykle své potřeby řeší prioritně, nejdříve ty na nižší úrovni a teprve po jejich saturaci ty vyšší.

Potřeby dosažení něčeho (B-potřeby) jsou také rozděleny do čtyř úrovní: poznávací (orientovat se, rozumět, znát, chápat, poznávat a odhalovat souvislosti), estetické (všímat si a vnímat okolí, ale i sám sebe), seberealizace a sebenaplnění (dělat příjemné a užitečné věci, realizovat své představy, žít smysluplný život) a sebetranscendence (dosažení nadosobních cílů, pro které stojí za to přinést i krajní oběti). B-potřeby jsou vnímány jako potřeby seberealizace, které nejsou životně nezbytné. Na rozdíl od D-potřeb jsou tyto potřeby naplňováním ještě dále posilovány, protože jejich saturace přináší pocit uspokojení

³³ Motivace a vedení lidí (2007) <http://www.vedeme.cz/>

a motivaci k další aktivitě. Podle Maslowa neuspokojované D-potřeby nižší úrovně vždy zvítězí v konfliktu nad neuspokojovanými B-potřebami úrovně vyšší.

Obrázek č. 4: Maslowova pyramida lidských potřeb³⁴



2.1.4 Donald Edwin Super (1910-1994)³⁵

Donald Edwin Super (americký psycholog) je nejvlivnějším představitelem teorií profesního vývoje. Zabýval se zkoumáním vývoje profesní dráhy jedince a to nejen vstupem do prvního povolání, ale i dalšími fázemi vývoje vztahu jedince k povolání, při změně povolání, až do doby odchodu do plného důchodu.³⁶ Jeho teorie vychází z poznání, že profesní dráha je ovlivněná socioekonomickými faktory, mentální a fyzickou vyspělostí a předpoklady, osobnostními charakteristikami a příležitostmi, které se danému jedinci naskýtají. Definoval pět vývojových stádií a úkolů, které jedinci v různých fázích svého života mají a hrají.

Významným přínosem byly zvláště první tři z jeho deseti tezí, které jsou výsledkem dlouhodobého sledování profesního vývoje:

- lidé se od sebe liší svými schopnostmi, zájmy a osobnostními charakteristikami,
- každý člověk má předpoklady k vykonávání více povolání,

³⁴ *Motivace a vedení lidí* <http://www.vedeme.cz/> <15.6.2013>

³⁵ SCHWARZOVÁ, A. *Návrh metodického materiálu pro oblast RVP ZV Člověk a svět práce se zaměřením na volbu povolání*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity Brno. 2006.

³⁶ Ibid.

- i když každé povolání vyžaduje charakteristické seskupení schopností, zájmů a dalších osobnostních rysů, přesto poskytuje dostatečný prostor k tomu, aby se v konkrétním povolání mohli uplatnit různorodí jedinci. Tím je zachována rozmanitost lidí v rámci jednotlivých povolání.

Podle Supera se jednotlivci rozhodují o své profesní dráze v souladu s porozuměním sama sebe. Předpokladem správné volby je ovšem také znalost požadavků jednotlivých povolání. Je-li povědomí o nějakém povolání nebo požadavcích, které vykonávání povolání vyžaduje, neodpovídající, nemůže dojít k realistickému odhadu vhodnosti tohoto povolání.

Super se také zabýval otázkou zralosti pro volbu profese, za kterou pokládá:

- povědomí nutnosti plánovat si budoucí profesní dráhu,
- vůle převzít za plánování profesní dráhy zodpovědnost a samostatně si obstarávat potřebné informace,
- výběr profese, která je v souladu se zájmy daného jedince.

Super zdůrazňuje, že sebepoznání se mění a rozvíjí během lidského života jako výsledek získávání zkušeností.

Super je považován za zakladatele moderního kariérového poradenství. Vytvořil celou řadu teoretických prací, týkajících se jak délky, tak i rozsahu kariérového rozvoje. Na základě svého výzkumu identifikoval sekvenční životní stádia (např. ve formě Duhy životní kariéry či Brány determinantů kariéry) a také pracoval s pojmem **self-koncept – sebepojetí**, tj. jak člověk sám sebe vnímá „co jsem“, ale také „co dokážu“. Definoval pět hlavních stádií kariérového vývoje, a to růst (asi do 11 let), zkoumání (asi 11. – 20. rok), uskutečňování (20 let věku až střední dospělost), udržování (střední až pozdní dospělost) a odchod (pozdní dospělost).³⁷

Cíle kariérového poradenství v Superově referenčním rámci lze pak definovat jako snahu identifikovat úroveň kariérové zralosti a pokusit se redukovat nedostatky, pokud chybí potřebné postoje, dovednosti, znalosti a splnit kariérové rozvojové úlohy. Dalším cílem kariérového poradenství je také analyzovat self-koncept a v případě potřeby jej posílit prostřednictvím poradenství.³⁸

³⁷ VENDEL, Š. (2008) *Kariérní poradenství*. Grada Publishing Praha, s.31

³⁸ AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2, s.21-22

2.1.5 Carl Ransom Rogers (1902-1987)

Dalším významným teoretickým přístupem, který navázal na práce Donalda Supera, je indirektivní poradenský přístup zaměřený na klienta, za jehož autora je pokládán americký psycholog a terapeut **Carl Rogers**.³⁹ Podle něj není úkolem poradce dávat klientovi přímou radu, jak má svou situaci řešit, nýbrž pomoci mu, aby si pomohl sám. V praxi to znamená, že poradce klientovi nepředkládá hotová řešení, např. jakou profesi pokládá pro něho za nejvhodnější, ale poskytuje mu pomoc při získání maxima potřebných informací. Podněcuje jej, aby se samostatně rozhodl a za své rozhodnutí převzal odpovědnost. Podmínkou pro takové jednání s klientem je bezpodmínečné přijetí člověka takového, jaký je.

Rogers jako první popsal moderní pojetí empatie⁴⁰ a začal ji využívat v poradenství. Je to nejlepší způsob, jak naslouchat pocitům, jak porozumět druhému člověku a jak dávat zpětnou vazbu, reagovat. Naslouchající musí odložit vlastní pocity a vcítit se do pocitů toho, kdo se mu svěřuje. Je to poslouchání nejen ušima, ale i očima a srdcem, neboť je-li člověku empaticky nasloucháno, začne i on sám sobě naslouchat. Naslouchání je součástí komunikace.⁴¹

2.1.6 Albert Bandura (1925)

Albert Bandura je kanadský psycholog ukrajinsko-polského původu. Patří k nejvýznamnějším představitelům behaviorismu i kognitivní psychologie.⁴² Sociální psychologii a psychologii osobnosti obohatil o koncept self-efficacy,⁴³ který je ústředním bodem jeho sociálně kognitivní teorie. Prostřednictvím vlastního myšlenkového aparátu (self systém) mohou lidé vykonávat kontrolu nad svými myšlenkami, pocity a činy. Mezi myšlenkovými procesy je self-efficacy nejvlivnějším faktorem pro předvídání lidského chování.

Úroveň self-efficacy je dána zejména:

- osobní výkonností, která je ovlivněna předchozími úspěchy nebo neúspěchy (tento aspekt je nejvlivnější),
- schopností sledovat vykonávanou činnost a učit se během tohoto pozorování,

³⁹ ROGERS, C. R. (1942) *Counseling and psychotherapy*. Boston, MA, Houghton Mifflin.

ROGERS, C.R. (1951) *Client-centred therapy: its current practice, implications, and theory*. Boston, MA, Houghton Mifflin.

⁴⁰ ROGERS, C.R. et.al. (1967) *The Therapeutic Relationship and its Impact*. Madison, University of Wisconsin Press.

⁴¹ STRNADOVÁ, V. (2007) *Umění naslouchat – jedna z cest osobního rozvoje*. Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás. 2007/01. Dostupné na <http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=787>

⁴² Wikipedia <7.11.2013>.

⁴³ Wikipedia <11.12.2013>

- komunikační dovedností a uměním argumentace,
- fyziologickými a emocionálními faktory, především požíváním stresových reakcí.⁴⁴

Vnímání vlastní účinnosti (self-efficacy) se vztahuje k přesvědčení jedince o kontrole nad událostmi, o možnosti ovlivňovat svůj život. Pocit, že jsem schopen řídit chod dění, je spojován s představou lepšího zvládnání a prožívání obtížných zátěžových situací. Vysoké očekávání vlastní účinnosti působí na tvorbu optimistických postojů, přispívá k přístupu k těžkým úkolům jako k výzvám a souvisí s kvalitou života. Lze říci, že kdo se domnívá, že je s to kontrolovat chod dění, lépe zvládá vlastní emocionální stav a také se staví čelem nepříznivým životním událostem.

Oproti tomu vnímaná nízká vlastní účinnost je provázena snadnou psychickou zranitelností, tendencí k depresím a stresu. Tito lidé trpí sebeobviňováním za vlastní špatnost, ztrácejí víru v sebe, snadno všechno vzdávají. Často žijí s pocitem beznaděje, zauímají pozici oběti, zaměřují se na pochybnosti a přicházejí postupně také o sociální vazby. Často se tyto příznaky v bludných kruzích ještě zesilují. Čím méně člověk věří, že je schopen dosáhnout nějakého výsledku, tím menší má podnět, aby jej skutečně dosáhl. Lidé s vyšším pocitem vlastní účinnosti aspirují na vyšší cíle, jsou vytrvalejší ve svém snažení a celkově odolnější vůči neúspěchům.⁴⁵ Vlastní účinnost, pokud bychom s ní uměli správně zacházet, je jedním z faktorů, které mají vliv na úspěch v zaměstnání i v osobním životě.

2.1.7 John D. Krumboltz (1928)

John D. Krumboltz je americký psycholog, který je autorem teorie kariérového rozhodování a vývoje založené na základě sociálního učení vycházející z prací Bandury. Krumboltz uvádí, že kariérové rozhodování je výsledkem nespočetného množství zkušeností získaných v interakci s jinými lidmi, institucemi, které se děje v určitém sociálním a životním prostředí. Jinými slovy, lidé si vybírají svou profesní dráhu na základě toho, co během dosavadního života poznali. Krumboltz považuje za hlavní determinanty této volby čtyři hlavní faktory:⁴⁶

- genetická výbava a zvláštní schopnosti (rasa, pohlaví, fyzický vzhled a vlastnosti),
- vliv prostředí a událostí (společenské, kulturní, politické, ekonomické, přírodní síly a životní prostředí),
- získané zkušenosti a dovednosti (jedinečnost zkušeností, prožitků, vztahů),
- dovednosti řešení problémů (sebepoznání, stanovení cílů, pracovní návyky, emoční reakce, vyhledávání a práce s informacemi).

⁴⁴ BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman. 1997.

⁴⁵ Wikipedia. <7.11.2013>

⁴⁶ AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2.

Důsledky těchto faktorů a především získané zkušenosti přispívají k formování představ o budoucím uplatnění a o budoucích životních rolích. Tyto představy, ať už reálné nebo ne, ovlivňují možnosti pracovního uplatnění a chování související s prací. Získané zkušenosti, zvláště schopnost učit se pozorováním, jsou přejímány od vzorů (např. od rodičů, učitelů, přátel), mají silný vliv na rozhodování o pracovním uplatnění a pro jedince se stávají některá povolání přitažlivější než jiná.

Poradenské cíle Krumboltz definuje jako identifikace a odstranění iracionálních představ a přání, které ovlivňují výběr povolání. Cílem je i rozšiřování potenciálních příležitostí klienta tím, že je poradcem povzbuzován k získávání životních zkušeností či vytváření příležitostí tak, aby mohl přijmout pozitivní modely rolí.⁴⁷ Řízení vlastní profesní dráhy a změn je vnímáno jako kompetence, která je rozvíjena v průběhu celého života a mnohdy je potřeba klientovi ukázat cestu, jak tuto kompetenci získat. Klíčové pro kariérové poradenství je přispět k tomu, aby klient dosáhl spokojenosti ve svém životě, ne aby dospěl k rychlému rozhodnutí, kam směřuje.

Krumboltz rozpracoval teorii zabývající se řešením kariérové nerozhodnosti klientů. Tuto nerozhodnost považuje za žádoucí, protože umožňuje klientům těžit z neplánovaných a nepředvídatelných událostí. Tato teorie se nazývá plánovaná náhoda (planned happenstance).⁴⁸ Je založena na nepředvídatelnosti společenských jevů, náhodných událostí a změn, které nelze předem naplánovat. Role poradce je pomáhat klientům být připraven na tyto výzvy a přistupovat k nim pozitivně. Poradci mají u klientů podporovat:

- zvědavost, zvědavost k možnostem nejen pracovního uplatnění, ale i vzdělávacích a volnočasových příležitostí,
- vytrvalost při překonávání překážek,
- flexibilitu pro řešení různých okolností a událostí,
- optimismus pro vytěžení výhod plynoucích z neplánovaných událostí.

Krumboltz uvádí, že lidé zvědaví, vytrvalí, flexibilní a optimističtí mají větší šanci využít ve svůj prospěch náhodnou příležitost, kterých je okolo nás mnohdy více, než si uvědomujeme, jen je nevnímáme, nebo o nich nepřemýšlíme jako o něčem vhodném, využitelném. Kromě těchto vlastností, zdůrazňuje jako užitečné pro řízení vlastní kariéry také:

- neustálé zvyšování kompetencí,
- kritický pohled na sebe sama,
- zjišťování názoru na sebe sama od ostatních,
- efektivní vytváření sociálních sítí,

⁴⁷ AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2.

⁴⁸ *Krumboltz's theory*. Dostupné na <http://www.careers.govt.nz/educators-practitioners/career-practice/career-theory-models/krumboltzs-theory/> <12.12.2013>

- dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- zajištění finančních prostředků pro případné období nezaměstnanosti.

2.1.8 Steve de Shazer (1940-2005)

Steve de Shazer byl americký psychoterapeut, průkopník systemického myšlení, který rozvíjel krátký terapeutický model orientovaný na řešení (solution focused brief therapy). Shazer se rozbořením práce s klienty snažil identifikovat aspekty, které měly na klienty pozitivní vliv a pomohly jim uvědomit si možnosti a identifikovat cestu vpřed. Jeho tým přišel k poznání, že problémy, se kterými klienti přicházejí, se u nich neobjevují stále. Že i u chronických problémů nastávají období, kdy problémy nejsou tak velké. Zkoumali tyto stavy a zjistili, že klienti sami od sebe nevědomě dělají drobné věci, které pozitivně ovlivňují jejich stav. Snažili se klienty na tyto události upozorňovat a využívat jejich pozitivního vlivu.⁴⁹ Tak postupně opustili zdlouhavou diagnostiku a analýzu problémů a vydali se cestou orientovanou především na řešení problémů, ne na problémy samotné.

Shazerův tým každou intervenci, která klientům pomohla, důsledně popsal, prodiskutoval a pokusil se ji použít i v jiných případech. Mezitím studovali další teorie, metody a přístupy. Shazer byl ovlivněn teorií sociálního konstruktivismu a neuro-lingvistickým programováním. Došel k názoru, že existují „klíče“ k řešení, které jsou nezávislé na problému, a na tomto předpokladu rozvinul svůj terapeutický přístup. Neznamená to, že poradce naprosto abstrahuje od problémů, které klient má, ale snaží se s klientem pracovat na jeho představách stavu po terapii a očekáváních od budoucnosti. Základním nástrojem se stala tzv. zázračná otázka ve smyslu: „Kdyby se vám měl přes noc stát nějaký zázrak, během něhož by se všechny vaše problémy vyřešily, do jaké situace byste se rád probudil? Co by bylo jinak?“

Popisem stavu po zázraku klient vlastně popisuje cíl, kam se chce s pomocí poradce dostat. Tato očekávání a představu překládá ve svých člancích Zatloukal⁵⁰ žádoucím stavem. Potřeba, kterou poradce s klientem řeší, je rozdíl mezi žádoucím a současným stavem klienta, jejíž saturace obvykle s problémem, se kterým klient přichází, nemá nic společného.

V problémově orientovaném přístupu je využíváno také škálování různých aspektů současné situace a aktivit klienta (např. vyjádření klienta do jaké míry pociťuje přínos poradenské pomoci, aktuální motivaci na změně pracovat, jaký vliv má poradenská pomoc na jeho sebevědomí, na nezávislost, na prožívání atd.) na škále 0-10, kde 0 např. vyjadřuje, že se na

⁴⁹ VISSER, C. F. *The origin of the solution-focused approach*. International Journal of Solution-Focused Practices. 2013, Vol. 1, No 1, 10-17

⁵⁰ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

daném aspektu nic nestalo, jeho řešení je na nule. 10 znamená, že je klient se stavem spokojen, že dosáhl stavu, který si přál. Cílem je udržovat klienta v pohledu do budoucna a čerpat pozitivní zkušenosti z minulosti.

2.1.9 Mark L. Savickas (1947)

Mark L. Savickas byl Superovým žákem. Rozvinul jeho teorie. Jeho konstruktivistická teorie s narativním přístupem je založená na tvrzení, že každý člověk je strůjcem své kariéry, kterou tvoří a dává jí smysl. Podle jeho teorie se kariéra (pracovní a životní dráha) vytváří a formuje jednotlivými rozhodnutími, která odpovídají self-konceptu daného jedince a zhmotňují jeho cíle v sociální realitě života.⁵¹

Podle Savickase je cílem poradenského procesu dosažení toho, aby si klient uvědomil významná témata svého života a případné nevyřešené problémy. Savickas preferuje metodu vyprávění životních příběhů, kdy jsou klienti požádáni hovořit o svém životě, o tom, co je motivuje, baví a naplňuje. Z hlavních témat tohoto příběhu pak poradce s klientem odvíjí potenciální možnosti pracovního uplatnění. K tomu je potřeba:⁵²

- životní příběh s klientem diskutovat a identifikovat témata, která jsou v tomto příběhu nosná, a nevyhýbat se ani nevyřešeným životním situacím,
- pomoci klientovi zorientovat se v tématech jeho životního příběhu a sestavit kariérový plán na základně nosných životních témat nebo nevyřešených problémů,
- podpořit klientovu kariérní adaptabilitu, která mu umožní vyrovnat se s neustálými změnami a najít způsob uplatnění self-konceptu v pracovním procesu. Kariérní adaptabilitu vnímá ve čtyřech dimenzích: zájem (o kariéru a její rozvoj), kontrola (kontrola a odpovědnost za vlastní kariéru), zvědavost (průzkum dalších možností) a důvěra (v sebe sama, ve své schopnosti).

2.2 Shrnutí

Na příkladu devíti významných představitelů teorií, které se vztahují k poradenství v oblasti zaměstnanosti, je patrná jejich rozmanitost a různé úhly pohledu na vztahy člověka a světa práce, ve kterých se neustále objevují nové koncepty a stále ještě existují témata, která

⁵¹ SAVICKAS, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. IN: R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

⁵² AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2, s.24

nejsou dostatečně výzkumně pokryta a teoreticky zpracována. Na každém ze zmiňovaných teoretických přístupů je něco inspirativního a využitelného v poradenské praxi.

Amundson konstatuje, že řada poradců ve své praxi přistupuje k výběru teorií eklekticky – vybírají si teorii a příslušné techniky podle konkrétního klienta či situace, protože na mnohé situace, ve kterých se klienti ocitají, lze použít různé přístupy a teorie. Různé teoretické přístupy posuzují otázky volby a rozvoje kariéry z jiného pohledu, doplňují se a poskytují širší pohled na zkoumanou záležitost, než by mohla jedna jediná teorie.⁵³

- Parsonsův přístup k volbě povolání je založený na předpokladu, že klient k adekvátní volbě povolání potřebuje znát nejen sebe, svoje znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, ale je také požadavky povolání. Zároveň se od klienta očekává, že rozumí vztahu těchto dvou entit, a tomu, jak se pozná, že se k sobě hodí. Parsons zastával názor, že poradce nemůže za klienta rozhodovat, ale že klient může z poradenské pomoci prospěch.
- Hollandova teorie se hodí pro klienta, který ztratil pracovní místo a potřebuje pomoc při identifikaci dalších pracovních míst, které využívají podobný soubor dovedností a zájmů. Typologie osobnosti a povolání odráží jeho názor, že osobnost je základním faktorem při volbě povolání a dotazníky profesních zájmů jsou v podstatě inventáře osobnosti a mohou klientům pomoci odstranit stereotypní názory na určitá povolání.
- Maslowova hierarchie potřeb je využitelná při posuzování naléhavosti saturace potřeb. Nejdříve je potřeba s klientem řešit životně důležité potřeby a teprve poté je možné jej připravovat na vstup na trh práce.
- Superova teorie je vhodná jako východisko např. při navrhování programu kariérového rozvoje pro žáky posledních ročníků základních a středních škol. Profesní vývoj je podle něj kontinuální proces (od dětství do stáří), je ovlivňován různými situacemi, prostředím, potřebami, hodnotami atd. a zejména zájmy.
- Rogersův na klienta zaměřený přístup je záhodno aplikovat ve všech poradenských aktivitách. Je to značně nedirektivní přístup, ve kterém se klade důraz na to, že klient má právo na volbu svého cíle, a že klient zná nejlépe svoji situaci a problémy, se kterými se potýká.
- Bandurova teorie je založena na předpokladu, že lidé mají schopnost posoudit sami vlastní účinnosti (self-efficacy), např. zda zvládnou daný úkol. Názor na vlastní účinnost pak ovlivňuje nejen životní přístup, ale také volbu povolání, protože vyhledávají jen ta povolání, ve kterých mají pocit, že je zvládnou, že se v nich mohou

⁵³ AMUNDSON N. E., HARRIS-BOWLSEY J., NILES S. G. (2011) *Základné zložky kariérového poradenstva, Postupy a techniky*, Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, ISBN 978-80-89517-02-2, s.29

realizovat a rozvíjet se. Stejně tak opouštějí povolání, ve kterých mají pocit, že pro ně nemají patřičné kompetence nebo se v nich nemohou dále rozvíjet.

- Krumboltzova teorie se hodí pro práci s klientem, který potřebuje podpořit při rozhodování. Pracuje se čtyřmi kategoriemi, které ovlivňují profesní rozvoj: genetické faktory a speciální vlastnosti, vlivy okolního prostředí, zkušenosti získané učením se, kompetence k řešení problémů. Z těchto čtyř vlivů vychází jedinečná osobnost, která formuje svoji životní a kariérovou dráhu.
- Shazerův přístup a jeho techniky jsou dnes v různých modifikovaných podobách nedílnou součástí systemické terapie a koučování, a je využitelný i v poradenství. Inspirací pro změnu poradenského přístupu je krátký terapeutický model orientovaný na řešení, ve kterém se nezkoumají příliš příčiny současného stavu, neprovádí se složitá diagnostika, ale hledí se do budoucnosti a hledá se efektivní rychlá cesta k dosažení žádoucího stavu.
- Savickasův narativní přístup lze velice dobře využít zejména u klientů, kteří spontánně a rádi vyprávějí, mají přehled o svých úspěších i neřešených situacích.

