Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

PROFESNÍ PORADENSTVÍ

ZÁSADY A TECHNIKY PROFESNÍHO DOPROVÁZENÍ

Pro distanční formu studia

Dagmar Svobodová

Karviná 2013

Projekt OP VK č. CZ.1.07/2.2.00/28.0017
„Inovace studijních programů na Slezské univerzitě,
Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné“

Obor: Psychologie.

Anotace: Předkládaná distanční opora se zaměřuje na problematiku profesního poradenství v pojetí zásad a technik profesního doprovázení. Vychází z poradenské intervence a supervize, které zjišťují indikátory mající na klienty poradenských služeb formativní vliv v průběhu profesní kariéry. Přispává k tvorbě poradenského nástroje, který obsahuje poznatky o klientech ovlivňovaných profesním poradenstvím, mentorováním a koučováním na trhu práce. Zdůrazňuje, aby klienti upřesňovali cíle osobního a odborného rozvoje, včetně aktivního přístupu k formování profesní kariéry. Obsahuje charakteristiku formativních aktivit, které přispívají k vyjasnění profesních představ a profesních očekávání klientů na trhu práce a model tvorby profesního portfolia. Poznatky v řešených příkladech a případových studiích jsou využívány jako návrhy poradenských nástrojů k formování profesní orientace a vztahu k studijnímu oboru mezi posluchači Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě.

Klíčová slova: Profesní poradenství, klienti, profesní doprovázení, profesní kariéra, koučování.

© **Doplní oddělení vědy a výzkumu.**

Autor: **Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.**

Recenzenti: Prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc.
PhDr. Hana Kušnírová

ISBN Doplní oddělení vědy a výzkumu.

OBSAH

ÚVOD 5

1 ÚVOD DO PROFESNÍHO PORADENSTVÍ 6

1.1 PROFESNÍ PORADENSTVÍ JAKO TYP PRACOVNÍHO PORADENSTVÍ 6
1.2 PROFESNÍ PORADENSTVÍ JAKO POMÁHAJÍCÍ PORADENSKÁ PRÁCE 7
1.3 PARADIGMATA PROFESNĚ PORADENSKÉ PRÁCE 8

2 SYSTÉM A ORGANIZACE PROFESNÍHO PORADENSTVÍ 11

2.1 ORGANIZACE SYSTÉMU PROFESNÍHO PORADENSTVÍ 11
2.2 AGENTURY PROFESNÍHO PORADENSTVÍ NA TRHU PRÁCE 13
2.3 VYBRANÉ PORADENSKÉ AKTIVITY 15

3 POVOLÁNÍ, PROFESE A ZAMĚSTNÁNÍ 20

3.1 POVOLÁNÍ JAKO SPECIFICKÁ ČINNOST K PRACOVNÍMU VÝKONU 20
3.2 PROFESE A PROCES PROFESIONALIZACE 22
3.3 ZAMĚSTNÁNÍ JAKO INSTITUCIONALIZOVANÉ POVOLÁNÍ 23

4 PRACOVNÍ A VÝROBNÍ PROCES V ORGANIZACÍCH 26

4.1 FUNKCE PRÁCE V ORGANIZACÍCH 26
4.2 HUMANIZACE PRACOVNÍHO PROCESU V ORGANIZACÍCH 27
4.3 EKOLOGIZACE VÝROBNÍCH TECHNOLOGIÍ V ORGANIZACÍCH 29

5 KLÍČOVÉ KOMPETENCE A ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI 33

5.1 KLÍČOVÉ KOMPETENCE A ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI V CELOŽIVOTNÍM UČENÍ 33
5.2 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ 34
5.3 PRIORITY VÝBĚRU KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ 36

6 PROFESNÍ KOMPETENCE JAKO PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST 40

6.1 VZTAH KVALIFIKACE A PRACOVNÍ KOMPETENCE 40
6.2 PŘÍSTUPY K VYMEZENÍ PROFESNÍ KOMPETENCE 42
6.3 PROFESNÍ KOMPETENCE JAKO POTENCIÁL K PRACOVNÍMU VÝKONU 43

7 DIAGNOSTIKA PROFESNÍHO PORADENSTVÍ 46

7.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA *„OSOBNÍHO PROFESNÍHO PORTFOLIA“* 46
7.2 OBSERVAČNÍ METODA S KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ INTERPRETACÍ 48
7.3 INTERAKČNÍ ANALÝZA KONKURZNÍCH ŘÍZENÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ (ASSESSMENT AND DEVELOPMENT CENTRA) 50

8 PORADCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ 55

8.1 ROLE PROFESNÍHO PORADCE 55
8.2 KVALIFIKACE VÝCHOVNÉHO PORADCE 56
8.3 KOMPETENCE PORADCE A KOUČE 57

9 KLIENT V PROFESNÍM PORADENSTVÍ 63

9.1 BIODROMÁLNÍ PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI KLIENTA 63
9.2 POZNÁVÁNÍ OSOBNOSTI - HODNOTOVÉ ORIENTACE KLIENTŮ 65
9.3 MOTIVY ZOBECNĚNÉ V PROFESNÍ ORIENTACI KLIENTA 66

10 PORADENSKÁ INTERVENCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ 71

10.1 PŘEDMĚT PORADENSKÉ INTERVENCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ 71
10.2 JEDINEČNÉ SOCIÁLNÍ SITUACE KLIENTŮ 73
10.3 EKLEKTICKÁ KONSTRUKCE PORADENSKÝCH PŘÍSTUPŮ 75

11 SUPERVIZE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ 81
11.1 SUPERVIZE JAKO ZPĚTNÁ VAZBA 81
11.2 SEKVENCE SUPERVIZORSKÉHO PROCESU 82
11.3 ETICKÁ PRAVIDLA V SUPERVIZI 85
12 PLÁNOVÁNÍ ŽIVOTA A PRÁCE 88
12.1 OSOBNÍ MANAGEMENT - OSOBNÍ IMAGE, INTERAKCE S OSTATNÍMI A OSOBNÍ RŮST 88
12.2 CELOŽITOVNÍ UČENÍ A PRÁCE - POZITIVNÍ MYŠLENÍ JAKO ZDROJ V ŽIVOTĚ A PRÁCI 90
12.3 VZTAH PRÁCE S EKONOMIKOU - OSOBNÍ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ 92
13 FORMOVÁNÍ ŽIVOTA A PRÁCE 97
13.1 ŽIVOT JAKO GENERÁLKA BEZ PREMIÉRY 97
13.2 OBJEVENÍ *„TŘETÍHO“* ŽIVOTA 99
13.3 ŽIVOTNÍ KOUČOVÁNÍ JAKO BENEFIT 101
ZÁVĚR 104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 105
PŘÍLOHA Č. 1 106
PŘÍLOHA Č. 2 107
PŘÍLOHA Č. 3 110
PŘÍLOHA Č. 4 112
PŘÍLOHA Č. 5 113
PŘÍLOHA Č. 6 114
PŘÍLOHA Č. 7 116
PŘÍLOHA Č. 8 118
PŘÍLOHA Č. 9 119
PŘÍLOHA Č. 10 121
PŘÍLOHA Č. 11 123
PŘÍLOHA Č. 12 126
PŘÍLOHA Č. 13 128

ÚVOD

Profesní poradenství je na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, Slezské univerzitě v Opavě (OPF SU) povinně volitelný a volně volitelný kurz vybraných studijních oborů bakalářských studijních programů, který lze zapsat bez návaznosti jiných kurzů.

Cílem Profesního poradenství je seznámit studenty s profesním poradenstvím jako s pomáhající poradenskou činností, se systémy profesního poradenství, s povoláním, profesí a zaměstnáním jako s poradenskou kategorií a s diagnostikou profesního poradenství, včetně pracovního a výrobního procesu v organizacích. Studijní text sleduje profesní poradenství jako poradenskou službu poradců, mentorů a koučů v roli poskytovatelů poradenské intervence klientům v roli uživatelů poradenské intervence. Chápe profesní poradenství jako supervizi s cílem poskytovat zpětnou vazbu a ovlivňovat život a práci studentů z hlediska osobního managementu a celoživotního učení. Posiluje adaptaci studentů na vysokoškolský vzdělávací styl, připravenost k plynulému přechodu z vysoké školy na trh práce, koučuje klíčové kompetence (core skills) a základní dovednosti (basic skills).

Distanční opora je rozdělena do třinácti kapitol, v nichž jsou řešeny dílčí otázky profesního poradenství. Ve spojení s teoretickými podkapitolami plní hlavní poslání tak, že teorie je doplněna výkladem praktických tutoriálů profesního poradenství. Na teoretické podkapitoly, citáty a definice, které jsou věnovány problematice profesního poradenství na trhu práce v souvislosti s hledáním zaměstnání, navazují příklady, řešené příklady a případové studie s odpověďmi a návody pro zájemce o řešenou problematiku. Snahou je strukturovat jednotlivé části teoretických podkapitol z důvodu snadnější orientace a dosažení vyšší přehlednosti. Z důvodu vyšší přehlednosti jsou součástí anotace studijního textu klíčová slova.

Obsah distanční opory *„Profesní poradenství. Zásady a techniky profesního doprovázení“* vycházejí z potřeb kurzu Profesní poradenství a cílů stanovených v jeho akreditaci na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, Slezské univerzity v Opavě. Studijní text je koncipovaný tak, aby umožnil posluchačům distanční formy vysokoškolského studia získat přehled o problematice profesního poradenství pro ekonomy na trhu práce. Riziko přístupu však spočívá ve stručnosti některých částí studijního textu a částečně v některých zjednodušeních. Z uvedených důvodů lze proto doporučit za účelem hlubšího poznávání segmentu profesního poradenství jako jednoho z typů pracovního poradenství studium dalších odborných zdrojů.

Předkládaná distanční opora *„Profesní poradenství. Zásady a techniky profesního doprovázení“* navazuje na monografii *„Poradenství jako nástroj formování představ adolescentů o studijním oboru na vysoké škole“* (2007) určené pro posluchače prezenční a kombinované formy vysokoškolského studia na OPF SU v Karviné. V průběhu dalších let bude předložená distanční opora upřesňována a doplňována, proto neaspiruje na ucelený a vyčerpávající výklad profesního poradenství. Zájemci o další informace týkající se problematiky profesního poradenství se odkazují na literaturu uvedenou v seznamu na konci studijního textu.

1 ÚVOD DO PROFESNÍHO PORADENSTVÍ

Neexistujete proto, abyste na svět udělali dojem. Existujete proto, abyste svůj život žili způsobem, který vás udělá šťastnými. Bach

Paradigma označuje obecně vzor, model a příklad. Avšak ve vědecké sféře znamená zásadní pojetí určité discipliny, které je považováno za vzorové a je sdíleno většinou vědců a výzkumníků v určité historické etapě. Paradigma vymezuje, co má být zkoumáno, s jakými přístupy a metodami, podle jakých pravidel a konvencí. Paradigmata jsou ve vědě dočasná a jejich změna probíhá radikálním obratem, podle Kuhna tzv. *„vědeckou revolucí"*. V oblasti profesního poradenství dochází k aktuální změně paradigmatu, protože profesní poradenství pro ekonomy se orientuje na koučování klíčových kompetencí a základních dovedností k profesní kariéře.

1.1 PROFESNÍ PORADENSTVÍ JAKO TYP PRACOVNÍHO PORADENSTVÍ

Vytváření odborných poradenských služeb a jejich institucí, které mají uspokojovat potřebu klientů poradit se o řešení složitých situací a životně důležitých problémů, se stává na určitém stupni materiálního a technického vývoje společnosti objektivní nutností. Z uvedeného důvodu je potřeba definovat pojem *„poradenství"* jako metodu poradenské práce s klientem a zavádět do poradenské práce odborné přístupy. Poradenství lze definovat jednak ve smyslu *„vedení klienta"* (guidance) a jednak ve smyslu *„konzultování s klientem"* (counselling). Poradenství ve smyslu guidance má osvětový a výchovný charakter s poskytováním informací a dalších výstupů s cílem, aby klient dokázal samostatně řešit situaci. Vedení klientů se realizuje jako předávání poznatků ve formě přednášky, instruktáže a odpovědi na dotazy, včetně edukace. Poradenství ve smyslu guidance nelze chápat jako generický pojem s řadou významových vztahů, přičemž jedním z nich je poradenství ve smyslu counselling. Poradenství ve smyslu counselling představuje konzultaci pro klienta a odbornou radu s cílem vést klienta k hlubšímu vhledu do problému, jeho příčin a možnosti řešení. Poradenství ve smyslu counselling má interaktivní a prožitkový charakter a předpokládá vzájemnou komunikaci mezi klientem a poradcem, individuální diagnostiku a poradenskou intervenci.

V rámci poradenství existuje specifický typ poradenství, kterým je *„pracovní poradenství"*. Terénním charakterem je pracovní poradenství poradenská práce s přidanou hodnotou klientovi proti pracovním agenturám. Pracovní poradenství při dodržování terénního charakteru poradenské práce představuje svébytný a oprávněný prostředek na cestě k vyšší legální zaměstnanosti. Vyšší legální zaměstnanost omezuje pracovní příležitosti na *„černém"* trhu práce. Specifickým typem pracovního poradenství je *„profesní poradenství"* (vocational guidance). V teoretické a hypotetické rovině zůstává další jeho vývojová etapa, která popisuje působnost klienta. V uvedeném smyslu působí ve Spojených státech amerických (USA), kde lze za příklad vocational guidance považovat diagnosticko-případové projekty *„diagnostic quizzes"* a *„real-life case"* od Lloydové. Lloydová strukturuje střet rolových očekávání klienta s realitou pracovního prostředí: *Hledám nové místo, které lépe uspokojuje moje hlubší zájmy,* diagnózou je: *Hodnotová krize následkem profesní krize* a rozhodnutí s pomocí poradce: *Přechod do jiného zaměstnání, které je méně zaměřeno na zisk a více na lidský faktor/sociálně* a na situaci, která se skutečně stane: *Klient přechází ze ziskové organizace do neziskové organizace.* V realitě pracovního prostředí uvedeným způsobem nepůsobí v Evropské unii (EU) s narůstající nezaměstnaností přesvědčivě. Systémový pohled napovídá, že je zde naznačena jedna z cest profesního poradenství.

Koncept profesního poradenství není v české poradenské terminologii jednoznačně vymezený. Profesní poradenství lze chápat jako typ pracovního poradenství, které se zabývá hledáním pracovních příležitostí z hlediska uplatnění kvalifikací a kompetencí klientů podle aktuální situace na trhu práce. Profesní poradenství se zabývá profesní kariérou klientů se zřetelem k udržení pracovního místa a volbou vzdělávání s ohledem k rozvoji pracovních zkušeností a sociálních kompetencí. V konceptu profesního poradenství existuje specifický typ pracovního poradenství, kterým je *„profesní poradenství pro ekonomy“*. Profesní poradenství pro ekonomy lze chápat poměrně široce. Z daného hlediska lze předpokládat, že zde existují obsahově dílčí a specificky orientované poradenské služby a poradenské činnosti se specifickými cíli a poradenskými prostředky. Rámec profesního poradenství pro ekomony lze vymezit jako souhrn podpůrných poradenských prostředků, pomocí kterých ekonomové rozvíjejí své osobní zdroje tak, aby byli schopni stanovit, upravit, změnit a uskutečnit osobní profesní cíle v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu. Do rámce profesního poradenství pro ekonomy lze jako součást zařadit pojmy *„personální činnosti“* a *„poradenské služby“*. Personální činnosti v profesním poradenství pro ekonomy jsou aktivity směřující k poznávání osobního potenciálu a k rozvoji sociálních kompetencí ekonoma. Poradenské služby v profesním poradenství pro ekonomy jsou činnosti směřující k aktivnímu a samostatnému profesnímu rozhodování ekonoma při hledání a volbě optimálního pracovního uplatnění. Personální činnosti a poradenské služby lze chápat jako východisko k hledání optimálního uplatnění na trhu práce. Profesní poradenství pro ekonomy se zabývá rozvojem schopností ekonoma rozhodovat se o povolání, hledat pracovní uplatnění a rozvíjet sociální kompetence v souladu s profesním očekáváním. Z hlediska profesního očekávání označujeme poradenské služby, jejichž cílem je vzdělávat ekonomy o povolání, profesi a zaměstnání.

1.2 PROFESNÍ PORADENSTVÍ JAKO POMÁHAJÍCÍ PORADENSKÁ PRÁCE

Pomáhající poradenská práce s klientem v profesním poradenství spočívá ve výchově a vzdělávání klienta k povolání, což je dlouhodobý proces formování profesní kariéry. Formování profesní kariéry v pojetí profesního vývoje probíhá v rámci všeobecné výchovy a vzdělávání k povolání. Pomáhající poradenská práce s ekonomy řeší jejich životní situace v profesní kariéře jako sociální problémy.

Pomáhající poradenská práce spočívá při výběru povolání v dlouhodobém formování profesní orientace klienta. Ukazuje klientovi, jak pracovat s informacemi o sobě sama a poznávat vlastní osobnostní typ, jak získávat informace o světě práce a jak spojovat informace o sobě sama s informacemi o světě práce.

Poradenská práce v profesním poradenství jako odborná pomoc a činnost se vykonává ve sféře práce, povolání, profese a zaměstnání. Pomáhající poradenská práce s klientem v profesním poradenství je interdisciplinárním oborem psychologie, sociologie, pedagogiky, andragogiky, řízení lidských zdrojů, mentorování a koučování. Výsledkem je profesní orientace klienta, která je formována jeho dlouhodobým profesním doprovázením ve vzdělávání a volbě povolání.

Profesní poradenství je osobnější a osobnostně akceptované, uskutečňované poradci, mentory a kouči a pomáhá klientovi řešit intra-personální překážky v uskutečňování optimální volby povolání. Poradci, mentoři a koučové při řešení životních situací klientů v profesní kariéře jako sociálních problémů symbioticky spojují filosofická východiska s praktickými konsekvencemi. Cílem pomáhající poradenské práce v profesním poradenství je předcházet sociálním problémům klientů, které v jejich profesní kariéře vznikají.

1.3 PARADIGMATA PROFESNĚ PORADENSKÉ PRÁCE

Jedním z nástrojů k pochopení sociálních problémů v profesní kariéře je koncept *„malých“* paradigmat, s jehož pomocí lze definovat paradigmatické modely profesně poradenské práce s ekonomy. Z hlediska paradigmatických modelů lze předpokládat, že životní situace ekonomů v profesní kariéře jsou složitější, než jiné jejich životní situace. Vstup na trh práce je mezi ekonomy často doprovázen sociálními problémy, které narušují jejich životní rovnováhu. Z hlediska narušení životní rovnováhy je předmětem profesně poradenské práce s ekonomy poradenská intervence do jejich problémové situace poradcem a uplatnění poradenských přístupů, které se podílejí na řešení sociálního problému profesní kariéry. Lze konstatovat, že reflexe problémových životních situací ekonomů v profesní kariéře a metodických konceptů poradenských přístupů, jsou předpoklady k uplatnění adekvátního způsobu poradenské intervence. Z hlediska adekvátního způsobu lze v poradenské intervenci k řešení sociálních problémů ekonomů v profesní kariéře doporučit uplatňovat specifické metodické koncepty poradenských přístupů. Zde jsou sociálními aktéry ekonomové v roli uživatelů a poradci, mentoři a koučové v roli poskytovatelů poradenských služeb. Doporučení lze zdůvodnit řešením sociálních problémů v profesních kariérách ekonomů v poradenské intervenci specifickými metodickými koncepty poradenských přístupů. Specifické metodické koncepty poradenských přístupů lze chápat jako specifické metody, které rozvíjejí metodiku poradenské intervence a analyzují způsoby profesně poradenské práce s ekonomy. Lze je chápat jako praktické teorie a metody, které navrhují pro poradce, mentory a kouče zlepšení k uplatnění specifických zkušeností a nových znalostí v profesně poradenské práci s ekonomy. V současnosti lze české profesně poradenské práci doporučit zdůrazňovat komunikaci jako prostředek k vyjasnění identity profesně poradenské práce s ekonomy. Hledání identity české profesně poradenské práce s ekonomy lze vysvětlit pomocí tří konceptů *„malých“* paradigmat. Otázkou zůstává, zda se prosadí pouze jeden z konceptů profesně poradenské práce v původní podobě nebo zda lze obsah teoretických hranic profesně poradenské práce s ekonomy pochopit a identifikovat v trojím pojetí. Trojí pojetí profesně poradenské práce s ekonomy vychází ze tří různých poradenských přístupů, které se liší teoretickými východisky a praktickými aspekty. Jejich vymezení na základě *„malých“* paradigmat je zajímavé s ohledem na budoucí vývoj české profesně poradenské práce s ekonomy. *„Malá“* paradigmata a trojí pojetí profesně poradenské práce s ekonomy mají charakter obecných teorií profesně poradenské práce jako praktické pomáhající činnosti. Důvodem je skutečnost, že se zaměřují na politické, ekonomické a sociální struktury společnosti.

Reflexivně terapeutické paradigma chápe profesně poradenskou práci s ekonomy jako empatickou práci. Zastánci uvedeného paradigmatu spatřují cíl profesně poradenské práce s ekonomy ve snaze zajistit jim psychosociální pohodu. Prostředkem k zajištění psychosociální pohody ekonoma je podpora a usnadňování jeho osobního a sociálního rozvoje, včetně sebeuskutečňování. Principiálně je kladen důraz na komunikaci ve vztahu ekonom - poradce. Důraz vychází z faktu, že vzájemná komunikace mezi ekonomem a poradcem je tvůrčí proces, který ovlivňuje oba sociální aktéry. Vzájemné ovlivňování je chápáno jako žádoucí a obohacující, protože sociální interakce s poradcem, mentorem a koučem modifikuje myšlenky ekonomů a dává jim možnost ovlivňovat poskytovatele. Vzájemným ovlivňováním se profesně poradenská práce uskutečňuje jako reflexivní proces. Prostřednictvím reflexe a komunikace mohou ekonomové získat kontrolu nad vlastními pocity a způsobem svého života. Příkladem reflexivně terapeutického pojetí profesně poradenské práce s ekonomy je *Rogersovská humanistická koncepce*. Profesní výbava

poradce, mentora a kouče se opírá o psychologické znalosti a empatii, protože důraz na komunikaci a vztah s ekonomem patří k základním premisám profesně poradenské práce.

Socialisticko-kolektivistické paradigma chápe profesně poradenskou práci s ekonomy jako jeden z nástrojů reformy společenského prostředí. Podporou společenské kooperace a solidarity pomůže ekonomům ovlivňovat volbu povolání a profesní kariéry. Z důvodu ovlivňování volby povolání a profesní kariéry se profesně poradenská práce s ekonomy zaměřuje na posilování (empowerment) vědomí ekonomů, aby se autenticky podíleli ve společnosti na tvorbě a změnách institucí profesního poradenství. V rámci *socialisticko-kolektivistického paradigmatu* lze hovořit o elitách, které akumulují a obnovují společenskou moc a zdroje ve vlastní prospěch. Profesně poradenská práce se pak snaží o formování společnosti na rovnostářských principech. Aby se osobní a sociální rozvoj ekonoma mohl uskutečnit, musí dojít k zásadní společenské změně. Dochází tak k paradoxu způsobujícímu, že ekonomové, kteří by měli mít největší užitek z profesně poradenské práce, jsou jejím působením ve skutečnosti omezováni. Příkladem socialisticko-kolektivistického pojetí profesně poradenské práce jsou *marxistické a radikální koncepty*. Vzdělanostní výbava poradce, mentora a kouče se v duchu socialisticko-kolektivistické tradice opírá o zkušenosti z politologie, sociální filosofie a sociologie.

Individualisticko-reformistické paradigma chápe profesně poradenskou práci s ekonomy jako pracovně právní službu. Individualisticko-reformistické pojetí profesně poradenské práce vychází vstříc individuálním potřebám ekonomů a současně usiluje o zlepšení systému služeb profesního poradenství. V daném pojetí jde zejména o pomoc ekonomům poskytováním informací, kvalifikovanou profesně poradenskou prací a zpřístupněním zdrojů a mediací. Z uvedeného vyplývá snaha o změnu společnosti a institucí profesního poradenství, aby lépe odpovídaly potřebám ekonomů jako potenciálním uživatelům. Zdůrazňuje se podpora osobního a sociálního uskutečňování ekonomů prostřednictvím jejich osobního růstu. V profesně poradenské práci s ekonomy se však zastánci individualisticko-reformistického přístupu zaměřují jen na malé změny, které nevedou bezprostředně k významnější společenské změně. Za příklad individualisticko-reformistického druhu profesně poradenské práce lze považovat *„úkolově“* orientovaný přístup profesně poradenské práce. Teoretické zázemí poradci, mentoři a koučové pro individualisticko-reformistické pojetí profesně poradenské práce nacházejí ve vyvážené míře znalostí z psychologie, sociologie a pracovního práva.

Každé z uvedených paradigmat a přístupů k profesně poradenské práci s ekonomy reflektuje její identitu vlastním způsobem. Představitelé krajních pozic v paradigmatech a trojím pojetí profesně poradenské práce s ekonomy jsou k sobě kritičtí. Přesto lze hledat v uvedených konceptech podobnosti. Profesně poradenská práce v konceptu individualisticko-reformistického paradigmatu je chápána jako pracovně právní služba ekonomům. Reflexivně terapeutický přístup se více soustředí na empatickou poradenskou činnost s ekonomy než na reformu institucí profesního poradenství ve společnosti. Koncepty profesně poradenské práce s ekonomy obsahují aspekty jiných konceptů a stoupenci jednoho pohledu oceňují význam části jiného paradigmatu. Řada poradců, mentorů a koučů přesto přijímá reformní koncept a akceptuje profesně poradenskou činnost v sociální interakci s ekonomy, ačkoliv cílem reformního konceptu není restrukturalizace institucí profesního poradenství. (viz. Příloha č. 1)

Příklad - Reflexe

Vyzkoušejte reflexi poté, co jste se intenzivně věnovali činnosti, kterou chcete rozvíjet a je pro vás důležitá. Zkuste si udělat krátkou reflexi na konci dne, kdy jste se dané činnosti intenzivně věnovali. Vybavte si nejdůležitější okamžiky dne a důležité poznatky, které jste se během dne naučili. Již v 19. století na sobě zkoumal Hermann Ebbinghaus, jak rychle zapomíná naučené slabiky. Dospěl ke křivce zapomínání, ze které je patrné, že během necelého dne zapomínáme více jak 60% obsahu, který se naučíme. Na jeho výzkum navázalo mnoho studií. Meta-analýzou se zjistilo (Rubin, Wenzel), že lze křivku zapomínání generalizovat na situace, kdy nejde o slabiky beze smyslu, ale o informace, které dávají smysl. Nejen tedy o slovíčka nebo vzorečky, ale také o prožitky. Jak dokázal Donald Meichenbaum, *strukturovaný vnitřní dialog* (self-talk) výrazně ovlivňuje výkon. Podobně působí deníkové záznamy, jimiž se znovu vracíme k prožitému. Od deníkových záznamů není daleko k hlubší reflexi prožitků, která může mít podobu hovorů k sobě sama, jak před necelými dvěma tisíci lety ukázal nestor sebekoučování, císař Marcus Aurelius.

Řešený příklad - Rovnice koučování

Rovnici fyzikální zákonitosti najdeme v každé knize mechaniky: *práce=výkon.čas*. Vztah je pochopitelný stejně jako fakt, že ujetá dráha je součinem rychlostí a času. Zatímco čas odbíjí pravidelným rytmem, výkon koučovaných se mění. Z uvedeného vyplývá, že mezi koučovanými jsou změny výkonu výrazné a obtížně pochopitelné. *Na čem tedy vlastně výkonnost koučovaných závisí?* S odkazem na souvislost mezi výkonností a vnější stimulací lze chápat, že výkon se zvyšováním vnější stimulace stupňuje až k dosažení optima, ale další zvýšení vnější stimulace již výkon koučovaného snižuje. Nízkou úroveň aktivace si lze představit jako nudnou situaci, vysokou úroveň aktivace jako stresující situaci a mezi tím lze nacházet optimální zónu. Vnější stimulaci lze pojmenovat jako vnější motivaci s tím, že častěji v rámci rozvojových činností uplatňuje koučovaný vnitřní motivaci. Do různých činností se pouští, protože má o ně zájem a zvýšení motivace vede k jeho lepším výsledkům. Danou skutečnost vystihuje rovnice koučování: *pracovní výsledek=motivace.čas*.

Druhý vztah je méně známý. Jde o Yerkes-Dodsonův zákon, poprvé formulovaný u tančících myší, u nichž vyjadřoval závislost výkonu na vnější stimulaci a způsobené aktivaci. Na rovnici je důležitá především skutečnost, že jde o součin, a nikoliv součet. Právě uvedený vztah může objasnit velké kolísání výkonu v čase. Tím větší je kolísání ve výkonu v čase, čím více je výkon ovlivňován psychikou. Rovnice zároveň vysvětluje, jak je možné, že lidské učení a práce nejsou přímo úměrné vloženému času a podléhají Paretovu pravidlu. Paretovo pravidlo, známé rovněž jako pravidlo 80/20, upozorňuje v různých oblastech na asymetrii mezi náklady a zisky - z 20 % investovaného času můžeme získat 80 % konečného efektu. Rovnice je zjednodušení, které nezpůsobuje újmu obecnosti a je platná, pokud se zabýváme konkrétní osobou v konkrétním čase. Ve vzdálenějších časech mohou být rozdílné vnější podmínky. Kdybychom spolu chtěli porovnávat dvě různé osoby, museli bychom k součinitelům přidat ještě faktor osobních dispozic, který by vysvětlil, proč různí lidé dosahují při srovnatelné motivaci a stejné časové investici odlišných výsledků.

Vybavte si mezi vlastními rozvojovými činnostmi, jak se v průběhu času měnila dosažená úroveň jejich zvládání. Porovnejte období rychlého pokroku s obdobími, kdy jste se nic nového nenaučili. Zkuste si v rámci peer-koučování vzpomenout, jak, čím a kým jste byli v jednotlivých úsecích svých rozvojových činností motivováni.

2 SYSTÉM A ORGANIZACE PROFESNÍHO PORADENSTVÍ

Ani nejprodávanější mapa světa vás nikam nedovede, když nevíte, kde se právě nacházíte. Ziglar

Poradenské služby vyjadřují spojení dvou skutečností. První skutečností je fakt, že poradenská intervence se v praxi zřídka odehrává bez přispění poradenství jako pomáhající profese. Druhou skutečností je fakt, že profesní poradenství má svým propojením s jinými společenskovědními obory vlastní specifickou doménu a osobité cíle. Souvislost mezi propojením pomáhajících profesí a specifičností profesního poradenství je pro tento obor a organizaci jeho poradenských aktivit podstatná.

2.1 ORGANIZACE SYSTÉMU PROFESNÍHO PORADENSTVÍ

Jaký je současný systém profesního poradenství pro ekonomy v České republice a jak je organizován? Z hlediska současné profesně poradenské práce není v České republice organizace profesního poradenství pro ekonomy vytvořena tak, aby ekonomům poskytovala ucelené poradenské služby. Z uvedeného vyplývá, že organizace profesního poradenství pro ekonomy lze chápat jako rozvětvený *„organismus“* se samostatnými segmenty poradenských služeb. *Jaké segmenty poradenských služeb patří do rozvětveného „organismu“ profesního poradenství pro ekonomy? S* odvoláním na smlouvu o spolupráci mezi MPSV ČR reprezentovaném Správou služeb zaměstnanosti (SSZ) a MŠMT ČR z *1. dubna 1997* lze hledat segmenty poradenských služeb pro ekonomy v resortech MPSV ČR a MŠMT ČR, včetně mezinárodní spolupráce.

Do kompetence resortu MPSV ČR lze zařadit následující segmenty poradenských služeb pro ekonomy:

1) Poradenství Informačně poradenských středisek (IPS) Úřadů práce (ÚP) pro volbu povolání se zaměřením na informace o nabídce studijních programů a studijních oborů vysokých škol s testováním předpokladů pro studium zvoleného oboru a výkon povolání.
2) Poradenství poradenských odborů ÚP pro specifické kohorty ekonomů se změněnou pracovní schopností a ztíženou sociální situací zaměřené na volbu povolání.
3) Poradenství poradenských odborů ÚP pro potenciální zaměstnavatele se zaměřením na zprostředkování odborných praxí a volných pracovních míst pro ekonomy.
4) Poradenství regionálních a informačních center (RPIC) a podnikatelských inovačních center (BIC) pro potenciální soukromé podnikatele na financování podnikatelských záměrů a zakládání živností ekonomů.

Do kompetence resortu MŠMT ČR lze zařadit následující segmenty poradenských služeb pro ekonomy:

1) Výchovné poradenství na středních školách pro ekonomy v České republice zaměřené na informování o nabídce a obsahu studijních oborů vysokých škol a pomoc při vyplňování přihlášek na vysoké školy.
2) Poradenství studijních oddělení ekonomických fakult vysokých škol v České republice zaměřené na informace k výběru studijního oboru a přijímací řízení.
3) Poradenství akademických poradenských center (AIC) řízených Nadací Jana Husa v Brně o vysokoškolském studiu v zahraničí (studium jazykových programů Test of English as a Foreign Language - TOEFL, Graduate Record Examination - GRE,

Scholastic Assessment Test - SAT, Graduate Management Admission Test - GMAT, Diplôme approfondi de langue francoise - DALF a Zentrale Oberstufenprüfung), prázdninových brigádách a stážích.

4) Poradenství Střediska pro ekvivalenci dokladů o vzdělávání při Centru pro studium vysokého školství (CSVŠ) v Praze k uznání platnosti dokladů (vysvědčení, diplomy, certifikáty) o vzdělání na středních a vysokých školách a studijních obrech absolvovaných v České republice i v zahraničí.

Do mezinárodní spolupráce poradenských služeb pro ekonomy lze zařadit mezinárodní projekty, mezinárodní programy a mezinárodní sítě.

1) K mezinárodním projektům pro ekonomy patří projekt *Certifikace* s akčním programem *Transfer* k srovnávání a výměně vzdělávacích programů, zajišťovaný *International Education Society* a projekt *Eurodesk* s informační službou o výměnných programech Evropské unie, zajišťovaný MŠMT ČR.
2) K mezinárodním programům pro ekonomy patří program *Leonardo da Vinči* s projekty, stážemi, výměnami a pilotními projekty, zajišťovaný Národním vzdělávacím fondem (NVF) a program *Aktion* s letními kurzy německého jazyka, studentskými exkurzemi a odbornými školami různých disciplin, zajišťovaný jednatelstvím *Aktion* a Kanceláří pro výměnné programy se zeměmi střední a východní Evropy.
3) K mezinárodním sítím pro ekonomy patří Národní informační středisko pro poradenství (Euroguidance) podporující *„evropskou“* dimenzi systému profesního poradenství, mezinárodní síť *European Network* od Information Centres (ENIC) se zaměřením na uznání dokladů všeobecného a vysokoškolského vzdělání pod patronací Rady Evropy, mezinárodní síť National Academic Recognition Information Centres (NARIC) se zaměřením na uznávání dokladů o odborné přípravě na středních, vyšších odborných a vysokých školách a Evropské služby zaměstnanosti (EURES) poskytující informační aktivity europoradců (euroadvisers) s cílem zvýšit transparentnost evropského trhu práce.

Jakým směrem by se měl systém poradenských služeb pro ekonomy v České republice ubírat? V zemích Evropské unie je věnována pozornost poradců v poradenských službách přípravnému období ekonomů před vstupem na vysokou školu (stage pre-entry). V daném pojetí lze *stage pre-entry* chápat jako přípravné období ekonomů k úspěšnému zahájení studia na vysoké škole. *Jakým způsobem systém poradenských služeb pro ekonomy vytvářet?* S odvoláním na integritu poradenských systémů zemí Evropské unie lze doporučit vytvářet systém poradenských služeb pro ekonomy v České republice v *liniové* kontinuální návaznosti jako poradenský proces s poradenskými aktivitami *guidance pro-entry - guidance entry - guidance during - guidance exit*. V pojetí poradenského procesu poradenské aktivity *guidance pre-entry* zvyšují pravděpodobnost přijetí ekonomů na vysoké školy. Poradenské aktivity *guidance entry* snižují počet ekonomů opouštějících vysokoškolské studium předčasně. Poradenské aktivity *guidance during* poskytují ekonomům informace při změně studijní a profesní orientace v rámci školního kurikula. Poradenské aktivity *guidance exit* zajišťují přechod ekonomů s vysokoškolským vzděláním na trh práce. Z hlediska funkčnosti *liniová* organizace poradenského procesu v poradenských službách pro ekonomy zajišťuje *za prvé:* integritu segmentů poradenských služeb v uceleném (holistickém) poradenském systému a *za druhé:* autonomii poradců ve smyslu kontinuální návaznosti jejich poradenských aktivit v poradenském procesu poradenské intervence. Kontinuální návaznost poradenských aktivit v poradenském procesu poradenské intervence uplatňuje *Asociace vysokoškolských poradců* (AVŠP). AVŠP je dobrovolná, nevládní, nezisková, nezávislá organizace sdružující členy na základě společného zájmu. Asociace sdružuje akademické pracovníky a zaměstnance působící

na vysokých školách, kteří poskytují *studijní, psychologické, speciálně-pedagogické, profesní poradenství a celoživotní vzdělávání*, včetně dalších souvisejících poradenských informačních a facilitativních služeb studentům ekonomických fakult českých vysokých škol, zájemcům o studium ekonomie na českých vysokých školách a klientům, jimž jsou uvedené poradenské služby určeny. Asociace je právnickou osobou s celostátní působností v České republice.

2.2 AGENTURY PROFESNÍHO PORADENSTVÍ NA TRHU PRÁCE

Agentury profesního poradenství na trhu práce zprostředkovávají práci v České republice a v zahraničí. Poskytují základní personální poradenství. Jedná se o komerční subjekty, které vedou databáze uchazečů o volná pracovní místa. Zprostředkovávají práci ve specifických oborech. Zaregistrují zájemce a prověří celou šíři jejich dovedností a znalostí (jazykový test, PC test, osobnostní test). Kontaktují zájemce s konkrétní nabídkou v rámci prvního kola a vzniklý profil zájemce o volné pracovní místo předají firmě.

Jak na trhu práce vybrat dobrou agenturu profesního poradenství? S nabídkou a profilem agentur profesního poradenství se lze nejprve seznámit na internetu. Správný inzerát by měl obsahovat informace o firmě, informace o nabízené pracovní pozici, včetně požadavků na ideálního kandidáta, adresu pracoviště, termín nástupu a termín zaslání odpovědi na kontaktní osobu. Hodně napoví způsob prezentace, přehled oborů a volných pracovních míst, které agentura profesního poradenství nabízí. Některé agentury se specializují na obsazování pracovních pozic v určitém oboru nebo sektoru, zaměřují se na pracovní pozice (finanční pracovní pozice) nebo se zaměřují na pozice ve vyšším managementu či naopak na střední administrativní pozice. Některé agentury mají v nabídce také pracovní pozice na zkrácený úvazek, brigády či tzv. *dočasné zaměstnání*.

Ekonomovi lze doporučit zkontrolovat, zda má agentura profesního poradenství povolení MPSV ČR k nabízení poradenských služeb na trhu práce. Vyplatí se získat reference o agentuře ve vlastním okolí. Při hodnocení referencí ale nelze zapomenout, že se jedná o subjektivní informace. Reference lze získávat jak od předchozích zaměstnavatelů, tak od pedagogů. Při žádosti o pracovní pozici se vyžaduje seznam kontaktních osob, příp. referenční dopis na hlavičkovém papíře předchozího zaměstnavatel. Obecně se předpokládají pouze pozitivní reference. V případě ústní reference lze doporučit kontaktní osobu předem informovat, že je vedena v životopise uchazeče o pracovní místo. V případě písemné reference lze doporučit se vyvarovat přehnaně pozitivním dopisům, které mohou na personální manažery působit nedůvěryhodně. Má-li agentura profesního poradenství na trhu práce všechno v pořádku, lze se zaregistrovat. Chce-li ekonom o agentuře profesního poradenství získat více informací, lze se kontaktovat telefonicky. Mezi nejčastější otázky patří:

1) Jaká pracovní místa nejčastěji obsazujete?
2) Jak probíhá výběrové řízení na volné pracovní místo?
3) Jaký je postup, jestliže uchazeč o pracovní místo poskytne agentuře životopis?
4) Jak agentura pracuje s životopisy uchazečů o pracovní pozice dlouhodobě?
5) Jaké poplatky vyžaduje agentura za poskytované poradenské služby?

Mezi faktory, které nejčastěji ovlivňují výběr zaměstnavatele, patří: jméno a pozice zaměstnavatele na trhu práce, výše nabízeného platu, možnost zvyšování platu, nabízené výhody (13. plat, příspěvek na stravování, jazykové vzdělávání, pět dní dovolené navíc, penzijní připojištění, možnost práce z domova, bezplatné poskytování nápojů na pracovišti, účast na sportovních a kulturních akcích, dary v případě pracovních a životních jubileí, výrobky zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu, soukromé využití služebního vozu a mobilu),

využití specifických znalostí a dovedností (znalost cizího jazyka, dovednost práce na PC), obsah a pestrost náplně práce, rozvržení pracovní doby a firemní kultura. *Malé a střední firmy* jako zaměstnavatelé mají volnější organizační struktury a pracovní postupy jsou méně okleštěné striktními pravidly. Pracovní činnosti jsou méně provázané, pracovní pozice více kumulované a záběr zaměstnanců bývá širší. Z uvedeného důvodu se musí zaměstnanci umět vzájemně zastoupit. Organizační struktury jsou celkově pružnější, proto mohou rychleji reagovat na potřebu změny. V malých a středních firmách jsou ale menší možnosti pro specializaci a profesní vzestup. *Velké firmy* jako zaměstnavatelé mají pevnou organizační strukturu a danou firemní hierarchii. Mají přesně definované pracovní procesy a přísnější pravidla. Každý zaměstnanec má přesně daný okruh svých povinností a pravomocí, které málokdy překračuje. Může mu ale chybět přehled o celkové organizaci firmy. Zaměstnanec může být pomalejší a těžkopádnější, protože musí dodržovat přesné pracovní postupy a zákonitosti pracovního procesu. Naproti tomu má značné možnosti další rozvoje profesní kariéry a užší specializace, včetně lepšího zaměstnaneckého zázemí a pracovních podmínek.

Jak může na trhu práce uspět absolvent ekonomické fakulty české vysoké školy? Zaměstnavatelé vyžadují po absolventech ekonomických fakult praxi a zkušenosti. Mezi nejčastější požadavky zaměstnavatelů patří dostatečné vzdělání, které vychází z charakteru pracovního místa. Praxe je očekávaná v pojetí předchozích pracovních zkušeností, kdy je očekávaná alespoň částečná zkušenost v oboru, která zvyšuje kvalifikaci. Požadavky na měkké dovednosti (soft skills) lze očekávat v případě práce s lidmi, v úzkém kontaktu se spolupracovníky, klienty zaměstnavatele nebo dodavateli. Spektrum požadovaných měkkých dovedností sahá od empatie, znalosti lidí, přes komunikativnost, sebekritičnost až po schopnost přiměřeného sebeprosazení, vedení týmu nebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl. Studentům ekonomických fakult lze doporučit pracovat již v průběhu vysokoškolského studia, alespoň formou brigád. Lze se tak naučit lépe fungovat v kolektivu a získat znalosti, které vysoká škola nemůže poskytnout. Budoucí ekonom se může zeptat vysokoškolského poradce na své fakultě, zná-li místní zaměstnavatele a může-li poskytnout aktuální informace o situaci na lokálním trhu práce. Vyplatí se sledovat firmy, které mají o budoucí ekonomy zájem. Některé firmy hledají absolventy ekonomických fakult z důvodu jejich flexibility a lepšího zapracování přímo na vysokých školách (veletrhy firem Career Days). Mezi další možnosti aktivního hledání zaměstnání lze mladým ekonomům doporučit neodmítat volná pracovní místa, která jsou na nižší úrovni, než jaké bylo původní profesní očekávání. Je-li mladý ekonom šikovný, velmi rychle poroste, dokáže-li zaměstnavateli, že se mu skutečně vyplatí. Osvícený zaměstnavatel daný přístup ocení. Budoucí ekonom by měl být aktivní, protože píle se mu vyplatí. Měl by psát motivační a průvodní dopisy, včetně životopisů, posílat e-mailové zprávy a pravidelně telefonovat potenciálním zaměstnavatelům. Nedostane-li na pracovní nabídku od potenciálního zaměstnavatele odpověď do čtrnácti dnů, lze doporučit, aby se připomněl sám/a. Pozici absolventa ekonomické fakulty lze brát jako výhodu, protože proti běžnému zaměstnanci má absolvent výhody spočívající ve vyšší pozornosti ze strany státu. Potenciální zaměstnavatel může po přijetí absolventa ekonomické fakulty získat tzv. *příspěvek na zapracování* od Úřadu práce.

Jaké jsou nejčastější chyby mladých ekonomů při hledání uplatnění na trhu práce skrze agentury profesního poradenství? Mladí ekonomové se nedokážou výrazně prezentovat, jsou plaší a neupřímní. Působí nejistě, protože nemají „srovnané“ vlastní myšlenky a je na nich znát nervozita. Nepůsobí cílevědomě a dávají najevo malý zájem o danou práci. Mají často přehnané platové požadavky a přehnané ambice. Nedokážou se kvalifikovaně orientovat v oboru zaměstnavatele. Existují tzv. 3 Z (zeptat se - zhodnotit - zlepšit) jako prevence neúspěchu při výběrovém řízení na volné pracovní místo. Zeptat se ve smyslu nemít obavy do

firmy telefonovat a zeptat se, co bylo příčinou neúspěchu. Zhodnotit ve smyslu probrat znovu celé výběrové řízení a zjistit, kde se stala chyba. Zlepšit se ve smyslu vyvarovat se opakování stejných chyb a nebát se zkoušet hledat volnou pracovní pozici dále. Mezi doporučení, jak se stát úspěšným zaměstnancem, patří: bezpečná orientace ve vlastních povinnostech na pracovišti, aktivní naslouchání kolegům, integrace do pracovního kolektivu, spolupráce, přizpůsobení se firemní kultuře, sledování novinek v oboru, seznámení s pracovními výkony bezprostředního nadřízeného, zjištění způsobu hodnocení pracovní výkonnosti, formulování profesních cílů do budoucna, úvaha o postupu, kam se posunout v podmínkách formy za 1 rok, schopnost přijímat kritiku, protože každý je jiný, když dochází ke konfliktům, nemá smysl za každou cenu setrvávat na původním názoru, asertivita - asertivní chování otevře další příležitosti k profesnímu rozvoji a zůstat vstřícný/á.

2.3 VYBRANÉ PORADENSKÉ AKTIVITY

Poradenské aktivity vyjadřují poradenskou činnost se zaměřením na uspokojování potřeb klientů. Poradenské aktivity jsou ovlivněny vnitřními mechanismy poradenských služeb a podněty vnějšího prostředí. *Jaké poradenské aktivity patří do segmentu profesního poradenství pro ekonomy? S* odvoláním na předmět poradenské intervence lze hledat v segmentu profesního poradenství *specifické* poradenské aktivity k formování profesní orientace ekonomů. Mezi specificky zaměřené poradenské aktivity lze v rámci poradenské intervence zařadit:

Vedení (guidance) vyjadřuje veškeré situace, při nichž probíhá poradenský proces, dochází k nějakému druhu učení, rekvalifikačním kurzům, působení poradenské osvěty, samostudia nebo výcviku. Guidance označuje vedení ekonoma jako klienta v pojetí poradenských konstruktů označujících poradenské teorie, modely, plány, metodiky, scénáře, zákony, předpisy a poradenské výtvory, které ovlivňují poradenský proces. K poradenským konstruktům patří poradenské plány a osnovy, normy a standardy poradenských služeb, poradenské programy a metodiky profesní rekvalifikace. Poradenský proces označuje poradenské činnosti poradce s klientem, při nichž dochází k poskytování rad, návodů, pokynů, poučení a doporučení na dotazy klienta. Poradenský proces probíhá v profesní kariéře podle stupně intencionality (záměrnosti a organizovanosti) a se stupněm intencionálního učení. V běžných situacích osobního života probíhá jako bezděčné učení, které je nezáměrné a náhodné. Poradenský proces probíhá vždy v konkrétních situacích za konkrétních podmínek. Z uvedeného důvodu existuje variabilita poradenských prostředí, která se liší typem zúčastněných subjektů, obsahem a formami poradenského procesu, včetně použití poradenských konstruktů. Vnější poradenské prostředí tvoří okolí vysoké školy, rodiny, pracoviště s ekonomickými, sociálně kulturními a demografickými znaky. Vnitřní fyzikální poradenské prostředí je ovlivněno ergonomickými parametry (prostorové dispozice, osvětlení, využití barev, konstrukce nábytku). Vnitřní psychosociální poradenské prostředí je ovlivněno ze statického hlediska trvalejšími sociálními vztahy mezi poradci a klienty a z proměnlivého hlediska krátkodobými vlivy působícími na obsah a charakter poradenského procesu. Pro vedení profesní kariéry jsou vhodné tréninkové (trainee) programy, které seznamují klienty s fungováním různých oddělení uvnitř organizace. Tréninky a výcviky by měly být v guidance kontinuální, zaměřené na individuální potřeby klienta a mohou obsahovat postojovou složku. Mezi zásady účinného guidance patří:

- důvěryhodnost a přiměřený odstup poradce od klienta, ochota prospívat klientům
- poradenská pomoc má sloužit tak, aby klientům jejich problémy nesnižovaly způsobilost podávat požadované pracovní výkony
- pro poradenský proces je třeba vyhradit *„ordinační hodiny“*

Video-konzultování (video-counselling) vytvořila v Holandsku Aastrová. Poradce natáčí sekvence z interakce s klientem na video, z nichž si pak s klienty na mikroúrovni prohlížejí úseky se silnou výpovědí a reflektují s akcentem na zdroje. Video-konzultování se stále více využívá v systemické terapii a systemickém koučování. Vyhledávají se video-sekvence, které pomáhají vytvářet významný a konstruktivní rozdíl proti dosavadnímu pohledu klienta. Schlippe a Schweitzer (2001) doporučují využívat hypotetických otázek: *„Předpokládejme, že byste se na tomto místě vyměnili a čekali byste, jak spolupracovník zareaguje na kolegu … - co myslíte, že by se stalo?“* Předností video-konzultování je rozvoj konkrétních možností volby jednání. Běžné dění v profesní kariéře klienta se zachycuje v řeči a dochází tak k uvědomění sekvencí, které normálnímu vnímání klienta zůstávají utajeny. Video-konzultováním si klienti často uvědomí komunikační nabídky svého pracovního prostředí. Video-konzultování současně poskytuje konzultační pomoc, ve které poradce poskytuje klientům vysvětlení, rady, doporučení a návody, které se týkají náročnějších částí problémů. Klient si doplňuje zjištěné poznatkové nedostatky, získává pomoc s organizací řešení a návod k vlastní samostatnosti. Video-konzultace jako poradenská aktivita je běžná v poradenském procesu. Může suplovat sociální kontakty klientů, integrovat poznatky získané z poradenské intervence a pomáhat při přípravě řešení. Může být stanovena formálně (poradenský seminář, setkání s poradcem, soustředění, individuální diskuse) nebo neformálně podle potřeby klienta. Video-konzultace může být individuální nebo skupinová, prezenční nebo korespondenční, příp. telefonická. V hlediska poradenského procesu lze video-konzultaci členit na úvodní, průběžnou a závěrečnou, příp. shrnující.

Mentorování (mentorig) obsahuje široké spektrum možností a pracovních úkolů, které se dotýkají různých forem patronátu. Patron může mít úlohu mentora jako osoby, která podává managementu organizace informace, jak nováček pracuje. Významná je úloha mentora v pojetí pozitivního vzoru, jak provádět na pracovišti určitou pracovní činnost. Mentorování představuje specifickou aktivitu při zahájení profesní kariéry. Mentor v roli *„rozvíječe talentu“* zadává zajímavé a náročné úkoly, aby se z nich nováčci mohli poučit. Mentor v roli *„otvírače dveří“* nabízí nováčkovi příležitosti k osobnímu a profesnímu rozvoji, zadává úkoly a zabezpečuje, aby *„boje na vyšší úrovni vedení“* byly pro nováčka úspěšné. Mentorování jako patronát však může mít chybu v ochraně nováčka, při které mu mentor umožňuje dělat chyby, aniž by ohrozily výsledky nováčkovy práce. Alternativní formou mentorování jako patronátu je role mentora jako sponzora s cílem zviditelnit nováčka za účelem navázání kontaktu s vyšším managementem. Mentorování lze využívat rovněž při vzdělávání nováčka přímo na pracovišti. Spočívá v dlouhodobé spolupráci školeného nováčka s mentorem jako odborníkem, který v rámci individualizace předává profesní zkušenosti, praktické rady, znalosti a best-practice v podmínkách soustavné podpory. Mentorování jako specifický proces může být podle Jandourka a Vetešky (2012) příležitostná pomoc mentora nováčkovi při získávání nových znalostí nebo změně myšlení, v průběhu kterého speciálně vyškolený mentor vede a podporuje nováčka. Mentorování vyžaduje vysokou aktivitu mentora v rámci sebevzdělávání a podpory, včetně vysokých požadavků na jeho odbornost při získávání znalostí a dovedností potřebných pro výkon nové práce. Mentor musí mít přímé zkušenosti s pracovní oblastí nováčka, proto je mentorování vhodné také při zaškolování do nové pracovní pozice. Mentora si nováček volí, určuje si způsob a frekvenci vzájemné spolupráce, protože jde o individuální a neformální vzdělávání doplňující formální vzdělání o výcvik s nabídkou individuální podpory zkušeného odborníka. Mentorováním rozumíme současně pomoc mentora nováčkovi přenášením pracovních návyků a způsobů uvažování, aby méně zkušený nováček mohl následovat staršího a moudřejšího kolegu. Převzít pak může profesní background a přiblížit se k metám, které by byly jinak pro nováčka nedostupné nebo dostupné až v dlouhém časovém horizontu. Cílem mentorování je přenést na nováčka

požadovanou odbornost a dovednosti, chránit jeho zájmy a pracovat s informovanými otázkami. Mentorování jako delší proces s větším přesahem znalostí a zkušeností v učící se organizaci probíhá v podmínkách respektovaného partnerství nováčka s mentorem.

