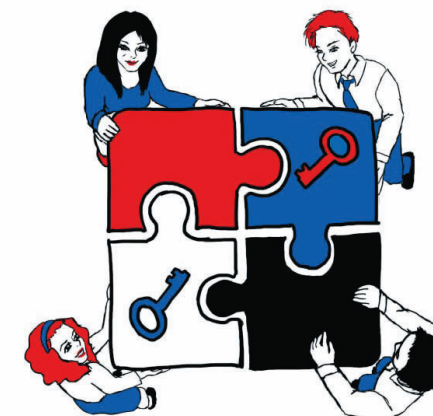


Bilanční diagnostika

v České republice

2013

**Mezinárodní spoluprací
k inovacím a kvalitě**



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Bilanční diagnostika 2013

ISBN: 978-80-86728-58-2

BILANČNÍ DIAGNOSTIKA V ČESKÉ REPUBLICE 2013

Mezinárodní spoluprací k inovacím a kvalitě

Publikace vznikla v rámci projektu „Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe Úřadu práce“ č. CZ.1.04/5.1.01/77.00070 financovaného z ESF a státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Autorský kolektiv

Pavλίna Maříková
Zuzana Freibergová
Ivana Slavíková
Jiří Král
Josef Opočenský
Helena Pacnerová
Jarmila Divišová

Autory II. části jsou zahraniční partneři projektu a další členové FECBOP.

Dále spolupracovali a recenzovali

Rudolf Roub
Jiří Jedelský
Michal Karlický

Editorky

Ivana Slavíková
Zuzana Freibergová

Copyright © Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu,
o. p. s.

Všechna práva vyhrazena.

Praha, 2013

ISBN 978-80-86728-58-2

Citační záznam:

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

Obsah

Úvodem	7
Část I: Bilanční diagnostika a projekt mezinárodní spolupráce	9
1 Co je bilanční diagnostika?.....	11
2 Teoretická východiska bilanční diagnostiky.....	13
3 Bilanční diagnostika v České republice – vývoj a současnost	14
3.1 Zavedení bilanční diagnostiky do služeb zaměstnanosti	14
3.2 Vývoj systému poskytování bilanční diagnostiky v letech 2000-2011	17
3.3 Od záměru k projektu.....	20
3.4 Projekt Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe úřadů práce	21
3.5 Závěr.....	24
4 K přínosům mezinárodní spolupráce v projektu Bilanční diagnostika	25
4.1 Setkání první.....	25
4.2 Setkání druhé	26
4.3 Setkání třetí.....	28
4.4 Setkání čtvrté	30
4.5 Setkání páté.....	31
4.6 Setkání šesté	32
4.7 Závěr.....	33
5 Možnosti využití bilanční diagnostiky v personální práci	34
Část II: Bilance kompetencí v zemích EU a její poskytovatelé.....	35
6 Bilance kompetencí v zahraničí: představení partnerů projektu a spolupracujících institucí FECBOP	37
6.1 Belgie: Le Laboratoire d'Ergologie appliquée, asbl.....	37
6.2 Francie: CIBC Bourgogne Sud	38
6.2.1 Poskytování bilance kompetencí ve Francii	39
6.3 Itálie: CIOFS-FP PIEMONTE	41
6.3.1 ePortfolio	42
6.4 Itálie: En.A.I.P. Piemonte	43
6.5 Německo: Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH.....	46
6.5.1 Zkušenosti s poskytováním bilance kompetencí	46
6.5.2 Používané metody a procesy.....	48
6.5.3 Bilance kompetencí v Německu	50

6.6	Rumunsko: Ústav vzdělávacích věd	50
6.6.1	Rumunská ustanovení pro bilanci kompetencí	51
6.7	Slovensko: Ústredie práce, sociálních věcí a rodiny SR.....	53
Část III: Výstupy projektu		57
7	Cíle projektu a jejich naplnění ve výstupech	59
8	Metodika bilanční diagnostiky	62
8.1	Úvod	62
8.2	Co je bilanční diagnostika?	62
8.3	Průběh realizace bilanční diagnostiky	64
8.3.1	Časová dotace na realizaci bilanční diagnostiky.....	65
8.3.2	Navázání kontaktu a specifikace zakázky	66
8.3.3	Specifika skupinové práce	67
8.3.4	Sběr informací o klientovi.....	67
8.3.5	Poradenská pomoc klientovi	68
8.3.6	Zpracování závěrečné zprávy	69
8.3.6.1	Závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky	69
8.3.6.2	Souhrn závěrečné zprávy z bilanční diagnostiky.....	71
8.4	Personální a technické zabezpečení bilanční diagnostiky	72
8.4.1	Kvalifikační předpoklady poradce	72
8.4.2	Konzultační prostory a technické zázemí	72
8.4.3	Diagnostické vybavení	73
8.4.4	Vedení dokumentace	76
8.5	Kvalita v poskytování bilanční diagnostiky	76
8.5.1	Zpětná vazba od klientů	77
8.5.2	Zpětná vazba od zadavatelů.....	77
8.6	Pravidla pro přijímání a vyřizování stížností, oznámení a podnětů.....	77
8.7	Přílohy metodiky	78
8.7.1	Příloha č. 1: Časová dotace jednotlivých aktivit bilanční diagnostiky.....	78
8.7.2	Příloha č. 2: Doporučená struktura prohlášení klienta a jeho souhlasu před realizací bilanční diagnostiky	79
8.7.3	Příloha č. 3: Doporučená struktura závěrečné zprávy	80
8.7.4	Příloha č. 4: Doporučená struktura souhrnu závěrečné zprávy	82
8.7.5	Příloha č. 5: Hodnoticí dotazník po skončení bilanční diagnostiky.....	84
8.7.6	Příloha č. 6: Kritéria a standardy kvality poradce bilanční diagnostiky.....	86
9	Proč DIAROS?	89
9.1	Databázový systém.....	89
9.2	Systém DIAROS.....	89
9.3	Konstrukce systému DIAROS	89

10 Výběr klientů pro bilanční diagnostiku	91
10.1 Kdy nabízet bilanční diagnostiku uchazečům o zaměstnání evidovaným na Úřadě práce?.....	94
10.2 Jak nabízet bilanční diagnostiku uchazečům o zaměstnání evidovaným na Úřadě práce?.....	95
10.3 Jak sestavovat skupiny klientů pro bilanční diagnostiku?	96
11 Psychologické poradenství jako východisko bilanční diagnostiky	98
11.1 Co je poradenství	98
11.1.1 Úrovně poradenské práce	99
11.1.2 Mýty o poradenství	102
11.1.3 Cíle poradenské práce	104
11.2 Formy a metody poradenské práce.....	105
11.2.1 Formy.....	105
11.2.2 Metody poradenské práce	106
11.2.3 Poradenský rozhovor.....	106
11.2.4 Diagnostické postupy	111
11.2.5 Další metody používané v poradenské práci.....	113
11.3 Poradenský proces	115
11.3.1 Úvodní fáze	115
11.3.1.1 První kontakt – dohoda o setkání	115
11.3.1.2 První setkání	116
11.3.2 Vlastní poradenská práce	118
11.3.3 Ukončování poradenského procesu	120
11.3.4 Post-poradenská fáze	121
11.4 Vztah klient-poradce	121
11.5 Synergické vlastnosti poradenského vztahu.....	122
11.5.1 Komplementární vlastnosti poradenského vztahu	123
11.6 Etika poradenské práce	125
11.6.1 Svědomí	125
11.6.2 Etické normy.....	127
Část IV: Systém vzdělávání v bilanční diagnostice	131
12 Koncepce vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky	133
12.1 Úvod.....	133
12.2 Návrh koncepce vzdělávání pracovníků v působnosti Asociace bilanční diagnostiky.....	133
12.3 Formy vzdělávání	135
12.4 Popisy vybraných vzdělávacích modulů	137
12.4.1 Úroveň základní.....	137
12.4.1.1 Úvod do bilanční diagnostiky	137
12.4.1.2 Základy poradenství I (Úvod)	138
12.4.1.3 Základy poradenství II (Teoretická východiska)	140
12.4.1.4 Základy poradenství III (Osobnost klienta).....	141

12.4.1.5	Základy poradenství IV (Kariérové poradenství)	141
12.4.1.6	Základy poradenství V (Metodologie práce s údaji o klientech)	143
12.4.1.7	Bilanční diagnostika pro personální praxi	144
12.4.1.8	Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a související nástroje	145
12.4.2	Úroveň specializační	146
12.4.2.1	Poradenský nástroj bilanční diagnostika	147
12.4.2.2	Základní kurz DIAROS I (ovládání programu)	148
12.4.2.3	Základní kurz DIAROS II (interpretace výsledků)	150
13	Supervize v bilanční diagnostice	152
Část V:	Asociace bilanční diagnostiky	155
14	Úvod	157
15	Stanovy Asociace bilanční diagnostiky, o.s.	158
16	Etický kodex řádného člena Asociace bilanční diagnostiky	166
16.1	Zodpovědnost	166
16.2	Morální a právní aspekty	167
16.3	Kompetence	167
16.4	Důvěrnost informací	167
16.5	Práva a prospěch klienta	168
16.6	Profesionálnost vztahů	168
16.7	Používání diagnostických metod	168
16.8	Výzkum	169
17	Charta kvality bilanční diagnostiky	170
17.1	Průběh realizace bilanční diagnostiky	170
17.2	Závěrečná zpráva	170
17.3	Personální a technické zabezpečení bilanční diagnostiky	171
17.4	Etika, práce s důvěrnými informacemi, legislativa	171
17.5	Kontrola kvality	171
Část VI:	Terminologický slovníček	173
Použitá literatura	183	
Seznam obrázků	187	
Seznam tabulek	187	
O autorech	188	
Rejstřík	191	

ÚVODEM

Dostáváte do ruky sborník materiálů, který vznikl v rámci projektu OP LZZ „Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe Úřadu práce ČR“. Projekt byl realizován Střediskem podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s. v letech 2012-2013.

Hlavním cílem projektu byla výměna praktických i teoretických zkušeností v různých aspektech bilanční diagnostiky, směřujících k inovaci stávajících metod práce s klienty a k navržení podmínek pro jejich efektivní aplikaci do praxe Úřadu práce ČR. Do řešení projektu byli zapojeni přední odborníci na problematiku bilanční diagnostiky, zahraniční partneři, kteří podobné systémy práce používají, i pracovníci ÚP.

V rámci projektu byla vytvořena nejen inovovaná metodika bilanční diagnostiky, ale především založena Asociace bilanční diagnostiky, která si klade za cíl sdružovat realizátory této služby, hájit jejich zájmy a především garantovat kvalitu poskytování bilanční diagnostiky v České republice.

Jedním z výstupů projektu je i tento sborník, který byl vytvořen pro účastníky závěrečné mezinárodní konference projektu i pro další zájemce o problematiku. Autoři jej připravili tak, aby se tato publikace mohla stát základním materiálem pro všechny odborníky (i další zájemce), kteří se bilanční diagnostikou zabývají.

První část publikace zahrnuje nejen vymezení a popis toho, co vlastně bilanční diagnostika je, ale také historický exkurz do počátků bilanční diagnostiky v České republice a nástin vývoje této metody, dále shrnutí poznatků ze zahraničí získaných během projektu a porovnání rozdílných přístupů, které jsou používány v různých zemích. Druhá část publikace přináší stručné představení systémů poskytování bilance kompetencí v některých evropských zemích. Vlastním výstupům projektu je věnována třetí část, která obsahuje kromě jiného kompletní metodiku bilanční diagnostiky a stať o psychologickém poradenství. Čtvrtá část předkládá koncepci vzdělávání, kterou bude zajišťovat Asociace bilanční diagnostiky a stručnou informaci o významu supervize. V páté části je představena Asociace bilanční diagnostiky a dokumenty související s její činností. Poslední část je věnována slovníčku nejdůležitějších pojmů.

Za kolektiv autorů Vám přeji, aby Vám tato publikace poskytla mnoho nových a zajímavých informací pro Vaši práci.

Pavína Maříková, vedoucí projektu

ČÁST I: BILANČNÍ DIAGNOSTIKA A PROJEKT MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

1 CO JE BILANČNÍ DIAGNOSTIKA?

Jarmila Divišová

Bilanční diagnostika je komplexní poradenská metoda zaměřená na pomoc při pracovním uplatnění člověka v souladu s jeho předpoklady. Realizují ji psychologové, kteří se pomocí psychodiagnostických metod, poradenského rozhovoru a poradenských programů snaží pomoci klientovi k tomu, aby dokázal optimálně využít svých schopností, dovedností, zájmů a motivace pro své uplatnění především v profesním životě.

Bilanční diagnostika pomáhá klientům, aby se lépe orientovali sami v sobě, zvyšuje jejich motivaci a aktivitu, ale i posiluje jejich sebevědomí a sebehodnocení. Cílem bilanční diagnostiky je, aby klienti dokázali využít svých schopností a dovedností k dalšímu vzdělávání a k samostatnému vstupu do pracovní a společenské praxe.

O fázích a postupech bilanční diagnostiky se zde nezmiňujeme, neboť jsou podrobně popsány v Metodice, která je součástí tohoto Sborníku. Chtěli bychom však upozornit na důležitost poradenského rozhovoru v bilančně diagnostické praxi. Klást otázky klientovi tak, aby nezaváděly, aby se klienta nedotkly a neuzamkly ho hradbou mlčení, je skutečným uměním. Je potřeba si uvědomit všechna nebezpečí, která mohou vyvolávat neochotu klienta ke spolupráci, vycházet z předpokladu, že většina klientů nemá osobní zkušenost s psychologem a že k překonávání zábran a překážek je důležitá otevřenost a upřímnost psychologa a nepředstíraný zájem o klienta.

Klient by měl být při bilanční diagnostice dobře naladěný k další spolupráci, ale i mít pocit, že máme pochopení pro jeho problémy a že společně můžeme pracovat na změně. Společně prožité chvíle mohou být hlubokým zážitkem pro klienta, ale i psychologa.

Velmi důležitou součástí bilanční diagnostiky je společné hledání optimálního řešení, vypracování plánu k dosažení konkrétního cíle, výběr vhodné rekvalifikace, dalšího vzdělávání, praxe apod. Je potřeba mít na paměti, že úspěch je určován především možnostmi klienta. Psycholog, který proces bilanční diagnostiky vede, má pouze poradní a podpůrnou roli. Aktivním subjektem, který hledá řešení své situace, je vždy klient.

Bilanční diagnostika je využívána především uchazeči a zájemci o zaměstnání, má ale širší uplatnění, a to zejména pro firmy, které plánují restrukturalizaci a přeobsazování pracovních pozic nebo mají zájem na zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců, při volbě vhodného studia, zahájení podnikání, či úplné změny profese, ale i při výběrových řízeních či jiných způsobech hledání zaměstnanců na určitá pracovní místa.

Bilanční diagnostika trvá cca 20 hodin, klienti pracují po celou dobu pod vedením psychologa, který je v této oblasti odborníkem. Po absolvování poradenské činnosti obdrží klient podrobnou závěrečnou zprávu, která obsahuje osobní a profesní

anamnézu, objektivní shrnutí výsledků psychologické diagnostiky, osobnostní předpoklady a doporučení dalších kroků směřujících k optimálnímu pracovnímu uplatnění. Závěrečná zpráva je vždy s klientem konzultována, je výhradně jeho majetkem a může být využívána pouze v jeho prospěch a s jeho souhlasem. Všechny osobní údaje klienta jsou chráněny v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

Při bilanční diagnostice by měla být splněna kritéria bezpečí a vzájemné důvěry mezi psychologem a klientem. Jako psychologové můžeme využívat své schopnosti vnímat, podporovat, vcítovat se do problému, ale také objevovat nové pohledy, abychom klientovi dostatečně pomohli v jeho rozvoji; to nejcennější, co ale vkládáme do poradenské práce, je naše lidství.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Ivana Slavíková

Jako teoretické východisko bilanční diagnostiky je chápána především teorie kariérového vývoje Donalda Supera, vycházející z procesu růstu a učení, na jehož základě se utváří, vyvíjí a mění profesionální chování. Profesionální chování charakterizuje Super jako způsobilost člověka dlouhodobě (celoživotně) řešit aktuální problémy v souvislostech profese a práce.

Významnou inspirací při vytváření českého systému bilanční diagnostiky byl francouzský model bilan de compétences. Rozdíly mezi oběma modely poradenské práce vycházejí především z určitých odlišností v pojetí kompetencí: bilance kompetencí klade větší důraz na kompetence ve smyslu konkrétních odborných znalostí a dovedností klienta, bilanční diagnostika více zdůrazňuje kompetence ve smyslu klientových individuálních vlastností, interpersonálních tendencí a schopnosti vyrovnávat se s nároky různých prostředí. Bilanční diagnostika je tedy více zaměřena na pomoc klientovi k orientaci v širokém spektru jeho osobnostních předpokladů pro optimální pracovní uplatnění, zatímco v bilanci kompetencí je kladen větší důraz na vzdělávání klienta ve způsobech používání a prezentování svých odborných kompetencí (edukační přístup).

Na národní úrovni byl teoretický a metodologický základ bilanční diagnostiky položen především:

- činností vědeckého ústavu zabývajících se profesním poradenstvím a psychologii práce, který působil od 20. do 50. let minulého století pod různými názvy a v měnících se společenských podmínkách¹. Byl orientován výrazně psychometricky a s jeho prací souvisel rozvoj psychologických testů schopností a zájmových dotazníků. Jsou s ním spjata např. jména Jana Doležala, Josefa Stavěla, Františka Hyhlíka;
- poradenskými službami poskytovanými od 70. let minulého století pedagogicko-psychologickými poradnami (školská zařízení poskytující dětem, mládeži, jejich rodičům a učitelům psychologické a speciálně pedagogické poradenské služby související se vzděláváním);
- teorií osobnosti Oldřicha Mikšíka (1930-2009), která pojímá osobnost člověka jako dynamický interakční systém;
- nástroji psychologické diagnostiky osobnosti, které vycházejí z uvedené teorie osobnosti.

¹ 1921-1940 Ústřední psychotechnický ústav, 1941-1945 Ústav lidské práce, 1946-1951 Československý ústav práce

3 BILANČNÍ DIAGNOSTIKA V ČESKÉ REPUBLICĚ – VÝVOJ A SOUČASNOST

Pavína Maříková

3.1 Zavedení bilanční diagnostiky do služeb zaměstnanosti

Bilanční diagnostika v České republice vychází z francouzského modelu bilance kompetencí, je však přizpůsobena českým podmínkám a prezentována pod názvem „bilanční diagnostika“.

Základem pro zavedení této metody do služeb zaměstnanosti se stalo Usnesení Vlády České republiky ze dne 5. května 1999 č. 418 o Národním plánu zaměstnanosti. V jeho pilíři I. „Podpora zaměstnanosti“ v opatření č. 1.8 s názvem „Realizovat opatření ke zvýšení zaměstnanosti dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání se zřetelem na příslušníky romské komunity“ se v položce Způsob aplikace mimo jiné uvádí: „Realizovat jednotnou celorepublikovou síť ‚bilančně-diagnostických pracovišť‘ pro zabezpečení optimálního souladu požadavků na člověka jako pracovní sílu s jeho možnostmi.“ Vlastní aplikace byla zajištěna Usnesením Vlády České republiky ze dne 23. června 1999 č. 640 o opatřeních na podporu zaměstnanosti osob obtížně umístitelných na trhu práce (se zřetelem na příslušníky romské komunity) které uvádí: „Vláda schvaluje opatření k řešení problematiky zaměstnanosti osob obtížně umístitelných na trhu práce, a to ... 2. do 31. prosince 2000 zabezpečení funkční sítě bilančně diagnostických pracovišť pro optimální sladění požadavků trhu práce s reálnými možnostmi uchazečů o zaměstnání, ...“. Realizace byla uložena 1. místopředsedovi vlády a ministru práce a sociálních věcí.

První návrh české metodiky práce center bilanční diagnostiky připravili Josef Opočenský spolu s Jiřím Králem na podzim roku 1999 pod názvem „Metodika center bilanční diagnostiky“. Autoři vycházeli především ze zkušeností francouzských odborníků, zejména Rémy Lecolazeta, získaných během stáže v srpnu 1999 v Chambéry. Uvedený materiál o rozsahu 21 stran obsahoval podrobný popis sítě bilančně diagnostických pracovišť, doporučení pro výběr klientů, diagnostické techniky, výstupy i základní informace o vzdělávání pracovníků bilančně-diagnostických pracovišť. V jeho přílohách byla prezentována struktura závěrečné zprávy a individuálního akčního plánu².

² Individuální akční plán (IAP) - původně dobrovolný nástroj pro práci s uchazeči o zaměstnání obsahující postup a časový harmonogram plnění různých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění na trhu práce. Do služeb zaměstnanosti byl zkušebně zaveden v rámci pilotních projektů po roce 2000, od roku 2004 již uveden v zákoně

Vlastní síť bilančně diagnostických pracovišť byla zřízena formou Oznámení č. 3/2000 Správy služeb zaměstnanosti MPSV „Metodická síť bilančně diagnostických pracovišť úřadů práce“ (s platností od 1. 2. 2000). Síť byla tvořena jedním zdrojovým a jedním podpůrným pracovištěm v každém regionu NUTS 2, celkem tedy bylo zřízeno 15 metodických pracovišť³. Pro zabezpečení funkčnosti této sítě byla zároveň jmenována pracovní skupina při odboru 42 Správy služeb zaměstnanosti MPSV, kterou tvořili vedoucí oddělení 421 (Milena Blatníková) a 422 (Petr Kaplan) a zástupci zdrojových pracovišť.

Další důležitou informací ve zmíněném Oznámení bylo, že „...bilančně diagnostické služby mohou poskytovat pro úřady práce i externí firmy, které však musí splňovat stanovené základní podmínky...“.

Mezi hlavní úkoly metodických pracovišť patřilo:

- průběžné ověřování metodiky používaných bilančně diagnostických metod,
- supervizní činnost při interpretacích diagnostických technik ve spádové oblasti,
- návrhy a ověřování aplikace nových metod,
- odborná pomoc spádovým bilančně diagnostickým pracovištím při úřadech práce,
- pomoc při sestavování dohod uzavřených mezi úřady práce a externími institucemi zabezpečujícími bilančně diagnostické služby, včetně kontroly jejich obsahu,
- informační servis pro bilančně diagnostická pracoviště,
- kontrola konkrétních odborných výstupů činnosti externích institucí zabezpečujících bilančně diagnostické služby pro potřeby úřadů práce a
- průběžné sledování odborné připravenosti pracovníků poskytujících služby v oblasti bilanční diagnostiky na spádových bilančně diagnostických pracovištích úřadů práce.

