

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**

**ANTROPOLOGIE**

**KARIÉRNÍ A PORADENSKÁ CENTRA VEŘEJNÝCH  
VYSOKÝCH ŠKOL**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Tomáš Lukšík

**Vedoucí práce:** PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Kariérní a poradenská centra veřejných vysokých škol“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

Ve Smečně dne .....

Podpis .....

Zpracování diplomové práce by nebylo možné bez pomoci mnoha osob. V první řadě, a to opravdu velmi, si poděkování zaslouží vedoucí této práce PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. za její fundované vedení, ochotu pomoci a bezmeznou trpělivost, kterou při vzájemné spolupráci neustále prokazovala.

Dále děkuji zaměstnankyním analyzovaných kariérních center Marianě Žuravové, Jitce Štenclové, Kristýně Pospíšilové a Kateřině Ženkové za jejich nápomoc při zodpovězení otázek, které při zpracovávání práce vyvstaly.

Dík zaslouží rovněž kamarádka Květa Cinglová za jazykovou korekturu.

Poděkovat se však také sluší autorům všech publikací, odborných článků a dalších zdrojů, ze kterých jsem čerpal potřebné informace a bez nichž by nebylo možné práci vyhotovit.

Obrovský dík na závěr, nicméně nikoli ve smyslu těch posledních v řadě, samozřejmě patří mým nejbližším – partnerce Kristině, rodinným příslušníkům a přátelům za psychickou podporu během celého studia.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Tomáš Lukšík
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Kariérní a poradenská centra veřejných vysokých škol
<b>Anotace práce:</b>	<p>Cílem diplomové práce je na základě analýzy služeb poskytovaných kariérními a poradenskými centry vybraných veřejných vysokých škol a informací získaných z odborné literatury sestavit vzorové spektrum služeb, které by tato centra měla poskytovat.</p> <p>V teoretické části jsou vysvětleny pojmy poradenství, kariéra, kariérové poradenství. Prostor je v této části věnován rovněž charakteristice poradenského procesu, osobnosti poradce i klienta. Nechybí zde ani charakteristika vzdělávacího systému v České republice a teoretické ukotvení kariérového poradenství v kontextu různých úrovní vzdělávacího systému.</p> <p>Obsahem empirické části je analýza 4 zvolených kariérních center veřejných vysokých škol a jejich srovnání. Na základě výsledku analýzy a odborné literatury je posléze sestaveno ono vzorové spektrum služeb, které by kariérní centrum veřejné vysoké školy mělo poskytovat.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	kariéra, kariérové poradenství, kariérní centrum, klient, poradce, vysoká škola

<b>Title of Thesis:</b>	Career and counseling centers of public universities
<b>Annotation:</b>	<p>The aim of this diploma thesis is to compile a comprehensive spectrum of services which the career centres of public universities should provide. The aim is based on the analysis of services of chosen career centres and also on the information from specialised literature.</p> <p>The theoretical part is focused on explanation of the following terms: guidance/counselling, career and career guidance and counselling. A personality of the counsellor and the client as well as counselling process is characterized in this part two. There is also the characteristic of the educational system in the Czech Republic and a theoretical embedding of career counselling into the context of different levels of the educational system.</p> <p>The empirical part contains an analysis of 4 chosen career centres of public universities and their comparison. The comprehensive spectrum of career centres' services is based on the result of analysis and the information from specialised literature.</p>
<b>Keywords:</b>	career, career guidance and counselling, career center, client, counsellor, university
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	74
<b>Rozsah práce:</b>	84 stran (115 806 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Vymezení kariérového poradenství .....</b>	<b>11</b>
1.1 Poradenství a jeho významy .....	11
1.2 Profesní kariéra .....	15
1.3 Definice kariérového poradenství.....	18
1.4 Vznik a vývoj kariérového poradenství .....	21
1.4.1 <i>Ve světě</i> .....	21
1.4.2 <i>V Československu a České republice</i> .....	23
1.5 Kariérové poradenství – cíle, činnosti .....	25
1.6 Poradenský proces a jeho aktéři .....	27
1.6.1 <i>Osobnost poradce</i> .....	29
1.6.2 <i>Osobnost klienta</i> .....	31
1.6.3 <i>Fáze poradenského procesu</i> .....	37
1.6.4 <i>Formy a metody využívané v kariérovém poradenství</i> .....	38
<b>2 Kariérové poradenství na vysokých školách .....</b>	<b>41</b>
2.1 Vzdělávací systém v České republice.....	41
2.2 Kariérové poradenství v rámci primárního a sekundárního vzdělávání .....	43
2.3 Vysoké školy v České republice .....	47
2.4 Kariérové poradenství na vysokých školách.....	49
2.4.1 <i>Výzkum kariérních služeb na evropských a amerických univerzitách</i> .....	52
<b>3 Kariérní centra veřejných vysokých škol .....</b>	<b>55</b>
3.1 Metodologie výzkumu.....	55
3.2 Informační, poradenské a sociální centrum Univerzity Karlovy .....	58
3.3 Kariérní centrum Masarykovy univerzity .....	60
3.4 Studentské kariérní a poradenské centrum Univerzity Palackého v Olomouci .....	63

3.5	Career centre Západočeské univerzity v Plzni .....	66
3.6	Srovnání center – výsledky analýzy .....	67
3.7	Vzorové spektrum služeb kariérního centra veřejné vysoké školy ..	70
3.8	Shrnutí a diskuse .....	74
	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam zdrojů .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>84</b>

Motto:

*„Jestliže věříte, že něco dokážete, nebo jestliže věříte, že to nedokážete, pak máte v obou případech pravdu.“*

(Henry Ford, americký podnikatel)



## Úvod

„Kariérové poradenství by nemělo být popelkou,“ napsala v roce 2015 šéfredaktorka časopisu *Moderní řízení* Alena Kazdová. O kariérovém poradenství se podle ní sice ví čím dál více, ale jako celek stálo v onom roce 2015 kariérové poradenství stále na začátku.

Předmětem této práce nicméně není zkoumání a hodnocení celkové situace tohoto oboru v České republice, nýbrž jednoho konkrétního zvoleného segmentu – kariérového poradenství v podobě kariérních poradenských center veřejných vysokých škol.

Téma práce bylo zvoleno z důvodu mé snahy poukázat na důležitost zajišťování kvalitního kariérového poradenství vysokoškolským studentům, kteří se na své životní dráze nachází ve stadiu těsně před vstupem na trh práce, o němž mohou často mít zkreslené představy. Při výběru tématu jsem se inspiroval prací Elišky Gončarové „Kariérní služby na evropských a amerických univerzitách“, kde autorka zkoumala a porovnávala kariérní centra několika vysokých škol v zahraničních zemích a ze zjištěných výsledků generovala doporučení pro aplikaci v českém prostředí. Obdobnou práci, která by blíže mapovala kariérní centra českých vysokých škol, jsem však neobjevil.

Legitimita tématu v rámci oboru je ošetřena podstatou integrální andragogiky. V definicích se uvádí, že integrální andragogika integruje všechna období životní dráhy jedince a jednou z integrovaných oblastí je široká oblast péče o člověka, přičemž tato péče zahrnuje mj. i poradenství. Přejít z vysoké školy na trh práce je navíc bezesporu jedním z kritických uzlů životní dráhy jedince.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy služeb poskytovaných kariérními a poradenskými centry vybraných veřejných vysokých škol

a informací získaných z odborné literatury sestavit vzorové spektrum služeb, které by tato centra měla poskytovat. V návaznosti na cíl práce je formulována výzkumná otázka: Jak vypadá vzorové kariérní centrum veřejné vysoké školy?

Úvodní kapitola teoretické části práce vymezuje kariérové poradenství jako celek – jsou definovány pojmy, popsán poradenský proces či charakterizováni účastníci poradenského procesu. Obsahem druhé kapitoly je pak charakteristika českého vzdělávacího systému, stručný popis stavu kariérového poradenství v rámci primárního a sekundárního školství a na závěr teoretické východisko pro empirickou část práce, tedy charakteristika kariérového poradenství v rámci vysokých škol.

Empirická část práce je zaměřena na popis a srovnání 4 vybraných center – Informačního, poradenského a sociálního centra Univerzity Karlovy; Kariérního centra Masarykovy univerzity; Studentského, kariérního a poradenského centra Univerzity Palackého v Olomouci a Career centre Západočeské univerzity v Plzni. Pro získání dat bylo využito analýzy dokumentů, která byla v případě nejasností či nemožnosti dohledání některých informací doplněna o krátké dotazování s pracovníky center. Na základě získaných informací je posléze sestaveno již zmiňované vzorové spektrum služeb kariérního centra veřejné vysoké školy a tím dosaženo cíle práce.

Tak tedy – je kariérové poradenství onou zmíněnou popelkou i v kontextu vysokého školství? Následující stránky by na tuto otázku mohly alespoň částečně odpovědět ...

# 1 Vymezení kariérového poradenství

## 1.1 Poradenství a jeho významy

Termín „poradenství“ je podle Schneiderové (2008, s. 9) užíván ve čtyřech významech, a to jako: činnost, profese, institucionální systém a věda (teorie). Jelikož v diplomové práci bude poradenství vnímáno více či méně ve všech významech, je vhodné na úvod všechny významy poradenství stručně charakterizovat.

Nejširším pojetím poradenství je poradenství jako lidská činnost. Každý člověk se prakticky denně může setkat s tzv. laickým poradenstvím, kdy rozdává či přijímá rady v nejobyčejnějších oblastech každodenního života. Takovými poradci nebo příjemci rad jsou rodina, přátelé, kolegové, ... (Hartl, 2003, s. 83). Na opačné straně stojí poradenství odborné – speciální činnost nebo soubor činností s jasně vymezenými pravidly a funkcemi, zaměřená na pomoc lidem s jejich potížemi krátkodobého i dlouhodobého charakteru (Schneiderová, 2008, s. 9; Slavík & Zounková, 2014, s. 5).

Druhým významem je poradenství coby profese (Schneiderová, 2008, s. 10). Lidé se mohou setkat např. s poradenstvím finančním, manželským, kariérovým, ... ať už se jedná o jakoukoli oblast, vždy se jedná o tzv. pomáhající profesi. Termín „pomáhající profese“ je dle Slovníku sociálního zabezpečení „*všeobecné označení pro profese zaměřené na pomoc druhým*“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015, s. 60). Podstatou práce v pomáhajících profesích je interakce mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem, kterému je v rámci této interakce dopomáháno k vyřešení jeho problémů a k jeho osobnímu růstu (Sator, Graf, & Spranz-Fogasy, 2014, s. 1). Pomáhajícími profesemi jsou např. pedagogové, zdravotníci, psychologové, terapeuti či sociální pracovníci. Společnými jmenovateli těchto profesí jsou

potřeba zapojení vlastní osobnosti pomáhajícího pracovníka do pracovního procesu a navázání vztahu s klientem (Géringová, 2011, s. 21).

Poradenství může označovat rovněž institucionální systém, čímž se rozumí plnění zvláštních společenských úkolů v oblasti poradenství, a to skrze státní i nestátní instituce (Schneiderová, 2008, s. 12). V oblasti kariérového poradenství jde zejména o instituce spadající pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) (Euroguidance, 2016).

Čtvrtý a poslední význam chápe poradenství jako teorii či vědu. Jako vědní obor je poradenství vymezeno jako soustava interdisciplinárních teoretických poznatků (Schneiderová, 2008, s. 15) či aplikovaná teoretická disciplína zkoumající možnosti pomoci lidem (Slavík & Zounková, 2014, s. 5).

Mnoho dalších definic poradenství je založeno především na prvních dvou významech, které stanovuje Schneiderová (2008, s. 9), což jsou činnost a profese. To dokazují např. definice Drydena, který uvádí, že poradenství je etická činnost (2008, s. 14) a proces. V popisu poradenství jako procesu Dryden (2008, s. 16) zmiňuje dimenzi poradenského vztahu, fáze poradenského procesu a osobnost poradce, vnímá tedy poradenství jako profesní záležitost.

Hned deset možných definic poradenství přináší Peavy (2013, s. 18–23), dle kterého je poradenství:

- proces, který ukazuje zájem, dává naději, dodává odvahy, nabízí vyjasnění a umožňuje aktivaci;
- reflexivní sociální praxe (pomoci druhým);
- individualizovaná metoda praktického řešení problémů;
- obecná metoda životního plánování;
- činnost, která napomáhá zmocňování;
- činnost, která poskytuje mapy pro orientaci ve společenském životě;

- možnost najít si nové umístění ve společenském životě;
- činnost, která zdůrazňuje příležitosti, a ne nařízení a jejich dodržování;
- úkryt, který skýtá naději, nabízí pomoc, umožňuje jasně myslet a aktivně činit;
- spojení, které vzniká za účelem řešení konkrétních životních problémů.

I v Peavyho definicích je možné spatřit několikrát slovo „činnost“, dále pak pojmy jako „metoda“ nebo „proces“ směřující k profesionální rovině poradenství.

V odborných zdrojích se kromě množství vysvětlení, co poradenství je, lze často setkat rovněž s názory, čím poradenství není.

Podle Drydena (2008, s. 22–26) není poradenství kamarádstvím, přátelstvím, léčbou, kurzem či výukou, nezahrnuje rodičovskou péči, nejde o pouhé užívání poradenských dovedností a neznamená ani být klientovi vůdcem a poskytovat mu rady. V některých bodech se ale Dryden s jinými autory rozchází.

O tom, že poradenství zahrnuje mj. vzdělávací a edukační dimenzi, hovoří např. Svobodová (2015, s. 10–11) a Košťálová s Cudlínovou (2015, s. 13). To je v rozporu s Drydenovým tvrzením, že poradenství není kurz či výuka.

Dalším rozporem je Drydenovo odmítání toho, že poradce poskytuje rady. Mnoho jiných autorů se sice shoduje v tom, že poradenství nerovná se pouhé udílení rad, nicméně připouští, že i právě ono udílení rad je jednou ze součástí poradenské práce (Svobodová, 2015, s. 10–11; Schneiderová, 2008, s. 9, Pýchová, 2016, s. 29).

S nejednoznačností vymezení toho, co vlastně poradenství nabízí, úzce souvisí i samotná terminologie. Zatímco v té české je ustálen pouze jeden výraz „poradenství“, v angličtině (a tudíž i ve světovém měřítku) je nutné rozlišovat

mezi výrazy „guidance“, „counselling“, případně ještě „advice“. Konkrétní použití pojmů se liší dle toho, jakým způsobem probíhá interakce mezi poradcem a klientem a co je jejím výstupem. Ani v tomto případě však nepanuje 100% shoda v definicích jednotlivých pojmů.

Podle Svobodové (2015, s. 11) představuje poradenství-guidance vedení klienta (guide=průvodce), má osvětový a výchovný charakter využívající formy přednášky, instruktáže či odpovědi na dotazy. Poradenství-counselling je pak spíše konzultací mezi poradcem a klientem. Charakter tohoto stylu poradenství je prožitkový a interaktivní a předpokládá vzájemnou komunikaci mezi oběma subjekty, individuální diagnostiku a poradenskou intervenci. Finální řešení problému by tedy mělo být pouze na klientovi.

Obdobně nahlíží na rozdíl mezi „guidance“ a „counselling“ i Singh (2009, s. 303). Guidance dle něj představuje direktivnější přístup ke klientovi založený na udílení rad, zatímco v procesu counselling se rady za žádných okolností neudílí a veškerá odpovědnost za rozhodnutí leží na klientovi.

Pýchová (2016, s. 29–30) pro změnu nepracuje s pojmem counselling, ale rozděluje poradenství na „guidance“ a „advice“, přičemž její popis poradce-advisor odpovídá popisu poradenství-guidance výše uvedených autorů. Naopak poradce-guide podle Pýchové je spíše konzultantem ve smyslu counselling v pojetí Svobodové a Singha.

Všechny tři výše uvedené termíny jsou porovnány na webu společnosti Counselling Training Liverpool LTD, kde je chápáno:

- poradenství-advice jako čisté udílení rad založené na charakteru přesvědčování;
- poradenství-guidance jako metoda podpory sebeuvědomování a přebírání odpovědnosti za vlastní rozhodnutí založená na charakteru povzbuzování;

- poradenství-counselling jako pomoc klientovi problém nejen řešit, ale také pochopit a vyrovnat se s následky založená na charakteru facilitace.

(The differences between advice, guidance and counselling, 2015)

Jak vidno, poradenství jako multiparadigmatickou disciplínu je prakticky nemožné definovat jednou, celospolečensky přijatou definicí. Z mého pohledu však mnoho z výše uvedených informací o tom, co je poradenství, ideálně propojuje ve své definici Freibergová (2007, s. 9), která vnímá poradenství jako specifickou a vysoce odbornou službu, při níž poradce pomáhá klientovi s orientací v dané problematice, zprostředkovává a napomáhá získat klientovi potřebné informace vedoucí k rozhodnutí a překonávání překážek, se kterými se klient potýká ať už v osobním, či profesním životě.

