

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Mgr. Petr Nejedlý

*Kvalifikace a kompetence odborných poradců pracujících
s nezaměstnanými mimo oblast působnosti Zákona číslo
108/2006 Sb. „O sociálních službách“*

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2016

„Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.“

Mgr. Petr Nejedlý

„Chci poděkovat vedení společnosti Počítačová služba s.r.o. za vstřícnost při prováděném výzkumu a paní Mgr. Ditě Palašákové za cenné rady“

Mgr. Petr Nejedlý

Obsah

1	Úvod	7
1.1	Úvod do problematiky.....	7
1.2	Cíle diplomové práce.....	8
1.3	Charakter diplomové práce.....	9
2	Teoretická část	11
2.1	Nezaměstnanost a legitimizace poradenství	11
2.2	Poradenství a jeho zaměření.....	17
2.3	Pojem poradenství v pomáhajících profesích	18
2.4	Pojem poradenství podle Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách a podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti.....	20
2.5	Srovnání poradenství podle Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách a podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti.....	22
2.6	Legislativní požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců u obou druhů poradenství.	24
2.6.1	Organizace zaměstnávající poradce pro práci s nezaměstnanými.....	24
2.6.2	Atributy kvalifikace poradců dle Zákona 108/2006 Sb. O sociálních službách ...	25
2.6.3	Atributy kvalifikace poradců pracujících podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti	28
2.7	Národní soustava povolání.....	31
2.7.1	Specifikace Národní soustavy povolání.....	31
2.7.2	Typová pozice Kariérový poradce pro zaměstnanost	31
2.8	Národní soustava kvalifikací.....	32
2.8.1	Specifikace Národní soustava kvalifikací.....	32
2.8.2	Profesní kvalifikace NSK - Kariérový poradce pro zaměstnanost (kód: 75-005-R) 32	
2.9	Kompetence	33
2.9.1	Kompetence poradce	33
2.9.2	Poradenské dovednosti.....	35
2.9.3	Profesionalita poradce	36
2.9.4	Kompetenční model.....	38
2.9.5	Využití kompetenčního modelu	38
3	Výzkumná část	40

3.1	Metodologie výzkumu.....	40
3.2	Výzkumný problém a cíl výzkumu.....	41
3.3	Design a příprava výzkumu	41
3.4	Realizace výzkumu a výzkumný vzorek.....	42
3.4.1	Obsahová analýza dokumentů.....	42
3.4.2	Hlubkový rozhovor – polostrukturované interview	44
3.4.3	Strukturovaný dotazník.....	45
3.5	Výzkumný vzorek	45
3.6	Etické otázky výzkumu	46
3.7	Metoda analýzy dat.....	46
3.8	Časový harmonogram výzkumu	47
3.9	Případová studie organizace Počítačová služba s.r.o. – závěrečná zpráva	48
3.9.1	Úvod případové studie	48
3.9.2	Organizační prostředí – popis	48
3.9.3	Interpretace výsledků obsahové analýzy dokumentů	51
3.9.4	Interpretace výsledků interview	57
3.9.5	Interpretace výsledků dotazníkového šetření mezi poradci	59
3.9.6	Interpretace celkových výsledků a shrnutí výzkumného šetření.....	64
3.9.7	Závěr případové studie.....	67
3.10	Postupy při tvorbě kompetenčního modelu	68
3.11	Postup při tvorbě kompetenčního modelu poradce.....	70
3.11.1	Analýza a klasifikace informací	70
3.11.2	Popis kompetencí a tvorba modelu	71
3.11.3	Validizace modelu a nástroje k měření kompetencí v praxi	78
4	Závěr.....	80
5	Seznam literatury a zdrojů	82
6	Přílohy	88

1 Úvod

1.1 Úvod do problematiky

Důvodem vzniku textu, který zde předkládám, je osobní zkušenost z práce s nezaměstnanými lidmi – s uchazeči i zájemci o práci evidovanými na pobočkách Úřadu práce České republiky a také zkušenost s rozmanitostí prostředí poradenské práce. Po dvaceti šesti letech existence volného trhu práce, by se dalo předpokládat, že již v této oblasti musí automaticky existovat sofistikovaný, jednotný a efektivní způsob práce s nezaměstnanými. Práci s nezaměstnanými zde mám na mysli především odborné poradenství a pomoc. Během mé vlastní poradenské praxe, kterou jsem absolvoval z části jako osoba samostatně výdělečně činná, z části jako zaměstnanec společností, které dodávají aktivity do regionálních individuálních projektů Úřadu práce, jsem se setkal s rozdílným přístupům a úrovní práce specialistů, kteří v tomto oboru pracují. Zvláštní kategorii tvoří pracovníci registrovaných sociálních služeb, kteří s nezaměstnanými pracují především v rámci sociální rehabilitace, občanských poraden ale i jiných registrovaných sociálních služeb aplikujících odborné sociální poradenství. Sociální služby jsou oblastí, která byla před 10 lety reformována a proběhla v ní celá řada legislativních změn (vstoupil v platnost zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách), a to včetně jasné definice potřebného vzdělání a dalšího vzdělávání pracovníků. V oblasti práce s nezaměstnanými mimo sociální služby nejsou parametry těchto kategorií zákonem upraveny. Kvalifikace v této oblasti není legislativně vyžadována. Tato skutečnost může ukazovat na možný kvalitativní rozdíl v těchto dvou oblastech práce s nezaměstnanými a může být indikátorem vzdělávací potřeby.

Doba, která následovala po společenských změnách v roce 1989 přinesla řadu nových společenských jevů, které výrazným způsobem ovlivnily uspořádání naší společnosti. Nabídla nové možnosti, rozšířila volby a alternativy a věci, které se dříve zdály nemožné se staly součástí každodenního života. Některé jevy, o kterých jsme sice věděli a předpokládali, že mohou nastat jsme do určité míry považovali za méně významné, okrajové a dotýkající se jen některých jedinců ve společnosti. Konkrétně se jednalo o problematiku drogově závislých, zdravotně postižených, sociálně vyloučených starších občanů, lidí ohrožených chudobou, problematiku menšin a mimo jiné i nezaměstnanost. Už počátkem devadesátých let 20. století začalo být jasné, že nezaměstnanost není jen doprovodným ekonomickým fenoménem, reagujícím na probíhající fáze hospodářského cyklu. Sociální politika státu začala zatěžovat státní

rozpočet dávkami (pasivní pomoc) pro nezaměstnané, které však neřešily jejich aktivní účast na hledání ekonomických zdrojů (jejichž existence naopak rozpočet státu naplňuje).

Pokud pomineme prvky pasivní politiky zaměstnanosti (obsahující především finanční pomoc a dávky) a zaměříme se na aktivní složky práce s cílovou skupinou nezaměstnaných (neztotožňujte jen s pojmem „aktivní politika zaměstnanosti“), zjistíme, že v této oblasti působí organizace a jednotlivci ze všech oblastí – stát, tržní organizace i neziskový sektor. Tyto subjekty uvedenou problematiku řeší ve dvou hlavních liniích:

- po linii sociálních služeb (tedy v oblastech účinnosti Zákona č. 108/2006 Sb., O sociálních službách
- po linii vycházející ze Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti. Sem řadím aktivity Úřadu práce ČR, poradenskou práci dodavatelských organizací Úřadu práce ČR. Do této kategorie v rámci tohoto textu zahrnuji i aktivity organizací, které poskytují podporu nezaměstnaným na základě grantových příspěvků a jejichž činnost Zákon o zaměstnanosti přímo neupravuje.

Z uvedených informací vyplývá, že jeden a tentýž problém lze řešit dvěma způsoby a po dvou liniích. Linie sociální práce je již poměrně sofistikovaná, druhá linie poradenství pro nezaměstnané dosud nemá jasně stanovená pravidla v oblasti kvalifikace a kompetencí poradců. Tento nesoulad bych chtěl touto prací alespoň z části napravit.

1.2 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem této práce je analýza kvalifikačních potřeb v oblastí působnosti poradců pracujících s nezaměstnanými mimo sféru působnosti Zákona číslo 108/2006 Sb. O sociálních službách a na jejím základě navržení kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici, a to v rámci konkrétní organizace – Počítačová služba s.r.o. Jelikož je oblast práce s nezaměstnanými, mimo sociální služby, dosti široká a spadají do ní i poradenští pracovníci státní správy – např. Úřadu práce, případně sociálních odborů obcí, chci zaměření práce více konkretizovat a zabývat **kvalifikačním standardem a kompetencemi poradce – dodavatele**

poradenských aktivit do projektů realizovaných Úřadem práce ČR, a to v rámci konkrétní organizace.

Cílem symbolickým je poukázat na nesoulad požadavků na kvalifikaci a kompetence odborného poradce pracujícího na shodném problému v různých organizacích (v oblasti sociální politiky státu) a z části sjednotit požadavky na jeho kvalifikaci.

Aplikačním cílem práce je zjištění situace a případné zajištění změny v nastavení úrovně kvalifikačních a kompetenčních požadavků poradce, dodávajícího poradenské služby státu – Úřadu práce ČR. Jde zde o nastavení obdobného profesního standardu této pracovní pozice jako při práci s nezaměstnanými v sociálních službách. V současných podmínkách postačuje (dle zadávacích dokumentací projektů úřadu práce při hledání dodavatelů poradenských aktivit) na tuto pozici někdy i jakékoli středoškolské vzdělání s maturitou. Jeho kompetence nejsou dále specifikovány. Náplní jeho práce je však vedení motivačních kurzů, individuální poradenství, poradenství v oblasti komunikace, sebeprezentace, psaní životopisů a motivačních dopisů, monitoring trhu práce a zprostředkování zaměstnání, poradenství v oblasti volby vzdělávacích kurzů (identifikace individuálních vzdělávacích potřeb), odborná asistence při hledání práce (včetně doprovodů), poskytnutí služeb osobního asistenta, spolupráce s psychologem při zapracování výstupů do individuálního plánu a další. Zjištěné poznatky a zpracovaný kvalifikační standard poskytnu Úřadu práce ČR a konkrétní organizaci – Počítačová služba s.r.o. Domnívám se, že by tímto způsobem mohla být posílena kvalita práce v této oblasti.

Cíl poznávací bych chtěl shrnout do základní otázky, na kterou by tato práce měla odpovědět: „Jaké jsou kvalifikační a kompetenční požadavky na poradce pro nezaměstnané, který pracuje mimo oblast působnosti Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách?“

1.3 Charakter diplomové práce

Tato diplomová práce je prací empirickou, založenou na kvalitativním výzkumu a na aplikaci jeho výsledků do přímé praxe. V teoretické části shrnuje teoretická východiska, objasňuje přístupy a popisuje legislativní a praktické prostředí v České republice. V části výzkumné se pak zabývá zkoumáním konkrétního organizačního

prostředí. Na základě výzkumu vzniká případová studie, která objasňuje konkrétní přístup v rámci jedné poradenské organizace – Počítačová služba s.r.o.

V práci pak pokračuji objasněním konkrétních kvalifikačních požadavků a především konstrukcí kompetenčního modelu poradce pro konkrétní poradenskou společnost Počítačová služba s.r.o. Tento kompetenční model považuji za základ pro další personální a vzdělávací aktivity tohoto poradenského subjektu. Uvedená aktivita vede ke splnění cílů této diplomové práce, ale i k využití výsledků této práce v praxi. Zde vidím konkrétní přínos této empirické práce pro zvýšení kvality poradenské praxe.

2 Teoretická část

2.1 Nezaměstnanost a legitimizace poradenství

Profesor Šimek již v roce 1994 tvrdil: „Přestože obvyklé pojetí nezaměstnanosti je spíše ekonomické, přesněji řečeno, primární zdroj nezaměstnanosti je třeba hledat v povaze využití výrobních sil, její důsledky jsou demografické (definují populaci) a zejména sociální a sociálně psychologické. Vytvoření souboru nezaměstnaných, odlišených v sociální struktuře společnosti, charakterizuje celou společnost, ale v jejím rámci i specifickou populaci postižených ztrátou zaměstnání“ (Šimek 1994, s. 32)

Nezaměstnanost je chápána nejen ekonomicky, ale především jako jeden ze sociálních problémů. Bohužel, ve většině případů (pomineme-li frikční nezaměstnanost, která je jen dočasným obdobím mezi dvěma zaměstnáními) má nezaměstnanost negativní dopady na nezaměstnaného i na jeho nejbližší okolí, a to dopady v oblasti ekonomické, sociální i psychické. Může být předzvěstí dalších sociálních problémů jednotlivce (a osob na něm závislých) – sociální exkluze, chudoba, dluhové pasti, psychosomatické problémy, apod. Pro některé lidi může být ztráta zaměstnání (případně jiné výdělečné ekonomické činnosti) a následná nezaměstnanost přímou cestou mezi uživatele sociálních služeb. Existuje samozřejmě i část nezaměstnaných, kterým tato situace vyhovuje, zneužívají sociálního systému, a nebo jsou (při souběžné registraci na úřadech práce) zaměstnání „na černo“. Většina nezaměstnaných však vnímá svoji situaci jako velký problém a snaží se hledat jeho řešení.

Igor Tomeš podává ve své knize *Obory sociální politiky* zajímavý exkurz do této problematiky i její historie. Na nebezpečí provázanosti nezaměstnanosti se sociálními problémy upozorňuje především u nezaměstnanosti dlouhodobé, o které říká: „Dlouhodobá nezaměstnanost působí vážné sociální problémy, je definována jako ztráta pracovního místa na období přesahující jeden rok (EU) nebo šest měsíců (USA, ČR) a charakterizována přechodem z dávek v nezaměstnanosti na sociální podporu (hmotnou nouzi). Zpravidla vede k sociálnímu vyloučení postižených osob. Má negativní dopady na příjmy domácností, udržení pracovní zručnosti a návyků soustavně pracovat, u nezaměstnaného postupně vyvolává deziluzi a depresi“ (Tomeš 2011, s. 92)

V dnešní době je již zřejmé, že nezaměstnanost, především nezaměstnanost některých skupin obyvatel (k jejich definování se dostaneme v další části textu) je sociálním problémem a tuto sociální instituci je nutné korigovat. V současnosti je již

evidentní, že určité skupiny nezaměstnaných potřebují intenzivnější podporu při řešení své složité sociální situace a dokonce si dovolím tvrdit, že o tuto podporu a pomoc příslušníci těchto skupin (samozřejmě, že ne všichni) i sami stojí a vyhledávají ji.

Je tedy přirozené, že v této situaci dochází k institucionalizaci a společnost vytváří systémy, prostřednictvím kterých se nezaměstnaným snaží pomoci. Prioritní úlohu v této roli má stát se svou politikou zaměstnanosti, kterou organizačně zabezpečuje pomocí správního úřadu s celostátní působností – Úřadu práce České republiky, jehož nadřízeným úřadem je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Následky a příčiny negativního sociálního dopadu, který nezaměstnanost může iniciovat, řeší sociální služby, jejichž regulace rovněž spadá do odpovědnosti Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Institucionalizace pomoci nezaměstnaným (poradenství) se tedy v našich podmínkách ubírá dvěma samostatnými směry.

Pojem instituce a institucionalizace v rámci této práce chápeme sociologicky jako: „Osoby, zařízení prostředky s účelově stálými činnostmi, které vystupují jako regulátory společenské činnosti. Procesem vytváření instituce je institucionalizace. Vzniká tím, že v průběhu času se určitý způsob organizování (způsobu jednání, uspořádání) přeměňuje v systém (instituci), organismus (reagující a přizpůsobivý). (Palán 2002, s.84)

V rámci sociální práce může být pojem instituce a institucionalizace vnímán pejorativně, jelikož bývá užíván v souvislosti se zastaralými organizačními formami pobytových služeb (ústavy). V Manuálu pro transformaci ústavů je institucionalizace definována jako proces, v němž se souhrn ústavních pravidel a očekávaných či akceptovatelných vzorců chování stává pro chod služby důležitější než orientace na individuální potřeby jednotlivců, které by měla sociální služba naplňovat. Ústavní režim vytváří na klienty přímo či nepřímo tlak, aby se jejich potřeby podřizovaly potřebám ústavního řádu. Klienti pak nemají dostatečnou možnost rozhodovat o svých životech a ovlivňovat rozhodnutí, která se jich týkají (Kolektiv autorů 2013, s.46). Stejně negativní konotace může v sociální sféře vzbuzovat samotný pojem instituce, a to především vlivem Ervinga Goffmana a jeho práce *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Goffman zde některé instituce označuje jako totální: „Totální instituce můžeme popsat jako místo pobytu a práce, kde velký počet lidí se

stejnou charakteristikou, oddělen po značnou dobu od ostatní společnosti, vede společný, od ostatní společnosti uzavřený, formálně řízený život.“(Goffman 1961, s. 14)

Vývoj nezaměstnanosti v České republice měl koncem roku 2015 příznivý vývoj, což vede k úvaze, zda je třeba praktikovat poradenství pro nezaměstnané, a to z pohledu její potřeby i z pohledu ekonomického.

K 31. 12. 2015 evidoval Úřad práce ČR na svých krajských pobočkách a jejich kontaktních pracovištích celkem 453 118 uchazečů o zaměstnání. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2014 je počet nižší o 88 796 osob. Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 - 64 let k obyvatelstvu stejného věku k 31. 12. 2015 vzrostl na 6,2 % (listopad 2015 – 5,9 %, prosinec 2014 – 7,5 %). Podíl nezaměstnaných stejný nebo vyšší než republikový průměr vykazalo 35 okresů, nejvyšší byl v okresech Bruntál (11,6 %), Most (11,1 %), Karviná (11,0 %), Ústí nad Labem (10,4 %), Ostrava–město (10,1 %), Jeseník (9,5 %), Znojmo a Chomutov (oba 9,4 %). Nejnižší podíl nezaměstnaných byl zaznamenán v okresech Praha-východ (2,6 %), Rychnov nad Kněžnou (2,9 %), Mladá Boleslav (3,5 %), Praha-západ (3,7 %), Benešov (3,8 %), Rokycany (3,9 %), České Budějovice (4,0 %), Jičín, Plzeň-jih a Pelhřimov (všichni 4,1 %). Podíl nezaměstnaných mužů vzrostl na 6,1 % a podíl nezaměstnaných žen vzrostl na 6,4 %. (Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Přes příznivý vývoj nezaměstnanosti obecně, zůstává problémem nezaměstnanost cílových skupin, kterým je třeba věnovat zvýšenou péči dle Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zde vývoj situace není tak příznivý, což dokazují i data zveřejněná Úřadem práce České republiky za leden 2016. V příložené tabulce jsou uvedeny počty osob, spadajících do jednotlivých skupin. Celkový počet nezaměstnaných vypočtený podle aktuální metodiky MPSV byl v tomto období 467 403 osob. Z tohoto základu jsou v tabulce vypočteny procentuální podíly jednotlivých kategorií a jsou zde uvedeny i počty jednotlivých osob v kategoriích. Poměrně velká část osob spadá do více skupin a dochází u nich ke kombinaci hendikepů plynoucích z příslušnosti k jednotlivým skupinám. Největší skupinu tvoří osoby starší 50 let (31,24%), dlouhodobě nezaměstnaní (57,23%), osoby do 24 let věku (13,6%) a OZP (12,74%). (Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Tabulka č. 1 – Vybrané skupiny nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Vybrané skupiny, kterým je třeba věnovat zvýšenou péči dle Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti		
	počet	%
celkem v evidenci ÚP k 31.1.2016	467403	100,00
OZP	59533	12,74
dlohodobě nezaměstnaní (nad 5 měsíců)	267507	57,23
ženy těhotné, kojící, matky do 9 měsíců po porodu	4072	0,87
osoby pečující o dítě do 15 let	55142	11,80
osoby potřebující zvláštní pomoc	3073	0,66
osoby do 24 let	64327	13,76
osoby nad 50 let	146017	31,24

Z hlediska predikce potřeb poradenství je třeba sledovat i jinou strukturu nezaměstnaných, a to podle demografického vývoje společnosti (věková skladba skupiny) a podle úrovně vzdělání. Podle těchto indikátorů pak můžeme efektivněji analyzovat rozvojové potřeby konkrétní skupiny, připravovat metodiku poradenství a projektovat účinnější aktivizační poradenské činnosti.

