

ISSN 1338-8231

# KARIÉROVÉ PORADENSTVO v teórii a praxi

2020  
číslo  
**17**



euro|guidance

## REDAKCIA

### Redaktori:

PhDr. Štefan Grajcár  
Mgr. Ladislav Ostroha  
Ing. Jozef Detko  
Mgr. Petr Chaluš

### Redakčná rada:

Mgr. Alžbeta Štofková Dianovská, Asociácia výchovných poradcov SR  
PhDr. Marta Hargašová, CSc., nezávislá expertka  
PhDr. Darina Lepeňová, Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie  
Mgr. Eva Uhríková, Navigácia v povolani  
doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D., VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Mgr. Kateřina Hašková, Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj  
Ing. Helena Košťálová, Evropská kontaktní skupina, Praha

### Vydavateľ:

© Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu  
Euroguidance centrum  
Križkova 9  
811 04 Bratislava  
Tel.: 02/209 222 81, -02  
[www.euroguidance.sk](http://www.euroguidance.sk)  
[euroguidance@saaic.sk](mailto:euroguidance@saaic.sk)



Vychádza dvakrát za rok.  
Toto číslo vyšlo v júli 2020.

DISTRIBUOVANÉ ELEKTRONICKY (dostupné na <http://www.euroguidance.sk> a <http://www.euroguidance.cz>).

ISSN: 1338-8231



Spolufinancované z  
programu Európskej únie  
Erasmus+

*Publikácia bola podporená Európskou komisiou a Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR v rámci programu Erasmus+. Text reprezentuje výlučne názory autorov a Európska komisia a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR nenesú za zverejnené informácie žiadnu zodpovednosť.  
Text neprešiel jazykovou korektúrou.*

## OBSAH

<b>EDITORIÁL</b> .....	4
<b>POŽIADAVKY NA ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE PRE ĽUDÍ NA ZAČIATKU KARIÉRY. PREDPOKLADY PRE KARIÉROVÉ PORADENSTVO – POHLAD ZAMESTNÁVATEĽOV</b>	
Peter Härtel – Michaela Marterer .....	6
<b>PODPORUJÍCÍ STÁT A STÁTNÍ PŘÍSLUŠNÍCI TŘETÍCH ZEMÍ: V MÍSTNÍ SAMOSPRÁVĚ A SOUKROMÝCH AGENTURÁCH PŘI UZAVÍRÁNÍ SMLUV O PORADENSTVÍ</b>	
Esien Eddy Bruno .....	21
<b>PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ KARIÉROVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČR</b>	
Petr Chaluš .....	44
<b>ZAMESTNATEĽNOSŤ A KARIÉROVÉ ZRUČNOSTI ŠTUDENTOV A ABSOLVENTOV VYSOKÝCH ŠKÔL V KONTEXTE ZAMESTNÁVATEĽSKÝCH OČAKÁVANÍ</b>	
Elena Lisá, Denisa Newman .....	47
<b>HORIZONTÁLNÍ PROFESNÍ TRANZICE KLIENTŮ A JEJICH VAZBA NA PROMĚNY PRÁCE KARIÉROVÝCH PORADČŮ V ČESKÉ REPUBLICE</b>	
Petra Drahoňovská .....	59
<b>SPOLUPRÁCA VEREJNÉHO A SÚKROMNÉHO SEKTORA V POSKYTOVANÍ KARIÉROVÉHO PORADENSTVA PRE DOSPELÝCH: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z FRANCÚZSKA</b>	
Tomáš Šprlák .....	71
<b>TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA: MODERNÉ PRÍSTUPY PRE FIRMY A KARIÉROVÝCH PORADCOV</b>	
Rastislav Ďuriš .....	80
<b>PANDÉMIA COVID-19 A KARIÉROVÉ PORADENSTVO NA DIAĽKU</b>	
Stanislava Kováčová .....	87
<b>HLAVNÉ TRENDY A VÝZVY V POLITIKÁCH A POSKYTOVANÍ CELOŽIVOTNÉHO PORADENSTVA V EURÓPE</b>	
Ladislav Ostroha .....	93

## TABLE OF CONTENTS

<b>EDITORIAL</b> .....	4
<b>SKILLS AND COMPETENCE REQUIREMENTS FOR CAREER STARTERS. PREREQUISITES FOR CAREER GUIDANCE – THE VIEW OF EMPLOYERS</b>	
Peter Härtel – Michaela Marterer .....	6
<b>ENABLING STATE AND THIRD-COUNTRY NATIONALS: IN LOCAL GOVERNMENT AND PRIVATE AGENCIES CONTRACTING FOR COUNSELLING</b>	
Esien Eddy Bruno.....	21
<b>OPPORTUNITIES FOR CAREER EDUCATION DEVELOPMENT IN THE CZECH REPUBLIC</b>	
Petr Chaluš .....	44
<b>EMPLOYABILITY AND CAREER SKILLS OF HIGHER EDUCATION STUDENTS AND GRADUATES IN THE CONTEXT OF EMPLOYERS’ EXPECTATIONS</b>	
Elena Lisá, Denisa Newman .....	47
<b>HORIZONTAL CAREER TRANSITIONS OF CLIENTS AND THEIR LINK TO CHANGES OF GUIDANCE PRACTITIONERS’ WORK IN THE CZECH REPUBLIC</b>	
Petra Drahoňovská .....	59
<b>COOPERATION OF PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN CAREER GUIDANCE PROVISION FOR ADULTS: THE CASE STUDY FROM FRANCE</b>	
Tomáš Šprlák .....	71
<b>TEAMWORK: MODERN APPROACHES FOR COMPANIES AND GUIDANCE PRACTITIONERS</b>	
Rastislav Ďuriš .....	80
<b>COVID-19 PANDEMIC AND DISTANCE CAREER COUNSELLING</b>	
Stanislava Kováčová .....	87
<b>MAIN TRENDS AND CHALLENGES IN LIFELONG GUIDANCE POLICY AND PRACTICE IN EUROPE</b>	
Ladislav Ostroha .....	93

## EDITORIÁL

Milí čitatelia,

rok 2020 si budeme určite dlho pamätať ako rok pandemický, ako obdobie poznačené masívnymi zásahmi a obmedzeniami do osobného, občianskeho i pracovného života. Pandémia výrazne zasiahla aj do akademického života i do všetkých úrovní vzdelávania, neobišla ani tých, ktorí sa pohybujú v oblasti kariérového poradenstva, kariérového vzdelávania či ďalších príbuzných oblastiach.

Teší nás však, že nášho časopisu sa žiadne z týchto obmedzení nedotklo, prinášame Vám ho vo zvyčajnom čase, so zvyčajným obsahom i rozsahom.

Číslo otvárame tromi príspevkami, ktoré boli prezentované na konferencii IAEVG v Bratislave v septembri 2019. Autormi prvých dvoch sú naši kolegovia zo susedného Rakúska – Peter Härtel a Michaela Marterer, resp. Eddy Bruno Esien – a do čísla sme ich prizvali najmä preto, že sa obsahovo dotýkajú aj situácie v Českej republike, resp. v regióne strednej Európy a mohli by byť zaujímavé a inšpiratívne aj pre našich čitateľov. Oba príspevky navyše na podnet autorov výnimočne prinášame aj v anglickom jazyku, veríme, že ich čítanosť sa tým výrazne zvýši. Tretím príspevkom v tomto bloku pohľad Petra Chaluša na možnosti podpory kariérového poradenstva a kariérového vzdelávania v školách v rámci pripravovanej Stratégie vzdelávania 2030+ v Českej republike.

Autorky Elena Lisá s Denisou Newman vo svojom príspevku prezentujú vybrané poznatky mapovania zamestnávateľských očakávaní smerovaných na kariérové kompetencie absolventov vysokých škôl, v tom nasledujúcom píše Petra Drahoňovská o tom, ako zmeny na trhu práce ovplyvňujú správanie firiem pri nábore nových zamestnancov, ale tiež správanie ľudí ako svoju kariéru plánovať, riadiť a ako sa prezentovať na trhu práce.

Tomáš Šprlák nadväzujúc na svoj príspevok v predchádzajúcom čísle nám teraz detailnejšie predstavuje systémové nastavenie verejnej služby kariérového poradenstva pre pracujúcich dospelých, čo by mohlo byť veľmi dobrou inšpiráciou pre niektoré aktuálne snaženia aj v týchto našich zemepisných šírkach. Inou výzvou – tímovou spoluprácou ako jednou z kľúčových kompetencií dneška – sa vo svojom príspevku zaoberá Rastislav Ďuriš, ktorý hovorí o jej súčasnom vnímaní, diagnostike a rozvoji.

O poradenstve na diaľku – fenoméne, o ktorom sme v predkovidových časoch veľmi neuvažovali – píše vo svojom príspevku Stanislava Kováčová, je to možno dobrý úvod do možného ďalšieho rozvoja služieb kariérového poradenstva inou ako kontaktnou formou.

V závere čísla nám Ladislav Ostroha predstavuje hlavné zistenia zo štúdie Európskej komisie – „Politika a prax celoživotného poradenstva v EÚ: trendy, výzvy a príležitosti“.

Prajeme Vám príjemné čítanie!

Štefan Grajcár & tímy Euroguidance SK & CZ

Vážení čitatelia,

nasledujúce číslo časopisu KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI vyjde **v decembri 2020**.

Číslo pripravujú spoločne v úzkej spolupráci centrum Euroguidance v Slovenskej republike a centrum Euroguidance v Českej republike, obsahom čísla budú teda príspevky autorov tak zo Slovenska, ako aj z Českej republiky. Téma najbližšieho čísla nie je určená, vítané sú preto akékoľvek Vaše príspevky – pôvodné teoretické a empirické štúdie, vedecké články vychádzajúce z vlastného výskumu, diskusné články, recenzie zahraničných i domácich publikácií a publikačných výstupov, správy o pripravovaných odborných a už uskutočnených odborných podujatiach (konferencie, semináre, workshopy a pod.) doma i v zahraničí, skrátené verzie záverečných prác, najmä v magisterskom a doktorandskom štúdiu, týkajúce sa tém časopisu a i.

Keďže náš časopis nemá zásadnejšie obmedzenia pokiaľ ide o rozsah jednotlivých čísel, radi uverejníme aj ďalšie príspevky na rôzne témy z celej širokej oblasti kariérového poradenstva, kariérovej výchovy a vzdelávania, podpory rozvoja kariérového vývinu a pod. Uvítame, ak nám svoje príspevky v požadovanej podobe (podrobné pokyny pre autorov sú uvedené [tu](#)) zašlete v termíne

**do 15. novembra 2020**

na adresu centra Euroguidance Česká republika ([euroguidance@dzs.cz](mailto:euroguidance@dzs.cz)) alebo centra v SR ([euroguidance@saaic.sk](mailto:euroguidance@saaic.sk)), prípadne zostavovateľovi čísla ([stefan.grajcar@gmail.com](mailto:stefan.grajcar@gmail.com)).

Ďakujeme!

Centrum Euroguidance Slovensko  
& Centrum Euroguidance Česká republika



euro | guidance



# POŽIADAVKY NA ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE ĽUDÍ NA ZAČIATKU KARIÉRY. PREDPOKLADY PRE KARIÉROVÉ PORADENSTVO – POHĽAD ZAMESTNÁVATEĽOV

Peter Härtel – Michaela Marterer

Rakúska asociácia pre vzdelávanie a hospodárstvo,

## Abstrakt

Úspešný prechod zo základnej školy do sveta práce závisí od mnohých kritérií. Dôležité sú zručnosti a kompetencie potrebné v rôznych povolaniach v ďalšom odbornom vzdelávaní a v podnikoch. Regionálny prieskum v Štajersku, Rakúsko, ukazuje diferencovaný obraz o potrebách a požiadavkách v rôznych oblastiach profesií a povolání, podrobne opísaných v oblastiach kompetencií prvého a druhého jazyka, matematiky, IKT, osobných a sociálnych kompetencií.

Tento prieskum bol tiež východiskom pre kooperatívny prístup v rámci európskeho projektu, ktorý sa zameral najmä na osobné a sociálne kompetencie z pohľadu zamestnávateľov, v spoločnom dialógu so školami a školskou správou v niekoľkých európskych regiónoch.

Výstupy a výsledky oboch prístupov spolu sú cennou a účinnou pomôckou pre učiteľov, škooliteľov, poradcov a odborníkov v oblasti poradenstva na podporu mladých ľudí v období tranzície medzi školou a svetom práce, s cieľom získať a rozvíjať správne kompetencie pre odbornú prípravu a pracovnú kariéru, do ktorej chcú vstúpiť.

## I. Úvod

Prechod od počiatočného vzdelávania k ďalšiemu vzdelávaniu, akademickému, odbornému, školskému alebo učňovskému v podnikoch je zložitý proces, ktorý sa začína v raných štádiách vzdelávania a ktorý nie je nikdy ukončený. Celoživotné vzdelávanie a proces pracovného uplatnenia sú založené na včasných rozhodnutiach a úspešných kariérových dráhach, ktoré ovplyvňujú priebeh neskorších fáz osobného a pracovného života.

Kariérové poradenstvo zohráva v tomto procese dôležitú úlohu. Efektívne a osobné podporné kariérové poradenstvo by však malo vychádzať z informácií, údajov, dôkazov, aké sú základné kategórie, obsah, kompetencie, ktoré sú relevantné pre úspešné rozhodnutia.

Individuálne a systémové predpoklady pred, počas a po príležitostných intervenciách kariérového poradenstva, ako aj subjektívne a objektívne okolnosti sú podmienené výsledkami a úspechom opatrení kariérového poradenstva.

Je to dôležité najmä v období prechodu od počiatočného školského vzdelávania k ďalšiemu odbornému vzdelávaniu a kariérovým dráham. Úspech v škole, známky, certifikáty sú jedna vec,



to, na čom firmám skutočne záleží, je niečo iné. Počítajú sa reálne zručnosti, kompetencie a postoje.

Je to osobitne dôležité najmä pre ľudí s nedostatočnými zručnosťami, ktorí pochádzajú zo sociálne znevýhodneného prostredia a ktorí majú malú podporu vo svojom prostredí.

Pre týchto ľudí je obzvlášť dôležité v rámci procesu prípravy a rozhodovania o výbere odbornej prípravy a povolania nielen zistiť, aké požiadavky sú stanovené v želanej kariére, ale aj nájsť spôsoby, ako sa pripraviť na tieto potreby včas a kvalifikovať sa.

Prieskum, ktorý prezentujeme v tomto článku, preto nie je len súpis toho, aké požiadavky z pohľadu firiem je potrebné naplniť. Výsledky tohto prieskumu poskytujú skôr nástroj pre učiteľov a poradcov, aby pomohli mladým ľuďom prejsť od počiatočného školského vzdelávania k odbornému vzdelávaniu a práci, rozvíjať a posilňovať zručnosti a schopnosti, ktoré potrebujú na to, aby mohli včas nastúpiť na želanú kariérovú dráhu.

## II. Predpoklady a rámec

V mnohých vysoko industrializovaných krajinách Európy je badateľný nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. To má rôzne dôvody, kvantitatívne aj kvalitatívne. V dôsledku demografických zmien sa znižuje ponuka pracovnej sily, najmä mladých, trend smerom k všeobecnému a vysokoškolskému vzdelávaniu znižuje dopyt po učňovských miestach v podnikoch. Inštitúcie odborného vzdelávania často uvádzajú, že uchádzači o učňovské vzdelávanie nemajú potrebné predpoklady na úspešné duálne učňovské vzdelávanie.

Existuje mnoho štúdií a publikácií opisujúcich zručnosti a kompetencie potrebné pre budúci svet práce (Európska komisia 2018, OECD 2018, Svetová banka 2019). PISA a ďalšie medzinárodné porovnávacie štúdie poskytujú dôkaz o celkovom výkone vzdelávacích systémov vrátane jeho rozvojových výziev a deficitov. Tieto údaje však neumožňujú vyvodzovať konkrétne závery o jednotlivých spôsoboch, akými mladí ľudia prechádzajú od počiatočného vzdelávania k ďalšiemu odbornému vzdelávaniu v konkrétnom povolání, v konkrétnej spoločnosti.

Aby mohlo čo najviac mladých ľudí s rôznymi vzdelávacími podmienkami a úrovňou výkonnosti uspieť pri prechode zo školy do ďalšieho vzdelávania, potrebujeme údaje priamo z firemného prostredia, ktoré sa vzťahujú na konkrétne povolania a špecifické oblasti vzdelávania.

To bola motivácia pre komplexný prieskum o potrebách a nárokoch na kompetencie a zručnosti tých, ktorí sú na začiatku svojej kariéry, z pohľadu zamestnávateľov.

Výsledky nedávneho európskeho projektu „Pass2Work“ poskytujú ďalší a hlbší pohľad na tzv. mäkké zručnosti, často dôležitejšie ako tzv. tvrdé zručnosti, aj toto bolo výsledkom vyššie uvedeného prieskumu.

Tieto dva prístupy podrobnejšie vysvetľujeme v nasledujúcich kapitolách.

### III. Metódy a plán prieskumu „Požiadavky na kompetencie ľudí na začiatku kariéry“

Hlavným účelom prezentovaného prieskumu je poskytnúť údaje a informácie o autentickom pohľade podnikov v rôznych oblastiach hospodárstva na potrebné kompetencie a zručnosti v konkrétnych profesiách.

Cieľom tejto štúdie nie je kopírovať koncept ako „Ausbildungsreife“<sup>1</sup>, výsledky by mali poskytnúť podporu študentom, učiteľom, rodičom, školiteľom v podnikoch, podnikateľom ako nástroj v rámci komplexnej profesijnej orientácie a procesu kariérového rozvoja podporujúceho hladký proces tranzície zo školy do sveta OVP vo firmách a na trhu práce.

Tento prieskum predstavuje inovatívne nadviazanie na štúdiu uskutočnenú pred 10 rokmi, ktorá v tom čase – v tejto podobe prvýkrát v Rakúsku a Európe – zachytila význam a rozsah kompetencií mladých odborníkov z pohľadu inštitúcií odborného vzdelávania a prípravy (Marterer & Härtel, 2017).

Prieskum sa v zásade riadil konceptom, ktorý sa uplatňoval pred desiatimi rokmi, najskôr v štúdiu v Štajersku, ktorá sa potom rozšírila na reprezentatívny počet spolkových krajín v Rakúsku. Prvé zisťovania v roku 2008/2010 sa uskutočnili v rámci projektu financovaného z Európskeho sociálneho fondu. Súčasný prieskum na základe veľkého záujmu o aktualizáciu výsledkov spred desiatich rokov na súčasnú situáciu uskutočnilo Štajerské združenie pre vzdelávanie a hospodárstvo na návrh a v mene Federácie rakúskeho priemyslu, Štajerska a Štajerskej hospodárskej komory.

Cieľom bolo dosiahnuť čo najvyššiu možnú mieru komparability za desaťročné obdobie a zároveň zohľadniť nové aspekty, najmä spôsobilosti v oblasti IKT a medzikultúrne kompetencie.

Jadrom prieskumu sú dve otázky adresované firmám:

- Aký význam majú vedomosti, zručnosti a kompetencie v rôznych učňovských odboroch?
- Aké vedomosti, zručnosti a schopnosti vo vašom odhade prinášajú žiadatelia?

Tieto otázky boli zamerané na oblasti kompetencií: matematika, prvý jazyk (nemčina), druhý jazyk (angličtina), IKT, ako aj oblasť osobných a sociálnych kompetencií.

Otázky boli zamerané nielen na „okruhy“, ale aj na päť až trinásť detailnejších charakteristík týchto oblastí kompetencií a kde to bolo možné, bol k tomu aj odkaz na učebné osnovy.

Aby sa umožnila diferencovaná interpretácia výsledkov podložených dostatočným počtom prípadov, povolania s porovnateľným profilom požiadaviek po dohode s partnermi boli zoskupené do siedmich „profesijných klastrov“. Každý z týchto klastrov obsahuje 10 – 20 % hodnotiteľných odpovedí, čo znamená, že bolo možné z nich robiť významové rozdiely, pokiaľ

---

<sup>1</sup> Poznámka prekladateľa: Pojem „Ausbildungsreife“ – by sme mohli preložiť ako „pripravenosť na odbornú prípravu“, čo v kontexte tradičného duálneho odborného vzdelávania a prípravy v krajinách ako Rakúsko, Nemecko či Švajčiarsko môžeme vnímať ako špecifický odborný pojem naznačujúci súčasne aj metódy a postupy poradenskej praxe a kariérového vzdelávania zameraných na dosahovanie takejto pripravenosti o mladých ľudí vstupujúcich do OVP.

ide o význam a existenciu kompetencií požadovaných v príslušnej skupine povolání. Podrobné hodnotenie učňovskej prípravy sa môže vykonať v súlade s existujúcimi číslami prípadov.

Prieskum sa uskutočnil od 25. januára 2017 do 21. februára 2017.

Dotazník sme rozoslali na približne 3 000 adries spoločností, ktoré nám poskytnuta Hospodárska komora Štajerska (WKO). Získali sme 246 hodnotiteľných odpovedí, čo predstavuje návratnosť 8 %. Zastúpenie firiem, od ktorých sme získali odpovede, podľa veľkosti a sektora zodpovedalo skutočnej situácii v spolkovej krajine Štajersko.

Počet učňov, ktorí sa pripravovali v týchto firmách, zodpovedá 40 % z celkovej populácie všetkých učňov v 3 000 oslovených spoločnostiach a viac ako štvrtinu z celkového počtu učňov v Štajersku, čo zabezpečuje vysoký stupeň reprezentatívnosti výsledkov prieskumu.

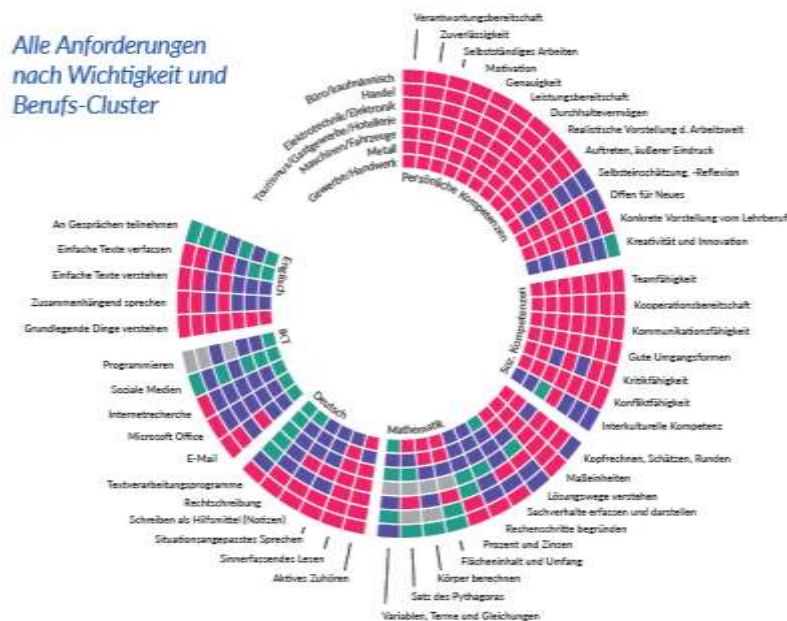
Odpovede sa týkajú celkom 27 učňovských povolání (*t. j. povolání, v ktorých sa vyžaduje odborná príprava v učebných odboroch – pozn. prekladateľa*). Prieskum pokrýva viac ako 80 % najčastejšie volených učňovských odborov. Odpovede každej firmy sa týkajú jedného vybraného učňovského odboru.

## Výsledky - výber

Výsledky prezentujeme prostredníctvom grafov a textu, viď príklady dostupné na stránke <https://www.dieindustrie.at/aktuelles/2017/bildungsanforderungen-an-berufseinsteigerinnen/> (v nemčine).



Obr. 1: Kritériá pre prístup



Obr. 2: Požadované kompetencie v povolaniach

Tieto dva grafy sú príkladmi pomerne diferencovaných a konkrétnych výsledkov prieskumu v oboch smeroch:

- Rozdiely a špecifické potreby a požiadavky v rôznych povolaniach
- Zmeny a nové výzvy v perspektíve desiatich rokov

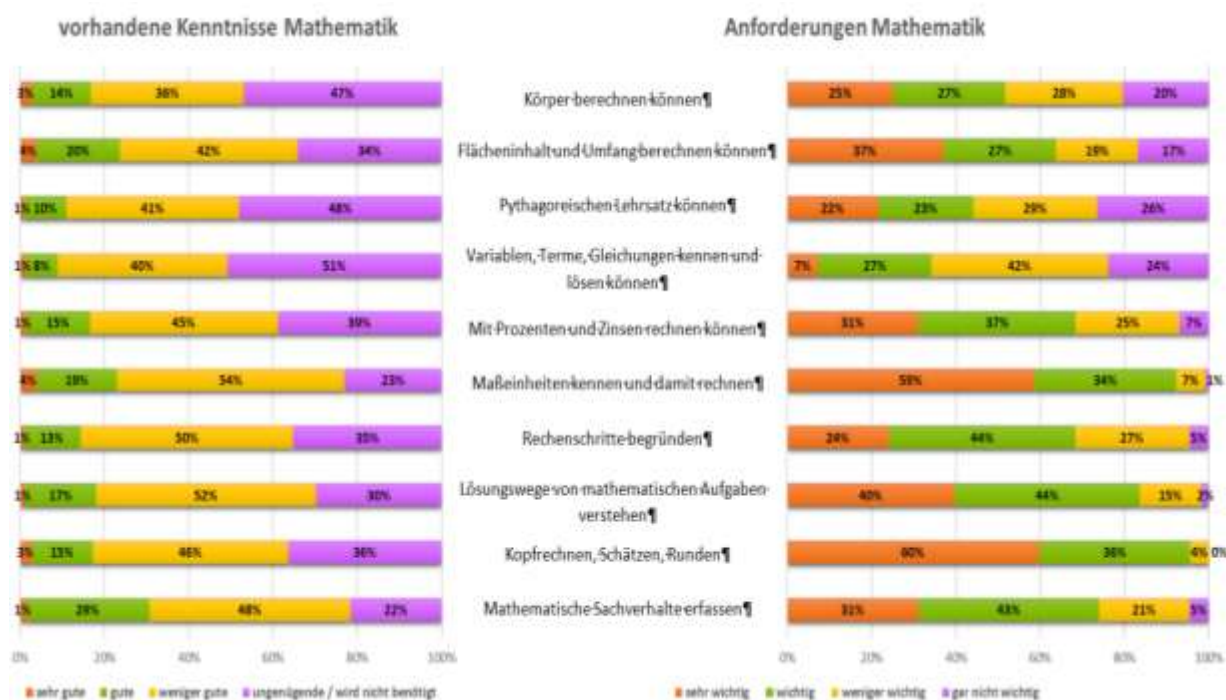
Vo všeobecnosti zostávajú hlavné výzvy podobné, s ďalšími aspektmi týkajúcimi sa medzikultúrnych tém a tém IKT.

Niektoré hlavné výsledky prieskumu sú nasledovné:

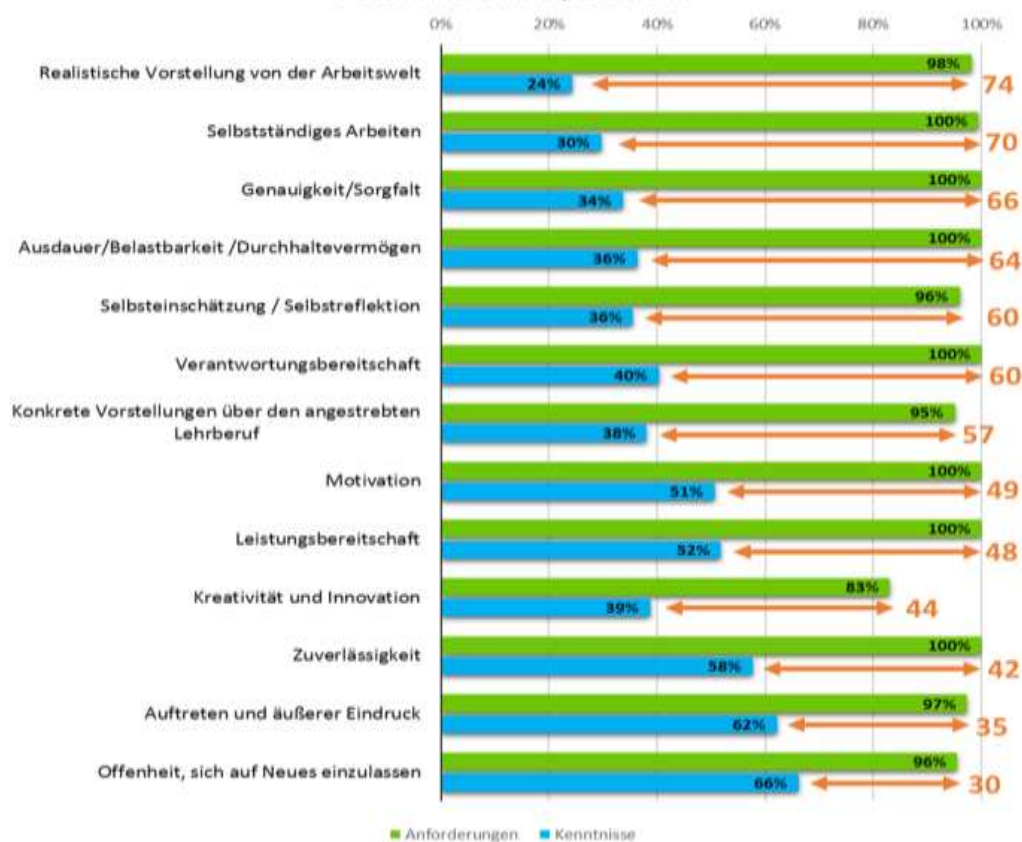
- V kompetenčných oblastiach „matematika“ a „prvý jazyk“ zostáva potreba odbornej spôsobilosti vysoká, čiastočne sa zvyšuje
- Identifikované kompetencie žiadateľov zostávajú nízke, s rozdielmi medzi odvetviami a povolaniami
- Zistené kompetencie v cudzom jazyku (angličtina) sa výrazne zvyšujú, ale v rovnakom rozsahu sa zvýšila aj potreba v praxi
- Zdá sa, že v oblasti IKT žiadatelia o učňovské vzdelávanie prinášajú viac kompetencií, ako sa očakávalo – šanca na spoločný rozvoj
- Kľúčovými kompetenciami celkovo vo všetkých povolaniach sú osobné a sociálne kompetencie, ako napríklad motivácia, spolupráca, tímová práca atď. – predovšetkým: vedieť, čo chcú a čo začínajú robiť.

Je to zodpovednosť všetkých zainteresovaných osôb a skupín, aby na základe týchto vedeckých výsledkov pracovali na spoločných procesoch, aby spojili svet školy a vzdelávania a svet práce s cieľom podporiť dobré tranzície od počiatočného vzdelávania k ďalším procesom učenia založeného na práci a inovatívnom odbornom učňovskom vzdelávaní vo firmách a podnikoch.

## Niektoré podrobnejšie výstupy prieskumu



## Persönliche Kompetenzen



Kompetenzfelder	Domainen	Büro / kaufmännisch	Handel	Elektrotechnik / Elektronik	Tourismus / Gastgewerbe / Hotellerie	Maschinen / Fahrzeuge	Metall	Gewerbe / Handwerk
Persönliche Kompetenzen	Auftreten und äußerer Eindruck	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Zuverlässigkeit	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Verantwortungsbereitschaft	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Selbstständiges Arbeiten	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Leistungsbereitschaft	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Ausdauer/Belastbarkeit/Durchhaltevermögen	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Genauigkeit/Sorgfalt	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Motivation	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Selbstschatzung / Selbstreflektion	wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig
	Kreativität und Innovation	weniger wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Offenheit, sich auf Neues einzulassen	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
Realistische Vorstellung von der Arbeitswelt	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	
Konkrete Vorstellungen über den angestrebten Lehrberuf	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	
Soziale Kompetenzen	Höflichkeit/Freundlichkeit/gute Umgangsformen	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Kommunikationsfähigkeit	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Kooperationsbereitschaft	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Konfliktfähigkeit	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Kritikfähigkeit	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Teamfähigkeit	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Interkulturelle Kompetenz	wichtig	wichtig	wichtig	sehr wichtig	weniger wichtig	wichtig	wichtig

Kompetenzfelder	Domänen	Büro / kaufmännisch	Handel	Elektrotechnik / Elektronik	Tourismus / Gastgewerbe / Hotellerie	Maschinen / Fahrzeuge	Metall	Gewerbe / Handwerk
Mathematik	Mathematische Sachverhalte erfassen	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig
	Kopfrechnen, Schätzen, Runden	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Lösungswege von mathematischen Aufgaben verstehen	wichtig	wichtig	sehr wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Rechenschritte begründen	sehr wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Maßeinheiten kennen und damit rechnen	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Mit Prozenten und Zinsen rechnen können	sehr wichtig	sehr wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Variablen, Terme, Gleichungen kennen und lösen können	wichtig	weniger wichtig	wichtig	gar nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig
	Pythagoreischen Lehrsatz können	weniger wichtig	gar nicht wichtig	sehr wichtig	gar nicht wichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
	Flächeninhalt und Umfang berechnen können	weniger wichtig	weniger wichtig	sehr wichtig	gar nicht wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
Körper berechnen können	weniger wichtig	gar nicht wichtig	wichtig	gar nicht wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	
Deutsch	Angepasst an Situation sprechen können	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Zuhören können	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig
	Sinnerfassend lesen können	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig
	Textverarbeitungsprogramme nutzen können	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig
	Schreiben als Hilfsmittel einsetzen können	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Rechtschreibung und Zeichensetzung beherrschen	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig
Englisch	Grundlegende Dinge verstehen können	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr wichtig
	Unkomplizierte Texte (e-mails) verstehen können	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	An Gesprächen in Englisch teilnehmen können	weniger wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig
	In zusammenhängenden Sätzen sprechen können	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig
	Einfache zusammenhängende Texte verfassen können	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig
Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	Kommunizieren mittels E-Mail	sehr wichtig	sehr wichtig	wichtig	sehr wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig
	Beherrschen gängiger Office Programme wie Word etc...	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig
	Einsetzen von und Umgehen mit sozialen Medien	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig	weniger wichtig
	Recherchieren im Internet	sehr wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig
	Programmierkenntnisse	gar nicht wichtig	gar nicht wichtig	wichtig	gar nicht wichtig	wichtig	wichtig	weniger wichtig

Tieto tabuľky sú súčasťou komplexného nástroja pre učiteľov a školiteľov, poradcov a odborníkov v oblasti kariérového poradenstva na podporu mladých ľudí na ich ceste pri prechode z počiatočného vzdelávania s cieľom nájsť prístup k ďalšiemu odbornému vzdelávaniu v podnikoch a profesijných dráhach.

Tieto nástroje sa intenzívne využívali pri vysokoškolskom vzdelávaní a príprave učiteľov a v kurzoch pre kariérových poradcov. Skúsenosti a dopady z toho budeme prezentovať a podrobnejšie vysvetlíme na konferencii.