Z úvodní části textu je patrné, že panují neshody v tom, co vlastně poradenství je a co přesně má poradenství svým klientům nabízet. Poradenství je vnímáno jako činnost, profese, systém a věda, jsou rozlišovány různé typy poradenské práce – guidance, counselling, advice (těmto pojmům se práce bude věnovat i v kapitole 1.6). Všechny tyto pojmy byly charakterizovány a na závěr byla uvedena definice poradenství, kterou můžeme považovat za nejkomplexnější.

## **1.2 Profesionální kariéra**

Historické vnímání pojmů „kariéra“ a „kariérismus“ má záporný charakter. Ostatně kariérismus si pejorativní nádech udržel dodnes – kariéristou je běžně označován člověk, který je pro vlastní kariérní prospěch schopen „jít přes mrtvolu“.

Negativně zaměřený pohled na kariéru je podle Baumana (1967, s. 11–12) spojen s nástupem kapitalismu. Předchůdce kapitalismu – feudalismus byl charakteristický omezeností profesní mobility lidí pouze v rámci společenské vrstvy, do které spadali (tzn. že člověk z nižší společenské vrstvy nemohl

získat vysokou profesní pozici). Příchod kapitalismu, podpořen navíc industrializací, znamenal rozbití těchto tradičních automatismů – zástupci nižších společenských vrstev mohli najednou vystoupat až do vysokých profesních pozic, jež mohly být považovány za kariérní cíle.

Až od 70. let 20. století přestávala být kariéra vnímána jako cosi špatného, nežádoucího. Tuto změnu stavu spojuje Bělohlávek (1994, s. 8.) s vydáním několika zásadních prací, např. E. H. Scheina a D. T. Halla. Schein na základě sledování změn v průběhu kariéry manažerů identifikoval tři typy kariérního pohybu – rozměr hierarchický, rozměr funkcionální či technický a rozměr radiální. Dalším Scheinovým počinem z této doby je stanovení tzv. kariérních kotev, což mu umožnilo studium kariér absolventů Sloan School of Management. Schein zjistil, že po nástupu do zaměstnání si pracovník vytváří obraz sebe sama a dopracovává si své vlastní profesionální pojetí, které se skládá ze tří komponent (Bělohlávek, 1994, s. 24):

- vlastní obraz talentu a schopností,
- vlastní obraz motivů a potřeb,
- vlastní obraz postojů a hodnot.

Dohromady tyto komponenty tvoří kariérní kotvu.

Druhý zmiňovaný, D. T. Hall, je autorem konceptu proteovské kariéry. Inspirací se Hallovi stal řecký bůh Proteus, který údajně dovedl měnit svou podobu a přeměnit se na různé předměty, aby tak dosáhl svých záměrů. Koncept proteovské kariéry tak říká, že člověk je schopen měnit a řídit svou kariéru a přizpůsobovat se aktuálním změnám (Crowley-Henry, 2006).

Jedno z dnešních pojetí kariéry podle Bělohlávka (1994, s. 11) představuje *„dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“*. Sám Bělohlávek užívá spojení *„osobní kariéra“*,



častěji se lze setkat se spojením „profesní kariéra“ (Mayerová & Růžička, 2002; Váchal, Vochozka a kol., 2013; Svobodová, 2015).

Počátkem Bělohlávkem zmiňované dráhy je nástup člověka do zaměstnání, případně do školy, konec je pak vždy dán současností. Tato charakteristika však není dle mého soudu zcela adekvátní, neboť bod konce kariéry by neměl být vymezen současností, ale finálním odchodem člověka z pracovního a vzdělávacího procesu. Toto potvrzuje i Superova teorie životních stádií (ve Vendel, 2008), kde je poslední stádium profesní kariéry jedince označeno jako „odchod“, tedy ukončení profesně aktivního života.

V souvislosti s kariérou se akcentují pojmy jako plánování, řízení (= management) či rozvoj, které mohou být vnímány z pohledu samotného jedince, nebo z pohledu organizace.

Bělohlávek (1994, s. 9) vidí rozvoj kariéry jako zastřešující proces, který zahrnuje složky plánování a management. Plánování vnímá jako úsilí člověka nalézt a realizovat vlastní cestu životem, management pak jako úsilí organizace, jež umožňuje svým zaměstnancům růst na základě jejich potenciálu. Naopak Armstrong (2007, s. 330) staví řízení kariéry nad plánování, které vidí jako jednu z jeho součástí. Na oba procesy nahlíží z pohledu organizace směrem k zaměstnancům.

Pro potřeby této práce je však třeba výše zmíněné procesy pojímat z pohledu jedince. Řízení kariéry může být v tomto pohledu definováno jako „průběžný proces přípravy, realizace a monitorování kariérového plánu“ (Infoabsolvent, nedatováno). S řízením vlastního kariérního vývoje se pojí termín „career management skills“, který dle Evropské sítě politik celoživotního poradenství (2015, s. 19) označuje soubor takových kompetencí, které umožňují jednotlivcům i skupinám strukturovaně získávat, analyzovat, syntetizovat a organizovat informace o sobě a informace o vzdělávání a jednotlivých

povolání a dále dovednosti v oblasti rozhodování a přechodů z jedné fáze do druhé.

K řízení a rozvoji kariéry se vztahuje nejen řada doporučení, ale také mnoho mýtů. Čtyřicet takových mýtů sepsal německý headhunter Marcus Schmidt (2011). Patří mezi ně např.:

- v padesáti jsem už na kariéru příliš starý,
- pobyt v zahraničí podpoří další kariéru,
- kariéru udělá ten, kdo pracuje více než 60 hodin týdně,
- kdo jednou v práci selže, může svou kariéru odepsat,
- ...

Tato tvrzení samozřejmě není možné považovat za 100% mýty – mohou nastat případy, kdy se onen mýtus stává skutečností. Schmidt (2011) chtěl tímto přehledem spíše naznačit, že se lidé podle těchto tvrzení, mnohdy přehnaných, mnohdy zbytečně řídí a věří v ně.

Stěžejními body kapitoly 1.2 byly jednak krátký historický exkurz, kde byla popsána změna vnímání samotného pojmu kariéra, jednak charakterizování jednoho ze současných pojetí kariéry a jejího řízení a v neposlední řadě výběr několika zajímavých mýtů, které se k řízení kariéry váží.

### **1.3 Definice kariérového poradenství**

Předešlé dvě kapitoly měly za úkol rozvést samostatně dva pojmy, jejichž spojení je středobodem této práce, tedy „poradenství“ a „kariéra“. Tato část textu se již bude přímo věnovat obsahové náplni a definici termínu „kariérové poradenství“.

Stejně jako v případě poradenství jako takového je i definic kariérového poradenství mnoho a mnoho.

Jako základ pro potřeby této práce byly vybrány dvě z nich, které jsou používány klíčovými organizacemi zabývajícími se kariérovým poradenstvím na evropské i světové úrovni.

Dle definice OECD a Evropské komise (2004) nabízí kariérové poradenství služby a aktivity sloužící jednotlivcům každého věku a v každém bodě jejich životní dráhy jako pomoc při volbě povolání, odborné přípravě a řízení jejich kariéry. Tyto služby lze najít ve školách, vzdělávacích institucích, veřejném i privátním sektoru či nevládních organizacích. Náplní těchto služeb jsou kariérní informace, informace o hodnotících a sebehodnotících nástrojích, poradenské rozhovory a vzdělávací programy napomáhající k rozvoji sebeuvědomění, vědomí o příležitostech a schopností řízení vlastní kariéry.

Evropská síť politik celoživotního poradenství (dále jen ELGPN<sup>1</sup>) uvádí, že jde o „interakci mezi kariérovým poradcem a jednotlivcem. Individuální nebo skupinový proces poradenství ve vzdělávání, zaměstnání a v rozhodování při přechodech a také při zvládání reakcí na změny po celou dobu života s důrazem na posilování sebeuvědomění, porozumění a usnadňování směřování k uspokojujícímu a smysluplnému životu a zaměstnání.“ (ELGPN, 2015, s. 11)

Výše uvedené definice jsou velmi obdobné, avšak v některých detailech se odlišují. Proto je z obou definic vytvořena jedna komplexní, která bude dále sloužit jako stěžejní východisko pro tuto práci:

*Kariérové poradenství je proces interakce mezi poradcem a klientem nebo skupinou klientů, během kterého dochází k poradenské intervenci v oblastech vzdělávání a odborné přípravy, volby profesní dráhy, změn povolání a zaměstnání a schopností efektivního řízení osobní kariéry za účelem dosažení maximální spokojenosti a úspěšnosti v profesním životě.*

---

<sup>1</sup> European lifelong guidance policy network

Poradenská intervence přitom zahrnuje veškeré druhy pomoci uvedené dříve v textu, tedy udílení rad a doporučení, zprostředkovávání informací, aktivní naslouchání, pomoc v pochopení a orientaci v daném problému a podpora rozvíjení schopnosti samostatného a fundovaného rozhodování.

Zejména v minulosti byl vedle, nebo spíš namísto pojmů „kariérové“ nebo „kariérní“ užíván termín „profesní poradenství“, a to zejména v době, kdy byla „kariéra“ nahlížena negativně (viz podkapitola 1.2 Profesní kariéra). Označení „kariérové“ se ve vztahu k poradenství, rozvoji či orientaci začalo namísto, případně souběžně s „profesním“ užívat až v 80. letech minulého století, tedy poté, kdy se pojetí kariéry změnilo (Vendel, 2008, s. 50).

Termín „profesní poradenství“ však ani dnes zcela nevymizel. Např. pedagogický slovník chápe kariérové a profesní poradenství jako synonyma (Průcha, Walterová, & Mareš, 2009, s. 222). O profesním poradenství hovoří i Svobodová (2015, s. 11–12), která ho definuje coby typ pracovního poradenství, jenž se zabývá profesní kariérou klientů, klade důraz na hledání pracovních příležitostí dle aktuální situace na trhu práce, dále na udržení pracovního místa a volbu vzdělávání s ohledem na rozvoj pracovních zkušeností a sociálních kompetencí klientů.

V této práci bude i přes uváděnou podobnost či dokonce symetrii obou pojmů téměř výhradně užíváno pojmu „kariérové poradenství“. Termíny „kariérové“ či „kariérní“ mají totiž z mého pohledu obsáhlejší význam než termín „profesní“. V definici kariérového poradenství je na rozdíl od definice poradenství profesního akcentována i složka podpory sebehodnocení, sebeuvědomění a schopnosti řízení vlastní kariéry klientů (viz definice OECD a ELGPN, s. 19).

## 1.4 Vznik a vývoj kariérového poradenství

### 1.4.1 Ve světě

Otázky osobní kariéry a jejího řízení, ač se tyto pojmy tehdy nepoužívaly, lze nalézt již ve Starém Řecku (Epiktétos). Počátky profesionalizace této oblasti se však datují až na přelom 19. a 20. století, kdy se v ekonomicky nejvyspělejších zemích Evropy a také v USA začala jako vážný společenský problém diskutovat volba povolání, tedy jedna z oblastí, která dnes tvoří součást kariérového poradenství.

Řemeslná či zemědělská malovýroba na venkově postupně stagnovala a velké množství pracovní síly emigrovalo do měst, kde se rychle rozvíjel průmysl. Tento rozvoj, jdoucí ruku v ruce se vznikem monopolů, koncentrací kapitálu či zvyšováním konkurence v boji o trhy v globálním měřítku, znamenal rapidní eskalaci nároků a požadavků na pracovní výkon, a tedy na samotné pracovníky. Pracovní činnosti se specializovaly a vznikalo velké množství nových pracovních pozic, které vyžadovaly stále vyšší odborné vzdělání. S tím souvisela prohlubující se dělba práce, nepřehlednost na trhu práce či měnící se perspektiva jednotlivých povolání. Lidé, zejména mladí, se najednou nedokázali v nastalé situaci vhodně orientovat. V této době tak vznikla objektivní potřeba vytvoření poradenských služeb, jež by lidem poskytovaly potřebné informace a pomoc při volbě povolání a fungovaly by také jako zprostředkovatelská služba. Mezi průkopníky organizovaného poradenství pro volbu povolání patřili zejména učitelé např. v Německu či USA, kteří prováděli pravidelnou konzultační a informační činnost pro žáky a rodiče. První odbornou poradnu založil roku 1908 americký profesor Frank Parsons, jenž je tak považován za zakladatele kariérového poradenství. Jeho teorie „vlastností a faktorů“ říká, že lidé jsou různí, jejich potenciál je měřitelný a každému člověku tak lze přiřadit konkrétní povolání. Díky tomu také vyvodil závěr, že je nutné vytvořit novou profesi „poradce pro volbu

povolání“. Tuto novou profesi měli vykonávat erudovaní pracovníci schopní zjišťovat způsobilost mladistvých k výkonu povolání a doporučovat jim taková, pro něž mají předpoklady. V roce 1914 pak Truman Lee Kelley upozornil, že mladí lidé potřebují kromě poradenství pro volbu povolání také pomoc při volbě dalšího studia. Ve 20. letech 20. století byly postupně zakládány obdobné poradny i v Evropě, např. v Belgii, Francii a Švýcarsku (Klímová, 1987, s. 13–16; Košťálová & Cudlínová, 2015, s. 5).

Další významné milníky vývoje kariérového poradenství lze zaznamenat v 50. letech. V této době bylo vytvořeno několik teorií, které ovlivňují kariérové poradenství dodnes. Tyto teorie se začaly rozlišovat podle zaměření na dva proudy – teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (Košťálová & Cudlínová, 2015, s. 4).

Teorie zaměřené na obsah se opírají o diferenciální psychologii, obsahem se zde rozumí předpoklady člověka pro výkon povolání a požadavky zaměstnavatele na konkrétní pozici. Patří sem např. teorie o vztahu člověka a pracovního prostředí Johna Hollanda nebo plán sedmi bodů Aleca Rodgera, z pozdější doby (1990) lze zmínit psychodynamický model Edwarda Bordina (Košťálová & Cudlínová, 2015, s. 4–17).

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na měření individuálních charakteristik a kladou důraz na vzájemnou interakci a životní změny. Prvním známým představitelem tohoto proudu byl Donald E. Super se svou teorií životních etap a rolí (1957), dále pak Lina Gottfredson s teorií vymezení a kompromisu (1981) (Košťálová & Cudlínová, 2015, s. 16).

Vzhledem k tomu, že oba výše zmíněné proudy byly omezeny některými limity, začaly koncem minulého století vznikat kumulativní teorie – zaměřené na obsah i proces. Významnými teoriemi jsou např. narativní přístup Whita a Epstona (1990), sociálně kognitivní přístup autorů Lenta, Browna a Hacketta

(1994) či sociodynamické poradenství Roberta Vance Peavyho (1997) (Košťálová & Cudlínová, 2015, s. 22–29).

V 21. století je oblast kariérového poradenství výrazně ovlivněna celospolečenskými změnami, na které musí tato disciplína umět pružně reagovat. Stárnutí populace či měnící se charakter práce a struktura pracovních pozic vůbec jsou jevy, které kariérové poradenství musí vnímat jako výzvy a pracovat s nimi. Tyto současné trendy souvisí s tzv. čtvrtou průmyslovou revolucí, známou též pod zkrácenými názvy „průmysl 4.0“ nebo „práce 4.0“. Charakteristickými znaky průmyslu 4.0 jsou především digitalizace a robotizace, zahrnující dílčí komponenty jako jsou big data, virtuální realita, cloudové systémy, internet věcí či umělá inteligence (Ustundag & Cevikcan, 2017, s. 5–6). V souvislosti s těmito inovacemi dochází k zániku některých profesí, a naopak ke vzniku nových, očekává se čím dál větší rozšiřování zaměstnanosti v oblasti služeb (NVF, 2016, s. 3).

Za vůbec prvního významného teoretika v 21. století je považován americký profesor Mark Savickas, autor teorie kariérní konstrukce. Savickas, jenž navazuje na práci Hollanda a Supera, má svou teorii opřenu o teorie sociálního konstruktivismu. Podle něj vnímá každý člověk okolní svět jiným způsobem, neboť každý konkrétní člověk funguje v jiných vztazích a vytváří si své vlastní příběhy (= pokud bude 5 lidí vyprávět událost, jíž byly svědkem, všech 5 verzí bude lehce odlišných). Poradci mají dle této teorie za úkol naučit se pracovat s takovými příběhy svých klientů jako s prostředkem pro řešení problémů (Košťálová & Cudlínová, 2015, 39–40).

#### **1.4.2 V Československu a České republice**

První poradna pro volbu povolání na našem území byla založena roku 1919 v Brně. O rok později už vzniká Ústředí poraden pro volbu povolání v Praze a v roce 1921 Psychotechnický ústav Masarykovy akademie práce, ke kterému

se Ústředí připojilo (Kohoutek, 2009, s. 56; Brožek & Hoskovec, 1991, s. 82). Akademie měla zvuk i mimo naše území, neboť byla roku 1922 uvedena ve zprávě G. H. Milese o profesním poradenství ve světě jako jedna z osmi podobných institucí z celého světa, o nichž měl Miles povědomí (Malotínová, 1998, s. 32).

Mezi významné postavy rozvoje profesního poradenství v jeho počátcích u nás patřili Otokar Chlup či Vilém Chmelař.