V současnosti tvoří největší skupinu nezaměstnaných – 38,18% osoby s výučním listem a 26,65% osoby se základním vzděláním. Na potřebu intenzivní práce, s touto skupinou poukazuje Buchtová: „Do budoucna bude nezaměstnanost lidí bez kvalifikace znamenat velký společenský problém. O tyto lidi nebude na pracovním trhu poptávka z důvodu zavádění nových strojů a zařízení do provozu, které zvládnou práci přesněji a levněji než nekvalifikovaní pracovníci“. (Buchtová, 2002, s. 114).

Tabulka č. 2 – Vzdělanostní struktura nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Vzdělanostní struktura nezaměstnaných k 31.1.2016		
	počet	%
celkem v evidenci ÚP k 31.1.2016	467403	100,00
bez vzdělání	5 612	1,20
neúplné zákl. vzdělání	2 786	0,60
základní vzdělání	124 547	26,65
nižší střední vzdělání	262	0,06
nižší střední odborné vzdělání	12 100	2,59
střední odborné vzdělání s výuč. listem	178 461	38,18
stř. nebo stř. odb. bez mat. i výuč. listu	2 779	0,59
ÚSV	12 544	2,68
ÚSO s vyučením i maturitou	20 389	4,36
ÚSO s maturitou (bez vyučení)	72 812	15,58
vyšší odborné vzdělání	3 979	0,85
bakalářské vzdělání	7 917	1,69
vyšší odborné vzdělání	22 456	4,80
doktorské vzdělání	759	0,16

Osoby starší 50 let tvoří specifickou skupinu u které je hlavním diskriminujícím a znevýhodňujícím faktorem věk. Toto specifikum je u příslušníků této skupiny neměnné (zvyšující věk situaci spíše zhoršuje) a trvale stigmatizující. Nelze pominout i to, jaké má nezaměstnanost v tomto věku dopady na sociální izolovanost a také na psychiku člověka. Příslušníci této cílové skupiny jsou v tzv. „sendvičovém“ věku, kdy se podporují dospívající děti a přitom už vzniká potřeba pomoci stárnoucím rodičům. Tuto zátěž pak doprovázejí i začínající vlastní zdravotní problémy a fyziologické změny. Osoby z této cílové skupiny přicházejí do věku, kdy by měly vytvářet ekonomické zdroje pro období důchodu. Pokud jim to není umožněno, zatěžují sociální systém státu a dá se předpokládat, že pokud rezignují na aktivní hledání práce, budou dlouhodobou zátěží tohoto systému a mohou se ocitnout i mezi osobami přímo ohroženými chudobou. Průměrný věk nezaměstnaného v České republice se od roku 1999 do roku 2015 zvýšil o 7,4 roku a k datu 31.1.2016 je tento ukazatel na úrovni 41,5 roků. Osoby starší 50 let tvoří 31,24% z celkového počtu nezaměstnaných. Buchtová v přímé souvislosti s touto skupinou nezaměstnaných tvrdí, že. „Se ztrátou zaměstnání souvisí snížení příjmů a životní úrovně, mění se rodinná situace, úbytek kontaktů, ztráta kvalifikace, pokles sebedůvěry a často i zhoršení zdravotního stavu. Ztrátu zaměstnání vnímá tato věková kategorie jako nespravedlnost a ponížení“ (Buchtová, 2002, s. 112)

Tabulka č. 3 – Vývoj věkové struktury nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>)

Vývoj průměrného věku osob evidovaných Úřadem práce ČR																	
rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
průměrný věk	34	35,1	35,3	35,8	36,3	37,1	38,6	39,2	40,4	39,8	39,1	39,7	39,2	38,7	39,4	40,3	41,4

Myšlenku větší potřeby poradenské práce s nezaměstnanými intenzivně prosazuje i profesor Sirovátka z Institutu pro sociální otázky Masarykovy univerzity v Brně, který v rozhovoru pro časopis Sociální práce/Sociální práca uvedl, že: „Zásadním problémem dneška je nedostatek kapacit pracovníků veřejných služeb zaměstnanosti pracovat s případem. Chybí nám sociální pracovníci v rolích front-line pracovníků nebo poradců, kteří by přímo pracovali s konkrétním případem nezaměstnaného. To je důležité pro zajištění návaznosti jednotlivých nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti při odstraňování kumulovaných hendikepů u dlouhodobě nezaměstnaných osob. Jde o komplexní individuální práci, která zahrnuje motivaci, aktivaci, vyhledání vhodných nástrojů a jejich aplikaci. Takže v první řadě je třeba zajistit dostatek kapacit

pracovníků a teprve ve druhé řadě je zvýšení prostředků na aktivní politiku zaměstnanosti, což je do budoucna největší výzvou“ (Baláž 2014, s. 15)

Sirovátka kritizuje aktuální stav a systém práce s nezaměstnanými a nepoměr financí vynakládaných na pasivní a aktivní politiku zaměstnanosti. Předkládá argumenty pro existenci poradenské práce s nezaměstnanými a pro její zefektivnění. Nerozlišuje, zda s nezaměstnanými pracuje sociální pracovník nebo pracovník mimo sociální služby (všechny označuje jako sociální pracovníky). Ze subjektů kooperujících s úřady práce zmiňuje neziskové organizace, i když velkou část dodavatelů poradenství tvoří i komerční subjekty. Výstižně specifikuje aktuální situaci a požadavky současného trhu práce: „Dnes se sociální pracovníci zapojují do práce s nezaměstnanými především prostřednictvím různých projektů ESF. Do těchto projektů je zapojena řada neziskovek, které intenzivně pracují právě s těmi nejvíce ohroženými skupinami obyvatelstva, o nichž jsme se bavili na počátku našeho rozhovoru. Jde o lidi se zdravotním postižením, etnické menšiny a podobně. Přínos spolupráce neziskovek s úřady práce je podle mne významný, protože lépe dovedou reflektovat potřeby nezaměstnaných a poskytují jim individuální podporu či asistenci při hledání zaměstnání a další návazné služby podle individuálních potřeb konkrétního případu. Je ovšem pravda, že spolupráce zadržává na straně úřadů práce, kde pracovníci prostě nemají dostatečnou kapacitu. To by se mohlo změnit, kdyby se do činnosti úřadů práce zavedla případová práce či zónové poradenství.“ (Baláž 2014, s.16)

Dalším argumentem legitimizujícím poradenskou práci s nezaměstnanými a výše zmíněnou predikci v této oblasti, je tvrzení Kellera (2010, s. 96, podle Duková, 2013, s. 95): „Nezaměstnanost je složitý jev. Nezaměstnaností nejsou ohroženy všechny skupiny pracovníků stejně. Postihuje častěji ty pracovníky, kteří mají nižší vzdělání a kvalifikaci. Je třeba zdůraznit, že nezaměstnanost je do určité míry teritoriálně podmíněná – to znamená, že ne ve všech částech státu dosahuje stejné úrovně. Z pracovníků, kteří jsou nezaměstnaností nejvíce ohroženi, můžeme jmenovat: ženy, mladistvé, absolventy škol, handicapované spoluobčany, pracovníky ve věku před odchodem do důchodu.“

Duková prezentuje dlouhodobé trvání nezaměstnanosti jako cestu vedoucí k dequalifikaci, ztrátě sociálních návyků a upadnutí do sociální pasti. Hlavní následky ztráty zaměstnání, podle Dukové, ovlivňují především:

- Životní úroveň
- Fyzické a psychické zdraví
- Rodinu
- Vnímání času a jeho strukturu
- Psychiku
- Ekonomiku - nejen rodiny, ale i hrubý domácí produkt (Duková 2013, s. 95-99)

Z výše uvedených dat a přehledů je jasně identifikovatelná potřeba poradenské práce, zaměřené především na vyjmenované skupiny nezaměstnaných, u nichž je evidentní nízká pravděpodobnost vyřešení svého problému (nezaměstnanosti) pouhou svépomocí.

2.2 Poradenství a jeho zaměření

Pokud v této práci používám pojem poradenství, vždy mám na mysli odborné a profesionální poradenství pro nezaměstnané. Tento pojem je sám o sobě širokospektrální a zahrnuje širokou škálu forem, metod, technik a poradenských přístupů. V České republice neexistuje jednotný systém vzdělávání poradců, jejich certifikace, povinná účast v profesním sdružení nebo udělování licencí pro tuto práci. Termín poradenství pro nezaměstnané může tedy zahrnovat jak poradenství (předání informací) o termínech rekvalifikačních kurzů, tak vysoce odbornou psychoterapii. Často bývá nahrazován synonymem „kariérové poradenství pro zaměstnanost“ nebo „poradenství pro trh práce“. Ne vždy však obsah takto definovaného poradenství bývá s poradenstvím pro nezaměstnané shodný, a to především proto, že velká část kariérových poradců a jejich metodik je postavena na pedagogickém poradenství pro volbu povolání žáků a studentů škol. Stejně tak i zaměření poradenského orgánu MŠMT a MPSV – Národního poradenského fóra, vychází z této základny. (Zdroj: <http://www.narodniporadenskeforum.cz/cz/>)

Výstižněji specifikují poradenství Watts a Van Esbroeck (1998, s. 96, podle Hargašové, 2009, s. 225), kteří vytvořili model poradenství rozčleněný podle relativního

důrazu zaměření a úrovně (stupně) služeb. Vychází sice také s kariérového poradenství zaměřeného na studenta, ale pojmají jej holisticky. Poradenství dle nich má být zaměřeno na:

- Edukační/studijní poradenství (výběr z možností a podpora studujících)
- Profesionální poradenství (výběr zaměstnání, profesní pozice a umístění)
- Personální/osobnostní poradenství (osobní a sociální problémy)

V těchto oblastech zaměření pak má být využíván systém služeb tří úrovní

- Poradenství první linie (je součástí formální funkce vyučování)
- Poradenství druhé linie (připojené k formální funkci vyučování, ale s určitým stupněm specializace)
- Poradenství třetí linie (oddělené od formální funkce vyučování a poskytované experty)

Další z komplexně pojatých systémů poradenství navrhl již v osmdesátých letech 20. století Jozef Koščo, který poradenství chápe jako komplexní a multidisciplinární systém speciálních služeb (ekonomických, sociálních, pedagogických, zdravotnických, psychologických, informačních apod.) zabezpečující rozvojové potřeby člověka, aby mohl optimálně využívat podmínky poskytované společností a efektivně řešit úlohy a role, náročné a tranzitní situace, krize a konflikty a rozvíjet svou individualitu v průběhu celé své životní cesty. Koncept publikoval jako biodromální – výchovnou a rozvíjející koncepcí poradenství. (Koščo, 1987, s. 45-46)

2.3 Pojem poradenství v pomáhajících profesích

Budeme-li hledat sjednocující prvek nebo výchozí základnu pro všechny dosud uvedené druhy poradenství (případně veškeré poradenství), najdeme toto propojení v rámci postmoderní vědy – andragogiky, především v jejím širším pojetí - olomouckém integrálním andragogiky. Andragogika, (olomoucká integrální andragogika), se etablovala jako problémově zaměřená disciplína s velmi širokým spektrem záběru, pro kterou je charakteristické, podobně jako pro poradenství, respektování poznatků dalších vědních oborů. V rámci této transdisciplinarity andragogice nestačí jen deskripce určitého problému, ale hledá nástroje, metody a řešení problémů právě i pomocí jiných věd. Toto je tedy prvek, který veškeré poradenství

začleňuje do poradenství andragogického, Sem tedy můžeme řadit jakýkoliv druh profesionálního poradenství určeného dospělému jedinci. Kliment o poradenství, jako o součásti integrální andragogiky říká: „Andragogické poradenství podává obraz možných podob řešení existujících problémů dospělého člověka, z nich se pak primárně zaměřuje na vztahy pomoci.(Kliment in Šimek 2003, s. 238)

Při snaze o definování poradenství narazíme na velké množství definic, které se snaží o vyjádření podstaty, cílů i forem tohoto druhu lidské činnosti. Z hlediska této práce, která se zabývá více poradci než samotným poradenstvím, považuji za vhodné pojem poradenství alespoň rámcově objasnit.

Pokud se na poradenství zaměříme z širšího pohledu pomáhajících profesí, pak jej můžeme chápat jako systematickou, institucionalizovanou a profesionalizovanou odbornou službu jedincům, skupinám nebo institucím, při řešení jejich specifických životních problémů. (Jilčík, 1999, s. 60)

Podle Palána, který při definici tohoto pojmu vychází z pozic integrální andragogiky je pojem poradenství: „Informační a konzultační činnost směřující k orientaci tazatele v oblasti jeho zájmu. V oblasti vzdělávání dospělých se jedná především o poradenství k volbě povolání a orientaci v oblasti vzdělávacích možností. Poradenská činnost je důležitá součást péče. V souvislosti s péčí o dospělé můžeme hovořit o poradenství zdravotním, právním, sociálním, ekonomickém, manželském, výchovném a jiném. Používá se i biodromální poradenství – pomoc jednotlivci na jeho „životní cestě“. V některých zemích se zavádí „praxeologické poradenství“, jehož cílem je formou rozhovorů pomoci klientovi k takovým schopnostem, aby byl schopen všechny své nabyté zkušenosti (znalosti a dovednosti) kreativně integrovat do praxe ve své profesi“ (Palán 2002, s. 159)

Výše uvedená Jilčíkova definice je více obecná, Palánovo poradenství je definováno spíše z pozic paradigmatické andragogiky. Definice poradenství (především odborného poradenství) z pozice sociální práce přímo vycházejí ze znění Zákona 108/2006 Sb. O sociálních službách, a to uvádím v následující kapitole.

2.4 Pojem poradenství podle Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách a podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti

Podle obou uvedených legislativních norem může být příslušníkům cílové skupiny poskytováno poradenství. Jak jednotlivé zákony poradenství definují je dalším důležitým faktorem, který je třeba poznat při uvádění do této problematiky.

Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách definuje poradenství:

- Podle §37 jako
 - Základní sociální poradenství (Základní sociální poradenství poskytuje osobám potřebné informace přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Základní sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb jsou vždy povinni tuto činnost zajistit).
 - Odborné sociální poradenství (Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností. Odborné sociální poradenství obsahuje rovněž zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí).
- Podle § 109, jako činnost, kterou provádí sociální pracovník

Zákon č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti definuje poradenství:

- Podle §105 jako
 - poradenství, které provádějí nebo zabezpečují krajské pobočky Úřadu práce za účelem zjišťování osobnostních a kvalifikačních předpokladů fyzických osob pro volbu povolání, pro zprostředkování vhodného zaměstnání, pro volbu přípravy k práci

osob se zdravotním postižením a při výběru vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti

- poradenství, které může Úřad práce zabezpečit prostřednictvím jiného odborného zařízení
 - poradenství, které je dále upraveno prováděcími normami k zákonu 435/2004 Sb. , konkrétně se jedná o Vyhláška č 518/2004 Sb.
- Podle prováděcí vyhlášky č 518/2004 Sb., která poradenství dělí na:
 - poradenství pro volbu povolání
 - poradenství pro volbu rekvalifikace
 - poradenství pro zprostředkování vhodného zaměstnání
 - poradenství pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením
 - poradenství pro výběr nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti
 - Prováděcí vyhláška č 518/2004 Sb. dále určuje: formu poradenství
 - skupinové poradenství nebo individuálního poradenství,
 - nástroje k posuzování osobnostních předpokladů (bilanční a pracovní diagnostiku)
 - zařazení do poradenských programů zaměřených na techniky vyhledávání zaměstnání a na další aktivity směřující k pracovnímu uplatnění fyzické osoby na trhu práce.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že existuje v některých případech shoda především mezi odborným sociálním poradenstvím a poradenstvím pro nezaměstnané. Jako konkrétní uvádím případ klientky, která navštěvovala poradce Charity Brno, kde v rámci služby CELSUS – sociální rehabilitace absolvovala shodné poradenství (ve shodném časovém úseku) jako v rámci projektu Po roce do práce, realizovaném dodavatelem aktivit pro Úřad práce Jihomoravského kraje. Účastnice hodnotila aktivity obou poradenství jako shodné (ale její hodnocení bylo velmi pozitivní). V tomto případě došlo i ke vzájemnému kontaktu poradců a ústní dohodě o spolupráci. Účastnici poradenství, po absolvování rekvalifikace, byla nabídnuta práce pracovníka v sociálních službách v přímé obslužné péči v domově pro seniory.

Prioritní zodpovědností za politiku zaměstnanosti, jako součásti sociální politiky státu má Ministerstvo práce a sociálních věcí a realizuje ji prostřednictvím Úřadů práce.

Poradenství pro nezaměstnané je její nedělitelnou součástí. Podle Krebse má Úřad práce, jako orgán státní správy zajišťovat služby zaměstnanosti. Jeho základní funkce jsou:

- informační - poskytují přehledy o nabídce pracovních sil, volných pracovních sil a o situaci na trhu práce v regionu, □
- poradenská - poskytují poradenství z oblasti právní, ekonomické, sociální, psychologické apod., □
- zprostředkovatelská - zajišťují zprostředkování práce uchazečům o zaměstnání, zabezpečují pracovní místa handicapovaným, zabezpečují rekvalifikace a poskytují hmotné zabezpečení uchazečům o zaměstnání,
- podnikatelská - úřad práce se podílí, i finančně, na vzniku nových pracovních míst a pracovních uplatnění uchazečů formou aktivit spojených s podporou drobného podnikání a zaměstnávání absolventů ZŠ, SŠ a VŠ a na zabezpečení rekvalifikace. (Krebs 2010, s. 325)

2.5 Srovnání poradenství podle Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách a podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti

Ne každý nezaměstnaný člověk je objektem působení poradenských aktivit, a to jak podle Zákona 108/2006 O sociálních službách, tak mimo jeho působnost. Pro větší názornost přikládám komparativní přehled cílových skupin obou výše uvedených druhů poradenství.

Cílové skupiny poradenství dle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jsou osoby, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci z důvodu:

- oslabení nebo ztráty schopnosti z důvodu věku,
- nepříznivého zdravotního stavu,
- krizové sociální situace,
- životních návyků a způsobu života vedoucí ke konfliktu se společností,
- sociálně znevýhodňující prostředí,
- ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby,

- jiných závažných důvodů nemohou řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením. (Zdroj §3, Zákona č. 108/2006 Sb.)

Cílové skupiny poradenství dle Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti jsou osoby, kterým je třeba věnovat zvýšenou péči:

- fyzické osoby se zdravotním postižením
- fyzické osoby do 20 let věku,
- těhotné ženy, kojící ženy a matky do 9. měsíce po porodu,
- fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku,
- fyzické osoby starší 50 let věku,
- fyzické osoby, které jsou vedeny v evidenci UoZ nepřetržitě déle než 5 měsíců,
- fyzické osoby, které potřebují zvláštní pomoc;
 - osoby, které se ocitly v mimořádně obtížných poměrech nebo které v nich žijí,
 - fyzické osoby společensky nepřizpůsobené,
 - fyzické osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody nebo po propuštění z výkonu ochranného opatření zabezpečovací detence
 - fyzické osoby ze sociokulturně znevýhodněného prostředí.

(Zdroj: § 33, Zákona č. 435/2004 Sb.)

Při porovnání cílových skupin – tedy objektů působení poradců, nacházíme celou řadu shodných znaků, podle kterých bychom nezaměstnanou osobu mohli zařadit do první i druhé formy poradenství. Shodnými znaky může být evidentně věk, zdravotní znevýhodnění, sociální znevýhodnění, krizové situace apod. Znaků, které se naopak neshodují je méně a patří mezi ně například osoby mladší 20 let nebo těhotné ženy a kojící matky. Na tyto je formálně zaměřeno poradenství a zvýšená péče jen podle Zákona o zaměstnanosti (v případě jejich evidence úřadem práce). Lze konstatovat, že většině zmíněných cílových skupin se mohou věnovat poradci obou dvou poradenských systémů, hlavní podmínkou realizace poradenství podle Zákona o zaměstnanosti je však nezaměstnanost příslušníka cílové skupiny. Formálně tedy můžeme konstatovat, že poradci provádějící poradenství podle Zákona o zaměstnanosti pracují s obdobnými, či stejnými cílovými skupinami jako jejich kolegové, provádějící poradenství sociální (dle Zákona o sociálních službách), ale sociální znevýhodnění je v tomto případě

prohloubeno ještě faktorem nezaměstnanosti (tedy dalším znevýhodňujícím prvkem). Na straně druhé je toto poradenství zaměřeno více specificky a směřuje především k eliminaci prvku nezaměstnanosti a řešení sociálních problémů je až sekundární. Vychází tedy z předpokladu (i když ne vždy), že vyřešení nezaměstnanosti příslušníka cílové skupiny povede následně k posunu v řešení jeho dalších sociálních problémů.