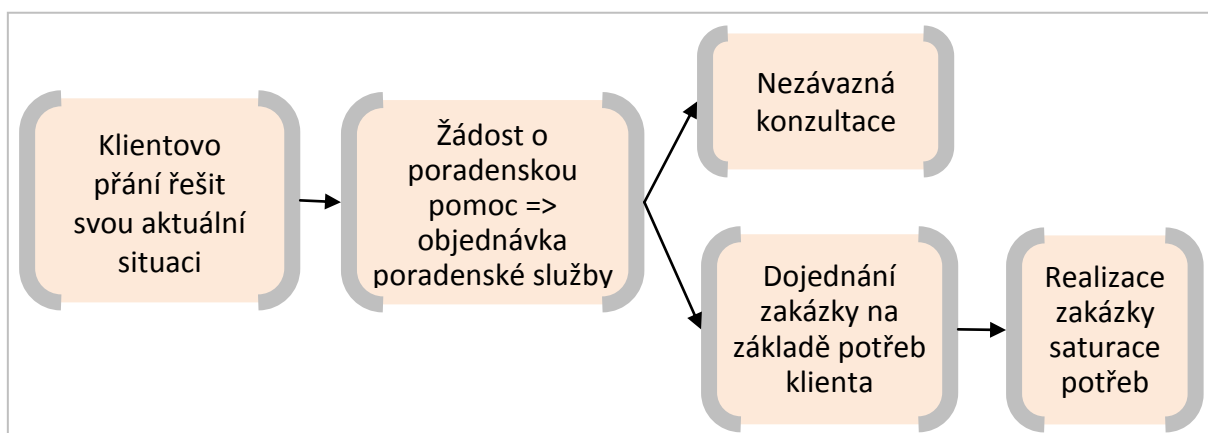
Jednotnou linií těchto i dalších současných teorií, je přístup poradce ke klientovi a k problému, se kterým se na něj klient obrátil. Úlohou poradce je vedení klienta k samostatnému, aktivnímu a tvůrčímu vyrovnání se s danou situací tak, aby on sám (po poskytnutí poradenské pomoci a adekvátních informací) hledal účinné řešení svých problémů a učinil samostatně konečné rozhodnutí na základě adekvátních informací – jde o kvalifikovanou pomoc poradce k samostatnému (svépomocnému) rozhodnutí klienta.

3 Proces, postupy, metody a techniky poradenské práce

V této kapitole jsou nastíněny obecné principy, vybrané postupy, metody a techniky poradenské práce. Etapy a kroky poradenského procesu jsou zpracovány v kapitole následující.

Iničiačním bodem poradenského procesu (viz obr. č. 5) je okamžik, kdy si člověk uvědomí potřebu poradenské pomoci a na základě této potřeby se obrátí na poradce se svou žádostí („Chci se poradit ...“ „Potřebuji pomoc ...“). Tato žádost ještě není zakázkou, ale objednávkou poradenské služby, která je nejprve nezávazná. Po vzájemné dohodě se stává závaznou a následuje dojednávání zakázky na základě potřeb klienta. K dohodě na zakázce může dojít hned po vylechnutí žádosti nebo v průběhu dojednávání zakázky. Podle povahy a komplikovanosti těchto potřeb a jejich kontextu může být zakázka dojednána snadno a v průběhu realizace zakázky (saturace potřeb) ji není potřeba přehodnocovat, nebo naopak definice potřeb může být komplikovaná a zakázka průběžně redefinovaná.

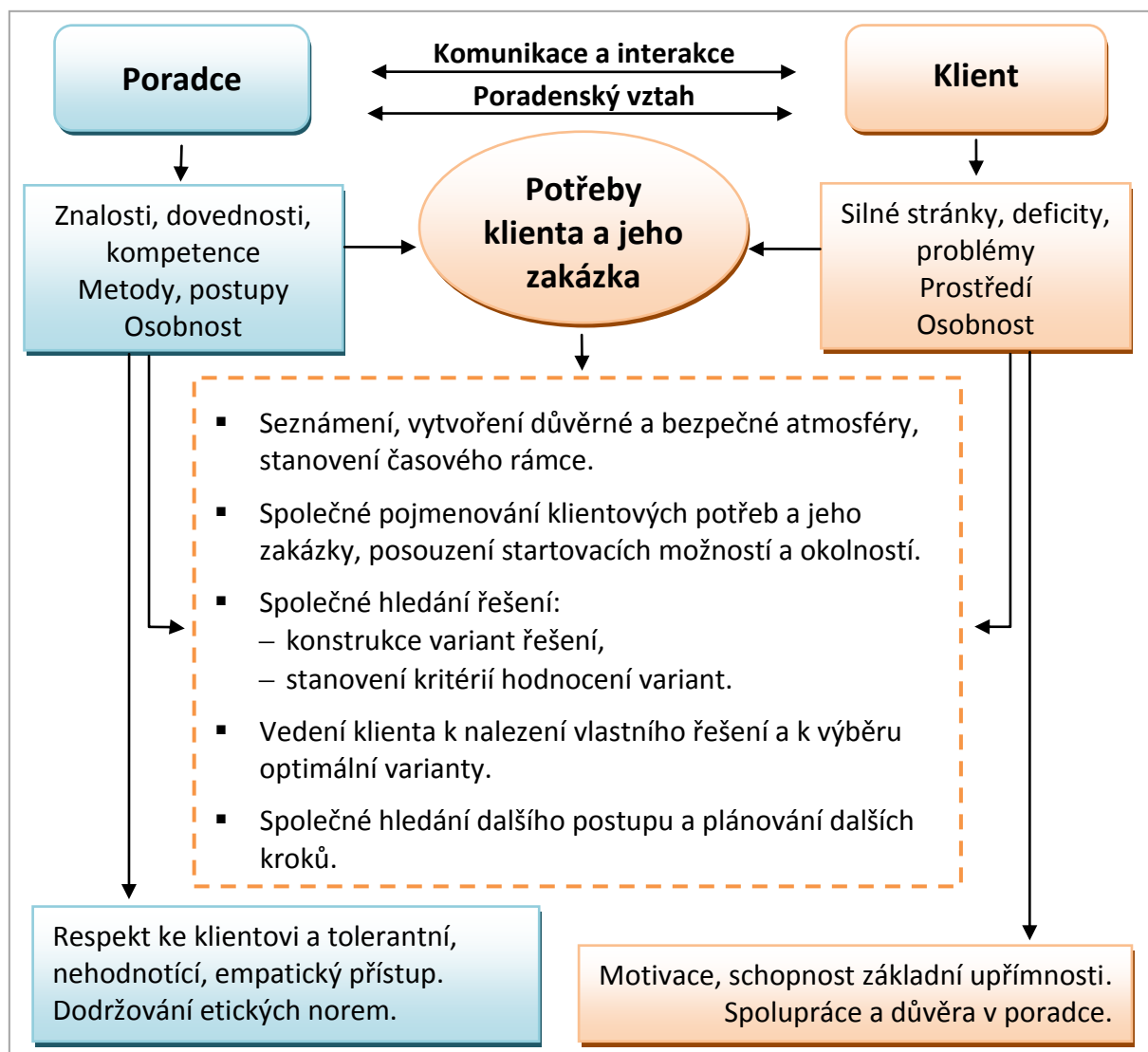
Obrázek č. 5: Schéma průběhu poradenského procesu



3.1 Poradenský proces

Poradenství probíhá prostřednictvím poradenského procesu (viz obr. č 6), jehož jádrem je **komunikace** a **interakce** mezi poradcem a klientem (nebo skupinou klientů) – více viz kap. 3.2. Tato komunikace a interakce je primárně zaměřená na témata, se kterými klient přichází jako se žádostí o pomoc nebo s objednávkou na určitou službu. Ze žádosti / objednávky vyjednáváním postupně krystalizují potřeby klienta a následně je identifikována a oběma stranami odsouhlasena klientova zakázka. Vzájemnou komunikací a interakcí se mezi klientem a poradcem formuje poradenský vztah, který ovlivňuje průběh poradenského procesu.

Obrázek č. 6: Schematické znázornění poradenského procesu⁵⁴



Oba aktéři poradenského procesu, poradce i klient, si vytvářejí určitou představu o svém protějšku. Zatímco poradce je rutinér, pro mnohé klienty ÚP se jedná o nepříjemnou, nezvyklou situaci vynucenou ztrátou zaměstnání. Na poradci je překonání této bariéry a vytvoření důvěrné a bezpečné atmosféry (více viz kap. 3.4)⁵⁵ pro spolupráci na zjištění a pojmenování klientových potřeb a způsobu jejich saturace (více viz kap. 4).

Poradce vede klienta, poskytuje mu poradenskou pomoc, podporu a informace, aktivizuje jej a motivuje, navrhuje ke zvážení různé aspekty potenciálního řešení saturace potřeba atd. Poskytuje mu „pomoc ke svépomoci“. Diskutují spolu, vyjednávají a vyhodnocují, co která

⁵⁴ FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Vysokoškolské poradenství*. Studijní text modulu č. 10 postgraduálního distančního kurzu „Řízení vysokých škol“. Centrum pro studium vysokého školství. Praha. 2000. ISBN 80-86302-11-3

⁵⁵ SVOBODA, J. *Poradenský dialog. Vedení poradenského rozhovoru a poradenské skupiny*. 1. vydání. Triton. Praha. 2012. ISBN 978-80-7387-590-9.

varianta řešení klientovy situace může přinést a způsobit. Hodnotí také změny, které vyvolá, a co vše je potřeba k dosažení cíle naplánovat a vykonat.

V případě poradenství na ÚP je východiskem ze stávající situace (cílem), obvykle jedna z následujících možností nebo jejich kombinace:

- **hledání zaměstnání:** nalezení volného pracovního místa, změna zaměstnání, změna povolání / profese,
- **další profesní / odborný rozvoj pro zlepšení zaměstnatelnosti:** další vzdělávání, rekvalifikace, zvýšení kvalifikace, uznání výsledků neformálního vzdělávání,
- **podpora zahájení podnikání:** zahájení samostatné výdělečné činnosti, založení podniku, společnosti, firmy,
- **pracovní rehabilitace:** zjištění pozitivní pracovní rekomandace pro osoby se zdravotním postižením pro jejich další pracovní uplatnění.⁵⁶

Z pohledu klienta je poradenský proces dán čtyřmi základními otázkami, které se týkají jeho současné situace: odkud a kam, k jakému cíli směřuje, jaké jsou možnosti se k tomuto cíli dopracovat a co pro dosažení svého cíle musí klient udělat (viz obr. č. 7).

Obrázek č. 7: Poradenský proces z pohledu klienta



Faktory ovlivňující průběh poradenského procesu ve službách zaměstnanosti

1) Odborná erudice poradce

Poradce a jeho odborná erudice, jeho počáteční i průběžné vzdělávání, supervize a další aktivity, které udržují, inovují a zvyšují jeho odborné kompetence, jeho přístup ke klientům i k vedení poradenského procesu významně ovlivňují průběh poradenského procesu. Nesmí se ovšem zapomínat na to, že poradce musí být vybaven odpovídajícími kompetencemi a znát svá omezení, potřebuje ke své práci dostatek času, informací i zázemí umožňující vytvořit bezpečné a důvěrné prostředí pro jednání s klienty.

⁵⁶ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 63 str.

2) Charakteristické znaky cílové skupiny

Odlišnosti průběhu poradenského procesu mohou být způsobeny **rozdílnými** cílovými skupinami klientů (motivovaní X nemotivovaní, hledající práci X hledající vzdělání, s handicapem X bez handicapu, na začátku / na konci profesní kariéry X během profesní kariéry, s odbornou kvalifikací X bez odborné kvalifikace apod.).

3) Načasování práce s klientem

Načasování práce s klientem je potřeba uvažovat s ohledem na prožívání ztráty zaměstnání a nezaměstnanosti. Zejména pokud na ukončení pracovního poměru nebyl klient připraven a nemá rozjednané zaměstnání, lze očekávat změny v psychice v dimenzích optimismus – pesimismus, aktivita – pasivita. Prožívání nezaměstnanosti prochází vývojem, který se skládá z následujících fází:⁵⁷

- **šok** („jak se mi to mohlo stát?“),
- **optimismus** („zaměstnání určitě brzy najdu!“),
- **pesimismus** (deprese, sociální izolace, ztráta sebedůvěry atd.),
- **fatalismus** (rezignace, ztráta víry, smiřování se situací).

Vyrovňování se se ztrátou zaměstnání a s dlouhodobou nezaměstnaností má svou dynamiku a do značné míry i typický vývoj.⁵⁸ Na obrázku č. 8 jsou znázorněna stadia prožívání nezaměstnanosti ve vztahu k délce nezaměstnanosti,⁵⁹ kdy dochází k reakcím odlišných intenzit, které jsou závislé na osobnosti klienta, na jeho temperamentu, na schopnosti aktivizovat se, vytvářet si reálné strategie řešení a vyrovnávat se s nepříznivými situacemi, mezi které patří ztráta určitého sociálního statutu, ztráta výdělku apod.⁶⁰

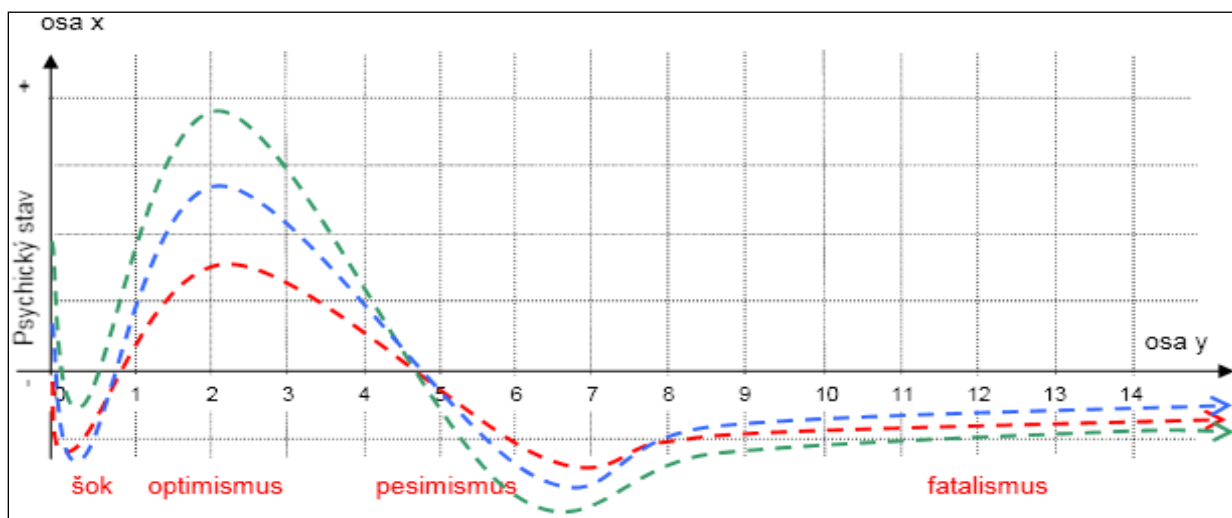
⁵⁷ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPAK. 2007

⁵⁸ VÁGNEROVA, M. (2000) *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál. IN: FREIBERGOVÁ, Z. *Informačně-poradenské služby veřejných služeb zaměstnanosti podporující pracovní uplatnění občanů: popis stávajícího a návrh nového modelu*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

⁵⁹ HARRISON, R. (1976) *The Demoralising Experience of Prolonged Unemployment*. Department of Education Gazette, 84, 339-348. IN: KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPAK. 2007

⁶⁰ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPAK. 2007

Obrázek č. 8: Vývoj prožívání nezaměstnanosti po nedobrovolném ukončení pracovního poměru⁶¹



Legenda k obr. č. 8:

- osa y** znázorňuje čas (v měsících) od okamžiku ztráty zaměstnání,
- osa x** znázorňuje vývoj prožívání v dimenzi optimismus (+) a pesimismus (-),
- křivka prožívání nezaměstnanosti (neprobíhá u každého jedince stejně a závisí na mnoha faktorech, proto je znázorněna ve třech variantách).

Každá z fází prožívání nezaměstnanosti znázorněných na obr. č. 12 má jiný průběh a je pro ni vhodný jiný typ poradenských aktivit. Charakteristiky jednotlivých fází přehledně popisuje Opočenský.⁶²

Šok: Uchazeč přichází na ÚP poprvé ve fázi šoku. Obvykle není v psychické pohodě, není schopen dostatečně přijímat informace, zabývá se nespravedlností, která ho potkala, může být v depresi. V takovéto chvíli se mu dostává zevrubné informace o možnostech, které mu může ÚP nabídnout. Z praxe je známo, že dobře míněné rady a informace nevnímá uchazeč o zaměstnání v tuto dobu jako pomoc, spíše se cítí být ohrožen. Proto je vhodné v této fázi žádné řešení uchazeči o zaměstnání nenavrhopat, ale podpořit jeho snahu o získání zaměstnání a poskytnout přehled služeb ÚP, které mu mohou v jeho úsilí pomoci.

Optimismus: U většiny ekonomicky aktivní populace po ztrátě zaměstnání nastává během prvního měsíce aktivizace k hledání zaměstnání a z počátečního rozladění se takový uchazeč o zaměstnání dostává do fáze optimismu, které by se mělo

⁶¹ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPAK. 2007.

⁶² OPOČENSKÝ, J. *Analýza a návrh koncepce poradenství na úřadech práce (podkladový materiál pro KA č. 6 projektu ITP)*. Praha: Národní vzdělávací fond, 2007.

z hlediska předávání informací a práce s uchazečem o zaměstnání využívat nejvíce. Uchazeč je motivovaný, aktivní, má dostatek sebevědomí a je velká naděje, že bude schopen získat zaměstnání.

Pesimismus: Nepodaří-li se uchazeči o zaměstnání využít období optimismu k začlenění se do nového zaměstnání, přichází období pesimismu, kdy o sobě začíná pochybovat, ztrácí sebevědomí a víru v úspěch, a zde je nutné zahájit konkrétní poradenskou činnost (rekvalifikace, kurzy osobního rozvoje, bilanční diagnostika, Job cluby, speciální poradenství atd.).

Fatalismus: V období fatalismu je již poradenská práce s uchazečem o zaměstnání podstatně obtížnější, ale není nemožná. Je potřeba daleko více využívat individuálních a skupinových schůzek s dostatkem posilujících motivačních prvků a zadávání úloh. Především je potřeba si uvědomit, že v tomto období je nejprve nutné UoZ „připravit“ na to, aby byl „schopen“ přijmout zaměstnání (což je právě v tomto období krajně obtížné, ale ne nerealizovatelné).

4) Časová dotace schůzek a jejich frekvence

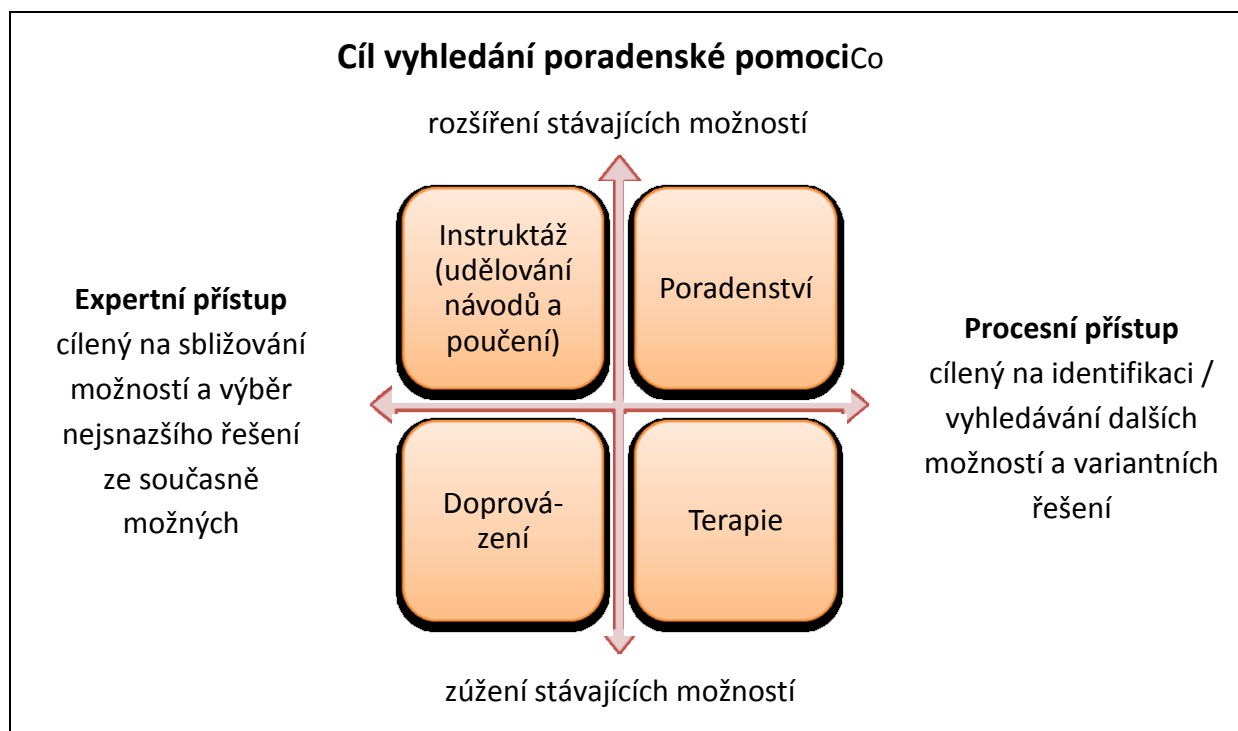
V neposlední řadě je významným faktorem, podle něhož musí poradce ÚP volit etapy a kroky poradenského procesu, **časová dotace** jednotlivých schůzek a jejich **frekvence**. Jiné podmínky má v tomto ohledu psycholog, poradce a jiné zprostředkovatel. Psycholog má možnost vyhradit si na jednoho klienta dvě hodiny, poradce hodinu, zatímco zprostředkovatel ÚP má na jednoho klienta maximálně dvacet minut, během nichž musí zvládnout administrativní úkony i poradenství pro zprostředkování zaměstnání.

3.2 Základní způsoby poradenské pomoci

Ludewig⁶³ rozlišuje čtyři základní způsoby poradenské pomoci (viz obr. č. 9), kterými jsou instruktáž (udělování návodů a poučení), doprovázení, poradenství a terapie. Volba způsobu poradenské pomoci závisí jak na dojednané zakázce (viz kap. 4.2), tak na způsobu práce poradce. V Ludewigově systemickém modelu je poradenství pojímáno jako proces, ve kterém je kladen důraz na práci klienta s vlastním problémem a poradce zaujímá roli podporovatele rozvoje vlastních možností klienta.

⁶³ LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994. IN: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

Obrázek č. 9: Základní druhy poradenské pomoci⁶⁴



Ludewig⁶⁵ pro klasifikaci poradenské pomoci použil dvě dimenze. První, která je vynesena na vertikální ose, dosahuje dvou hodnot a označuje přechod od rozšíření počtu, kvality, formy a rozsahu stávajících možností k jejich zúžení. Tato dimenze odlišuje, zda klient ve spolupráci s poradcem tvoří v rámci naplňování zakázky něco nového (nové možnosti pracovního uplatnění, rozšiřování profesních kompetencí, informací o trhu práce nebo nacházejí nové podněty atd.) nebo zda je zakázka naopak zaměřena na omezení stávajících možností (vlivem zhoršeného zdravotního stavu, péčí o rodinného příslušníka apod.). Horizontální osa znázorňuje dva póly přístupu poradce, který může být expertní nebo procesní. Ve vzniklých čtyřech kvadrantech jsou těmito dvěma dimenzemi definované čtyři typy poradenské pomoci:

- **Instruktaž** (udělování návodů a poučení) nastává při požadavku na rozšiřování stávajících možností, kdy poradce expertním přístupem uplatňuje svou znalostní bázi a dává návody a poučení, jak lze danou situaci řešit. Typický požadavek: „Pomozte mi rozšířit mé možnosti.“
- **Doprovázení** nastává při požadavku na zúžení stávajících možností, kdy poradce expertním přístupem sice uplatňuje svou znalostní bázi, ale klienta především doprovází. Nehledají se nová řešení, ale řešení dané situace. Typický požadavek: „Pomozte mi snášet mou situaci.“

⁶⁴ LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994. IN: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93. Upraveno.

⁶⁵ Ibid.

- **Poradenství** nastává při požadavku na rozšiřování stávajících možností, kdy poradce procesním přístupem podněcuje klienta k řešení situace vlastními prostředky, pomáhá mu nacházet nové cíle a řešení, a zároveň i varianty cest, jak daný cíl naplnit. Poskytuje informace a řídí, tedy poradensky vede, proces. Rozhodování je na klientovi. Typický požadavek: „Pomozte mi využít mé možnosti“.
- **Terapie** nastává při požadavku na procesní pomoc a zúžení možností pro řešení současné situace. Vyžaduje znalost psychologie a absolvování terapeutického výcviku. Typický požadavek: „Pomozte mi ukončit mé trápení.“

V praxi dochází k různým kombinacím těchto čtyř druhů poradenské pomoci, které jsou na obr. č. 6 uvedeny v čisté formě. Poradce může v rámci poradenské pomoci použít u jedné záležitosti formu instruktáže, u další formu doprovázení atd. Volba kombinace poradenské pomoci je stejně jako u volby poradenského přístupu čistě na odborné erudici poradce.