Roku 1940 byl v Praze založen Ústav lidské práce (později přejmenován na Československý ústav lidské práce), jenž se mj. velkou měrou zabýval poradenstvím pro volbu profesní dráhy. Po útlumu rozvoje během 2. světové války a bezprostředně po ní se potřeba profesního poradenství opět začala akcentovat koncem 50. let. Začátkem let 60. se profesně-poradenské služby a služby žákům s výukovými problémy sloučily do systému výchovného poradenství a od roku 1967 začaly být zřizovány pedagogicko-psychologické poradny (Malotínová, 1998, s. 33).

Dalšími důležitými milníky ve vývoji profesně-poradenských služeb bylo např. vydání Instrukce o soustavě výchovného poradenství v oboru působnosti ministerstva školství z roku 1976 či vyhláška ministerstva školství z roku 1985, která stanovovala požadavky na odbornou a pedagogickou způsobilost, praxi a další vzdělávání výchovných poradců (Klímová, 1987, s. 58–60).

V 90. letech přibývají do školního poradenského systému speciálně pedagogická centra a Institut pedagogicko-psychologického poradenství (Ehlová, 2016, s. 26). Velkým mezníkem v poskytování poradenských služeb pro dospělé byl rok 1993, kdy byla založena první Informační a poradenská střediska pod Úřadem práce (Freibergová, Maříková, & Vepřková, 2013, s. 23).



Kariérové poradenství ve školství bylo dále od roku 1998 poskytováno na základě metodického listu MŠMT, stěžejním bodem pro tuto oblast pak bylo přijetí vyhlášky č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách (Ehlová, 2016, s. 27).

Služby kariérového poradenství dospělé populaci jsou aktuálně legislativně upraveny v zákoně č. 435/2005 Sb., o zaměstnanosti a zákoně č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

Kromě legislativně ukotvené povinnosti poskytování kariérového poradenství pro zástupce všech věkových kategorií existuje v současnosti množství neziskových organizací či soukromých poradenských subjektů, které tyto služby nabízí (Muhič, 2011, s. 24).

Velkým trendem v rozvoji kariérového poradenství současnosti je, stejně jako v mnoha dalších oblastech, realizace projektů spolufinancovaných z prostředků Evropské unie. Takovými projekty s celorepublikovým dopadem byly např. VIP Kariéra I a II či P-KAP, realizované Národním ústavem pro vzdělávání (dříve Národním ústavem odborného vzdělávání), či JobHub a Katalog poradců zastřešené Fondem dalšího vzdělávání.

## **1.5 Kariérové poradenství – cíle, činnosti**

Již výše bylo uvedeno, že služby kariérového poradenství jsou určeny klientům každého věku, kteří mají nejrůznější důvody pro vyhledávání těchto služeb (např. nerozhodnost při výběru školy, nucené i nenucené změny profesní dráhy ve smyslu odbornosti a kompetencí atd.).

Např. Vendel v roce 2008 uváděl odhad, že zaměstnání umožňující uspokojení a seberealizaci má zhruba jen 18 % lidí (myšleno pravděpodobně v celosvětovém měřítku).

Zajímavé je také zaměření pozornosti na spokojenost studentů s volbou studovaného oboru. Podle průzkumu mezi českými studenty z roku 2015, jehož výsledky jsou uvedeny na webu Infoabsolvent, bylo 47 % učňů posledních ročníků učebních oborů a 39 % studentů posledních ročníků maturitních oborů nespokojeno se svou volbou oboru. Vysokoškolští studenti by pak dle průzkumu společnosti Universum z roku 2016 volili v případě možnosti jinou školu v 57 % případů (Lidovky, 2016).

Kariérové poradenství má za úkol dosahovat určitých cílů. Pojetí těchto cílů se v odborné literatuře různí dle toho, jakým směrem jsou konkrétní dokumenty zaměřeny (volba studia, volba povolání, řízení kariéry, ...). Klíčovými cíli kariérového poradenství jsou (srov. Vendel, 2008, s. 51; Šuláková, Bartůňková & Hůle a kol., 2012, s. 12–13; Watts & Sultana, 2004, s. 105–122):

- podpora schopnosti klientů efektivně řídit vlastní kariéru,
- zvyšování formální kvalifikace klientů,
- optimální výběr povolání,
- bezproblémová adaptace na povolání,
- podpora celoživotního vzdělávání (učení),
- výstupy analýz trhu práce,
- rovné studijní a pracovní příležitosti pro sociálně vyloučené skupiny.

Již z definic kariérového poradenství je patrné, že celý komplex těchto služeb sestává z většího počtu dílčích činností. Např. OECD (2007, s. 1) používá rozdělení činností kariérového poradenství Bezansona a Turcotta (2004) do 5 oblastí, kterými jsou: kariérové informace, kariérová výchova, kariérové poradenství, zaměstnanecké poradenství a zprostředkování práce. Charakteristiky jednotlivých oblastí v materiálu OECD nejsou zcela přesné a částečně se překrývají, přesto lze toto dělení použít jako dobrý základ pro vymezení činností kariérového poradenství.

V první řadě musí kariérové poradenství poskytovat kariérové informace. Tím jsou myšleny informace o studijních a pracovních příležitostech, o aktuálních trendech a podmínkách trhu práce, dále informace o možnostech vzdělávání (vzdělávací programy, vzdělávací instituce) nebo také informace o programech a službách.

Kariérovou výchovou se rozumí pomoc poradců studentům v pochopení jejich motivace a porozumění, jak by právě oni mohli být prospěšní společnosti.

Třetí oblast je trochu nešikovně nazvána stejně, jako celý komplex těchto služeb, tedy kariérové poradenství. Cílem této oblasti má být pomoc lidem ujasnit si své cíle, porozumět vlastní identitě, zvládat změny zaměstnání a činit uvědomělá rozhodnutí.

Zaměstnanecké poradenství napomáhá klientům v ujasnění pracovních cílů, získávání a využívání potřebných kompetencí pro vyhledání a udržení si zaměstnání.

Poslední oblastí je zprostředkování práce – tedy hledání volných pracovních pozic a doporučování zaměstnanců.

Při pohledu na pět uvedených oblastí činnosti kariérového poradenství jsou jasně patrné dvě fakta:

- a) kariérové poradenství si je vědomo toho, že jeho služby musí být k dispozici jedincům každého věku
- b) kariérové poradenství představuje komplexní soubor činností intervenující do oblastí vzdělávání, světa práce i kariérodního rozvoje lidí.

## **1.6 Poradenský proces a jeho aktéři**

Obecně lze poradenský proces chápat jako terapeutický vztah poradce a klienta, jehož účelem je pomoci klientovi pochopit a vyřešit jeho problémy.

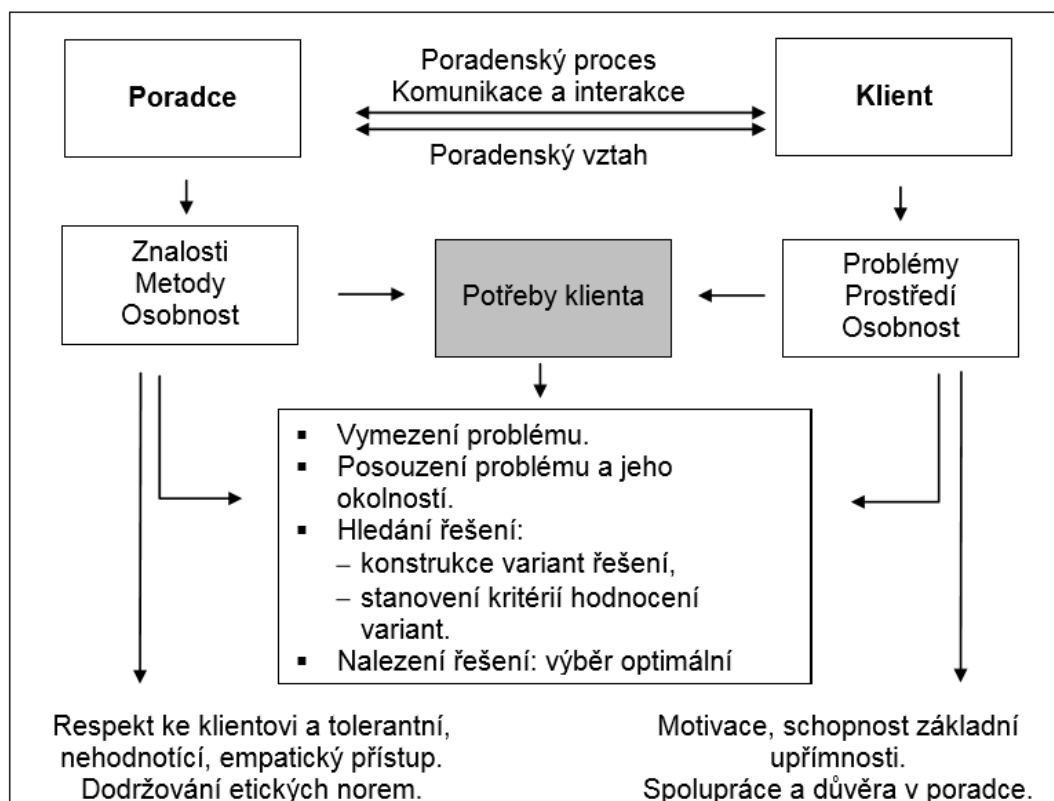
V případě kariérového poradenství se těmito problémy rozumí např. již výše uvedená nerozhodnost při volbě školy, potřeba změny odbornosti a kariérní orientace či potřeba naučit se vlastní kariéru řídit (Vendel, 2008, s. 51).

Poradenský proces má svou vnitřní dynamiku a jednotlivé fáze, jimiž prochází. Kvalitní a účelný poradenský proces by měl disponovat následujícími vlastnostmi (Drapela, 1998, s. 162–164):

- vytvoření adekvátní atmosféry, ve které bude probíhat,
- záruka přijetí klienta poradcem,
- záruka klientovy svobody,
- vedení klienta k odpovědnosti,
- záruka důvěrnosti poradenského procesu.

Vzájemné vztahy poradenského procesu popsala Freibergová (2007, s. 13) podle Hargašové (2000).

Jádrem poradenského procesu je vzájemná komunikace a interakce mezi oběma stranami. Poradce vystupuje jednak v roli odborníka, který je vybaven patřičnými znalostmi a ovládá specifické metody. Zároveň je však důležité, aby byl klientovi důvěryhodným partnerem, musí prokazovat dostatečné kouzlo osobnosti. Ve vztahu ke klientovi se musí poradce chovat s patřičným respektem, empatií, tolerancí a musí dodržovat etické normy. Naproti tomu klient přichází do poradenského procesu s určitým očekáváním, problémem, ovlivněn prostředím, ve kterém se pohybuje. Každý klient je samozřejmě také unikátní osobností a musí tak být respektován. Klient v poradenském procesu by měl být motivován, ochotný spolupracovat a měl by poradci důvěřovat. Úkolem poradenského procesu je zaměřit se na potřeby klienta – vymezit a posoudit problém, vyhledat možná řešení a z nich posléze vybrat to optimální.



Obrázek 1 - Schéma poradenského procesu (Hargašová 2000, upraveno dle Freibergová, 2007, s. 13)

### 1.6.1 Osobnost poradce

Vendel (2008, s. 96–98) uvádí, že práce poradce je v kariérovém poradenství jedním z nejdůležitějších příspěvků k celoživotnímu rozvoji klienta. Stejně jako ve většině dalších typů poradenství je i v tom kariérovém předpokladem k dosažení pokroku u klienta dodržení 4 základních podmínek:

1. bezvýhradně kladný vztah – poradce respektuje klienta bez ohledu na věk, pohlaví či národnost,
2. upřímnost – poradce pracuje autenticky a nefalšovaně,
3. kongruence – tón hlasu, řeč těla a vyjadřování poradce se shoduje,
4. empatie – poradce chápe pocity a zájmy klienta.

Dryden hovoří kromě těchto základních podmínek také o opačné straně mince, kterou jsou dvě neužitečné citové vazby, jež mohou průběh

poradenského procesu narušovat – nedostatečná angažovanost a nadměrná angažovanost.

Nedostatečnou angažovanost klient snadno odhalí, díky čemuž může odmítat dostatečně se poradci otevřít a svěřit. V případě, že klient nezájem poradce neodhalí a otevře se tak, jak je žádoucí, pravděpodobně se mu nedostane od neangažovaného poradce dostatečné a uspokojivé reakce, díky čemuž klient ze sezení odejde frustrován (Dryden, 2008, s. 32–33).

Také nadměrná angažovanost poradce může způsobit řadu problémů. Poradce může vnímat klientův (ne)úspěch v pokroku jako odraz vlastních schopností, což může mít vliv na poradcovo sebevědomí. Poradce může mít také tendence vyvolávat v klientovi pocit, že je na poradci naprosto závislý, nebo dokonce může ke klientovi cítit jistou přitažlivost. V těchto případech ztrácí poradce schopnost naslouchat klientům z jejich úhlu pohledu nebo může mít tendence stáčet rozhovor k tématům, které vůbec nesouvisí s důvody, kvůli kterým se daný rozhovor probíhá (Dryden, 2008, s. 33–34).

Poradce může v poradenském procesu vystupovat v různých rolích. V podkapitole 1.1 (strana 13) bylo poukázáno na rozlišování poradenských přístupů vycházejících z anglické terminologie – guidance, counselling, advice. Vzhledem k již uvedeným významovým rozporům těchto termínů však lze jen těžko říct, že poradci vystupující jako „advisor“ či „guide“ jsou direktivními poradci udílející rady a poradce „counsellor“ je ryzí konzultant, který neradí. S přihlédnutím k definici poradenství jako takového od Freibergové (strana 15) a mé definici kariérového poradenství (strana 19) je nasnadě tvrzení, že ideální kariérový poradce by při své práci měl být schopen a ochoten využívat všech přístupů výše uvedených.

## **Odborná způsobilost poradce**

Žádný poradce, pokud chce nabízet kvalitní služby, se neobejde bez výborných teoretických znalostí. Zároveň ale musí umět své teoretické znalosti převést do praktické činnosti. Pro poradenskou práci je důležitá především znalost a schopnost aplikace znalostí do praxe v oblastech psychologie, teorií osobnosti a komunikace (Drapela, 1998, s. 165–166).

Každý poradce by měl mít určité kompetence. V obecné rovině jde, kromě kompetencí odborných, jejichž předpokladem jsou výše uvedené teoretické znalosti, zejména o oblasti komunikace či empatie. Pro kariérové poradce stanovuje 11 oblastí kompetencí americká Národní asociace kariérního rozvoje (NCDA, 2009):

1. teorie kariérního rozvoje
2. individuální a skupinové poradenství
3. individuální a skupinové hodnocení
4. informace a zdroje
5. podpora, řízení a uskutečnění profesního rozvoje
6. koučování, konzultace a zvyšování výkonnosti
7. populační různorodost
8. supervize
9. právní a etické záležitosti
10. výzkum a evaluace
11. technologie

### **1.6.2 Osobnost klienta**

Po představení osobnosti poradce se nyní práce zaměří na charakteristiku klienta. Klientem se v poradenství obecně, tedy i v tom kariérovém, rozumí

osoba, která využívá osobní nehmotné služby odborníků (Freibergová, 2007, s. 12).

Klienty v kariérovém poradenství mohou být lidé v každém věku. Děti se s jistou formou kariérového poradenství mohou setkat již v mateřské škole nebo prvních třídách základní školy. Téměř jistě se však většina žáků s kariérovým poradenstvím setká v posledních dvou ročnících základní školy, kdy stojí před rozhodnutím, kam dále se bude jejich vzdělávací a profesní dráha ubírat. Velkou roli hraje v případě mladých lidí kariérní zralost. Tu lze chápat jako schopnost člověka realizovat vhodné kariérové volby, uvědomovat si, co je pro realizaci těchto voleb důležité, a také, jak realistické a stabilní tyto volby jsou (Levinson a kol., 1998 cit. ve Vendel, 2008, s. 20). Kariérní zralost u mladých lidí byla předmětem mnoha výzkumů – např. Creed a Patton (2001) zjistili, že skupina australských žáků ve věku 15–17 let má zralejší postoje a více vědomostí o volbě povolání než skupina 12–14letých (což se dalo předpokládat). Výzkum Luzzo (1995) napříč několika věkovými skupinami zase ukázal vyšší kariérní zralost u dívek než u chlapců (Vendel, 2008, s. 20).

S kariérní zralostí úzce souvisí situace, do kterých se mladí lidé dostávají v adolescentním a raně dospělém věku. V ideálním případě si samozřejmě mladý člověk zvolí profesní zaměření, získá místo, práce ho baví. Často však může u těchto lidí dojít k procesu, který Super (1957) nazývá *floundering* – proces hledání, který mladí podstupují proto, aby realizovali své představy. Toto hledání postrádá smysluplnost, zaměstnání jsou vybírána náhodně. Nastat ale může také opačná situace – mladí lidé sice nejsou ve svém zaměstnání šťastni, nemají možnost se realizovat, nicméně na mnohdy frustrující hledání toho pravého zaměstnání rezignovali (Vendel, 2008, s. 135). Řada mladých jedinců se ve věku adolescence a rané dospělosti může ocitnout také v situaci, která se nazývá kariérové (popř. adolescentní) moratorium.