Zavedení do praxe úřadů práce⁴ proběhlo prostřednictvím materiálu „Bilančně-diagnostická pracoviště ve službách zaměstnanosti“ z března 2000, který s využitím výše uvedené metodiky dr. Opočenského vytvořil odbor 42 – poradenství a zprostředkování Správy služeb zaměstnanosti MPSV (pod vedením M. Blatníkové).

o zaměstnanosti jako možnost (dobrovolná), od 1. 1. 2009 povinný pro všechny uchazeče po 5 měsících od evidence.

³ Zdrojové + podpůrné pracoviště za každý region: Děčín + Teplice; Plzeň-město + Tábor; Rakovník + Příbram; Pardubice + Hradec Králové; Žďár nad Sázavou + Brno-město; Zlín + Šumperk; Ostrava + Karviná; Praha.

⁴ Úřady práce vznikly na počátku 90. let jako samostatná pracoviště v jednotlivých okresech pod metodickým vedením MPSV. K jejich sloučení do Úřadu práce ČR došlo až 1. dubna 2011.

Tento základní metodický dokument v úvodu vymezoval potřebnost bilančně diagnostických služeb. Uváděl také, že „bilanční diagnostika je účinnou metodou prevence nezaměstnanosti, ale je také zároveň časově, personálně i finančně pověrně náročnou záležitostí. Proto se její využití ve službách zaměstnanosti zaměřovalo na tu část klientely, u které není předpoklad úspěšného zprostředkování zaměstnání v rámci běžných zprostředkovatelsko-poradenských aktivit“. K vlastnímu obsahu činnosti zmiňoval, že „bilančně-diagnostická činnost je vysoce odborná individuální práce s klientem, i když některé její části mohou být provedeny skupinovou formou“.

V kapitole Metodické řízení se především uvádělo, že „řízení systému bilanční diagnostiky vyžaduje, aby všechna pracoviště zařazená do této sítě používala stejné, srovnatelné metody a zároveň zaujímal podobné postoje při řešení jednotlivých konkrétních problémů“. Dále zde bylo zdůrazněno, že „podmínka efektivního fungování a rozvoje celého systému bilanční diagnostiky ve službách zaměstnanosti je činnost v oblasti metodické a normotvorné...“. Tuto činnost zajišťovalo z pověření SZS MPSV metodické pracoviště při ÚP Děčín.

Dalším důležitým bodem bylo zavedení povinnosti používat systém DIAROS⁵. Důvodem byla nejen ověřená kvalita a použitelnost tohoto souboru psychodiagnostických metod a jejich softwarové podpory, ale také možnost normotvorné činnosti a především evidence všech vyšetřených osob s možností vyhledávání a vytváření nových skupinových norem. Současně bylo zdůrazněno, že při bilanční diagnostice má být vedle systému DIAROS využíváno jak dalších standardizovaných psychodiagnostických metod, tak projektivních a poradensko-pedagogických přístupů.

Klientela bilančně-diagnostických pracovišť byla v materiálu vymezena především jako skupina klientů ÚP, která chce a může pracovat, která spolupracuje se službami zaměstnanosti a u které z různých důvodů nebyly dostatečně účinné jiné formy poradenské pomoci. Materiál obsahoval charakteristiku pěti různých skupin klientů, kterými byli „dlouhodobě nezaměstnaní klienti, klienti s různými druhy zdravotních handicapů, klienti, kteří potřebují posoudit vhodnost konkrétního druhu rekvalifikace, pracovníci vybíraní na základě požadavků zaměstnavatele pro nevhodnější pozice v různých organizacích a klienti, kteří potřebují pomoc při plánování své profesní kariéry.“ Byly zde popsány konkrétní postupy, specifické pro bilanční diagnostiku u každé z těchto skupin klientů.

Metodika dále stanovovala, že výstupem z bilančně diagnostické činnosti má být především závěrečná zpráva (posudek a doporučení dalšího postupu). Celá zpráva měla být se souhlasem klienta předána žadateli o bilančně diagnostickou službu

⁵ Poznámka v metodice uvádí: „DIAROS je diagnostická baterie testů, která slouží pro komplexní vyšetřování úspěšnosti a selhávání pracovníků rozdílné profesní orientace včetně úspěšnosti a selhávání v zapojování se do pracovního procesu. Byla ověřena v letech 1997-99 v rámci grantového úkolu ‚Aktivní politika zaměstnanosti v ČR a komplexní sociálně-psychologické intervence‘ (GA ČR 406/97/0588).“

(zprostředkovatel či poradce ÚP, případně zaměstnavatel), vždy však také klientovi. Pro potřeby následného vedení klienta měly být zprávy zakládány a archivovány se zárukou utajení osobních dat před nepovolanými osobami.

Jako další výstupy z bilanční diagnostiky byly v materiálu uvedeny individuální akční plán, tj. „harmonogram potřebných postupových kroků (dílčích cílů) a aktivit klienta, které mu vytváří podmínky pro jeho návrat na trh práce“, a dále podklady pro hodnocení úspěšnosti bilančně diagnostického pracoviště (pro evaluaci poskytnutých služeb).

Materiál dále podrobně popisoval požadavky na personální a technické zajištění zdrojových, podpůrných i externích pracovišť (na zdrojovém pracovišti např. předpokládal nejméně 1 psychologa, 1 poradce, případně i lékaře, nejméně 1 místnost pro potřeby psychologa a 1 větší místnost pro práci se skupinou klientů, vše vybavené potřebnou technikou). V závěru se pak věnoval dalšímu profesnímu vzdělávání pracovníků vykonávajících bilanční diagnostiku včetně důvodů nezbytnosti tohoto vzdělávání. Doškolení pracovníků mělo vycházet z modulového systému, jehož základem byl modul vstupní (cíle, organizace řízení, komunikační toky v systému, metody práce), dále modul legislativní (právní předpisy o zaměstnanosti), případně také nástavbový kurz k orientaci v nástrojích APZ, modul lektorských a prezentačních dovedností, zmíněny byly i moduly Job-klubové aktivity a Trénink. Uvedený systém profesní přípravy měl být dále doplňován o periodické kazuistické semináře.

Jak je z výše uvedeného popisu patrné, systém bilančně diagnostických pracovišť byl navržen důkladně a komplexně. Model se opíral o zkušenosti z Francie, kde podobná síť pracovišť již měla svou tradici. Legislativní ukotvení v systému dalšího vzdělávání a systém financování je však ve Francii zcela odlišný od našich podmínek. I proto se nikdy nepodařilo zcela naplnit řadu záměrů, které byly v materiálu „Bilančně-diagnostická pracoviště ve službách zaměstnanosti“ navrženy.

3.2 Vývoj systému poskytování bilanční diagnostiky v letech 2000-2011

Pod počátečním metodickým vedením Správy služeb zaměstnanosti MPSV (přenesené na dr. Krále – ředitele ÚP Děčín) se v rámci sítě bilančně diagnostických pracovišť začala tato služba poskytovat klientům ÚP. Mimo jiné byla začleněna i do informačního systému OKpráce jako nový modul Bilanční diagnostika a to už v říjnu 2001.

V rámci grantového projektu MPSV č. GK MPSV-01-51/01 zpracovali Josef Opočenský spolu s Jiřím Králem odborné moduly kurzů pro poskytovatele bilanční diagnostiky a související oblasti. Vytvořené příručky byly předány zadavateli, ale k zařazení těchto kurzů do vzdělávacího systému pro pracovníky úřadů práce nikdy nedošlo.

Další vzdělávání již probíhalo pouze formou příležitostných individuálních či skupinových konzultací u dr. Krále. V letech 2000-2009 bylo různými formami proškoleno několik desítek psychologů ÚP i externích. Ačkoli výše popsany metodický materiál zmiňoval i účast externích poskytovatelů na školicích akcích, v pozdějších letech to již nebylo umožněno.

Kolem roku 2000 působilo na úřadech práce několik desítek psychologů, kteří se po zaškolení bilanční diagnostice věnovali. V roce 2005 jich bylo 36 – psycholog tedy působil na každém druhém ÚP.

V letech 2000 – 2003 byl realizován projekt PHARE 2000 „Rozvoj bilanční diagnostiky a návazného poradenství pro znevýhodněné skupiny na trhu práce v regionu Severozápad“ na kterém spolupracovali oba zmínění psychologové. Součástí projektu byla kromě metodických prací a školení i realizace 420 bilančních diagnostik pro klienty a seminář pro potencionální uživatele metody BDg z oblasti podnikové sféry. Bilanční diagnostika tedy byla poskytována i mimo úřady práce.

Od června 2002 byla zavedena evidence externích poskytovatelů bilančně diagnostických služeb. Evidenční seznam vedla Správa služeb zaměstnanosti MPSV, která po ověření požadavků na poskytovatele (vzdělání, praxe, vybavení) vydávala pověření k vykonávání bilančně diagnostických služeb pro úřady práce (tzv. Evidenční list). Tento seznam zahrnoval jak fyzické, tak i právnické osoby a obsahoval název organizace (nebo jméno), evidenční číslo, adresu, telefonní kontakt, jméno odborného garanta/psychologa a datum vydání pověření.

Počet proškolených psychologů, jak externích, tak interních se postupně navyšoval. V roce 2005 bylo evidováno celkem 31 externích poskytovatelů a 34 psychologů pracujících na úřadech práce. Do roku 2009 se počet externích poskytovatelů zvýšil na 54. Počet evidovaných psychologů byl však o něco vyšší, neboť v některých organizacích bylo více odborných garantů. Spolu s psychology ÚP tak zajišťovali pokrytí většiny okresů ČR.

V roce 2009 zjistilo právní oddělení MPSV, že vydávání pověření k vykonávání bilančně diagnostických služeb pro úřady práce nemá oporu v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ani ve vyhlášce č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon o zaměstnanosti. Dosud vydaná pověření tedy pozbyla platnosti a nová již nebyla vydávána.⁶

S účinností od 7. září 2009 vstoupila v platnost nová Normativní instrukce č. 29/2009 „Postup při zajišťování bilanční diagnostiky jako poradenského nástroje na úřadech práce“ která reflektovala skutečnost, že externí poskytovatelé bilanční diagnostiky jsou úřady práce vybírání v zadávacím řízení podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Instrukce vymezovala mimo jiné profesní a technické kvalifikační předpoklady závazné pro úřady práce v rámci zadávací dokumentace na výběr externího dodavatele bilanční diagnostiky a aktualizovala síť metodických

⁶ Čerpáno z <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest>, čerpáno 4.4.2011

pracovišť. Její přílohou byla „Metodika práce při bilanční diagnostice“, která byla aktualizovanou a značně zkrácenou verzí materiálu „Bilančně-diagnostická pracoviště ve službách zaměstnanosti“.

Tato inovovaná metodika obsahovala nově stručný popis vlastní činnosti při poskytování bilanční diagnostiky v této struktuře:

- informativní vstupní část,
- sběr dat,
- individuální rozhovor,
- vytvoření strategie,
- závěrečný individuální rozhovor.

Doporučená časová dotace pro práci s klientem byla stanovena na 16 hodin + 2-4 hodiny pro interpretaci a vypracování zprávy pro ÚP. Doporučený rozsah skupinové práce byl 10 hodin. Výstupem bilanční diagnostiky byla i nadále Závěrečná zpráva, která je vlastnictvím klienta. Úřad práce dostává zkrácenou zprávu s doporučením, kterým se má klient i poradenský pracovník řídit. Součástí této metodiky je i Charta kvality, což je soubor kritérií, jejichž dodržování může být předmětem kontroly.

Na rozdíl od první metodiky zde již nebyla charakterizována klientela BDg a doporučené aktivity, výstupy byly popsány stručněji, a vůbec nebylo vymezeno personální a technické vybavení pracovišť ani vzdělávání poskytovatelů. Další změnou byla možnost volby mezi použitím diagnostického systému DIAROS a jiného testové, kvalitativně a technicky obdobného softwaru, čímž se DIAROS stal de facto nepovinným.

V poskytování externích služeb došlo také k dalším změnám. V souvislosti s novou legislativní úpravou – zákonem o veřejných zakázkách⁷ – se změnil i způsob uzavírání smluv s externími poskytovateli bilančně diagnostických služeb. Úřady práce musely začít vyhlašovat veřejné soutěže. Tento postup s sebou přinesl značnou administrativní zátěž, která byla přenesena především na pracovníky útvarů poradenství.

Situace se zhoršila s významnou organizační změnou, ke které došlo v roce 2011. Jednotlivé úřady práce byly sloučeny pod jeden centrální Úřad práce České republiky. Jeho organizační struktura je tvořena Generálním ředitelstvím (GR), krajskými pobočkami (KrP) a sítí kontaktních pracovišť (KoP), která vznikla z bývalých okresních úřadů práce, jejich poboček, detašovaných pracovišť a dalších míst, kde byla poskytována státní sociální podpora.

⁷ Zákon č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách nahrazený zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Současně došlo k úsporným opatřením, v rámci kterých byla propuštěna řada pracovníků Úřadu práce ČR⁸ – často z řad poradců a psychologů. V důsledku těchto změn klesl počet psychologů na úřadech práce na minimum. Díky dalším změnám, které vedly k zařazení většiny pracovníků ÚP do kategorie „referent zaměstnanosti“, již není možno z organizační struktury ÚP zjistit skutečný počet psychologů. Podle odhadů se v roce 2011 jednalo o cca 10 osob (na celou republiku).

Odpovědnost za veřejné zakázky byla přenesena na pracovníky krajských poboček, které zajišťovaly soutěže pro celý kraj (což znamenalo nadlimitní řízení a tedy výrazně větší administrativní náročnost a zátěž). Realizace bilanční diagnostiky (stejně jako mnoha dalších poradenských služeb) se stále více přesouvala na externí firmy, které však měly v některých případech problémy s kvalitou provedené služby. Docházelo k devalvací pojmu i systému práce s klientem (za bilanční diagnostiku byly vydávány i jiné, časově i odborně méně náročné metody práce), chyběly nové informace, metodické vedení, další (průběžné) vzdělávání poskytovatelů BDg i možnost výměny zkušeností. Byl patrný také zájem o poznatky ze zahraničí a aktualizaci stávající metodiky.

3.3 Od záměru k projektu

Na podzim 2010 vznikl záměr připravit projekt, který by se této problematice věnoval, a vzápětí také pracovní skupina, která po odborné stránce pomohla projekt připravit. Tvořili jí Jiří Král, Josef Opočenský, Michal Karlický, Jiří Jedelský, Tomáš Burian a pracovnice Střediska podpory poradenských služeb NVF (Zuzana Freibergová, Pavlína Maříková). Pro ověření reálné situace bylo krátce na to realizováno anketní šetření mezi evidovanými poskytovateli BDg a psychology ÚP.

Jedním z cílů ankety bylo zjištění názorů na založení organizace, která by zastřešovala poskytování BDg a prostřednictvím vlastních pravidel zajišťovala a garantovala kvalitu poskytované služby. Tím by byla mimo jiné zjednodušena činnost Úřadu práce, který by při zajišťování tohoto typu poradenství získal ze strany jak interních tak i externích poskytovatelů stejně kvalitní službu s garantovaným obsahem a náležitostmi.

Formou elektronického dotazníku bylo osloveno cca 40 osob, odpovědělo 25 psychologů. Z výsledků analýzy vyplynula tato základní fakta:

- Značná část respondentů nebyla spokojena s metodickým řízením a vedením, další poukazovali na jeho neexistenci.
- Se způsobem práce s klientem bylo spokojeno 71 % poskytovatelů této služby, nespokojena byla čtvrtina (různé důvody uvedené dále).

⁸ Pro ilustraci: Podle zpravodajství ČTK ze dne 13.8.2013 měly v roce 2009 úřady práce celkem 8 450 zaměstnanců, na konci roku 2011 to bylo (po navýšení agendy spojené s vyplácením sociálních dávek) pouze 6 150 pracovníků.

- Za největší problémy považovali poskytovatelé BDg malou informovanost a nízkou motivaci klientů (tuto odpověď uvedlo 63 % oslovených), nedostatek srovnatelných poznatků od kolegů (58 %), nedostatek možností dalšího vzdělávání, chybějící zpětnou vazbu (po 54 %) a další problémy.
- S výběrem klientů pro poradenský program ze strany ÚP bylo nespokojeno 46 % respondentů, spokojeno 38 %. Důvody nespokojenosti spočívaly především v (ne)motivaci klientů posílaných z ÚP na BDg a jejich (ne)vhodnosti pro bilanční diagnostiku.
- Při vlastní práci by poskytovatelům nejvíce pomohla možnost účasti na workshopech či kazuistických seminářích (92 % kladných odpovědí), možnost účasti na vzdělávacích aktivitách, nové publikace, sdílení zkušeností prostřednictvím specializovaného webu (po 71 %), kvalitnější výběr klientů úřadem práce (63 %), větší zájem nadřízených orgánů a nové zahraniční zkušenosti (po 58 %).
- Názor na založení Asociace poradců BDg byl jednoznačně kladný (92 % souhlasných odpovědí).

Mnozí také hned navrhli cíle či činnosti, které by měla plnit – aby se například stala prostorem pro spolupráci a výměnu informací, aby měla kontrolní a vzdělávací mechanismy, stanovila pravidla, bránila práva svých členů.

Tyto výsledky jen potvrdily domněnky členů pracovní skupiny, že je potřeba systém realizace bilanční diagnostiky obnovit a zkvalitnit. V průběhu roku 2011 byl tedy připraven projekt v rámci programu OP LZZ, který byl na jaře 2012 schválen k realizaci.

3.4 Projekt Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe úřadů práce

Od 1. dubna 2012 do 30. listopadu 2013 byl realizován projekt „Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe úřadů práce“ (zkráceně „Bilanční diagnostika“). Projekt byl podpořen z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve výzvě 51: Mezinárodní spolupráce v oblasti zaměstnanosti. Jeho řešitelem bylo Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s.

Realizační tým byl složen z těchto osob: vedoucí projektu Pavlína Maříková, projektová manažerka Ivana Slavíková a odborná pracovnice Zuzana Freibergová. Odbornou pracovní skupinu tvořili: Jiří Král, Josef Opočenský, Jiří Jedelský, Jarmila Divišová, Michal Karlický.

Do projektu bylo zapojeno 5 zahraničních partnerských organizací:

- **Centre Interinstitutionnel de Bilan de compétences (CIBC) Bourgogne Sud** (Chalon-sur-Saône, Francie) – organizace založená v roce 1986 poskytuje bilanci kompetencí a vytváří metodiky pro další stejně zaměřená střediska nejen v rámci Francie, ale prostřednictvím různých projektů i v rámci EU. Je členem Francouzské národní asociace center bilance kompetencí i mezinárodní federace FECBOP. Své služby poskytuje zejména klientům lokálních služeb zaměstnanosti a zaměstnavatelům.
- **Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH (BIP)** (Lengenfeld, Německo) – společnost, která jak na lokální úrovni, tak v rámci větších projektů poskytuje bilanci kompetencí spolu s komplexní nabídkou poradenských služeb více než 15 let.
- **Laboratoire d'Ergologie appliquée, asbl (LEA)** (Brusel, Belgie) – pracoviště specializující se na odborné kariérové poradenství již od roku 1923. Ve společnosti pracují psychologové zaškolení v CIBC ve Francii. Poradenství poskytují zaměstnaným i nezaměstnaným občanům, zapojují se do výzkumných projektů, spolupracují s regionálními veřejnými službami zaměstnanosti v Bruselu. LEA je členem mezinárodní federace FECBOP.
- **Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky** (Bratislava, Slovensko) – státní organizace zabezpečující výkon státní správy v oblastech sociálních věcí a služeb zaměstnanosti. Řídí, koordinuje a metodicky vede 46 úřadů práce na Slovensku.
- **Institutul de Științe ale Educației** (Bukurešť, Rumunsko) – vědecko-výzkumné pracoviště založené v roce 1990, zabývající se pedagogickým výzkumem, ale i poradenskými službami, pro které vytváří informační a podpůrné zdroje. Problematiku bilance kompetencí řešili v rámci projektů v letech 2002 a 2006.

Cílem projektu byla především mezinárodní výměna teoretických znalostí i praktických zkušeností z oblasti poskytování bilanční diagnostiky ve službách zaměstnanosti, která bude promítnuta do inovace metod a postupů práce s klientem (uchazečem o zaměstnání) tak, aby bylo dosaženo úrovně srovnatelné s praxí zemí EU v souladu se záměry strategie Evropa 2020 a byly navrženy podmínky pro efektivní aplikaci těchto poznatků do praxe Úřadu práce ČR.

Projektový tým během let 2012 a 2013 postupně naplňoval tyto dílčí cíle:

1. Vytvoření národní tematické sítě a její napojení na síť mezinárodní,
2. Vytvoření podmínek pro sjednocení poskytování BDg a rozvoj a inovace jejích metod, postupů a standardů,
3. Zvýšení kvality BDg a profesionality jejích poskytovatelů,
4. Zvýšení informovanosti odborné i širší veřejnosti o BDg a podpoření osvěty o BDg mezi klienty i pracovníky Úřadu práce ČR.

V návrhu projektu byly navrženy tematické okruhy, které byly diskutovány na 10 akcích projektu (6 mezinárodních workshopech, třech národních seminářích a závěrečné mezinárodní konferenci):

- podstata a role BDg v ČR a v zahraničí,
- metodické vedení, evidence, supervize, zabezpečování kvality,
- vzdělávání v systému BDg,
- diagnostické nástroje, centrální technická podpora,
- Asociace BDg,
- výběrová řízení.

Na šesti dvoudenních mezinárodních workshopech byly se zahraničními partnery postupně diskutovány různé aspekty těchto témat, byly získávány nové poznatky. Přínosy těchto akcí jsou shrnuty v kapitole č. 4. Vždy po dvou workshopech byl uspořádán národní seminář, jehož první den byl určen především pro poradenské pracovníky ÚP a jednalo se o otázkách a tématech souvisejících s činností ÚP a poskytováním BDg a druhý den byl určen pro psychology, kteří BDg realizují.

Členové realizačního týmu, odborné skupiny a zástupci GŘ ÚP a MPSV se účastnili tří odborných stáží u zahraničních partnerů projektu. Postupně navštívili Laboratoire d'ergologie appliquee v Bruselu (Belgie), Bildungsinstitut PSCHERER v Lengenfeldu (Německo) a CIBC Bourgogne Sud v Chalon sur Saône (Francie). Zároveň vždy absolvovali také návštěvy dalších institucí v dané zemi, které využívají či poskytují bilanci kompetencí (úřady práce, poradenské a vzdělávací instituce), a získávali poznatky o fungování jiných systémů poradenské činnosti. Tyto informace byly využity při přípravě inovovaných metodik a dalších materiálů a výstupů projektu.

Aktivity na národní úrovni vyústily v založení Asociace bilanční diagnostiky a její připravované začlenění do mezinárodní asociace La Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle (FECBOP).