Témata, která dávají směr poradenskému procesu, shrnuli Law a Watts⁶⁶ pod zkratku **DOTS**. Pracují s kategoriemi sebeuvědomění, vnímání příležitostí, rozhodování a učení se změnám:

S – Self awareness - Sebeuvědomění:

Kdo jsem? Jaké mám znalosti, dovednosti, schopnosti, motivaci, přístup, hodnoty, cíle a zájmy.

O – Opportunity awareness - Vnímání příležitostí:

Kde jsem? Co řeším a proč? Jaké jsou okolnosti, ze kterých to řeším, jaké jsou klady a zápory mé situace?

D – Decision learning - Učení se rozhodovat:

Co budu dělat? Jak vnímám možná řešení? Která řešení jsou přijatelná, a která budou úspěšná? Umím si poradit sám?

T – Transition learning - Učení se změnám:

Jak si s tím poradím? Mám dostatek informací? Umím najít optimální řešení?

⁶⁶ LAW, B., WATTS A. G. *The dots analysis*. National Institute for Careers Education and Counselling. The Career-Learning NETWORK. 2003.

LAW, B., WATTS, A. G. *Schools, Careers and Community*. A Study of Some Approaches to Careers Education in Schools. London: Church Information Office. 1997.

3.3 Cíle poradenského procesu

Cíle poradenského procesu mohou být jednoduše klasifikovány jako cíle, kterých chce dosáhnout **klient** a cíle, o které usiluje **poradce**. Tyto cíle pak mohou být krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Klientovy cíle se mohou týkat široké škály témat. Podle zaměření lze tyto cíle rozdělit do několika různě definovaných kategorií:⁶⁷

- **Fyziologické cíle:** posilování porozumění a návyků podporující zdravý životní styl.
- **Kognitivní cíle:** získávání informací a základních kompetencí pro vzdělávání a dovednost rozhodování se.
- **Nápravné cíle:** pomoc klientům pro překonání nebo nápravu nežádoucích okolností.
- **Posilovací cíle:** upevňování klientova rozhodnutí a vůle toto rozhodnutí realizovat.
- **Preventivní cíle:** pomáhají klientovi předcházet nežádoucím jevům.
- **Psychologické cíle:** rozvíjení společenské interaktivní dovednosti, získávání kontroly nad emocemi, rozvoj pozitivního sebehodnocení.
- **Rozvojové cíle:** jsou cíle, kterými je klientovi pomoheno dosáhnout nebo zlepšit jeho očekávaný růst a rozvoj – společenský, osobnostní, emocionální, kognitivní, fyzický atd.
- **Sociální cíle:** posilování pocitu sounáležitosti se společností, předcházení a odstraňování sociální exkluze, usnadňování přístupu k celoživotnímu vzdělávání a placené práci.
- **Výzkumné cíle:** vyhodnocení variant, testování dovedností a schopností a zkoušení nových a odlišných poradenských metod a postupů.

Cíle mají v poradenském procesu významnou funkci, neboť jej pomáhají organizovat a jsou jeho stimulatorem. Pomáhají poradci vybrat a vyhodnotit poradenské strategie (techniky, metody, kroky) odpovídající klientovým cílům. Cíle musí být konkrétní (nikoliv vágní a neurčité), realistické (dosažitelné), významné pro klienta (musí o ně sám usilovat), zohledňující sociální kontext, pozitivně formulované, obsahující první krok, popisující také chování a mají být pro klienta výzvou.⁶⁸

⁶⁷ GIBSON, R.L., MITCHELL, M.H. (2003) *Introduction to guidance and guidance*. Sixth edition. Merrill Prentice Hall. P. 157-158

⁶⁸ ZATLOUKAL, L. *Přístup zaměřený na řešení – stručný úvod*. Dostupné na <http://www.dalet.cz> <10.10.2013>.

3.4 Komunikace a interakce

Komunikace a interakce **neboli dialogická konverzace**, je proces vzájemného dorozumívání, vyjednávání a vzájemného působení poradce a klienta, které směřuje k určitému cíli.⁶⁹ Jejich prvořadým úkolem je docílit vzájemné porozumění a neprosazovat nadřazenost jednoho komunikujícího nad druhým.⁷⁰ Mezi aktéry dochází k výměně informací, názorů při opakovaných setkáních s emocionální vazbou a odpovědností, se mezi nimi,⁷¹ vytváří se poradenský vztah. Komunikace a interakce probíhá jazykovými i neязыkovými prostředky (tj. verbální a neverbální komunikací).⁷²

3.4.1 Verbální komunikace - rozhovor

Rozhovor je základem poradenského procesu, je prostředkem komunikace a získávání informací. V poradenství není rozhovor pohovorem, ale spíše dialogem a prostředkem k vyjednávání.⁷³ Rozhovor **vede** poradce s klientem, navozuje situaci, aby klient mohl vyprávět svůj příběh a objasnit, co jej zajímá či trápí, v čem potřebuje poradit. Vedení rozhovoru neznámá, že poradce přebírá veškerou aktivitu a řídí rozhovor. Vede pouze proces a fáze rozhovoru, jeho obsah určuje klient.

Rozhovor může mít různé formy. Probíhá-li rozhovor s více osobami najednou, hovoříme o skupinovém rozhovoru. Může se jednat o pouhé předávání informací, ale i o skupinovou terapii, řešení problému, do kterého je zapojeno více osob. Skupinové rozhovory vyžadují předchozí přípravu scénáře na základě informací o složení dané skupiny, o hlavních znacích jejích členů a zejména o jeho účelu a cíli.⁷⁴

K vedení rozhovoru poradce využívá širokou škálu komunikačních technik jako je aktivní a empatické naslouchání, řízené dotazování (podle předem připravených otázek v určité struktuře), reformulace, konfrontování, parafrázování, sondování, sumarizování, kladení otázek (uzavřených, otevřených), vytváření modelových příkladů, situací apod. (viz obr. č. 10).

⁶⁹ ŠIKULOVÁ, R. *Pedagogická komunikace jako prostředek sociální interakce*. Dostupné na http://pf1.ujep.cz/materialy/KPR_sikulova_pedakomun.pdf. 5.11.2007.

⁷⁰ PEAVY, R. V. *Sociodynamické poradenství. Konstruktivistická perspektiva*. Dům zahraničních spolupráce, Centrum Euroguidance. Praha. 2013. ISBN 978-80-87335-55-0.

⁷¹ Ibid.

⁷² GAVORA, P. a kol. (1988) *Pedagogická komunikácia v základnej škole*. Bratislava : SAV.

⁷³ SVOBODA, J. *Poradenský dialog. Vedení poradenského rozhovoru a poradenské skupiny*. 1. vydání. Triton. Praha. 2012. ISBN 978-80-7387-590-9.

⁷⁴ IVEY, ALLEN E. *International interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society*. Brooks/Cole. 2003.

Využívání těchto komunikačních technik přispívá k efektivnímu získávání informací od klienta, k jejich předávání klientovi, ale i k vedení klienta k učinění informovaného rozhodnutí. Poradce sleduje nejen vzájemný tok informací mezi ním a klientem, ale také dopředu přemýšlí o komunikačních technikách, které mu umožní vedení klienta.

Obrázek č. 10: Příklady použití vybraných komunikačních technik

Konfrontování

„Prosím vás, neříkejte, že vás vždycky bavilo povídat si s cizími lidmi. Vždyť máte problém popsat se mezi známými, zda nevědí o nějakém volném pracovním místě pro vás.“

Reformulace

„Rozuměla jsem tomu dobře, že vás vždycky bavilo povídat si s cizími lidmi, že si ráda povídáte se starší paní ze sousedství a občas jí dokonce dojdete na nákup?“

Parafrázování

„Říkáte, že jste si vůbec nesedli s vedoucím oddělení, ve kterém jste pracoval. Můžete mi říct, v čem si myslíte, že byl hlavní problém?“

Sumarizace

„Shrneme si stručně, k čemu jsme došli. Dostala jste se do svízelné situace, ztratila jste práci, máte hypotéku ...“

V průběhu rozhovoru jsou identifikována témata, která chce klient s poradcem probrat, a obvykle i širší souvislosti. Poradce s klientem hledají varianty konstruktivního, nezaujatého řešení. Nalezení řešení ponechává na klientovi a poskytuje mu případné další informace. Zkušený poradce s jistou mírou nadsázky tvrdí, že klienti mívají na srdci obvykle minimálně tři záležitosti, na které hledají odpověď.⁷⁵

Často využívanou formou je **řízený rozhovor**, pro jehož vedení jsou předem připraveny otázky, které jsou individuálně pokládány většímu počtu respondentů. Stejně otázky vedou konverzaci jednotným směrem a je zaručeno získání většinového názoru. Odpovědi jsou odděleně zaznamenávány a následně vyhodnoceny.⁷⁶ Nejčastěji používanými druhy otázek jsou:⁷⁷

⁷⁵ IVEY, ALLEN E. International interviewing and counselling: Facilitating client development in a multicultural society. Brooks/Cole. 2003

⁷⁶ FREIBERGOVÁ, Z. *Studijní poradenství ve vzdělávání dospělých*. Studijní materiál projektu VZEDOS. Technická univerzita v Liberci. Liberec. 2007

⁷⁷ TMĚ, J. Metodika individuálního poradenství cílové skupině pro úřady práce. Teze materiálu „Tvorba metod individuálního poradenství cílové skupině pro úřady práce“. Coneo. Brno. 2009.

- **Otevřené otázky**

Na otevřené otázky nelze odpovědět ano nebo ne. Vhodné jsou zejména na začátku setkání a nemusí se nutně týkat záležitosti, se kterou klient přichází. Jednou otázkou získáme více informací. Tyto otázky začínají tázacími zájmeny kdo, co, jaký, který, čím a příslovci jak, jakým způsobem, kde, kdy. Jedinou výjimkou je zde příslovce proč. Tímto příslovcem se začínat nedoporučuje, s výjimkou otázek typu „Proč se domníváte, že k tomu došlo?“

- **Uzavřené otázky**

Jsou otázky, na které se očekává odpověď ano, ne nebo nevím. Většinou se uplatňují ve druhé části jednání, urychlují rozhovor. Slouží ke kontrole porozumění, ověření určitých údajů nebo k zestručnění obsahu rozhovoru. Velké množství za sebou kladených uzavřených otázek změní rozhovor, který by měl být dialogem, ve výslech.

- **Alternativní otázky**

Alternativní otázky dávají klientovi možnost volby z minimálně dvou alternativ. Často se využívají např. při domluvě termínů dalších schůzek.

- **Kontrolní otázky**

Kontrolní otázky ověřují, zda byly správně pochopeny výroky klienta. Během rozhovoru lze klást více kontrolních otázek. Poradce tak dává najevo, že naslouchá, a předchází tím možnému nedorozumění. Nevhodné kladení kontrolních otázek může naopak vyvolat pocit nesoustředěnosti a nekompetentnosti.

- **Vícenásobné otázky**

K častým chybám při rozhovoru patří kladení několika otázek současně. Klient začne většinou odpovídat na poslední otázku, kterou si pamatuje, a otázkám, které mu nevyhovují, se zcela záměrně vyhne a nereaguje na ně.

- **Konstruktivní otázky**

Záměrem kontrolních otázek je objevovat něco nového, na co tazatel ani dotazovaný neznají předem odpověď.⁷⁸

Jednou z efektivních metod vedení rozhovoru je technika vyprávění životního příběhu, kdy poradce místo kladení otázek požádá klienta o **vyprávění životního příběhu⁷⁹ zaměřeného např. na pracovní zkušenosti**. Jedná se o metodu časově náročnou, během níž se poradce dozví nejen o aktuální situaci klienta, ale i o jeho postojích a chování v různých fázích života v minulosti, současnosti a případně i o záměrech do budoucna. Poradce podněcuje klienta k vyprávění, naslouchá, vede rozhovor žádoucím směrem a doptává se, pokud je potřeba.

⁷⁸ : ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

⁷⁹ REID, H.L. *Try something different - A narrative approach for career guidance: moving from theory into practice*. In *Career Guidance Today*, Stourbridge, UK: Institute of Career Guidance. 2009. p24-27.

Poskytuje klientovi prostor, aby popisoval **pracovní činnosti**,⁸⁰ které kdy vykonával, a zejména ty, **které dělal rád**.⁸¹ Vyprávěním životního příběhu poradce vede klienta k uvědomění si okolností mající vliv na jeho volbu povolání, zaměstnatelnost, ale i na další souvislosti ovlivňující klientovo pracovní uplatnění. Při vyprávění klient identifikuje vědomě i nevědomě své pohnutky, přání a představy, cíle a omezení, ze kterých poradce obvykle vytěží více informací, než kdyby kladl otázky.

3.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikací označujeme komunikaci, která ke sdělování informací nepoužívá slov. Je významným komunikačním a informačním kanálem. Patří sem zejména:⁸²

- **Sdělování pohledy** – řeč očí je jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů, týká se směru a délky pohledu, úhlu pootevření víček a pohybu obočí, četnosti pohledů, frekvence mrkání aj.
- **Sdělování výrazem obličeje** – sdělování mimikou může mít různou podobu. Jde např. o výrazy tradované kulturou (zdvořilostní úsměv), o tzv. instrumentální pohyb (při kýčání, zívání), nejčastěji však jde o sdělování emocí (citů, pocitů, nálad, afektů).
- **Sdělování pohyby** – rozsah pohybů souvisí s intenzitou emocionálního prožívání určité situace. Z obličeje poznáme, o jaký druh emocí jde, z pohybu poznáme intenzitu prožitku. Řadíme sem především pohyby hlavy (souhlas – nesouhlas, strnulé, nehybné držení hlavy – vzdor).
- **Sdělování fyzickými postoji** – poloha těla (postoj), rukou, nohou člověka odráží, zda je postoj přátelský či nepřátelský, zda chce dál jednat či nikoli.
- **Sdělování gesty** – gesta doprovází verbální projev, váží se k němu a zdůrazňují ho. Jsou vázána na určitou kulturu a temperament řečníka.
- **Sdělování dotykem** – dotykem lze povzbuzovat, kárat, chválit i trestat. Používání tohoto způsobu sdělování musí poradce vždy zvážit vzhledem k věkové skupině, se kterou pracuje.
- **Sdělování vzájemným přiblížením či oddálením** – vychází ze skutečnosti, že komunikující osoby se vždy zastaví v určité vzdálenosti od sebe. Vzdálenost fyzická velmi úzce koreluje se vzdáleností psychickou.

⁸⁰ Více viz <http://www.occupationsguide.cz> nebo <http://www.nsp.cz/>.

⁸¹ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond. Praha. 2013

⁸² ŠIKULOVÁ, R. *Pedagogická komunikace jako prostředek sociální interakce*. Dostupné na http://pf1.ujep.cz/materialy/KPR_sikulova_pedakomun.pdf. <5.11.2007>.

3.4.3 Pozorování

Při osobních setkáních v průběhu individuálního i skupinového poradenství má poradce možnost pozorovat chování klientů. Jde zejména o sledování neverbálních projevů a způsobů chování, které není možno získat jinak. Rozlišujeme dvě hlavní formy **pozorování – přímé a nepřímé**. O přímém pozorování hovoříme, je-li poradce aktivně zapojen do určité činnosti. Obvyklejší formou je pozorování nepřímé, kdy poradce do činnosti zapojen není a pozoruje klienta z povzdálí.⁸³

Úkolem pozorovatele je vytvoření objektivního úsudku. Nestranně jsou zvažovány jednotlivé aspekty chování s ohledem na kontext, ve kterém se projevily. Pozorovatel formuje svůj úsudek pozvolna a v průběhu času jej koriguje. Nestrannost je jedním z předpokladů objektivního hodnocení.⁸⁴

3.4.4 Chyby vnímání klienta

Naše vnímání, způsob, jakým druhé přijímáme, hodnotíme, může mít vliv na poradenský vztah. Zejména při prvním kontaktu s klientem si poradce o klientovi vědomě nebo nevědomě vytváří určitý názor, který nemusí být objektivní a může být ovlivněn např. následujícími chybami:⁸⁵

- **Chyba prvního dojmu / haló efekt:** Vychází z přirozené tendence co nejrychleji se orientovat v klientech a zařadit je do určité kategorie. Na základě prvního dojmu jsou tvořeny subjektivní závěry o vlastnostech, které klient může, ale také nemusí, mít. První dojem mnohdy ovlivní i přístup a interpretování chování klienta při dalším jednání.
- **Chyba projekce:** Klientovi přisuzujeme vlastní vlastnosti nebo vlastnosti osoby, která se mu něčím podobá nebo se obdobně chová.⁸⁶
- **Chyba mírnosti a přísnosti úsudku:** Většina populace má tendenci hodnotit druhé obecně spíše pozitivně nebo spíše negativně. Teprve na základě zkušeností s dotyčným dochází ke korekci prvotního názoru.

⁸³ FREIBERGOVÁ, Z. *Studijní poradenství ve vzdělávání dospělých*. Studijní materiál projektu VZEDOS. Technická univerzita v Liberci. Liberec. 2007.

⁸⁴ HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., VALOUCHOVÁ, E. *Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem. Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování*. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-65-9.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ HOLEČEK, V. *Psychologie osobnosti učitele*. Sylabus k přednášce. Pedagogická fakulta Západočeské univerzity. Plzeň. Bez uvedení data.

- **Chyba vlivu první / poslední informace:** Informace, kterou se dozvíme nebo ji vnímáme mimosmyslově jako první, má tendenci ovlivnit náš názor na konkrétní osobu. Zvýšení tohoto vlivu může posílit i vliv jiné osoby, která nám poskytne doplňující údaje. Podobně jako první působí i poslední informace nebo vjem.

3.5 Poradenský vztah

Proces i výsledek poradenství je ovlivněn vzájemným vztahem klienta a poradce. Vztah je definován jako působení mezi dvěma nebo více jevy, objekty či osobami.⁸⁷ Hartl rozlišuje mezi primárním vztahem, který pokládá za vztah déle trvající spojený s emocionální vazbou a určitou odpovědností, a sekundárním vztahem, který je krátkodobější, povrchnější bez větších závazků a málo častý.⁸⁸ Pokud jsou jen předávány informace a probírány obecné záležitosti, je poradenský vztah méně intenzivní a emoční (případně ani žádný poradenský vztah nevzniká), než je tomu v případě terapeutického vztahu, kdy jde obvykle o dlouhodobou práci s klientem s více setkáními.

Optimální variantou poradenského vztahu je **vztah partnerský** (symetrický), který umožňuje efektivní spolupráci na řešení klientovy situace. Bariéry partnerského vztahu mohou být na obou stranách, obvyklejší jsou ale na straně klienta. Schopnost mnohých klientů ÚP navázat partnerský vztah s někým z „úřadu“ může být značně narušena. Kromě základní důvěry v poslání ÚP, nemusí být klient připraven k přijetí nabízené poradenské pomoci.⁸⁹ Patří sem zejména strach z neznámého prostředí, situace nebo poradce. Může to být i neochota převzít zodpovědnost za svoji situaci. Klient může být přesvědčen o tom, že mu stejně nikdo jiný než on sám nepomůže, anebo není schopen připustit, že si neumí poradit sám. Může to být i obava otevřeně o své situaci mluvit s cizím člověkem. Obdobných důvodů může být dlouhý seznam, protože pravděpodobně každý nově přicházející, který se ocitl bez zaměstnání, přichází na ÚP s obavami. Nabídka partnerského vztahu mezi poradcem a klientem v těchto případech může přispět k vytvoření plodné spolupráce.⁹⁰

Jednou ze situací, se kterými je potřeba počítat, jsou negativní reakce klientů na nařízenou návštěvu poradce nebo účast na poradenském programu. I přes prvotní odpor a nechuť, kterou tito klienti vykazují vesměs všichni, se s nimi dá pracovat. Amundson navrhuje šest

⁸⁷ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Nakladatelství Budka. Praha. 1994. ISBN 80-90-15-49-0-5.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

⁹⁰ BOHNDORF, A. a kol. *Odborná koncepcie „Případový management (case management) orientovaný na zaměstnanost v SGB II“* Konečná verze pracovní skupiny. Spolková agentura práce. Norimberk. Bez uvedení data. Překlad NVF.

zásad pod akronymem PLEASE, které mají vliv na průběh poradenského procesu a poradenský vztah. Jejich cílem je vytvoření pozitivní atmosféry poradenské pomoci:⁹¹

- **P - Protecting – Ochrana.** Zajistit bezpečný prostor pro poradenský rozhovor, důvěrnost sdělovaných informací a partnerský vztah.
- **L - Listening – Naslouchání.** Empaticky naslouchat a zajistit dostatečný časový prostor pro rozhovor, který by měl být spíše dialogem.
- **E - Enquiring – Pokládání otázek.** Průběžně vyjadřovat zájem prostřednictvím otázek a požadováním bližšího vysvětlení. Být přirozeně zvědavý, zajímat se o události osobního života klienta.
- **A - Acknowledging – Potvrzování.** Verbálně i neverbálně projevovat účast a zájem o klienta, o jeho situaci a její řešení.
- **S – Supporting – Podpora.** Dodávání podpory a odvahy. Poukazovat na pozitivní schopnosti klienta a jeho chování.
- **E – Exchanging – Výměna.** Zabezpečit aktuální a spolehlivé informace a zpětnou vazbu.

Vztah mezi poradcem a klientem může nabývat extrémních hodnot jako je vztah asymetrický vs. symetrický a vztah nadřízenosti vs. podřízenosti (viz obr. č. 11). Významný vliv na vytvoření vztahu má schopnost „empatie“, tj. schopnost vcítit se do pozice jiného, pochopit jeho situaci, příčiny jeho jednání a dívat se na věci z jeho pohledu.

Obrázek č. 11: Příklady vztahů mezi poradcem a klientem



3.5.1 Vztah symetrický vs. asymetrický

Symetrický vztah je vztahem **partnerským**. Nastává, pokud poradce klientovi nabízí určité služby nebo pomoc, kdy klient rozhoduje o tom, zda tyto služby nebo pomoc přijme. Naopak, pokud je řešení problému např. na straně zprostředkovatele, který nesleduje nebo nemá

⁹¹ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

možnost sledovat zájmy uchazeče o zaměstnání, ale zájmy své, podle kterých jsou služby poskytovány, jedná se o asymetrický vztah.^{92 93}

Vztah asymetrický je nesouměrný⁹⁴ z různých důvodů, mezi které se řadí např. sociální postavení nebo postoj jedné ze zúčastněných stran. Asymetrický vztah je definován jako stav nerovných vztahů, kdy jeden z aktérů disponuje větší mocí, vlivem a kontrolou, než aktér druhý.⁹⁵

Přestože je ideálním poradenským vztahem vztah partnerský, ve kterém poradce obvykle působí na klienta pozitivně, v některých případech si s pozitivním přístupem k uchazečům o zaměstnání není možno vystačit a nezbývá než použít sankční nástroje pro dosažení klientovy spolupráce.⁹⁶

3.5.2 Vztah nadřízenosti a podřízenosti

Vztah nadřízenosti a podřízenosti vyjadřuje hierarchii vztahů. Dovoluje účinnou dělbu činností, spolehlivé řízení i předávání povelů a pokynů a umožňuje i jasné přidělení odpovědností.⁹⁷ Zprostředkovatel ÚP z titulu své funkce vystupuje obvykle ve vztahu ke klientovi v pozici nadřízenosti, zatímco u poradce se předpokládá nevymezování se do žádné z této poloh.