Tímto pojmem označil Erikson jakési vývojové provizorium, které by se dalo označit za „odkládání dospělosti“ (Říčan, 2004, s. 223–224). Tento stav se projevuje mnohdy až nesmyslně dlouhým studiem, vyhýbáním se důležitým rozhodnutím či častým střídáním zaměstnání. Kariérní moratorium může mít dvě podoby (Vendel, 2008, s. 136):

- časově ohraničený proces odkladu, z něž může mladý člověk vyjít s větší sebedůvěrou, sebeakceptací a se zřetelnou představou o směru budoucnosti,
- nespokojenost a stagnace v nudném zaměstnání.

Nejen u mladých lidí se kariéroví poradci musí vypořádat s dalšími rizikovými faktory, které se u klientů vyskytují a činí tak celý poradenský proces náročnější. Může jít o klienty s nereálnými volbami studia a povolání, klienty s více volbami nebo klienty mimořádně nadané. Klienti s nereálnými volbami studia a povolání si neuvědomují limity, které jsou determinovány např. jejich školním prospěchem, zdravotním stavem, nízkým počtem přijímaných uchazečů ke studiu či do zaměstnání nebo celkovou úrovní jejich schopností. Klienti s více volbami mívají zájem o větší množství škol či profesí, navíc mají potenciál ve všech výběrech být úspěšní. Tento stav je sice na jednu stranu příjemný, nicméně klienti mohou být po realizaci výběru v nejistotě, zda zvolili správně, zda by jim náhodou některá z odmítnutých možností neseseděla více. Obdobnou sortou jako klienti s více volbami jsou klienti mimořádně nadaní. Ti mají rovněž problém multipotenciality, často jsou navíc ujišťováni v tom, že mohou zvládnout, cokoliv si vyberou. Nadání a potenciál pro výkon mnoha činností však může zapříčinit problémy při zužování zájmů a redukci voleb. Tito lidé jsou navíc často povzbuzováni k co nejdéle trvajícím studiu, což může vést k tomu, že jednostranný rozvoj intelektu bude snižovat schopnost takového člověka řešit praktické a běžné životní úlohy, ať už v zaměstnání či mimo něj (Vendel, 2008, s. 100–132).

## Hollandův model typů osobnosti

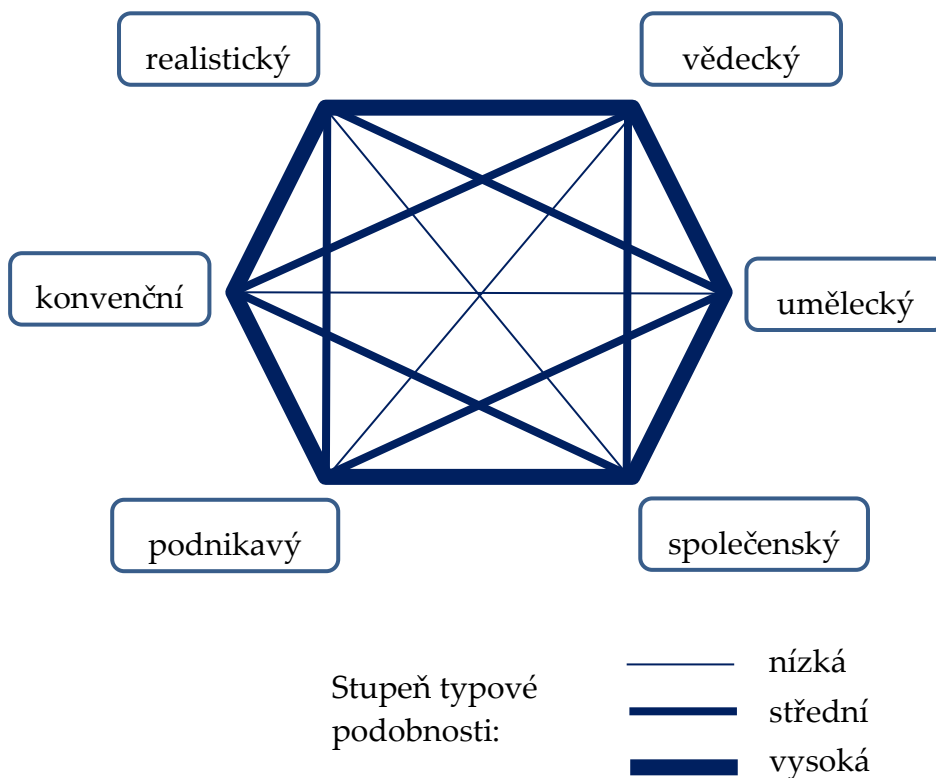
Nejrůznějších typologií osobnosti existuje mnoho, v kariérovém poradenství je však často využíván model Johna L. Hollanda (Vendel, 2008; Kohoutek, 2009; Košťálová & Cudlínová, 2015). Hollandovo pojetí typů osobnosti reflektuje osobní orientaci a životní styl lidí, tedy položky, které mohou velmi dobře determinovat profesní orientaci a kariérní dráhu lidí. Holland stanovil 6 typů osobnosti dle osobní orientace a životního stylu (Vendel, 2008, s. 22--27):

1. Realistický typ – Tito lidé mají rádi činnost vyžadující sílu a koordinaci pohybů, mají sklon k práci s materiálem, nástroji a zařízeními. Z toho plyne i jejich dovednostní vybava v oblasti techniky, mechaniky nebo zemědělství. Lidé tohoto typu s nižším vzděláním bývají řemeslníky, zemědělci, krejčí či zlatníci, lépe vzdělaní mohou být konstruktéry strojů či stavební inženýři. Od poradců očekávají jasné a konkrétní návrhy a rady, vyznačují se menší ochotou sdělovat své pocity týkající se jejich kariérních voleb. Mezi jejich zájmy patří především mužská témata jako rybaření, sport či radiotechnika. Jde tedy primárně o mužský typ, což ale neznamená, že realistickým typem nemůže nikdy být i žena (např. v již výše uvedených oborech krejčovství či zlatnictví).
2. Vědecký typ – Charakteristickými činnostmi pro lidi „vědce“ jsou matematické a vědecké problémy či jiné rébusy, prim u nich hraje symbolické, tvořivé a systematické myšlení. O vědě také rádi čtou a mluví o ní. Jsou to typy lidí pracujících raději samostatně. Rádi hledají odpovědi na nezodpovězené otázky, k řešení problémů často vede složitá cesta. Stejně jako k práci přistupují k řešení problémů raději sami, a to spíše racionálně. Je jim bližší, pokud působí jako partner než jako odborník.

3. Umělecký typ – Název typu napovídá, že tito lidé mají blízko k činnostem, kde se mohou umělecky projevat, jako jsou hudba, tanec, výtvarná umění. V těchto oblastech také vynikají. Profesně může jít o herce, spisovatele či designéry, v případě nižšího stupně vzdělání např. o umělecké řemeslníky. V poradenském procesu upřednostňují spíše nestrukturovaný přístup než písemné materiály či pracovní archy. Rádi o své tvorbě a záměrech na poli umění vyprávějí, kriticky se mohou vyjadřovat o tvorbě jiných. Mívají smysl pro humor a rádi dokazují svou jedinečnost. Nejvíce ze všech typů spoléhají při kariérovém rozhodování na city.
  
4. Společenský typ – Osoby společenského typu dávají přednost činnostem, při nichž se mohou věnovat druhým lidem, např. formou výchovy, vyučování, ošetřování či poradenství. Tyto zájmy pramení z jejich předností, kterými jsou společenský takt či empatie. Povolání vhodná pro tento typ lidí jsou tak zdravotní sestry, pedagogové, poradci či terapeuti. Bývají idealisty. V poradenském rozhovoru se mohou zajímat o profesi poradce, ochotně s ním spolupracují a jsou vděční za pomoc. Jsou vhodnými účastníky skupinového poradenství, neboť při této formě poradenského procesu mohou sami pomáhat ostatním. Mohou mít ale problém s přílišnou výřečností.
  
5. Podnikavý typ – Důležitým životním aspektem je pro podnikavce majetek. Rádi hovoří o obchodních tématech, dokáží se prosadit a bývají populární. Usilují o vedoucí místa, z nichž mohou řídit ostatní. Vystupují sebejistě, někdy explicitně hovoří o touze po bohatství. Ve vztahu k poradci bývají sdílní a ochotní vyprávět o svých úspěších, mají ale sklon přeceňovat své schopnosti. Zejména v počátcích své

kariérní dráhy mohou být netrpěliví. Mezi sebou mají sklon ke konfliktům, neboť mohou soutěžit o vliv či peníze.

6. Konvenční typ – Lidé tohoto typu si váží peněz, ale také spolehlivosti a schopnosti pracovat dle nařízení a pravidel. Rádi pracují s přesnými údaji – tvoří dokumentace, zpracovávají podklady, vedou záznamy. Jsou schopní v úřednické práci či administrativě. Právě úředníci, sekretářky, ale také třeba knihovníci či právníci jsou v jejich případě často volená povolání. Během poradenského procesu jsou ochotni naslouchat, mohou se ale jevit jako málo iniciativní. Rádi usměrňují a pořádají, jsou hrdí na své organizační schopnosti. Zajímají se o místa v bankách, např. jako daňoví experti nebo kontroloři.



Obrázek 2 - Vztahy mezi Hollandovými typy osobnosti (Vendel, 2008, s. 27)

### 1.6.3 Fáze poradenského procesu

Poradenský proces probíhá v určitých fázích, přičemž různí autoři strukturují proces do různého počtu dílčích fází. Vendel (2008, s. 52--54) člení poradenský proces do tří fází, Brammer (v Schneiderová, 2008, s. 54) naopak až do osmi fází. Asi nejčastěji bývá uváděno členění na čtyři (Drapela, 1998, s. 166–169; Ehlová, 2016, s. 34–35) nebo pět fází (Schneiderová, 2008, s. 55). V této práci bude osvětlen čtyřfázový model poradenského procesu podle Drapely doplněn o jednu úroveň podle Schneiderové. Důvodem tohoto výběru je fakt, že Drapelova charakteristika dílčích fází obsahuje veškeré náležitosti, které by poradenský proces měl mít, chybí u něj pouze závěrečná část – hodnocení.

Prvním krokem je seznámení poradce a klienta, navázání vztahu a vytvoření vhodné atmosféry. V této fázi se poradce snaží co nejvíce poznat klienta, zjistit důvod jeho návštěvy a popsat klientovi plánovaný průběh jejich setkání. Důležité je v tomto kroku to, aby si klient ke svému poradci vytvořil důvěru (Drapela, 1998, s. 166–167).

Druhá fáze je zaměřena na diagnózu klientova problému. Poradci zde využívají různých metod k maximálně precizní identifikaci problému klienta. Sám klient by v této fázi měl vystupovat aktivně, aby poradci pomohl (Drapela, 1998, s. 167).

Ve třetí fázi dochází k hledání řešení klientova problému, což je cílem poradenského procesu. Klient musí pochopit dosah a význam zvoleného řešení, aby se pro toto řešení rozhodl a aby toto řešení vnímal jako uspokojivé. Poradce musí být klientovi nápomocen v tom, aby nejednal lehkovážně, nikdy ho však k výběru řešení nesmí nutit (Drapela, 1998, s. 168).

V poslední fázi dochází k definitivnímu výběru řešení a zakončení poradenského procesu. Poradce musí klientovi připomínat, jaké kladné výsledky bude jím zvolené řešení znamenat. Na druhou stranu poradce musí

také počítat s variantou, že celý proces skončí neúspěchem a další spolupráci klient odmítne (Drapela, 1998, s. 168).

Drapela na rozdíl od již zmiňované Schneiderové nepočítá s pátou fází, která sice přichází na řadu až po ukončení vlastního procesu, zároveň ale s právě skončeným procesem souvisí. Touto fází je myšleno zhodnocení poradenského procesu. Poradce posuzuje efektivitu procesu prostřednictvím analýzy vlastního případu, spolupracovníků a supervize (Schneiderová, 2008, s. 65–66).

#### **1.6.4 Formy a metody využívané v kariérovém poradenství**

V poradenském procesu mohou poradci využít řadu poradenských metod. Musí však dbát na to, aby byly jimi zvolené postupy efektivně aplikovatelné na konkrétní případy. Metody je také nutné přizpůsobit formě, v níž bude poradenský proces probíhat.

##### **Formy**

Formy poradenství lze dělit dle počtu klientů na individuální a skupinovou, ze které bývá někdy diferencována ještě forma hromadná. Dělení je možné také dle typu kontaktu, a sice osobně tváří v tvář, nebo distančně prostřednictvím internetu nebo telefonu (Zvariková, 2009, s. 226–227).

Individuální poradenství je velice osobní, interakce zde probíhá mezi poradcem a jedním klientem. Jde o nejrozšířenější formu kariérového poradenství. Výhodami této formy poradenství jsou především navození velmi důvěrného vztahu mezi klientem a poradcem, velký důraz kladený na aktivitu klienta a jeho zapojení do procesu a možnost přizpůsobit poradenský proces na míru s ohledem na konkrétní problém klienta. Nevýhodou je pak časová náročnost a také riziko, že poradce postupem času ztratí profesionální nadhled (Nováková, 2008, s. 36).

Druhou formou je poradenství skupinové. Skupiny lze dle počtu jejích členů dělit na malé (3–15 členů), střední (16–30 členů) a velké (více než 30 členů), přičemž poradenská práce s velkými skupinami už směřuje k poradenství hromadnému (Gabura, 1995, s. 90). Skupinové poradenství má oproti individuálnímu výhody např. v tom, že se členové skupiny mohou vzájemně motivovat, učit se jeden od druhého nebo si vzájemně pomáhat, naopak nevýhodou může být ostych klientů sdělit svoje názory a problémy před ostatními členy skupiny, neboť se obávají negativního hodnocení (Vendel, 2008, s. 175; Slavík & Zounková, 2014, s. 12–13).

Poslední uváděnou formou je hromadné poradenství. To vykazuje podobné znaky, jako poradenství skupinové, liší se ale v tom, že zde není možné využívat skupinovou dynamiku mezi jednotlivými členy (Procházka, Šmahaj, Kolařík, & Lečbych, 2014, s. 216).

## **Metody**

Základní metodou v individuálním poradenském procesu je poradenský rozhovor neboli interview. Tato metoda slouží k vytváření potřebného vztahu poradce s klientem, k distribuci informací nebo ke zjišťování, jak se klientovo myšlení v průběhu procesu vyvíjí (Vendel, 2008, s. 95). Dalšími využívanými metodami v individuálním poradenství mohou být různé testy, řešení případových studií či trénink.

Jako nejčastěji používané metody ve skupinovém poradenství uvádí Langer (2008) přednášku, řízenou diskusi a prezentaci. Z dalších, méně užívaných metod, jde např. o hraní rolí, brainstorming nebo případové studie. Metoda přednášky je rovněž vhodná (možná jako jediná) pro hromadnou formu poradenství.

Zvláštní postavení mezi metodami využívanými v poradenském procesu je metoda supervize. Ta je jednak využívána při vlastním poradenském procesu

v interakci poradce-klient (Svobodová, 2015, s. 115–117), sloužit však může i jako metoda kontinuálního zvyšování kompetencí poradce chránící klienta před nekompetentními a poškozujícími intervencemi poradce a dbá na zachování statusu profese. Sám poradce je v tomto případě v roli supervidovaného a roli supervizora zastává např. zkušenější poradce, který poskytuje zpětnou vazbu. Supervize bere v potaz osobnostní vlastnosti, teoretické i praktické znalosti a dovednosti poradce. Mezi nejrozšířenější typy supervize patří tuteurská, výcviková, řídicí a konzultantská (Gabura, 1995, s. 96–97).

Podkapitola 1.6 pojednávala o poradenském procesu, jeho charakteristice a struktuře, představeni byly účastníci poradenského procesu a na závěr metody a formy, které jsou při kariérovém poradenství využívány.



## **2 Kariérové poradenství na vysokých školách**

Cílem úvodní kapitoly bylo teoretické ukotvení kariérového poradenství. Byly definovány základní pojmy – poradenství, kariéra, kariérové poradenství, řízení kariéry, poradenský proces. Představena byla historie a vývoj kariérového poradenství, charakterizováni aktéři poradenského procesu a na závěr byly osvětleny metody a formy, které jsou v kariérovém poradenství využívány.

Ve druhé kapitole už bude práce směřovat konkrétněji k prostředí, ke kterému se vztahuje cíl práce – tedy ke kariérovému poradenství v rámci vysokých škol.

V úvodu kapitoly bude stručně charakterizován vzdělávací systém v České republice, poté bude pro dokreslení kontextu v krátkosti osvětleno, jak funguje kariérové poradenství v rámci základních a středních škol. Další část kapitoly se již bude přímo věnovat vysokým školám a kariérovému poradenství poskytovanému vysokými školami.