2.6 Legislativní požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců u obou druhů poradenství.

V níže uvedených podkapitolách identifikuji zákonné požadavky na kvalifikaci poradců v obou srovnávaných druzích poradenství. Již konkrétně se zde zabývám srovnáváním kvalifikací poradců v sociálních službách a poradců pracujících jako dodavatelé služeb pro Úřad práce ČR. Tito poradci jsou většinou zaměstnanci organizací, které pracují pro Úřad práce na základě uzavřené smlouvy, jejímuž podpisu předchází výběrové řízení.

2.6.1 Organizace zaměstnávající poradce pro práci s nezaměstnanými

Tabulka č. 4 – Organizace zaměstnávající poradce (vlastní zpracování)

Organizace zaměstnávající poradce pro práci s nezaměstnanými				
Druh organizace	prováděná poradenská činnost	zákonem požadovaná kvalifikace poradce	povinné vzdělávání	sledovaná kvalita
Sociální služby (odborné poradenství)	odborné sociální poradenství dle Zákona 108/2006 Sb.	Ano – podle Zákona 108/2006 Sb.	ano - minimálně 24 hodin/rok, povinnost organizace zajistit, akreditované kurzy	ano, přinejmenším Standardy kvality sociálních služeb
Úřad práce ČR	poradenství pro nezaměstnané dle Zákona 435/2004 Sb.	ne	ne	ne

Dodavatelé Úřadu práce (odborná pracoviště)	poradenství pro nezaměstnané dle Zákona o zaměstnanosti	ne	ne	ne
Ostatní organizace - spolky, o.p.s., korporace, OSVČ, církevní organizace... (bez registrace sociální služby)	poradenství pro nezaměstnané - většinou v souladu se schváleným grantem nebo rozpočtem	ne	ne	ne
Agentury práce	poskytují zprostředkování práce – ziskové i neziskové	VŠ+2 roky praxe nebo SŠ+5 roků praxe	ne	částečně – dohled státu, povolení MPSV

2.6.2 Atributy kvalifikace poradců dle Zákona 108/2006 Sb. O sociálních službách

Rozdílem mezi oběma systémy poradenství je, že podle dikce Zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách jsou jednoznačně dány skutečnosti, týkající se kvalifikace a zabezpečení úrovně a kompetencí sociálních pracovníků, které naopak Zákon č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti (ani Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce) neupravuje. Konkrétně se jedná o podmínky k výkonu práce sociálního pracovníka (kvalifikaci) a vzdělávání sociálních pracovníků:

- a) v §109 ZOS jsou jasně definovány činnosti, které vykovává sociální pracovník – mezi nimi je uvedeno poradenství (jedinou výjimku tvoří základní sociální poradenství, které může provádět i pracovník v sociálních službách, ale jen pod dohledem sociálního pracovníka - §116 odst.1, písm. d). ZOS)
- b) v §110 ZOS jsou stanoveny předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka - bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost
- c) odborná způsobilost je jasně definována jako
 - o vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku,

sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

- vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,
 - absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),
 - absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.
- d) V § 111 ZOS je dále nařízena povinnost zaměstnavatele sociálního pracovníka zajistit mu vzdělávání nejméně 24 hodin v roce, přičemž zákon přímo stanovuje i formy vzdělávání, povinnost akreditace a další detaily týkající se tohoto vzdělávání
- e) Další opatření, kterými je legislativně zabezpečována úroveň poradců – sociálních pracovníků jsou stanovena prováděcí vyhláškou k ZOS - Vyhláška 505/2006 Sb. – příloha vyhlášky č. 2. Zde jsou vyjmenovány závazné standardy pro poskytovatele sociálních služeb. Problematiky řešené v této práci se týká standard číslo 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců. V kritériích tohoto standardu, která musí sociální služba splňovat je uvedeno:
- Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;

- Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.
- Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje
- Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje
- Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (sem patří i výkon supervize).

Na základě výše uvedených skutečností je tedy možno konstatovat, že mezi těmito dvěma liniemi poradenství pro nezaměstnané existuje evidentní kvalitativní rozdíl v požadavcích na způsobilost, kvalifikaci, odbornost, kompetence, další vzdělávání a organizaci práce. Obdobná či úplně shodná práce, vykonávaná dle Zákona 108/2006 Sb. O sociálních službách má požadavky na tyto kategorie jasně definovány a vyžadovány (např. při inspekcích kvality sociálních služeb nebo při výběrových řízeních na personální obsazení pracovních pozic). Při zjištění nedostatků jsou tyto postihovány a je vynucována určitá úroveň kvality v této oblasti. Poradenství pro nezaměstnané, které je prováděno v souladu se Zákonem č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti (nebo i mimo něj) tyto problematiky neřeší. Podle tohoto zákona a prováděcí vyhlášky může Úřad práce dokonce tyto činnosti prostřednictvím písemné dohody nechat provádět jiné odborné zařízení. Konkrétní prověření odbornosti nebo kompetentnosti tohoto zařízení nebo jeho zaměstnanců zákon ani prováděcí vyhláška neřeší. Bývají však v určité míře specifikovány v zadávací dokumentaci určené pro výběrové řízení tohoto dodavatele služeb.

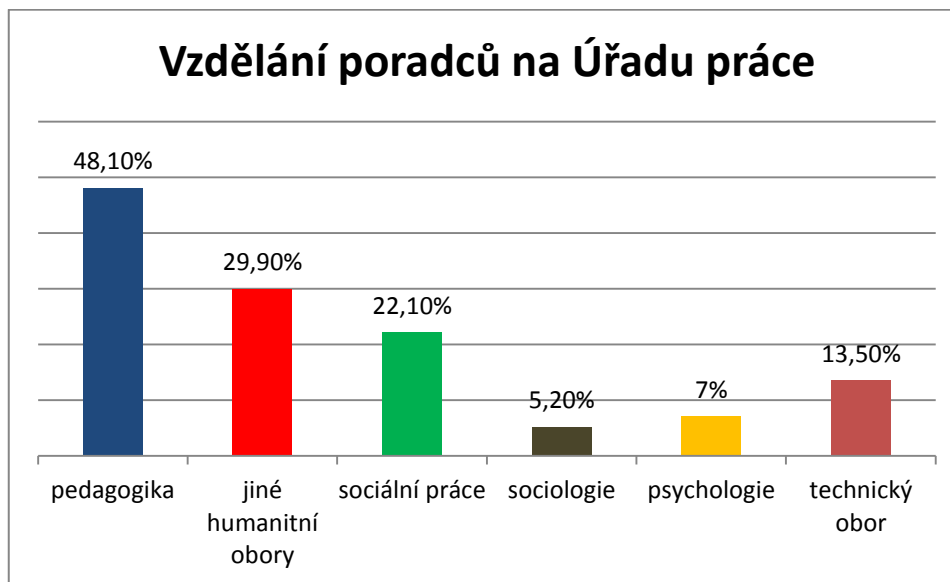
2.6.3 Atributy kvalifikace poradců pracujících podle Zákona č. 435/2004 Sb., O zaměstnanosti

2.6.3.1 Kvalifikace poradců Úřadu práce

Zaměstnanci Úřadu práce České republiky se řídí Zákonem č. 234/2014 Sb. O státní službě. Tato právní normy jim vytváří podmínky pro možnost prohlubování vzdělávání v jejich oboru, náklady na prohlubování nese služební úřad. Ke zvyšování (vyšší stupeň vzdělání) vzdělání na náklady úřadu musí mít zaměstnanec povolení. Zákon upravuje podmínky a úhradu nákladů v případě, že zaměstnanec odejde ze státní služby před stanovenou lhůtou. (Zákon č. 234/2014 Sb. O státní službě - § 107-109).

Odborným vzděláváním poradců Úřadu práce České republiky se zabývala Drahoňovská, která provedla šetření na poradenských pracovištích ve všech krajích České republiky ve své analýze z roku 2012 uvádí: „Celkově je u poradců převažující vysokoškolské vzdělání, a to u 66,2 % respondentů. Jen minimum poradců uvedlo vyšší odborné vzdělání (6,5 %). 22,1 % má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské.“ (Drahoňovská 2012, s. 7).

Tabulka č. 5 – Graf vzdělání poradců na úřadu práce (Drahoňovská 2012, s. 7)



Další podstatnou informaci, kterou nám poskytlo šetření Drahoňovské je informace o účasti poradců na dalším odborném vzdělávání ve svém oboru: „Mapováním dosavadní účasti na kurzech zaměřených na kariérové poradenství bylo zjištěno, že průměrně 1/5 poradců (19,5 %) ÚP žádný kurz na téma kariérového poradenství neabsolvovala. Další pětina poradců absolvovala jeden kurz (20,8 %), 37 %

absolvovalo mezi dvěma až pěti kurzy a 22,1 % absolvovalo více než pět kurzů“.
(Drahoňovská 2012, s. 29).

2.6.3.2 Atributy kvalifikace poradců u dodavatelů služeb poradenství Úřadu

Práce ČR a Zákon č. 137/2006 Sb., O veřejných zakázkách

Podle Zákona o zaměstnanosti (§105) může Krajská pobočka Úřadu práce poradenství zabezpečit prostřednictvím dodavatele a hradit náklady vzniklé v souvislosti s touto činností. Dohoda o zabezpečení poradenství musí být uzavřena písemnou formou a musí jí předcházet řádné výběrové řízení v souladu se Zákonem č. 137/2006 Sb., O veřejných zakázkách. Dodavatel musí splňovat zákonem požadovanou kvalifikaci pro plnění veřejné zakázky, která se však týká:

- Základních kvalifikačních předpokladů pro veřejnou zakázku (§53) – je bezúhonný (u právnické osoby statutární orgán), není v insolvenční, není vedeno kárné řízení, není v rejstříku osob se zákazem veřejných zakázek, apod.
- Profesionálních kvalifikačních předpokladů (§54) – oprávnění k podnikání či činnosti, případná oprávnění a licence, je-li třeba doklad o členství v komorách, doklad o kvalifikaci odpovědné osoby podle zvláštních předpisů (například autorizovaný architekt), doklad o schopnosti zabezpečit ochranu utajovaných informací. (Konkrétně jde o akreditace vzdělávacích programů. Licence nebo akreditace profesní komory poradců není vyžadována).
- Technických kvalifikačních předpokladů (§55) – seznam již realizovaných dodávek v posledních tří letech, seznam techniků a útvarů, kontrolu výrobní kapacity, vzorky, popisy, fotografie, doklady o shodě výrobků. (V této části může být více specifikován požadavek na konkrétní kvalifikaci poradce).

(Zdroj: Zákon č. 137/2006 Sb., O veřejných zakázkách)

Například dle Zadávací dokumentace veřejné zakázky Recept na úspěch v Jihomoravském kraji bylo v rámci technických kvalifikačních předpokladů požadováno předložení pracovní smlouvy a dokladů o kvalifikaci u projektového (VŠ a 2 roky praxe) a finančního manažera (SŠ a 2 roky). Dále předložení čestného prohlášení, že se na projektu bude podílet nejméně 1 odborný psycholog, 1 poradce trhu práce a 1 asistent. U poradce trhu práce byla dále specifikována kvalifikace – střední

škola s maturitou (bez požadavku jakékoliv praxe) a stanovena odpovědnost – individuální poradenství, motivační program, zprostředkování zaměstnání. (Zdroj: https://mpsv.ezak.cz/document_download_7822.html)

Zákon o veřejných zakázkách přímo stanovuje (§50 odst.5), že kvalifikace dodavatele nemůže být předmětem hodnotících kritérií. Z tohoto vyplývá, že dodavatel poradenských aktivit, chce-li se zúčastnit výběrového řízení na zakázku Úřadu práce musí kritéria splnit v té podobě, jak je požaduje zadávací dokumentace a tím pouze splnil podmínky pro možnost zúčastnit se. Na vyšší kvalifikaci, odbornost, praxi a kompetence se v rámci výběru dodavatele tedy nesmí přihlížet.

Základními hodnotícími kritérii je pak ve veřejných zakázkách ekonomická výhodnost nabídky nebo cena. Kvalita či úroveň kvalifikace a kompetence poradce, který je klíčovou postavou při práci s klientem tedy ve výběrovém řízení nehrají podstatnou roli. Logicky nás to může vést k úvahám, že i snahou zájemce o veřejnou zakázku bude zaměstnat na pozici poradce pracovníka pouze s minimálním požadovaným vzděláním místo kompetentního odborníka. Tato situace by se mohla změnit, pokud by kvalifikace a kompetence (případně požadavek určité certifikace) byly součástí prokazované kvality práce zájemce o dodávky poradenství pro Úřad práce a kvalita by tvořila výběrové kritérium veřejné zakázky.

Paradox, vytvářející argument pro nastavení kvalifikační a kompetenční úrovně poradců pracujících u potenciálních dodavatelů poradenských služeb pro Úřad práce, vyplývá z §50, písmene 4, Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Ve znění tohoto zákonného ustanovení je uvedeno, že veřejný zadavatel není oprávněn stanovit takové kvalifikační předpoklady, které by vedly k podstatnému omezení hospodářské soutěže, a současně by kvalifikační předpoklady bylo vzhledem k potřebám zadavatele možné nahradit stanovením odpovídajících smluvních podmínek. Dá se tedy předpokládat, že při zadávání veřejných zakázek budou některé požadavky na kvalifikace (členů realizačního týmu včetně poradců) zadávány pouze obecně nebo na minimální úrovni, aby nemohl být tvůrce zadávací dokumentace obviněn, že požadavkem konkrétní kvalifikace výběrové řízení připravuje „na míru“ konkrétnímu zájemci a tím se dopouští trestného činu Sjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě dle §256 zákona 40/2009 Sb., Trestní zákoník. Tato skutečnost může mít negativní vliv na úroveň kvality práce poradce s klientem.

2.7 Národní soustava povolání

2.7.1 Specifikace Národní soustavy povolání

Národní soustava povolání (NSP) prostřednictvím sektorových rad monitoruje a eviduje požadavky na výkon jednotlivých povolání na trhu práce. Vzniká tak otevřená, všeobecně dostupná databáze povolání, která se snaží aktuálně reagovat na aktuální dění na pracovním trhu. Databáze Národní soustavy povolání se stává zdrojem informací pro oblasti lidských zdrojů a profesního vzdělávání ve všech jeho stupních, posiluje role zaměstnavatelů a stává se základnou pro budoucí mobilitu a flexibilitu na trhu práce v kontextu celé Evropské unie. Národní soustavu povolání - projekt Ministerstva práce a sociálních věcí (který je spolufinancován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky) realizuje konsorcium, jehož členové jsou Svaz průmyslu a dopravy České republiky, Hospodářská komora České republiky a Trexima s.r.o.

Popsané karty povolání a jejich typové pozice a uváděné podmínky a požadavky nestanovují žádný závazný standard pro práci v popsáných oborech. U většiny povolání (nenařizuje-li to konkrétní právní předpis) není tedy závazné mít pro vykonávání uvedeného povolání uvedenou kvalifikaci. (Zdroj: <http://katalog.nsp.cz>)

2.7.2 Typová pozice Kariérový poradce pro zaměstnanost

V databázi této Národní soustavy povolání existuje karta povolání Kariérový poradce a dále v rámci této karty typová pozice Kariérový poradce pro nezaměstnanost - Kariérový poradce pro zaměstnanost poskytuje služby zaměřené na pomoc jednotlivcům libovolného věku při výběru jejich povolání, aktivizuje jedince při vyhledávání vhodného zaměstnání a podporuje je ve zvládnutí jejich profese a v řízení a rozvoji jejich kariéry. K této pozici jsou stanoveny konkrétní:

- Pracovní činnosti
- Pracovní podmínky
- Kvalifikační požadavky
- Zdravotní podmínky

Nejvhodnější (doporučenou) školní přípravu dle Národní soustavy kvalifikací poskytují obory:

- Vyšší odborné vzdělání v oboru sociální práce a sociální pedagogika (7532N)
- Bakalářský studijní program v oboru pedagogika (7501R)
- Bakalářský studijní program v oboru sociální politika a sociální práce (6731R)
- Bakalářský studijní program v oboru specializace v pedagogice (7507R)

(Zdroj : http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102347&kod_sm1=48)

2.8 Národní soustava kvalifikací

2.8.1 Specifikace Národní soustava kvalifikací

Národní soustava kvalifikací je státem podporovaný a občany i zaměstnavateli využitelný registr profesních kvalifikací existujících na pracovním trhu v ČR. Umožňuje zájemcům získat celostátně uznávané osvědčení o jejich profesní kvalifikaci (aniž by museli absolvovat formální vzdělávací přípravu). Je určena pro ty, kteří chtějí získat konkrétní kvalifikaci, především z důvodu požadavků zaměstnavatele nebo legislativy (kvalifikaci pro výkon povolání vyžaduje právní norma nebo jde o podmínku pro získání vázané či řemeslné živnosti). Rozvoj a implementaci Národní soustavy kvalifikací zajišťuje projekt MŠMT financovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Řešitelem projektu je Národní ústav pro vzdělávání.

Národní soustava kvalifikací obsahuje databázi kvalifikací a k nim náležících kvalifikačních standardů, hodnotících standardů a autorizovaných osob, které mohou provádět ověřování hodnotících standardů a na základě jejich výsledků vystavovat osvědčení o získané kvalifikaci (které má formu veřejné listiny).

2.8.2 Profesní kvalifikace NSK - Kariérový poradce pro zaměstnanost (kód: 75-005-R)

Dne 28.4.2015 byla schválena profesní kvalifikace Kariérový poradce pro zaměstnanost (kód: 75-005-R), a to ve kvalifikační úrovni 6, což odpovídá vysokoškolskému vzdělání v bakalářském studijním programu.

K získání uvedené kvalifikace je třeba u zkoušky prokázat znalosti následujících odborných způsobilostí:

- Orientace v teorii a metodách kariérového poradenství
- Vyhledávání, tvorba a poskytování kariérních informací pro přímou i bezkontaktní kariérovou práci s klientem (jednotlivcem i skupinami)
- Uplatňování metod, technik a postupů základní kariérové diagnostiky
- Vedení poradenského rozhovoru s cílem získat základní kariérové informace
- Kariérová práce s jednotlivcem a se skupinou, individuální plány, metody skupinové kariérní práce
- Vedení evidencí, systemizace kariérových informací na regionální úrovni, práce s potenciálními zaměstnavateli
- Skupinové a individuální poradenství o možnostech profesního uplatnění uchazečů o zaměstnání
- Orientace v přehledech, statistikách, analýzách a prognózách trhu práce
- Posuzování vhodnosti pracovních míst z hlediska kvalifikace, praxe a preferencí uchazeče

(Zdroj : <http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1539>

Karierovy_poradce_pro_zamestnanost/kvalifikacni-standard)

Ve výše uvedených odstavcích jsem se věnoval kvalifikaci poradců, jako jednomu z předpokladů pro tuto pracovní pozici. V následující části práce bych chtěl přejít k pojmu, který je z hlediska dosažení cíle této práce podstatnější – ke kompetencím poradce.