3.6 Přístup poradce ke klientovi

Poradenský vztah je mimo jiné ovlivněn způsobem, jakým poradce ke klientovi přistupuje. Těchto přístupů lze definovat několik (viz obr. č. 12). Přístupy poradce ke klientovi jsou ovlivněny preferencí určitého způsobu práce a odbornou erudicí poradce. Může je jednat

⁹² ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. IN: JANSÁ, B. *Přístup pracovníků úřadů práce k začleňování osob bez domova na lokální trh práce*. Diplomová práce. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. Brno. 2013.

⁹³ HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M. *Role liniových pracovníků ve veřejné politice*. *Sociologický časopis*, 2009, roč. 45, č. 2, s. 369-395. ISSN 0038-0288.

⁹⁴ *Slovník cizích slov*. Encyklopedický dům. Praha. 1966. ISBN 80-90-1647-8-1.

⁹⁵ ANOLLI, L., DUNCAN JR. S., MAGNUSSON, M. S., RIVA G. (EDS.) *The Hidden Structure of Interaction: From Neurons to Culture Patterns*. Amsterdam: IOS Press, 2005. Dostupné na <http://www.emergingcommunication.com> <14.11.2013>

⁹⁶ OPOČENSKÝ, J. *Analýza a návrh koncepce poradenství na úřadech práce* (podkladový materiál pro KA č. 6 projektu ITP). Praha: Národní vzdělávací fond, 2007.

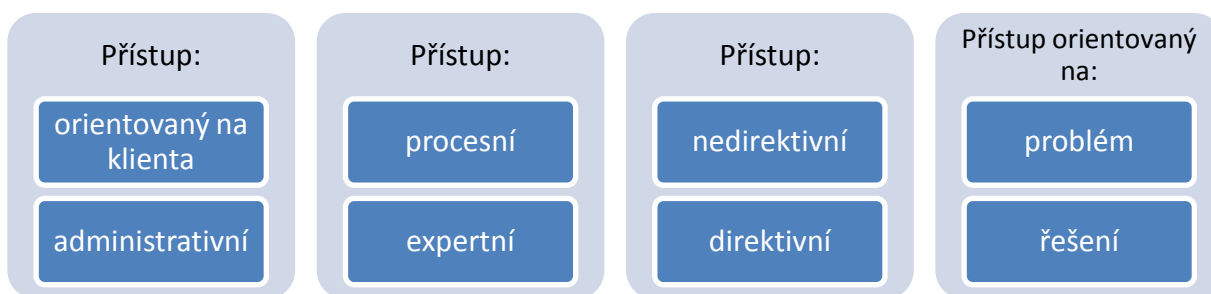
⁹⁷ Wikipedia.

o administrativní (byrokratický) X na klienta orientovaný přístup, přístup procesní X expertní, nedirektivní X direktivní, orientovaný na problém X na řešení.

Volba přístupu ke klientovi je zcela na odborné erudici poradce. Obecně lze říct, že se poradci při práci s klienty pohybují obvykle těmito extrémními přístupy. Zároveň však platí, že poradci v různé míře při své práci akcentují různé aspekty svých přístupů a vytvářejí vlastní modely.⁹⁸

Uvedené přístupy lze chápat spíše jako pomůcky pro reflexi, než jako konkrétní způsoby práce používané v praxi.⁹⁹ Je žádoucí, aby poradenský přístup byl kompetentní, individualizovaný a systémový tzn. beroucí v úvahu nejen situaci klienta, ale i jeho nejbližší sociální okolí, které do značné míry ovlivňuje nejen klientovu situaci, ale i klientovo rozhodování.¹⁰⁰

Obrázek č. 12: Ukázky přístupů v poskytování poradenství



3.6.1 Přístup orientovaný na klienta vs. administrativní

Administrativní přístup poradce je obvykle neosobní, bez zainteresovanosti na výsledku, je orientován hlavně na stanovování a kontrolování povinností klienta a formální prvky kontaktu s ÚP. Poradce zve klienty pravidelně, i když pro ně nemá žádnou nabídku. Důležitá je pro něj návštěva jako taková, ne její obsah a způsob řešení situace klienta.

Přístup **orientovaný na klienta** je opačný. Tento poradce ve své práci uplatňuje poradenské metody a postupy, pracuje s klientem na řešení jeho situace, podněcuje klienta k samostatnému rozhodování o tom, jaké služby ÚP využije. Na základě klientovy potřeby stanovuje četnost návštěv, způsob komunikace a především vede klienta, aby aktivně řešil

⁹⁸ OPOČENSKÝ, J. *Analýza a návrh koncepce poradenství na úřadech práce* (podkladový materiál pro KA č. 6 projektu ITP). Praha: Národní vzdělávací fond, 2007.

⁹⁹ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹⁰⁰ KOHOUTEK R. *Základy užití psychologie*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. 544s. ISBN 80-214-2203-3.

svou situaci.¹⁰¹ Sleduje jeho aktivity, pomáhá mu je vyhodnocovat a plánovat s cílem postupného přibližování k jeho kariérovému cíli.

3.6.2 Přístup procesní vs. expertní

Podle způsobu práce s klientem se rozeznává **procesní** nebo **expertní** přístup poradce. Rozdíl mezi těmito přístupy je zejména ve způsobu k předávaným informacím. Poradce je obvykle vybaven značnými expertními znalostmi v oblasti, ve které poskytuje poradenské služby. Pokud je sděluje nebo doporučuje klientovi ke zvážení, vystupuje jako expert. Obecně se však spíše poradenství považuje za „**pomoc ke svépomoci**“. V tomto přístupu pak poradce provází klienta procesem poznávání, poskytuje mu dostatek informací pro rozhodnutí a nevnucuje mu své soudy nebo rady. Na rozdíl od poradce „experta“ se tak stává „procesním“ poradcem. Neznamená to ovšem, že procesní poradce neuplatňuje také své expertní znalosti. Uplatňuje je ovšem zejména jako znalostní základ, ze kterého klientovi sděluje potřebné informace. Předává klientovi informace, na jejichž základě je úlohou klienta zvolit způsob řešení své situace a dojít k rozhodnutí.

3.6.3 Přístup nedirektivní vs. direktivní

Dále se rozeznává **direktivní** a **nedirektivní přístup** poradce ke klientovi. Direktivní přístup se vyznačuje dominancí poradce a submisivním přístupem klienta. Poradce klienta řídí, usměrňuje jeho chování a přináší hotová řešení. Nedirektivní přístup spočívá v akceptování klienta takového, jaký je. Poradce nepřesvědčuje, neargumentuje, ale rozvíjí schopnosti klienta tak, aby klient sám dospěl k rozhodnutí a toto rozhodnutí realizoval. V nedirektivním přístupu je kladen důraz na rozhodování klienta, na jeho samostatnost a zodpovědnost za učiněná rozhodnutí.¹⁰²

V individuálním poradenství se využívá spíše nedirektivního přístupu. Poradce nevystupuje jako autorita, která radí a interpretuje, ale stává se spíš klientovým průvodcem. Podporuje jej k tomu, aby se lépe poznal, hovořil o sobě a svých vnitřních zážitcích. Součástí tohoto přístupu je aktivní naslouchání a akceptace klientova prožívání. Již toto nastavení podmínek je pro klienta často nové a podporuje jeho sebevědomí, protože cítí respekt a přijetí. Pro klienta je důležité, aby se cítil přijímán, nesetkal se s kritikou nebo bagatelizováním svého prožívání, aby cítil snahu poradce porozumět jeho situaci.¹⁰³

¹⁰¹ HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., MĚCHUROVÁ, L., MORÁVEK, Z., TUHÁ, H., VALOUCHOVÁ, E., WAGNEROVÁ, E., ZAJÍČKOVÁ, A. *Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování*. Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002.

¹⁰² KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPÁK. 2007

¹⁰³ KOHOUTEK R. *Základy užití psychologie*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. 544s. ISBN 80-214-2203-3.

Direktivní případně expertní přístup může vést ve větší míře k zodpovědnosti poradce za řešení situace, se kterým se klient nemusí ztotožnit nebo být o jeho správnosti zcela přesvědčen. Může to vést k situaci, že klient přenesse vinu za své nezdary a tím i celý problém na poradce. Na druhou stranu se musí připustit, že vůči některým klientům ÚP je direktivní přístup na místě. Zejména se jedná o klienty osobnostně submisivní, které je třeba nejprve „nastartovat“ a posléze je vést k samostatnému rozhodování a řešení jejich situace. Kromě toho se použití direktivního přístupu doporučuje při řešení krizových situací, kdy není dostatek času na jiné, časově náročnější postupy a existuje reálné nebezpečí z prodlení.¹⁰⁴

Tzv. semidirektivní postup se opírá o nedirektivní postup, přičemž přebírá i některé postupy práce direktivního přístupu – objasňování a racionální zdůvodnění.¹⁰⁵

3.6.4 Přístup orientovaný na problém vs. na řešení

Podle toho, co je v centru zájmu lze rozlišit přístup orientovaný na problém nebo přístup orientovaný na řešení. Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy lze zjednodušeně popsat následovně: Pro stanovení budoucího pracovního uplatnění se lze soustředit zejména:

- a) **na problémy** současné klientovy situace, analyzovat tyto problémy vyvodit z nich způsob jejich řešení,
- b) **na řešení potřeb**, které jsou pro klienta bariérou, aby mohl v budoucnu uspět.

Oba přístupy vedou k popisu potřeb, ale rozdílnými cestami a každý z přístupů má své výhody a úskalí.

Při přístupu, který je orientován **na řešení** se poradce v zásadě obejde bez detailní znalosti současné situace klienta a důvodů, které tuto situaci způsobily. Základem je zjištění, kam klient směřuje, kde se vidí za pár nebo více měsíců. V diskusi poradce s klientem společně vyjednávají, zejména objektivnost představy (vize budoucnosti, která se nazývá žádoucí stav), její soulad s možnostmi a omezeními klienta, ale i se situací a vývojem trhu práce a zdrojů, které jsou k dispozici k dosažení žádoucího stavu (viz obr. č. 17 a 18).

V centru pozornosti je řešení saturace potřeb, které jsou rozdílem mezi současným a žádoucím stavem. Důraz se při něm klade i na zjišťování a rozvíjení zdrojů klienta (znalosti, dovednosti, schopnosti, silné stránky, podpora okolí atd.), na kontext a na konkrétní řešení saturace zjištěných potřeb. Od poradce se očekává znalost kontextu, schopnost rychle dovést klienta k objektivnímu pohledu na své budoucí možnosti a v neposlední řadě záleží i na vůli a motivaci klienta změnit nebo upravit svůj dosavadní statut. Velkou výhodou je

¹⁰⁴ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPÁK. 2007.

¹⁰⁵ Ibid.

omezený rozsah zjišťovaných informací a to, že takto vedený poradenský proces je příjemnější jak pro poradce, tak pro klienta.¹⁰⁶

Zatloukal argumentuje, že pro řešení potřeby není nutné znát details současného stavu, protože řešení a současný stav jsou dvě různé věci. Poukazuje na metaforu Shazera, že řešení obvykle nevychází ze současného stavu, jen musí „být klíčem“ dané situace:¹⁰⁷

Klient stojí před pomyslnými zamčenými dveřmi, za nimiž ho čeká spokojený život. Pokud si chce dveře otevřít, pak nepotřebuje dopodrobna zkoumat zámek (z jakého je kovu, jestli má ochrannou vložku ...), ale především potřebuje najít klíč, který do něj pasuje. Zámek je problém, potřeba je otevření dveří, klíč je řešení.

Zatloukal tento přístup definuje šesti principy pod zkratkou RESENI:¹⁰⁸

- R – rozvíjení řešení ne problému,
- E – efektivita poradenského procesu,
- S – spolupráce mezi zainteresovanými stranami,
- E – expertnost na proces, nikoliv na obsah,
- N – nevyhnetulnost změn,
- I – individuální přístup.

V rámci přístupu orientovaného **na problém** jsou shromažďovány významné informace o klientovi, o důvodech, které způsobily jeho současnou situaci, z nichž jsou definovány klientovy potřeby, na jejichž saturaci se poté pracuje. Nevýhodou tohoto přístupu je sběr velkého objemu dat a zdlouhavá identifikace potřeb.

3.7 Segmentace uchazečů o zaměstnání

Pro usnadnění práce s velkým množstvím uchazečů o zaměstnání je výhodné roztřídit je do skupin podle určitých charakteristik a pro jednotlivé skupiny stanovit určitou sekvenci poradenských služeb, intervencí a aktivit. Ne jako striktně vyžadovaný postup, ale jako doporučený, protože i po segmentaci je potřeba zohledňovat individuální potřeby uchazečů o zaměstnání. Toto třídění se doporučuje jen jako procesní úkon, který není uchazečům o zaměstnání sdělován sloužící poradci jen jako vodítko pro usnadnění plánování

¹⁰⁶ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹⁰⁷ DE SHAZER, S. *Klúče k riešeniu v krátkej terapii*. Trenčín: Galanta, 1993. IN: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹⁰⁸ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

a zařazování uchazečů do jednotlivých aktivit. Zařazování klientů do skupin by mělo být výhradně na poradci, který může kdykoliv tento svůj subjektivní názor změnit a klienta přeargovat do jiné skupiny kdykoliv to uzná za vhodné. Výhodou by bylo, kdyby toto rozdělování bylo možno zaznamenávat do informačního systému ÚP.

Pro třídění uchazečů o zaměstnání do skupin podle nějaké shodné charakteristiky (segmentaci) je možno použít jednoduché indikátory (pohlaví, věk, vzdělání, zdravotní stav,...), jejich kombinaci, nebo indikátory složitější (motivace, kompetence, zájem,...). Lze také využít třídění podle skupin klientů, kteří vyžadují zvýšenou péči (§ 33 zákona o zaměstnanosti).¹⁰⁹

Metodikou¹¹⁰ jsou doporučeny dvě formy segmentace, které se vzájemně doplňují. Jsou založeny na zkušenostech poradce a na subjektivním posouzení uchazeče o zaměstnání. První vychází z potřeby stanovení frekvence individuálních schůzek a druhá z představ uchazeče o zaměstnání o aktivitách, které mu ÚP může pomoci při uplatnění na trhu práce.

Další možnosti segmentace jsou např. následující:¹¹¹

- **Odhad míry akceschopnosti:** pod pojem akceschopnost zahrnujeme nejen připravenost klienta k nástupu do zaměstnání, ale i jeho znalosti, dovednosti, kvalifikaci, kompetence, a motivaci pracovat a motivaci hledat si zaměstnání, a také jeho věk, průběh dosavadní ekonomické aktivity případně počet a délku předchozích evidencí na ÚP apod.

Skupiny: 1) vysoká míra akceschopnosti, 2) střední míra akceschopnosti, 3) nízká míra akceschopnosti, 4) bez vůle pracovat.

- **Odhad rizika dlouhodobé nezaměstnanosti:** riziko je posuzováno zejména z předchozího průběhu profesní dráhy, z dosaženého vzdělání a s ohledem na situaci na trhu práce.

Skupiny: 1) nízké riziko dlouhodobé nezaměstnanosti, 2) střední riziko dlouhodobé nezaměstnanosti, 3) vysoké riziko dlouhodobé nezaměstnanosti.

- **Odhad připravenosti vykonávat povolání:** odhad se provádí na základě posouzení dvou faktorů (viz obr. č. 13):¹¹² kompetence (kolik toho člověk umí, jaké má zkušenosti) a motivace (od nemotivovanosti až k maximální motivaci).

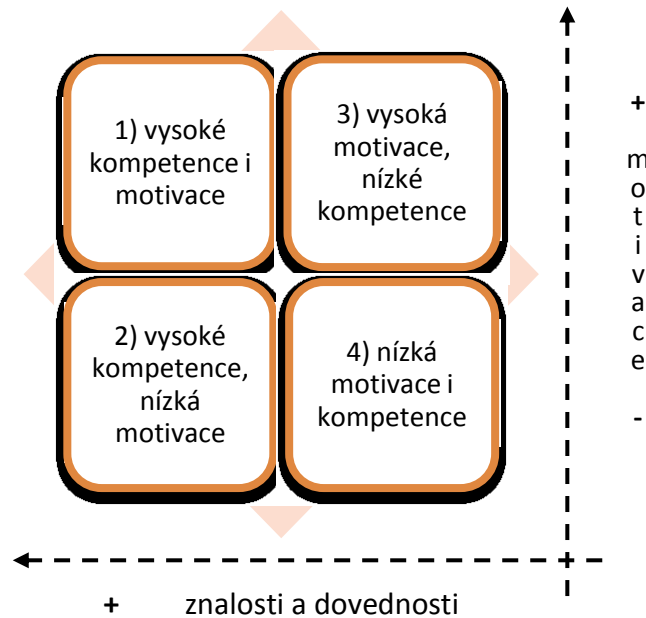
¹⁰⁹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

¹¹⁰ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 63 str.

¹¹¹ FREIBERGOVÁ, Z. *Informačně-poradenské služby veřejných služeb zaměstnanosti podporující pracovní uplatnění občanů: popis stávajícího a návrh nového modelu*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008

Skupiny: 1) vysoké kompetence i motivace, 2) vysoké kompetence, nízká motivace, 3) nízké kompetence, vysoká motivace, 4) nízké kompetence i motivace.

Obrázek č. 13: Dvou faktorová segmentace klientů podle kompetencí a motivace



- **Odhad podle překážek získání zaměstnání:** překážky získání zaměstnání jsou posuzovány podle jejich charakteru a prognózy doby trvání. Obvykle se kumulují a mají různou intenzitu a délku trvání.

Skupiny: 1) bez překážek hledání zaměstnání, 2) s odstranitelnými překážkami hledání zaměstnání (např. přechodné zdravotní omezení, nízká kvalifikace), 3) s překážkami hledání zaměstnání měnícími se v důsledku životního cyklu (např. mateřská), 4) s neodstranitelnými překážkami hledání zaměstnání (např. narušená psychická rovnováha, kombinace dluhů, které klient nemůže během svého života splatit, a bezdomovectví).

3.8 Bilance kompetencí

Bilance kompetencí je proces, v rámci něhož se postupnými kroky mapují klientovy kompetence uplatnitelné na trhu práce a vytváří se jejich přehled. Vypracovává se zejména u klientů, kteří mají potíže najít zaměstnání ve své stávající profesi, pociťují profesní selhání nebo chtějí své profesní zaměření změnit.

¹¹² OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. *Informace o možnostech využití bilanční diagnostiky pro potřeby úřadu práce*. Projekt GK MPSV-01-51/01. Kolín. 2001. IN: MAŘÍKOVÁ, P. a kol: *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spolupráci k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013. Upraveno.

Postupem, který je uveden dále, se provádí mapování zejména **odborných kompetencí, zejména kognitivních a funkčních kompetencí**. Osobnostní a sociální kompetence se zjišťují psychodiagnostickými nástroji.

Bilance kompetencí sestává z několika kroků, jejichž cílem je nejen vypracovat přehled kompetencí a identifikovat ty, ze kterých se dá odvodit potenciální budoucí profesní zaměření klienta. Jedním z nesporných přínosů bilance kompetencí je změna klientova vnímání sama sebe. Pojmenováváním svých kompetencí klient sám sebe přestává vnímat pod nálepkou určité profese nebo svého současného sociálního statutu a vnímá sám sebe jako nositele mnoha kompetencí, které si ani neuvědomoval.

K tomu je potřeba rozložit v minulosti a současnosti zastávané pracovní pozice na jednotlivé pracovní činnosti a ty na kompetence. Čím složitější činnost, tím delší seznam dílčích kompetencí.¹¹³ Proces analyzování kompetencí probíhá na třech pólech časové osy:

- minulost (dělal – vykonával – zvládal jsem),
- přítomnost (dělám – vykonávám – zvládám),
- budoucnost (chci dělat – vykonávat – zvládat).

Existují různé metody, postupy a techniky, jak lze s klientem postupovat při vypracování bilance kompetencí. Mezi nejběžnější patří rozhovor, dotazník, pozorování, analýza informací z různých dokumentů jako je životopis, doklady o kvalifikaci a absolvovaném vzdělávání atd. Kompetence lze zachycovat do různých přehledů, tabulek, myšlenkových map nebo současně s dokumenty do osobního kompetenčního portfolia. Tyto metody, postupy a techniky je vhodné intuitivně diverzifikovat a obohacovat podle aktuální situace klienta. Všechny tyto aktivity mají jediný cíl: shromáždit maximálně možné informace o profesních kompetencích, jejichž diagnostika není na poradci, ale na klientovi, protože jen on sám ví, co v praxi dělat umí, co by chtěl dělat a co by chtěl dále rozvíjet. Role poradce je vést klienta tímto procesem a diskutovat s ním jeho názory a varianty řešení.

Obvykle se používá následující postup:

- (1) Seznámení klienta s cílem a průběhem bilance kompetencí, která může být provedena individuální nebo kombinací individuální a skupinové formy. Cílem je získání co nejširšího seznamu pracovních činností, které klient kompetentně zvládá, tj. vykonával je na standardní úrovni.
- (2) Poradce na příkladu ukáže klientovi, jakým způsobem má zpracovat přehled v minulosti a současnosti zastávaných pracovních pozic, které nemusí být vázány na konkrétního zaměstnavatele. Ke každé pracovní pozici pak má klient za úkol uvádět pracovní činnosti, které vykonával rád nebo mu nevadilo je vykonávat. Může se jednat i o jednotlivé dílčí pracovní činnosti typu vyplňování faktur, zakládání dokumentů, vaření knedlíků atd. Do

¹¹³ BOLLES, R.,N, The 1999 *What color is your parachute?* Ten speed press. ISBN 1-58008-008-1. Berkley, California. 1999.

přehledu klient uvede i kompetence získané během přípravy na povolání a v různých vzdělávacích akcích¹¹⁴ a činnosti vykonávané ve volném času nebo v domácnosti.

- (3) Pokud je seznam dostatečně dlouhý, klient má za úkol se u každé pracovní činnosti nebo kompetence zamyslet nad tím, zda se jedná činnost, kterou by chtěl mít v pracovní náplni svého budoucího zaměstnání nebo ne, a zda by se chtěl v té které činnosti dozdělat. Podle svého úsudku přepíše pořadí pracovních činností a oblastí, ve kterých by si chtěl doplnit vzdělání.
- (4) Poradce s klientem individuálně prodiskutuje jak pracovní činnosti, tak oblasti pro doplnění vzdělání. Společně zvažují další varianty profesí nebo pracovních pozic, které by mohl klient zastávat. Pracovní činnosti lze totiž různě kombinovat a vyhledávat potenciální pracovní pozice nebo činnosti, ve kterých by se daly uplatnit (např. v podnikání). V tomto procesu jsou obvykle nalezeny kompetence, které klientovi pro výkon dané profese nebo pracovní pozice schází nebo je dostatečně neovládá.
- (5) Optimálním výsledkem bilance kompetencí je doporučení dvou až tří pracovních pozic, pro které má klient odborné i osobní předpoklady. Tyto pracovní pozice jsou pak základem pro stanovení **kariérového cíle a kariérového plánu**.

Při sestavování bilance kompetencí je potřeba mít na paměti, že se jedná převážně o **subjektivně vnímané kompetence**. Prověření jejich objektivity je mimo rámec práce poradce s výjimkou měkkých kompetencí měřených psychodiagnostickými nástroji, nebo kompetencí, na které má klient formální osvědčení (např. výuční list). Prověření objektivity odborných kompetencí podle zákona č. 179/2006 o uznávání výsledků dalšího vzdělávání¹¹⁵ může být jedním z doporučení závěrů bilance kompetencí.

¹¹⁴ Ve vzdělávání se získávají především znalosti a dovednosti. Kompetence se z nich stanou až použitím v praxi.

¹¹⁵ Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

4 Etapy a kroky poradenského procesu

Jednotlivé etapy a kroky poradenského procesu s uchazečem o zaměstnání jsou popsány detailně v **Metodice poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky**.¹¹⁶ V následujícím textu je uveden jen obecný souhrn průběhu poradenského procesu a vybrané principy, které nejsou součástí uvedené metodiky.