### **2.1 Vzdělávací systém v České republice**

Elementární úrovní českého vzdělávacího systému je preprimární vzdělávání, čímž se rozumí mateřské školy. Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen „školský zákon“) je pro děti starší 5 let účast v preprimárním vzdělávání povinná. Povinná školní docházka dále zahrnuje absolvování základní školy, přičemž se jedná o úroveň primárního a nižšího sekundárního vzdělávání. Tato povinná školní docházka trvá 9 let.

Střední školy a učiliště (popř. gymnázia, konzervatoře) jsou označovány jako vyšší sekundární vzdělávání. Toto vzdělání se dále dělí podle způsobu ukončení na střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem a střední

vzdělání s maturitou. Studium na konzervatoři je realizováno buď jako střední vzdělání s maturitou, nebo vyšší odborné (školský zákon).

Terciárním vzděláváním se pak rozumí studium na vyšších odborných a vysokých školách. Zatímco studium na vyšších odborných školách je upraveno ve školském zákoně, vysokoškolské studium má „svůj“ vlastní zákon – zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách (dále jen „vysokoškolský zákon“). Studium na vyšší odborné škole je zakončeno absolutoriem, kdy absolvent získává titul DiS.

V rámci vysokoškolského studia je možno získat celkem 3 stupně vzdělání v závislosti na typu absolvovaného programu – bakalářský, magisterský a doktorský. Toto dělení bylo přijato na základě tzv. Boloňského procesu zahájeného roku 1999 (Garben, 2011). Absolvent bakalářského stupně vzdělání získá akademický titul Bc., nebo BcA. Magisterské studijní programy jsou zakončeny: Mgr., MgA., Ing., Ing. arch., MUDr., MDDr., nebo MVDr. Absolventi vlastníci magisterský titul mohou ještě vykonat tzv. rigorózní řízení, po jehož složení získají jeden z titulů: JUDr., PhDr., RNDr., PharmDr., ThDr., nebo ThLic. Doktorské studium je ukončeno udělením titulu Ph.D., nebo Th.D. (Vetýška, nedatováno).

Úrovně vzdělávacího systému v ČR jsou z důvodu srovnání v mezinárodním měřítku v následující tabulce přiřazené k odpovídajícím stupňům mezinárodní klasifikace vzdělávacích programů ISCED (ČSÚ, 2011):

<b>stupeň ISCED</b>	<b>odpovídající úroveň vzdělání ČR</b>
0	mateřské školy
1	1. stupeň základní školy
2	2. stupeň základní školy
3	gymnázia, střední školy, konzervatoře
4	pomaturitní neterciární studium
5	poslední dva ročníky konzervatoří
6	vyšší odborné školy nebo bakalářský studijní program
7	magisterský studijní program
8	doktorský studijní program

## **2.2 Kariérové poradenství v rámci primárního a sekundárního vzdělávání**

Po představení českého vzdělávacího systému bude v této podkapitole stručně popsáno kariérové poradenství v rámci primárního a sekundárního vzdělávání.

Poskytování poradenských služeb na základních a středních školách je upraveno školským zákonem a vyhláškou č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních (dále jen „vyhláška o poradenských službách“).

Pro účely poradenství mají školy zřízena školní poradenská pracoviště, která jsou dle webu MŠMT jedním ze dvou základních pilířů poradenských služeb poskytovaných v rámci resortu. Tato pracoviště nejsou samostatnými organizačními jednotkami s vlastní právní subjektivitou, nýbrž jsou tvořena zaměstnanci školy.

V základní podobě je oblast kariérového poradenství na školách v gesci výchovného poradce a metodika prevence. Počátky tohoto modelu se datují do 60. let minulého století. Pozice výchovného poradce a metodika prevence musí mít zřízeny každá škola. V některých školách jsou pak ještě zřízeny pozice školního psychologa nebo školního speciálního pedagoga, případně obě pozice současně (MŠMT, 2013-2018). Role výchovného poradce i metodika prevence plní „běžní“ učitelé. Výchovný poradce má dle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků snížen týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti<sup>2</sup> poměrným počtem hodin v závislosti na počtu žáků a tříd v rámci školy, metodik prevence vykonává přímou pedagogickou činnost v plném rozsahu (Novotný & Pšeničková, 2012).

Kvalifikačním předpokladem výchovného poradce je absolvování specializačního studia podle § 8 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Toto studium o celkové délce 250 hodin se uskutečňuje v rámci programu celoživotního vzdělávání a je zakončeno závěrečnou zkouškou před komisí včetně obhajoby závěrečné práce.

Činnosti výchovného poradce se dělí na poradenské, metodické a informační (Riglová, 2006, s. 9). Mezi konkrétní činnosti výchovného poradce v oblasti

---

<sup>2</sup> Přímá pedagogická činnost je upravena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

kariérového poradenství dle přílohy č. 3 vyhlášky o poradenských službách v rámci poradenské činnosti patří např.:

- koordinace mezi oblastmi kariérového vzdělávání a diagnosticko-poradenskými činnostmi zaměřenými k volbě vzdělávací cesty žáka,
- základní individuální i skupinová šetření k volbě povolání, administrace, zpracování a interpretace zájmových dotazníků v rámci vlastní odborné kompetence a analýzy preferencí v oblasti volby povolání žáků,
- poradenství zákonným zástupcům s ohledem na očekávání a předpoklady žáků ve spolupráci s třídním učitelem,
- spolupráce se školskými poradenskými zařízeními a středisky výchovné péče při zajišťování poradenských služeb přesahujících kompetence školy,
- zajišťování skupinových návštěv žáků školy v informačních poradenských střediscích krajských poboček Úřadu práce České republiky a poskytování informací žákům a zákonným zástupcům o možnosti individuálního využití informačních služeb těchto středisek,
- poskytování služeb kariérového poradenství žákům cizincům se zřetelem k jejich speciálním vzdělávacím potřebám,
- poskytování služeb kariérového poradenství pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a zejména pro žáky uvedené v § 16 odst. 9 školského zákona.

V rámci metodické a informační činnosti je poradce zodpovědný za:

- metodickou pomoc pedagogickým pracovníkům školy v otázkách kariérového vývoje a rozhodování žáků,

- předávání odborných informací z oblasti kariérového poradenství a péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami pedagogickým pracovníkům školy,
- shromažďování odborných zpráv a informací o žácích v poradenské péči dalších poradenských zařízení a jejich zajištění v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů,
- vedení písemných záznamů o rozsahu a obsahu činnosti výchovného poradce.

Školní metodik prevence má svou činnost rozdělenou, podobně jako výchovný poradce, na metodickou a koordinační, informační a poradenskou. Na kariérovém poradenství participuje zejména v poskytování poradenských služeb žákům s projevy rizikového chování a jejich zákonným zástupcům, dále v integraci a koordinaci poskytování poradenských a preventivních služeb žákům se specifickými poruchami chování či ve spolupráci s poradenskými zařízeními (příloha č. 3 vyhlášky o poradenských službách).

Kladení většího zřetele na oblast kariérodního vývoje žáků základních škol napomohla kurikulární reforma českého školství roku 2004. Mezi vzdělávacími oblastmi stanovenými v rámcovém programu vzdělávání, ze kterého musí vycházet každá základní škola při tvorbě svých školních vzdělávacích programů, je mj. uvedena oblast „Člověk a svět práce“. Jeden z dílčích modulů této oblasti – Svět práce – jenž je závazný pro 8. a 9. ročník (s možností realizace již v ročníku 7.), uvádí mezi očekávanými výstupy, že žák:

- se orientuje v pracovních činnostech vybraných profesí,
- posoudí své možnosti při rozhodování o volbě vhodného povolání a profesní přípravy,
- využije profesní informace a poradenské služby pro výběr vhodného vzdělávání,

- prokáže v modelových situacích schopnost prezentace své osoby při vstupu na trh práce.

Na práci kariérového poradenství realizovanou ve školách navazují poradenské služby poskytované tzv. školskými poradenskými zařízeními. Jde o druhý z pilířů poradenského subsystému MŠMT. Paragraf 3 vyhlášky o poradenských službách stanovuje dva typy těchto zařízení – pedagogicko-psychologické poradny a speciálně pedagogická centra, které jsou zřizovány krajskými úřady. V současné době<sup>3</sup> funguje v České republice 90 pedagogicko-psychologických poraden (MŠMT, Pedagogicko-psychologické poradny, nedatováno) a 125 speciálně pedagogických center (APSPC, nedatováno).

Práce těchto zařízení je specializovanější než služby poskytované přímo ve školách, resp. jde o takové služby, které v rámci školy nelze zabezpečit. Klienty těchto zařízení mohou být žáci se speciálními vzdělávacími potřebami, žáci s problémy v sociálním a osobnostním vývoji nebo žáci, u nichž se vyskytují problémy s výběrem profesní orientace.

### **2.3 Vysoké školy v České republice**

Podle aktuálně<sup>4</sup> platné informace na webu MŠMT působí v České republice 80 vysokých škol, přičemž se jedná o 64 českých vysokých škol a v 16 případech jde o fakulty či pobočky zahraničních vysokých škol působících na českém území. V následujících odstavcích se práce bude zabývat výhradně českými vysokými školami.

Vysokoškolské instituce lze podle § 2 odst. 3 vysokoškolského zákona na univerzitní a neuniverzitní, nebo podle odst. 7 téhož paragrafu na veřejné, státní a soukromé.

---

<sup>3</sup> Stav k 19. listopadu 2019

<sup>4</sup> Stav k 28. září 2018

Rozdíl mezi univerzitní a neuniverzitní vysokou školou je upraven v § 2 odst. 4 a 5 a vysokoškolského zákona.

*„(4) Vysoká škola univerzitní může uskutečňovat všechny typy studijních programů a v souvislosti s tím vědeckou a výzkumnou, vývojovou a inovační, uměleckou nebo další tvůrčí činnost (dále jen „tvůrčí činnost“).“*

*„(5) Vysoká škola neuniverzitní uskutečňuje bakalářské studijní programy a může též uskutečňovat magisterské studijní programy a v souvislosti s tím tvůrčí činnost. Vysoká škola neuniverzitní se nečlení na fakulty.“*

### **Veřejné vysoké školy**

Z výše uvedeného počtu 64 českých vysokých škol je 26 vysokých škol veřejných (MŠMT, 2013–2018). Činnost veřejných vysokých škol je upravena v § 5 až 38 vysokoškolského zákona. Založení i zrušení veřejné vysoké školy je možné pouze zákonem. V čele veřejné vysoké školy stojí rektor, dalšími akademickými orgány jsou akademický senát, vědecká rada nebo umělecká rada nebo na neuniverzitní vysoké škole akademická rada, rada pro vnitřní hodnocení (pokud je zřízena), disciplinární komise, správní rada a kvestor.

Veřejná vysoká škola se může členit na fakulty, vysokoškolské útvary, jiná pracoviště pro vzdělávací a tvůrčí činnost nebo pro poskytování informačních služeb nebo převod technologií a účelová zařízení pro kulturní a sportovní činnost, pro ubytování a stravování zejména členů akademické obce nebo k zajišťování provozu školy (vysokoškolský zákon, 1998).

### **Státní vysoké školy**

V § 94 a 95 vysokoškolského zákona je upravena existence policejních a vojenských vysokých škol v České republice. V současné době fungují na našem území jedna vysoká škola policejní a jedna vysoká škola vojenská.

Policejní vysokou školou je Policejní akademie České republiky v Praze (dále jen „Policejní akademie“). Ta je zřízena zákonem č. 26/1993 Sb., České národní



radu, kterým se mění a doplňují některé zákony v oblasti vnitřního pořádku a bezpečnosti, a o opatřeních s tím souvisejících. Činnost Policejní akademie je v kompetenci Ministerstva vnitra (Policejní akademie České republiky v Praze, 2017).

Vojenskou vysokou školou je Univerzita obrany v Brně (dále jen „Univerzita obrany“). Univerzita obrany je zřízena zákonem č. 214/2004 Sb., o zřízení Univerzity obrany jakožto právní nástupce Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově, Vojenské akademie v Brně a Vojenské lékařské akademie Jana Evangelisty Purkyně v Hradci Králové. Činnost Univerzity obrany je v kompetenci Ministerstva obrany (Univerzita obrany v Brně, 2017).

### **Soukromé vysoké školy**

Aktuálně platný vysokoškolský zákon umožnil, aby kromě veřejných a státních vysokých škol mohly vznikat také vysoké školy soukromé. Soukromá vysoká škola vzniká pouze se souhlasem MŠMT. Legislativně je existence soukromých vysokých škol upravena v § 39 až 43 vysokoškolského zákona. V České republice aktuálně působí 36 soukromých vysokých škol (MŠMT, 2013–2018).

## **2.4 Kariérové poradenství na vysokých školách**

Poradenství jako takové má v rámci vysokoškolského vzdělávání dlouholetou tradici. Jako první samostatná poradna začala dle Freibergové (2001) fungovat Pedagogicko-psychologická poradna při Ústavu sociálního lékařství, a to již od roku 1975, o rok později vznikla Studentská poradna při Centru preventivního lékařství 3. lékařské fakulty, rovněž zaměřená zejména na psychologické a také studijní poradenství. To dokládá Nováčková (2006, s. 67) tvrzení, že právě psychologické poradenství bývalo hlavním těžištěm poradenství při vysokých školách. Větší rozvoj poradenských služeb podle Nováčka (2009, s. 3) nastal v České republice po roce 1990 – jednak v důsledku

masifikace vysokoškolského studia, jednak díky vzorům dobré praxe za zahraničí. Např. v USA se kariérové poradenství v rámci univerzit začalo akcentovat už po 2. světové válce (Pope, 2000), ve Velké Británii se kariérní služby začaly na univerzitách poskytovat již na přelomu 19. a 20. století (Gončarová, 2015, s. 84).

Přibližně od roku 1993 je v oblasti rozvoje vysokoškolského poradenství doporučován model komplexní poradenské péče. Ten vychází ze vzájemných vazeb vzdělávání, výchovy a volby povolání a reflektuje veškeré problémové oblasti, s nimiž se mladí mohou setkat v období od rozhodování se o volbě vysokoškolského studia, vstupu do vysokoškolského studia, jeho absolvování a nástup do praxe. Jedním z epicenter zmíněného modelu je právě kariérové poradenství, dalšími jsou psychologické a psychosociální poradenství a studijní poradenství (Nováček, 2009, s. 6). Tyto poradenské služby poskytují vysoké školy nejčastěji prostřednictvím specializovaných center, přičemž kariérní služby bývají buď součástí informačních center, které mají současně v gesci poradenství studijní či jiné (např. Univerzita Karlova), nebo mají školy zřízena specifická kariérní centra (např. Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci, Západočeská univerzita v Plzni). Některé vysoké školy pak centra nemají zřízena a kariérové poradenství zajišťuje některé pracoviště v rámci školy (např. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem – oddělení pro vnější vztahy na rektorátu).

Ač má kariérové poradenství pro vysokoškolské studenty neodmyslitelný význam, legislativně není prakticky vůbec ošetřeno. Jedinou, velmi obecnou, zmínku je možné najít v § 21 odst. 1 písm. d) vysokoškolského zákona, kde se stanoví povinnost veřejné vysoké školy „*poskytovat uchazečům o studium, studentům a dalším osobám informační a poradenské služby související se studiem a s možností uplatnění absolventů studijních programů v praxi,*“.

Konkrétní náplň a podoba kariérových služeb, které budou vysokou školou poskytovány, jsou tedy plně v kompetenci vysokých škol. Nováček (2009, s. 6) uvádí, že kariérové poradenství se v rámci vysokých škol může uskutečňovat různými formami a za použití různých metod. Často užívanými metodami jsou rozhovory, semináře, tréninky, workshopy či psychodiagnostika. Samotná práce se studenty pak bývá zaměřena na řešení modelových situací, přípravu k přijímacímu pohovoru, tvorbu profesního životopisu, rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností. Centra dále poskytují možnost vyplňování různých typů testů a dotazníků – osobnostních, inteligenčních, výkonových, vědomostních, koncentračních či manažerských předpokladů. Centra také bývají ve spojení se zaměstnavateli, díky čemuž mohou studentům zprostředkovávat stáže či přímo zaměstnání. Tyto ukazatele poslouží i jako východisko empirické části práce.

#### **Asociace vysokoškolských poradců**

Kariérové poradenství na vysokých školách by nemohlo fungovat bez kvalitních poradců. Z důvodu potřeby podpory profesního rozvoje poradců a existence prostoru pro výměnu informací a zkušeností byla v roce 2008 ustavena Asociace vysokoškolských poradců (AVŠP), která *„sdrzuje akademické pracovníky a další zaměstnance působící na vysokých školách, kteří poskytují studijní, psychologické, speciálně-pedagogické, profesní a kariérové poradenství včetně dalších souvisejících poradenských, informačních a facilitačních služeb studentům vysokých škol, zájemcům o studium na VŠ a dalším klientům, jimž jsou uvedené služby určeny“* (AVŠP, 2015). Mezi činnosti AVŠP patří např. vydávání newsletteru či pořádání seminářů a konferencí.