#### **IV. Regionálny prieskum – európska dimenzia**

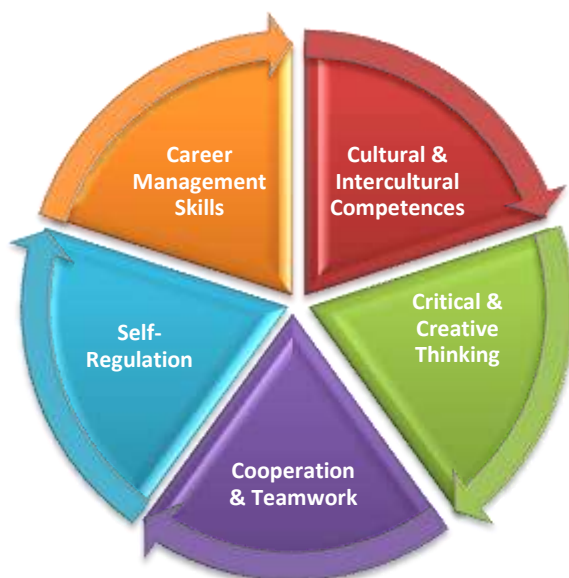
Témou európskeho projektu v programe Erasmus + KA2 bolo „Ako môžu študenti získať sociálne kompetencie v škole“ (Kreis Soest 2019), a to aj z hľadiska zamestnávateľov. Je to presne taká istá otázka ako v regionálnom prieskume v Štajersku, zamerala sa však na aspekt „sociálnej a osobnej spôsobilostí“ a išlo tu viac o kvalitatívny pohľad.

Výsledky iného regionálneho prieskumu v jednom z partnerských regiónov Nordrhein-Westfalen v Nemecku s podobným dotazníkom ako v rakúskom Štajersku ukazujú podobný obraz ako vo vyššie uvedenom štajerskom prieskume (Pass2Work 2018). Vzhľadom na to, že z hľadiska zamestnávateľov v oboch regionoch boli najvyššou úrovňou kategórie „osobné a sociálne kompetencie“, európsky projekt „Pass2Work“ sa sústredil hlavne na sociálne a osobné kompetencie. V spolupráci so 14 partnermi z Nemecka, Rakúska, Holandska a Spojeného kráľovstva boli popísané, definované a prediskutované hlavné prvky osobných zručností a kompetencií so zodpovednými osobami zo škôl, administratívy a podnikov.

Výsledkom tohto projektu je overený a platný súbor a popis hlavných oblastí osobných a sociálnych kompetencií, tzv. „Big Five“, podrobnejšie pozri v nasledujúcom texte.

Hlavným cieľom zostaviť takýto súbor a popis týchto kompetencií nebolo napísať odborný článok primárne určený na publikovanie, je to výsledkom praktickej práce s pedagógmi, učiteľmi, školiteľmi všeobecných a odborných predmetov a manažérmi ľudských zdrojov zo škôl a spoločností, ako základ manuálu a príručky s praktickými príkladmi toho, ako učiť a rozvíjať osobné a sociálne kompetencie v škole (Kreis Soest 2019).

## V. Kompetencie Big 5 v projekte PASS2WORK



### ***Kultúrne a interkultúrne kompetencie***

Táto kompetencia zahŕňa schopnosť vyrovnáť sa s vlastnou a inými kultúrami založenú na poznaní podobností a rozdielov, ako aj na postojoch, ktoré podporujú konštruktívnu koexistenciu, učenie sa a spoločný život.

#### **Obsahuje prvky ako**

- **Vzhľad a správanie v rôznych kontextoch**  
Byť schopný komunikovať a vystupovať primerane rôznym kontextom, prijateľným spôsobom a správaním, ktoré umožňuje spoločný život, spoločné učenie a prácu
- **Znalosti a schopnosť zaoberať sa kultúrnymi ponukami a prispievať k nim**  
Znalosť a využívanie kultúrnych ponúk na získanie osobných a sociálnych benefitov a prispievanie ku kultúrnemu životu
- **Znalosť a pochopenie spôsobov života a spoločnosti rôznych kultúr - a účasť na nich**  
Znalosť a pochopenie rôznych kultúrnych, spoločenských, náboženských foriem života a spoločnosti, schopnosť a ochota byť preň prospešná
- **Sociálne chápanie rôznych perspektív**  
Pochopenie individuálne a spoločensky odlišných spôsobov života, osobných perspektív a spoločenských hodnôt
- **Empatia a schopnosť interkultúrnej interakcie**  
Schopnosť vcítiť sa do iných individuálnych a spoločenských spôsobov myslenia a konania, schopnosť a ochota aktívne sa s nimi zaoberať a vysporiadať sa s nimi



## ***Kritické a tvorivé myslenie***

Definície kritického a tvorivého myslenia sú zložité a rôznorodé.

Bežná definícia kritického myslenia je: *proces starostlivého premýšľania o predmete alebo myšlienke bez toho, aby na vás ovplyvnil pocity alebo názory.* (Cambridge Dictionary)

Kreatívne myslenie znamená pozeráť sa na niečo novým spôsobom, „myslieť mimo krabičky“, kreativita v tomto zmysle zahŕňa určité laterálne myslenie alebo schopnosť vnímať vzorce, ktoré nie sú zrejmé.

### **Obsahuje prvky ako**

- **Samoregulačné kompetencie kombinované s tvorivými a komunikačnými aspektmi**

Kritické myslenie je autonómne, sebadisciplinované myslenie, ktoré sa snaží spravodlivo uvažovať na najvyššej úrovni kvality. Kritické myslenie znamená neustále sa snažiť žiť racionálne, rozumne, empaticky.

Kritický prístup sa vyhýba zjednodušenému uvažovaniu o zložitých otázkach a snaží sa primerane zvažovať práva a potreby ostatných.

Kritické myslenie uznáva zložitosť vývinu kriticky mysliaceho človeka a zaväzuje sa, že sa v tom bude celý život zlepšovať.

Kritické myslenie je taký spôsob myslenia – o akomkoľvek predmete, obsahu alebo probléme – v ktorom kriticky mysliaci človek zlepšuje kvalitu svojho myslenia zručným prevzatím štruktúr, ktoré sú vlastné myslieniu, a zavedením intelektuálnych štandardov na ne.

- **Kreativita - myslenie „out of the box“**

Kreativita znamená byť schopný prísť s niečím novým reaktívnym myslením, je schopnosť uvažovať o niečom novom. Kreatívne myslenie znamená pozeráť sa na niečo novým spôsobom. Je to samotná definícia „myslenia mimo poľa“. Kreativita v tomto zmysle často zahŕňa určitý druh „laterálneho myslenia“ alebo schopnosť vnímať vzorce, ktoré nie sú zrejmé.

- **Je potrebné kritické a tvorivé myslenie**

Kompetencia k sebapoznaniu, sebaúcte a sebareflexii.

Schopnosť a ochota komunikovať a spolupracovať v súvislosti s aspektmi kritického a tvorivého myslenia.

Prijatie a uznanie výsledkov a účinkov kreatívneho a kritického myslenia v reálnom konaní, z hospodárskeho, ľudského a etického hľadiska.

## ***Spolupráca a práca v tíme***

Spoločné úsilie o dosiahnutie spoločného cieľa; identifikácia a maximalizácia individuálnych silných stránok a zručností; prekonanie akýchkoľvek osobných a profesionálnych konfliktov s cieľom účinne dosiahnuť spoločné ciele a plniť úlohy.

**Obsahuje prvky:****• Komunikácia**

Efektívna komunikácia umožňuje členom tímu cítiť sa sebavedome a že na ich názoroch záleží. Je to skvelý zdroj motivácie a spokojnosti. Ak sú komunikačné zručnosti silné, existuje vyššia pravdepodobnosť, že členovia tímu sa otvorene podelia o dobré nápady a najlepšiu prax. Tímy, ktoré vytvárajú podporné prostredie prostredníctvom silnej komunikácie – verbálnej, neverbálnej, digitálnej atď. – majú lepšiu pozíciu, aby sa mohli poučiť z najlepších postupov skupiny.

**• Manažment konfliktov**

Tímová práca nemusí nevyhnutne znamenať, že každý musí súhlasiť s každou jednou vecou. Konflikt vzniká z rozdielov a keď sa jednotlivci stretnú v tímoch, ich rozdielnosť pokiaľ ide o moc, hodnoty a postoje prispieva k vzniku konfliktu.

Aby sa predišlo negatívnym dôsledkom, ktoré môžu vyplynúť z nezhôd, väčšina metód riešenia konfliktov zdôrazňuje dôležitosť rýchleho a otvoreného riešenia sporov. Konflikt však nemusí byť nevyhnutne deštruktívny. Pri správnom zvládnutí môže byť konflikt aj prínosom.

**• Riešenie problémov:**

Uskutočňovanie náročných tímových cvičení replikujúcich pracovné prostredie v skutočnom svete. Napríklad spájanie rôznych zručností a kultúr a poskytovanie cenných skúseností, ktoré pripravujú študentov a učiacich sa na zamestnanie. Účastníci majú možnosť identifikovať a prispieť svojimi vlastnými silami a zručnosťami a získavať a rozvíjať nové schopnosti.

***Sebaregulačné kompetencie***

Samoregulácia je spoločný pojem pre všetky schopnosti, s ktorými ľudia ovládajú svoju pozornosť, emócie, impulzy a činy. Môžu to byť vedomé aj nevedomé mentálne procesy.

**Obsahuje prvky:****• Kompetencia učiť sa**

Schopnosť a pripravenosť porozumieť a vyhodnotiť informácie o skutočnostiach a kontextoch autonómne a spolu s ostatnými a klasifikovať ich do intelektuálnych štruktúr.

**• Samoregulované učenie sa**

Forma výučby, v ktorej osoba nezávisle určuje jedno alebo viac kontrolných opatrení v závislosti od typu motivácie k učeniu – kognitívne, správanie atď. – preberá a monitoruje priebeh samotného procesu učenia sa.

**• Celoživotné vzdelávanie**

Patrí sem: [gramotnosť a jazyky](#); [matematika, veda a inžinierstvo](#); [digitálna spôsobilosť](#); osobné, sociálne a vzdelávacie schopnosti; občianska spôsobilosť; [podnikanie](#); kultúrne povedomie a prejav; stratégie riešenia problémov; sebahodnotenie

- **Komunikácia (spolupráca) v tíme**

Schopnosť a ochota interpersonálnej komunikácie a tímová práca sú predpokladom úspešnej spolupráce, vrátane znalosti foriem komunikácie – verbálnej, neverbálnej, digitálnej ... – správanie a postoj k sú kľúčové faktory pre pracovný svet a spoločnosť.

- **Kritické a kreatívne myslenie**

Kritické a tvorivé myslenie znamená vytvárať a zhodnocovať vedomosti, objasňovať pojmy a myšlienky, hľadať možnosti, zvažovať alternatívy a riešiť problémy. Súčasťou tejto kompetencie je schopnosť reflektovať, myslieť „out of the box“, schopnosť otvoreného interaktívneho diskurzu.

### ***Zručnosti pre riadenie vzdelávacej a profesijnej dráhy (CMS)***

Škála kompetencií, ktoré jednotlivcom (a skupinám) poskytujú štruktúrované spôsoby zhromažďovania, analýzy, syntézy a organizovania informácií o sebe, vzdelávaní a povolaniach, ako aj zručností pri prijímaní a vykonávaní rozhodnutí a tranzícií. Zručnosti pre riadenie vzdelávacej a profesijnej dráhy sú zručnosti v oblasti života, vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnania, ktoré ľudia potrebujú na to, aby svoju kariéru mohli rozvíjať a riadiť efektívne.

#### **CMS pozostávajú zo súboru kompetencií pozostávajúceho z:**

- **Schopnosť sebareflexie**

Premýšľať o svojich vlastných pocitoch a správaní a uvažovať o dôvodoch, ktoré môžu byť za nimi, vyvodzovať osobné závery pre ďalšie činnosti a rozhodnutia

- **Vedomie vlastných zručností, kompetencií a záujmov**

Uvedomovať si a byť schopný skúmať svoje vlastné osobné potenciály, objavovať, rozvíjať a využívať osobné silné stránky a zvažovať limity a potreby vo vzťahu k individuálnym plánom vzdelávania, povolania a života

- **Schopnosť rozhodovať; spracovanie a oceňovanie údajov a informácií**

Zvažovať predpoklady na prijímanie dobrých rozhodnutí, zhromažďovať a posudzovať relevantné údaje a informácie, zvažovať, uvažovať v alternatívach, vylučovať, vedome sa rozhodovať

- **Schopnosť definovať osobné ciele a sledovať ich**

Stanovovať si ambiciózne a realistické osobné ciele, nachádzať spôsoby, ako ich dosiahnuť, poznať podporné systémy a schopnosť ich používať, schopnosť čeliť prekážkam a tešiť sa z pokroku a motivácie

## **VI. Závery**

Výsledky týchto dvoch prístupov – regionálneho a európskeho – sú jasným obrazom toho, čo je potrebné pri príprave mladých ľudí, ktorí začínajú svoju kariéru v podnikoch ako učni, praktikanti alebo ako kvalifikovaní zamestnanci. Tieto výstupy sú preto cennými nástrojmi pre profesionálov a odborníkov v oblasti kariérového poradenstva.

Kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry musí brať do úvahy osobné predpoklady, želané perspektívy, reálne možnosti prístupu k ďalším vzdelávacím a odborným dráham, ako aj potrebné a skutočné existujúce zručnosti a kompetencie mladých ľudí na rozhraní medzi počiatočným školským vzdelávaním a ďalším odborným vzdelávaním a pracovným životom.

Stále viac menej záleží na formálnych osvedčeniach alebo školských známkach, ale na skutočne existujúcich kompetenciách a zručnostiach tých, ktorí sa uchádzajú napr. o učňovské a pracovné miesta.

Tieto kompetencie sa medzi jednotlivými povolaniami líšia. Je užitočné, aby študenti, uchádzači, učitelia, kariéroví poradcovia, ľudia z praxe presne poznali perspektívu zamestnávateľa, aké zručnosti sa v akom povolaní vyžadujú, aby bolo možné vopred pripraviť mladých ľudí na dráhu, ktorú si želajú.

Toto je dôležitejšie pre študentov s nízkou kvalifikáciou a študentov s menšou podporou zo sociálneho prostredia. Tento prieskum, výsledky európskeho projektu Pass2Work a ich výstupy budú prínosom k doplnkovému a kompenzačnému prístupu kariérového poradenstva a rozvoja kariéry v období prechodu mladých ľudí na ich ceste od počiatočného školského vzdelávania pri ich ďalšom smerovaní v odbornom vzdelávaní a vo svete práce.

*Z angličtiny preložil: Štefan Grajcár*

**Zdroje:**

- Bliem, W., (2018): Lehrberufe im Überblick. Wien.
- Eberhard, V., (2013): Ausbildungsreife als Ziel der Berufsorientierung?! In: Brüggemann, T. / Rahn, S. (Hrsg.) Berufsorientierung: ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster.
- EDK (2018): Schweizerische Konferenz der kantonalen Bildungsdirektoren (Hrsg.): Faktenblatt. Nationale Bildungsziele – Grundkompetenzen. CH.
- Edtbauer, K., Härtel, P., Höllbacher, M., Marterer, M., (2011): "Bildungsanforderungen an Lehrlinge" Kompetenzen und Qualifikationen zu Lehrbeginn aus der Sicht österreichischer Unternehmen. STVG Graz.
- European Commission (ed.), (2018): Commission Implementing Decision on the adoption and updating of the list of skills, competences and occupations EURES. Brussels.
- European Commission (ed.), (2018): Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, Brussels, 2 May 2018
- Härtel, P., Marterer, M., (2009): Transition without Barriers: Improving and Matching Basic Competences and Vocational Qualification Needs. In: Rauner Felix / Smith, Erica / Hauschildt, Ursel / Zelloth, Helmut (Eds.): Innovative Apprenticeship. Promoting successful School to Work Transitions. Berlin.
- Härtel, P. / Marterer M., (2013): Success Factors of Transition in Austria "Possible considerations and consequences for countries all over the world" In: Akoojee S. et. al. (Eds): Apprenticeship in a Globalized World. Premises, Promises and Pitfalls. Johannesburg.
- Härtel P., (2015): Wissen. Können. Persönlichkeit. Schlüsselkompetenzen für Lernen, Arbeit, Leben. In: Republik Österreich/BMLVS (Hrsg.): Armis et Litteris 32 Kompetenzen und Tugenden. Wien Seite 39 – 48.
- Höllbacher, M., Fülle, S.M., Härtel, P., (2009): Aufnahmekriterien für Lehrlinge" Ergebnisse einer Befragung steirischer Betriebe. Graz.
- Kreis Soest (2018): Sozialkompetenzen in der beruflichen Ausbildung. Results of a Survey [https://www.kreis-soest.de/bildungsregion/europ/pass/pass\\_to\\_work\\_eng.php.media/381846/Auswertung\\_Umfrage\\_Sozialkompetenzen.pdf](https://www.kreis-soest.de/bildungsregion/europ/pass/pass_to_work_eng.php.media/381846/Auswertung_Umfrage_Sozialkompetenzen.pdf) (15.05.2020)
- Kreis Soest (ed.) (2019): Pass2Work. How Students can gain Social Competences in School. Soest.
- Marterer, M., Härtel, P., (2017): Anforderungen an EinsteigerInnen in die berufliche Bildung. Gefragte Kompetenzen und Qualifikationen zu Ausbildungsbeginn aus Sicht steirischer Unternehmen. Langfassung. Graz.

Marterer M. / Härtel P., (2016): Übergangsmanagement Schule – Ausbildung Beruf. Situation in Österreich im internationalen Vergleich – Schlussfolgerungen und Anregungen. In: Braun H./ Weidinger W. (Hrsg.): Erziehung & Unterricht 7-8 2016. Wien.

OECD, (2018), Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris,

OECD (ed.), (2018): World Class. How to Build a 21st-Century School. Paris.

OECD (ed), (2000): Transition from Initial Education to Working Life. Paris.

World Bank, (2019): World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1328-3. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO



**Dr. Peter HÄRTEL**, narodený v roku 1948, absolvoval štúdium ekonómie, doktorandské štúdium so zameraním na podnikateľské vzdelávanie. Riadenie Štajerského zväzu pre vzdelávanie a ekonómiu v rokoch 1978 až 2015. Viceprezident Rakúskej asociácie pre vzdelávanie a hospodárstvo. Predseda Vzdelávacej siete Štajersko od roku 2008 do roku 2018. Od roku 2006 zástupca Rakúska v ICCDPP – Medzinárodnom stredisku pre rozvoj kariéry a verejnú politiku ICCDPP. Prezident International Business School, Štajersko/Rakúsko.



**Michaela MARTERER**, absolvovala štúdium dejín umenia na Univerzite Karl-Franzens-Graz, PhD 1999, 7 rokov pôsobila ako nezávislá expertka v oblasti vzdelávania dospelých, projektová manažérka v Štajerskom združení pre vzdelávanie a ekonómiu od roku 1999, od roku 2010 ako výkonná riaditeľka. Výkonná riaditeľka Rakúskej asociácie pre vzdelávanie a hospodárstvo od roku 2019, člen KEBÖ - vedúci výkonný výbor pre vzdelávanie dospelých v Rakúsku. Podpredsedkyňa Vzdelávacej siete Štajersko. Koordinácia regionálnych, národných a európskych projektov. Členka predstavenstva Junior Achievement Austria.

Citujte ako:

Härtel, P., Marterer, M. (2020). Požiadavky na zručnosti a kompetencie ľudí na začiatku kariéry. Predpoklady pre kariérové poradenstvo – pohľad zamestnávateľov. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 6-20. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231

# PODPORUJÍCÍ STÁT A STÁTNÍ PŘÍSLUŠNÍCI TŘETÍCH ZEMÍ: V MÍSTNÍ SAMOSPRÁVĚ A SOUKROMÝCH AGENTURÁCH PŘI UZAVÍRÁNÍ SMLUV O PORADENSTVÍ

Eddy Bruno Esien, Univerzita Karlova v Praze

## Abstrakt

Tato práce zkoumá úlohu úřadu práce a soukromých agentur při uzavírání smluv o poradenství, které umožní mladým přistěhovalcům ze třetích zemí přechod v Rakousku a Česku do zaměstnání. Dosavadní výzkum poukázal na podporující stát přesouvající kompetence veřejné správy na externí subjekty jako na hlavní trend v reformě týkající se změny v poskytování služeb veřejného sektoru do sektoru soukromého, a to za předpokladu, že soukromý sektor funguje lépe než veřejné instituce. Soukromé subjekty však mohou sledovat vlastní zájmy, zatímco orgány, které chování agentur monitorují, se potýkají s informační asymetrií. Na základě analýzy dokumentů a přehledu vědeckých textů tato práce shrnuje přenášení pravomoci, monitoring a kontrolní a regulativní nástroje, které se s přechodem do zaměstnání mladých přistěhovalců ze třetích zemí vypořádávají. Smluvní ujednání se však v obou zemích se liší. Česko se zaměřuje na výsledek/plnění, zatímco Rakousko upřednostňuje úhradu nákladů. Výsledek poukázal na plnění smluv. To je důležité, jelikož v sobě odráží smíšenou ekonomiku sociálního státu, ale zároveň nedostatečnou veřejnou odpovědnost, která může ohrozit „estetické“ začlenění minoritních skupin, jejich majetek a participativní demokracii.

**Klíčová slova:** uzavírání smluv o poradenství s externími subjekty, menšinové skupiny, víceúrovňová správa, státní příslušníci třetích zemí

## 1. Úvod

V posledních deseti letech se v industrializovaných demokraciích objevil významný trend v reformě veřejných služeb, neboť ty čelí rozpočtovým a fiskálním omezením, které se staly podnětem k přechodu ze sociálního státu ke státu, který podporuje přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty. Zdůrazňuje změnu v poskytování služeb, které nezajišťuje veřejný sektor, ale soukromé agentury, jestliže jsou schopny lépe uspokojit potřeby spotřebitelů a je v nich méně byrokracie než ve veřejných institucích, celková odpovědnost avšak zůstává na veřejném orgánu (Finn, 2011: 21; Butt a Palmer, 1985; Neil, 2004: 110–114; Esien, 2019; 2020). Na jedné straně mohou soukromé agentury sledovat vlastní zájmy a maximalizovat zisk, což může poškozovat provádění kvality služeb (Evropská komise 2012; Gesine 2016; Bartlett a kol. 1993). Naproti tomu veřejné orgány, které mají za cíl v rámci uzavřených smluv sledovat jednání soukromých agentur, čelí problémům s nízkou správní kapacitou a informační asymetrií

(Lember, 2004; Nemeč a kol., 2005). Přestože se většina vědců v této oblasti shodla na tom, že nový systém, kdy stát podporuje přesouvání kompetencí veřejné správy na externí subjekty, vede ke střetu zájmů, se stále v zemích střední a východní Evropy provádí malé množství šetření, která by tento model k pochopení přechodu do zaměstnání mladých přistěhovalců ze třetích zemí v rámci poradenství objasňovala. Navíc je potřeba vyjasnit úlohu úřadu práce a soukromých agentur v případě státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy v oblasti poradenství na externí subjekty a jeho dopadu na různé podskupiny státních příslušníků třetích zemí, které přechází do zaměstnání. Tato práce si proto zaslouží pečlivé prozkoumání tohoto modelu a jeho uplatňování při analýze úlohy úřadu práce a soukromých agentur při uzavírání smluv o poradenství, které slouží jako podpora zaměstnanosti.

Předkládaná práce analyzuje úlohu úřadu práce a soukromých agentur, které spolu uzavírají smlouvy o poradenství v rámci přesunu kompetencí státu s cílem porozumět přechodu mladých přistěhovalců ze třetích zemí do zaměstnání v Česku a Rakousku. Nezaměstnaní mladí přistěhovalci ze třetích zemí v této studii jsou státními příslušníky zemí mimo EU ve smyslu čl. 20 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU), (EUR-Lex, 2012), kteří se dobrovolně a legálně stěhují do jednoho z členských států EU s vízy a povoleními k pobytu (Evropská unie, 2008). Jedná se zejména o osoby, které čelí několika překážkám při hledání práce a potřebují poradenství a/nebo pomoc profesního poradenství. Hlavní výzkumná otázka této studie zní: jak úřad práce a soukromé agentury, které spolu v rámci modelu podporujícího státu uzavírají smlouvy o poradenství, umožňují mladým přistěhovalcům ze třetích zemí v Česku a Rakousku přechod do zaměstnání? Podotázkami jsou: a) jak se jejich role liší a b) jaký důsledek z toho plyne pro přistěhovalce?

Na základě dokumentů, zpráv a předchozích studií vyhodnocuje tato studie úlohu rakouských a českých úřadů práce a soukromých agentur v uzavírání smluv o poradenské činnosti a tento zdánlivě složitý jev objasňuje. Metody analýzy výzkumných dat zahrnují techniku analýzy dokumentů a obsahu. Práce začíná kapitolou dvě, která se zabývá modelem státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externími subjekty s cílem podporovat zaměstnanost. Ve třetí kapitole bude představena použitá metodologie. Ve čtvrté části bude učiněn pokus o prezentaci zjištění na vybraných subjektech. Studie je zakončena několika obecnými poznámkami a závěrem.

## **2. Model státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externími subjekty s cílem podporovat zaměstnanost**

Výzkum proměny sociálního státu představuje jednu z vyspělých, průmyslových, demokratických a všudypřítomných změn a nové institucionální uspořádání. Spočívá v tom, že podporující stát dotuje činnosti soukromých subjektů a strategie pro řešení individuální zodpovědnosti (Neil, 2004: 4). Mead (1989) poprvé odsoudil zodpovědnost soukromého subjektu ve své práci „Právo na druhé straně: Sociální povinnosti občanství“ (“Beyond Entitlement: The Social Obligations of Citizenship”). Povolení státního dotování soukromé činnosti se soustřeďuje na myšlenku omezení přímé role státu a zvýšení odpovědnosti



soukromých subjektů ve smíšené ekonomice sociálního zabezpečení nebo pluralistického uspořádání týkající se financování a poskytování sociálních dávek, které řídí uzavírání smluv (Neil, 2004: 100–101; Berle a Means 1932). Uzavírání smluv s externími subjekty představuje „nové řízení“, při kterém vláda využívá veřejné fondy, aby dotovala soukromé agentury, které poskytují služby (Davis, 2011), ale celková odpovědnost vůči veřejnosti a kontrola zůstává na správním orgánu (Johnson, 1995: 29). Orgány však nejsou schopné řídit a spravovat rizikový přístup soukromých agentur, který zpochybňuje systém správy a řízení. Tyto potíže řeší pomocí legislativních regulačních prostředků, které při uzavírání smluv řídí rozhodovací proces. Model státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty je ve skutečnosti v této studii významný z důvodu zachycení rozměrů, příčin a důsledků, a tudíž nabízí empirický pohled k pochopení situace na trhu v rámci nastavení systému uzavírání smluv o poradenství. V dalších podkapitolách se budu zabývat třemi vzájemně provázanými aspekty, které jsou na státu nabízejícím možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty založeny - přenesení pravomoci, monitoring a bonding (možný překlad: spojování, vázání, v textu ponechán angl. výraz bonding), neboť pro takový podporující stát umožňují vytvořit novou institucionální dohodu následovanou důsledky a příčinami v oblasti sociálního zabezpečení.

## 2.1 Svěřování pravomoci

Svěřování pravomoci představuje prostřednictvím řízení rozhodování a metody kontroly rozhodování různé způsoby rozhodovacího procesu. Řízení rozhodování se týká možností v rozhodovacím procesu, které připravil úřad práce a soukromé agentury při uzavírání smluv a svých metod zadávání zakázek (Fama and Jenson, 1983). Například veřejné „řízení výkonnosti“ je metoda řízení rozhodování v rámci organizační výkonnosti, která má zlepšit regulační řízení a kvalitu veřejné práce (Rauta, 2014). To naznačuje, že úřady práce fungují jako rozhodovací regulační orgán, ale provádění služeb svěřují soukromým agenturám. Podle názorů Jeneie a kol. (2003) a Neile (2004: 111) to mění úlohy orgánů tak, že budou méně vykonávat danou práci, ale naopak ji budou více řídit. To je cesta k většímu počtu trhů a menším povinnostem státu (Neil, 2004: 101). Naproti tomu kontrola legislativního rozhodnutí přísluší veřejné odpovědnosti (Zinyama 2014). Tento přístup například posiluje, omezuje, zkoumá a dává najevo nesouhlas týkající se chování soukromých agentur při poskytování služeb. Řízení a regulaci smluvního ujednání na podporu zaměstnanosti zajišťují například zákony o zaměstnanosti.

Stručně řečeno, řízení a kontrola rozhodování hrají klíčovou roli ve svěřování pravomoci úřadem práce za účelem vytykat soukromým agenturám jejich chování v rámci uzavřených smluv. Existují však další regulační nástroje pro sledování činnosti soukromých agentur a zlepšení kvality služeb. Součástí těchto nástrojů je monitoring a udělování sankcí v rámci uzavírání smluv mezi veřejnou správou a externími subjekty.

V dalších podkapitolách se v rámci státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty zaměřím nejprve na zvláštní úlohu monitoringu a poté na pojem sankce.

## 2.2 Monitoring

Monitoring usiluje o zpětnou vazbu, která představuje základní postup a prostřednictvím pozorování sleduje orientaci. Tento regulativní postup poskytuje informace o výkonnosti soukromých agentur (Dunn, 2004), která je zdůrazněna v rámci dvou různých typů využití. Patří sem provádění monitoringu činností a složek soukromých agentur úřadem práce, a také monitoring funkcí pro kontrolu jejich chování (Brahmadev and Leepsa, 2017). První z nich využívá úřad práce k omezení činností soukromých agentur a kontrole nákladů (tamtéž). Monitoring výkonnosti sleduje například činnosti, rozhodnutí a výkonnost soukromých agentur (Fama, 1980). Monitoring složek navíc zahrnuje sledování pravidelných zpráv, ověřování, pravidelné kontroly, kontrolu dodržování předpisů, průzkum spokojenosti občanů (Rehfuss, 1993), a to prostřednictvím občasných hodnocení a příležitostného testování (Neil, 2004: 119).

Monitoring funkcí má naopak čtyři úlohy (Dunn 2004). Jsou jimi dodržování předpisů, audit, účetnictví a objasňování. Monitoring dodržování předpisů pomáhá zjišťovat soulad s normami a postupy předem stanovenými právními předpisy, regulačními agenturami nebo profesními subjekty. Monitoring auditu pomáhá určit, zda se cílené zdroje dostaly k příjemcům. Monitoring účetnictví poskytuje užitečné informace, pokud jde o účetní změny po provádění procesu nebo politiky. Monitoring objasňování poskytuje výsledné informace o provádění politiky, a proč se politika liší, či nikoli.

Pro zopakování, monitoring je součástí regulačního procesu, který při uzavírání smluv mezi veřejnou správou a externími subjekty umožňuje sledovat výkonnost, analyzovat politické výstupy a spravovat řízení. I navzdory monitoringu se od sebe často soukromé agentury často odlišují za účelem sledovat zájmy orgánů, což se sankčními pravidly reguluje.

V další podkapitole se budu v rámci státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty zabývat regulačními nástroji v podobě sankcí s cílem řídit činnost soukromých agentur.

## 2.3 Bonding

Bonding je regulativní a restriktivní nástroj institucionalizovaný v legislativních aktech. Pojem regulační sankční nástroj vyjadřuje jasný význam pravidel, která omezují volbu soukromých agentur (Zinyama 2014). Jedná se například o sbírky zákonů, definice procesů nebo pravidla řízení pro kontrolu chování a přestupků soukromých agentur. Omezujícími nástroji jsou naopak pokuty nebo odměny. Pokuty a sankce slouží například k penalizaci a trestání soukromých agentur za porušení zájmu úřadu práce (Zinyama, 2014) ve smluvním jednání. Bonding s sebou rovněž nese transakční náklady související s uzavíráním smluv (prvotní transakční náklady), (Williamson 1985). Zároveň zahrnuje i náklady na výsledky smluv (následné transakční náklady), (tamtéž). Stručně řečeno, bonding soukromé agentury při poskytování služeb kontroluje a ukazuje. Správní delikty a neoprávněné činnosti znamenají pokuty a tresty. Navzdory regulačnímu mechanismu nemohou úřady práce činnost soukromých agentur, která u státu

nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty vede k důsledkům a příčinám, kontrolovat na sto procent.

V následujících odstavcích se budu zabývat tím, jaké má model, kdy stát umožňuje přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty důsledky a následně příčiny.

Důsledky tohoto modelu odhalilo několik studií. Podle názorů Neila (2004), Shleifera a Vishnyho (1997), Dailyho a kol. (2003) a Jensena a Mecklinga (1976) jsou to následující: a) model vychází z předpokladu, že uzavření dohody mezi úřadem práce a soukromými agenturami je buď na omezenou, nebo neomezenou dobu, i když je budoucnost nejistá; b) model vychází z předpokladu, že uzavírání smluv s externími subjekty může odstranit střet zájmů a/nebo dohody, ale čelí hrozbám, jako je racionalita a podvod; c) model zdůrazňuje, že zájem úřadu práce a soukromých agentur na vzájemném uzavření smlouvy je pouze maximalizovat samolibé záměry, a to i přesto, že je jejich úloha ve smlouvě omezena; d) úloha orgánů úřadu práce je omezena pouze na monitoring a kontrolu soukromých agentur a jejich další role není jasně definována; a za e) model považuje soukromé agentury za oportunistické<sup>1</sup> a nebere v úvahu jejich pravomoci. Navzdory důsledkům existují různé příčiny tohoto modelu, které hrají klíčovou roli v pochybnostech.

Údaje z několika studií odhalily u modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty příčiny. Podle Neila (2004), Arrowa (1971), Chowdhuryho (2004) a Brahmadeyho a Leepseho (2017) to jsou následující: (I) oddělení od kontroly vlastnictví vede k tomu, že úřad práce ztrácí nad soukromými agenturami vlastní dohled; (II) různé úřady práce a soukromé agentury riskují upřednostňování a snaží se sladit svá rozhodnutí; (III) krátkodobé zapojení se k úřadu práce umožňuje soukromým agenturám maximalizovat zisky; (IV) neuspokojivé zisky a podněcující plán ovlivňují soukromé agentury k tomu, aby se soustředily na vlastní odškodnění, svůj vlastní zájem a „creaming“; (V) rozšíření informační asymetrie v důsledku nepříznivého výběru<sup>2</sup>; a VI) morální rizika<sup>3</sup>, kdy soukromé agentury pracují pro úřad

---

<sup>1</sup> Oportunismus „se týká neúplného a zkresleného zveřejňování informací, zejména se snaží svého partnera uvádět v omyl, informace zkreslovat, skrývat, zastírat nebo svého partnera jiným způsobem mást“ (William, 1985).

<sup>2</sup> K nepříznivému výběru dochází v případě, pokud před uzavřením dohody existují asymetrické informace mezi kupujícím (veřejné služby zaměstnanosti, dále jen VSZ) a prodejcem (soukromé agentury práce). To znamená, že jedna ze dvou smluvních stran (obvykle prodávající - soukromé agentury práce) má před uzavřením dohody přesnější nebo odlišné informace než druhá smluvní strana. To staví méně informovanou stranu do nevýhody, protože je pro ni obtížnější posoudit hodnotu nebo nebezpečí dohody. Informovanější strana má mezitím přístup ke všem relevantním informacím a může snadněji hodnotit kvalitu dohody. To v konečném důsledku vede k neefektivnímu výsledku a nižší kvalitě zboží a služeb na trhu (Zeder, 15. července 2019).

<sup>3</sup> K morálnímu hazardu dochází v případě, že existují asymetrické informace mezi kupujícím (VSZ) a prodejcem (soukromé agentury zprostředkovávající zaměstnání) a změně chování po uzavření dohody. To znamená, že jedna ze stran (obvykle kupující-VSZ) přijímá dohodu s úmyslem změnit své chování po jejím uzavření. Děje se tak tehdy, když se domnívají, že nebudou muset čelit negativním důsledkům svých činů. To znevýhodňuje méně informovanou stranu (obvykle prodejce-soukromé pracovní agentury),

práce v dobré víře, a orgány využívají své znalosti a dovednosti pro riskantní projekty, zatímco soukromé agentury si nejsou vědomy rizika spojeného s investičním rozhodnutím, na které doplácí. Bez ohledu na příčiny můžou být nejistoty v rámci modelu podporujícího státu zmírněny, pokud ředitel úřadu práce a vlastník soukromé agentury společně zvládnou řídit smluvní dohodu; v opačném případě budou tyto nejasnosti přetrvávat, neboť vlastnictví a kontrola se liší (Jensen a Meckling, 1976; Ang a kol., 2000).