V kapitole č. 1.2.5 jsou uvedeny příklady zaměření poradenství na ÚP, které, jak je v této kapitole také zmíněno, mají stejný základ, vycházejí ze stejných principů a zásad, mají společný i cíl, kterým je poskytnutí podpory k uplatnění na trhu práce nebo ke zvýšení zaměstnatelnosti cestou získání nebo posílení praktických / odborných kompetencí nebo dalším odborným vzděláváním. Kromě odlišného zaměření se v jejich průběhu opakuje několik základních **etap**, z nichž každá se může skládat z několika **kroků** (postupů) směřujících k naplnění cíle poradenského procesu, který je ovlivněn zaměřením poskytované poradenské služby.

Záleží ovšem na konkrétní klientově zakázce a kontextu celé situace, na odborné erudici poradce a na jeho zvážení, jaký přístup, etapy a kroky zvolí. Dává-li poradce přednost přístupu orientovanému na problém, klade důraz na jiné etapy, než pokud zvolí přístup orientovaný na řešení (viz kap. č. 3.7.3). Během kontaktu s klientem poradce nemusí nutně projít všechny uváděné kroky a dodržet dále uvedenou sekvenci aktivit. Zvolený sled etap a kroků poradenského procesu je zcela na rozhodnutí poradce.

Variabilita jednotlivých etap a kroků poradenského procesu je značná. Odráží zejména různorodost problémů a situací, se kterými klienti přicházejí, ale také stupeň jejich připravenosti svou situaci řešit. Sled a rozsah etap a kroků se těmito proměnnými flexibilně přizpůsobuje a zohledňuje např., zda přicházející klient ví, co hledá nebo je zcela nerozhodnutý, zda potřebuje pouze informaci, sebeuposouzení, zda se jedná o posouzení vhodnosti rekvalifikace, pracovní rehabilitace, nebo zda klient potřebuje odbornou podporu při hledání a získání zaměstnání apod. Je také důležité, zda se jedná o první či opakovanou poradenskou službu.¹¹⁷

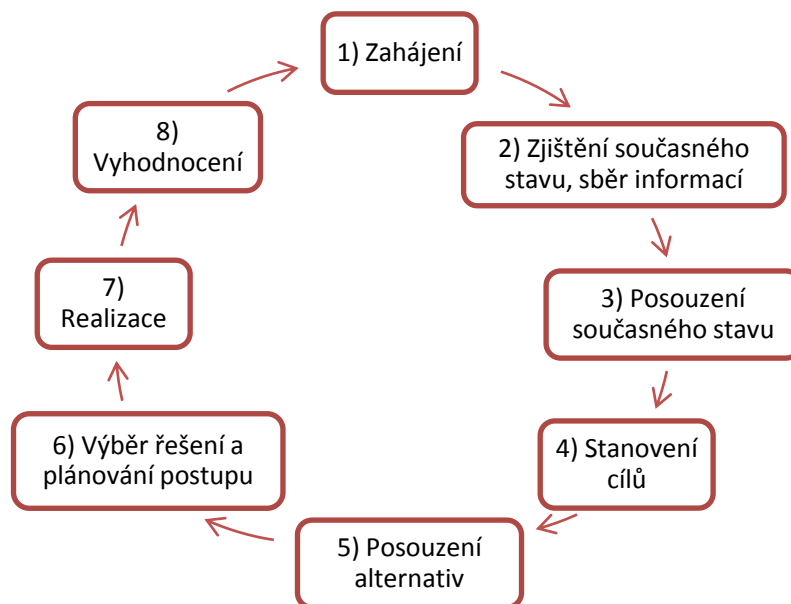
V literatuře je popsáno několik modelů sledů etap a kroků poradenského procesu opírající se vesměs o přístup orientovaný na problém, ve kterém jsou zjišťovány zejména detailní informace o klientově situaci a důvody, které k této situaci vedly. Poradce s klientem

¹¹⁶ FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond. Praha. 2013

¹¹⁷ MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. *Metodika poradenské práce pro DPV*. Projekt Informačně poradenský systém. Gradua Cegos. Praha. 2008.

průběžně vyhodnocují jednotlivé oblasti a zkoumají varianty řešení uplatnění na trhu práce (viz obr. č. 14).

Obrázek č. 14: Schematické znázornění klasického průběhu poradenského procesu



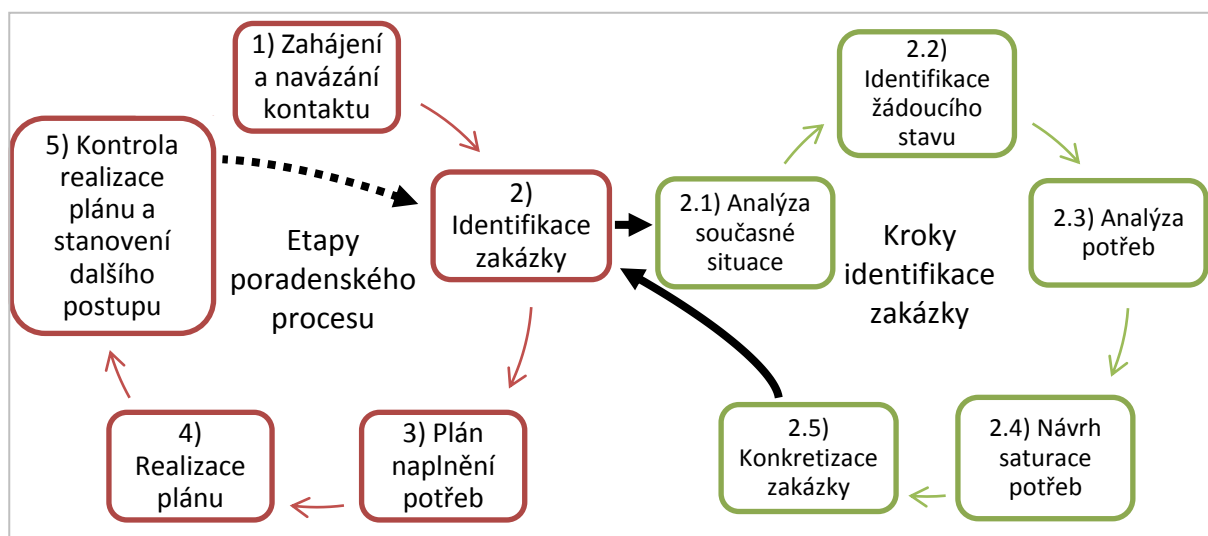
Zatloukal¹¹⁸ prezentuje výhody aplikace **přístupu orientovaného na řešení** v poradenství, který se stal inspirací pro navržení alternativní koncepce etap a kroků poradenského procesu. Na základě těchto poznatků lze poradenský proces strukturovat do pěti etap, které jsou popsány v následujících subkapitolách (viz obr. č. 15):

- zahájení a navázání kontaktu: klient přednáší svou žádost o poradenskou pomoc / objednávku poradenské služby; poradce zvažuje, zda objednávku přijme a vyjednávat spolu podmínky,
- identifikace zakázky: poradce s klientem diskutují a analyzují současnou situaci klienta, identifikují žádoucí stav (vizi situace klienta po ukončení poradenské pomoci) a analyzují potřeby a možnosti jejich saturace; výstupem je konkretizovaná zakázka,
- plán naplnění potřeb: na základě konkretizované zakázky poradce s klientem spolu sestavují harmonogram saturace potřeb,
- realizace plánu: realizace je plně v režii klienta, poradce zaujímá roli, na kterou se dohodnou,
- kontrola realizace plánu a stanovení dalšího postupu: pokud je součástí zakázky, klient podává zpětnou vazbu o svých úspěších, neúspěších, překážkách a komplikacích při plnění plánu.

¹¹⁸ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

Uvedené pořadí jednotlivých činností je pouze informativní či spíše didaktické. Nežádka se stává, že se poradenský proces vrací k předchozím krokům či přeskakuje nerelevantní činnosti.¹¹⁹

Obrázek č. 15: Alternativní průběhu poradenského procesu



Legenda k obr. č. 14:

- návaznost jednotlivých etap a kroků,
- přechod ke krokům identifikace zakázky,
- - -> redefinice zakázky.

4.1 Zahájení a navázání kontaktu

Tato etapa se týká jen klientů, se kterými poradce přichází do kontaktu poprvé nebo po delší době. Kromě administrativních záležitostí je obvyklou součástí prvního kontaktu vysvětlení služby, která se klientovi nabízí, jejího obsahu, časového rámce a případné frekvence dalších schůzek. Klient přichází se žádostí o poradenskou pomoc při řešení jeho situace a probíhá upřesňování této žádosti (objednávky).

Při zprostředkování zaměstnání na ÚP je součástí administrativních úkonů poučení klienta o jeho právech a povinnostech vyplývajících ze statutu uchazeče o zaměstnání. Poradce by se měl ujistit, že klient porozuměl cíli i průběhu poradenství, které se mu nabízí a že je motivovaný pracovat na řešení své situace.

¹¹⁹ KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPAK. 2007.

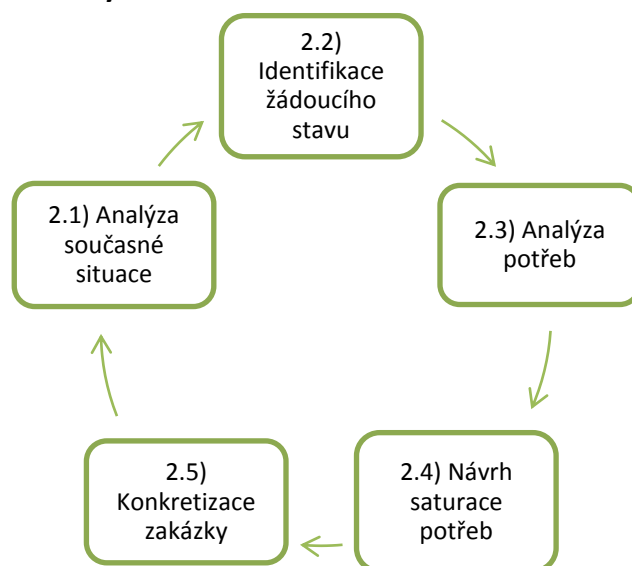
4.2 Identifikace zakázky

Zakázka je společně zformulovaný cíl spolupráce. Jejím smyslem je koordinovat zdroje klienta s možnostmi poradce a na základně dohody obou stran vypracovat proveditelný pracovní koncept.¹²⁰ Identifikace zakázky je tudíž klíčovou etapou. Jde o nalezení problému, identifikace potřeb a způsob řešení saturace těchto potřeb.

Pokud klient přichází k poradci ÚP v pozici uchazeče o zaměstnání, je jeho zakázka dána zákonem o zaměstnanosti jako požadavek na zprostředkování zaměstnání. Přesto může tato zakázka mít různou formu, obsah, úroveň konkrétnosti a časový horizont. I uchazeč o zaměstnání přichází s určitou představou o formě poradenské pomoci (viz kap. 3.3 – instruktáž, poradenství, doprovázení, terapie), kterou od ÚP očekává.

Etapa identifikace zakázky probíhá v několika krocích (viz obr. č. 16), jejichž kvalita zásadně ovlivňuje následující etapy: Po prodiskutování současné situace se poradce s klientem zaměřuje na představu klienta o svém budoucím pracovním uplatnění a identifikují spolu potřeby k jeho dosažení. Společně se zamýšlí, jak tyto potřeby saturovat. V posledním kroku zkonkretizují zakázku, tj. společně zformulovaný cíl spolupráce a podklad pro zpracování plánu saturace potřeb.

Obrázek č. 16: Kroky vedoucí k identifikaci zakázky



Rozsah a obsah jednotlivých kroků se odvíjí od komplikovanosti / komplexnosti situace a problémů, se kterými klient přichází. Těchto situací je sice konečný počet, ale klienti je každý jinak prožívají a kontext jejich situací a problémů je málokdy zcela totožný.

Zakázka klienta ÚP se obvykle pohybuje v rámci tří základních témat (zaměstnanost, vzdělávání, podnikání) nebo jejich kombinací a je cílena např.:¹²¹

- na posouzení možností budoucího pracovního uplatnění,
- na poznání předností a rezerv,

¹²⁰ LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994. IN: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

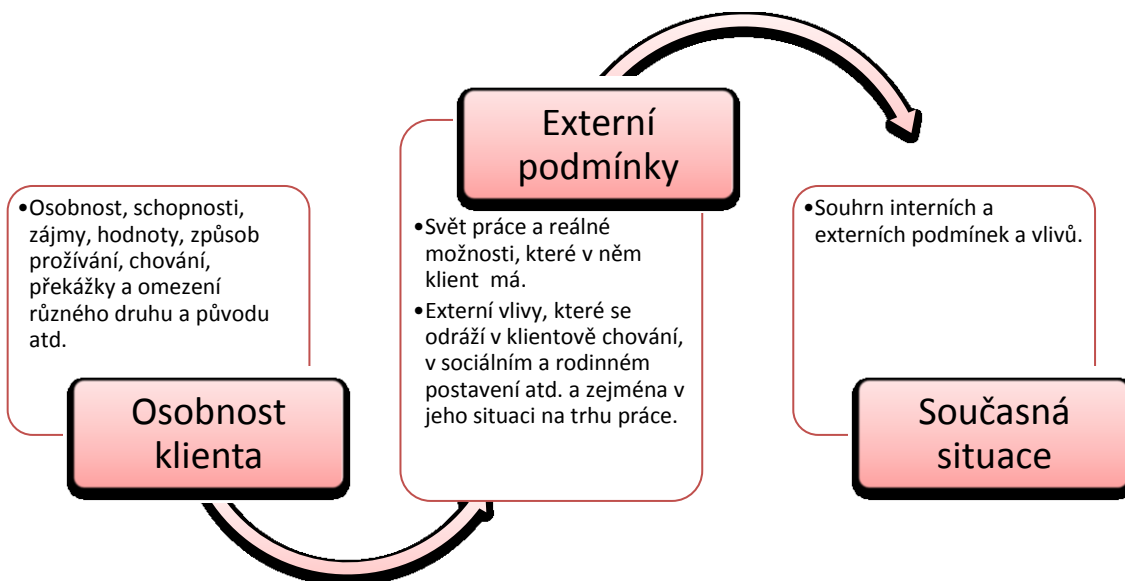
¹²¹ MAŘÍKOVÁ, P. a kol. *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

- na lepší orientaci v sobě, ve svých schopnostech a vlastnostech, ve své motivaci k určité profesi a v možnostech využití vlastních zájmů a dovedností pro další profesní dráhu,
- na rozvinutí pocitu osobní efektivity a dovednosti řízení vlastní kariérní dráhy,
- na podporu znovu začlenění se do pracovního procesu a zvýšení kvalifikace,
- na posílení sebevědomí a zvýšení motivace k pracovnímu uplatnění,
- atd.

4.2.1 Analýza současné situace

V tomto kroku klient vedený poradcem rozebírá svou situaci. Týká se osobnosti klienta, jeho zájmů, schopností, hodnot a různých omezení, ale i sociálního postavení, vazeb a povinností a dalších externích podmínek jako je trh práce, které mají vliv na klientovu situaci (viz obr. č. 17). Podle Amundsenů mají poradci sklon zabývat se spíše klientem samotným než externími podmínkami,¹²² což nezohledňuje všechny problémy klientovy současné situace a nevede příliš k reálnému řešení.

Obrázek č. 17: Dvě složky rozboru současné situace klienta



Na odborné erudici, kvalifikaci a stylu práce poradce záleží metoda a nástroje, které zvolí pro zjištění podstatných informací o klientovi. Týká se to i rozsahu a hloubky posuzování klientovy současné situace a důvodů, proč se do této situace dostal. Poradce může s klientem vést rozhovor kladením otázek nebo použít metodu řízeného rozhovoru. Alternativou je podnítit klienta k vyprávění svého životního příběhu zaměřeného na pracovní

¹²² AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

zkušenosti, jaké a jak postupně získával, co se kde naučil, co dělal rád. U klientů, kteří nemají za sebou dlouhé období ekonomické aktivity, se doporučuje zavést hovor i na volnočasové aktivity, ve kterých se může také objevit námět na budoucí pracovní uplatnění. Úlohou poradce je v průběhu vyprávění zaznamenávat nejen názvy pracovních pozic, které klient zmiňuje, ale zejména činnosti, které klient uvádí, že vykonával rád, nebo že by je chtěl v budoucnu vykonávat.

Pro získání hlubšího vhledu do „nitra“ klienta je vhodné použít některý z diagnostických nástrojů (testy obecných a specifických schopností, nástroje pro diagnostiku profesních charakteristik osobnosti a motivace k pracovnímu výkonu, dotazníky zaměřené na zjišťování obecnějších charakteristik osobnosti atd.), nebo některou z externě nakupovaných služeb (bilanční nebo pracovní diagnostika). Diagnostické nástroje je potřeba vybírat s ohledem na situaci klienta a na jeho schopnost splnit požadované zadání. Hlavním nástrojem by však vždy měl být rozhovor. Testy nejsou cílem, tím je vyjasnění situace, ve které se klient nachází.

Použití jednotlivých diagnostických pomůcek se řídí jednak profesním zázemím poradce (jiné testy bude mít k dispozici poradce-psycholog, jiné poradce-pedagog či poradce z ostatních profesí) a jednak závaznými etickými pravidly. To v praxi znamená například nutnost informovat předem klienta o smyslu a cíli testového šetření, dbát na duševní hygienu klienta během administrace testů, umožnit klientovi kdykoli od testování odstoupit a zejména seznámit ho se získanými výsledky a i jejich laicky srozumitelnou interpretací. Poradce není v žádném případě nositel „tajemství“ o klientovi, naopak je prostředníkem k tomu, aby se klient lépe poznal a porozuměl sám sobě.

K získávání informací o současné situaci klienta lze použít strukturovaný postup a zjišťovat následující informace:¹²³

- Osobní údaje (věk, kontaktní informace).
- Sociální anamnéza¹²⁴ (zjišťují se pouze údaje důležité z hlediska pracovního uplatnění) a současnou sociální situaci (rodinné zázemí, bydlení atd.).
- Zdravotní stav s ohledem na případná pracovní omezení.

¹²³ MAŘÍKOVÁ, P. a kol. *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

¹²⁴ Pojem anamnéza je převzat z klinické praxe. Jedná se o metodu shromažďující všechny údaje a okolnosti, které vedly k onemocnění. V pojetí kariérového poradenství je tedy anamnéza metoda shromažďující všechny údaje a okolnosti týkající se klientovy kariéry. Anamnéza je rozlišována jako **subjektivní** (vlastní výpověď o jeho pracovní historii) a **objektivní** (výsledky šetření nálezů získané nezávisle na výpovědi klienta (diagnostika, sdělení jiných osob, např. zaměstnavatele apod.) Zdroj: HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha, 1994. Str. 15-16.

- Vzdělání a kvalifikace (formální vzdělání a neformálně získané znalosti a dovednosti, kompetence, které je možno rozvinout a uplatnit v jiném povolání).
- Zájmy, volnočasové aktivity (s orientací na získané znalosti a dovednosti a možnost jejich případného uplatnění v povolání).
- Profesní anamnéza a současná situace klienta na trhu práce (profesní historie, počet a délka zaměstnání, počet a délka trvání nezaměstnanosti, důvody změny povolání/zaměstnání, oblíbené/neoblíbené pracovní činnosti, významné události v pracovním životě, motivace pracovat a motivátory k hledání zaměstnání, současná situace klienta na trhu práce, co k ní vedlo a proč ji chce změnit atd.).
- Osobnostní profil klienta s ohledem na možnosti jeho optimálního profesního uplatnění (individuální vlastnosti, zvláštnosti osobnosti a vyrovnávání se s nároky prostředí, interpersonální tendence, hodnotová orientace a její zdroje, úroveň rozumových schopností a specifických kognitivních schopností (např. paměť, pozornost apod.), životní spokojenost a co ji ovlivňuje, zdroje pozitivní či negativní motivace ...).

Při identifikaci dříve získaných znalostí a dovedností je možné se opřít o životopis klienta, o Národní soustavu povolání (<http://www.nsp.cz/>) a Národní soustavu kvalifikací (<http://www.narodni-kvalifikace.cz/>) a další zdroje.

Součástí analýzy současné situace může být také zkoumání překážek, které klientovi brání v pracovním uplatnění. Jedná se především o vnější tlaky a závazky (např. dluhy a půjčky, smlouvy, dohody apod.), daná omezení a handicap (např. snížená úroveň intelektových schopností), změnitelné vnější (snížená mobilita) či vnitřní podmínky (chybějící kvalifikace) nebo třeba jen pouhý nedostatek informací a nemožnost přístupu ke vhodným informačním zdrojům.¹²⁵

V této fázi je na poradcově dovednosti zobecňovat, vyvozovat závěry, srovnávat různé informace a především porozumět souvislostem současné situace tak, aby byl schopen nabídnout klientovi **smysluplnou interpretaci podstatných zjištění**, která jsou podkladem pro další krok.

4.2.2 Identifikace žádoucího stavu

Cílem tohoto do značné míry kreativního kroku je ujasnění představy klienta, co očekává od budoucnosti, čím by chtěl být, čím se chce stát, k jakému zaměstnání a postavení směřuje. Poradce s klientem pracuje s jeho představami o sobě a svém uplatnění v profesním životě s ohledem na reálné možnosti a omezení (viz obr. č. 18). Ty pokrývají jednak jeho dosažitelné zdroje (čas, finanční prostředky, talent apod.), sociální opory (tj. kdo může být klientovi v naplňování jeho vizí nápomocen) a čeho se chce a může pro dosažení takových cílů vzdát

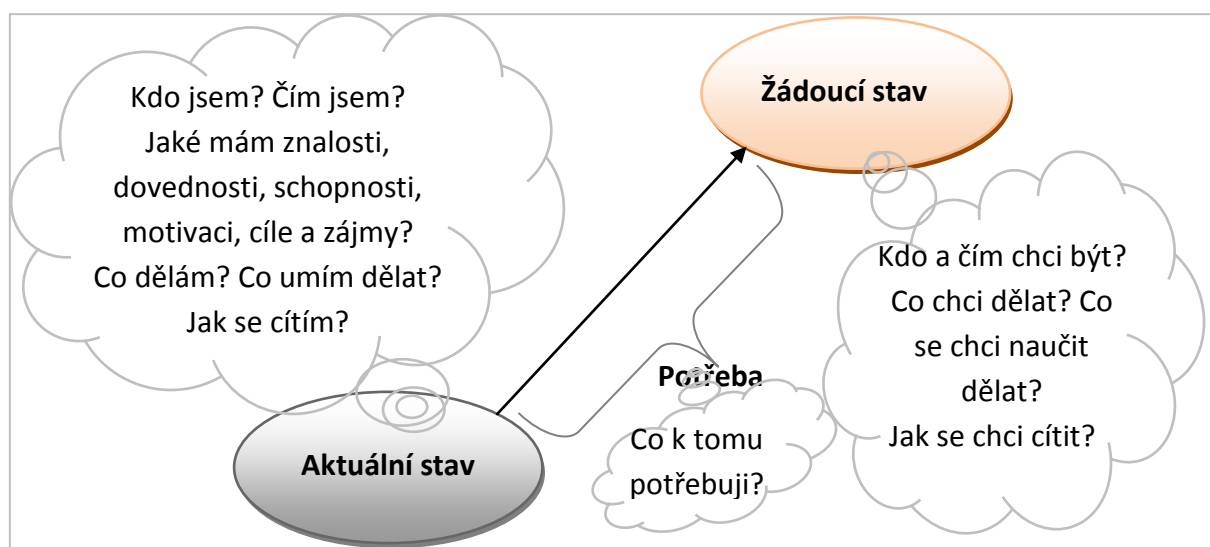
¹²⁵ MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. *Metodika poradenské práce pro DPV. Praha: projekt Informačně poradenský systém. Gradua Cegos. Praha. 2008.*

(např. opustit svou dlouholetou představu o samostatném podnikání v neperspektivním oboru, který kdysi vystudoval a orientovat se jinam).¹²⁶

Od poradce se očekává, že má k dispozici relevantní údaje o klientově aktuální situaci a trhu práce, kterými poskytuje expertní zázemí ve světě reálných možností (tj. kotvit klienta „nohama na zemi“). Poradce může využít např. techniky tzv. otázek po zázraku (čím bych chtěl být bez ohledu na mé možnosti) nebo různých kreativních technik (kresba vize, ideálního já, brainstorming nápadů o vlastní budoucnosti apod.).¹²⁷

Výstupem tohoto kroku je **klientova představa o jeho budoucí profesní roli**.