Koučování (coaching) je vhodné pro klienty, kteří mají zájem na sobě pracovat a jsou ochotni se vydat na cestu sebepoznání spolu s koučem jako průvodcem. Rosinski (2009) přirovnává kouče k facilitátorům, protože nenařizují klientům, co mají dělat. Koučování vyžaduje ochotu klientů dívat se na věci z nových zorných úhlů, vystoupit ze zóny pohodlí a navyklých stereotypů a *„mít chuť"*, sílu a vůli vyzkoušet nevyšlapané cesty. Díky transformačnímu potenciálu může koučování přinést poměrně rychlé změny do profesní kariéry. Dříve bylo koučování vnímáno jako nástroj k zvyšování efektivity klíčových pracovníků a manažerů. V současnosti převažuje snaha nabídnout koučování všem pracovníkům organizace. Koučování je vhodné nejen pro klienty s vysokými pracovními výkony, ale i pro klienty, jejichž pracovní výkonnost stagnuje nebo klesá, včetně pracovníků podávajících dlouhodobě dobré stabilní výkony. Koučování však nelze doporučit při řešení vážných psychických problémů, protože nesupluje psychoterapeutickou nebo psychiatrickou práci. Koučování se nehodí ani pro jedince, kteří nechtějí v profesní kariéře nic měnit nebo za sebe nechávají rozhodovat jiné. Pro účinnost koučování je nezbytné, aby měl klient o koučování prokazatelný zájem a stimulovala ho silná *vnitřní* motivace. Z uvedeného důvodu je účinnost koučování limitována v případech, kdy je v organizacích tzv. *„nařízeno"* a poskytováno koučování v kontextu *„potřebujeme změnit - opravit pracovníka"*. Zde nejde o koučovaného jedince v pravém slova smyslu. S koučováním jsou často spojeny omyly a falešné představy, které je užitečné uvést na pravou míru. Koučování není všelék a není pouze pro klienta, který má konkrétní problém, není pro nejlepší a nejperspektivnější jedince, nevyřeší ani všechny problémy s rozvojem mezilidských vztahů. Kouč nemusí být expertem v oboru, ve kterém koučovaný klient působí. *Co koučování přináší?* Přínos koučování spočívá v rozvoji osobnosti, v uvědomění si vlastních potřeb a hodnot, ve zlepšení vztahů/atmosféry na pracovišti, ve zvýšení motivace a spokojenosti z práce, ve zvýšení efektivity pracovní činnosti a pracovní výkonnosti, v úspoře času, ve zvýšení proaktivity a samostatnosti, v harmonizaci mezi profesní kariérou a osobním životem, v sebe-poznání a poznání druhých se zřetelem na rychlejší objevení společné *„komunikační frekvence"*, v lepším pochopení - kam směřujeme, co děláme a proč, zde jsme, v získání zpětné vazby (poznání silných a slabých stránek), v *„probuzení"* a ve zvýšení vlastní tvořivosti. (viz. Příloha č. 2)

Příklad - Technika nácviku přijímacího pohovoru

Úvodní navození situace zaměřené na sebepoznání

Na počátku lze použít strukturované životopisy nebo dotazníky zjišťující kariérové kotvy uchazeče o pracovní pozici, ve kterých se účastníci zamyslí nad vzděláním a dosaženou kvalifikací. Vyhodnotí si životopisy samostatně a uvažují nad tím, proč je důležité věnovat pozornost výběru profese, zaměstnání, pracovní pozice a pracovní role.

Výběr a analýza profesní pozice z hlediska požadavků na pracovníka

Nejprve účastníci sepíší individuálně na papír všechny předkládané požadavky, které by měl mít uchazeč o otevřené pracovní místo. Pak se rozdělí do skupin a vzájemně si představí pracovní místo a požadavky, které by podle jejich názoru měl uchazeč splňovat. Vymění si vzájemně soupis požadavků ve skupině a v dalším kroku se zamyslí, jaké další požadavky by se daly ještě doplnit. Skupina se pokusí se vytvořit hierarchii upraveného souboru požadavků tak, jak je požaduje za důležité

.

Příprava přijímacího pohovoru

Na základě hierarchického souboru požadavků připravují účastníci skupiny pro sebe navzájem přijímací pohovor, který bude zaměřen, zda uchazeč splňuje nároky na otevřené pracovní místo. Těžiště v přípravě pohovoru je zaměřeno, jak se v jeho průběhu dopátrat skutečných kvalit uchazeče, když lze předpokládat, že je silně motivován prezentovat se během pohovoru v co nejlepším světle na úkor reality.

Modelování přijímacího pohovoru

Ve skupině si účastníci přehrají pohovor tak, že v roli uchazeče hraje každý účastník pozici, kterou si pro sebe vybral jako žádoucí. Přijímací komise se vytvoří z ostatních členů skupiny, mezi kterými je zvolen vedoucí komise. Lze doporučit, aby se jím stal účastník skupiny, který připravil otázky pro přijímací pohovor. Pohovory lze realizovat odděleně s nahráváním na videozáznam. Pohovory se předvádějí celému auditoriu, posluchači si dělají poznámky, co je v interakci zaujalo v pozitivním i negativním smyslu. Po skončení každého kola pohovoru dávají zpětnou vazbu jeho aktérům. Pohovory probíhají paralelně vedle sebe a po dokončení rotace rolí se všichni sejdou ve skupině, kde si sdělují zkušenosti a zážitky.

Výměny zpětných vazeb

Zpětná vazba probíhá v rámci skupiny, aby si uchazeč a vedoucí komise vyměnili své názory a prožitky z průběhů pohovorů. Stejně tak, aby se vyjádřili členové komise, kteří mohou uchazeči a vedoucímu komise dát podněty z jejich úhlu pohledu. Dalším zdrojem zpětné vazby jsou nezúčastnění pozorovatelé s koučem modelové situace. Zpětnou vazbou je také projekce videozáznamu. Vidět sebe sama v akci a posoudit vlastní chování je účinné, protože na účinek je každý účastník modelové situace citlivý.

Analýza videozáznamu

Při promítání pohovorů je nutné skupině nechat prostor, aby se ke každému aktérovi modelové situace vyjádřila a poskytla mu zpětnou vazbu. Zpětná vazba má být konkrétní, vybalancovaná a konstruktivní.

Závěry

Skupina vytvoří soupis, co považuje za podstatné k správnému provedení pohovoru. Poslednímu kroku v modelové situaci je třeba věnovat prostor. Skupina potřebuje zhodnotit všechny zkušenosti a shrnutí ve strukturované podobě nabídnout jako výstup ze cvičení.

Řešený příklad - Koučování všímavosti a Obrazy štěstí

„Štěstí přeje všímavým.“ V aktivním přístupu se opakuje zlomový bod, kterým kdysi prošlo lidstvo. Byl to okamžik, kdy lidé začali na stěnách jeskyní malovat působivé výjevy. Každý z nás může ve vlastní historii tento okamžik znovu zažít, když se rozhodne zachytit, co jej obklopuje. Teprve tehdy si začne světa naplno všímat, neboť svět není jiné místo a jiné nazírání, jak prohlásil *Immanuel Kant*. Jiné nazírání dovedlo dívku, *Marii de Sautuolu*, k objevu jeskynních obrazů v Altamíře. Na rozdíl od otce, kterého doprovázela, nevěděla, že se vykopávky hledají v zemi, a tak pohlédla vzhůru. Jeskynní obrazy, které v Altamíře spatřila, nebyly jen pasivním vjemem, ale i činem lidí, kteří jeskynní obrazy namalovali.

Rozhodneme-li se někoho namalovat, začneme podrobněji studovat jeho tvář. Teprve v tuto chvíli objevujeme detaily, kterých jsme si dříve nevšimli, včetně barvy očí, kterou si nemusíme uvědomovat ani po letech společného kontaktu. Místo, abychom dělali věci z paměti, je třeba objevovat a zapojovat smysly tak, aby si všímaly jemnějších nuancí. Rozhodněte se prožít šťastnou chvíli a svou představu realizujte. Zkuste si její obraz co nejpodrobněji uložit do paměti.

3 POVOLÁNÍ, PROFESE A ZAMĚSTNÁNÍ

Překážky jsou obávané věci, které spatříme, když odvrátíme pohled od svého cíle. Ford

Memorandum o celoživotním učení (2000) klade ve 4. kapitole nazvané *„Jednat ve prospěch celoživotního učení“ důraz myšlenkou „Přehodnotit poradenství“ na zvyšování rozsahu a kvality poradenských služeb a poradenské práce s klienty tezí: „Zdroje informací a diagnostické nástroje založené na IKT/Internetu otevírají pro zlepšení rozsahu a kvality poradenských služeb nové horizonty. Mohou obohatit a rozšířit roli odborníka, nemohou ji však nahradit, protože nové technologie přinášejí nové potenciální problémy, které bude nutné řešit.“* Se zřetelem na daný akcent lze očekávat, že poradci budou usilovat o vysokou úroveň profesní způsobilosti v oblasti řízení a zpracovávání informací.

3.1 POVOLÁNÍ JAKO SPECIFICKÁ ČINNOST K PRACOVNÍMU VÝKONU

Pojem *„povolání“* vykazuje ve svém pojetí jak časové, tak socio-kulturní diference. Podle klasifikace povolání, vydané *Mezinárodním úřadem práce* (1949), se povoláním rozumí druh práce vykonávaný bez ohledu na oblast, v níž je práce vykonávaná a status zaměstnání klienta. Na základě analýzy charakteristik povolání Millerson (1964) považuje za základní znaky povolání *dovednost* jako zručnost a obratnost, založenou na teoretických vědomostech, vyžadující výcvik a vzdělání, *způsobilost* prokázanou zkouškou nebo testem, *integritu* udržovanou kodexem chování, *službu* pro veřejné blaho a *organizovanost* povolání. Charakterizuje povolání jako soustavu vnitřně spjatých trvale a soustavně vykonávaných činností, které vyžadují určité znalosti a dovednosti, určují existenční ekonomický základ jedince a jeho místo v sociální struktuře skupin. Röder (1969) povolání popisuje jako sumu schopností, dovedností a znalostí získaných soustavným vzděláváním, které je potřebné k vykonávání společenské činnosti v určité pracovní oblasti. Klient společenskou činnost podle Rödera uskutečňuje společenskou dělbou práce a zaujímá tak určité místo ve společenské organizaci práce. *Celostátní přehled povolání České republiky* vymezuje povolání jako souhrn pracovních činností, vykonávaných jednou osobou, jejíž výkon předpokládá určitý stupeň, směr a obor vzdělání, včetně dovedností a schopností specifického zaměření. Z uvedeného vyplývá, že vykonavatel určitého povolání má teoretické vědomostí a praktické dovednosti, je vybaven duševní kapacitou a schopnostmi potřebnými k výkonu určitých pracovních činností. Pracovní činnosti spadají do rámce určitého povolání podle dělby práce tak, aby pravděpodobnost kumulace teoretických znalostí, praktických dovedností a osobních vlastností byla mezi vykonavateli určité skupiny povolání co nejvyšší. V uvedené souvislosti *Celostátní přehled povolání České republiky* předpokládá, že obsahový rámec povolání s kvalifikačními předpoklady není neměnný a že se bude v důsledku technických, technologických a organizačních změn vyvíjet.

V důsledku technických, technologických a organizačních změn lze povolání vymezit jako soubor činností v určitém oboru, pro který byl klient připraven a který dlouhodobě vykonává za mzdu. S pomocí mzdy si opatřuje prostředky na krytí životních potřeb a spoluurčuje vlastní sociální pozici ve společenském celku, jehož je členem. Z uvedeného vyplývá, že povolání lze vymezit *jako specifickou pracovní činnost, schopnost a dovednost danou specifickou pracovní činnost vykonávat a jako šanci na zaměstnání a společenské postavení.* Na povolání lze proto pohlížet jednak *objektivně* jako na pracovní činnost, která uspokojuje základní životní potřeby jedince a jednak *subjektivně* jako na pracovní činnost, pro kterou byl klient připraven na základě svých vloh a dovedností. Povolání je výsledkem dělby práce a profesionalizace určitých souborů pracovních činností, které byly široké, postupně se

diferencují a vedou k specializaci. Povolání je pojem pro činnost, ke které je klient přitahován nebo pro kterou má předpoklady, vzdělání a kvalifikaci. Význam povolání vznikl v křesťanství. Klient mohl být povolán Bohem, který ho volal a klient mu odpověděl nebo neodpověděl. Tak tomu bylo až do 16. století. V katolické církvi se hovořilo o *„povolání ke kněžství“*. Jandourek (2012) se odvolává na Luthera (1483-1546) a Kalvína (1509-1564), kteří kladli důraz na povolání, které mohlo mít různé podoby, a výraz se začal používat také pro světské činnosti. Kniha *„Protestantská etika“* vychází z reformační etiky povolání, kdy je klient ke svému povolání povolán a tím, že ho bude vykonávat co nejefektivněji, se podílí na oslavě božího díla. Daná etika se z původního místa za klášterními zdmi stala masovým jevem. Peněžní zisk představoval známku správného počínání, byl ukazatelem boží přízně, zatímco neúspěch znamenal imperativ a výzvu, že by měl klient pracovat více a lépe. Usilovné a asketické vykonávání povolání je podle učení o predestinaci (předurčenosti klienta ke spáse či k zavržení, které nemůžeme svým jednáním ovlivnit, můžeme pouze z božích ukazatelů na životní cestě usuzovat, zda jdeme správně, či nikoliv)jedinou cestou ke spáse. Akumulace kapitálu tak ztratila nádech nepatřičného a bohatství se stalo znakem boží přízně. Práce přestala být pouze prostředkem obživy, ale stala se něčím více, stala se hodnotou - zaměstnanci pracovali ochotněji, neboť věděli, že pracovat je správné.

O světské podobě povolání hovoří český sociolog Bláha (1879-1960), aby skupina žila a přežila, musí stále uspokojovat své hmotné a duchovní potřeby a musí obhajovat svou existenci. Kolem *hospodářské, kulturní a mocenské osy* se řadí všechna povolání, směřující jednak k uspokojování hmotných potřeb (hospodářská, výrobní a distributivní povolání), jednak k obhájení duchovních potřeb (povolání zaměstnaná vytvářením, rozdělováním a uskutečňováním cirkulace duchovních statků, jimiž jsou hodnoty pravdy, dobra, krásna a duchovně-řadové hodnoty jako pořádek, spravedlnost, vzdělání, útěcha a mír), jednak obhájení jejich existence (politická a mocenská povolání). Podobně jako při rozvrstvení podle stavů, tříd a kast bylo stanoveno sociálním hodnocením určité hierarchické pořadí, tj. stavy, kasty a třídy byly děleny na nižší a vyšší, tak i povolání jsou oceňována jako vyšší, lepší, ušlechtilejší, jiná jako nižší a nežádoucí. Toto souvisí s hodnocením práce, které je ve značné míře determinováno tím, že starý feudální řád dožil a kapitalistický řád dožívá, jejich hodnotící soudy ze sociálně-filosofického hlediska přežívají. Pro sociologii jako vědu jsou všechna povolání a pracovní funkce na stejné rovině důležitosti a významu, protože odpovídají sociálním potřebám a jsou sociálně prospěšné.

Pojem *„povolání“* vymezuje sjednocený soubor specifických pracovních činností v určitém oboru, které jsou vykonávány pravidelně a trvale ve stále stejné soustavě odborně připravenými pracovníky. Odborná příprava k výkonu povolání je strukturovaná podle náročnosti povolání mírou znalostí a dovedností vykonavatele povolání a vytváří počáteční a základní pracovní způsobilost k výkonu povolání. Obsahový rámec povolání je stanoven kvalifikačními předpoklady jeho vykonavatele a vývoj obsahového rámce povolání ovlivňují technické, technologické a organizační změny. Z hlediska uvedených změn je struktura povolání ovlivněna mírou dělby práce podle specifických skupin odvětví a oborů. Pracovní činnosti spadají do rámce specifického povolání podle dělby práce tak, aby kumulace teoretických znalostí, praktických dovedností a osobních vlastností vykonavatelů určité skupiny povolání byla co nejvyšší. Podle kumulace teoretických znalostí, praktických dovedností a osobních vlastností vykonavatelů specifické skupiny povolání nelze pojem *„povolání“* považovat za synonymum pojmu *„profese“*.

3.2 PROFESE A PROCES PROFESIONALIZACE

V souvislosti s profesionalizací, diferenciací a specializací určitých souborů pracovních činností lze vymezit pojem *„profese“*. Profesi lze charakterizovat jako druh pracovní činnosti, k jehož výkonu je vyžadovaná profesní příprava uskutečňovaná jak v rámci školského systému, tak mimo něj. Profese představuje sociální jev, který obsahuje *technickou stránku* (vybavenost technickými nástroji a prostředky), *ekonomickou stránku* (uspokojování základních životních potřeb vykonavatele profese), *právní stránku* (příprava na výkon profese upravená právními normami), *psychologickou stránku* (osobnostní vlastnosti vykonavatele profese) a *sociologickou stránku* (dynamiku profese a sociální procesy spojené s profesí). K analýze profese je nezbytný *profesiografický rozbor* s následujícími informacemi:

1) obecná charakteristika profese jako popis úkolů a používaných prostředků nezbytných pro výkon profese
2) souhrn povinností vykonavatele profese podle organizačních řádů a technologických předpisů
3) popis obsahu pracovních činností a jím odpovídajících pracovních úkonů a pracovních operací
4) popis technických, ekonomických a sociálních pracovních podmínek
5) inventář odborných, fyzických, zdravotních, psychických a osobnostních požadavků na vykonavatele profese
6) popis postavení profese a rozsah společenské odpovědnosti vykonavatele profese

Informace z profesiografického rozboru se koncipují do *profesiogramu*, který je rozhodující k optimálnímu zařazení klienta ve shodě s vymezenými nároky profese. Komplementárním ve vztahu k rozboru profese je rozbor pracovní činnosti klientů, který umožňuje postihnout rozdíly mezi nimi při výkonu profese, při plnění stejných nebo podobných pracovních úkolů, včetně jejich úspěšnosti. Objektivní a subjektivní měřítka k hodnocení úspěšnosti klienta při výkonu profese se vzájemně liší. Subjektivní měřítka jsou založená na úsudcích hodnotitelů, kteří sledují průběh pracovní činnosti klientů a posuzují její výsledky. Výsledky hodnotitelé vyjadřují skrze formy pracovního hodnocení, jejichž rizikem je jistá míra zkreslení. Z uvedeného důvodu lze doporučit formulovat objektivní měřítka k hodnocení výkonu profese, podle kterých lze úspěšnost klienta při výkonu profese měřit. Mezi objektivní měřítka k hodnocení úspěšnosti klienta při výkonu profese lze zařadit:

1) kvalitu práce ve smyslu dodržování parametrů výrobků, oprav, reklamací, plnění norem spotřeby materiálu a dodržování provozních předpisů
2) kvantitu práce ve smyslu objektivních údajů o množství produkce a stavu plnění výkonových norem
3) stabilitu výkonu ve smyslu rovnoměrnosti průběhu a výsledků práce po dostatečně dlouhou dobu
4) spolehlivost výkonu ve smyslu množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů a nářadí
5) délku adaptace jako dobu, za kterou klient zvládne požadavky práce a pracovního zařazení, získá potřebné dovednosti a pro výkon profese nezbytnou míru zkušeností
6) vertikální mobilitu jako možnost získání vyšší pozice a postupu do náročnějšího pracovního zařazení
7) stabilitu v zaměstnání jako délku pracovní praxe a setrvání v určité zaměstnavatelské organizaci

Profesiogram představuje obecnou charakteristiku profese, tj. popis činností, úkolů, funkcí a používaných prostředků nezbytných k výkonu konkrétní profese nebo pracovní pozice. Profesiogram je specifikován souhrnem povinností vykonavatele profese nebo

organizačních řádů, legislativních a technologických předpisů. Komplexní profesiogram obsahuje přesné charakteristiky a popisy dané pracovní činnosti. Spočívá ve vymezení pracovního prostředku, pracovního předmětu, pracovní metody, výsledku pracovní činnosti a pracovních podmínek. Přináší soupis požadavků, které klade pracovní činnost na znalosti, dovednosti a schopnosti vykonavatele profese, stupeň pracovní zátěže a z něho vyplývající nároky na psychické a fyzické předpoklady, rozsah odpovědnosti spojené s vykonáváním práce a s ním související požadavky na vlastnosti vykonavatele profese. Profesiogram je metoda, jejímž výsledkem je profesiografický rozbor, kde na základě popisu pracovních činností a chování klienta lze stanovit požadavky na jeho kvalifikace a kompetence, potažmo na podnikové vzdělávání.

„Profese" je na rozdíl od povolání vymezena pevně stanovenými pracovními úkoly, které jsou shrnuty v profilu profese. Profil profese lze považovat za východisko profesiogramu, který je základem k uskutečňování racionálních změn práce (normování, racionalizace, inovace, srovnávání profesí z hlediska jejich rizikovosti, včetně stupně jejich fyzické, smyslové a duševní zátěže). Profesiogram slouží jako zdroj k formulování kriterií pro hodnocení vykonavatelů profesí, jejich pracovní zácvik, zdokonalování profesní přípravy, optimalizaci jejich pracovního zařazení a efektivní práci s nimi. Výhodou profesiogramu jsou přesně stanovené požadavky na vzdělání a délku praxe v dané profesi. Vnější objektivní náležitosti výkonu profese jsou přesně stanoveny užívanými pracovními postupy, metodami, technologiemi, nástroji, stroji, přístroji a pracovními pomůckami, včetně způsobů kontroly dosažených výsledků a způsobů odměňování. V profesiogramech jsou profese podrobně specifikovány, doloženy zákonnými opatřeními a předpisy v podobě kvalifikačně profesních popisů, tarifních katalogů a profesních statutů. Z hlediska kvalifikačně profesních popisů profese určuje profesiogram specifické znaky vykonavatele. S uvedeným zřetelem jsou individuální charakteristiky vykonavatele profese v konkrétní podobě závislé:

1) na tom, jaké jsou při výkonu profese potřebné schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti
2) na tom, které další vlastnosti výkon profese rozvíjí nebo jednostranným zatížením jejího vykonavatele deformuje.

Profese podmiňuje zařazení jejího vykonavatele do společnosti a souvisí se skutečností, že zařazení podléhá společenskému hodnocení. Společenské hodnocení profesního zařazení vykonavatele profese určují specifická kriteria *(osobní předpoklady, pravděpodobnost získání zaměstnání, finanční ohodnocení, předcházející vzdělání a prestiž profese)*. Z důvodů specifických kriterií jsou některé profese považovány za zajímavější a atraktivnější, což má význam při formování studijní (profesní) hodnotové orientace a vytváření vztahu vykonavatele k profesi. Z uvedeného vyplývá, že kriteria společenského hodnocení profesního zařazení vykonavatele profese vymezují vykonavateli okruh společenských vztahů a prostor k uplatnění na trhu práce.

3.3 ZAMĚSTNÁNÍ JAKO INSTITUCIONALIZOVANÉ POVOLÁNÍ

V souvislosti s délkou odborné praxe a setrvání klienta v zaměstnavatelské organizaci lze vymezit pojem *„zaměstnání"*. Zaměstnání lze chápat jako institucionalizované povolání, které je dané systémem rolí v tržní ekonomice a legislativně vymezeným pracovním úvazkem. Zaměstnání je smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a jako výkon povolání v konkrétní zaměstnavatelské organizaci. *Zaměstnání může být i bez vztahu k povolání jako ekonomická aktivita bez vazby k získané kvalifikaci a absolvované profesní přípravě*. Zaměstnání předpokládá pozici zaměstnavatele a zaměstnance jako variantu ekonomického postavení. Zaměstnání lze doplnit o *„sebezaměstnání"*, ve kterém je klient

sám sobě zaměstnavatelem a zaměstnancem ve vlastním podniku a o *„svobodná“* povolání, ve kterých klient pracuje na základě smluv o dílo bez profesní kariéry v zaměstnavatelské organizaci.

V souvislosti s uplatněním vykonavatele profese na trhu práce lze vymezit pojem *„zaměstnání“ v* pojetí současného nebo posledního pracovního zařazení vykonavatele profese v zaměstnavatelské organizaci. Z pohledu pracovního zařazení v zaměstnavatelské organizaci lze pojem *„zaměstnání“* chápat jako vztah ve smyslu pracovního poměru v instituci nebo zaměstnavatelské organizaci, kde prostřednictvím pracovní činnosti získává vykonavatel profese prostředky k uspokojování vlastních životních potřeb. V souvislosti s uspokojováním vlastních životních potřeb se získáváním prostředků může být právník zaměstnání jako soudce v justici nebo jako právní poradce ve firmě. Z uvedeného je zřejmé, že zaměstnání nemusí vždy konvenovat s profesí vykonavatele, protože právník může pracovat a získávat prostředky k uspokojování vlastních životních potřeb také jako notář nebo jako státní zástupce. Na druhé straně však lze profesi vykonávat bez zaměstnaneckého poměru jako *„svobodné“* povolání, kdy malíř maluje a posléze samostatně prodává vlastní obrazy.

V souvislosti se vzděláváním o *povolání, profesi a zaměstnání* z hlediska času lze označit v etapách profesní kariéry ekonomů profesní poradenství jako poradenskou službu s cílem podporovat přípravu ekonomů k osobnímu rozvoji na začátku jejich profesní kariéry. Z hlediska profesní kariéry se profesní poradenství pro ekonomy jako vzdělávání o *povolání, profesi a zaměstnání* zabývá poskytováním informací o vzdělávacích a pracovních příležitostech k celoživotnímu učení. Z hlediska celoživotního učení profesní poradenství pro ekonomy označuje poradenské služby, jejichž cílem je poskytovat informace ekonomům o vzdělávacích a pracovních příležitostech pomocí informačních a komunikačních technologií. Profesní poradenství pro ekonomy bere v úvahu plné rozpětí problému učení a vzdělávání, jehož dílčí řešení lze uskutečňovat dělbou práce, kam lze zařadit formování a ustavování nových poradenských oborů. K zařazování nových poradenských oborů do konceptu *celoživotního učení* v Evropské unii již dochází. (viz. Příloha 3)

Příklad - Proudění a Tvarování

Vybavte si, zda jste ve svých rozvojových oblastech zažili stavy uváznutí (stuck state) a proudění (flow). Podrobněji si vzpomeňte, jak k nim došlo, jak probíhaly a jak skončily. Připomeňte si, jak jste se cítili ve svých nejlepších chvílích. Zkuste si v rozvojové oblasti a studijních činnostech, kde chcete něco změnit, *tvarování*. Všímejte si u sebe sama a svých spolužáků/partnerů, co dělali lépe, kdy byl jejich stav lepší než obvykle, a upozorňujte se vzájemně na danou skutečnost. Tvarování (formování, shaping) je strategie učení, při které postupnými odměnami a zvyšováním nároků přibližujeme své chování žádoucí podobě. Uvedený typ učení zkoumali behavioristé, zejména Burrhus Skinner, objevitel tzv. *operantního podmiňování*. Operantní podmiňování spočívá v tom, že je chování podmiňováno svými důsledky. Vede-li určité jednání k odměně, vyskytuje se častěji. Skinner byl schopen u holubů dosáhnout tvarováním, že hráli stolní tenis, anebo se chovali *„pověrčivě“*. Zašel tak daleko, že si představoval, jak by těmito mechanismy mohla být společnost formována k dokonalosti. Tvarování se ovšem používalo již před behavioristy, zejména při výcviku zvířat. U zvířat většina lidí odolává pokušení zdlouhavě vysvětlovat, co dělají špatně. Ani u zvířat však není podpora žádoucího chování samozřejmostí. Výcvik koní probíhal velmi často tak, že byla jejich vůle lámána a používalo se trestání nežádoucího chování místo posilování chování žádoucího. Pak se zjistilo, že když koně netrestáme, ale podporujeme, probíhá jejich výcvik rychleji. Za všechny, kteří se zasloužili o uvedené poznání, lze uvést

podle názoru Bahbouha (2010) *„zaříkávače koní“* Montyho Robertse, který dokázal pomocí metody *„join up“* několik týdnů trvající výcvik koní zkrátit do několika desítek minut. Dané poznatky jsou dobře aplikovatelné také mezi lidmi, jak nám vtipně líčí Amy Sutherland.

Řešený příklad - Druhy koučování

Dovednostní (skill coaching) - záleží, jaké úrovně dovedností chce klient dosáhnout, zaměřeno na získání konkrétních dovedností, sleduje změnu chování, cílem je akce, úspěch se měří dosažením standardu kvality.

Výkonnostní (pefromance coaching) - časový rámec je krátkodobý a specifický, zaměřeno na cíl, řešení a byznysové cíle podle korporátních priorit, sleduje změnu chování, cílem je získání znalostí, úspěch se měří splněním úkolu a požadovaným chováním.

Rozvojové (development coaching) - časový rámec je střednědobý a široký, zaměřeno na člověka, osobnost a osobní cíle, sleduje změnu hodnot a postojů, cílem je získání zkušeností, úspěch se měří spokojeností s prací a se sebou sama.

Transformační (transformational coaching) - časový rámec je celoživotní a neznámý, zaměřeno na smysl existence/života/bytí a podstatu bytí, sleduje změnu vnitřního přesvědčení, cílem je dosažení moudrosti, úspěch se měří pocitem pohody a štěstí.

Doplňte tabulku

Typ koučování	**Dovednostní**	**Výkonnostní**	**Rozvojové**	**Transformační**
Časový rámec				
Zaměření				
Změna				
Cíl				
Posuzování				

4 PRACOVNÍ A VÝROBNÍ PROCES V ORGANIZACÍCH

Nemůžeme být šťastni v nečinnosti, pracovní neplodnosti, nýbrž jen v činnosti na všechny strany rozvětvené a ke všem směřující. Aristoteles

Společensky odpovědná organizace řídící se etickými standardy se snaží minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. Dodržováním dobrovolně přijatých, v oblasti etiky nadstandardních zásad nedochází k snižování ekonomické úspěšnosti organizace, ale naopak. Společenská odpovědnost se tak stává významnou konkurenční výchovou pro organizace, které se chovají ekologicky odpovědným způsobem.

4.1 FUNKCE PRÁCE V ORGANIZACÍCH

Práce je plánovitá a vědomá činnost, kterou klient vykonává s nasazením fyzických a duševních sil a která směřuje k uspokojení lidských potřeb. V ekonomii je práce vedle půdy a kapitálu dalším produkčním faktorem. Prací se rozumí práce za mzdu, ale významně je ve společnosti zastoupena také neplacená práce (v domácnosti, při zájmových činnostech) nebo placená neoficiálně či ohodnocena protislužbami (nevyskytuje se v ekonomických statistikách) nebo dobrovolná (charitativní činnost). Práce poskytuje různé hodnoty - *způsob obživy, osvojení dovedností, strukturování času, sociální kontakty a sebehodnocení*. Ztráta uvedených hodnot pro klienty postižené nezaměstnaností představuje vážný sociální a psychický problém. Charakteristickým jevem v moderní společnosti je vysoká dělba práce, která umožňuje vysokou pracovní produktivitu, ale vede zároveň k vzájemné ekonomické závislosti členů společnosti a k pocitu odcizení práce. Současným trendem je zvyšování podílu žen vykonávajících placenou práci a růst počtu lidí vykonávajících nemanuální práci. Základní charakteristiky klienta (pohlaví, věk, sociální status) mají vliv na vykonávání práce a aktuální otázky a trendy v pracovní oblasti (vliv automatizace, robotizace, ekologizace, humanizace práce a institucí).

Práce je činnost funkční, pravidelná a zaměřená na vytvoření nějakého vnějšího produktu nebo výsledku, není samoúčelná, nýbrž má účel mimo sebe. Produkt je individuálně nebo sociálně užitečný. Směřuje-li práce objektivně k určitému produktu, tedy subjektivně žádá určité vynaložení energie, ať fyzické nebo duševní. Práce je kulturní činnost, záležející na pravidelném úmyslném a účelovém vynaložení energie. Její účinek záleží subjektivně v námaze nebo únavě, objektivně ve vytvoření určitých produktů. Produktivnost práce byla dříve chápána úzce. Merkantilisté pokládali za produktivní práci, která zvětšuje množství zlata a stříbra. Fyziokraté pokládali za produktivní práci zemědělskou. Adam Smith považoval za produktivní každou pracovní činnost, jejíž výsledek se hmotně ztělesňuje v uchopitelném předmětu a která zvyšuje hodnotu předmětu. Největší národohospodář 19. století, Fridrich List, pokládal za produktivní také práci duševní a potíral učení o neproduktivnosti osobních služeb. Objektivací práce je všechno, ať v oblasti hmotné, či duševní, co bylo lidskou činností vynalézavou, reprodukční nebo distribuční vytvořeno na spotřebních statcích k uspokojování lidských potřeb.

Pracovní činnost je determinovaná pracovním prostředím, vládnoucími názory o práci, světě, mezilidských vztazích, praktikovanými metodami, užíváním nářadí, nástrojů a strojů. Shrneme-li ideje, názory, metody a prostředky pod *„pracovní systém“*, každý individuální pracovní úkon je formován pracovním systémem na daném místě a v době vládnoucí. Práce je výrazem určité osobnosti a určitého sociálního prostředí. Každý pracovní úkon je znakem a zkratkou, ve kterých jsou zhuštěny pracovní zkušenosti. Pracovní úkon je sociální činnostní

jev, probíhající pod sociální normou. Povaha a úroveň pracovního prostředí je závislá na geografickém prostředí. Systém pracovních úkonů, názorů, metod a pracovních prostředků se liší podle podnebí a přírodního bohatství země. Pracovní úkon bude jinak formován v úrodné a rovinné krajině a jinak v horské a neúrodné krajině, jinak ve městě a jinak na vesnici. Pracovní prostředí je determinováno vývojovou úrovní skupiny a sociálně duchovním klímatem doby a země. Do pracovního prostředí mohou zasahovat a formovat náboženské, politické, sociálně filosofické a výchovné ideje, které přispívají k zvýšení pracovní kvalifikace klienta. Z uvedených důvodů má práce sociální povahu a sociální podmíněnost. Všechny pracovní úkony mají sociální funkci.

Pracovní proces je typ sociálního procesu, který probíhá mezi dvěma pracovními skupinami nebo mezi pracovní skupinou a jedincem v časovém průběhu. Změny, které v pracovních skupinách probíhají, vyplývají z interakce mezi členy a z pracovní činnosti, při které se vytvářejí pracovní hodnoty. Každý pracovní výkon má svou nebo své specifické sociální funkce. *Obecná funkce práce*, která spojuje všechny speciální funkce pracovního procesu, je *funkce sociálně emancipační*, protože osvobozuje klienta od hmotné a mravní bídy života. Práce má rovněž funkci *sociálně solidarizační*, protože pracovní proces vytváří pevné svazky lidského společenství. Práce má kooperativní charakter a pracovní život je velký kooperativní podnik. Lidé jsou na sobě vzájemně závislí. Pracovní proces jim zajišťuje komfort hmotného a duševního života. V rámci sociální solidarity lidé cítí, že organizace nejsou jen spolupracovníci, nadřízení a podřízení, že organizace jsou oni sami, protože jsou s organizací spojeni společenstvím hmotných, duchovních a mravních hodnot.

4.2 HUMANIZACE PRACOVNÍHO PROCESU V ORGANIZACÍCH

Humanizace pracovního procesu v organizacích je v širším smyslu odstraňování časově, fyzicky a psychicky vyčerpávajících, rizikových a zdraví škodlivých pracovních činností z pracovního procesu, zahrnující příslušná opatření (zkracování pracovní doby až po robotizaci práce). V užším smyslu je humanizace pracovního procesu v organizacích hnutí, které vzešlo z humanistické psychologie a potřeby seberealizace klienta. Humanistická psychologie vychází z konceptu konfliktu tzv. *sebeaktualizační potřebou* klienta a omezením životní reality. Uvedený rozpor vyvolává vnitřní konflikt, kterému cíli se klient přiblíží (individualita versus konformismus), a často vede k interpersonálním konfliktům v oblasti postojů a hodnot. Propagátorem humanistického pojetí je *Rogers* (1998), který mezi klienty vysledoval vnitřní potřebu seberealizace a rozvojový potenciál, když klient chce, aby něco vytvořil a něco po něm zůstalo. Dané touhy jsou často v konfliktu s podobnými touhami jiných. Klient z uvedeného důvodu musí hledat kompromisy, činit ústupky, vykonávat určité sociální role a částečně se vzdát vlastní individuality.

Industriální formy masového pracovního procesu omezovaly lidskou tvořivost, protože pro zvyšování pracovní produktivity byla vyžadována jako motivace a stimulace mzda, sociální kontrola a sankce. Kritická sociologie a psychologie varuje před dehumanizaci pracovního procesu. V kritické sociologii *Braverman* varuje před technologickým panstvím manažerů nad společenským životem ostatních pracovníků v organizaci. V řízení a kontrole pracovního procesu proto doporučuje *Stacke* (2005) omezování byrokracie a hierarchie v organizaci. V kritické psychologii zase *Holzkamp* konstatuje legitimizaci technokratů v organizacích. Z uvedeného důvodu navrhuje v organizacích odstraňování překážek manažerského konzervatismu. Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu jsou spojeny s industrializací a technickým rozvojem v 19. století. Vycházely z dopadů industrializace na profesní kariéru. V centru pozornosti byly pracovní podmínky jako

problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska. Výsledky se mohly uplatňovat v bezprostředním řízení organizací a nebyly řídícími subjekty iniciovány. Na počátku 20. století se vyvinul *mechanocentrický* model, který souvisel s *taylorismem* a vycházel z analýzy výrobních procesů s využitím vědeckých metod. Za účelem využití zásob lidské energie *Taylor* provedl rozdělení výrobního procesu na pracovní úkony, eliminoval zbytečné prvky a usiloval o stanovení racionálních způsobů provádění nezbytných postupů. Zavedl diferencovaný systém odměn za práci, který vycházel z pracovních norem stanovených na základě měření času pracovních činností a ze standardizace pracovních prostředků, včetně jejich přizpůsobení pracovníkům a prováděným pracovním činnostem. Podle *mechanocentrického* modelu byl klient součástí technického systému a objektem technického řízení. Personální řízení tak bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů. Snaha o maximální racionalizaci výroby vedla ve svých důsledcích k opomenutí člověka s jeho psychologickými možnostmi. Mechanocentrický přístup vedl k technokracii řídících procesů a práce byla motivována výlučně hmotnými podněty. Taylorovo vědecké řízení bylo prvním pokusem o systematický postup při vytváření pracovních úkolů a manažeři jeho principy překrucovali. Soustředili se na přísné vedení a kontrolu zaměstnanců a na stanovení norem, které znemožňovaly větší flexibilitu. Manažeři zaváděli normy, které se neohlížely na fyzické potřeby a bezpečnost lidských zdrojů a nevyhovovaly jejich psychologickým potřebám.

Cílem sociálně orientovaných strategií manažerů, které se vztahují k liberalizaci a demokratizaci v pracovním procesu, je *reorganizace* pracovních činností. Reorganizace práce se týká přehodnocování rutinní práce, práce se striktní kontrolou, práce roztroušené a standardizované a práce kolektivizované. V rámci reorganizace pracovního procesu lze doporučit zvyšovat účast pracovníků na rozhodování, obohacovat a rozšiřovat jejich pracovní náplň, zvyšovat odpovědnost za vlastní práci a její sebekontrolu a využívat pružnou pracovní dobu, podporovat a vyvolávat tvůrčí aktivitu. Mezi oblasti humanizace pracovního procesu lze zařadit pravidelné změny pracovního místa, střídání pracovních úloh a profesí. *Horizontální rozšiřování* pracovních úloh na úrovni obsluha-údržba umožňuje využití více pracovních dovedností. *Vertikální obohacení* práce o náročnější duševní činnosti (kontrolní, řídící, programátorské) zvyšují odpovědnosti, které byly dříve delegovány pouze nadřízeným. Reakcí na nehumánní aspekty vědeckého řízení byl *sociocentrický* model na počátku 30. let 20. století, který známe jako *„školu lidských vztahů“* (Elton Mayo). V centru zájmu stál úhel pohledu na pracovníky, nikoliv na výrobní potřeby organizace. Ukázalo se, že uspokojování sociálních potřeb v rámci neformálních pracovních skupin hraje z hlediska motivace větší roli než ekonomické pobídky považované vědeckým řízením za klíčové. Klient začal vystupovat v pracovním procesu v roli pracovníka, který má vlastní sociální potřeby. Uspokojování sociálních potřeb klienta se uskutečňuje v pracovních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí jednání. Z uvedeného důvodu jsou zde zdůrazňovány prvky řízení jako uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat za své objektivní cíle činnosti organizace a začleňovat objektivní cíle organizace do vnitřních motivací pracovníků. Využívají se specifické metody hmotné a nehmotné stimulace, aby se lidské zdroje řídily *sociocentricky*. Teorie řízení organizací se zaměřením na *mezilidské vztahy* chápe klienty jako pracovníky ve smyslu individuální bytosti s vlastními individuálními potřebami. Z toho vyplývají jejich vztahy k práci, spolupracovníkům a nadřízeným. Na základě výzkumů interpersonálních vztahů lze teprve koncipovat a realizovat personální řízení v organizacích. Vzdělávání zaměřené na práci s lidmi se opírá o výuku technik *„human relations“*, ke kterým patří skupinové rozhovory, případové studie, hraní rolí, asertivní chování a vedení týmů.

Motivace klienta je daná definicí *Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb*. Lidské potřeby lze rozdělit na základní (fyziologické potřeby, bezpečí a jistota), sociální (přátelství

a úcta) a vyšší (seberealizace). Maslowova pyramida může být transformována na pyramidu hierarchie motivace a odměňování. Zde jsou mezi základními potřebami *peníze* a *prémie*, mezi sociálními potřebami *benefity* a *vzdělání* a mezi vyššími potřebami *profesní kariéra*. Lze doporučit vytvořit komplexní personální a motivační program, který zlepší pracovní morálku a spokojenost zaměstnanců organizace. Ještě v polovině 90. let 20. století platilo o Češích, že více než na sociální/motivační program slyší na zvýšení platu. V současnosti si však organizace uvědomují, že je výhodnější využívat i jiné možnosti. Propracované systémy mimo-finančního odměňování do Česka přinesly pobočky mezinárodních korporací, které se dlouhodobě více zajímají o spokojenost vlastních zaměstnanců. Personální praxe dokazuje, *že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci, méně často pozdní příchody a fluktuaci*. Zaměstnanecké benefity jsou odměnou za pracovní úsilí zaměstnance poskytovanou jako *„přilepšení"* k sjednané mzdě. Organizace podporuje snahy zaměstnanců o *sebevzdělávání*, jde-li o financování studia, poskytování placené dovolené pro studium nad rámec zákonného fondu dovolených, celopodnikové vzdělávání, úhradu odborného školení nebo jinou formu podpory. Úspěšné završení studia by mělo být spojeno s finančním ohodnocením jako ocenění vynaložené námahy. Vzdělané zaměstnance by si organizace měla udržet, vzhledem k jejich nabitým znalostem a investicím, které do nich vložila. Posledním schůdkem ke spokojenosti zaměstnance v organizaci je *profesní kariéra*. Při definování individuálních profesních kariér je nutné brát v úvahu ambice jednotlivců a jejich ambice účelně začlenit do systému pracovních pozic celé organizace. V závislosti na systému pracovních pozic lze pak řídit směřování lidských zdrojů směrem k naplňování strategických cílů organizace, což je jedním z nejdůležitějších úkolů personálních manažerů.

4.3 EKOLOGIZACE VÝROBNÍCH TECHNOLOGIÍ V ORGANIZACÍCH

Ekologizace výrobních technologií v organizacích probíhá dvěma směry. *Auto-ekologizace* výrobních technologií řeší vzájemný vztah pracovníka a pracovního prostředí ve výrobě. *Syn-ekologizace* výrobních technologií řeší vzájemné vztahy pracovních skupin a pracovního prostředí ve výrobě. Podmínkou ekologizace je *ekologická interakce*, která je neosobní, osahuje sub-sociální aspekty struktury výrobních technologií a funguje skrze pracovníky v pracovním prostředí. Cílem ekologizace v organizacích je čistší produkce (clean production) výrobních technologií. Clean production je ekonomicky výhodný způsob snižování negativních dopadů výrobní produkce nebo poskytování služeb organizace na životní prostředí. Mezi důvody organizací k zavádění clean production ve výrobě patří snížení energetické a materiální náročnosti výroby a provozu, úspora finančních prostředků, zvýšení efektivity výroby, zvýšení konkurenční schopnosti organizace a pozitivní vliv a pověst na image organizace. Mezi ekologické postupy a ukazatele organizace nejčastěji zařazují vlastní environmentální politiku, úspory zdrojů energie a vody, třídění a recyklace odpadu, nákup recyklovaných materiálů, výrobu ekologicky šetrných výrobků, provozování ekologicky šetrných služeb (ekolabelling), ekologickou dopravu (místo osobních aut - silniční a horská kola, in-line brusle, přičemž každý zaměstnanec organizace má určený počet kilometrů, které za rok ujede), ekologickou logistiku a zastoupení bezodpadových, energeticky a materiálově nenáročných výrobních technologií.

Pro organizace je důležitá *ekologická ohleduplnost* a *trvale udržitelný rozvoj*. Jedná se o způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich potřeby. *Agenda 21* je program pro 21. století, jak popisuje 6. akční program Evropské unie pro ochranu životního prostředí a strategie udržitelného rozvoje. Od roku 2005 se uplatňuje *ekobusiness*, jehož východiskem je Kjótský protokol (1997). Podnikání je tak podřízeno přísným ekologickým zásadám, úsporám energií

a využívají se úsporné výrobní technologie. Výzvou zůstává, aby lidé snížili vlastní spotřebu a plýtvání. Rizikem zůstává, že se život na Zemi možná udrží, ale ne nutně ve formě člověka. K dlouhodobému zachování lidské existence je nutné vybalancovat ekonomickou činnost člověka s přírodou, tedy se zájmy výrobců a ekologů, přičemž daný *„bezplatný servis“* představuje významný faktor udržitelného rozvoje. Nekonečnou tržní hodnotu má biosféra planety. Na jejím základě je založený trvale udržitelný rozvoj, který představuje nejvyšší prioritu a trvalou *sociální odpovědnost organizace* (corporate social responsibility - CSR) jako součást firemní strategie a kvalitního života v organizaci. K základním principům trvale udržitelného rozvoje v organizacích podle Petříkové a kol. (2008) patří:

1) propojení základních oblastí života
2) dlouhodobá perspektiva organizace
3) omezená kapacita životního prostředí
4) předběžná opatrnost a prevence
5) kvalita života
6) sociální spravedlnost
7) zohlednění vztahu *„lokální-globální“*
8) vnitro-generační a mezi-generační odpovědnost
9) demokratické procesy

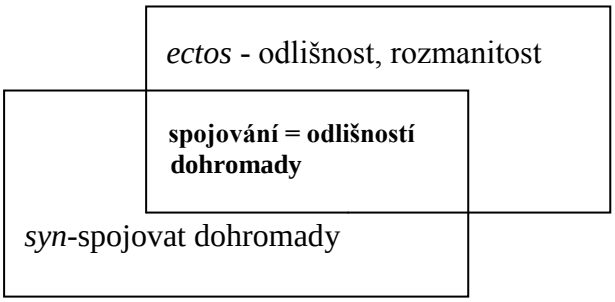
Mezníkem v CSR byl rok 1996, kdy *Jacques Delors* inicioval vznik evropské expertní centrály CSR Europe. Cílem byla *„pomoc organizacím dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí.“* CSR se tak stává dobrovolným integrováním sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. *Stakeholders* jsou osoby, instituce a organizace, které mají vliv na chod organizace a jsou jejím fungováním ovlivněny. V širším kontextu zahrnuje rovněž zákazníky, partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Organizace odhodlaná ctít zásady CSR činí specifické kroky v ekonomické, sociální a ekologické oblasti. Třem pilířům konceptu CSR odpovídají tři charakteristiky strategie *3 P - triple-bottom-line* (people, planet, profit), že se organizace soustřeďuje na ekonomický růst, environmentální a společenské aspekty vlastní činnosti. Ekonomická oblast vychází z etického kodexu podnikatelského chování organizace, transparentnosti, odmítání korupce, etického chování organizace k zákazníkům, dodavatelům a investorům, etických vztahů s akcionáři a ochrany duševního vlastnictví. Sociální oblast organizace se opírá o dodržování zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání lidského kapitálu, vyváženost pracovního a osobního života, firemní filantropii, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti a zajišťování rekvalifikace propuštěných. Ekologická oblast se opírá o ekologickou politiku organizace, ekologické materiály, přepravu a balení, ekologické užívání energie/vody, environmentální management, ochranu přírodních zdrojů, soulad s národními a mezinárodními standardy a snižování dopadů na životní prostředí. (viz. Příloha č. 4)

Příklad - Synektika

Hlavními nástroji synektiky jsou analogie a metafory. Rozbor problému a jeho chápání popisuje výchozí stav, který lze řešit. Spontánním reagováním lze zaznamenat nápady, které se spontánně při řešení problému objeví ve skupině. Nápady se využijí k prohloubení pochopení problému. Dochází k sjednocení skupiny v chápání problému pomocí tvorby analogií, které lze hledat v nejrůznějších oblastech a lze se inspirovat následujícím rozlišením:

1) Přímá analogie - vytvořit seznam přímých analogií k problému a rozvést jej co možná nejpodrobněji. Analogie mohou být z různých oblastí - ekonomika, příroda, lékařství…
2) Osobní analogie - vžít se do některé z analogií z předchozího kroku – Jak byste danou situaci řešili?
3) Fantastické analogie - zapojit vlastní fantazii, představit si, že se daný problém řeší ve světě, v němž je všechno možné.
4) Symbolické analogie - vyjádřit symbolicky, pohybem, zvukem - reálně nebo ve vlastní představě.

Analýza analogií - všimnout si, co mají všechny analogie společného.
Prověřování možných řešení - na úrovni analogií hledat řešení.
Přenos řešení na problém - přenést řešení z analogií na problém, který skupina řeší.
Aplikace - hledat možnost, jak realizovat řešení, které původně vzniklo z analogie a co může znamenat v praxi.



Řešený příklad - Přerámování

Každodenní události vysokoškolského studia závisí na *„rámci“*, ve kterém se pohybujeme. Když se změní rámec každodenních událostí, změní se i reakce na stresové situace. Edison řekl: *„Neselhal jsem tisíckrát. Našel jsem tisíc způsobů, které nefungují.“* Zasazení každodenních událostí do kontextu vysokoškolského studia může posunout jejich význam. V některých případech může být význam zkreslený. Velkou roli zde totiž hraje způsob prezentace každodenní události, protože limituje rámec souvislostí, v nichž probíhá. Danému procesu se říká *rámování*. Rámujeme každodenní události na fakultě kritickým pohledem, interpretujeme vlastní chování a chování druhých. Koučování rámuje náhled na každodenní události kladením otázek. Úkolem kouče je pomoci studentům pochopit, co se v rámci vysokoškolského studia na fakultě děje a jaký lze mít na každodenní události vliv.

Vhodně volenými otázkami lze korigovat pohled na každodenní události a na jejich roli při vyústění do stresových situací, které jsou součástí vysokoškolského studia. Z toho vyplývá potřeba *„přerámovat“* stresovou situaci vhodně volenými otázkami a měnit tak postoje

k běžným událostem reálného vysokoškolského studia. Přerámování pomůže při změně sebehodnocení a hodnocení stresové situace, ve které se nacházíme. Kouč pomůže studentovi přejít z jednoho rámce do druhého. Přerámování neprobíhá ve skocích, ale pomalu a kontinuálně. Proměnu osobního nastavení si lze představit jako pohyb z jednoho modelu rámování do druhého na ose od méně produktivních modelů (-) k produktivnějším (+). Přerámování vypadá jako vějíř nebo rozevřená kniha, každá přímka představuje jeden model rámování skutečnosti, resp. jednu z možných voleb interpretace skutečnosti. Na změně ohniska pro rámování skutečnosti se podílí koučování prostřednictvím pozitivní zpětné vazby.

Přerámování lze rovněž aplikovat na týmové kolektivní sporty tak, aby sportovci nevnímali stresující momenty ve hře (zápasy, klíčová utkání ligy) jako negativní, ale jako výzvu a šanci. Z uvedeného důvodu k posílení psychické kondice sportovců lze doporučit řešení při obraně (presinku) ze strany soupeře. Program řešení při presinku ze strany soupeře obsahuje následující body:

1) Útočící soupeř nabízí možnost brejků.
2) Afirmace sportovců ve smyslu: *Pod tlakem jsme silnější a psychicky odolnější!*
3) Kontrolovat body vnímání sportovců v průběhu utkání.
4) Neúspěšná obrana (presink) stojí soupeře mnoho sil.
5) Neúspěšná obrana (presink) soupeře stresuje.
6) Upřednostňovat jednoduchá herní řešení místo složitých herních signálů.
7) Posilovat afirmace sportovců ve smyslu: *Na toto jsem připraven, nic mě nezaskočí!*

Přerámování lze aplikovat tak, že nepříjemné momenty v zápase nebo utkání zasadíme do jiného rámce, aby dostaly nový smysl. Volíme užitečnou formu místo formy, která by koučovaného sportovce zraňovala.

5 KLÍČOVÉ KOMPETENCE A ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI

Nikoho nelze nic naučit, je pouze možné pomoci mu poznat sebe sama. Galilei

Klíčové kompetence poprvé popsal Mertens (1974). Svým konceptem klíčových kompetencí Mertens rozvíjí kognitivně-teoretický přístup orientovaný na jednání. Klíčovými kompetencemi nazývá schopnosti klientů, protože jim pomáhají se vyrovnat se skutečností a s nároky flexibilního světa práce. *Základní kompetence* jsou základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládání různých situací a požadavků na trhu práce. *Horizontální kompetence* jsou schopnosti získávat informace, porozumět jim, zpracovávat a chápat jejich specifičnost. Rozšiřující prvky jsou základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní operace) a znalosti důležité pro určité povolání (technika měření, ochrana práce, manipulace s nářadím). Dobové faktory jsou mezery doplněné ve znalostech vzhledem k novým poznatkům (moderní dějiny a literatura, počítání s množinami, ústava).