Asociace byla registrována u Ministerstva vnitra ČR v dubnu 2013 a na 3. semináři v červnu 2013 proběhla ustavující Valná hromada – více informací naleznete na webových stránkách Asociace (www.asociace-bilancni-diagnostiky.cz). Činnost Asociace bude spočívat především v poskytování a rozvoji bilanční diagnostiky, ve vzdělávacích aktivitách pro realizátory a další zájemce a v kontrole kvality této služby.

Hlavním výstupem projektu je především vytvoření podmínek pro širší a jednotnou aplikaci nástrojů bilanční diagnostiky pod gescí Asociace bilanční diagnostiky, výstupy z jednotlivých klíčových aktivit a nové či inovované metodické materiály (metodika BDg, koncepce vzdělávání a obsahy vzdělávacích kurzů, pravidla členství a kontroly a další).

3.5 Závěr

Bilanční diagnostika je stále součástí služeb poskytovaných Úřadem práce (podle § 105 odst. 2 zákona o zaměstnanosti v aktuálním znění může krajská pobočka Úřadu práce na základě dohody zabezpečovat poradenství prostřednictvím odborných zařízení, kterými jsou i bilančně diagnostická pracoviště). Služby zaměstnanosti však v dubnu 2011 prošly významnou reorganizací (všechny dosavadní úřady práce na okresní úrovni byly sjednoceny pod jeden centrální Úřad práce České republiky). Změnila se tak organizační struktura všech regionálních pracovišť (dnes kontaktních pracovišť), která jsou teď řízena prostřednictvím krajských poboček. Poradenské služby byly soustředěny pod krajské pobočky ÚP. Došlo k omezení poskytování poradenských služeb a propouštění odborníků – v současné době (2013) pracuje na ÚP několik posledních psychologů (přesný počet nelze zjistit). Některé kraje poptávají BDg v rámci výběrových řízení na externě poskytované poradenské služby, podmínky stanovené v zadávací dokumentaci se však kraj od kraje liší. Kde nemají „vysoutěženo“, nejsou externí poradenské služby poskytovány.

Existuje však naděje na zlepšení....

4 K PŘÍNOSŮM MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE V PROJEKTU BILANČNÍ DIAGNOSTIKA

Ivana Slavíková

Jedním z cílů projektu mezinárodní spolupráce bylo prodiskutování jednotlivých aspektů bilanční diagnostiky a její realizace se zahraničními partnery. K tomuto účelu bylo realizováno šest mezinárodních tematických workshopů. Workshopy se konaly v Praze a v Kutné Hoře a vedle projektového týmu se jich účastnili zahraniční partneři projektu, psychologové, kteří realizují v ČR bilanční diagnostiku, pracovníci Úřadu práce z celé ČR a zástupci MPSV. V následujícím textu jsou rámcově shrnuta témata, o kterých se na workshopech jednalo, a vybrané poznatky získané k těmto tématům od našich partnerů, kteří jsou aktivními poskytovateli bilance kompetencí a členy Evropské federace center bilance kompetencí a profesní orientace – FECBOP (dále jen Federace)⁹ jmenovitě Serge Rocheta a Tomáše Šprláka z Francie, Jacquese Hofmanse a Natachy Winners z Belgie, Reginy Hentschel, Timo Zimmera a Doreen Mucke z Německa.

4.1 Setkání první

Na 1. mezinárodním workshopu se jednalo o východiscích, vzniku a vývoji bilanční diagnostiky u nás, o tom, jak byl na začátku tohoto tisíciletí nastaven v ČR systém kvality a metodické řízení bilanční diagnostiky a jak by měl realizovaný projekt pomoci k tomu, aby byla kvalita bilanční diagnostiky zajištěna i v současných podmínkách, které se od dob jejího zavádění v ČR významně změnily. Zahraniční partneři poskytli řadu informací o fungování Federace a o podstatě bilance kompetencí tak, jak je realizována ve Francii, Belgii a Německu.

Federace, která sídlí ve francouzském Vichy, umožňuje dva druhy členství (řádné, přidružené). Sdružuje organizace různých typů poskytujících bilanční diagnostiku ve Francii (Národní asociace CIBC zastupující 81 institucí), v Itálii (17 institucí), v Belgii (1), v Německu (1), v Řecku (1), na Slovensku (2) a v České republice (Počítačová služba, s.r.o.). Tyto organizace spolupracují v oblasti profesní orientace, kariérového poradenství, formálního uznávání odborných znalostí a dovedností a v oblasti bilance kompetencí. Federace prosazuje jednotný přístup a jednotné metodické principy bilance kompetencí na evropské úrovni, garantuje kvalitu bilance kompetencí a uděluje certifikát kvality „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“ institucím poskytujícím tuto službu v zemích EU. Podmínkou získání certifikátu kvality FECBOP je, aby organizace prošla poměrně náročným externím auditem realizovaným Federací, a v něm prokázala, že splňuje stanovená kritéria kvality (seznámení s těmito

⁹ Více informací viz <http://www.fecbob.eu/>

kritérii byla věnována velká část 2. workshopu, o kterém je pojednáno dále). Údržba certifikace pak vyžaduje pravidelnou recertifikaci, tj. externí audit se po určité době, zpočátku po 3, později po 5 letech opakuje.

Kritéria kvality stanovená Federací jsou přes některé rozdíly mezi bilanční diagnostikou a bilancí kompetencí shodná pro oba tyto modely poradenské práce a byla také zohledněna v materiálech připravených jako součást projektu. Zmíněné rozdíly mezi oběma modely poradenské práce vycházejí především z určitých odlišností v pojetí kompetencí a na kvalitu služby nemají žádný vliv. Bilance kompetencí klade větší důraz na kompetence ve smyslu konkrétních odborných znalostí a dovedností klienta¹⁰. Oproti tomu bilanční diagnostika více zdůrazňuje kompetence ve smyslu klientových individuálních vlastností, interpersonálních tendencí, intelektového potenciálu a schopnosti zvládat zátěžové situace a přizpůsobovat se novým podmínkám a změnám. Bilanční diagnostika je tedy více zaměřena na pomoc klientovi k orientaci v širokém spektru jeho osobnostních předpokladů pro optimální pracovní uplatnění, zatímco v bilanci kompetencí je kladen větší důraz na vzdělávání klienta ve způsobech používání a prezentování svých odborných kompetencí (edukační přístup).

4.2 Setkání druhé

Tématem 2. mezinárodního workshopu byl systém zajištění kvality bilanční diagnostiky. Jak již bylo výše zmíněno, zahrnoval workshop podrobné seznámení s kritérii a systémem řízení kvality bilance kompetencí ve Federaci včetně specifik jednotlivých zemí, v nichž působí aktivní členové Federace. V souvislosti s otázkami kvality byla diskutována role budoucího profesního sdružení českých poskytovatelů

¹⁰ Koncept bilance kompetencí ve Francii, Belgii i v Německu pracuje s multidimenzionálním pojetím kompetencí. Ve Francii a Belgii jsou na teoretické úrovni rozlišovány a) kompetence kognitivní, b) kompetence funkční (tj. k výkonu v určité pracovní pozici) a c) kompetence osobnostní a sociální, které se sice vztahují k pracovnímu výkonu, ale nejedná se jen o výkonové faktory. V praxi je pak používána jednodušší struktura kompetencí: kompetence jsou zde vymezeny „pro klienta“, tj. konkrétně a explicitně tak, aby si je klient dokázal spojit se svou pracovní aktivitou (např. kompetence jazykové, technické, organizační....). Použití této jednoduché struktury umožňuje snáze vytvořit nástroje, které lze při práci s klientem použít, a naopak - pokud klient popíše své konkrétní kompetence v uvedené struktuře, je samozřejmě možné rozdělit je obecněji v souladu s výše uvedeným teoretickým rozlišením. Hlavní skupiny kompetencí, se kterými se pracuje v Německu, jsou skupina kompetencí profesních, kompetencí metodologických a kompetencí osobnostních. Na rozdíl od praxe ve Francii a Belgii není v Německu pro práci s klientem užíván pevný katalog či inventář kompetencí. Kolegyně z Německa to odůvodňovaly tím, že stále dochází k objevování nových a důležitých konkrétních kompetencí patřících do některé z uvedených skupin.

bilanční diagnostiky, jehož založení bylo také jedním z cílů projektu.¹¹ Belgičtí partneři podrobně představili kritéria, jimiž je ve Federaci definována kvalita bilance kompetencí. Třemi hlavními z celé řady těchto kritérií jsou:

- Klient je subjektem své bilance kompetencí, bez jeho aktivity nelze proces bilance kompetencí realizovat. To vyžaduje, aby byl motivovaný pro spolupráci a schopný vytvořit si v průběhu společné práce s psychologem a dalšími odborníky pozitivní sebeobraz. Bilance kompetencí je tedy postup, který je možné realizovat jen na základě spolupráce klienta, nejde jen o práci odborníka, je nutná aktivní účast všech zainteresovaných stran.
- Postup při bilanci kompetencí se skládá ze tří fází – přípravné fáze (zhodnocení aktuální situace klienta, zmapování jeho potřeb a cílů a seznámení klienta s cíli procesu bilance kompetencí a metodami, které budou v jeho průběhu použity), fáze šetření (identifikace kompetencí klienta pokud jde o jeho profesní uplatnění a řízení vlastní kariéry) a fáze syntézy (shrnutí obou fází předcházejících, diskuse s klientem nad dosavadními výsledky procesu bilance kompetencí a spolupráce poradce a klienta při tvorbě plánu klientových dalších aktivit). Součástí kritérií kvality je i pravidlo, že všechny tyto tři fáze jsou pro kvalitu procesu bilance kompetencí stejně důležité.
- Výstupem společné práce odborníka a klienta je definice kompetenčního profilu klienta ve vztahu k jeho profesnímu uplatnění. Tedy v podstatě kariérní projekt pro klienta, který vychází z jeho skutečných schopností, dovedností, motivace, zájmů, profesních plánů apod., a zohledňuje přitom objektivní možnosti, tj. např. v případě nezaměstnaného klienta situaci na trhu práce, v případě zaměstnance potřeby zaměstnavatele a důvody, proč si tento zaměstnavatel bilanci kompetencí pro své zaměstnance objednal.

První dvě uvedená kritéria jsou explicitně obsažena nejen v bilanci kompetencí a v bilanční diagnostice, ale v každém poradenském procesu. Jeho realizace, ať už je zaměřen do oblasti vzdělávání, rodiny nebo zaměstnanosti, není bez aktivní součinnosti klienta možná. Ani tři výše popsané fáze bilance kompetencí nejsou specifické pouze pro ni; i tyto fáze (modifikované podle cíle poradenské služby) jsou nutnou součástí každého poradenského procesu a jeho výsledek je do značné míry závislý na jejich správné vyváženosti.

Třetí kritérium kvality je pro bilanci kompetencí a bilanční diagnostiku specifickější než obě kritéria předchozí; své uplatnění může případně najít ještě v některých modelech kariérového poradenství. Kompetenční profil je obvykle popisem předpokladů a případných rezerv dalšího rozvoje klienta vzhledem k možnostem dosažení jeho kariérových cílů. Může zahrnovat i doporučení vhodného směru dalšího vzdělávání, soupis konkrétních úkolů a činností, které je třeba uskutečnit pro získání optimálního

¹¹ Ustavující Valná hromada Asociace bilanční diagnostiky, o.p.s. se konala dne 21.6.2013 v Kutné Hoře (více viz www.asociace-bilanci-diagnostiky.cz a v části IV. tohoto sborníku).

pracovního uplatnění apod. Jeho hlavním cílem je pomoci klientovi k tomu, aby dokázal reálně zhodnotit své vlastní možnosti a využít této dovednosti pro samostatné řízení své vlastní kariéry.

Kromě těchto tří hlavních kritérií kvality je Federací posuzována také objektivita užívaných postupů, tj. používané metody a informační zdroje musí být spolehlivé a pro bilanci kompetencí vhodné (metodologickým otázkám byl věnován následující, 3. workshop, na kterém se jednalo i o objektivitě využívaných metod, viz dále). Dalším znakem kvality je podle Federace zajišťování zpětné vazby od klientů: průběh a užitečnost bilance kompetencí jsou klienty obvykle hodnoceny ihned po ukončení a následně je po 6 měsících zjišťována aktuální situace klienta. Poměrně podrobný dotazník pro zjišťování zpětné vazby od našich klientů bilanční diagnostiky byl zařazen jako jedna z příloh do Metodiky BDg, která vznikla v rámci projektu a jejíž dodržování je podmínkou řádného členství v Asociaci bilanční diagnostiky.

Kvalita je ve Federaci posuzována i podle průběžného dalšího vzdělávání a supervize odborníků, kteří bilanci kompetencí poskytují, a také podle rozvoje inovací. V této oblasti u nás navázala nově vzniklá Asociace na některé prvky systému metodického řízení bilanční diagnostiky z doby jejího zavádění v ČR a začala již oba tyto úkoly zajišťovat; na inovacích metod pro bilanční diagnostiku se podílí také sdružení DIAROS¹². Federace přihlíží i k hledisku multidisciplinárního přístupu poskytovatele bilance kompetencí, který zaručuje možnost zaujmát různé úhly pohledu (belgický a francouzský partner projektu zajišťují multidisciplinaritu prostřednictvím externích spolupracovníků, u německého partnera jsou interními konzultanty bilanční diagnostiky odborníci různých pomáhajících profesí – psychologové, sociální pedagogové, sociologové). Na rozdíl od bilance kompetencí je bilanční diagnostika především službou odborného psychologického poradenství. To je dáno již zmíněnými odlišnostmi v pojetí kompetencí, ale také rozdílnostmi v charakteru služeb, které bilanci kompetencí ve Francii, Belgii a Německu předcházejí nebo na ni navazují, a služeb poskytovaných jako součást aktivní politiky zaměstnanosti u nás.

4.3 Setkání třetí

Třetí mezinárodní workshop byl věnován nástrojům pro bilanční diagnostiku. Představena byla metodologie systému bilanční diagnostiky v ČR včetně možností, které dává testová baterie DIAROS a program DiarosWin, a ukázek výsledků jednoho z výzkumů, jehož realizaci umožnila databáze, která je součástí tohoto počítačového programu.¹³ DIAROS podává podrobné informace zejména o individuálních

¹² Sdružení DIAROS (<http://www.diaros.hyperlink.cz/>) je držitelem autorských práv na unikátní diagnostický systém O. Mikšíka sestávající z testové baterie DIAROS a počítačového programu DiarosWin.

¹³ OPOČENSKÝ, J. (2008b). *Profil klienta bilanční diagnostiky z řad uchazečů o zaměstnání: výzkumná zpráva*. Praha: Národní vzdělávací fond.

vlastnostech klienta, jeho emoční stabilitě, interpersonálních tendencích, schopnosti vyrovnávat se s nároky různých prostředí, o jeho ambicích a zdrojích jeho pozitivní či negativní motivace. Interpretace údajů získaných prostřednictvím tohoto nástroje ve vzájemných souvislostech je doplňována o informace získané přímo od klienta, pozorováním jeho chování, analýzou jeho produktů apod. Všechny tyto poznatky jsou vynikajícím východiskem pro společnou práci poradce s klientem zaměřenou na hledání možných řešení klientovy situace. Počítačový program DiarosWin pro práci s baterií DIAROS umožňuje sběr dat o individuálních klientech pro účely výzkumu, aktualizace, rozšiřování a zpřesňování norem. Využívání DIAROS, resp. jeho hlavní součásti – testu SPARO – je podle Metodiky BDg považováno při sběru dat o klientovi realizovaném v rámci bilanční diagnostiky za povinné. Velmi přínosné je doplňovat údaje získané pomocí SPARO dalšími testy baterie DIAROS, zejména SIPO, který zjišťuje interpersonální tendence, potřeby a hodnotovou orientaci klienta ve vztahu k lidem, a SUPSO, který je zaměřený na subjektivní prožívání i vnější projev klientových psychických stavů.

Na workshopu proběhlo seznámení s rolí psychodiagnostiky v bilanci kompetencí ve Francii a v Německu. Zástupce francouzského partnera zdůraznil, že údaje získané prostřednictvím diagnostických nástrojů jsou považovány za jednu z částí širšího obrazu o klientovi a o faktorech, které intervenují při jeho kariérovém rozhodování. Zmínil některá rizika spojená s přeceňováním výsledků psychologické diagnostiky¹⁴ i podmínky pro efektivní používání psychodiagnostických metod při bilanci kompetencí. Popsal také vybrané nástroje pro diagnostiku motivace, osobnostních charakteristik a kognitivních schopností, které jsou používány při bilanci kompetencí ve Francii¹⁵. Němečtí partneři seznámili s propracovanou metodologií celého procesu bilance kompetencí v Bildungsinstitut Pscherer gGmbH (dále BIP), která podle charakteru zakázky využívá strukturovaného pozorování, individuálních rozhovorů, zpětné vazby pro klienta, práce se skupinou, analýzy produktů, testování standardizovanými psychodiagnostickými nástroji, strukturovaných forem sebehodnocení přizpůsobených cílovým skupinám (tzv. inventura jedince), testování praktických kompetencí a přípravy kariérních projektů klientů, které jsou zaměřeny jak na poznávání kompetencí potřebných k výkonu preferovaných profesí, tak na zlepšení orientace na regionálním trhu práce. Diskutovalo se zejména o dalších českých, resp. na české podmínky adaptovaných psychodiagnostických nástrojích

¹⁴ Mezi těmito riziky uvedl zejm. analytické sevření („*emprise analytique*“) jako asymetrický vztah mezi poradcem a klientem, ve kterém klient vnímá sám sebe pouze jako objekt hodnocení, který není a ani nemůže být do procesu hodnocení aktivně zapojen, dále syndrom věštkyně ("řekni mi, kdo jsem, a co mám dělat se svým životem") a rizika vztahující se k testování jako možném zdroji podpory klientovy závislosti a/nebo zdroji falešné autority poradce.

¹⁵ Kromě diagnostických nástrojů v Evropě rozšířených, z nichž většina byla připravena a vydána i v české verzi (např. NEO PI-R, MBTI, 16PF, Raven...), popsal i některé původní francouzské nástroje, o jejichž adaptaci bude Asociace bilanční diagnostiky usilovat.

vhodných pro účely bilanční diagnostiky, o možnostech analýzy kompetencí v českém prostředí i o různých možnostech chápání multidisciplinarity v přístupu ke klientovi.

4.4 Setkání čtvrté

Tématem 4. mezinárodního workshopu bylo vzdělávání poskytovatelů BDg a poradců ÚP, kteří klienty na BDg vybírají, případně pracují s jejich výsledky. Představen a projednán byl návrh nového systému vzdělávání našich poskytovatelů bilanční diagnostiky, který je jedním z výstupů projektu a zohledňuje mj. i připomínky českých a zahraničních účastníků čtvrtého workshopu. Popis tohoto systému a vybraných vzdělávacích modulů, které jsou jeho součástí, je zveřejněn jako samostatná stať v tomto sborníku. Diskutovalo se i o požadavcích na poradenské pracovníky, kteří vybírají klienty pro bilanční diagnostiku a dále s nimi pracují. Část programu byla věnována Národní soustavě povolání a Národní soustavě kvalifikací¹⁶ a možnostem využití těchto dvou systémů pro ukotvení poskytovatelů bilanční diagnostiky v české legislativě.

Němečtí kolegové představili výsledky společného národního projektu „Otevřená metoda koordinačního procesu Rozvoj kvality ve vzdělávání, kariérovém poradenství a zaměstnanosti“ zaměřeného na vytvoření obecnějšího kompetenčního profilu poradce, který je rámcem pro rozvoj specifických profilů poradenských pracovníků pro různé oblasti práce¹⁷.

¹⁶ Národní soustava povolání: <http://www.nsp.cz/>

Národní soustava kvalifikací: <http://www.narodni-kvalifikace.cz/>

¹⁷ Kompetenční profil, který byl na workshopu představen, se skládá z následujících skupin kompetencí: Obecné kompetence (U), Kompetence pro navrhování poradenských procesů (P), Kompetence pro poskytování informací (R), Kompetence pro profesionální (sebe)reflexi (B), Organizační kompetence (O) a Sociální kompetence (G). Obecné kompetence popisují aktivitu jako profesionální předpoklad. U1 se týká poskytování informací, U2 zajištění transparentnosti poradenských služeb a procesu, U3 jednání na základě etických principů a U4 rozvoje a zabezpečování kvality poradenských služeb. Kompetence pro navrhování poradenských procesů popisují požadavky na profesionalitu v oblasti navrhování individuálního přístupu ke klientům a zahrnují: P1 – schopnost navazování poradenského vztahu, P2 – vyjasnění klientovy zakázky a uzavření smlouvy s klientem, P3 – analýza situace a možných zdrojů a P4 – návrh perspektivních řešení. Ke kompetencím k poskytování informací patří dovednosti zaměřené na uplatňování pedagogických a psychologických poznatků, kterými jsou: R1 – tvorba životopisu a dovedností vyhledávat pracovní příležitosti, R2 – integrace vědomostí o rozvoji osobnosti, R3 – posuzování sociálního zázemí klientů, R4 – zohledňování rozmanitostí potřeb klientů. Kompetence pro profesionální sebereflexi se zaměřují na rozvoj profesionálního přístupu v kontextu poradenství. Vztahují se k neustálé interakci sebereflexe a rozvoje profesionálního jednání a jsou vymezeny jako B – (sebe)reflexe poradenského jednání. Organizační kompetence jsou zaměřeny na plánování a rozvoj

Zástupce francouzského partnera seznámil s východisky připravovaného, velmi komplexního, ambiciózního a náročného systému profesního vzdělávání poskytovatelů bilance kompetencí a s jeho rolí v kritériích kvality Federace. Spolu s belgickým partnerem pak představili aktuální podobu tohoto systému včetně dosud nedořešených otázek a možných problémů při jeho zavádění. Systém byl vyvinut pro kolektivní (institucionální) kontext a je založen na úvodním vyhodnocení „kolektivních kompetencí“ (tj. kompetencí všech pracovníků podílejících se v dané organizaci na realizaci bilance kompetencí) v oblastech: Psychologie a testové metody, Pedagogika, Kompetenční portfolio, Znalost ekonomických pojmů, Trh práce a politika zaměstnanosti, Systém profesních kvalifikací, Vzdělávací systém, Znalost místního ekonomického prostředí, Znalost místních vzdělávacích příležitostí a Dokumentace. Z úvodního vyhodnocení kompetencí pracovníků pak vychází skladba vzdělávacích modulů zaměřených na doplnění a rozšíření kolektivních kompetencí dané institucí usilující o naplnění kritérií kvality. Vzdělávání je zaměřeno na specifické dovednosti poradců a od těch, kteří do něj vstupují, není vyžadována specifická kvalifikace. Jedná se o vysoce modulární a flexibilní systém. Jako základní moduly, jejichž obsah a rozsah je modifikovatelný podle odborného zaměření a kompetencí cílové skupiny, byly na workshopu popsány: Modul 1 - Úvod, pojmy, principy bilance kompetencí; Modul 2 - Metody, nástroje hodnocení, analýza kompetencí, vedení rozhovoru, trh práce; Modul 3 - závěrečná zpráva, kompetenční portfolio, analýza chování; Modul 4a - specializace (dlouhodobě nezaměstnaní, postižení, manažeři, zakladatelé firem,...); Modul 4b - řízení kvality. Diskutována byla otázka, zda a jak lze tento systém profesního vzdělávání přizpůsobit např. pro individuální poskytovatele bilanční diagnostiky, bilance kompetencí či kariérového poradenství. FECBOP má zájem zapojit do jeho vývoje co nejvíce poskytovatelů, neboť jejím cílem je, aby byl adaptovatelný pro různé národní kontexty a pomohl tak k zajištění jednotného rámce kvality v celé Evropě.