Z výše uvedených řádků je patrné, že kariérové poradenství v rámci vysokých škol nemá v České republice takovou tradici, jako např. v USA nebo Velké Británii. Z důvodu chybějící obsáhlejší legislativní regulace je pak vlastní

poskytování kariérních služeb poskytované vysokými školami velmi flexibilní.

#### **2.4.1 Výzkum kariérních služeb na evropských a amerických univerzitách**

V roce 2015 byla tehdejší studentkou Masarykovy univerzity Eliškou Gončarovou zpracována obsáhlá diplomová práce na téma kariérních služeb na evropských a amerických univerzitách. Upravenou práci pak dokonce vydalo české centrum Euroguidance jako publikaci.

Autorka se díky možnosti vycestovat do několika zahraničních států (konkrétně USA, Velká Británie, Německo a Rakousko) setkala s pracovníky kariérních center různých univerzit, přičemž předmětem jejího zkoumání, jakým způsobem kariérní centra v těchto zemích fungují a výsledkem byla některá aplikační doporučení pro české prostředí. Jak bylo zjištěno, kariérní centra v zahraničí, zejména v USA a Velké Británii, mají mnohem delší tradici než v České republice, a proto je nasnadě hledat inspiraci právě i v zahraničí.

Gončarová (2015, s. 167–171) sestavila doporučení do modelu o 5 fázích.

Za prvé je důležité zjistit požadavky univerzity, studentů a zaměstnavatelů. Pracovníci centra musí při zjišťování těchto požadavků prezentovat směry, jakými se centrum může vydat a co může nabízet za služby, protože konfrontace s cílovými skupinami nemusí při zjišťování požadavků dopadnout dle očekávání.

Dalším krokem je mapování strategických partnerů a dalších spolupracovníků. Důležitým partnerem pro centrum by měly být fakulty a ostatní pracoviště vysoké školy, zároveň je zde ale určité riziko, že fakulty a další pracoviště mohou centrum vnímat jako konkurenci. Pracovníci centra by tak měli s fakultami a případně dalšími pracovišti jednoznačně projednat a vydefinovat podobu vzájemné kooperace. Další otázkou je participace zaměstnavatelů ve výuce. Zkušenosti Gončarové mluví o tom, že

zaměstnavatelé mívají o tuto spolupráci zájem, ale na všichni jsou posléze schopni před studenty obstát.

Třetí kategorií je interní nastavení centra. Centrum má podle zkušeností ze zahraničí dvě varianty zařazení – buď jako pracoviště patřící do struktury univerzity, nebo jako právně samostatným subjektem, který vysoké škole patří. Obě varianty skýtají určité výhody – centrum coby pracoviště univerzity může vypadat v očích aktérů lépe a měla by být zajištěna finanční a administrativní pomoc univerzity, naopak právně samostatně fungující centrum by mělo mít výhodu v relativní volnosti ve svém jednání a větší svobodu stran byrokracie. O nevýhodě hovoří Gončarová v případě druhé varianty, a to konkrétně v oblasti financování a možného snadného zrušení centra v případě neúspěchu. Na variantě zařazení centra bude zřejmě záviset i organizační struktura. Centrum by ve svém zájmu mělo zajišťovat i stáže pro studenty, aby si tak vychovávalo a rozvíjelo základnu kariérových poradců.

Předposledním bodem jsou služby a technologie, marketing. Gončarová uvádí, že co se služeb týče, může si centrum vybrat z přednastaveného setu služeb jiných center. Jedna z respondentek výzkumu Gončarové pak doporučuje pravidelnost aktivit, jako příklad uvádí kurz zaměřený na přijímací řízení vedený konkrétním zaměstnavatelem, který se v rámci City University London koná pravidelně každé úterý ve stejný čas během celého semestru. Ohledně využití moderních informačních technologií musí centrum zvažovat náklady a relevantnost pro studenty, možností je pak samozřejmě vyvinout vlastní systémy.

Na závěr je nutné probrat otázku financování centra. V českém prostředí lze uvažovat o zdrojích univerzitních, dále o zdrojích veřejných (ministerstva, přeshraniční projekty). Na zvážení je pak zpoplatnění alespoň části služeb pro studenty. Zaměstnavatelé by měli za služby, které jim centrum bude poskytovat, podle Gončarové platit určitě, a to alespoň částkou pokrývající

náklady, další možností je pak sponzoring či partnerství na konkrétních projektech.

## 3 Kariérní centra veřejných vysokých škol

### 3.1 Metodologie výzkumu

První dvě kapitoly vytvořily teoretický základ pro kapitolu třetí – empirickou. Empirická část diplomové práce je založena na smíšeném výzkumu. Ten podle Hendla (2005, s. 271) kombinuje jistým způsobem kvantitativní i kvalitativní postupy, kdy jsou v rámci jedné akce využity obě výzkumné strategie a příslušné metody tak, aby bylo možné komplexněji řešit výzkumné otázky. Smíšená výzkumná strategie byla použita proto, aby bylo možné dosáhnout cíle práce, protože některé ukazatele bylo zapotřebí zpracovat kvalitativně a jiné naopak kvantitativně.

Kvantitativní výzkum v sociálních vědách má svůj vzor v metodách přírodních věd. Vychází se z předpokladu, že lidské chování je do určité míry měřitelné a předvídatelné. Komponenty kvantitativního výzkumu jsou: formální vyjádření obecného tvrzení (teorie), dedukce, stanovení hypotéz, operacionalizovaná definice, pozorování (měření), testování hypotéz a verifikace (Hendl, 2005, s. 46).

Cílem kvalitativního výzkumu je, na rozdíl od kvantitativního, kde se testují hypotézy, vytváření nových hypotéz a nových teorií, přičemž je tato metoda výzkumu založena na induktivní logice. Postup kvalitativního výzkumu dle Hendla (2005, s. 50–51) je následující: Výzkumník nejprve vybere téma a stanoví výzkumné otázky (ty může během výzkumu patřičně upravovat). Výzkumník vyhledává a posléze analyzuje jakékoli informace, díky kterým vyvozuje závěry.

Před začátkem výzkumu bylo nutné provést výběr zkoumaných vzorků. Aby bylo možné zrealizovat validní a relevantní srovnávání, byla stanovena dvě kritéria výběru tak, aby si zkoumané vzorky byly co nejvíce podobné. Vybrána

tak byla karierní centra veřejných vysokých škol všeobecného zaměření a s alespoň 10 000 studenty<sup>5</sup>. Kritéria výběru byla takto nastavena z důvodu předpokladu vyšší poptávky studentů po karierních službách, než v rámci škol s nízkým počtem studentů či škol, které jsou konkrétněji zaměřené.

Na základě uvedených kritérií byla do výzkumu vybrána následující karierní centra:

- Informační, poradenské a sociální centrum Univerzity Karlovy (dále jen IPSC)
- Karierní centrum Masarykovy univerzity (dále jen KCMU)
- Studentské karierní a poradenské centrum Univerzity Palackého v Olomouci (dále jen SKPC)
- Career centre Západočeské univerzity v Plzni (dále jen CC)

Hlavní technikou sběru dat byla analýza dokumentů, konkrétně webových stránek vybraných center. Dle Hendlových (2005, s. 204) definic se v tomto případě může jednat buď o dokumenty úřední, případně dokumenty virtuální – analyzovaná data svým charakterem odpovídají Hendlově popisu obou typů dokumentů.

V první fázi bylo detailně prozkoumáno první ze zvolených center, a to IPSC. Konkrétní kroky zkoumání spočívaly v postupném zjišťování, jaké stránky či oddíly se na webových stránkách, konkrétně v karierní sekci, IPSC nachází. Na základě tohoto zkoumání byly postupně označovány a sepisovány pojmy, které byly vyhodnoceny jako relevantní pro potřeby práce. Konkrétně šlo o tyto pojmy: webové stránky, sociální sítě, karierní služby, kariérová poradna, zaměstnanci, koučink, psychodiagnostika, pracovní veletrhy, semináře a kurzy, nabídky zaměstnání, provozní doba. Celkem bylo stanoveno a sepsáno 11 pojmů.

---

<sup>5</sup> údaj platný k lednu 2018



Následovala aplikace metody kódování. Uvedené pojmy byly seskupeny podle souvislostí, tedy:

- zaměstnanci a provozní doba, kdy jsou kariérní služby poskytovány, jakožto organizační zajištění chodu centra;
- webové stránky a sociální sítě jakožto nástroje informační a marketingové;
- kariérní služby, kariérová poradna, psychodiagnostika, koučink, pracovní veletrhy, semináře a kurzy a nabídky zaměstnání jakožto přímé služby centra studentům;
- nabídky zaměstnání a pracovní veletrhy také coby služby poskytované zaměstnavatelům jako platforma pro setkávání zaměstnavatelů a studentů.

Hlavní kódy-kategorie, které jsou celkem 4, byly následně formulovány jako:

- počet zaměstnanců a provozní doba centra;
- struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích;
- služby studentům;
- služby zaměstnavatelům.

První kategorie v pořadí, tedy počet zaměstnanců a provozní doba centra, byla zkoumána ryze kvantitativní metodou, kategorie o webových stránkách a sociálních sítích naopak čistě kvalitativně. Kategorie týkající se služeb, ať už studentům či zaměstnavatelům, byly zkoumány oběma metodami.

Na základě těchto kategorií byla posléze analyzována i další 3 zvolená centra. Zkoumáním dalších center byly zároveň prověřovány výše uvedené kategorie a jejich náplň, aby mohly být v případě potřeby doplněny či pozměněny. Jelikož bylo analýzou zjištěno, že všechna 3 další centra nabízí segmentu zaměstnavatelů oproti IPSC něco navíc oproti uveřejňování nabídky volných míst či účasti na veletrzích, nebyly tyto dílčí služby v práci již znovu

opakovány v bodě „Služby zaměstnavatelům“, ale pouze ve „Službách studentům“.

V případě nejasností nebo nenalezení zjišťovaných informací bylo využito ještě dotazování se zaměstnanci center prostřednictvím elektronické pošty a sociálních sítí.

Následující podkapitoly obsahují charakteristiku všech 4 vybraných kariérních center dle zkoumaných kategorií, následuje srovnání jednotlivých center. Výsledky výzkumu jsou konfrontovány s teoretickou částí práce, která se věnovala kariérním službám v rámci vysokých škol a na závěr je sestavena podoba vzorového kariérního centra veřejné vysoké školy, čímž je zodpovězena výzkumná otázka, tedy „Jak vypadá vzorové kariérní centrum veřejné vysoké školy?“ a je dosaženo cíle práce.

## **3.2 Informační, poradenské a sociální centrum Univerzity Karlovy**

### **Počet zaměstnanců a provozní doba centra**

V rámci IPSC se kariérovému poradenství věnují 3 pracovnice, z čehož 1 působí na IPSC coby externistka.

Kariérová poradna je studentům k dispozici dvě hodiny týdně, a to vždy v úterý od 14:00 do 16:00. Diagnostika a koučování mají dle přihlašovacího formuláře nepravidelný režim fungování, studenti ale mají možnost oslovit příslušné pracovnice a domluvit se na termínu poradenství individuálně.

### **Struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích**

Do sekce kariérních služeb IPSC se lze na webu dostat dvěma způsoby – buď skrze položku „Poradenství“ umístěnou v horní části webu, nebo skrze vyhledávání hesla „kariérní služby“ ve vyhledávacím poli.

Přehled vlastních kariérních služeb je pak v této stránce uveden formou prolinků na konkrétní stránky týkající se dílčích služeb.

V horní části stránky jsou k dispozici ikony pro prolink na profily IPSC na sociálních sítích – Facebooku, Twitteru, LinkedInu a Youtube.

## **Služby studentům**

### ***Kariérová poradna***

Je zaměřena zejména potřebám studentů posledních ročníků studia – poskytuje studentům přehled o možnostech po ukončení studia, věnuje se otázkám zaměstnanosti absolventů, soustřeďuje nabídky zaměstnání, a to včetně krátkodobých zaměstnání a brigád a shromažďuje další užitečné informace pro budoucí absolventy. Do poradny se studenti mohou přihlašovat prostřednictvím online formuláře, přičemž poradna je studentům k dispozici 2 hodiny v týdnu.

### ***Diagnostika osobnostních a kariérových předpokladů***

Tato služba sestává ze dvou schůzek. Během první schůzky vyplňují studenti první část testů (to trvá cca 1 a půl hodiny), další test (cca půlhodinový) vyplňují studenti sami doma. Na druhé schůzce jsou pak vyhodnocovány a interpretovány výsledky testů.

### ***Semináře na podporu rozvoje kariéry***

V zimním semestru akademického roku 2018/2019 jde např. o semináře s tématy selfmanagementu, kreativitu v profesním životě či komunikační dovednosti. Většinou je realizováno 4–5 seminářů za semestr.

### ***Koučink***

Koučink je v rámci IPSC nabízen studentům všech stupňů studijních programů, absolventům i zaměstnancům. Zájemcům o prvotní seznámení s koučinkem nabízí IPSC informační semináře.

Vlastní koučink probíhá formou individuálních konzultací. Délka jedné konzultace je průměrně 50–60 minut, přičemž je možné absolvovat více konzultací.

### *Veletrh Absolvent / Kariérní den*

Veletrh Absolvent nabízel studentům a absolventům setkání se zaměstnavateli z nejrůznějších oblastí. V roce 2018 se veletrh nepořádal a neplánuje se uskutečnit ani v roce 2019 – namísto toho bude pro studenty připraven Kariérní den, který bude zaměřen na trénink a praktickou přípravu na nástup do profesního světa.

### *Nabídky zaměstnání, brigád a stáží*

Na webu IPSC se nachází také stránky s nabídkou zaměstnání, brigád a stáží. Poslední nabídky zde však byly uveřejněny v roce 2016.

### *On-line poradna*

On-line poradna pro oblast kariérních služeb není k dispozici.

### **Služby zaměstnavatelům**

Žádné speciální služby kariérní sekce IPSC dle webových stránek neposkytuje.

## **3.3 Kariérní centrum Masarykovy univerzity**

### **Počet zaměstnanců a provozní doba centra**

Na hlavní pracovní poměr je v KCMU zaměstnáno 6 osob, dalších 12 osob působí v KCMU na základě dohod nebo formou stáží. Celkem je tedy v současné době v KCMU zainteresováno 18 osob.

Provozní doba centra není dána pevně, nicméně zaměstnanci se v centru pohybují zhruba mezi 8:00 a 17:30. Pravidelně jsou realizovány tzv. Open days (viz níže).

## **Struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích**

Hned na úvodní stránce webu je k dispozici volba *student/zaměstnavatel* pro průchod ke konkrétním službám a aktivitám. Jak studenti, tak zaměstnavatelé musí být pro využívání služeb registrováni.

Dále jsou na úvodní stránce uvedeny záložky – ÚVOD, O NÁS, PRO MÉDIA, KONTAKT, tlačítko pro přihlášení do webu KCMU a v neposlední řadě prolink do portálu JobCheckIn.

Nechybí zde ani kalendář aktuálních akcí, blog KCMU a výběr nabídek práce a stáží.

Ve spodní části stránky se nachází prolinky na facebookovou stránku KCMU a Youtube kanál.

### **Služby studentům**

#### ***Kariérní konzultace***

Probíhají individuálně s kariérním poradcem. Studenti-klienti by si díky konzultacím měli ujasnit, co je jejich cílem, co ji brání v jeho dosažení a co musí udělat pro úspěch.

#### ***Open days***

Jde o konzultační hodiny, kdy poradci pomáhají zájemcům s tvorbou nebo zdokonalením životopisu, vyladit motivační dopis či identifikovat příčiny, které vedly k nepozvání klienta na pohovor. V rámci semestru fungují tyto dny každý první pátek v měsíci od 9:00 do 11:30, nebo vždy dva dny po kurzu nebo akci od 14:00 do 16:00.

#### ***Stáž v kariérním centru***

Studenti bakalářského i magisterského studia psychologie mohou v KCMU absolvovat krátkodobou stáž v rozsahu 32–40 hodin, přičemž posléze je možný přechod na dlouhodobou odbornou stáž.

### *Předmět „Kariérní start“*

Od září 2018 nabízí KCMU novinku v podobě mezifakultního předmětu „Kariérní start“. Dle webu bude výuka vedena velmi interaktivně za pomoci koučování a konceptu CMS, který je osvědčen v severských státech. V rámci předmětu budou mít studenti možnost nahlédnout do procesu výběrového řízení, získat rady, jak vytvořit svůj kariérní plán či tipy, jak zlepšit své komunikační dovednosti. Předmět je hodnocen 3 kredity.

### *Kurzy*

KCMU pořádá zhruba 5 kurzů za semestr. V aktuálním semestru jsou to např. kurzy s tematikou finanční gramotnosti či work-life balance.

### *Assessment a development centra*

Možnost vyzkoušet si AC/DC nanečisto.

### *Eventy s firmami*

Platforma pro networking studentů s absolventy MU a se zaměstnavateli. Konkrétně jde o Veletrh pracovních příležitostí JobChallenge, Veletrh státní správy a neziskových organizací a Prvákoviny, což je dvoudenní setkání studentů 1. ročníků ještě před zahájením semestru.