2.9 Kompetence

2.9.1 Kompetence poradce

Na tomto místě chci rovněž objasnit, jak je v této práci vnímán samotný pojem „kompetence“, jehož význam v českém jazyce může být vykládán rozdílně. Výstižnou definici tohoto pojmu, předkládá František Hroník: „Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ (Hroník 2007, s. 61)

Kompetenci v rámci této práce chápu jako určitou způsobilost (nikoliv pravomoc k určitému úkonu – což je jiný výklad pojmu), kterou můžu spolu s Kubešem, Spillerovou a Kurnickým a jejich odkazem na Boyatzise a Woodruffa definovat následovně: „K pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití přispěl Boyatzis (1982) mimo jiné i tím, že od začátku zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit a schopnostmi (a dalšími kvalitami), které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Jinými slovy rozlišuje mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést) a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Odlišení „procesu od výsledku“ vedlo k následující definici pojmu kompetence: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl.“ Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku“. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26)

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 30):

1. **Motivy.** Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které pro něho představují výzvu.
2. **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, neovládne své emoce a rozkřikne se na kolegy a podřízené, když nesplní úkol podle jeho představ. Na druhé straně člověk s vysokou sebekontrolou, i když by nebyl spokojený s vývojem situace, nedal by tuto skutečnost emocionálně najevo nebo by o emocích hovořil s klidem.

3. Vnímání sebe samotného. Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
4. Vědomosti. K nim patří všechny poznatky nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují právě množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.
5. Dovednosti. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti, související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností.

Pro účely této práce budu tedy kompetenci chápat jednoznačně jako propojení osobnostní charakteristiky člověka, jeho zkušenosti, vědomosti a dovednosti (kvalifikační předpoklady), vyúsťující do chování, které vede k úspěšnému dosažení cíle. Tento způsob pohledu na kompetenci, je graficky a v hierarchickém členění znázorněn níže.

Tabulka č. 6 - Model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.27)



2.9.2 Poradenské dovednosti

Poradenské dovednosti jsou jednou z podstatných součástí celkové kompetentnosti poradce. Dovedností jako součástí kompetence se budeme zabývat

v následujících kapitolách. Odborná literatura však někdy problematiku dovedností řeší samostatně a zaměřuje se (v souvislosti s tímto pojmem) spíše na osvojení a znalost technik. Osobně se domnívám, že dovednosti bychom měli posuzovat především v kontextu kompetencí, jelikož samotné zaměření na znalost techniky a její používání ještě nevede k efektivnímu využití dovednosti a k dosažení cíle. Jako příklad mohu uvést Culleyové a Bonda, kteří poradenské dovednosti dělí na:

- Dovednost sledování
- Pozorování klienta
- Dovednost naslouchání
- Reflektivní dovednosti
- Zjišťovací dovednosti

Culleyová a Bond o své knize, ve které se zabývají poradenskými dovednostmi a integrativním přístupem v poradenství tvrdí, že: „Tato kniha se bude v první řadě zabývat tím, jak porozumět smyslu různých poradenských dovedností a jak si osvojit a používat příslušné techniky. Zaměření na techniky je v knize na toto téma nevyhnutelné. Nechceme však ztrácet ze zřetele přítomnost a vliv osoby, která tyto techniky používá. Záměrně nezáměrně budete používat své vlastní životní zkušenosti, aby vám pomohly při rozhodování, jaké strategii dát přednost“ (Culley, Bond 2008, s. 13)

2.9.3 Profesionalita poradce

Poměrně striktní vymezení kvalifikačních předpokladů dané Zákonem o sociálních službách a poměrně volné požadavky dle Zákona o zaměstnanosti a s ním spojené široké spektrum úrovně vzdělání, variability oborů vzdělání i délky praxí vede k úvahám o úrovni profesionality jednotlivých poradců, a to v rozmezí od výše uvedených oblastí práce poradců až po individuální úroveň.

Armstrong vystihuje podstatu profesionální práce pomocí definice Hayesova výboru: „Práce vykonávaná odborníkem, profesionálem se zpravidla vyznačuje svou vazbou na soustavu základních pojmů spojených spíše se zkušeností než nahodilou reakcí na události nebo uplatnění stanovených postupů. Tak vysoká úroveň zvláštní schopnosti je odrazem kvalifikovaného uplatňování specializovaného vzdělání, výcviku

a zkušeností. Měla by být doprovázena smyslem pro odpovědnost a akceptování uznávaných norem.“ (Armstrong 2002, s.115)

Jedním z významů profesionalizace je podle Palána: „Proces získávání kompetencí k výkonu určitých pracovních činností nebo povolání. Vymezuje se vztah mezi přípravou a zaměstnáním tím, že se zdůrazňuje význam profesních zkušeností a způsobilostí získávaných v pracovních situacích. Roste tím váha zaměstnavatelů, po kterých se požaduje, aby v procesu profesionalizace jednotlivců spolupracovali s institucemi profesní přípravy, eventuálně ji nahradili firemním vzděláváním.“ (Palán 2002, s. 172)

Organizacím, které poradenství poskytují legislativa přímo nenařizuje mít pro pracovní pozici poradce zpracovaný profesiogram, který vzniká na základě analýzy práce a popisuje popis pracovní činnosti v kombinaci s fyzickými a psychickými předpoklady k jejímu výkonu (v rámci konkrétní organizační kultury a potřeb organizace. V rámci Standardu č.9, uvedeném ve vyhlášce 505/2006 Sb, - Personální a organizační zajištění sociální služby však existuje kritérium, které jakousi obdobu profesiogramu vyžaduje: „Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována“. Současná personalistika místo profesiogramu častěji využívá kompetenčních modelů, kterými se v této práci zabývám níže.

Profesionalitou v pomáhajících profesích se zabývá Kasáčová, která přisuzuje každé profesi, bez rozdílu, jistá obecná specifika, která nazývá úrovně profesionality. Jsou jimi:

- Individuální úroveň profesionality – sem řadí charakteristiky profesionála a osobnostní předpoklady, které jsou pro jeho profesi nezbytné.
- Společenská úroveň profesionality – slouží k formulaci úkolů a povinností profesionála a zahrnuje také akceptovatelné normy jeho profesionálního chování.

- Kvalifikační úroveň profesionality – je poslední z úrovní a vymezuje konkrétní vzdělání, které je od profesionála vyžadováno (úroveň vzdělání, jeho typ, specializace a požadavky na možný další kvalifikační postup).

Jednotlivé úrovně profesionality všeobecně, tj. individuální, společenskou a kvalifikační, je možné vyjádřit ve třech dimenzích. Každá má cíl, který představuje vyjádření rozměru profesionality v určitých znacích profesionality.“ (Kasáčová, 2006, s.21).

Profesionalita poradce je tedy tvořena především jeho kvalifikací (vzděláním), znalostmi, schopnostmi a individualitou, ale také vztahem k sociálním normám a konkrétním situacím. Takto definované vnímání profesionality poradce je velmi blízké přístupu založenému na kompetencích.

2.9.4 Kompetenční model

Kompetenční model tvoří profil jednotlivých kompetencí k výkonu určité pozice nebo funkce. Vytvořením funkčního kompetenčního modelu pro pozici poradce pro práci s nezaměstnanými vznikne personální nástroj využitelný téměř pro všechny personální činnosti, které v poradenských organizacích probíhají. Při vytváření modelu je třeba vycházet především z požadavku zadavatele poradenské zakázky. Kompetenční model je přehledem nejen kompetencí, ale i stupňů jejich úrovně pro jednotlivé pozice. Kompetenční model propojuje obchodní a personální strategii organizace poskytující poradenství, a tím je schopen působit i jako nástroj konkurenčního boje při výběrových řízeních.

2.9.5 Využití kompetenčního modelu

V oblasti řízení lidských zdrojů můžeme využít kompetenčního přístupu při:

- získávání a výběru pracovníků
 - rozvoji a vzdělávání pracovníků
 - hodnocení
 - kariéřním růstu a plánování postupu vycházejícím z hodnocení pracovníků
- (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.138-145)

Pro účely vytvoření systému kompetenčního modelu poradce se budu opírat o využití kompetenčního přístupu v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Nechci však opomenout ani ostatní výše uvedené personalistické činnosti, které jsou navzájem úzce propojeny. Jako příklad mohu uvést získávání a výběr pracovníků. Přístup v této oblasti by měl být rovněž zaměřený na naplnění požadavků kompetenčního modelu. Například jednotně zpracovaný postup behaviorálního pohovoru s uchazečem a jeho vyhodnocení (třeba i pomocí výběrového nástroje - testu - začleněného do e-developmentu) by mohl přinést společnosti nemalé úspory času a financí.

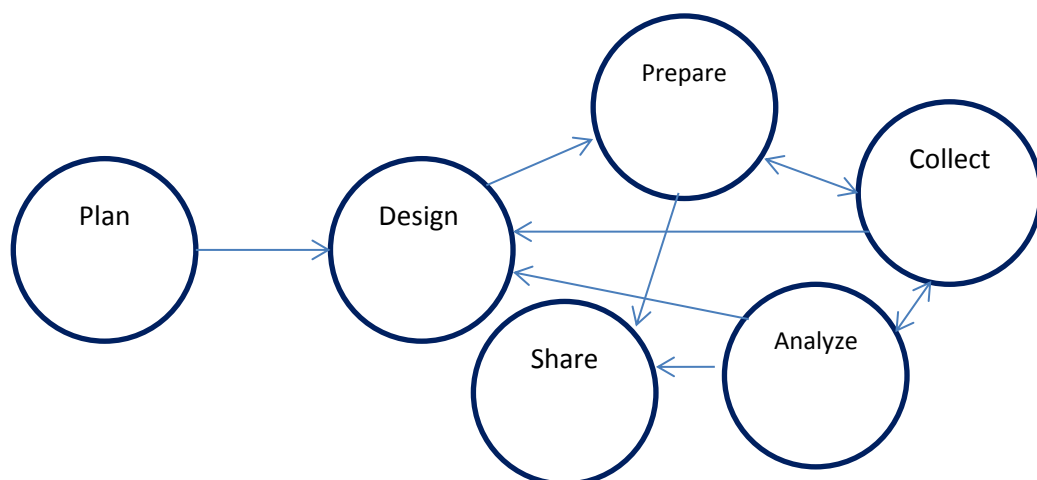
3 Výzkumná část

3.1 Metodologie výzkumu

V předcházejících kapitolách jsem objasnil problematiku, kterou se v práci zabývám a cíle této práce. Hlavním cílem této práce je analýza kvalifikačních potřeb v oblastí působnosti poradců pracujících s nezaměstnanými mimo sféru působnosti Zákona číslo 108/2006 Sb. O sociálních službách a na jejím základě navrzení kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici, a to v rámci konkrétní organizace – Počítačová služba s.r.o. Pro výzkumné šetření, jehož cílem je zjistit, jakým způsobem se problematika kvalifikace a kompetencí poradců projevuje v konkrétní organizační kultuře, jak je tam tato problematika vnímána a zda je vůbec řešena, jsem zvolil jeden ze základních typů výzkumu v rámci kvalitativního přístupu – případovou studii. Tato studie by měla vytvořit podklady pro následné vytvoření kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu poradce v tomto konkrétním organizačním prostředí. Důvodem volby tohoto typu výzkumu je především malá možnost kontroly nad fenoménem kvalifikace a kompetentnosti poradců v rámci mnoha subjektů (neziskových i komerčních organizací pracujících s nezaměstnanými v rámci České republiky). Tento postup je v souladu s postupem při plánování případových studií podle Roberta Yina (Yin 2009, s.2), který popisuje postup plánování případové studie především jako:

- Stanovení výzkumné otázky nebo důvodu pro případovou studii
- Rozhodnutí proč použít případovou studii a ne jinou metodu
- Pochopení silných stránek a omezení případové studie

Tabulka č. 7 - Schéma tvorby případové studie podle Yin, K., Case study research. Design and method.



3.2 Výzkumný problém a cíl výzkumu

Cíl této diplomové práce není zcela shodný s cílem výzkumu. Cílem práce je analýza kvalifikačních potřeb a na jejím základě navržení kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu – uvedená činnost bude praktikována právě na základě výstupů provedeného výzkumu. Samotný výzkum se s cílem diplomové práce překrývá v oblasti analýzy kvalifikačních potřeb a vytváří podklady pro tvorbu kompetenčního modelu.

Základní výzkumnou otázkou je: „Jak jsou nastaveny kvalifikační a kompetenční požadavky poradců ve společnosti Počítačová služba s.r.o.?”

Díličními výzkumnými otázkami jsou:

1. Jaké jsou představy o vhodných kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na poradce ve společnosti Počítačová služba s.r.o.?
2. Které kompetence poradců jsou považovány za klíčové?
3. Jak jsou nastaveny současné požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců a jak jsou měřeny?
4. Existují rozvojové potřeby v oblasti kvalifikace a kompetencí?

3.3 Design a příprava výzkumu

Při designování výzkumu v rámci případové studie využiji principu triangulace, a to z důvodu minimalizace zkreslení dat. Princip triangulace bude uplatněn v oblasti:

a) Metod (technik) sběru dat

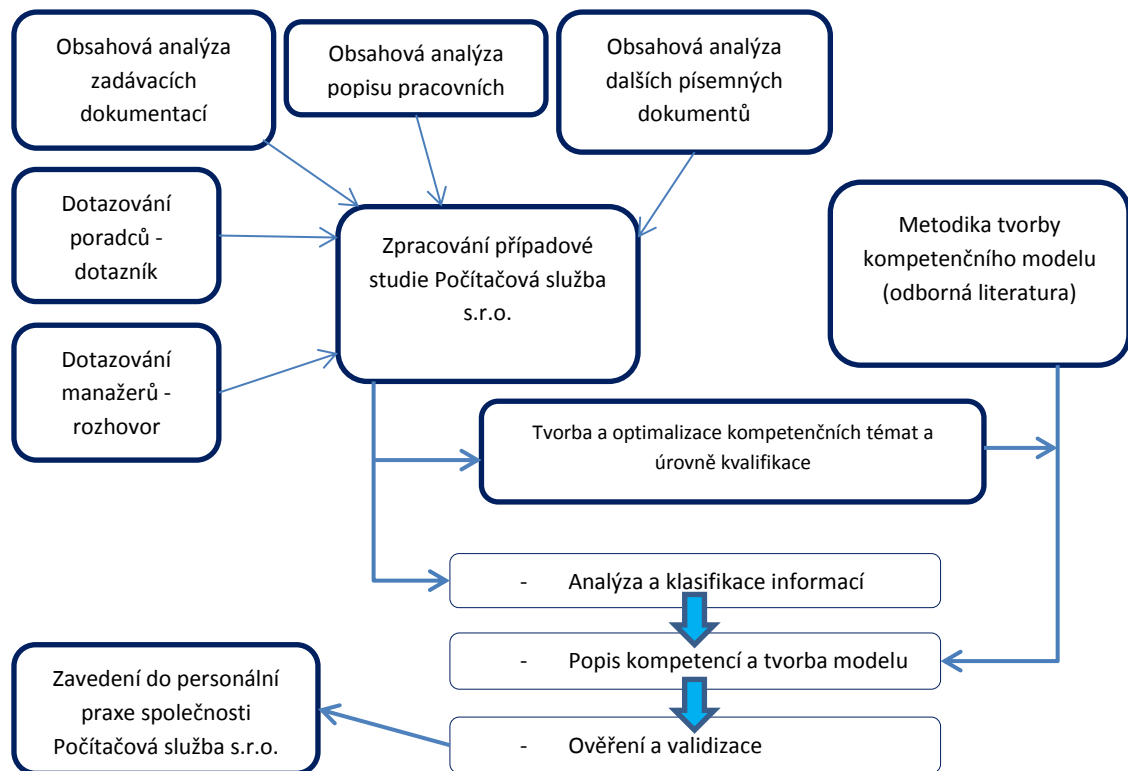
- obsahová analýza dokumentů
- hloubkový rozhovor – polostrukturované interview
- strukturovaný dotazník

b) Zdrojů dat

- Dokumentace
 - Zadávací dokumentace regionálních individuálních projektů realizovaných Počítačovou službou s.r.o. (jako dodavatelem poradenských aktivit)
 - Popis pracovní pozice
 - Dalšíh písemností (nezávislé dotazníkové šetření fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity – Hodnocení projektu „Kariéra bez bariér“

- Poradci (5 poradců)
- Manažer (personální manažer firmy)

Tabulka č. 8 - Schéma designu případové studie a jejího propojení do procesu tvorby kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu (vlastní zpracování)



3.4 Realizace výzkumu a výzkumný vzorek

V rámci výzkumu bude provedena deskripce organizačního prostředí společnosti Počítačová služba s.r.o. se zaměřením na identifikaci hlavních znaků firemní kultury, poslání, vize a dlouhodobých podnikatelských záměrů a realizace poradenské činnosti. Dále deskripce realizace aktivit (regionálních individuálních projektů Úřadu práce ČR) které souvisí s prací poradců.

3.4.1 Obsahová analýza dokumentů

Obsahová analýza (analýza dokumentů) je podmíněna zajištěním zdrojů dat a výchozích materiálů pro analýzu dokumentů. Obsahová analýza dokumentů je součástí případové studie a v kontextu této práce není vnímána jako samostatný typ výzkumu ve smyslu jak jej chápe Miovský (Miovský 2006, s. 93)

Stanovení postupu při obsahové analýze získaných dokumentů:

- V dokumentech (především v obsahově širokých) proběhne selekce dat, která nesouvisí se zkoumanou problematikou a k analýze budou vybrány jen části textu týkající se práce poradců, jejich kvalifikace a kompetencí – tímto proběhne redukce.
- Dále budu postupovat podle Miovského:
 - V redukovaném textu bude provedeno kódování kvalitativních dat
 - Následně bude provedena tvorba jednotlivých kategorií podle významu jednotlivých kódů a cílů výzkumu (seskupování kódů do trsů)
 - Kategorie a jejich interpretace by měla směřovat ke vzniku jednotlivých kompetenčních témat a zajištění odpovědí na výzkumné otázky. (Miovský 2006, s. 238 - 241)
 - U dokumentů „Zadávací dokumentace“ a „Popis pracovní pozice poradce“ budu postupovat induktivně.
 - U dokumentu „Analýza dotazníkového šetření, realizovaného v souvislosti s projektem Kariéra bez bariér“ budu postupovat odlišně než u výše uvedených dokumentů, a to pomocí deduktivně-induktivního postupu. Z částí dokumentu, které celkově hodnotí práci poradce budu vybírat jednotlivé kategorie hodnocení a v nich dále identifikovat jednotlivé výroky související s prací poradce. Z těchto hodnocení pak budu konstruovat kategorie jako podklad pro tvorbu kompetenčního modelu a odpovědi na výzkumné otázky.

Tabulka č. 9 – Přehled zajištěných písemných dokumentů pro obsahovou analýzu (vlastní zpracování)

Název písemného dokumentu	Druh dokumentu	Znaky dokumentu
Zadávací dokumentace Regionálních individuálních projektů Úřadu práce, které realizovala společnost Počítačová služba s.r.o.	Zadávací řízení veřejné zakázky <ul style="list-style-type: none"> - Kariéra bez bariér - 45+ v Jihomoravském kraji - Zkušenost výhodou - Sladění práce a rodiny - Po roce do práce 	Písemné dokumenty (původně v digitalizované formě), veřejně přístupné na https://mpsv.ezak.cz/ a na http://www.esfcr.cz/

Popis pracovní pozice poradce	Součást pracovní smlouvy uzavřené mezi Počítačovou službou s.r.o. a poradcem	Písemný dokument
Analýza dotazníkového šetření, realizovaného v souvislosti s projektem Kariéra bez bariér	Zpráva o výsledku šetření. Realizátor Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity na zakázku Grantové agentury ČR	Písemný materiál, poskytnutý společností Počítačová služba.

3.4.2 Hlubkový rozhovor – polostrukturované interview

V rámci pořizování dat budu realizovat hlubkový rozhovor s manažerkou společnosti Počítačová služba s.r.o., která je přímo odpovědná za personalistiku – výběr zaměstnanců a veškeré personální činnosti. Mimo tuto pozici vykonává i výkonnou pozici krajské ředitelky, pracuje tedy i jako přímá nadřízená některých poradců, které řídila i z pozice osoby odpovědné za dodávku poradenských aktivit v regionálních individuálních projektech Úřadu práce ČR. Tuto osobu neoznačuji jako potencionálního účastníka výzkumu, a to proto, že mám zajištěný předběžný souhlas s poskytnutím interview.