Obrázek č. 18: Schematické znázornění identifikace potřeby (upraveno)¹²⁸



4.2.3 Analýza potřeb

Ocitne-li se člověk u poradce, pak je to vždycky proto, že v jeho společenském životě něco nefunguje. Uvědomuje si, někdy jen mlhavě, že má potřeby, které nejsou naplněny. Jejich variabilita je obrovská.¹²⁹ Zjištění a posouzení potřeb klientů je jádrem poradenského procesu. Obtíž tkví nejen v definici pojmu potřeba (v odborné literatuře lze najít mnoho různých definic), ale i způsobu jejího zjišťování a posuzování.

¹²⁶ MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. *Metodika poradenské práce pro DPV. Praha: projekt Informačně poradenský systém*. Gradua Cegos. Praha. 2008.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ GUPTA, K. *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Francisco: Pfeiffer, 2007. In: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení. *Sociální práce* 11, 2011, 81-92.

¹²⁹ PEAVY, R. V. *Sociodynamické poradenství. Konstruktivistická perspektiva*. Dům zahraničních spolupráce, Centrum Euroguidance. Praha. 2013. ISBN 978-80-87335-55-0.

Potřebu lze definovat zjednodušeně jako rozdíl mezi aktuálním a žádoucím / ideálním stavem. Jednoduchost této definice je jen zdánlivá. Zůstává nedefinováno, kdo a podle čeho definuje žádoucí stav a kdo a podle čeho posuzuje stav aktuální.¹³⁰ V poradenském procesu jsou aktéry obou těchto úloh poradce a klient. Oba jsou k tomu každý svým způsobem vybaveni. Klient tím, co o sobě ví nebo předpokládá. Poradce svou odbornou erudicí.

U nezaměstnaných může být identifikováno mnoho různých potřeb, z nichž některé se mohou skládat z dílčích potřeb a mezi sebou souviset a záviset jedna na druhé. Mohou mít formu **vyjádřených** (komunikovaných) nebo **nevyjádřených přání, očekávání a chtění**. Může se však jednat i **normativní potřebu** (stanovenou určitým standardem, pokud na tento standard klient nedosahuje, je považován za nositele této potřeby) nebo **komparativní potřebu** (když klient s podobnou charakteristikou nebo v obdobné situaci měl nárok na danou službu, mohl / měl by mít nárok i tento).¹³¹

Ani v jedné z uvedených čtyř forem potřeb se nejedná o zcela objektivní formu potřeby, protože klient může pociťovat nebo vyjadřovat nepřiměřená přání, očekávání a chtění (tj. příliš velká nebo příliš malá). To, co je dáno normou, nemusí odpovídat tomu, co klient skutečně potřebuje a ani to, čeho se dostává ostatním klientům s obdobnými charakteristikami, nebo nacházející se v obdobné situaci, nemusí být směrodatnou potřebou pro daného klienta.¹³²

Jedinou cestou, jak dospět k pokud možno objektivnímu poznání potřeby je **vyjednávání** mezi poradcem a klientem. Do tohoto vyjednávání mohou být zapojeni i další aktéři v různých rolích. Cílem vyjednávání potřeb je popsat objektivně současný stav, nalézt stav žádoucí (ideální), identifikovat potřeby, které jsou rozdílem mezi stavem žádoucím a současným (viz obr. č. 19) a dosáhnout na tomto rozdílu shodu. Hlavní slovo má klient, poradce upozorňuje i na jiné varianty. Vyjednávání se však mohou účastnit i další subjekty, jejichž názor je potřeba brát v úvahu (např. lékařský posudek, názor poradce pro rekvalifikace atd.). Při stanovení žádoucího stavu je nutno brát v úvahu sociální kontext, objektivitu jeho stanovení, zda není nadhodnocený nebo podhodnocený vzhledem k současným kompetencím případně omezením klienta, k situaci na trhu práce, k rodinným poměrům atd.¹³³

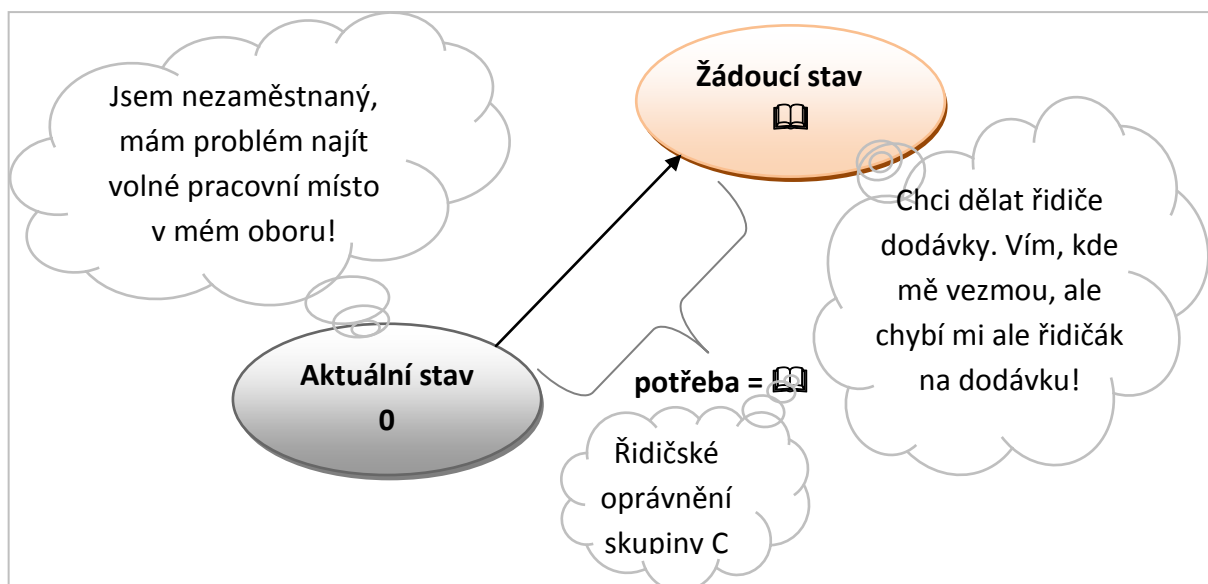
¹³⁰ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹³¹ BRADSHAW J. *A taxonomy of social need*. In: ZATLOUKAL

¹³² ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹³³ Ibid.

Obrázek č. 19: Schematické znázornění identifikace potřeby (upraveno)¹³⁴



Na obr. č. 19 je znázorněn rozdíl mezi současným a žádoucím stavem v podobě symbolu knihy znázorňující zde jednu kompetenci např. řidičské oprávnění skupiny C¹³⁵. Nyní tedy proběhne mezi poradcem a klientem vyjednávání (dialog):

- zda získání řidičského oprávnění skupiny C skutečně přispěje ke zlepšení klientových vyhlídek na získání zaměstnání,
- zda má klient předpoklady toto řidičské oprávnění získat nebo má nějaká omezení, která mohou být překážkou,
- kolik získání řidičského oprávnění stojí a z jakých prostředků budou tyto náklady uhrazeny,
- zda je v okolí autoškola, a co je potřeba k zapsání se do kurzu.

Poradce s klientem neřeší důvody, proč klient už dávno řidičské oprávnění skupiny C nemá, ale hledají cestu, jak jej získat.

Obvykle je obtížné stanovit jen jednu potřebu a ještě k tomu takto snadno saturovatelnou. U sociálně slabších klientů může být potřeb identifikováno několik. Zde se doporučuje postupovat s ohledem na Maslowovu hierarchii potřeb (viz kap. 2.1.4) a řešit zejména

¹³⁴ GUPTA, K. *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Francisco: Pfeiffer, 2007. In: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení. *Sociální práce* 11, 2011, 81-92.

¹³⁵ Řidičské oprávnění skupiny C opravňuje k řízení těchto vozidel: 1. motorová vozidla s výjimkou traktorů, jejichž největší povolená hmotnost převyšuje 3 500 kg s nejvýše 8 místy k sezení kromě místa řidiče, ke kterým smí být připojeno přípojné vozidlo o největší povolené hmotnosti nepřevyšující 750 kg.

zajištění základních životních potřeb (D-potřeby) se zřetelem na to, že tím, kdo určuje priority a vybírá pořadí důležitosti potřeb, zůstává klient. Poradce klienta k rozhodnutí vede.

Výstupem tohoto kroku je přehled **konkrétních a prodiskutovaných potřeb** klienta.

4.2.4 Návrh saturace potřeb

V předchozím kroku byly zjištěny potřeby, které jsou podmínkou k zahájení hledání možností jejich saturace. Poradce s klientem probírá postupně jednotlivé potřeby a možnosti jejich naplnění a zvažují spolu variantní řešení a výběr optimální cesty. V případě potřeby do tohoto procesu zapojují i další osoby, které mohou poskytnout další informace nebo podporu.

V této fázi jde především o společné nalezení možných příležitostí klienta k tomu, aby svůj individuální potenciál rozvinul a rozvíjel nebo alespoň porozuměl tomu, jak s ním může v budoucnu nakládat. Poradce může využít závěrů a výstupů z předešlých kroků, zejména motivátorů, vizí, anamnestických údajů i výstupů z psychodiagnostického šetření a vést klienta k nalezení vhodných způsobů osobního a profesního rozvoje. Právě v této fázi se často objevuje možnost rekvalifikace, získání pracovních zkušeností formou stáží, brigád, dobrovolnickou prací atd.¹³⁶ U variant řešení pomáhá napsat si vedle sebe výhody a nevýhody jednotlivých řešení, které jsou pak brainstormingově s klientem zvažovány.¹³⁷

Výstupem tohoto kroku jsou **variantní návrhy řešení saturace potřeb**.

U klientů se širokou škálou potřeb se doporučuje další krok udělat s odstupem několika dní, během nichž má klient za úkol o společně identifikovaných potřebách přemýšlet a rozmyslet si pořadí, ve kterém by je chtěl nebo se potřebuje řešit. Je sice více než pravděpodobné, že s vlastním řešením nepřijde, ale to nebrání v dalším postupu, protože ke stanovení jejich významnosti dospěje s podporou poradce.

4.2.5 Konkretizace zakázky

V tomto závěrečném kroku etapy identifikace zakázky dochází ke zformulování cíle spolupráce a k vypracování proveditelného pracovního konceptu dalšího postupu. Nejdříve poradce s klientem rekapituluje problémy, potřeby a řešení saturace potřeb (viz obr. č. 19),

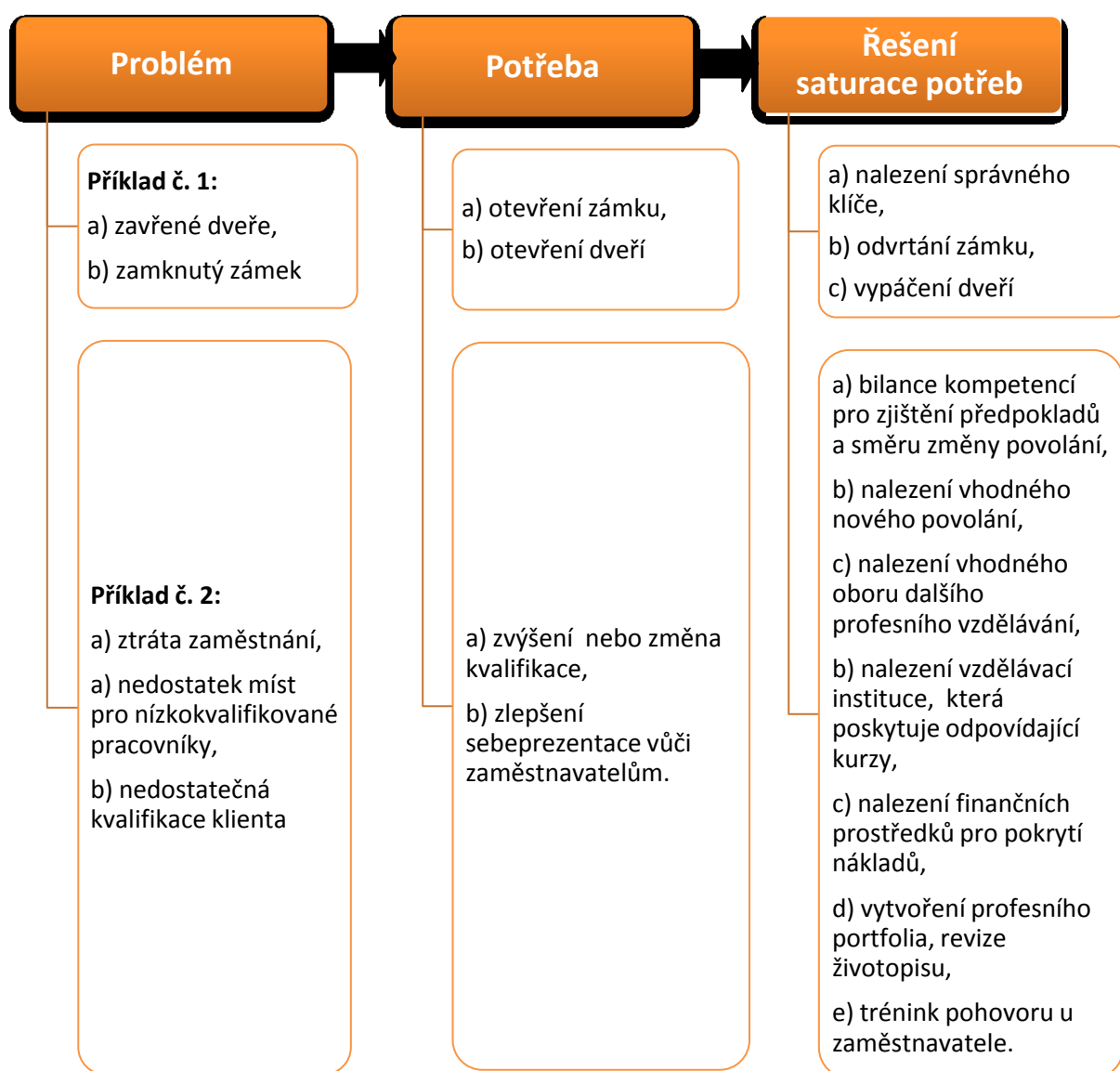
¹³⁶ MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. *Metodika poradenské práce pro DPV*. Praha: projekt Informačně poradenský systém. Gradua Cegos. Praha. 2008.

¹³⁷ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011..

kteří již byly v předchozích etapách prodiskutovány, a vytvářejí společně jejich pořadí podle naléhavosti a významnosti z hlediska klienta. Během rekapitulace je důležité, aby byl klient aktivní a poradce si byl jist, že je klient s rekapitulovanými záležitostmi ztotožněný, porozumí důvodům a možnostem, které byly navrženy. U stanovování pořadí je potřeba mít na paměti, že věc nelze řešit najednou a je potřeba postupovat v řešení jednotlivých záležitostí jednu po druhé podle jejich naléhavosti.

Na obr. č. 20 je uveden pro ilustraci jako příklad č. 1 metafora Steva de Shazera s klíčem k dané situaci. Jako příklad č. 2 je uvedena hypotetická situace klienta, který řeší ztrátu zaměstnání, pokoušel se neúspěšně najít zaměstnání ve svém oboru a má nedostatečnou kvalifikaci pro výkon jiného povolání. Jeho potřeby byly identifikovány jako potřeba zvýšení nebo změny kvalifikace a zlepšení sebeprezentace vůči zaměstnavatelům.

Obrázek č. 20: Příklad identifikace problému, potřeby a řešení saturace potřeby



Na druhém příkladu na obr. č. 20 je pro řešení saturace potřeb navrhována především identifikace pracovních činností, které klient doposud vykonával během zaměstnání, brigád, ale i ve volnočasových aktivitách, a na základě tohoto seznamu (bilance kompetencí) zvážit, pro které jiné povolání nebo pracovní pozici má pracovní zkušenosti nebo které kompetence mu k výkonu vybraných povolání chybí. Pokud mu kompetence chybí je potřeba zvážit, zda je může získat dalším vzděláváním nebo praxí. Dalším krokem může být nalezení vhodného dalšího odborného vzdělávání, vzdělávací instituce, která tyto kurzy poskytuje, a prozkoumání možností finančního krytí nákladů na takový kurz. Pro zvýšení šance na trhu práce se klientovi doporučuje vytvoření profesního portfolio, revize životopisu a trénink pohovoru u zaměstnavatele.

Výstupem tohoto kroku stejně jako celé druhé etapy je konkretizace zakázky.

4.3 Plán naplnění potřeb

V tuto chvíli má poradce k dispozici již všechny potřebné podklady pro to, aby mohl pomoci klientovi formulovat konkrétní postup pro dosažení jeho cíle (žádoucího stavu). Po shromáždění dostatku informací, definování potřeb a cest k jejich řešení přichází na řadu plánování. Jeho základním cílem je klientovo převzetí aktivity a odpovědnosti za změnu své životní a pracovní situace, životního stylu, postojů atd. Poradce má jen podpůrnou roli.

Plán musí být konkrétní, a obsahovat dílčí snadno realizovatelné kroky, které navrhl sám klient, nebo se kterými se plně ztotožnil. V plánu by mělo být přehledně uvedeny:

- aktivity, které má realizovat sám klient,
- aktivity, na kterých se bude podílet poradce,
- aktivity, které jsou v nabídce ÚP a do kterých bude klient na návrh poradce zařazen.

Do plánu se doporučuje uvádět také odhady termínů, kdy aktivita začne a kdy bude ukončena, případně, jak na sebe aktivity časově navazují.

Amundson doporučuje, aby tento plán klient přepsal vlastnoručně v první osobě. Přestože to nemá žádný právní důvod, jedná se o vyjádření klienta, že se s plánem ztotožnil. Doporučuje dále, aby si poradce udělal dvě kopie tohoto plánu. Klient si odnese originál, jedna kopie se uschová a jedna se věnuje klientovi nebo se mu zašle poštou na konci plánovaného období, kdy by mělo dojít ke kontrole jeho realizace.¹³⁸

¹³⁸ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

Plán může být v souladu s § 33 zákona o zaměstnanosti uzavřen formou individuálního akčního plánu (viz tab. č. 5). Jeho uzavřením touto formou se plán stává pro uchazeče o zaměstnání závazným, což znamená, že při závažných důvodech jeho neplnění, může být uchazeč o zaměstnání ÚP vyřazen z evidence.

Tabulka č. 5: § 33 zákona o zaměstnanosti, individuální akční plán¹³⁹

Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání

(1) Při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují.

(2) Ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce slouží **individuální akční plán**. Individuální akční plán je dokument, který vypracovává krajská pobočka Úřadu práce za součinnosti uchazeče o zaměstnání. Obsahem individuálního akčního plánu je zejména stanovení postupu a časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce. Při určování obsahu individuálního akčního plánu se vychází z dosažené kvalifikace, zdravotního stavu, možností a schopností uchazeče o zaměstnání. Uchazeč o zaměstnání může požádat o vypracování individuálního akčního plánu kdykoliv v průběhu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání. Individuální akční plán vypracuje krajská pobočka Úřadu práce vždy, pokud je uchazeč o zaměstnání veden v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců. Uchazeč o zaměstnání je povinen poskytnout součinnost krajské pobočce Úřadu práce při vypracování individuálního akčního plánu, jeho aktualizaci a vyhodnocování, a to v termínech stanovených krajskou pobočkou Úřadu práce, a plnit podmínky v něm stanovené.

Výstupem této etapy je detailní plán aktivit s uvedením harmonogramu.

4.4 Realizace plánu

Realizace plánu řešení saturace potřeb je plně v rukou klienta. Pokud se jedná o IAP, poradce je povinen plnění plánu sledovat.

V průběhu plnění plánu může dojít k jeho aktualizaci a obohacení o další kroky. Amundson uvádí, že neméně významné jako realizace plánu je i pravidelné vyhodnocení pokroku klienta směrem k dosažení plánovaného cíle. Vzájemná diskuse o naplňování plánu a o úskalích, které klient pociťuje, které překonal nebo nepřekonal, jsou příležitostí k posouzení, zda byly plánované aktivity k dosažení cíle stanoveny reálně.¹⁴⁰

¹³⁹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴⁰ AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva*. Postupy a techniky. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.

Po dohodě s klientem se poradce se v této fázi může stát klientovým asistentem, koučem, podporou a motivátorem, trenérem, průvodcem (při vyřizování žádostí) či kurátorem, podle toho, v jaké konkrétní situaci se daný klient nachází a jaká je jeho zakázka a samozřejmě především podle toho, kolik má poradce ÚP na takovou podporu disponibilního času.

Zbývá jen zdůraznit, že ani v této fázi **poradce nepřebírá za klienta odpovědnost** (výjimky jsou pochopitelně možné, zvláště u nezletilých, nesvéprávných či jinak handicapovaných osob).

4.5 Kontrola realizace plánu a stanovení dalšího postupu

Záleží na formě uzavření plánu a dohody mezi klientem a poradcem, zda (a zda vůbec), kdy a jakým způsobem ke kontrole realizace plánu dojde:

- **Dobrovolně uzavřený plán**
U dobrovolně uzavřeného plánu je i jeho realizace dobrovolná a stejně tak i případná zpětná vazba jeho plnění je plně v rukách klienta.
- **Individuální akční plán**
V případě uzavření individuálního akčního plánu podle § 33 zákona o zaměstnanosti je jeho plnění, jak již bylo zmíněno, povinné stejně jako jeho kontrola a pravidelná aktualizace. Neplnění plánu ze strany uchazeče o zaměstnání ze závažných důvodů může vyústit ve vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání.

Kontrola realizace plánu začíná zpětnou vazbou od klienta, od kterého se očekává, že nejen popíše průběh aktivit, ale i zhodnotí jejich přínos pro řešení jeho situace. Poradce nehodnotí, jen dává zpětnou vazbu a shrnuje, co klient sdělil, nebere věci osobně.

Kromě splnění naplánovaných aktivit se také zjišťuje, do jaké míry klient dospěl:

- k poznání osobních předpokladů a případných rezerv dalšího rozvoje,
- k lepší orientaci v sobě, ve svých schopnostech a vlastnostech, ve své motivaci k určité profesi a v možnostech využití zájmů a dovedností pro rozvoj své další profesní dráhy,
- k posílení sebevědomí a motivace k pracovnímu uplatnění,
- ke zkvalitnění dovednosti hodnotit vlastní předpoklady a využívat tohoto hodnocení pro úspěšné hledání nové pracovní příležitosti,
- k rozhodnutí k dalšímu vzdělávání.¹⁴¹

¹⁴¹ MAŘÍKOVÁ, P. a kol. *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

Pokud klient využil některou službu (např. účastnil se některého poradenského programu typu Job Club, bilanční nebo pracovní diagnostiky), poradce zjišťuje i subjektivní názor klienta na kvalitu obsahu a lektorů, rozsah atd.

Nedílnou součástí tohoto kroku, pokud k němu tedy dojde, je diskuse s klientem o dalším postupu, na kterém se musí oba shodnout. Možnosti dalšího postupu se liší podle formy, jakou byl plán uzavřen.

Možnosti dalšího postupu:

- **Dobrovolně uzavřený plán**
 - ukončení poradenské pomoci, protože došlo k naplnění klientovy zakázky,
 - pokračování v poradenské pomoci, protože ještě nebyly naplněny všechny aktivity stanovené plánem,
 - pokračování v poradenské pomoci cestou redefinice zakázky,
 - odložení pokračování v poradenské pomoci.
- **Individuální akční plán (IAP)**
 - ukončení IAP lze jen v případě, že uchazeč o zaměstnání ukončil sám evidenci nebo mu byla ukončena evidence ze strany ÚP,
 - pokračování ve stanovených aktivitách, protože ještě nebyly všechny splněny,
 - pokračování v poradenské pomoci cestou redefinice zakázky.