### *JobCheckIn*

JobCheckIn je kariérní portál MU, který propojuje studenty a absolventy MU se zaměstnavateli. Portál začal vznikat v roce 2015, v plném provozu je pak od podzimu 2016. Pro vstup do portálu je nutná registrace. V listopadu 2018 je v portálu registrováno 7 359 studentů.

### *On-line poradna*

KCMU nabízí studentům možnost využití on-line poradny.

## **Služby zaměstnavatelům**

### *JobCheckIn*

Portál byl představen již v sekci služby studentům. Zaměstnavatelům je tak umožněn přímý recruitment mezi studenty. JobCheckIn zároveň umí porovnat požadavky firmy na pracovní pozici s osobními profily studentů a doporučuje firmám konkrétní kandidáty.

Ceny za vedení profilu firmy v portálu se pohybují od 5 000,- do 25 000,- v závislosti na množství služeb, které chce firma využívat.

V listopadu 2018 je v portálu registrováno 126 zaměstnavatelů.

### *Eventy*

Rovněž eventy byly již uvedeny i ve službách studentům. Z pohledu zaměstnavatelů jde o možnost sebe prezentace v rámci univerzity.

### *Marketingové průzkumy vnímání brandu*

KCMU nabízí zaměstnavatelům průzkumy vedoucí ke zjištění vnímání firmy mezi studenty.

### *Sponzoring*

Zaměstnavatelé mají také možnost sponzorsky podporovat rozvoj studentů tím, že určitému počtu studentů uhradí koučink či přispějí na realizaci pořádaných kurzů.

## **3.4 Studentské kariérní a poradenské centrum Univerzity Palackého v Olomouci**

### **Počet zaměstnanců a provozní doba centra**

Chod centra zajišťují 3 pracovnice – 1 vedoucí a 2 koordinátorky poradenských služeb.

Centrum je studentům k dispozici od pondělí do čtvrtka vždy od 8:00 do 12:00, v pondělí a ve středu pak ještě odpoledne od 13:00 do 15:00.

### **Struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích**

Domovská stránka nabízí rozcestník *student/organizace* včetně okamžitého prolinku do registrace. Kolonka pro přihlášení se pak nachází v pravé horní části stránky.

Nechybí zde ani přehled nejbližších akcí a odkazy na některé další weby UP (UPoint, Nadační fond, Absolventi UP).

Hlavní nabídka obsahuje záložky AKTUALITY, CENTRUM, PORADENSTVÍ NA UP, ONLINE PORADNA, PORTFOLIO STUDENTA, PRO ORGANIZACE, NABÍDKY PRÁCE.

Nechybí zde prolink na stránky SKPC na Facebooku a LinkedInu.

### **Služby studentům**

#### ***Individuální konzultace a koučink***

SKPC poskytuje studentům individuální konzultace v oblasti kariéry a koučink. Termíny konzultací jsou domlouvány individuálně i mimo běžnou provozní dobu.

#### ***Rozvojové kurzy, tréninky a workshopy***

SKPC pořádá poměrně velké množství kurzů – v aktuálním semestru jsou periodicky pořádány 2 kurzy každý týden a 10 dalších akcí jednorázově. V nabídce jsou v tomto semestru např. kurzy Jak se připravit na joby budoucnosti, Neděste svým CVčkem či EXCELujte! Aneb jak zkrotit tabulky v MS Excel. Zajímavým cyklem kurzů v nabídce SKPC je DigiUP – kurz digitálního marketingu. Dílčími tématy byly např. crowdsourcing, copywriting nebo webová analytika.



### *Assessment a development centra*

Možnost vyzkoušet si AC/DC nanečisto. Poslední akce tohoto typu však byla pořádána v dubnu 2017.

### *Portfolio studenta*

V této sekci mají studenti k dispozici několik formulářů, z nichž si mohou tvořit jakési portfolio své osoby, které mohou využít při hledání stáže či zaměstnání. Konkrétně jde o formuláře: Potvrzení praxe, Reference, Životopis, Potvrzení o absolvování vzdělávacích či rozvojových aktivit.

### *Nabídka pracovních míst*

Aktuální nabídka pracovních míst inzerovaných zaměstnavateli.

### *Může se hodit*

Pod touto záložkou je k dispozici několik materiálů a videí z akcí pořádaných SKPC.

### *On-line poradna*

SKPC nabízí studentům možnost využití on-line poradny.

### **Služby zaměstnavatelům**

#### *Stáže studentů*

Umožňuje propojení studentů a potenciálních budoucích zaměstnavatelů.

#### *Stínování manažerů*

Nástroj zpětné vazby pro organizaci včetně vyhodnocení aktivity. Může vést k inovaci procesů v organizaci a motivaci stávajících zaměstnanců.

#### *Spolupráce na bakalářských a diplomových pracích*

Vede k zisku zajímavých dat a informací na základě potřeb organizace; eliminace či snížení nákladů za externí konzultanty.

### *Propagace organizace – branding*

Propagace organizace skrze aktivity SKPC – články na webu, setkávání studentů s organizacemi, propagace díky sponzoringu vzdělávacích a rozvojových akcí a inzerce volných pracovních míst.

## **3.5 Career centre Západočeské univerzity v Plzni**

### **Počet zaměstnanců a provozní doba centra**

CC zaměstnává celkem 6 pracovníků, ani jeden z nich zde ale nepracuje na plný úvazek.

Provozní doba CC je každý všední den mezi 9:00 a 14:00.

### **Struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích**

Úvodní stránka obsahuje rozcestník *student/absolvent/firma*, skrze tyto prolinky se pak lze dostat do příslušných sekcí.

Domovská stránka pak obsahuje záložky AKTUALITY, O NÁS, PŘIHLÁŠENÍ/REGISTRACE a KONTAKT.

Je zde také prolink na facebookové stránky.

### **Služby studentům**

#### *Kariérové poradenství*

V rámci vlastního kariérového poradenství mají studenti možnost využít psychologické diagnostiky (také v on-line variantě), assessment centra či pohovoru na zkoušku, pomoci s tvorbou životopisu a motivačního dopisu a tipů, jak uspět ve výběrovém řízení.

#### *Workshopy zaměřené na rozvoj softskills*

Tématy workshopů pořádaných CC budou např. prezentační a komunikační dovednosti, timemanagement, networking, orientace v pracovním právu či manažerské dovednosti.

### *On-line poradna*

On-line poradnu CC neprovozuje a prozatím to není ani v plánu.

### **Služby zaměstnavatelům**

#### *Stáže a brigády*

Propojení studentů se zaměstnavateli.

#### *Spolupráce na závěrečných pracích*

Zaměstnavatelé mají možnost zadávat témata závěrečných prací, což může vést jednak k vyřešení určitého problému uvnitř firmy nebo k nalezení vhodného kandidáta na obsazení pracovní pozice.

#### *Účast ve výuce*

CC nabízí možnost aktivní účasti zástupců zaměstnavatelů ve výuce, kdy zaměstnavatelé mohou předávat studentům konkrétní a důležité informace a znalosti využitelné v rámci oboru, nebo přímo v rámci konkrétní firmy.

#### *Propagace firmy – branding*

CC nabízí možnost propagace firem prostřednictvím inzerce volných pracovních míst či pořádání firemních prezentací, workshopů a jiných akcí.

#### *Sponzoring*

Zaměstnavatelé mají možnost finančně podporovat nejen vybrané akce, ale mohou také podporovat studenty formou stipendií či umožněním účasti na konferenci nebo semináři.

## **3.6 Srovnání center – výsledky analýzy**

### **Počet zaměstnanců a provozní doba center**

IPSC – 3 (2 HPP, 1 externistka)

KCMU – 18 (6 HPP, 12 stážistů a zaměstnanců na dohodu)

SKPC – 3 (1 HPP, 1 poloviční úvazek a 1 na dohodu)

CC – 6 (všichni na částečné úvazky)

KCMU, SKPC a CC mají pravidelnou, poměrně dostačující, provozní dobu. Z kariérních služeb IPSC je pravidelně k dispozici jen vlastní poradna, a to na 2 hodiny v týdnu, což je při počtu studentů univerzity velice krátká doba (ač toto může být částečně ovlivněno faktem, že některé fakulty v rámci univerzity provozují vlastní, konkrétně zaměřené kariérní centrum).

### **Struktura a přehlednost webových stránek, profily na sociálních sítích**

Webové stránky KCMU, SKPC a CC jsou svou strukturou velmi uživatelsky přívětivé a přehledné. V případě všech tří těchto center je hned na úvodní stránce k dispozici výběr příslušných přístupů (student, zaměstnavatel, popř. absolvent) a také všechny důležité záložky. KCMU a SKPC mají navíc v úvodní stránce přehled nejaktuálnějších akcí.

Web CC je oproti KCMU a SKPC nejméně obsáhlý, některé stránky se teprve připravují – to z důvodu, že centrum je v provozu teprve od října 2018.

V případě webu kariérní sekce IPSC se bohužel odráží skutečnost, že kariérní služby nejsou v rámci Univerzity Karlovy poskytovány specializovaným centrem, ale jen jako součást komplexně zaměřeného centra. Sekce kariérních služeb IPSC není úplně lehce dohledatelná. Problém je zde i s aktualizací stránek, což je patrné např. na stránce s nabídkou zaměstnání, brigád a stáží.

Z porovnávaných center jsou tedy z mého pohledu nejméně kvalitní webové stránky IPSC, ostatní centra mají své weby na velmi vysoké úrovni.

Všetchna 4 centra mají své facebookové stránky, kromě CC pak také profil na LinkedInu a KCMU a IPSC svůj Youtube kanál. Existenci facebookového profilu u všech center hodnotím kladně, jako velké plus pak vidím kanál na Youtube v případě KCMU a IPSC.

## **Služby studentům**

### *Průřezové služby*

Všechna 4 porovnávaná centra mají, vcelku logicky, v nabídce kariérní konzultace, což je naprostý základ kariérních služeb v rámci center. KCMU a SKPC provozují navíc on-line poradnu.

Anonci volných pracovních míst a stáží nalezneme rovněž na webu všech zkoumaných center, avšak v případě IPSC, jak již bylo uvedeno, je nabídka velmi neaktuální.

Rovněž všechna centra realizují během semestru tematické kurzy a workshopy, povětšinou v rozsahu 4–5 akcí za semestr, pouze SKPC má v nabídce akcí více (přes 10).

Zkušební assessment centre či development centre poskytují studentům KCMU, SKPC a CC.

IPSC a SKPC realizují v rámci svých služeb koučink, KCMU seznamuje studenty s koučinkem v rámci předmětu „kariérní start“.

Pracovní veletrhy (eventy) samostatně pořádají z center jen ISPC a KCMU.

### *Další služby*

KCMU nabízí oproti ostatním centrům několik speciálních služeb, mezi které patří stáže v centru pro studenty, mezifakultní předmět „Kariérní start“, Prvákoviny a zejména portál JobCheckIn.

Portfolio studenta je pro změnu přidanou hodnotou SKPC.

Nejširší a nejrozmanitější spektrum služeb studentům nabízí KCMU.

## **Služby zaměstnavatelům**

Všechna 4 centra zprostředkovávají zaměstnavatelům přímý kontakt se studenty prostřednictvím zajišťování stáží, brigád i samotné inzerce volných

pracovních pozic, nicméně jak již bylo výše popsáno, v případě IPSC je tato inzerce velmi neaktuální. Vyjma CC pořádají centra také pracovní veletrhy, což je další možnost networkingu mezi zaměstnavateli a studenty.

KCMU, SKPC a CC umožňují zaměstnavatelům přímý sponzoring, a to jak ve formě příspěvku na realizované akce, zajištění koučinku nebo uhrazením stipendií. Zároveň jako protihodnotu tato centra přímo tyto zaměstnavatele propagují a zajišťují budování brandingu. KCMU realizuje mezi studenty i marketingové průzkumy zjišťující vnímání brandu konkrétních zaměstnavatelů.

SKPC a CC podporují kooperaci zaměstnavatelů na výuce prostřednictvím participace zaměstnavatelů na zadávání témat kvalifikačních prací, v případě CC i přímé účasti zaměstnavatelů ve výuce.

SKPC má v nabídce rovněž nástroj stínování manažerů.

Lze tvrdit, že KCMU, SKPC i CC mají srovnatelnou nabídku služeb pro zaměstnavatele.

### **3.7 Vzorové spektrum služeb kariérního centra veřejné vysoké školy**

Naplnění cíle práce, tedy sestavení vzorového spektra služeb kariérního centra veřejné vysoké školy, bylo dosaženo na základě výsledků empirické části práce, které jsou konfrontovány s východisky uvedenými v teoretické části práce.

Vzorové spektrum služeb je zde chápáno jako komplexní spektrum služeb kariérního centra studentům i zaměstnavatelům včetně dostatečné informační podpory. Zmíněná komplexnost služeb je založená na dostatečné informovanosti studentů o činnosti kariérního centra, zajištění informovanosti studentů o světě práce ve formě konzultací, seminářů a přehledu pracovních

příležitostí, osobnostní diagnostice, možnosti studentů vyzkoušet si nanečisto některé aktivity související s pracovním životem a dále v možnostech propojování studentů se zaměstnavateli např. formou pracovních veletrhů, zapojení zaměstnavatelů přímo do výuky, do dalších aktivit kariérního centra a možnost přímé podpory studentů.

### **Počet zaměstnanců a provozní doba centra**

Počet zaměstnanců centra a provozní doba musí odpovídat šíři poskytovaných služeb a zároveň zaručovat dostatečnou kvalitu. Na základě srovnání reálných stavů zaměstnanců porovnávaných center a sestavení vzorového spektra služeb ideálního kariérního centra vidím jako minimální vhodný počet zaměstnanců centra 4 zaměstnance. Provozní doba centra by v případě uvedeného počtu zaměstnanců mohla být každý pracovní den od v rozsahu minimálně 5 hodin (tedy např. 8:00–13:00) a minimálně jeden v týdnu by centrum mělo být oficiálně otevřeno déle (např. až do 18:00). Všechna zkoumaná centra beztak nabízí studentům možnost domluvit se na konzultaci i mimo řádnou provozní dobu, tudíž si myslím, že stanovení alespoň jednoho dne s delší provozní dobou by bylo pro zaměstnance i studenty pohodlnější, neboť v tomto případě je zde pravděpodobnost úbytku domlouvanych konzultací mimo tuto dobu.

### **Webové stránky a profily na sociálních sítích**

Informace o kariérním centru a jeho službách musí být dobře dohledatelné a také být k dispozici v přehledné podobě. Z důvodu přehlednosti by webové stránky měly hned na své domovské stránce nabízet možnost speciálního přístupu pro studenty a speciálního pro zaměstnavatele a díky tomu návštěvníka stránek navést do příslušných sekcí. Chybět by neměly ani obecné informace „pro všechny“, jako jsou kontaktní údaje, mohou to být vize a poslání centra či odkazy na profily centra na sociálních sítích. U klientů center – studentů se předpokládá, že se sociálními sítěmi běžně pracují a dobře

se v nich orientují, tudíž i profily centra na sociálních sítích jsou vítaným doplňkem informačního servisu centra.

### **Služby studentům**

Samozřejmostí a jakousi páteří službou poskytovanou studentům musí v nabídce kariérního centra být kariérní konzultace včetně nástrojů psychodiagnostiky. Každý student by měl mít možnost přijít za poradcem se svou konkrétní záležitostí. Tento názor potvrzuje i teorie (viz strana 51).

Velmi populární metodou osobního rozvoje, která se uplatňuje i v kariérovém poradenství, je koučink. Vzhledem k časové i finanční náročnosti není určité jednoduché koučink v rámci center realizovat, s přihlédnutím k efektivitě této metody a také k tomu, že se s reálným koučkem nyní studenti mohou celkem snadno během pracovního života setkat, tak by i koučink měl součástí služeb být.

Chybět určitě nesmí ani kurzy, semináře a workshopy zaměřené jak na kariérní i osobní rozvoj. Důležitost realizace těchto aktivit je potvrzena nejen výzkumem provedeným pro potřeby této práce, ale i teorií (viz strana 51) a výzkumem Gončarové. Ta ještě na základě svých získaných informací upozorňuje na potřebu pravidelnosti pořádání těchto akcí (viz strana 53).

Vzorové centrum by také mělo buď samo pořádat, nebo alespoň participovat na pořádání pracovních veletrhů, případně pořádat jiné akce, během kterých bude umožněn přímý kontakt studentů se světem práce, tedy se zaměstnavateli. Centrum by rovněž mělo být schopno a ochotno inzerovat na svých portálech nabídky pracovních míst, brigád a stáží pro studenty (viz strany 51 a 52).

Studenti by v rámci centra (nejlépe přímo na webu) měli mít k dispozici jednak podkladové materiály týkající se oblasti kariéry, nebo při nejmenším



odkazy na zajímavé weby, jednak šablony využitelné pro jejich kariérní pohyb (vzory životopisů či motivačních dopisů).

Nezbytnou součástí služeb centra by měla být rovněž dostupnost on-line poradny. V ideálním případě by studenti měli mít možnost zvolit nejprve kategorii dotazu a následně prostor pro vlastní dotaz.