Obecně lze říci, že model státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty ukazuje, kde úřad práce soukromé agentury pro poskytování služeb najímá. Úřad práce sleduje a řídí prostřednictvím smluvní dohody činnost soukromých agentur. Soukromé agentury dodávají služby, ale stát umožňující přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty čelí několika hrozbám. Tyto hrozby převažují z důvodu asymetrických informací a potíží při sledování a/nebo kontrole chování soukromých agentur. Ačkoli se většina výzkumníků z této oblasti shodla na tom, že diskutovaný model o přesunu kompetencí je obtížné řídit, stále se v zemích střední a východní Evropy provádí malé množství šetření, která by tento model mladým přistěhovalcům ze třetích zemí, kteří přecházejí v Rakousku a Česku do zaměstnání, v rámci poradenství objasňovala. Proto je nezbytné zanalyzovat úlohu úřadu práce a soukromých agentur v tomto modelu, aby bylo možné porozumět přechodu mladých přistěhovalců ze třetích zemí do zaměstnání.

V další kapitole se budu zabývat metodologií a materiály, které jsou součástí zkoumání tohoto jevu, a budu vyvozovat zjištění k zodpovězení výzkumných otázek.

### 3. Metodologie a materiály

Koncepce této studie je výsledkem srovnávacího mezinárodního výzkumného přístupu, který je případově orientovaný a je v něm zahrnut menší počet zemí (Lor, 2011). Metodologie má řadu výhod, například, že se opírá o konstruktivistický filozofický postoj k tomu, jak jsou vnímány, interpretovány a chápány složitosti sociálně-kulturního světa ve zvláštním kontextu (Atteslander, 1971). Omezení koncepce studie v sobě zahrnují myšlenku, že vhodná a přesná volba zemí je rozhodující (Lor, 2011, 14) s nízkou vnější platností, což způsobuje obtížné zobecnění jevu pro země, které nejsou ve studii zahrnuty (tamtéž). Zjištění však mohou zobecnit teorii takovým způsobem, jakým sociologové vyvozují závěry z jedné případové studie pro druhou (Yin, 2003).

Údaje byly shromážděny z triangulace povolených politických dokumentů, zpráv a přehledu současné odborné literatury s cílem předložit potvrzení a/nebo podpůrné důkazy z Česka a Rakouska. Výzkumník použil pro výběr dokumentů více účelových vzorků (Yin, 2003), které mají dlouhou historii a hmatatelné důkazy k vysvětlení lidského chování. Dokumenty byly v angličtině, němčině a češtině. Výzkumník použil k překladu českých textů Google nebo se zeptal kolegů, zároveň použil i anglické verze textů z databáze OECD, Evropské komise,

---

protože to je obvykle právě ona, která negativním důsledkům čelí. Tudíž by s dohodou nemusely souhlasit, pokud by o změně chování věděly předem (Zeder, 15. července 2019).

Evropské migrační sítě, Mezinárodní organizace pro migraci, Eurostatu a Evropské unie. Pro vyhledávání a výběr na internetu napsal výzkumník do vyhledávacího nástroje například „Employment Acts“, „Criminal Code Law“ nebo „Contracting-out“. To vedlo k rozmanitosti dokumentů, zpráv zemí a materiálů, které představují hlavní výhodu tohoto výzkumného plánu se zdrojem, který má nižší chybovost (Mayring, 2002) a zvyšuje spolehlivost tohoto přístupu.

Výzkumník vyjmul pasáže s tématy odvozenými od deduktivních kategorií modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty (tamtéž). V počátečním kole kódovacího procesu autor práce přezkoumal fráze, věty a odstavce z dokumentů a dalších zdrojů, aby kódoval údaje. V prvním kole kódovacího procesu vytvořil následující vyhovující kategorie, které analýzu umožňují: (I) úkoly - přenesení pravomoci: tento kód upřesňuje úkol kontrolovat a řídit rozhodovací proces. Jak úřad práce rozhoduje prostřednictvím řízení rozhodnutí ve smluvní dohodě? Jak například využívají veřejné řízení výkonnosti ke zlepšení kvality? Jakým způsobem úřad svěřuje poskytování služeb soukromým agenturám? Jak se organizuje veřejné nabídkové řízení? Jak legislativní veřejná odpovědnost zmocňuje, omezuje nebo dává najevo nesouhlas s jednáním soukromé agentury? (II) informace-monitoring: tento kód předkládá informace o funkcích sledování výkonnosti. Jak úřad práce využívá monitoring ke kontrole činností a nákladů? Jakým způsobem sleduje činnost soukromých agentur? Jedná se například o pravidelné zprávy a ověřování. Jak se tyto informace získávají? Jak se využívají monitorovací funkce? (III) Pokyny: kontrola: tento kód ukazuje souvislost se zvláštními regulativními a omezujícími pravidly kontroly trestných činů v dané zemi. Jaké jsou kódovací pokyny pro kontroly a sankce? Jaká jsou pravidla, jimiž se soukromé agentury řídí? Jak jsou pro kontrolu (nedodržování) chování nastaveny trestné činy a pokuty?

Po několika kolech vypočítávání kódů (Mayring, 2003) a všech důkazů z dokumentů, zpráv a vědeckých textů, které vytvářejí konzistentní obraz o tom, jak se role a vztahy úřadu práce a soukromých agentur při uzavírání smluv o poradenství vyvinuly, propojily a začlenily do přechodu do zaměstnání mladých přistěhovalců ze třetích zemí, byl autor této studie přesvědčen, že proces sběru a analýzy údajů je dokončen a připraven zodpovědět výzkumnou otázku. V další kapitole autor článku prezentuje výsledky této studie s cílem porozumět zkoumanému jevu a zodpovídat výzkumnou otázku.

#### **4. Úloha úřadu práce a soukromých agentur v uzavírání smluv o poradenství pro regulaci přechodu do zaměstnání mladých přistěhovalců ze třetích zemí**

Analýza dokumentů byla předmětem předchozí kapitoly. Tato kapitola se bude zabývat výsledky. Začíná třemi tématy, která se objevila v přechozí kapitole o analýze údajů, a to (I) přenesením pravomoci, (II) monitoringem a (III) sankcemi s cílem určit úlohu úřadu práce a soukromých agentur v rámci výše zmíněného modelu a zodpovědět výzkumnou otázku.

##### **4.1 Přenesení pravomoci za účelem zlepšení výkonnosti**

Pro zkoumání a analýzu uzavírání smluv o poradenských službách v rámci přechodu do pracovního procesu v této studii může být užitečné se nejprve zamyslet nad tím, jak je uzavírání

smluv s externími subjekty uspořádáno. Tato kapitola se touto otázkou zabývá; zabývá se zjištěními ohledně uzavírání smluv a jejich provádění úřadem práce ve srovnávacích subjektech, obsahuje i závěrečnou poznámku.

Pro každou z těchto zemí existuje v rámci řízení o uzavírání smluv s externími subjekty centralizované přenesení pravomoci. Úřad práce v Česku nespolupracuje přímo se třetím sektorem, ale podepisuje smlouvy se smíšenými konsorciemi, která mohou organizace třetího sektoru k poskytování veřejné služby zahrnovat (Evropská komise, 2012; Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách §10). Správní úroveň odpovědného úřadu práce je centrální a místní/regionální řízení (Evropská komise, 2012). Z přehledu tabulky 1 vyplývá, že smlouvy o pracovním poradenství a/nebo profesním poradenství jsou často výsledkem veřejného nabídkového řízení (zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách § 17). Smluvní jednání se uskutečňuje prostřednictvím pevně stanovené ceny<sup>4</sup> a/nebo výsledku nebo plnění<sup>5</sup> na základě smluv. Namísto určitým skupinám přináší služby výhody všem uchazečům o zaměstnání, ale zvýhodnění jsou zaměstnavatelé (Evropská komise, 2012). Soukromé agentury „zajišťují“ regionální pobočky úřadu práce „informace“ a „uchovávání údajů“ (435/2004 Sb.). Podle údajů Centra pro výzkum veřejného mínění stoupá od „roku 2015 nedůvěra k nevládním organizacím. V roce 2015 k nim vyslovilo nedůvěru 47 % lidí, v roce 2017 to bylo 51 % a v roce 2018 53% občanů.“ (Sociologický ústav Akademie věd České republiky 2019; Evropská asociace fundraisingu, 2019). Další studie zjistily, že Česko často jedná bez zveřejnění výběrového řízení, čímž omezuje soutěž a poskytuje značnou volnost veřejných zadavatelů (Evropská komise, 2016). Od té doby podaly i mnohé další studie důkaz o tom, že orgány využívají tato vyjednávací řízení bez oznámení v téměř každém pátém procesu, což je více než dvojnásobek průměru v celé EU (Evropská komise, 2016:53; Oziven, 2012).

V Rakousku je správní úroveň příslušného úřadu práce centrální a místní/regionální řízení (Evropská komise, 2012: 47). Úřady práce uzavírají smlouvy o poradenství<sup>6</sup> a/nebo profesním poradenství s externími subjekty-soukromými společnostmi, organizacemi třetího sektoru a smíšenými konsorciemi (Evropská komise, 2012; BMASK, 2015: 101). Služby přináší výhody všem uchazečům o zaměstnání, a nikoli určitým skupinám, ale těžko umístitelné skupiny a zaměstnavatelé jsou zvýhodnění (Evropská komise, 2012: 47). Z údajů v tabulce 1 vyplývá, že

---

<sup>4</sup> Ujednání o smlouvách s pevnou cenou stanovují poplatek pro subdodavatele bez ohledu na plnění nebo skutečné náklady na poskytování služeb. Stejně jako u zakázek s nákladově stanovenou cenou mohou smlouvy obsahovat opatření týkající se výkonu. Výkonnost dodavatele však nemá přímý vliv na platby (Evropská komise, 2012: 18).

<sup>5</sup> V rámci výsledků nebo plnění smluv jsou poskytovatelé placeni buď částečně, nebo v plné výši, a to na základě dosažených výsledků o pracovních umístěních. Smlouvy o plnění vymezují širokou škálu opatření, která mohou zahrnovat pracovní výsledky, ale také další faktory, jako jsou provedená hodnocení, odsouhlasené akční plány atd. (Evropská komise, 2012: 8).

<sup>6</sup> Klientům jsou nabízeny poradenské služby, které jim pomohou vyřešit problémy související s hledáním zaměstnání. Veřejné služby zaměstnanosti předají externím poskytovatelům osoby, které mají složité problémy a potíže s integrací pouze tehdy, pokud samy nebudou schopny poskytnout potřebnou úroveň těchto služeb (BMASK, 2015: 253)

poskytování služeb v oblasti pracovního poradenství je výsledkem veřejného nabídkového řízení, bezprostředního uzavření dohody a dalších (tamtéž). Plnění smluvního ujednání probíhá prostřednictvím stanovení cen a/nebo úhrady nákladů<sup>7</sup> (tamtéž: 2012: 43). V oblasti zadávání veřejných zakázek v Rakousku však existují nesrovnalosti (Evropská komise, 2016). Zvláštní audit federálního ministerstva provedený v letech 2013–2014 kromě toho odhalil při uzavírání smluv rozsáhlé nedostatky. Jedná se o nedostatečné množství nabídek pro srovnání, chybně zvolený postup, nedostatečnou dokumentaci, chybějící nebo neodůvodněné cenové stropy a nepřípustné přímé zadávání (Evropská komise, 2016). Další studie zjistila, že rakouský systém elektronického zadávání je velmi roztržštěný, a že mu chybí jednotný povinný centralizovaný portál, což na všech úrovních správy způsobilo nárůst značného počtu platforem (Evropská komise, 2016). To pro soukromé agentury znamená, že mohou propásnout příležitosti nebo nezaznamenat vznikající náklady na sledování činností týkajících se veřejných zakázek (tamtéž: 11).

Tabulka 1: Přehled druhů poradenských služeb úřadu práce, jejich smluvních podob a metody zadávání zakázek v Česku a Rakousku.

Země	Druhy poradenských služeb	Smluvní podoby	Metody zadávání zakázek
Česko	Všechny skupiny uchazečů o zaměstnání, ale zaměstnavatelé jsou upřednostňováni	Pevně stanovená cena Výsledek/plnění.	Veřejné nabídkové řízení
Rakousko	Všechny skupiny uchazečů o zaměstnání, ale upřednostňovány jsou jiné těžko umístitelné skupiny a zaměstnavatelé	Stanovení cen Úhrada nákladů	Veřejné nabídkové řízení Bezprostřední uzavření dohody Další

Stručně řečeno se správa porovnávací smluvní strany spoléhá spíše na úřad práce jako činitele, než na poskytovatele služeb. V Rakousku se služby poskytují prostřednictvím soukromých společností, organizací třetího sektoru a smíšenými konsorciemi. V Česku mezitím existují soukromé společnosti, další veřejné subjekty a smíšená konsorcia, které mohou organizace třetího sektoru zahrnovat, úřad práce s nimi ale smlouvu nepodepisuje. Útvary odpovědné správní úrovně jsou v Rakousku (centrální a místní/regionální řízení) a Česku (centrální a místní/regionální řízení) podobné. Obě země mají ve smluvních ujednáních pevné ceny, ale také úhradu nákladů (Rakousko) a výsledek/plnění (Česko) pro určení vzájemných závazků mezi oběma stranami a stanovení hodnot služeb ve smluvním vztahu (Evropská komise, 2012:8). České i rakouské orgány navíc využívají veřejné nabídkové řízení. Zajímavé je, že Rakousko zároveň využívá bezprostřední uzavření dohody a další. Existují však nesrovnalosti s velkými nedostatky v zadávání veřejných zakázek, kam patří chybějící počet nabídek pro srovnání, nesprávně zvolené postupy, nedostatečná dokumentace, a přímé zadávání zakázky, které je nepřípustné (Evropská komise, 2016). Tato zjištění naznačují, že řízení výkonnosti veřejného sektoru obecně zvyšuje flexibilitu a výkonnost za účelem zlepšení kvality služeb (Rauta 2014),

<sup>7</sup> Ve smlouvách o úhradě nákladů obdrží poskytovatelé platby za vzniklé náklady. Obecně platí, že náklady musí spadat do rozpočtu, který se schválil během zadávacího řízení. Některé smlouvy o úhradě nákladů upřesňují výkonnostní normy, ale platba na jejich plnění není závislá (Evropská komise, 2012, 18)

ale čelí nedostatečné správní kapacitě v účinném řízení systémů zadávání veřejných zakázek ve vztahu k veřejné odpovědnosti (Hood, 1991), která může být ve správě uzavírání smluv s externími subjekty zavádějí, skrytá nebo může agentury mást (Barney a Ouchi, 1986; Eisenhardt, 1985). To naznačuje, že tendence regulovat rozhodnutí s nerovnými vlastnickými právy a nedostatečnou transparentností může vést k racionalitě, omezit soutěže a narušit veřejnou odpovědnost. To vše může při přechodu na zaměstnanecké systémy ohrozit příjemce sociální pomoci, pokud se v rámci nastavování modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy v oblasti poradenství/profesionálního poradenství na externí subjekty podíváme na záležitosti, jako je přechod do zaměstnání sociálně a ekonomicky znevýhodněných skupin lidí.

Tato podkapitola se v rámci studie zabývala přenesením pravomoci. Další podkapitola se zaměří na monitorovací regulační zařízení, jako nástroj modelu podporujícího státu přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty.

## 4.2 Monitorování výsledného výkonu

Předchozí podkapitola zkoumala přenesení pravomoci a uvádí argumenty pro to, že manažerské rozhodování zlepšuje veřejnou odpovědnost. Tato podkapitola se zabývá dalším aspektem s regulačním monitorovacím nástrojem.

V Česku úřad práce „hodnotí“ výkonnost trhu práce (435/2004 Sb.). Regionální pobočka úřadu práce sleduje situaci na základě analyzování registru evidence veřejných služeb zaměstnanosti (EMS, 2017: 24). Soukromé agentury vedou záznamy o činnostech a poskytují „informace“ o svých plánech na poskytování služeb. Zároveň předtím poskytují údaje o zprostředkování a umístění generálnímu ředitelství úřadu práce (435/2004 Sb.). Úřady práce „zkoumají“ kapacity soukromých agentur na úrovni konzultací (tamtéž). V případě neočekávaných událostí, které vyžadují okamžité nebo zvláštní jednání, se pořádají zvláštní schůze (EMS, 2015:25). Zdá se však, že studie naznačuje, že monitorovací systém českého úřadu práce se potýkal s problémy se stabilizací údajů, které vytvářely odhad dat se zavádějícími informacemi (tamtéž). Další studie zjistila, že kvůli dlouhodobým změnám v monitorovacích systémech jsou sice příslušné údaje o celkové zaměstnanosti cizinců a počtu neobsazených pracovních míst v posledních letech k dispozici, při jejich používání by však byla tabulka zavádějící (tamtéž: 2015: 29). Navíc bylo zjištěno, že úřad práce se za účelem sledování výsledků v oblasti zaměstnanosti potýká s problémy dobře řízené komunikační strategie (EMS, 2015, 26). Další zpráva auditu odhalila, že nesrovnalosti<sup>8</sup> při zadávání veřejných zakázek jsou hlavní rizikovou oblastí ve státním finančním řízení (SOA, 2014). Zpráva auditu rovněž uvádí neefektivní a nevhodné postupy, pokud jde o výdaje na materiály a služby a využívání nemovitostí (tamtéž) při poskytování poradenských služeb.

V Rakousku řídí výkonnost soukromých agentur na trhu práce politický rámec plné zaměstnanosti spolkové vlády (BMASK, 2013: 15; AMS 2011: 17). Úřad práce využívá různá aktivní

---

<sup>8</sup> jako je použití nesprávných postupů, zadávání zakázek bez zveřejnění, zneužití doložek o výjimkách a neodůvodněné přímé zadávání zakázek



monitorovací opatření a ukazatele pro sledování úspěchu na trhu práce. Sem patří elektronický dotazník<sup>9</sup> „ams.help“<sup>10</sup>, který účastníci vyplní, když skončí poradenská činnost. Úřad práce vyhodnotí výsledky poradců soukromých agentur, které slouží k přizpůsobení konceptu nebo dalšímu školení (Gächter a kol. 2015). Tento ukazatel umožňuje hodnocení datového skladu úřadu práce. To napomáhá k porovnání statusu zaměstnaných nebo nezaměstnaných účastníků a v určitém časovém období propojování údajů od orgánů sociálního zabezpečení. Po například jednom, třech, šesti nebo dvanácti měsících po ukončení opatření s příslušným obdobím před zahájením dalších kroků (Gächter a kol. 2015: 54; AMS 2011: 29). Úřad práce je schopen „přezkoumat“ souvislost mezi svými informacemi a hodnocením ostatních institucí<sup>11</sup> o efektivnosti nákladů a „vlivu/stavu“ poradenství na účastníky (Gächter a kol. 2015: 54; AMS 2011: 29). Konkrétně tyto údaje ověřují status bývalých účastníků, zda je možné odhadnout prvotní cíl uzavírání smluv s externími subjekty, a zda má po podpisu smlouvy smysl nabízet služby poradenství a profesního poradenství (AMS 2011: 54). Studie vypracovaná Institutem pokrokových studií ve Vídni v září 2010 zkoumá vliv/postavení 10 705 lidí (ve věku 15–19 let) v letech 2004–2008 na vídeňském trhu. Tito lidé se zúčastnili jednoho z deseti různých opatření, která zahrnovala i poradenství týkající se zaměstnání. Studie patrně naznačuje, že její výsledek lze aplikovat na celou zemi. Jiné studie však ukázaly, že zákon nestanovuje žádný oficiální pravidelně se opakující mechanismus (Gächter a kol. 2015: 54), který by určoval, zda je pro základní produktivitu poradenství vhodné, zda zlepšuje hospodářskou výkonnost a/nebo výkonnost trhu práce a účinné fungování hospodářské nabídky (OECD, 1988; ISSA, 1989: 258). I další studie od té doby předložily důkazy, že chybí standardizované monitorovací postupy o údajích týkajících se poradenství účastníků k odhadu a interpretaci přesného výsledku, který je zavádějící, pokud má vůbec smysl takové školení nabízet (Gächter a kol. 2015: 54; AMS 2011: 31).

Stručně řečeno monitorovací regulační zařízení hodnotí a pozoruje činnosti soukromých agentur a výkonnost pracovního trhu ve srovnávacích subjektech. Český úřad práce zkoumá a sleduje situace na trhu práce na základě analýzy pracovníků veřejné služby zaměstnanosti. Soukromé agentury vedou záznamy a poskytují informace. Tím je chráněn veřejný zájem jako prostředek ke sledování chování v minulosti. V případě neočekávaných událostí, které vyžadují okamžité jednání, se pořádají zvláštní schůzky. V Rakousku mezitím další instituce hodnotí vliv

---

<sup>9</sup> Účastníci jsou na konci poradenského programu požádáni o vyplnění elektronického dotazníku. Příslušný orgán vyhodnocuje výsledky, které mohou vést k přizpůsobení koncepce, školení nebo vyloučení školitele atd. (AMS, 2011; 29).

<sup>10</sup> Účastníci, kteří nejsou spokojeni se školením, mají možnost kontaktovat oddělení zákaznických reakcí ams.help, které informaci předá na oddělení zodpovídající za opatření a/nebo příslušnému poradci, díky čemuž se jim dostane okamžité odpovědi. Poradce se může pokusit mladého člověka namotivovat, aby zůstal, anebo přijme jeho/její odstup od účasti na poradenské činnosti. Pokud nejsou problémy, které účastník nahlásil, omezeny na jednotlivé případy, může dojít také k setkání s poskytovatelem a školitelem (AMS, 2011 29).

<sup>11</sup> Veřejné služby zaměstnanosti a další veřejné orgány pověřují příslušné ústavy, aby prováděly výzkum vlivu poradenství na práci, jejich nákladovou efektivnost atd. Výsledky těchto studií se zveřejňují na intranetu veřejných služeb zaměstnanosti a vedení a odpovědný personál je berou v potaz (AMS, 2011: 39)

poradenství na trh práce a jeho efektivitu. Datový sklad veřejných služeb zaměstnanosti se využívá k porovnávání statusu účastníků a propojení údajů do určité doby. Aby se výsledky braly v potaz, zveřejňují se pro vedení a odpovědné pracovníky na intranetu. Monitorovací systém úřadu práce se však potýkal s problémy se stabilizací údajů a dlouhodobými změnami v monitorovacím systému, které vytvářely zavádějící odhady údajů. Tato zjištění naznačují, že úřad práce obecně provádí monitoring agentury za účelem hodnotit její chování, rozhodování a poskytování služeb prostřednictvím ověřování a pozorování (Rehfuss, 1993), (Fama, 1980). Úřady práce však nemohou dokonale vysledovat (Esien, 2019) a odhadnout přesný vliv/důležitost poradenství na účastníky na trhu práce a jeho nákladovou efektivnost (Gächter a kol., 2015: 54). Tento administrativní nedostatek naznačuje, že zájem subjektů a institucí o uzavírání smluv zahrnuje ke sladění rozhodnutí a informační asymetrie různé rizikové preference, což v systému správy a řízení vyvolává nedůvěru (Evropská asociace fundraisingu, 2019), podvody, nejistoty a podporuje „creaming“<sup>12</sup> (Neil, 2004: 119). Možným důvodem může být nedostatek spolupráce agentur, chybějící dobře řízené komunikační strategie vůči veřejnosti, nedostatečná kvalita služeb a neefektivní systém stabilizace údajů ke sledování činnosti, který může při přechodu na zaměstnanecké systémy ohrozit příjemce sociální pomoci, pokud se v rámci nastavování modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy v oblasti poradenství/profesionálního poradenství na externí subjekty podíváme na záležitosti, jako je přechod do zaměstnání sociálně a ekonomicky znevýhodněných skupin lidí.

Tato podkapitola se zabývala monitorovacím regulačním zařízením pro sledování výkonnosti. Další podkapitola se v rámci modelu, kdy stát nabízí možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty, zaměřuje na kontrolní a regulativní přístup jako na nástroj kontroly výkonnosti.

### 4.3 Zkoumání regulativních disciplinárních sankcí

Předchozí kapitola zkoumala monitorovací regulační nástroj a vyplývá z ní, že monitoring zlepšuje výsledné provádění smluv. Tato kapitola se zabývá dalším aspektem s kontrolními regulačními nástroji výkonnosti.

V Česku provádí kontrolu krajský inspektorát úřadu práce v rozsahu zákona o zaměstnanosti podle pracovně právních předpisů (§ 126 odst. 2). Inspektorát úřadu práce vstupuje na pracoviště soukromých agentur a provádí zde kontrolu. Údaje v tabulce 2 uvádějí pokuty za případy, kdy soukromé agentury měly na svědomí „závažné ohrožení“ vůči „veřejným zájmům“ a „neoprávněně“ páchají čin zprostředkování.

Tabulka 2: Pokuty v Česku za trestné činy a přestupky podle zvláštního zákona o zaměstnanosti

<sup>12</sup> Proces, prostřednictvím něhož se poskytovatelé služeb vyhýbají riziku selhání tím, že si vybírají „perspektivnější“ klienty s větším potenciálem úspěšnosti, než ty, kteří patří mezi ty „nejslabší“ (Neil, 2004: 119–120).

Č.	§ 139	Trestné činy a přestupky	Pokuty (CZK)
1	odst. 1 písm. d)	Umožní výkon nelegální práce	5 000 000
	odst. 1 písm. f)	Umožní výkon nelegální práce podle § 5 písm. e) bodu 3 <sup>13</sup> zákona	
2	odst. 1 písm. b)	Zprostředkuje zaměstnání bez povolení	2 000 000
3	odst. 1 písm. a)	poruší zákaz diskriminace nebo nezajistí rovné zacházení podle tohoto zákona	1 000 000
	odst. 2 písm. a)	v rozporu s § 80 <sup>14</sup>	
	odst. 2 písm. b)	nesplní povinnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu stanovenou v § 81	
4	odst. 2 písm. c)	ve stanovené lhůtě písemně nevykáže dlužné mzdové nároky zaměstnanců pro účely zákona č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně dalších zákonů	500 000
5	odst. 1 písm. c)	vykonává nelegální práci	100 000
	odst. 1 písm. e)	nesplní oznamovací povinnost podle § 87	
	odst. 2 písm. d)	nesplní oznamovací povinnost podle tohoto zákona nebo nevede evidenci v tomto zákoně stanovenou	

Z výsledků v tabulce 3 vyplývá, že zákon o zaměstnanosti § 140 upravuje pokuty za spáchání správních deliktů soukromých agentur (435/2004 Sb.).

Tabulka 3: Příklad pokut v CZK uložených v Česku za správní delikty právnické nebo fyzické osobě-podnikateli.

Č.	§ 140	Správní delikty	pokuty
1	odst. 1 písm. c)	umožní výkon nelegální práce podle § 5 písm. e) bodu 1 <sup>15</sup> nebo 2 <sup>16</sup>	10 000 000 nebo alespoň 250 000
	odst. 1 písm. e)	umožní výkon nelegální práce podle § 5 písm. e) bodu 3 <sup>17</sup>	
2	odst. 1 písm. b)	Zprostředkuje zaměstnání bez povolení	2 000 000
3	odst. 1 písm. a)	poruší zákaz diskriminace nebo nezajistí rovné zacházení	1 000 000
	odst. 2 písm. a)	v rozporu s § 80 <sup>18</sup>	
	odst. 2 písm. b)	nesplní povinnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu stanovenou v § 81,	
4	odst. 2 písm. c)	Ve stanovené lhůtě písemně nevykáže dlužné mzdové nároky zaměstnanců pro účely zákona č. 118/2000 Sb., o ochraně	500 000

<sup>13</sup> To znamená, že fyzická osoba-cizí státní příslušník vykonává práci pro právnickou nebo fyzickou osobu bez platného povolení pobytu na území České republiky, vyžaduje-li to zvláštní nařízení č. 3.

<sup>14</sup> nevede evidenci zaměstnaných osob se zdravotním postižením evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením

<sup>15</sup> vykonávání závislé práce<sup>81</sup>) fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah<sup>82</sup>

<sup>16</sup> pokud fyzická osoba-cizí státní příslušník vykonává práci v rozporu s vydaným pracovním povolením nebo v rozporu s jeho dlouhodobými podmínkami

<sup>17</sup> pokud fyzická osoba-cizí státní příslušník vykonává práci pro právnickou nebo fyzickou osobu bez platného povolení pobytu na území České republiky, vyžaduje-li to zvláštní nařízení č. 3,

<sup>18</sup> nevede evidenci zaměstnaných osob se zdravotním postižením evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením,

		zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně dalších zákonů.	
5	odst. 1 písm. d)	nesplní oznamovací povinnost nebo nevede evidenci	100 000
6	odstavec 3	Poskytovatel zdravotních služeb se dopustí přestupku tím, že neprovede vyšetření zdravotního stavu podle § 9 odst. 1 nebo je neprovede ve lhůtě stanovené v § 9 odst. 1.	50 000

Studie v roce 2016 zjistila, že v Česku bylo podáno 457 stížností na zaměstnavatele, který nelegálně zaměstnával státní příslušníky třetích zemí (Evropská migrační síť-EMS, 2017:119). Studie rovněž uvedla, že uložení dočasné nebo konečné sankce na uzavření společnosti k omezení agentur je možné pouze v případě trestní sankce (tamtéž: 28). Další studie však zjistila, že úřad práce považuje trestní řízení za proces, který působí potíže a může trvat dlouho, jelikož k uložení pokuty je zapotřebí provést mnoho vyšetřovacích úkonů (Heilemann, 2017: 30).

Inspektoráty práce v Rakousku vymáhají dodržování právních předpisů (BMASK, 2015: 66) kontrolou soukromých agentur. Pokud ty nejednají v souladu s potenciální hrozbou, znamená to pro ně sankce a pokuty. Inspektorát úřadu práce předkládá obvinění příslušnému orgánu (tamtéž: 67). Z výsledků uvedených v tabulce 4 vyplývá, že správní delikty soukromých agentur jsou podle zvláštních právních předpisů pokuty a sankce.

Tabulka 4: Legislativní a institucionální nastavení správních deliktů, sankcí a pokut v Rakousku

Právní předpisy	Správní delikty	Pokuty/sankce
Článek 153e) trestního zákoníku a čl. 33 odst. 1 trestního zákoníku o přitěžujících okolnostech <sup>19</sup>	Nelegální zaměstnávání velkého počtu osob pro obchodní účely <sup>20</sup>	Trest odnětí svobody až na dobu dvou let
Článek 20 trestního zákoníku	Trestný čin	Zabavení peněžního obnosu nebo majetku
Článek 68 a článek 72 federálního zákona o veřejných zakázkách <sup>21</sup>	Bývalý odsouzený	Vyloučení z nabídkového řízení
Čl. 74 odst. 2 živnostenského zákona <sup>22</sup>	Ohrožení veřejného zájmu	Dočasné/konečné uzavření společnosti
Článek 13 a 87 živnostenského zákona	Již odsouzené osoby <sup>23</sup> se mohou dopustit stejného nebo	Pozastavení, odnětí obchodní licence nebo vyhoštění.

<sup>19</sup> K přitěžujícím okolnostem trestných činů patří zejména: zda zaměstnavatel spáchal několik trestných činů stejné nebo obdobné povahy nebo pokračoval v trestném činu delší dobu, zda byl zaměstnavatel již odsouzen za trestný čin na základě téhož sklonu škodit, zda jednal ze zlomyslnosti nebo krutosti a zda využil bezmocnosti jiné osoby (\*\*\*\*18)

<sup>20</sup> např. nelegální organizované zaměstnávání

<sup>21</sup> FLG č. 17/2006 ve verzi FLG II č. 250/2016 (viz v \*\*\*\*18)

<sup>22</sup> FLG č. 194 ve verzi FLG I č. 82/2016 (viz v \*\*\*\*:18)

<sup>23</sup> Osoby, které již byly soudem odsouzené za nelegální organizovanou činnost, byly ve vězení po dobu delší než tři měsíce nebo jim soud udělil pokutu rovnající se více než 180 dnům odnětí svobody a jejichž odsouzení nebylo vymazáno z evidence.

	podobného trestného činu nebo se mohou dopouštět závažného porušení předpisů <sup>24</sup> .	
--	--	--

Zdroj: Heilemann (únor 2017), upraveno

V roce 2016 řada studií zjistila, že rakouská finanční policie (Finanzpolizei) zaznamenala celkem 4003 trestních oznámení o nelegálně zaměstnaných státních příslušnících ze třetích zemí (Evropská komise, 2017; Heilemann, 2017; BMASK (2015)). Jedna studie uvádí, že tyto trestné činy byly porušením všeobecného zákona o sociálním pojištění<sup>25</sup> (815), zákona o dočasném zaměstnání<sup>26</sup> (299), zákona o pojištění pro případ nezaměstnanosti<sup>27</sup> (85), zákona o přizpůsobení zákona o pracovních smlouvách<sup>28</sup> (1314) a zákona o zaměstnávání cizinců<sup>29</sup> (149), (Heilemann, 2017: 35–36). Odnětí obchodní licence soukromým agenturám, které spáchaly trestný čin, však závisí na určitých okolnostech, bez ohledu na to, zda se stejného nebo podobného trestného činu dopustily (tamtéž).

Stručně řečeno, kontrolní regulační prostředky ukáznují a omezují soukromé agentury v rámci zvláštních zákonných postupů prostřednictvím udělování sankcí a pokut. V Česku inspektorát úřadu práce kontroluje činnosti soukromých agentur a ohrožování veřejného zájmu. V Rakousku pak kontroluje dodržování právních předpisů. Pokud soukromé agentury nedodržují předpisy a páchají správní delikty, jsou trestány sankcemi a pokutami. Tato zjištění naznačují, že úřad práce obecně provádí kontroly podle zvláštních pravidel pro dodržování předpisů (Rehfuss, 1993), přičemž možnost výběru soukromých agentur mají omezit sankce a pokuty (Zinyema, 2014; Fama 1980). Potýká se však s problémy, protože trestní řízení je zdlouhavé, náročné a vyžaduje hodně času (Heilemann, 2017: 30), a zároveň k ukáznění soukromých agentur nese prvotní a následné transakční náklady (William, 1985). Jedním z možných důvodů pro tyto problémy s řízením by mohla být vlastnická práva, která vedou ke ztrátě řádné kontroly činnosti soukromých agentur (Arrow, 1971), což nezbytně vyžaduje smluvní ujednání kvůli nejistotám, nákladům, nedostatečné spolupráci, podpoře „creamingu“<sup>30</sup> (Neil, 2004: 119) a obtížnému řízení (Esien, 2019; 2020), které může ohrozit přístup příjemců sociální pomoci, zdravotně postižených a těch, kteří mají výhody sociální pomoci k přechodu na zaměstnanecké systémy, pokud se v rámci nastavování modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné

<sup>24</sup> Může být uloženo v případě, že držitel obchodní licence nesplňuje při závažném porušení předpisů požadavky na spolehlivost pro výkon podnikání.

<sup>25</sup> FLG č. 189/1955 ve verzi FLG II č. 260/216

<sup>26</sup> FLG č. 196/1988 ve verzi FLG I č. 44/2016

<sup>27</sup> FLG č. 609/1977 ve verzi FLG I č. 31/2017

<sup>28</sup> FLG č. 459/1993 ve verzi FLG I č. 44/2016

<sup>29</sup> FLG č. 218/1975 ve verzi FLG I č. 113/2015

<sup>30</sup> Ke „creamingu“ dochází v okamžiku, kdy se poskytovatelé služeb vyhýbají riziku selhání tím, že si vybírají „perspektivnější“ klienty s větším potenciálem uspět, než ty, kteří patří mezi ty „nejslabší“ (Neil, 2004: 119–120).

správy v oblasti poradenství/profesionálního poradenství na externí subjekty podíváme na záležitosti, jako je přechod do zaměstnání sociálně a ekonomicky znevýhodněných skupin lidí.