Interview bude pořizeno jako polostrukturované, a to podle schématu:

- Zajištění souhlasu s poskytnutím interview a objasnění účelu
- Technické zajištění interview – prostředí, záznam na diktafon
- Vlastní rozhovor a jeho struktura
 - a. Výzva k objasnění personální strategie
 - b. Jaké jsou představy o vhodných kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na poradce ve společnosti Počítačová služba s.r.o.?
 - c. Které kompetence poradců jsou považovány za klíčové?
 - d. Jak jsou nastaveny požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců a jak jsou měřeny?
 - e. Existují rozvojové potřeby v oblasti kvalifikace a kompetencí?

Zjištěná data budou z pořízené nahrávky převedena do textu pomocí transkripce. V textovém materiálu bude provedeno kódování a dále kategorizace a zpracování viz kapitola 3.4.1. - text bude podroben obsahové analýze.

3.4.3 Strukturovaný dotazník

Strukturovaný dotazník je metodou, která má blízko ke kvantitativním metodám. V rámci pořizování dat pro případovou studii volím tuto metodu jako doplňkovou metodu, užitou z důvodu:

- zajištění triangulace
- zapojení samotných poradců do procesu pořizování dat
- získání dat pro transkripci prostředí v rámci případové studie
- validizaci dat zpracovaných v jednotlivých kategoriích (vzniklých obsahovou analýzou dokumentů a z interview)

Cílem použití dotazníku je zjistit:

- Aktuální kvalifikaci poradců
- Zda poradci svou kvalifikaci považují za dostatečnou
- Zájem o vzdělávání a rozvoj v oboru
- Které oblasti svých znalostí by potřebovali rozvíjet
- Jaké vlastnosti poradce mohou ovlivňovat kvalitu práce
- Co poradce na této práci baví
- Dále se mají poradci vyjádřit k potřebné úrovni (škála) jednotlivých kompetencí poradce a odhadnout vlastní úroveň těchto kompetencí.

V současné době pracuje ve společnosti Počítačová služba s.r.o. celkem 5 pracovníků na pozici poradce. Do dotazníkového šetření budou zapojeni všichni. Poradci se výzkumu zúčastní dobrovolně, sami mají zájem seznámit se s výsledky výzkumu. Předběžným pohovorem bylo zjištěno, že všichni rozumí pojmu kompetence ve smyslu, jak jej používám v této práci. Dotazník je přílohou č. 1

3.5 Výzkumný vzorek

Jelikož v souvislosti se získáváním dat pro případovou studii používám tři metod (technik), pro každou volím samostatný výzkumný vzorek. Protože zkoumaná firma a zkoumaný jev nemají velký rozsah (a jde o případovou studii organizace) je zvolený vzorek k výzkumu pro případovou studii plně postačující.

Vzorek pro obsahovou analýzu – viz tabulka v kapitole 3.4.1

Vzorek pro rozhovor – účelový výběr vzorku = 1 osoba (personální ředitelka, jediná přímo odpovědná za personální záležitosti společnosti).

Vzorek pro dotazník – všichni poradci (5), kteří v současnosti pracují ve společnosti, tj. 100%.

3.6 Etické otázky výzkumu

Výzkum bude prováděn v souladu s etikou kvalitativního výzkumu. Všichni zúčastnění byli poučeni o možnostech odmítnout účast. Nezletilí respondenti se ve výzkumu nevyskytují. K provádění výzkumu, použití dokumentů a k dotazování v rámci společnosti Počítačová služba s.r.o. byl získán písemný souhlas jednatele pana Ing. Leopolda Podmolíka.

Výzkum bude prováděn podle etických zásad jednání při výzkumu podle Hendla:

- Potřeba získat poučený (informovaný) souhlas.
- Pasivní nebo aktivní souhlas.
- Zatajení informací účastníkům.
- Svoboda odmítnutí.
- Anonymita (Hendl 2005, s. 155)

3.7 Metoda analýzy dat

Analýzu dat u obsahové analýzy dokumentů a interview provedu pomocí metody „vytváření trsů“ - související data (jednotlivé výroky) obsažena v rozsáhlém textu budou kódována podle společných znaků a pak podle kódů budou seskupována do induktivně zformovaných kategorií, vytvářejících základ pro identifikaci kompetenčních témat. Tuto metodu podrobněji popisuje Miovský. (Miovský 2006, s. 221)

Menší odchylka v metodickém přístupu nastává u obsahové analýzy dokumentu „Analýza dotazníkového šetření, realizovaného v souvislosti s projektem Kariéra bez bariér“. Zde použiji stejnou metodu – vytváření trsů, ale přístup analýzy dat bude koncipován jako deduktivně-induktivní (viz kapitola 3.4.1)

Ke zpracování a třídění dat využiji tabulkového procesoru Microsoft Excel 2010 , oficiální licence pro jeden počítač 279HV-4R67G-34FCR-9VPMC-9MWWR.

Analýzu dat získaných pomocí strukturovaného dotazníku provedu pomocí kódování a „vytváření trsů“, ale i metody deskripce. Deskripci využiji při zpracování přímých odpovědí na kompetence a kvalifikaci. Miovský o této metodě tvrdí: „Proces třídění a klasifikace kvalitativních dat skutečně vyžaduje více než pouhou mechanickou aplikaci předem navržených procedur a že toto zpracování dat je samo o sobě kreativním procesem, kdy vytváříme kritéria pro systematickou deskripci a klasifikaci a tato kritéria a na ně vázané procedury rozvíjíme a zdokonalujeme v průběhu práce“.

(Miovský 2006, s. 220)

Ke zpracování, třídění a interpretaci dat využiji volně použitelného software Google Forms.

3.8 Časový harmonogram výzkumu

Tabulka č. 10 – Harmonogram výzkumu (vlastní zpracování)

Harmonogram výzkumu - případová studie Počítačová služba s.r.o.																																						
	15.2	16.2	17.2	18.2	19.2	20.2	21.2	22.2	23.2	24.2	25.2	26.2	27.2	28.2	29.2	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3	10.3	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3			
AKTIVITA																																						
plán výzkumu		x	x	x																																		
přípravné činnosti				x	x	x																																
zajištění dokumentů							x	x																														
obsahová analýza						x	x	x	x	x	x	x																										
dotazníkové šetření																			x	x	x	x																
interview																																						
zpracování dat												x	x	x										x	x													
analýza dat														x	x	x	x										x	x	x									
zpracování případové studie																																						
publikace v rámci DP																																						

3.9 Případová studie organizace Počítačová služba s.r.o. – závěrečná zpráva

3.9.1 Úvod případové studie

Tato případová studie vznikla jako součást diplomové práce, která se zabývá kvalifikací a kompetencemi poradců, kteří pracují s nezaměstnanými (mimo rámec Zákona 108/2006 Sb. O sociálních službách. Studie má poskytnout základní informace o přístupu konkrétní organizace k otázkám kvalifikace a kompetencí poradců, kteří pracují ve společnosti Počítačová služba s.r.o. a přispět tak k lepšímu pochopení popisované problematiky, která zatím není v prostředí České republiky podrobněji zkoumána. Analyzovaná data pak budou rovněž sloužit pro další zpracování kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu poradce v této konkrétní organizaci.

V oblasti díky zákona 108/2008 Sb. O sociálních službách existuje poměrně striktní vymezení kvalifikace poradce – sociálního pracovníka, dané uvedenou legislativní normou. Z části jsou zde řešeny i otázky kompetencí (prováděcími vyhláškami a standardy kvality sociálních služeb). Mimo oblast působnosti uvedeného zákona legislativa kvalifikaci a kompetence poradce neupravuje vůbec.

Základním cílem případové studie je získat odpovědi na otázky z konkrétního prostředí a tím přispět k částečnému objasnění této problematiky. Otázky položené před zahájením výzkumu:

- Jaké jsou představy o vhodných kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na poradce ve společnosti Počítačová služba s.r.o.?
- Které kompetence poradců jsou považovány za klíčové?
- Jak jsou nastaveny současné požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců a jak jsou měřeny?
- Existují rozvojové potřeby v oblasti kvalifikace a kompetencí?

3.9.2 Organizační prostředí – popis

Společnost Počítačová služba s.r.o. je vzdělávací společností, která patří do kategorie malých podniků. Aktuální počet zaměstnanců je 28. Obrat v roce 2015 činil 1444000 euro. Vzhledem k charakteru společnosti má dalších cca 80 externích lektorů, kteří spolupracují nárazově na konkrétních vzdělávacích zakázkách. Počet poboček

společnosti je 14, má 3 krajská ředitelství (kraje Olomoucký, Jihomoravský a Zlínský). Základním firemním principem, který společnost deklaruje ve svých veřejně přístupných materiálech (<http://www.centrum-vzdelavani.cz/>, propagační materiály pro obchodní partnery a klienty) je: „Chceme porozumět vzdělávacím potřebám našich klientů, zajistit špičkový tým lektorů s praktickými zkušenostmi“.

Společnost je členem Hospodářské komory Brno a Olomouc, Asociace institucí vzdělávání dospělých. Má certifikáty Certifikáty ISO 29990, 9001, 10006 a audit MPSV ČR a FDV – celoživotní vzdělávání pracovníků sociálních služeb. Dále je akreditovaným vzdělávacím střediskem MŠMT ČR, MPSV ČR, MV ČR, střediskem ECDL testování včetně ztížených podmínek, má povolení k zprostředkování zaměstnání MPSV ČR a je agenturou práce.

Identifikační údaje společnosti:

Název : Počítačová služba s.r.o.

Sídlo společnosti: Olomouc, Neředín, Stupkova 413/1a

Registrace: C24232 vedená u Krajského soudu v Ostravě, den zápisu 20.7.2001

Základní kapitál: 200 000Kč

Statutární orgán: jednatel Ing. Leopold Podmolík, nar. 1965 – zastupuje společnost samostatně.

Vlastnická struktura: jediný vlastník g. Leopold Podmolík, nar. 1965

Poslání společnosti :

Nabízet kvalitní služby v oblasti vzdělávání a pomoci tak řešit problémy našich klientů. (Zdroj: <http://www.centrum-vzdelavani.cz>)

Vize společnosti:

Chceme se stát jedničkou v nabídce vzdělávacích a poradenských služeb v ČR.

Zdroj: <http://www.centrum-vzdelavani.cz/>

Zveřejněné firemní hodnoty:

- Důraz na profesionalitu a kvalitu poskytovaných služeb.

- Flexibilita v přístupu k potřebám našich klientů.
- Zodpovědný přístup k životnímu prostředí.

Společnost se v minulém období zabývala především realizací poradenských aktivit pro regionální individuální projekty Úřadu práce ČR a realizací grantových vzdělávacích projektů. Tuto činnost vyvíjela především v Olomouckém kraji, Zlínském kraji a Jihomoravském kraji, kde má svá krajská zastoupení. V současné době se chce více zaměřit na firemní vzdělávání. Další činnosti, které společnost nabízí jsou realizace rekvalifikačních, profesních a kvalifikačních kurzů, realizace poradenských aktivit – motivační programy, Job Cluby, bilanční a pracovní diagnostika, profesní zkoušky dle standardů Národní soustavy kvalifikací, vzdělávání zaměstnanců, kurzy na míru, zpracování a realizace dotačních titulů, audity a poradenství, příprava projektových žádostí s dotací z evropských fondů, dotační management a poradenství, pronájem kompletně vybavených učeben, zajištění konferenčního servisu, zprostředkování zaměstnání.

Společnost realizovala celkem 30 projektů (samostatně nebo s partnerem). Pomocí poradenských aktivit se v rámci těchto projektů podařilo získat zaměstnání 3045 uchazečům o práci. Z těchto 30 projektů bylo 10 regionálních individuálních projektů Úřadu práce ČR, ve kterých byla dodavatelem vzdělávacích a poradenských aktivit na základě vyhraného výběrového řízení ve veřejné soutěži o státní zakázku. Těchto projektů se zúčastnilo 6017 klientů. Níže uvádím přehled těchto projektů (barevně zvýrazněné – nejaktuálnější projekty byly podrobeny obsahové analýze).

Tabulka č. 11 – Přehled realizovaných regionálních individuálních projektů

Národní a regionální projekty realizované společností Počítačová služba s.r.o.			
Název projektu	Období realizace	Počet klientů	Zaměstnáno klientů
Sladění práce a rodiny v JMK	2013 – 2015	650	214
Po roce do práce v JMK	2013 – 2015	640	118
45 plus v jihomoravském kraji	2013 – 2015	600	250

Zkušenost výhodou v ZLK	2014 – 2015	390	145
Kariéra bez bariér v JMK	2013 – 2013	800	254
Klíč k zaměstnání v ZLK	2010 – 2012	350	79
Znovu do práce v ZLK	2010 – 2012	800	251
Šance pro středoškoláky v OLK	2010 – 2013	170	120
Vzdělání-praxe-zaměstnání v JMK	2008 -2010	170	120
Návrat do práce v OLK	2006 – 2008	734	376
Najdi si práci v OLK	2006 – 2008	713	523

3.9.3 Interpretace výsledků obsahové analýzy dokumentů

V rámci **zadávací dokumentace projektu „Sladění práce a rodiny“** byla identifikována poradenská pozice s označením **ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE**. Kvalifikace u této pozice byla dokumentací stanovena na minimálně střední škola s maturitou. V rámci projektu dále měl pracovat odborný psycholog (odpovědnost za pracovní a bilanční diagnostiku, zpracování plánu rozvoje klienta a některé poradenské činnosti – předepsané vzdělání VŠ a předepsaná praxe). Dále zde byla požadována pozice asistent projektu (odpovědnost za administrativu a organizaci - předepsané vzdělání středoškolské s maturitou).

Zdroj: - ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU SLADĚNÍ PRÁCE A RODINY.

Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_6599.html

[cit.21.2.2016]

V popisu činností a odpovědností poradce - **ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE** byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Komunikace obecně (výskyt 5x)
- 2 Komunikace s klientem informativní (výskyt 2x)
- 3 Komunikace s klientem odborná (výskyt 14x)
- 4 Kooperace s odborníky (výskyt 1x)
- 5 Skupinové poradenství - výuka (výskyt 4x)
- 6 Spolupráce se zadavatelem (výskyt 1x)
- 7 Technické dovednosti (výskyt 1x)

- 8 Znalost a praxe trhu práce (výskyt 3s)
- 9 Znalost a využití legislativy (výskyt 4x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 2

V rámci **zadávací dokumentace projektu „Po roce do práce“** byla identifikována poradenská pozice s označením ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE. Kvalifikace u této pozice byla dokumentací stanovena na minimálně střední škola s maturitou. V rámci projektu dále měl pracovat odborný psycholog (odpovědnost za pracovní a bilanční diagnostiku, zpracování plánu rozvoje klienta a některé poradenské činnosti – předepsané vzdělání VŠ a předepsaná praxe). Dále zde byla požadována pozice asistent projektu (odpovědnost za administrativu a organizaci - předepsané vzdělání středoškolské s maturitou).

Zdroj: - ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU PO ROCE DO PRÁCE.

Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_5679.html

[cit.21.2.2016]

V popisu činností a odpovědností poradce - ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Komunikace obecně (výskyt 1x)
- 2 Komunikace s klientem informativní (výskyt 5x)
- 3 Komunikace s klientem odborná (výskyt 11x)
- 4 Kooperace s odborníky (výskyt 2x)
- 5 Skupinové poradenství - výuka (výskyt 9x)
- 6 Znalost a využití legislativy (výskyt 5x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 3

V rámci **zadávací dokumentace projektu „45 plus“** byla identifikována poradenská pozice s označením OKRESNÍ ASISTENT. Kvalifikace tohoto pracovníka je určena dokumentací na minimálně střední škola s maturitou. V rámci projektu dále měl pracovat odborný psycholog zaměřený na poradenství (u těchto pozic bylo předepsáno vysokoškolské vzdělání konkrétního zaměření) a psycholog zaměřený na

diagnostiku (u této pozice bylo předepsáno vysokoškolské vzdělání konkrétního zaměření). Hlavní poradenskou činnost v tomto projektu provádí psycholog (nikoliv poradce), zvláštěností však je, že plán rozvoje klienta může vypracovat s klientem poradce (okresní asistent).

Zdroj: - ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU 45 PLUS. Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_5751.html [cit.21.2.2016]

V popisu činností a odpovědností poradce - OKRESNÍ ASISTENT byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Administrativa (výskyt 4x)
- 2 Komunikace obecně (výskyt 2x)
- 3 Komunikace s klientem informativní (výskyt 1x)
- 4 Komunikace s klientem odborná (výskyt 4x)
- 5 Kooperace s odborníkem (výskyt 1x)
- 6 Spolupráce při kontrole (výskyt 1x)
- 7 Technické dovednosti (výskyt 1x)
- 8 Vedení lidí (výskyt 1x)
- 9 Znalost a praxe trhu práce (výskyt 1x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 4

V rámci **zadávací dokumentace projektu „Zkušenost výhodou“** byla identifikována poradenská pozice s označením PORADCE PRO JEDNOTLIVÉ OKRESY. Kvalifikace u této pozice nebyla uvedena a vyžadována. V rámci projektu dále měla pracovat osoba odpovědná za bilanční diagnostiku a blíže nespecifikovaný lektor poradenské činnosti vyučující skupinovou tematiku (u těchto pozic bylo předepsáno vysokoškolské vzdělání konkrétního zaměření).

Zdroj: - ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU ZKUŠENOST VÝHODOU.
Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_7732.html
[cit.21.2.2016]

V popisu činností a odpovědností poradce - PORADCE PRO JEDNOTLIVÉ OKRESY byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Administrativa (výskyt 6x)
- 2 Komunikace obecně (výskyt 2x)
- 3 Komunikace s klientem informativní (výskyt 3x)
- 4 Komunikace s klientem odborná (výskyt 4x)
- 5 Managerské dovednosti (výskyt 5x)
- 6 Spolupráce při kontrole (výskyt 1x)
- 7 Spolupráce se zadavatelem (1x)
- 8 Vedení lidí (výskyt 3x)
- 9 Znalost a využití legislativy (výskyt 4x)
- 10 Zpracování diagnostiky (1x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 5

V rámci **zadávací dokumentace projektu „Kariéra bez bariér“** byla identifikována poradenská pozice s označením ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE. Požadavek kvalifikace – minimálně střední škola s maturitou. V rámci projektu dále existují pozice odborný psycholog (pracovní diagnostika a poradenství trhu práce – někde se kompetence překrývají s odborným pracovníkem trhu práce) a specializovaný psycholog (pro bilanční diagnostiku).

Zdroj: - ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU KARIÉRA BEZ BARIÉR.

Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/contract_display_757.html [cit.21.2.2016]

V popisu činností a odpovědností poradce - ODBORNÝ PRACOVNÍK TRHU PRÁCE byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Komunikace obecně (výskyt 5x)
- 2 Komunikace s klientem odborná (výskyt 18x)
- 3 Kooperace s odborníky (výskyt 2x)
- 4 Spolupráce se zadavatelem (1x)
- 5 Technické dovednosti (výskyt 1x)

- 6 Znalost a praxe trhu práce (výskyt 4s)
- 7 Znalost a využití legislativy (výskyt 5x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 6

V rámci obsahové analýzy **pracovní smlouvy poradce** bylo zjištěno, že požadavek kvalifikace není ve smlouvě uveden – vedení společnosti počítačová služba s.r.o. však požaduje vysokoškolské vzdělání. Pracovní smlouvy jsou uzavírány v souvislosti s konkrétním projektem, jsou na dobu určitou – 1 rok, obsahují pracoviště – krajskou pobočku a kromě povinných náležitostí pracovních smluv také konkurenční doložku.