5.1 KLÍČOVÉ KOMPETENCE A ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI V CELOŽIVOTNÍM UČENÍ

Celoživotní učení představuje pro Evropskou unii *„základní přístup k rozvoji politiky vzdělávání“*. Celoživotní učení na jedné straně podporuje sociální začleňování a osobní naplnění klienta a na druhé straně zvyšuje jeho zaměstnatelnost a přizpůsobivost novým pracovním příležitostem. Z uvedených důvodů představuje klíčový prvek pro osobní růst a zaměstnatelnost. Evropský kvalifikační rámec pro celoživotní učení (EQF) přijala Evropská komise (2005) jako návrh, ve kterém identifikuje osm klíčových kompetencí v oblasti celoživotního učení:

1) komunikaci v mateřském jazyce
2) komunikaci v cizích jazycích
3) matematické dovednosti a základní znalosti z oblasti vědy a technologií
4) digitální dovednosti
5) schopnost učit se
6) mezilidské, společenské a občanské dovednosti
7) kulturní odlišnosti a kulturní projev
8) podnikatelské dovednosti

Záměrem definování klíčových kompetencí v oblasti celoživotního učení na evropské úrovni je poskytnout referenční nástroj pro politiky, poskytovatele vzdělání, zaměstnavatele a studenty na cestě k aktivnímu občanství, sociální soudržnosti a zaměstnatelnosti. Evropský parlament uvedená doporučení schválil v roce 2006. Evropský kvalifikační rámec pro celoživotní učení jako cíl sleduje usnadnění přenosu a uznávání kvalifikací zaměstnanců členských států Evropské unie. Evropský kvalifikační rámec slouží jako nástroj, který objasňuje vztah mezi dosaženým vzděláním a odbornými znalostmi z různých národních vzdělávacích systémů. Evropský kvalifikační rámec tak zvyšuje transparentnost a příslušnost evropských vzdělávacích systémů, ať už jde o obecné vzdělávání, vzdělávání dospělých, odborné vzdělání nebo profesní přípravu. Podporuje rovněž mobilitu studentů a lidských zdrojů v organizacích.

Asociace evropských hospodářských komor *Eurochambers* je přesvědčená, že Evropský kvalifikační rámec pro celoživotní učení *„zvýší transparentnost“ odlišných systémů kvalifikací a přispěje k pokračování Kodaňského procesu (posílená spolupráce v evropském*

odborném vzdělávání a přípravě), posílení celoživotního učení a mobility a pomůže k dosažení lisabonských cílů.“ Eurochambers ale na druhé straně konstatuje, že stávající podoba Evropského kvalifikačního rámce je komplikovaná a mělo by dojít k většímu sblížení s organizacemi a jednotlivci. Podle jejího názoru je osm referenčních úrovní pro posuzování výsledků vzdělávání mnoho.

Evropští sociální partneři uzavřeli 25. ledna 2006 výroční hodnotící zprávu v oblasti celoživotního učení pro rozvoj znalostí a dovedností. V dokumentu hodnotí svou *„činnost při šíření a zvyšování povědomí“* jako velmi úspěšnou. Evropská komise ve zprávě pro rok 2006 nazvanou *„Pokrok při dosahování lidských cílů v oblasti vzdělávání a odborné přípravy“* uvádí, že *„zvyšování participace dospělých na celoživotním učení představuje výzvu“*. Evropská komise v dokumentu konstatuje *„zásadní poselství pro účast dospělých na celoživotním učení“*. Účast dospělých na celoživotním učení se přibližuje evropskému cíli, ale nedostatek empirických dat v některých evropských zemích daný pokrok nadhodnocuje. V různých zemích Evropské unie stále přetrvávají nerovnosti v přístupu k celoživotnímu učení. Dospělí s vysokou úrovní dosaženého vzdělání se dalšího vzdělávání účastní s 6krát vyšší pravděpodobností, než dospělí s nižším vzděláním. V oblasti neformálního vzdělání je to 10krát tolik. Starší občané se navíc účastní vzdělávání s nižší pravděpodobností než mladší. Rostoucí participace dospělých na celoživotním učení představuje výzvu i z regionálního hlediska. Řada evropských regionů je značně pozadu, přestože se nacházejí v evropských zemích, kde je obecně míra participace na celoživotním učení vyšší.

Politiky zaměřené na zvyšování míry participace v celoživotním učení by se tudíž měly zaměřit na klienty s nižším vzděláním, na participaci starších věkových skupin na vzdělání a profesní přípravě, stejně jako na regionální rozměr. Pro členské země Evropské unie je zásadní implementovat své závazky na vypracování komplexních a rozsáhlých strategií pro oblast celoživotního učení. *Podnikatelé* jsou přesvědčeni, že důraz by měl být kladen na rozvoj jak schopností, tak motivace pokračovat v učení po celý život a na schopnost neustále se přizpůsobovat novým změnám a výzvám. Celoživotní učení je klíčem k zaměstnatelnosti, konkurenční schopnosti, přizpůsobivosti a aktivnímu občanství, které jsou těsně propojené. *Neziskové organizace* zdůrazňují obecné výhody celoživotního učení, které nejsou spojeny pouze s potřebami trhu práce, ale také s aktivním občanstvím a sociální soudržností. *Sdružení evropských vysokých škol* je přesvědčeno, že základní dovednosti jsou důležité z hlediska aktivního občanství a zaměstnatelnosti lidských zdrojů. Evropské instituce, které poskytují vysokoškolské vzdělání, chápou celoživotní učení jako kolektivní odpovědnost. Zdůrazňují, že je nezbytné, aby vlády evropských zemí investovaly do přípravy učitelů a školitelů na všech úrovních vzdělávání, jak neformálního, tak formálního. Poslanci Evropského parlamentu schvalují zprávy k návrhům Evropské komise o klíčových kompetencích a základních dovednostech v oblasti celoživotního učení. Ve zprávách pravidelně vyzývají evropské země k přijetí národních strategií k danému tématu. *Ačkoliv je myšlenka celoživotního učení nyní obecně rozšířená a jsou známy jeho potenciální přínosy k vytváření společnosti založené na znalostech, málo klientů je ochotných se dále vzdělávat po opouštění školy*, píšou zprávy Evropského parlamentu.

5.2 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ

Klíčové kompetence představují přenosný a multifunkční soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý klient pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost. Základy klíčových kompetencí by měly být osvojeny po ukončení základní povinné školní docházky a měly by vytvářet základ pro další vzdělávání

jako součást celoživotního učení. V rámci identifikace klíčových kompetencí neexistuje jediný univerzálně přijímaný model. Lze identifikovat dva hlavní proudy. Prvním proudem jsou klíčové kompetence *předmětové*. Druhým proudem jsou klíčové kompetence *všeobecné, nad-předmětové*. Evropská komise podle stanovených priorit identifikuje pro etapu základního vzdělávání *osm* oblastí klíčových kompetencí. Popis klíčových kompetencí se omezuje na základní vzdělání, protože uvedenou etapou vzdělávání projde každý a osvojení klíčových kompetencí a základních dovedností lze proto zajistit. V dalších etapách vzdělávání a při vzdělávání dospělých lze předpokládat, že se klíčové kompetence budou dále rozvíjet. Vzhledem k tomu, že název kompetencí nemůže úplně postihnout celou škálu vědomostí, dovedností a postojů, které kompetence zahrnuje, existuje ke každé klíčové kompetenci zvlášť krátká definice. Definice je důležitá zejména u kompetencí, které jsou formulovány nově, např. *„entrepreneurship“*. V češtině zatím pro kompetenci *„entrepreneurship“* neexistuje adekvátní termín a název kompetence se předkládá jako *podnikatelské dovednosti*. Bez uvedení definice by ovšem mohlo dojít k nedorozumění, že se jedná o zavádění odborné ekonomie do škol, což se míjí s podstatou dané kompetence v pojetí Evropské komise.

Osm klíčových kompetencí je rozděleno do dvou skupin. První skupinu tvoří kompetence, které se vztahují k *vyučovacím předmětům*. Druhou skupinu tvoří kompetence, které jsou *nad-předmětové, tzv. kros-kurikulární*. Zde se jedná o kombinaci dvou modelů, se kterými se lze setkat v mezinárodních studiích a současných evropských kurikulích škol. V rámci každé oblasti je popsáno, jakými vědomostmi, dovednostmi a postoji mají klienti/studenti disponovat. Vzhledem k odlišné terminologii nemusí jednotlivé pojmy odpovídat normě v české odborné terminologii.

Mezi *předmětové* klíčové kompetence patří komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizím jazyce, matematické gramotnosti a ke kompetencím v oblasti přírodních věd a technologií a gramotnost k informačním a komunikačním technologiím. *Komunikace v mateřském jazyce* je schopnost vyjádřit a interpretovat myšlenky, pocity a informace v ústní a psané podobě a zapojit se do komunikace v různých sociálních kontextech - v práci, doma a při volnočasových aktivitách. *Komunikace v cizím jazyce* je kompetence zahrnující stejné oblasti (schopnost produktivní a receptivní dovednosti v psané a mluvené podobě) jako komunikace v mateřském jazyce. Úroveň osvojení cizího jazyka ovšem nemusí být shodná s jazykem mateřským a pro různé cizí jazyky se liší. *Matematické gramotnosti a ke kompetencím v oblasti přírodních věd a technologií* představuje matematickou gramotnost, která je schopností písemně a z hlavy sčítat, odečítat, násobit, dělit a užívat dané matematické operace k řešení problémů v každodenním životě. Důraz je kladen více na proces řešení problémů než na stanovený výsledek, na prováděnou činnost více než na klientovy/studentovy znalosti. V přírodních vědách se jedná o znalosti a metodologie, které lze používat k vysvětlování jevů v okolním světě. Technologie představuje aplikaci znalostí jako prostředek, kterým klient/student ovlivňuje prostředí, v němž žije.

Mezi nad-předmětové klíčové kompetence patří schopnost se učit, interpersonální, interkulturní a sociální kompetence a občanské kompetence (city). Kompetence učit se učit je nezbytná pro organizaci a řízení vlastního učení (samostatně a ve skupině), pro získávání, zpracovávání, hodnocení a integraci nových znalostí a pro schopnost aplikovat kompetenci učit se učit v různých situacích a kontextech, včetně samotného učení a řešení problémů doma, ve vzdělávacím procesu, v práci a ve společnosti. Interpersonální, interkulturní a sociální kompetence a kompetence občanské (city) zahrnují všechny formy jednání, které si každý klient/student musí osvojit, aby byl schopen se efektivně a konstruktivně podílet na dění ve společnosti a dokázal řešit problémy v osobním, rodinném a veřejném kontextu.

Podnikatelské dovednosti mají pasivní a aktivní účast, protože jednak vedou k stimulaci změn, které iniciuje sám klient/student, ale také k schopnosti vítat a podporovat změny, které jsou vyvolány vnějšími faktory. Změny pak vedou klienta/studenta k tomu, aby dokázal změny pozitivně vnímat, přebírat odpovědnost za vlastní jednání (pozitivní a negativní), dokončil, co započal, měl představu, čeho chce dosáhnout, vytýčil si vlastní cíle, usiloval o jejich praktickou realizaci a byl motivován k úspěchu. Kulturní rozhled - tvůrčí dovednosti, vnímání kulturního dění (tvořivost) představují schopnost vážit si projevů kultury a společenských mravů, včetně schopnosti vážit si literatury, umění, hudby a dalších firem tvůrčích projevů člověka.

5.3 PRIORITY VÝBĚRU KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ A ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ

V rámci lisabonského procesu byly při výběru klíčových kompetencí a základních dovedností sledovány *tři* priority, které lze identifikovat ze sledovaného cíle. Cílem výběru klíčových kompetencí a základních dovedností je osobní naplnění a rozvoj klienta/studenta v průběhu celého jeho života. Klíčové kompetence musí klienta/studenta vybavit, aby byl schopen sledovat vlastní životní cíle a usiloval o celoživotní učení v průběhu profesní kariéry. K dosažení sledovaného cíle pomáhá aktivní občanství a zapojení do společnosti. Klíčové kompetence vedou klienta/studenta, aby se jako občan zapojil aktivně do společenského dění a reflektoval veřejné mínění. Zaměstnatelnost klienta/studenta (lidský kapitál) ovlivňuje jeho schopnost získat odpovídající a kvalitní zaměstnání na trhu práce. V souvislosti s aktivním občanstvím a lidským kapitálem lze uvažovat: *„Proč by měly být klíčové kompetence multifunkční?“* Klíčové kompetence by měly být použitelné v různých situacích a kontextech. Jejich základy jsou osvojeny do ukončení povinné školní docházky a vytvářejí východisko pro další vzdělávání jako součást celoživotního učení. Koncept klíčových kompetencí - *nad-oborové, interdisciplinární, kořenové/jádrové/centrální (core)* obsahuje následující schopnosti klienta: *komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit,* včetně *schopnosti přemýšlet a ochoty se učit*.

Komunikativnost znamená připravenost a schopnost klienta vědomě a harmonicky komunikovat a vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji. Vědomě tak ostatním naslouchat, umět rozlišovat podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a dbát neverbálních signálů (znát potřeby, umět naslouchat, opakovat a shrnovat, vyjadřovat se jasně, dávat zpětný signál, všímat si neverbálních signálů).

Kooperativnost znamená připravenost a schopnost klienta podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech, poskytovat své vědomosti a být vstřícný k ostatním. Respektovat tak jejich představy a názory, dodržovat dohodnutá *„pravidla hry“* a neztrácet ze zřetele společný cíl (respektovat ostatní, umět řešit konflikty, respektovat mínění, přijímat odpovědnost, přinášet reálné představy, sledovat cíle).

Řešení problémů znamená připravenost a schopnost klienta převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost a spoluodpovědnost, zpracovávat samostatně informace, plánovat výsledky, dokumentovat a shrnovat fakta systematickými postupy, prozíravým myšlením a optimalizovat průběh prací. *Tvořivost* znamená připravenost a schopnost klienta být otevřený k poznávání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů. Být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením, umět rozpoznávat problémy a rozčlenit je na dílčí komponenty, hledat a nacházet alternativy řešení, dílčí řešení smysluplně spojovat

v celkové a znát optimální postupy vedoucí k cíli (vytýčit cíle, vytvářet asociace, být spontánní, odpoutat se od stereotypu, umět analyzovat, poznávat struktury).

Samostatnost znamená umění a schopnost klienta vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na konkrétním úkolu, znát vlastní přednosti a slabé stránky a umět se produktivně vypořádat s kritikou. *Výkonnost* znamená připravenost a schopnost klienta pracovat cílevědomě, soustředěně a plánovitě, snažit se samostatně o získávání informací o způsobech k řešení, zastávat vlastní názory i proti názorům ostatních, být při tom otevřený kritice a schopen převzít osobní odpovědnost, včetně využití nabízených možností (motivace k výkonu, poznat hranice výkonu, adekvátní řešení konfliktů, stanovení priorit, využívat možnosti).

Přijmout a nést osobní odpovědnost znamená připravenost a ochotu klienta převzít odpovědnost a spoluodpovědnost v přiměřeném rámci, umět odhadnout důsledky vlastního způsobu jednání. Z profesního hlediska umět rozeznat význam důvěryhodného, spolehlivého jednání, a svou pohotovostí k pracovnímu nasazení a smyslem pro kreativitu pozitivně ovlivňovat výkony týmu. Představuje vůli klienta identifikovat se s úlohou, před kterou je postaven, plnit úlohu vědomě a spolehlivě. Zasazovat se za druhé, umět odhadnout možné důsledky vlastního jednání pro ostatní a chovat se s vědomím jistoty, kolegiálně a vhodně k okolí, předpokládat problémy k projednání a naléhat na jejich vyjasnění (tvůrčí jednání, jednat vědomě, mít vůli, dodržovat dohody, umět vybírat, odhadnout dopady).

Schopnost zdůvodňovat a hodnotit znamená připravenost a způsobilost klienta věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupiny a cizí výsledky. Při tom používat přiměřeně kriteria a měřítka hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět výsledky systematicky shrnovat. Dostat se tak do situace, kdy je klient schopen pracovat samostatně na základě vlastních rozhodnutí, zdůvodnění a vyžaduje zdůvodnění u vyjádření a hodnocení ostatních (rozpoznat souvislosti, objasňovat hodnoty, umět rozlišovat, pozorovat, argumentovat, distancovat se).

Schopnost přemýšlet a ochota se učit znamená připravenost a způsobilost klienta rozvíjet ochotu k učení, myslet v souvislostech a systémově. Znát vlastní přístup k učení, dále jej rozvíjet a vzhledem k mezerám ve vlastních vědomostech a problémům k učení, být motivován zvědavostí a zaujetím, snažit se dostat k novým zdrojům informací a smysluplně je využívat. Rozlišovat mezi podstatným a nepodstatným a poznávat příčiny a vzájemné souvislosti vlivů složitých věcných obsahů, spojovat nové vědomosti se osvědčenými a v budoucnu být schopen je smysluplně aplikovat na nové věcné obsahy (umět propojovat, vytvářet *„obrazy“*, používat všech smyslů, aktivně aplikovat, dbát na prožitky úspěchu, získávat emocionální podněty k učení). (viz. Příloha č. 5)

Příklad - Stvrzení (konfirmace)

Konfirmace je vnitřní stvrzení spojené s uvědoměním. Díky uvědomění je možné se vracet k zachyceným okamžikům, jak *„Hledáním ztraceného času“* připomíná Marcel Proust a s ním umělci fascinovaní plynutím času. Albert Camus je považován za spisovatele pesimistického, ale dílem *Mýtus o Sisyfovi* vnukává povzbuzující myšlenku: *Nejsme nepodobní Sisyfovi, neboť stále o něco usilujeme*. Toto však neznamená, že musíme být nešťastní. Možná, že se zaměřujeme hlavně na cestu nahoru. Lze předpokládat, že si Sisyfos docela užíval cesty dolů, na kterou se vždycky těšil. Podobně jako si Solženicynův Ivan Děnisovič dokázal užít drobných radostí v gulagu, ať už šlo o dobře postavenou zeď nebo

malý, pomalu se rozplývající kousek salámu. Všechny uvedené okamžiky je ovšem nutné vědomě zachytit. Vědomé zachycení prověřili experimentem Robert Emmons a Michael McCullough, kteří zjistili, že zapíšeme-li si každý týden pět věcí, za které jsme vděční (a které přitom mohou být v životě stále přítomné), vede nás to k lepší zdravotní kondici, optimismu a štěstí. Podobně silný efekt (v nárůstu pocitu štěstí a v redukci stresu) byl prokázán mezi lidmi, kteří si během pěti týdnů třikrát na 20 minut připomněli, co pro ně znamená člověk, kterého mají rádi (Floyd). Výzkumníci dokládají, že významnou změnu může přinášet již pouhý úsměv. Uvědomte si, co vám na právě probíhající chvíli vyhovuje, s čím jste v daný okamžik spokojeni a za co jste vděčni. Když si to uvědomíte a zapíšete danou skutečnost, požádejte o zpětnou vazbu partnera.

Řešený příklad – Neurolingvistické programování

Neurolingvistické programování (NLP), které vychází z ericksonovské, gestaltské a rodinné terapie. Poskytuje techniky a postupy, které mohou využívat v Profesním poradenství také neodborníci.

První možností využívání NPL je tzv. modelování v pozorování lidí, kteří mohou být příkladem v kopírování jejich chování, myšlení a vnitřních pochodů.

Druhou možností je pěstování vnímavosti k tomu, jaký je vlastní cíl, co lze na základě vlastního aktuálního chování v současnosti získat a nakonec, jak lze mluvení a chování pozměnit, aby toho, co je žádoucí, bylo skutečně dosaženo.

Třetí možností je zakotvení zdrojů ve smyslu zakotvení psychického zdroje síly za pomoci vytvoření žádoucí představy a jejího propojení s tělesným úkonem, který v budoucnu pomůže daný zdroj rychle přivolat a využít.

Čtvrtou možností je zkoumání úspěšných vzorců chování a postupů úspěšných terapeutů a kasuistik, kdy došlo ke změně a využívání objevených principů a postupů jako inspirace pro konkrétního klienta.

Aplikovat lze NPL k formování pozitivního obrazu jakéhokoliv sportovního týmu v rámci týmových kolektivních sportů (košíková, házená, kopaná, florbal, odbíjená) použijeme-li vizi *„Chceme zvítězit!“*. Zdůrazňujeme tak mentální sílu sportovců mentálním naladěním, vnímáme práci rozhodčích a podchytíme nepředvídatelné faktory v utkání. Taktiku hry před utkáním trenéři předem prodiskutují s kapitánem družstva, posílí psychickou odolnost sportovců proti nepředvídatelným okolnostem v zápasu a zapojí jejich kapacitu k zpracování nepředvídaných herních situací ze strany soupeře. Využijí program k posilování psychické kondice sportovců *„Naše mentální síla“* s následujícími body tak, aby s nimi sportovci aktivně pracovali:

1) Nastavit herní cíl a průběžně v zápase cíl sledovat.
2) Cestu k hernímu cíli v průběhu hry pružně přizpůsobovat.
3) Vlastní síly sportovců vědomě využívat.
4) Motivovat sportovce k přesvědčení o jejich vlastní síle.
5) Posilovat pozitivní řeč těla sportovců.
6) Herní pokyny formulovat pozitivně a jednoznačně.
7) Motivovat sportovce k přijetí nevyhnutelných okolností a plně je akceptovat.
8) Formovat mezi sportovci zodpovědnost k týmu.

9) Motivovat sportovce k sebereflexi a učení se z vlastních chyb.
10) Motivovat sportovce k přesvědčení, že jsou silní i v případě porážky.
11) Nedovolit sportovcům se nechat ovlivňovat rušivými myšlenkami.
12) Učit sportovce cíleně ovládat vlastní napětí na úroveň optimálních výkonů.
13) Motivovat sportovce, aby obtížné situace brali jako výzvu a šanci.
14) Koncentrovat sportovce na jednoduchá herní řešení.
15) Učit myslet kolektivně ve smyslu: *Jeden za všechny, všichni za jednoho!*
16) Učit sportovce jednat rozhodně v mezích pravidel.
17) Učit sportovce eliminovat rušivé myšlenky při střelbě na branku/koš.
18) Učit sportovce relaxovat směrem k psychickému uvolnění.
19) Dobře se týmovým sportem v zápase i na tréninku bavit.

6 PROFESNÍ KOMPETENCE JAKO PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST

Jediná omezení, která v lidských životech existují, si klademe my sami. Konfucius

Obecná nebo specifická (situační) pracovní způsobilost ovlivňuje vymezená pravomoc a odpovědnost klienta. Vyjádření pracovní způsobilosti ve smyslu rozhodovací pravomoci je spojeno s organizační strukturou podniku a se souvisejícím stylem řízení lidských zdrojů. Profesní kompetence je potenciál klienta k pracovnímu výkonu a kompetentnost je realizovaná schopnost k podání vysokého pracovního výkonu co do kvality a kvantity. V souvislosti s vysokým pracovním výkonem lze hovořit o *„skutečné profesionalitě“* klienta.

6.1 VZTAH KVALIFIKACE A PRACOVNÍ KOMPETENCE

Kvalifikace označuje soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem, rozvíjený v systému dalšího vzdělávání a doplněný o zkušenosti klienta. Kvalifikační požadavky/předpoklady jsou *formální* dané odbornou profesní přípravou a *neformální* dané nadstavbou zkušeností, pracovních návyků a dovedností. *Kvalifikace* je soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiální způsobilosti uznávané státem k výkonu určité profesní činnosti. Kvalifikace se získává odbornou profesní přípravou na povolání absolvováním školy a praxí. Rozlišujeme *subjektivní* kvalifikaci jako soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaný během profesní kariéry s potenciální možností pro výkon určité profesní činnosti. *Objektivní* kvalifikace (kvalifikovanost práce) jsou požadavky na kvalifikaci klienta jako pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací klienta je operativní úkol vzdělávání v organizacích, což je permanentní proces. Neustálý proces v pracovních zdrojích a pracovním procesu čelí změnám, což si vynucuje průběžné přizpůsobování klienta. Nesoulad mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací klienta přináší problémy na obou stranách.

Kvalifikace je formální výstup procesu hodnocení a uznání, který je dosažený, určí-li kompetentní orgán, že klient dosáhl učebních výsledků, které odpovídají předepsaným standardům. Kvalifikace bezprostředně souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří klientem osvojenou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, postojů a pracovních návyků, která je potřebná k oficiální způsobilosti pro výkon profesní činnosti. Kvalifikace získané v počátečním vzdělávání jsou následně rozvíjeny v systému dalšího profesního vzdělávání. Kvalifikace jsou ovlivňovány sociálními partnery, kteří stojí mimo vzdělávací systém. Spolupráce sociálních partnerů při osvojování vzdělávacích a pracovních standardů je častá, což mění způsob, jakým jsou kvalifikace definovány a konstruovány. Jsou tradičně signálem úspěšného ukončení formálního vzdělání a odborné profesní přípravy. Otevírají cestu k dalšímu odpovídajícímu stupni počátečního vzdělání nebo umožňují vstoupit na trh práce. S rostoucím významem a ekonomicko-politickým akcentem na celoživotní učení je od lidských zdrojů vyžadovaná průběžná aktualizace a rozšiřování *znalostí, dovedností a kompetencí* po celou profesní kariéru. Vzrůstá tak a částečně se mění role kvalifikace. Díky změnám na trhu práce nezůstávají klienti v jednom zaměstnání celý život. Kvalifikace v evropských dokumentech je *„formální výstup hodnocení a validace, který je získán v okamžiku, kdy příslušný orgán stanoví, že klient dosáhl vzdělávacích výsledků podle daných standardů“*. V české legislativě jsou kvalifikace a kvalifikační standard vymezeny v zákonu č. 179/2006 Sb., kterým se také zavádí *Národní soustava kvalifikací*.

Postupná ztráta původní kvalifikace, vzniklá procesem zapomínání a ztrátou pracovních návyků dlouhodobým výkonem jiných profesních činnosti, způsobuje *kvalifikační erozi*. Rychlý vývoj všech oborů za současné absence dalšího profesního vzdělávání způsobuje stav, kdy přestává být rozhodující pouze kvalifikace daná výstupním certifikátem. Začínají být rozhodující schopnosti potřebné pro určité místo, včetně praxe, pružnosti myšlení, schopnosti týmové práce a praxe v zahraničí. *Kvalifikační kurz*, který umožňuje si osvojit nové znalosti a dovednosti v rozsahu, jaký vyžaduje odborná příprava pro určitou práci, zajistí klientovi *kvalifikační potenciál*. Kvalifikační potenciál ovlivňuje disponibilita klientových schopností, znalostí a dovedností připravených pro realizaci konkrétní činnosti, včetně připravenosti jejich uplatnění v profesní seberealizaci. *Kvalifikační úroveň* je specifikace požadavků na výkon konkrétních pracovních činnosti. Jedná se o soubor odborných vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností a schopností nutných k výkonu konkrétní pracovní činnosti. V rámci Evropské unie je navrženo pět kvalifikačních stupňů - od schopnosti vykonávat rutinní práce až po autonomní činnost s vysokou odpovědností.

Vzdělání vedoucí k získání a udržení kvalifikace je *kvalifikační vzdělání* jako významná složka dalšího profesního vzdělání společně s rekvalifikacemi a periodickými školeními. Kvalifikační vzdělání je řešeno v rámci zákona č. 262/2006 Sb. a zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. V paragrafu 227 je charakterizován osobní rozvoj klientů jako pracovníků, který obsahuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů všech druhů odborných škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Vyjadřuje obecné označení dynamického rozvoje všech složek kvalifikace žádoucím směrem. *Kvalifikační zkouška* nahrazuje odbornou způsobilost prokazovanou výučním listem nebo jiným dokladem o řádném ukončení učebního oboru a doklady o vykonání stanovené délky praxe pro výkon řemeslných živností a v rozsahu stanoveném živnostenským zákonem i pro vázané a koncesované živnosti. Kvalifikační zkouška se vykonává před komisí, složené ze zástupců živnostenského úřadu, příslušné střední odborné školy nebo středního odborného učiliště, jakož i příslušného živnostenského společenstva, je-li zřízeno. Kvalifikační zkoušku není nutné vykonávat v případech doložení ukončení učebního poměru nebo studia v příbuzném oboru a dokladem o vykonání jednoroční praxe nebo tříleté praxe v příbuzném oboru. Doklady o odborné způsobilosti lze nahradit dokladem o vykonání šestileté praxe v oboru.

Profesní kompetence je soubor schopností, znalostí, dovedností a z-reflektovaných zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k zvládání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jsou *mezioborově přenosné*. Svět práce a lidí se výrazně proměňuje. Vlivem řady faktorů v něm dochází k rychlejším a dramatičtějším změnám v obsahu a rozsahu pracovních činností. Některé profese nově vznikají, jiné zanikají a ostatní proměňují požadavky kladené na efektivní výkon, včetně kvalifikačních požadavků. Část dříve naučeného přestává platit a těžiště odpovědnosti za vlastní učení a vzdělávání je přesunuto do *„privátní“* sféry. Jedná se o celoživotní učení a nepřetržitý rozvoj, za který nese odpovědnost klient. Kvalifikaci doplňuje, rozšiřuje nebo mění (rekvalifikuje). Profesní kompetence tvoří dynamický celek, jehož části lze doplňovat a některé z nich jsou mezioborově přenosné. Kvalifikaci lze považovat za *statickou a strukturální* stránku profesionality klienta, která je předpokladem k podání kvalitního výkonu a podmínkou k úzkému okruhu obecných znalostí a dovedností. Profesní kompetence se prokazuje v pracovních činnostech a je *dynamickou* a *procesuální* stránkou profesionality klienta. Koncept profesní kvalifikace se více zaměřuje na možnosti a potenciál rozvoje klienta než na limity jeho stávající formální kvalifikace. Předpokladem je formální kvalifikace jako vstup. Na pracovní činnost klienta působí faktory a vlivy pracovního prostředí. Od nich se odvíjí výsledek jako výstup profesní kompetence, který se promítá do prokázaného efektu.

6.2 PŘÍSTUPY K VYMEZENÍ PROFESNÍ KOMPETENCE

Přístupy k vymezení profesní kompetence se zaměřují na popis schopností nutných k *„prahovému“* (ještě/už kompetentnímu) a špičkovému pracovnímu výkonu, který vyžaduje stupeň rozvoje a komplexnosti specifické schopnosti klienta. Profesní kompetenci ve smyslu pracovní způsobilosti lze rámovat podle Tureckiové (2004) pomocí dvou přístupů. První z nich je *americký* přístup, který se zaměřuje na individuální charakteristiky vykonavatele profese (osobnostní charakteristiky, popisy chování) vymezující behaviorální kompetence, označované podle Peters-Kürlingerové a Friedela (2007) jako *měkké* kompetence. Druhý z nich je *britský* přístup, který se zaměřuje na výsledky činností v rámci pracovní role a funkce v souladu s očekáváními a souladem definovaných profesních standardů, kde jde o funkční kompetence, označované jako *technické/tvrdé* kompetence. Základem *amerického* pojetí profesní kompetence je studie *„Testování kompetencí spíše než inteligence“* (Testing for competence rather than for inteligence) od McClellanda (1973). Americká poradenská společnost McBer (Boyatzis) připravila pro Americkou manažerskou asociaci přehled manažerských kompetencí, která sloužila jako podklad pro návrhy a realizace nových programů manažerského vzdělávání. Byoatzis definuje *profesní kompetenci* jako základní vlastnosti osobnosti, které mají vliv na efektivní a vynikající výkon v práci. Nejtypičtějším příkladem *britského* pojetí profesní kompetence je vytvoření *Národních standardů pro výkon povolání* (National Occupational Standards - NOS), které popisují očekávání, co budou schopni dělat kompetentní pracovníci při výkonu profese. NOS je součástí konceptu *Národních profesních kvalifikací* (National Vocational Qualifications - NVQ), které jsou definovány jako *„profesně orientované a na kompetencích založené kvalifikace, reprezentující národní standardy výkonu povolání, jak jsou uznávány zaměstnavateli“*. Model je založený na britské tradici vzdělávacích standardů a zkoušek.

Propojením amerického a britského přístupu k vymezení profesní kompetence s významnými osobnostními faktory a organizačním kontextem do *multidimenzionálního* přístupu, reprezentovaného modelem Cheetama a Chiverse lze vytvářet modely profesních kompetencí, které jsou přesným flexibilním nástrojem k řízení lidských zdrojů podle profesních kompetencí v organizacích. Modely profesních kompetencí odrážejí jako originální konstrukce v zjednodušené podobě:

1) definice společného základu profese a prakticky se využívají k specializaci profesních požadavků v konkrétních typech profesí
2) ve firemním kontextu se využívají k určování *profilu* profesních kompetencí, který má mít klient jako pracovník na určité pracovní pozici *„ideálně“* a srovnávají profil profesních kompetencí s *„aktuální“* pracovní způsobilostí klienta, který danou pracovní pozici skutečně zastává
3) praktickou aplikací modelových kompetencí v organizacích jsou *matice kompetencí* propojující složky profesní kvalifikace relevantní pro určitou pracovní pozici s nadefinovanými úrovněmi rozvoje profesní kompetence

Model profesní kompetence podle Cheethama, Chiverse (1998) a Kazánkové (2002) je rámován kontextem práce, která formuje osobnost klienta jako pracovníka a pracovním prostředím, které má dopad na jeho motivaci. Model *meta-kompetence/trans-kompetence* obsahuje komunikaci, tvořivost, řešení problémů, učení, rozvoj sebe sama, mentální aktivitu, analýzu a reflexi. Mezi *vědomostní/kognitivní* kompetence patří odborné/teoretické, tiché/praktické, procedurální, kontextové a aplikační vědomosti. Mezi *funkční* kompetence patří specifické dovednosti pro povolání, procesuální/organizační management, mentální a psychomotorické dovednosti. Mezi *personální* kompetence patří sociální/týkající se

povolání a vnitřně profesní dovednosti. Mezi *etické* kompetence/hodnoty patří personální a profesní hodnoty klienta jako pracovníka. Kognitivní, funkční, personální a etická kompetence vytvářejí *profesní* kompetenci klienta jako pracovníka, která ovlivňuje jeho makro-složkové, mezo-složkové a mikro-složkové výsledky. Pozorované kompetence (zpětná vazba) jsou vnímány samotným klientem a pozorované (reflektované) jinými v okolním prostředí. Profesní kompetence manažerů vymezují *tři základní skupiny* manažerských kompetencí a v jejich pojetí profesní kompetenci manažerů tvoří technické dovednosti, lidské (human) způsobilosti a koncepční schopnosti. *Technické dovednosti* jsou zaměřené na praktické využívání schopností, osvojených znalostí a dovedností, metod a postupů práce (obsluhovat stroje a nástroje, znalost a uplatňování technik nutných pro výkon profese). Technické dovednosti jsou získávány vzděláním, tréninkem a zkušenostmi. *Lidské (human)* způsobilosti jsou úrovně schopností potřebných pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků *„prostřednictvím lidí“* (znalost motivačních teorií a účinné uplatňování jejich závěrů nebo *„umění“* tvůrčím způsobem vést lidi). *Koncepční* schopnosti spočívají v porozumění organizaci jako celku a ve schopnosti vidět její *„celkový obraz“*. Předpokladem je porozumět prvkům a vazbám uvnitř organizační struktury a soustředit se na dlouhodobé cíle organizace více, než na krátkodobé potřeby a cíle vlastní osoby či pracovní skupiny.

Současná manažerská teorie a praxe usilují o vytvoření rámcového modelu profesních kompetencí, který objasňuje základní složky profesní kompetence manažera. Lze rozlišit čtyři základní složky jeho profesní kompetence. První složkou je *odborná (technická*) kompetence, která má nejblíže k formální kvalifikaci. Příznačná je pro ni znalost pracovních postupů a procesů, včetně možnosti jednání v organizaci. Projevuje se v dovednostech analyzovat a řešit problémy a uplatňovat v praxi fungující řešení. Patří zde znalost oboru, na který se manažer specializuje (funkční specializace, řízení operací, informací, financí, výroby a lidských zdrojů). Druhou složkou je *metodická (koncepční)* kompetence, kterou vyjadřuje schopnost pružně a efektivně osvojovat znalosti a pracovní metody. Jedná se o *„umění“* strukturovat problémy a vidět je v souvislostech, rozlišovat důležité a nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků. Patří zde strategické plánování a rozhodování, schopnost interpretovat a ovlivňovat prostředí a aktivity rozhodující o získávání a udržování konkurenční schopnosti organizace. Třetí složkou je *sociální* kompetence, která spočívá ve schopnosti konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními členy organizace a projevující se v široké škále sociálních dovedností. Čtvrtou složkou je *osobní* kompetence, kam patří reflexe a sebe-reflexe, včetně adekvátního sebehodnocení a sebe-přijetí. Zde patří *emocionální* kompetence, která se projevuje jako schopnost a ochota přijímat a řešit nepopulární opatření, aby jejich důsledky pro klienty jako pracovníky byly co nejohleduplnější. Model čtyř složek profesní kompetence manažera v rovině profesní způsobilosti je vybalancován dvěma póly: *odbornost - osobnost* a *znalost metody - sociální dovednosti*. Dobrý manažer ví CO (odbornost) a JAK (znalost metody) má být v zájmu dalšího efektivního fungování organizace vykonáno - a ví dále také, S KÝM se má ve vlastním úsilí spojit, a KOHO pro svůj záměr získat (osobní a sociální kompetence). Pouze souhra všech čtyř složek kompetence může - za vhodných podmínek - navodit úspěch.

6.3 PROFESNÍ KOMPETENCE JAKO POTENCIÁL K PRACOVNÍMU VÝKONU

Kompetence je soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. Jedná se o vyjádření obecné schopnosti a dokázat ji přizpůsobit jednání, příp. reagovat zásahem do systému, který se v důsledku proaktivního jednání promění do kompetence *„od sebe“*. Daná schopnost anticipovat situace, reagovat na ně přiměřeně se rozvíjí v rámci celoživotního učení a je podmíněna permanentním procesem zdokonalování

dílčích schopností a dovedností klienta, včetně dynamiky jeho sociálních vztahů v sociálních skupinách. *Pracovní způsobilost* je specifický soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností a zkušeností, které se promítají do jednání a činí klienta způsobilým k výkonu pracovních činností. Způsobilost vykonavatele profese je *obecná* a *specifická/situační* a koresponduje s pravomocí a odpovědností. *Kompetence* je potenciál k pracovnímu výkonu vykonavatele profese. *Kompetentnost* je realizovaná schopnost vykonavatele profese. Profesní kompetence, resp. *pracovní způsobilost* je skutečná profesionalita vykonavatele profese. Carrol v knize *„Alenka za zrcadlem“* uvádí: *„Jak vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, abys nesetrvala na jednom místě. Chceš-li se však dostat jinam, musíš běžet aspoň dvakrát tak rychle!“* Poznávání principů biologických organismů (autopoiéza) a praktickou aplikaci na profesní kompetence v České republice popisuje koncept *„Ladění výkonu“* v pojetí Kalisty, Laciny a Dvořáka z České asociace koučů (2008). V jejich pojetí profesní kompetence spočívá ve zvládání managementu změn aplikací interních strategií tvorby potenciálu dlouhodobé pracovní úspěšnosti. Z uvedeného důvodu manažeři potřebují rozumět řízení biologických systémů a jejich analogickému využití v managementu lidských zdrojů. Tradiční metody a nástroje managementu lidských zdrojů v industriální společnosti již nelze uplatňovat k dosažení dlouhodobé pracovní úspěšnosti ve věku znalostí 21. století.

Jak lze zajistit dlouhodobou pracovní úspěšnost? Epocha informačního a znalostního managementu exponenciálním způsobem zvyšuje turbulenci změn tržního prostředí. Úkolem manažerů je proto vstoupit na vyšší úroveň poznání a objevit skrytý potenciál, který se nachází v principech řízení biologických systémů a v potenciálu kreativity lidských zdrojů. Předejít vývojovým krizím organizací vyžaduje znalost principů, které biosystémy využívají k delegování odpovědnosti a pravomocí na co nejnižší úroveň řízení. Pochopení principů řízení biosystému a jejich aplikace v řízení organizací přináší zdvojnásobení rychlosti jejich konkurenčního boje. K zajištění dlouhodobé pracovní úspěšnosti klienta lze využít cyklus pěti kroků. *Prvním* krokem je poznání sebe sama. *Druhým* krokem je vytvoření vlastní vize a osobní zaujetí k její praktické realizaci. *Třetím* krokem je schopnost zdravě riskovat. *Čtvrtým* krokem je efektivně komunikovat. *Pátým* krokem je kontrolovat průběžně dosažený pokrok a výsledky. *Jakou strategii zvolit k udržování dlouhodobé pracovní úspěšnosti?* Jedním z řešení k udržování dlouhodobé pracovní úspěšnosti je zaměření na zvyšování vnitřního potenciálu lidských zdrojů organizace. Podobně jako *sportovec*, který se připravuje na výzvy budoucích soupeřů, zvyšuje v tréninku vlastní potenciál psychické a fyzické připravenosti. Prioritou je vždy psychická připravenost a sportovcova pozitivní emoční bilance. *Prvním* krokem strategie k rozvoji vnitřního potenciálu lidských zdrojů je ukončení *„krizí a uhašení veškerých požárů“*. *Druhým* krokem je *revitalizace* ve smyslu stabilizování provozního prostředí, snížení časové a energetické náročnosti pro lidské zdroje. *Třetím* krokem je *kultivace* znalostního kapitálu k vedení lidských zdrojů, efektivní způsob řízení změn, přechod z tlaku na *„tah na branku“* a od direktivy k participaci. *Čtvrtým* krokem je *partnerství* ve smyslu tvorby sítě interních fraktálních skupin a samo-řídících autonomních týmů. (viz. Příloha č. 6)

Příklad – Debrifing

Čím tmavší barva, tím více jsme si vědomi dané oblasti. Nejvíce uvědomované je, co je nežádoucí a co se vyskytuje nově. Nejméně uvědomované je, co je žádoucí a co je dlouhodobě přítomné. Na žádoucí složky bychom při debrifingu neměli zapomínat, ale měli bychom je potvrzovat (konfirmovat).

Žádoucí	**Nežádoucí**
Fixovat Prevence Odstranit	Nové Fixace
Obvykle **Opakující se** **Akční plán**	**Konfirmovat** **Konfirmace**

Řešený příklad - SIMA Interview (Systém k identifikaci motivujících oblastí - System for itentifying motivated abilities)

Užitečné je, jdeme-li při peer koučování oklikou a neptáme se rovnou, co koučovaného partnera motivuje. Koučovaný partner by vyjmenoval standardní oblasti motivace a stimulace. Cílem SIMA Interview je poznat motivační vzorce koučovaného partnera, které umožňují harmonizovat vztah mezi jeho individuální osobností a prací. V rámci interview sledujte mechanismy a podrobnosti úspěchu koučovaného partnera. Postupně se dotazujte na různé situace z jeho života, které považuje za velmi úspěšné, a zároveň ho bavily. Dotazované situace mohou začínat již v průběhu středoškolského studia a pokračovat až do přítomnosti. Položte koučovanému partnerovi následující otázku: *„Zkuste si vybavit nějaký úspěch, ze kterého jste měl/a skutečnou radost, který vás naplňoval pocitem, že jste úspěšný/á a současně vás nabil novou energií.“* V rámci interview s koučovaným partnerem identifikujte:

1) Prostředí - zaměření na okolnosti, které koučovaného partnera motivují (soutěž, práce v týmu, samostatná práce, …)

2) Vztahy - vztahová konstelace, kdy se koučovanému partnerovi nejvíce daří a nejlépe fungují (jako součást týmu, jako samostatný jedinec, v práci s blízkými lidmi, jako lídr, …)

3) Výstupy - důležitý konkrétní výstup, přínos, efekt nebo odměna za dané situace (něco bylo vytvořeno, vymyšleno, dokončeno, k čemu dospěl/a koučovaný partner/ka, co se naučil/a, k čemu se dopracoval/a, …)

4) Schopnosti - schopnosti a dovednosti, které koučovanému partnerovi umožnily dosáhnout cíle (vyučování, tvoření, psaní, vedení lidí, …)

5) Zázemí/zdroje - zdroje, které byly k dispozici a zázemí, které hrálo roli

Posléze vyprávějte příběh (naraci) koučovaného partnera, který vznikl na základě SIMA Interview.

7 DIAGNOSTIKA PROFESNÍHO PORADENSTVÍ

Diskuse o problémech plodí problémy, diskuse o řešeních plodí řešení. de Shazer

Diagnostika osobnosti je identifikace a hodnocení psychických vlastností a dispozic klienta. Provádí se pomocí metod psychologického vyšetření (testy, dotazníky, rozhovory) za účelem, aby bylo možné charakterizovat rysy osobnosti klienta vzhledem k normě, tedy případné odchylky, poruchy nebo silné stránky. Diagnostika se používá v managementu lidských zdrojů k doporučení, zda má klient předpoklady pro výkon určité profese nebo řídících pozic. V oblasti vzdělávání jsou diagnózy osobnosti využívány k zjišťování motivace klientů k učení, postojů, hodnotových orientací nebo sklonů k agresivnímu jednání. Lze konstatovat, že diagnostika je spíše zaměřená na hledání klientových nedostatků. V posledních letech v souvislosti s uplatňováním pozitivní psychologie je využívané diagnostikování silných stránek klienta.

7.1 OBSAHOVÁ ANALÝZA *„OSOBNÍHO PROFESNÍHO PORTFOLIA“*

Pod pojmem *dokument* se rozumí předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informací. Způsoby, jakými se v současnosti uchovávají informace, je řada. Od rukou psaného dokumentu, přes tištěný, namluvený na magnetofonovém pásku, nahraný na videu nebo filmu až po dokument uchovaný na mikročipu, disketě nebo jiném elektronickém nosiči. Přes bohatou různorodost dokumentů podle typu nosiče rozlišujeme ještě větší různorodost obsahů, kterými se od sebe dokumenty odlišují. Nelze tedy ve skutečnosti podat výčet kategorií dokumentů podle obsahu. Jediné kritérium dokumentů, které je důležité mít na paměti, je rozlišení, zda jde o dokumenty primární nebo sekundární povahy. *Primárními* dokumenty jsou v Profesním poradenství doklady *„z první ruky“* (strukturovaný profesní životopis uchazeče o zaměstnání, soubor dokladů o vzdělání držitele, jazykové portfolio, doklady o mobilitě). *Sekundárními* dokumenty jsou dokumenty, které vznikly zpracováním primárních dat. Při obsahové analýze dokumentů je důležité uvedenou skutečnost rozlišovat. Úplné primární dokumenty *„Osobního profesního portfolia“* jsou nejcennějším materiálem pro obsahovou analýzu. Všechna další stadia zpracování, kterými prošly, mohou mít negativní vliv na věrohodnost dokladů. Nejcennější členění dokumentů je podle jeho tvůrce a jeho činnosti. Z daného hlediska lze dokumenty *„Osobního profesního portfolia“* rozlišovat na *institucionální* (skupinové) a *osobní*. Mezi *institucionalizované* dokumenty lze zařadit *vyžadované* dokumenty (povinná hlášení, zprávy, evidence) a *nevyžádané* dokumenty (iniciativní návrhy). Mezi *osobní* dokumenty lze zařadit *vyžadované* dokumenty (dotazníky spojené s přijetím do zaměstnání) a *nevyžádané* dokumenty (dopisy, deníky, zápisy klienta, jeho poznámky k zapamatování). Obohacení poznávací hodnoty dokumentů *„Osobního profesního portfolia“* je zásadní pro jeho další obsahovou analýzu. Ohodnocení poznávací hodnoty dokumentu probíhá ve čtyřech fázích. *První* fází je jasná definice odborné otázky. *Druhou* fází je definice materiálu s informacemi, které lze považovat za dokument *„Osobního profesního portfolia“* a podle jeho definice postupovat při sběru dalších dokumentů. *Třetí* fází je provedení kritiky pramenů. *Čtvrtou* fází je interpretace dokumentů ve smyslu položené kritiky. Obsahová analýza dokumentů *„Osobního profesního portfolia“* se opírá o správné porozumění analyzovaným dokumentům. Za vodítko k porozumění slouží otázky, na které si odpovídá personální manažer provádějící obsahovou analýzu personálních dokumentů před konkurzním a výběrovým řízením na pracovní pozice:

1) Kdo je autorem dokumentů?
2) Z jaké doby dokumenty pocházejí?

3) Co je obsahem dokumentů?
4) Co dokument představuje?
5) S jakými souvislostmi se pojí?
6) Jak je dokument úplný a věrohodný?
7) Jaké závěry lze udělat o faktech obsažených v dokumentu?

Klient je tvor chybující. Dokumenty *„Osobního profesního portfolia“* jsou produktem klienta jako uchazeče o zaměstnání a mohou v nich být chyby a nepřesnosti. Jedná se o zkreslení vyplývající ze skutečnosti, že v dokumentu nebylo zachyceno všechno, jen část reality, která prošla klientovým výběrem. Selekce informací je zdrojem jejich zkreslení. Dokáže-li personální manažer při obsahové analýze *„Osobního profesního portfolia“* poznat, která důležitá fakta chybí, lze pak fakta doplnit z dalších zdrojů. Výhodou dokumentů *„Osobního profesního portfolia“* je skutečnost, že jsou mimo vliv výzkumného procesu. Obsahová analýza personální dokumenty jako metoda zpracovává, ale nemění. Změna personálního dokumentu patří do trestně právního oboru, protože *„Osobní profesní portfolio“* je nedotknutelnou záležitostí klienta.

Jedním z úkolů Evropské unie je podpořit mobilitu ekonomicky aktivní populace s možností uplatnění na globálním trhu práce. Toho lze dosáhnout za předpokladu, budou-li personální dokumenty srozumitelné zaměstnavatelům a vzdělávacím institucím členských zemí, budou-li čitelně a jednotně popisovat vzdělání, praxi a schopnosti klienta. Rozmanitost a specifičnost evropských vzdělávacích systémů je velká, vzrostl počet evropských oficiálních jazyků, proto je nutný sjednocující dokument, který zjednoduší stávající situaci. Daným dokumentem je *Europass*. Všechny dokumenty nejsou vydávány centrálně prostřednictvím Národního centra Europass (NCE) Česká republika (ČR). Jsou však k dispozici v elektronické podobě na webových stránkách NCE ČR. (www.europass.cz) Některé dokumenty si mohou žadatelé stáhnout a vyplnit sami. Jedná se o *Europass - životopis* a *Europass - jazykové portfolio*. *Europass - dodatek* k certifikátu bude do vydání zákonné normy v NCE ČR na základě žádosti. *Europass - dodatek* k diplomu od roku 2005 na základě žádosti vydává každá vysoká škola. Pro dřívější absolventy vysokoškolského studia to znamená, že musí vysokou školu požádat o vydání daného dokumentu. *Europass - mobilita* je vydáván vysílající a hostitelskou organizací, která pořádá studijní stáže nebo výměnné odborné praxe. NCE ČR všechny dokumenty kompletuje do oficiálních mezinárodně jednotných desek, zařazuje držitele do evropské databáze a poskytuje poradenský a informační servis. Kromě webové stránky NCE existuje celorepublikový portál http://europass.cedefop.eu.int. Zde si může každý klient prohlédnout vzory životopisů v různých jazykových mutacích nebo se podívat na příklady dokumentů. Na stránce rovněž najde další užitečné odkazy, které usnadní orientaci v oblasti mobility.

Co je Europass a kdo řídí jeho vydávání? Europass je první evropský soubor dokladů o vzdělání držitele, jeho schopnostech a pracovních zkušenostech. Usnadňuje komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči o práci, studenty a vzdělávacími institucemi v Evropské unii. Není novým certifikátem, ale nástrojem zlepšujícím čitelnost kvalifikací a mobilitu lidských zdrojů na evropském pracovním trhu. Není cestovní doklad, ale dokument, jehož cílem je pomoci překonat potíže s mobilitou. Usnadňuje klientům, kteří se stěhují z jedné země do druhé, rychleji se usadit v novém prostředí, najít si práci odpovídající jejich kvalifikaci a zkušenostem nebo se přihlásit ke studiu podle vlastních zájmů. Užívání dokumentů Europassu je dobrovolné a jejich vydání bezplatné. Od roku 2005 v členských zemích Evropské unie pracuje Národní centrum Europass (NCE), které pomáhá občanům získat potřebné dokumenty a zprostředkovává související informace. V Česku byl tímto úkolem pověřený *Národní ústav odborného vzdělávání*, který po podpisu smlouvy s Evropskou

komisí vytvořil NCE ČR jako svou součást. NCE ČR od října 2004 provádělo přípravné práce související s postupným zaváděním Europassu od dubna 2005 zahájilo svou činnost pro veřejnost a vydávání europassu, jeho součástmi jsou: *životopis, jazykové portfolio, mobilita, dodatek certifikátu a dodatek k diplomu*.

Nejdůležitějším dokumentem Europassu je mírně zlepšená verze společného evropského formátu pro *životopis*, který poskytuje klientům možnost uvést jasné a úplné údaje o jejich kvalifikaci, schopnostech a dovednostech. Životopis obsahuje osobní údaje, včetně jazykových znalostí, praxi, dosažené vzdělání a odbornou přípravu, údaje o dalších schopnostech s důrazem na technické, organizační, umělecké a sociální dovednosti a údaje, které lze k životopisu připojit v podobě příloh. V *Europassu - jazykovém portfoliu* si držitelé mohou zaznamenat přehled o úrovni znalostí, kterých dosáhli v jednom nebo několika cizích jazycích, a umožňuje jim poskytnout podrobné a mezinárodně srovnatelné údaje. Hodnotí se všechny znalosti, bez ohledu, zda byly získány v rámci formální vzdělávací soustavy nebo mimo ni. Europass - jazykové portfolio obsahuje jazykový pas, který jeho držitel pravidelně aktualizuje. Popisuje zde jazykové dovednosti podle běžných uznávaných kritérií v Evropské unii, podrobný jazykový životopis popisující zkušenosti držitele s každým jazykem a složku s ukázkami vlastních prací dokládajících dosažené jazykové dovednosti. Účelem *Europassu - mobilita* je zaznamenat s použitím společného vzoru absolvovanou studijní stáž nebo odbornou praxi. Jde o osobní doklad, který umožňuje držiteli lépe prokázat, jaký přínos pro něho zkušenost měla, zejména z hlediska nabytých schopností. Vyplňuje jej organizace a hostitelská organizace, které se účastní daného projektu zaměřeného na mobilitu v jazyce, na kterém se organizace s klientem dohodnou. Lze podle práva požádat o překlad do druhého jazyka, který si klient zvolí mezi jazyky vysílající organizace a hostitelské organizace, příp. do třetího evropského jazyka. *Europass - dodatek k certifikátu* je připojen k osvědčení o středním nebo vyšším odborném vzdělání (v Česku se jedná o výuční list, vysvědčení o maturitní zkoušce a vysvědčení o absolutoriu), který má usnadnit pochopení významu osvědčení z hlediska schopností získaných jeho držitelem. Nenahrazuje původní osvědčení a nezakládá nárok na úřední uznání původního osvědčení ze strany orgánů jiných zemí. Na druhé straně usnadňuje řádné posouzení původního osvědčení a může tak pomoci získat jeho uznání příslušnými orgány. *Europass - dodatek k diplomu* usnadňuje pochopení významu vysokoškolského diplomu z hlediska znalostí a schopností získaných jeho držitelem. Popisuje povahu, úroveň, kontext, obsah a statut studia, které absolvoval a úspěšně zakončil držitel diplomu. Dokument nenahrazuje původní diplom a nezakládá nárok na úřední uznání původního diplomu ze strany akademických institucí jiných zemí. Na druhé straně usnadňuje řádné posouzení původního diplomu a může tak pomoci získat jeho uznání příslušnými orgány nebo pracovníky odpovědnými za přijímací řízení vysokoškolských institucí. Dodatek k diplomu zhotovují vysoké školy podle vzoru, který vypracovala, vyzkoušela a upravila společná pracovní skupina Evropské komise, Rady Evropy a UNESCO.