Celkově lze říci, že úřad práce přenáší pravomoc a sleduje výkonnost. Soukromé agentury poskytují informace a služby v souladu se smluvním ujednáním. Mezi úřadem práce a soukromými agenturami však existuje nesoulad ve vlastnických právech s vlastními zájmy a rozdílnými názory na rizikové preference. Výsledkem je nesprávné chování a páčání trestných činů v rámci správní a smluvní dohody. Úřad práce kontroluje činnosti soukromých agentur podle zvláštních pravidel za pomoci udělování sankcí a pokut. Jsou zde však administrativní problémy, jako vysoké náklady na hodnocení výkonnosti, nejistoty, nedostatečná spolupráce a komunikační strategie a také to, že v rámci podporujícího státu převládá u některých subjektů neefektivní systém stabilizace, což může u mladých státních příslušníků ze třetích zemí ohrožovat bezproblémové řízení přechodu do zaměstnání.

Navzdory podobnostem jsou v rámci podporujícího státu srovnávané subjekty odlišné ve svém institucionálním uspořádání. Na rozdíl od Rakouska poskytují služby v Česku soukromé subjekty, jimiž jsou smíšená konsorcia, která mohou organizace třetího sektoru sice zahrnovat, úřad práce s nimi ale smlouvu nepodepisuje. Kromě toho se Rakousko od Česka liší v tom, že do smluvního ujednání o poskytování poradenství zahrnuje úhradu nákladů, zatímco Česko tam zahrnuje formulář o výsledku/plnění. Rakousko navíc na rozdíl od Česka (pouze veřejné nabídkové řízení) využilo v rámci státu podporujícího přesun svých kompetencí na externí subjekty, jak veřejné nabídkové řízení, tak bezprostředního uzavření dohody a další způsoby zadávání veřejných zakázek.

## 5. Závěr

Tato studie analyzovala úlohu úřadu práce a soukromých agentur při uzavírání smluv o poradenství v rámci modelu podporujícího státu za účelem podpory zaměstnanosti. Koncept výzkumu spočíval v kvalitativním mezinárodním případově zaměřeném výzkumu s malým počtem srovnávaných zemí, tedy Českem a Rakouskem. Důraz byl kladen na model státu nabízejícího možnosti přesunu kompetencí veřejné správy na externí subjekty s cílem objasnit přechod do zaměstnání mladých přistěhovalců ze třetích zemí.

Studie ukázala, že přenesení pravomoci ke zlepšení veřejné odpovědnosti, monitoring výkonu a kontrolní a regulační nástroje měly na zkoumaný model státu podporujícího přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty hlavní vliv. Důležitým zjištěním této studie je nedostatek dobře řízené komunikační strategie a problémy se systémem stabilizace údajů k provádění monitoringu (EMS, 2015), který podněcuje podvody, korupci, zavádějící informace k odhadu výkonnosti trhu práce (Evropská komise, 2019; EMS, 2015) a veřejnou odpovědnost. Tyto nejistoty jsou překážkami pro pozorování (Reh fuss, 1993) a dokonalé sledování vlivu/stavu výkonnosti trhu práce a související nákladové efektivnosti (Gächter a kol., 2015: 54; Fama, 1980; Keil, 2014; Barney a Hesterly 2005). I přes podobné monitorování výkonnosti a zaměřování se na činnosti agentur prostřednictvím udělování sankcí je podoba smluvního jednání úřadu práce v Rakousku odlišná od té české, protože zahrnuje úhradu nákladů (Evropská komise, 2012).

Česko do ní zahrnuje výsledek/plnění (tamtéž). Je zajímavé, že Rakousko na rozdíl od Česka využívá bezprostřední uzavření dohody a další metody zadávání zakázek (Evropská komise, 2012: 43). Tento výzkum potvrzuje předchozí zjištění a přispívá k našemu chápání různých rizikových preferencí úřadu práce a soukromých agentur ke sladění rozhodnutí (Jensen a Meckling, 1976; Fama, 1980; Brahmadev a Leepsa, 2017) v rámci uzavírání smluv. Tyto rozdíly naznačují, že lidské bytosti jsou ze své vlastní podstaty nuceny (Eisenhardt, 1985) sledovat vlastní zájem (Zinyama, 2014; Potůček a Rudolfová, 2016) a maximalizovat prospěch, který může být v rozporu s veřejnou odpovědností, může agentury v rámci modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy na externí subjekty klamat nebo mást (Barney a Ouchi, 1986; Eisenhardt, 1985). Jeden z možných důvodů může mít co do činění s tím, že agentury dostatečně nespolupracují, chybí jim dobře řízené komunikační strategie vůči veřejnosti, důvěryhodnost, postrádají hospodárný systém stabilizace údajů k monitorovacímu mechanismu, etické chování a jejich kvalita a služby jsou neefektivní. To vše může ohrozit příjemce sociální pomoci, zdravotně postižené a ty, kteří mají výhody sociální pomoci v přechodu do zaměstnaneckých systémů, pokud se v rámci nastavování modelu státu umožňujícího přesun kompetencí veřejné správy v oblasti poradenství/profesionálního poradenství na externí subjekty podíváme na záležitosti, jako je přechod do zaměstnání sociálně a ekonomicky znevýhodněných skupin lidí.

Je třeba si připustit některá omezení. Studie se například věnovala především Rakousku a Česku, které vykazovaly „celonárodní předpojatost“ (Sartori, 1991; Lijlphart, 1975), a nelze ji zobecnovat na jiné země, čímž by vedla k nízké vnější platnosti (Lor, 2011). Může být však zobecněna do teorie takovým způsobem, jakým vědci vyvozují závěry z jedné případové studie pro druhou (Yin, 2003). Kromě toho se výzkumník do určité míry potýkal s jazykovou bariérou, protože některé dokumenty byly v češtině, mohl však použít oficiální anglické překlady a využít podpory kolegů. Studie vznikla z důvodu podpořit argument pro úpravu modelu uzavírání smluv o poradenství ve veřejném rámci a/nebo v rámci institucionálního poskytování služeb sociální pomoci, zejména s cílem podpořit přechod znevýhodněných osob k placené práci. Dalším výzkum by se měl zaměřit na osobní zkušenosti mladých přistěhovalců ze třetích zemí v oblasti uzavírání smluv o sociální a/nebo veřejné pomoci týkající se poradenství a/nebo na důsledky kariérního poradenství.

Stručně řečeno, ze zjištění vyplývá, že stát umožňující přesun kompetencí v oblasti poradenství z veřejné správy na externí subjekty je smíšená ekonomika sociálního zabezpečení a řízení více aktérů s regulačními prostředky s cílem zaměřovat se na individuální odpovědnost za výkonnost soukromých agentur na trhu práce, na jejich kvalitu a služby, které vedou k přechodu mladých přistěhovalců ze třetích zemí do zaměstnání. Pokud nedostatečná spolupráce, dobře řízená komunikační strategie vůči veřejnosti, nevhodný systém stabilizace údajů k provádění monitoringu a nedůvěryhodnost v rámci tohoto modelu přetrvává, může problém s veřejnou odpovědností, transparentností, korupcí, podvody a neefektivní kvalitou služeb ovlivnit nejen příslušníky národů třetích zemí a majetek menšinových skupin, ale může ohrozit „estetické“ začleňování a „inkluzivní“ participativní demokracii.

## Poděkování

Tento příspěvek byl v roce 2019 prezentován na výroční konferenci IAEVG "Kariérové poradenství pro inkluzivní společnost", která se konala ve dnech 11.–13. září 2019 ve slovenské Bratislavě. Za redakční dohled děkuji redaktorovi e-časopisu KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI (EN: Career Guidance in Theory and Practice), poděkování patří také českému centru Euroguidance za překlad do českého jazyka. Práce na tomto článku byla podpořena Specifickým vysokoškolským výzkumem Karlovy univerzity (projekt č. 260462).

## Bibliografie

- AMS. (2011). *Low Youth Unemployment Resulting from company-based vocational training and PES focused Apprenticeship Training*. PES to PES dialogue, DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Ange, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency cost and ownership structures. *The Journal of Finance*, 55(1), S. 81-106.
- Arrow, K. (1971). *Essays in the theory of risk bearing*. Chicago: Markham.
- Atteslander, P. (1971). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: deGruyter.
- Audit, A. C. (2013). *Hauptprobleme der öffentlichen Finanzkontrolle: Verbesserungsmöglichkeiten bei der Vergabe öffentlichen Bauvorhaben (Main problems of public audit: Improvement in the award of public works)*.
- Barney, J. B., & Ouch, W. G. (1986). *Organisational economics: Toward a new paradigm for understanding and studying organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- BMASK. (2015). *Basic Information Report Austria: Reporting Year 2012/2013 Institutions, Procedures, Measures*. Vienna: Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection - BMASK.
- Brahmadev, P., & Leepsa, N. M. (2017). Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), S. 74-95.
- Bryna, S. (2003). *The Welfare Marketplace: Privatization and Welfare Reform*. Washington DC.: Center for Public Service, Brookings Institution Press.
- Bundeskanzleramt. (2012). *Die VerANTWORTung liegt bei mir: Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention (Guideline for the prevention of corruption)*. Vienna: Federal Chancellery.
- Butt, H., & B, P. (1985). *Value for money in the public sector*. Blackwell : Oxford.
- Chowdhury, D. (2004). *Incentives, control and development: Governance in private and public sector with special reference to Bangladesh*. Dhaka: Viswavidyalav Prakashana Samstha.



- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Rajagopalan, N. (2003). Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, 46(2), S. 151-158.
- Davis, S. (2011). *Third Sector Provision of Employment-Related Services. A Report for PCS*. Leed: Public and Commercial Service Union.
- Dunn, W. (2004). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organisational and economic approaches. *Management Science*, 31(1), S. 134-149.
- EMN. (2017). *Illegal employment of third-country nationals in the European Union- EMN Synthesis Report*. Brussels: European Migration Network.
- Esien, E. B. (2019). Activation and Unemployed Third-country Nationals: The Implication of Work-related Incentives to promote work in Austria, Finland and Czech Republic. In V. Nalepova (Hrsg.), *Proceedings of the International Scientific Conference ECONOMIC AND SOCIAL POLICY: Economic and Social Challenges for Euroepan Economy* (S. 167-180). Opava: Haviroy: Vysoka skola PRIGO.
- Esien, E. B. (2019). Principal-Agent Relation and Contracting-out for Employment Case Management to Enable Third-country Nationals' Transition to Work. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Volume XII(2), S. 9-28.
- Esien, E. B. (2020). Open Information, Contract Management, Transparency and Ethical Standard: In Local Government Units Contracting-out Case Management Service Delivery. In M. De Vries, J. Memec, & V. Junjan, *The Choice-Architecture behind Policy-Designs: From Policy Design to Policy Practice in the European Integration Context* (S. 267-281). Bratislava: NISPACee.
- EUR-Lex. (2012). *Consolidated version of The Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union*. Official Journal C 326/01.
- European, C. (2012). *Forms of contracting arrangements between employment services. Small Scale Study*. Brussels: European Commission.
- European, C. (2013). *Annex of the Commission decision of the 19.12.2013 on the setting out and approval of the guideline for determining financial corrected to be made by the commission to expenditure financed by the Union*. European Commission.
- European, C. (2016). *Public Procurement- a study on administrative capacity in the EU: Czech Republic Profile*. Luxembourg: European Commission.
- European, C. (2016). *Public Procurement- a study on administrative capacity in the EU: Austria Country Profile*. Luxembourg: European Commission.
- European, U. (2008). *Employment in Europe. The Labour market situation and impact of recent third country migrants*. Brussel: European Union.

- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), S. 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), S. 301-325.
- Finn, D. (2011). *Sub-contracting in Public Employment Services, Review of research findings and literature on recent trends and business models, Analytical Paper*. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Gächter, A., Caroline, M., & Saskia, K. (2015). *Determining Labour Shortages and the Need for Labour Migration from Third Countries in Austria*. Vienna: International Organization for Migration (IOM).
- Gesine, S. (2016). *Public or private job placement services - Are private ones more effective?* Bonn: Institute of Labor Economics - IZA.
- Hantrais, L. (2009). *International comparative research: theory, methods and practice*. Basingstoke (England): Palgrave Macmillan.
- Heilemann, S. (2017). *Illegal Employment of Third-country Nationals in Austria*. Vienna: International Organization for Migration.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*(69), S. 3-19.
- ISSA. (1989). Developments and Trends in Social Security 1978-89. *International Social Security Association - ISSA*, 258.
- Jenei, G. J., & Hoos, L. V. (2003). Public Administration and Public Management: Approaches and Reforms. In M. Potucek, T. L. L., & L. V. Jenei (Hrsg.), *Public Policy in Central and Eastern Europe. Theories, Methods, Practices* (S. 123-142). Bratislava: NISPAcee.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(2), S. 305-360.
- Johnson, N. (1995). The United Kingdom. In J. Norman, *Private Markets in Health and Welfare*. Oxford: Berg.
- Kramer, R., & Bart, G. (1987). Contracting for social services: Process management and resources dependencies. *Social Service Review*, 61(1), S. 32-55.
- Kramer, R., Hakon, L., Willem, M., & Sergio, P. (1993). *Privatization in Four European Countries: Comparative Studies in Government- Third Sector Relationships*. New York: ME. Sharpe.
- Lember, V. (2004). Limiting Aspects of Contracting Out in Transnational Countries: The Case of Estonian Prison. *Public Administration and Development*, 24(5), S. 425-435.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and comparative method. *American political science review*, 65(3), S. 682-693.
- Lor, P. (2011). *International and Comparative Librarianship*.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (5. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mead, L. (1986). *Beyond Entitlement: The Social Obligations of Citizenship*. New York: Free Press.
- Neil, G. (2004). *Transformation of the Welfare State: The Silent Surrender of Public Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Nemec, J., Merickova, B., & Vitek, L. (2005). Contracting-out at the Local Government Level: Theory and Selected Evidence from Czech and Slovak Republic. *Public Management Review*, 7(4), 637-647.
- OECD. (1988). *The Future of Social Protection*. Paris: OECD.
- OECD. (2016). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation: Unlocking the potential of social enterprise in the Czech Republic, A report by the Local Economic and Employment Development (LEED) Programme of the OECD in collaboration with Czech*. OECD.
- Oziveni. (2012). *More Than Public Procurement Act: Economy, Transparency, and Accountability in Public Purchases*.
- Pathways, P. (2009). *Report of the comparison of the available strategies for professional integration and reintegration of persons with chronic diseases and mental health issues on five categories of social welfare model in Europe: Czech Republic country report*.
- Potucek, M., & Rudolfova, V. (2016). *Public Policy: A Comprehensive Introduction*. Peague: Karalinum.
- Pounder, J. (1999). Institutional Performance on Higher Education: Is Quality a Relevant Concept. *Quality Assurance in Education*, 7(3), S. 156-163.
- Radnor, Z., & Bames, D. (2007). Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 5(6), S. 384-396.
- RĂUȚĂ, E. (2014). A Decision-making Model for Public Management: The Existence of a Policy Framework for Performance in Romania. *International Review of Social Research*, 4(1), S. 57-74.
- Reh fuss, J. (1993). *Contracting out water and sanitation services. Case studies and analysis of service and management contracts in developing countries*. UK: WEDC: Lough Borough University.
- Republiky, M. V., & EMN. (2015). *EMN Focussed Study 2015: "Determining labour shortages and the need for labour migration from third countries in the EU, Czech Republic Report"*. Ministerstvo Vnitra Ceske Republiky and EMN.
- SAO. (2014). *Annual Report*.

- SAO. (2014). *Annual report 2013*. Abgerufen am 30. 4 2020 von <http://www.nku.cz/cz/publikace/vyrocnizpravy.htm>
- Sartori, G. (1991). Comparing and miscomparing. *Journal of theoretical politics*, 3(3), S. 243-257.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), S. 732-789.
- Tönnisson, K., & Randma-Liiv, T. (2008). Public Management Reforms: Estonia. In B. G, N. J, N. V, H. G, & T. K (Hrsg.), *Public Managment Reforms in Central and Eastern Europe* (S. 93-118). Bratislava: NISPAcee.
- UOHS. (2014). *Annual Report 2014*.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WPSG. (2010). *Management and administration of contracted employment programme, Report of the Work and Pensions Committe*. London: The Stationery Office : House of Commons, Session 2009-2010, HC 1001.
- Wright, S., Marston, G., & McDonald, C. (2011). The Role of Non-profit Organiaktion in the Mixed Economy of Welfare-to-Work in the UK and Australia. *Social Policy and Administration*, 45(3), S. 299-318.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods* (3rd Ausg.). Thousand Oak (CA): SAGE.
- Zeder, R. (15. july 2019). *Quickonomics: The Difference between Adverse Selection and Moral Hazard*. Abgerufen am 13. 05 2020 von Quickonometrics: <http://quickonomics.com/the-difference-between-adverse-selection-and-moral-hazard/>
- Zinyama, T. (2014). Contracting Out: What works, What doesn't and Why? *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 1(2), S. 64-79.

## **Dokumenty s právním základem:**

### **Rakousko**

Zákon o zaměstnávání cizích státních příslušníků [Act Governing the Employment of Foreign Nationals] (AuslBG)FLG č. 314/1994 Zákon provádějící právní předpisy veřejné služby zaměstnanosti [Act Implementing Public Employment Service Legislation] [AMS-BegleitG]

Zákon o službách zaměstnanosti [Employment Service Act] (AMSG)

Zákon o službách na trhu práce [Labour Market Service Act] (Arbeitsmarketservicegesetz)

§§32 a 34 Zákona o veřejných službách zaměstnanosti z roku 1994 [Public Employment Service Act] (AMSG);

Zákon o podpoře zaměstnanosti [Labour Market Promotion Act] (AMFG) ve znění zákona o ekonomickém stimulu z roku 2002 [Economic Stimulus Act] (KBG).

## Česká republika

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

Právní předpisy České republiky o zaměstnávání cizinců



**Eddy Bruno Esien** (Email: [eddy@hiba.at](mailto:eddy@hiba.at), Twitter: @eddyhiba) je akademickým a výzkumným pracovníkem fakulty sociálních věd, katedry veřejné a sociální politiky Univerzity Karlovy v Praze – České republice. Jeho výzkumný zájem zahrnuje víceúrovňovou správu subjektů, opatření aktivační politiky, směr týkající se změny sociálního systému nazývaný od welfare k workfare, ekonomickou práci, srovnávací instituce, veřejnou a sociální politiku (řízení), analýzy politik atd., zejména pokud jde o úlohu státu, trhu a třetího sektoru v různých zemích. Je čestným předsedou [Hilfsverein Baileke](#), jedním z rakouských velvyslanců pro začlenění v [ZUSAMMEN: ÖSTERREICH](#) a rovněž aktivním členem společnosti pro studium etnických vztahů a mezinárodní migrace (The Society for the Study of Ethnic Relations and International Migration) v Helsinkách

(Finsko), asociací Österreichische Gesellschaft für Politikwissenschaft (ÖGP) ve Vídni (Rakousko), Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Marburg v Hessenu (Německo), Österreichische Gesellschaft für Soziologie (ÖGS) ve Vídni (Rakousko) a Berufsverband der SoziologInnen Österreich (BSÖ) v Linzi (Rakousko).

Citujte ako:

Esien, E. B. (2020). Podporující stát a státní příslušníci třetích zemí: v místní samosprávě a soukromých agenturách při uzavírání smluv o poradenství. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 21-43. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231

# PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ KARIÉROVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČR

**Petr Chaluš, Euroguidance centrum Česká republika**

Dlouhodobě je v odborné veřejnosti v ČR diskutován rozvoj kariérového vzdělávání ve školách a zejména v rámci regionálních projektů z evropských fondů (iKAP) vznikají i nové metodiky, rámce, webové nástroje pro podporu kariérového poradenství a kariérového vzdělávání ve školách. V rámci přípravy Strategie vzdělávání 2030+, která je stále ještě diskutována v ČR a návazné revize kurikula (RVP), se otevírá příležitost pro hlubší změnu systémovou a ukotvení kontinuálního kariérového vzdělávání v rámci kurikula. Ze současné pracovní verze (červenec 2020) materiálu diskutované Strategie se můžeme dočíst: *“Součástí RVP bude systematická práce na kariérovém rozvoji každého žáka a posilování jeho profesní identity a vazby s oborem vzdělání. Cílem je omezení předčasného ukončení studia a „cestování mezi obory“. V rámci těchto aktivit se zaměříme nejen na roli kariérového poradenství ve školách, ale i na rozvoj dovedností pedagogů podporovat žáky v dokončení studia a v rámci jeho přechodu na trh práce.”*

Při NPI ČR vznikla pracovní skupina pro rozpracování kariérového vzdělávání, kariérového rozvoje v kurikulu v kontinuu od předškolního až po střední vzdělávání v nejbližších letech, dle harmonogramu rámcově definovaném Strategií. Zcela aktuální příležitostí je také důraz na digitální gramotnost v kurikulu a digitalizaci ve vzdělávání, kdy byl zpracován návrh na rozšíření očekávaných výstupů v tematické oblasti Svět práce o digitální rozměr - kariérové e-portfolio. Prostor pro odbornou diskuzi bude i v rámci evropské konference Euroguidance v Praze 20.-21. listopadu, která proběhne ve spolupráci s ČZU v Praze.

V rámci podkladové studie ke vzdělávací oblasti Člověk a svět práce (NÚV, 2019) vznikly mimo jiné i SWOT analýzy a návrhy na rozvoj kariérového vzdělávání. Aktualizovaná verze SWOT autorem (Petr Chaluš, 2020) obsahuje v oblasti příležitostí i aktualizované náměty na rozvoj kurikula:

*Silné stránky:*

- *vazba na klíčové kompetence v RVP*
- *pracovní kompetence v RVP: “... využívá znalosti a zkušenosti získané v jednotlivých vzdělávacích oblastech v zájmu vlastního rozvoje i své přípravy na budoucnost, činí podložená rozhodnutí o dalším vzdělávání a profesním zaměření ... ”*
- *povinný tematický okruh Svět práce Svět práce s hodinovou dotací “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.”*
- *vazby na další výukové oblasti, jako je Osobnostní a sociální výchova, Člověk a společnost, aj.*

- *rámcové vymezení kurikula, které umožňuje aktivním školám kreativní přístup k rozvoji této oblasti*

#### *Slabé stránky:*

- *důraz na oblast je rozmělněn mezi více oblastí bez uceleného rámce kariérového rozvoje dětí*
- *nízká hodinová dotace – rozsah tematického okruhu Svět práce je pouze 2 roky (zejména 8. ročník) a může být pojímán spíše informativně a na přechod na SŠ než jako rozvoj kompetencí*
- *praktické činnosti a témata v oblasti Člověk a svět práce na 1. stupni nemají návaznost na kariérový rozvoj*
- *pouze průřezové téma na SŠ*
- *nedostatečná metodická podpora kariérového vzdělávání ve školách*
- *nedostatečná koordinace na úrovni školy*
- *nedostatečně jasné vymezení významu kariérového rozvoje v RVP a chybí propojení na hlavní cíle vzdělávání, které uplatnění v životě a práci vymezují*
- *tlak na akademické výsledky a výkon, který vede k podcenění výuky této oblasti a omezuje prostor na rozvoj kompetencí*
- *administrativní a organizační omezení flexibilního propojení života školy se životem a světem práce mimo školu*
- *malá podpora zapojení rodičů do vzdělávání v této oblasti ve škole*

#### *Příležitosti:*

- *příprava strategie 2030+ a revizí kurikula - posílit tematickou oblast „svět práce“ a rozvoj kariérových kompetencí, ve vztahu s osobnostním a sociálním rozvojem, rozšířit aktuální časový rámec (1 hodina týdně u základního a středního vzdělávání)*
- *ukotvit kontinuum kariérového rozvoje v celoživotních rámcích i ve výsledcích učení - od předškolního vzdělávání, přes školní, SŠ, VŠ, až po vzdělávání dospělých*
- *rozpracovat propojení na celé školní kurikulum, kdy většina vzdělávacích oblastí a kompetencí by měla mít vazby na téma svět práce a kariérový rozvoj*

#### *Rizika:*

- *příliš rychlé změny trhu práce, na které nestačí změny v kurikulu reagovat*
- *rostoucí sociální rozdíly mezi rodinami dětí a jejich příležitostmi*
- *tlak na měřitelné výsledky vzdělávání celkově, který upřednostňuje zapamatované informace měřitelné testem*
- *nedostatečně informace a předsudky o světě práce, tlak na obsazování neperspektivních volných míst na pracovním trhu mladými lidmi, kteří tak předčasně odcházející ze vzdělávacího systému do zaměstnání*
- *politický důraz technické vzdělávání*

Verze SWOT prezentovaná autorem v posterové sekci konference IAEVG 2019 v Bratislavě:

## CZECH CAREER EDUCATION CURRICULUM - HOPE FOR DEVELOPMENT

BASED ON STUDY FOR NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATION, ROUND TABLES, EXPERTS WORKING GROUP MEETINGS

**INTRODUCTION**

Educational area "Man and the World of Work" In the Czech curriculum partly supports career development through one topic "World of Work" Expected outcomes under the topic are: *"become oriented in the work activities of selected professions; evaluate his/her potential when selecting a suitable profession and professional training; make use of professional information and advisory services for the selection of appropriate education; show in model situations the ability to present himself/herself when entering the labour market."*

S	W	O	T
<p><b>STRENGTHS</b></p> <p>Working Competencies: "... uses his or her knowledge acquired in the various educational areas for the benefit of his or her own development and preparation for the future; makes well-founded decisions regarding his or her future studies and/or profession ..."</p>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <p>Topic "Worl of Work" is realised mainly during the last years of basic education. Schools can go through topic very quickly and to be focused only on the transition to secondary level of education. Competencies are more declared than implemented in school practices.</p>	<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <p>Debate about curriculum seems open for possibility to recognize career development as a important part of curriculum and to create more space for continual development of career competency from beginning to the end of school education.</p>	<p><b>THREATS</b></p> <p>In curriculum development of the area could be higher priority supporting technical and financial skills more than holistic career development.</p>

PETR CHALUS · PETRCHALUS@GMAIL.COM
LINK TO THE STUDY: [HTTP://WWW.NUV.CZ/FILE/3609](http://www.nuv.cz/file/3609)



# ZAMESTNATEĽNOSŤ A KARIÉROVÉ ZRUČNOSTI ŠTUDENTOV A ABSOLVENTOV VYSOKÝCH ŠKÔL V KONTEXTE ZAMESTNÁVATEĽSKÝCH OČAKÁVANÍ

Elena Lisá<sup>(1)</sup>, Denisa Newman<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>Fakulta sociálnych a ekonomických vied, Univerzita Komenského, Bratislava; <sup>(2)</sup>Fakulta psychológie, Paneurópska vysoká škola, Bratislava

## Abstrakt

V tomto príspevku referujeme o vybraných poznatkoch zamestnávateľských očakávaní smerovaných na kariérové kompetencie absolventov vysokých škôl, prezentujeme najmä niektoré zistenia vnímanej dôležitosti a spokojnosti zamestnávateľov zapojených do nášho výskumného projektu s kompetenciami absolventov (KEGA 003PEVŠ-4/2018). Výskumy dlhodobo potvrdzujú, že vnímanie úrovne zručností pre zamestnanie sa medzi zamestnávateľmi a absolventmi líši. Očakávania zamestnávateľov súvisia s rôznymi spoločenskými zmenami a preto ich nemožno považovať za statické. Zamestnávatelia v našom výskume celkovo za najdôležitejšie zručnosti považujú angažovanosť a ochotu urobiť niečo navyše; zodpovedný prístup k práci; morálku a etické správanie; učenie sa zo spätnej väzby; flexibilitu a schopnosť prispôbiť sa zmenám. Ukázalo sa, že zamestnávatelia sú v porovnaní so sebahodnotením študentov a absolventov menej spokojní s úrovňou zručností zamestnatel'nosti u novonastúpených absolventov VŠ.

**Kľúčové slová:** kariérové kompetencie, zručnosti, zamestnatel'nosť, absolvent vysokej školy

## Abstract

In this paper we report on selected findings of employers' expectations on career competencies of university graduates. We present selected findings of the perceived importance and satisfaction of employers involved in our research project with the competencies of graduates (KEGA 003PEVŠ-4/2018). Research has shown that perceptions of level of employability skills differ between employers and graduates. Employers' expectations are related to various societal changes and therefore cannot be considered static. Overall, employers in our research study consider engagement and a willingness to do something extra; responsible approach to work; morality and ethical behavior; learning from feedback; flexibility and the ability to adapt to change to be the most important skills nowadays. We found out that employers are less satisfied with the level of employability skills of newly hired university graduates compared to the self-assessment of students and graduates themselves.

**Key words:** career competencies, skills, employability, university graduate

## Zamestnatelnosť, kariérové zručnosti

Zamestnatelnosť (angl. "employability") je „prevažne konceptualizovaná ako súbor zručností a osobných atribútov, ktoré sú považované za potrebné v priemysle a u absolventov v záujme nájdenia zamestnania“ (Rowe & Zegwaard, 2017, s. 87). Zamestnatelnosť vyjadruje tiež potenciál získať vytúžené zamestnanie.

Vo všeobecnosti vyjadruje zamestnatelnosť súbor zručností, ktoré sa zvyčajne rozdeľujú do troch skupín: a) generické, alebo tzv. prenositeľné zručnosti/kompetencie (napr. tímová práca, komunikačné zručnosti, organizačné zručnosti, plánovanie), b) zručnosti špecifické pre určitý odbor, alebo sektor (napr. zručnosti z oblasti inžinierstva, práva, sociálnej práce) a c) osobné charakteristiky (napr. sebadôvera, reziliencia, lojalita, integrita a pod.). Najčastejšie sa zručnosti pre zamestnatelnosť skúmajú prostredníctvom sebaopisovania, a to najmä v oblasti generických a špecifických pre sektor. Osobné charakteristiky predstavujú individuálny potenciál absolventa. K týmto vlastnostiam možno počítať aj zložky psychologického kapitálu, ktorými sú nádej, sebaúčinnosť, optimizmus, odolnosť (pozri napríklad Greškovičová, Boleková, 2017; Greškovičová, Boleková, 2018). Zložky psychologického kapitálu súvisia s úspechom v zamestnaní a považujú sa za všeobecný prediktor spokojnosti a výkonu v práci (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007).

Zamestnatelnosť na individuálnej úrovni je často vyjadrovaná ako kompetencia. Kompetenciou sa zvyčajne rozumie „dispozícia človeka, správať sa spôsobom, ktorý zaručuje splnenie zverených úloh požadovaným spôsobom“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.169). Do tejto dispozície podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004) vstupujú rôzne individuálne premenné - od osobnosti, vedomostí a zručností po postoje, hodnoty a motívy, avšak nie je možné kompetenciu za tieto premenné zamieňať; kompetencia zostáva prejavovaná v správaní (Koubek, 2014).

V súčasnosti neexistuje jednotná teória zamestnatelnosti. Dôvodmi sú komplexnosť, situačné faktory, meniaci sa trh práce, individuálny záujem a postoj absolventa ako aj jeho profesionálne zameranie. Clarke (2017) navrhuje komplexný model chápania zamestnatelnosti absolventov. Hovorí, že zatiaľ čo zamestnatelnosť absolventov škôl sa zaoberá najmä aspektami ľudského kapitálu, ako sú vedomosti, zručnosti a procesy, menej špecifické a širšie chápanie zamestnatelnosti hovorí o individuálnych premenných (osobnosť, postoje, kariérové orientované správanie), premenných trhu práce a súčasného stavu zamestnania. Preto navrhuje integrovaný model zamestnatelnosti, v ktorom rozoznáva šesť kľúčových dimenzií: ľudský kapitál (zručnosti, kompetencie, pracovné skúsenosti), sociálny kapitál (siete, sociálna trieda, univerzitné hodnotenie), individuálne správanie (riadenie vlastnej kariéry, zručnosti zamerané na budovanie kariéry), individuálne atribúty (charakteristiky osobnosti, prispôsobivosť, flexibilita), trh práce (faktory ponuky, faktory dopytu) a vnímaná zamestnatelnosť. Tento model pomáha identifikovať oblasti individuálnej zodpovednosti študentov a absolventov a oblasti spolupráce medzi univerzitami, zamestnávateľmi a priemyslom. Model zároveň poukazuje na rozličné a

doplňajúce sa roly rôznych expertov v tejto oblasti skúmania, ako sú odborníci a výskumníci v oblasti vzdelávania, kariéry, manažmentu a psychológie.

## Očakávania zamestnávateľov

Téma zamestnanosti mladých ľudí často rezonuje v celospoločenských diskusiách na domácej, európskej ako aj celosvetovej scéne. V aktuálnych prioritách a cieľoch Európskej únie, v programovom období 2014 – 2020 figuruje aj zvýšenie zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 – 64 rokov až na 75%. Stratégia „Európa 2020“ definuje kľúčové ciele formulované ako nárast zamestnanosti, zvýšenie investícií do vedy, výskumu a inovácií. Vlajkovou loďou európskych cieľov sa stala iniciatíva „New skills for new jobs“, prostredníctvom ktorej sa EÚ usiluje o predikciu zmien znalostí a zručností potrebných v budúcnosti, zosúladienie kompetencií pre pracovný trh a zmenšovanie rozdielov medzi svetom vzdelania a svetom práce (Horný, Ďurina, 2014). V nadväznosti na tieto celoeurópske ciele aj vláda Slovenskej republiky v operačnom programe Ľudské zdroje poukazuje na potrebu iniciatív na podporu zamestnanosti mladých ľudí. Témy ako podpora zamestnateľnosti mladých, identifikácia nástrojov uľahčujúcich prechod absolventov do zamestnania sú v súčasnej dobe celosvetovej, ako aj domácej scéne (napr. Grajčár, 2019) vysoko aktuálne. Zamestnávateľský prieskum CVTI SR (Janková, 2015) realizovaný na vzorke 2411 subjektov na Slovensku preukázal, že viac ako tretina zamestnávateľov prijala v posledných dvoch rokoch absolventov VŠ (vrátane bakalárskeho stupňa), väčšina zamestnávateľov však absolventov nezamestnala, najmä z dôvodu neprijímania nových zamestnancov. Hlavnými zisteniami tohto domáceho prieskumu boli tiež dôvody, na základe ktorých zamestnávatelia, ktorí odmietajú prijímať absolventov tak činili najmä pre nedostatok praktických skúseností a neúmerným platovým požiadavkám. Tretina tiež uviedla zvýšenú fluktuáciu a skutočnosť, že nedisponujú špeciálnymi, úzko odbornými zručnosťami.

Výskumy dlhodobo potvrdzujú, že vnímanie úrovne zručností pre zamestnanie sa medzi zamestnávateľmi a absolventmi líši (Brief, 1982; Letovancová, Lisá, 2008; Fulcher, 2012; Ju, Zhang, Pacha, 2012; Muyako, Seedwell, 2015; Naveed, Jabeen, Ullah, 2015; Janková, 2015; Low, Botes, Dela Rue, Allen, 2016, Tjahjono, 2016). Nedostatok vhodných zručností je jedným z najčastejších problémov pri zamestnávaní absolventov vysokých škôl (Clarke, 2017; Messum, Wilkes, Peters, & Jackson, 2017; AQU, 2015; Gallup, 2010), alebo pri zamestnávaní v súčasnosti vôbec (UKCES, 2016).