Pracovní smlouva poradce – příloha č. 7

V popisu činností a odpovědností poradce byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Komunikace obecně (výskyt 1x)
- 2 Komunikace s klientem informativní (výskyt 1x)
- 3 Komunikace s klientem odborná (výskyt 6x)
- 4 Skupinové poradenství - výuka (výskyt 2x)
- 5 Spolupráce se zadavatelem (výskyt 2x)
- 6 Vedení lidí (výskyt 1x)
- 7 Znalost a praxe trhu práce (výskyt 3s)
- 8 Znalost a využití legislativy (výskyt 1x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 8

V obsahové analýze **Zprávy o dotazníkovém šetření, provedené pracovištěm Masarykovy univerzity v Brně**, a to z pověření Grantové agentury ČR byly nalezeny 4 oblasti, ve kterých byly obsaženy informace o zkoumané problematice. (Horák, 2013, s.15-27)

Jednalo se o oblasti

- Motivační program
- Individuální poradenství

- Očekávání od projektu
- Zkušenosti s poradcem

V uvedených částech byly, na základě kódování a slučování trsů informací, identifikovány kategorie:

- 1 Komunikace obecně (výskyt 2x)
- 2 Komunikace s klientem informativní (výskyt 2x)
- 3 Komunikace s klientem odborná (výskyt 11x)
- 4 Skupinové poradenství - výuka (výskyt 4x)
- 5 Vedení lidí (výskyt 4x)

Analýza a kódování jsou v příloze č. 9

Z obsahové analýzy **všech uvedených dokumentů** jsem identifikoval 14 kategorií, které souvisejí přímo s kompetencemi poradce. Největší četnost má kategorie „komunikace s klientem odborná“ (68 výskytů), dále skupinové poradenství – výuka (19 výskytů) a znalost a využití legislativy (19 výskytů). Identifikované kategorie budou podkladem pro projektování kompetenčního modelu poradce.

Tabulka č. 12 – Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování v obsahové analýze dokumentů (vlastní zpracování)

Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování – obsahová analýza dokumentů	
Kategorie	Výskyt kódu v materiálech
Komunikace s klientem odborná	68
Skupinové poradenství - výuka	19
Znalost a využití legislativy	19
Komunikace obecně	18
Komunikace s klientem informativní	14
Znalost a praxe trhu práce	13
Administrativa	10
Vedení lidí	9

Kooperace s odborníky	6
Managerské dovednosti	5
Spolupráce se zadavatelem	4
Technické dovednosti	3
Spolupráce při kontrole	2
Zpracování diagnostiky	1

Požadavek kvalifikace pro pozici poradce vyplývá ze zadávací dokumentace zkoumaných projektů, popisu pracovního místa (pracovní smlouvy). V dalších zkoumaných dokumentech se informace o požadavcích neobjevují. **Pro poradce podle dokumentací postačuje středoškolské vzdělání s maturitou.** Podle zkoumané pracovní smlouvy (s návazností na dotazníkové šetření provedené mezi poradci a hloubkový rozhovor – viz níže) je **požadavek společnosti Počítačová služba s.r.o. – vysokoškolské vzdělání.**

Tabulka č. 13 – Požadavek kvalifikace z analyzovaných dokumentů (vlastní zpracování)

Požadavek kvalifikace z analyzovaných dokumentací	
Sladění práce a rodiny v JMK	maturita
Po roce do práce v JMK	maturita
45 plus v jihomoravském kraji	maturita
Zkušenost výhodou v ZLK	nespecifikováno
Kariéra bez bariér v JMK	maturita
Pracovní smlouva	vysoká škola
Analýza zprávy	nespecifikováno

3.9.4 Interpretace výsledků interview

Dne 16.3.2016 proběhl hloubkový rozhovor s personální ředitelkou, odpovědnou za veškeré personální činnosti ve společnosti Počítačová služba s.r.o., paní Ing. Podmolíkovou. Jmenovaná manažerka tuto funkci vykovává od počátku existence

společnosti, tedy 25 let. O rozhovoru byl pořízen záznam na digitální diktafon a následně proveden přepis. Rozhovor byl záměrně zaměřen na téma kvalifikace a kompetence poradců. Přepis rozhovoru v příloze č. 10.

Respondentka uvedla, že kvalifikační standard poradce ve společnosti Počítačová služba je, bez ohledu na případné nižší požadavky zadavatele, vysokoškolské vzdělání. Společnost upřednostňuje zaměření oboru - andragogika a sociální práce. Všichni poradci musí projít profesní zkouškou Lektor dalšího vzdělávání (složit oficiální zkoušku Národní soustavy kvalifikací). Adaptační proces i celé období trvání zaměstnání je zaměřeno na získávání dalších kvalifikací. V plánu vzdělávání je od letošního roku i získávání odborných certifikátů s mezinárodní platností (koučink, projektové řízení apod.).

Za **klíčové kompetence** považuje personální ředitelka Ing Podmolíková: „... je to komunikace, schopnost zaměření na klienta a empatie, flexibilita, schopnost řešit problémy a vzhledem k charakteru naší firmy i manažerské kompetence, třeba vedení a práce s lidmi. Poradce musí být schopen samostatné práce a umět plánovat. Patří sem i dobré analytické myšlení, protože monitoruje trh práce a musí umět aplikovat svá zjištění do praxe s klienty“.

Měření kompetencí není prováděno přímo, ale jako součást odměňování navázaného na plnění konkrétních pracovních úkolů, ve kterých se kompetence projevují (Poznámka – jde tedy spíše o prvky metodiky řízení podle cílů, než podle kompetencí).

V analýze rozhovoru byly po sloučení kódů vytvořeny trsy informací a z nich kategorie. Výskyt je uveden v tabulce. Obsahová analýza je v příloze č. 11

Tabulka č. 14 – Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování - interview (vlastní zpracování)

Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování - interview	
Kategorie	Výskyt kódu v materiálech
Sebevzdělávání	7
Osobnost - součást profese	6
Managerské dovednosti	6
Analytické myšlení	4

Komunikace obecně	3
Komunikace s klientem odborná	4
Skupinové poradenství výuka	3
Týmová spolupráce	2
Znalost a praxe na trhu práce	1
Technické dovednosti	1
Vedení lidí	1

3.9.5 Interpretace výsledků dotazníkového šetření mezi poradci

Dotazníkové šetření (strukturovaný dotazník) bylo provedeno mezi všemi – v současné době 5 poradci pracujícími ve společnosti počítačová služba s.r.o. Tito poradci jsou zařazeni na krajských pobočkách ve Zlínském a Olomouckém kraji. Všichni dotazovaní jsou ženy. K šetření bylo využito nástroje Google Forms. Návratnost dotazníků je 100%.

V dotazníku (viz příloha č. 1) byly položeny otázky:

1. Jaké je Vaše vzdělání?
2. Jakého zaměření je vaše vzdělání (obor)?
3. Absolvoval jste kurz zaměřený na poradenskou práci?
4. Vzděláváte se sám v souvislosti s prací poradce?
5. Považujete svoje vzdělání za dostatečné pro práci poradce?
6. V čem byste se (v souvislosti s prací poradce) chtěl zdokonalovat, případně si rozšířit vědomosti?
7. Jaké jsou tři nejdůležitější vlastnosti poradce?
8. Jaké vlastnosti poradce mohou negativně ovlivnit jeho práci?
9. Berete poradenství jako poslání?
10. Baví vás práce poradce?
11. Co Vás na této práci baví nebo nebaví?
12. Jakou úroveň níže uvedených kompetencí by měl mít poradce pracující v Počítačové službě s.r.o.?
13. Zhodnoťte úroveň těchto kompetencí u své osoby.

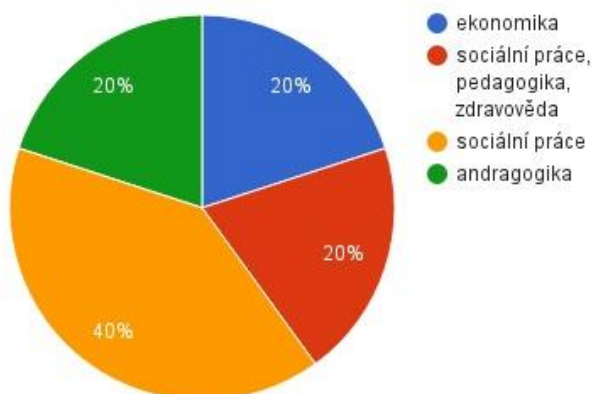
Pro otázky 12 a 13 byl respondentům předložen seznam kompetencí, který tvořilo 16 kompetencí – požadované schopnosti pracovníků podle Armstronga a Havrdové. Jejich znění je patrné z níže uvedených tabulek. (Armstrong 2002, s. 285), (Havrdová 1999, s. 49).

Tyto kompetence jsem doplnil o další kompetentní téma – znalost poradenských metod a technik.

Při deskripci dat bylo zjištěno, že 60% poradců má vysokoškolské vzdělání magisterského stupně Mgr., 20% magisterského stupně Ing., 20% bakalářského stupně.

Tabulka č. 15 – graf Zaměření vzdělání poradců Počítačová služba s.r.o. (vlastní zpracování)

Zaměření vzdělání poradců Počítačová služba s.r.o.



Z celkového počtu poradců 40% nikdy neabsolvovalo kurz zaměřený na poradenství, 40% absolvovalo kurz před více jak jedním rokem a 20% během posledních 12 měsíců.

Žádný z poradců se formálně nevzdělává. Poradci uvedli pouze informální samostudium – občasné čtení článků a publikací. Účelové vyhledávání informací o poradenství uvádí pouze jeden poradce. Pouze jeden poradce považuje své vzdělání za nedostatečné pro tuto práci.

Tabulka č. 16 – Přehled odpovědí na otázky 1-5 (vlastní zpracování)

Odpovědi na otázky 1 - 5	Jaké je vaše vzdělání?	Jakého zaměření je vaše vzdělání (obor)?	Absolvoval/a jste kurz zaměřený na poradenskou práci?	Vzděláváte se sám/a v souvislosti s prací poradce?	Považujete svoje vzdělání za dostatečné pro práci poradce?
R 1	vysokoškolské Ing.	ekonomika	ano - v době před více jak 12 měsíci	ano - účelově vyhledávám literaturu a informace	ano
R 2	vysokoškolské Mgr.	sociální práce, pedagogika, zdravotvěda	ne - nikdy	ano - informálně (čtu články, občas nějakou publikaci)	ano
R 3	vysokoškolské Mgr.	sociální práce	ano - v době před více jak 12 měsíci	ano - informálně (čtu články, občas nějakou publikaci)	ano
R 4	vysokoškolské Bc.	andragogika	ne - nikdy	ano - informálně (čtu články, občas nějakou publikaci)	ano
R 5	vysokoškolské Mgr.	sociální práce	ano - během posledních 12 měsíců	ano - informálně (čtu články, občas nějakou publikaci)	ne

Poradci by se chtěli rozvíjet (pocítují potřebu) – ve znalosti legislativy, krizové intervenci a dalších technikách určených pro přímou práci s klientem (včetně skupinového poradenství), rovněž ve finanční gramotnosti.

Za pozitiva poradce považují komunikativnost a empatii, přehled a aktivitu. Jako negativa především neochotu, neznalost problematiky, malou schopnost komunikace a neznalost poradenských technik a metod. Pouze jeden z poradců (z počtu 5) uvedl, že svou práci nepovažuje za posláni a jeden z poradců uvedl, že jej práce nebaví.

Tabulka č. 17 – Přehled odpovědí na otázky 6-10 (vlastní zpracování)

Odpovědi na otázky 6-10	V čem byste se (v souvislosti s prací poradce) chtěl/a zdokonalovat, případně si rozšířit vědomosti?	Jaké jsou tři nejdůležitější vlastnosti poradce?	Jaké vlastnosti poradce mohou negativně ovlivnit jeho práci?	Berete poradenství jako posláni?	Baví vás práce poradce?
R 1	získávat novinky v zákonech	komunikativní, empatický, pohotový	neloajální, namyšlený, neochotný se dále vzdělávat	ano	ano
R 2	oblasti: krizová intervence, psychohygienu, supervize, asertivita	empatie, schopnost komunikace, přehled v dané problematice	Neznalost dané problematiky cílové skupiny uživatelů (klientů), neznalost poradenských metod a technik	ne	ano
R 3	na práci poradce si připadám dostatečně kompetentní, ovšem uvítala bych jednou za čas nějaký kurz zaměřený na výuku témat, která jsou v rámci skupinových motivačních poradenských programů probírána	empatie (musí umět pochopit), odbornost (musí vědět, o čem mluví), sebereflexe a snaha pomoci (musí chtít pomoci, ale v rámci nastavených hranic)	negativní nastavení (pesimismus), všezálnkovství, rozděkanost (ve smyslu neouštědnost, zbrkllost)	ano	ne
R 4	aktuální legislativa	informovanost, empatie, aktivní přístup	pokud nedokáže správně navázat kontakt s klientem	ano	ano
R 5	psychologie, techniky práce s lidmi, finanční gramotnost	empatie, schopnost naslouchat, vstřícnost	předsudky, neschopnost přiznat chybu, netrpělivost	ano	ano

V druhé části dotazníku se měli poradci vyjádřit ke kompetencím poradce. Tento přístup vychází z teorie řízení podle kompetencí (Management by Competencies) Plamínka a Fišera (Plamínek, Fišer 2005, s. 27) a má zjistit úroveň harmonie požadavků mezi světem lidských zdrojů (možností) a světem lidské práce (požadavků na výkony). Konstrukce seznamu kompetencí, ke kterým se poradci vyjadřovali je, popsána v této kapitole výše. Poradci měli posoudit:

- úroveň jednotlivých kompetencí potřebnou pro práci poradce ve společnosti Počítačová služba s.r.o.
- úroveň jednotlivých kompetencí u vlastní osoby (Poznámka: Autor této práce si uvědomuje nižší úroveň reliability u tohoto postupu).

Výsledky jsou uvedeny v tabulce. U většiny kompetencí nastavili poradci potřebnou úroveň na 4-5. Nižší úroveň (průměr 3) byla nastavována u kompetence „orientace na podnikání“.

U introspektivního posouzení svých kompetencí je nižší úroveň hodnocení poradců u kompetence „orientace na podnikání“ – průměr 2,4.

Největší rozdíl mezi úrovní nastavení a introspektivním hodnocením poradců je o kompetence „znalost poradenských metod a technik“, kdy poradci nastavili potřebnou úroveň kompetence na 4,6 a svou úroveň hodnotí na 3,4.

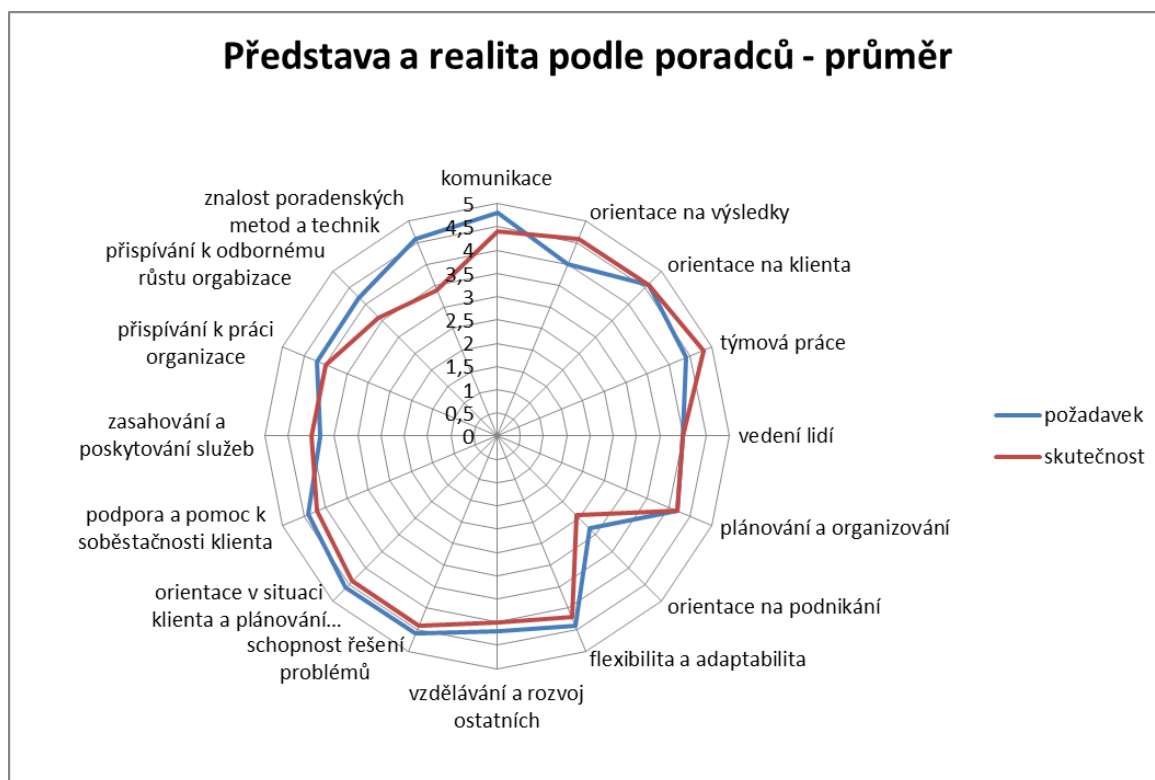
Tabulka č. 18 – Potřebné kompetence a sebehodnocení dle poradců (vlastní zpracování)

		orientace na výsledky	orientace na klienta	týmová práce	plánování a organizování vedení lidí	orientace a organizování	flexibilita a adaptabilita	vzdělávání a rozvoj ostatních	schopnost řešení problémů	podpora a pomoc klientu a plánování	podpora a pomoc k soběstačnosti postupu	zasahování a plánování	zasaňování a poskytování služeb	znanost poradenských metod a technik	znalost poradenských metod a technik	znanost poradenských metod a technik		
R 1	požadavek	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
	skutečnost	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
R 2	požadavek	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	skutečnost	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
R 3	požadavek	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
	skutečnost	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
R 4	požadavek	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
	skutečnost	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
R 5	požadavek	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
	skutečnost	4	4	5	5	3	3	0	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2

Při zprůměrování hodnot u jednotlivých respondentů vychází pouze u R3 vyšší úroveň hodnocení kompetencí vlastní osoby než jsou kompetence tímto respondentem požadované pro pozici poradce. Respondenti R2, R4, R5 považují úroveň svých kompetencí za nižší než požadovanou a R1 hodnotí své kompetence v průměru jako shodné s požadovanými.

Srovnání požadavků úrovně kompetencí v porovnání se sebehodnocením ve stejné oblasti, a to v průměrných hodnotách za všechny poradce je patrné ze síťového grafu

Tabulka č. 19 – graf Srovnání potřebné kompetence a sebehodnocení dle poradců (vlastní zpracování)



3.9.6 Interpretace celkových výsledků a shrnutí výzkumného šetření

Z průzkumů provedených v rámci případové studie Počítačová služba s.r.o. vyplývají odpovědi na otázky, které byly položeny před zahájením samotného šetření. V odpovědích na dílčí výzkumné otázky je obsažena i odpověď na hlavní výzkumnou (kvalitativní) otázku: „Jak jsou nastaveny kvalifikační a kompetenční požadavky poradců ve společnosti Počítačová služba s.r.o.“

Odpovědi na výzkumné otázky:

Jaké jsou představy o vhodných kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na poradce ve společnosti Počítačová služba s.r.o.?

Ze zkoumaných dokumentů a hloubkového rozhovoru – tedy v oblastech výzkumu, ze kterých plynou kompetenční požadavky bylo identifikováno 18 kategorií, které jsou současně i vhodnými kompetenčními požadavky. Viz tabulka.

Tabulka č. 20 - Identifikované kategorie kompetencí

Identifikované kategorie kompetencí			
Kategorie	výskyt	Kategorie	výskyt
Komunikace s klientem odborná	72	Sebevzdělávání	7
Skupinové poradenství - výuka	22	Kooperace s odborníky	6
Komunikace obecně	21	Osobnost - součást profese	6
Znalost a využití legislativy	19	Analytické myšlení	4
Komunikace s klientem informativní	14	Spolupráce se zadavatelem	4
Znalost a praxe trhu práce	14	Technické dovednosti	4
Managerské dovednosti	11	Spolupráce při kontrole	2
Administrativa	10	Týmová spolupráce	2
Vedení lidí	10	Zpracování diagnostiky	1

Které kompetence poradců jsou považovány za klíčové?