7.2 OBSERVAČNÍ METODA S KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ INTERPRETACÍ

Observační metodu lze v Profesním poradenství použít tam, kde nechceme, aby sledovaný klient dopředu věděl, že je pozorován. Díky tomu lze mít jistotu, že nedochází k záměrnému zkreslování jeho pozorovaného chování. Observace je vhodná v případech, kdy by slovní vyjadřování mohlo působit pozorovaným problémy, příp. slouží jako kontrola při vyhodnocování slovních odpovědí klientů. Mezi *subjektivní* faktory při pozorování klientů patří haló efekt, logická chyba, předsudky, stereotypizace a analogie, figura a pozadí, aktuální psychický stav, tendence k průměru, kontrast a shovívavost pozorovatele. Observace je propracovaná metoda, jde-li o zajištění přesnosti, omezení či vyloučení subjektivního vlivu.

Týká se chování klientů v malých, středních a velkých sociálních skupinách. Provádí se jako *osobní* pozorování buď v laboratořích, nebo v přirozených podmínkách blízkých realitě. *Mechanické* pozorování probíhá, když je sledovaný jev zaznamenáván na technické zařízení (video-kamera - zjišťování chování a jednání uchazeče o zaměstnání, skupinové rozhovory, diktafon - individuální a skupinové rozhovory). Lze rozlišovat *nezúčastněné* pozorování, při němž je pozorovatel skrytý nebo přítomný bez kontaktu s pozorovaným nebo *zúčastněné* pozorování, kdy je pozorovatel členem sledované sociální skupiny *„zevnitř"* a vstupuje do života zkoumané komunity. Toto mu na jedné straně umožňuje hlouběji proniknout do sledovaných jevů. Na druhé straně zde hrozí riziko ztráty objektivnosti, ale také může do pozorovaných jevů zasáhnout.

V rámci pozorování sociálních skupin a týmů odkazuje Bahbouh (2011) na *Balesův systém kategorií*, ve kterých Bales formuluje čtyři kategorie projevu chování klienta v sociální skupině. První kategorií jsou *kladné reakce*, při kterých se projevuje klientova solidnost a jeho zlepšené postavení v sociální skupině. Klient ostatním v sociální skupině pomáhá a odměňuje sebe/nebo druhé. Projevuje se tak jeho uvolnění, spokojenost, aktivní souhlas, pochopení a přizpůsobení. Klient se směje, žertuje a spolupůsobí na efektivní fungování vlastní sociální skupiny. Druhou kategorií jsou *pokusy o řešení* v podobě návrhů a směrnic, které ponechávají klientovi autonomii. Klient projevuje své názory, které hodnotí a analyzuje. Vyjadřuje své pocity, udává směr, podává informace, opakuje svá přání, objasňuje svá tvrzení, potvrzuje své domněnky a schvaluje své zásady. Třetí kategorií jsou *otázky*, kdy klient vyžaduje orientaci a informace. Z tohoto důvodu opakuje dotazy, které potřebuje potvrdit a schválit. Žádá, aby byl seznámený s názory ostatních členů sociální skupiny, s analýzou a hodnocením situace. Zjišťuje návrhy, vyžaduje pro sebe sama pokyny a ptá se, které postupy lze uplatnit. Čtvrtou kategorií jsou *záporné reakce*, když klient projevuje aktivní nesouhlas, spolupracuje pouze formálně a odmítá pomoc. Projevuje se jeho napětí a o pomoc žádá posléze. Opouští své působiště, kde se projevuje antagonismus, zhoršuje se jeho postavení k ostatním členům sociální skupiny. Klient proto hájí a uplatňuje sebe sama.

Při pozorování jsou sledovány jevy, které jsou přímo smyslově dostupné a nebyly vyvolány zásahem pozorovatele přímo během observace. Jde o pozorování *přímé*, při kterém nedochází k dotazování ani k ovlivňování klientů. Postupuje se podle předem připraveného plánu. Lze tak zkoumat životní styl klienta a jeho sociální interakce. Při standardním pozorování je přesně dáno, co a jak má poradce sledovat. Při nestandardizovaném pozorování má poradce prostor, čeho si může všímat. V případě *skrytého* pozorování, kdy je pozorovatel neviděn, např. skrytou kamerou, lze narazit na etické problémy. Nevadí-li z hlediska kvality pozorování poradcova přítomnost, hovoříme o *zjevném* pozorování. Když ale klienti vědí, že jsou pozorováni, mají tendenci se chovat nepřirozeně. *Skryté* pozorování může probíhat jako *fyzicky* skryté nebo jako *sociálně* skryté. Pozorovatel přijímá roli řadového člena sociální skupiny nebo roli, která je součástí sledovaného sociálního prostředí. Je-li pozorovateli odhaleno přirozené sociální prostředí, může sledovat jevy cizímu okolí skryté. Velkou chybou je, když je skrytý pozorovatel odhalen, pak to vede ke ztrátě důvěry k týmu pozorovatelů a celé observaci, znemožnění pozorování v terénu na dlouhou dobu. Při *zjevném* pozorování pozorovatel neskrývá svou roli poradce diagnostika a předpokládá, že si prostředí na jeho pozorovací aktivity zvykne a nebude jimi ovlivněno. V běžných situacích profesní kariéry nemusí působit přítomnost pozorovatele rušivě. V případech, kdy předmětem pozorování jsou společenské jevy související s dodržováním nebo porušením sociálních norem, může být zjevnou přítomností sledovaný jev rušen. Kvalitativní interpretace pozorovaných jevů v profesní kariéře odpovídá na otázky: *Proč? Z jakého důvodu?* Jedná se o hloubkovou analýzu uvědomovaných a neuvědomovaných obsahů chování klienta, které interpretují neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně psychických projevech klienta. Existence a struktura sociálně

psychických projevů, vlastnosti a funkce, faktory ovlivňující sociálně psychické projevy klienta mají význam pro pochopení smyslu jeho sociálně psychických projevů v profesní kariéře. Kvantitativní interpretace pozorovaných jevů v profesní kariéře odpovídá na otázku: *Kolik?* Kvantitativní analýza znalostí, vybavenosti klienta a spotřebních deníků se provádí jako charakteristika stabilních ukazatelů a jejich souvislostí, které se měří. Mezi stabilní ukazatele patří rozsah, zastoupení, frekvence a intenzita výskytu sledovaných proměnných profesní kariéry klienta.

7.3 INTERAKČNÍ ANALÝZA KONKURZNÍCH ŘÍZENÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ (ASSESSMENT AND DEVELOPMENT CENTRA)

Cílem Assessment center je zvyšování sebereflexe klíčových zaměstnanců a optimální nasměrování jejich dalšího rozvoje. Zároveň slouží k odhalení těžkostí v týmech a objevení důvodů opakování problémových situací klientů a týmů. Dlouholeté zkušenosti s přípravou a realizací Assessment Center (AC) a Development Center (DC) má společnost QED GROUP, a.s. v Praze. Originálním konceptem je Outdoor Assessment/Development Centrum, které má všechny znaky klasického AC/DC. Jedná se diagnosticko-výcvikový projekt, vycházející z předpokladu, že budoucí chování klienta lze nejlépe předvídat na základě jeho aktuálního, resp. minulého chování. Posuzovaní účastníci jsou z uvedeného důvodu stavěni před řadu problémových a úkolových situací, při jejichž řešení jsou systematicky pozorováni a následně hodnoceni. Podobně jako v případě běžných AC/DC sestává se také realizace OAC z řady fází, v jejichž členění a náplni se obě varianty do značné míry shodují. Rozdílný přístup OAC však zcela zřetelně ovlivňuje náplň realizační fáze projektu. Zatímco klasická verze AC spoléhá na úkoly řešené v pohodlných interiérech, outdoor varanta AC obohacuje repertoár o intelektuálně, fyzicky a psychicky náročné aktivity probíhající v přírodním prostředí. Outdoor aktivity jsou vyváženě kombinovány s diskusními a interaktivními simulačními hrami a doplňovány administrací diagnostických testů. Celý program je sestaven tak, aby stimuloval projevení osobnosti účastníka v její plné šíři a napříč širokým spektrem různorodých situací. Účastníci na uvedených programech oceňují hlavně jejich vysoký osobní přínos a diskrétnost zpracování a předávání výsledků. Na počátku přípravy AC/DC stojí tři základní otázky:

1) Jaký je účel hodnocení účastníka?
2) Jaké schopnosti a dovednosti účastníka je třeba predikovat?
3) Jaké chování účastníka je třeba sledovat?

Dané otázky ústí do identifikace oblastí chování, které bude v rámci AC/DC podněcováno a sledováno. Zároveň představuje výchozí rámec úvah o konkrétních aktivitách, z nichž bude programová část AC/DC vystavěna. Využívají se psychodiagnostické testy, zážitkové prostředky (modelové situace, úkoly a hry) a sebereflexe. Hlavní předností zážitkových prostředků je skutečnost, že dávají prostor účastníkům projevit své přirozeně stereotypní chování, které je jim přirozené, typické a za normálních podmínek k němu inklinují. V testech a částečně v rozhovorech mají účastníci tendenci se stylizovat, protože o sobě mohou říci, co chtějí a současně jen, co vědí. Zážitkové aktivity svou opravdovostí realizováním myšlenek, nápadů a plánů v materiálním světě, atraktivitou a využitím prvku soutěže umožňují účastníkům AC/DC *„zapomenout“* na fakt, že jsou sledováni. Podporují přirozenost jejich chování, které logicky vede k vyšší validitě získaných poznatků. Přínosem, přidanou hodnotou zážitkových aktivit v AC/DC je rozvojový potenciál zážitkového AC/DC proti klasickým verzím AC. Součástí úkolů je zpětný rozbor účastníky, který stejně jako vlastní aktivita přináší cenné podněty pro hodnocení manažerů a současně jim nabízí příležitost k rozvoji vlastních kompetencí.

K dalším metodám (outdoor) AC/DC patří psychodiagnostické testy, které lze využívat v rámci AC/DC podle konkrétních potřeb. Nejčastěji jde o využití typologie MBTI (Myers_Briggs Type Indicator) a Belbinovu typologii týmových rolí. V součinnosti s externími spolupracovníky lze využívat rovněž testy NEO-FFI a ICL. Užitečným nástrojem hodnocení účastníků AC/DC je sebereflexe. Účastník na konci AC/DC hodnotí sám sebe ve sledovaných kompetencích. Získaná data slouží k srovnání jeho náhledu na sebe sama a na pozorování odborných hodnotitelů. Srovnání může vypovídat zajímavým způsobem o schopnosti osobního rozvoje, neboť jedním ze základních předpokladů kvalitního osobního rozvoje je schopnost reálně posoudit vlastní kvality, možnosti a limity. Individuálními výstupy AC/DC jsou písemné výstupy, které přinášejí individuální hodnocení účastníků, odrážejí účel, kvůli kterému je hodnocení požadováno a liší se v houbce, šíři a struktuře poskytovaného hodnocení. Dalšími písemnými výstupy jsou výsledky diagnostických testů. Zaznamenány jsou všechny projevy účastníků bez ohledu na významnost jednotlivých dimenzí chování. *Strukturovaná* zpětná vazba popisuje projevy účastníků v klíčových, předem stanovených dimenzích chování a obsahuje doporučení k dalšímu rozvoji. *Nestrukturovaná* zpětná vazba vzniká na základě sledování projevů účastníků během teambuildingového programu bez předem stanoveného společného rámce. Užitečná zpětná vazba má být *realistická* (přímé komentáře se mají týkat toho, co má mít účastník pod kontrolou a zaměřit se na to, co může změnit), *konkrétní* (zobecnění není užitečné), *vnímavá* k *cílům* (poskytovat zpětnou vazbu na to, co má být cílem změny), *adresná* a *popisná* (nehodnotící), *vybalancovaná* a *konstruktivní* (vyrovnanost mezi pozitivním a negativním, pouze pozitivní zpětná vazba neposkytuje prostor k zlepšení a negativní zpětná vazba je demotivující, zpětnou vazbu zaměřit na žádoucí změnu, směr a vývoj), *dobře dávkovaná* (brát ohled na kapacitu účastníka přijímat informace, dlouhá, únavná a podrobná zpětná vazba nedosahuje účinku zprostředkovat účastníkovi základní orientaci), *okamžitá* (má probíhat krátce po situaci, které se týká, odložení redukuje její účinnost) a zpětnou vazbu *by mělo jít obrátit* (totéž může říci účastník supervizorovi).

Interakční analýzu lze využívat v Profesním poradenství jako metodu pomoci při poruchách interakce mezi aktéry komunikace (klient - poradce) a jako metodu k podpoře efektivní komunikace v kontextech profesně poradenské práce jako pomáhající činnosti. Interakční analýza vychází z předpokladu, že mezilidský kontakt s ostatními je pro klienta důležitý. Z uvedeného důvodu analýza vychází z interakčních prvků a vzorců, které vedou k úspěšnému mezilidskému kontaktu. Interakční analýza v Profesním poradenství poskytuje pohled na průběh konkurzního řízení klienta do zaměstnání, současně možnosti a způsoby *„kariérového startu“* na trhu práce. Metoda vychází z předpokladu, že klient chce dobře s potenciálním zaměstnavatelem komunikovat. Zkušenost ukázala, že mají-li zaměstnavatelé a zaměstnanci v organizacích přístup k pozitivním způsobům kontaktu, nevybírají si negativní. Problémy s komunikací jsou chápány tak, že zaměstnavatelům chybí nezbytné informace, které jim pomohou docílit, aby komunikace se zaměstnanci probíhala hladce. Nedostatek pozitivních kontaktů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vyvolává řadu negativních vzorců komunikace. *Jak poradce postupuje při interakční analýze?* Poradce natočí videokamerou krátkou (10-15 minutovou) sekvenci klienta jako uchazeče o zaměstnání v konkurzním řízení. Sám pak provede podrobnou analýzu nahrávky a vybere z ní momenty, které mohou být klientovi z hlediska jeho cíle užitečné. Soustředí se a výběr pozitivních momentů interakce, co se klientovi v komunikaci dařilo. Někdy je dobré vybrat momenty, které upozorňují na výjimku z problémové interakce. Na základě výběru si poradce připraví rozhovor s klientem. Při konzultaci přehrává poradce klientovi úspěšné interakce, společně sledují ukázky z videonahrávky a přemýšlejí, jak existující dobré momenty využívat při komunikaci v rámci konkurzů. Společný rozhovor nad videozáznamy poskytuje klientovi

příležitost hledat vlastní cesty k řešení problémů v komunikaci a stanovování kroků k volbě efektivní komunikační strategie. Cyklus se opakuje do doby, než je dosaženo cílů. V interakční analýze je nezbytné, aby se poradce zaměřil od začátku na odhalení zdrojů a silných stránek klienta. Pak analyzuje stávající komunikaci, podporuje a rozvíjí nové pozitivní prvky, které umožní klientovi dosáhnout jistější komunikaci v konkurzech. Interakční analýza video-sekvencí v profesně poradenské práci rozšiřuje možnosti diagnostiky intervencí při vztahových potížích mezi klientem a poradcem, zaměstnancem a zaměstnavatelem a je tréninkovou metodou k rozvoji komunikační dovednosti poradce. Klientům metoda posiluje vědomí vlastní kapacity *„být dobrým“* kandidátem na konkrétní pracovní pozici, vyhýbá se kritice a odstraňuje obviňování. Metoda zaměstnavatelům přináší sebevědomé zaměstnance, kteří užívají kontaktu se zaměstnavatelem a podporují přirozené tendence organizace se vyvíjet. Zaměstnavatele jsou si vědomi a hrdi, co udělali pro konkurenční schopnost organizace. Poradcům a klientům interakční analýza rozšiřuje nabídku metod profesně poradenské práce, poskytuje možnost identifikovat silné stránky a stávající potenciál organizace, pomáhá získat nové znalosti, dovednosti a strategie k sociálnímu, emocionálnímu a kognitivnímu rozvoji. Videozáznam slouží jako *„mikroskop“* a *„zrcadlo“* k porozumění, co se v organizaci děje a proč se komunikace nedaří. Jedná se o efektivní nástroj sebereflexe k podpoře změny, která vede k zplnomocnění klienta. Interakční proměnné jsou umístěny v klastrech, které mají charakter pozorovacích archů. (viz. Klastr 1, 2, 3)

Klastr 1

Jsou iniciativy aktérů přijímacího pohovoru do zaměstnání vzájemně přijímány?

Vzorec: zaměření pozornosti

Věnují si aktéři přijímacího pohovoru do zaměstnání vzájemně pozornost?

Sledovanými proměnnými jsou neverbální projevy komunikace - oční kontakt, podání ruky, pozice v sedu, aktivní naslouchání, výraz tváře, celková pozice těla, otevřená gesta rukou, výrazné signály, rozdělování pozornosti, vzájemné sledování, projevení zájmu, odezvy.

Vzorec: vzájemné naladění

Jsou iniciativy druhého aktéra přijímacího pohovoru do zaměstnání akceptovány?

Sledovanými proměnnými jsou neverbální projevy komunikace - natočení těla, opětování očního kontaktu, kývání hlavy, úsměv, hlasová intonace, výraz obličeje.

Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace - pojmenovávání iniciativ, myšlenek, dotazování a konstatování skutečnosti.

Klastr 2

Jsou aktéři přijímacího pohovoru do zaměstnání aktivními účastníky interakce z hlediska vytváření týmu, vzájemného střídání a kooperace?

Vzorec: vytváření týmu

Sledovanými proměnnými jsou neverbální projevy komunikace - nabídka iniciativy, příjem iniciativy, potvrzení příjmu, rozhlížení, zapojení do týmu, propojení s týmem, připojení k týmu.

Existuje v týmu střídání?

Vzorec: střídání

Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace - předání slova, převzetí slova, střídání v dialogu a konverzaci.

Existuje v týmu kooperace?

Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace - rozdělení pozic, rolí a kompetencí, nabízení příležitostí, společné jednání, vzájemná pomoc.

Klastr 3
Jsou aktéři přijímacího pohovoru do zaměstnání společně vtaženi do dialogu nebo diskuse?
Vzorec: utvoření názorů
Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace - předávání názorů, přijímání názorů, vzájemná výměna názorů, povzbuzení k vyjádření rozdílných názorů, prozkoumávání názorů, vyjasňování a ověřování názorů.
Hovoří aktéři přijímacího pohovoru do zaměstnání o stejném tématu, doplňují, nabízejí nebo žádají aktéři nové informace?
Vzorec: rozvíjení obsahu
Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace - zmínka o tématu, rozvíjení tématu, doptávání se, hloubka diskuse o předmětu tématu, hledání významů.
Podílejí se aktéři přijímacího pohovoru do zaměstnání na dojednávání, formulování dohod a transakcí?
Vzorec: přijímání závěrů
Sledovanými proměnnými jsou verbální projevy komunikace – navrhování, poopravení, pozměnění dohod, stanovisek, plánů, přijímání dohod, stanovisek, plánů a shrnování.

Lidský mozek miluje otázky. Otázky klienta stimulují k činnosti a vedou k určitému způsobu myšlení. Některé otázky jsou ovšem tak velké a složité, že klientům nahánějí strach. Z uvedeného důvodu Bohoňková (2010) doporučuje se zabývat malými myšlenkami. Zvládání obtížných situací lze trénovat pomocí vlastních představ. Jakmile se ve vlastních představách klient cítí dobře, může realizovat představu po malých krocích. Lao´C konstatuje: *„Cesta, která má tisíce mil, musí začít prvním krokem.“* Cesta pomocí malých kroků je *„cesta kaizen“*. *Kaizen* označuje v japonštině způsob zdokonalování věcí, procesů nebo výroby po malých krocích. Jedná se o průběžné zlepšování, což je opakem radikálních změn ze dne na den. *Proč se k uskutečnění některých změn v profesní kariéře hodí právě cesta kaizen?* Malé *„nepodstatné“* změny klientovi pomáhají se vyhnout strachu, který blokuje jeho cestu k úspěchu, tvořivosti a na vrchol. Radikální změny v klientech často budí obavy, protože jejich mozek je takto naprogramován. Při radikálních změnách trpí klient vyšší mírou obav, strachu a úzkosti se zřetelem k vlastnímu selhání. Staré neplatí, současnému klient nevěří a budoucího se obává, zejména má strach z neznáma a ze ztráty kontroly nad vlastními záležitostmi. Radikální změny klienti vnímají jako strmý výstup na vrchol, což je na první pohled obtížné a někdy až nereálné. Klient se může odměňovat při náročných a *„vrcholových“* činnostech, do kterých se mu nechce a malá odměna zde může být motivující. Vyvolává příjemný pocit z *„překonání“* sebe sama a projevu pevné vůle. Podnikáním malých akcí lze zvolit změnu po malých, snadno realizovatelných a zvládnutelných krocích, kde existuje malá pravděpodobnost osobního selhání. První malé kroky mohou být směšné a triviální, ale prvním krokem bývá často představa jako vize cíle. (viz. Příloha č. 7)

Příklad - Průvodní a motivační dopis

Průvodní dopis je oficiální písemná žádost o přijímací pohovor. Jedná se o krátký a stručný dopis, který obsahuje správnou adresu zaměstnavatele, název pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí, jméno personalisty zodpovědného za přijímací pohovor, žádost o účast na přijímacím pohovoru, popis dokumentů, které uchazeč posílá jako přílohou (motivační dopis, profesní životopis, reference) a jméno uchazeče a jeho kontaktní údaje.

Motivační dopis by měl potenciálnímu zaměstnavateli vysvětlit důvod ucházení se o danou pracovní pozici. Měl by mu představit možnosti a schopnosti uchazeče (tip: zaměřit se na požadavky v inzerátu a shodují-li se s osobními a kvalifikačními předpoklady uchazeče,

v motivačním dopise je rozvést). Hlavním cílem motivačního dopisu je dosáhnout pozvání na přijímací pohovor. Motivační dopis může obsahovat informace, které se nehodí do profesního životopisu. Motivační dopis by měl být stručný, profesionální a zdvořilý.

Řešený příklad - Efekt cílové pásky (efektivní sprint)

Nejjednodušším důkazem efektu cílové pásky je běh sám. Můžeme si přepočítat, že rekordní časy delších tratí nezískáme násobkem rekordních časů krátkých tratí. Rychlost (tedy výkonnost) je ovlivněna délkou trati. Z uvedeného důvodu je lepší věnovat se něčemu po dobu 10 minut na více než 90%, než něčemu po dobu 90 minut věnovat méně než 10% kapacit. Pokud si cestu k vzdálenému cíli rozčleníme na etapy, máme větší šanci na úspěch. Máme-li přesto pochybnosti, zda se dokážeme během několika minut významně posunout, můžeme si připomenout existenci rychlého rozpoznávání a rozhodování, kterému se věnují např. Gerd Gigerenzer a Malcolm Gladwell. Richard Wiseman doporučuje k překonání odkladů a zvýšení motivace pracovat jenom několik minut *(„just a few minutes“)*. Zabývá se mimořádně krátkými intervencemi, které mají význam. Méně je mnohdy více. Zvolte si studijní oblast, ve které máte pocit, že jste v současné době uvízli a zkuste v úseku nepřesahujícím 10 minut co nejvíce zvýšit svou výkonnost, resp. najít strategii, jak lze vlastní studijní výkonnost zvýšit a co nejdále se v dané oblasti posunout. Po dostatečné regeneraci trénujte efektivní studijní sprinty jejich opakováním a srovnáváním. V semináři pracujte ve dvojici s koučovaným partnerem a střídejte se v měření času, pak proveďte vzájemnou rekapitulaci. *„Efektivní sprint“* vyzkoušejte v přípravě na vědomostní testy a zkoušky.

8 PORADCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ

Dobrý kouč vám dokáže říci, co nechcete slyšet a to tak, že uvidíte, co nechcete vidět. Díky koučování dosáhnete toho, čeho jste vždy chtěli dosáhnout. Landry

Poradci v profesním poradenství jsou pracovníci profesně poradenských služeb, které jejich zaměstnání přivádí do pravidelného kontaktu s klienty. Při výkonu profesně poradenské práce ve velké míře uplatňují nezávislý úsudek. S neurčitostí podmínek profesně poradenské práce se poradci vyrovnávají zjednodušováním cílů. Zdroje (čas a využitelné profesně poradenské služby) nejsou přiměřené jejich úkolům. Poradci kladou důraz na *„neredukovatelnou složitost“* profesně poradenské práce s klientem a *„vstřícnost“* k němu, díky které lze čelit pokusům o *„standardizaci“* cílů profesně poradenské práce.

8.1 ROLE PROFESNÍHO PORADCE

Role poradce jako poskytovatele poradenské intervence je determinována z hlediska jeho pohledu na problém klienta pružností stylu nabídky poradenské intervence. Poradci pracují s klienty podle svých schopností a svého postavení. Cílovou skupinou poradenských koncepcí jsou poradci z hlediska změn v organizaci poradenské intervence. V její metodologii a obsahu musejí projít speciálním výcvikem dříve, než dochází k změnám v poradenském kurikulu. Poradce v roli poskytovatele poradenské intervence se nepovažuje za *„experta na život“* a netrpí *„bludem omnipotence“*. Poradce ví, že v lidských životech klientů nebude nikdy existovat lineární kauzalita, kdy stejná příčina povede k podobným následkům. Expertům *„receptů na život“*, jak správně upřesňovat a konkretizovat mezi klienty řešení jejich problémů, odzvonilo. Z uvedeného důvodu se poradci zamýšlejí, jaké vlastnosti a principy jsou významné při výkonu jejich profese v poradenské intervenci s klienty.

Metodika poradenské intervence preferuje odlišné základní charakteristiky role poradce. *Hodnotící* poradce direktivně vede, hodnotí klienta, jeho postoje, chování a rozhoduje, jaký druh jednání je přiměřený. Kritizuje nebo chválí klienta a vztah obou aktérů je v poradenské intervenci nevyvážený. *Interpretující* poradce komentuje problém klienta a hledá *„klíč“* k pochopení kauzality problému. Mívá nesrozumitelný styl profesně poradenské práce. Klienti nechápou v poradenské intervenci jeho konstrukty, protože jeho poradenská komunikace je složitá a interpretace nejednoznačné. *Suportovní* poradce klienta hodně podporuje, pomáhá mu a chrání ho. Přebírá však za něho odpovědnost a nechává klienta závislého na poradenské intervenci. Hrozí zde přenos a proti-přenos. *Naslouchající* poradce je zaplavený touhou po informacích. Dlouze klientovi naslouchá v oblastech, které s problémem nesouvisí. Nezastavuje se ani u relevantních informací, hned pátrá dále. Klienti jsou průběžně pod palbou otázek a mívají pocit zasahování do soukromí. *Aktivní* poradce tlačí klienta k činnosti. Neposkytuje však klientovi dostatečný prostor k promyšlení strategie a na zpracování materiálu. Vnáší do poradenské intervence dynamiku, ale také netrpělivost a předčasná rozhodnutí. *Reflexivní* poradce dává klientovi najevo, že mu rozumní. Nevnáší do poradenské intervence vlastní interpretace a nechává iniciativu na klientovi. Umožňuje klientovi transparentně projevit vlastní návrhy. Podporuje klientovu nezávislost, kompetence a nepřebírá za klienta odpovědnost.

Projevy role poradce se promítají do tří modelů jeho profesionality (praktik, technický expert a reflektující odborník). Poradce v roli *praktika* má znalosti odvozené z jednání s klienty, praktických poznatků, pokusů a omylů, pragmatických řešení klientských problémů a nedůvěřuje teorii. Jeho hodnotová orientace vychází z tradice a kultury organizace, ve které

pracuje. Vztahy ke klientům jsou odvozeny z kontroly vzájemné interakce. Odborný rozvoj se odvíjí z učení konáním a konkrétních dovedností na základě *„řekni mi, co mám dělat v určité situaci“*. Poradce v roli *technického experta* se soustřeďuje na poradenské technologie a vyniká vysokou technickou odborností. Poradcova poznatková báze je odvozená z poradenských teorií, založených na výzkumech a praktická teorie je založena výslovně na aplikaci technik. Hodnotový základ je technicky racionální, odtažitý, objektivní (s mužskou image), založený více na problémech než na osobnosti klientů, přičemž riziko stojí mimo. Interakce s klientem je kontrolovaná a řešení problémů mohou být klientovi poradcem vnucovaná. Odborný rozvoj poradce je založený na oceňování akademických poznatků a didaktického přístupu, který je vzdálený profesně poradenské praxi. Podceňuje se kontinuita poradenského procesu, interpersonální vztahy a emoce klienta. Poradce v roli *reflektujícího odborníka* pracuje jako *facilitátor* s úkolem hledat optimální řešení problémů v nejistém světě práce. Jeho poznatky jsou odvozené z osvojených poradenských teorií, včetně teorií sociálních vztahů. Akceptuje, že neexistuje jediná správná odpověď na položené klientovy otázky. Používá všech zdrojů poznání a na klienta orientovaný poradenský přístup, který je ucelený (holistický). Odborný rozvoj se odvíjí formováním kritické reflexe, aby byla co nejvíce rozvinuta klientova schopnost kriticky myslet. Kritický posun nastává díky reflexi v čase, prostoru, poradenském procesu a dialogu se vzdělavateli, supervizory, mentory a kouči.

8.2 KVALIFIKACE VÝCHOVNÉHO PORADCE

Jaká má být profesní způsobilost výchovného poradce ke kompetentní poradenské intervenci s klienty se zřetelem k formování vyhraněné profesní orientace? Jakou kvalifikací a jakými kompetencemi mají být výchovní poradci vybavení k poradenské intervenci, aby dokázali formovat vyhraněnou profesní orientaci? Lze předpokládat, že profesní způsobilost výchovných poradců k poradenské intervenci s klienty se zřetelem k formování vyhraněné profesní orientace není v současnosti vyhovující. Z uvedeného důvodu je potřebné zkoumat a hodnotit profesní způsobilost výchovných poradců k poradenské intervenci pro formování vyhraněné profesní orientace klientů podle současné kvalifikace a kompetence poradců. *Jaký je soulad mezi profesní způsobilostí a subjektivní kvalifikaci výchovných poradců k poradenské intervenci s klienty?* Viděno z daného hlediska se zdá, že soulad mezi profesní způsobilostí poradců a jejich subjektivní kvalifikací k poradenské intervenci s klienty chybí.

Lze proto očekávat, že zajištění souladu mezi profesní způsobilostí výchovných poradců k poradenské intervenci a jejich subjektivní kvalifikací bude úkolem dalšího vzdělávání. Z důvodu zajištění souladu mezi profesní způsobilostí výchovných poradců a jejich subjektivní kvalifikací reaguje odbor dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) MŠMT ČR na oblast výchovného poradenství pro pedagogy středních škol. Odbor DVPP MŠMT ČR připravil legislativní úpravu vyhlášky č. 61/1985 *zákonem o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů*. MŠMT ČR je zmocněno stanovit prováděcím předpisem druhy a podmínky DVPP, včetně způsobu jeho ukončení. Nově bude zaveden tzv. *kariérní systém* pedagogických pracovníků, jehož cílem je poskytovat pedagogům studium k splnění kvalifikačních předpokladů. Kariérní systém pedagogických pracovníků je tvořen souborem pravidel stanovených pro zařazení pedagogických pracovníků do tzv. *kariérních stupňů.* Kariérní stupeň je určený popisem činností, odbornou kvalifikací, příp. dalšími kvalifikačními předpoklady a systémem hodnocení, které musí pedagogický pracovník plnit, aby dané činnosti mohl vykonávat. Zařazení pedagoga do vyššího kariérního stupně je podmíněno výkonem činností (řídících nebo specializovaných, metodických a metodologických činností, zejména z hlediska psychické námahy a náročnosti na přípravu,

plněním odborné kvalifikace podle $ 6 a 21 a u činností, které stanoví MŠMT ČR prováděcím právním předpisem a plněním dalších kvalifikačních předpokladů.

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů pokračuje doporučením o studiu pro výchovné poradce. Studium pro výchovné poradce je určeno zkušeným pedagogům s minimální délkou pedagogické praxe dvou až pěti let. Absolvováním studia pro výchovné poradce se mohou zkušení pedagogové zařadit do kariérního systému pedagogických pracovníků. Absolvent studia výchovného poradenství získává specializaci v základním oboru zaměřenou na oblast pedagogiky, speciální pedagogiky a psychologie. Uvedená specializace je předpokladem pro výkon specializované metodologické činnosti výchovného poradce. Studium výchovného poradenství zabezpečují vysoké školy na základě akreditovaného vzdělávacího systému MŠMT ČR v rámci celoživotního vzdělávání v trvání minimálně čtyř semestrů. Studium pro výchovné poradce je organizováno formou kombinovaného nebo distančního studia v délce 250 vyučovacích hodin. Studium výchovného poradenství je ukončeno obhajobou závěrečné písemné práce, vykonáním závěrečné zkoušky před komisí a vydáním osvědčení o profesní způsobilosti k výkonu výchovného poradenství. Poradenské aktivity výchovného poradce na střední škole jsou různorodé, proto je třeba vytvořit obsahový, časový a organizační rámec vzdělávacích programů pro jednotlivé poradenské činnosti a stanovit minimální obsah a rozsah studia výchovného poradenství. Z organizačních důvodů se nepředpokládá zahájení studia výchovného poradenství v České republice dříve než v roce 2006.

8.3 KOMPETENCE PORADCE A KOUČE

Kompetenci lze chápat jako schopnost přenášet znalosti a dovednosti do nových situací v určité oblasti povolání. Kompetence obsahuje organizaci a plánování práce, inovací a vyrovnání se s nerutinními činnostmi. Kompetence obsahuje osobní efektivitu, která je na pracovišti potřebná při koordinaci se spolupracovníky, manažery a klienty. V dané souvislosti lze chápat kompetenci jako kompetentní jednání ve smyslu jednat odpovědně a se znalostí věci. Z toho vyplývá, že být kompetentní znamená mít patřičnou pravomoc a vědět, jak jednat, být způsobilý a oprávněný v určité oblasti povolání. Z daného hlediska *Van der Laan v* knize *„Otázky legitimace sociální práce“* vymezuje rámec kompetencí podle *„tří“* světů. Z hlediska objektivních souvislostí podle pravdivosti faktů vymezuje *instrumentální* kompetenci. Z hlediska sociálních otázek podle správnosti norem vymezuje *sociální* kompetenci. Z hlediska subjektivního vyjádření podle věrohodnosti formy vyjádření vymezuje *expresivní* kompetenci. S odkazem na rozdělení objektivních, sociálních a subjektivních aspektů podle tří světů lze do rámce kompetencí poradce zařadit poznatky, které vycházejí z modelu poradenské intervence, vydaném MPSV ČR (2003). S odvoláním na model poradenské intervence MPSV ČR doporučuje Scherrerová (2007) vytvořit vztahový rámec kompetencí s poznatky a inventářem dovedností, které poradci potřebují.

Instrumentální kompetenci z hlediska pravdivosti faktů lze doporučit poradci uplatňovat k seznamování klientů se vzdělávací soustavou a celkovou strukturou světa práce. V individuálních diskusích lze orientovat klienty nejen ve struktuře české vzdělávací soustavy, ale i ostatních států Evropské unie a OECD a informovat o možnostech vzdělávání po absolvování střední nebo vyšší odborné školy. K dosažení uvedeného cíle využívat učební texty, pracovní listy a softwary, včetně počítačových programů a databází o poradenství pro studium v zahraničí. Lze doporučit, aby poradce klientům vysvětlil jejich odborný a osobnostní rozvoj, nutnost celoživotního učení a na základě zájmů a předpokladů našel studijní obory a vysoké školy, které tyto obory vyučují. S tím souvisí informování klienta

o přibližných šancích na jeho přijetí na vysoké školy z nejbližšího okolí, příp. informování o specifikách vzdělávací nabídky. Při orientaci v celkové struktuře světa práce lze doporučit poradci, aby klientům pomohl vytvořit základní představu, čím se vyznačuje práce v jednotlivých oblastech povolání. Klienti tak pochopí souvislosti mezi kritérii volby studijního oboru na vysoké škole a charakteristickými znaky jednotlivých oblastí povolání. Lze se domnívat, že pochopení souvislostí mezi kritérii volby o studijním oboru na vysoké škole a charakteristickými znaky jednotlivých oblastí povolání lze mezi klienty dosáhnout za předpokladu ilustrace příkladů ve spojení s exkurzemi, vysvětlováním charakteristických znaků různých typů organizací a možností pracovního uplatnění v nich. Z daného hlediska může poradce aplikovat instrumentální kompetenci tak, že bude klientům navrhovat oblasti povolání, které odpovídají jejich zájmové orientaci a předpokladům. Se zřetelem na daný aspekt může poradce uplatněním instrumentální kompetence navrhovat klientům povolání s odkazem na vzdělání, které k nim vede a s odkazem na vysoké školy, ve kterých o těchto povoláních klienti získají další informace. Z uvedeného důvodu lze považovat za žádoucí, aby poradce dával znalosti a informace o trhu práce do souvislostí se zájmy klientů o odborné směry a toto aplikoval při formování jejich vyhraněné profesní orientace.

Sociální kompetenci z hlediska správnosti norem lze doporučit poradcům využívat při seznamování klientů s právním a institucionálním rámcem poradenského systému. Právní a institucionální rámec poradenského systému tvoří:

1) *Úvod do světa práce* (metodický pokyn MŠMT ČR k zařazení učiva *Úvodu do světa práce* do vzdělávacích programů středních škol)
2) podmínky a průběh přijímacího řízení do nadstavbového studia, na vyšší odborné a vysoké školy
3) orientačně relevantní právní předpisy z pracovně-právní oblasti a z oblasti státní politiky zaměstnanosti (Zákoník práce)
4) právní předpisy k ochraně osobních dat a údajů (Zákon 101/2000, Zákon o rodině, Občanský zákoník, Úmluva o právech dítěte)
5) rámcové právní předpisy z oblasti podnikání (Živnostenský zákon, Obchodní zákon)

Z uvedeného hlediska model poradenské intervence MSPV ČR doporučuje, aby poradce v rámci sociální kompetence informoval klienty, které poradenské subjekty poskytují poradenství pro volbu povolání a vytvářejí informační, metodické a vzdělávací zázemí k formování vyhraněné profesní orientace.

Expresivní kompetenci z hlediska věrohodnosti forem vyjadřování lze poradci doporučit uplatňovat při získávání znalostí o postojích klientů k volbě studijního oboru na vysoké škole. Forma diskuse při práci s informacemi a v poradenských konzultacích o problematice sebe-poznávání povede klienty k pochopení kriterií, která jsou důležitá pro vyhraněnou profesní orientaci a k adekvátní volbě studijního oboru. Z uvedených důvodů lze proto doporučit, aby poradce s kriterii k volbě studijního vysokoškolského oboru seznamoval klienty jako se vzdělávacími informacemi. V dané souvislosti by měl poradce s klienty diskutovat o jejich zájmech, předpokladech, cílech, prioritách, včetně uvědomění sebe sama. Model poradenské intervence s klienty MPSV ČR navrhuje, aby poradce uplatňoval v diskusích s klienty učební texty a pracovní listy k jejich sebeuvědomění, včetně pochopení důležitých kriterií pro volbu studijního oboru na vysoké škole. Se zřetelem k uvedeným aspektům expresivní kompetence lze poradcům doporučit, aby využívali testy zájmů, dotazníky nebo testy předpokladů a navrhovali vhodnou poradenskou instituci k odbornější identifikaci předpokladů klienta. Na základě zájmů a studijních předpokladů lze klientovi doporučit vhodné profesní zaměření a vysokoškolský obor, ve kterém může vlastní vyhraněnou profesní orientaci uplatnit.

Z daného hlediska je žádoucí, aby poradce expresivní kompetenci aplikoval v individuálním rozhovoru motivováním klienta k přemýšlení o zájmové (profesní) orientaci a k volbě jasné varianty vysokoškolského oboru, o který má klient prokazatelný zájem. Z uvedeného vyplývá doporučení, aby poradce vysvětloval klientům, jak při volbě jasné varianty vysokoškolského oboru využívat tištěné počítačové zdroje. Z daného důvodu je užitečné, když poradce povede klienty při práci s informacemi k samostatnému poznání, jak informace souvisejí s kriterií jasné varianty vysokoškolského oboru a jaká kriteria a informace jsou při volbě vysokoškolského oboru se zřetelem k uplatnění vyhraněné profesní orientace nejdůležitější. Dané pojetí expresivní kompetence vyžaduje od poradců, aby samostatně pracovali s Internetem a vyhledávali nové zdroje informací, včetně jejich aktuálnější verze. Z uvedeného vyplývá, že při získávání znalostí o postojích klientů k volbě jasné varianty vysokoškolského oboru s ohledem k uplatnění vyhraněné profesní orientace je nezbytné průběžné zvyšování IT gramotnosti. Empirická data o postojích klientů při volbě jasné varianty vysokoškolského oboru se zřetelem k uplatnění vyhraněné profesní orientace získává poradce v průběhu poradenské konzultace. Zde model poradenské intervence MPSV ČR vyžaduje, aby poradce během poradenské konzultace vytvářel atmosféru důvěry a aplikoval principy efektivní mezilidské komunikace. Z tohoto důvodu navrhuje model poradenské intervence MPSV ČR poradci *konverzační model* poradenské konzultace s klientem. Konverzační model poradenské konzultace vysvětluje poradci, jak klientovi naslouchat, jak formulovat otázky a jak identifikovat klientovy postoje k faktorům ovlivňujícím volbu jasné varianty vysokoškolského oboru. Z daného hlediska lze konverzační model poradenské konzultace doporučit poradci k získávání dat o postojích klientů k volbě jasné varianty vysokoškolského oboru se zřetelem k uplatnění vyhraněné profesní orientace.

S odvoláním na profesní sdružení koučů v České republice (European Mentoring a Coaching Council - EMCC CZECH, International Coach Federation - ICF ČR a Česká asociace koučů - ČAKO) lze prezentovat základní kompetence kouče. Přestože každá asociace má vlastní standardy, kompetenční matice a etické kodexy, jejich dokumenty vycházejí ze společných principů koučování. Záměrem koučovacích asociací v Česku je rozšiřovat povědomí o koučování a kultivovat trh, včetně uplatnění koučování ve společnosti. Za tímto účelem vznikla v dubnu 2012 *Etická platforma profesních organizací koučů* (EPPOK). Jejím posláním je posilovat a prosazovat vědomé etické chování profesionálních koučů a všech zúčastněných v procesu koučování (www.eppok.cz). Dne 1. září 2007 začaly základní školy a nižší ročníky víceletých gymnázií učit podle vlastních školních vzdělávacích programů (ŠVP). Pro vyšší stupeň víceletých gymnázií, čtyřletá gymnázia a vybrané obory středních odborných škol nastalo dvouleté období pro přípravu vlastního ŠVP. Možnost vytvořit ŠVP podle vlastních možností a představ lze chápat jako příležitost k uskutečnění hlubokých změn v práci všech typů škol české vzdělávací soustavy. S odvoláním na změny pedagogické práce lze doporučit poradcům a pedagogům aplikovat koučování jako jeden z nástrojů zavádění nových ŠVP (rozvoj vyhraněné profesní orientace) a řízení změn ve školství. Organizace EMCC popisuje osm koučovacích kompetencí, které lze doporučit poradcům aplikovat při koučování vyhraněné profesní orientace klientů:

1) Sebepoznání a sebeporozumění je schopnost kouče porozumět sám sobě, svým hodnotám, přesvědčení a chování. Rozpoznat, jak ovlivňují jeho koučovací práci a se zřetelem k sebepoznání přizpůsobit vlastní koučovací styl v závislosti na cílech a potřebách koučovaného, příp. sponzora (zástupce organizace, pro kterou koučovaný pracuje).
2) Závazek k seberozvoji je schopnost kouče si všímat kvality vlastní práce a zvyšovat její standardy podle nejnovějšího poznání v oboru. Obsahuje rovněž závazek kouče udržovat dobrou pověst koučovací profese.

3) Uzavírání kontraktu, kontraktování (contracting) je schopnost kouče stanovit a udržet očekávání a hranice koučovacího kontraktu s klientem, příp. sponzorem koučování.
4) Vytváření vztahu je schopnost kouče navázat dobrý vztah a pro klienta prospěšný vztah, příp. vztah se sponzorem koučování. Následně je důležité oba vztahy udržovat a rozvíjet.
5) Rozvíjení nápadů a učení je schopnost kouče pracovat s klientem a sponzorem na nových vhledech a novém učení.
6) Orientace na akci a výsledky je schopnost kouče podpořit klienta v uskutečnění žádoucích změn. K tomu kouči pomáhá vědomé zaměření na postup dopředu a dovednosti potřebné k nasměrování klienta na akci.
7) Využívání modelů a technik (naslouchání - listening, kladení otázek - questioning, reflektování - reflection) je schopnost kouče využívat různé modely, techniky a nápady přesahující rámec základních komunikačních dovedností se záměrem podpořit uvědomění a nové učení koučovaného.
8) Vyhodnocování je schopnost kouče shromažďovat informace o kvalitě své práce. Pomocí zpětnovazebních informací kouč vyhodnocuje výstupy jednotlivých koučovacích procesů a daná pravidelná činnost se stává charakteristickým znakem jeho koučovací práce. (viz. Příloha č. 8)

Příklad - Formulace cílů koučováním

Jako pomoc k formulování kontrolovatelných cílů lze v koučování použít metody SMARTER. Operacionalizace pomáhá podle metody SMARTER formulovat cíle:

S - specificky, M - měřitelně, A - akčně, R - realizovatelně, T - termínovaně, E - energizující, R - recorded (zaznamenány).

Mělo by být možné kontrolovat jeden cíl nejdéle po třech měsících. Kontrolu motivace a energie koučovaného může kouč provést pomocí otázek:

1) Co chcete změnit, zlepšit nebo rozvinout?
2) Jaká je vaše motivace ke změně, zlepšení nebo rozvoji?
3) Jak stanovených cílů dosáhnete?
4) Jaké konkrétní kroky podniknete k dosažení cílů?

GROW model podle Whitmora (2011) pomůže klientovi uchopit zpětnou vazbu a vytvořit akční plán změn.

THE - Topic (téma): navázání kontaktu
G - Goal (cíl): definování SMARTER cíle
R - Realities (realita): minulost a přítomnost, zdroje a možnosti
O - Options (možnosti): budoucnost, hledání řešení, jejich důsledky
W - Will (vůle): akční plán

Řešený příklad - Energetický kotel a Vnitřní účet energie

Zajímavým diagnostickým nástrojem, který pomáhá odhalit počínající syndrom vyhoření je energetický kotel, který pomáhá odhalit energetickou bilanci koučovaného. Koučovaný disponuje určitým množstvím energie, kterou může využívat. Potenciál energie

není neomezený, ale v průběhu času kolísá, tj. stoupá nebo klesá. Určité zdroje energii dodávají, ale v životě koučovaného se vyskytují i události, situace a zkušenosti, které mu energii berou. Pro účel zjišťování dostupných zdrojů energie a problematických aspektů, díky kterým energii koučovaný ztrácí, byl vyvinut *energetický kotel* jako speciální nástroj koučování. Lze si ho představit jako nádobu, která má otvory v horní a dolní části. Horními otvory do nádoby energie vtéká, z dolní části vytéká. Plná kapacita energetického kotle představuje 100% využitelné energie. Čím více otvorů je v horní části nádoby, tím více energie koučovaný získává. Čím více otvorů je v dolní části nádoby, tím více energie mu uniká. Jsou-li přítoky a odtoky energie v rovnováze, znamená to, že koučovaný má zajištěnou nezbytnou úroveň energie, aby byl schopen uspokojovat své potřeby, vyvíjel aktivitu a cítil se *„v pohodě"*. Daný vnitřní stav lze chápat jako *energetické optimum*. Energetické optimum představuje ideální stav, kdy je koučovaný spokojený, daří se mu a nic mu nechybí. Jsou-li odtoky větší než přítoky, koučovaný energii ztrácí a pomalu se dostává na úroveň přežívání. Dostává se na energetický práh, který je u každého jiný. Pod jeho hranici sice ještě koučovaný může existovat, ale cítí se často unavený a bez nálady. Klesne-li jeho energie ještě níže, dostává se do pásma *energetického minima*, kde nemá prostor pro tvorbu energie. Jde o nejnižší úroveň energie potřebné k zachování základních funkcí. Pod hranici energetického minima je pro koučovaného prakticky nemožné udržet se ve vyrovnané psychofyzické kondici. Energetická hranice je posledním záchytným bodem předtím, než se koučovaný dostane do *syndromu vyhoření*!

Každý koučovaný má hodnoty energetického kotle nastaveny jinak. Meulmeester (2010) upozorňuje, že dostane-li se koučovaný do stagnace, energie odteče pryč. Je-li energie zmobilizovaná, obrátí se směrem dovnitř. Vzniká tak energické optimum s určitým rozpětím, které sahá od energetického prahu až k úplnému naplnění kotle. Některý koučovaný může mít energetický práh na 45%, jiný na 55% a další na 40%. Platí však, že hodnoty pod 40% jsou alarmující, což je podobné jako u škály 1-10. Hodnotu 4 představuje 40%, což je minimální hodnota energetického kotle, se kterou lze v koučování pracovat. V případě energetického kotle v hodnotě 30% koučování končí a kouč předává koučovaného jako klienta do péče klinického psychologa. *Kdy a jak lze používat energetický kotel?* Energetický kotel lze používat v situaci, kdy si koučovaný neví rady, nemá jasno, co chce řešit, nedokáže se posunout dál, je pod stresem, působí bez životního elánu a energie a domnívá se, že nemá cenu nic řešit. Vhodné je zjistit, jaký je jeho energetický stav, kde čerpá energii a kudy energie uniká. Vstupy, kudy energie vtéká, mohou být koníčky, rodina, pocity radosti, spokojenosti a úspěšnosti. Výstupy, kudy energie odtéká, jsou stresové situace, sebepodceňování, pocity marnosti, neúspěchu a viny. Přítoky jsou tím, co koučovaného nabíjí, co mu přináší radost a uspokojení, zatímco odtoky jsou tím, co ho vyčerpává, blokuje a vyvolává v něm negativní odezvu. Kouč může pracovat na úrovni děr (překážky, vnitřní bariéry, sebedůvěra) a na úrovni přítoků (možnosti, příležitosti, schopnosti, potenciál). Koučovaný si uvědomí své možnosti teprve ve chvíli, když si ujasní, které překážky a vnitřní bariéry musí překonat a odstranit a jak může posilovat a rozšiřovat zdroje, které ho energeticky nabíjejí. Aby mohl kouč koučovanému konstruktivně pomoci, musí ho motivovat k poznání co největšího počtu přítoků a odtoků energie. Díky tomu si koučovaný může ujasnit, jaké faktory ho omezují a které ho naopak nabíjejí. Uvědomit si, jaké má reálné možnosti k zlepšení vlastní situace, jaká omezení musí překonat, jak může redukovat zdroje energetických úniků a kde hledat zdroje vnitřního nabíjení a jak může zvýšit jejich počet.

Energie patří mezi pojmy, které jsou dobře srozumitelné, dokud se je nepokusíme exaktně definovat. Slovo, které vytvořil Aristoteles spojením slova *ergos* (práce) s předponou *en* (v), bylo v 19. století více metafyzickým označením tajemné síly podmiňující pohyb, práci

a změnu než měřitelnou fyzikální veličinu. Teprve pak se začalo definovat precizněji a úžeji. Ze složitých úvah o povaze lidské energie nás může vysvobodit odklon od pochopení, co vlastně lidská energie znamená, včetně zjišťování, jak lze lidskou energii měřit. Víme-li, že energie znamená schopnost konat práci, můžeme energii postihnout skrze výsledky práce. Daný pragmatický přístup k veličinám se nazývá *operacionalizace* a fyzik *Percy Bridgman* za něj dostal Nobelovu cenu. Toto ale znamená, že jsme schopni vidět pouze část energie, která se v práci proměňuje. Teoreticky si lze představit, že je množství energie daleko vyšší. Přirovnání energie k vnitřnímu účtu je Einsteinova metafora, kterou používá ve své eseji $E = mc^2$. Právě tam si klade otázku: *Jak poznat, že je někdo bohatý, když neutrácí?* Odpovídá: *„Jestliže se energie nevydává navenek, nemůže být pozorována.“* V profesním poradenství však máme ještě jednu možnost - obrátit se na pozorování (introspekci) a uvědomit si, že jsme schopni aktuální energii odhadnout na subjektivní škále a soustředit se na disponibilní část vlastního energetického účtu a energetického kotle. Lze předpokládat, že jednou někdo vytvoří sjednocenou teorii energie o tom, *že energie, kterou v sobě cítíme, je jedna z možných podob energie, kterou se zabýváme ve fyzice a že oba typy energie podléhají stejným principům*. Pak nebude zapotřebí pojmů jako *prána, čchi, libido, orgon a ki*, které označují subjektivně vnímanou a prožívanou energii. Omezit subjektivně vnímanou a prožívanou energii na *jouly* by bylo stejné, jako kdybychom se snažili vysvětlovat práci řemeslníků, do které se transformovaly peníze, podrobným rozborem bankovek zálohované platby. Lidská energie je kromě metabolismu ovlivněna informacemi, tedy slovy a obrazy, jejichž působením se může během chvíle dramaticky měnit. *Těžko někam dorazíme, když nemáme palivo.* Před tím, než se začneme jakékoliv činnosti cíleně věnovat, zkusme ve vymezené přípravě co nejvíce navýšit stav vlastního vnitřního účtu energie. *Jakým způsobem zvýšíme aktuální stav energického účtu, abyste měli dostatek energie v energetickém kotli k aktuálnímu odbornému rozvoji?*

9 KLIENT V PROFESNÍM PORADENSTVÍ

Zajímám se o budoucnost, protože v ní hodlám strávit zbytek života. Chaplin

*Zájmy j*sou konstantní motivačně postojové zaměření (orientace) osobnosti klienta k specifickým oblastem, jevům, věcem nebo činnostem. Soustřeďují pozornost na jevy, věci nebo činnosti, které mají pro osobnost klienta význam z hlediska jeho potřeb. Zájmy tvoří významnou součást motivační struktury osobnosti. Vznikají v činnosti na základě potřeb, vloh, schopností citových vztahů a vhodných podmínek prostředí. Zájem o vzdělávání může významně ovlivnit sociální prostředí, společnost a především pedagog. Zájem o určité oblasti, jevy a věci nebo činnosti významně ovlivňují vztah klienta k učení.