Očakávania zamestnávateľov súvisia so spoločenskými zmenami, taktiež v súvislosti s nástupom tzv. ekonomiky 4.0 (Kališ, 2017) a preto ich nemožno považovať za statické. Výskumy v technicky a ekonomicky orientovaných smeroch preukázali, že zamestnávatelia očakávali od absolventov menej komunikačné zručnosti a viac špecifické technické zručnosti v študovanom odbore (Muyako, Seedwell, 2015). Výskum medzi študentmi v IT a ekonomickej oblasti ukázal, že zamestnávatelia týchto absolventov v porovnaní s nimi významne vyššie hodnotia všeobecné zručnosti (angl. generic skills), najmä presnosť, time manažment, disciplínu, ústnu komunikáciu a pozitívny prístup (Naveed, Jabeen, Ullah, 2015). Zamestnávatelia vo Veľkej Británii (UKCES, 2016) vnímajú najväčší nedostatok uchádzačov o prácu v prípade operačných zručností

potrebných pre pracovnú pozíciu (riešenie komplexných problémov, technické a praktické zručnosti) ako aj vo vzťahu k práci s ľuďmi (time manažment, práca so zákazníkom). V prípade už zamestnaných pracovníkov vnímali zamestnávateľa najväčšie nedostatky v zručnostiach práce s ľuďmi, ako sú time manažment, tímová práca, práca so zákazníkom, emočná inteligencia, motivácia pracovníkov, schopnosť presvedčiť iných, ako aj nedostatok komplexných analytických zručností. Čerství absolventi bez ohľadu na pracovnú pozíciu na Slovensku vykazovali vo vnímaní zamestnávateľov nedostatky v orientácii na klienta, lojalite, etike, sebareflexii (Letovancová, Lisá, 2008). Najväčšie nedostatky vnímali zamestnávateľa vo veľkej fluktuácii absolventov, slabej príprave na prácu a neadekvátnych platových požiadavkách absolventov. Napríklad zamestnávateľa v zdravotníckom priemysle v Austrálii považujú u absolventov za najdôležitejšie zručnosti integritu a etické správanie, interpersonálne zručnosti, tímovú prácu, flexibilitu a otvorenú myseľ, plánovanie a celoživotné učenie (Messum, Wilkes, Peters, & Jackson, 2017). Zamestnávateľa v španielskom Katalánsku označili za najdôležitejšie zodpovednosť v práci, schopnosť učiť sa nové veci a tímovú prácu. Za najmenej dôležité označili negociačné schopnosti a vedenie. Najväčšie nedostatky zaznamenali v kompetenciách riešenie problémov, praktické zručnosti a schopnosť prinášať nové nápady (AQU, 2015). Schopnosť a ochota učiť sa boli označené ako najdôležitejšie zamestnávateľmi na Novom Zélande. Zatiaľ čo počítačové zručnosti boli hodnotené zamestnávateľmi pozitívne, najväčší rozdiel v dôležitosti a aktuálnom výkone zaznamenali zamestnávateľa v zručnostiach orientácia na služby zákazníkom, poriadok, kvalita a presnosť, medziľudská komunikácia a riešenie problémov (Hodges & Burchell, 2003). Očakávania úrovne platu u absolventov sú vyššie, než ponúkajú zamestnávateľa, absolventom však chýbajú praktické zručnosti. Zamestnávateľa si myslia, že študenti vysokej školy by sa mali viac učiť priamo v teréne. Študenti zase očakávajú viac kontaktov škôl s priemyslom a so zaujímavými zamestnávateľmi (Fulcher, 2012).

## Očakávania absolventov a študentov

Nielen očakávania zamestnávateľov, ale aj očakávania absolventov sú veľmi dôležité. Nenaplnenie očakávaní na strane absolventov vedie k skorému opusteniu organizácie. Toto je ďalší dôvod, prečo by zamestnávateľa a školiace inštitúcie mali byť v kontakte už v čase školskej prípravy študentov a mohli vhodne formovať očakávania na zamestnávateľov (Brief, 1982). Messum a kol. (2017) zistili, že absolventi v porovnaní so zamestnávateľmi považujú za významne dôležitejšie zručnosti networkingu a líderstva. Výskum zároveň ukázal, že pri hodnotení aktuálnej úrovne zručností sú hodnotenia manažérov v porovnaní s hodnotením absolventov významne horšie. Absolventi v porovnaní so zamestnávateľmi nadhodnocujú úroveň svojich zručností. Študenti pri výbere zamestnania viac uprednostňujú manažérske pozície, než pozície špecialistov alebo asistentov (Letovancová, Lisá, 2008), no porovnanie s požiadavkami zamestnávateľov ukázalo, že študentom chýbajú potrebné manažérske zručnosti. V oblasti sociálnych kompetencií demonštrovali ako najlepšie rozvinutú potrebu sociálneho kontaktu a komunikácie, avšak kognitívne a výkonové zručnosti neboli dostatočne rozvinuté. Študentom chýbali zručnosti s vedením a ovplyvňovaním iných. Nízka miera

sebapoznania zvyšovala pravdepodobnosť nesprávnej voľby pracovnej pozície absolventov. Čím horšie sa študenti ohodnotili vzhľadom k hodnoteniu zamestnávateľa, tým menej vhodnú pozíciu ako zamestnanie si vybrali. Zvýšené sebavedomie absolventov potvrdili aj výsledky iných autorov (Hodges & Burchell, 2003), ktorí konštatujú, že postoj absolventov k práci, reálnosť ich očakávaní a otvorenosť ďalšiemu vzdelávaniu sú rovnako dôležité, ako práca sama. Na základe výskumných poznatkov následne môžeme definovať podmienky rozvoja zručností u študentov a absolventov ako potrebu pracovať na sebapoznaní a individuálnom rozvoji, potrebu získavať praktické skúsenosti a potrebu získavať poznatky o požiadavkách pracovných pozícií.

## Prepojenie VŠ s praxou

V rámci lepšieho prepojenia vysokoškolského vzdelávania a potrieb praxe očakávajú zamestnávateľa väčšie zahrnutie praktických prípadových štúdií do výučby, zahrnutie diskusných skupín a prezentácie biznis reportov a správ pre klienta, rovnako aj väčšiu odvahu pri realizovaní študentských stáží v rámci získania univerzitného stupňa vzdelania (Low, Botes, Dela Rue, Allen, 2016). Najčastejšou formou spolupráce vysokých škôl a firiem v Španielsku je ponuka pracovných miest pre študentov (AQU, 2015). Najmenej častou je kooperácia pri tvorbe študijných osnov a programov (pozri aj Letovancová, Lisá, 2008). Zamestnávateľa za najlepšiu formu spolupráce považujú začlenenie pracovnej skúsenosti do študijných osnov. Výskum očakávaní zamestnávateľov na kompetencie absolventov môžu slúžiť ako podklad pre kurikulá vysokoškolského vzdelávania v záujme podpory zamestnanosti mladých ľudí, absolventov a ich úspešné uplatnenie a pôsobenie vo vykonávanej profesii (Muyako, Seedwell, 2015).

Záver konferencie "Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov" konanej v Bratislave dňa 11. 4. 2018, ako aj niektoré prieskumy potrieb trhu na Slovensku (napr. Letovancová, Lisá, 2008) poukázali na viaceré odporúčania pre prípravu absolventov, ako aj možnosti vysokých škôl na Slovensku v oblasti podpory kariérových zručností študentov a absolventov a ich kontaktu s trhom práce.

- Profesionálna príprava študentov by sa mala okrem teoretického poznania zameriavať aj na získavanie praktických zručností.
- Modifikovať systém vzdelávania tak, aby reflektoval potreby trhu a mohol sa na nich flexibilne adaptovať.
- Začleniť univerzity do praktických projektov pre trh práce, čo umožní lepší profesionálny tréning absolventov.
- Zamerať pozornosť na študentov nižších ročníkov tak, aby sa vedeli zorientovať na trhu práce a v požiadavkách profesie v praxi.
- V poradenskom kariérovom centre pre študentov sa sústrediť na špecifikáciu pracovných pozícií a vhodných kompetenčných profilov. Vypracovať a používať metodiku hodnotenia kompetencií. Sústrediť sa na rozvoj kompetencií potrebných pre prácu na danej pracovnej pozícii.
- Podporovať stáže študentov v rámci mobilít programu Erasmus+.

- Uchádzať sa o podporu v rámci grantových výziev EU.
- Podporovať sebapoznania študentov a absolventov prostredníctvom poskytovania služieb kariérového rozvoja, konkrétne napríklad prostredníctvom individuálneho poradenstva, diagnostiky, výcvikov spôsobilostí potrebných pre zamestnateľnosť a kariéru, workshopov so zamestnávateľmi.
- Zaradiť výcvikové aktivity do obsahu študijných programov, pričom psychológovia v rozvoji spôsobilostí môžu poskytovať svoje služby absolventom bez ohľadu na študijné zameranie odboru.
- Zvýšiť angažovanosť psychológie v oblasti poskytovania kariérových služieb prostredníctvom vzdelávania, rozvojových aktivít, diagnostiky a interdisciplinárnych podujatí ako sú konferencie, workshopy, semináre a pod.
- Aktívne spolupracovať so zamestnávateľmi na trhu práce a vytvárať príležitosti pre kontakt a diskusiu so študentmi a absolventmi;
- Poskytovať a realizovať výskum alebo odborné poradenstvo pre oblasť zamestnateľnosti a kariérových zručností na domácej pôde vysokej školy, ale aj pre iné profesné organizácie, prípadne štátne inštitúcie;
- Vytvárať, poskytovať a garantovať nástroje diagnostiky a rozvoja v oblasti zamestnateľnosti a kariérových zručností, najmä v zmysle zásadných duševných spôsobilostí.

V tomto príspevku ďalej referujeme o vybraných zisteniach výskumného projektu (KEGA 003PEVŠ-4/2018), ktorého hlavným cieľom bolo podporiť vzdelávanie na vysokých školách v zmysle diagnostiky a rozvoja kariérových kompetencií a zručností podľa aktuálnych očakávaní zamestnávateľov. Hlavný cieľ sledovali tri podciele: a) zmapovanie očakávaní a požiadaviek súčasných zamestnávateľov na kariérové kompetencie a zručnosti zamestnancov z radov absolventov vysokých škôl, b) identifikácia zložiek psychologického kapitálu a formulovanie praktických implikácií pre vysokoškolské vzdelávanie, c) v súvislosti so zisteniami navrhnutie spôsobov hodnotenia a rozvoja zručností psychologického kapitálu u vysokoškolských študentov. V tomto príspevku prezentujeme najmä niektoré zistenia vnímanej dôležitosti a spokojnosti zamestnávateľov zapojených do nášho výskumného projektu s kompetenciami absolventov.

## Metódy

Zamestnávateľom aj študentom sme administrovali dotazník, v ktorom posudzovali dôležitosť a spokojnosť s 32 zručnosťami na 6-bodovej škále od 0 do 5. Výskumu sa zúčastnilo 27 zamestnávateľov so sídlom v SR a 534 študentov Paneurópskej vysokej školy v Bratislave. Zber dát prebehol od júla 2018 do novembra 2018. Výber bol príležitostný.

Zoznam zručností v administrovanom dotazníku bol inšpirovaný a vytvorený podľa súčasných štúdií vnímania zručností zamestnávateľmi a absolventmi (Gallup, 2010; AQU, 2015) ako aj zručnosťami odvodenými z teórie psychologického kapitálu (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Cavus, Gökçen, 2015). Išlo o nasledovných 32 zručností: Vedomosti z odboru; Skúsenosti

v odbore; Analýza a riešenie problémov; Počtové, matematické zručnosti; Rozhodovanie; Inovácie, nové nápady a riešenia; Schopnosť získavať nové vedomosti; Učenie sa zo spätnej väzby; Schopnosť pracovať samostatne; Ústny prejav, prezentácie; Písomný prejav, príprava podkladov; Predajné zručnosti; Komunikačné zručnosti pri riešení konfliktov; Počítačové zručnosti na úrovni užívateľa; Tímová práca; Výkon, plnenie úloh podľa zadania; Vedenie, autorita; Negociačné zručnosti; Zodpovedný prístup k práci; Morálka a etické správanie, Schopnosť dosiahnuť cieľ; Presvedčenie, že dokážem dokončiť úlohu; Psychická odolnosť, zvládanie záťaže a stresu; Pokoj, sebaistota; Sebavedomie a seba prezentácia; Flexibilita, prispôsobenie sa zmenám; Očakávanie úspechu; Optimizmus do budúcnosti; Zdolávanie prekážok; Realistický pohľad na seba; Učenie sa zo skúseností; Angažovanosť, ochota urobiť niečo navyše.

Celkové skóre dôležitosti a spokojnosti sme vypočítali ako súčet bodov v 32 zručnostiach. Cronbach alfa vnímania dôležitosti zamestnávateľov a študentov dosiahla hodnoty 0,830 a 0,929 a v spokojnosti so zručnosťami 0,967 a 0,927. V dotazníku pre študentov bola zaradená položka s otázkou o predstave študenta o nástupnom plate absolventa.

Okrem posudzovania dôležitosti a spokojnosti s vybranými zručnosťami bola súčasťou dotazníka pre zamestnávateľov aj škála o spolupráci zamestnávateľov s vysokými školami. Týkala sa skúseností s piatimi formami spolupráce s vysokými školami (škálové hodnoty od 0 po 4) a škálu o preferovanej spolupráci, ktorú by zamestnávateľ považoval za dôležitú (škálové hodnoty od 0 – 5).

Údaje sme analyzovali programom štatistickým JASP 0.8.1.2.

## Výskumné zistenia

Porovnanie vnímania **dôležitosti** zručností medzi študentmi a zamestnávateľmi preukázalo štatistickú významnosť ( $p = .012$ ), no len malú vecnú významnosť ( $r_{\text{rank-biserial}} = -0.285$ ). Študenti v porovnaní so zamestnávateľmi považovali za významne dôležitejšie len 3 zručnosti, a to skúsenosti v odbore (v zátvorkách priemerné hodnoty  $M=2.55 / 4.10$ ,  $\min=0$ ,  $\max=5$ ), vedenie, autorita ( $2.75 / 3.87$ ) a vedomosti z odboru ( $3.66 / 4.29$ ). Zamestnávatelia zároveň považovali skúsenosti v odbore u absolventov za najmenej dôležitú zručnosť ( $2.55$ ). Zamestnávatelia v porovnaní so študentmi považovali za dôležitejšiu zručnosť angažovanosť a ochota urobiť niečo navyše ( $4.66 / 3.97$ ) a zároveň za tú najdôležitejšiu zo všetkých zručností ( $4.66$ ). Celkovo za ďalšie najdôležitejšie zručnosti považujú zamestnávatelia zodpovedný prístup k práci ( $4.65$ ), morálku a etické správanie ( $4,60$ ), učenie sa zo spätnej väzby ( $4,52$ ), flexibilitu a schopnosť prispôbiť sa zmenám ( $4,5$ ).

Pri pohľade na zručnosti psychologického kapitálu označené ako dôležité, získali hodnotenie 4 viac bodov v prípade zamestnávateľov aj študentov zručnosti self-efficacy (sebaúčinnosť) a reziliencie: schopnosť dosiahnuť cieľ; presvedčenie, že dokážem dokončiť úlohu; psychická odolnosť, zvládanie záťaže a stresu; flexibilita, prispôsobenie zmenám; zdolávanie prekážok.

V rámci medzinárodnej výskumnej kooperácie kolegovia v Českej republike zistili obdobné výsledky (Lisá, Medzihorský, 2018). Zamestnávateľa v Českej republike, ktorí sa zúčastnili výskumu (N=39) za najdôležitejšie považujú kompetencie: zodpovedný prístup k práci, morálka a etické správanie, presvedčenie, že dokážem dokončiť úlohu, angažovanosť, ochota urobiť niečo navyše a schopnosť dosiahnuť cieľ.

Porovnanie vnímania **spokojnosti** medzi študentmi a zamestnávateľmi preukázalo štatistické i vecne významné rozdiely ( $p < .001$ ;  $r_{\text{rank-biserial}} = -0.551$ ). Študenti boli spokojnejší, než zamestnávateľa, štatisticky a vecne významne jednotlivo v 19 zručnostiach - flexibilita a prispôsobenie sa zmenám (v zátvorkách priemerné hodnoty, M= 3.25 / 3.89), prekonávanie prekážok (3.04 / 3.81), realistický pohľad na seba (2.5 / 3.79), schopnosť učiť sa zo skúseností (3.16 / 4.10), angažovanosť a ochota urobiť niečo navyše (2.68 / 3.82), analýza a riešenie problémov (3.12 / 3.77), rozhodovanie (2.69 / 3.58), inovácie nové nápady a riešenia (3.04 / 3.64), schopnosť získavať nové vedomosti (3.40 / 4.06), učiť sa zo spätnej väzby (2.96 / 3.95), schopnosť pracovať samostatne (2.70 / 4.06), predajné zručnosti (2.31 / 3.07), komunikačné zručnosti pri riešení konfliktov (2.81 / 3.75), tímová práca (3.00 / 3.84), výkon a plnenie úloh podľa zadania (3.20 / 3.94), vedenie a autorita (2.63 / 3.58), negociačné zručnosti (2.77 / 3.42), zodpovedný prístup k práci (2.92 / 4.08), morálka a etické správanie (3.44 / 4.26).

Z týchto boli zamestnávateľa najmenej spokojní v zručnostiach: predajné zručnosti (2.31), realistický pohľad na seba (2.52), vedenie a autorita (2.63), angažovanosť a ochota urobiť niečo navyše (2.68), rozhodovanie (2.69), schopnosť pracovať samostatne (2.72), negociačné zručnosti (2.77), komunikačné zručnosti pri riešení konfliktov (2.81), zodpovedný prístup k práci (2.92), učiť sa zo spätnej väzby (2.96). Naopak najspokojnejší boli zamestnávateľa so zručnosťou očakávania úspechu (4,0), sebavedomím a sebaaprezentáciou (3,82), optimizmom do budúcnosti (3,66), počítačovými zručnosťami (3,64) a presvedčením, že dokážem dokončiť úlohu (3,6).

Zamestnávateľa sa ďalej vyjadrovali k potrebe ďalšej spolupráce s vysokými školami, pričom odpovedali na škále 0 – 5 bodov na otázku, akú spoluprácu by privítali a považovali za dôležitú. Z odpovedí vyplynulo, že najviac by privítali stáž (M=4,29, Me=5) a povinnú prax na pracovisku (M=3,88, Me=5).

V rámci ťažkostí súvisiacich s najímaním absolventov uviedli zamestnávateľa a študenti ako najčastejší dôvod chýbanie správnych zručností u absolventov. Neakceptácia platu bol z pohľadu zamestnávateľov druhá najčastejšia prekážka pri zamestnávaní absolventov. Medián očakávaného platu študentov zahrnutých do výskumu je vo výške 1100 eur, pričom najvyššie očakávania majú študenti informatiky (1600 eur) a najnižšie očakávania študenti psychológie (1000 eur).

## Záver

Po zmapovaní očakávaní a požiadaviek súčasných zamestnávateľov na kariérové kompetencie a zručnosti zamestnancov z radov absolventov sa v našom projekte ukázalo, že celkovo za



najdôležitejšie zručnosti považujú zamestnávateľa angažovanosť a ochotu urobiť niečo navyše; zodpovedný prístup k práci; morálku a etické správanie; učenie sa zo spätnej väzby; flexibilitu a schopnosť prispôbiť sa zmenám. Ukázalo sa, že zamestnávateľa sú v porovnaní so sebahodnotením študentov a absolventov menej spokojní s úrovňou zručností zamestnateľnosti u novonastúpených absolventov VŠ.

Z výsledkov výskumu je tiež badateľné, že zamestnávateľské očakávania sú špecifické pre jednotlivé sektory hospodárstva (Newman, Tomčík, Ivanková-Macejová, 2018). Tento fakt je potrebné zohľadniť pri vytváraní stratégií posilnenia a rozvíjania kariérových zručností a zamestnateľnosti absolventov vysokých škôl.

Pri zámere identifikovať zložky psychologického kapitálu, dôležité pre súčasných zamestnávateľov absolventov VŠ sa ukázalo, že zamestnávateľa za dôležité považovali najmä zručnosti self-efficacy (sebaúčinnosti) a reziliencie: angažovanosť a ochota urobiť niečo navyše; schopnosť dosiahnuť cieľ; presvedčenie, že dokážem dokončiť úlohu; psychická odolnosť, zvládanie záťaže a stresu; flexibilita, prispôsobenie zmenám; zdolávanie prekážok. Zamestnávateľa kladú zjavný dôraz na kľúčový význam psychologického kapitálu v kariérových zručnostiach študentov a absolventov vysokých škôl. V rámci praktických implikácií pre vysokoškolské vzdelávanie poznatky tiež prezentujeme v monografii na tému kariérových zručností zamestnateľnosti absolventov VŠ, v nej sme sa venovali vybraným kariérovým zručnostiam psychologického kapitálu podrobnejšie. Špecificky sa monografia venuje zručnostiam psychologického kapitálu, ktoré patria vo vnímaní zamestnávateľov k tým najdôležitejším, no s ktorými sú zároveň málo spokojní.

Nedostatky (angl. gaps) v zručnostiach študentov nie sú zriedkavé, no študenti ich nevnímajú (Messum, Wilkes, Peters, & Jackson, 2017; Letovancová, Lisá, 2008). Preto by úlohou vysokých škôl mala byť podpora v oblasti zlepšovania sebauvedomovania študentov (Messum, Wilkes, Peters, & Jackson, 2017). Eby, Butts a Lockwood (2003) ukázali, že študenti, ktorí mali dobre vyvinutý koncept kariérových cieľov a realistické zhodnotenie vlastných zručností a spôsobilostí sa vnímali ako lepšie zamestnateľní než ostatní študenti. Ako uvádza Clarke (2017), pri rozvoji kariérových zručností je potrebné pochopiť a diferencovať medzi rolou vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcie a rolou jednotlivca. Vzdelávacia inštitúcia môže poskytnúť študentom a absolventom podporu v podobe kariérových poradní, ktoré budú u študentov facilitovať procesy reflexie a sebauvedomenia. Pracovníci kariérového poradenstva v rámci vysokej školy môžu budovať uvedomenie si dôležitosti vlastností potrebných pre úspech v zamestnaní, ako napr. self-management a osobná zodpovednosť za získanie a udržanie zamestnania. Aj Rowe a Zegwaard (2017) uvádzajú, že na rozdiel od veľkej pozornosti venovanej ľudskému kapitálu, sa v rámci employability skills venuje menej pozornosti individuálnym vlastnostiam, dopadu vnímaných zručností zamestnateľnosti a vplyvu trhu práce na reálne výsledky ohľadne zamestnania. Práve týmto stránkam sa môžu v rámci vysokoškolského prostredia venovať poradenské psychologické kariérové centrá pre študentov.

## ZOZNAM LITERATÚRY

- AQU. (2015). Employers' perceptions of the employability and skills of recent graduates in Catalonia : Main findings of the AQU Catalunya Employers Survey 2014. Barcelona: AQU.
- Brief, A. (1982). Undoing the Educational Process of the Newly-Hired Professional. *The Personnel Administrator* 27 (9), 55-58.
- Cavus, M., F., Gökçen, A. (2015). Psychological Capital: Definition, Components and Effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
- Clarke, M. (2017). Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context, *Studies in Higher Education*, 43(9), 1-15. doi: 10.1080/03075079.2017.1294152.
- Eby, L., Butts, M, Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Fulcher, M. (2012). Architecture student salary expectations 20% above reality. *The Architects' Journal* (Jun 29, 2012). <https://www.architectsjournal.co.uk/home/architecture-student-salary-expectations-20-above-reality/8632366.article>
- Gallup (2010). Employers' perception of graduate employability. Analytical report. [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_304\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_304_en.pdf)
- Grajčár, Š. (2019). Správa zo seminára "Prognózy vývoja na trhu práce a uplatnenie absolventov". *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi*, 2019 (16), 65-67.
- Greškovičová, K., & Boleková, V. (2017). Relationship between creativity and resilience in university students. *CER Comparative European Research* 2017, 4(1), 97-101. London: Sciemcee Publishing.
- Greškovičová, K., & Boleková, V. (2018). Gratitude and its relationship to creative personality and resilience in university students. *QUAERE*, VIII, 702-711. Hradec Králové: Magnanimitas.
- Hodges, D., & Burchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Horný, P., Ďurina, J. (2014). Prenositelné kompetencie absolventov slovenských vysokých škôl. CVTI SR. Dostupné na: [https://vysokoskolacidopraxe.cvtisr.sk/files/horny\\_durina\\_prenositelne-kompetencie-absolventov-slovenskych-vs.pdf](https://vysokoskolacidopraxe.cvtisr.sk/files/horny_durina_prenositelne-kompetencie-absolventov-slovenskych-vs.pdf)
- Janková, M. (2015). Zamestnávateľský prieskum. Bratislava: Centrum vedecko-technických informácií SR. Dostupné na: <http://www.cvtisr.sk/buxus/docs/VS/absolvent/zamestnavatelia.pdf>
- Ju, S., Zhang, D., Pacha, J., 2012. Employability Skills Valued by Employers as Important for Entry-Level Employees With and Without Disabilities. *Career Development for Exceptional Individuals* 35 (1), 29-38. doi: 10.1177/0885728811419167.

- Kališ, M. (2017). Posudzovanie psychickej spôsobilosti pre prácu – otázky a výzvy ekonomiky 4.0. In: Gregar, A.; Horák, M. (Eds.), Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie Psychologie práce a organizace 2017 (s. 244 – 257). Zlín, ČR.
- Koubek, L. (2014). Praktická psychologie pro manažery a personalisty. Brno: MotivPress.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů. Praga: Grada Publishing.
- Letovancová, E., Lisá, E. (2008). Professional orientation of university students and comparing them with requirements of vocational positions in labor market in Bratislava. In: Kairos, Köln: Verlag für Angewandte Managementforschung, 66-91.
- Lisá, E. (ed.) (2018). Očekávání zaměstnavatelů na kompetence absolventů. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave, dňa 11. apríla 2018 (s.10 -11). Bratislava, SR.
- Low, M.; Botes, V.; Dela Rue, D.; Allen, J. (2016) Accounting Employers' Expectations - The Ideal Accounting Graduates. The E - Journal of Business Education & Scholarship of Teaching 10(1), 36-57.
- Luthans, F., Avolio, B., J., Avey, J., B., Norman, S., M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, Personnel Psychology, 60, 541-572.
- Messum, D., Wilkes, L., Peters, C., & Jackson, D. (2017). Senior managers' and recent graduates' perceptions of employability skills for health services management. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue, 18(2), 115-128.
- Muyako, S., Seedwell T. (2015). Quality In Accounting Graduates: Employer Expectations Of The Graduate Skills In The Bachelor Of Accounting Degree. European Scientific Journal 11(22), 165-180.
- Naveed, T. A.; Jabeen, T.; Ullah, S. (2015). An Appraisal of Mismatch between Employers' Expectations and Graduating Students' Perception about Employability Skills; A Case Study of Gujrat (Pakistan), The Pakistan Journal of Social Issues 5, 88-109.
- Newman, D., Ivanková - Macejová, S., Tomčík, D. (2018). Očekávání zaměstnavatelů na zručnosti zaměstnatelnosti absolventů vysokej školy In: Lisá, E. (Ed.), Očekávání zaměstnavatelů na kompetence absolventů škôl. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej interdisciplinárnej konferencie konanej na Paneurópskej vysokej škole v Bratislave, dňa 11. apríla 2018 (s. 22 - 41). Bratislava, SR.
- Rowe, A. D., & Zegwaard, K. E. (2017). Developing graduate employability skills and attributes: Curriculum enhancement through work-integrated learning. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue, 18(2), 87-99.
- Tjahjono, H. (2016). Mapping workplace learning approaches in Indonesian companies and their evolution. Dizertačná práca. Boston University.

UKCES (2016). Employer Skills Survey 2015: UK Results. Dostupné na: [www.gov.uk/ukces](http://www.gov.uk/ukces)



**Doc. Mgr. Elena Lisá, PhD.**, pôsobí ako vysokoškolský učiteľ od roku 2006, v súčasnosti na Fakulte sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského. Zaoberá sa diagnostikou osobnosti v práci a v kariérovom poradenstve. Je autorkou kníh *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů* (2019), *Výcvik diagnostických zručností I.* (2019), *Hry k rozvoji sociálních kompetencí žáků 1. stupně ZŠ* (2010). V rámci projektu *Požiadavky súčasných zamestnávateľov na kariérové kompetencie zamestnancov* usporiadala konferenciu, ktorej výstupom je zborník príspevkov *Očakávania zamestnávateľov na kompetencie absolventov vysokých škôl* (2018). Momentálne v spolupráci s Mgr. D. Newman, PhD. úspešne ukončili projekt Kega „*Identifikácia psychologického kapitálu na základe analýzy očakávaní zamestnávateľov na kariérové kompetencie absolventov*“, ktorého výstupom je monografia *Psychologické aspekty zamestnateľnosti vysokoškolských študentov a absolventov v kontexte očakávaní zamestnávateľov* (2020).



**Mgr. Denisa Newman, PhD.**, pôsobí na Fakulte psychológie Paneurópskej vysokej školy v Bratislave. Pedagogicky, odborne a vedecko-výskumne sa orientuje najmä na oblasti pracovnej a organizačnej psychológie, psychológie zmeny, rozvoja potenciálu a osobnosti dospelých. Pravidelne publikuje v domácom, či zahraničnom prostredí. V oblasti zamestnateľnosti absolventov vysokých škôl sa spolupodieľala na výskumnom projekte „*Požiadavky súčasných zamestnávateľov na kariérové kompetencie zamestnancov*“, je spoluautorkou monografie *Psychologické aspekty zamestnateľnosti vysokoškolských študentov a absolventov v kontexte očakávaní zamestnávateľov* (2020).

Citujte ako:

Lisá, E., Newman, D. (2020). Zamestnateľnosť a kariérové zručnosti študentov a absolventov vysokých škôl v kontexte zamestnávateľských očakávaní. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 47-58. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231

# HORIZONTÁLNÍ PROFESNÍ TRANZICE KLIENTŮ A JEJICH VAZBA NA PROMĚNY PRÁCE KARIÉROVÝCH PORADCŮ V ČESKÉ REPUBLICE

PhDr. Petra Drahoňovská (Career Designer, Czech Republic)

## Abstrakt

Změny na trhu práce ovlivňují jak chování firem z hlediska náboru, ale také chování jednotlivců: jak kariéru plánovat a řídit (self career management) a jak se na trhu práce prezentovat (osobní marketing a práce s osobní značkou). S proměnou fungování na trhu ze strany jednotlivců se logicky mění také náplň práce kariérových poradců a nároky na tuto profesi. A to ve všech segmentech, kde pracují.

Nová témata sebou přinesla také nové pracovní příležitosti a dala prostor pro rozvoj působení kariérových poradců / kariérových koučů v soukromé sféře. Ti v tuto chvíli hledají nové vlastní příležitosti z hlediska tematických okruhů, které mohou svým klientům nabídnout. Jedním z nich jsou právě profesní horizontální / laterální tranzice, které kladou na poradenskou práci nové nároky, a to zejména z hlediska znalosti trendů ve specifických oborech.

Vývoj poradenské profese je tedy vhodné sledovat nejen v segmentu veřejném a neziskovém, ale i zatím okrajovém, ale rozvíjejícím se, segmentu soukromém. Protože každý z nich přináší klientům své benefity.

## Abstract

Changes in the labor market affect both: the recruitment behavior of companies, but also the behavior of individuals: how to plan and manage a career (self career management) and how to present oneself in the labor market (personal marketing and personal branding). With the change in the functioning of the market by individuals, the scope of work of career counselors and the demands on this profession also logically change. And in all segments where they work.

The new topics also brought new job opportunities and gave space for the development of career counselors / career coaches in the private sector. At the moment, they are looking for new opportunities in terms of thematic areas that they can offer to their clients. One of them is professional horizontal / lateral shift, which cause new demands on counseling work, especially in terms of knowledge of trends in specific fields.

It is therefore appropriate to monitor the development of the consulting profession not only in the public and non-profit segment, but also in the marginal, but still developing, private segment because all of them bring their own benefits to clients.

## Kontext proměn trhu práce

Práci každého z nás dnes ovlivňují globální megatrendy: změny v rozložení ekonomické moci a nerovnoměrně rozdělené bohatství, nedostatek zdrojů na planetě a degradace životního prostředí, technologický boom a digitální transformace, sociální změny vč. změn demografických, rostoucí urbanizace, globální propojení a rostoucí spotřeba. [1] Podle studie McKinsey bude muset kvůli automatizaci do roku 2030 (z)měnit práci 400-800 milionů lidí. [2]

Ruku v ruce s těmito změnami ve světě se mění také trh práce. Firmy, zejména s nástupem technologií, nejen mění své strategie prodeje a komunikaci s klienty [3], ale práci se zaměstnanci: od jejich náboru, typu kontrahování, onboardingu, jejich profesního rozvoje, až po ukončování spoluprací a outplacementu.

To logicky znamená, že své fungování ve světě práce mění (či budou donuceni měnit) i jednotlivci. Nejde jen o způsoby sebeprezentace profesních profilů (vliv sociálních sítí, vliv dostupnosti grafických programů, videa), ale také strategií hledání práce. A celkově uvažování o profesním směřování a aktivnímu přístupu v řízení svých kariérových rozhodnutí (self career management). Toto vše je již několik let také předzvěstí změn práce kariérových poradců. Nejen z hlediska metod a forem práce, ale také z hlediska toho, kdo je cílovou skupinou kariérového poradce a kde a jak se jeho služby nabízejí.

## Budování nového trhu pro komerční kariérové poradenství v ČR

Komerční poskytování kariérového poradenství má jistě svou tradici zejm. na anglo-americkém trhu, ale v postkomunistických zemích, ČR nevyjímaje, byla tato služba kariérového poradenství do sametové revoluce v r.1989 pouze doménou školského sektoru. Po revoluci se pak přidalo, opět pod hlavičkou státu, kariérové poradenství v rámci úřadů práce. Od cca druhé poloviny 90. let se pak toto téma začalo objevovat i v nabídce neziskových organizací, či jako dílčí součást nabídky služeb jiných blízkých profesí (psychologů, recruiterů, ...).

Fungování kariérových poradců (nebo někdy také: kariérových koučů) na komerční bázi, jako samostatné profese, je nyní další novou variantou, již můžeme sledovat posledních zhruba 10 let. Svá témata a klienty si tyto, komerčně fungující kariéroví poradci / kariéroví koučové, nyní hledají - a horizontální profesní tranzice klientů mění dobровolně svá profesní zaměření jsou jednou z těchto příležitostí. Jde na trhu o určitou "niku" tj. příležitost pokrývat témata, které jsou pro jiné kariérové instituce profesně vzdálenější.

V tuto chvíli v ČR pracuje mnoho soukromých kariérových poradců právě s klienty, kteří by z různých důvodů pravděpodobně nikdy nečerpali služby kariérových poradců na školách, ani na úřadech práce, ani v neziskových organizacích. Nejčastější kontext poptání soukromé služby je trojí:

- 1) Prvním důvodem bývá, že mnoho z těchto klientů nechce mít negativní nálepkou člověka, který čerpá služby státní či neziskové organizace. A to přesto, že jsou tyto služby od státu zdarma, nebo dotované v rámci různých projektů EU.
- 2) Druhým, a to poměrně velkým důvodem, proč jsou někteří klienti ochotni platit komerční službu poradenství je, že poradci na školách/úřadech/v neziskových organizacích sami neznají fungování soukromých firem, mnoho z nich nikdy samo neprošlo komerčním nábohem, neznají principy AC, neví, jak fungují pohovory online, neznají další možnosti profesního růstu firem, a/nebo neznají terminologii specifických business pozic. A to jsou situace, které velmi často chtějí soukromí klienti konzultovat.
- 3) Třetí důvod bývá velmi pragmatický, a to, že většinová populace stále o široké škále dostupných služeb kariérových poradců ve veřejné a neziskové sféře neví. Zejména veřejná sféra klade jen minimální důraz na kvalitní marketing a zpravidla v něm nesleduje trendy. Např. to, že posuzování většiny služeb dnes klienti vnímají skrze obsahový (content) marketing. Tj. od institucí či jednotlivců prodávající služby se dnes očekává, že poskytnou velké množství kvalitních informací zdarma. Ale oproti minulosti navíc prezentováno podle aktuálních trendů - ať jde o moderně udělané informační weby a infografiky [4], videa anebo sociální sítě, které jsou dnes jedním z hlavních zdrojů čerpání informací a kontaktů.