Podle obsahové analýzy dokumentů jsou klíčovými kompetencemi (s nejčastějším výskytem kódu v dokumentech):

- Komunikace s klientem odborná 68x
- Skupinové poradenství - výuka 19x
- Znalost a využití legislativy 19x
- Komunikace obecně 18x
- Komunikace s klientem informativní 14x
- Znalost a praxe trhu práce 13x
- Administrativa 10x

Podle hloubkového rozhovoru – vyjádření personální ředitelky jsou klíčové kompetence:

- komunikace

- schopnost zaměření na klienta a empatie
- flexibilita
- schopnost řešit problémy
- manažerské kompetence
- analytické myšlení

Samotnými poradci jsou považovány za klíčové kompetence:

- komunikativnost
- schopnost empatie
- přehled a aktivita

Negativně vyměřené vlastnosti, související s kompetencemi poradce jsou podle samotných poradců - neochota, neznalost problematiky, malá schopnost komunikace a neznalost poradenských technik a metod.

Jak jsou nastaveny požadavky na kvalifikaci a kompetence poradců?

Kvalifikační požadavky zadavatelů jsou zřejmé z analýzy zadávacích dokumentací zkoumaných projektů. Jednoznačně z nich vyplývá, že poradci mají mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Požadavek na zaměření oboru nebo další vzdělávání či certifikaci pro uvedenou pozici zatím neexistuje. Z hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou a částečně i z dotazníkového šetření mezi poradci vyplývá, že kvalifikační požadavky společnosti počítačová služba jsou nastaveny podstatně výše a že minimálním kvalifikačním požadavkem je vysokoškolské vzdělání.

Podle analýzy hloubkového rozhovoru s personální ředitelkou jsou při výběru poradců preferované vysokoškolské obory andragogika a sociální práce. Andragogika je považována za ideální obor, protože u jejich absolventů je předpoklad existence kompetencí z oblasti individuální práce s klientem i skupinového poradenství (výuky). V současné době 100% poradců spluje kvalifikační požadavky společnosti a 60% i požadavek na preferované obory.

Existují rozvojové potřeby v oblasti kvalifikace a kompetencí?

I když jsou kvalifikační a kompetenční standardy společnosti Počítačová služba s.r.o. nastaveny výše než požadují zkoumané zadávací dokumentace projektů, existují zde rozvojové potřeby dvojího druhu

- rozvojové potřeby související s požadavky vedení
- rozvojové potřeby vyplývající ze sebehodnocení poradců

Požadavky vedení směřují k získání mezinárodní certifikace z odborných zaměření jednotlivých poradců, z potřeby školit digitální gramotnost a z potřeby vysoké úrovně lektorských kompetencí poradců. Tyto vzdělávací potřeby jsou navázány na zvyšování kvality práce poradců a dále pak ke zvýšení kvality práce celé společnosti.

Rozvojové potřeby poradců jsou patrné ze síťového grafu porovnávajícího poradci stanovené úrovně kompetencí a jejich sebehodnocení. Viz kapitola 3.9.5. Největší vzdělávací potřeba je patrná v oblasti znalosti poradenských metod a technik, dále pak v oblasti orientace na podnikání. Konkrétní vzdělávací potřeby v těchto oblastech musí být zjištěny samostatným šetřením, které není součástí této práce.

3.9.7 Závěr případové studie

Závěrem případové studie Počítačová služba s.r.o. můžu konstatovat, že se podařilo naplnit cíl výzkumu a odpovědět na všechny položené otázky. Byly identifikovány přístupy i požadavky na kompetence a kvalifikaci poradců a zjištěny vzdělávací potřeby, které mohou pozitivně ovlivnit praxi. V rámci výzkumu byly stanoveny kategorie, které mají význam pro další konstruování kompetenčního modelu poradce v uvedené společnosti a budou tvořit kompetenční témata a informační základnu pro vyústění této diplomové práce.

3.10 Postupy při tvorbě kompetenčního modelu

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického má postup při tvorbě kompetenčního modelu 5 fází (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.46):

1. Přípravná fáze
2. Získávání dat
3. Analýza a klasifikace informací
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
5. Ověření a validizace vzniklého modelu

První tři fáze vytváří podklad pro vlastní designování kompetenčního modelu, tedy identifikaci a utřídění kompetencí. K identifikaci kompetencí použijí jeden z postupů identifikace klíčových kompetencí, podle Belze a Siegrista. Za klíčové kompetence považuje Belz a Siegrist kompetence k jednání, které jsou tvořeny sociální kompetencí, kompetencí vztahu k vlastní osobě a kompetencí v oblasti metod. K identifikaci lze přistupovat trojím způsobem (Belz, Siegrist 2001, s. 27-31):

a) kognitivní přístup

Povolání je chápáno jako svět jednání, v němž je primárně vyžadován člověk se svou kognitivitou, tzn. se svou schopností myslet a řešit problémy. Ústřední otázkou tohoto přístupu je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný.

b) přístup založený na analýze činností

Přístupy založené na analýze činností se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které základní schopnosti jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v zaměstnání.

c) přístup zaměřený na společnost

Místo pouhé orientace na plnění příkazů vyžadují tvůrčí kompetence, jež můžou přispět ke zlepšení šance na přežití, k rozšíření schopnosti politicky jednat a k rozvoji demokratické kultury ve společnosti. (Belz, Siegrist 2001, s. 27-31)

Při vytváření kompetenčního modelu poradce pro práci s nezaměstnanými budu vycházet z kombinovaného přístupu založeného na všech třech přístupech, tedy -

kognitivním přístupem (kompetence, které vycházejí z dotazování poradců), analýze činností (kompetence vycházející z obsahových analýz) a přístupu zaměřeném na společnost (kompetence pořadované v souvislosti s personální strategií – viz hloubkový rozhovor). Tento kombinující přístup je přístup pragmatický, vycházející z potřeb konkrétní organizace Počítačová služba s.r.o. a z potřeb popsanych v zadávacích dokumentacích, popisech pracovních pozic, požadavcích vedení organizace (dodavatele poradenství) a z části i z introspektivního pohledu poradců na vlastní pracovní pozici.

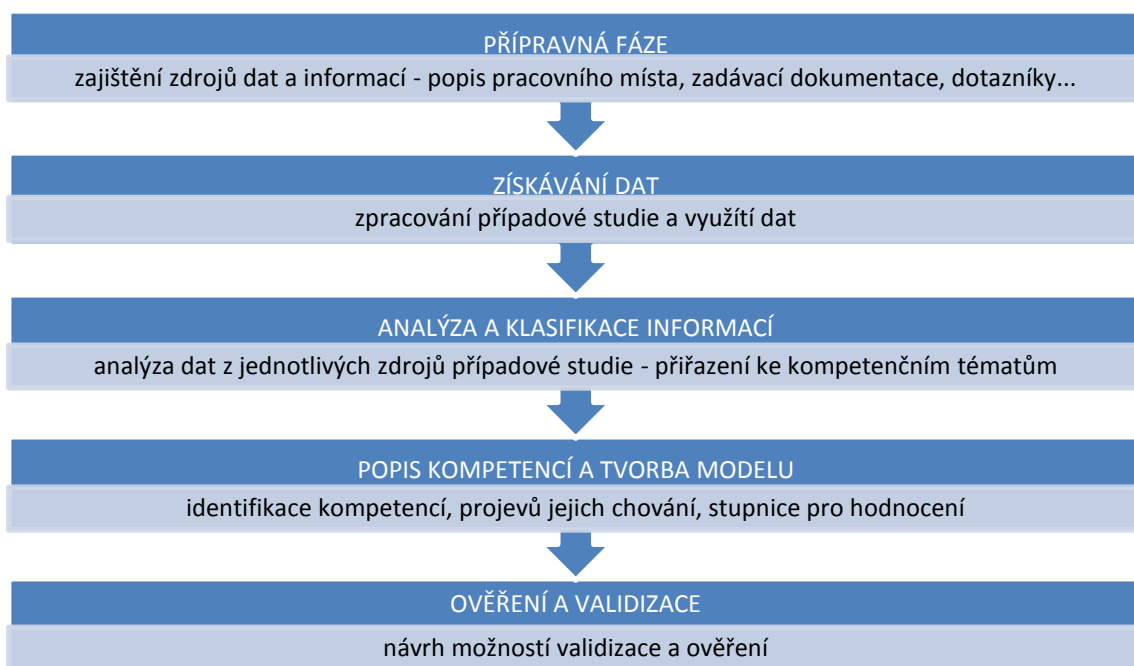
Uvědomuji si určitá omezení u tohoto přístupu a nebezpečí jisté normativnosti, která se může projevit v požadavcích na kompetence ze strany zadavatelů veřejných zakázek a nadřízených poradců. Belzem a Siegristem je přístup založený na analýze činností (který rovněž používám) kritizován pro určitou možnost manipulace, a to proto, že některé organizace jej chápou jako tvorbu „adaptační kompetence“ a prostřednictvím tohoto přístupu přizpůsobují své zaměstnance vnitropodnikovým systémům. (Belz, Siegrist 2001, s. 30)

Na straně druhé si dovolím s Belzem a Siegristem polemizovat, jelikož se domnívám, že existují různé druhy prostředí, ve kterém je (v zájmu zachování jeho existence a dosažení úspěchu organizace) nutné adaptovat a formovat kompetence pracovníka podle požadavku vyplývajícího se systému práce (například specializovaná výroba nebo ozbrojené složky). V případě požadavků na kompetenční model poradce považují za důležitou „rozumnou míru“ těchto limitujících omezení, vzhledem k tomu, že práce poradce není prací mechanickou a velmi podstatnou součástí této kompetence je využívání osobnosti jedince. Na osobnostní specifika pro určité druhy práce upozorňuje Bedrnová a Nový, kteří tvrdí, že: „Je logické, že významné místo ve struktuře předpokladů jedince pro určitou pracovní činnost přísluší nejen jeho schopnostem, ale i dalším osobnostním vlastnostem. Patří k nim určitá psychická pružnost a dynamika, cílová orientace, sebevědomí, kritičnost, odpovědnost, ochota vstupovat do rizika, respektive přijímat riziko, rozhodnost, organizační schopnosti, spolehlivost, disciplína, ale také iniciativa a kreativita“. Dále tyto autoři uvádí, že: „S touto skutečností souvisí bezprostředně i nárůst významu sociálně orientovaných požadavků, tj. požadavků na předpoklady člověka pro optimální participaci v sociální rovině“. (Bedrnová, Nový 2004, s. 72-73)

3.11 Postup při tvorbě kompetenčního modelu poradce

Postup při tvorbě kompetenčního modelu pro poradce společnosti Počítačová služba s.r.o. je konkretizací postupu uvedeného v předchozí kapitole. Fáze přípravná a fáze získávání dat byla již provedena v rámci případové studie. Propojení tvorby kompetenčního modelu a případové studie (výzkumu) je zřejmé ze schématu v kapitole číslo 3.3. – Design a příprava výzkumu.

Tabulka č. 21 – Vývojové schéma tvorby kompetenčního modelu



3.11.1 Analýza a klasifikace informací

Při analýze informací pro tvorbu kompetencí byla identifikována kompetenční témata uvedená v tabulce.

Tabulka č. 22 – Identifikovaná kompetenční témata

Kompetenční témata identifikovaná výzkumem - kategorie		Kompetenční témata daná odbornou literaturou (Armstrong 2002, s. 285), (Havrdová 1999, s. 49)
Administrativa		Flexibilita a adaptabilita
Komunikace s klientem odborná		Komunikace
Komunikace obecně		Orientace na klienta
Managerské dovednosti		Orientace na podnikání
Skupinové poradenství - výuka		Orientace na výsledky
Kooperace s odborníky		Orientace v situaci klienta a plánování postupu

Znalost a praxe trhu práce		Plánování a organizování
Osobnost - součást profese		Podpora a pomoc k soběstačnosti klienta
Technické dovednosti		Přispívání k odbornému růstu organizace
Spolupráce se zadavatelem		Přispívání k práci organizace
Sebevzdělávání		Schopnost řešení problémů
Znalost a využití legislativy		Týmová práce
Komunikace s klientem informativní		Vedení lidí
Vedení lidí		Vzdělávání a rozvoj ostatních
Analytické myšlení		Zasahování a poskytování služeb
Spolupráce při kontrole		Znalost poradenských metod a technik
Týmová spolupráce		
Zpracování diagnostiky		

3.11.2 Popis kompetencí a tvorba modelu

Při tvorbě modelu a zařazování kompetencí do něj vycházím z výše uvedených 36 kompetenčních témat, která sloučím do deseti kompetencí a podle kódování výzkumu jim přiřadím jednotlivé projevy pozorovatelného chování nositelů těchto kompetencí. Hroník (Hroník 2006, s. 30) uvádí, že efektivní kompetenční model obsahuje nejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí. Jelikož se jedná o kompetence zkoumané v jedné organizaci a pro jednu konkrétní pozici, vytvořím tímto, v souladu s typologií (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60) tzv. specifický kompetenční model.

Tabulka č. 23 – Kompetence

Kompetence	Sloučené kategorie
vedení administrativy	administrativa
	zpracování diagnostiky
odborné (tvrdé) kompetence	komunikace s klientem odborná
	kooperace s odborníky
	orientace v situaci klienta a plánování postupu
	podpora a pomoc k soběstačnosti klienta
	přispívání k odbornému růstu organizace
	zasahování a poskytování služeb

	znalost poradenských metod a technik
managerské schopnosti	managerské dovednosti
	orientace na podnikání
	plánování a organizování
	přispívání k práci organizace
	schopnost řešení problémů
	spolupráce se zadavatelem
	vedení lidí
	vedení lidí
znalost trhu práce a cílové skupiny	znalost a praxe trhu práce
schopnost týmové práce	spolupráce při kontrole
	týmová práce
	týmová spolupráce
osobnostní charakteristiky	flexibilita a adaptabilita
	orientace na klienta
	orientace na výsledky
	osobnost - součást profese
	sebevzdělávání
	analytické myšlení
lektorské kompetence	skupinové poradenství - výuka
	vzdělávání a rozvoj ostatních
legislativní znalosti a aplikace práva	znalost a využití legislativy
komunikační kompetence	komunikace
	komunikace obecně
	komunikace s klientem informativní
technické kompetence	technické dovednosti

Kompetence a popis identifikovatelných projevů chování – kompetenční model

Tabulka č. 24 – Kompetenční model poradce Počítačová služba s.r.o.

Kompetence	Pozorovatelné projevy chování
vedení administrativy	<p>Vede administrativu klientů, vede karty účastníků a záznam z individuálního poradenství, zpracovává docházkové listy, kompletně zpracovává přímou podporu.</p> <p>Zpracovává administraci projektu s minimem chyb.</p>
odborné (tvrdé) kompetence	<p>Poskytuje poradenství v oblasti posilování motivace, volby rekvalifikace, ochotě vzdělávat se, rozvíjet se a řešit své problémy.</p> <p>Získává zaměstnavatele a klienty pro vytváření nových pracovních míst a nových způsobů zaměstnávání.</p> <p>Podporuje klienty při zakládání živnosti (SUPM formou SVČ)</p> <p>Provádí trénink pohovorů se zaměstnavateli.</p> <p>Podporuje klienty v nových nápadech jak se posunout dál</p> <p>Vede klienta k získání sebevědomí, zlepšení mínění o sobě, podporuje klienta v získání znalostí a zkušeností, přehledu o svém postavení, možnosti sebepoznání a hodnocení, k tomu naučit se něco nového.</p> <p>Poskytuje rady jak získat práci a jak rozvíjet schopnosti hledat práci</p> <p>Poskytuje základní poradenství pro klienty ohledně jejich možností v rámci projektů a nároků dle legislativy</p> <p>Poskytuje poradenství v oblasti aktualizace životopisů, doplňující poradenství pro absolventy programu finanční gramotnosti, individuální finanční poradenství, vedení osobního rozpočtu</p> <p>zajistí v případě potřeby doprovod účastníka k zaměstnavateli, poskytnutí služeb osobního asistenta.</p> <p>Umí s klientem sestavit efektivní plán rozvoje.</p> <p>Při své práci používá diagnostické postupy a techniky, motivační techniky, techniky hodnocení životní situace a techniky vedení poradenského rozhovoru.</p> <p>Umí vyhodnotit efektivitu poskytnutého</p>

	<p>poradenství a posoudit splnění cílů.</p>
managerské a organizační schopnosti	<p>Je schopen plánovat svou činnost v souladu se stanoveným harmonogramem a potřebami projektu nebo společnosti. Rozlišuje priority.</p> <p>Organizuje práci, schůzky, chod pobočky, svůj čas, koordinuje činnosti s ostatními pracovníky týmu i klienty a zadavatelem. Je odpovědný za vedení poradenského centra nebo pobočky.</p> <p>Realizuje publicitu a provádí činnosti vedoucí k naplnění cíle projektu či společnosti.</p> <p>Vede lidi, ovlivňuje je, umí úkolovat, motivovat a poskytnout zpětnou vazbu lidem, vůči kterým je ve vedoucím postavení.</p> <p>Umí zrealizovat kontrolní činnost a poskytnou zpětnou vazbu. Pracuje s riziky.</p>
znalost trhu práce a cílové skupiny	<p>Provádí systematický a soustavný monitoring trhu práce, sběr informací a jejich analýzu.</p> <p>Umí zrealizovat zprostředkování zaměstnání a koordinovat partnery – klienta, zaměstnavatele, úřady práce.</p> <p>Zná detailně cílovou skupinu a její potřeby a specifika, umí analyzovat konkrétní potřebu konkrétního člena cílové skupiny, posoudit jeho životní situaci a pomoci mu s řešením.</p>
schopnost týmové práce	<p>Aktivně spolupracuje s ostatními, působí na atmosféru a řešení potřeb skupiny.</p> <p>Přebírá zodpovědnost za výsledky skupiny a přispívá ke splnění cílů.</p> <p>Respektuje druhé, sdílí a umí poskytnout informace.</p>
osobnostní charakteristiky	<p>Je flexibilní a adaptabilní podle situace projektu a potřeb společnosti.</p> <p>Orientace na druhé (klienta), schopnost empatie.</p> <p>Orientace na výsledky a výkon (v souladu s potřebami klientů).</p> <p>Využívá svou osobnost jako součást profese.</p> <p>Zná své silné a slabé stránky, nedostatky řeší např. sebevzděláváním. Přijímá nové informace a aplikuje je.</p> <p>Používá analytické myšlení.</p>

<p>lektorské kompetence</p>	<p>Umí zaujmout ostatní a předat jim informace.</p> <p>Umí ovlivnit kognitivní, afektivní a psychomotorické stránky klientů.</p> <p>Motivuje klienta k rozvoji sebe prezentace klienta – (motivační program), rozvoji komunikačních dovedností, rozvoji sociálních dovedností klienta.</p> <p>Umí vzbudit zájem a předat informace v oblasti všeobecného přehledu v oblasti ekonomiky, práce, práva, zaměstnanosti, finanční gramotnosti apod.</p> <p>Zná a umí vhodně aplikovat metody a techniky skupinového poradenství, frontální výuky i facilitačních forem vzdělávání dospělých.</p> <p>Umí připravit a použít techniky evaluace ve vzdělávání dospělých.</p> <p>Umí aplikovat individuální zpětnou vazbu.</p> <p>Vzdělává se v této oblasti.</p>
<p>legislativní znalosti a aplikace práva</p>	<p>Zajišťuje uzavírání dohod a smluv s klienty.</p> <p>Poskytuje informace a poradenství v oblasti zaměstnání či živnosti.</p> <p>Poskytuje informace zaměstnavatelům o příspěvku na zaměstnání a postupech realizace žádostí.</p> <p>Má všeobecný přehled v oblasti ekonomiky, práce, práva a zaměstnanosti.</p> <p>Je schopen samostatného studia zákonů a legislativy.</p> <p>Poskytuje individuální finanční poradenství.</p>
<p>komunikační kompetence</p>	<p>Správně a srozumitelně formuluje myšlenky – ústně i písemnou formou.</p> <p>Je schopen formulovat sdělení srozumitelně pro cílovou skupinu.</p> <p>Umí naslouchat, je empatický a adekvátně reaguje na zjištění.</p> <p>Je asertivní, umí se prosadit.</p> <p>Pracuje podle etických zásad poradenství (zná postupy řešení poradenských dilemat a etických problémů).</p> <p>Dokáže podpořit komunikačního partnera – vytvořit prostředí pro komunikaci protistrany (zjištění informací)</p> <p>Umí konstruktivně řešit konflikty.</p> <p>Poskytuje zpětnou vazbu.</p> <p>Umí předat srozumitelnou formou potřebné</p>