4.5 Setkání páté

5. mezinárodní workshop byl věnován vzniku tematické sítě sdružující národní subjekty, které poskytují bilanční diagnostiku, a jejího propojení se sítí mezinárodní; hlavním tématem tedy bylo připravované založení Asociace bilanční diagnostiky. Větší část workshopu probíhala formou dílen, v každé z nich se diskutovalo k jednomu z následujících témat: Stanovy Asociace BDg, Úkoly Asociace BDg, Podmínky

struktur organizací pro poradenské služby a patří k nim: O1 – plánování a rozvoj strategie, O2 – organizační formy a procesy, probíhající v organizaci, O3 – (další) rozvoj organizační kultury, O4 – využívání a nacházení zdrojů, O5 – spolupráce s ostatními institucemi a vytváření sociálních sítí. Sociální kompetence popisují požadavky z hlediska správné aplikace dovedností, které se vztahují k sociálním podmínkám, jako jsou právní parametry, vzdělávací systémy a vzdělávací příležitosti, hospodářství a trh práce. Jsou rozčleněny na G1 – integrování vědomostí o sociálních podmínkách a G2 – stanovování sociálních cílů.

a pravidla členství v Asociaci BDg a Profil poradce (realizátora BDg) a jeho kompetence. Z těchto dílen vzešla řada podnětů, které byly využity pro přípravu asociačních dokumentů (viz www.asociace-bilanci-diagnostiky.cz), ale i v dalších výstupech projektu.

Zástupce francouzského partnera přiblížil na úvod svého příspěvku tři hlavní typy sítí propojujících subjekty spolupracující na různých úrovních (sítí specialistů v dané činnosti, mezioborová síť a síť institucionální) a také pravidla, která musí být dodržena, aby sítě fungovaly systémově. Na tomto základě pak vysvětlil sofistikovaný systém řízení francouzské sítě CIBC¹⁸ a její fungování na úrovni oborové, mezioborové i institucionální včetně napojení na zástupce regionů, organizace zaměstnavatelů, odbory a další sociální partnery. Poměrně podrobně také seznámil s organizační strukturou FECBOP, jejíž funkční řízení je zajišťováno předsedou Federace, jedním pracovištěm, koordinátorem a sekretariátem, strategické řízení pak Evropským výborem pro certifikaci. Důležitou roli v organizační struktuře Federace hrají tematické pracovní skupiny. FECBOP je otevřená všem institucím působícím v oblasti kariérového poradenství, výzkumným střediskům, akademickým pracovištím, odborníkům řídícím se zásadami Evropské kvality bilance kompetencí stejně jako zástupcům ekonomických subjektů. Rozhodovací hlas zde však mají pouze ti členové, kteří jsou držiteli certifikátu kvality zmíněného již na začátku tohoto článku. Dvěma hlavními tematickými okruhy, kterými se v současné době Federace zabývá, jsou právě kvalita realizace bilance kompetencí a odbornost týmů, které tuto službu poskytují.

4.6 Setkání šesté

Na posledním, 6. mezinárodním workshopu, který proběhl pod názvem Přínosy projektu, byly shrnuty poznatky a informace ze všech předchozích workshopů a zároveň představeny a prodiskutovány návrhy výstupů projektu¹⁹. Nově byla otevřena problematika výběrových řízení na poskytovatele bilanční diagnostiky pro uchazeče o zaměstnání vypisovaných krajskými pobočkami Úřadu práce. Výhodiskem ze současné situace je vytvoření jednotného podkladu pro přípravu zadávací dokumentace těchto řízení tak, aby bylo do budoucna zaručeno, že bilanční diagnostika realizovaná na jejich základě splňuje požadovaná kritéria kvality.

Zástupce francouzského partnera představil legislativní aspekty bilance kompetencí ve Francii, zástupce belgického partnera pak porovnal francouzský model bilance kompetencí s modelem realizovaným partnerskou organizací našeho projektu, Laboratoire d'ergologie appliquée (LEA) v Bruselu. Ve Francii je bilance kompetencí

¹⁸ Centre interinstitutionnel de Bilan de compétences (Interinstitucionální centrum bilance kompetencí)

¹⁹ Výstupy projektu, o kterých se na workshopu jednalo, jsou zařazeny v dalších částech tohoto Sborníku a/nebo zveřejněny na stránkách Asociace bilanční diagnostiky.

součástí celoživotního vzdělávání, na které má každý občan zákonem stanovené právo. Každý zaměstnavatel má podle francouzského zákoníku práce (Code du travail) povinnost investovat do celoživotního vzdělávání část rozpočtu své firmy, její výše se odvíjí od celkového počtu zaměstnanců; z těchto prostředků se vytvářejí nezávislé fondy (OPCA, OPACIF, FPSPP), z nichž jsou financovány vzdělávací projekty včetně bilance kompetencí. Každý zaměstnanec má právo požádat o bilanci kompetencí 1x za 5 let. Uchazečům o zaměstnání – pokud jim je bilance kompetencí doporučena – hradí tuto službu stát. Code du travail vymezuje principy, financování, obsah a průběh, podmínky realizace i povinnosti a požadavky na poskytovatele bilance kompetencí.

I v Belgii byl před 15 lety ministerstvem práce zpracován návrh zákona vycházející z francouzského modelu, jehož finanční náročnost však byla příliš vysoká. Financování bilance kompetencí v LEA je vícezdrojové: stát financuje bilanci kompetencí pro nezaměstnané, soukromé osoby si tuto službu hradí samy a firmy ji využívají pro práci s lidskými zdroji. Důraz je v současné době kladen na práci LEA pro firmy, které získávají díky bilanci kompetencí relevantní podklady pro manažerské rozhodování v personální oblasti (např. pro implacement, outplacement, přípravu vzdělávacích projektů aj.).

4.7 Závěr

K naplnění cíle projektu, kterým byla výměna teoretických i praktických zkušeností v oblasti poskytování bilanční diagnostiky a vytvoření tematické sítě propojující národní subjekty poskytující bilanční diagnostiku s mezinárodní sítí center bilance kompetencí, přispěly nejvíce ze všech projektových aktivit právě mezinárodní workshopy. Příspěvky a diskuse na workshopech se týkaly i řady dalších témat, které v tomto článku uvedeny nejsou nebo jsou zmíněny jen okrajově; diskusemi prošly také všechny výstupy projektu zařazené do tohoto sborníku. Výběr informací v tomto článku je omezen i prostorem, který zde bylo možné workshopům věnovat, a samozřejmě také subjektivním pohledem autorky textu na důležitost jednotlivých projednávaných okruhů a konkrétních témat. Přínosem workshopů však nebyly jen získané informace, ale zejména možnost osobního kontaktu a navázání spolupráce s řadou vynikajících poradenských odborníků a skvělých lidí. Všem účastníkům workshopů a zejména našim projektovým partnerům z Francie, Belgie, Německa, Rumunska a Slovenska patří veliký dík za zájem o problematiku bilanční diagnostiky a úspěch projektu a za skvělou atmosféru, kterou se díky nim podařilo na workshopech vytvořit.

5 MOŽNOSTI VYUŽITÍ BILANČNÍ DIAGNOSTIKY V PERSONÁLNÍ PRÁCI

Zuzana Freibergová

Bilanční diagnostika je moderní metodou uplatnitelnou ve strategickém personálním řízení při většině úkolů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Bilanční diagnostika nenahrazuje personální řízení, ale dodává mu objektivní zjištění. Využitím metod a nástrojů psychologické diagnostiky jsou analyzovány osobnostní vlastnosti a předpoklady, z jejichž objektivních závěrů a doporučení může personalistika vycházet při rozhodování o zařazování „**správného člověka na správné místo**“.

Bilanční diagnostika je cílená na aktuální potřeby personálního řízení i samotných pracovníků dané organizace, pomáhá definovat aktuální situaci a stanovuje potenciál lidských zdrojů při rozvoji pracovních schopností, osobnostních a sociálních vlastností, při plánování kariérového růstu směřujícímu k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace.

Bilanční diagnostika nachází uplatnění zejména ve společnostech, jejichž snahou je udržení a zvyšování konkurenceschopnosti, a jejichž řízení lidských zdrojů je zaměřeno na získávání, podporu a další rozvoj kompetencí pracovníků, protože jejich potenciál, znalosti, zkušenosti a dovednosti jsou podstatou konkurenční výhody. Profitovat z ní mohou všechny firmy bez ohledu na jejich velikost a formu založení, které plánují restrukturalizaci nebo přeobsazování pracovních pozic např. při zavádění nových technologií.

Použití výsledků bilanční diagnostiky v personální práci je široké, např.:

- při výběru nových pracovníků,
- při hodnocení stávajících pracovníků,
- při řízení vnitřní (horizontální i vertikální) a vnější mobility stávajících pracovníků,
- při formování týmů a zdravých mezilidských vztahů,
- při plánování odborného vzdělávání.

Výstupy z bilanční diagnostiky jsou využitelné ve výše uvedených oblastech zejména tehdy, pokud společnosti nejde jen o to mít nebo získat potřebný počet přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také pracovníky zaujaté a motivované pro zájmy a cíle organizace, jejichž individuální zájmy se v maximální míře shodují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a s její kulturou.

ČÁST II: BILANCE KOMPETENCÍ V ZEMÍCH EU A JEJÍ POSKYTOVATELÉ

6 BILANCE KOMPETENCÍ V ZAHRANIČÍ: PŘEDSTAVENÍ PARTNERŮ PROJEKTU A SPOLUPRACUJÍCÍCH INSTITUCÍ FECBOP

6.1 Belgie: Le Laboratoire d'Ergologie appliquée, asbl

Jacques Hofmans

Natacha Winners

Od svého založení v roce 1923 poskytuje společnost Laboratoire d'Ergologie appliquée (LEA) poradenské služby dospělým. Jako přidružená společnost Institutu pro pokročilá studia Svobodné univerzity v Bruselu se stala první belgickou organizací, která vytvořila metodiku poradenství pro vzdělávání a byla průkopníkem v oblasti průmyslové psychologie a psychometrie. Její tehdejší výzkum našel mnohá využití v evropském průmyslovém sektoru.

V současné době LEA praktikuje francouzskou metodiku bilance kompetencí (BdC), v níž byli pracovníci LEA vyškoleni v rámci devadesáti hodinového výcviku francouzskými kolegy ze společnosti CIBC. Účast v evropských projektech LEA umožnilo získat zásadní postavení v této oblasti. LEA přispěla ke studiu kvality vedení dospělých a k rozvoji specifické metodologie pro poradenství při zakládání podnikání.

LEA je zakládajícím členem Evropské federace center bilance kompetencí a profesní orientace (Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle – FECBOP) a je jedinou belgickou institucí, která je držitelem evropského certifikátu kvality FECBOP „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“ pro poskytování bilance kompetencí.

LEA poskytuje poradenské služby ve čtyřech oblastech:

- uchazečům o zaměstnání: již více než 45 let spolupracuje s pracovišti úřadu práce v regionu hlavního města Bruselu (Actiris) a poskytuje bilanci kompetencí jejich klientům - uchazečům o zaměstnání, které ústí ve vypracování klientova kariérového projektu,
- jednotlivcům, kteří nejsou spokojeni se svojí profesní kariérou nebo kteří hledají svoji profesní dráhu,
- zaměstnancům, kteří přicházejí na doporučení svých zaměstnavatelů,
- out placement, k nimž má laboratoř akreditaci od úřadu práce regionu hlavního města Brusel.

Kromě toho LEA poskytuje profesní orientaci mladým studentům a psychologické testy jako součást procesu náboru zaměstnanců.

S pomocí tří psychologů provedla laboratoř v roce 2012 zhruba sto BdC a konzultací.

Jejím novým krátkodobým projektem je poskytování poradenství a výcviku bilance kompetencí v souladu s metodikou FECBOP zájemcům o její poskytování ve frankofonních strukturách.

6.2 Francie: CIBC Bourgogne Sud

Serge Rochet

Tomáš Šprlák

Organizace CIBC Bourgogne Sud byla založena jako jedno z experimentálních pracovišť poskytujících bilanci kompetencí (BdC) ve Francii v roce 1986. Je zakládajícím členem Národní federace CIBC a Federace center bilance kompetencí (FECBOP - Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle). Národní federace CIBC má přes 80 členů. Poskytuje metodologický rámec a zajištění kvality pro bilanci kompetencí – uděluje francouzskou značku kvality poradenským centrům. Organizace CIBC Bourgogne Sud je dobře známým hráčem ve veřejných služebách zaměstnanosti a v poradenství pro integraci na trh práce. Od roku 1995 je CIBC Bourgogne Sud aktivní v šíření a v přenosu metodologií a vytváření poradenských center bilance kompetencí v rámci Evropské unie i mimo ni. Organizace CIBC Bourgogne Sud se vydala po cestě národní kvality francouzských CIBC, jakož i po cestě evropské kvality „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“.

V současné době má organizace CIBC Bourgogne Sud 5 center v Burgundsku a centrálu v Chalon-sur-Saône. Zaměstnává přes 20 poradců, kteří poskytují služby v následujících oblastech:

- kariérové poradenství a bilance kompetencí (Bilan de compétences),
- uznávání výsledků neformálního vzdělávání (Validation des acquis de l'expérience),
- zajišťování kvality (udělování certifikátů kvality poradenským a výcvikovým centrům na národní i evropské úrovni),
- školicí a vzdělávací aktivity (nábor zaměstnanců, lidské zdroje, koučování, mobilita,...),
- výzkum a vývoj (vytváření metodiky BdC různým kontextům na národní a mezinárodní úrovni).

Bilance kompetencí prováděná CIBC Bourgogne Sud

Bilance kompetencí („bilan de compétences“) je komplexní poradenskou metodologií, která je určena pro všechny typy klientů. Umožňuje identifikaci a valorizaci osobních a profesionálních dovedností a kompetencí, schopností a potenciálu, zájmů a motivace. Jejím cílem je definovat strategii profesního rozvoje, konstruovat individuální cestu výcviku, připravit klienta na proces uznávání výsledků neformálního vzdělávání, podporovat a asistovat externí nebo interní pracovní mobilitě pracovní síly a popisovat a prezentovat dovednosti a kompetence klientů.

Proces bilance kompetencí má tři fáze, které obvykle trvají 6 až 8 týdnů (16 až 24 hodin individuálních i skupinových sezení). Trvání a obsah bilance kompetencí do velké míry závisí na typu klienta a na zadavateli - organizaci, který službu klientům hradí. Organizace CIBC Bourgogne Sud poskytuje svoje služby zejména zaměstnancům, kteří řeší změnu své kariéry. Poradenské služby jsou financovány prostřednictvím fondů zřízených v rámci struktury systému celoživotního vzdělávání. Organizace CIBC Bourgogne Sud ročně obslouží více než 1 600 klientů, kteří požadují kariérové poradenství.

Typický proces bilance kompetencí zahrnuje tři fáze.

1. fáze: Specifikace klientovy zakázky poté, co byl informován o podmínkách procesu, jakož i o používaných metodách a nástrojích. Po provedení analýzy úvodního požadavku jsou definovány a smluvně ukotveny cíle bilance kompetencí.

2. fáze: Tato fáze je srdcem celého procesu bilance kompetencí. V souladu s cíli, které byly definovány v průběhu předchozí fáze, umožňuje:

- identifikovat a analyzovat zájmy a motivace, dovednosti, vědomosti, různé oblasti odborných znalostí, silné stránky a oblasti, které je možné zlepšit,
- lépe poznat profesionální a ekonomické prostředí (současnou situaci ve společnosti, na trhu práce, různá povolání, příležitosti k výcviku, apod.),
- stanovit možnosti a hypotézy profesionálního a osobního rozvoje.

Druhá fáze zahrnuje odborné znalosti kvalifikovaných profesionálů, kteří jsou vyškoleni v používání příslušných metod a nástrojů. Je možné používat různé metody psychologické diagnostiky (dotazníky týkající se hodnot a zájmů, osobnostní testy, testy výkonnosti, atd.), které by však vždy měly být definovány ve shodě s klientem a měly by odpovídat jeho zakázce.

3. fáze: Jedná se o závěrečnou fázi, v průběhu níž klient a poradce pracují na:

- výsledcích fáze šetření (druhá fáze) a shrnující zprávě,
- identifikaci faktorů úspěchu nebo cest pro realizaci kariérového projektu,
- definici hlavních kroků pro realizaci tohoto kariérového projektu.

Výsledkem poslední fáze je závěrečná zpráva. Tento dokument může obsahovat informace (okolnosti spojené s prováděním bilance kompetencí, získané dovednosti a kompetence, které by měly být rozvíjeny s cílem úspěšně realizovat příslušný projekt a akční plán).

6.2.1 Poskytování bilance kompetencí ve Francii

Metoda bilance kompetencí se zrodila ve Francii v rámci širšího kontextu celoživotního vzdělávání a dialogu se sociálními partnery. Po restrukturalizaci, k níž došlo v ocelářském průmyslu, byl koncept celoživotního vzdělávání formalizován pomocí série zákonů, které byly vydány na počátku 70. let 20. století. Politiky zaměstnanosti od té doby podporují rozvoj a uchování si dovedností v průběhu celého života.

Metodologie bilance kompetencí vyplývá z ochoty sociálních partnerů vybudovat koherentní nástroj, který by organizacím i zaměstnancům umožnil zejména uvědomovat si svoje získané vědomosti, dovednosti a kompetence. První centra bilance kompetencí se objevila v roce 1986 a jejich misí bylo experimentovat a rozvíjet tuto metodu v praxi. V 10 regionech bylo založeno 15 experimentálních center. Pozitivní zjištění při vyhodnocování tohoto experimentu vedla ke generalizaci zkušeností a k vytvoření jedné organizace CIBC v každém francouzském regionu. V roce 1989 byla vytvořena národní síť inter-institucionálních center bilance kompetencí (CIBC).

Rozvoj této metodologie byl podporován různými organizacemi, jako je francouzský národní úřad práce (ANPE), síť poskytovatelů celoživotního vzdělávání (AFPA), národním vzdělávacím systémem, asociacemi zaměstnavatelů i odborovými svazy. Jejich cílem bylo vybudovat koherentní systém nejen z metodologického, ale také z institucionálního úhlu pohledu. Různí institucionální partneři hledají různé výhody:

- odborové organizace: celoživotní vzdělávání jako cesta, jak účinně řídit svoji kariéru dráhu,
- zaměstnavatelé: celoživotní vzdělávání jako způsob, jak zaměstnancům poskytnout jasnější a realističtější náhled na potřeby firem,
- místní samosprávné orgány: zajištění teritoriálního rozvoje díky předvídání vývoje na místním trhu práce,
- stát: celoživotní vzdělávání jako způsob rozvoje kvalifikovanější pracovní síly a účinnější dělby práce.

Bilance kompetencí byla přijata ve formě dohody mezi profesemi 3. července 1991. Tato dohoda představuje důležitý okamžik v rozvoji francouzského systému celoživotního vzdělávání. V článku 32-1 se poprvé objevuje koncept nároku na placené volno pro absolvování bilance kompetencí s cílem „umožnit zaměstnanci podstoupit v průběhu jeho profesního života bilanci kompetencí nezávisle na vzdělávacích aktivitách, které jsou prováděny z iniciativy zaměstnavatele“. Tento odstavec specificky uvádí, že závěrečný dokument bilance kompetencí je určen pro „výhradní použití příslušným zaměstnancem“.

Od roku 1991 se bilance kompetencí stala právem každého zaměstnance. Díky systému soukromého i veřejného financování se tato praxe velmi rozšířila a každý rok se ve Francii provádí více než 200 000 bilancí kompetencí. Vzhledem k nejistému hospodářskému prostředí firmy stále častěji používají bilanci kompetencí jako hlavní nástroj pro řízení pracovních míst a dovedností, zajištění mobility a řízení fluktuace zaměstnanců.

V roce 2002 byla metoda bilance kompetencí uzpůsobena potřebám a požadavkům národního úřadu práce (ANPE) a byla vytvořena nová služba s názvem „Bilan de compétences approfondi“ (pokročilá bilance kompetencí). To otevřelo přístup k bilanci kompetencí uchazečům o zaměstnání.

Realizace bilance kompetencí je financována z různých zdrojů. Každá firma, která má zaměstnance, musí odvést část svých osobních výdajů na zabezpečení osobního

výcvikového plánu – zákon práce stanovuje minimální rozpočtový práh (0,9 % ze mzdy, 0,4 % v případě méně než 10 zaměstnanců). Tyto částky jsou shromažďovány v nezávislých fondech (inkasní instituce: OPCA, OPACIF, FPSPP) za účelem financování individuálního výcviku a vzdělávacích projektů. Profesní oborové dohody obecně nastavují tento práh vysoko nad rámec, který je uveden v zákoně. Velké společnosti navíc obecně tyto oborové dohody ještě překračují. Aby bylo zaměstnanci umožněno podstoupit bilanci kompetencí, musí tento zaměstnanec splňovat určitá kritéria (obvykle 24 měsíců (nepřetržitě či přetržitě) pracovní aktivity za posledních 5 let, z nichž poslední rok zaměstnanec pracoval pro stávající společnost). Jeho bilanci kompetencí pak lze financovat (maximálně jedenkrát za 5 let) v rámci placeného volna za účelem podstoupení bilance kompetencí. Zaměstnanec si může vybrat jakéhokoliv poskytovatele této služby. Kvalita poskytovaných služeb je zajištěna prostřednictvím systému certifikace kvality – veřejná financující instituce hraje významnou roli při hledání rovnováhy mezi náklady a kvalitou těchto služeb. Národní federace CIBC hraje významnou roli v rámci dalšího rozvoje této metodologie. Již několik let však musí CIBS konkurovat jiným poskytovatelům na velmi soutěživém a relativně otevřeném trhu.

Od roku 1995 reagovala Národní federace CIBC na mnohé požadavky evropských partnerů ohledně rozšiřování metodologie bilance kompetencí. V rámci regulované struktury a kritérií kvality požádaly evropské partnerské organizace Národní federaci CIBC, aby zajišťovala regulatorní postupy pro bilanci kompetencí. Tento požadavek vedl k zavedení systému řízení kvality s názvem „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“ a k založení organizace FECBOP v roce 2005.