### **Služby zaměstnavatelům**

Spolupráce s konkrétními zaměstnavateli je pro ideální centrum klíčovým charakteristickým rysem, který studenty propojuje s realitou světa práce.

V první řadě, jak již bylo výše zmíněno, musí mít zaměstnavatelé možnost inzerovat na webu centra nabídky pracovních míst, brigád a stáží. Dle mého názoru by tato základní služba měla být zaměstnavatelům poskytována bezplatně. Centrum musí také fungovat jako zprostředkovatel stáží a brigád. Toto je opět výzkumem potvrzené teoretické východisko (strana 51).

V případě zájmu by pak měli zaměstnavatelé mít možnost podporovat centrum, nebo přímo konkrétní studenty, formou sponzoringu, a to různou formou – finanční dar na provoz centra, zaplacení lektora nebo kouče, proplacení stipendia atd. (potvrzeno i Gončarovou, strana 53).

Na zvážení je otázka, zda by mělo centrum bezplatně podporovat branding zaměstnavatelů. Dle mého názoru podloženého studiem odborné literatury alespoň v základním rozsahu (tj. např. odkaz na web zaměstnavatele, vyvěšení infoletáků v rámci univerzity) ano.

Vhodnou formou spolupráce, která by měla být v centru podporována, je participace zaměstnavatelů na tématech bakalářských a diplomových prací (samozřejmě dále ve spolupráce s konkrétními fakultami a katedrami). Tato kooperace může pomoci oběma stranám – studentům s volbou tématu a zaměstnavatelům jednak s vyřešením konkrétního problému, k jehož vyřešení má práce pomoci a jednak s možným výběrem a „vypěstováním“ si

vhodného kandidáta pro následný nástup na pracovní pozici k onomu zaměstnavateli.

### **3.8 Shrnutí a diskuse**

V podkapitole 3.7 bylo popsáno, jak by na základě realizovaného výzkumu a odborné literatury mělo vypadat a co by mělo poskytovat kariérní poradenské centrum veřejné vysoké školy. Vzorový model kariérního centra byl sestaven na základě 4 zkoumaných a analyzovaných kategorií – webové stránky a sociální sítě, provozní doba a počet zaměstnanců centra, služby studentům, služby zaměstnavatelům.

Tato vzorová podoba kariérního centra byla sestavena pro platformu veřejné vysoké školy s větším počtem studentů a s různým oborovým zaměřením. Právě s ohledem na úzkou a specifickou skupinu zkoumaných vzorků má zde navržený model i své limity. Potřeby a podmínky pro chod kariérního poradenského centra by byly poněkud odlišné v případě vysokých škol s nízkým počtem studentů, také v případě vysokých škol oborově úžeji zaměřených (např. vysoké školy technické či ekonomické) a jinak by zřejmě mohlo (muselo) fungovat centrum vysokých škol soukromých. I přesto by však tato podoba kariérního centra mohla sloužit při nejmenším jako inspirace či návod pro menší či specificky zaměřené vysoké školy, které by při jisté modifikaci mohly ze zde uvedených informací a závěrů čerpat.

Smyslem a podstatou této diplomové práce byl výzkum zaměřený na zkoumání situace „zvenku“. Předmětem zkoumání dalších výzkumných prací by rozhodně mohl být také výzkum „vnitřní“, v jehož rámci by bylo možné a přínosné zaměřit se na některé vnitřní segmenty fungování kariérního centra. Tématem dalších výzkumů by se tak mohlo stát šetření spokojenosti studentů s nabídkou a kvalitou služeb poskytovaných kariérním centrem jimi navštěvované vysoké školy, své místo by si jistě našel i výzkum zaměřený na

kompetence kariérového poradce působícího v kariérním centru vysoké školy, z čehož by mohl vzniknout unifikovaný kompetenční model takového pracovníka. Bližšímu zkoumání by mohl rovněž být podroben vlastní poradenský proces, tedy interakce mezi poradcem a studentem při osobních konzultacích, což by mohlo vést k případnému zkvalitňování poradenského procesu realizovaného v rámci kariérních center. Zajímavý by rovněž mohl být podrobnější pohled na spolupráci zaměstnavatelů s kariérními centry, kdy by se výzkumník mohl zaměřit např. na počty absolventů, kteří byli za konkrétně ohraničený časový úsek rekrutováni do řad spolupracujících zaměstnavatelů a kdy by bylo jednoznačně prokázáno, že kariérní centrum má na přijetí studenta ke konkrétnímu zaměstnavateli svůj podíl.

## Závěr

Tématem diplomové práce byla kariérní poradenská centra veřejných vysokých škol, konkrétně služby poskytované těmito centry, přičemž cílem práce bylo na základě analýzy několika vybraných kariérních center stanovit vzorové spektrum služeb, které by takové centrum mělo poskytovat.

Teoretická část práce byla věnována jednak deskripci kariérového poradenství, osvětlení výchozích pojmů (poradenství, kariéra), charakteristice poradenského procesu a jeho účastníků a jednak deskripci českého vzdělávacího systému a kariérového poradenství v rámci vzdělávací soustavy.

V části empirické byla bližšímu zkoumání podrobena kariérní centra 4 vybraných veřejných vysokých škol – Univerzity Karlovy, Masarykovy univerzity, Univerzity Palackého v Olomouci a Západočeské univerzity v Plzni. Pro sběr a zpracování dat bylo použito smíšeného typu výzkumu, tedy jak kvalitativního, tak kvantitativního. Podklad získaný výzkumem byl ještě porovnán s teoretickými východisky.

Odpovědí na výzkumnou otázku a zároveň naplněním cíle práce je vzorová podoba kariérního centra veřejné vysoké školy sestavená na základě výše uvedeného postupu. Vzorové centrum by jednak mělo poskytovat dostatečný informační servis o svých službách a svým potenciálním klientům a partnerům je předávat v přehledné a lehce dohledatelné a přehledné podobě. Centrum by také mělo disponovat dostatečnou provozní dobou. Šíře poskytovaných služeb jak studentům, tak zaměstnavatelům musí odpovídat požadavkům cílových skupin – musí být zajištěno dostatečné propojení studentů s pracovním světem, široká škála možností vyzkoušet si nanečisto určité procesy a aktivity, na které během pracovního života studenti narazí a také kurzy a další akce zaměřené na osobnostní i profesní rozvoj.

Zaměstnavatelé musí mít možnost přímo podporovat studenty a akce centra a měli by mít možnost participovat na výuce.

V zájmu zvyšování kvality kariérních služeb na českých vysokých školách by tato práce mohla posloužit nejen jako návod pro kariérní centra, ale zároveň jako podklad pro další šetření zkoumající např. spokojenost klientů-studentů se službami kariérních center, kompetence pracovníků center či efektivitu spolupráce center se zaměstnavateli.

Pevně věřím, že zpracovaná práce má smysl.

## Seznam zdrojů

- APSPC. (nedatováno). *Úvod*. Získáno 19. listopad 2018, z AP SPC:  
<http://www.apspc.cz/>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- AVŠP. (22. červen 2015). Stanovy Asociace vysokoškolských poradců, z. s. Brno.
- AVŠP. (nedatováno). *Asociace vysokoškolských poradců*. Načteno z Asociace vysokoškolských poradců: <https://www.asociacevsp.cz/>
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Brožek, J., & Hoskovec, J. (1991). Počátky poradenství pro volbu povolání v Československu. *Československá psychologie*, stránky 82-86.
- Crowley-Henry, M. (2006). *The International Protean Career: Considerations for Human Resource Management*. Načteno z arrow.dit.ie: <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.cz/&httpsredir=1&article=1065&context=buschmarcon>
- Česká republika. (2017). Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Získáno 2. únor 2017, z System ASPI
- Česká republika. (2017). Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Získáno 2. únor 2017, z System ASPI
- Česká republika. (2017). Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Získáno 2. únor 2017, z System ASPI
- Česká republika. (nedatováno). Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.
- Česká republika. (nedatováno). Zákon č. 214/2004 Sb., o zřízení Univerzity obrany.
- Česká republika. (nedatováno). Zákon č. 26/1993 Sb., České národní rady, kterým se mění a doplňují některé zákony v oblasti vnitřního pořádku a bezpečnosti, a o opatřeních s tím souvisejících.
- Drapela, V. J. (1998). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.

- Dryden, W. (2008). *Poradenství*. Praha: Portál, s. r. o.
- Ehlová, M. (2016). *Výchovné poradenství na středních školách v kontextu současnosti*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- ELGPN. (2015). ELGPN Glosář. Praha. Získáno 31. květen 2018, z <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/czech/elgpn-glosar/>
- ELGPN. (2015). *Rozvoj politik celoživotního poradenství: Evropský nástroj pro tvůrce politik*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.
- Euroguidance. (2016). *Poradenství v České republice*. Získáno 20. srpen 2018, z Euroguidance: <http://www.euroguidance.cz/poradenstvi-v-cr.html>
- Freibergová, Z. (2001). Poskytování poradenských služeb na Univerzitě Karlově v Praze.
- Freibergová, Z. (2007). *Studijní poradenství ve vzdělávání dospělých*. Liberec. Získáno 22. prosinec 2016, z <http://www.nvf.cz/http://www.nvf.cz/cms///assets/docs/0a6bd861adf1089cff41131fa8bf71d3/570-0/poradenstvi-pro-dospеле.pdf>
- Freibergová, Z., Maříková, P., & Vepřková, R. (2013). *Analýza činnosti informačních a poradenských středisek úřadů práce*. Praha, Česká republika: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o. p. s.
- Gabura, J., & Pružinská, J. (1995). *Poradenský proces*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Garben, S. (2011). *EU Higher Education Law: The Bologna Process and Harmonization by Stealth*. Kluwer Law International.
- Géringová, J. (2011). *Pomáhající profese. Tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: TRITON.
- Gončarová, E. (2015). *Kariérní služby na evropských a amerických univerzitách*. Praha: Dům zahraniční spolupráce pro Centrum Euroguidance.
- Hartl, P. (2003). *Poradenství*. V O. Matoušek, *Metody a řízení sociální práce* (stránky 83-118). Praha: Portál.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, s. r. o.
- Infoabsolvent. (nedatováno). *Kariérový management v průběhu života*. Načteno z Infoabsolvent: <http://www.infoabsolvent.cz/Rady/Clanek/7-4-27>

- Infoabsolvent. (nedatováno). *Spokojenost absolventů škol s volbou oboru*. Získáno 5. květen 2018, z Infoabsolvent: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-3-05>
- Klasifikace vzdělání (CZ-ISCED 2011)*. (nedatováno). Načteno z ČSÚ: <https://www.czso.cz/documents/10180/23169548/cz-isced+2011.pdf/fa446ca2-e212-4dd8-a61e-a80a3152f7cb?version=1.0>
- Klímová, M. (1987). *Teorie a praxe výchovného poradenství*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Kohoutek, R. (2009). Historie a současnost kariérového poradenství na základních a středních školách české republiky. 53-72. Získáno 11. leden 2017, z [http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2009/31/31/texty/obecne\\_cze\\_clanky/9\\_kohoutek.pdf](http://www.ped.muni.cz/z21/knihy/2009/31/31/texty/obecne_cze_clanky/9_kohoutek.pdf)
- Košťálová, H., & Cudlínová, M. (2015). *Praktický průvodce kariérového poradce pro 21. století*. Praha: Evropská kontaktní skupina.
- Langer, T. (2008). Techniky skupinového poradenství. Získáno 27. leden 2017, z [http://old.nvf.cz/spps/dokumenty/skupinove\\_poradenstvi.pdf](http://old.nvf.cz/spps/dokumenty/skupinove_poradenstvi.pdf)
- Malotínová, M. (1998). Několik poznámek k vývoji poradenství pro volbu povolání v Československu. *Výchovné poradenství*, stránky 32-35.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2002). *Řízení profesní kariéry*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- MPSV. (2015). Slovník sociálního zabezpečení. Praha. Načteno z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/22771/Slovník\\_MPSV\\_nahled.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/22771/Slovník_MPSV_nahled.pdf)
- MŠMT. (2013–2018). *Oblast poradenství*. Získáno 31. leden 2017, z Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/oblast-poradenstvi>
- MŠMT. (2013–2018). *Pedagogicko-psychologické poradny*. Získáno 19. listopad 2018, z MŠMT: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/socialni-programy/pedagogicko-psychologicke-poradny>
- MŠMT. (2013–2018). *Přehled vysokých škol v ČR*. Získáno 20. září 2018, z MŠMT: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>



- Muhič, J. (2011). Systém poradenství v ČR. V J. Muhič, L. Hloušková, J. Maroušek, Z. Freibergová, & T. Listová, *Kariérové poradenství v České republice. Zpráva o stavu v roce 2010* (stránky 8–31). Praha: Dům zahraničních služeb pro centrum Euroguidance.
- NCDA. (10. únor 2009). *Career Counseling Competencies*. Získáno 23. leden 2017, z National Career Development Association: [http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/37798/\\_self/CC\\_1ayout\\_details/false](http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/37798/_self/CC_1ayout_details/false)
- Nováček, L. (2006). Poradenství na českých vysokých školách a prezentace poradenských center. *AULA*, stránky 67–76.
- Nováček, L. (2009). Poradenství na českých vysokých školách.
- Nováková, E. (2008). *Poradenství a skupinová práce s uchazeči o zaměstnání do 25 let věku, kterým má být na úřadech práce věnována zvýšená péče*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita.
- Novotný, J., & Pšeničková, P. (18. září 2012). *Metodik prevence*. Získáno 7. únor 2017, z RVP: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/M/Metodik\\_prevence](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/M/Metodik_prevence)
- NVF. (2016). Studie: Iniciativa práce 4.0. Praha.
- OECD. (2007). *Kariérové poradenství. Příručka pro země s nízkými a středními příjmy*. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT .
- Peavy, R. V. (2013). *Sociodynamické poradenství: konstruktivistická perspektiva*. Praha: Dům zahraniční spolupráce pro Centrum Euroguidance.
- Policejní akademie České republiky v Praze. (2017). Statut Policejní akademie České republiky v Praze.
- Pope, M. (březen 2000). A Brief History of Career Counseling in the United States. *The Career Development Quarterly*, stránky 194–2011. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2000.tb00286.x>
- Procházka, R., Šmahaj, J., Kolařík, M., & Lečbych, M. (2014). *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2009). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál.

- Pýchová, S. (2016). Jak rozumíme pojmu kariérové poradenství? *Školní poradenství v praxi: nový odborný časopis pro poradenské pracovníky*, stránky 29-30.
- Riglová, H. (2006). Aktuální situace kariérového poradenství v ČR. V J. Zapletalová, & H. Vaňková, *Kariérové poradenství - přítomnost a budoucnost* (stránky 9-15). Praha: IPPP.
- Říčan, P. (2004). *Cesta životem*. Praha: Portál.
- Sator, M., Graf, E., & Spranz-Fogasy, T. (2014). *Discourses of Helping Professions*. Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Schmidt, M. (2011). *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Schneiderová, A. (2008). *Základy poradenství*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Singh, Y. (2009). *Guidance And Career Counselling*. APH Publishing.
- Slavík, M., & Zounková, J. (2014). *Poradenství. Textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství .
- Super, D. (1957). V Š. Vendel, *Kariérní poradenství*.
- Svobodová, D. (2015). *Profesní poradenství*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Šuláková, L., Bartůňková, R., & Hůle, D. (2012). *Metodika programu - kariérní poradenství*. Praha: Člověk v tísni.
- The differences between advice, guidance and counselling*. (31. srpen 2015). Získáno 10. září 2018, z COUNSELLING TRAINING LIVERPOOL LTD: <https://www.counsellingtrainingliverpool.org.uk/blog/the-differences-between-advice-guidance-and-counselling#>
- Univerzita obrany v Brně. (2017). Statut Univerzity obrany v Brně. Brno. Načteno z Univerzita ob.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. Cham: Springer.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Vendel, Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Většina studentů vysokých škol by studovala něco jiného, kdyby mohla.* (15. červen 2016). Získáno 5. květen 2018, z Lidovky: [https://www.lidovky.cz/vetsina-ceskych-studentu-vs-neni-spokojena-s-vyberem-skoly-pq1-/zpravy-domov.aspx?c=A160615\\_172657\\_ln\\_domov\\_ELE](https://www.lidovky.cz/vetsina-ceskych-studentu-vs-neni-spokojena-s-vyberem-skoly-pq1-/zpravy-domov.aspx?c=A160615_172657_ln_domov_ELE)
- Vetýška, J. (nedatováno). *Používání akademických titulů.* Získáno 20. září 2018, z Národní ústav odborného vzdělávání: <http://www.nuov.cz/uploads/STU/rozhledy/rozhle0712/Rozhledy07.pdf>
- Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, stránky 105-122.
- Zvariková, M. (2009). Ty a tvá kariéra. V M. a. Hargašová, *Skupinové poradenství* (stránky 223-256). Praha: Grada Publishing a.s.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Schéma poradenského procesu (Hargašová 2000, upraveno dle Freibergová, 2007, s. 13).....	29
Obrázek 2 - Vztahy mezi Hollandovými typy osobnosti (Vendel, 2008, s. 27) .....	36