V každém segmentu trhu samozřejmě existují výjimky: ať mezi soukromými poradci, kteří nezvládají marketing, či naopak mezi jednotlivými úřady či neziskovými organizacemi, které ho zvládají velmi dobře. Tento článek čerpá z praxe v různých segmentech kariérového poradenství od roku 2009 a ze zpětných vazeb klientů (7000+ osob). Nicméně šířeji a objektivně doposud nebyl trh kariérového poradenství (kariérového koučování) detailněji a kompletně zmonitorován. Jedním z prvních pokusů je [mapa Národního poradenského fóra](#), dále navázaly aktivity: [členské základny Sdružení kariérových poradců](#), [členské základny České asociace kariérového poradenství](#), dále předčasně ukončená tvorba [interaktivní databáze v rámci projektu Katalogu poradců portálu Job Hub](#). Pokud monitoring služeb poradců v minulosti probíhal, pak zpravidla mezi školními poradci (v gesci MŠMT), či mezi poradci na úřadech práce (v gesci MPSV). Tím, že soukromí kariéroví poradci / kariéroví koučové nikam oficiálně nespádají, je obtížnější je pro monitoring kontaktovat. Jedním ze zdrojů kontaktů na odbornou komunitu vč. soukromých poradců, alespoň mezi poradci mezi sebou, je uzavřená Facebook skupina [Kariéroví poradci, koučové, lektori a další nadšenci CZ & SK](#).

## Mění se nároky trhu práce z hlediska profesních tranzic

- **co jsou profesní tranzice > proč nyní mluvit o tranzicích laterálních/horizontálních**

Career Designer čerpá pro tento článek příklady z velkého množství case studies (7000+) od klientů, se kterými pracuje již od roku 2009. Na základě tohoto vzorku lze pozorovat potvrzení trendů, o kterých mluví i kvantitativní studie popisující fungování na trhu práce (v ČR např. kvalitní pravidelné interpretace dat ze zdrojů LMC). Z těchto trendů (mezi které patří také

častější změny práce, menší stabilita trhu, úbytek smluv na dobu neurčitou, přibývání dílčích úvazků, zavádění flexibilních forem práce, zvyšující se tlak na celoživotní učení se a práci s transferable skills, stírání ostré hranice mezi zaměstnanci a freelancery, ad.) je pro tento příspěvek vybráno téma laterálních (horizontálních) profesních tranzic jako jednoho ze specifických aktuálních témat a zároveň také jako jedna z výrazných nových příležitostí pro soukromé kariérové poradce.

Další část článku si dává za cíl nejen přiblížit varianty pěti nejtypičtějším laterálních tranzic, ale také to, co to znamená pro práci poradců a jaké kompetence poradce pracující s takovými klienty musí v ideálním případě mít.

#### o **zaměstnavatelé, změny na trhu a nároky na další profesní vzdělávání lidí**

Zaměstnavatelé, kteří dnes nestaví svůj rozvoj na technologiích, jsou již nyní v menšině. Automotive, telco, výroba čehokoliv, marketing ad. - toto vše je dnes v podstatě IT. Požadavky na digitální gramotnost jsou již dnes standardem napříč trhem práce, a to i na nižších pozicích. Nicméně na rychlost, kterou se technologie rozvíjejí, nemá šanci adekvátně reagovat formální vzdělávání, ani často systém státem resp. úřady práce nabízených rekvalifikací, které jsou zatížené byrokratickými procesy.

Nejvíce flexibilně reagují na poptávku vzdělávání v technologiích soukromé, ale i neziskové subjekty (př. Czechitas), které operativně upravují nabídku vzdělávání nejen v ICT, ale celkově v celé širší zaměstnavateli požadovanými future skills [5]. Nabízeny jsou nejen prezenční kurzy, ale také neustále aktualizované online vzdělávání a odborný mentoring pro danou, nejčastěji technickou, oblast.

Také firmy samy zajišťují, formou dalšího vzdělávání, rozvoj svých zaměstnanců, a to také v některých případech vč. rekvalifikací [6]. V dílčích případech rekvalifikací, které platí zaměstnavatel svému zaměstnanci lze hovořit o určitém kariéřním rozhodování o horizontálních / laterálních profesních tranzicích uvnitř firmy.

Ve firmách je další profesní rozvoj poměrně formalizovanou a stabilní součástí agendy HR, v některých případech spadá pod kompetence jednotlivých manažerů. Nicméně podpora v kariérovém rozhodování, strategické uvažování v rovině self career managementu jednotlivých zaměstnanců, zpravidla ve firmách formalizovaná není. Pokud jde například o firemní rekvalifikace, pak tím firma sleduje primárně reakce na poptávku trhu (a př. nutnost s výrobou něčeho jiného či na jiném stroji). Nejde tedy o moment, kdy firma cíleně pracuje s profesními změnami jednotlivců uvnitř firmy s ohledem na jejich motivace, přání. Což je, do jisté míry, logické.

Kariérové poradenství do práce mírně HR prolíná, ale není, a asi nikdy nebude, jeho stěžejní součástí (nejblíže se potkává práce HR a soukromého kariérového poradce/kouče v oblasti firemního outplacementu). V tuto chvíli je tedy na jednotlivcích, aby si s profesními změnami a rozhodováním kolem tohoto momentu, poradili sami, a/nebo za pomoci externího kariérového poradce/kouče.



### o jednotlivci a změny na trhu práce

Skupina zaměstnanců je samozřejmě velmi heterogenní. Lze ale říci, na základě výsledků opakovaných průzkumů (ať za rezort školství či práce), že, v porovnání se skupinami nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních, se zaměstnanci vzdělávají výrazně častěji [7]. Častěji se také vzdělávají (nad rámec oficiálního firemního vzdělávání) lidé s vyšším dosaženým formálním vzděláváním. Ti také do toho investují více času a peněz oproti lidem s nižším stupněm vzdělání.

Na základě případových studií Career Designer převažuje také tato skupina (člověk s VŠ, zvyklý investovat sám za sebe do dalšího vzdělávání) také mezi klienty ochotnými investovat do soukromého kariérového poradenství. V 90% případech jde o lidi s VŠ titulem, 8% jsou to klienti s maturitou a ve 2% lidé s výučním listem. Ze 2/3 jde o ženy a z 1/3 o muže. Věkový rozptyl nejčastěji 25 - 55 let. Většinou má jejich úspěch korelaci právě s proaktivním přístupem ke vzdělávání a ke spolupráci s různými experti v profesní rovině vč. kariérových poradců a koučů.

Pokud se podíváme na trh práce optikou dichotomie [8] specialista vs. generalista, pak jako klienti soukromého kariérového poradenství převažují spíše (a to v době konjunktury i krize) generalisté. Někteří specialisté přichází v období krize (př. seznámit se po mnoha letech s aktuálními formami nábory a psaní CV). Ale logicky mezi klienty dominují generalisté, kteří s profesními změnami a laterálními / horizontálními tranzicemi přicházejí do styku častěji. Zároveň je pro ně, z důvodu větší rozmanitosti profesí praxe, náročnější toto na trhu práce srozumitelně prezentovat.

Příklad člověka typu "specialista" může být např. účetní se školou, kde účetnictví studoval/a, měnící jednou za čas "pouze" zaměstnavatele. Na základě praxe s klienty Career Designer tento typ "specialisty" vyhledává kariérového kouče/poradce méně často než generalista, pro kterého je jednak obtížnější definovat svoji pozici na trhu, ale také obtížnější vybrat si z široké škály možností, kam dále na profesních křižovatkách směřovat a jak své, nejčastěji horizontální profesní změny, na trhu práce jasně prezentovat.

### Vybrané typické příklady laterálních/horizontálních tranzic klientů

Profesní změna / tranzice vertikální, anebo i trochu více pejorativní popisy téhož (př. "dělat kariéru", "šplhat na kariéřním žebříčku", ad.), jsou nejčastěji spojovány právě s povyšováním, s profesním růstem ve hierarchické struktuře firmy. Takové pojetí kariéry bylo, zejména do doby současného technologického boomu, typické.

Naopak horizontální (či laterální) tranzice, pohyby po trhu práce, jsou nejčastěji v práci kariérových poradců Career Designer spojovány s tématy klientů:

- kompletní změna oboru/profese zaměstnance
  - změna formou rekvalifikace přirozené, postupné (př. cestou learning by doing)
  - změna formou rekvalifikace jednorázové (př. cestou absolvování intenzivního rekvalifikačního kurzu)

- dílčí změna oboru/profese zaměstnance
  - změna segmentu působení při zachování pozice
  - geografická změna trhu práce
  - změna typu ekonomické aktivity vč. přechodu do podnikání / na volnou nohu
- dílčí odborná změna oboru/profese zaměstnance, kdy k původní profesi nabalujeme dalšího know-how
  - cíleně
  - volně

Tyto horizontální změny probíhají u klientů Career Designer všemi směry. Profesní tranzice mohou být dílčí i komplexní, mohou probíhat rychle jednorázově, či postupně. Mohou být ovlivněny vnějšími okolnostmi (př. propouštění, zánik oboru, ...), ale i vnitřní motivací klienta ke změně.

#### o **náhledy do case studies klientů Career Designer**

- kompletní změna oboru/profese zaměstnance vč. změny typu ekonomické činnosti: přechodu do podnikání / na volnou nohu:
  - **Anna** vystudovala andragogiku, na začátku kariéry se věnovala HR. Postupně se díky tlaku na koncept "HR marketingu a employer branding" u aktuálního zaměstnavatele začala vzdělávat více v oblasti aktuálních marketingových trendů. Nakonec časem HR upozadila a přesunula se pouze do oblasti content marketingu. Po několika letech praxe v marketingu se pak rozhodla v této sféře zůstat, ale pracovat sama na sebe, na volné noze. V kariéře Anny tedy došlo k plynulé, přirozené tranzici, která finálně vyústila ke změně celého oboru. A následně i ke změně působení na trhu (přesun od zaměstnance do podnikání).
  - **Bernad** vystudoval strojírenství, kterým se také živil několik let. V regionu došlo k úbytku pracovních pozic v tomto segmentu a zároveň se přidali zdravotní problémy. Bernad se tedy requalifikoval na účetního. Navštívil během jednoho roku několik komerčních kurzů a zároveň využil formální requalifikace nabízené úřadem práce. Následně nastartoval novou kariéru ve zcela novém oboru. V kariéře Bernarda se sešlo několik faktorů, které ho donutili realizovat v kratším časovém horizontu velkou profesní změnu z oboru do oboru.
- dílčí změna oboru/profese zaměstnance
  - **Clara** vystudovala pedagogiku. Několik let se živila jako učitelka na střední škole. Z finančních důvodů se rozhodla přejít do komerční sféry. Protože učení ji vždy bavilo, rozhodla se hledat práci jako interní školitel v bankách, které v danou dobu nabíraly ve velkém. Clara také navázala na praxi při škole, kdy několik týdnů pracovala jako brigádník v call centru banky a tento sektor jí byl blízký. V kariéře Clary tedy nezůstala pozice jako celek, ale Clara využila většinu kompetencí (vyučování) v naprosto novém segmentu trhu (v bankovníctví).

- **Daniel** vystudoval ekonomickú školu. Vždy ho to táhlo do oblasti obchodu, tak se rozhodl se profilovat jako sales manager. Získal 8 let praxe na pozicích v ČR, nicméně se pak rozhodl zkusit práci v zahraničí. Přestěhoval se do Velké Británie, kde se ovšem musel, zejména v prvních letech, doučit specifika obchodu v anglosaském světě a časem také specifika obchodu online, což bylo požadováno jeho novým britským zaměstnavatelem. V kariéře Daniela tedy nedošlo k zásadní změně profese, ani pozice, ale bylo nutné se adaptovat na zcela nové podmínky jiného trhu.
- dílčí odborná změna oboru/profese zaměstnance, kdy k původní profesi nabalujeme další know-how
  - **Em**a vystudovala chemii. Několik pracovala v různých laboratořích, praxi získala jak ve vědecké výzkumu během nedokončeného doktorského studia, tak v aplikovaném výzkumu se zaměřením na chemické složení laků na letadla. Vždy ji zajímaly všechny technické obory. Po několika letech v praxi se však rozhodla využít potenciálu rostoucího trhu IT pozic. Sama se naučila formou online i prezenčních kurzů programovat. Její následná cesta po té vedla od junior backend programátora k seniornímu full stack vývojáři aplikací. Šlo o cílené rozhodnutí komplexně změnit obor, ale zároveň změnu stavět na přenositelných kompetencích technicko-analytického charakteru.
  - **Filip** vystudoval sociologii. Pracoval několik let v oblasti komerčního monitoringu trhu, se zaměřením na interpretaci kvantitativních výzkumů. Protože ho vždy zajímal svět IT, rozhodl se využít svých dovedností práce s daty v oblasti datové analytiky a oblasti data warehouse problematiky. Ke stávajícím dovednostem v oblasti statistiky doplnil znalosti v oblasti nových aplikací ke stahování, čištění, vizualizaci dat a zároveň formou IT mentoringu, který si sám zaplatil, pronikl do znalostí problematiky datových skladů. V kariéře Filipa tedy došlo k volné tranzici, kdy na původní hard skills nabaloval další podobné, ze souvisejících oborů.

#### o společné charakteristiky těchto klientů

Co charakterizuje klienty Career Designer v horizontální / laterální tranzici? I přes to, co již bylo zmíněno, že lidi v tranzicích odlišuje (směr, rychlost, intenzita, důvod pro změnu, ...), najdeme, oproti "jednodušší" změně, kdy měníme "pouze" zaměstnavatele, určité společné charakteristiky:

Větší profesní změny jsou většinou u klientů Career Designer provázeny:

- o větší mírou stresu, obav, zda klient změnu zvládne
- o větší mírou nejistoty, zda je změna realizovatelná
- o nutností investovat do tranzice delší čas
- o větším počtem otázek, zda bude změna trhem práce akceptovaná
- o větší mírou nutnosti pracovat na doplnění vzdělání v novém oboru (nejčastěji hard skills)

- o potrebou pracovať viac s osobnou značkou (online i osobne)
- o potrebou pracovať viac s profesným networkingem (online i osobne)
- o hľadáním více cest při hledání práce
- o nutností větší aktivity (ne jen pasivní reakce na vyvěšené inzeráty)

Roli samozřejmě hrají také další faktory, jako jsou kombinace více kariérních cest popsané Emily Wapnick v knize pro multipotenciály [9]: zda kombinují paralelně více pracovních zaměření, či zda je měním postupně v čase, či některé z pracovních aktivit slouží jako podklad pro jiné atp.

Nutno říci, že společnou charakteristikou klientů komerčního poradenství bývá "proaktivita" a "preventivní řešení profesní změny": lidé většinou přichází s prosbou o profesionální podporu ještě před vlastní změnou - nejčastěji je motivací možnost si promluvit o své profesní změně s někým neutrálním, kdo jim dokáže dodat kontext, reálná data o trhu (aby bylo možné rozhodnutí racionalizovat), případně doplnit konkrétní tipy, informace, znalosti, které jim chybí (od správného nastavení si profilu LinkedIn, přes tipy na další profesní vzdělávání či po tipy v začátních podnikání). Pokud klienti přichází již v průběhu samotné tranzice, je to většinou proto, že cítí, že se se neposunují podle svých představ.

### **Co to znamená pro nás, pro poradce - měnící se nároky na práci kariérových poradců a koučů**

Kariérní témata, se kterými klienti postupně přicházejí se samozřejmě logicky proměňuje v delším časovém horizontu u všech kariérových poradců/koučů. Zejména v posledních deseti letech, ruku v ruce s rozvojem digitálních technologií, už nejde pouze o klasické poradenství k volbě školy, rekvalifikace, formální opravy CV ad. Ale přidávají se i nová témata, která např. s kolegy popisujeme v publikaci Kariérové poradenství na každý pád [10] - jako např. kombinace více oborů, digitální nomádství, práce na dálku, práce s osobní značkou online atp.

Lze tedy nějak zobecnit, jak tedy pracovat s klienty v profesní tranzici horizontálním? Co to pro nás poradce znamená? Nároky na práci kariérového poradce v této oblasti horizontálních tranzic v Career Designer členíme do základních 3 kategorií, které reflektují také kompetence poradce podle Národní soustavy povolání [11]. Poradce pracující s touto cílovou skupinou komerčního kariérového poradenství by měl mít tyto kompetence.

- diagnostická část kariérového poradenství - s čím klient přichází
  - dovednost práce s tvrdými diagnostickými metodami (testy nejen osobnostní, ale např. úrovně IT znalostí)
  - dovednost práce s měkkými diagnostickými metodami (zejména forma koučovacího rozhovoru ad.)
- informační část kariérového poradenství - které informace o trhu klientovi dodáváme
  - dovednost předávání informací o aktuální situaci na trhu práce (zdroje, jejich relevance, predikce,...)
  - dovednost předávání informací o specifikách v daném segmentu, ze kterého a kam klient směřuje

- dovednost předávání informací o aktuálních formách nábory
- dovednost konzultační podpory pro CV, LinkedIn a další sebe prezentaci na trhu adekvátně oboru, kam klient směřuje
- dovednost konzultační podpory pro práci s osobní značkou, networking, osobní marketing - opět adekvátně danému klientovi a jeho oboru
- aktivizační část kariérového poradenství - jaké kroky bude klient realizovat v procesu změny
  - dovednost zapojení zejména koučovacích technik, kterými pomáhá klientovi definovat konkrétní kroky, které bude muset realizovat (př. použití SMART cílů, Lean Canvas atp.)
  - dovednost aktivizace ve formách samotné profesní změny (tipy pro osobní profesní marketing online i osobně, tipy na funkční networking funkční ve specifickém oboru, kam klient směřuje)
- o **specifika komerčně poskytovaného poradenství vzhledem k horizontálním tranzicím**

Poradci na volné noze resp. realizující poradenství jako hlavní předmět svého podnikání se také mohou do jisté míry dělit na "specialisty" a "generalisty". Soukromí kariéroví poradci - specialisté mohou fungovat konkrétně pro určitý segment. V ČR se například takto profilují kariéroví poradci spolupracující externě s organizací Czechitas (česká nezisková organizace), která pomáhá zejména ženám právě při horizontálních tranzicích do IT.

Konkrétně na českém trhu již nyní ale můžeme najít i soukromé kariérové poradce rozkročené mezi více obory (převaha zaměření: "generalista"), jichž výhodou je právě v šíři znalosti různých částí trhu práce. Zatím jde určitě o jednotky lidí, kde většinu z nich právě zastřešuje Career Designer. Poradce s tímto zaměřením pak nejčastěji logicky vyhledávají klienti s podobným profilem generalisty, kteří ocení znalost poradce napříč více obory, kterými oni sami, jako klienti, prošli nebo se chystají procházet.

U těchto profesionálů je asi největší tlak na vzdělávání téměř na denní bázi a sledování dat o trhu práce, dat z nábory atp. Nicméně výhodou je, že již skrz samotnou práci s klienty z různých oblastí se poradci mohou průběžně vzdělávat a učit se o jednotlivých specifikách trhu práce. I tak se nicméně může stát, že poradce narazí na hranice svých znalostí - pak je nutné intenzivně pracovat s profesní sebereflexí a networkingem a být schopen včas klienta poslat k jinému expertovi tam, kde znalosti končí (pracovat kvalitně se sítí návazných služeb).

Na kariérové poradce na školách, na úřadech práce, a nebo v neziskovém sektoru nelze klást stejné požadavky jako na práci soukromých poradců. A platí to i naopak. Ač je jádro poradenské práce stejné (pracujeme s klienty řešící určité téma související s kariérou, které chtějí probrat s neutrálním odborníkem), většinou k určitému typu poradců (do určitých institucí) přichází také určitý typ klienta s určitými požadavky. Nikdy asi nelze udělat jasnou hranici, ale lze sledovat převažující tendence [12]: u školních poradců může např. převažovat volba školy, u poradců na úřadech práce může převažovat př. volba rekvalifikace, kterou úřad nabízí, u

neziskovek je to často špecifikum jejich cılove skupiny pŕ. kariérové poradenství pro neslyšící poskytované v neziskové organizaci Tichý svět ad.

## Shrnutí

Protože ale dělicí linie požadavků a témat našich klientů není nikdy striktní, je podstatné pracovat minimálně s tím, že současná kariévní témata se proměňují, rozšiřují. To klade nároky na většinu poradců sledovat minimálně rozsah a proměnlivost těch témat a tvořit si aktivně síť návazných služeb na služby vlastní.

Není reálné, aby každý poradce dokázal sledovat všechny detaily všech pracovních pozic stávajících a nově vznikajících. V ČR je v tuto chvíli popsáno v Národní soustavě cca 2400+ povolání. A je logické, že zejména nově vznikající technologické pozice, či pozice míchající více profesí dohromady, tato soustava nikdy nebude stíhat zachycovat v reálném čase.

Co by nicméně mělo být u poradců standardem obecně je určitě znalost kvalitních informačních zdrojů (např. tyto oficiální nástroje spadající pod MPSV, MŠMT, ...), sledovat alespoň obecně data z trhu práce či minimálně ty, co je kvalitně interpretují. Dále znát své hranice znalostí a znát ty, kteří jsou je schopni rozšířit. I když jsou mimo náš rezort, naši instituci, náš obor. Tento nárok na znalost návazných služeb s sebou nese také tlak na efektivní odborný networking a více spolupráce než vymezování se vzájemně.

Soukromé kariérové poradenství je v současné době v ČR, popsáno marketing slangem, stále ještě "blue sea" tj. oblast s velkými příležitostmi, ale také zároveň s velkou neznalostí nabízené služby mezi širokou veřejností. Marketing této sféry tedy není klasickým "bojem" o klienta s konkurencí, ale je spíše založen na edukaci a tvorbě trhu. Kariéroví poradci poskytující služby na soukromé bázi tak musí investovat mnoho času do toho, aby klienti pochopili, jaké služby od nich mohou očekávat a jak se tyto služby liší právě třeba od služeb kariérových poradců ve veřejném a neziskovém sektoru. Tato "edukace" trhu se zpravidla realizuje již zmíněným, dlouhodobě a na kvalitu orientovaným, obsahovým marketingem. Nejčastěji formou: popularizačních i odborných článků, podcastů, prezentací na odborných akcích, ochutnávek služeb (krátké ukázky práce zdarma), práce na tvorbě vlastních produktů, materiálů, které jsou široce veřejnosti dostupné, zapojením se v komunitách a obecně networkingem mezi odbornou i laickou veřejností.

Teprve ve chvíli, kdy klient chápe, co moderní kariérové poradenství nabízí (v jaké šíři a v jakých formách), může docházet k růstu využívání těchto služeb soukromého poradenství a také k rozvoji oboru jako celku.

## ZDROJE

- [1] MIT Sloan Management Review. (2019) The World in 2030: Nine Megatrends to Watch. Retrieved 2020 April 26. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>
- [2] McKinsey. (2017) Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. Retrieved 2020 April 26.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- [3] Nordström, K.A., Ridderstråle, J. (2007). *Funky business forever : how to enjoy capitalism*. Stockholm: Bookhouse.
- [4] Career Designer. (2015). The Best CV. Chceš nejlepší životopis? Retrieved 2020 April 26. [http://media.wix.com/ugd/d9e16c\\_b52a1cb61ee54ab9b6bf1f2ede0c2e05.pdf](http://media.wix.com/ugd/d9e16c_b52a1cb61ee54ab9b6bf1f2ede0c2e05.pdf)
- [5] Harvard Extension School. (2019). Future-Proof Job Skills: What Employees Need to Know. Retrieved 2020 April 26.  
<https://www.extension.harvard.edu/inside-extension/future-proof-job-skills-what-employees-need-know>
- [6] Kolomazník, T. (2015). Output analytical research report of the project KOOPERACE (Koordínace profesního vzdělávání jako nástroje služeb zaměstnanosti; reg. č. projektu: CZ.1.04/2.2.00/11.00017). Praha. Fond dalšího vzdělávání.
- [7] Kolomazník, T. (2015). Output analytical research report of the project KOOPERACE (Koordínace profesního vzdělávání jako nástroje služeb zaměstnanosti; reg. č. projektu: CZ.1.04/2.2.00/11.00017). Praha. Fond dalšího vzdělávání.
- [8] Harvard Business Review. (2016). Retrieved 2020 April 26. <https://hbr.org/2016/06/generalists-get-better-job-offers-than-specialists>
- [9] Wapnick, E. (2017). *How to be everything*. Praha: Portál.
- [10] Pýchová, S., Košťálová, H., Madziová, D., Drahoňovská, P. (2020). *Career Guidance In Any Case*. Praha: Wolters Kluwer.
- [11] Ministry of Social Affairs. National System of Professions. Retrieved 2020 April 26. <https://www.nsp.cz/>
- [12] Career Designer. (2015). The Best CV. Chceš nejlepší životopis? Retrieved 2020 April 26. [http://media.wix.com/ugd/d9e16c\\_b52a1cb61ee54ab9b6bf1f2ede0c2e05.pdf](http://media.wix.com/ugd/d9e16c_b52a1cb61ee54ab9b6bf1f2ede0c2e05.pdf)

**PhDr. Petra Drahoňovská**

([www.CareerDesigner.cz](http://www.CareerDesigner.cz))

V rozvoji lidí se pohybuje od roku 2004, od roku 2009 pak konkrétně v oblasti kariérového poradenství a kariérového koučování.

Prošla si trhem práce jak segmenty veřejné správy, nezisku i soukromé sféry, a to jak v pozici zaměstnance, tak v pozici freelancera. Přehled o celkovém trhu práce bere pro práci kariérového poradce jako velkou devízu.

Devátým rokem na volné noze se, pod značkou CareerDesigner, v poskytování kariérového poradenství a koučinku zaměřuje na práci s osobní značkou a osobní marketing zejména v oblasti profesních horizontálních tranzic a na témata outplacementu. V poradenství pracuje často také s expaty, začínajícími podnikateli, či novými kariérovými poradci

poradci startujícími kariéru. Část roku pravidelně koučuje a školí online ze Střední Ameriky, kde také organizuje kariérové retreaty.

Podílela se na prvním definování pozice kariérový poradce pro Národní soustavu povolání, je předsedou zkušební komise autorizovaného zástupce pro kvalifikaci kariérového poradce, podílela se na vývoji systémových projektů a nástrojů pro MŠMT a MPSV. Byla několikrát oceněna Národní cenou pro kariérové poradenství, a to zejména za tvorbu vlastních nástrojů a metodik ([www.KarierovyDiJAr.cz](http://www.KarierovyDiJAr.cz), [www.KarieroveKarTY.cz](http://www.KarieroveKarTY.cz), ad.).

Citujte ako:

Drahoňovská, P. (2020). Horizontální profesní tranzice klientů a jejich vazba na proměny práce kariérových poradců v České republice. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 59-70. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231



# SPOLUPRÁCA VEREJNÉHO A SÚKROMNÉHO SEKTORA V POSKYTOVANÍ KARIÉROVÉHO PORADENSTVA PRE DOSPELÝCH: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z FRANCÚZSKA

Tomáš Šprlák

## Úvod

V roku 2014 spustil francúzsky štát nový systém verejných služieb kariérové poradenstva pod názvom „Poradenstvo v oblasti profesijného rozvoja“ (*Conseil en évolution professionnelle*). Ide o bezplatnú službu dostupnú každému občanovi bez ohľadu na jeho vek a situáciu. Službu pod rovnakou značkou a s rovnakými metodologickými princípmi a cieľmi poskytuje podľa cieľovej skupiny 5 existujúcich sietí (tzv. operátorov):

- verejné služby zamestnanosti pre evidovaných nezamestnaných,
- poradenské centrá pre mladých ľuďom do 26 rokov,
- špecializované poradenské centrá pre občanov so zdravotným postihnutím,
- špecializované služby zamestnanosti pre riadiacich pracovníkov,
- súkromní regionálni poskytovatelia pre pracujúcich dospelých (od roku 2020).

Viac o tejto verejnej službe kariérové poradenstva sme písali v predchádzajúcom čísle časopisu (Šprlák, 2019). Cieľom tohto článku je predstaviť detailnejšie systémové nastavenie služby v tej podobe, ako je poskytovaná pre pracujúcich dospelých. Práve tá je oproti ostatným ako jediná zverená súkromným poskytovateľom vybraným na základe regionálnych verejných obstarávaní.

## Základné východiská a ciele služby

V koncepcii služby je možné vnímať dve základné teoretické východiská:

1. **Prístup založený na schopnosti (*capability approach*)**, ktorý je inšpirovaný prácami indického ekonóma Amartya Sena (Sen, 1993). Sen pri popise zdrojov, resp. práv, rozlišuje medzi „formálnymi“ zdrojmi (právami), ktoré sú dané každému, „efektívnymi“ zdrojmi (právami) – rozlišovacím faktorom je schopnosť reálneho využitia existujúceho zdroja konkrétnou osobou v konkrétnej životnej situácii. Podľa Sena nerovnosť medzi ľuďmi nestačí posudzovať len na základe toho, aké formálne zdroje sú im k dispozícii, ale aj z pohľadu ich schopnosti reálne využiť tieto zdroje pre dosiahnutie väčšej slobody a emancipácie: Nestačí teda len vytvoriť nejakú službu - je potrebné dať občanom k dispozícii prostriedky (tzv. „konverzné faktory“), ktoré im umožnia službu reálne využiť. Tento prístup je osobitne podnetný pre konceptualizáciu úlohy kariérové poradenstva pri budovaní inkluzívnej spoločnosti (pozri napr. Robertson, 2015).

Vzhľadom na bohatosť a komplexnosť francúzskeho systému celoživotného vzdelávania, je cieľom verejnej služby kariérového poradenstva pomôcť každému občanovi plne využiť všetky formy podpory podľa vlastnej potreby a tak realizovať svoje právo na celoživotné poradenstvo a vzdelávanie.

2. **Konštruktivistický prístup**, v ktorom je základným epistemologickým východiskom subjektívne vnímanie klienta. Konštruktivistické prístupy v kariérovom poradenstve (napr. sociodynamické poradenstvo V. Peavyho, teória konštruovania kariéry M. Savickasa, naratívne prístupy) kladú dôraz na objasňovanie osobných významov, konštruovanie a re-autorizovanie príbehov, spoločné vytváranie zmyslu, rekurzívnosť procesu (bez striktno definovaného priebehu, obsahu, dĺžky trvania), kvalitatívne hodnotiace metódy. V dekréte aj metodikách týkajúcich sa služby sú zavedené pojmy ako „ko-konštruovanie kariérového cieľa“, „zdieľaná analýza situácie“, „iteratívna služba“. Jedná sa teda o zámerný odklon od predchádzajúcich tendencií poskytovania služieb s vopred definovaným priebehom a metodickým aparátom, ku ktorým sa občan dostal väčšinou skrze nejakého prostredníka (napr. úrad práce).

Služba poradenstvo v oblasti kariérového rozvoja je regulovaná vládny dekrétom<sup>1</sup>, ktorý bol publikovaný v roku 2019 na základe skúseností z experimentálnej fázy, ktorá prebiehala v rokoch 2014 a 2019. Cieľom dekrétu je definovať základný rámec služby a garantovať tak jej jednotnosť napriek rôznymi operátormi. Službu definuje ako „*podporný proces, ktorý umožňuje každému občanovi v aktívnom veku zhodnotiť vlastnú profesijnú situáciu a v prípade potreby vypracovať, formalizovať a realizovať plán kariérového rozvoja.*“ Cieľom služby je umožniť občanom vyjadriť a objasniť svoje potreby kariérového rozvoja, získať prístup k personalizovaným kariérovým informáciám, vypracovať svoj kariérový cieľ a overiť jeho vhodnosť a realizovateľnosť, v prípade potreby identifikovať zručnosti alebo kvalifikácie, ktoré si chce získať, rozvíjať alebo uznať, pripraviť akčný plán kariérového rozvoja a získať potrebnú podporu počas realizácie akčného plánu.

Služba sa riadi nasledovnými princípmi:

- Bezplatnosť: služba je pre každého občana bezplatná,
- Dostupnosť služby je garantovaná každému občanovi, bez ohľadu na jeho situáciu. Služba je poskytovaná na celom území štátu. Priestory a otváracie hodiny berú do úvahy potreby a možnosti cieľovej skupiny – to znamená, že pre pracujúcich dospelých musí existovať možnosť poradenských stretnutí vo večerných hodinách alebo cez víkendy,
- Ponuka služby je zrozumiteľná pre každého občana - služba je propagovaná jasným a prístupným jazykom, aj pre občanov s nízkou úrovňou gramotnosti alebo s rôznymi znevýhodneniami,

<sup>1</sup> Arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail, dostupné na <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000038316836&categorieLien=id>

- Služba je poskytovaná v prvom rade prezenčnou formou, v závislosti od potrieb občanov ale môže byť poskytovaná aj distančne,
- Dôvernosť: operátori musia rešpektovať zásady ochrany osobných údajov a dôvernosť služby - akákoľvek informácia zdieľaná počas procesu nemôže byť komunikovaná tretím osobám (napr. zamestnávateľovi),
- Neustrannosť: operátor nesmie vynášať súdiace hodnotenia ohľadom klienta a jeho kariérového cieľa.

Dekrét tiež hovorí o potrebe koordinácie medzi rôznymi operátormi, napr. formou spoločných vzdelávacích aktivít. Dekrét dokonca priamo definuje základné metodologické východiská, rolu a prístup poradcu poskytujúceho služby: má byť facilitátorom, ktorý používa techniky aktívneho načúvania pri podpore klienta a spolu s ním ko-konstruuje jeho kariérový cieľ.

Službu v spolupráci so súkromnými poskytovateľmi má na starosti štátna agentúra v gescii francúzskeho Ministerstva práce „France Compétences“. V lete roka 2019 vyhlásila verejnú obstarávanie na regionálnych poskytovateľov kariérového poradenstva. Vzhľadom na francúzske územnosprávne členenie (priemerný región Francúzska má približne 5 000 000 obyvateľov) sa o zákazky uchádzali konzorciá firiem so skúsenosťou v poskytovaní kariérového poradenstva.

## Štruktúra poradenského procesu

Služba „Poradenstvo v oblasti profesijného rozvoja“ pre pracujúcich dospelých rozdelená na 3 úrovne (U0, U1, U2), ktoré na seba nadväzujú. Občan sa môže rozhodnúť, po ktorú úroveň službu využije.