6.3 Itálie: CIOFS-FP PIEMONTE

Maria Cecchin

C.I.O.F.S-FP Piemonte (CIOFS) je nezisková asociace založená v roce 1967, která je podporována C.I.O.F.S., korporátním subjektem, který byl uznán na základě prezidentské vyhlášky č. 1105 ze 20. října 1967 a aktualizován prezidentskou vyhláškou č. 635 ze dne 28. července 1969. Tento subjekt spolupracuje v rámci sítě se 14 regionálními asociacemi, jež jsou koordinovány z ústředí se sídlem v Římě.

CIOFS provozuje svoji činnost v Piemontu prostřednictvím regionální kanceláře, 12 akreditovaných operativních center (která se zabývají poradenstvím a vzdělávacími aktivitami) rozmístěných v 5 provinciích (Turín, Alessandria, Asti, Vercelli, Novara), a center pro poradenství a bilanci kompetencí (BIL.CO), která jsou akreditována FECBOP. Regionální kancelář koordinuje těchto 12 regionálních center, stará se o výcvik instruktorů, nabízí administrativní, technickou a plánovací podporu a aktivuje spojení a kontakty s národními a evropskými organizacemi a sítěmi.

CIOFS nabízí tři typy služeb: výcvik (úvodní a průběžný odborný výcvik), poradenství (posudky, vzdělávací poradenství, rozvoj kariéry, konzultace, řízení informací, výzkum, umísťování do pracovních pozic atd.), a služby na podporu teritoria a rozvoje

podnikání v souladu se salesiánským stylem vzdělávání a prostřednictvím aktivace následujících funkcí: výzkum, plánování, výcvik, dokumentace, informace, instruktáž, hodnocení, kvalita.

CIOFS podporuje stáže, úmluvy, transnárodní výměnu, výzkum a služby orientované na pracovní otázky. Příjemci všech těchto aktivit a služeb jsou: mladiství, mladí lidé, ženy, nezaměstnaní, imigranti, vězni, osoby, které předčasně ukončily studium, či imigranti ze států mimo EU. CIOFS provádí svoje interakce v rámci široké sítě místních i evropských partnerů při rozvoji projektů Equal, Interreg a Leonardo da Vinci a s národními organizacemi, zejména s ISFOL (Institut pro rozvoj odborného výcviku pracovníků) při realizaci projektů a výzkumů, jež jsou zaměřeny na různá témata: poradenství, bilanci kompetencí (Bilan de compétences), akreditace poradenských center, metodologie výcviku pod.

Od roku 1998 CIOFS konsolidovala aktivity pedagogické simulace s 15 firmami, které jsou spojeny v regionální, národní a evropské struktury; od roku 1999 začala testovat samostatně řízené studium v pedagogickém ateliéru, od roku 2000 začala plánovat a testovat simulační laboratoře, které jsou spojeny s poradenstvím, a v roce 2001 kvalifikovala a otestovala službu bilance kompetencí a získala akreditaci pro svoje centrum a poradce. V posledních letech CIOFS rozvíjí důležité zkušenosti a materiály pomocí aplikace nových technologií pro didaktické metodologie (např. virtuální laboratoře) při poskytování průběžného výcviku instruktorů/provozovatelů a při své účasti v evropských projektech.

6.3.1 ePortfolio

ePortfolio je online nástroj vytvořený CIOFS, ve kterém mohou klienti poradenských služeb shromáždit svoje profesní portfolio s použitím uživatelsky přívětivého prostředí. Mohou se rozhodnout, zda ePortfolio použijí veřejně nebo soukromě. Shromážděné informace lze zveřejnit anebo zůstávají vyhrazeny pro soukromé použití. Online nástroj pomáhá klientům poradenství, aby se naučili spoléhat sami na sebe v oblasti sběru a uchovávání informací (soubory, obrázky, videa). Podporuje také hledání práce vytvořením pracovního profilu ve formě vhodné pro použití na trhu práce. Společnosti mohou vyhledávat potenciálního zaměstnance pomocí specifických kritérií a následně získat přístup na stránky klienta a rozhodnout se, zda ho budou kontaktovat s pozvánkou na pracovní pohovor. Tento nástroj je zaměřen na mladé lidi podstupující nebo dokončující výcvikové kurzy nebo odborné poradenství v organizaci CIOFS a lidi, kteří tento nástroj potřebují a jsou ochotni podstoupit krátkodobý výcvik, aby porozuměli jeho fungování. Nástroj ePortfolio je také určen pro firmy, které mají zájem používat online nástroj „pracovní příležitosti“, jenž garantuje asociace CIOFS. Výcvik pro používání tohoto online nástroje trvá přibližně 10 hodin a je rozdělen do tří kroků. První fáze zahrnuje prezentaci nástroje a jeho metodologie, která pomáhá klientům poradenství rekonstruovat svoji pracovní cestu a definovat svůj profesionální projekt. Druhý krok se týká konstrukce ePortfolia, kdy klienti poradenství sepiší výsledky do online nástroje, kterým se vytváření osobní

webové stránky, na nichž vyplní svoje ePortfolio (od počátku až po zveřejnění na webu). Třetí fáze poskytuje individuální odborné poradenství pro úpravu těchto mini webových stránek. Každé vyplněné ePortfolio je po 3-6 měsících vzdáleně monitorováno.

6.4 Itálie: En.A.I.P. Piemonte

Raffaella Cozzani

Organizace En.A.I.P. Piemonte (En.AIP) je významné referenční místo v piemontském regionu v oblasti odborného vzdělávání a poradenství pro rozvoj lidských zdrojů. Byla založena v roce 1954 jako sociální nezisková společnost. Je členem národní sítě En.A.I.P. od roku 1951 podporovaná organizací ACLI. Jejimi cíli je podpora lidských zdrojů a prioritními oblastmi jsou odborné vzdělávání, vedení, podpora při vstupu na trh práce a vytváření pracovních míst, mezinárodní spolupráce a evropské projekty.

AKTIVITY

- **PORADENSTVÍ A BILANCE KOMPETENCÍ**
Poradenské služby, které se zaměřují na osobní a profesní cíle jedinců.
- **DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**
Další vzdělávání hrazené z veřejných nebo soukromých zdrojů, které se zaměřuje na zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje lidského kapitálu.
- **ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ**
Roční, dvouleté a tříleté odborné vzdělávací kurzy pro mladistvé po ukončení povinné školní docházky. Výuka italského jazyka a workshopy aktivního občanství pro cizince, kteří nastoupili na cestu odborného vzdělávání.

Roční workshopy pro studenty (ve věku 14-16 let), kteří navštěvují střední školu, a pro mladistvé (ve věku 16-18 let), kteří ukončili povinnou školní docházku, avšak nezískali kvalifikaci ani nesložili maturitu.
- **SPECIALIZOVANÉ ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ**
Způsob, jak umožnit jedincům, kteří složili maturitu nebo získali odbornou kvalifikaci, dosáhnout vyšší úrovně dovedností, které lze okamžitě využít na trhu práce.
- **CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**
Večerní kurzy osobního rozvoje, které jsou určeny pro společnosti i jednotlivce se zájmem o studium, růst a zlepšování svojí budoucnosti.
- **STÁŽE A PRACOVNÍ UMÍSTĚNÍ**
Individuální programy testující projekty integrace na trh práce s pomocí znalosti trhu práce.

- MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

Projekty prováděné ve třetích zemích (Demokratická republika Kongo, Senegal, Burundi, Benin, Maroko, Kapverdy) s cílem zlepšit místní systémy odborného vzdělávání a politiky zaměstnanosti.

Pro více informací navštivte webové stránky www.enaip.piemonte.it

V souladu s principy a hodnotami organizace En.AIP, tj. zaměřeni se na rozvoj lidských zdrojů a na efektivnější a účinnější organizaci, je cílem společnosti podporovat sladování nabídky a poptávky trhu práce, jednat jako prostředník mezi potřebami jednotlivců a poptávkou firem a realizací bilance kompetencí nabízet základní nástroj pro obohacování a rozvoj všech segmentů populace.

Od roku 2005, kdy byla založena, je organizace En.AIP aktivním členem FECBOP. Všechny pobočky En.AIP, které jsou akreditovány pro poskytování bilance kompetencí, splňují 10 kritérií evropské charty „European Quality Charter of the Bilan“ a nabízejí prostor, nástroje a kvalifikované zaměstnance pro navrhování a zavádění kariérového poradenství a bilance kompetencí. K dispozici mají soubor nástrojů, který je vypracován a používán v souladu s metodikou FECBOP v oblasti kvality.

Práce poradenské skupiny pro bilanci kompetencí se zabývá také rozvojem, zaváděním / aktualizací nástrojů a postupů, které se používají pro strukturované vedení zaměstnanců na profesní dráze a při bilanci kompetencí. Tento soubor nástrojů doprovází klienta od první schůzky s konzultantem do okamžiku, kdy dojde k validaci souhrnného dokumentu a k vypracování profesního projektu. Bilance kompetencí je konfigurována jako strukturované vedené profesní poradenství, které považuje analýzu dovedností za možnost, aby si příslušný klient rozvinul obchodní hodnotu svých dovedností na trhu práce. Vede klienta od uvědomění si svých dovedností a získání motivace po definici profesního projektu, který je v souladu s jeho očekáváním a skutečnými příležitostmi, jež trh práce nabízí. Model bilance kompetencí se skládá ze 3 hlavních fází, které doprovázejí klienty při rozvoji projektu a akčního plánu, jež jim umožní být efektivnější při řízení pracovních změn v jejich životech:

- předběžná fáze, během níž jsou zkoumány profesní cíle klienta,
- fáze šetření, během níž jsou zkoumány profesní zájmy, osobní charakteristiky a dovednosti,
- konečná fáze, kdy budujeme vzdělávací/profesní projekt a akční plán, který je realistický a dosažitelný.

Tabulka č. 1 shrnuje a syntetizuje používané nástroje, jejich charakteristiky a fáze procesu bilance kompetencí, v níž se používají.

Tabulka č. 1: Nástroje a postupy bilance kompetencí

Co	Jak	Kdy
Kontrakt o realizaci bilance kompetencí	Formulace vzájemné odpovědnosti a přijetí povinností, která se uzavírá mezi klientem a konzultantem pro bilanci kompetencí.	Na začátku po ověření dobrovolnosti.
Rozhovor o pracovní historii, o vzdělání a o nabytých dovednostech	Jednotlivá setkání trvají minimálně 1,5 hod.	V průběhu bilance kompetencí proběhnou minimálně 4 individuální rozhovory.
Klientova dokumentace kompetencí, osobních a profesních zdrojů.	Získané certifikáty kvalifikací, dovedností, profesní profil, doklady praxe a pracovních zkušeností.	Ve fázi šetření spolu s rozhovorem v dokumentární formě o budování dovedností v rámci profesního projektu
Autobiografický itinerář	Narativní životní příběhy, sebehodnocení	Fáze šetření
Osobnostní testy, hodnocení behaviorálních dovedností, motivace, profesních zájmů, profesních hodnot, přístupů	Individuální a/nebo kolektivní využití	Fáze šetření
Portfolio dovedností	Samostatné vyplňování	V průběhu procesu
Skupinové techniky	Sledování přístupů	Fáze šetření

Průměrná délka procesu bilance kompetencí (pokud jde o čas, který klient stráví v centru při individuálních či skupinových aktivitách nebo při rozhovorech) je 18 hodin. Doba trvání se liší od minimálně 14 hodin po maximálně 24 hodin, protože je třeba vzít v úvahu specifičnost každého příjemce služby a podpořit proces přiměřenosti. Na konci bilance kompetencí se vyplňuje dotazník spokojenosti, který je klientovi předán v průběhu poslední schůzky určené pro kompletaci shrnujícího dokumentu.

Podle zkušeností En.AIP jsou hlavní cílovou skupinou, pro niž je služba bilance kompetencí určena, nezaměstnaní lidé (dospělí i mladiství), kterým je službu možno hradit z různých projektů.

Vzhledem k současnému hospodářskému poklesu, který Itálie prožívá v posledních 3 letech (2010-2013), získala organizace En.AIP 608 klientů pro bilanci kompetencí,

kteří byly provedeny v rámci regionálního projektu na podporu dovedností pracujících žen a mužů, kteří byli ovlivněni hospodářskou krizí při zavádění států-regionů (12/2/2009).

6.5 Německo: Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH

Timo Zimmer

Regina Hentschel

Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH (BIP) byl založen v roce 1990 jako nezisková akciová společnost. Centrála se nachází v malém městečku s názvem Lengenfeld ve státu Saxony. V současné době má přibližně 140 zaměstnanců v 11 oborech. Pracuje v široké regionální oblasti, která překračuje hranice federálních států Německa, jakož i v různých evropských zemích. Filozofie společnosti BIP zahrnuje 3 oblasti: vzdělávání, poradenství a rozvoj. V oblasti vzdělávání nabízíme odborné vzdělávání a další výcvik v různých sektorech. Například vzdělávání v oblasti ekonomiky nebo správy nebo v rámci naší odborné technologické akademie. Nabízíme také odbornou přípravu, orientaci a integraci. Druhou částí naší filozofie je poradenství. Nabízíme například poradenství v oblasti předkládání žádostí a řízení projektů podporovaných EU a zajišťování přechodné spolupráce a sítí. Třetí a poslední součástí naší filozofie je rozvoj. Od roku 1993 se účastníme různých projektů financovaných státem Saxony nebo Evropskou unií. Jedná se například o projekty EQUAL a INTERREG i různé projekty v rámci programu Leonarda da Vinci pro celoživotní vzdělávání.

Abychom se vrátili k první části naší filozofie, „vzdělávání“, velkou a významnou roli při integraci a orientaci hraje analýza a vyhodnocování dovedností – Bilan de Compétence (BdC).

Tento proces se používá pro identifikaci klíčových kompetencí, schopností, možností a motivací účastníků s cílem definovat jejich profesní strategii a podpořit je při dosahování jejich cílů. Jedná se o skutečně úspěšnou metodu pro odbornou integraci. V průběhu posledních několika let jsme umístili 2 000 z 5 000 účastníků do nových pracovních pozic.

6.5.1 Zkušenosti s poskytováním bilance kompetencí

Ve snaze nalézt vhodné procesy pro identifikaci kompetencí od roku 1999 intenzivně studujeme francouzský model „Bilan de Compétences“. Proběhl výcvik vybraných pracovníků BIP v oblasti poskytování bilanční diagnostiky a v letech 2000, 2003 a 2008 BIP získal oficiální certifikát kvality FECBOP „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“. Bilance kompetencí byla uzpůsobena tak, aby bylo možné pracovat s různými cílovými skupinami v různém rozsahu, a byla pečlivě adaptována na situaci v regionu. Její zavádění se provádí v rámci projektů, které umožňují kombinovat BdC a následné koučování. To znamená, že je možné monitorovat a podporovat proces sledování cílů. Příklady nejlepší praxe existují např. pro cílové skupiny (dlouhodobě)

nezaměstnaných, mladistvých, zakladatelů nových firem, nových zaměstnanců, osob, které se po delší době vrací do pracovního procesu, a starších lidí.

Co je bilance kompetencí?

- Bilance kompetencí je metoda, která byla vyvinuta v rámci řízení lidských zdrojů. Používá se pro definování individuální pracovní potenciality a co nejobektivnějšího přezkumu klientů z hlediska kompetencí, které v menším či větším rozsahu mají.
- Informuje o možném odborném rozvoji klientů v závislosti na jejich stávajícím potenciálu a aktuálních strukturách.
- Zároveň se jedná o speciální filozofii, s jakou je možné vnímat lidské bytosti.
- Je to druh vzdělávání účastníků, protože tito účastníci musejí nalézt odpovědi na důležité otázky: Kdo jsem? Co všechno znám? Co vlastně chci? Co je třeba udělat pro dosažení mých cílů?
- Hlavními myšlenkami Bdc jsou také jednání se sebedůvěrou a individuální učení, a tedy také motivace lidí.

Základní principy Bdc

- Bdc je pedagogická metoda. Poradci a týmy analyzují, jaké jsou silné stránky jedince, a zároveň jaká zlepšení potenciálně existují, pokud jde o odbornou perspektivu.
- Bdc je proces, který musí zahrnovat aktivního účastníka. Nejedná se jen o práci odborníka. Všechny účastníci se osoby musejí aktivně pracovat.
- Bdc je transparentní metodou – spolu s účastníkem jsou diskutovány jednotlivé kroky.
- Bdc je objektivním procesem, jehož průběh je podrobně definován. Používané materiály a metody jsou spolehlivé a vhodné pro Bdc.

Metoda Bdc by měla účastníkům umožnit:

- vytvořit si jasný obrázek o svojí vlastní identitě (stávající vědomosti a dovednosti, přístupy, motivace, rysy osobnosti a chování) s cílem definovat stávající silné a slabé stránky a vyhodnotit je s ohledem na jejich možné uplatnění na trhu práce,
- vycházet z výsledků bilance kompetencí, naplánovat si na jejich základě profesní budoucnost a tyto plány následně kontrolovat a
- budovat svoji motivaci, čelit novým profesním požadavkům v důsledku stávající konkurence.

Kdo zná svoje schopnosti, silné stránky, rozvojové množnosti, chování, struktury myšlení, přístupy a tedy svoji vlastní osobnost, zvyšuje svoji příležitost vrátit se na trh práce. Výsledkem procesu bilanční diagnostiky není okamžité umístění na pracovní pozici ani do dalšího vzdělávání, ale porozumění svým vědomostem, stanovení realistických profesních a kariérových cílů a cest, jak tyto cíle dosáhnout.

Tohoto cíle lze dosáhnout pouze prostřednictvím aktivní spolupráce účastníka. Musí být ochoten a schopen podstupovat sebekritiku, zpochybňovat svoje vlastní

schopnosti, chování a zvyky, rozpoznat potřebu změny a vytvářet cíle pro své vlastní jednání.

Realizace bilance kompetencí probíhá ve 3 fázích:

Fáze 1 – analýza potřeb

- definování cíle,
- definování akčního plánu,
- podpis smlouvy.

Fáze 2 – analýza stávajícího statutu

- sběr údajů,
- strukturování údajů,
- psychometrická analýza,
- analýza chování.

Fáze 3 – informace a shrnutí

- shrnutí získaných údajů,
- práce na odborných perspektivách,
- prezentace a předání shrnujícího dokumentu.

6.5.2 Používané metody a procesy

Účastníci bilance kompetencí musejí být předem obeznámeni s tímto nástrojem a se specifickými postupy a metodami, které se v rámci něho používají. Tato transparentnost je důležitá, protože účastníci také musejí souhlasit s metodickým postupem. Souhlas s metodou znamená, že účastníci jsou připraveni přispět velkou mírou svojí individuální práce k procesu poznání sebe sama a rozvoje svých vlastních osobních plánů.

Znamená to také přijetí skutečnosti, že na jejich práci bude dohlížet cizí osoba. Obavy a pochybnosti ohledně používaných metod jsou pochopitelné, ale je možné je minimalizovat pomocí transparentního přístupu. Individuální výsledky Bdc jsou v zásadě uchovávány jako důvěrné.

V rámci procesu osobního Bdc jsou používány následující procesy:

▪ Individuální rozhovory

Individuální rozhovory jsou důležitou součástí procesu Bdc. Používá se mimo jiné úvodní rozhovor s cílem poznat účastníky, vybudovat důvěru a prodiskutovat jejich současnou situaci a odborné cíle. Výsledek je zásadní základnou úspěšného provedení fáze 2 – analýzy aktuálního statusu. Na základně osobního průzkumu a výsledků testu je s každým účastníkem veden orientační rozhovor. Výsledek (souhrnné údaje) je samozřejmě prodiskutován s příslušným účastníkem.

▪ Intenzivní individuální práce účastníka

V oblasti individuální práce účastníka je cílem rozvíjet osobní přezkum a zároveň analyzovat situaci příslušného jedince. To vyžaduje poctivý a sebekritický přístup

účastníka. V návaznosti na to účastníci společně s poradcem rozvíjejí realistické odborné cíle a perspektivy, jakož i konkrétní kroky pro jejich dosahování.

▪ Testy dotazníkové postupy

Testy a dotazníkové postupy se používají pro průzkum osobnosti, odborných zájmů a schopností. V závislosti na hodnocené osobě se používají následující metody:

- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP),
- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung-6 Faktoren (BIP-6F),
- Allgemeiner Interessen-Struktur-Test (AIST)
- a další.

▪ Partnerská a skupinová práce

Tyto metody se používají v průběhu monitorovaných cvičení. V různých skupinových diskusích se sleduje, jak jednotlivci jednají s ostatními členy skupiny. Dále se sleduje, zda a jak hledají rovnováhu mezi sledováním svých vlastních zájmů a cílů a závazkem k cíli, kterého chce dosáhnout celá skupina. Sleduje se také s jakou sebedůvěrou a angažovaností jedinci jednají a do jaké míry dokáží účastníci přesvědčit ostatní o svých argumentech.

▪ Požadavky na účastníky

- Princip dobrovolné účasti,
- připravenost účastníka aktivně pracovat,
- bilance kompetencí je typem výcviku, v rámci něhož se jedinec naučí sám sebe lépe poznat, přijmout za sebe odpovědnost, být méně pasivní a nezávisle jednat.

▪ Výsledky BdC

Výsledkem BdC je písemný dokument se souhrnnými údaji, který je prodiskutován s příslušným účastníkem.

Toto shrnutí začíná popisem možných profesních oborů. Jsou koordinovány již existující odborné požadavky (na kvalifikaci, dovednosti, odborné zkušenosti), které jsou prezentovány ve shrnujícím dokumentu a doplněny o osobní a sociální dovednosti, jejichž existence představuje určitou výhodu. Tyto informace jsou doplněny doporučeními pro další rozvoj, která se týkají profesionálních i osobních a sociálních aspektů. Dále jsou uvedeny rámcové podmínky. Tyto podmínky je třeba zvážit před nastoupením na pracovní pozici.

Tento dokument se souhrnnými údaji je primárně určen pro účastníky, může však být předán také klientovi příslušného procesu BdC. Pro toto předání je však třeba jasně definovat podmínky, které je třeba sepsat ve smlouvě o provádění BdC.

Přílohou dokumentu se souhrnnými údaji je akční plán, který je vypracován poradcem s pomocí účastníka. Zahrnuje všechny nezbytné kroky a aktivity, které musí účastník provést, aby si uvědomil svůj odborný záměr, jakož i příslušný časový rámec.