5 Závěrem

Poradenství na Úřadě práce ČR má svá specifika. Na jednu stranu je v podstatě jediným preventivním nástrojem proti nezaměstnanosti, je nástrojem a zdrojem pomoci uchazečům o zaměstnání při hledání pracovního uplatnění a na druhou stranu je nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti, která je cílena zejména na sladování nabídky a poptávky na trhu práce a na dosažení co nejvyšší zaměstnanosti. V této své roli však má i další rozměr a tím je vedle poskytování poradenské pomoci represe vůči uchazečům o zaměstnání, kteří neplní své povinnosti vyplývající z evidence na ÚP.

Poradenství je však především soubor činností, ve kterém formou dialogu a vyjednávání poradce pomáhá klientovi orientovat se ve své současné situaci, udělat si představu vizi své budoucí situace, promyslet potřeby a způsob jejich saturace. Poradenství je tak formou pomoci, vedení, aktivizace, rozšiřování kompetencí atd., je aktivním, aktivizujícím a proaktivním nástrojem, neboť rozvíjí u klientů sklon a postoj k akci a k úsilí o aktivní ovlivňování své budoucnosti úzce související s pracovním uplatněním.

Projekt, v rámci něhož tato studie vznikla, i studie sama osobě a další výstupy tohoto projektu, vznikly s cílem posílit roli poradenství, sjednotit jeho poskytování a přispět i ke zvýšení kvality poskytovaných poradenských služeb na Úřadu práce ČR. K tomuto cíli je však potřeba zabezpečit i další podmínky, které nebyly v možnostech projektu ani řešitelského týmu. Pro zlepšování kvality a úspěšnosti poradenství je totiž potřeba brát v úvahu zejména následující faktory mající vliv na úspěšnost poradenství, mezi které patří zejména:

- rámcové podmínky, za kterých probíhají kontakty při poradenských rozhovorech, jako je včasnost, časová dotace, četnost, prostorové a technické vybavení, autonomie jednání atd.,
- odborná erudice poradců, jejich schopnost identifikovat potřeby klientů, vést dialog a vyjednat s klienty způsob saturace jejich potřeb.

Tyto faktory jsou v současné¹⁴² praxi Úřadu práce významně nedostatečně zabezpečeny. Přetrvává nedostatečné personální zabezpečení, postupně se zvyšují počty uchazečů o zaměstnání na jednoho zprostředkovatele a poradce. Nejsou tak zabezpečeny zejména rámcové podmínky, za kterých probíhají kontakty při poradenských rozhovorech jako je včasnost poradenské pomoci a zařazování uchazečů do aktivizačních a dalších aktivit, dostatečná časová dotace na poradenský dialog mezi poradcem a uchazečem o zaměstnání. V této situaci vyvstává zásadní otázka, jakou poradenskou podporu může uchazeč o zaměstnání dostat od Úřadu práce, pokud na něj má poradce deset minut čtyřikrát do roka, co spolu mohou prodiskutovat a s jakým výsledkem.

¹⁴² Prosinec 2013.

Postupy popsané a navržené v této studii mohou sloužit jako návod či inspirace pro konkrétní práci poradce s klientem jako zdroj dalšího rozvoje, nebo jako pomůcka pro řešení konkrétních situací s klienty. Jak už bylo několikrát zmíněno výše, uvedený sled kroků není zavazující ani se nepředpokládá, že by při naplňování klientovy zakázky poradce pokaždé využil všechny jednotlivé fáze.

6 Slovníček vybraných pojmů

Bilance kompetencí

Bilance kompetencí je proces, v rámci něhož se postupnými kroky mapují klientovy kompetence uplatnitelné na trhu práce a vytváří se jejich přehled, ze kterého lze odvodit potenciální profesní zaměření klienta. Jedním z nesporných přínosů bilance kompetencí je změna klientova vnímání sama sebe. Pojmenováváním svých kompetencí klient sám sebe přestává vnímat pod nálepkou určité profese nebo svého současného sociálního statutu a vnímá sám sebe jako nositele mnoha kompetencí.¹⁴³

Bilanční diagnostika

Bilanční diagnostika se zaměřuje na komplexní posouzení schopností a možností fyzické osoby v návaznosti na její budoucí pracovní uplatnění.¹⁴⁴

Bilanční diagnostika je poradenský proces, který s využitím komplexních diagnostických metod směřuje k optimálnímu využití potenciality člověka při jeho profesním uplatnění.¹⁴⁵

Bilanční diagnostika je metoda poradenské práce, při které psycholog vyškolený v její realizaci (poradce, realizátor) společně s klientem hledá cestu nebo varianty řešení pro co nejvhodnější využití schopností, dovedností, zájmů a motivace klienta pro jeho optimální začlenění do pracovních aktivit. Naplnění tohoto cíle se dosahuje prostřednictvím širokého repertoáru poradenských metod a postupů, určitého sledu skupinových a individuálních konzultací a sběru dat s využitím psychodiagnostických metod.¹⁴⁶

Empatie

Empatie je schopnost vcítit se do pocitů, jednání druhé osoby, snaha pochopit prožívání klienta, respektovat jeho názory a postoje s cílem vytvořit dobré podmínky pro společnou práci.¹⁴⁷

¹⁴³ MAŘÍKOVÁ, P. a kol: *Bilanční diagnostika v České republice 2013*. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

¹⁴⁴ Vyhláška č. 518/2004 Sb., ze dne 23. září 2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

¹⁴⁵ MAŘÍKOVÁ, P. a kol: *Bilanční diagnostika v České republice 2013*. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

¹⁴⁶ MAŘÍKOVÁ, P. a kol: *Bilanční diagnostika v České republice 2013*. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

¹⁴⁷ HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., MĚCHUROVÁ, L., MORÁVEK, Z., TUHÁ, H., VALOUCHOVÁ, E., WAGNEROVÁ, E., ZAJÍČKOVÁ, A. *Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování*. Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002.

Kariéra

Kariéra je rychlý postup v zaměstnání; vzestupná úspěšná životní dráha; dosažený úspěch.¹⁴⁸

Pojem kariéra se dnes chápe jako dráha životem, a to hlavně pracovním, během něhož člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.¹⁴⁹

Kariéra je dynamická, mění se s tím, jaké zkušenosti člověk získává. Je zakotvena v rolích, které člověk má, je unikátní a jedinečná. Kariéru jedince ovlivňují individuální, sociální i enviromentální vlivy.¹⁵⁰

Kariérní poradenství

Kariérní poradenství je pojem vztahující se k záležitostem orientace v kariérním řádu a v kariérním postupu uvnitř organizace.

Kariérové poradenství

Proces, ve kterém člověk s pomocí podpůrných opatření rozvíjí své osobní zdroje tak, aby byl schopen stanovit, uskutečnit, následně upravit či změnit své životní cíle v dlouhodobém i krátkodobém výhledu. Jde o proces, ve kterém člověk vytváří vazby a rovnováhu mezi sebou a trhem práce. Kariérový poradce nezaměstnanému „pomáhá, aby si dokázal pomoci sám“.¹⁵¹

Kariérové poradenství je vesměs užíváno jako zastřešující pojem. Zahrnuje poradenství podle v § 15 zákona o zaměstnanosti (posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volbu povolání a rekvalifikace) a soustřeďuje se zejména na optimální využití aktivních a pasivních vnitřních zdrojů v pracovním i osobním životě, přičemž pojem rekvalifikace je v něm chápán jako celoživotní učení.

Kariérové životní plánování

Cílem kariérového životního plánování je naučit se definovat vlastní dovednosti a plánovat, jak pokračovat v jejich zdokonalování prostřednictvím programů celoživotního vzdělávání.¹⁵²

¹⁴⁸ *Slovník cizích slov*. Encyklopedický dům. Praha. 1966. ISBN 80-90-1647-8-1.

¹⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha. Grada 1994. IN: VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha. Grada. 2008. ISBN 978-80-247-1721-9.

¹⁵⁰ HLOUŠKOVÁ, L. *Kariérové, profesní nebo celoživotní poradenství?* Příspěvek na mezinárodní konferenci Poradenské dny „Poradenství školní, školské a celoživotní“ 23.-25.9. 2009 ve Žďáru nad Sázavou. 2009

¹⁵¹ NILSSON, P., AKERBLOM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

¹⁵² ZUNKER, V. G. *Career counselling, Applied Concepts of Life Planning*. 5th ed. [s. l.] : Brooks/Cole Pub., 1997. IN: NILSSON, P., AKERBLOM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

Kariérový vývoj

Kariérový vývoj je komplexní celoživotní proces zahrnující psychologické, sociologické, ekonomické a kulturní faktory, které ovlivňují výběr, adaptaci a postup v zaměstnání, přičemž tyto faktory souhrnně formují kariéru jedinců.¹⁵³

Klient

Klient je zákazník, chráněnc. ¹⁵⁴

Klientem je obvykle nazýván zákazník pomáhajících služeb. V lékařských oborech se používá pojem pacient.

Kompetence

Kompetence je teoretický, značně složitý a multidimenzionální konstrukt, který byl zaveden do řízení lidských zdrojů před třiceti lety americkým psychologem Davidem McClellandem. I přes značný pokrok, který se v posledních třiceti letech udal ve všech oblastech lidského konání, není pojem kompetence, ani to, z jakých komponent se skládá, stále ještě jednoznačně definováno. Nejednoznačnost pojmu kompetence je dána i tím, že nejen v českém jazyce má dva významy. První význam se vztahuje na udělenou pravomoc a druhý na obecně pojatou způsobilost k výkonu určité činnosti. ¹⁵⁵

Pro kompetentní zvládnutí různých činností (nejen těch pracovních) je potřeba dosáhnout určité úrovně (stupeň „vyspělosti“) jednotlivých složek, ze kterých se kompetence skládá. ¹⁵⁶

Poradenský vztah

Poradenský vztah vzniká mezi poradcem a klientem při déle trvající spolupráci provázející emocionální vazbu a určitou odpovědnost. ¹⁵⁷

Poradenský vztah může nabývat extrémních hodnot jako je vztah asymetrický vs. symetrický a vztah nadřízenosti vs. podřízenosti (viz obr. č. 11). Významný vliv na vytvoření vztahu má schopnost „empatie“, tj. schopnost vcítit se do pozice jiného, pochopit jeho situaci, příčiny jeho jednání a dívat se na věci z jeho pohledu

¹⁵³ BROWN, D. (2003). *Career Information, Career Counselling, and Career Development*. Boston, MA : Allyn & Bacon, 492 p. ISBN 0-20-536617-0. IN: HLAĐO, P. Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny. Dizertační práce. Brno: Masarykova Univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky. 2009.

¹⁵⁴ *Slovník cizích slov*. Encyklopedický dům. Praha. 1966. ISBN 80-90-1647-8-1.

¹⁵⁵ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Vydavatelství DAHA. Praha, 1997. str. 58. ISBN 80-902232-1-4.

¹⁵⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing. Praha 2004. ISBN 80-247-0698-9

¹⁵⁷ Ibid.

Potřeba

Potřeba je nutnost organismu něco získat nebo se něčeho zbavit.¹⁵⁸

Potřeba je v psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný, nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).¹⁵⁹

Potřeba klienta

Potřeby klientů jsou ústředním konceptem sociálních služeb.

Potřeba klienta je konstrukt vzniklý vyjednáváním mezi zainteresovanými stranami, tj. mezi klientem (něco si přeje) a pracovníkem, který potřeby mapuje, případně dalšími stranami. Při definování potřeb se uplatňuje větší množství hledisek. Přání klienta je nezbytným výchozím bodem, ale potřeba je až výsledkem vyjednávání zainteresovaných stran.¹⁶⁰

Povolání

Pojem povolání by zřejmě mělo vyjadřovat, k čemu je člověk povolán, čím je, pro co má kvalifikaci.¹⁶¹

Povolání je jako specifický sociální jev určeno i obsahem pracovní činnosti, nároky na výkon a kvalifikací, pracovními podmínkami. Je základem pro sociální status. Povolání má svou dynamiku.¹⁶²

Pracovní poradenství

Pracovní poradenství se obvykle vztahuje jen k vyhledání pracovního uplatnění. Tento termín se v praxi již téměř nepoužívá.

Pracovní pozice

Pracovní pozice je nejkonkrétnější úroveň, která je chápána jako seskupení pracovních činností, které jsou v rámci organizační struktury konkrétní organizace vymezeny pro jednotlivce.¹⁶³

Problém

Problém je sporná otázka. Cíl, k jehož splnění musíme cesty teprve hledat.¹⁶⁴

¹⁵⁸ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Nakladatelství Budka. Praha. 1994. ISBN 80-90-15-49-0-5.

¹⁵⁹ BERDNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management press. Praha. 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

¹⁶⁰ ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

¹⁶¹ STRÁDAL, J., NOUZOVÁ, Z.: *Příprava žáků pro profesní orientaci*. Praha: Sociologické nakladatelství. 1995, s.2

¹⁶² HAVLOVÁ, J.: *Profesní dráha ve 20. Století. Úvod do sociologie povolání*. Nakladatelství Karolinum. Praha. 1996. s. 10.

¹⁶³ BLATNÍKOVÁ, M. *Profesní orientace a volba povolání*. Pracovní materiál. MPSV. Bez uvedení data.

¹⁶⁴ HARTL, P. *Psychologický slovník*. Nakladatelství Budka. Praha. 1994. ISBN 80-90-15-49-0-5.

Profesní dráha
Profesní dráha je objektivní průběh konkrétně vykonávané profesní činnosti během života člověk, sled povolání. ¹⁶⁵
Profesní orientace
Hlavním obsahem profesní orientace je zejména utváření a rozvíjení reálného profesního cíle a perspektivy mladého člověka a vlastností a schopností významných pro proces volby povolání, jeho vykonávání a eventuální rekvalifikace. ¹⁶⁶
Profesní poradenství
Profesní poradenství se pojímá obvykle úžeji než kariérové a je v podstatě definováno § 15 zákona o zaměstnanosti. Týká se zejména uplatnění a rozvoje profesních znalostí a dovedností na trhu práce. O profesním poradenství se hovoří zejména při poradenství pro změnu profese nebo zaměstnání, kdy jsou zkoumány různé možnosti uplatnění kompetencí, tak aby byl klient uplatnitelný na trhu práce nebo aby se zvýšila jeho zaměstnatelnost.
Profesní profil
Profesní profil je souhrn znalostí a dovedností získaných formální, neformální i informální cestou.
Profesní rozvoj
Celkové nastavení psychologických, sociologických, vzdělávacích, fyzických, ekonomických a náhodných faktorů, které společně působí a ovlivňují charakter a význam práce v průběhu celého života každého jednotlivce. ¹⁶⁷
Role poradce
Poradce pomáhá klientovi, aby si dokázal pomoci sám. ¹⁶⁸
Saturace
Saturace je nasycení, uspokojení. ¹⁶⁹

¹⁶⁵ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. 2. rozšířené a přepracované vydání. Portál. 1998.

¹⁶⁶ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. 2. rozšířené a přepracované vydání. Portál. 1998.

¹⁶⁷ ZUNKER, V. G. *Career counselling, Applied Concepts of Life Planning*. 5th ed. [s. l.] : Brooks/Cole Pub., 1997. IN: NILSSON, P., AKERBLOM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

¹⁶⁸ NILSSON, P., AKERBLOM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

¹⁶⁹ *Slovník cizích slov*. Encyklopedický dům. Praha. 1966. ISBN 80-90-1647-8-1.

Self-efficacy¹⁷⁰

Pojem self-efficacy vyjadřuje sebedůvěru ve vlastní schopnosti, sebeúčinnost, sebeuplatnění, přesvědčení o vlastní způsobilosti plánovat a jednat způsobem nezbytným k dosažení nějakého cíle, zvládnutí nějaké situace či úkolu v nejširším slova smyslu. Obvykle se nepřekládá.

Typová pozice

Typová pozice je zobecnění pracovních pozic, které mají většinu pracovních činností stejné.¹⁷¹

Volba povolání

Volbu povolání můžeme definovat jako určitý konkrétnější proces, v němž člověk zvažuje na základě různých kritérií další postup ve své profesionální kariéře a na jehož konci dospívá k rozhodnutí. Toto rozhodnutí se může týkat učebního či studijního oboru, může se týkat postupné specializace uvnitř tohoto oboru, stejně jako volby pomaturitního, nástavbového, vysokoškolského či postgraduálního vzdělávání. Dále se může týkat volby konkrétního povolání, pokud absolvovaný obor byl široce profilovaný s možností uplatnění ve více povoláních, stejně jako změny dosavadního povolání s případnou rekvalifikací. Čím dynamičtěji se rozvíjí společnost a její ekonomika, tím více takových rozhodnutí člověk v životě realizuje a jednotlivá rozhodování o volbě povolání tak utvářejí celoživotní proces profesní orientace.¹⁷²

Zakázka

Zakázka je společně zformulovaný cíl spolupráce. Jejím smyslem je koordinovat zdroje klienta s možnostmi poradce a na základě dohody obou stran vypracovat proveditelný pracovní koncept.¹⁷³

Zakázka je dohoda o poskytnutí služby, o dohodnutých termínech, o zásadách, případně i o ceně. Může být uzavřena ústně nebo písemně. Úkolem poradce je zorientovat sebe i klienta a nepřipustit uzavření nerealizovatelné zakázky.

Zaměstnání

Slovní základ tohoto pojmu je odvozen od slova místo – tedy kde, na jakém pracovišti, u jakého zaměstnavatele, v jaké funkci člověk své povolání vykonává.¹⁷⁴

Zaměstnání je institucionalizovaným povoláním, systémem rolí v tržní ekonomice, legislativně vymezeným pracovním úvazkem. Zaměstnání je smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, je výkonem povolání v konkrétní organizaci.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Zdroj: Wikipedie <11.12.2013>

¹⁷¹ BLATNÍKOVÁ, M. *Profesní orientace a volba povolání*. Pracovní materiál. MPSV. Bez uvedení data.

¹⁷² BLATNÍKOVÁ, M. *Profesní orientace a volba povolání*. Pracovní materiál. MPSV. Bez uvedení data.

¹⁷³ LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994. IN: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

¹⁷⁴ STRÁDAL, J., NOUZOVÁ, Z.: *Příprava žáků pro profesní orientaci*, Praha: Sociologické nakl. 1995, s.2

¹⁷⁵ HAVLOVÁ, J.: *Profesní dráha ve 20. Století. Úvod do sociologie povolání*. Nakladatelství Karolinum. Praha. 1996. s. 9

Použitá literatura

- AMUNDSON, N. E., HARIS-BOWLSBEYOVÁ, J. H., NILES, S. G. *Základné zložky kariérového poradenstva. Postupy a techniky*. 1. vydání. Pearson, Ohio. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu. Bratislava. 2011.
- ANOLLI, L., DUNCAN JR. S., MAGNUSSON M.S., RIVA G. (EDS.) *The Hidden Structure of Interaction: From Neurons to Culture Patterns*. Amsterdam: IOS Press, 2005. Dostupné na <http://www.emergingcommunication.com> <14.11.2013>
- AZEMIKHAH, H. *The 21 st Century, the Competency Era and Competency Theory*. Open Learning Institute of TAFE. AVETRA. Australia, 2006. Upraveno. IN: FREIBERGOVÁ, Z. *Kompetence v praxi vysokoškolských poradenských pracovníků*. Příspěvek na mezinárodní konferenci k problematice vysokoškolského poradenství. Telč. 2013. V tisku.
- BANDURA, A. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman. 1997.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha. Grada 1994. IN: VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha. Grada. 2008. ISBN 978-80-247-1721-9.
- BERDNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Management press. Praha. 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLATNÍKOVÁ, M. *Profesní orientace a volba povolání*. Pracovní materiál. MPSV. Bez uvedení data.
- BOHNDORF, A. a kol. Odborná koncepce „Případový management (case management) orientovaný na zaměstnanost v SGB II“ Konečná verze pracovní skupiny. Spolková agentura práce. Norimberk. Bez uvedení data. Překlad NVF.
- BOLLES, R.N, *The 1999 What color is your parachute?* Ten speed press. ISBN 1-58008-008-1. Berkley, California. 1999.
- BRADSHAW J. *A taxonomy of social need*. In: IN: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.
- BROWN, D. (2003). *Career Information, Career Counselling, and Career Development*. Boston, MA : Allyn & Bacon, 492 p. ISBN 0-20-536617-0. IN: HLAĐO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků základních škol v kontextu rodiny*. Dizertační práce. Brno: Masarykova Univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky. 2009.
- ČESAL, J. *Analýza právního rámce poradenských služeb poskytovaných VSZ v ČR : podkladový materiál*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.
- DE SHAZER, S. *Klíče k riešeniu v krátkej terapii*. Trenčín: Galanta, 1993. IN: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.
- FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Vysokoškolské poradenství*. Studijní text modulu č. 10 postgraduálního distančního kurzu „Řízení vysokých škol“. Centrum pro studium vysokého školství. Praha. 2000. ISBN 80-86302-11-3
- FREIBERGOVÁ, Z. *Informačně-poradenské služby veřejných služeb zaměstnanosti podporující pracovní uplatnění občanů: popis stávajícího a návrh nového modelu*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008
- FREIBERGOVÁ, Z. *Metodika poradenského procesu realizovaného s uchazeči o zaměstnání na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond. Praha. 2013
- FREIBERGOVÁ, Z. *Studijní poradenství ve vzdělávání dospělých*. Studijní materiál projektu VZEDOS. Technická univerzita v Liberci. Liberec. 2007.

- FREIBERGOVÁ, Z., FANTOVÁ, V., GOULLIOVÁ, K., MENCLOVÁ, L. (2001) *Poradenství na vysokých školách*. Projekt č. LS012138 Programu výzkumu pro státní správu MŠMT. Národní vzdělávací fond. Praha, str. 137. ISBN 80-903125-3-5.
- FREIBERGOVÁ, Z., TUČKOVÁ, M., POTOČNÝ, T., ŠAFRÁNKOVÁ, P., MOHAUPT, Z. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR: analýza a doporučení*. Souhrnná výzkumná studie a doporučení. Projekt výzkumu HR182/09. Praha : Národní vzdělávací fond, 2009.
- FREIBERGOVÁ, Z., VEPŘKOVÁ, R. *Zpráva o průběhu poradenského procesu na Úřadu práce České republiky*. Národní vzdělávací fond, o.p.s. Praha. 2013. 72 str.
- GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. *Poradenský proces*. Praha: SLON, 1995.
- GARDNER, H. *Dimenze myšlení: teorie rozmanitých inteligencí*. Praha : Portál, 1999. ISBN 80-7178-279-3.
- GAVORA, P. a kol. (1988) *Pedagogická komunikácia v základnej škole*. Bratislava : SAV.
- GIBSON, R.L., MITCHELL, M.H. (2003) *Introduction to guidance and guidance*. Sixth edition. Merrill Prentice Hall. P. 157-158
- GINZBERG, E., GINSBURG, S. W., AXELRAD, S., HERMA, J. L. *Occupational choice: An approach to a general theory* (1951) Columbia University Press (New York).
- GUPTA, K. A Practical Guide to Needs Assessment. San Francisco: Pfeiffer, 2007. In: ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.
- HANSEN E. *Kariérové poradenství. Příručka pro země s nízkými a středními příjmy*. Dům zahraničních služeb MŠMT, Praha, ISBN 80-9040-052-8, 2007.
- HARRISON, R. (1976) *The Demoralising Experience of Prolonged Unemployment*. Department of Education Gazette, 84, 339-348. IN: KRÁL, J. Definování poradenství. Studijní text. CEPÁK. 2007
- HARTL, P. *Psychologický slovník*. Nakladatelství Budka. Praha. 1994. ISBN 80-90-15-49-0-5.
- HAVLOVÁ, J. *Profesní dráha ve 20. Století. Úvod do sociologie povolání*. Nakladatelství Karolinum. Praha. 1996. s. 9
- HLAĎO, P. *Volba další vzdělávací dráhy žáků škol v kontextu rodiny*. Dizertační práce. Brno. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity. 2009
- HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., MĚCHUROVÁ, L., MORÁVEK, Z., TUHÁ, H., VALOUCHOVÁ, E., WAGNEROVÁ, E., ZAJÍČKOVÁ, A. *Metodická příručka pro poradce ke zprostředkování*. Vzdělávací středisko Úřadu práce v Písku, 2002.
- HODAŇOVÁ, J., HOŘÁNKOVÁ, V., VALOUCHOVÁ, E. *Poradenské techniky a aktivity při práci s uchazečem*. Metodická příručka pro poradce pro zprostředkování. MPSV, Praha, 2003. ISBN 80-86552-65-9.
- HOLEČEK, V. *Psychologie osobnosti učitele*. Syllabus k přednášce. Pedagogická fakulta Západočeské univerzity. Plzeň. Bez uvedení data.
- HOLLAND, John L. (1997) *Making Vocational Choices*. Psychological Assessment Resources, Inc.
- HORÁK, P. *Zkušenosti uchazečů o zaměstnání s poradenskými službami úřadů práce : výzkumná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008. HORÁK, P. *Odlišné přístupy k implementaci individuálního akčního plánu zaměstnanosti na vybraných českých úřadech práce*. In Winkler, J., Klímplová, L., Žižlavský, M. Účelové programy na lokálních trzích práce. Jejich význam, potřebnost a realizace. Brno: FSS MU, 2005, s. 30-58. ISBN 80-210-3867-5.

HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M. *Role liniových pracovníků ve veřejné politice*. Sociologický časopis, 2009, roč. 45, č. 2, s. 369-395. ISSN 0038-0288.

HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M. *Změna oficiálních cílů a funkcí veřejné a sociální politiky aktéry na lokální úrovni: příklad vybraného opatření aktivní politiky zaměstnanosti v ČR*. Politologický časopis, 2005, sv. 12, č. 3, s. 259-283. ISSN 1211-3247.

HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M., SIROVÁTKA, T. *"Zemřely" na českých úřadech práce profesionálně poskytované individuální akční plány zaměstnanosti?* Fórum sociální politiky, 2007, roč. 1, č. 3, s. 7-13. ISSN 1802-5854.

HOŘÁNKOVÁ, V., VALOUCHOVÁ, E., MACÁKOVÁ, D., POSPÍŠILOVÁ, I., FILIPOVÁ, E. *Metodická příručka poradce pro volbu povolání*. MPSV, Praha, 1995. ISBN 80-58580-21-4.

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

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

JIGAU, M. *Carrer counselling*. Competndiumof methods and techniques. Institut of educational science, Euroguidance Romania.

KOHOUTEK R. *Základy užité psychologie*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. 544s. ISBN 80-214-2203-3.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. 147 s. ISBN 80- 7178-429-X

KRÁL, J. *Definování poradenství*. Studijní text. CEPÁK. 2007

Krumboltz's theory. Dostupné na <http://www.careers.govt.nz/educators-practitioners/career-practice/career-theory-models/krumboltzs-theory/> <12.12.2013>

LANGER, T. *Techniky skupinového poradenství*. Centrum pro vědu, Univerzita Jana Amose Komenského. Praha. 2008.

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

LAW, B., WATTS, A. G. *Schools, Careers and Community. A Study of Some Approaches to Careers Education in Schools*. London: Church Information Office. 1997.

LAZAROVÁ, B. *Poradenské strategie a teorie osobnosti. Teoretický základ*. Učební text k předmětu krizově-intervenční kompetence učitelů. Masarykova univerzita. Brno.

LUDEWIG, K. *Systemická terapie*. Praha: Pallata, 1994. IN: ZATLOUKAL, L. *Práce se zakázkami v psychoterapii a poradenství – systemický přístup*. Sociální práce 2008, 3, s. 82 – 93.

MAŘÍKOVÁ, P. a kol. *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013.

Matoušek, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003.

MERTIN, V. *Historie a poradenská psychologie ve světě*. Výchovné poradenství – Zpravodaj Institutu pedagogicko-psychologického poradenství ČR č. 20/1999. Praha. 1999. IPPP, str. 5-6.

MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M. *Metodika poradenské práce pro DPV. Praha: projekt Informačně poradenský systém*. Gradua Cegos. Praha. 2008.

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

Motivace a vedení lidí (2007) <http://www.vedeme.cz/>

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

NILSSON, P., AKERBLOM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

NOVÁKOVÁ, E. *Poradenství a skupinová práce s uchazeči o zaměstnání do 25 let věku, kterým má být na úřadech práce věnována zvýšená péče*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity. Brno. 2008. Upraveno.

NOVOSAD, L.: *Základy speciálního poradenství. Struktura a formy poradenské pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním*. Portál, Praha 2000.

OPOČENSKÝ, J. *Analýza a návrh koncepce poradenství na úřadech práce* (podkladový materiál pro KA č. 6 projektu ITP). Praha: Národní vzdělávací fond, 2007.

OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. *Informace o možnostech využití bilanční diagnostiky pro potřeby úřadu práce*. Projekt GK MPSV-01-51/01. Kolín. 2001. IN: MAŘÍKOVÁ, P. a kol: *Bilanční diagnostika v České republice 2013. Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě*. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013. Upraveno.

PALÁN, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. DAHA, Praha 1997.

PARSONS, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.

PEAVY, R. V. *Sociodynamické poradenství. Konstruktivistická perspektiva*. Dům zahraničních spolupráce, Centrum Euroguidance. Praha. 2013. ISBN 978-80-87335-55-0.

Poradenství pro volbu povolání a zaměstnání na úřadech práce v České republice. NVF, o.p.s., NISP, Praha 2005.

POTOČNÝ, T., GBELEC, O. PENCOVÁ, M. *Dotazníkové šetření "Poradenství na úřadech práce v České republice": souhrnná zpráva*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Portál. 1998.

První dodatek souhrnné metodiky podporovaného zaměstnávání. Projekt Globální Grant JPD3, Praha, září 2006.

REID, H. L. *Try something different - A narrative approach for career guidance: moving from theory into practice*. In *Career Guidance Today*, Stourbridge, UK: Institute of Career Guidance. 2009. p24-27.

ROGERS, C. R. (1942) *Counseling and psychotherapy*. Boston, MA, Houghton Mifflin.

ROGERS, C.R. (1951) *Client-centred therapy: its current practice, implications, and theory*. Boston, MA, Houghton Mifflin.

ROGERS, C.R. et.al. (1967) *The Therapeutic Relationship and its Impact*. Madison, University of Wisconsin Press.

SAVICKAS, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. IN: R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

SCHWARZOVÁ, A. (2006) *Návrh metodického materiálu pro oblast RVP ZV Člověk a svět práce se zaměřením na volbu povolání*. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity Brno.

Slovník cizích slov. Encyklopedický dům. Praha. 1966. ISBN 80-90-1647-8-1.

Souhrnná metodika podporovaného zaměstnávání. Projekt EQUAL, rozšíření metodiky, národní a evropská spolupráce. RYTMUS, Praha 2005.

STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie. (Parenting Towards Cognitive Competence)* Praha: Portál, 2002.

STRÁDAL, J., NOUZOVÁ, Z.: *Příprava žáků pro profesní orientaci*. Praha: Sociologické nakl. 1995, s.2

STRNADOVÁ, V. (2007) *Umění naslouchat – jedna z cest osobního rozvoje*. Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás. 2007/01. Dostupné na <http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=787>

SVOBODA, J. *Poradenský dialog. Vedení poradenského rozhovoru a poradenské skupiny*. 1. vydání. Triton. Praha. 2012. ISBN 978-80-7387-590-9.

SWANSON, J. L., FOUAD, N.A. *Career Theory and Practice. Learning Through Case Studies*. Third Edition. Southern Illinois University Carbondale, University of Wisconsin - Milwaukee, USA. SAGE Publications, Inc. 2014.

ŠIKULOVÁ, R. *Pedagogická komunikace jako prostředek sociální interakce*. Dostupné na http://pf1.ujep.cz/materialy/KPR_sikulova_pedakomun.pdf. <5.11.2007>.

TMÉ, J. *Metodika individuálního poradenství cílové skupině pro úřady práce. Teze materiálu „Tvorba metod individuálního poradenství cílové skupině pro úřady práce“*. Coneo. Brno. 2009.

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. IN: JANSÁ, B. *Přístup pracovníků úřadů práce k začleňování osob bez domova na lokální trh práce*. Diplomová práce. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity. Brno. 2013.

VÁGNEROVÁ, M. (2000) *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál. IN: FREIBERGOVÁ, Z. *Informačně-poradenské služby veřejných služeb zaměstnanosti podporující pracovní uplatnění občanů: popis stávajícího a návrh nového modelu*. Praha : Národní vzdělávací fond, 2008.

VÁGNEROVÁ, M.: *Psychologické podmínky vzdělávání zdravotně, sociálně a sociokulturně znevýhodněných lidí*. TU Liberec, Fakulta pedagogická, Liberec 2007.

VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Grada Publishing Praha, 2008, ISBN 978-80-247-1731-9.

VISSER, C. F. *The origin of the solution-focused approach*. International Journal of Solution-Focused Practices. 2013, Vol. 1, No 1, 10-17.

Vyhláška č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Wikipedia.

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

ZAPLETALOVÁ, J., VAŇKOVÁ, H.: *Kariérové poradenství – přítomnost a budoucnost*. IPPP ČR, 2006.

ZATLOUKAL, L. *Přístup zaměřený na řešení – stručný úvod*. Dostupné na <http://www.dalet.cz> <10.10.2013>.

ZATLOUKAL, L., HAVLÍK, M., ŠOTOLA, J., DOLEČEK, Z. *Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného na řešení*. Sociální práce 11, 2011, 81-92.

ZUNKER, V. G. *Career counselling, Applied Concepts of Life Planning*. 5th ed. [s. l.] : Brooks/Cole Pub., 1997. IN: NILSSON, P., AKERBLUM, P. *Kariérové poradenství pro život. Poradenská metoda budoucnosti*. Národní vzdělávací fond, o.p.s., NISP, Praha 2002.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Fáze procesu přerodu znalostí a dovedností v kompetence	19
Obrázek č. 2: Hollandův model typu osobnosti a pracovního prostředí.....	22
Obrázek č. 3: Hollandův model párování typu osobnosti a pracovního prostředí.....	23
Obrázek č. 4: Maslowova pyramida lidských potřeb.....	24
Obrázek č. 5: Schéma průběhu poradenského procesu.....	33
Obrázek č. 6: Schematické znázornění poradenského procesu	34
Obrázek č. 7: Poradenský proces z pohledu klienta	35
Obrázek č. 8: Vývoj prožívání nezaměstnanosti po nedobrovolném ukončení pracovního poměru	37
Obrázek č. 9: Základní druhy poradenské pomoci	39
Obrázek č. 10: Příklady použití vybraných komunikačních technik	43
Obrázek č. 11: Příklady vztahů mezi poradcem a klientem.....	48
Obrázek č. 12: Ukázky přístupů v poskytování poradenství.....	50
Obrázek č. 13: Dvou faktorová segmentace klientů podle kompetencí a motivace.....	55
Obrázek č. 14: Schematické znázornění klasického průběhu poradenského procesu	59
Obrázek č. 15: Alternativní průběhu poradenského procesu	60
Obrázek č. 16: Kroky vedoucí k identifikaci zakázky.....	61
Obrázek č. 17: Dvě složky rozboru současné situace klienta	62
Obrázek č. 18: Schematické znázornění identifikace potřeby (upraveno).....	65
Obrázek č. 19: Schematické znázornění identifikace potřeby (upraveno).....	67
Obrázek č. 20: Příklad identifikace problému, potřeby a řešení saturace potřeby	69

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: § 15 zákona o zaměstnanosti	11
Tabulka č. 2: § 21 Vyhlášky č. 518/2004 Sb., která rozvíjí § 105 odst. 4 zákona o zaměstnanosti.....	11
Tabulka č. 3: Zaměření poradenství a „historické“ názvy pracovních pozic poradců na ÚP.....	12
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody práce s jednotlivcem a se skupinou	16
Tabulka č. 5: § 33 zákona o zaměstnanosti, individuální akční plán	71

O autorech

Ing. Zuzana Freibergová se zabývá aplikovaným výzkumem v oblasti poradenských služeb od roku 1994, kdy pracovala ve výzkumném oddělení Centra pro studium vysokého školství, v.v.i. a v souvislosti s výzkumem uplatnění absolventů vysokých škol se věnovala zkoumání a podpoře rozvoje vysokoškolského poradenství. V Národním vzdělávacím fondu, o.p.s., kde působí od roku 2001, rozšířila sféru svého zájmu i na poradenské služby v oblasti zaměstnanosti. Projekty, které řeší nebo do kterých je zapojena jako partner, mají jak výzkumný, tak i aplikační charakter. V posledních letech se jednalo spíše o projekty podporující rozvoj a inovace v poradenských službách Úřadu práce ČR jako jsou metody práce útvarů zprostředkování a poradenství, bilanční diagnostika, kompetence nebo kvalita v poradenských službách atd. Patří mezi zakládající členy tří asociací, které sdružují poradenské pracovníky (Asociace vysokoškolských poradců, o.s., členka Rady v letech 2008-2012, Asociace výchovných poradců, o.s., členka Rady pracuje od roku 2007 dodnes, Asociace bilanční diagnostiky, o.s.) a Národního poradenského fóra, které je poradním orgánem ministra práce a sociální věcí a ministra školství, mládeže a tělovýchovy.

Ing. Pavlína Maříková vystudovala Provozně ekonomickou fakultu České zemědělské univerzity v Praze, kde se začala věnovat sociologii. Na této univerzitě následně pracovala přes 10 let v Sociologické laboratoři a zabývala se výzkumem venkova v České republice. Zaměřovala se na problematiku rozvoje venkova, jeho vymezení a členění, venkovských obcí, jejich spolupráci a fungování, společenského života, zaměstnanosti a další témata související s životem na venkově. Podílela se na řešení několika rozsáhlých projektů (i mezinárodních). Od roku 2010 pracuje v Národním vzdělávacím fondu, o.p.s., kde se věnuje především problematice poradenských služeb na Úřadech práce. Je členkou Masarykovy české sociologické společnosti.

Rejstřík

Š

§ 15 zákona o zaměstnanosti, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 78, 81

A

aktéři poradenského procesu, 34
aktivní a empatické naslouchání, 42
aktivní politika zaměstnanosti, 9, 15, 85
alternativní otázky, 44
Amundson, 31, 47, 70, 71
analýza současného stavu, 7
Asociace bilanční diagnostiky, 91
asymetrické postavení, 18
asymetrický / symetrický vztah, 48, 79

B

Bandura, 26
bilance kompetencí, 55, 56, 77
bilanční diagnostika, 55, 61, 63, 72, 77, 85, 86, 91, 96
brainstorming, 68

C

cíle poradenského procesu, 30, 41, 58

D

další vzdělávání, 20, 35
definice poradenství, 10
diagnostika, 9
dialogická konverzace, 42
disponibilní čas, 72
dlouhodobá práce s klientem, 47
doprovázení, 39
dotazování, 42, 65
DOTS, 40
důvěrnost sdělených informací, 17

E

empatie, 17, 26, 48, 77, 79
etické normy, 17
evidence, 9, 71, 73

F

fáze rozhovoru, 42
formování představ o budoucím uplatnění, 28
frekvence individuálních schůzek, 54
fyzická osoba, 11, 16

G

Gabura, 10

H

hledání zaměstnání, 35, 55
Holland, 21, 22, 31

Ch

chyby sociálního vnímání, 46

I

identifikace zakázky, 60, 61, 68
individuální akční plán, 71, 72, 73
individuální poradenství, 7, 15, 43, 46, 84, 87
informace, 14, 25, 37, 40, 43, 47, 48, 51, 53, 58, 63, 64, 68
interakce, 6, 33, 42, 45, 46, 87
intervence, 53

K

kariéra, 30, 78, 83
kariérní poradenství, 78
kariérová volba, 31
kariérové poradenství, 78, 81, 84, 86, 87
kariérové rozhodování, 27
kariérové životní plánování, 78
kariérový poradce, 31, 78
kariérový vývoj, 79
kladení otázek, 42
klient, 10, 16, 18, 28, 30, 32, 33, 34, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 58, 61, 63, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 79, 81
klienti vyžadující zvýšenou péči, 54
klientova zakázka, 33
klientovy cíle, 41
kompetence, 14, 17, 19, 27, 28, 39, 41, 54, 55, 56, 57, 58, 64, 66, 70, 77, 79, 81, 85, 91
komunikace, 26, 33, 42, 45, 50, 87
komunikační techniky, 42, 43
konfrontování, 42
Konkretizace zakázky, 68
kontext, 10, 12, 20, 52, 58
kontrola realizace plánu, 72
kontrolní otázky, 44
Krumboltz, 27, 28, 32

L

Law, 40

Ludewig, 38, 39

M

Maslow, 23
Matoušek, 10, 85
metafora, 69
Metodická příručka, 5, 17, 46, 51, 77, 84, 85
motivace, 9, 54, 55, 64, 72
motivace k hledání zaměstnání, 9

N

naslouchání, 26, 48
negativní reakce klientů, 47
neochota převzít zodpovědnost, 47
nepřebírání zodpovědnosti za klienty, 17
nestrannost, 46
neverbální komunikace, 45
neverbální projev, 46
normativní instrukce, 9

O

objektivní úsudek, 46
očekávání klientů, 10
odhad míry akceschopnosti, 54
odhad podle překážek získání zaměstnání, 55
odhad připravenosti vykonávat povolání, 54
odhad rizika dlouhodobé nezaměstnanosti, 54
orientace ve světě práce, 10
otevřené otázky, 44

P

parafrázování, 42
Parsons, 20, 21
partnerský vztah, 47, 48
plán, 70, 71
PLEASE, 48
podpora zahájení podnikání, 35
pohled sociální, 29, 38, 39, 41, 50, 53, 59, 61, 65, 66, 67, 80, 82, 83, 84, 85, 87
pojem poradenství, 10
pomáhající profese, 17
pomoc ke svépomoci, 26, 78, 81
poradce, 8, 10, 15, 17, 33, 34, 39, 40, 43, 44, 47, 48, 50, 51, 58, 65, 66, 67, 68, 70, 72, 79, 81
poradenské služby, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 36, 51, 53, 63, 72, 83, 85, 87, 91
poradenské strategie, 41
poradenský pracovník, 6
poradenský proces, 6, 7, 10, 33, 41, 66, 84
poradenský vztah, 33, 42, 46, 47, 48, 49, 79
poradenství, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 25, 26, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 65, 72, 74, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91
poradenství pro práci v zahraničí, 12
poradenství pro pracovní rehabilitaci, 12

poradenství pro rekvalifikace, 12
poradenství pro volbu povolání, 12
poradenství pro zahájení podnikání, 12
poradenství pro zaměstnavatele, 12
poradenství při zprostředkování zaměstnání, 12
poradenství psychologické, 12
poradenství speciální, 12
poradenství ve veřejných službách zaměstnanosti, 10
poradna pro volbu povolání, 20
poskytování informací, 10
potřeba, 5, 12, 14, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 33, 34, 36, 38, 44, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 74, 80, 83, 84, 86, 87
potřeba klienta, 80
potřeby klienta, 33
povolání, 5, 11, 12, 13, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 28, 35, 45, 64, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86
pozorování, 26, 46
pracovní poradenství, 80
pracovní pozice, 17, 80
pracovní rehabilitace, 12, 13, 15, 35, 58
problém, 80
profesionální objektivita, 17
profesní dráha, 24, 81
profesní orientace, 81, 82
profesní poradenství, 20, 21, 24, 26, 68, 81
profesní portfolio, 70
profesní profil, 81
profesní rozvoj, 81
předávání informací, 38, 42
přímé pozorování, 46
příspěvek na zapracování, 15
příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, 15

R

reformulace, 42
rekvalifikace, 11, 12, 13, 35, 38, 58, 68, 78
respekt ke klientovi, 17
respektování svobodného rozhodování klientů, 17
RIASEC, 21
Rogers, 26
role poradce, 28, 81
rozhovor, 42

Ř

řešení problému, 42, 48

S

saturace, 52, 61, 68, 69, 70, 74, 81
Savickas, 30, 32
sdělování dotykem, 45
sdělování fyzickými postoji, 45
sdělování gesty, 45
sdělování pohledy, 45
sdělování pohyby, 45
sdělování výrazem obličeje, 45
sdělování vzájemným přiblížením či oddálením, 45

sebevědomí, 16, 38, 51, 62, 72
segmentace klientů, 7, 54
self-efficacy, 26, 27, 31, 82, 83
self-koncept, 25, 30
Shazer, 29, 69
skupinové poradenství, 6, 15, 16, 46
skupinové rozhovory, 42
služby zaměstnanosti, 36, 87
sociální dovednosti, 10
sondování, 42
společensky účelné pracovní místo, 15
sumarizování, 42
Super, 24, 25, 26, 31
symetrický vztah, 48

Š

šance na trhu práce, 70

T

Technologická agentura ČR, 7
teoretické přístupy, 31
teoretické základy, 6, 19
teorie, 5, 6, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 85
terapie, 40
trh práce, 78
typová pozice, 82

U

uchazeč o zaměstnání, 8, 9, 14, 16, 18, 19, 37, 38, 49, 53,
54, 60, 61, 71, 72, 73, 74, 96
úkol poradce, 26
uplatnění klienta, 10
Úřad práce ČR, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20,
35, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 54, 58, 60, 61
uzavřené otázky, 44
uznání výsledků neformálního vzdělávání, 35

V

vedení rozhovoru, 42, 44
vícenásobné otázky, 44
vlastnosti poradce, 10

volba povolání, 20, 82
vyhláška provádějící zákon o zaměstnanosti, 8
výchozí situace klienta, 34
vyjednávání, 42, 66, 67
výměna informací, 42
vyřazení uchazeče o zaměstnání z evidence, 18
vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání, 14
vytváření modelových příkladů, 42
využití teoretických znalostí v praxi, 19
vývojová teorie, 24
vzájemné dorozumívání, 42
vzájemné porozumění, 42
vzájemné působení, 42
vztah, 47, 48, 49
vztah asymetrický, 49
vztah nadřízenosti / podřízenosti, 48, 49, 79
vztah nadřízenosti a podřízenosti, 49
vztah partnerský, 47, 49

W

Watts, 40

Z

zakázka, 61, 82
základní způsoby poradenské pomoci, 38
Zákon o Úřadu práce ČR, 8
zákon o zaměstnanosti, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 54, 71, 72
Zákon o zaměstnanosti, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 54, 71,
87
Zákon správní řád, 8
zaměstnání, 82
zaměstnavatel, 11, 12, 14, 82
Zatloukal, 29, 53, 59
změna role poradce, 32
zprostředkování zaměstnání, 5, 12, 13, 14, 38, 60, 61
zprostředkovatel, 6
ztráta zaměstnání, 69
zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání, 71

Ž

žádoucí stav, 52, 64, 66, 67, 68
životopis, 70

***Zprostředkování a poradenství pro uchazeče o zaměstnání realizované
Úřadem práce České republiky***

Projekt TAČR OMEGA: Poradenský proces na Úřadu práce ČR

Vydalo:	Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o. p. s., Opletalova 25, Praha 1
Autoři:	Zuzana Freibergová Pavλίna Maříková
Vydání:	1. vydání, 2013
Počet stran:	95
ISBN:	978-80-86728-62-9 Publikace neprošla jazykovou korekturou. Neprodejné, volně dostupné.
Elektronická verze:	http://www.nvf.cz/publikace
Citační záznam:	FREIBERGOVÁ, Z., MAŘÍKOVÁ, P. <i>Zprostředkování a poradenství pro uchazeče o zaměstnání realizované Úřadem práce České republiky</i> . Projekt TAČR OMEGA: Poradenský proces na Úřadu práce ČR. Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu. Praha. 2013