9.1 BIODROMÁLNÍ PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI KLIENTA

Osobnost klienta se vyvíjí a prochází obdobími, která zahrnují tři až osm vývojových stádií. Myšlenku životní dráhy (profesní kariéry) osobnosti klienta s kumulačními vrcholy a propady přenesla do profesního poradenství z psychologie Bühlerová (1933). Načrtává tři aspekty biodromálních výzkumů:

1) *Biologicko-biografický aspekt* zkoumání objektivních podmínek života, základních událostí sdruženého prostředí (psychotypu) a vnějších i vnitřních reakcí klienta na situace života.
2) *Výzkum evoluce vnitřního světa osobnosti klienta* se zřetelem k utváření a změnám hodnot během života a profesní kariéry, výstavbě životní a pracovní pozice a hodnotových a profesních orientací, proměnám chápání smyslu života a profesní kariéry.
3) *Studium produktů činnosti klienta* zahrnuje historii výsledků aktivit osobnosti, jejího díla, vrcholů i poklesů aktivity. Zde lze sledovat začátky profesní a společenské činnosti a partnerského života, kulminační body životní dráhy a profesní kariéry v základních oblastech a rovněž nástup a průběh poklesu nebo kolísání a změn, které probíhají jako životní krize.

Vývojoví psychologové v souvislosti s biodromálními poznatky přinášejí doklady o akceleraci vývoje a přibývajících dokladech o nerovnoměrnosti ve vývoji osobnosti, což Schelsky glosoval výrokem: *„Fyzicky o dva roky dříve, psychicky o dva roky později.“* Za nejpropracovanější lze považovat koncepci Ericksona, který rozlišuje *osm* vývojových stadií definovaných podle dominujícího vývojového úhlu a podmínek prostředí. Podstatným předpokladem Ericksonovy koncepce je pozorování, že vývoj klienta ustrne, nevyřeší-li úkoly dané věkové etapy. Vývojovými úkoly *etapy pozdního dospívání* (18-22 let) je získání postupné nezávislosti na rodičích, identita sexuálních rolí, hledání hodnot a životní filosofie, zvnitřnění morálky, volba povolání a vytváření osobních vztahů. Vývojovými výsledky *pozdního dospívání* jsou oddanost a věrnost klienta proti nezakořeněnosti. Vývojovými úkoly *rané dospělosti* (23-34 let) je volba partnera s učením vzájemného soužití, založení rodiny, rozhodnutí k rodičovství s výchovou dětí, profesní zakotvení a celkový vývoj osobního životního způsobu ve společenském kontextu. Vývojovými výsledky *rané dospělosti* jsou afiliace a láska proti osamělosti. Vývojovými úkoly *střední dospělosti* (35-50 let) je přizpůsobení fyziologickým změnám středního věku, akceptace dospělosti dětí, úkoly související se stárnutím rodičů, přezkoumání dřívějších životních rozhodnutí (partner, profesní kariéra, děti) a posuny v životním stylu. Vývojovými výsledky jsou tvůrčí činnost jako prevence proti starostem a zklamáním. Vývojovými úkoly *pozdní dospělosti* (51-65 let) je adaptace na fyziologické změny stárnutí, vyrovnání se s poklesem sil a změnami

zdravotního stavu, příprava na odpočinek a odchod ze zaměstnání, vztahy s dospělými dětmi, vnoučaty, partnerem, odchod partnera, péče o stárnoucí rodiče a produktivní využívání narůstajícího volného času. Vývojovými výsledky jsou odpoutání se od stereotypu a moudrost proti beznaději. Vývojovými úkoly *stárnutí a stáří* (po 65 letech) je pokračování ve druhé a třetí kariéře, sdílení moudrosti a životních zkušeností s druhými, vyrovnávání se s blížícím koncem života, přiměřená pohoda a udržování přiměřené pohyblivosti. Vývojovými výsledky je moudrost proti úpadku a zřeknutí se znechucení, zoufalství a nebytí. O Ericksonově koncepci lze přemýšlet na základě pěti základních principů:

1) Všichni klienti jsou v pořádku takoví, jací jsou.
2) Klienti již mají v sobě všechny zdroje, které potřebují k úspěchu.
3) Klient vždy dělá nejlepší volby, které má aktuálně k dispozici a co je schopen v danou chvíli udělat.
4) Každé chování klienta má pozitivní záměr.
5) Klienti rostou a umírají s každou volbou a změna je tak nevyhnutelná.

V *Erisksonově* koncepci lze pracovat s *„táhly“*, která se nacházejí v psychickém systému klienta tak, že přístup využívá vnitřní odpor klienta. Systém se přizpůsobuje impulsu, který klient přijímá v souladu s vlastní systémovou povahou. Klient nutkavý symptom co nejčastěji vědomě opakuje tak, že nařízené chování nemůže být spontánní a nutkavý impuls sám zmizí. Nežádoucí chování může klient ještě zesílit tak, že mu přehnané jednání začne samotnému připadat nesmyslné a zanechá s ním původní slabší symptom. Pozorování symptomu beze změny způsobuje, že je problémový symptom klienta zmatený. Lze tak využívat slabých stránek a problémů klienta jako tvůrčího nástroje ke změně. Slabé stránky a symptomy klienta jsou zakomponovány do řešení, včetně externího prostředí. Poradce pracuje s každým klientem a klientovi provede, čeho se nejvíce bojí ve smyslu, že to nejhorší, co se mu může stát, už se stalo. Z uvedeného důvodu se už klient nemá čeho bát. Poradce neřeší, zda symptom nastane, nezabraňuje jeho vzniku. S klientem pouze rozebírá, jestli symptom nastane dříve, později nebo přesně. Rozhovor poradce s klientem pak způsobí, že k projevu symptomu nedojde vůbec. Vědomí klienta poradce zaměřuje jiným směrem a vysílá impulsy, které klienta uzdravují. Po odvedení vědomé klientovy pozornosti a uspání strážců podvědomí - přicházejí na řadu strategické intervence. Řešení problému se odehrává na podvědomé úrovni v metaforické podobě. Šokovou terapií se za pomoci důkladné administrace podaří odbourat vnitřní bloky, se kterými je problém klienta spojený. Projevené jednání klienta je označeno jako správné, očekávané a směřující k řešení. Poradce v intervenci vystupuje autoritativně, čímž posiluje důvěru klientů v uplatňované postupy a vlastní uzdravení. Přísné zákazy klientovi cokoliv měnit tak vedou k spontánní změně.

Vývoj klienta nestačí zkoumat jen sledováním vnitřních vývojových změn osobnosti, ale i zjišťováním, jak zvládl vývojové úkoly, které před něho profesní kariéra staví a jak konstruktivně čelí krizím. Krize ve vývoji profesní kariéry jsou zákonité a jde o specifické projevy rozporu mezi tím, čeho je třeba dosáhnout a tím, co brání v postupu vpřed. Krize jsou body obratu v profesní kariéře, protože jsou navázány na životní události a vývojové změny. Klient tak prochází šesti vývojovými etapami, které rozlišují v profesní kariéře *období stability, rozkolísanosti a náchylnosti k změnám*. První vývojovou etapou je *presociální* stadium. Druhou vývojovou etapou je *impulsivní* stadium. Třetí vývojovou etapou je *oportunistické* stadium. Čtvrtou vývojovou etapou je *konformní* stadium. Pátou vývojovou etapou je *uvědomělé* stadium. Šestou vývojovou etapou je *seberealizační* stadium. V průběhu šesti vývojových etap profesní kariéry se mění otevřenost klienta ke změně, která je nutná, má-li dosahovat hranic vlastního potenciálu. V období *stability* se komponenty lidského života nacházejí ve stavu vzájemné rovnováhy. Období stability trvá 6 – 8. let. Období *změny* nastupuje, když klient začíná vidět

v jiném světle skutečnosti, které v profesní kariéře považuje za samozřejmé a začíná pociťovat nespokojenost. Jeho vztah k hodnotám se mění a chápe, že některé události v profesní kariéře přecenil nebo něco *„nedotáhl do konce“*. Pociťuje proto nespokojenost a hledá řešení. Snaží se najít, co musí v profesní kariéře změnit, nebo odstranit, aby našel nové aspekty. Nové aspekty vyústí do hodnotové syntézy - *pozitivní dizintegrace*, která je podmínkou vyšší úrovně kariérové zralosti klienta s přehodnocováním dosavadních schémat poznání a jednání. Formování nových repertoárů nazírání, hodnocení a jednání pomáhají klientovi najít sebe sama a být sám sebou. K pozitivní změně osobnosti klienta dochází, když se jí v období normálních vývojových krizí podaří uskutečnit práci na sobě sama, kterou vyžaduje životní situace. Klient se musí v dané situaci adekvátně rozhodnout a zvolit způsob, který bude základem pro osobní a odborný rozvoj v další vývojové etapě.

9.2 POZNÁVÁNÍ OSOBNOSTI - HODNOTOVÉ ORIENTACE KLIENTŮ

V souvislosti s formováním hodnotové orientace klienta lze k poznávání duchovních hodnot využívat koncepce hodnotové orientace v pojetí životních forem podle Sprangera, což je představitel německé duchovědné psychologie. Spranger předkládá šest typů poznání světa, které tvoří základní životní formy (Lebensformen). Životní formy (pravda, krása, užitek, láska k lidem, moc, moudrost) představují ve Sprangerově pojetí duchovní principy, které ovlivňují hodnotové orientace klientů a determinují přístup jejich osobnosti k poznávání světa. Prvním typem je *teoretická* orientace, ve které je determinující hodnotou pro klienta poznání zákonitostí postaty světa a vztahů mezi lidmi v pojetí pravdy o tom, co se děje, jak se to děje a proč se tak děje. Druhým typem je *estetická* orientace, ve které je determinující hodnotou pro klienta zážitek, estetický dojem a příležitost k estetickému sebevyjádření v pojetí harmonie. Třetím typem je *ekonomická* orientace, ve které je determinující hodnotou pro klienta užitek a zisk v pojetí vlastního blaha pro sebe sama, svou rodinu a svou skupinu. Čtvrtým typem je *sociální* orientace, ve které je determinující hodnotou pro jedince láska k bližnímu v pojetí lidskosti. Pátým typem je *mocenská* orientace, ve které je determinující hodnotou moc v pojetí podřízení se vyšším principům ve smyslu jednání v duchu vyšších zásad. Šestým typem je *světonázorová* (implicitně náboženská) orientace, ve které je determinující hodnotou hledání smyslu života a moudrosti v pojetí respektování specifického světového názoru. Hodnotová orientace podle duchovních principů (hodnot), které determinují přístup osobnosti klienta k poznávání světa, se vztahuje k základnímu směru (typu) hodnotové orientace jeho osobnosti.

Se zřetelem k upřednostňování některého z principů lze vymezit šest typů klientů. Prvním typem je *teoretický* klient, který usiluje o poznání pravdy, zákonitostí, podstaty světa a vztahů mezi lidmi jako dominantní hodnoty. Nemusí jít jen od vědce, ale teoretickým typem může být každý, pro koho je nejdůležitější orientací na světě poznání. Druhým typem je *estetický* klient, který hledá ve světě zážitek, estetický dojem nebo příležitost k estetickému vyjádření sebe sama. Všechno vnímá jako harmonické nebo disharmonické. Žije ve světě forem, barev, zvuků, rytmů a nemusí jít o umělce nebo estéta. Je-li pro estetického klienta svět harmonický, prožívá libost. Je-li svět disharmonický, estetický klient trpí. Třetím typem je *ekonomický* klient, který hledá zisk a užitek. Může jít o egocentrickou osobnost, myslící na vlastní osobní blaho. Hodnotu pro ekonomického klienta má pouze, co je prospěšné jemu samotnému. Čtvrtým typem je *sociální* klient, který žije pro druhého, usiluje o lásku a empatii k lidem. Sociální typ klienta je vnímám rozporuplně. Na jedné straně lze pozorovat jeho patriarchálnost, ale na druhé straně vyzvedává, že pouze prostřednictvím lásky k bližnímu může člověk potvrdit vlastní lidskost. Pátým typem je *mocenský* klient, který usiluje o administrativní moc, ale moc v jeho pojetí spočívá v podřízení se vyšším principům ve

smyslu vyšších zásad. Moc je uchopena v psychologické rovině jako činnost, která ovlivňuje jednání a motivy druhých. Moci lze dosahovat cestou fyzického nátlaku nebo právních norem, ale i v čistě duchovním smyslu. Šestým typem je *náboženský* klient, který usiluje o hledání smyslu života. Zde jde o implicitní náboženskou orientaci, která nemusí být vázána na respektování specifické náboženské doktríny.

Z hlediska přístupu osobnosti klienta k poznávání světa rozlišuje Stern (1923) tři základní typy hodnotové orientace osobnosti podle zobecněných motivů. Prvním typem je *autotelická* hodnotová orientace, ve které je obecným motivem účel sám o sobě a zisk pro sebe sama. V dané souvislosti lze vymezit *instrumentální* hodnoty jako prostředky, jejichž využitím klient získává něco pro sebe sama a co má pro něho význam. Druhým typem je *heterotelická* hodnotová orientace, ve které je obecným motivem hodnota významu něčeho dalšího. V dané souvislosti lze vymezit *hodnoty-směrníky* jako prostředky, skrze které usiluje klient o nějaký objekt nebo požitek v pojetí kriterií, podle kterých lze hodnotit. Třetím typem je *hypertelická* hodnotová orientace, ve které jsou obecným motivem *nadosobní ideály*. V dané souvislosti lze hovořit o cílových hodnotách jako prostředcích, které mají charakter obecných cílů v nadosobním pojetí. Profesní orientaci lze formovat přiřazením typu hodnoty jako obecného motivu k typu osobnosti klienta podle jeho přístupu k poznávání světa z hlediska duchovních principů. *Autotelickou* profesní orientaci vykazuje *ekonomický a mocenský* typ osobnosti klienta s *instrumentálními* hodnotami - dosažení vzdělání pro sebe sama, postavení v zaměstnání, účel sám o sobě, zisk pro sebe sama a jednání v duchu vyšších zásad. *Heterotelickou* profesní orientaci vykazuje *estetický* a *sociální* typ osobnosti klienta s hodnotami v pojetí *směrníků* - krása jako finanční cena obrazu, kniha jako zdroj zábavy a vzdělání, včetně lásky k lidem. *Hypertelickou* profesní orientaci vykazuje *teoretický* a *světonázorový (náboženský)* typ osobnosti klienta s *cílovými* hodnotami *nadosobního* charakteru - mír, zdraví, rodina, štěstí a poznání pravdy.

9.3 MOTIVY ZOBECNĚNÉ V PROFESNÍ ORIENTACI KLIENTA

Co klienta při pracovní činnosti baví, představuje *motivační kotvu*, která jej poutá k pracovním výkonům a znemožňuje okolním proudům, aby ho odnesly do jiných vod (aby odváděly jeho pozornost jinam a znemožňovaly soustředění na práci). Klienti reagují na odlišné podněty. Určitý podnět v práci může klienta přitáhnout proto, že v něm generuje příjemné pocity. Vzniká tak vzorec pracovního chování, jemuž se říká *apetence*. Klient se k podnětu přibližuje, je motivováno jeho pracovní chování, které k němu vede. Podněty, které klienta v práci odpuzují, v něm generují nepříjemné pocity *averze*. Averzím se klient vyhýbá. Klienti málokdy pracují v souladu s vnitřními motivy, protože systém firemních pozic nenabízí nic, co by je mohlo příjemně nadchnout. Přitom vrcholem vnitřní motivace klienta je podle Tomana (2010) *stav proudění* (flow). Pro účely praktického managementu lze využívat aktuální *motivační pole* klienta jako dynamickou souhru tří významných složek, které se stále mění. První složkou je *motivační založení* klienta, což jsou zděděné osobní vlastnosti. Tvoří základ motivačního pole klienta a rámec pro obě další složky. Motivační založení dominuje, když se klient dostane do stresové situace, která vyžaduje uplatnit naučené vzorce chování. Druhou složkou je *motivační poloha* klienta související s platnými podmínkami profesní kariéry a pracovního života. Souvisí s tím, do jaké míry jsou naplněny klientovy životní potřeby, profesní představy a kariérová očekávání a kolik stálé pozornosti jejich naplnění vyžaduje. Třetí položkou je *motivační naladění* klienta, které lze chápat ve smyslu *„motivačního počasí“*. Motivační naladění je proměnlivé a závisí na podmínkách pracovního života a profesní kariéry. Jde o okamžitou reakci klienta na průběžně působící podněty. Klient může být naladěn určitým způsobem, když dochází k úspěšnému jednání a zcela jinak bude jednat za chvíli, když ho z úvah vyruší nepříjemný podnět. Motivační poloha

a motivační založení klienta jsou důležité, ale motivační ladění obsahuje lék na klienta samotného vlastní povahou. Motivační naladění je pomíjivé a průběh profesní kariéry klienta je spojený s proměnami na trhu práce. Klienta tak spolehlivě ruší a mění jeho okamžité stavy. Proměnlivé motivační naladění klienta hledá řešení, kterým může být soulad jeho zájmové orientace se specifickým typem pracovního prostředí.

Podle souladu zájmové orientace osobnosti klienta se specifickým typem pracovního prostředí rozlišuje Holland (1973, 1985) v teorii RIASEC šest typů pracovní orientace osobnosti klienta, které preferují určitý typ pracovního prostředí. *Realistickým* typem (R - Realistic) je klient s tělesnými a mechanickými schopnostmi, který preferuje práci s předměty, stroji, nástroji, rostlinami, zvířaty a tráví čas prací venku. *Zkoumajícím* typem (I - Investigative) je klient se schopností pozorovat, učit se, zkoumat, analyzovat, hodnotit a řešit problémy. *Uměleckým* typem (A - Artistic) je klient, který má umělecké, objevitelské a intuitivní schopnosti, rád pracuje v neorganizovaných situacích, využívá představivost a kreativitu. *Sociálním* typem (S - Social) je klient, rád pracuje s druhými, předává jim informace, učí a vychovává druhé, pomáhá rozvíjet jejich schopnosti, léčí a pečuje o druhé a je komunikativní. *Podnikavým* typem (E - Enterprising) je klient, který pracuje s druhými ve smyslu jejich ovlivňování, přesvědčování a vedení k dosažení určitého organizačního cíle nebo za účelem ekonomického zisku. *Konvenčním* typem (C - Conventional) je klient, který pracuje dobře s informacemi, má administrativní a numerické schopnosti, práci realizuje do detailu a ochotně následuje pokusy druhých.

S odkazem na soulad zájmové orientace osobnosti se specifickým typem pracovního prostředí lze konstatovat, že Profesní poradenství hledá praktickou klasifikaci k vyhodnocování profesní orientace klientů. Z hlediska souladu zájmové orientace se specifickým typem pracovního prostředí lze vyhodnocovat profesní orientaci klientů přiřazením typu pracovní orientace do rámce zájmové orientace osobnosti klienta podle *„tří světů“*.

1) Zájem o ideje má *zkoumající* typ osobnosti klienta s vědeckými a literárními zájmy, kterému vyhovuje pracovat v *intelektuálním* (kognitivním) prostředí
2) Zájem o ideje má *umělecký* typ osobnosti klienta se schopností estetického vnímání a vyjádření preferující k práci *umělecké* (estetické) prostředí.
3) Zájem o lidi má *podnikavý* typ osobnosti klienta s kontaktem na lidi za účelem ekonomického zisku, který pracuje v *přesvědčujícím* (persuasivním) prostředí.
4) Zájem o lidi má také *sociální* typ osobnosti klienta, který pomáhá lidem a upřednostňuje práci v *podpůrném* (suportivním) prostředí.
5) Zájem o věci má *konvenční* typ osobnosti klienta se systematizačními zájmy, kterému vyhovuje pracovat v *konvenčním* (konformním) prostředí.
6) Zájem o věci má *realistický* typ osobnosti klienta s materiálními zájmy, který upřednostňuje práci *venku* v (motorickém) prostředí.

Převažuje-li jeden typ zájmové orientace osobnosti klienta, lze jeho profesní orientaci považovat za jednoduchou. Předpokladem je však očekávání, že dojde-li k rovnováze několika typů zájmové orientace, lze v profesní orientaci klienta očekávat rozpory a konflikty. Z uvedeného důvodu lze poradcům doporučit, aby vyhodnocovali profesní orientaci klientů při volbě povolání s podporou informací o světě práce. V dané souvislosti mohou poradci konkretizovat profesní představy a profesní očekávání klientů se zřetelem k pracovním činnostem, které budou klienti v praxi vykonávat a se zřetelem k pracovnímu prostředí, ve kterém se budou pohybovat, včetně pracovních prostředků, které budou v práci používat. Rámec profesní orientace lze používat jako filtr k hodnocení informací o trhu práce a funkčnímu vyjasňování profesních představ a profesních očekávání. (viz. Příloha č. 9)

Příklad - Osobnostní typy

Přátelský typ

Popis: Potřebuje být oblíbený a chce, aby ho měli lidé rádi. Neprovokuje a nechce být středem pozornosti za každou cenu. Jde mu o jistotu v mezilidských vztazích.

Oblečení: Nenápadný, normální až obyčejný. Nezaujme, nevyčnívá. Nosí oblečené, co většina lidí.

Řeč: Nechává mluvit druhé a naslouchá. Klade otázky, dovede se vcítit. Názory opírá o autoritu. Za důležité považuje, co si myslí druhá strana. Nerad se hádá a otevřeně kritizuje. Říká, co předpokládá, že bude chtít druhý slyšet. Pocity skrývá pod maskou dobrosrdečnosti.

Styl: Nevyhledává kontakty, někdy se jim vyhýbá. Bojí se, že bude muset mít vlastní názor. Dá-li se do řeči, navozuje příjemnou atmosféru vzájemného porozumění.

Chování: Chce být oblíbený. Jde mu o jistotu a vlastnictví. Srdečný, spolehlivý, podporuje ostatní. Považován za příliš dobrosrdečného. Nemá rád tlaky časových lhůt, ultimata a konflikty. Říká, co chtějí slyšet ostatní. Nehádá se a nekritizuje. Ptá se a je výborný posluchač. Pocity skrývá, někdy zatrpkne. Jde mu o jistotu, o dosažení cílů nikoliv. Má rád, co je známé a pod kontrolou, změny nemiluje. Ochotně pomáhá druhým, umí poradit. Rozhoduje se pomalu z obavy, co tomu řeknou ostatní. *„Rozhoupe-li“* se, pracuje trpělivě a vytrvale.

Společenský typ

Popis: Potřebuje k životu obdiv druhých. Rád je středem pozornosti, potřebuje zájem a uznání, minimálně respekt, optimálně obdiv, maximálně být idolem.

Oblečení: Zaujme. Nemá rád obyčejné věci, jde s módou. Přehání-li hodně, vypadá jako kohoutek s načechranými peříčky.

Řeč: Vzletná, používá expresivní výrazy. Mluví hodně o sobě, má vyhraněné názory. Neopírá se o fakta, ale o pocity a přesvědčení.

Styl: Vzbuzuje důvěru, protože je přesvědčivý a vyrovnaný. Snadno se seznamuje. Rychle myslí.

Chování: Snílek s nereálnými cíli. Potřebuje uznání a komplimenty. Miluje obecenstvo a skupiny. Sní a dostává tvůrčí myšlenky. Společenský, přesvědčivý, družný. Přátelský, snadno se nadchne, spontánní. Vzbuzuje důvěru. Vyrovnaný, snadno se seznamuje. Nestálý, přechází od projektu k projektu, od činnosti k činnosti. Rychle myslí a rozhoduje se. Jedná podle názoru, odtažitých nápadů a intuice. Často se mýlí v lidech, protože jim věří. Dělá chybná rozhodnutí. Zobecňuje, přehání nebo přehlíží fakta. Upřednostňuje názory a přesvědčení před fakty.

Přemýšlivý typ

Popis: Individualista, který má rád své tempo a nerad je mění. Technicky založený a racionální.

Oblečení: Nezáleží mu na mínění jiných a nerad se přizpůsobuje. Oblečením to dává najevo. Cítí-li se v něčem dobře, nosí to do roztrhání. Na módě mu nezáleží. Všude chodí v jednom oblečení.

Řeč: Mluví málo, ale zaujme-li ho něco, je těžké ho zastavit. Používá odborné výrazy. Jeho mluva je zdlouhavá, plná detailů. Popisuje postupy a procesy. Klade mnoho otázek. Informovaný je lépe, než druhá strana. Jedná se o nemluvného analytika, který zkoumá, vyžaduje návody, doporučení a vytrvale mlčí.

Styl: Působí jako člověk bez zájmu. Nepříjemný vzhledem a chováním. O lidi nestojí. Může být zdvořilý, ale zůstává vlažný. Upřednostňuje fakta a techniku.

Chování: Záleží mu, aby se nemýlil. Přizpůsobí se situaci, aby zažehnal konflikt. Zdvořilý, ale zůstává vlažný. Obezřetný, konzervativní diplomat. Čas od času rezervovaný, vybíravý, kritický. Plánuje, organizuje, postupuje systematicky. Přesný a pozorný k detailům. Neopouští zavedené postupy. Prostředí organizované a členěné. Vytrvale, systematicky řeší problémy. Spoléhá se na sběr informací. Všechno chce vidět, mít písemně. Miluje tabulky a grafy. Rozhodnutí odkládá, nezíská-li dostupné informace. Rozhodne-li se však, je nekompromisní.

Vůdčí typ

Popis: Rád řídí jiné, nezáleží mu, co si o něm lidé myslí. Ví přesně, co chce. Čas je jeho pánem, je netrpělivý.

Oblečení: V oblečení se lidem neprozradí. Přizpůsobuje se oblečením svému cíli. Vodítkem je, že vypadá tak, jak by člověk v jeho profesi vypadat měl, tzn., že dokonale splňuje očekávání okolí.

Řeč: Mluví jasně a stručně. Má jasno, co chce říci. Názory a požadavky vyjadřuje rychle a nahlas. Rád vede rozhovory, při kterých je dobře informovaný. Klade uzavřené otázky a vyžaduje na ně přesné odpovědi.

Styl: Chce okamžitě, pro co si přišel, včetně kvalitního servisu. Kvalitní servis vyžaduje rychle a je středem pozornosti obsluhy. Chce být zákazníkem s velkým „Z“. Není-li mu vyhověno, udělá scénu nebo odejde a více ho obsluha neuvidí.

Chování: Lidi a vývoj situací má pod kontrolou. Nejlépe se mu daří, vyrovnává-li se s problémy a konkurencí. Individualista a soběstačný. Nespokojený se stavem věcí. Upřednostňuje rozmanitost, neobvyklé věci, odvážná řešení. Orientovaný na produktivitu a konečné výsledky. Přímý, pozitivní, odvážný, přímočarý. Náročný k sobě a ostatním. Rozhodný v jednání a rozhodování. Impulzivní, ne však zbrklý. Opírá se o fakta, na všechno má vlastní názory, které vyjadřuje rychle a nahlas. Vyhovuje mu rychlé tempo a nestrpí zdržování. Vyžaduje a dohlíží na mnoho věcí současně. Nepřipouští si lidi k tělu. Ve vztazích k druhým dává najevo své pevné postoje. Dobře pracuje pod tlakem a dává věcem spád.

Řešený příklad - Pohled vpřed čili vize

V pohádce Michaela Endeho *Nekonečný příběh* je země Fantazie požírána Nicotou. Podobným způsobem mohou celé části mozku být požírány pasivitou. Od prvních okamžiků narození jsme odsouzeni k vymírání neuronů, včetně jejich spojů, o které jde především, protože rozhodují o mozkových kapacitách. Ukazuje se však, že když se něčemu novému intenzivně věnujeme, pak se počty synaptických spojů začínají zvyšovat. Uvedenému jevu se říká *neuroplasticita*. Bylo zjištěno, že intenzivním učením lze počty nervových buněk zvyšovat. Každé intenzivní učení i každý nový obraz podporuje plasticitu mozku a vytvářením nových struktur omlazuje mozek jako celek. Vize je obraz žádoucího a pomáhá mobi1izovat energii. Představa zdraví může uzdravovat - na tom jsou založeny sugesce a placebo efekty, ke kterým lze najít literaturu a techniky, počínaje formulkou, kterou předepisoval lékárník Emil Coué, propagátor sugesce, klientům: *Každý den je mi lépe a lépe.* Chantal Villemure i jiní badatelé shledali, že je možné bolest a nepohodlí mírnit, pokud se zaměřujeme na příjemný obraz, hudbu, vůni nebo představu hezkého místa. Vize jsou používány při léčbě potíží a při tréninku. Jak moc je obrazotvornost důležitá, dokládá její porucha - *alexithymie*. Daná porucha vytváření představ jde ruku v ruce s psychosomatickými potížemi a neschopností člověka pojmenovávat emoce. Ukazuje tak, jak je obrazotvornost s vnímáním těla a emocí provázaná, jak upozorňuje Antonio Damasio. Kromě nejbližších okamžiků je možné plánovat i vzdálenější budoucnost. Viktor Emil Frankl připomíná, jak bylo pro přežití v koncentračním táboře důležité vědomí, že ho v budoucnosti ještě něco

smysluplného čeká. Propracujte vizi žádoucího cíle budoucí profesní kariéry. Představte si sebe sama, že jste již dosáhli, čeho jste dosáhnout chtěli. *Podle čeho to poznáte?* Snažte se vidět obraz (nakreslit obraz), jak to bude vypadat, až cíle dosáhnete. Zkuste vize a obrazy doplnit o další smyslové vjemy.

10 PORADENSKÁ INTERVENCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ

Jedna z nejkrásnějších odměn na světě je, že nikdo nemůže pomáhat ostatním, aniž by zároveň nepomohl sám sobě. Emerson

Interdisciplinární přístup je způsob zkoumání a objasňování objektů a procesů, který se neopírá pouze o přístup jedné vědy, ale spojuje poznatky a metody dvou nebo několika věd současně. Dospívá tak ke komplexnímu objasňování jevů a procesů, které v sobě obsahují kvalitativně rozdílné vlastnosti a znaky postižené odlišnými vědami. Profesní poradenství interdisciplinární přístup uplatňuje při zkoumání metodických konceptů poradenských přístupů v poradenské intervenci. Jedinečné sociální situace klientů nelze vysvětlovat jen na základě profesního rozhodování, ale s ohledem na psychické charakteristiky, prostředí světa práce, v němž sociální situace probíhají a vztahy mezi poradci a klienty. Aplikace interdisciplinárního přístupu vedla k vzniku specifických vědních disciplin, bez kterých se Profesní poradenství neobejde - psychologie osobnosti, sociologie organizace, vzdělávání dospělých a ekonomie vzdělávání.

10.1 PŘEDMĚT PORADENSKÉ INTERVENCE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ

Poradenskou intervenci v Profesním poradenství lze chápat jako promyšlený, plánovaný a systematický algoritmus poradenských zákroků a zásahů, které vedou k zmírnění problému klienta v profesní kariéře a standardnímu výsledku poradenského procesu. *Jaký je rozdíl mezi poradenským procesem a poradenskou intervencí v Profesním poradenství?* Poradenský proces v Profesním poradenství má optimální organizací plně zužitkovat osobní potenciál klienta pro jeho osobní a profesní rozvoj. Poradenský proces je efektivní tehdy, má-li klient dostatek příležitostí pro všestranný odborný rozvoj a rozvoj vlastní osobnosti. Z uvedených důvodů lze poradenský proces chápat jako vzájemnou interakci cílevědomého a záměrného působení mezi poradcem a klientem. Poradenský proces v Profesním poradenství zahrnuje situace, během kterých se klient připravuje na přechod do pracovního života stanovením a rozvíjením vlastních cílů a perspektiv, včetně vlastností, schopností a dovedností důležitých pro profesní kariéru. Z uvedeného hlediska lze poradenský proces v Profesním poradenství chápat jako nepřetržité, multi-dimenzionální a multi-faktorové působení poradce orientované na klienta k pomoci při volbě variant, které nastávají v přechodných situacích způsobených zvláštními individuálními podmínkami. S odkazem na poradenské působení orientované na klienta lze konstatovat, že klíčem k poradenskému procesu v Profesním poradenství se stává *poradenská intervence*.

Ritbook (1997) konstatuje, že současné poradenské služby nabízejí poradenskou intervenci tak, aby klienti byli schopni plánovat a řídit vlastní profesní kariéru samostatně a kompetentně. S odkazem na samostatné a kompetentní řízení profesní kariéry lze poradcům doporučit uplatňovat *facilitativní* poradenskou intervenci. Lze rozlišit tři typy facilitativní poradenské intervence. Prvním typem je facilitativní poradenská intervence *„přinášející katarzi“*, která klientovi pomáhá se vyrovnat s pocity méněcennosti a uvolňovat napětí. Druhým typem facilitativní poradenské intervence je *„katalytická intervence“*, která pomáhá poradenskému procesu v reflexi a řešení obtížných situací klienta prostřednictvím jeho sebeurčení v supervizi. Třetím typem facilitativní poradenské intervence je *„podporující intervence“*, která pozitivně hodnotí a potvrzuje klady práce klienta. Facilitativní poradenská intervence klientům při samostatném plánování a řízení profesní kariéry pomáhá rozvíjet jejich profesní orientaci. Facilitativní poradenská intervence je pro klienty efektivní při

respektování konkrétních principů. Dané principy lze chápat jako specifická pravidla k realizaci facilitativní poradenské intervence, která formuje poradenský proces s klienty v celé jeho efektivitě a rozsahu. Z hlediska efektivity lze k principům facilitativní poradenské intervence zařadit - *objektivitu, standardizaci, reliabilitu a validitu* poradenského procesu. Facilitativní poradenská intervence je *objektivní* tehdy, jsou-li podmínky k poradenské intervenci pro všechny klienty jako sociální aktéry poradenského procesu stejné. Facilitativní poradenská intervence je *standardizovaná*, jsou-li stanoveny její normy k prověření účinnosti jejich jednotlivých částí, jednotné instrukce poradenského působení a účinný způsob její administrace. Termín *„standardizace"* se ve facilitativní poradenské intervenci používá v užším slova smyslu k stanovení jejich norem ve smyslu normalizace. *Normalizací* rozumíme možnost srovnávání individuálních výsledků facilitativní poradenské intervence s normami, které lze získávat vyšetřením reprezentativního souboru klientů (respondentů). Norma facilitativní poradenské intervence je zde chápána ve statistickém slova smyslu, přičemž výběr reprezentativního souboru klientů (respondentů) je podstatnou součástí její standardizace. *Reliabilita* facilitativní poradenské intervence označuje spolehlivost, se kterou je poradenská intervence vykonávána a vyhodnocována. Jedná se o přesnost vyhodnocení jejich účinků podle řešeného profesního problému klienta. Reliabilita je ve facilitativní poradenské intervenci chápána z hlediska stability v čase, ekvivalenci a vnitřní konsistenci. Udává míru shody mezi výsledky poradenské intervence dosaženými po určitém časovém odstupu. *Validita* facilitativní poradenské intervence vypovídá o její praktické užitečnosti a uvádí, zda facilitativní poradenská intervence skutečně řeší profesní problém klienta, který je pro něho aktuální. *Empirická (praktická) validita* udává pravděpodobnost shody mezi výsledkem facilitativní poradenské intervence na jedné straně a diagnózou klienta na druhé straně. *Paralelní ((souběžná) validita* udává, nakolik facilitativní poradenská intervence zjišťuje aktuální stav profesního problému klienta. *Predikční (prognostická) validita* je pravděpodobnost shody mezi výsledkem facilitativní poradenské intervence a chováním klienta po určitém časovém odstupu. *Pojmová (teoretická, konstrukční) validita* určuje, které vlastnosti a proměnné facilitativní poradenská intervence zkoumá a vyjadřuje stupeň shody mezi jejími výsledky a jejími implikacemi do profesně poradenské práce s klienty.

Facilitativní poradenská intervence s klienty se opírá o kriteria a indikátory pro hodnocení vlastní účinnosti. Klíčovým kriteriem facilitativní poradenské intervence v Profesním poradenství je zmírnění *obtížné situace klienta v profesní kariéře* a *dosažení standardního výsledku poradenského procesu*. Obecně lze facilitativní poradenskou intervenci na jedné straně sledovat, což však na druhé straně předpokládá hodnocení výsledků poradenského procesu. Důležité je sledování vazby poradenského procesu s jeho výsledky ve facilitativní poradenské intervenci, kde prvním požadavkem je samotná poradenská intervence a druhým požadavkem její hodnocení. Hodnocení facilitativní poradenské intervence probíhá ve dvou krocích. Prvním krokem je vlastní analýza facilitativní poradenské intervence, která se zaměřuje jak na kvantitativní, tak na kvalitativní data. Druhým krokem je externí hodnocení facilitativní poradenské intervence (oponentura) jako komponenta k jejímu vlastnímu hodnocení, které tvoří základ *peer review*. Uvedený základ se opírá o komisi uznávaných poradenských odborníků a je odborně specifický. Vytváří systém, který je periodický, obsáhlý a veřejný. S odkazem na odborně specifický základ lze popsat hodnocení účinnosti facilitativní poradenské intervence s klienty takto:

1) *kvantita* facilitativní poradenské intervence se skládá z její frekvence, míry, intenzity a délky trvání
2) *kvalitu* facilitativní poradenské intervence ovlivňuje její technická a funkční dimenze
3) *účinky - efekty* facilitativní poradenské intervence se skládají z jejich výsledků

Klienti a poradci jsou *sociálními aktéry* facilitativní poradenské intervence, která je uplatňovaná k řešení profesních problémů v profesní kariéře na trhu práce. Sociální aktér je zde chápán jako činitel podílející se na facilitativní poradenské intervenci s klienty a je použitý, protože s ním pracuje dostupná odborná literatura. Sociální aktér je však volen s rizikem, protože může implikovat jak roli *uživatele* facilitativní poradenské intervence s klientem, tak roli *poskytovatele* facilitatitvní poradenské intervence klientovi poradcem, mentorem nebo koučem.

10.2 JEDINEČNÉ SOCIÁLNÍ SITUACE KLIENTŮ

S odvoláním na nepříznivé dopady profesních problémů na klienty lze pozorovat souvislost facilitativní poradenské intervence s jedinečnými sociálními situacemi, které poradci na trhu práce s klienty řeší. Jedinečné sociální situace jsou dány konstelací vnějších a vnitřních podmínek, které ovlivňují zaměstnatelnost klientů na trhu práce. Kontexty jedinečných sociálních situací podle profesních orientací a specifických postojů klientů ovlivňují jejich chování na trhu práce. S odkazem na aplikaci *Thomasova teorému* ve facilitativní poradenské intervenci lze konstatovat, že je-li sociální situace klienty na trhu práce definovaná jako reálná, pak se reálnou stává také ve svých důsledcích. Z uvedeného důvodu lze poradcům doporučit využívat ve facilitativní poradenské intervenci s klienty *behavioristickou* (situační) analýzu, na jejímž základě lze koučovat reakce klientů na jedinečné sociální situace v profesní kariéře. Doporučení lze zdůvodnit skutečností, že reakce klientů na sociální situace (sociální podněty) se odvíjejí bez ohledu na objektivitu situace a klienti se chovají podle toho, jak jedinečné sociální situaci rozumějí, resp. jak jedinečnou sociální situaci v profesní kariéře definují. Jedinečné sociální situace klientů se *„odehrávají“* v konstrukci *sociální reality* (Berger, Luckmann) trhu práce. Specifikum sociální reality spočívá v průniku objektivních skutečností se subjektivními interpretacemi a definicemi klienta. Změní-li se jedinečná sociální situace na trhu práce, může klient změnit také své chování, které s jedinečnou sociální situací souvisí. Neznámé, nejasné a nepřehledné situace, které neznají pravidla řešení, vyvolávají mezi klienty na trhu práce sociální anomie. Z uvedeného důvodu lze doporučit ve facilitativní poradenské intervenci koučovat všímavost klientů k situační podmíněnosti vlastního sociálního chování na trhu práce, který v konceptu *indexikality* zavedli *fenomenologové*.

Při problémovém typu jedinečné sociální situace klienta vzniká řada sociálních problémů. Profesní kariéra na trhu práce přináší klientům okruhy střednědobých a dlouhodobých problémových situací. Patří k nim interpersonální konflikty (konflikty s rodiči, a partnery při uspokojování vlastní seberealizace), neuspokojení v sociálních vztazích (osobní a vztahové problémy), konflikty s formálními organizacemi (problémy v sociální a pracovní adaptaci), potíže při naplňování sociálních rolí (konflikt při přechodu ze sociální role studenta/absolventa do sociální role zaměstnance) a problémy vznikající v souvislosti se sociálními změnami (silná vazba na rodiče a naopak v případě potřeby sociální mobility). Další skupinou sociálních problémů klientů tvoří problémy v jejich sociálním chování a jednání, které jsou způsobeny nedostatečně rozvinutými měkkými dovednostmi (soft skills) a klíčovými kompetencemi (core competencies). Klienti nedokážou vždy vidět správná řešení v kontextu - vysokoškolské studium, lidé, peníze, materiály, čas, technologie a dlouhodobé cíle. Nevnímají sociální problémy jedinečných sociálních situací *interdisciplinárně*. Nejsou schopni plně odhadnout žádoucí změny, jasně komunikovat, organizovat vysokoškolské studium se zřetelem na priority, prezentovat se, týmově spolupracovat, převzít odpovědnost a přiměřené riziko. V souvislosti s řešením jedinečných sociálních situací na trhu práce lze uvažovat: *Jakými sociálními situacemi klienti v profesní*

kariéře vlastně procházejí? Lze předpokládat, že k rozhodování v profesní kariéře potřebují klienti jistou svobodou volby. V souvislosti se svobodou volby se lze ptát: *Jakou míru svobody volby v profesní kariéře klienti mají a do jaké míry je svoboda volby profesního rozhodování omezovaná?* Podle tradičního pojetí sociálních rolí mužů a žen, kdy je muž vnímán jako živitel rodiny a žena jako ochránkyně domácího krbu se zdá, *že svoboda volby v profesní kariéře je mezi klienty omezovaná rolovými stereotypy, které jsou ve vědomí klientů pevně zakotvené*. Z uvedeného hlediska lze zjišťovat, zda je úkolem poradců svobodu volby v profesní kariéře klientům určit a pomoci poradenské intervence klientům vytvořit. S odvoláním na tradiční koncept sociální role muže a ženy ve společnosti lze poradcům doporučit překonávat omezování klientů rolovými stereotypy v jejich vědomí *koedukovanou* volbou profesní kariéry, kterou klienti budou uskutečňovat *kompatibilním* způsobem. *Koedukovaná* volba je v profesní kariéře klienta ovlivňovaná propojením aspektů mužské a ženské mentality. *Kompatibilní* způsob volby v klientově profesní kariéře spočívá ve vzájemném souladu výběru pracovního uplatnění s přáním klienta vykonávat zvolenou profesi. Základní podmínkou kompatibilní volby pracovního uplatnění je svobodná volba povolání klientem a jeho seberealizační uspokojení při výkonu profese.

Z daného hlediska lze rozhodování klientů v profesní kariéře ovlivňovat rozvojem *generové* identity bez ohledu na tradiční rolové vzory. *Gender* je sociální pohlaví. Na rozdíl od biologického pohlaví, které je většinou neměnné, je gender sociální složkou, která je manipulovatelná a manipulovaná. Společnost od dětství zatěžuje klienty rolovými stereotypy mužských a ženských vzorů, často bez nabídky jiné volby nebo alternativy. Koedukované je formování generové identity klientů poradcem v profesní kariéře na trhu práce tehdy, je-li akceptován fenomén odlišné mentality mužů a žen, včetně odlišných zkušeností obou pohlaví. Genderové identity klientů lze dosáhnout tak, že se vzájemně prolínají mužské a ženské zájmy, včetně jejich aktivit. Dívky nejsou omezovány v profesní kariéře a svých zájmech argumenty poradců, že *„daný obor nebo profese je spíše vhodný pro chlapce“*. Poradci věnují klientům smíšené formy facilitativní poradenské intervence tak, že při informování o situaci na trhu práce pojednávají o povoláních a profesích ve věcných a společenských souvislostech. Z uvedeného vyplývá, že tematizují genderové role v historii a současnosti, včetně různých oborů lidské činnosti. V profesním rozhodování poradci orientují chlapce více na interaktivní komunikaci a kulturní představivost a mezi dívkami zase více posilují sebevědomí a sebedůvěru. K zásadám facilitativní poradenské intervence, které reflektují prolínání mužských a ženských vzorů, patří také vědomé omezování rolových stereotypů v rozhodování o profesní kariéře. Klienti pak nebudou pochybovat o vlastních schopnostech a budou posilovat v profesním rozhodování adekvátní postoje k rozvoji vlastního osobního potenciálu jako dlouhodobé investice.

Z tradičního pojetí rolových stereotypů vyplývá doporučení dotvořit institucionální rámec Profesního poradenství pro ekonomy se zřetelem k principu *„rovných“* životních šancí žen na trhu práce. Z uvedeného vyplývá potřeba rovnoměrného zastoupení dívek na všech typech středních, vyšších odborných a vysokých škol a podpora rozvoje jejich zaměstnatelnosti ve smyslu rozvoje jejich pracovní kapacity. V profesně poradenské práci s dívkami znamená podpora jejich zaměstnatelnosti eliminování jejich sociálního vylučování z trhu práce z důvodu *„nového rizika“* ve smyslu budoucího harmonizování práce a rodiny. Se zřetelem k budoucímu harmonizování práce a rodiny lze doporučit v profesně poradenské práci s dívkami rozvíjet jejich občanskou participaci a aktivizaci ve smyslu plnohodnotného zapojení do světa placené práce na principu sociální spravedlnosti. Gender je pouze jednou z alternativ a perspektiv, která v Profesním poradenství pro ekonomy dokresluje různorodost sociálních situací klientů na trhu práce. Z uvedeného hlediska vyplývá potřeba implementovat

do Profesního poradenství pro ekonomy systém vyhodnocování účinků profesního rozhodování klientů z hlediska *gender perspektivy*. V daném ohledu lze doporučit realizovat profesně poradenskou práci s klienty v genderovém kontextu ve smyslu pochopení změn sociální role ženy v sociálním prostoru společnosti. Z uvedeného důvodu by měli poradci formovat hodnotou orientaci klientů podle sociální role, kterou *„hraje“* současný muž a současná žena v reálném kontextu s přihlédnutím k hodnotě placené a neplacené práce. Z uvedeného vyplývá potřeba koučovat klienty v rámci facilitaitvní poradenské intervence k zvládání nároků *životního plánování*. Zvládání nároků životního plánování lze realizovat vyjasňováním profesních představ a profesních očekávání klientů na trhu práce a s odvoláním na jejich vnímání mužské a ženské identity. Formovat mužskou a ženskou identitu v profesních představách a profesních očekáváních klientů lze s odkazem na uplatňování žen v maskulinních profesích a uplatňování mužů ve feministicky orientovaných oborech ve smyslu emancipace pro praktický život a profesní kariéru.

10.3 EKLEKTICKÁ KONSTRUKCE PORADENSKÝCH PŘÍSTUPŮ

V souvislosti s obecnými teoriemi profesně poradenské práce jako praktické pomáhající činnosti lze uvažovat o ztotožnění malých paradigmat profesně poradenské práce s poradenskými přístupy a metodami při profesně poradenské práci s klienty. K individualisticko-reformistickému paradigmatu v pojetí pracovně právní služby a ke konvenčnímu modelu problémové situace klienta, kdy poradce používá konvenční poradenské techniky, lze zařadit *„úkolově“* orientovaný poradenský přístup. K reflexivně-terapeutickému paradigmatu v pojetí empatické profesně poradenské činnosti a *heuristickému* modelu problémové situace klienta, kdy poradce zohledňuje morální dimenzi jeho sociálního problému, lze přiřadit *„empaticky“* orientovaný poradenský přístup. Z hlediska profesně poradenské práce jako praktické pomáhající činnosti potřebuje poradce znát povahu metodických konceptů poradenských přístupů, které lze adekvátním způsobem k řešení jedinečné sociální situace aplikovat. Při vymezování poznatků o klientech k poradenskému působení je potřebné rozebrat metodické koncepty *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu a *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu. Metodické koncepty obou poradenských přístupů lze chápat jako praktické teorie a specifické metody, které rozvíjejí metodiky poradenské intervence. Metodický koncept *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu se vztahuje k individualisticko-reformistickému paradigmatu profesně poradenské práce s klienty a ke konvenčnímu modelu problémové situace. *„Empaticky“* orientovaný poradenský přístup se vztahuje k reflexivně-terapeutickému paradigmatu profesně poradenské práce s klienty a k heuristickému modelu problémové situace klienta. Jednotlivé metodické koncepty poradenských přístupů spolu souvisí podle toho, jak v poradenské intervenci poradce integruje nesourodé prvky *„úkolově“* orientovaného a *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu do holistického (celistvého) modelu poradenské intervence. *„Úkolově“* orientovaný poradenský přístup je reprezentantem strukturovaných výrazně algoritmizovaných přístupů. *„Empaticky“* orientovaný poradenský přístup je reprezentantem poradenských přístupů, které se zaměřují na komunikaci s klientem, profesně poradenskou práci s prožitkem a procedurálně jsou méně strukturované.

Metodický koncept *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu, který řeší jedinečné sociální situace jako sociální problémy klientů, není komplexní teorií profesně poradenské práce. Ve srovnání se západní profesně poradenskou prací s klienty se v českých podmínkách uplatňoval *„úkolově“* orientovaný poradenský přístup zjednodušeně. Nedůslednost způsobovala, že se volila náhradní nebo neúplná řešení a problémy klientů zůstávaly nedořešeny. Lze proto doporučit, aby poradci uplatňovali profesně poradenskou

práci s klienty na bázi *„úkolově“* orientovaného přístupu v postupných fázích. V *první* fázi je vhodné klientům vysvětlit, jakou zodpovědnost vůči sobě poradce a klient při poradenské intervenci ponesou a dosáhnout vzájemné dohody. V rámci dohody pak lze specifikovat cíl a stanovit dílčí úkoly k dosažení cíle. Ve *druhé* fázi probíhá sběr dat a diagnostika sociálního problému, který klient má. Ve *třetí* fázi poradce plánuje poradenskou intervenci. Ve *čtvrté* fázi probíhá poradenská intervence, což je působení poradce na klienta s cílem vyjasnit profesní představy klienta. Koncept *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu je v průběhu poradenské intervence tvořen posloupností dílčích cílů, jejichž plněním je řešena jedinečná sociální situace. *„Úkolově“* orientovaný přístup je důsledně strukturovaný, přičemž jeho struktura je tvořena pěti dimenzemi:

1) úkolově orientovaná profesně poradenská práce je založená na souhlasu klienta s poradenskou intervencí ze strany poradce
2) úkolově orientovaná profesně poradenská práce spočívá v posunu klienta od jeho dílčích představ o povolání k reálnému profesnímu cíli, tzn. jeho profesnímu očekávání
3) úkolově orientovaná profesně poradenská práce je založená na plnění dílčích profesních cílů, které jsou základními prvky v procesu změn, jejichž řízení spočívá v co nejvyšší míře na klientovi
4) úkolově orientovaná profesně poradenská práce je otevřená dalším poradenským přístupům, se kterými se propojuje prostřednictvím úkolu
5) průběh úkolově orientované profesně poradenské práce s klientem se mění pomocí kontinuálního vyhodnocování datovaných úkolů

Metodiku daného poradenského přístupu poradce v poradenské intervenci uplatňuje tak, že klientovi vymezí dílčí cíle pomocí dílčích kroků, které na sebe při praktické realizaci vzájemně navazují. Výhodnou poradenského přístupu je termínovanou, cílovou, přehlednost a plánovitost. Nepokračuje samovolně a plnění dílčích úkolů lze měřit. *„Úkolově“* orientovaný přístup v poradenské intervenci s klienty uplatňuje jako hlavní faktor přístup klientů k informacím. V pojetí *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu je profesně poradenská práce věnovaná jak individuálním potřebám a schopnostem klienta, tak potřebě zlepšování poradenských institucí. Jde-li o posouzení účinnosti *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu lze konstatovat, že profesně poradenská práce v metodickém konceptu *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu je úspěšně rozvíjí pouze za předpokladu jednoznačného stanovení kdo, co udělá, za jakých podmínek a do kdy. Poradenský přístup reflektuje žádoucí výsledek poradenské služby klientovi, seznamy termínovaných úkolů pro klienta, pro klientovi blízké osoby, pro poradce a pro potenciální zaměstnavatele. Poradce zde plní roli organizátora, který plánuje, rozvíjí a zavádí úkolově orientovanou profesně poradenskou práci. K roli organizátora se řadí manažerská funkce, funkce vnitřního a vnějšího koordinátora a plánovače, kteří hodnotí dosažené výsledky.