**U0 - Nasmerovanie klienta:** Cieľom tejto úrovne je informovať potenciálnych klientov o službe a podľa jeho konkrétnej situácie ho nasmerovať na zodpovedajúceho operátora. Služba je poskytovaná najmä call centrom: občanom je k dispozícii bezplatné číslo, kde mu podľa jeho potreby dokážu poskytnúť základné informácie o službe a priamo dohodnúť stretnutie s kariérovým poradcom v mieste jeho bydliska – zamestnanci call centra majú prístup priamo ku kalendárom poradcov podľa jednotlivých miest. Okrem toho môžu občania využiť kontaktný formulár na stránke a poradca call centra im zavolať v požadovanej hodine. V poradenských centrách, v ktorých je k dispozícii recepcia, si môžu občania dohodnúť stretnutie s poradcom aj osobne. Požiadavka dodávateľa je, aby občanovi bolo ponúknuté stretnutie s poradcom najneskôr 10 dní od realizácie U0. Priemerná dĺžka telefonického rozhovoru je 10 minút

**U1 - Zdieľaná analýza situácie:** Táto úroveň má klientovi umožniť získať náhľad na svoju profesijnú situáciu, vyjadriť svoje potreby kariérového rozvoja, získať základné informácie o ponuke vzdelávania, možnostiach financovania, existujúcich službách a poskytovateľoch v oblasti celoživotného poradenstva a vzdelávania a o trhu práce a rozhodnúť sa pre prípadné pokračovanie v poradenskom procese. Priemerné trvanie

tejto úrovne sú 2 hodiny, spravidla realizované v rámci jedného stretnutia. Výstupom stretnutia je krátka správa, ktorú poradca spolu s klientom pripraví na záver stretnutia v nasledovnej štruktúre:

- Kontext (požiadavka klienta, základné informácie o jeho situácii)
- Požiadavka/potreba klienta
- Informácie, ktoré boli klientovi poskytnuté
- Obsah a forma poradenstva v úrovni 2 (ak sa klient rozhodne pokračovať)

**U2 - Spreádzanie pri vypracovaní kariérového cieľa:** Táto úroveň služby je realizovaná s rovnakým poradcom a jej cieľom je pomôcť klientovi vypracovať kariérový cieľ a akčný plán pre jeho realizáciu. V rámci tejto úrovne má klient nárok na priemerne 6 hodín poradenstva, pričom celý proces môže trvať maximálne 18 mesiacov. Počas tohto obdobia je poradca klientovi k dispozícii a pomáha mu prípadne získať prístup k rôznym doplnkovým existujúcim službám, v prípade potreby za neho intervenuje u rôznych relevantných aktérov, aby mu pomohol dotiahnuť jeho kariérový cieľ do úspešného konca. Do šiestich mesiacov od začiatku musí ale poradca spolu s klientom pripraviť správu v nasledovnej štruktúre:

- Požiadavka a potreby klienta
- Priebeh poradenského procesu (obsah jednotlivých stretnutí)
- Výsledky (kariérový cieľ, motivácia, podporné a brzdiace faktory)
- Akčný plán

## Verejné obstarávanie služby

Zákazka bola rozdelená na viacero častí podľa regiónov. Celkové trvanie zákazky je 4 roky (2020 – 2024). Regionálni poskytovatelia boli vyberaní na základe ceny (váha 30%) a kvality ponuky (váha 70%). Každý kandidát vo verejnom obstarávaní musel vypracovať cenovú ponuku rozdelenú na nasledovné kategórie:

- **Jednotková cena za jednotlivé úrovne služby U0, U1 a U2**
- **Cena za inicializáciu služby** – náklady spojené s rozbehom služby (zabezpečenie informačného systému, webstránky, priestorov, príprava plánu dostupnosti, plánu propagácie, plánu partnerstiev, plánu vzdelávania, plánu riadenia kvality, finálnej metodiky)
- **Cena za riadenie služby** - ročný paušál, ktorý pokrýva náklady na riadenie, propagáciu, vzdelávanie, rozvoj partnerstiev...
- **Cena za odovzdanie služby ďalšiemu dodávateľovi po ukončení zákazky** – náklady spojené s odovzdaním všetkých potrebných dokumentov a dát novému dodávateľovi po ukončení trvania zákazky (technická dokumentácia, kontakty, dostupné dáta, história incidentov, správa o priebehu zákazky).

Zmluva tiež upresňuje, že jednotkové ceny za úrovne služby sú každoročne upravené o infláciu. V závislosti na výsledkoch prieskumov spokojnosti klientov, ktoré realizuje zadávateľ, môže byť dodávateľovi vyplatený každých 6 mesiacov bonus vo výške 10% celkovej hodnoty realizovanej služby v tom polroku. **Metodologická ponuka**, ktorú súťažiaci zadávateľovi odovzdávali, musela byť vypracovaná s ohľadom na nasledovné kritériá:

Kritérium	Popis	Váha
Porozumenie službe CEP a jej cieľov	Kandidát popísal svoje porozumenie verejných politík súvisiacich s CEP ako aj cieľov služby z pohľadu klienta, bez toho aby citoval alebo parafrázoval existujúce texty (max 2 strany).	5%
Vhodnosť a výkonnosť navrhovanej metodológie práce s klientom	Kandidát popíše pre každú úroveň služby svoje záväzky, obsah, metodiku, nástroje a procesy. Popíše aj spôsob distančného poskytovania služby (max 20 strán).	30%
Vhodnosť a výkonnosť navrhovaného plánu partnerstiev	Kandidát popíše stratégiu partnerstiev(cieľové skupiny a ciele spolupráce), obsah spolupráce s partnermi, frekvenciu plánovaných aktivít spolupráca so zamestnávateľmi, sociálnymi partnermi, vzdelávacími organizáciami, službami zamestnanosti, ostatnými operátormi (max 10 strán).	10%
Vhodnosť a výkonnosť navrhovaného plánu pre propagáciu služby	Kandidát popíše plán propagácie pre čo najširšie využívanie služby občanmi (cieľové skupiny, ciele a kľúčové posolstvá). Popíše metodológiu (komunikačné kanály, nástroje a procesy), technické a ľudské zdroje, časový plán a rozpočet (max. 5 strán)	10%
Vhodnosť a výkonnosť navrhovaného plánu dostupnosti služby	Kandidát popíše všetky navrhované opatrenia, ktoré zabezpečia vysokú dostupnosť služby: počet kancelárií, spôsob prístupu ku službe, popis kancelárií a technického vybavenia, otváracie hodiny, reaktivitu služby, nástroje pre poskytovanie distančnej služby (max. 5 strán).	15%
Vhodnosť a výkonnosť organizácie ľudských zdrojov a ich rozvoja	Kandidát popíše spôsob náboru, integrácie, vzdelávania a riadenia ľudských zdrojov, ako aj profily poradcov (max. 5 strán).	15%
Vhodnosť a výkonnosť opatrení pre riadenie služby	Kandidát popíše spôsob zabezpečenia rozbehnutia služby v požadovanom termíne, využívané informačné systémy a ich napojenie na informačný systém zadávateľa, systém riadenia služby, vnútorného zabezpečovania kvality, komunikácie so zadávateľom, spracovávanie reklamácií.	15%

Z uvedených podmienok je zrejmé, že poslanie dodávateľa ide oveľa ďalej, než samotné poskytovanie služby: zadávateľ (štát) od neho očakáva aktívnu propagáciu služby (pri rešpektovaní určenej vizuálnej identity), jej neustále zlepšovanie a integráciu do existujúcej infraštruktúry celoživotného poradenstva a vzdelávania. Víťazi verejného obstarávania boli vyberaní na základe posúdenia nezávislými hodnotiteľmi. Za povšimnutie stojí, že od vyhlásenia verejného obstarávania do spustenia služby prešlo necelých 6 mesiacov.

## Monitoring a riadenie kvality služby

Agentúra France Compétences využíva niekoľko mechanizmov na zabezpečenie kvality služby:

- **Audit pri spustení služby:** Prvý audit bol vykonaný v druhom mesiaci od spustenia zákazky a overoval, či dodávateľ splnil všetky záväzky súvisiace so spustením služby (počet otvorených kancelárií, informačný systém, webstránka, telefonická platforma, plán propagácie a profesionalizácie, existencia riadiacich procesov...). Audit podmienoval vyplatenie finančnej čiastky za inicializáciu zákazky.
- **Štvrťročný monitoring aktivít dodávateľa:** dodávateľ odovzdáva správu a dôkazy o realizovaných aktivitách, ktorá podmieňuje vyplatenie paušálu za riadenie služby.
- **Mesačné monitorovacie stretnutia** o priebehu služby medzi dodávateľom a zadávateľom.
- **Mesačná kontrola kvality záverečných správ.** Všetky záverečné správy sú v elektronickej podobe a v reálnom čase zasielané do informačného systému agentúry France Compétences. Tá prostredníctvom externého dodávateľa (auditovej spoločnosti) vykonáva mesačné kontroly na náhodne vybranej vzorke 15% všetkých záverečných správ. Pokiaľ kritériá kvality nespĺňa viac ako 2% všetkých správ vo vzorke, pomer nekonformných správ vo vzorke je extrapolovaný na celú vzorku a znižuje fakturovanú sumu (Príklad: Ak je v kontrolnej vzorke zistených celkovo 10% nekonformných záverečných správ, platba dodávateľovi za predmetnú úroveň poradenskej služby je znížená o 10%).
- **Prieskumy spokojnosti klientov:** každému klientovi zašle zadávateľ po ukončení služby elektronický dotazník spokojnosti, ktorý zisťuje spokojnosť klientov s nasledovnými aspektami: dostupnosť služby, vzťah s poradcom (vypočutie, porozumenie...), vhodnosť poskytnutých informácií a podpory vzhľadom na svoju situáciu, užitočnosť služby pre realizovanie kariérového cieľa a celková spokojnosť. Pokiaľ počet pozitívnych odpovedí v danom polroku a za danú úroveň služby presiahne 80%, platba dodávateľovi je zvýšená o 10%.
- **Náhodné kontroly formou mystery shoppingu,** ktoré sú realizované najmä v rámci kontroly kvality služby poskytovanej call centrom.
- **Priebežný monitoring indikátorov,** ktorými sú napríklad počet jednotlivých realizovaných úrovní služby, miera populácie regiónu, ktorá službu využila, socioekonomický profil klientov, počet klientov, ktorí využili počas poradenského procesu ďalšie služby (vzdelávanie, špecializované poradenstvo...), priemerná dĺžka trvania jednotlivých úrovní poradenského procesu, počet klientov, ktorí proces neukončia, počet reklamácií a podobne.

## Prevádzkové náklady verejnej služby kariérového poradenstva

V regióne Grand Est, ktorý je počtom obyvateľov a rozlohou porovnateľný so Slovenskom, zabezpečuje službu konzorcium šiestich firiem. Celkovo službu poskytuje 70 poradcov v 50 kanceláriách. *Ako je nastavený ekonomický model služby v regióne?*

Každý hovor realizovaný v úrovni 0, ktorý spĺňa požadované parametre služby (zaznamenané základné údaje o klientovi, jeho požiadavke a výsledkoch hovoru, výpis telefonických hovorov,

priemerné trvanie hovoru aspoň 10 minút), je fakturovaný agentúre France Compétences vo výške 15€. Za každú prijatú záverečnú správu v úrovni 1 (v priemere 2 hodiny) štát platí poskytovateľovi 160€. Za každú prijatú záverečnú správu z úrovne 2 (v priemere 6 hodín), štát platí poskytovateľovi približne 500€.

Okrem toho agentúra France Compétences poskytla dodávateľovi finančný balík pre rozbeh služby vo výške 250 000€ (paušálna platba vyplatená čiastočne ako preddavok, čiastočne po realizácii iniciačného auditu pri spustení služby) a paušálnu platbu vo výške približne 1 300 000€ ročne na náklady spojené s riadením služby (vyplácané štvrťročne). Celkové ročné náklady na služby v regióne sú teda nasledovné:

Položka	Jednotková cena	Suma
<i>Inicializácia služby (len 1. rok)</i>	-	250 000 €
Úroveň 0 (predpoklad 32 000 klientov ročne)	15 €	480 000 €
Úroveň 1 (2h, predpoklad 13 000 klientov ročne)	160 €	2 080 000 €
Úroveň 0 (6h, predpoklad 6 000 klientov ročne)	500 €	3 000 000 €
Riadenie služby	-	1 300 000 €
Odobranie služby novému dodávateľovi (na konci zákazky)		65 000 €
<b>Celková ročná suma (bez inicializácie)</b>	-	<b>6 860 000 €</b>

Je potrebné podotknúť, že sa jedná len o priame náklady vyplatené dodávateľovi. Uvedená suma nezahŕňa náklady spojené s pilotovaním na strane zadávateľa, ktoré má v agentúre France Compétences na starosti špecializované oddelenie, ako aj náklady na ďalších externých dodávateľov pre služby zabezpečovania kvality (nezavislí auditori, firmy realizujúce kontrolu záverečných správ, prieskumy spokojnosti a mystery shopping). Tieto údaje nemá autor článku k dispozícii.

## Záver

Na Slovensku máme zatiaľ len relatívne malé skúsenosti s poskytovaním služieb kariérového poradenstva pre dospelých prostredníctvom verejného obstarávania (pozri napr. Čambal, 2019). V tomto prípade išlo o projektovú aktivitu s cieľom výrazného zvýšenia poradenských kapacít služieb zamestnanosti, avšak bez toho, aby sa zákazka podieľala na budovaní koherentného a udržateľného poradenského systému.

Skúsenosť z Francúzska a z iných krajín ukazuje, že takýto systém je možné postaviť na spolupráci verejného a súkromného sektora. Ide o model, ktorý môže byť funkčný, ale vyžaduje si strategickú víziu: stanovenie jasných a realistických cieľov služby, definovanie teoretických východísk, základných metodických parametrov a kritérií kvality, integráciu s ostatnými existujúcimi službami a podobne.

Z operatívneho hľadiska si to vyžaduje aj dôkladné nastavenie verejného obstarávania a následnej dodávateľskej zmluvy. V prípade, že by sa niektorá verejná inštitúcia rozhodla pre zabezpečenie poradenských služieb dodávateľskou formou, by sme si mohli z tejto prípadovej štúdie zobrať nasledovné podnety pre organizáciu verejného obstarávania:

- Stanovenie kvalitatívnych výberových kritérií tak, aby ponúkaná cena nebola rozhodujúcim faktorom.
- Financovanie nie len priameho poskytovania služby, ale aj iných nákladov (náklady na spustenie služby, réžiu, vzdelávanie a rozvoj poradcov, riadenie kvality...)
- Dôkladné nastavenie monitorovania kvality služby, vrátane sankčných ale aj motivačných mechanizmov.
- Poskytnutie finančných stimulov dodávateľovi pre propagovanie služby, jej integrovanie do existujúceho systému celoživotného vzdelávania a poradenstva a rozvoj partnerstiev.
- Zabezpečenie kontinuity služby aj po uplynutí trvania zákazky.



## ZOZNAM LITERATÚRY

- Čambal, M. (2019). Využitie podporujúceho, koučovacieho, mentorského a direktívneho prístupu v bilancii kompetencií pre dlhodobo nezamestnaných. *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi*, 2019 (16), 92-97.
- Šprlák, T. (2019). Čím by sme sa v kariérovom poradenstve mohli inšpirovať od Francúzov? *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi*, 2019 (16), 89-91.
- Robertson P.J. (2015). Towards a capability approach to careers: Applying Amartya Sen's thinking to career guidance and development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 15, 1, pp 75-88. doi: 10.1007/s10775-014-9280-4
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In M. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30-54). Oxford: Clarendon Press



### Tomáš Šprlák

V oblasti kariérového poradenstva začal pracovať v roku 2010 ako poradca vo francúzskom systéme bilancie kompetencií. V rokoch 2013 – 2018 pracoval na Ústredí práce, sociálnych vecí a rodiny ako metodický pracovník Oddelenia poradenstva a vzdelávania, od roku 2014 sa angažuje ako člen Rady Združenia pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry, aktuálne je jeho predsedom. V súčasnosti pracuje ako manažér regionálnej siete verejných služieb kariérového poradenstva pre pracujúcich dospelých vo fran-

cúzskom regióne Grand Est. Od roku 2020 pôsobí tiež ako prezident Európskej federácie centier kariérového poradenstva a bilancie kompetencií (FECBOP).

Citujte ako:

Šprlák, T. (2020). Spolupráca verejného a súkromného sektora v poskytovaní kariérového poradenstva pre dospelých: Prípadová štúdia z Francúzska. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 71-79. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231

# TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA: MODERNÉ PRÍSTUPY PRE FIRMY A KARIÉROVÝCH PORADCOV

Rastislav Ďuriš

## Abstrakt

Článok približuje, prečo je tímová práca kľúčová kompetencia v 21. storočí, ako ju chápať, diagnostikovať a rozvíjať v kontexte organizačnej práce a budovania kariéry. V prvej časti sa venuje súčasným očakávaniam zamestnávateľov a prostredníctvom rôznych zdrojov dokladá, že tímová práca má v rámci nich významné miesto. V nasledujúcej časti predstavujú dva pohľady na to, ako možno tímové zručnosti vnímať. V tretej časti zhŕňa diagnostické a rozvojové prístupy, ktoré sa dajú do týchto dvoch perspektív zaradiť, a opisuje súčasný stav organizačného vzdelávania v tejto oblasti. V štvrtej časti približuje dva moderné prístupy k hodnoteniu a rozvoju tímovej práce - Raketový model tímovej práce a Management 3.0. Na záver článok prináša odporúčania pre jednotlivcov, firmy a kariérových poradcov, ako tieto modely v praxi využiť.

**Kľúčové slová:** spolupráca; tímová práca; tímy; skupiny; tímové zručnosti; rozvoj tímovej práce; facilitácia; zamestnateľnosť; model RAW; Raketový model; Management 3.0; diagnostika a hodnotenie

## Abstract

The article presents teamwork as a key competency in the 21st century, and how to understand, assess and develop it in the organizational and career context. In the first part, it focuses on the current expectations of employers and, by using evidence from different sources, proves that teamwork has an important place within them. In the second part, it introduces two perspectives on how to develop team skills. The third part summarizes assessment and development approaches to these perspectives and describes current state of organizational learning and development in this area. The fourth part presents two modern approaches towards assessment and development of teamwork – The Rocket Model of teamwork and Management 3.0. The conclusion contains recommendations for individuals, companies and career advisors on how to use these models in practice.

**Keywords:** cooperation; collaboration; teamwork; teams; groups; team skills; teamwork development; facilitation; employability; RAW model; The Rocket Model; Management 3.0; diagnostics and assessment

Schopnosť spolupráce predstavuje kľúčové očakávanie zamestnávateľov. Napríklad podľa každoročného globálneho HR prieskumu poradenskej spoločnosti Deloitte (2016, 2017, 2018) organizácie celosvetovo čoraz intenzívnejšie podporujú a využívajú neformálne komunikačné

siete a tímovú prácu. Ich význam dokladá aj rastúca popularita agilného hnutia, ktoré oficiálne vzniklo na prelome tisícročia v oblasti softvérového vývoja a dnes preniká do všetkých oblastí podnikania a riadenia (Denning, 2018) - jeho pilierom je totiž práve práca vykonávaná v malých, vysoko efektívnych tímoch.

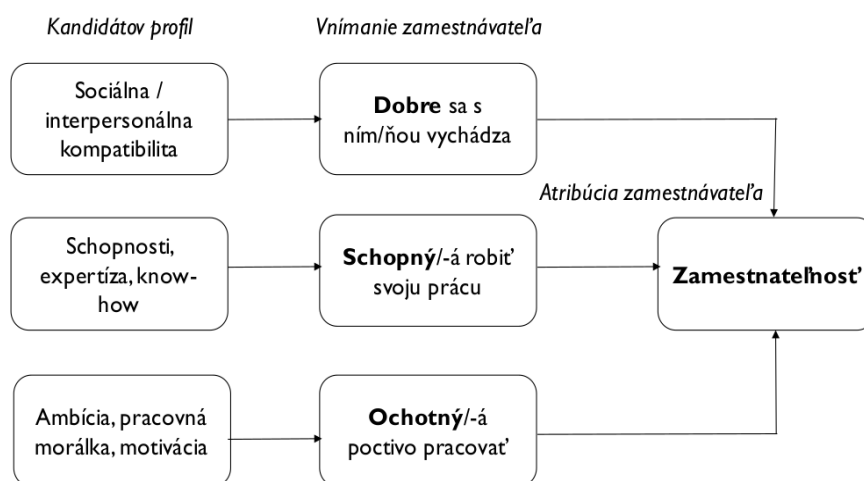
Okrem toho, tímom začínajú venovať pozornosť aj technologické giganty ako Google, ktorý v roku 2015 zverejnil výsledky svojho niekoľkoročného výskumu, vôbec prvého svojho druhu v histórii spoločnosti (Rozovsky, 2015). Spoločnosť Toyota zase tvrdí, že tímová práca je jedným z troch kľúčových pilierov organizácií, ktoré uspejú v komplexnom svete 21. storočia (Rivera, Thurlow, Turner, 2019).

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD), ktorá pravidelne mapuje úroveň vzdelávania v krajinách na celom svete, sa v roku 2015 rozhodla do testovania študentov zaradiť aj hodnotenie spolupráce pri riešení problémov – prvýkrát v histórii. Vo svojej tlačovej správe k výsledkom (OECD, 2017) toto rozhodnutie zdôvodňuje tým, že potreba spolupráce s ostatnými v čoraz prepojenejšom svete vzrastá.

Harvardská výskumníčka Amy Edmondson (2012) dokonca vo svojej knihe *Teaming* poukazuje na slovesnú povahu slova tím a hovorí o tzv. tímovaní, zdôrazňujúc, že mnohé moderné pracoviská vyžadujú expresné zoskupovanie, spoluprácu „za pochodu“ a následné preskupovanie, resp. rozpustenie skupiny.

Hogan, Chamorro-Premuzic a Kaiser (2013) sa vo svojom článku *Zamestnateľnosť a kariérový úspech: Premosťovanie priepasti medzi teóriou a praxou* zase zamýšľajú, čo všetko vlastne prispieva k úspechu v práci, a teda vôbec k zamestnateľnosti človeka (či už absolventa alebo človeka s praxou). Tento článok je pozoruhodný tým, že čerpá ako z psychometrického výskumu, tak z očakávaní zamestnávateľov v praxi, pričom na konci ponúka jednoduchý, prehľadný a najmä praktický sumár – psychologický model zamestnateľnosti RAW (viď Obrázok 1, v preklade autora). V tomto modeli sa objavuje schopnosť vychádzať a spolupracovať s ostatnými ako jedna z troch kľúčových zložiek.

**Obr. 1 Model zamestnateľnosti RAW od autorov Hogan, Chamorro-Premuzic a Kaiser**



Ak teda vieme, že spolupráca s ostatnými je kľúčovou kompetenciou pracovníka v 21. storočí, vzniká otázka, čo presne zahŕňa a následne ako ju možno hodnotiť a rozvíjať. Z nášho pohľadu možno schopnosť spolupráce, resp. „tímovania“ vnímať v dvoch rovinách:

1. V prvom rade sa ľudia líšia v individuálnych zručnostiach, ktoré spoluprácu umožňujú. Do tejto kategórie spadajú ako osobnostné predpoklady tak samotné kompetencie, resp. prejavy správania. Konkrétne môžeme spomenúť napríklad mieru seba-reflexie, asertívnej komunikácie, empatie či podávania spätnej väzby. Špecificky by sme vyzdvihli zručnosti v oblasti vedenia a podpory skupinovej diskusie (facilitačné zručnosti) a rozvoj improvizácie.

2. Druhú rovinu (či skôr meta-rovinu) predstavujú znalosti o procese skupinovej/tímovej práce a o tom, ako ho mapovať a pozitívne ovplyvňovať. Tu máme na mysli znalosť súčasných modelov tímovej práce, spôsobov jej hodnotenia a aktivít, techník, cvičení či hier, ktoré tímovú prácu rozvíjajú. Inými slovami, ide o znalosti z oblasti sociálnej psychológie, leadershipu, sociológie, organizačného správania a ďalších príbuzných disciplín, ktoré umožňujú pochopiť, ako vôbec interakcia medzi ľuďmi – bez ohľadu na ich individuálne rozdiely – funguje a ako sa do nej dá zasahovať.

Pokiaľ ide o diagnostiku a rozvoj prvej oblasti, z našej skúsenosti sa využíva niekoľko osvedčených metód a v rámci nich nespočetne veľa nástrojov. Hodnotenie typicky prebieha prostredníctvom:

- dotazníkov (najčastejšie sa používajú osobnostné dotazníky vychádzajúce z Big 5, resp. špecializované dotazníky zamerané na tímové roly)
- interview
- pozorovania (napr. Assessment Centrá alebo pozorovanie v práci)
- získavania spätnej väzby od okolia (referencie, resp. takzvaná 360-stupňová spätná väzba)

Rozvoj tímových zručností v rámci tejto oblasti najčastejšie prebieha prostredníctvom školení, konzultácií, koučovania, simulácií či samotnej praxe.

Diagnostické nástroje spadajúce do druhej oblasti sú z nášho pohľadu:

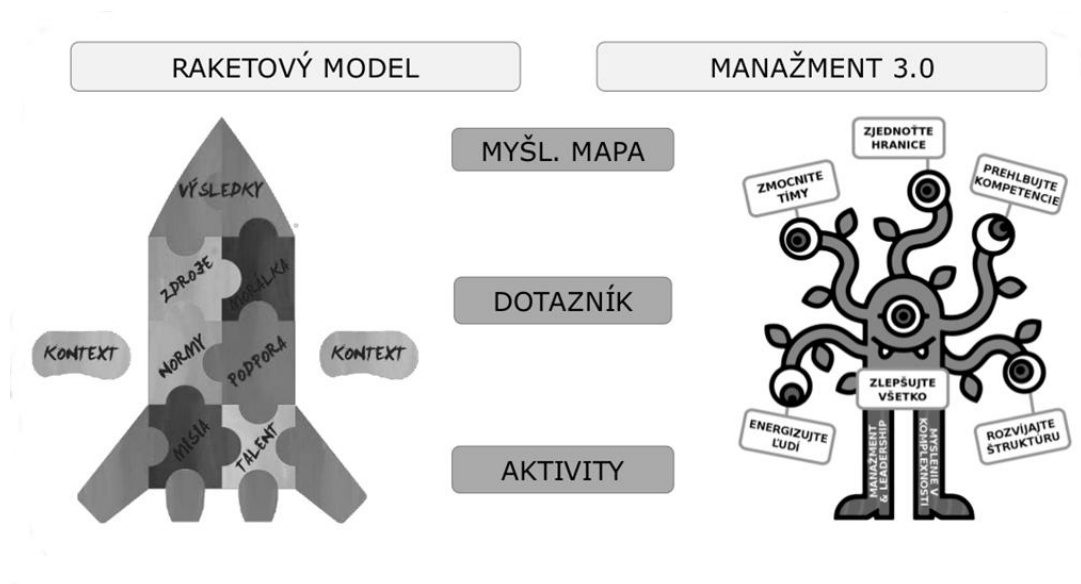
- dotazníky tímovej práce, t. j. dotazníky, ktoré vyplňajú všetci členovia tímu a ktoré mapujú proces tímovej práce
- tímové interview, t. j. interview s členmi tímu o procese spolupráce a interakciách v tíme
- pozorovanie tímovej práce, t. j. interakcie/procesu (nie samotných ľudí)
- klasická sociometria (sociogramy)
- moderné prístupy mapujúce interakcie v skupine (napr. analýza sociálnej siete, sociomapovanie, monitorovanie cez digitálne odznaky a i.)

Rozvoj v tejto oblasti najčastejšie prebieha prostredníctvom formálneho (VŠ) alebo neformálneho štúdia, vedeckej činnosti či špecializovaných školení, čiastočne aj samotnej praxe.

Pokiaľ ide o firemné vzdelávanie, zo skúsenosti autora je dnes prvá rovina častokrát jeho súčasťou, zatiaľ čo druhá z veľkej časti chýba, pričom je minimálne rovnako podstatná, obzvlášť pre manažérov. To bol jeden z dôvodov, prečo sa autor v roku 2014 a 2017 rozhodol do SR a

ČR priniesť dva zahraničné modely (viď Obrázok 2 nižšie), vychádzajúce z pracovnej psychológie a ďalších organizačných vied, vhodné na pochopenie, diagnostiku a rozvoj tímovej práce – americký Raketový model (Curphy, Hogan, 2012) a holandský Management 3.0 (Appelo, 2011). Nižšie každý model krátko približujeme.

**Obr. 2: Modely na pochopenie, diagnostiku a rozvoj tímovej práce Raketový model a Manažment 3.0**



Raketový model pochádza od renomovaných amerických psychológov Gordona Curphyho a Roberta Hogana a opiera sa najmä o poznatky z pracovnej a sociálnej psychológie. Vznikal postupne (od konca 90. rokov 20. storočia) ako výsledok bádania a poradenskej činnosti autorov, oficiálne bol zverejnený v roku 2012 v knihe *The Rocket Model: Practical Advice for Building High Performing Teams* (Curphy, Hogan, 2012) a ďalej rozpracovaný v knihe *The Ignition: A Guide to Building High-Performing Teams* (Curphy, Hogan, Nilsen, 2019). Model prináša spôsob, ako rozmýšľať nad tímovou prácou (myšlienkovú mapu), a zároveň sadu konkrétnych nástrojov na jej diagnostiku a zlepšenie (dotazník tímovej práce a aktivity). Raketový model pokrýva osem kľúčových zložiek, ktoré sú dôležité pre fungovanie tímu a na ktoré je nutné sa v rámci tímového rozvoja zamerať:

1. Kontext – hybné sily z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré tím ovplyvňujú. Napr. dodávatelia, zákazníci, konkurencia, nadriadení, procesy, kultúra, pracovný trh, ekonomická situácia, investori atď.
2. Misia – vyšší zmysel a konkrétne ciele, kvôli ktorým tím existuje.
3. Talent – správny počet ľudí so správnymi schopnosťami v správnej štruktúre.
4. Normy – nepísané pravidlá, ktoré členovia tímu v práci dodržiavajú. Napr. sedenie na porade, komunikácia so zákazníkom, rozhodovanie, práca na projektoch atď.
5. Podpora – miera oddanosti a angažovanosti členov tímu voči cieľom, normám, rolám, výsledkom.
6. Zdroje – počet a typ zdrojov, ktoré tím potrebuje k svojmu fungovaniu. Napr. dáta, financie, nábytok, softvér, ale aj rozhodovacie právomoci.

7. Morálka – silné emocionálne väzby medzi členmi, blízke vzťahy, vysoká miera dôvery, konštruktívna komunikácia, resp. riešenie konfliktov.
8. Výsledky – jednoducho ako sa tímu darí a nakoľko obstojí v konkurencii iných tímov.

O Raketovom modeli sa možno dozvedieť viac aj na pravidelne aktualizovanom webe: [www.therocketmodel.com](http://www.therocketmodel.com) (Curphy Leadership Solutions, 2020).

Poslaním prístupu Management 3.0 je hľadať praktické spôsoby, ako dosahovať ciele prostredníctvom tímovej práce a ako zvyšovať šťastie ľudí v práci. Management 3.0 vychádza z princípov medzinárodného softvérového hnutia Agile a poznatkov systémových vied, pričom manažment vníma ako skupinovú zodpovednosť. Jeho autorom je uznávaný holandský autor v oblasti leadershipu a organizačného rozvoja Jurgen Appelo (2011, 2016), ktorý svoj šesťzložkový model (viď Obrázok 2 vyššie) prvýkrát publikoval v roku 2011 v rovnomennej knihe *Management 3.0*. V roku 2016 vydáva druhú knihu *Managing for Happiness* zameranú čisto prakticky – t. j. prinášajúcu konkrétne aktivity, nástroje a hry určené na motiváciu a rozvoj tímov. Aj Management 3.0 predstavuje myšlienkovú mapu a zároveň súbor overených, okamžite použiteľných aktivít. Viac informácií možno nájsť aj na pravidelne aktualizovanom webe: [www.management30.com](http://www.management30.com) (Management 3.0 BV, 2020).

Článok by sme radi ukončili prakticky – ako sa dajú predstavené modely (RAW, Raketový model, Management 3.0) využiť v praxi kariérového poradenstva? Či už z pohľadu záujemcu o poradenstvo, pracovníka firmy alebo kariérového poradcu.

Model zamestnateľnosti RAW z nášho pohľadu poskytuje návod, na aké oblasti sa zamerať, ak chceme ako človek zvýšiť svoju šancu zamestnať sa, resp. ostať zamestnaný v akomkoľvek povolání. Okrem budovania vzťahov odporúča zlepšovať odbornosť a vlastnú pracovnú morálku. Firmám zase model ponúka možnosť zlepšiť výberový proces, keďže označuje tri (meta-)kompetencie, ktoré je kľúčové u pracovníkov hľadať. Na model možno namapovať rôzne diagnostické metódy – či už interview, dotazníky, referencie a i. Autori modelu vytvorili aj vlastný dotazník zamestnateľnosti, ktorý je pre firmy globálne dostupný. Napokon, v role kariérového poradcu je takisto model RAW dôležité poznať a zapájať do poradenského procesu. Ak totiž kariérový poradca nadizajnuje aktivity, ktoré budú rozvíjať jednu alebo viacero z oblastí, výrazne zvýši šance na úspech svojho klienta v zamestnaní. Už len samotná informácia o modeli môže klientovi pomôcť zamyslieť sa, na čom by mal/chcel počas poradenstva pracovať.

Raketový model a M3.0 poskytuje pre pracovníkov firiem, t. j. členov rôznych tímov, návod, ako tímovú prácu zhodnotiť a systematicky zlepšovať. Výhodou však je, že nemusia nutne poznať a uplatniť tieto modely v celku, ale jednoducho siahnuť po konkrétnej technike alebo hre samostatne. Firmy zase naopak môžu ľuďom v rámci vzdelávania ponúknuť práve ucelený kurz k obojm prístupom. Obzvlášť manažment je cieľovou skupinou, ktorá z poznania kompletnej metodiky dokáže výrazne profitovať. Pokiaľ ide o kariérových poradcov, poznanie Raketového modelu a M3.0 im pomôže u tých klientov, ktorí sa kariérovu orientujú na skupinovú prácu (napr. manažéri, učitelia, lektori). Dokážu ich nasmerovať, prípadne priamo u nich rozvíjať facilitačné zručnosti.

## Literatúra

Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. USA: Pearson Education.

Appelo, J. (2016). Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. USA: John Wiley & Sons.

Curphy, G., Hogan, R. (2012). The Rocket Model: Practical Advice for Building High Performing Teams. USA: Hogan Press.

Curphy, G., Hogan, R., Nilsen, D. (2019). The Ignition: A Guide to Building High-Performing Teams. USA: Hogan Press.

Curphy Leadership Solutions. (2020). The Rocket Model Official Website. Dostupné z: <http://www.therocketmodel.com/>

Deloitte. (2016). Global Human Capital Trends 2016. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2016.html>

Deloitte. (2017). Global Human Capital Trends 2017. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017.html>

Deloitte. (2018). Global Human Capital Trends 2018. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018.html>

Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. USA: AMACOM.

Edmondson, A. (2012). Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. USA: Jossey-Bass.

Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 6, 3-16.

Management 3.0 BV. (2020). Management 3.0 Official Website. Dostupné z: <https://management30.com/>

OECD (2017, 21. november). First OECD PISA report on collaborative problem-solving launches Tuesday 21 November 2017 [vid. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/newsroom/first-oecd-pisa-report-on-collaborative-problem-solving-launches-tuesday-21-november-2017.htm>

Rozovsky, J. (2015, 17. november). The five keys to a successful Google team. [vid. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>



**Rastislav Duriš** je pracovný psychológ a facilitátor. Špecializuje sa na leadership, diagnostiku a rozvoj tímov, organizačný change management a využitie hier vo vzdelávaní dospelých. Pôsobí v spoločnosti spoluHRame, ktorá je oficiálnym partnerom Raketového modelu tímovej práce a Management 3.0 v SR.