▪ Standardy kvality

Proces BdC je prováděn v souladu se standardy kvality „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“, které byly vyvinuty federací FECBOB a jsou pravidelně přezkoumávány. Tyto standardy obsahují následující pravidla:

- Odborný záměr bude vždy plánován s ohledem na sociální a odborné prostředí.
- Metoda BdC je založena na aktivní roli účastníka.
- Je nutná transparentnost cíle a metod vůči účastníkovi.
- Je třeba dodržovat postupy ve 3 fázích.
- Proces BdC končí vydáním dokumentu se souhrnnými údaji.
- Proces BdC přispívá k rozpoznání vědomostí, dovedností a schopností.
- Instituce, která BdC realizuje, disponuje mezioborovým týmem poradců a dalších specialistů.
- Je prováděn průběžný výcvik poradců, kteří poskytují službu BdC.
- Je prováděn průběžný rozvoj používaných metod.
- Existuje možnost omezeného doprovázení účastníků i po ukončení procesu BdC.

Při zavádění BdC je třeba tato pravidla striktně dodržovat a používat.

6.5.3 Balance kompetencí v Německu

V Německu existuje několik poskytovatelů bilance kompetencí. Při bližším šetření se zjistilo, že tito poskytovatelé nezveřejnili nebo nepoužívají žádné standardy kvality pro zavádění metody BdC. Důvodem je, že termín „BdC“ není chráněn zákonem a není možné ho ochránit ani pomocí obchodní značky.

Proto hraje velmi významnou roli skutečnost, že je metoda BdC zaváděna podle francouzského modelu a prováděna institucí, která je certifikována podle francouzských kritérií kvality.

6.6 Rumunsko: Ústav vzdělávacích věd

Speranța Țibu

Marcela Călineci

Elena Ciohodaru

Ústav vzdělávacích věd (IES) je veřejnou organizací, která byla založena v roce 1990. Ústav je podřízen Ministerstvu národního vzdělávání a jeho základní aktivity jsou financovány z veřejného rozpočtu. Jako národní ústav pro výzkum a vývoj ve vzdělávání má IES za cíl předkládat zásady vzdělávání a rozhodnutí na základě vědeckých studií a údajů, analyzovat potřeby a problémy vzdělávacího systému v Rumunsku a účastnit se mezinárodních výzkumných projektů v oblasti vzdělávání. Je organizován do pěti divizí: teorie vzdělávání, studijní programy, poradenství a řízení ve vzdělávání a zásady vzdělávání. V současné době rozvíjí ústav IES projekty

a partnerství ve spolupráci s národními a mezinárodními institucemi, jako jsou Evropská komise, UNICEF, UNESCO, atd.

Divize poradenství a řízení vzdělávání organizuje výzkumy na národní úrovni v oblasti poradenství a konzultací a zajišťuje metodologické zdroje pro národní síť odborníků poskytujících poradenství a konzultace ve vzdělávání. Naše aktivity zahrnují: zprostředkování přístupu k údajům o příležitostech ke vzdělávání a výcviku na národní i evropské úrovni, zveřejňování příruček a dalších metodologických zdrojů v oblasti poradenství, podpora evropského rozměru vzdělávání a odborného výcviku, organizace profesních návštěv a setkání, pracovních umístění, konferencí, seminářů, debat, workshopů, průzkumů a analýz potřeb v oblasti vzdělávání, odborného poradenství a výcviku.

V rámci projektu bilance kompetencí spolupracuje ústav IES s Městským centrem pro asistenci a zdroje ve vzdělávání z Bukurešti (CMBRAE). Toto centrum koordinuje síť školních poradců, kteří poskytují poradenské služby na přípravných školách pro univerzitní studium v Bukurešti. V Rumunsku existuje 42 takových koordinačních center (tzv. CJRAE), tj. jedno v každém okrese. Síť center CJRAE byla založena vyhláškou Ministerstva vzdělávání v roce 2005. Poradenské a konzultační aktivity jsou však prováděny již od roku 1991. V letech 1995 a 1998 bylo založeno prvních 6 meziškolních poradenských kanceláří a od té doby tato síť neustále roste, takže ve školním roce 2009/2010 zahrnovala 340 kanceláří 244 specialistů.

Mísí organizace CMBRAE je rozvíjet dovednosti a postoje studentů, rodičů a učitelů ve vztahu založeném na respektu, důvěře a odpovědnosti s cílem zvýšit šanci příjemců těchto služeb na osobní a profesionální úspěch. Hlavní aktivity organizace CMBRAE zahrnují individuální a skupinové poradenství, provádění studií na témata jako prevence násilí, motivace k učení, šikanování, počítač a televize, sebeúcta, apod., organizování workshopů a konferencí, provádění vzdělávacích projektů či vývoj vzdělávacích materiálů (průvodců, brožur). Organizace CMBRAE vyvinula různé projekty v rámci Evropského sociálního fondu (ESF), například: kariérové poradenství, dovednosti životního řízení, dovednosti v oblasti informačních a komunikačních technologií pro specialisty, učební styl a temperament, mládí proti násilí, atd.

6.6.1 Rumunská ustanovení pro bilanci kompetencí

Bilance kompetencí je metoda, která je v Rumunsku relativně dobře známá. Pro její popis se vyvinulo mnoho zdrojů v rámci místního úsilí nebo mezinárodních partnerských vztahů.

Projekt Profesionální orientace mladých ve znevýhodněných oblastech (OSPZD) nabídl příležitost pro tři země (Rumunsko, Francie a Maďarsko), aby si v letech 2000 až 2002 vytvořily důležitý zdroj pro učitele, manažery, školní poradce a žáky ze sociálně a ekonomicky znevýhodněných oblastí. Hlavním produktem tohoto projektu byla příručka a 27 výcvikových modulů s tématy kariérového poradenství jako: klíčové kompetence potřebné na trhu práce, poznání sebe sama, komunikace a vyjednávání

konfliktů, posuzování aktivit v oblasti vedení a poradenství, podnikání, atd. Kapitola „Metody, techniky a nástroje“, kterou sestavil Jean Claude Porlier – INETOP Francie, se synteticky zabývá také metodou bilance kompetencí. Tato příručka byla jedním z prvních zdrojů v Rumunsku, který se zabýval metodami vedení a poradenství, a proto otevřela nové horizonty a vyvolala zájem o mezinárodní spolupráci a výzkum v této oblasti.

Kariérové poradenství pro dospělé je publikací, která byla vydána v roce 2003 v rumunském jazyce. Autory jsou výzkumníci z Ústavu vzdělávacích věd v Bukurešti a publikace je zaměřena na rumunské odborníky v oblasti vedení a poradenství, kteří tvoří komunitu, jež se v této době velice rozvíjela a měla velkou potřebu získat přístup k mezinárodním metodologiím, nástrojům a zdrojům. Navíc k dalším zajímavým tématům příručka věnovala dvě stránky obecné prezentaci metody, se zaměřením na fáze, které jsou součástí provádění bilance kompetencí. Příručka je volně dostupná na stránce <http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2002/08/Consilierea-carieriei-adultilor.pdf>

Souhrn metod a technik, které se používají v poradenství, byl vyvinut v letech 2004 až 2006 skupinou autorů s praktickými a výzkumnými zkušenostmi. Tato kniha následovala po rozsáhlém výcvikovém programu, který byl financován Světovou bankou a který proběhl v Rumunsku v letech 2000-2001, díky němuž získali rumunští poradci ze sektorů vzdělávání, zaměstnanosti a práce s mladistvými výcvik v oblasti používání dánského modelu a paradigmat v kariérovém poradenství. Kniha byla publikována nejprve v rumunském jazyce (2006). Po roce byla v celé síti evropského poradenství distribuována její anglická verze s cílem sdílet naše zkušenosti i s našimi mezinárodními kolegy. V knize prezentovala Angela Muscă – výzkumnice ústavu IES – podrobnosti o metodě bilance kompetencí: historie, teoretické základy, prezentace metody, role poradce, cílové skupiny, případové studie a příklady, vyhodnocení silných a slabých stránek metody.

V rámci své úvodní přípravy jsou studenti magisterského programu v oboru poradenství v Rumunsku často seznamováni s teoretickými aspekty metody bilance kompetencí.

V každodenní praxi poskytování služeb poradenství v rámci veřejného systému se však tato metoda nepoužívá ve vzdělávání ani na úřadech práce.

Zdá se, že soukromé iniciativy mají mnohem větší představu o silných stránkách této metody a jsou pokročilejší v poskytování služeb založených na metodě bilan de compétences. Příklady (v rumunském jazyce) lze nalézt v následujících internetových odkazech:

<http://www.mmginternational.ro/ro/grhVanzari.php>

<http://consilierultauincariera.ro/bilant-de-competente/>

<http://www.studiopera.eu/serviciile-oferite/>

V nedávné době se úřad práce v Buzau zapojil do mezinárodního projektu s názvem KOMPASS, který je prováděn spolu s partnery z Německa, Bulharska a Maďarska. Cílem tohoto projektu je vyškolit profesionály z Rumunska, Bulharska a Maďarska pod odborným vedením německých expertů a pod dohledem FECBOP v používání metody bilance kompetencí v souladu s evropskými standardy a umožnit jim získat evropský certifikát kvality „Labellisation Qualité Europe Bilan de Compétences“. Tento přístup je součástí zaváděné sociální a profesní integrace romské populace, což představuje hlavní složku mobility práce mezi těmito třemi zeměmi a Německem. Trvání projektu je 2 roky (2012-2014) a tento projekt je podporován programem Leonarda da Vinci pro celoživotní vzdělávání.

Cílem projektu je umožnit přenos inovací, které se týkají používání metody bilance kompetencí, z Německa do Rumunska, Maďarska a Bulharska jakož i uzpůsobení tohoto nástroje pro cílovou skupinu projektu: romskou populaci. Projekt také předpokládá výcvik 4 odborníků z Rumunska, Bulharska a Maďarska, kteří se mají stát hodnotiteli a vyškolit dalších 110 odborníků ve svých zemích.

Cílová skupina na úřadu práce v Buzau se bude skládat ze 40 nezaměstnaných romských příslušníků, kteří budou moci prostřednictvím metody bilance kompetencí prozkoumat svoje formální i neformální kompetence. Romská komunita je důležitou menšinovou skupinou v Rumunsku i v okrese Buzau a úroveň její zaměstnanosti je velmi nízká. Nezaměstnaní příslušníci romského původu z okrese Buzau mají nízkou úroveň vzdělání a stále provádějí některá tradiční povolání, která nepředpokládají formální vzdělání, ale jsou předávána z generace na generaci. Projekt se proto snaží aktivně pomáhat nezaměstnaným romským příslušníkům z okrese Buzau překonat těžkosti při hledání práce a tím zvýšit ekonomickou úroveň jich samých i jejich rodin. Více informací o tomto projektu lze nalézt na adrese: <http://www.pscherer-online.de/www/phpwcmcs/index.php?kompass>.

6.7 Slovensko: Ústredie práce, sociálních vecí a rodiny SR

Helena Furindová

Ústredie práce, sociálních vecí a rodiny, ktorého sídlo je v Bratislave (ďalej len „ústredie“) zabezpečuje na základe zákona (zákon č. 453/2003 Z.z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálních vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov) výkon štátnej správy v oblasti sociálních vecí a rodiny a služieb zamestnanosti. Celá organizácia, vrátane podriadených organizačných zložiek a súčástí, má 11 955 zamestnancov (7 683 v 46 úradoch práce, sociálních vecí a rodiny na lokálnej úrovni, 3 562 zamestnancov v 77 detských domovoch a 355 zamestnancov ústredia).

Ústredie je orgán štátnej správy, ktorý vykonáva zákonom stanovené povinnosti smerom dovnútra štruktúry a navonok, vo vzťahu k iným inštitúciám, organizáciám a verejnosti. Medzi jeho hlavné úlohy v oblasti služieb zamestnanosti patrí riadenie,

kontrola a metodické usmerňovanie výkonu štátnej správy uskutočňovanej úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny (ďalej len „úrady“). Okrem činností zameraných na úradu sú z pohľadu klienta najdôležitejšie činnosti ústredia v oblasti vývoja a poradenstva pri realizácii národných a iných projektov, zameraných na zlepšenie situácie na trhu práce, ďalej sprostredkovanie zamestnania pre občanov Slovenskej republiky v ostatných krajinách Európskej únie, vydávanie licencií pre neštátnych poskytovateľov služieb zamestnanosti (sprostredkovatelia zamestnania za úhradu, agentúry podporovaného zamestnávania, agentúry dočasného zamestnávania), sociálne podniky a pod) alebo agenda správneho konania v druhom stupni, vybavovanie podnetov a žiadostí klientov.

Ústredie je zodpovedné za výkon štátnej správy v oblasti:

a) služieb zamestnanosti v týchto činnostiach:

- evidencia nezamestnaných občanov hľadajúcich zamestnanie,
- evidencia voľných pracovných miest,
- sprostredkovanie vhodného zamestnania,
- poskytovanie poradenských služieb,
- vzdelávanie a príprava pre trh práce
- realizácia aktívnej politiky na trhu práce,
- zvýšená starostlivosť o pracovné uplatnenie osobitných skupín občanov,
- príprava a realizácia projektov spolufinancovaných z Európskeho sociálneho fondu,

b) sociálnych vecí a rodiny v týchto činnostiach:

- štátna sociálna podpora,
- sociálna asistencia,
- pomoc občanom v hmotnej núdzi
- psychologické a poradenské služby,
- kompenzácia osobám ťažko zdravotne postihnutým a posudková činnosť,
- sociálno-právna ochrana detí a sociálna kuratela.

Služby zamestnanosti predstavujú systém nástrojov podpory a pomoci účastníkom trhu práce pri hľadaní možností vhodného zamestnania, zmene zamestnania, obsadzovaní voľných pracovných miest a uplatňovaní aktívnych opatrení na trhu práce s osobitným zreteľom na znevýhodnené skupiny občanov.

Jedným z kľúčových nástrojov služieb zamestnanosti sú odborné poradenské služby, ktoré sú zamerané na riešenie problémov klienta spojených s pracovným uplatnením, na vytváranie súladu medzi jeho osobnostnými predpokladmi a požiadavkami na vykonávanie určitého zamestnania, na ovplyvňovanie rozhodovania a správania sa uchádzača o zamestnanie, ako aj na jeho sociálnu a pracovnú adaptáciu. Odborné poradenské služby sú realizované v rámci individuálneho poradenstva (napr. poradenský rozhovor, anamnestický rozhovor, individuálny akčný plán, psychologické poradenstvo, výber na vzdelávanie a prípravu pre trh práce, bilancia kompetencií

uchádzača o zamestnanie) alebo v rámci skupinového poradenstva (napr. sociálno-psychologické tréningy, intenzívne poradenské kurzy).

Ukazuje sa ako potrebné zaviesť a využívať na celonárodnej úrovni aj ďalšie užitočné metódy práce, akou je bilancia kompetencií, využitelná najmä pri výbere a zaradovaní uchádzačov o zamestnanie na vzdelávanie a prípravu pre trh práce a iné vhodné nástroje aktívnej politiky, do regionálnych aj celoštátnych projektov a programov. Odborná, hodnoverná a dôkladná bilancia kompetencií, vytváranie profilov zručností, spôsobilostí, osobnostných predpokladov, pracovného potenciálu z pohľadu vhodnosti uplatniteľnosti na trhu práce, ako aj určenia prípadných prekážok a bariér pri uplatnení, je nevyhnutným predpokladom zvyšovania efektívnosti odborných poradenských služieb a vzdelávania klientov úradov.

V minulosti boli v SR odborní poradcovia a sprostredkovatelia úradov okrem základných výcvikov vyškolení vo využívaní metódy hodnotiacich a rozvojových centier a tiež vo využívaní niektorých diagnostických metód. Avšak veľká fluktuácia a znižovanie počtu zamestnancov úradov narúšajú kontinuitu odbornej prípravy a metodického vedenia poradcov a preto začíname stále odznova.

Prostredníctvom externého dodávateľa bol pred niekoľkými rokmi realizovaný prieskum zameraný na dlhodobu nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie o možnostiach ich uplatnenie na trhu práce. Na základe výsledkov bolo preukázané, že viac ako polovica z nich nemá potrebné kompetencie a motiváciu pre uplatnenie sa na trhu práce. Preto je nutné v tejto oblasti s nezamestnanými neustále pracovať.

Možnosťou účasti slovenských služieb zamestnanosti na projekte Bilancia kompetencií uchádzača o zamestnanie, realizovanom českými partnermi, nám bolo umožnené získanie základných informácií o procese bilančnej diagnostiky v jednotlivých krajinách, ktoré boli účastníkmi projektu, najmä služieb zamestnanosti Českej republiky a Francúzska, ktoré je kolískou celého systému.

Vzhľadom na skutočnosť, že bilancia kompetencií uchádzača o zamestnanie je jednou z novo pripravovaných aktivít práce s uchádzačmi o zamestnanie v rámci slovenských služieb zamestnanosti a že doposiaľ neboli realizované školenia odborných poradcov na túto činnosť, nie je na úradoch v súčasnosti zatiaľ veľmi využívaná.

V roku 2012 bola poskytnutá bilancia kompetencií prostredníctvom odborných poradcov úradov v SR pre 188 klientov, z toho najviac pre dlhodobu nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie v počte 149 uchádzačov o zamestnanie (79,25 %).

Aj preto sa ústredie v najbližšom období zapojí do nového projektu v rámci projektov Leonardo a to do projektu „Qual-n-Guide“ - Competence-based career guidance in employment services through European quality criteria, ktorý začne na jeseň tohto roku.

Význam projektu pre ústredie spočíva v ďalšom profesijnom rozvoji zamestnancov úradov realizujúcich odborné poradenstvo a vzdelávanie a prípravu pre trh práce, v prenose know-how, získaní a následnom využívaní nových informácií, zručností

a metód pri práci s uchádzačmi o zamestnanie. To by sa malo v konečnom dôsledku premietnuť do zvýšenia kvality poskytovania odborných poradenských služieb predovšetkým rozšírením spektra poradenských nástrojov a zefektívnením stratégie poradenského procesu do zlepšenia možností ďalšieho vzdelávania uchádzačov o zamestnanie prostredníctvom kvalifikovanejšieho výberu zamestnania, resp. vzdelávania a prípravy pre trh práce, ako aj do podpory inovácií súčasného systému odborného vzdelávania zamestnancov úradov. Význam projektu by sa mal prejavovať na celoštátnej úrovni.

V súlade s modernizáciou služieb zamestnanosti vybrané skupiny uchádzačov o zamestnanie budú mať vypracovaný individuálny profil v rámci odborného poradenstva a kariérneho poradenstva pre potreby voľby vhodného zamestnania alebo vzdelávania a prípravy pre trh práce. Druhou cieľovou skupinou sú zamestnanci úradov pracujúci v oblasti odborného poradenstva, ktorí budú vyškolení v používaní metódy bilancie kompetencií. Metóda bude využívaná celoplošne v rámci Slovenskej republiky s dlhodobým vplyvom, preto bude potrebné zabezpečiť licencované, certifikované vzdelávanie pre poradcov úradov v tejto oblasti.

V rámci novej koncepcie skvalitňovania služieb zamestnanosti, ktorú ústredie postupne realizuje od mája 2013, je posilnený a transformovaný trojzónový systém práce s klientmi, ich profilácia a špecializované služby, ktoré sú im poskytované.

V blízkej budúcnosti sa v slovenských službách zamestnanosti plánuje inovovať a automatizovať systém práce s voľnými pracovnými miestami a ich obsadzovaním, a to formou zosúladovania požiadaviek a potrieb na trhu práce (párovanie). Postupne budú zavádzané inovatívne prístupy v práci s klientmi v oblasti poradenstva, najmä analýza individuálneho potenciálu, využívanie metód hodnotiacich a rozvojových centier, bilancie kompetencií a podobne.

ČÁST III: VÝSTUPY PROJEKTU

7 CÍLE PROJEKTU A JEJICH NAPLNĚNÍ VE VÝSTUPECH

Pavína Maříková

Hlavním cílem projektu Bilanční diagnostika bylo vytvoření podmínek pro mezinárodní výměnu zkušeností v oblasti poskytování bilanční diagnostiky ve službách zaměstnanosti. Tohoto cíle bylo dosaženo především prostřednictvím mezinárodních workshopů a zahraničních stáží. Během těchto akcí si čeští i zahraniční odborníci navzájem vyměňovali své znalosti a zkušenosti, což přispělo k obohacení všech přítomných. Získané poznatky byly využity nejen při tvorbě výstupů projektu, ale i zahraničními partnery a dalšími účastníky těchto akcí.

Pro dosažení hlavního cíle bylo stanoveno několik cílů dílčích, které byly v průběhu realizace projektu naplněny. Jednalo se o:

1. Vytvoření národní tematické sítě a její napojení na síť mezinárodní – byla založena Asociace bilanční diagnostiky (více informací v části V.) a podána žádost o přijetí této Asociace do mezinárodní federace FECBOP.
2. Vytvoření podmínek pro sjednocení poskytování BDg – nová Metodika bilanční diagnostiky jasně definuje požadavky a podmínky závazné pro řádné členy Asociace BDg, která bude jejich dodržování kontrolovat.
3. Rozvoj a inovace metod, postupů a standardů BDg – nová Metodika zohledňuje vývoj této poradenské služby, současné podmínky jejího poskytování a získané zahraniční zkušenosti.
4. Zvýšení kvality BDg – vytvořená Metodika a další dokumenty (Charta kvality, Etický kodex) stanovují minimální standardy poskytování BDg a mechanismy zajištění jejich dodržování řádnými členy Asociace bilanční diagnostiky.
5. Zvýšení profesionality poskytovatelů BDg na ÚP ČR – pro řádné členství v Asociaci je třeba doložit potřebné vzdělání i praxi, pravidla Asociace dále ukládají všem řádným členům povinnost průběžného vzdělávání; Asociace bude toto vzdělávání organizovat s využitím Konceptce vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky vytvořené v rámci projektu (viz část IV., kap. č. 10).
6. Sjednocení požadavků na externě dodávané služby BDg pro ÚP ČR – spolu s novou metodikou bude pro Úřad práce připraven vzor zadávací dokumentace pro výběrová řízení na tuto službu.
7. Zvýšení informovanosti odborné i širší veřejnosti o BDg – odborná veřejnost byla informována nejen na akcích realizovaných v rámci projektu, ale také formou článků v tisku, příspěvků na konferencích a seminářích, propagačních materiálů (plakát projektu), a také prostřednictvím webových stránek projektu (www.nvf.cz/bilancni-diagnostika) a Asociace (www.asociace-bilancni-

diagnostiky.cz). Průběžně byla vytvářena databáze kontaktů, která byla využívána k rozesílání informací. Pro šíření služeb bilanční diagnostiky mimo Úřad práce byla zpracována informační brožurka „Bilanční diagnostika v personální praxi“ určená především pro personalisty různých firem a organizací.