Dalším poradenským přístupem, který aspiruje na uplatnění v profesně poradenské práci, je metodický koncept *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu. Pojmenovává základní dilema, před které je poradce postaven. Překročit dilema nelze expertním způsobem, ale cestou spolupráce s klientem. Jedním z východisek je důraz poradce na objektivní současnost a interakční vzorce. Z daného hlediska lze *„empaticky“* orientovaný poradenský přístup uplatňovat na základě mravních imperativů. Rozbor jedinečné sociální situace se soustřeďuje na analýzu osobnosti a psychiky klienta. Vychází z Rogersovské terapie, která za hlavní faktory považuje sebe-aktualizaci klienta, klientovo *„Já“*, klientův organismus, kongruenci a sebe-pojetí. Klienti mají tendenci k sebe-aktualizaci, protože chtějí uchovat a rozvíjet vlastní existenci. Sebe-aktualizace klienta, která je základem motivace, se

uskutečňuje naplňováním komplexu základních životních potřeb. Organismus klienta lze chápat jako psychofyzický faktor prožívání v průběhu životního cyklu obsahující subjektivní realitu a sebe-aktualizační tendence. Klientovo *„Já“* k prožitkům a subjektivní realitě zaujímá postoj. Klientovo *„Já“* k prožívané skutečnosti přistupuje s hodnocením a jaký postoj zaujme, je důležité pro jeho duševní zdraví. Klientovo *„Já“* prožitky organismu v zásadě změní, odmítá nebo akceptuje, přičemž odmítání určitých prožitků probíhá nevědomě. Čím více je klientovo *„Já“* schopno prožitky přijmout, tím lépe a klientova kongruence je stavem, kdy přijímá své prožitky za vlastní. Empatie poradce ke klientovi začíná tam, kde se poradce přibližuje k něčemu, co znamená *„stát na stejné půdě“* jako klient. Z uvedeného vyplývá, že osobní přístup poradců ke klientům pozitivně nebo negativně ovlivňuje efektivitu profesně poradenské práce s nimi. Lze dokázat, že *„empaticky“* orientovaný poradenský přístup v profesně poradenské práci vyžaduje zapojení osobnostních kvalit poradce. Profesně poradenská práce s klienty v metodickém konceptu *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu je založena na vzájemné spolupráci klienta s poradcem, ve které se klient realizuje jako spolutvůrce. Poradce zjišťuje, jaké interakční vzorce se klientovi v jedinečné sociální situaci osvědčují a které jsou nejužitečnější. *Steve de Shazer* a *Insoo Kim Bergová* pomáhají klientům vytvářet základ k řešení problémů v sociálních interakcích. Zjišťují, jaké změny klient prodělal před konzultací s nimi, jaké úspěchy dosáhl při řešení sociálního problému a co ještě aktuálně potřebuje. Z daného hlediska lze koncipovat *„užitečné“* otázky k vedení krátké terapie s klientem:

1) Jaký byl průběh vaší cesty ke mně?
2) Jak bychom měli našeho společného setkání využít?
3) Je naše aktuální situace taková, jakou právě potřebujete?
4) Jestliže není, jak bychom měli jinak postupovat?

Výhodou *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu v profesně poradenské práci s klienty je důraz na aktuální přiměřenost. Poradce rekapituluje aktuální výsledky řešení sociálního problému klienta tak, že aplikuje fáze krátké terapie, které jsou pro klienta nejprospěšnější. Daný poradenský přístup je individualizovaný, zvyšuje intenzitu psychického prožívání klienta a zdůrazňuje jeho zážitky. Preferuje osobnější emocionálnější tendence poradců ke klientům a je méně závislý na technikách. Nereflektuje ale širší podmínky jedinečné sociální situace a nezabývá se řešením praktických problémů. Výsledky profesně poradenské práce s klienty jsou obtížně měřitelné a postup poradce není plánovaný. Předností je však pozornost věnovaná individualitě klienta, jeho zrání a rozvoji. Klient očekává od poradce sociální oporu. Uplatňuje se zde *vnímaná sociální opora*, kterou se rozumí obecná dosažitelnost. V rámci krátké terapie lze doporučit uplatnění *empatického dialogu*, který probíhá jako diskuse mezi poradcem a klientem na principu vzájemné důvěry. Z principu vzájemné důvěry vyplývá klientova role, která spočívá v řízení vzájemného konzultování. Klient vybírá jak obsah, tak určuje hloubku tematického zaměření vzájemného konzultování. Poradce je zde situován do pozice *souputníka*. Úkolem *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu je rozvoj osobnosti klienta, aktualizace jeho osobního potenciálu a spolupatřičnost k vlastním zážitkům. Poradce plní roli terapeuta a facilitátora. O krátké terapii lze hovořit proto, že klienti potřebují zvládnout sociální problémy, ale nevědí, jak to uskutečnit. Poradce proto hledá postupy, aby se sociální problémy klienta vyřešily, a potvrzuje klienta v modelu profesně poradenské práce *„člověk-člověk“*.

Metodický koncept *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu splňuje požadavky modelu systematické selekce v pojetí Epsteinové (1992). Fakt lze zdůvodnit skutečností, že *„úkolově“* orientovaný poradenský přístup v profesně poradenské práci s klienty reflektuje širší sociální podmínky. Zabývá se řešením praktických problémů v širších sociálních

souvislostech. Metodický koncept *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu na rozdíl od *„empaticky*“ orientovaného pracuje jak s vnitřními, tak vnějšími faktory ovlivňujícími jedinečnou sociální situaci klienta. *„Úkolově“* orientovaný poradenský přístup klade důraz nejen na identitu klientů a vnímání vlastních problémových situací, ale také na vhodnost reakcí klientů. Model systematické selekce metodických konceptů *„úkolově“* orientovaného s *„empaticky“* orientovaným poradenským přístupem v profesně poradenské práci s klienty umožňuje podchytit metodické tendence *„terapeutizace“* profesně poradenské práce s oběma přístupy. Terapeutizace profesně poradenské práce redukuje jedinečnou sociální situaci na stav osobnosti klienta a integruje ho do metodického konceptu *„úkolově“* orientovaného poradenského přístupu, aniž narušuje jeho konsistentní rámec.

Eklektický model *systematické selekce* metodických konceptů obou poradenských přístupů identifikuje metodiku profesně poradenské práce s klienty. Metodiku profesně poradenské práce nabízejí oba poradenské přístupy a pojetí profesně poradenské práce je tak chápáno jako metodika poradenské intervence. S vývojem poradenské intervence lze předpokládat eklektickou kombinaci *„úkolově“* orientovaného a *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu. Poradci budou symbioticky spojovat nebo selektivně využívat oba poradenské přístupy a mít zájem využívat v poradenské intervenci více teoretických modelů současně. Model *systematické integrace* předpokládá, že se vytvoří integrovaný model s jasnými kriterii pro výběr poznatků, které jsou zahrnuty do modelu systematické integrace poradenské intervence s klienty. *Pragmatický* model je koncipován na základě teorií, které jsou založeny na praktických potřebách klientů a zkušenostech poradců. Kombinuje systematicky slučitelné prvky různých metodických konceptů do harmonického celku, ale bez hlubších teoretických vazeb. Model *systematické selekce* předpokládá, že poradci volí jeden model poradenské intervence, který obohacují dalšími myšlenkami, aniž naruší konsistenci hlavního modelu poradenské intervence. Model *nahodilých aplikací* poradce využívá tak, že nahodile sbírá poznatky, které pak v poradenské intervenci využívá. S odvoláním na dané skutečnosti lze konstatovat, že *eklekticismus* se stává běžnou součástí poradenské intervence s klienty. Empirické zkušenosti získané v poradenské intervenci jsou validní a teorie o poradenské intervenci je doplňují. Teorie poradenské intervence pokrývají různé úrovně a oblasti, proto se mohou vhodně kombinovat. Řada poradenských aspektů různých teorií poradenské intervence je shodná nebo podobná (první kontakt s klientem, navázání kontaktu s poradcem, ukončení poradenské intervence). Vedle výhod eklekticismus přináší také rizika. Výsledný efekt eklekticismu spočívá v tom, s jakou mírou poradce *„přebíhá“* od jednoho metodického konceptu k druhému. Účinnost eklekticismu lze proto spatřovat v tom, jak je poradenská intervence s metodickým poradenským přístupem promyšlena, organizovaná a uplatňována. Jak v poradenské intervenci poradce integruje nesourodé prvky *„úkolově“* orientovaného a *„empaticky“* orientovaného poradenského přístupu do celistvého (holistického) modelu profesně poradenské práce. V poradenské intervenci lze nalézt řadu argumentů pro přínos eklekticismu k řešení jedinečných sociálních situací klientů. Situační neplánované přeskakování od jednoho poradenského přístupu k druhému je však nebezpečné a pro klienta škodlivé. *Odborný eklekticismus* jde proto dále a v poradenské intervenci s klienty integruje tvořivě na základě pochopení dvou nebo více metodických konceptů poradenských přístupů současně. Za základ teoretického eklekticismu lze považovat *meta-teorie*, což jsou teorie vyššího stupně obecnosti. Umožňují širokou integraci prvků odlišných metodických konceptů poradenských přístupů v poradenské intervenci s klienty sloučit do holistického modelu. Teoretický eklekticismus překračuje odborný eklekticismus tak, jak je odborný eklekticismus obecně chápán. Teoretický eklekticismus je blízký originálním poradenským přístupům, které dávají vzniknout hybridním konceptům poradenské intervence

s klienty. Koncepty metodik se stanou v poradenské intervenci teoreticky respektované, splní-li níže uvedené požadavky:

1) Budou-li schopny definovat plnou šíři svého předmětu, akceptují-li metodologii přiměřenou ostatním konceptům, psychologické, sociologické, pedagogické a vytvoří-li se objektivizovaný systém kategorií v celém rozsahu svého předmětu a metodologie.
2) Rozšíří-li svůj předmět o oblasti, které nebyly doposud objektem teoretického zájmu, tzn., zasazení jejich pojetí do kontextu s ostatními podobami sociální komunikace – od socializace, přes resocializaci, až po akulturaci klienta v dynamických změnách profesní kariéry na trhu práce.
3) Podchytí-li svůj objekt fakticky v celém jeho rozsahu, tj. v rozsahu kontinuity kvality profesní kariéry a života klienta se zřetelem k situaci ve školství a na trhu práce.
4) Uspořádají-li konceptuální systém na základě vědeckých přístupů k tvorbě systémů a s přihlédnutím k rozšířenému chápání jak předmětu, tak objektu poradenské intervence s klienty.
5) Užití metodických konceptů poradenských přístupů v poradenské intervenci s klienty se jeví jako nezbytnost. Jde o zodpovědnost za klienty jako za specifickou kohortu populace, která potřebuje mít jasné profesní představy a profesní očekávání. Jde o zodpovědnost za každého klienta, který přichází do kontaktu s profesně poradenskými službami. Nekvalifikovaná poradenská intervence ze strany poradců má na klienty velmi nepříznivé dopady. (viz. Příloha č. 10)

Příklad - Obrázková metoda

Vyberte si 3 – 5 obrázků, které se spojují s Vaší představou o profesní budoucnosti. Prezentují a symbolizují Váš profesní rozvoj s ohledem na Váš očekávaný kariérní posun za 3 – 5 let? Vyprávějte o obrázcích, které jste si vybrali a hledejte spojitosti:

1) Čím vás obrázky oslovily?
2) Jaké kvality vás na obrázcích zaujaly?
3) Jaké hodnoty mohou obrázky vyjadřovat?
4) Jaké další vaše směřování by odpovídalo hodnotám z obrázků?
5) Jak lze vybrané kvality z obrázků přenést do vaší pracovní činnosti?

Řešený příklad - Nálepkování

Psycholog *Davin Rosenhan* přesvědčil několik zdravých osob, aby se nějakou dobu nemyly a nepečovaly o sebe a pak si šly na různé psychiatrické kliniky stěžovat, že slyší vnitřní hlas, který jim říká *„trud“* (žuch) nebo něco podobného. Na základě dané výpovědi byly všechny osoby hospitalizovány s diagnózou schizofrenie (a jedna s diagnózou bipolární afektivní poruchy). Ačkoliv hospitalizované osoby bezprostředně po svém přijetí oznámily, že jim nic není, a chovaly se již normálně, u žádné z nich lékaři nezjistili, že jsou duševně zdravé. Jejich chování bylo interpretováno na základě diagnózy, kterou hospitalizované osoby obdržely. Na uvedeném příkladě lze *nálepkování* zobecnit jako označování jevů pojmy. Dané pojmy mohou magicky ovlivňovat budoucnost označovaných jevů. Termín *sebe-naplňující se proroctví* zpopularizoval *Robert Merton* popisem krachu banky, který vyvolalo mylné přesvědčení jejich klientů o její nesolventnosti. Uvedený efekt se podle Mertonova názoru podstatným způsobem uplatnil také při velké finanční krizi v roce 1929. Magický vliv nálepek

dokládají rovněž Rosenthalovy experimenty, na které lze odkazovat. Kromě experimentu s potkany provedl *Robert Rosenthal* podobný experiment s dětmi. Z několika tříd vybral náhodně 20% žáků, o nichž se učitelé dověděli, že je v nejbližším roce čeká významný intelektuální posun. Po osmi měsících školního roku vykázali žáci, kteří byli náhodně označeni jako talentovaní, statisticky významnější vzestup IQ. Dané rozdíly byly v obou experimentech způsobeny odlišnou mírou stimulace, která byla poskytována domněle inteligentnějším, talentovanějším potkanům a žákům. V dané souvislosti můžete vyzkoušet jako cvičení *experiment se změnou*. Vezměte si nějakou činnost, kterou vykonáváte automaticky a rutinně. Rozhodněte se v dané činnosti udělat něco jinak, abyste činnost prožili nově a aby si vaše okolí na odlišnost zareagovalo tím, že si vašeho úsilí všimne.

11 SUPERVIZE V PROFESNÍM PORADENSTVÍ

Jedním z důvodů, proč lidé nedokážou, co si předsevzali, je fakt, že nepromyslí různé cesty a možnosti, jak svých cílů dosáhnout. Napadne je jedna strategie, kterou použijí bez toho, aby promysleli také jiné způsoby. Když zvolená cesta nefunguje, vzdají cíl jako nedosažitelný. Připravíme-li si více možností, jednou z nich nebo jejich kombinací vzniká mnohem větší pravděpodobnost úspěchu. Egan

Sebereflexe je sebezpytování a rozvoj sebe sama v jednom. Jde o kritiku a kritizování v práci s lidmi. Hodnotit, či reflekovat? Měřím, měříš, měříme … Přemýšlet nad přemýšlením - sebereflexe II. řádu. Přemýšlet nad chováním - sebereflexe I. řádu. Něco sledovat a zaměřovat se na pocity, myšlenky a nápady s cílem lepší budoucnosti, což je nabízet další možnosti, vysvětlení, pohledy a všechno, co rozvíjí možnosti dalšího posunu a rozvoje klienta.

11.1 SUPERVIZE JAKO ZPĚTNÁ VAZBA

Supervize vychází z latiny, slovo *„super“* znamená *„výše“* nebo *„přes“* a *„visio“* znamená *„pohled“*. Stejně tak lze rozumět významu supervize, která se postupně rozšiřovala a obohacovala o rozměr kvality a měřitelnosti efektivity profesně poradenské práce. Významná je úloha supervize v managementu, stejně jako vzdělávací a rozvojová role v Profesním poradenství. Zde je determinující vztah mezi supervizorem a supervidovaným klientem. O termínu supervize svědčí fakt, že jeho obsah je zatím nejasný, protože v sobě obsahuje škálu prvků (výuka, vedení, řízení, poradenství). Přiblížila-li by se supervize k jednomu z uvedených prvků více, ztratila by svůj originální význam. Supervize je poskytovaná účastníkům sociálně psychologických výcviků a poradcům, kteří dokončili svá *„učednická“* léta a již kompetentně pracují v Profesním poradenství s klienty. V současnosti je supervize v Profesním poradenství samostatnou profesionální činností. Profese supervizora se však potýká s mnoha nejasnostmi. Použijeme-li analogie, jedná se o stejné rozdíly, jaké bychom našli mezi jízdními koly. Běžné praktické kolo zvládne běžný terén a jeho používání je nejrozšířenější. Pro zvláštní účely však byla vyvinuta kola se specifickými technickými parametry a vybavením. Na jejich výrobu je třeba specialisty. Supervizor *„zabarvuje“* supervizorskou činnost v Profesním poradenství různými speciálními přístupy a dovednostmi. Mezi supervizory lze rozlišovat *psychodynamického supervizoza*, který supervizní proces a supervidovaný materiál zpracovává jako vztah mezi sebou a supervidovaným klientem. *Supervizor orientovaný na klienta* se zabývá jeho přijetím, respektem a komunikací. *Kognitivně behaviorální supervizor* vnáší do supervize prvek objasňování cílů a plánování aktivit. Supervize získala nový náboj, když Hogan (1964) publikoval *„Model čtyř fází spolupráce při supervizi“*, který je založený na přesvědčení, že supervize se proměňuje podle individuálních potřeb supervidovaného klienta, jak se supervidovaný klient s časem a spřibývajícími zkušenostmi rozvíjí. Uvedený model je užitečný jako zpětná vazba, kdy si supervizor uvědomuje svou pozici, ale je nutné jej kombinovat s dalšími nástroji. Zúžené pojetí modelu se koncentruje pouze na mentorskou roli supervizora a pomíjí fakt, že se supervizor rozvíjí stejně jako supervidovaný klient.

V současnosti se v Profesním poradenství ustálily dvě skupiny supervizorů. *První skupinou* jsou supervizoři orientující se na užívání konkrétního postupu k provádění supervize. Jsou připojení k organizacím, které daný supervizorský postup preferují a bývají užiteční, *za prvé* - když se supervidovaní sami cvičí, *za druhé* - pro zkušenější účastníky, kteří si rozšiřují obzory a *za třetí* - pro zkušené poradce, kteří záměrně hledají nové speciální

nástroje a postupy. *Druhou* skupinou jsou supervizoři-eklektici, kteří přijímají všechny nástroje a postupy v supervizi bez rozdílu. Vytvářejí tak *„velkou tašku se supervizorskými nástroji“*, které používají podle vlastního uvážení. Aplikují při tom základní supervizorský postup, resp. model, jak proces vést bez ohledu, jaká je profesní orientace supervidovaných klientů. Sami jako poradci zřejmě používají jeden ze známých postupů, ale při supervizi jsou připraveni pracovat na základě obecně fungujících principů řízení supervize v Profesním poradenství. Při získávání zpětné vazby lze hovořit o výkonu, který má pro supervidovaného klienta význam. Supervizor působí tak, aby si supervidovaný klient byl co nejvíce vědom skutečností, které se staly. Supervizor poskytuje zpětnou vazbu na chování supervidovaného klienta a formování jeho profesní orientace, nikoliv na hypotézu. Zpětná vazba je interpretace proměnných a probíhá jako zkoumání možností bez odpovědí na klientovy otázky. Zpětná vazba vyžaduje od supervizora odvahu, zkušenost, porozumění pro supervidovaného klienta a respektování jeho sebeúcty. Účinná zpětná vazba se soustřeďuje na změněné chování supervidovaného klienta na trhu práce, proto supervizor zvažuje, jak silnou zpětnou vazbu projeví. Současně musí promyslet, zda je zpětná vazba pro supervidovaného klienta jasná a dostatečně přesná. *Jak v Profesním poradenství formulovat zadání zpětné vazby?* První zásadou formulace zpětné vazby je poskytování zpětné vazby o stupeň výše a druhou zásadou je dodržování dostatečného stupně její volnosti. Zadání zpětné vazby z hlediska účinnosti pro klienta probíhá podle Bobka a Penišky (2008) jako:

1) měřitelný konečný efekt (jedno číslo v absolutní četnosti)
2) přidaná hodnota (výnosy/užitky z činnosti partnera přesáhnou náklady)
3) rozdíl ve výstupu a nejen v procesu (nikoliv, co kdo bude dělat, ale co, kdo přinese navíc)
4) čeho si všimne, co zaplatí (interní nebo externí klient)
5) benchmark (výsledek srovnat s jiným subjektem)
6) zaznamenatelné reakce okolí (klient zvládne danou věc tak, že jeho okolí spontánně reaguje)
7) učení druhých (zvládá to tak dobře, že své znalosti a zkušenosti předává dalším - reprodukuje se)
8) kaskádovité členění cílů (k čemu to je, co to přinese ve vyšším kontextu, co ještě vyšším, proč vlastně, jaký z toho bude skutečný finální užitek, a pro které zúčastněné strany)

11.2 SEKVENCE SUPERVIZORSKÉHO PROCESU

Roku 1989 byla ve Velké Británii publikovaná práce *„Supervize v pomáhajících profesích“*, která nastínila koncepční rámec supervize. Koncepční rámec obsahuje dvě fáze. *První* fází je reflexe průběhu sezení supervidovaného klienta s poradcem se zaměřením na perspektivu, zvážení postupů a intervencí, jejich efektivity a dalších možností a prozkoumání dynamických procesů, hranic a neverbální komunikace. Ve *druhé* fázi se supervize sama stane prostředkem, který *„vyplaví“* na povrch různá témata. Řeší přenosové a proti-přenosové nevědomé reakce, paralelní (zrcadlové) efekty, kdy se využívá dynamických procesů, které se odehrávají mezi supervizorem a supervidovaným klientem, aby odkryly paralelní jevy ve vztahu obou aktérů, včetně supervizorových skrytých přenosových a proti-přenosových reakcí. V Profesním poradenství lze doporučit využívat *„kruhový“* model supervize. Kruhová supervize nabízí rámec supervizorského procesu s cílem zastřešení a doplnění pevné a pružné kostry *„nesoucí“* supervizorské metody a postupy, které lze do konstrukce přidávat. Kruhovou supervizi lze uplatňovat podle Svobodové (2002) pomocí pěti sekvencí.

První sekvencí kruhové supervize je *kontrakt*, který stanoví funkčnost a odráží supervizorský proces, vzájemný vztah supervizora se supervidovaným klientem, strukturu jejich práce, směr, účel a vymezení předmětu supervize. Snižuje hladinu úzkosti supervidovaného klienta tím, že staví základní kameny vzájemné spolupráce. Kontrakt musí stát na začátku každého supervizorského vztahu. *Kontrakt* kruhové supervize začíná stanovením základních pravidel vzájemné spolupráce, vymezením jejich hranic na základě důvěryhodnosti supervizora se zřetelem k splnění očekávání supervidovaného klienta a končí navázáním vztahu s ním. Základní pravidla stanoví délku kruhové supervize, frekvenci a délku jednotlivých sezení, finanční odměnu za supervizi, etické normy a praxi, kontakt a případná zrušení sezení. Důvěryhodnost je ovlivněna dodržováním a respektování hranic v rámci role supervizora, kde jde o oblast osobních vztahů obou aktérů. Očekávání je spojeno s preferencemi, předpoklady a odpovědností na obou stranách. Kontrakt v sobě zahrnuje správné řízení a administraci spolupráce, vymezení hranic mezi supervizí, terapií a výcvikem. Zajišťuje, že kruhová supervize je založená na etických a profesionálních zásadách, které umožňují důvěryhodnost a zamezují smíšení supervize s dalšími sociálními vztahy. Kontrakt se týká odpovědnosti supervizora a vyjasňuje oboustranné očekávání aktérů supervizorského procesu. Pomáhá stanovit typ vztahu, který umožňuje vzájemnou přímou komunikaci a dává oběma aktérům možnost se vyjádřit, jakým způsobem chtějí spolupracovat.

Druhou sekvencí je *zaměření* kruhové supervize týkající se tématu, které se stane jejím předmětem. Supervidovaný klient prezentuje téma, na kterém chce se supervizorem pracovat a které hodlá zkoumat. Funkce zaměření na určitý aspekt spočívá v tom, že se supervize zabývá konkrétní záležitostí a je relevantní pro supervidovaného klienta. *Zaměření* kruhové supervize spočívá ve vymezení tématu, stanovení cílů a způsobu prezentace výsledků, zvolení vhodných přístupů k věci supervidovaného klienta a stanovením priorit řešení. Tématem kruhové supervize může být téma organizačního typu, osobní motivace nebo úspěchu v profesní kariéře. Důležité je podchycení tématu: *Proč si supervizor vybral právě toto téma a proč bylo prezentováno právě tímto způsobem?* Cíle stanoví, čeho oba aktéři chtějí v rámci kruhové supervize dosáhnout. Prezentovat téma kruhové supervize lze pomocí nahrávky, videozáznamu, poznámek a zápisků k případu, asociováním nebo tvůrčími metodami (malby, sochaření, hraní rolí, mapování). Přístup k věci obsahuje vlastní supervizorskou orientaci, používané metody, supervizorské styly (sevřená supervize, amorfní supervize, terapeutická supervize, přístup orientovaný dovnitř, přístup orientovaný na pocity), užívané typy intervence (autoritativní - předpisující, podávající informace, konfrontační a facilitativní - přinášející katarzi, katalytický napomáhající procesu, podporující). Nedokončená profesně poradenská práce v rámci jiného případu má vliv na kruhovou supervizi se supervidovaným klientem a nepojmenované záležitosti se týkají špatného vymezení hranic spolupráce.

Třetí sekvencí kruhové supervize je prostor jako *moment*, kdy je supervidovaný klient podržen, podpořen, vyzýván a potvrzen. V prostoru se odehrává pohyb a vhled jako výsledek vzájemného pátrání a objevování, které společně supervizor a supervidovaný klient podnikají. Prostor v kruhové supervizi znamená vymezení pravidel spolupráce, pátrání v případu supervidovaného klienta, výzva k jeho řešení, zastavení se s ohlédnutím a potvrzení zvoleného postupu. V prostoru kruhová supervize pracuje s nevědomým materiálem, který se projevuje prostřednictvím přenosu, proti-přenosu a paralelních procesů. Pátrání supervizora v prostoru probíhá jako hledání odpovědi na otázku: *„A co chce tímto supervidovaný klient vlastně říci?“* Výzva jako konfrontační intervence sděluje nepříjemnou pravdu, ale říká ji s láskou a pozitivním cílem, aby byla rozpoznána. Je-li řečena správným způsobem, supervidovaný klient se poučí a výsledkem bude jeho osobní rozvoj. Zdrojem pro výzvu k zlepšení jsou čtyři postupy. *Prvním* postupem je výzva k zlepšení prostřednictvím potvrzení

vlastního hodnocení supervizora. *Druhým* postupem je zdůraznění, kdy supervizor skutečně věnoval pozornost supervidovanému klientovi a naslouchal mu. *Třetím* postupem je typ výzvy se zaměřením na chování supervizora, které ovlivňuje profesně poradenskou práci. *Čtvrtým* postupem je skupina výzev týkající se očekávání a předpokladů, které si v kruhové supervizi oba aktéři vytvářejí. Pracuje-li supervizor se supervidovaným klientem, který pociťuje úzkost, je důvod k zastavení. Potvrzení má v kruhové supervizi dvojí charakter. V určitých případech lze potvrdit, že supervizor udělal se supervidovaným klientem kus práce v jeho zájmu. Zároveň je ale třeba, aby se supervidovaní klienti cítili *„potvzení“* vlastními supervizory v obecnějším smyslu. V prostoru je dovoleno oběma aktérům nevědět, nemít odpovědi a hledat, přičemž není nutné přemýšlet, jak se nápady uplatní v profesně poradenské práci. Tvořivá fáze je oddělená od aplikační a uvolňuje napětí pocházející z obav, zda se kruhová supervize podaří či nikoliv.

Čtvrtou sekvencí kruhové supervize je *most* sloužící v supervizi jako návrat k práci supervizora se supervidovaným klientem. Most zabezpečuje, že poučení vyplývající ze supervize je v supervizorském vztahu skutečně použito. Supervidovaný klient přichází na supervizorské sezení připravený a přináší materiál, který je relevantní k tématu supervize. Prostřednictvím mostu shledává, že díky supervizi si je lépe a více vědomý relevantních aspektů a souvisejících procesů k řešenému tématu. Zklidnění a zpevnění situace je začátek cesty k aplikaci nových poznatků a náhledů, vhledů a možností, které se v supervizorském procesu objevily. *Přemýšlím, jak to, o čem jsme hovořili, budeme řešit? Jakého hlubšího vhledu jsme dosáhli? Co může pomoci změně? Co lze k změně použít? Je zde něco, co jsme nedokončili?* Poskytování informací probíhá jako přímá rada, seznámení s novou technikou nebo způsobem intervence, hraním rolí a poskytováním referencí. Hlavní cíle v kruhové supervizi jsou *studijní a sebe-rozvojové*. Jsou formulovány tak, aby plán aktivit mohl supervidovaný klient realizovat. Jedná se o rozepsaný sled jednotlivých kroků a jejich variant, které povedou k dosažení hlavního cíle. V kruhové supervizi je profesionálním imperativem, aby každá úvaha a aktivita byla vyhodnocena z hlediska klientovy perspektivy. Lze doporučit vynaložit úsilí a reálně si představit, jaký vliv bude mít plánovaná strategie na klientův stav, protože obsahuje velký podíl zaměření na supervidovaného klienta.

Pátou sekvencí kruhové supervize je *shrnutí* ve smyslu vyhodnocení supervizorského sezení a postupu. Nejedná se jen o shrnutí, co se právě děje, ale je třeba pravidelně vytvářet příležitost k zpětné vazbě (feedback) a uplatňovat feedback jako pravidlo na konci každé konzultace. Na společnou práci je užitečné se podívat se zpětnou platností a vyhodnotit pokrok aktuálních stavů, protože rekapitulace společných snah v kruhové supervizi pomáhá zúčastněným aktérům posoudit kvalitu supervizorského procesu. Reciproční, vzájemně čestný a opravdový supervizorský proces může kruhovou supervizi zlepšit zvýrazněním a posílením dobré praxe. Označením oblastí k dalšímu rozvoji a slabých míst, kterým je třeba se věnovat, osvětlí *„slepá místa“* a je výzvou k jejich prozkoumání. Poznámkami k vzájemnému vztahu a vytvořením příležitostí k jejich zlepšování povzbudí vzájemnost a kvalitní spolupráci uvolněním potlačovaných pocitů, vyjasněním zmatků a nedorozumění, poskytováním podpory a potvrzení. *„Uzemnění“* nastává před na konci mostu a před začátkem hodnocení supervizorského procesu. Jedná se o vědomé opuštění prostoru pro objevování, zklidnění a ohlédnutí zpět, protože se přesouvá pozornost z jedné oblasti na druhou. S *tím jsme již hotovi? Udělali jsme dnes dost?* Společné vyhodnocení poskytuje pro oba aktéry prostor, aby zvážili hodnotu práce a důvody k budoucí spolupráci. *Co byste v této chvíli raději udělal/a? Jak jste chtěl/a, abych vás v tuto chvíli viděl/a? Byl/a byste v tuto chvíli rád/a něco řekl/a, kdybyste našel/a správná slova?* Hodnocení supervidovaného klienta může být formativní a souhrnné. *Formativní* hodnocení spočívá v dlouhodobějším procesu, kdy za pomoci

oboustranné zpětné vazby supervidovaný klient hodnotí vlastní rozvoj a pokroky v profesní kariéře, jak se v kruhové supervizi postupně objevovaly. *Souhrnné* hodnocení je *„okamžikem pravdy“*, kdy supervizor odstoupí a hledá, jak supervidovaný klient uspěl v praxi. Supervizor a supervidovaný klient společně konzultují obsah a body hodnocení. Každý samostatně zpracuje zprávu, kterou si oba přečtou, aby partner potvrdil správnost zprávy nebo komentoval některé její části. Uvedený postup zaručuje, že jsou obě stanoviska písemně zaznamenána a je vytvořena příležitost k další diskusi a rozvoji spolupráce. Zpráva by měla obsahovat následující body:

1) počet a typ klientů v kruhové supervizi
2) typy případů a problémů, kterými se supervizor zabýval, možnosti specializace a cíleného zájmu
3) hlavní témata uskutečněných supervizorských sezení
4) pokroky, které byly učiněny v oblasti rozvoje dovedností a kompetencí
5) silné stránky a speciální dovednosti, znalosti, omezení a slabé stránky
6) oboustranné hodnocení kvality kruhové supervize, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle v rámci dalšího rozvoje
7) zpráva supervizora o schopnosti supervidovaného klienta provozovat praxi, včetně podrobností o celkové kompetenci pro výkon povolání

11.3 ETICKÁ PRAVIDLA V SUPERVIZI

Vztah supervizora a supervidovaného klienta v procesu kruhové supervize funguje jako *reflexivní spojenectví*, což je nejvyšší úroveň jejich vzájemné komunikace přes nevědomý materiál na první úrovni a partnerství na druhé úrovni vzájemného vztahu. Role supervizora je ve vztahu obou aktérů ovlivněna etickými principy kruhové supervize. *Věrnost* supervizora znamená dodržování slibů supervidovanému klientovi. *Možnost nápravy* je míněna ve smyslu snahy supervizora napravit případnou chybu nebo vlastní nesprávné chování. *Vděčnost* supervizora je reciproční oplácení spolupracovníkům, co učinili pro jeho supervidovaného klienta dobrého. *Spravedlnost* supervizora ve vztahu znamená být spravedlivý při *„dávání“* supervidovanému klientovi, resp. nezvýhodňovat žádného supervidovaného klienta. *Altruismus* supervizora je jeho ochota pracovat ve prospěch supervidovaného klienta. *Sebe-zlepšování* supervizor uplatňuje ve smyslu práce na sobě sama a n*eubližování* je vědomá snaha supervizora neohrožovat supervidovaného klienta v supervizorském procesu a zajistit bezpečnou atmosféru. Role supervidovaného klienta je určená jeho osobní autonomii a kontextem případu. Supervidovaný klient je nezávislý a nese vlastní odpovědnost za řešení svého případu. K řešení vlastního případu přistupuje samostatně, výkonně, akčně, kreativně a s angažovanou motivací. V rámci osobní autonomie je supervidovaný klient schopen na sebe vzít osobní odpovědnost, v rámci které má právo na samostatné rozhodování. S právem supervidovaného klienta na osobní autonomii souvisí problematika jeho závislosti na supervizorovi. Supervizor má ukázat supervidovanému klientovi, jak závislost funguje a ovlivňuje jejich vzájemné vtahy, včetně komunikace. Aby princip zachování osobní autonomie mohl být v kruhové supervizi plně realizován, měl by *„supervidovaný klient vědět, do čeho jde“*. Zde je proto nutné, aby se jednalo o vědomou spolupráci obou aktérů supervizorského procesu v podmínkách informovanosti.

Supervizor má přijmout jen takovou zakázku kruhové supervize, která odpovídá jeho zkušenosti a znalosti vzhledem k potřebám supervidovaného klienta. Supervizor proto ctí rámec dohodnutého kontraktu. Jestliže potřeby supervidovaného klienta daný rámec překračují, domluví s ním, je-li to možné v souladu se zakázkou nový kontrakt nebo doporučí

supervidovanému klientovi jiného odborníka. Supervizor rozvíjí a zvyšuje úroveň vlastních kompetencí účastí na rozvojových supervizích jako procesu, pomocí kterého je reflektována jeho práce a tím zajištěn profesní rozvoj a ochrana supervidovaného klienta. Během supervizorského procesu a po jeho skončení supervizor zachovává mlčenlivost se zřetelem na informace, které se během supervizorského procesu od supervidovaného klienta nebo zadavatele dověděl. Během supervizorského procesu a po jeho skončení supervizor dbá na důvěrné a bezpečné zacházení se všemi záznamy a daty v souladu s platnou legislativou. Získané informace zveřejňuje pouze tehdy, je-li tak jasně domluveno se supervidovaným klientem a v podobě, kterou supervidovaný klient odsouhlasil. Supervizor zachovává mlčenlivost se zřetelem na informace, které se dověděl v proběhu supervizorského procesu, intervize (způsob sdílení případové studie, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy - supervizory) nebo vzdělávacích aktivit o jiných kolezích. Jedná v souladu s platným právem a nepodporuje, nepřispívá a nenapadá vědomě jednání, které je nepoctivé, nezákonné, neprofesionální nebo diskriminační. Respektuje osobnost supervidovaného klienta, důvěřuje v jeho schopnosti a potenciál. Respektuje rozvojové potřeby supervidovaného klienta tak, jak jsou definovány v kontraktu a reaguje na jejich proměny v průběhu spolupráce. Supervidovaného klienta pravdivě informuje a přesně o své profesní kvalifikaci supervizora a na požádání svou kvalifikaci doloží příslušnými doklady. Zaručuje, že délka supervizorského procesu respektuje *zakázku* (definice spolupráce mezi supervizorem a zadavatelem) a *kontrakt* (jednoznačně a jasně stanovený cíl supervizorského procesu dohodnutý mezi supervizorem a supervidovaným klientem). Jestliže supervidovaný klient a zadavatel kruhové supervize považují za přínosné, vyjedná supervizor rozšíření zakázky a nový kontrakt. V průběhu supervizorského procesu ani po jeho skončení supervizor nezneužije vztahu důvěry a možné závislosti. V případě vzniku konfliktu zájmů komerční nebo emocionální povahy vyplývající ze spolupráce formou kruhové supervize, je supervizor zvládne rychle a efektivně tak, aby zamezil újmě na straně supervidovaného klienta a zadavatele. Supervizor projevuje respekt k rozmanitosti supervizorských přístupů v kruhové supervizi a k ostatním kolegům. Nikdy nevydává práci a názory druhých za vlastní. Supervizor, který má zvláštní postavení, ho nevyužívá jako obchodní dohody nebo jakýmkoliv jiným způsobem ve vlastní prospěch nebo ve prospěch někoho jiného. Zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dověděl v souvislosti svého výjimečného postavení. Supervizor se zavazuje dodržovat etické kodexy a spolupracovat při řešení stížností supervidovaného klienta. Uvědomuje o existenci etického kodexu zadavatele při uzavírání zakázky a supervidovaného klienta při uzavírání kontraktu. (viz. Příloha č. 11)

Příklad - Hodnocení (reflektování)

To jsi zvládnul výtečně! / Sedí mi, jak jsi to zvládl …
Tak je to správně! / Tohle řešení se mi líbí …
To bude bezpečně fungovat. / To, jak na to jdeš, na mě působí příznivě, věřím tomu …

1. krok klienta: *Vnímám své chování, nějak si uvědomuji (hned, zpětně), co a jak dělám.*
2. krok klienta: *Přemýšlím nad tím, co a jak dělám a kladu si užitečné otázky, zda je to ještě užitečné.*
3. krok klienta: *Přemýšlím nad tím, jak přemýšlím nad tím, co a jak dělám, kladu si užitečné otázky.*

Řešený příklad - Zásady reflektování

Hodnocení je podle Parmy (2006) posuzování pozorovaného jevu ve vztahu k objektivní normě (**jazyk:** pravdivý, **slova:** dobré, správné, užitečné, vhodné …).

Reflektování je posuzování jevu vzhledem k vlastnímu subjektivnímu pocitu (**jazyk:** pocitový, jáský, **slova:** líbí se mi, všiml jsem si, zaujalo mě …).

Pravidla reflektování

1) Slouží výhradně pomoci, ne kontrole
2) Využívá výhody pozorovatele před systemikem a partnerem
3) Soustředí se na partnera nebo na systemika
4) Zásadně nepoužívá hodnocení
5) Vyhýbá se kritice
6) Zaměřuje se na všechno ocenitelné
7) Reflektující všechno zapisuje
8) Na závěr ze všeho vybere jen jednu reflexi
9) Nemění reflexe podle reflexí předřečníků
10) Počítá s chybami (kultura hodnocení a kritiky)

12 PLÁNOVÁNÍ ŽIVOTA A PRÁCE

Cesta tisíce mil začíná jedním krokem. Lao-c'

Životní dráha klienta probíhá v jednotlivých věkových etapách a různých sociálních rolích. V životní dráze klienta má důležité místo vzdělávací dráha. Profesní poradenství jako interdisciplinární obor nahlíží na životní dráhu ve vztahu k celoživotnímu učení a využívá jako výzkumnou metodu analýzu životní dráhy (biografické zkoumání). Průběh životní dráhy klienta se specifickými zvláštnostmi zkoumá v Profesním poradenství *individuální biografie*.

12.1 OSOBNÍ MANAGEMENT - OSOBNÍ IMAGE, INTERAKCE S OSTATNÍMI A OSOBNÍ RŮST

V profesní kariéře má pro klienty význam k rychlému zvládání výzev informačního a znalostního věku koncept *životního plánování* se třemi sférami. Do první sféry životního plánování patří *osobní management*. Do druhé sféry životního plánování lze zařadit *vztah celoživotního učení a práce s využitím informací o životě a práci*. Třetí sféru životního plánování tvoří *osobní finanční plánování se vztahem práce a ekonomiky*. S odkazem na soulad všech tří sfér životního plánování lze konstatovat, že koncept životního plánování hledá praktickou klasifikaci kompetenci k uplatňování jeho principů a zvládání jeho nároků. V dané souvislosti lze proto klientům doporučit v profesní kariéře uplatňovat principy životního plánování pomocí čtyř úrovní kompetencí, které vyplývají z příslušné sféry uvedeného konceptu.

Sféra osobního managementu vyžaduje jako kompetence *vytvářet a udržovat vlastní pozitivní image, formovat pozitivní image s ostatními a umět reagovat na změny a růst v průběhu celého aktivního života*. První úroveň vytváření a udržování vlastní pozitivní image předpokládá formovat vlastní pozitivní obraz a odhadovat jeho vliv na sebe sama a ostatní. Druhá úroveň předpokládá vytvářet vlastní pozitivní obraz a chápat jeho vliv na svůj život a práci. Třetí úroveň předpokládá posilovat schopnosti k udržování vlastního pozitivního obrazu. Čtvrtá úroveň předpokládá zlepšovat schopnosti k udržování vlastního pozitivního obrazu. Sféra osobního managementu vyžaduje *formovat pozitivní a efektivní interakce s ostatními*. První a druhá úroveň formování pozitivní a efektivní interakce s ostatními předpokládá rozvíjet schopnosti pro vytváření pozitivních vztahů ve vlastním životě. Třetí úroveň předpokládá rozvíjet schopnosti vytvářet pozitivní vztahy nejen ve vlastním životě, ale i v práci. Čtvrtá úroveň předpokládá zlepšovat schopnosti pro vytváření pozitivních vztahů ve vlastním životě a v práci. Sféra osobního managementu vyžaduje *umět reagovat na změny a růst v průběhu celého osobního života*. První úroveň umění reagovat na změny a růst v průběhu celého osobního života předpokládá objevit, že změny a růst jsou neoddělitelnou součástí osobního života. Druhá úroveň předpokládá naučit se v osobním životě na změny přiměřeně reagovat. Třetí úroveň předpokládá naučit se reflektovat v osobním životě vlastní reakce na změny a přiměřeně na růst reagovat. Čtvrtá úroveň předpokládá rozvíjet strategie k umění včasné přiměřené reakce na změny v osobním životě a práci.

Osobní růst klienta znamená jeho osobní vhled s logickou posloupností, kde první (růst) vyzývá k práci na sobě sama, pět dalších vhledů (život nyní, vnitřní skutečnost, nedokonalost, pozitivní myšlení a návyk) nabízejí alternativní pohledy, co klient prožívá a vnímá, sedmý vhled (proaktivita) dává nástroj k začlenění vhledů do profesní kariéry. Pracovat na sobě, zrát a růst jsou stejné pojmy. Popisují cestu, která nikdy nekončí, vždy bude na čem pracovat. Z uvedeného důvodu přesvědčení klienta o vlastní zralosti je prvním konkrétním důkazem jeho nezralosti. Mluvíme-li o cestě, bylo by dobré vědět, kam směřuje. Kdybychom vyšli z teze, že s IQ klienta mnoho

nenaděláme, protože je vrozené, tak strategie osobního růstu klienta by mohla vypadat takto: *„Co nejdéle udržet fyzickou a co nejdříve získat emoční stabilitu“*. Jinými slovy: *„Co nejdéle zůstat tak fit jako za mlada a co nejdříve zmoudřet“*. Společným ukazatelem osobního růstu klienta je snižování *lpění*, kterým rozumíme poměr mezi vlivem vnějších okolností a vnitřní odezvu. Vnějšími okolnostmi lze nazvat všechno, co klient vnímá a vnitřní odezvou emocionální výsledek, co s okolnostmi dokáže udělat ve vlastní mysli. Lpění lze chápat široce. Lpět klient může na hmotných podmínkách (mzda) stejně jako na nehmotných (specifické chování partnera). Osobní růst klienta lze charakterizovat třemi stupni, které se vyznačují různou mírou lpění. Daná období se kryjí s postupující životní dráhou: *dětství, osamostatnění a zralá dospělost*, přičemž závislost v etapách osobního růstu charakterizuje vnitřní ladění klienta vzhledem k okolí – *závislost, nezávislost a vzájemná závislost*. *Závislost* klienta spočívá v lpění na hmotné odměně, názoru, pravdě … na všem. Závislí klienti se nesmíří, že věci, lidé a situace jsou jiné, než si představují. Přitom jsou na daných věcech závislí a nutně je potřebují k životu a profesní kariéře. Z uvedeného důvodu se snaží nekultivovaně ovlivňovat ostatní. Vnitřní ladění závislých lze vyjádřit slovem *„Ty“*. *„Ty se postarej …, ty za to můžeš …, ty to děláš špatně …“*. V případě *nezávislosti* klient ještě na mnoha věcech vnitřně lpí. Odlišné názory a skutečnosti přijímá, ale se vzdorem a slovy: *„Dělej si, co chceš, já tě nepotřebuji …“* Nezávislý klient sice lpí na hmotných statcích a hromadí je, lpí na svých pravdách, ale bojuje za ně. Nezávislí klienti se smíří se s tím, že věci, lidé a situace jsou jiné, než si představují. Nejsou-li na těchto věcech přímo závislí, dokážou své potřeby naplnit jinak. Má-li někdo jinou pravdu, než oni, nestává se pro ně protivníkem nebo nezajímavým jedincem. Vnitřní ladění nezávislých klientů lze vyjádřit slovem *„Já“*. *„Já to zvládnu …, já se postarám …, já rozhoduji …“*. *Vzájemná závislost* klientů se projevuje ve skutečnosti, že zachytili v osobním růstu mnoho názorů opírajících se o jejich vnitřní interpretace. Zjistili, že okolí může mít jiný, stejně legitimní názor. Z uvedeného důvodu proto *„klienti přestávají lpět na nutnosti shodných názorů“*. Celistvost je dovedla ke skutečným hodnotám, k jejich vlivu, setrvačnosti, neměnnosti, proto *„přestávají lpět na hmotě“*. Již nejen ví, že nemohou změnit svět, aby jim vyhovoval, ale poznávají, že lze změnit vlastní reakce k tomuto světu. Vzájemně závislí klienti mohou změnit sebe sama tak, že přestávají lpět na vnějších okolnostech. Jsou nejen smíření s tím, že věci, lidé a situace jsou jiné, než si představují, ale uvedenou rozdílnost vítají, protože je katalyzátorem nových řešení, osvěžením a inspirací. Vnitřní ladění vzájemně závislých klientů lze vyjádřit slovem *„My“*. *„My to vymyslíme …, my se dohodneme …, my si to užijeme …“*.

Cesta vzhůru a osobní růst spočívá v nelpění a je jednou z nejvíce osvobozujících vlastností klienta. Cesta dobrovolného vzdávání se nepotřebných cílů, nepodstatných odlišností a naopak zvýrazňování *„vnitřku“*, o který klient nepřijde, mu přináší hodně klidu, radosti a sdílení. Nelpění, osobní růst a kariérová zralost není něco, čeho lze přímo dosáhnout, změřit a jednoznačně popsat. Jde o vedlejší produkt všeho, co lze zařadit do kontextu *„práce na sobě sama“*. Osobní růst není skokový a není jisté, že ve všech oblastech profesní kariéry bude klient stejně daleko. Vždy lze najít *„limitní situaci“*, která klienta usvědčí z nějaké závislosti, což je normální. Jde hlavně o to, aby si klient hranice limitní situace uvědomil, protože se jedná o příznaky jeho nevyhovujících reakcí, resp. vnitřních programů. Osobní růst klienta není ani čtení moudrých knih ani manažerský trénink nebo setkání s inspirujícím člověkem. Jsou to pouze vhodné podněty k osobnímu růstu. Skutečný osobní růst klienta představuje přepsání konkrétního vnitřního programu nebo návyku jeho osobnosti. Přepisovat vnitřní programy ale není jednoduché, protože klient se vždy pohybuje mezi vlastními hranicemi a možnostmi. Lze ale najít způsoby, které klientovi jeho limity pomohou překonat. Podle Pacovského (2011) existují hranice, které lze překonat a nastartovat tak osvobozující chování jako návyk:

1) Nepříjemné pocity, které klient dříve nedal v jednání najevo, později o nich bude kultivovaně mluvit.
2) Normálnost, kterou klient nikdy neocenil, aktuálně oceňuje.

3) Riziko, které klient nikdy dříve nepodstoupil, aktuálně podstoupí.
4) Myšlenka, kterou se klient dříve styděl sdělit, aktuálně sděluje.
5) Odmítnutí, na které si klient dříve netroufal, aktuálně si troufá.
6) Potřeba, kterou dříve klient nikdy nikomu nepřiznal, aktuálně potřebu přiznává.
7) Omluva, kterou dříve nedokázal klient nabídnout, aktuálně nabízí.
8) První vstřícný krok, který klient dříve nikdy neudělal, aktuálně vykročí.

Vlastní profesní kariéru klient ovlivňuje dvěma způsoby práce na sobě sama. Od narození se učí mnoho věcí, protože se *„téměř prázdný“*, učení jde rychle. Součástí učení jsou záležitosti znalostní (školní), ale také dovednosti emoční, kterými se učí reagovat na vnější a vnitřní podněty. Později nastává druhá fáze, kdy klient zjistí, že jeho učení bylo nedokonalé, učitel nekvalitní a že se změnily podmínky. Posléze začíná přepisovat vlastní vnitřní programy. Tato práce je na rozdíl od prvotního učení obtížnější, neboť vnitřní program vyrytý do klientova podvědomí má velkou tendenci se udržovat při životě. Vrozené pudové a inteligenční vlohy je nesnadné kultivovat. O to více lze pracovat v emoční oblasti. Strategii *„co nejdéle udržet fyzickou a co nejdříve získat emoční kvalitu“* odpovídá trvalé odpovědnosti na vlastní osobní růst jako za práci na sobě sama. Ačkoliv se zdá problematika emoční oblasti složitá, společným jmenovatelem osobního růstu je snižování lpění v životních etapách přes nezávislost k vzájemné závislosti. Osobní růst předpokládá psychický trénink, přecházení stávajících hranic a přepisování nevyhovujících vnitřních programů. Osobní růst doprovází zlepšování vnitřní odezvy, která dokáže zmírnit negativní vnější okolnosti a posilovat, stejně jako rozmnožit pozitivní podněty.

12.2 CELOŽITOVNÍ UČENÍ A PRÁCE - POZITIVNÍ MYŠLENÍ JAKO ZDROJ V ŽIVOTĚ A PRÁCI

Zkoumání učení a práce znamená pro klienta účastnit se celoživotního učení podporujícího cíle vlastní profesní kariéry, práce a osobního života. Klient v profesní kariéře tak *„zůstává studentem do konce svého ekonomicky aktivního života“*. Objevuje celoživotní učení jako přínos pro vlastní osobní život a práci. Spojuje celoživotní učení s vlastním scénářem pro osobní život a práci jak v současnosti, tak v budoucnosti. Propojuje celoživotní učení s procesem formování profesní kariéry a aktivně se účastní dalšího vzdělávání, které podporuje jeho životní a pracovní cíle. Vztah celoživotního učení a práce je *„ideální řeka, která teče do kopce“*. Lze se prát: *Proč do kopce?* Z kopce teče celoživotní učení a práce samospádem, bez úsilí a vývoj osobního života a práce je formován vnějšími okolnostmi, když se klient *„veze“*. Správně má být celoživotní učení a práce soustavným a uvědomělým sebezdokonalováním, pohybem směrem nahoru a vynaložením vlastního úsilí. Má to být pohyb směřující k realizaci osobní vize budoucnosti. *Zlomové události?* Mohou to být tři zlomové události. *První* je přijetí určitého poznání a navazující změna myšlení a životní orientace. *Druhou* je změna vnějších okolností, která představuje buď novou omezující podmínku, nebo naopak novou příležitost k sebeuplatnění a osobnímu růstu. *Třetí* je dosažení určitého cíle v osobním růstu, třeba přechod do nové profese nebo povýšení. Celoživotní učení a práci v pojetí řeky života lze použít jako přípravu k formování vize budoucí profesní kariéry. Slouží k lepšímu sebepoznání, k zamyšlení nad dosavadním osobním životem a jako inspirace k pozitivním změnám profesní kariéry. Budoucnost logicky navazuje na aktuální profesní kariéru klienta a je s minulými zkušenostmi propojená.

Celoživotní učení a práce jako řeka života pokračuje hledáním zdrojů. Od soustředění na problém, který nefunguje, může klient jít dál k hledání zdrojů, ve kterých se mu dařilo a daří. Hledání zdrojů lze chápat ve smyslu posilování silných osobních stránek a nestarat se o slabé stránky. Neprohlubovat rozdíly, ale posilovat společné aspekty, neargumentovat

důvody, proč se v profesní kariéře nedaří, ale hledat způsob, jak by šlo od pracovních problémů přecházet k hledání účinných zdrojů pro kvalitní osobní a pracovní život. Jde o přenesení zájmu od podrobné analýzy k výsledku, kterého chce klient dosáhnout. S odkazem na Galweyho (2012) lze uplatňovat metodu *Inner Game* k odstraňování vnitřních bariér, které brání klientovi v podání dobrého výkonu. Doporučuje posilovat schopnost soustředění a oprostit se od stresu a rušivých myšlenek. Klient tak přestává pracovní a osobní problémy zveličovat, necítí se být problémovou situací ohrožený a místo křečovité obrany uvolněněji hledá řešení. Význam slov a hledání nového významu ladí klientovu psychiku, což je zdroj první pomoci v případě potíží v celoživotním učení a práci. Hledání zdrojů přináší nové podněty, ukazuje nové pro klienty přijatelnější cesty k plnění výzev celoživotního učení a práce. Pozitivní myšlení jako životní zdroj nejsou ani růžové brýle, ani pštrosí hlava v písku nebo neřešení problému. Jedná se naopak o převzetí iniciativy, *„setrvání v pohodě a silný tah na branku“*.