	<p>informace a ověřit si jejich pochopení.</p> <p>Umí podpořit i úkolovat protistranu a vyžadovat splnění dohody.</p>
technické kompetence	<p>Umí pracovat s počítačem v rozmezí ECDL (4moduly) a dále připravit prezentaci (Power point)</p> <p>Je držitelem řidičského oprávnění skupiny B a je schopen samostatného cestování po ČR</p> <p>Je schopen provést základní úkony spojené s uživatelskou instalací elektroniky (nastavení dataprojektorů, rozvedení elektrické energie prodlužovacími přívody, připojení a odpojení periferních zařízení PC a didaktické techniky, vyměnit zdroj světla, řešit vhodným způsobem výpadek elektrické energie a pod.)</p> <p>Umí uživatelsky ovládat didaktickou techniku (dataprojektory, použití prezentéru, práce s více monitory, interaktivní tabule, kamera, fotoaparát a další dle aktuální potřeby a situace).</p>

Při nastavování úrovně kompetencí jsem vycházel z **pětistupňové škály**, kterou doporučuje Hroník (Hroník 2006, str. 43):

Bodová hodnota – 0

- nedostatečná, ohrožující úroveň
- rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, případně absence dané kompetence
- je třeba formulovat rozvoj od základů a ihned
- této úrovně dosahuje cca 3% měřené populace

Bodová hodnota – 1

- limitující úroveň - podprůměrná
- rozpor s některým z bodů z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence
- formulovat systematický rozvoj - cílem je potlačení slabých stránek
- této úrovně průměrně dosahuje 17-20% populace

Bodová hodnota – 2

- postačující úroveň – podprůměrná
- s výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu
- formulovat klíčové oblasti ke zlepšení
- vzdělávání a rozvoj zaměřit na posílení silných a potlačení slabých stránek
- této úrovně dosahuje 54-60% populace

Bodová hodnota – 3

- optimální úroveň kompetencí
- přesně odpovídá modelu kompetencí
- je možné formulovat dílčí oblasti ke zlepšení (nikoli však kvalitativní skok)
- nelze formulovat žádnou výhradu - rozvoj zaměřuje na posílení silných stránek
- úrovně dosahuje 17-20% populace

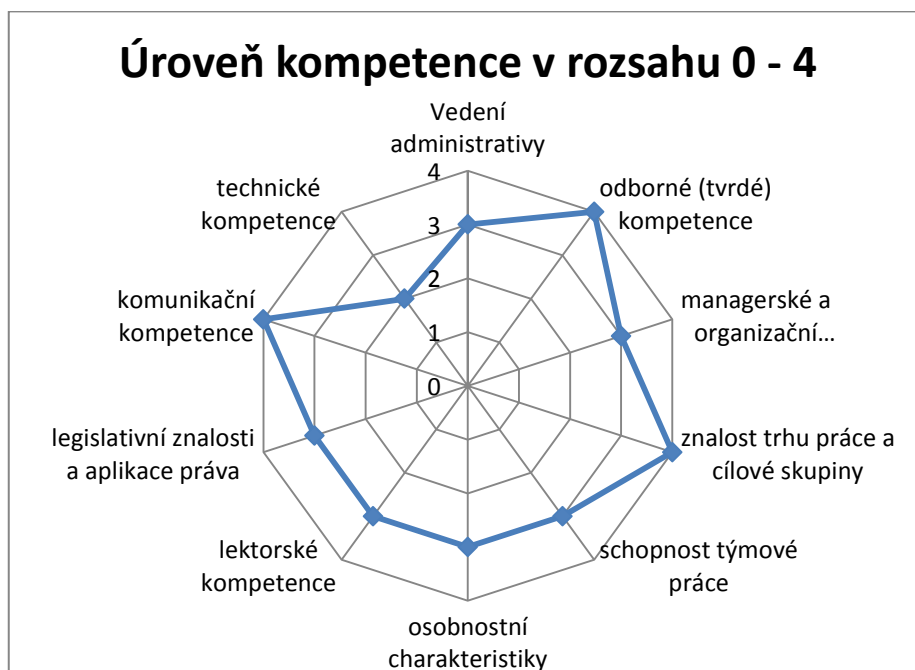
Bodová hodnota – 4

- vynikající excelentní úroveň - ideální stav
- kompetence je na vzorové úrovni,
- nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení
- úrovně dosahují asi 3% populace (Hroník 2006, str. 43)

Tabulka č. 25 – Úrovně jednotlivých kompetencí poradce Počítačová služba s.r.o.

KOMPETENCE	Úroveň kompetence v rozsahu 0 - 4
Vedení administrativy	3
odborné (tvrdé) kompetence	4
managerské a organizační schopnosti	3
znalost trhu práce a cílové skupiny	4
schopnost týmové práce	3
osobnostní charakteristiky	3
lektorské kompetence	3
legislativní znalosti a aplikace práva	3
komunikační kompetence	4
technické kompetence	2

Tabulka č. 26 – graf Úrovně jednotlivých kompetencí poradce Počítačová služba s.r.o.



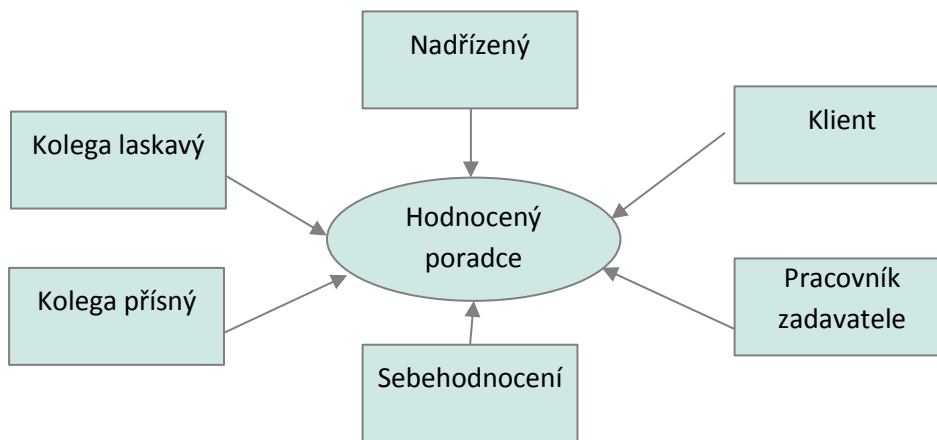
3.11.3 Validizace modelu a nástroje k měření kompetencí v praxi

Nejvhodnějším nástrojem pro validizaci modelu je hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby. Hroník (Hroník 2006, s. 66) tento způsob považuje za ideální pro hodnocení pracovníků (nemluví přímo o validizaci kompetenčního modelu). Podle Hroníka tento způsob hodnocení zahrnuje sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, hodnocení podřízenými, hodnocení zákazníkem a hodnocení „žolíkem“ - osobou, kterou vybral hodnocený. (Hroník 2006, s. 66)

Bartoňková přímo uvádí 360 stupňovou zpětnou vazbu, jako nástroj, který je vhodný k ověřování kompetencí i k validizaci kompetenčního modelu: „Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360 stupňovou zpětnou vazbu.“ (Bartoňková 2010, s. 102)

Použití metody 360 stupňové zpětné vazby pro získání dat pro validizaci i pro hodnocení poradců je zřejmé z následujícího schématu:

Tabulka č. 27 – Model hodnocení podle 360 stupňové zpětné vazby (vlastní zpracování podle Bartoňková 2010, s. 102)



V rámci této diplomové práce již nebudu vytvářet konkrétní hodnotící nástroje ke kompetenčnímu modelu. Tyto nástroje mohou být vytvořeny později – při zavádění modelu do praxe. Při jejich tvorbu navrhuji následující postup:

- Jasný popis identifikovaných projevů úrovní kompetencí
- Vytvoření dotazníků, které by ověřovaly, na jaké úrovni je chování (identifikující kompetence) konkrétního poradce
- Dotazování pomocí uvedených dotazníků (respondenti viz schéma)
- Vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištění úrovně jednotlivých kompetencí u konkrétních poradců
- Návrh řešení (například návrh řešení odhalených vzdělávacích nebo rozvojových potřeb)
- Realizace navržených aktivit
- Opětovné použití nástroje v rámci evaluace

4 Závěr

Problematika kvalifikace a kompetencí poradců, pracujících s nezaměstnanými je natolik široká, že případová studie, která je obsahem této diplomové práce je jenom malým příspěvkem k jejímu řešení. Hlavním cílem této práce byla analýza kvalifikačních potřeb v oblastí působností poradců pracujících s nezaměstnanými mimo sféru působnosti Zákona číslo 108/2006 Sb. O sociálních službách a na jejím základě navržení kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu pro tuto pracovní pozici, a to v rámci konkrétní organizace – Počítačová služba s.r.o.

Stanovený cíl diplomové práce se podařilo naplnit – kvalifikační požadavek i kompetenční model byl, na základě analýz, zpracován a částečně jsou již zjištěné požadavky využity v praxi společnosti Počítačová služba s.r.o. V závěru práce jsem navrhl i možný další postup – validizaci a další uplatnění modelu v praxi této konkrétní organizace. Symbolický cíl se podařilo naplnit rovněž. Seznámení vedení společnosti Počítačová služba s.r.o. s výsledky výzkumného šetření a s výsledky tvorby kompetenčního modelu přispělo k přijetí opatření v oblasti rozvoje a vzdělávání poradců. Management společnosti pomocí těchto materiálů identifikoval konkrétní vzdělávací potřeby poradců. V první fázi byli poradci vybaveni novou literaturou a dále se připravuje jejich zařazení do konkrétních vzdělávacích programů s mezinárodní certifikací.

Cílem symbolickým bylo poukázat na nesoulad požadavků na kvalifikaci a kompetence odborného poradce pracujícího na shodném problému v různých organizacích a z části sjednotit požadavky na jeho kvalifikaci. Tento cíl byl splněn nejenom seznámením vedení společností s touto problematikou, ale i zařazením krátké informace o této problematice do mého vystoupení na závěrečné konferenci projektu Sladění práce a rodiny v Jihomoravském kraji dne 6.8.2015 v Brně.

Aplikačním cílem bylo především zajištění změny ve zkoumané oblasti. I tento cíl považuji za splněný, i když podstatnější změny by měly následovat po obhajobě této práce. Velmi vstřícný přístup vedení společnosti Počítačová služba, který provázal především výzkumnou část této práce je předpokladem dalších aplikací výsledků této práce do firemní praxe (jak jsem již výše popsal). Dalším pozitivem v této oblasti je potvrzení správně nastavené personální strategie společnosti i vhodné nastavení kvalifikačních požadavků. Zpracování kompetenčního modelu a jeho zavedení (po

validizaci) může být cestou zvyšování kvality v poradenské praxi, která je možným budoucím hodnotícím kritériem ve výběrových řízeních.

V rámci plnění poznávacího cíle byly analyzovány požadavky kvalifikace a kompetencí poradců v obecné rovině. Můžeme konstatovat, že mimo oblast působnosti zákona 108/2006Sb. jsou tyto požadavky nižší. Na druhé straně je zřejmé, že se touto problematikou některé poradenské subjekty (například zkoumaný objekt Počítačová služba s.r.o.) zabývají, a to nejen z důvodu získání konkurenční výhody, ale i v rámci zvyšování kvality služeb poskytovaných klientovi.

V případě zavedení kompetenčního modelu do praxe společnosti Počítačová služba s.r.o., a jeho zařazení do personální strategie společnosti, může tato skutečnost přímo ovlivnit kvalitu poradenství v lokalitách, kde tato poradenská instituce působí. Dá se předpokládat i zvýšení dopadu poradenské činnosti na cílovou skupinu klientů a tím i zvýšení míry zaměstnanosti.

5 Seznam literatury a zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2002.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: GRADA, 2010.
- BALÁŽ, R., (2014) Řešení nezaměstnanosti po česku: 16 až 20 miliard na dávky a necelé 3 miliardy na aktivní politiku zaměstnanosti. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 1, s. 11-17.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.
- BUCHTOVÁ ŠMAJSOVÁ, B. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002.
- CULLEY, S., BOND, T. *Integrativní přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2008.
- DUKOVÁ, I., DUKA, M., KOHOUTOVÁ, I. *Sociální politika*. Praha: Grada, 2013.
- DRAHONOVSKÁ, P., ELIÁŠKOVÁ, I. *Analýza práce a potřeb poradců v oblasti kariérového poradenství Úřadu práce*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012
- GOFFMAN, E. *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Harmondsworth: Penguin, 1968.
- HARGAŠOVÁ, M. *Skupinové poradenství*. Praha: GRADA, 2009.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005
- HORÁK, P. *Analýza dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů s vybranými účastníky lokálního projektu financovaného z ESF, projekt Kariéra bez bariér*. Brno: MUNI, 2013
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA, 2007.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA, 2006.
- JILČÍK, T., PLŠKOVÁ, A., ZAPLETAL, Z. *Sociologie 2. Úvod do problematiky sociálně patologických jevů*. Brno: Institut mezioborových studií, 1999
- KASÁČOVÁ, B. *Dimenzie učiteľskej profesie*. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2006.

- KLIMENT, P. In ŠIMEK, D. *Kurikulum andragogiky*. Olomouc: VUP, 2003.
- Trestní zákoník. Zákon č. 40/2009 Sb., v účinném znění k 10.1.2016
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010.
- KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002
- KOŠČO, J. *Poradenská psychologie*. Bratislava: SPN, 1987.
- KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: GRADA, 2004.
- KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010
- Kol. autorů. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013
- Kol. autorů. *Manuál transformace ústavů. Deinstitutionalizace sociálních služeb*. Praha: MPSV, 2013
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: GRADA, 2005
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002
- ŠIMEK, D. *Otevřená práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1994.
- TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010.
- TOMEŠ, I. *Obory sociální politiky*. Praha: Portál, 2011.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: GRADA, 2008.
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- WATTS, A. G., VAN ESBROECK, R. *New Skills for New Futures: Higher Education Guidance and Counselling Services in the European Union*. Brusel: Vubpress. 1998.
- Yin, K., *Case study research. Design and method*. London: SAGE Publishing, 2009
- Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb., v účinném znění k 10.1.2016.
- Zákon o státní službě. Zákon č. 234/2014 Sb. v účinném znění k 10.1.2016

Zákon o zaměstnanosti. Zákon č. 435/2004 Sb., v účinném znění k 10.1.2016.

Zákon o veřejných zakázkách. Zákon č. 137/2006 Sb., v účinném znění k 10.1.2016.

Vyhláška, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Vyhláška č 518/2004 Sb., v účinném znění k 10.1.2016.

Internetové zdroje:

NÁRODNÍ PORADENSKÉ FÓRUM. Dostupné z WWW:

<http://www.narodniporadenskeforum.cz/cz/> [cit.10.1.2016]

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. Dostupné z WWW:

http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102347&kod_sm1=48 [cit.20.1.2016]

NÁRODNÍ SOUSTAVA KVALIFIKACÍ. Dostupné z WWW:

<http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1539->

[Karierovy poradce pro zamestnanost/kvalifikacni-standard](http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1539-karierovy_poradce_pro_zamestnanost/kvalifikacni-standard) [cit.20.1.2016]

POČÍTAČOVÁ SLUŽBA. Dostupné z WWW: <http://www.centrum-vzdelavani.cz>

[cit.10.1.2016]

STATISTIKY ÚŘADU PRÁCE. Dostupné z WWW:

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes> - [cit.15.1.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE RECEPT NA ÚSPĚCH Dostupné z WWW:

https://mpsv.ezak.cz/document_download_7822.html [cit.21.2.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU SLADĚNÍ PRÁCE A RODINY.

Dostupné z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_6599.html

[cit.21.2.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU PO ROCE DO PRÁCE. Dostupné

z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_5679.html [cit.21.2.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU 45 PLUS. Dostupné z WWW:

https://mpsv.ezak.cz/document_download_5751.html [cit.21.2.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU ZKUŠENOST VÝHODOU. Dostupné

z WWW: https://mpsv.ezak.cz/document_download_7732.html [cit.21.2.2016]

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE PROJEKTU KARIÉRA BEZ BARIÉR. Dostupné

z WWW: https://mpsv.ezak.cz/contract_display_757.html [cit.21.2.2016]

Seznam tabulek, schémat a grafů:

Tabulka č. 1 – Vybrané skupiny nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Tabulka č. 2 – Vzdělanostní struktura nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Tabulka č. 3 – Vývoj věkové struktury nezaměstnaných (vlastní zpracování dle statistiky Úřadu práce ČR dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>)

Tabulka č. 4 – Organizace zaměstnávající poradce (vlastní zpracování)

Tabulka č. 5 – Graf vzdělání poradců na úřadu práce (Drahoňovská 2012, s. 7)

Tabulka č. 6 - Model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.27)

Tabulka č. 7 - Schéma tvorby případové studie podle Yin, K., Case study research. Design and method.

Tabulka č. 8 - Schéma designu případové studie a jejího propojení do procesu tvorby kvalifikačního standardu a kompetenčního modelu (vlastní zpracování)

Tabulka č. 9 – Přehled zajištěných písemných dokumentů pro obsahovou analýzu (vlastní zpracování)

Tabulka č. 10 – Harmonogram výzkumu (vlastní zpracování)

Tabulka č. 11 – Přehled realizovaných regionálních individuálních projektů

Tabulka č. 12 – Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování v obsahové analýze dokumentů (vlastní zpracování)

Tabulka č. 13 – Požadavek kvalifikace z analyzovaných dokumentů (vlastní zpracování)

Tabulka č. 14 – Identifikace kategorií a četnost výskytu kódování - interview (vlastní zpracování)

Tabulka č. 15 – graf Zaměření vzdělání poradců Počítačová služba s.r.o. (vlastní zpracování)

Tabulka č. 16 – Přehled odpovědí na otázky 1-5 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 17 – Přehled odpovědí na otázky 6-10 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 18 – Potřebné kompetence a sebehodnocení dle poradců (vlastní zpracování)

Tabulka č. 19 – graf Srovnání potřebné kompetence a sebehodnocení dle poradců (vlastní zpracování)

Tabulka č. 20 - Identifikované kategorie kompetencí

Tabulka č. 21 – Vývojové schéma tvorby kompetenčního modelu

Tabulka č. 22 – Identifikovaná kompetenční témata

Tabulka č. 23 – Kompetence

Tabulka č. 24 – Kompetenční model poradce Počítačová služba s.r.o.

Tabulka č. 25 – Úrovně jednotlivých kompetencí poradce Počítačová služba s.r.o.

Tabulka č. 26 – graf Úrovně jednotlivých kompetencí poradce Počítačová služba s.r.o.

Tabulka č. 27 – Model hodnocení podle 360 stupňové zpětné vazby (vlastní zpracování podle Bartoňková 2010, s. 102)

6 Přílohy

Příloha č. 1 – Strukturovaný dotazník pro poradce

Příloha č. 2 - Zadávací dokumentace Sladění práce a rodiny - obsahová analýza

Příloha č. 3 - Zadávací dokumentace Po roce do práce - obsahová analýza

Příloha č. 4 - Zadávací dokumentace 45 plus - obsahová analýza

Příloha č. 5 - Zadávací dokumentace Zkušenost výhodou - obsahová analýza

Příloha č. 6 - Zadávací dokumentace Kariéra bez bariér - obsahová analýza

Příloha č. 7 – Popis pracovní pozice poradce - výpis z pracovní smlouvy

Příloha č. 8 – Popis pracovní pozice poradce (v pracovní smlouvě) - obsahová analýza

Příloha č. 9 – Dotazníkové šetření, realizované v souvislosti s projektem Kariéra bez bariér - obsahová analýza

Příloha č. 10 – Přepis hloubkového rozhovoru

Příloha č. 11 - Obsahová analýza hloubkového rozhovoru

Příloha č. 12 - Anotace