8. Podpoření osvěty o BDg mezi klienty i pracovníky ÚP ČR – pracovníci ÚP byli informováni a zváni na projektové akce, především semináře a konferenci, kterých se v hojně míře účastnili; pro klienty ÚP byl vytvořen informační materiál „Bilanční diagnostika pro uchazeče a zájemce o zaměstnání“, který byl distribuován na všechny krajské pobočky ÚP v počtu několika set kusů na každý kraj (podle zájmu). Pracovníci ÚP obdrží brožurku „Bilanční diagnostika v praxi“, která bude obsahovat nejen informace o bilanční diagnostice a jejím průběhu, ale i o výběru vhodných klientů, jejich přípravě a motivování, o možnostech další práce a využití závěrečné zprávy z BDg, a také o problematice výběrových řízení na realizátory BDg a vytváření zadávacích podmínek a požadavků (brožura bude využita při školeních pro ÚP, která budou realizována v rámci prodloužení projektu.

Výstupy projektu lze rozdělit do několika skupin. Především se jedná o vlastní založení tematické sítě – tedy Asociace bilanční diagnostiky. Na druhém místě jsou to informace předané podpořeným osobám prostřednictvím projektových akcí. Třetí skupinou výstupů je soubor textových dokumentů (tištěných materiálů).

O důvodech vzniku, formě, cílech a pravidlech Asociace bilanční diagnostiky je více uvedeno v části V. tohoto sborníku, která je Asociaci věnována celá.

Pokud jde o druhou skupinu výstupů, je třeba zmínit především počet podpořených osob, tedy osob, které se účastnily projektových akcí. Plánované hodnoty 142 osob bylo dosaženo. Celkově se však našich akcí zúčastnilo téměř 400 zájemců o bilanční diagnostiku. Jednalo se především o pracovníky Úřadu práce ČR (včetně zástupců Generálního ředitelství) a dále o psychology, kteří bilanční diagnostiku realizují nebo mají o tuto metodu zájem. Projektových akcí se zúčastnili i zástupci Ministerstva práce a sociálních věcí, vzdělávacích a výzkumných institucí, vysokých škol, neziskových organizací a další odborníci z celé ČR. Účastníci každé projektové akce obdrželi soubory pracovních materiálů. Informovanost o projektu byla dále zajištěna nejen prostřednictvím webových stránek (www.nvf.cz/bilancni-diagnostika), ale také formou článků v odborném tisku a v rámci příspěvků na několika konferencích.

K textovým výstupům patří zejména Metodika bilanční diagnostiky, Koncepce vzdělávání v oblasti BDg včetně popisů vybraných vzdělávacích modulů, informační brožurky a letáky, sborníky příspěvků k jednotlivým workshopům a seminářům (soubory pracovních materiálů určených pro účastníky těchto akcí) a tento sborník, který byl vydán u příležitosti mezinárodní konference realizované v závěru projektu.

Nejdůležitějším výstupem z této skupiny je Metodika bilanční diagnostiky. Tato Metodika byla připravena na základě zkušeností s realizací BDg v minulých 12 letech, zkušeností a postupů využívaných v zemích projektových partnerů a zároveň se zohledněním požadavků na jednotnost a možnost zajištění kontroly kvality. Metodika,

kteřá je závazná pro řádné členy Asociace bilanční diagnostiky a měla by se stát i podkladem pro zadávání výběrových řízení na Úřadu práce, je obsahem následující kapitoly této části sborníku. Oproti dříve platné metodice uvedené v normativní instrukci č. 29/2009 se opět stává povinnou součástí BDg využití testových baterií systému DIAROS. Proč tomu tak je, je vysvětleno ve stručné kapitole „Proč DIAROS?“, která následuje za Metodikou.

Poslední samostatná kapitola této III. části sborníku je věnována problematice poradenství. Tento text je určen nejen pro realizátory bilanční diagnostiky, ale i pro pracovníky ÚP, kteří pracují s klienty a využívají alespoň některé prvky poradenské práce ve své činnosti.

V části IV nazvané Systém vzdělávání v bilanční diagnostice je představen návrh Koncepce vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky, který byl připraven jako otevřený modulární systém, umožňující doplňování dalších aktuálních a nových témat. Kapitola obsahuje současně i popis vzdělávacích modulů, které jsou již nyní připraveny k realizaci.

8 METODIKA BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Zuzana Freibergová

Ivana Slavíková

Jiří Král

Josef Opočenský

Dále spolupracovali: Pavlína Maříková, Jiří Jedelský, Jarmila Divišová a Rudolf Roub

8.1 Úvod

Metodika bilanční diagnostiky byla zpracována v rámci projektu mezinárodní spolupráce nazvaného „Bilanční diagnostika pro uchazeče o zaměstnání: výměna zahraničních zkušeností a aplikace nových poznatků do praxe Úřadu práce“ č. CZ.1.04/5.1.01/77.00070 financovaného z ESF a státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (2012-2013).

Partnery Střediska podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s. byly následující instituce:

- Francie – Le Centre interinstitutionnel de bilan de compétences (CIBC) Bourgogne Sud
- Belgie – Le Laboratoire d'Ergologie Appliquée, asbl
- Německo – Bildungsinstitut Pscherer gGmbH (BIP)
- Rumunsko – Institutul de Științe ale Educației
- Slovensko – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

8.2 Co je bilanční diagnostika?

Definice:

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

Bilanční diagnostika je metoda poradenské práce, při které psycholog vyškolený v její realizaci (poradce, realizátor) společně s klientem²⁰ hledá cestu nebo varianty řešení pro co nejvhodnější využití schopností, dovedností, zájmů a motivace klienta pro jeho optimální začlenění do pracovních aktivit. Naplnění tohoto cíle se dosahuje prostřednictvím širokého repertoáru poradenských metod a postupů, určitého sledu

²⁰ Klientem bilanční diagnostiky je fyzická osoba.

skupinových a individuálních konzultací a sběru dat s využitím psychodiagnostických metod.

Bilanční diagnostika vychází z francouzské metodiky **bilan de compétences**,²¹ která byla zavedena do našeho poradenského systému v roce 2000 na základě usnesení vlády České republiky č. 640/1999.²² Poskytování bilanční diagnostiky se řídí zákonem o zaměstnanosti²³ a vyhláškou č. 518/2004 Sb.,²⁴ která stanovuje v § 22, že „bilanční diagnostika se zaměřuje na komplexní posouzení schopností a možností fyzické osoby v návaznosti na její budoucí pracovní uplatnění“.

Metoda bilanční diagnostiky vychází z teoretické základny psychologie osobnosti, psychologie práce, psychologického poradenství, kariérového poradenství a řízení lidských zdrojů. Systematicky používá nástroje psychologické, pedagogické a sociální diagnostiky k posouzení klientova individuálního potenciálu. Využívá širokou škálu informací o nabídce a poptávce na trhu práce a předpokládá u poradce znalost nároků na různá povolání a na požadavky, které by měl splňovat potenciální pracovník.

V procesu bilanční diagnostiky je v centru pozornosti vždy klient. Je aktivním subjektem, který do bilanční diagnostiky vstupuje s určitým cílem - zakázkou²⁵ - a ve spolupráci s psychologem, případně dalšími odborníky hledá řešení své situace. Poradce vychází ze zadání zadavatele²⁶ bilanční diagnostiky. Společně s klientem hledají variantu řešení dané zakázky s ohledem na relativní uspokojení klienta s navrženým řešením respektující základní definici poradenství: „**Poradenství je pomoc ke svépomoci**“. U klienta postupně dochází k uvědomování si své pracovní

²¹ Další varianta překladu bilan de compétences je bilance kompetencí, který se používá např. na Slovensku. V kontextu této metodiky je bilance kompetencí využívána ve smyslu přehledu (seznamu) kompetencí uplatnitelných na trhu práce, kterými je vybaven klient, nebo procesu, který k vytvoření tohoto přehledu vede.

²² Usnesení vlády České republiky ze dne 23. 6. 1999 č. 640 o opatřeních na podporu zaměstnanosti osob obtížně umístitelných na trhu práce (se zřetelem na příslušníky romské komunity).

²³ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.

²⁴ Vyhláška č. 518/2004 Sb., ze dne 23. září 2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

²⁵ Zakázka obsahuje vědomé i nevědomé problémové i běžné situace a cíle, se kterými přichází klient do poradenského procesu a ve kterých se potřebuje zorientovat, případně kterých chce dosáhnout. Klientova zakázka bývá konkrétnější než zakázka od zadavatele a v průběhu poradenské práce se může měnit nebo dále upřesňovat.

²⁶ Zadavatelem bilanční diagnostiky může být sám klient nebo např. v případě uchazeče nebo zájemce o zaměstnání Úřad práce České republiky, v případě zaměstnance jeho zaměstnavatel.

potenciality, ke korekci představ o uplatnění na trhu práce a k posilování schopnosti řídit svou pracovní kariéru, případně jiného zadání ze strany zadavatele.

Hlavním předpokladem efektivního průběhu a dosažení cíle bilanční diagnostiky je pozitivní motivace klienta k pracovnímu zapojení, motivace nechat se vést procesem bilanční diagnostiky a současně být ochoten učinit rozhodnutí o své budoucí kariérové dráze a toto rozhodnutí posléze naplnit.

Bilanční diagnostika je vhodná pro většinu dospívající a dospělé populace bez ohledu na pohlaví, věk, vzdělání nebo sociální postavení. Výjimku tvoří občané s mentální retardací nebo lidé s chybějící motivací změnit svůj sociální statut a pracovat. Efektivní je zejména u osob, které jsou vysoce motivované pracovat, hledat, získat a udržet si práci, a odhodlané ke změně.

Za úspěch bilanční diagnostiky se pokládá, když klient po jejím absolvování dospěje:

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

8.3 Průběh realizace bilanční diagnostiky

Bilanční diagnostika je časově náročný proces sestávající z určitého sledu a postupů skupinových²⁷ a individuálních konzultací, sběru dat, analýzy, syntézy a interpretace zjištěných poznatků.

Soubor jednotlivých metod a postupů vychází z povahy klientovy zakázky a ze zadání zadavatele, které mohou být orientovány zejména na tři následující témata a jejich různé kombinace:

- **zaměstnanost** (např. nalezení volného pracovního místa, změna zaměstnání, změna povolání, horizontální a vertikální mobilita uvnitř organizace),
- **vzdělávání** (např. další vzdělávání, rekvalifikace, zvýšení kvalifikace, uznání výsledků neformálního vzdělávání),

²⁷ Ve skupině se doporučuje pracovat s 8 – 12 klienty.

- **podnikání** (např. zahájení samostatné výdělečné činnosti, založení podniku, společnosti, firmy).

Bilanční diagnostika se doporučuje realizovat v několika etapách. Dále je uveden příklad čtyř etap. Po navázání kontaktu a identifikaci zakázky klienta dochází k předání základních informací o průběhu a jednotlivých krocích bilanční diagnostiky, po kterém může případně dojít k redefinici klientovy zakázky (1. etapa). Následuje sběr informací o klientovi prostřednictvím diagnostických metod a individuálních a skupinových konzultací (2. etapa). 3. etapa je věnována poradenské pomoci klientovi při hledání možností jeho profesního uplatnění a rozvoje; poradce s klientem zde využívají výsledků analýzy a syntézy informací shromážděných v předchozí etapě a interpretace jejich vzájemných souvislostí. Ve 4. etapě se zpracovává závěrečná zpráva shrnující základní poznatky a doporučení.

Etapy na sebe sice navazují, nejsou však při práci s klienty obvykle viditelně oddělovány nebo realizovány v oddělených blocích. Zejména v úvodních setkáních, která bývají často realizována skupinovou firmou, je třeba vycházet ze skutečnosti, že úspěch bilanční diagnostiky spočívá v oblasti motivační a je závislý i na sociálních dovednostech psychologa, který bilanční diagnostiku realizuje. K navázání dobrého vztahu s klientem je nutný nedirektivní přístup, ale i určitá míra kreativity. Většina klientů se dosud nesešla s psychologickým vyšetřením, tato situace je pro ně nová a proto je třeba počítat s různými projevy úzkosti, trémy a nejistoty.

8.3.1 Časová dotace na realizaci bilanční diagnostiky

Při uzavírání dohody realizátora bilanční diagnostiky s jejím zadavatelem je důležitým údajem časová dotace na realizaci bilanční diagnostiky. Celková časová dotace zahrnuje součet hodin věnovaných přímé poradenské práci s klientem (individuální a skupinové) a hodin potřebných pro samostatnou práci poradce.

Stanovit délku realizace bilanční diagnostiky je velice obtížné, protože se odvíjí nejen od zadání zadavatele, ale především od klientovy zakázky. Čím konkrétnější je klientova zakázka, tím lépe se stanoví potřebné nástroje sběru informací, jejich analýzy a interpretace a obvykle se i snáze dojde k optimálnímu řešení. Pokud si není klient jistý, co vlastně chce a zakázka je nejasná, nebo je-li situace komplikovaná např. zdravotním postižením, je i sběr informací, práce s nimi a hledání optimálního řešení složitější a časově náročnější.

Rámcové vymezení časové dotace má určitá pravidla (viz příloha č. 1 v kap. 7.7.1):

- a) Standardní časová dotace pro **přímou práci s klientem bilanční diagnostiky je 16 hodin na 1 klienta**. V ojedinělých případech ji lze zkrátit na 13 hodin, případně rozšířit až na 18 hodin v závislosti na charakteru a složitosti klientovy/zadavatelovy zakázky.
- b) **Rozsah skupinových aktivit** bilanční diagnostiky tvoří standardně maximálně **50 % časové dotace na přímou práci**, tj. pokud bilanční diagnostika vyžaduje 16 hodin práce s klientem, skupinové aktivity by neměly přesáhnout 8 hodin.

- c) Standardní časová dotace **na samostatnou práci poradce je 8 hodin**. Může být však i kratší nebo delší (5 – 9 hodin) v závislosti na komplikovanosti klientovy zakázky a dalších souvisejících faktorech. Samostatná práce poradce zahrnuje zejména výběr a přípravu vhodných diagnostických nástrojů a informačních materiálů, přípravu scénáře skupinových a individuálních konzultací, vyhodnocení diagnostických nástrojů a interpretaci získaných výsledků, diagnostickou úvahu, přípravu závěrečné zprávy a souhrnu závěrečné zprávy.

Standardní celková časová dotace na realizaci bilanční diagnostiky zahrnující přímou i nepřímou práci poradce je tedy 24 hodin na 1 klienta. Tato časová dotace se v závislosti na zadání zadavatele a složitosti klientovy zakázky může snížit nebo zvýšit, nikdy by však neměla být nižší než 18 hodin.

8.3.2 Navázání kontaktu a specifikace zakázky

První kontakt poradce s klientem se odvíjí od toho, kdo je zadavatel a pro kolik osob bilanční diagnostiku zadal. Pokud je zadávána pro více osob, dochází obvykle k prvnímu kontaktu s klientem při skupinovém setkání, po kterém následuje s každým klientem individuální rozhovor.

Cílem individuální i skupinové konzultace v rámci první etapy je navázání osobního kontaktu, vytvoření atmosféry důvěry mezi poradcem a klientem a vyjasnění **klientovy zakázky - cíle**, kterého chce klient dosáhnout. Jedním z úkolů je také společné posouzení, zda je bilanční diagnostika správnou metodou k řešení situace, kterou chce klient pomoci řešit. K tomu je potřeba, aby byl klient seznámen s průběhem jednotlivých etap, s účelem metod, které budou v průběhu práce použity, jaké výstupy budou zpracovány a jaká míra součinnosti je od něj pro úspěšné ukončení potřeba.

Poradce se musí ubezpečit, že klient celému procesu a jeho průběhu porozuměl, je motivovaný k poznání svých možností a k realizaci aktivit zaměřených na zvýšení svých šancí pro uplatnění na trhu práce a má zájem s poradcem spolupracovat. Součástí je i působení na iniciativu, aktivitu a osobní angažovanost klienta. Při skupinové práci je důležité pracovat tak, aby všichni klienti ve skupině porozuměli cíli procesu a na tomto základě se do společné práce sami aktivně zapojili.

Klientova zakázka může být cílena např. na:

- posouzení možností budoucího pracovního uplatnění,
- lepší orientaci v sama sobě a ve svých předpokladech pro výkon preferované profese, poznání předností a rezerv,
- ujasnění si profesní motivace a posouzení možnosti využití vlastních zájmů a dovedností pro další profesní dráhu,
- rozvinutí pocitu osobní efektivity a dovednosti řízení vlastní kariérové dráhy,
- podporu znovu začlenění se do pracovního procesu a zvýšení kvalifikace,

- posílení sebevědomí a zvýšení motivace k pracovnímu uplatnění, atd.

Po ujasnění klientovy zakázky informuje poradce klienta o dalším postupu, vyžádá si jeho souhlas s tímto postupem a dohodne se s ním na termínech jednotlivých setkání.

8.3.3 Specifika skupinové práce

Skupinová práce má mnohé výhody. Vyžaduje však od poradce určité specifické dovednosti. Kromě komunikačních schopností je to zejména nadstandardní orientace v interpersonální komunikaci a vztazích. Také dovednost zvládnout konflikt ve skupině je v mnohém odlišná od práce s jedním klientem a klade na poradce značně odlišné nároky.²⁸ Poradce, který pracuje se skupinou, by měl mít schopnost zaujmout, měl by znát metody skupinové práce, být schopen provést analýzu skupiny, umět připravit a naplánovat skupinové setkání v souladu se sledovaným cílem, využívat dynamiky vztahů, které ve skupině vznikají, pro podporu sebepoznání klientů i jako kontrolní mechanismus (motivování k práci) nebo pro povzbuzení nesmělých klientů k aktivitě. Cílem je, aby každý člen skupiny rozvíjel dovednosti pro řízení své kariéry a měl dostatečný prostor na řešení své situace.

8.3.4 Sběr informací o klientovi

V této etapě probíhá sběr informací o klientovi jak subjektivně vnímaných, tak i objektivně zjištěných při individuálních a skupinových setkáních.

Poradce má k dispozici standardizované i nestandardizované diagnostické nástroje a metody, které mu usnadňují sestavování osobnostního profilu klienta ve vztahu k jeho profesnímu uplatnění. Těmito metodami jsou testy obecných a specifických schopností, osobnostní a sebesposuzovací dotazníky, inventáře a škály, projektivní a semi-projektivní metody, strukturované formuláře pro záznamy z pozorování a rozhovoru atd. Použití jednotlivých diagnostických metod se řídí závazně stanovenými pravidly.²⁹

Podmínkou poskytnutí bilanční diagnostiky je informovaný souhlas klienta s touto službou. Poradce má povinnost klienta předem informovat o účelu použití jednotlivých diagnostických nástrojů, dbát na duševní hygienu klienta během administrace testů, umožnit klientovi kdykoliv od testování dostoupit a seznámit ho se získanými výsledky a jejich interpretací takovou formou, které je schopen porozumět. Poradce není v žádném případě nositelem „tajemství“ o klientovi. Jeho úkolem je naopak pomoci klientovi, aby se lépe poznal a porozuměl sám sobě.

²⁸ LANGER, T. *Techniky skupinového poradenství*. Centrum pro vědu, Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008. Dostupné na old.nvf.cz/spps/dokumenty/skupinove_poradenstvi.pdf <6.5.2013>

²⁹ Viz např. *Standards pro pedagogické a psychologické testování*. Praha 2001. Testcentrum. ISBN 80-86471-07-1.

Psychologické vyšetření je součástí celého poradenského procesu bilanční diagnostiky.

Rozsah a zaměření zjišťovaných informací se odvíjí nejen od zadání zadavatele, ale především od klientovy zakázky. Základní informace, které jsou o klientovi získávány, zahrnují obvykle jak jeho anamnézu, tak i současnou situaci. Jedná se zejména o:

- Osobní údaje (věk, kontaktní informace).
- Sociální anamnézu (zjišťují se pouze údaje důležité z hlediska pracovního uplatnění) a současnou sociální situaci (rodinné zázemí, bydlení atd.).
- Zdravotní stav s ohledem na případná pracovní omezení.
- Vzdělání a kvalifikaci (formální vzdělání a neformálně získané znalosti a dovednosti, kompetence, které je možno rozvinout a uplatnit v jiném povolání).
- Zájmy, volnočasové aktivity (s orientací na získané znalosti a dovednosti a možnost jejich případného uplatnění v povolání).
- Profesní anamnézu a současnou situaci klienta na trhu práce (profesní historie, počet a délka zaměstnání, počet a délka trvání nezaměstnanosti, důvody změny povolání/zaměstnání, oblíbené/neoblíbené pracovní činnosti, významné události v pracovním životě, motivace pracovat a motivátory k hledání zaměstnání, současná situace klienta na trhu práce, co k ní vedlo a proč ji chce změnit atd.).
- Psychologický profil klienta s ohledem na možnosti jeho optimálního profesního uplatnění (individuální vlastnosti, zvláštnosti osobnosti a vyrovnávání se s nároky prostředí, interpersonální tendence, hodnotová orientace a její zdroje, úroveň rozumových schopností a specifických kognitivních schopností (např. paměť, pozornost apod.), životní spokojenost a co ji ovlivňuje, zdroje pozitivní či negativní motivace ...).

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

Výběr, které informace budou zjišťovány stejně jako volba prostředků a nástrojů sběru dat, je výlučně na poradci. Výjimkou je povinné použití testu SPARO, který je součástí diagnostické baterie a databázového systému DIAROS (podrobnosti viz kap. 6.4.3).

V průběhu sběru dat lze s klientem revidovat jeho zakázku, protože ji klient může v důsledku zjištěných poznatků a dalších okolností blíže specifikovat nebo měnit.

8.3.5 Poradenská pomoc klientovi

Získané poznatky využívá poradce při společné práci s klientem, která na etapu sběru dat navazuje a je zaměřena na poradenskou pomoc klientovi při hledání různých variant jeho kariérových cílů, možností profesního uplatnění a rozvoje. Poradce pomáhá klientovi ujasnit a uspořádat si informace o jeho schopnostech, vlastnostech,

motivaci, o možnostech využití jeho zájmů, dovedností atd. při plánování další pracovní dráhy. V souladu s klientovou zakázkou může poradce klientovi v této etapě pomoci se stanovením konkrétního kariérového cíle, poskytnout případná východiska pro sestavení kariérového plánu³⁰ apod. Prvořadým cílem této etapy však je zejména pomoc klientovi k tomu, aby dokázal reálně hodnotit svůj osobnostní potenciál a využívat i v budoucnu této dovednosti pro samostatné řízení své kariéry.

8.3.6 Zpracování závěrečné zprávy

Bilanční diagnostika je sama o sobě hodnotným procesem vedení klienta k posilování jeho dovedností pro řízení své kariéry. Jejím hmatatelným výstupem je **závěrečná zpráva** s objektivním nálezem určená pro klienta a **souhrn závěrečné zprávy** určený pro zadavatele.

Individuální projednání obou těchto zpráv s klientem je součástí bilanční diagnostiky a měla by mu být věnována minimálně jedna hodina (viz příloha č. 1 v kap. č. 7.8).