Pozitivní myšlení jako životní zdroj klienta pro celoživotní učení a práci využívá dobré zkušenosti ve třech krocích. *Prvním* krokem je zachycení situace v zárodku před tím, než se rozšíří v mysli klienta negativní hodnocení. *Druhým* krokem je přemýšlení klienta libovolným způsobem - slovo, význam nebo zdroj. *Třetím* krokem je ověření, zda logická úvaha poskytuje klientovi skutečně pozitivní emoční odezvu. Tlačí-li hodně klient na sebe sama, odporuje-li uvažování jeho ladění a vědomí, informaci nepřipustí. Lež a iluze zde nemají naději. Ozve se vnitřní klientův hlas: *„Nesmysl“* a jeho pokusy selhávají. Pak může klient pokus znovu opakovat, ale s jiným slovem a významem, které lépe respektují jeho ladění a zkušenosti. Pozitivní myšlení zde lze využívat jako první pomoc po obtížné situaci v celoživotním učení a práci, ale také jako prevenci před ní. V daném případě je režie v rukou klienta a je vhodné podporovat pozitivní programování, aby bylo silnější a účinnější. Příkladem negativního přístupu klienta je tvrzení: *„Zvítězím-li, neraduji se, protože jsem pouze porazil slabší“*. Existují kladné a záporné aspekty, a klient inklinuje spíše k vybírání záporných aspektů. Negativní přístup přináší klientovi ale negativní dopady - cítí se hůře, míjí pozitivní a dobré věci, přitahuje zlé alternativy, negativně ovlivňuje ostatní a jeho pravdy mají málo zastánců a následovníků. Ví-li klient, že obraz skutečnosti je pouze obrazem jeho vnitřního hodnocení, je na místě směřovat k pozitivní pomoci práce na sobě sama ve třech kvalitách. *První* kvalitou je *slovo,* kdy si klient vybírá k přemýšlení neutrální a pozitivní slova. *Druhou* kvalitou je *význam,* kdy si klient na každé obtížné situaci najde něco pozitivního. *Třetí* kvalitou je *zdroj* jako místo soustředění na problém, ve kterém klient hledá, kdy problém nastává, kdy a proč se mu daří a posiluje vlastní silné osobní stránky.

Pozitivním myšlením může klient reagovat na skutečnost v celoživotním učení a práci nebo si v mysli předem připravovat, jak je ovlivňovat žádoucím směrem. Aby pozitivní myšlení přinášelo klientovi dobré emoce, potřebuje projít třemi kroky. *Prvním* krokem je zachycení okamžiku, kdy se rozbíhá negativní hodnocení osobního života a práce, včetně nároků celoživotního učení. *Druhým* krokem je o celoživotním učení a práci pozitivně přemýšlet. *Třetím* krokem je ověřovat, jaké emoční odezvy celoživotní učení a práce klientovi přináší. V dané souvislosti lze jako *první krok* klientům doporučit hledat v celoživotním učení a práci slova, která vyvolávají silnou negativní odezvu, pak je nahrazovat cvičně pozitivními a neutrálními slovy. Pokusit se tak v situacích profesní kariéry nová pozitivní a neutrální slova používat jak při přemýšlení, tak v rozhovorech s ostatními. *Druhým* návrhem pro klienty je provedení revize nepříjemných situací minulého měsíce a pokusit se na nepříjemnosti povídat z jiného zorného úhlu. *Co události přinesly? Mohou mít události nějaký zásadní význam?* Přijdou-li klienti na něco pozitivního a ví-li, že podobné situace znovu nastanou, přerámují a představí si podobné situace v novém kontextu. Pak skutečně v praxi

situaci vyvolají, opatrují svůj nový pohled a pozorují, co se děje. *Třetím* doporučením pro klienty je postup, jestliže existuje nějaký cyklující problém, ve kterém jsou bezradní. Klienti často přemýšlejí o cyklujícím problému, který se opakuje, ale napadají je pouze neprůchodné a katastrofické scénáře a varianty. Zde lze navrhnout, aby klienti přecházeli od hledání argumentů, proč to nejde, k hledání variant, jak alespoň něco jde, co v okolí problému funguje, a dané aspekty začali na nějaký čas cíleně posilovat.

12.3 VZTAH PRÁCE S EKONOMIKOU - OSOBNÍ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Osobní finanční plánování je spojeno s vyhledáváním a využíváním ekonomických informací o fungování finančních trhů. Nároky osobního finančního plánování lze zvládat orientací klientů v ekonomice. Osobní finanční plánování v ekonomice pro praktický život a profesní kariéru lze realizovat čtyřmi způsoby. *Prvním* způsobem je objevování a chápání ekonomických informací v praktickém životě a práci. *Druhým* způsobem je vyhledávání, chápání a využívání ekonomických informací v praktickém životě a práci. *Třetím* způsobem je interpretování, hodnocení a využívání ekonomických informací v praktickém životě a práci. *Čtvrtým* způsobem je vyhledávání, interpretování, hodnocení a využívání ekonomických informací v praktickém životě a práci. Poznávání vztahu práce a ekonomiky ve smyslu chápání probíhá mezi klienty ve třech rovinách. *První* rovina jejich pochopení spočívá v objevení, jak práce prospívá jedincům a společnosti. *Druhou* rovinou jejich pochopení je vědět, jak práce prospívá společnosti. *Třetí* rovina jejich pochopení spočívá ve znalosti, jak společnost a ekonomické potřeby ovlivňují povahu a strukturu práce.

Peníze jsou oběživo a základní zpětnovazební informace o fungování finančních trhů. *Jak a kam tečou peníze v ekonomice?* Na položenou otázku klientům odpovídají finanční poradci společnosti *Partners* (trainee akademie, consultant akademie, akademie budoucích vedoucích, manažerská akademie a ředitelská akademie). Principy finančního trhu jsou zásady, podle kterých putují v ekonomice peníze ekonomicky aktivních klientů (běžná spotřeba, finance pro jejich plány a sny, finanční rezervy, placení daní státu a společnosti). Finanční poradenství s cílem rozvíjet finanční gramotnost populace nabízejí klientům v ekonomice instituce na finančním trhu (banky, burzy, investiční společnosti, leasingové společnosti, úvěrové společnosti, penzijní fondy, pojišťovny, stavební spořitelny). *Jak se má klient ve složitém trhu financí vyznat, orientovat a o vlastních financích kvalifikovaně rozhodovat?* V současnosti se klienti radí se sebou sama, s bankami, využívají zkušenosti a rady přátel nebo internetové informace. Finanční poradci společnosti Partners konstatují: *„Peníze mají pracovat pro nás, ne my pro ně.“* Zde nacházejí klienti východisko k osobnímu finančnímu plánování, jehož cílem je ukázat, jak mohou peníze přizpůsobit vlastní situaci a rozplánovat tak, aby vydělávaly další peníze. Osobní finanční plánování jako praktickou dovednost finanční gramotnosti učí své klienty finanční poradci společnosti Partners. Finanční poradce potřebuje poznávat cíle a přání klienta a jeho finanční možnosti, včetně klientovy osobní povahy a stylu rozhodování o vlastních finančních záležitostech. Přínosem osobního finančního plánování pro klienta je pak skutečnost, že bude mít připraveny peníze v každé životní situaci a bude preventivně dopředu připravený na nečekané události. *Přemýšlejí klienti vůbec, jak by jejich peníze měly pracovat a jak si vytvořit vlastní portfolio produktů?* Praxe a zkušenosti finančních poradců Partners ukazují, že klienti o vlastních financích rozhodují spíše nahodile. *Základem* osobního finančního plánování a rozhodování pro klienta je povědomí o investicích na bydlení, způsobech zajištění příjmů a svých finančních rezervách. *Druhou* rovinou je povědomí klienta o financování své budoucnosti a zajištění renty. *Třetí* rovinou je finanční podpora dětí, zejména investování do vzdělání potomků. *Čtvrtou* rovinou je povědomí, kam a jak celkově směřovat vlastní investice.

Doplňkovou vědomostí je pro klienty povědomí o spotřebních daních, různých benefitech a daňových úlevách.

Jaká je know-how a systém poradenské činnosti společnosti Partners a co klientovi při osobním finančním plánování přináší? Společnost Parteners analyzuje finanční trhy a finanční poradci doporučují klientům nejlepší finanční produkty. Partners inspiruje finanční instituce k vývoji nových finančních produktů vyjednáváním výhodnějších podmínek pro klienty. Vytváří tak dlouhodobé finanční koncepty a klientům poskytuje trvalou péči, včetně poradenského servisu. Podle Dembowské a kol. (2009) je pro mnoho klientů údělem *globalizace profesní kariéry* a neustálý pohyb. Finanční poradci Partners jim proto pomáhají při orientaci v *„džungli produktů na finančním trhu“*. Finanční poradce stojí vždy na straně klienta a vybírá pro něho s využitím finančních analýz a specialistů portfolio produktů, které nejefektivněji povede k plnění finančního plánu klienta. Ve finančním trhu se finanční poradci Partners vyznají a umějí najít pro klienta efektivní cestu k řešení jeho finanční situace. Finanční trh je v současnosti doslova zaplněný množstvím finančních nabídek a klient se potřebuje správně rozhodnout, kterou z nich vybrat. Cestou k řešení je volba správných kriterií výběru, mezi která patří kapitálová síla produktů, dlouhodobá finanční strategie České republiky, pro-klientský přístup a kvalita poradenských služeb Partners, produktová nabídka s racionální poplatkovou strukturou a flexibilita nabízených finančních produktů a finančních poradců. Finanční přání klientů mohou být různá. Může se jednat o otevření běžného účtu, získávání výhodného úvěru nebo volbu varianty spoření. Poradenské služby klientovi poskytují *analytici* pracující v centrále Partners, *specialisté* provádějící výběr finančních produktů podle potřeb klienta a *osobní finanční poradce*, který s klientem provede ekonomickou a finanční analýzu a sestaví roční finanční plán *„ušitý klientovi přímo na míru“*.

Základními pilíři práce odborníků Partners s klientem jsou finanční analýza, finanční poradenství a péče o klienta, včetně poradenského servisu. Cílem finanční analýzy je zjistit základní informace o finanční situaci klienta, jeho potřebách, cílech a dlouhodobých plánech. Cílem finančního poradenství je představit klientovi jeho finanční plán, navržený na základě finanční analýzy a vysvětlit klientovi, co mu jednotlivé finanční programy pomohou řešit a jaké cíle a potřeby bude mít ošetřeny. Cílem péče o klienta a poradenského servisu je vytvořit mezi osobním finančním poradcem a jeho klientem dlouhodobý vztah důvěry, spolupráce a vzájemné spolehlivosti. Institucemi poradenského servisu jsou klientská centra Partners ve městech a obcích na území celé České republiky s webovými portály klientů. Poradenský servis Partners spočívá v dlouhodobé spolupráci mezi osobním finančním poradcem a klientem. Klienti se nacházejí v praktickém životě a profesní kariéře v různých životních situacích, jejich potřeby a přání se vyvíjejí. Z uvedeného důvodu se vyvíjí finanční portfolio produktů, které mohou v průběhu životní dráhy a profesní kariéry klientovi sloužit. S tím souvisí také ekonomický vývoj a změny na finančních trzích. Dané skutečnosti významně ovlivnily profil společnosti Partners, která zahájila svou činnost v České republice v červnu 2007 nabídkou služeb finančního poradenství. Zápis do obchodního rejstříku, vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 12158, byl uskutečněný 18. července 2007.

1) Obchodní firma - Partners Financial Services, a.s.
2) Sídlo společnosti - Praha 4, Türkova 2319/5b, PSČ 149 00
3) Identifikační číslo - 27699781
4) Daňové identifikační číslo - CZ27699781
5) Právní forma - akciová společnost
6) Základní kapitál - 30 000 000 Kč

Společnost Partners v roce 2011 měla v hypotéčních úvěrech 35%, v investicích 27%, na spořicích účtech 85%, v penzijním připojištění 24% a v pojištění 21% podíl na finančním trhu. Provozní obrat společnosti činil v roce 2011 - 1 300 000 000 Kč, bylo sjednáno 469 774 smluv, přibylo 260 179 klientů, 2 800 aktivních osobních finančních poradců, 417 finančních produktů v nabídce pro klienty, 56 obchodních partnerů a 80 zaměstnanců centrály. České domácnosti z hlediska nabídky finančních produktů mohou skrze společnost Partners soustředit na životní a penzijní pojištění, podílové fondy, dluhopisy a akcie, hotovosti a depozita.

Kiyosaki řekla, že *nejde ani tak o to, kolik peněz se vydělá, ale kolik se jí podaří udržet*. Situace na finančních trzích 21. století vykazuje nebývalý rozvoj finančních služeb a významnou změnu chování české populace v nakládání s vlastními financemi. Důsledkem je, že se tradiční konzervativní postoj k úsporám a zadlužování postupně mění, rostou tendence k rychlé spotřebě a ochota klientů k zadlužování. *Co je vlastně finanční gramotnost?* Rozdíl je být chudý a být bez peněz. Být bez peněz je stav dočasný, být chudý je většinou stav trvalý. V dané souvislosti Kioysaki definuje *finanční gramotnost* jako stav, kdy pasivní příjem klienta překročí jeho celkové náklady. V tuto chvíli může klient odejít ze zaměstnání, aniž by odchod ovlivnil jeho životní standard. *Jaké je cash-flow většiny klientů jak vypadá?* Příjmy tvoří *mzda, dividendy, úroky, příjmy z nájmu a autorské honoráře*. Výdaje tvoří *daně, jídlo, nájem, hypotéka, oblečení, zábava a doprava*. Mezi aktiva lze zařadit *akcie, dluhopisy, cenné papíry, nemovitosti, vzdělání a vlastní firmu*. Mezi pasiva lze zařadit *hypotéku, spotřebitelské půjčky, kreditní karty a leasing*. Pracovní příležitosti nabízí společnost Partners mladým ekonomům v Trainee akademii pro studenty. Lze realizovat rovněž vlastní podnikání zavedením úspěšné know-how, zázemím stabilizované společnosti, minimálními vstupními náklady do podnikání bez rizika zadlužení, oporou v silné značce (Partners má na finančním trhu výborný zvuk), rychlou profesní kariérou a výškou osobního příjmu, který závisí zejména na osobní iniciativě, ojedinělým akciovým programem pro úspěšné aktéry, možností přizpůsobit práci školnímu rozvrhu a pro úspěšné absolventy vysokých škol jistotu pracovního uplatnění po absolvování ekonomické fakulty. *Podmínkou je ale praxe, praxe, praxe!* Vlastní podnikání v Partners má významnou podmínku, že každý mladý ekonom, který se chce mít dobře, pro to musí něco skutečně udělat. Osobní a profesní růst je v Partners založený na dobrovolnosti, pomocí Baťova kolečka, advokátním systémem, kariérovým plánem s podnikatelským záměrem uchazeče (DEN D), s podporou bezprostředního nadřízeného a propracovaným vzdělávacím systémem, který úzce souvisí s poradenskou praxí na finančním trhu. Mezi druhy vzdělávání, které Partners mladým ekonomům poskytuje je obchodní, finanční, manažerské, ředitelské, osobnostní, psychologické a podnikatelské vzdělání s možností získání certifikátu EFA (European Financial Advisor). Z 500 mladých lidí ve věku 25 let se do jejich 50-ti let věku jeden stane milionářem a devatenáct bude žit v blahobytu. *Proč?* Čtyři sta osmdesát zůstane navždy finančně závislými. (viz. Příloha č. 12)

Příklad - Nemyslet a draky a Alternativní scénáře

Dříve než primární motorická kůra realizuje akci, je plán uvedené akce modelován v oblasti *premotorická area* (PMA). Ve skutečnosti mohou pokyny k pohybům vycházet také z málo uvědomovaných myšlenek. Daný jev nazýváme *ideomotorický efekt*. Jednu z mnoha vizí zákazu myslet na negativní věci uvádí Dostojevskij v *Zimních zápiscích o letních dojmech*, kde se zamýšlí nad tím, že když někomu dáme za úkol nemyslet na určitou negativní záležitost, tak mu na mysl přijde každou minutu. Systematičtěji se výzkumem nemyslet na konkrétní věci zabýval *Daniel Wegner*, který nazývá efekt, kdy dochází realizaci záležitosti, které se chceme vyhnout, *ironickým procesem mysli*. *Paul Watzlawick* věnuje

pozornost, jak neštěstí svým myšlením a komunikací přivoláváme. Své poznatky shrnul do didaktického návodu na nešťastný život. My však potřebujeme hledat *alternativní scénáře* k řešení nežádoucích situací, aby byl náš život a profesní kariéra úspěšné a abychom byli šťastni. Zkuste si představit nejhorší možný scénář profesní kariéry a vymyslete, jak byste na něho měli vhodně reagovat. Následně si představujte alternativní scénáře profesní kariéry. Uvědomte si, co vám vyhovuje a s čím byste mohli být spokojeni. Černo-bílému vidění lze zabránit jemnějším vnímáním. Vyhodnocujte jednotlivé krátké časové úseky alternativní profesní kariéry na škále 0-10, která bude vyjadřovat pracovní výkonnost a spokojenost. Sledujte pozorně, čím je způsobeno kolísání.

Řešený příklad - Balintovské skupiny

Sběr témat - *Jaké téma/problém hlavní aktér do Balintovské skupiny přináší?*
Rámování tématu - formulace tématu, vynoří-li se více myšlenek, lze hlasovat.
Ustanovení facilitátora - hlídá čas a dodržování struktury Balintovské skupiny
Ustanovení zapisovatele - zapisuje nápady brainstormingu

Metodika Balintovské skupiny

Stručná historie a popis tématu (5 minut)

V první fázi hlavní aktér referuje o tématu. Neomezuje se pouze na fakta, ale uvede všechny souvislosti a pocity, které mohou účastníkům skupiny téma přiblížit a pomohou jim téma pochopit. Hlavní aktér jim položí otázku, na kterou by rád slyšel odpověď.

Zjišťovací otázky (10 minut)

Ve druhé fázi se účastníci skupiny ptají hlavního aktéra na podrobnosti a souvislosti konkrétní práce s tématem. V diskusi s hlavním aktérem skupiny dochází k upřesnění a vyjasnění tématu.

Brainstorming „Mám fantazii, že …“ (10 minut)

Ve třetí fázi účastníci skupiny sdílejí své fantazie, které k danému tématu mají. Fantazie se týkají toho, co se děje v každém účastníkovi skupiny. Hlavní aktér, jehož téma se řeší, je na „horké židli“, tzn., že se nesmí k fantaziím zúčastněných vyjadřovat, pokud možno ani neverbálně. Používá myšlenkovou mapu, do které si zaznamenává fantazie účastníků diskusního kroužku.

Nedirektivní intervence „Kdybych byl na jeho místě …“ (10 minut)

Ve čtvrté fázi účastníci skupiny vyjadřují své názory ve formě: *„Kdybych byl na místě toho a toho, tak bych …“, „připomíná mi to moji situaci s …“, „s podobnou situací jsem se již setkal a řešil jsem ji tak a tak“, „v této situaci bych se asi cítil tak a tak…“*. Účastníci skupiny navrhují intervence k prezentované práci s tématem. Říkají, jaké konkrétní kroky by provedli v pozici hlavního aktéra, ale neudělují rady, neobviňují a nehodnotí hlavního aktéra. V komunikaci při intervenci používají 3. osobu jednotného čísla, aby (stále povinně mlčícího) hlavního aktéra nevtahovali do diskuse. Hlavní aktér používá myšlenkovou mapu, do které si zaznamenává názory účastníků skupiny.

Poslední slovo (5 minut)

V závěrečné fázi pracuje hlavní aktér s myšlenkovou mapou a hovoří, co ho zaujalo, s čím souhlasí, s čím nesouhlasí a jak průběh skupiny prožíval. Může doplnit fakta tématu, která si uvědomil při diskusi v průběhu. Hlavní aktér uzavírá skupinu s tím, co mu diskuse dala a co hodlá udělat. Může v rámci posledního slova využívat formu zpětné vazby, které se říká plus delta, kdy posiluje návrhy pozitivní intervence účastníků skupiny ve formě: *„Co se mi na doporučeních kolegů líbilo, ale co může být ještě lepší“*.

Zpětná vazba plus delta (5 minut)

Bahbouh (2011) konstatuje, že zpětná vazba *plus delta* není obecný nespecifický pochvalný komentář, ale specifické označení aktivity, kterou chce hlavní aktér skupiny fixovat nebo posilovat. Jazykem behaviorální modifikace zde jde o tvarování (shaping). Delta je spíše doporučení k dalšímu zlepšení než hodnocení minulosti. Zaměřuje se na očekávanou změnu v budoucnu, a může se týkat oblastí, v nichž je hlavní aktér silný. Teprve po ukončení kolečka zpětné vazby v nedirektivní intervenci může požádat hlavní aktér, kterému je zpětná vazba určena o vysvětlení, nebyl-li mu některý z komentářů ostatních členů skupiny srozumitelný. V průběhu skupiny jsou tak prozkoumány všechny zpětné vazby v obou směrech. Daná inventura by měla vést k *„zprůchodnění“* kanálů komunikace buď změnou frekvence, nebo změnou formy.

13 FORMOVÁNÍ ŽIVOTA A PRÁCE

Lepší je udělat málo věcí dříve než hodně věcí špatně. Sokrates

Životní historie/životní příběh je termín označující metodu sběru informací, jejichž původcem je vyprávějící klient. Daná metoda se řadí mezi *narativní* metody. Může jít o prosté ústní vyprávění událostí života (autobiografická životní historie), kterou zaznamenává výzkumník nebo jsou zdrojem informací deníky, dotazníky a analýzy osobních dokumentů. Cílem aplikace metody je odhalit faktory a klíčové události ovlivňující profesní a vzdělávací dráhu klienta (podněty pro volbu oboru studia, formativní vzory, volba profese, vstup do praxe, události profesní kariéry). Jsou tak odhalovány faktory působící v životě, vzdělávání a práci klientů, které při klasickém shromažďování informací nejsou snadno zjistitelné.

13.1 ŽIVOT JAKO GENERÁLKA BEZ PREMIÉRY

Práce je součástí života a zbývající volnočasová část života silně ovlivňuje pracovní úspěšnost klienta. Obě součásti života mají být vzájemně vyladěny a nejsou-li, vzniká problém. V životním koučování jde o dva aspekty. *Prvním* aspektem je vyladění a propojení práce a volného času. *Druhým* aspektem je řešení mimopracovního života. Od volnočasových problémů se klient rychle dostává k pracovním problémům, které se prolínají a mohou se projevovat v části pracovního života a mít příčiny v mimopracovní oblasti. Za normálních okolností je klient sám na svůj život, žije ho poprvé, nemá žádný scénář a žádný diplom ze *„školy života“*. Klient je pod silným tlakem vlastních emocí a emocí druhých. Jeho uvědomělé myšlení bývá hodně slabé. Neumí svůj život řídit, stává se hříčkou vlastního života, zažívá na jedné straně úspěchy a období, kdy se mu všechno daří, pak ale přichází zklamání a životní prohry. K životu lze zaujmout podle Suchého a Náhlovského (2012) několik postojů:

1) Klient dělá jednu chybu za druhou a život ho *„trestá“*, protože vnímá život jako nespravedlnost.
2) Klient jako nic nechápající účastník života, který někdy učiní správné rozhodnutí a někdy se mu díky správného rozhodnutí podaří *„bodovat“*.
3) Klient jako dítě štěstěny, kterému se daří všechno, na co sáhne a věří, že to tak bude stále.
4) Klient jako realista, který si uvědomuje vlastní silné a slabé stránky, odhaduje vlastní potenciál a nabízející se příležitosti a snaží se pracovat cílevědomě.

Život jako generálka bez premiéry *„vystrčí“* klienta na jeviště života a řekne mu: *„Tak hraj!“* Když se premiéra nevydaří, může následovat druhá, která je obnovená. *Má jeviště života nějaké řešení?* Lze konstatovat, že ano. Jen jedno řešení je ale skutečně dobré: *Stát se režisérem vlastního života.* V daném pojetí je život *„divadelní představení“*, ale *jakou roli zde hraje životní kouč?* Kouč netuší, jaké divadlo se hraje, protože nemá v ruce scénář dané hry a nemůže klientovi napovídat. Životní kouč slyší jen, co o vlastním životě vypráví klient a vlastně má pouze neúplné a subjektivně zkreslené informace. Nemá možnost sledovat autentický průběh života klienta. Tím jsou možnosti životního kouče omezené. Život lze chápat dvojím způsobem. *První* způsob chápe život jako dění, co klient prožívá, dělá, jak reaguje a jaká je odezva jeho okolí, jak se všechno postupně mění a vyvíjí. *Druhý* způsob chápaní života ve stylu život jako osud, co klienta během životní dráhy potkává, události kladné i záporné, příjemné a nepříjemné. K životu patří opatřit si, vytvořit a udržet práci. K tomu klient potřebuje zkoumat efektivní pracovní strategie, rozvíjet schopnosti k hledání,

získávání a vytvoření pracovních příležitostí a průběžně udržovat získanou práci. Podle očekávání klienta, která v profesní kariéře sleduje, lze rozlišovat tři strategie:

1) **Strategie A: Řešení konkrétního problému**

   Jedná se o krátkodobou strategii, která je daná tím, že klient má při hledání, vytváření a udržení práce problém. Problém potřebuje a chce vyřešit, ale sám neví, jak. V daném případě se nejedná o špatnou strategii. Má-li klient akutní problém s hledáním práce, pak nemá smysl s ním hovořit o životních perspektivách. Jediné, na co klient v situaci nezaměstnanosti slyší, je pomoc s problémem. Výsledkem je buď problém vyřešit - *klient najde pracovní uplatnění* - nebo problém dostane pod kontrolu - *absolvuje rekvalifikaci a zabrání tak samovolné eskalaci problému*.

2) **Strategie B: Vypracování osobní vize budoucnosti a postupná realizace**

   Vize a její realizace jsou ve skutečnosti prevencí vzniku problémů. Problémy se pak řeší jako zdolávání překážek při hledání, vytváření a udržení práce. Zde se jedná o dlouhodobou strategii. Důvodem je skutečnost, že profesní vize vyjasňuje zejména způsoby, jak získanou a vytvořenou práci dlouhodobě udržet (aktualizace kvalifikace). Strategie B má být proto záležitostí minimálně pěti let.

3) **Strategie C: Kombinovaná strategie**

   Nejprve je třeba klientovi pomoci s řešením akutního problému v hledání a vytváření práce a pak pomoci formovat osobní vizi profesní kariéry. Podmínkou je, aby hledání a vytváření práce bylo úspěšné a klient získal důvěru ve vlastní schopnosti a síly.

V dané souvislosti lze využívat životního koučování jako vztahu mezi dvěma rovnocennými partnery, koučem a koučovaným klientem, založený na důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Životní koučování je specifická dlouhodobá péče o klienta, o jeho úspěšnost v osobním a pracovním životě. Základní metodou životního kouče je kladení otázek s úmyslem motivovat koučovaného klienta, aby si sám odpověděl, odvodil z nich vlastní hodnoty, priority a cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat. Někdy ovšem s otázkami nevystačí. Pak musí k otázkám přidat poskytování psychické opory, vyprávění příběhů, pomoc při rozšíření úhlu pohledu klienta na vlastní život. Lze si představit život jako automobil, věc důležitou i nebezpečnou, která dokáže zranit, způsobit škodu i smrt. Životní koučování poučuje, jak se *„nenechat přejet automobilem života“*, ale jak usednout za volant, nastudovat pravidla bezpečné jízdy a naučit se řídit vlastní život, aby bylo možné dojet k vytčeným cílům a nezůstat v půli cesty bez pomoci a energie. Lze uvést pět příkladů:

1) Klient má problém a chce ho řešit, jen neví, které řešení zvolit.
2) Klient má problém, neví si rady, problém se mu zdá neřešitelný.
3) Klient stárne, překročí hranici 50 let a uvědomuje si, že život běží rychleji, než se předtím zdálo. Potřebuje se zastavit a rozhodnout, jak bude žít ve druhém poločase svého života.
4) Klient chce zvýšit kvalitu svého života a dosáhnout, aby jeho život měl smysl a nebyl prázdný.
5) Klient žádný problém nemá, ale zajímá ho prevence životních problémů a pádů.

Co může koučovaný klient životním koučováním získat? Získává schopnost být nad věcí, dívat se na životní problémy v širších souvislostech a problémy se netrápit, zejména nejdou-li

změnit. Řešit pouze problémy, které řešitelné jsou. Klient poznává, že to hlavní, co může zlepšit k lepšímu, je v podstatě on sám. Jeho okolí vždy nějak reaguje na jeho chování, nálady a energii, která z něho vyzařuje. Klient poznává, že nejlepší prevencí životních trablů je podívat se na přitažlivou představu, kterou lze krok za krokem uskutečňovat. Jedná se vlastně o běh na dlouhou trať. Životní kouč nemůže žít život za klienta a nebude řešit jeho problémy. Může však klienta povzbudit k odpovědnému a pozitivnímu postoji k životu.

13.2 OBJEVENÍ *„TŘETÍHO“* ŽIVOTA

Klienti se snaží si vytvořit a udržet rovnováhu života a práce, včetně volnočasových aktivit. Časem přijdou na to, že kromě pracovního života a volnočasových aktivit je zde ještě něco třetího. Třetím životem jsou vlastní vnitřní, individuální prožívání, uvědomování, myšlení a cítění. Stres, zármutek, depresivní stavy, ale také radost a optimismus – jsou typické projevy třetího života. Třetí život je ve skutečnosti základem prvních dvou a na jeho kvalitě závisí úspěšnost klienta v práci a profesní kariéře stejně jako jeho spokojenost v rodině a ve vztazích s přáteli. Životní koučování se soustřeďuje na třetí život klienta a jeho pozitivní orientaci. Soustřeďuje se na dva pilíře třetího života. *Prvním* pilířem je vnitřní život klienta a *druhým* pilířem je volnočasový život. Tímto životní koučování nepřímo, ale velmi významně působí na pracovní život, resp. na připravenost klienta k vysoké pracovní výkonnosti a profesnímu růstu. Lze konstatovat, že z třetího života není úniku. Z práce a domova lze odejít, ale ze třetího života není kam. Vnitřní život klienta je v provozu prakticky každou minutu dne od probuzení až do usnutí a vlastně i ve spánku. Lze kliknout myší, vypnout počítač nebo počítač restartovat. Problémem třetího života je však jeho rozptýlenost, kdy psychika klienta běží neregulovaným způsobem - *reflexním myšlením* - spotřebovává tak mnoho životní energie a klienta tak oslabuje.

Princip rovnováhy (balancing) nebo nerovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem se promítá do vnitřního života klienta. Lze tedy konstatovat, že vnitřní život je indikátorem rovnováhy klienta. Uvědomí-li si klient stav rovnováhy a chce-li rovnováhu řešit, má tři možnosti:

1) přijmout určitá opatření v pracovním životě
2) upravit vlastní mimopracovní život
3) přímým uvědomělým působením ovlivnit vlastní vnitřní život

Uvědomí-li si klient, že se dostává v důsledku stresu na pracovišti do negativních vnitřních stavů, může zajít za přímým nadřízeným a poradit se s ním. Druhou možností je požádat o zpětnou vazbu některého ze svých přátel nebo životního partnera. Třetí možností je využívání podpory životního kouče, který může motivovat klienta, aby uvědoměle při působení stresové situace ovlivňoval své vnitřní prožívání a postoje. *Je-li podnět stresové situace neznámý*, program podvědomí neexistuje. Zde se pak otevírá klientovo vědomí a nad podnětem začne aktivně přemýšlet. Klientova cesta přes podvědomí je rychlejší bez nároku na energii, protože podvědomí zvládne zpracovat více podnětů najednou. Daný způsob však může mít svá úskalí. Věci se dějí postaru, nic nového netvoří, postupy zůstávají beze změny. Horší je, škodí-li přímo podvědomý program klientově stresové situaci. Podvědomí klienta není samo schopno rozhodnout, zda je spuštěná podvědomá reakce správná, či nikoliv. Dříve uvedený rozpor nevadil, protože život v minulosti byl jednodušší a vnitřní programy byly průhledné. Navíc bylo dost času na chyby a pozvolný růst. V současnosti je život daleko rychlejší a pomalé procesy změn nevyhovují. Začne-li klient uvažovat o řešení - zjistí, že disponuje vhodným mechanismem. Daným mechanismem je uchopitelný okamžik, cca 0,3 desetiny sekundy, kdy *„dispečer“* dohledá programy z podvědomí. Daný prostor lze

v určitých případech zachytit vědomím … a prověřit, zda klientova podvědomá reakce nebo návyk jsou ještě pro danou stresovou situaci vhodné. Zjistí-li klient, že ano, pak podvědomou reakci nebo návyk spustí. Zjisti-li klient, že již podvědomá reakce a návyk ztratily na aktuálnosti, ponechá si myšlenku ve vědomí a vymýšlí nové způsoby chování. Uvedený způsob myšlení se nazývá *proaktivita*, což v praxi podle Pacovského (2011) znamená, neomezenou možnost volby mezi vědomou, podvědomou, logickou, emocionální a kreativní reakcí. Tak se klient dostává před svou reakcí, na začátek stresové situace. Má možnost nové volby, nemusí řešit dopady vlastních zastaralých programů, ale může přednostně zavádět nové. Automatické zachycení bodu proaktivity je návykem, ale je nereálné návyk zavést, protože bod proaktivity lze testovat několikrát denně, nepravidelně a v různé intenzitě. Jsou stresové situace, kdy si klient může dovolit zpomalení vědomou úvahou. Z uvedeného důvodu je vhodné si všímat proaktivity v případech, kdy může klientovi poskytnout nejvyšší možný užitek. V tomto případě může klient zavést proaktivitu jako svůj návyk. Návyk *„uvědomování si bodu proaktivity“* je paradoxním návykem, protože jeho jedinou funkcí je zapojit do práce vědomí klienta. Jedině vědomí klienta může posoudit nové myšlenky a volby. Zkusí-li si klient ve stresových situacích signály *„time“* a *„pause“* a udělá-li tyto signály nejen v mysli, ale i ruce dá do tvaru písmene *„T“* nebo stiskne-li pomyslné tlačítko *„pause“*, získá potřebný čas k uvědomění si možnosti volby. Bude-li mu některá představa vyhovovat více než *„bod proaktivity“*, nahrazuje si jej vlastním příměrem. V uvedené souvislosti lze pozorovat, že proaktivita svým principem dává život jednotlivým vhledům. Mine-li klient bod proaktivity, nemůže:

1) žít přítomností, reflektovat a přemýšlet, co se děje
2) proměňovat myšlením vnitřní skutečnost
3) uvědomit si správný okamžik meze dokonalosti
4) pozitivně myslet
5) zavádět návyky

Pracovní život má v současnosti sklon se rozpínat na 24 hodin denně a 7 dnů v týdnu, *„požírat“* volnočasový život a devastovat tak vnitřní život klienta. Tím však ničí základy pracovní úspěšnosti. Dané rozpínání je nutné v zájmu lidskosti a efektivnosti zastavit. Životní koučování se proto primárně soustřeďuje na charakter klienta a jeho základní postoje. Obě složky jsou rozhodující pro kvalitu prožívání a celý vnější život. Úspěchy a neúspěchy vnějšího života se promítají do vnitřního života, klient je prožívá, podle nich je pak naladěný a v hlavě se mu rojí různé pocity a myšlenky. Toto všechno ho může vyvést z rovnováhy a ovlivnit jeho chování, fyzické a psychické zdraví. Nechce-li klient sáhnout po uklidňujících medikamentech a obrátí-li se na životního kouče, může získat:

1) psychickou podporu, posílení sebedůvěry a optimismu
2) pomoc při reakci na úkoly uvědomělého myšlení

Obojí zajišťuje, že klient dostane sebe sama pod kontrolu. Kontroluje své problémy a místo impulzivního chování začne jednat sice aktivně, ale vždy po úvaze a s důrazem na prevenci. Vnitřní život funguje jako produkční systém. *Jaký je žádoucí produkt uvedeného systému?* Žádoucím produktem je optimismus, radost a dobré naladění. Nechtěným produktem je pesimismus, strach a depresivní stavy. Klient se může naučit řídit systém vnitřního prožívání tak, aby produkoval chtěné výstupy. K tomu potřebuje aktivizovat vědomí, uvědomělé myšlení a pevnou vůli.

13.3 ŽIVOTNÍ KOUČOVÁNÍ JAKO BENEFIT

Životní koučování z manažerského pohledu vnímá práci a mimo pracovní život jako spojité nádoby. Zlepšení v jedné oblasti vyvolává často zhoršení ve druhé oblasti. Investice do životního koučování může příznivě pomoci k stabilizaci zaměstnanců v organizaci. *Jak lze životní koučování uskutečnit v praxi?* Podle Suchého a Náhlovského (2012) tak lze učinit třemi způsoby:

1) Nabízet životní koučování jako samostatnou, placenou službu.
2) Zařadit životní koučování do programů manažerů.
3) Nabízet životní koučování jako placený benefit organizace adresovaný talentovaným zaměstnancům, s nimiž se počítá na vedoucí pracovní místa.

Všechny tři možnosti jsou v praxi organizace uskutečnitelné. Nejschůdnější se jeví druhá možnost, protože jsou s ní již zkušenosti. Od ní lze pak přejít k třetí možnosti, která zatím není běžná, ale jeví se velmi perspektivní. Klient žije v rodinném a pracovním prostředí, v němž na sebe bere určité závazky. Stanoví-li si životní cíle (pracovní, nepracovní), musí s nimi seznámit nejbližší okolí a získat jeho podporu. Snaha klienta dosáhnout určitých osobních cílů ho může dostat do konfliktu s jeho partnerskými a rodinnými závazky, s výchovou dětí. Stanovování významných osobních cílů je proto účelné sladit se zájmy životního partnera a rodiny. Má-li se manažer angažovat v práci a být loajální k organizaci, předpokládá silnou rodinnou podporu. V jeho zájmu je výhodou, má-li organizace dobrou pověst na veřejnosti, podporuje-li zdraví zaměstnanců a zdravý životní styl, dává-li svým zaměstnancům možnost pečovat co nejlépe o vlastní rodinné záležitosti. Zde pak funguje *pozitivní dvojná vazba*, kdy zaměstnanci odcházejí z práce domů s dobrými pocity a se stejně dobrými pocity přicházejí druhý den do práce. Naproti tomu si lze představit *negativní dvojnou vazbu*, která vyjadřuje stav - naštvaný z práce domů a ještě naštvanější z domu do práce.

Práce a zbývající čas jsou vzájemně propojeny. Jde o spletitý proces, přičemž motivace zaměstnanců organizace vede přes rodinné a osobní zázemí každého. V každém okamžiku pracovního dne jde nejen o práci, ale hlavně o život. V *době práce přece zaměstnanec také žije!* Jak žije, předurčuje jeho schopnost pracovat, učit se a osobnostně růst. Každý zaměstnanec pravidelně chodící do práce má tři základní postoje, které si uvědomuje a vylaďuje. *Prvním* je postoj k nadřízenému a spolupracovníkům a tím také k organizaci. *Druhým* je postoj k životnímu partnerovi a rodině. *Třetím* je postoj k sobě sama. Všechny tři postoje lze doporučit udržovat v pozitivních hodnotách, pečovat o ně a dbát na jejich vzájemnou vyváženost. Z uvedených postojů se vyvíjejí pracovní, rodinné a osobní vztahy. Tři druhy vztahů jsou současně tři potenciální zdroje problémů. Je-li v jedné z těchto tří oblastí problém, přenáší se na zbývající dvě oblasti, takže může být problém ve všech třech oblastech. Nadměrný pracovní stres se promítá jak do vnitřního prožívání klienta, tak do jeho rodinného a osobního života. Jakmile se klientovi podaří odstranit napětí a vyladí si všechny tři druhy postojů a vztahů, všechno je řešitelné. Může se stát, že pracovní problém je vyřešen mimo práci v osobním životě klienta. Skutečné poslání životního koučování v organizačním kontextu profesní kariéry je trojí. *Podporuje* objednávání, využívání a rozvíjení potenciálu zaměstnanců organizace. *Preventivně* předchází přetěžování, nadměrnému stresu a osobním problémům, včetně řešení stávajících problémů zaměstnanců organizace. *Investuje* do angažovanosti a loajality zaměstnanců v organizacích k zaměstnavateli a do jejich osobního růstu. Osobní růst z širšího pohledu zahrnuje také osobní a volnočasový život zaměstnanců. Klienti se učí a zdokonalují zejména mimo rámec pracovní doby.

Silnou trojkou životního koučování jsou *kouč - nadřízený - klient*. Přímý nadřízený může být součástí problémů, které má koučovaný klient. *Jak to udělat, aby se stal nadřízený součástí řešení?* Financuje-li životní koučování zaměstnavatel, je nadřízený jako zástupce organizace morálně vázaný spolupracovat. Životní koučování se tak stává souhrou tří hráčů shodně zainteresovaných na

úspěchu. Hráčů, kteří společně začnou pravidelně komunikovat, jde-li o cíle životního koučování a jejich realizaci, včetně aktuální řešené záležitosti. Hlavním efektem životního koučování pro klienta je skutečnost, že dostává vlastní život pod vlastní kontrolu a získává přehled o fungování hlavních podstatných faktorů. Na dané faktory může samostatně působit a může je ovlivňovat. Ovlivňuje tak průběh vlastního života a profesní kariéry a naučí se na ně aktivně působit. V koučovi získává důvěryhodného partnera, s nímž může cokoliv konzultovat. S odkazem na konzultování lze za užitečné považovat si průběžně připomínat, že cesty motivace a angažovanosti zaměstnanců vedou přes jejich rodinné a osobní zázemí. Dosažitelný efekt pro organizaci je několikerý. Loajalita koučovaného zaměstnance, jeho lepší psychická kondice, která příznivě působí na ostatní spolupracovníky, lepší předpoklady pro vysokou výkonnost, angažovanost a úspěšnost v práci. S tímto souvisí vyšší odolnost vůči stresujícím vlivům a urychlení osobního růstu. Dobrá zpráva pro všechny zúčastněné zní, že pro organizaci je zároveň ziskem přímého nadřízeného i koučovaného zaměstnance. (viz. Příloha č. 13)

Příklad - Proaktivita

Prozkoumejte svá nejvýznamnější rozhodnutí za polední měsíc. Zkuste zjistit, zda rozhodnutí kopírují některá rozhodnutí minulá a jestli se problémy neopakují. Jestli ano, zkuste si v klidu připravit nějaká nová proaktivní řešení. Počkejte či přivolejte onu situaci znovu, zachyťte bod proaktivity a vědomě spusťte připravený program. Sledujte sebe sama, reakci okolí, a poučte se. Zkuste z následujících příkladů odvodit, jaký jazyk je vám bližší, protože takoví také skutečně jste (reaktivní - proaktivní jazyk):

Reaktivní jazyk:	**Proaktivní jazyk:**
- zde nemá aktivita smysl	- jsou zde správně těžké tréninkové podmínky
- s tím se nedá pohnout	- zkusím jiné možnosti
- takový/á jsem	- budu-li chtít se změnit, změním se
- to mě strašně rozčiluje	- pracuji s vlastními pocity
- to mi u nich neprojde	- zamyslím se nad taktikou
- musím to udělat	- přemýšlím, jak se motivovat

Řešený příklad - Stavění mostů

Hlavní životní faktory lze rozdělit do dvou bloků - *blok pracovních faktorů* a *blok mimopracovních faktorů*. Každá oblast žije vlastním životem. Jedna druhou příliš nepodporuje, často si obě oblasti vzájemně konkurují nebo škodí. K zlepšení může pomoci *„stavění mostů“* porozumění mezi prací a životem mimo práci. Mosty porozumění, na nichž vzniká vzájemná důvěra a vstřícnost, mohou výrazně zlepšit život klienta, zvýšit jeho úspěšnost v práci i kvalitu osobního a rodinného života.

Stavění mostů je jedním z úkolů, při nichž se může uplatnit životní kouč. Při snaze o přemostění záleží na postojích jak životního partnera, tak přímého nadřízeného. Podstatnou roli hrají rovněž životní a pracovní podmínky, které je třeba brát v úvahu. Obvyklý postup začíná rekapitulací osobních problémů klienta, od nich vede cesta k vztahovým problémům a nakonec se dochází k hlubšímu pochopení souhry nebo nesouladu všech podstatných faktorů ovlivňujících život a práci klienta.

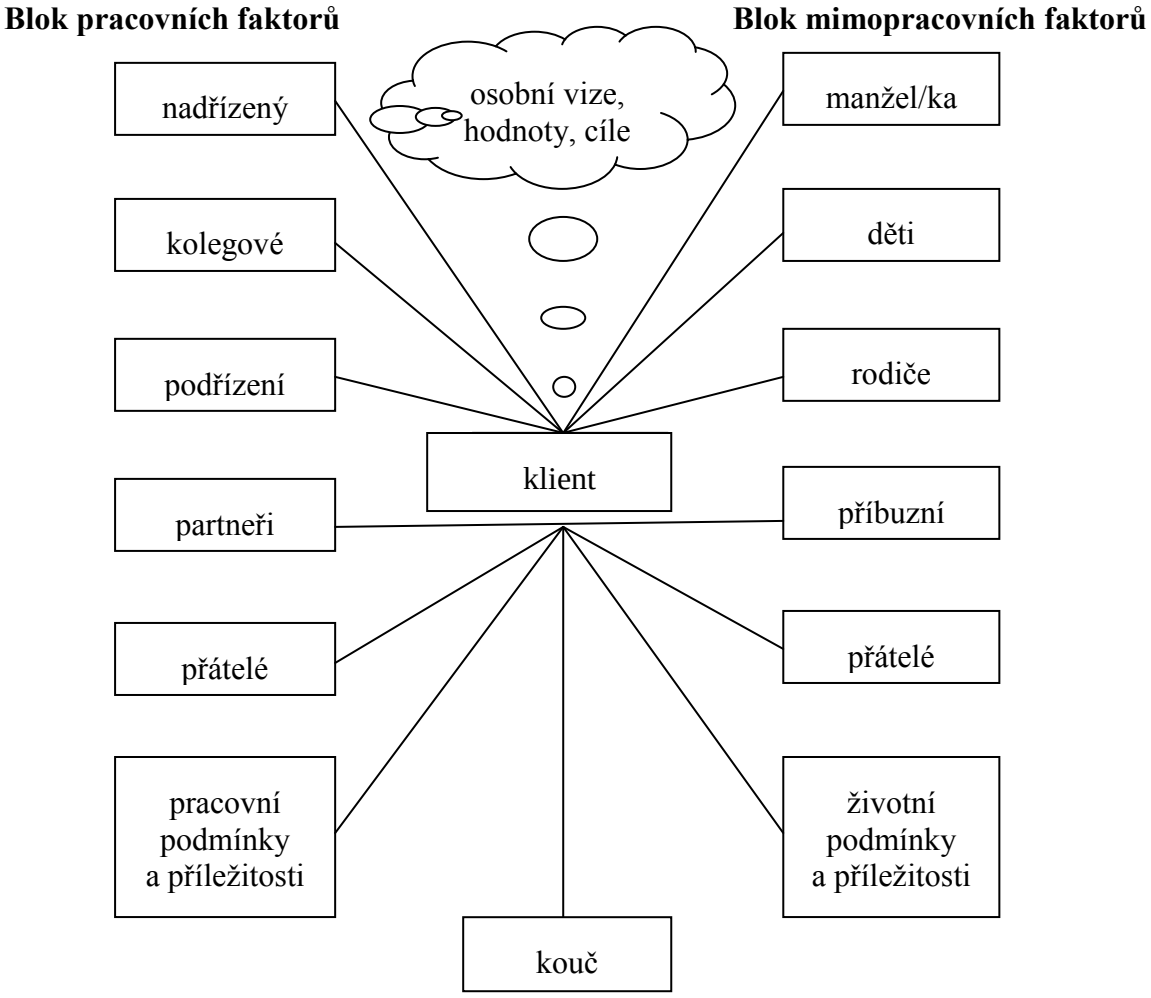
Do bloku pracovních faktorů lze zařadit - *nadřízeného, kolegy, podřízené, partnery, přátele a pracovní podmínky, včetně pracovních příležitostí*. Do bloku mimopracovních

faktorů lze zařadit - *manžela/ku, děti, rodiče, příbuzné, přátele, životní podmínky, včetně životních příležitostí*. Uprostřed obou bloků stojí *klient* s osobními vizemi, hodnotovými orientacemi a vlastními cíli a *životní kouč* jako důvěryhodný partner.

Při pohledu na bloky pracovních a mimopracovních faktorů jako hlavních životních indikátorů profesní kariéry lze položit následující koučovací otázky:

1) Které z životních faktorů působí v životě a profesní kariéře klienta negativně?
2) Které z životních faktorů působí v životě a profesní kariéře klienta pozitivním způsobem?
3) Jaké příležitosti se k změně života a profesní kariéry nabízejí? Jak jich lze využít?

Životní kouč nebude žít život a profesní kariéru za klienta a nebude řešit jeho problémy. Životní kouč klienta pouze povzbudí k odpovědnému a pozitivnímu postoji k životu a bude klienta podporovat v uvedeném pojetí po celou dobu profesní kariéry, kdy bude s klientem v kontaktu.



ZÁVĚR

Pozorný student si klade po prostudování textu řadu otázek, na které již dokáže najít odpověď. Cílem předloženého textu bylo poskytnout výklad interdisciplinární problematiky profesního poradenství. Mnohé aspekty nebyly vzpomenuty, neboť v daném kontextu přesahují věcně a obsahově uvedený text. Sestavování interdisciplinárních prací představuje náročný úkol, protože interdisciplinární materiál skýtá velký rozsah obsahových témat, šíře pojetí a úrovně obecnosti k zpracování. Z uvedených důvodů každý autor volí vlastní způsob zpracování a je vedený zájmem zhostit se náročného úkolu co nejlépe.

Distanční studijní opora řeší řadu otázek profesní poradenství pro ekonomy, na které lze v textu najít uspokojivou odpověď. Jsou ovšem další otázky, kde hledání odpovědi bude marné, protože distanční studijní opora hledané souvislosti neřeší. Zde mohou vznikat diskuse, zda je obsahově dostatečně hluboká a široká. Vznik uvedených otázek by měl vyvolat potřebu dalšího studia monografické literatury a širší diskusi o aktivních formách výuky profesního poradenství pro ekonomy. Lze očekávat, že výsledky vlastního poznávání a poradenské praxe v duchu distanční opory budou prezentovány na setkáních s tutorem, ve studentské organizaci (AIESEC), v poradenských institucích Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě (OPF SU) a na Etické platformě profesních organizací koučů (EPPOK), kterou tvoří Česká asocice koučů (ČAKO), Evropská rada pro mentoring a koučink - Česká republika (EMCC) a Mezinárodní federace koučů - Česká republika (ICF).

Profesní poradenství není v odborné literatuře často frekventováno. Předloženou distanční oporu lze proto vnímat jako výzvu zainteresovaným odborníkům ve školství, službách politiky zaměstnanosti a personálního managementu, aby nezapomínali na oblast, která se v českém sociálně-ekonomickém prostředí nevyvíjí dlouho. Cílem ekonomů jako poradců, mentorů a koučů v roli poskytovatelů poradenské intervence klientům jako uživatelům služeb politiky zaměstnanosti je osobní a odborný růst, kterého nelze dosáhnout bez inspirativního vedení, leadershipu a zpětné vazby, které lze zařadit do metodiky profesního poradenství. Profesní poradenství pro ekonomy je právě tím, co poskytuje klientům reálné informace o konceptu profesní kariéry na trhu práce v době ekonomické krize. Profesní poradenství však není všemocné a jeho metody nelze považovat za všelék proti nezaměstnanosti české ekonomicky aktivní populace. Pomáhá však k reálné prosperitě, včetně konkurenční schopnosti klienta na trhu práce a k aktivnímu hledání pracovního uplatnění při kariérovém startu, zejména na začátku profesní kariéry.

Lze předpokládat, že k absolvování kurzu Profesní poradenství pomůže studentům distanční formy studia na OPF SU v Karviné rovněž předložená distanční opora. Studenti sledují perspektivy systému a organizace profesního poradenství, umí posoudit účinnost poradenské intervence a supervize a navázat kontakt s poradcem, mentorem a koučem. Získali vědomosti o paradigmatech profesně poradenské práce s klientem, o povolání, profesi a zaměstnání jako poradenské kategorii i typologie a strategie profesního doprovázení a životního koučování. Jsou schopni popsat a orientovat se v profesním poradenství jako v pomáhající poradenské činnosti a vysvětlovat i srovnávat systémy profesního poradenství pro ekonomy. Studenti jsou schopni používat diagnostiku profesního poradenství, plánovat, formovat a ovlivňovat vlastní život a práci, včetně *„vybalancování“* osobního života a profesní kariéry. Studenti dokážou kombinovat klíčové kompetence a základní dovednosti, včetně aplikace profesní kompetence jako pracovní způsobilosti v profesní kariéře. Studenti jsou schopni upravovat, modelovat a obhajovat pracovní a výrobní proces v organizacích. Závěrem je nutné položit důraz na potřebu jejich aktivního přístupu k osobnímu a odbornému rozvoji v průběhu celého vysokoškolského studia, zejména pak účelně preferovat propojení bakalářské práce s aktivní spoluprací se zaměstnavatelem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BAHBOUH, R., 2010. *Psychologie o sebekoučování. Pohádka o ztracené krajině.* 1. vyd. Praha: Qed group. ISBN 978-80-86149-78-3.

[2] BAHBOUH, R., 2011. *Sociomapování týmů.* 1. vyd. Praha: Qed Group. ISBN 978-80-86149-73-8.

[3] BOBEK, P. a P. PENIŠKA, 2008. *Práce s lidmi.* 1. vyd. Brno: NC Publishing. ISBN 978-80-903858-2-5.

[4] BOHOŇKOVÁ, I., 2010. *Sám sobě koučem. Cesta k úspěchu v práci i v životě.* 1. vyd. Olomouc: Poznání. ISBN 978-80-86606-94-1.

[5] DEMBOWSKI, S., F. ELDRIGE a I. HUNTER., 2009. *Sedm kroků efektivního koučování.* 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1897-9.

[6] GALWEY, W. T., 2012. *Zvládněte stress metodou Inner game!* 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-243-7.

[7] JANDOUREK, J., 2012. *Slovník sociologických pojmů. 610 hesel.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-36-79-2.

[8] JANDOUREK, J. a J. VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.

[9] MEULMEESTER, F., 2010. *Změna přijde, když se zastavíš. Gestalt přístup v organizacích.* 1. vyd. Dobříš: Drvoštěp. ISBN 978-80-903306-9-6.

[10] PACOVSKÝ, P., 2011. *Člověk a čas. Time management IV. generace.* 2. vyd. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1701-2.

[11] PAPMA, P., 2006. *Umění koučovat.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-34-6.

[12] PETERS-KÜHLINGER, G. a J. FRIEDEL., 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2145-.

[13] PETŘÍKOVÁ, R., Z. HOFBRUCKEROVÁ, R. LEŠINGROVÁ a P. HERCÍK., 2008. *Společenská odpovědnost organizací.* 1. vyd. Ostrava: DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.

[14] ROSINSKI, P., 2009. *Koučování v multikulturním prostředí.* 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-195-9.

[15] SCHLIPPE, A. a J. SCHWEITZER., 2001. *Systemická terapie a poradenství.* 1. vyd. Brno: Cesta. ISBN 80-7295-013-4.