Kontaktné údaje:

[rastislav.duris@spoluhrame.sk](mailto:rastislav.duris@spoluhrame.sk), +421 908 733 509

Citujte ako:

Đuriš, R. (2020). Tímová spolupráca: moderné prístupy pre firmy a kariérových poradcov. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 80-86. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231



# PANDÉMIA COVID-19 A KARIÉROVÉ PORADENSTVO NA DIAĽKU

Stanislava Kováčová, Euroguidance Slovensko

## Abstrakt

Aké dopady bude mať pandémia COVID-19 na prácu kariérových poradcov z dlhodobého hľadiska? Kríza podľa prognóz zafunguje ako urýchľovač zmien, ktorý znormalizuje kariérové poradenstvo na diaľku. Dištančná forma práce sa stávala bežnejšou už pred pandémiou. Článok pomenúva jednotlivé voľby, ktoré musí poradca pred začatím poskytovania poradenstva na diaľku zvážiť. Detailnejšie sa venuje plusom, mínusom a špecifikám online video poradenstva. Cieľom článku je čitateľom priblížiť „nový normál“ v súvislosti s prácou kariérových poradcov.

**Kľúčové slová:** dištančné kariérové poradenstvo, COVID-19, online poradenstvo

## Abstract

What impact will the COVID-19 pandemic have on the work of career counsellors in the long run? The crisis will function as an accelerator of already existing changes - meaning it will normalise distance career guidance. Remote working was already becoming more and more common before the pandemic. The article identifies the options to consider before embarking on providing distance career guidance services. Moreover, the article deals with the specifics and the pros and cons of online video counselling. The aim is to introduce readers to the "new normal" in connection with the work of career counsellors.

**Key words:** distance career guidance, COVID-19, online counselling

Neplánovaná situácia spojená s pandémiou COVID-19 postavila kariérových poradcov pred veľkú výzvu - zaistiť kontinuitu svojej práce bez možnosti osobného kontaktu s klientmi. Poradcovia sa museli zo dňa na deň prispôbiť novým okolnostiam. Pre mnohých z nich sa reakciou na túto situáciu stalo presunutie poradenských konzultácií do online priestoru. Zdá sa, že práca na diaľku nebude pre kariérových poradcov riešením dočasným.

## Dopady pandémie na prácu kariérových poradcov

Odborníci predpokladajú, že aktuálna kríza bude mať pre spoločnosť transformačný charakter - premení ju zásadným spôsobom (Šucha, 2020). Podľa Národnej banky Slovenska (2020) by o prácu v čase ekonomického poklesu mohlo prísť od 75 do 130-tisíc ľudí. Tisíce nezamestnaných sa tak začnú obracať na kariérových odborníkov vo všetkých sektoroch. Kariérové poradenstvo

sa stane kľúčovým v ekonomicky napätých časoch, kedy budú ľudia viac než predtým potrebovať pomoc a podporu. Svet kariérového poradenstva sa s najväčšou pravdepodobnosťou nevráti do „starého normálu“ - pracovných príležitostí nebude dostatok, postupne sa bude meniť charakter trhom žiadanej práce, rovnováha medzi súkromným a pracovným životom získa novú podobu (Hooley, 2020a). Predpokladanou zmenou v súvislosti s organizáciou práce bude nárast počtu ľudí pracujúcich z domu (AMI Communications, 2020). Táto zmena sa dotkne aj kariérových poradcov, pre ktorých sa dištančná forma komunikácie s klientmi stane bežnejšou než bola pred pandémiou. Poradenstvo na diaľku nie je úplne novým konceptom.

### **Cesta spoločnosti k riadeniu kariéry na diaľku**

Dôležité míľniky v oblasti kariérového poradenstva sú pri pohľade do histórie späté s významnými zmenami prebiehajúcimi v spoločnosti. Kariérové poradenstvo realizované prezenčne (tvárou v tvár/osobne) sa začalo rozvíjať na konci 19. storočia v Spojených štátoch amerických v období nastupujúcej industrializácie a následnej migrácie ľudí do miest. Od kariérových poradcov sa očakávala pomoc s odstránením chudoby a zlých životných podmienok spôsobených touto rýchlou transformáciou (Psychology, n.d.). S rastúcou dostupnosťou pevných telefónnych liniek v domácnostiach sa do kariérového poradenstva dostala prvá forma konzultovania na diaľku - poradenstvo cez telefón. Na Slovensku sa tak dialo v deväťdesiatych rokoch minulého storočia. Následný rýchly technologický rozvoj a rozšírenie internetu so sebou priniesli ďalšie zmeny - rozmach online (digitálneho) dištančného poradenstva. Už pred pandémiou sa s nárastom jeho významu rátalo a to z nasledujúcich dôvodov:

- v mnohých prípadoch je online poradenstvo ekonomickejšie ako poradenstvo tvárou v tvár;
- dostupnosť a využívanie nových internetových aplikácií vo všeobecnosti stúpa;
- v spoločnosti sa zvyšuje dopyt po možnostiach vzdelávania na diaľku (Sampson, 2000).

Pandémia COVID-19 potvrdila trend zvyšovania dôležitosti online dištančného poradenstva. Ako už bolo naznačené, ďalší vývoj predpokladá, že sa dištančná forma práce stane pre kariérových poradcov kľúčovou. Nebude už viac považovaná za jednu z možností alebo za špecializáciu. Kariérové služby na diaľku vyhľadávali v období pred pandémiou najmä ľudia so zníženou možnosťou cestovať za odborníkmi, cudzinci nehovoriaci plynule jazykom krajiny, v ktorej žijú, či pracovne vyťažení ľudia. V post COVID-19 ére sa cieľová skupina podľa prognóz významne rozšíri.

### **Podoby kariérového poradenstva na diaľku**

Tristram Hooley (2020b), odborník v oblasti kariérového vzdelávania hovorí o viacerých voľbách, z ktorých je potrebné si pred začatím poskytovania poradenstva na diaľku vybrať. Komunikácia medzi poradcom a klientom môže prebiehať synchrónne, t.j. v rovnakom čase

(telefonovanie, videokonferencia), alebo asynchrónne, t.j. účastníci komunikácie nemusia byť v jej priebehu prítomní súčasne (e-mail, diskusné fórum). Poradenstvo môže byť sprostredkované formou textovou, multimediálnou - zahŕňajúcou videozáznam, alebo zvukovou. Čo sa počtu ľudí účastniacich sa poradenského stretnutia týka, nemusí ísť len o komunikáciu jedného poradcu s jedným klientom. Bežné sú varianty komunikácie jedného s viacerými, viacerých s jedným či dokonca viacerých s viacerými. Rozhovor môže byť otvorený komukoľvek, kto sa chce pridať, alebo taktiež uzavretý s vopred určenými účastníkmi. Voľba podoby dištančného poradenstva závisí od kontextu - t. j. povahy riešeného problému, technických možností, zručností a preferencií účastníkov komunikácie.

### **Synchrónne online video poradenstvo**

Poradcovia najčastejšie siahajú po synchrónnom online video poradenstve. V súčasnosti sú pre tento účel využívané platformy ako napríklad Microsoft Teams, Zoom, Skype, Cisco Webex Teams, Google Hangouts, WhatsApp, Facebook Messenger, Whereby, Viber a iné. Pre docielenie profesionality je pred začatím synchrónneho online hovoru potrebné myslieť na niekoľko vecí:

- Dôležité je mať nevyhnutné technické vybavenie a oboznámiť sa s programom, ktorý bude používaný. Poradca by mal vedieť klienta usmerniť a zaistiť, aby bola plynulosť stretnutia ovplyvňovaná technickými problémami čo najmenej.
- Potrebné je vybrať vhodný priestor, v ktorom sa bude poradenský rozhovor odohrávať. Poradca by si mal zariadiť, aby nebol v priebehu rozhovoru rušený; mal by sa uistiť, či je osvetlenie v miestnosti vyhovujúce a pozadie reprezentatívne. Vhodné je klientom zdôrazniť, aby si aj oni zaistili nerušené prostredie.
- Ani v prípade konzultácií poskytovaných z domu by poradca nemal zabudnúť na profesionálne oblečenie.
- Užitočné je mať poruke hárok papiera a pero, keďže robenie si poznámok do počítača môže klientov rušiť. Poradcovia si ďalej pochvalujú využitie dvoch monitorov - jedného na zdieľanie obrazovky a druhého z dôvodu potreby mať klientov vždy „na očiach“.
- Online poradenstvo, rovnako ako aj poradenstvo tvárou v tvár, si na začiatku vyžaduje dohodnutie podmienok spolupráce. Žiadané je ujasniť si napríklad, ako často sa budú obidve strany „stretávať“ a ako dlho budú poradenské stretnutia trvať.

### **Ďalšie špecifiká poradenskej práce v online priestore**

Nie všetky nástroje osvedčené z poradenstva tvárou v tvár musia fungovať v prostredí online. Novému pracovnému priestoru je potrebné sa prispôbiť. Kariérové poradkyne s dlhodobými skúsenosťami s prácou v online svete radia venovať viac pozornosti úvodnému nalaďovaniu sa na seba s klientom, viac času dohadovaniu si kontraktu a všeobecne všetkým úkonom. Komunikácia „cez počítač“ je zdĺhavejšia a náročnejšia na sústredenie. Konzultácie by preto mali trvať o niečo kratšie, poradcovia by si mali nechať kameru vždy zapnutú a nezabúdať na

priebežnú vizualizáciu výstupov. Pocit „ľudskej vzájomnosti“, ktorý mnohým v online priestore chýba, je možné aspoň čiastočne navodiť oslovením sa menom, alebo napríklad osobným stretnutím sa s klientom pred začatím online spolupráce (Záhradníková & Valicová, 2020).

Okrem štandardného kariérového poradenstva sa bude v čase ekonomickej recesie od poradcov vyžadovať niečo navyše. Hooley (2020a) zdôrazňuje, že k úspešnému prevedeniu klientov náročným obdobím je nevyhnutné:

- pomôcť ľuďom s porozumením situácie, do ktorej sa dostali a vysvetliť im, ako sa realita, na ktorú sú zvyknutí, zmení;
- pomôcť zasiahnutej skupine získať prístup k prijateľnej práci;
- zastávať sa záujmov klientov aj mimo individuálnu poradenskú prax.

### **Výhody a nevýhody synchrónneho online video poradenstva**

Online poradenstvo so sebou prináša výzvy rôzneho charakteru. Komunikácia online nie je rovnocenná komunikácii tvárou v tvár. Napriek tomu, že sa komunikujúci navzájom vidia, poradca sa nemôže spoľahnúť na očný kontakt s klientom, nemá bezprostrednú možnosť sledovať jeho reakcie. Poradca rovnako nemá kontrolu nad rušivými vplyvmi prichádzajúcimi z prostredia klienta. Aj tá najlepšia príprava na hovor sa môže skončiť vypadnutím spojenia či technickými komplikáciami.

Online poradenstvo ponúka na druhej strane mnoho výhod. Poradenské služby môžu byť poskytované kedykoľvek a kdekoľvek. Časť populácie, ktorá sa predtým k týmto službám nedostala, k nim vďaka technickým vymoženostiam získala prístup. Technológie sprostredkujúce online komunikáciu poskytujú množstvo užitočných funkcií, ktoré nie sú pri práci tvári v tvár prítomné - poradca sa môže s klientom v priebehu stretnutia deliť o odkazy na zdroje, klikom prizvať do diskusie iných ľudí či zdieľať svoju obrazovku. V skratke, komunikácia online sprístupňuje namodernejšie služby širokej verejnosti.

### **Záver**

Kariérové poradenstvo na diaľku sa postupne stávalo bežnejším už pred vypuknutím pandémie COVID-19. Kríza funguje ako veľký urýchľovač zmien a pandémia akoby len podporila existujúci trend. V rýchlo sa rozvíjajúcom svete musia kariéroví poradcovia neustále prehodnocovať techniky práce a spôsoby komunikácie, ak chcú poskytovať zmysluplné a efektívne služby rôznym skupinám populácie. Koronakríza znormalizovala poradenstvo na diaľku.

Najvhodnejšou stratégiou prístupu k tejto zmene je identifikovať fungujúce metódy prezenčnej formy práce, adaptovať ich na dištančné poradenstvo, pričom naplno využívať jeho vlastné výhody. Spôsob komunikácie s klientom (tvárou v tvár vs. na diaľku) je v konečnom dôsledku druhoradý, ak je splnený základný predpoklad a to, že sa klientovi dostáva kvalitných služieb.

## ZDROJE

AMI Communications Slovakia (28. mája 2020). *Traja zo štyroch zamestnancov sa boja o svoju budúcnosť*. Získané 23. júna 2020 z <https://amic.sk/ami-news/traja-zo-styroch-zamestnancov-sa-boja-o-svoju-buducnost/>

Grant, A. (1. júna 2020). Adam Grant on how jobs, bosses and firms may improve after the crisis. *The Economist*, Získané 16. júna 2020, z [https://www.economist.com/by-invitation/2020/06/01/adam-grant-on-how-jobs-bosses-and-firms-may-improve-after-the-crisis?fbclid=IwAR2NzhzQ5\\_nf01POA23i0tal4PAvXChiMTNCt5qDYsRqBblt2LliKa5O07I](https://www.economist.com/by-invitation/2020/06/01/adam-grant-on-how-jobs-bosses-and-firms-may-improve-after-the-crisis?fbclid=IwAR2NzhzQ5_nf01POA23i0tal4PAvXChiMTNCt5qDYsRqBblt2LliKa5O07I)

Hooley, T. (24. apríla 2020a) Career guidance and Covid 19. Získané z [https://www.youtube.com/watch?v=zpN\\_YKrP4Bs](https://www.youtube.com/watch?v=zpN_YKrP4Bs)

Hooley, T. (30. apríla 2020b) Synchronous online guidance. Získané z <https://www.youtube.com/watch?v=yzGACnrI0NE>

Psychology (n. d.). *History of Career Counseling*. Získané 18. júna 2020 z <http://psychology.iresearchnet.com/counseling-psychology/career-counseling/history-of-career-counseling/>

Sampson, J. P., Jr. (2000). Using the Internet to enhance testing in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 78(3), 348–356. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01917.x>

Šucha, V. (8. júna 2020). Aký bude svet po korone. *Sme*. Získané 17. júna 2020 z <https://komentare.sme.sk/c/22421041/aky-bude-svet-po-korone.html>

Tlačová správa Národnej banky Slovenska (24. marca 2020). *Pandémia posiela slovenskú ekonomiku do recesie, nasledovanej dynamickým oživením*. Získané 20. júna 2020 z [https://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/\\_pandemia-posiela-slovensku-ekonomiku-do-recesie-nasledovanej-dynamickym-ozivenim](https://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/_pandemia-posiela-slovensku-ekonomiku-do-recesie-nasledovanej-dynamickym-ozivenim)

Zahradníková, Z., Valicová, M. (13.mája 2020). *Ako poskytovať kariérové poradenstvo na diaľku - tipy a skúsenosti* [Webinár]. Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry, Euroguidance Slovakia. <https://www.youtube.com/watch?v=oVgvXpSc128>



**Stanislava Kováčová** vyštudovala psychológiu na Masarykovej univerzite v Brne. Časť svojho štúdia strávila na univerzitách v Holandsku, Fínsku, USA a v Iráne. Počas svojho následného pôsobenia na Psychologickom ústave Akadémie vied ČR sa venovala témam sociálne normy a zlepšovanie postojov medzi skupinami ľudí. Zaujíma sa o detskú psychológiu, má skúsenosť s prácou školskej psychologičky na základnej škole. Od roku 2019 pôsobí v slovenskom centre Euroguidance na pozícii konzultantky v oblasti kariérového poradenstva. Je frekventantkou dlhodobého psychoterapeutického výcviku zameraného na postmoderné prístupy v psychoterapii.

Citujte ako:

Kováčová, S. (2020). Pandémia Covid-19 a kariérové poradenstvo na diaľku. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 87-92. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231

# HLAVNÉ TRENDY A VÝZVY V POLITIKÁCH A POSKYTOVANÍ CELOŽIVOTNÉHO PORADENSTVA V EURÓPE

Ladislav Ostroha, Euroguidance

## Abstrakt

Začiatkom roka 2020 vydala Európska komisia štúdiu „Politiky a prax v celoživotnom poradenstve v EÚ: Trendy, výzvy a príležitosti“, ktorá bola výsledkom rok trvajúceho výskumného projektu vedeného Inštitútom pre výskum zamestnanosti na Univerzite vo Warwicku a Fínskym inštitútom pre výskum vo vzdelávaní na Univerzite v Jyväskylä. Autori v štúdiu identifikovali kľúčové elementy systémov celoživotného poradenstva v Európe, načrtli hlavné trendy v politikách a poskytovaní celoživotného poradenstva, zozbierali príklady dobrej praxe z jednotlivých európskych krajín a na záver ponúkli odporúčania pre systematické rozvíjanie služieb celoživotného poradenstva. Tento článok prináša syntézu hlavných zistení zo štúdie.

**Kľúčové slová:** celoživotné poradenstvo, koordinácia, kooperácia, IKT

## Abstract

In the beginning of 2020, the European Commission published a study „Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities“ which concluded a year-long research project conducted by the Institute for Employment Research at the University of Warwick and the Finnish Institute for Educational Research at the University of Jyväskylä. In the study, authors identified key features of lifelong guidance systems in Europe, pinpointed main trends in lifelong guidance provision and policy, collected good practices from different European countries, and provided conclusions and recommendations for systematic development of lifelong guidance services. This articles offers a synthesis of main study findings.

**Key words:** lifelong guidance, coordination, cooperation, ICT

## Úvod

V decembri 2018 poverilo Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre zamestnanosť sociálne záležitosti a začlenenie (DG EMPL) dva popredné európske výskumné inštitúty - Inštitút pre výskum zamestnanosti na Univerzite vo Warwicku a Fínsky inštitút pre výskum vo vzdelávaní na Univerzite v Jyväskylä – s vypracovaním štúdie, ktorá na základe hĺbkovej analýzy poradenských systémov v Európe identifikuje kľúčové elementy a trendy vo vývoji sektoru celoživotného poradenstva v EÚ a navrhne odporúčania pre tvorcov politik na národnej i európskej úrovni pre systematické a efektívne rozvíjanie systémov celoživotného poradenstva. Cieľom štúdie malo byť predovšetkým zodpovedanie dvoch kľúčových otázok:

- Ako by sa malo kariérové poradenstvo ďalej rozvíjať, aby podporovalo celoživotné vzdelávanie a uľahčovalo tranzície medzi vzdelávaním a svetom práce?
- Pre ktoré oblasti v poskytovaní kariérového poradenstva by bola prínosom lepšia spolupráca alebo koordinácia na úrovni EÚ?

Zadanie tejto výskumnej štúdie bolo reakciou na dynamický rozvoj sektoru celoživotného poradenstva v jednotlivých európskych krajinách, ktorý vychádza zo širšej socio-ekonomickej transformácie (t. j. digitálna revolúcia a s ňou spojená automatizácia a robotizácia, nové formy zamestnania, enviromentálne hrozby atď.). V reakcii na tieto spoločenské výzvy prijala Európska komisia naprieč rokmi sadu politík, ktorých cieľom bolo zvýšenie konkurencieschopnosti jednotného európskeho trhu a zároveň posilnenie sociálnych práv občanov. Medzi takéto politiky sa zaradili *Nová agenda pre zručnosti*<sup>1</sup>, iniciatíva *Záruka pre mladých*<sup>2</sup> či zriadenie *Európskeho piliéra sociálnych práv*<sup>3</sup> v roku 2017. Aj napriek jeho nespornému významu pre rozvoj zručností a zamestnateľnosti, proklamovaného v Uznesení Rady „Lepšie začlenenie poradenstva do stratégií celoživotného vzdelávania“ z roku 2008, celoživotné poradenstvo nebolo do tejto „novej“ generácie politík zahrnuté explicitne. Štúdia teda dostala za úlohu preskúmať súčasné trendy v celoživotnom poradenstve a načrtnúť úlohu Európskej komisie pri podporovaní systémov celoživotného poradenstva po roku 2020.

Pred samotnou prípravou štúdie identifikoval výskumný tím 11 kľúčových elementov systémov celoživotného poradenstva, okolo ktorých následne štúdiu štrukturoval:

1. Legislatíva v oblasti celoživotného poradenstva
2. Strategické vedenie
3. Rozsah poskytovania celoživotného poradenstva v rôznych kontextoch
4. Politiky a stratégie v oblasti celoživotného poradenstva a celoživotného vzdelávania
5. Koordinácia a spolupráca
6. Poskytovanie poradenstva
7. Informácie o trhu práce (LMI)
8. Stratégia začlenenia IKT do poskytovania poradenstva
9. Operacionalizácia IKT (ako a za akým účelom sú IKT používané v poradenskom systéme)
10. Profesionalizácia
11. Meranie dopadov celoživotného poradenstva (Barnes, Bimrose, Brown, Kettunen, & Vuorinen, 2020)

## Spolupráca a strategické vedenie v systéme CŽP

Celoživotné poradenstvo je tradične chápané ako medzisektorová politika, a jeho implementácia na národnej úrovni teda spravidla zahŕňa veľké množstvo aktérov a organizácií – štátnych i súkromných. Na to, aby mohol systém celoživotného poradenstva fungovať

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=1079>

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights\\_sk](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_sk)



efektívne, je nutné, aby v ňom jednotliví poradenský aktéri poznali svoju úlohu a zdieľali jednotnú víziu pri jeho implementácii. Takouto úpravou najčastejšie býva národný rámec alebo stratégia celoživotného poradenstva, prípadne je celoživotné poradenstvo explicitne zahrnuté do širších nadsektorových stratégií (napr. stratégia rozvoja zručností). V prípade, že takýto národný rámec absentuje, poskytovanie poradenstva závisí väčšmi na lokálnych či sektorových záujmoch.

Jednotná vízia pri implementácii systému celoživotného poradenstva je v mnohých európskych krajinách navyše podporená existenciou nadrezortných koordinačných jednotiek (napr. poradenské fóra) či špecializovaných vládnych agentúr, ktoré zodpovedajú za vyhodnocovanie a dohľad nad implementáciou strategických dokumentov v oblasti celoživotného poradenstva. Neexistencia takýchto koordinačných jednotiek spravidla vedie k fragmentácii systému celoživotného poradenstva, hierarchickému usporiadaniu medzi jednotlivými rezortmi pri implementácii systému a nedostatočnej spolupráci a komunikácii medzi poradenskými aktérmi a tvorcami politik.

Príkladom takejto nadrezortnej jednotky je napríklad organizácia Skills Development Scotland (SDS)<sup>4</sup>, ktorá je hlavnou vládnu agentúrou pre oblasť rozvoja zručností v Škótsku. Organizácia SDS je zodpovedná za prepájanie jednotlivých štátnych i neštátnych agentúr za účelom implementácie národnej stratégie rozvoja zručností. Obdobnou organizáciou je aj Kompetanse Norge<sup>5</sup>, ktorá koordinuje poskytovanie a politiky v oblasti celoživotného poradenstva v Nórsku. V rámci organizácie pôsobí Národná jednotka pre celoživotné poradenstvo, ktorej hlavnou úlohou je podporovanie spolupráce poskytovateľov celoživotného poradenstva naprieč sektormi, evaluácia služieb celoživotného poradenstva a zabezpečovanie ich kvality a rozvoj kompetencií kariérových poradcov.

Vo Fínsku je koordinácia systému celoživotného poradenstva rozdelená vertikálne do 2 úrovní. Za koordináciu poskytovania celoživotného poradenstva na regionálnej úrovni zodpovedá 15 regionálnych pracovných skupín, ktoré sú zriaďované centrami pre hospodársky rozvoj, transport a životné prostredie (ELY-keskus<sup>6</sup>). Vedúci regionálnych pracovných skupín sa pravidelne stretávajú a následne reportujú svoje aktivity Národnej pracovnej skupine pre celoživotné poradenstvo, ktorá dohliada nad implementáciou stratégie celoživotného poradenstva na národnej úrovni.

Príklady z mnohých európskych krajín demonštrujú, že existencia národných rámcov, stratégií a nadrezortných koordinačných jednotiek dokáže zabrániť fragmentácii systému celoživotného poradenstva. Ich existencia ale musí byť sprevádzaná autentickou politickou vôľou na ich implementáciu a spoluprácou poradenských aktérov pri naplňaní spoločnej vízie. V prípade, že strategické vedenie v systéme celoživotného poradenstva absentuje, verejné poradenské služby

---

<sup>4</sup> <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/>

<sup>5</sup> <https://www.kompetansenorge.no/English/About-Skills-Norway/>

<sup>6</sup> <https://www.ely-keskus.fi/en/web/ely-en/>

sú zväčša udržiavané na základe projektového financovania a ich podoba odráža partikulárne záujmy sektoru alebo organizácie, ktorá ich poskytuje.

### **Garancia prístupu k službám celoživotného poradenstva**

Jedným zo súčasných trendov pri legislatívnej úprave celoživotného poradenstva v Európe je takisto garancia prístupu k poradenským službám pre všetkých občanov bez ohľadu na to, v akom štádiu svojho života sa nachádzajú. V roku 2009 bola vo Francúzsku prijatá legislatíva, ktorá stanovila právo pre všetkých občanov na prístup k službám kariérového poradenstva (Droit à la formation et orientation professionnelle). Implementácia tejto legislatívy bola podporená vytvorením špecializovaných poradenských služieb v každom regióne (SPRO – Service Public Régional de l’Orientation), zavedením individuálnych vzdelávacích účtov (CPT – compte personnel de formation) a spustením komplexnej služby „Poradenstvo v oblasti profesijného rozvoja“ (CEP – conseil en évolution professionnelle), v rámci ktorej sa od roku 2014 realizujú bezplatné poradenské služby pre uchádzačov o zamestnanie i zamestnaných ľudí po celom Francúzsku.

Inovatívnym prístupom pri garancii prístupu všetkých občanov k službám ČŽP je aj systém kariérových voucherov, ktorý v súčasnosti funguje v Belgicku (Flámsko) a jeho pilotné overovanie práve prebieha v Holandsku. Vo Flámsku funguje systém kariérových voucherov od roku 2014 a za jeho implementáciu sú zodpovedné flámske verejné služby zamestnanosti (VDAB<sup>7</sup>). Systém garantuje všetkým občanom s minimálne 1-ročnou pracovnou skúsenosťou prístup k službám kariérového poradenstva formou poukazov (voucherov). Občania majú nárok na 2 vouchery každých 6 rokov, pričom jeden voucher predstavuje 4 hodiny bezplatného kariérového poradenstva s možnosťou absolvovať následný koučing.

### **Rozsah a ciele poskytovania celoživotného poradenstva**

Celoživotné poradenstvo prechádza v súčasnosti v európskych krajinách zásadnou kontextualizáciou. V toho dôsledku sa začína rozširovať ponuka služieb celoživotného poradenstva pre rôzne cieľové skupiny a dochádza takisto k prehodnocovaniu role kariérových poradcov a redefinícii výstupov a cieľov poradenského procesu. Namiesto prípravy na konkrétne povolanie je úlohou poradcu rozvíjať u klientov kariérovú adaptabilitu a kariérové zručnosti (CMS), aby boli schopní k svojej kariére pristupovať proaktívne, vedeli identifikovať vzdelávacie a profesijné príležitosti a boli pripravení prispôbovať sa neustálym zmenám na trhu práce počas celého svojho života.

Ciele a výstupy poradenského procesu začínajú byť užšie prepájané s ďalšími sektorovými a strategickými prioritami, napr. podpora celoživotného vzdelávania, rozvoj kľúčových zručností a kompetencií, posilňovanie sociálnej inklúzie a inklúzie vo vzdelávaní, zvýšenie mobility pracovníkov alebo reintegrácia na trh práce po obdobiach choroby, zranenia, výkonu trestu či rodičovských povinností. Celková paradigma pri poskytovaní poradenstva sa mení z dôrazu na

---

<sup>7</sup> <https://www.vdab.be/english>

intervenciu v kľúčových momentoch života jednotlivca na jeho celoživotnú perspektívu. (Hooley, 2014)

Rozširovanie portfólia služieb celoživotného poradenstva pre rôzne cieľové skupiny ale nemusí nevyhnutne viesť k vzniku nových, úzkoprofilových poradenských sietí a štruktúr. Naopak, trendom vo vyspelých poradenských systémoch je poskytovanie *integrovanych* služieb celoživotného poradenstva, ktoré sú orientované na klienta a vychádzajú z jeho potrieb, záujmov a aspirácií. Príkladom takejto integrovanej služby sú komunitné centrá LeerWerkLoketten<sup>8</sup> v Holandsku, ktoré poskytujú širokú sadu bezplatných služieb pre občanov. Tieto služby pozostávajú z analýzy životnej situácie klienta, validácie výsledkov neformálneho vzdelávania a informálneho učenia sa a poskytovania poradenských aktivít zameraných na identifikáciu vzdelávacích a pracovných príležitostí. Vo Fínsku bol medzi rokmi 2014-2018 realizovaný projekt, financovaný z Európskeho sociálneho fondu, v rámci ktorého v krajine vzniklo 70 integrovanych ("one-stop-shop") centier Ohjaamo<sup>9</sup> pre mladých ľudí od 15 do 29 rokov. Tieto centrá poskytujú široké portfólio služieb od poskytovania kariérového a sociálneho poradenstva až po organizáciu komunitných a voľnočasových podujatí. Tento model je založený na intenzívnej medzisektorovej spolupráci medzi lokálnymi poradenskými aktérmi.

### Informácie o trhu práce a využívanie IKT v poradenstve

Celospoločenský rozmach používania informačných a komunikačných technológií (IKT) zásadne ovplyvnil aj sektor celoživotného poradenstva, a to predovšetkým v oblasti prístupnosti služieb a zberu dát. Dostupnosť pokročilých digitálnych analytických nástrojov umožňuje štátom zbierať a komplexne analyzovať dáta o trhu práce (ITP) a na základe týchto analýz predpovedať trendy na trhu práce. Správne vyhodnotenie dát a pochopenie trendov na trhu práce sa stáva východiskovým bodom pre prijímanie efektívnych politík a opatrení v sektore vzdelávania a služieb zamestnanosti na národnej, regionálnej i lokálnej úrovni. Prehľadné a verejne dostupné informácie o trhu práce následne pomáhajú kariérovým poradcom porozumieť ponuke a dopytu po pracovnej sile a prognózam na trhu práce a umožňujú klientom pristupovať k svojim kariérovým rozhodnutiam zodpovedne a informovane. (Cedefop, 2018)

Systém zberu dát o trhu práce	
<b>Zavedený a dobre rozvinutý</b>	Rakúsko, Belgicko, Cyprus, Nemecko, Dánsko, Írsko, Holandsko, Rumunsko, Švédsko, Veľká Británia
<b>Vznikajúci alebo rozvíjajúci sa</b>	Bulharsko, Česká republika, Estónsko, Španielsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Maďarsko, Taliansko, Lotyšsko, Litva, Malta, Poľsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko
<b>Limitovaný</b>	Luxembursko

Zdroj: Barnes, Bimrose, Brown, Kettunen, & Vuorinen, 2020 (preklad z originálu)

<sup>8</sup> <https://www.lerenenwerken.nl/>

<sup>9</sup> <https://ohjaamot.fi/haku>

Dáta o trhu práce môžu byť jednak kvalitatívne (napr. informácie o voľných pracovných miestach, popisy pracovných miest, informácie o plánovaní kariérových dráh) alebo kvantitatívne (napr. štatistiky zamestnanosti, výhľady zárobkov podľa odvetvia, dopyt po zručnostiach). Hlavným trendom v oblasti zberu a poskytovania informácií o trhu práce je v súčasnosti vytváranie centrálnych online databáz a registrov, kde sú tieto informácie verejne prístupné v prehľadnej forme.

Vo Veľkej Británii funguje centrálna databáza LMI for All<sup>10</sup>, ktorá na jednom virtuálnom mieste prepája a priebežne aktualizuje všetky dostupné informácie o britskom trhu práce. Tieto informácie zahŕňajú históriu a prognózy vývoja zamestnanosti, makroekonomické ukazovatele (vrátane miery nezamestnanosti), výhľady miezd a zárobkov podľa odvetvia, počty a typy voľných pracovných miest, popisy pracovných miest s informáciou o požadovanom vzdelaní a zručnostiach. Všetky informácie sú priebežne revidované, aby bola zabezpečená ich aktuálnosť a spoľahlivosť. Verejné služby zamestnanosti vo Švédsku vyvinuli platformu JobTech<sup>11</sup>, ktorá okrem prístupu k informáciám o trhu práce ponúka možnosť spárovania užívateľa s existujúcimi pracovnými ponukami vďaka využitiu komplexných algoritmov a umelej inteligencie. Pracovné ponuky sú personalizované podľa vedomostí, zručností a skúseností, ktoré užívateľ do systému zadá.

Okrem zberu dát a informácií o trhu práce sú nástroje IKT kľúčové aj pri zlepšovaní dostupnosti služieb celoživotného poradenstva pre širokú verejnosť. Jedná sa buď o sprístupnenie kariérových informácií na verejne prístupných online portáloch, alebo dokonca poskytovanie online poradenských služieb. Jedným z priekopníkov poskytovania digitálnych poradenských služieb je Dánsko, kde od roku 2011 funguje portál eVejledning<sup>12</sup> (e-Poradenstvo). Portál ponúka užívateľom možnosť využiť služby e-poradenstva formou chatu, emailu, telefonicky či prostredníctvom sociálnych sietí (Facebook, LinkedIn). Služby e-poradenstva sú v Dánsku poskytované vyškoleným poradenským personálom 7 dní v týždni.

Úspešná implementácia digitálnych technológií do systémov celoživotného poradenstva si okrem sofistikovaných technických riešení vyžaduje takisto ich akceptáciu poradenskou komunitou, ktorá ich následne bude využívať v práci s klientmi. Poradenské komunity by teda mali byť zahrnuté do procesu vývoja online nástrojov a databáz, aby bola zaistená ich relevantnosť.

---

<sup>10</sup> <http://www.lmiforall.org.uk/>

<sup>11</sup> <https://jobtechdev.se>

<sup>12</sup> <https://www.ug.dk/evejledning>

## ZDROJE

Barnes, S.-A., Bimrose, J., Brown, A., Kettunen, J., & Vuorinen, R. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities*. European Commission, Directorate-General for Employment Social Affairs and Inclusion. Brussels: Publications Office of the European Union. Dostupné na Internete:

[http://publications.europa.eu/publication/catalogue\\_number/KE-01-20-179-EN-N](http://publications.europa.eu/publication/catalogue_number/KE-01-20-179-EN-N)

Cedefop. (2018). *Resources for guidance. Developing Information Technologies and Labour Market Information in Lifelong Guidance*. Dostupné na Internete: LMI Toolkit:

<https://www.cedefop.europa.eu/sk/toolkits/resources-guidance/toolkit>

Hooley, T. (2014). *The evidence base on lifelong guidance. A guide to key findings for effective policy and practice (ELGPN Tools No. 3)*. Saarijärvi, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network. Dostupné na Internete:

<http://www.elgpn.eu/publications/elgpn-tools-no.-3-the-evidence-base-on-lifelong-guidance>



### Ladislav Ostroha

Vyštudoval Fakultu politických vied a medzinárodných vzťahov UMB v Banskej Bystrici. Počas štúdia sa zameriaval na problematiku sociálnych, ekonomických, politických a kultúrnych nerovností ako faktoru spoločenskej radikalizácie a absolvoval zahraničné študijné pobyty v Belgicku a Francúzsku. Od roku 2017 pôsobí v slovenskom centre Euroguidance na pozícii konzultanta, kde sa zaoberá predovšetkým európskymi a národnými politikami v oblasti kariérového poradenstva a rozvoja zručností. Od roku 2019 je členom Združenia pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry.

Citujte ako:

Ostroha, L. (2020). Hlavné trendy a výzvy v politikách a poskytovaní celoživotného poradenstva v Európe. In: *Kariérové poradenstvo v teórii a praxi* [online], 2020 (17), str. 93-99. Dostupné na internete: <https://www.euroguidance.sk/>. ISSN 1338-8231