[16] SCHERREROVÁ, D., 2007. *Poradenství jako nástroj formování představ adolescentů o studijním oboru na vysoké škole.* 1. vyd. Karviná: OPF SU. ISBN 978-80-7248-450-8.

[17] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-04-05-6.

[18] STACKE, E., 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0937-6.

[19] SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ., 2012. *Životní koučování a sebekoučování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-249-40-10-2.

[20] SVOBODOVÁ, P., 2002. *Úvod do supervize. Cyklický model.* 1. vyd. Tišnov: SCAN. ISBN 80-86620-002-X.

[21] TOMAN, I., 2010. *Motivace zvečí je jako smarad ... za pár hodin vyvětrá.* 1. vyd. Praha: Taxus International. ISBN 8-586011-220306.

[22] WHITMORE, J., 2011. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvýšení výkonnosti. Metoda transparentního koučování.* 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-101-0.

PŘÍLOHA Č. 1

Případová studie č. 1

A (fictitious) global, auto motive company CAR is in particular facing the following challenges (as of November 2008)

The current financial crisis has negative impact on the whole business (e.g. in terms of sales, getting credits from banks, etc.) Talent retention rate and motivation of staff are steadily decreasing according to the surveys from recent years. An ever faster changing business environment Challenges of sustainability and environmental issues.

A classic standard executive coaching programme is already in place: Executives may make use of external coaches for general issues of1eadership and career planning. However, the quality and the quantity of the rather small coach pool needs to be reconsidered and improved. Also, it was found that managers at the top level don't make use of this coaching offer all.

In addition, quite recently, as a test, a new *„manager as coach"* pilot programme was launched, but severe resistance in the staff has been observed. However, there is definitely a need for enhancing coaching capacity among managers within the firm.

Coaching is not included in the company strategy. However, it is accepted by the top as part of the HR tool portfolio. The top management is not sure yet about the benefits and the value of coaching, but is at least open to have it tested by HR. However, with the new financial pressures, they consider cutting seriously the budget for HR and coaching overall.

The culture of the company can be described as technically excellent and innovative, but rather authoritarian in relationships. The board feels generally fine with this. However, the level of innovation meanwhile starts to have problems to keep pace with the fast developments in the market.

HR is planning a round table discussion with representatives from the top management, the normal line managers and the coaches/coaching providers to discuss further steps by coaching. All of these stakeholders have been briefed and are now preparing for the meeting with the 10 key success factors and the following three questions in mind:

How should coaching best be used/improved at CAR from our perspective?
What exactly would/should be our role/contribution in this regard?
How to get the support of all stakeholders for our ideas/concepts?
The first round table meeting takes place, facilitated by HR.
AU stakeholders review their ideas/concepts.
AU stakeholders come together for a second and final discussion and decision meeting.

PŘÍLOHA Č. 2

Případová studie č. 2

Časový snímek pracovní doby

Časový snímek pracovní doby je zaměřuje na zvládání časového managementu v průběhu pracovní doby v organizaci. Před sebou máte seznam úkolů, které musíte jako bankovní poradce/poradkyně během jednoho pracovního dne zvládnout.

Právě přicházíte do kanceláře a večer odlétáte na dovolenou. Napište do tabulky harmonogram svého pracovního dne tak, abyste uspokojivě splnil/a své povinnosti a vyřešil/a před dovolenou veškerou potřebnou agendu. Vaše pracovní doba je od 8,00 hodin do 17,00 hodin s půlhodinovou přestávkou na oběd od 13,30 hodin do 14,00 hodin.

Úkoly

Schůzka s klientem: slíbil/a jste klientovi, že mu zavoláte a domluvíte si s ním schůzku kvůli možnosti investic. Schůzka bude trvat cca 1 hodinu a klient může jen v odpoledních hodinách (12,00 - 16,00). Schůzka je pro Vás důležitá z hlediska prodeje produktů - plnění stanovených cílů.

Zpracování hypoteční smlouvy: klient z předchozího dne žádá o poskytnutí hypotéky a Vy dnes musíte zpracovat a odeslat všechny dokumenty, aby mu mohl být úvěr načerpán. Zpracování smluvních dokladů Vám zabere přibližně 2 hodiny.

Pravidelný meeting: od 10,00 do 11,00 máte pravidelnou schůzku s nadřízeným a s ostatními členy týmu, probíhá zde činnost pobočky, plnění plánu a aktuality.

Obsluha klientů: v 9,00, 13,00 a 15,00 hodin k Vám přicházejí náhodní klienti zvenku a žádají o zřízení běžného účtu (založení účtu Vám zabere cca 30 minut).

Zajištění věcí na dovolenou: na dovolenou potřebujete koupit opalovací krém a turistického průvodce. Musíte si také vyzvednout smlouvu k cestovnímu pojištění - na pobočku to máte cca 10 minut pěšky.

Schůzka s nadřízeným: před dovolenou je třeba předat agendu, kterou po dobu nepřítomnosti převezme Váš nadřízený, během dne si s ním musíte sjednat schůzku (cca 30 minut) - nadřízený má čas pouze do 15,00 hodin.

Dárek pro manžela/ku: Vás manžel/ka má dnes narozeniny, proto ho/ji chcete překvapit dárkem, která ho/jí dáte v letadle cestou na dovolenou. Dárek ale ještě nemáte koupený.

Reporty: během dne musíte nutně zpracovat pravidelné reporty prodaných produktů za minulý měsíc, tato činnost Vám zabere minimálně tři hodiny času.

Odjezd na letiště: na dovolenou odlétáte ve 20,00 hodin, takže na letišti musíte být v 18,00 hodin, cesta z domu na letiště Vám trvá 30 minut a slíbil/a jste manželovi/manželce, že pojedete společně autobusem. Na cestu z práce domů Vám stačí 15 minut.

Plán dne

Čas	Pracovní činnost	Celková doba
8,00-8,30		
8,30-9,00		
9,00-9,30		
9,30-10,00		
10,00-10,30		
10,30-11,00		
11,00-11,30		
11,30-12,00		
12,00-12,30		
12,30-13,00		
13,00-13,30		
14,00-14,30		
14,30-15,00		
15,00-15,30		
15,30-16,00		
16,00-16,30		
16,30-17,00		
17,00-17,30		
17,30-18,00		
18,00-18,30		

Máte dost času? Čas patří mezi naše nejcennější zdroje. Všechny naše činnosti a aktivity vyžadují, abychom jim věnovali určité množství našeho času. Stále se nám zdá, že času máme málo. *Jak je to s časem doopravdy?* Lidé říkají: *„Neuděl/a jsem to, protože jsem neměl/a čas.“ „Kdybych měl/a více času, tak bych.“* Tváří se jako by čas byla objektivní veličina, kterou jim někdo přidělil pouze omezené množství. Vnímání času je subjektivní záležitost. *Už se vám stalo, že vám nějaký časový úsek uběhl tak rychle, že jste se ani nenadáli? Jindy se vám stejně dlouhá doba vlekla, jako by neměla konec?* Ve skutečnosti je nedostatek času výmluvou, kterou zapíráme jiné, skutečné příčiny, proč jsme něco neudělali. *„Neměl/a jsem čas“* často znamená *„Nechtěl/a jsem“* nebo *„Nebyl/a jsem dostatečně motivovaný/á.“* Den každého z nás má 24 hodin a nemůžeme ho prodloužit. Je však věcí volby a rozhodování, jak s tímto časem naložíme a čemu jej budeme věnovat. Chceme-li něco skutečně důležitého vykonat, čas si na to musíme udělat tak, že něco jiného zkrátíme nebo vypustíme. *Můžeme se naučit s časem lépe hospodařit?* Existuje časový management, který učí, jak si čas naplánovat, zorganizovat a jaké efektivní pracovní metody použít. Sebelepší techniky nám nepomohou, budeme-li vlastní čas trávit *„nesprávnými“* věcmi.

1) Máte dostatek času na důležité věci ve vašem životě?
2) Kolik času důležitým věcem ve svém životě skutečně věnujete?
3) Kolik času denně věnujete vlastní rodině a partnerovi?
4) Kolik času věnujete péči o vlastní zdraví?
5) Kolik času věnujete vlastnímu sebe-rozvoji?
6) Jste s tímto stavem spokojeni?
7) Co pro vás znamená čas?
8) Jsou pro vás čas peníze?
9) Má čas pro vás vyšší cenu než peníze?
10) Jak se svým časem zacházíte?

11) Využíváte ho efektivně nebo vám někde stále čas *„utíká“*?
12) Kolik času vám ještě zbývá?
13) Už jste někdy přemýšleli, kolik času na dosažení svých cílů ještě máte k dispozici?
14) Kolik roků, měsíců a dní aktivního života ještě máte před sebou?

V jakém čase žijete? Žijete v minulosti, v přítomnosti nebo v budoucnosti?

Lidé žijící minulostí mají často pocit, že dříve bylo všechno lepší: *jídlo bylo levnější a chutnější, lidé slušnější, tráva zelenější*. Stýská se jim po starých časech a každá druhá věta začíná: *„Pamatuješ si, jak tenkrát?“* Ve srovnání s minulostí se jim současnost jeví jako nedokonalá, problematická a obtížná. Lidé žijící přítomností se zaměřují na současné okamžiky. Minulost již byla a stejně ji nemohu změnit, a kdo ví, jak to bude v budoucnosti. Podstatné je to, co je dnes. Výhodou orientace na přítomnost je, že se člověk dokáže radovat z maličkostí a intenzivně si vychutnává příjemné chvíle aktuálního života. Nevýhodnou může být lehkomyslnost, co se týká budoucnosti: *Proč se nyní omezovat, uskrovňovat a šetřit peníze? Proč trávit čas studiem, kdo ví, co bude zítra?* Lidé žijící budoucností jsou soustředěni na něco, co se stane. Říkají: *„Až dostuduji, až si našetřím, až děti dospějí.“* Když tato doba nastane, nevědí, co mají udělat, nedaří se jim *„konečně začít žít“*, proto si stanoví nový cíl a novou metu v budoucnosti. S údivem zjišťují, že prožili celý život čekáním na něco, co se nedostavilo. Nejste-li s vlastním životem spokojení, položte si otázku: Ve *kterém čase vlastně žijete?* Žádný extrém není ideální. Abyste dosáhli svých cílů, potřebujte být zaměřeni na budoucnost. Abyste si dokázali svých výsledků vážit a snahy užít, musíte umět žít také přítomností. Abyste využili minulost, využijte jí jako zdroj poučení, vědění a zkušeností. Důležité je, že můžete vědomě rozhodnout, ve kterém čase chcete žít a vědomě se pohybovat mezi všemi časovými rovinami.

Hospodaříte efektivně s časem při své práci a studiu?

č.	U každého výroku odpovězte Ano nebo Ne	ANO	NE
1.	Cíle a úkoly plánuji písemně a pravidelně je kontroluji.		
2.	Čas plánuji realisticky a ponechávám si dostatečnou časovou rezervu.		
3.	Úkoly deleguji, abych se mohl/a věnovat podstatným záležitostem.		
4.	Dodržuji členění vlastních cílů na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.		
5.	Dokážu říci *„ne“* každému, kdo mě vyrušuje od důležitého úkolu.		
6.	Záležitosti si třídím a vyřizuji podle jejich důležitosti.		
7.	Pracovní dobu přizpůsobuji svým předpokladům.		
8.	Snažím se využívat i zdánlivě ztracený čas, např. při cestách a čekání.		
9.	Mám ve vlastních věcech řád a systém a nemusím se zdržovat hledáním.		
10.	Na konci každého dne si písemně naplánuji úkoly a aktivity na příští den.		

Převaha odpovědí ANO: Jste příkladem pro všechny, kdo stále naříkají na problémy s časem.
Převaha odpovědí NE: Svůj čas neplánujete příliš efektivně, často o jeho využití rozhoduje spíše okolí než vy sám/a. Zkuste si přečíst nějakou příručku o časovém managementu.

PŘÍLOHA Č. 3

Případová studie č. 3

Akční hra *„Měsíční putování“* se zaměřuje na analýzu rozhodování a sebereflexe týmových rolí ve skupině podle Belbina v mezních situacích.

Zadání

Jste členem posádky kosmické lodi, která se podle původního plánu měla setkat se svou mateřskou základnou v převrácené (osvětlené) části Měsíce. Pro mechanickou poruchu jste však byli nuceni přistát cca 200 kilometrů od plánovaného místa setkání. Větší část Vašeho zařízení a výstroje byla poškozena, včetně kosmické lodi. Vaše další přežití závisí, jak rychle se vám a vašim kolegům podaří dostat na původní mateřskou základnu. Nepoškozených zůstalo pouze 15 předmětů a z nich si můžete vzít na cestu jen nejnutnější.

Úkol

Úkolem je určit pořadí důležitosti jednotlivých předmětů poslední záchrany, které vezmete na cestu s sebou a budete potřebovat k přežití. Číslo 1 přiřaďte předmětu, který pro přežití považujete za nejdůležitější. Číslo 2 bude znamenat druhou nejdůležitější položku a tak postupně dál až k číslu 15, které přidělíte předmětu, který z níže uvedeného seznamu považujete za nejméně důležitý.

Seznam nepoškozených předmětů

- Krabička zápalek
- Potravinový koncentrát
- 20 metrů nylonového lana
- Padákové hedvábí
- Přenosné solární topné těleso
- Dvě pistole ráže 6,45 mm
- Karton sušeného mléka
- Dvě kyslíkové bomby á 50 kg
- Astronautický atlas s vyobrazením měsíčního povrchu
- Magnetický kompas
- Balíček první pomoci s jehlami do injekční stříkačky
- 20 litrů vody
- Signální světlice
- FM přijímač-vysílač na solární baterii
- Záchranný nafukovací člun, včetně láhve CO2

Výsledky

JÁ - TÝM - NASA Rozdíl součtů pořadí důležitosti:
JÁ - NASA Rozdíl součtů pořadí důležitosti:
NASA - TÝM

Čím nižší je rozdíl, tím efektivněji se rozhodujete. Zjistíte tak, zda se efektivněji rozhodujete samostatně nebo v týmu. Současně lze v týmu reflektovat role, které jste podle svého chování a jednání v týmu plnili. Podle Belbinovy typologie lze v týmech sehrávat následující role, přečtěte si pozorně jejich charakteristiky a zamyslete se, v jaké roli jste byli v týmu při řešení mezní situace:

Lídr v týmu koučoval a delegoval na ostatní úkoly.

Novátor byl tvůrčí, nápaditá a neortodoxní osobnost. Dokázal řešit náročné problémy a přehlížel podružnosti. Byl velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor týmové komunikace.

Vyhledávač zdrojů působil jako komunikativní extrovert. Objevoval možnosti a rozvíjel kontakty, při kterých byl optimistický.

Koordinátor byl vyzrálá a sebejistá osobnost. Vyjasňoval cíle a dával ostatní členy dohromady, aby podpořil mezi nimi týmovou diskuzi. Mohlo by se zdát, že ostatní manipuloval, ale ve skutečnosti usnadňoval týmovou spolupráci.

Usměrňovač vyzýval tým k výkonu, byl dynamický a prospíval mu tlak. Oplýval průbojností a odvahou překonávat překážky se sklony ostatní v týmu provokovat.

Monitor vyhodnocovač byl stratég a měl na ostatní v týmu vysoké nároky. Viděl všechny možnosti týmu, při kterých dokázal mít velmi přesný úsudek. Mohla mu však chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

Týmový hráč spolupracoval, byl mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchal, formoval a v týmu odvracel třenice mezi ostatními. V klíčových situacích však působil nerozhodně.

Realizátor byl disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a efektivní. Ochotně převáděl myšlenky ostatních do situace přežití. Byl však nepoddajný, tvrdohlavý a někdy zdlouhavý v odezvě na nové možnosti.

Kompletovač finišer byl pečlivý a svědomitý. V týmu hledal chyby a přehlédnutí ostatních, důsledně však plnil stanovené úkoly. Míval sklony přehnaně se strachovat o výsledky týmu. Neochotně nechával ostatní se podílet na vlastní práci.

Specialista byl cílevědomý, iniciativní a oddaný své týmové roli. Přispíval týmu pouze v úzce zaměřených oblastech, protože se specializoval více na osobní zájmy.

PŘÍLOHA Č. 4

Případová studie č. 4

Akční hra *„Hořící banka“* probíhá ve skupině 16 studentů, kteří se mají během 15 minut domluvit, které profese jsou pro chod banky klíčové a kterých 8 profesí z hořící banky proto zachrání. Studenti mají argumentovat mezi sebou v limitu 15 minut o záchraně 8 klíčových pracovníků hořící banky. Záchranu pro 8 pracovníků klíčových profesí banky lze najít v autě.

Příklady profesí: vrátný/á (recepční), HR manažer, ředitel banky, sekretářka (asistentka ředitele), burzovní makléř, personální manažer, IT specialista, marketingový specialista, kuchařka, uklízečka, bankovní poradce (přepážkový pracovník), obchodník (podnikatel), kontrolor finančních produktů, účetní (daňový poradce), projektový manažer, ekonom (finanční úředník).

Analyzujte své úspěšné projekty. Vzpomeňte si na projekty (činnosti), které děláte/jste dělali a ve kterých jste úspěšní/byli jste úspěšní.

1) Seřaďte názvy realizovaných projektů, které sepíšete do jednoho sloupce.
2) Pokuste se najít kvality, které vás na daných projektech nejvíce oslovují a napište je do druhého sloupce. Co vás v práci na projektu těšilo, co vám dělalo radost a u kterých projektových činností jste vydrželi delší dobu?
3) Co se v realizovaných projektech opakuje? Hledejte v projektech společné postupy – pomůže vám to k utřídění projektových činností a dalšímu směřování (brainstorming povolání, které danou kvalitu obsahují).
4) Jak by bylo možné dané kvality z povolání přenést do Vašeho studia a práce?

Koučování prezentačních dovedností

1) Jak se váš pocit trémy projevuje? Co děláte, když máte trému? Co vidíte, slyšíte a cítíte?
2) Kde ve vašem těle cítíte napětí? Jak vypadá vaše dýchání, hlas, mimika a držení těla?
3) Jak vás vnímají, co vidí a slyší vaši posluchači?
4) Kdy konkrétně, při jakých příležitostech se vaše tréma projevuje? Je to jen v práci nebo i při jiných příležitostech? Kde se takové situace odehrávají? Kdo je tam přítomen?
5) Ve kterém okamžiku, fázi vašeho vystoupení se tréma projevuje? Hned na začátku nebo až v průběhu - při položené otázce? Jak dlouho se na vaši odpověď čeká?
6) Jsou situace, kdy je to jinak, tréma se neprojevuje nebo je menší? O jaké situace se jedná? Co je v nich jinak? Co v nich děláte jinak? Kdo jiný dělá něco jinak?
7) Jak se vám doposud dařilo situace trémy zvládat? Co jste dělal/a, že jste nakonec situace ustál/a? Co vám k tomu pomohlo, aby to bylo lepší?
8) Co konkrétně jste již udělal/a pro to, aby tréma byla menší? Co z toho fungovalo?
9) K čemu naopak byla vaše tréma dobrá? V čem vám pomáhá, před čím vás chrání?

PŘÍLOHA Č. 5

Případová studie č. 5

Co je společné a co individuální pro manažery?

Srovnejte a vytvořte model kompetencí manažera k práci s lidskými zdroji = systém činností + kompetence, jak personální činnosti provádět. Vyjděte ze sebereflexe manažera: problém > ne-problém, participativní > direktivní, začátky > průběhy, obrazy > skutečnost, strategické > operativní, pocity > emoce, individuální > společné.

Manažer C: koordinátor

Se sebou: osobní efektivita, self-manažerské dovednosti

S firmou: návaznost na firemní kontexty, strategické dovednosti (spoluvytváření, předávání, zařizování firemní kultury a firemní strategie)

S jednotlivcem (podřízený, kolega, nadřízený): otevřené *„zásahy“*, otevřeně mluvit o potřebách, pocitech, poskytování zpětné vazby, participativní domlouvání, domlouvání se zapojením partnera, hledání synergických řešení, delegování, předávání úkolů/cílů/činností na ostatní, poctivé zjištění/naslouchání toho/tomu, jak ostatní o věcech přemýšlejí, jaké mají potřeby, nápady, potíže, silné a slabé stránky, představy o řešení konfliktů, odporu, námitek, kultivované řešení obtížných situací, kde jsou ve hře emoce, tlaky, odlišnosti, vytváření akčních a rozvojových plánů, zpracování podnětů vedoucím k požadovaným výkonům a rozvoji klienta do užitečné a měřitelné krátkodobé nebo střednědobé podoby, vedení výročních rozhovorů, individuální roční (kvartální) rozhovory s hodnocením minulosti a nastavením klíčových cílů na další období

S lidmi (skupina, tým): prezentace jasná, stručná, strukturovaná, s ověřením porozumění, bez zjevných prezentačních chyb, řízení porady (informování, koordinace), připravit a řídit poradu skupinovým způsobem (předávání informací/cílů, koordinace, vysvětlování smyslu a kontextů), moderování porady (týmové řešení), připravit a moderovat poradu (vhodné příspěvky na poradě) týmovým způsobem, manažerský systém - vytvoření a naplnění systému řízení (porady, rozhovory, dohody, pravidla)

Manažer B: kouč (techniky)

Situace jako manažer *„C“* s uplatněním koučovacích přístupů a technik

Manažerské rozhovory: rozvoj pracovníků (operativní), rozvoj myšlení a chování (dovednosti) pracovníků s ohledem na individualitu a potřeby v rámci potřeb organizace

Manažerský systém: vytvoření a naplňování systému řízení (porady, rozhovory, dohody, pravidla) se schopností koučovských technik

Manažer A: kouč (myšlení a systém)

Situace jako manažer *„C“* + *„B“* s uplatněním koučovského myšlení

Manažerské rozhovory jako systém: rozvoj pracovníků (strategický), rozvoj myšlení a chování pracovníků, uvědomění, zkvalitňování a ovlivňování D/O vztahů, širší kontexty: strategie organizace, kariéra pracovníka, náročné situace, skupinové koučování, spolutvůrce a podporovatel personálních projektů

Manažerský systém: vytvoření a naplňování systému (porady, rozhovory, dohody, pravidla), se schopností koučovského myšlení

PŘÍLOHA Č. 6

Případová studie č. 6

Moje emoční inteligence

Nežijeme v izolaci, ale mezi ostatními lidmi. Abychom byli úspěšní, musíme komunikovat, spolupracovat, dosahovat dohod a kompromisů. Jsme druhými ovlivňováni a sami je tím, co děláme nebo neděláme, ovlivňujeme. K řešení situací, které se týkají mezilidských vztahů a komunikace sám intelekt nestačí, protože mnohé problémy jsou emočního charakteru.

Emoce jsou starší funkcí mozku než racionální uvažování a v mozku „sídlí" v jiných částech. Právě emoce nejvíce ovlivňují lidské chování. Lze si vybrat: *nechat se emocemi unášet, s emocemi bojovat a potlačovat je nebo s nimi pracovat, aby nám byly prospěšné.* Emočně inteligentní lidé volí třetí možnost. Na emoční inteligenci lze pracovat. EQ lze rozvíjet a zvyšovat. Kontakty s druhými jsou tak pozitivnější, příjemnější a produktivnější.

Jak se chovají emočně inteligentní lidé?

- Jsou schopni pochopit rozdíly mezi lidmi a jejich jedinečnost.
- Uvědomují si, že každý má vlastní silné a slabé stránky, a respektují to.
- Umějí dát druhým najevo svůj respekt a uznání. Nesnaží se manipulovat s druhými.
- Jsou schopni vyjádřit vlastní emoce. Za vlastní negativní emoce nikoho neobviňují.
- Nevnucují druhým své názory a snaží se pochopit rozdílná stanoviska jiných.
- V rámci vyjednávání hledají řešení přijatelná pro obě strany.

EQ zahrnuje sebeovládání, sebeuvědomování, empatii a sociální dovednosti. Sebeovládání je schopnost zvládat a kontrolovat vlastní emoční stav. Sebeuvědomování je znalost vlastních emocí a co vlastní emoce sdělují. Empatie je schopnost rozpoznat a *„číst"* emoce druhých. Sociální dovednosti jsou schopnosti navazovat a udržovat vztahy s druhými.

Víte, jaké je vaše emoční inteligence? Jak rozvinuté máte její složky?

č.	U každého výroku odpovězte ANO nebo NE.	ANO	NE
1.	Bývám často netrpělivý/á.		
2.	Když mě něco rozčílí, těžko ovládám svou zlost.		
3.	Nerad/a v sobě dusím své pocity.		
4.	Vždy dávám lidem najevo, co si o nich myslím.		
5.	V rozhovoru mám rád/a poslední slovo.		
6.	Rozčilují mě vlastnosti některých lidí.		
7.	Nesnáším, když musím na někoho nebo na něco čekat.		
8.	Často někomu řeknu něco, co mě mrzí.		
9.	Když se dostanu do dopravní zácpy, jsem vzteklý/á a nadávám.		
10.	Když po něčem toužím, koupím si to hned, i kdybych se měl/a zadlužit.		

Převaha odpovědí NE: Máte emoce pod kontrolou, ovládání vám nečiní problémy.

Převaha odpovědí ANO: Sebeovládání nepatří k vašim silným stránkám. Zkuste krotit své emoce. Když vás něco *„naštve“*, nereagujte hned, raději v duchu počítejte do deseti.

Jak jste empatičtí?

č.	U každého výroku odpovězte ANO nebo NE.	ANO	NE
1.	Zajímá mě, co se děje jiným lidem.		
2.	Lidé mi nemusejí říkat, jak jim je a jak se cítí - dokážu to vycítit.		
3.	Jsem týmový hráč, dovedu se radovat ze společných úspěchů týmu.		
4.	Těší mě pomáhat druhým.		
5.	Při rozhodování zvažuji, jaké dopady bude mít rozhodnutí na druhé.		
6.	Dokážu lidem sdělovat i špatné zprávy.		
7.	U každého dokážu najít něco, co mohu pochválit.		
8.	Vidím-li u nováčka v práci problémy, sám/a mu nabídnu pomoc.		
9.	Nezapomínám na narozeniny, svátky a důležitá výročí blízkých.		
10.	Při vstupu do místnosti, kde jsou jiní, vycítím, jaká tam panuje atmosféra.		

Převaha odpovědí NE: Jste vnímavý/á a citlivý/á k potřebám druhých. Dávejte pozor ale, aby vás druzí kvůli této vlastnosti nezneužívali.

Převaha odpovědí ANO: Vaše sociální citlivost je spíše nižší. Zkuste se někdy záměrně podívat na věci kolem sebe očima druhých a pomyslně si *„nazout jejich mokasíny“*.

Jaké jsou vaše sociální dovednosti?

č.	U každého výroku odpovězte ANO nebo NE.	ANO	NE
1.	Při prvním setkání dělám na lidi dobrý dojem.		
2.	Lidé se cítí příjemně a pohodlně v přítomnosti mé osoby.		
3.	Je se mnou zábava.		
4.	Ve společnosti bývám v pohodě a uvolněný/á.		
5.	Dokážu se bavit o čemkoliv.		
6.	Obtížné telefony nebo telefonáty pro mě nejsou problém.		
7.	Nedělá mi potíže oslovit neznámého člověka.		
8.	Vyskytne-li se problém a nikdo neví, co dál, jsem schopen/a se ujmout vedení.		
9.	Rád/a spolupracuji s druhými na společných cílech.		
10.	Pravidelně udržuji kontakty s přáteli.		

Převaha odpovědí NE: V určitých situacích mezi lidmi se necítíte nejlépe a vyhýbáte se jim, což vám komplikuje dosahování vašich cílů. Zjistěte, v čem je problém. Sociální dovednosti se dají dobře trénovat!

Převaha odpovědí ANO: Máte rozvinuté sociální dovednosti, ve společnosti druhých jste jako ryba ve vodě. Snadno dosahujete svých cílů ve spolupráci nebo prostřednictvím druhých.

PŘÍLOHA Č. 7

Případová studie č. 7

Moje motivace

Co je vnitřním hnacím motorem, který nás přiměje, abychom něco dělali? Proč se do některých činností pouštíme s elánem a do jiných se musíme nutit? Tajemství lidské motivace spočívá v tom, že nikdy nemůžeme motivovat druhé. Nelze je přimět k tomu, aby byli více motivovaní. Všechny nástroje, které používáme ve snaze motivovat druhé, peníze a pochvaly, jsou ve skutečnosti vnější stimuly.

Používáme je v naději, že zapadnou do aktuální motivace druhého jako klíč v zámku. Z uvedeného vyplývá, že ve skutečnosti lze motivovat jediného člověka na světě - sebe sama. Schopnost sebemotivace je důležitým vnitřním zdrojem. Abychom dosáhli cílů, udělali konkrétní kroky, potřebujeme být motivovaní, potřebujeme důvod a přesvědčení, proč máme určitou činnost dělat. Nejsilnějšími vnitřními pohnutkami (motivátory) pro lidské chování jsou: *potřeby, hodnoty, postoje a přesvědčení a zájmy*.

Chceme-li motivovat sebe sama, potřebujeme porozumět, jaké jsou naše motivační strategie, co na nás *„platí“*. Zeptá-li se nás někdo na pohnutky našeho jednání, máme tendenci uvádět akceptovatelné pohnutky, které jsou sociálně žádoucí. Ve skutečnosti je hodně našich pohnutek egoistických, když se snažíme uspokojit zejména vlastní potřeby. Vnitřní motivace není stálý stav, ale v průběhu času se mění. V různých stadiích profesní kariéry jsou různé potřeby a prioritou jsou jiné hodnoty. Postoje a přesvědčení se mění, jsou ovlivňovány okolím, druhými a zkušenostmi.

Co Vás nyní motivuje? Které motivační zdroje využíváte, abyste dosáhli svých cílů?

Mých 5 nejdůležitějších hodnot (co je pro mě v současnosti v životě důležité):
1.
2.
3.
4.
5.

Mých 5 nejdůležitějších potřeb (o co v současnosti nejvíce usiluji):
1.
2.
3.
4.
5.

Mých 5 hlavních zájmů (které činnosti mě v současnosti nejvíce baví):
1.
2.
3.
4.
5.

Lidé se od sebe liší podle pramenu motivace. Jsou lidé s *vnějším ohniskem kontroly*, kteří vidí příčiny všeho, co se s nimi děje, ve svém okolí a vnějších událostech. Mají pocit, že o nich rozhoduje osud nebo náhoda. Domnívají se, že vlastní život a profesní kariéru nemohou sami ovlivnit, proto se nesnaží. Lidé s vnějším ohniskem kontroly potřebují vnější motivaci, pozitivní nebo negativní (někdo zvenku jim přidělí odměnu nebo trest). Existují i lidé s *vnitřním ohniskem kontroly*, kteří jsou přesvědčeni, že svůj život řídí sami a ovlivňují, co se s nimi bude dít. Úspěchy a nezdary připisují vlastním schopnostem, znalostem a nasazení. Jejich motivace pramení zevnitř, dokážou motivovat sebe sama a nepotřebují vnější stimuly. Jsou si vědomi, co je motivuje a demotivuje, co dokáže jejich motivaci posilovat a oslabovat, umějí s motivací aktivně pracovat.

Ke které skupině patříte Vy? Umíte motivovat sebe sama?

č.	U každého výroku odpovězte ano nebo ne	ANO	NE
1.	Abych zůstal/a motivovaný/á, musím stále o něco usilovat.		
2.	Vím, že motivace nevydrží navždy a že je třeba ji posilovat a upevňovat.		
3.	Když se pro něco rozhodnu, jsem vytrvalý/á a dotahuji to do konce.		
4.	Při motivování sebe sama mi pomáhá připomínat si úspěchy a cíle.		
5.	Když mám konkrétní plán a jasné cíle, pomáhají mi zůstat motivovaný/á.		
6.	I prohry a selhání mohou být dobrými motivátory.		
7.	Pomáhám si motivačními nástroji, které mi vlastní motivaci připomínají.		
8.	Strach rozhodně není efektivní metodou, jak motivovat sebe a druhé.		
9.	Znám své motivační preference (co mě motivuje a naopak) a využívám je.		
10.	Nemám sám/sama od sebe přehnaná očekávání, stanovuji své cíle reálně.		

Převaha odpovědí ANO: Sebemotivace pro vás není žádným tajemstvím, protože s ní umíte dobře zacházet.

Převaha odpovědí NE: Vaše motivace vám asi ještě není úplně jasná. Možná více spoléháte na stimulaci zvenčí od druhých lidí. Zkuste najít vlastní vnitřní zdroje motivace.

PŘÍLOHA Č. 8

Případová studie č. 8

Pozorujte vedení pracovní porady

Tým - Manažer

Oblasti dovedností a znalostí *Projevy chování manažera*

Hodnocení

nehod. 0 1 2 3 4 výsledek

Vedení a moderování porady

- Má s lidmi domluvená pravidla porad.
- Na začátku porady domlouvá její rámec.
- Na poradě řeší pouze vhodné příspěvky.
- U příspěvků postupuje způsobem DPV.
- Pracuje v domluveném časovém omezení.
- Odděluje hledání, hodnocení a řízenou diskusi.
- Užívá věcnou a aktivizující komunikaci.
- Vyváženě pracuje se zpětnou vazbou.
- Zajišťuje, že z porady vzniká jasný a ověřený zápis.
- Na konci porady požádá o shrnutí průběhu.
- Využívá pomůcky k zefektivnění jednání (flip, …).

Řešitelské příspěvky

- 1 příspěvek je vybrán pro týmovou práci.
- Manažer je v roli moderátora a ostatní v řešení.
- Za výsledné rozhodnutí cítí všichni odpovědnost.

Informační příspěvky

- Informuje včas a v připravené struktuře.
- Stanovuje cíle informování (pochopení, přijetí).
- Stanoví rámce a pravidla k přerušení (následnosti).
- Po informování ověří, že ostatní informace chápou a přijímají.

Celkové hodnocení uvedené schopnosti
Orientační celkový průměr

Vysvětlivky
DPV - definice, postup, výkon, ZV - zpětná vazba, 0 - nevyskytuje se,
1 - neakceptovatelné, 2 - vyžaduje zlepšení, 3 - standardní, 4 - nadstandardní.

PŘÍLOHA Č. 9

Případová studie č. 9

Profesní typologie

Profesní typy podle Hollanda vykazují preference určitého okruhu povolání. Chcete-li poznat vlastní profesní typ, lze použít předložený test. Před sebou máte seznam 48 profesí, který si důkladně pročtěte. Zamyslete se nad tím, které z profesí by se vám líbily a zatrhněte je. Musíte jich vybrat 16. Bude-li o jednu profesi více nebo méně než 16, nebude to vadit. Pak škrtněte 16 profesí, které byste nechtěli vykonávat. Rozdíl o jednu profesi lze tolerovat.

1. sochař
2. neurolog
3. automechanik
4. obchodník
5. praktický lékař
6. kontrolor zboží
7. architekt
8. farmaceut
9. řidič dálkové dopravy
10. advokát
11. diplomat
12. účetní ve firmě
13. hudebník
14. matematik
15. technolog výroby
16. ekonomický poradce
17. trenér
18. výpravčí
19. malíř
20. biolog
21. stolař
22. hoteliér
23. učitel základní školy
24. státní zástupce
25. spisovatel
26. archeolog
27. lesník
28. reklamní agent
29. sociální kurátor
30. finanční úředník
31. divadelní herec
32. meteorolog
33. stavbyvedoucí
34. burzovní makléř
35. tajemník
36. hygienik

37. politik
38. historik
39. instalatér
40. manažer cestovní kanceláře
41. personální manažer
42. normovač
43. filmový režisér
44. fyzik
45. elektrikář
46. soukromý autodopravce
47. klinický psycholog
48. notář

Nyní budete určovat svůj profesní typ.

1. Ke každé zatržené profesi si připište 2 body.
2. Ke každé neoznačené profesi (nezatržené a nepřeškrtnuté) si připište 1 bod.
3. Ke každé přeškrtnuté odpovědi si připište 0 bodů.
4. Sečtete body pro jednotlivé profesní typy:

- realistický u položek 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45.
- zkoumavý u položek 2, 8,14, 20, 25, 32, 38, 44.
- umělecký u položek 1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43.
- sociální u položek 5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47.
- podnikavý u položek 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46.
- konvenční u položek 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48.

5. Výsledky:

R: realistický
I: zkoumavý
A: umělecký
S: sociální
E: podnikavý
C: konvenční

6. Skóre 0-5 bodů znamená, že daný profesní typ je vám úplně cizí. Skóre 6-10 bodů znamená, že máte o tyto profese průměrný zájem a jejich vykonávání by vás sice neuspokojovalo, ale ani by vám příliš nevadilo. Skóre 11-16 bodů vystihuje váš profesní typ.

7. Bezkonfliktní profesní kariéru budete mít tehdy, když všechna vysoká skóre leží v tabulce vedle sebe. Leží-li v opačných polích, bývá volba optimálního povolání složitá.

PŘÍLOHA Č. 10

Případová studie č. 10

Moje energie

Energii nám berou různé nekonečné a nedořešené záležitosti. Musíme na ně pořád myslit, nedaří se nám je vypustit z hlavy. Patří k nim např. nedůsledně ukončené partnerské nebo obchodní vztahy. Dejte si tyto záležitosti do pořádku a udělejte za nimi definitivní tečku, jinak vás budou o energii stále okrádat.

Otestujte se: *Jste v dobré psychické kondici?*

č.	U každého výroku odpovězte ano nebo ne	ANO	NE
1.	Rozčiluji mě maličkosti v chování druhých.		
2.	Vzpomínám na záležitosti, které nedopadly nejlépe, ale už se dají změnit.		
3.	V poslední době jsem udělal/a něco, co mě mrzelo.		
4.	Občas si okusuji nehty, kroutím vlasy nebo mám jiný podobný zlozvyk.		
5.	Cítím se v poslední době více unavený/á než dříve.		
6.	Cítím se v poslední době méně výkonný/á, dříve jsem toho stihl/a více.		
7.	Mám pocit, že lidé považují mou práci za samozřejmost a neocení ji.		
8.	Cítím, že bych potřeboval/a dovolenou.		
9.	V poslední době mívám obavy o vlastní zdraví.		
10.	Před rokem jsem byl/a šťastnější, spokojenější a více v pohodě než dnes.		

Převaha odpovědí ANO: Jste zřejmě na pokraji vyčerpání, urychleně pro sebe něco udělejte, jinak vám hrozí onemocnění.

Převaha odpovědí NE: Jste v dobré psychické kondici, energie vám nechybí.

Pro udržení optimální hladiny energie je důležité si udělat každý den drobnou radost. Najděte si něco, co moc nestojí a nezabere moc času, ale přesto vám to s okamžitým účinkem dokáže zvednout náladu. Někoho příjemně naladí horká koupel, relaxační cvičení, jiného tabulka čokolády nebo šálek dobré kávy. Někdy pomůže telefonát s kamarádem nebo blízkým člověkem (volejte pouze lidem, kteří vám energii dodávají, kteří na vás nezačnou chrlit vlastní problémy). Můžete se jít projít, koupit si maličkost pro radost, pohrát se psem nebo si pustit oblíbenou hudbu.

Jaké bude vaše „opatření první pomoci při aktuálním nedostatku energie“?

Moje první pomoc při nedostatku energie

Jak se cítíme být *„v pohodě“* ze dne na den kolísá, což závisí na tom, jak se vyspíme, jaké je počasí, zda jsme se daný den s někým pohádali nebo zda vás něco potěšilo.

Můžeme si sami pro sebe zavést jakýsi *„barometr pohody v duši“ a* čas od času se podívat a zaznamenat, jak na tom zrovna jsme. Zde uvádím jeden z možných příkladů, jak barometr pohody na duši může vypadat.

Čísla v jednotlivých políčkách jsou vaše momentální hodnocení příslušného ukazatele na škále 1 - 10. Využijte známkovací stupnici 0 - 10, ve které 0 znamená dno a 10 optimální stav.

Pohoda v duši

Ukazatel pohody na duši	*Datum*
Cítím se dobře a plný/á sil.	
Mám hodnotné cíle.	
Mám schopnosti, abych uspěl/a.	
Jsem uznáván/a za to, co dělám.	
Svůj život mám pod kontrolou.	
Udržuji rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.	
Celkem	

PŘÍLOHA Č. 11

Případová studie č. 11

Jaké mám možnosti?

Když vím, kam chci jít a odkud jdu, zbývá mi najít a vybrat si nejlepší cestu. *Jak se mohu dostat z bodu A (výchozí realita, současná situace) do bodu B (můj cíl)?* Ve skutečnosti je možných cest k dosažení cíle nebo vyřešení situace více. Záleží na tom, jaké jsou aktuální zdroje *(Kolik máme času? Co máme k dispozici? Co konkrétně očekáváme?).* Řešíme-li nějaký problém, nelze opakovat stále stejný postup, i když se v minulosti osvědčil. Aktuální situace může být zcela jiná a může vyžadovat zcela nová řešení. Při koučování se snažíme nalézt co nejvíce cest a způsobů řešení. Daný postup nazýváme *brainstorming,* v rámci kterého chceme vyprodukovat co nejvíce nápadů (i takových, které jsou na první pohled nerealizovatelné), aniž bychom je posuzovali nebo kriticky hodnotili. *„Popustíme uzdu"* kreativitě a přemýšlíme, co všechno by se dalo udělat. Důležité je vyslovit myšlenky nahlas.

1) Jakými způsoby se mohu dostat k svému cíli?
2) Jaké jsou možné cesty od současného k požadovanému stavu?
3) Jaké možnosti řešení existují?
4) Co ještě by se dalo udělat?

Zároveň umlčíme *„vnitřního kritika"*, který má tendenci každou myšlenku nebo nápad kriticky posuzovat. Brainstoming lze pojmout jako hru nebo soutěž nad sebou sama: *„Jestlipak dokážu vymyslet alespoň 10 možností řešení?"* Nejefektivnější je, když se brainstormingu účastní více lidí. Nenapadají-li Vás další možnosti, jak se dostat z bodu A do bodu B? Pomozte si následujícími otázkami:

1) Kdybyste mohl/a udělat cokoliv, co by to bylo?
2) Kdybyste měl/a neomezené zdroje, co byste udělal/a?
3) Kdyby zde byl nejchytřejší člověk na světě, co by vám poradil?
4) Kdyby zde byl vás nejlepší přítel, co by vám řekl, že ještě máte udělat?
5) Co byste poradil/a svému nejlepšímu příteli, kdyby se ocitl v podobné situaci?
6) Existuje někdo, kdo už podobného cíle dosáhl? Co by vám poradil?
7) Jak by podobnou situaci řešil vás oblíbený hrdina?

Zajímavou technikou je *obrácený brainstorming*, při kterém lze vymyslet co nejvíce možností, jak svého cíle nedosáhnout. *Začínáte podnikat a potřebujete získat nové klienty?* Zkuste vymyslet 10 způsobů, jak klienty odradit, aby si od vás nic nekoupili. *Nechcete uspět u zkoušky? Jak by se dalo zařídit, abyste propadli?* V uvedeném případě se klient řídí heslem *„čím hůře, tím lépe"*. *Jak to udělat, aby byl výsledek co nejhorší?* Zdá se, že ve vymýšlení černých scénářů jsme mistři. Až bude seznam *„diverzních akcí"* hotový, vyberte z nich pět nejhorších, pak je otočte a zformulujte pravý opak! Máme-li dostatečný seznam nápadů, lze přistoupit k jejich hodnocení.

1) Jaká jsou pozitiva a negativa nápadu?
2) Co z toho by se dalo skutečně použít nebo udělat?

Užitečným nástrojem k hledání možností jsou *myšlenkové mapy*. Na rozdíl od brainstormingu, kdy nápady zaznamenáváme volně, jak přicházejí, mají myšlenkové mapy strukturu. Jedná se o nástroj k uspořádání myšlenek. *Jak se vytváří myšlenková mapa?* Vezmeme si čistý arch papíru, do středu namalujeme bublinu, do které napíšeme své zadání, téma nebo otázku. Z ústřední bubliny namalujeme několik čar směřujících na různé strany, což jsou hlavní větve myšlenkové mapy. Ke každé z hlavní větve napíšeme jeden aspekt zadání nebo jednu podotázku.

Hlavní téma zní: *Jak začít s vlastním podnikáním?* Jednotlivé hlavní větve mohou být popsány: V *čem budu podnikat? Co k podnikání budu potřebovat? Kdo budou moji zákazníci? Co mi může s podnikáním pomoci?* Z každé hlavní větve pak vycházejí postranní větvičky, na které lze zaznamenat, co koučovaného klienta jako začínajícího podnikatele k tématu napadá. Z větve *„Co budu potřebovat?“* vycházejí větvičky *Informace, Prostory, Peníze, Propagace, Podpora rodiny a* další možnosti. Postranní větvička *Peníze* se může rozvětvovat na *Úspory, Bankovní úvěr, Půjčka příbuzných* a další možnosti.

Pro jednotlivá a dílčí témata podnikání lze zpracovat samostatné myšlenkové mapy, ke kterým se lze vracet a postupně je upravovat, doplňovat o nové nápady nebo rozšiřovat. Výhodou je, že shromáždíme všechny nápady k podnikání jako určitém tématu na jednom místě a nápady si zároveň přehledně utřídíme. V myšlenkových mapách lze využívat barvy, obrázky, symboly a další způsoby zvýraznění a vizualizace. Jestliže neradi kreslíte a malujete, existují sofwarové nástroje, které umožňují myšlenkové mapy vytvářet. (viz. Myšlenková mapa podnikání)

Myšlenková mapa podnikání

PŘÍLOHA Č. 12

Případová studie č. 12

Odborný rozvoj - Osobní hodnotící dotazník

Podívejte se na následující osobní charakteristiky a přemýšlejte o nich se zřetelem k sobě sama a vlastní schopnosti k sebeřízení, včetně svého studijního oboru. Na stupnici od 0 – minimum, přes 5 – průměr až k 10 – maximum, zakroužkujte číselnou hodnotu, které vás charakterizuje na začátku (v současnosti), až po číselnou hodnotu, které doufáte, že dosáhnete na konci svého *„osobního koučovacího programu"*.

1. Sebedůvěra, pozitivní vztah k sobě sama, sebeúcta, schopnost mít rád/a sám/a sebe a dobře sám/a se sebou zacházet, vnitřní nezávislost na okolí.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Vysoké sebevědomí, schopnost nedovolit jiným se sebou sama manipulovat, zůstat průbojný/á, ale bez manipulace, schopnost reagovat na agresi a kritiku nekonfrontačním způsobem, být aktivní v sociálních vztazích.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Tvořivost, pružnost myšlení, nelpět na druhotných konceptech, brát věci s nadhledem a jednat uvolněným způsobem s jasným pohledem na situaci, vynalézavost při vytváření rozhodnutí a řešení problémů.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Reaktivnost, předpoklady k emoční stabilitě, rychle se regenerovat a být odolný/á v obtížné situaci, nenechat se splést pompéznímí návrhy a informacemi.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Iniciativa, schopnost pustit se do všeho samostatně, pojmout způsob života aktivně, chuť a potřeba pracovat, aktivní způsob života a řešení problémů, vnímání způsobu života, práce a problémů jako výzvy k řešení.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Připravenost k sledování, naslouchání a vycítění požadavků trhu, schopnost spolupracovat s kolegy na rozvoji a setkávání s komplexními klientskými požadavky, mít marketingový plán a týdenní časový rozvrh pro práci na akčních úkolech.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Komunikativnost, schopnost formulovat zřetelně a smysluplně vlastní myšlenky, podpora k přemýšlení, schopnost se jasně a efektivně vyjadřovat, plynulé a harmonické slovní a mimoslovní vyjadřování.
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Organizace a sebe-motivace, schopnost sledovat a dotahovat své aktivity do konce bez nátlaku jiných. Schopnost mít prostředky stejně jako dlouhodobé cíle a časový rozvrh práce v souladu s nimi.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Pozitivní vztah k penězům, být přesvědčený/á, že si dobrá práce zaslouží přiměřenou kompenzaci, schopnost vyžádat a vyjednat si plat, za který se nemusíte stydět a můžete být na sebe hrdý/á. Upustit od nabídky a (nesouhlasit s) mimořádnou prací bez zaplacení.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Vztah k osvojování oboru a plánu jeho rozvoje, schopnost rozeznávat, co se naučit a jak delegovat/výchozí zdroje za účelem zvýšení profesionálních standardů.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Pohlaví: muž - žena

12. Věková kategorie: do 22 let, 23 – 34 let, nad 35 let

13. Forma studia: prezenční - kombinovaná

14. Vysoká škola, fakulta, studijní obor: .....

PŘÍLOHA Č. 13

Případová studie č. 13

Osobní zralost a integrita

Kdy osobě dokážeme říci, že jsme zralí? Není to otázka věku, existují zralí mladíci a stejně nezralí důchodci. Zralý člověk se vyzná sám v sobě, má přiměřené sebevědomí a sebehodnocení, je si vědomý svých silných a slabých stránek, má srovnané vlastní hodnoty a ví, co chce v budoucnu. Zralý člověk je schopen se postarat sám o sebe, nemyslí však jen sám na sebe, ale i na druhé. Má vybudované pevné vztahy a je spolehlivým partnerem.

Jste zralý člověk?

č.	U každého výroku odpovězte ano nebo ne	ANO	NE
1.	Uvědomuji si své pocity a potřeby a zacházím s nimi přiměřeně.		
2.	Žiji zdravě a jsem schopen/a vést vlastní domácnost.		
3.	Plánuji vlastní budoucnost, šetřím a uzavírám důležité pojistky.		
4.	Platím včas půjčky a dbám na to, abych se nezadlužil/a.		
5.	Dokážu si sám/a vydělat na vlastní živobytí.		
6.	Mám stálý okruh přátel a známých, s nimiž udržuji kontakty.		
7.	Umím být sám/a sebou.		
8.	Umím se vcítit do pocitů svého partnera, když má problémy.		
9.	Umím projevit lásku, účast a náklonnost druhým lidem.		
10.	Umím se uskrovnit a dokážu odložit uspokojení vlastních potřeb.		

Převaha odpovědí ANO: Jste zralý člověk a k vlastnímu životu přistupujete odpovědně.
Převaha odpovědí NE: Vaše osobnost ještě z nějakého důvodu zcela nedozrála. Zacházíte sám/a se sebou a s vlastním životem lehkomyslně.

Kdo vlastně jsem? Kým bych chtěl/a být?

Moje SWOT analýza

SWOT analýza je srozumitelná metoda, která se běžně využívá v organizacích při plánování. SWOT analýzu znají všichni manažeři. Spočívá v tom, že než se pustíte do jakékoliv činnosti, nejdříve si uvědomíte a sepíšete:

1) vlastní silné stránky (S)
2) vlastní slabé stránky (W)
3) vlastní příležitosti (O)
4) vlastní hrozby (T)

Rozdělte si čistý list papíru na čtyři kvadranty, které označíte písmeny S, W, O a T. Levá polovina listu reprezentuje *pozitivní věci* (silné stránky, příležitosti), na pravé straně jsou *negativní věci* (slabé stránky, hrozby). Horní část listu popisuje *aktuální stav* (silné a slabé stránky, jak je vidíme v dané chvíli), zatímco spodní část je orientovaná směrem do *budoucnosti* (jaké příležitosti a hrozby mohou nastat). SWOT analýza je vlastně osobní

inventurou. Snažte se proto zachytit všechno, co může ovlivnit realizací jakéhokoliv vašeho profesního cíle. Uvědomte si své silné stránky, protože změny v profesní kariéře se podaří snadno a dlouhodobě realizovat, budou-li se opírat o vlohy. Vlohy představují přirozené nadání, které přetrvává, a jsou výbornými zdroji. Dovednosti jsou získané a mohou být snadno zapomenuty, nejsou-li spojeny s vlohami a výcvikem. Zatrhněte, co patří k vašemu nadání, nebo doplňte:

- činorodost - entuziazmus
- představivost - šarm
- optimismus - intelektuálnost
- obezřetnost - schopnost přesvědčovat
- dobrý kontakt s lidmi - výkonnost
- integrita - tvořivost
- smysl pro orientaci - spravedlnost
- touha po vědění - spolupráce
- flexibilita - vytrvalost
- opatrnost - preciznost
- …… - …….
- …… - …….
- …… - …….

Při vyplňování *SWOT analýzy* si můžete položit následující otázky:

Moje silné stránky

• Jaké silné stránky mohu v každé situaci využít?
• V čem jsem skutečně dobrý/á?
• Na čem mohu stavět a co se mohu opřít?
• Jaké mám zkušenosti?
• Co se mi v situacích daří/dařilo nejlépe?
• Jaké zdroje mám k dispozici?
• Kdo nebo co mi nejvíce pomůže?

Mějte na paměti své silné stránky a cíleně je využívejte v dalším osobním a odborném rozvoji. Dovolte být sami sobě být takoví, jací skutečně jste. Možná si pak uvědomíte různé možnosti:

1) Možná můžete v profesní kariéře odložit jednu nebo více rolí, které pro vás byly doposud přítěží a cítit se tak volněji a šťastněji.
2) Možná poznáte, že jste sebe sama i ostatní klamali a možná, že jste byli k někomu milí pouze proto, abyste ho získali.
3) Možná zjistíte, že vaše počínání pramenilo z dřívější obavy. Měli jste třeba klamný pocit, že se musíte bránit.
4) Možná si uvědomíte, že se nevědomě snažíte oslnit ostatní, abyste se mohli cítit silnější.
5) Zjistíte možná, že jste až doposud zaměřovali vlastní pozornost zejména na záležitosti, které fungovaly, abyste mohli odsunout vlastní úkoly.

Moje slabé stránky

• Co vnímám jako největší problémy?
• Jaké znalosti, vlastnosti a schopnosti mi budou pravděpodobně chybět?
• Jaké zdroje nemám a budu je potřebovat?

Moje příležitosti

• Co mi moje situace může přinést?
• Co ze situace mohu vytěžit?
• Co nového se při tom naučím?
• Když se mi podaří dosáhnout cíle, jaké další možnosti a příležitosti z toho vyplynou?
• Jak to celkově ovlivní moji profesní kariéru?
• Co pozitivního to přinese druhým lidem?

Moje hrozby

• Co je v sázce a co může být v profesní kariéře ohroženo?
• Jaké překážky mohu nastat?
• Co může zhatit moje plány v profesní kariéře?
• Když se mi nepodaří dosáhnout profesního cíle, jaké to bude mít dopady?
• Jak závažné tyto dopady budou?
• Jak to může negativně ovlivnit druhé lidi?