Poradce si zvolí vhodnou formu administrace uchování potvrzení o převzetí dokumentů, které klientovi předává.

8.3.6.1 Závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky

Závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky se soustřeďuje na pozitivní doporučení pro další uplatnění na trhu práce a profesní rozvoj. Je určena výhradně pro klienta, a proto musí být napsaná tak, aby jí klient porozuměl, aby obsahovala reálné a pozitivní informace, na kterých se dá stavět budoucí kariéra, aby to byl informačně hodnotný dokument, na jehož obsahu se klient podílel, aby měl proč si jej založit a vrátet se k němu.

Závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky se skládá z následujících částí (doporučená struktura je v příloze č. 3 v kap. č. 7.8):

1) Identifikační údaje

Uvádějí se zde:

- Jméno a příjmení klienta, jeho datum narození, bydliště
- Jméno a příjmení poradce
- Název firmy, jejímž jménem byla bilanční diagnostika realizována
- Místo a datum zahájení a ukončení bilanční diagnostiky

2) Zadání zadavatele a zakázka klienta

Zadavatel, kterým může být Úřad práce, zaměstnavatel nebo i sám klient, uvádí obvykle ve své objednávce souvislosti požadované realizace bilanční diagnostiky.

³⁰ Kariérový plán je soupisem konkrétních a reálných úkolů a činností, které jsou v dané chvíli předvídatelné pro dosažení stanoveného kariérového cíle.

Zde poradce uvede stručnou charakteristiku tohoto zadání. Pokud je zadavatelem Úřad práce nebo zaměstnavatel, popíše poradce také zakázku klienta (co klient od bilanční diagnostiky očekával, s jakými otázkami do bilanční diagnostiky vstupoval). V případě, že se během realizace bilanční diagnostiky zakázka klienta změnila, uvede také zakázku výslednou (viz kap. 7.3.3).

3) Aktuální situace klienta

Stručné a srozumitelné informace vztahující se k osobě klienta a související s jeho situací na trhu práce.

4) Osobní a rodinná anamnéza klienta

Uvádějí se pouze základní anamnestické údaje, které mohou ovlivňovat klientovo pracovní uplatnění, podnikání či vzdělávání.

5) Vzdělání a dosavadní pracovní kariéra klienta

Formální vzdělání a neformálně získané znalosti a dovednosti, profesní historie včetně vztahu k vykonávaným pracovním činnostem, důvody změny povolání nebo zaměstnání, významné události v pracovním životě atd.

6) Zdravotní stav klienta

Uvádějí se zdravotní omezení ve vztahu k nárokům preferovaných možností pracovního uplatnění.

7) Objektívni nález (psychologický profil klienta)

Souhrn poznatků z psychologického vyšetření, který má charakter psychologické zprávy. Zjištění jsou psaná jazykem, kterému daný klient rozumí, a jsou laděná pozitivně. Důraz je kladen na informace, které klientovi pomáhají orientovat se ve svých předpokladech pro optimální uplatnění na trhu práce a v možnostech svého dalšího rozvoje.

8) Závěr a doporučení pro klienta

Závěr je shrnutím nejdůležitějších zjištění. Doporučení vychází z těchto zjištění s ohledem na klientovu zakázku. Závěr a doporučení jsou laděny pozitivně, jejich cílem je motivovat klienta k hledání optimálního pracovního uplatnění a k případnému dalšímu vzdělávání.

Závěrečná zpráva musí být opatřena datem, plným jménem poradce a otiskem razítka.

Závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky je majetkem klienta. Vyhotovuje v jednom výtisku, který klientovi předává poradce. Klient podepisuje, že byl se závěrečnou zprávou seznámen, že souhlasí s jejími závěry a doporučeními a že ji převzal.

8.3.6.2 Souhrn závěrečné zprávy z bilanční diagnostiky

Souhrn závěrečné zprávy z bilanční diagnostiky je určen zadavateli. Nesmí obsahovat informace o klientovi důvěrného charakteru, jejichž zveřejnění by mohlo klienta poškodit, ledaže by klient uvedení těchto informací požadoval.

Souhrn závěrečné zprávy musí obsahovat minimálně následující položky (doporučená struktura je v příloze č. 4 v kap. č. 7.8):

1) Identifikační údaje

Viz závěrečná zpráva.

2) Zadání

Souvislosti požadované realizace bilanční diagnostiky uvedené v objednávce zadavatele.

3) Aktuální situace klienta

Údaje vybrané ze závěrečné zprávy pro klienta (bez citlivých dat a informací, které klient označí za důvěrné).

4) Vzdělání / kvalifikace, praxe a hlavní kompetence klienta

Stručné shrnutí informací o vzdělání a praxi klienta, o jeho osobnostních předpokladech, znalostech a dovednostech, které se vztahují k preferovaným možnostem jeho dalšího profesního uplatnění.

5) Závěr a doporučení pro klienta

Viz závěrečná zpráva.

6) Doporučení pro zadavatele

Doporučení pro zadavatele by mělo mít konkrétní obsah a být v souladu s doporučením pro klienta.

Souhrn závěrečné zprávy opatřený datem, plným jménem poradce a otiskem razítka je se souhlasem klienta nebo jeho prostřednictvím předán zadavateli. Klient podepisuje, že byl se souhrnem závěrečné zprávy seznámen a že s jeho předáním zadavateli souhlasí.

8.4 Personální a technické zabezpečení bilanční diagnostiky

8.4.1 Kvalifikační předpoklady poradce

Bilanční diagnostika je komplexní poradenský proces vyžadující od realizátora / poradce specifické vzdělání, znalosti, dovednosti, kompetence a praxi.

Poradce poskytující bilanční diagnostiku musí splňovat standardy kvality poradce bilanční diagnostiky:

- Být absolventem vysokoškolského magisterského studijního programu v oboru psychologie akreditovaného podle vysokoškolského zákona.
- Mít praxi v psychologické diagnostice a poradenství v rozsahu nejméně tří let.
- Být proškolen a umět používat psychodiagnostické a poradenské metody pro bilanční diagnostiku.
- Legálně vlastnit diagnostické nástroje pro bilanční diagnostiku.

A ZÁROVEŇ:

- Absolvovat vstupní kurz pro realizátory bilanční diagnostiky nebo prokázat odpovídající znalosti a kompetence vykonáním ústní zkoušky v rozsahu vstupního kurzu.
- Pravidelně a aktivně se účastnit vzdělávacích aktivit pořádaných Asociací bilanční diagnostiky, případně jinými poskytovateli dalšího vzdělávání.
- Identifikovat se s ustanoveními Charty kvality a ostatními metodickými materiály Asociace bilanční diagnostiky, o.s. a řídit se jimi.

8.4.2 Konzultační prostory a technické zázemí

Prostředí, ve kterém se odehrávají skupinové a individuální konzultace, ovlivňuje jejich průběh, pocit bezpečí a komfortu všech aktérů. Je proto vhodné je realizovat v dostatečně velkých a příjemných prostorách, které vyhovují obecně závaznými hygienickým a požárními normám (zejména zákonům o ochraně veřejného zdraví a o požární ochraně v platném znění). Neméně důležité je zajistit informační bezpečnost: důvěrné informace sdělované klienty by neměly slyšet třetí osoby a dokumentace o klientech by měla být zabezpečena v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších změn. Podle tohoto zákona má také realizátor bilanční diagnostiky (firma nebo psycholog, který realizuje bilanční diagnostiku jako OSVČ) povinnost být registrován u Úřadu na ochranu osobních údajů jako správce osobních a citlivých údajů o klientech.

8.4.3 Diagnostické vybavení

Při sběru dat o klientovi poradce systematicky používá psychodiagnostické a další nástroje (standardizované i nestandardizované). Jejich výběr je zcela na poradci s jednou výjimkou a tou je **POVINNÉ použití databázového systému DIAROS** resp. jeho součástí - testu SPARO. Využití **SPARO** je považováno za nepodkrčitelné minimum.

Diagnostické nástroje je potřeba vybírat s ohledem na klientovu zakázku i na jeho schopnost splnit požadované zadání. Cílem bilanční diagnostiky není klinické zkoumání normality osobnosti. Hlavním nástrojem je rozhovor, testy jsou určeny ke strukturaci celého procesu.

Je nutné dbát na to, aby byly všechny používané prostředky, testy, metodické pomůcky, softwarové vybavení atd. **prokazatelně nabyté legální cestou** a používala je jen osoba, která je k tomu účelu specificky vzdělána a vyškolená.

Základní moduly databázového systému DIAROS:

- **SPARO** – představuje základní nástroj diagnostické baterie DIAROS. SPARO zjišťuje bazální strukturu a dynamiku autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti klienta. Bylo prokázáno, že jeho prostřednictvím lze postihnout osobnostní předpoklady odolnosti či selhávání ve vztahu k pracovním nárokům, sociálním či jiným interakčním souvislostem a vlivům, které na klienta působí.
- **SIPO** – dotazník zaměřený na postižení interpersonálních tendencí, potřeb či hodnotové orientace ve vztahu k lidem, s nimiž je klient v reálném interakčním vztahu v rozmanitých životních, situačních, pracovních, rodinných či jiných sociálně exponovaných kontextech.
- **SUPSO** – test zjišťující subjektivní prožívání i vnější projevy klientových psychických stavů. Jednotlivými měřenými komponentami dotazníku jsou pohoda, činnost, sklíčenost, úzkostnost, deprese, rozlada a impulzivita.
- **DUSIN** – test zaměřený na zjišťování míry životní spokojenosti klienta ve vztahu k základním oblastem běžného života rozděleným do sedmi kategorií (materiální zabezpečení, kulturní vyžití, práce, rodina, zdraví, sociální vztahy v různých interakčních kontextech, základní existenciální momenty).

Výběr dalších psychodiagnostických nástrojů a metod, které jsou využívány při realizaci bilanční diagnostiky:³¹

³¹ Tento výběr nástrojů a metod je výstupem dotazníkového šetření Střediska podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu provedeného v r. 2012 mezi psychology, kteří realizují bilanční diagnostiku. Společně s testy SPARO, SIPO, SUPSO a DUSIN je tato psychologové označili jako jimi nejfrekventovaněji využívané při realizaci bilanční diagnostiky.

a) Testy obecných a specifických schopností důležitých pro celkové posouzení předpokladů pro výkon některých profesí:

- **Ravenovy progresivní matice** - jednodimenzionální neverbální test rozumových schopností vycházející z pojetí inteligence jako obecné schopnosti usuzovat, odhalovat vzájemné souvislosti a vyvozovat vztahy (tedy inteligence jako faktoru „g“).
- **Test struktury inteligence IST** - komplexní test rozumových schopností pro individuální i skupinové použití; měří verbální, numerickou a figurální inteligenci a celkovou úroveň rozumových schopností. Poslední verze - IST 2000 - má oproti předchozím verzím navíc i druhou část zaměřenou na zjišťování znalostí (verbálně, numericky a figurálně kódovaných) a umožňuje tak i rozlišení fluidní a krystalické inteligence. IST 2000 také umožňuje testovat zvlášť krátkodobou paměť, což lze u některých klientů bilanční diagnostiky účelně využít.
- **Vídeňský maticový test (VMT)** – jednodimenzionální neverbální test rozumových schopností, vycházející podobně jako Ravenův test z teorie inteligence jako faktoru „g“.
- **Test pozornosti d2** – test, který zjišťuje tempo a pečlivost pracovního výkonu při rozlišování podobných vizuálních podnětů (při diskriminaci detailů) a umožňuje tak posouzení individuálního výkonu pozornosti a koncentrace.

b) Nástroje pro diagnostiku profesních charakteristik osobnosti a motivace k pracovnímu výkonu:

- **Bochumský osobnostní dotazník – BIP** (inventář profesních charakteristik osobnosti) je orientován na diagnostiku osobnostních předpokladů, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání. Celkem 14 dimenzí osobnosti je přiřazeno ke čtyřem různým oblastem profesních předpokladů, kterými jsou Profesní orientace, Pracovní chování, Sociální kompetence a Psychická konstituce.
- **Dotazník motivace k výkonu – LMI** je zaměřen na zjišťování charakteristik, které se podílejí na motivaci k výkonu v praktickém profesním kontextu. Skládá se ze 17 dimenzí (škál), kterými jsou vytrvalost, kompenzační úsilí, dominance, hrdost, angažovanost, ochota učit se, důvěra v úspěch, preference obtížnosti, flexibilita, samostatnost, flow, sebekontrola, nebojácnost, orientace na status, internalita, soutěživost a cílevědomost.
- **Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry – DVP** je založen na porovnání vlastních zájmů a schopností klienta s nabídkou a s možnostmi pracovních příležitostí. Základem koncepce dotazníku je šest kódových typů pracovních činností dle J. Hollanda (RIASEC).

c) Dotazníky zaměřené na zjišťování obecnějších charakteristik osobnosti

- **NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO FFI) a NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R)** – dotazníky založené na pětifaktorovém modelu osobnosti a poskytující údaje o tzv. Velké pěťce (Big Five), tj. pěti obecných a široce pojatých dimenzích osobnosti, kterými jsou Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenostem, Přívětivost a Svědomitost.
- **Eysenckovy dotazníky** vycházejí z teorie osobnosti, která popisuje strukturu temperamentu prostřednictvím tří dimenzí, o nichž předpokládá, že jsou vzájemně nezávislé (extroverze, neuroticismus a psychoticismus, resp. zatvrzelost). Eysenckův osobnostní dotazník (EOD) umožňuje sledovat dvě nezávislé dimenze – extroverzi (versus introverzi) a neuroticismus (emocionální labilitu versus stabilitu) a dále L škálu či škálu sociální žádoucnosti (tendence jevit se v lepším světle). Eysenckův revidovaný dotazník (EPQ-R) pracuje se všemi třemi dimenzemi a jeho výsledky jsou interpretovány v šesti škálách (extroverze versus introverze, zatvrzelost versus superegokontrola, emocionální labilita versus emocionální stabilita, vysoké versus nízké L, vysoká versus nízká návykovost a vysoký versus nízký sklon ke kriminalitě).

d) Projektivní metody

- **Nedokončené věty** - slovně asociační technika, která má řadu variant; při bilanční diagnostice je nejčastěji používána verze Sackse a Levyho (60 nedokončených vět, které lze při vyhodnocování rozdělit do 15 oblastí, např. vztah k rodině, k autoritám, k vlastní minulosti, budoucnosti, schopnostem apod.)
- **Baum test (test kresby stromu)** je jednou z obecně nejvyužívanějších kresebných projektivních technik; kresba ovocného stromu může vypovídat např. o emocionální zralosti, poruchách v emocionální či sociální oblasti i různých dalších charakteristikách dynamiky osobnosti. Hodnocena je řada znaků celku i detailů kresby.
- **Lüscherův barvový test** pracuje s preferencemi a odmítnutími určitých barev, které jsou klientovi předkládány. Je obvykle používána jako doplňková technika, může poskytnout představu spíše o aktuálním psychickém či psychosomatickém stavu, resp. o emočním ladění klienta.

e) Analýza produktů

Produktem je jakýkoli výtvar, ať už je vytvořen záměrně nebo vznikl bezděčně. Analyzovány bývají životopisy, záznamy snů, písmo obecně, literární či výtvarná díla, automatické „čmárání“, které lidé produkují např. při schůzích, deníky, dopisy aj. produkty, pokud jsou relevantní z hlediska cíle realizované bilanční diagnostiky (s ohledem na zakázku klienta). Podobně jako v případech pozorování či diagnostického rozhovoru se jedná o kvalitativní metodu, pro usnadnění záznamu a strukturaci dat se doporučuje sestavovat si konkrétní záznamové archy.

8.4.4 Vedení dokumentace

Vedení dokumentace o klientech je nedílnou součástí bilanční diagnostiky a její kvalita je odrazem úrovně profesionální praxe a vizitkou kvalifikovaného odborníka. Tato dokumentace obsahuje údaje o klientech, které jsou chráněny podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, kterým je nutné se řídit. Osobní údaje jsou zpracovávány v listinné a elektronické podobě v rozsahu nezbytně nutném pro realizaci bilanční diagnostiky a vypracování závěrečné zprávy.

Dokumentace obsahuje zejména:

- prohlášení klienta o tom, že jeho aktuální psychický stav umožňuje účastnit se bilanční diagnostiky (viz příloha č. 2, kap. č. 7.7.2),
- klientem podepsaný souhlas s uchováním jeho osobních dat včetně stanovení doby, po kterou mohou být tato data uchovávána (viz příloha č. 2, kap. č. 7.7.2),
- všechny důležité poznatky o klientovi získané v průběhu realizace bilanční diagnostiky včetně poznatků získaných prostřednictvím diagnostických metod,
- doklad o souhlasu klienta s obsahem závěrečné zprávy a o jejím převzetí,
- v případě zpracovávání souhrnu závěrečné zprávy také kopii tohoto souhrnu s podpisem klienta potvrzujícím souhlas s obsahem souhrnu a souhlas s jeho předáním zadavateli.

Kromě výše uvedeného zákona je poradce povinen řídit se při vedení dokumentace o klientech etickým kodexem Asociace bilanční diagnostiky, o.s. Všechny dokumenty o klientech uchovává poradce bezpečně uložené a chráněné před zneužitím třetími osobami, pouze však po dobu platnosti souhlasu každého jednotlivého klienta s uchováním jeho osobních dat. Po vypršení této doby je poradce povinen veškeré dokumenty o klientovi skartovat.

8.5 Kvalita v poskytování bilanční diagnostiky

Realizace bilanční diagnostiky vyžaduje dodržování základních dokumentů Asociace bilanční diagnostiky, o. s., kterými jsou tato metodika, charta kvality a etický kodex.

Kvalita bilanční diagnostiky je ovlivněna faktory na vstupu, v procesu a na výstupu:

- Na vstupu:
 - poradce musí splňovat kvalifikační požadavky (viz kap. 7.4.1),
 - pro realizaci bilanční diagnostiky musí být zajištěny důstojné konzultační prostory, které vyhovují hygienickým a požárním předpisům a zaručují informační bezpečí (viz kap. 7.4.2),
 - pro realizaci bilanční diagnostiky musí být poradce vybaven předepsaným a dalším diagnostickým vybavením (viz kap. 7.4.3).
- Průběh bilanční diagnostiky musí odpovídat metodice (viz kap. 7.3.1-7.3.4).

- Výstup bilanční diagnostiky musí být v souladu s metodikou (viz kap. 7.3.5).

Kritéria a standardy kvality, které musí splňovat poradce bilanční diagnostiky, jsou uvedeny v příloze č. 6, kap. č. 7.7.6. Pokud je poradce splňuje, splňuje také **podmínky řádného členství** v Asociaci bilanční diagnostiky, o. s.

Kvalitu bilanční diagnostiky poskytovanou **jinými subjekty** Asociace bilanční diagnostiky nemá možnost ovlivňovat, přesto může na požádání vypracovat za úplatu posudek na realizátora a na jím odvedenou službu podle platného ceníku Asociace.

8.5.1 Zpětná vazba od klientů

Součástí systému kvality je zjišťování zpětné vazby od klientů, které zabezpečuje poradce. Jedná se o opatření, které je v zájmu všech zúčastněných (poradce, klienta i zadavatele). Do jisté míry se tím předchází případným stížnostem od klientů / zadavatelů. K tomuto účelu bude využíván jednotný zpětnovazební dotazník (viz příloha č. 5), což umožní porovnání výsledků a zvýší validitu zjištění zaměřených na mapování potřeb klientů bilanční diagnostiky obecně i potřeb specifických skupin klientů. Zpětná vazba se zjišťuje u všech klientů po absolvování bilanční diagnostiky.

8.5.2 Zpětná vazba od zadavatelů

Získávání zpětné vazby od zadavatelů je neméně důležité. Obvykle se nevyužívá formy zpětnovazebního dotazníku, ale osobního kontaktu.

8.6 Pravidla pro přijímání a vyřizování stížností, oznámení a podnětů

Stížnosti řeší Rada Asociace bilanční diagnostiky podle Pravidel stanovených touto Asociací. Stížnost je možno podat:

- písemně na doručovací adresu Asociace bilanční diagnostiky, o. s.,
- elektronickou poštou na kontaktní e-mail (uvedený na webu Asociace)

K vyřizování stížností je pověřen Radou Asociace bilanční diagnostiky, o. s. (Rada) jeden ze členů Rady (administrátor). Údaje o stížnostech jsou administrovány v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Postupy vyřizování stížností se liší podle toho, zda jde o podepsaného nebo anonymního stěžovatele, a zda se stížnost týká konkrétního poradce.

Stížnosti jsou brány jako možný podnět pro rozvoj a zlepšování kvality bilanční diagnostiky.

8.7 Přílohy metodiky

8.7.1 Příloha č. 1: Časová dotace jednotlivých aktivit bilanční diagnostiky

Etapu bilanční diagnostiky	Orientační délka (v hod.)	Individuální klient ³²		Skupina klientů ³³	
		min. hod. ³⁴	max. hod. ³⁵	min. hod.	max. hod.
1) Navázání kontaktu a specifikace zakázky, zahájení sběru informací					
	- konzultace skupinové	-	-	2	2
	- konzultace individuální	3	4	1	2
	Mezisoučet 1) na jednoho klienta	3	4	3	4
2) Sběr informací					
	- testování a konzultace skupinové	-	-	4	6
	- testování a konzultace individuální	6	8	2	2
	Mezisoučet 2) na jednoho klienta	6	8	6	8
3) Poradenská pomoc					
	- konzultace skupinové	-	-	-	-
	- konzultace individuální	3	5	3	5
	Mezisoučet 4) na jednoho klienta	3	5	3	5
4) Konzultace závěrečné zprávy					
	- konzultace skupinové	-	-	-	-
	- konzultace individuální	1	1	1	1
	Mezisoučet 6) na jednoho klienta	1	1	1	1
	Součet 1) - 4) na jednoho klienta	13	18	13	18
	Práce psychologa na jednoho klienta nezapočítaná výše (příprava scénáře a diagnostických nástrojů, vyhodnocení informací, příprava závěrečné zprávy a souhrnu závěrečné zprávy)	6	9	6	9
	Celkem na jednoho klienta	19	27	19	27
	Z toho skupinová práce	-	-	7	10

³² **Individuální klient** = jedná se o samostatnou zakázku na realizaci BDg pouze pro jednoho klienta.

³³ **Skupina klientů** = jedná se o zakázku na realizaci BDg pro více klientů najednou.

³⁴ **Min. hod.** = časová dotace v případě vysoce motivovaného klienta, který ví, co chce, a potřebuje si jen svoje plány ověřit.

³⁵ **Max. hod.** = časová dotace pro dlouhodobě nezaměstnaného či jinak komplikovaného klienta.

8.7.2 Příloha č. 2: Doporučená struktura prohlášení klienta a jeho souhlasu před realizací bilanční diagnostiky

PROHLÁŠENÍ KLIENTA A SOUHLAS KLIENTA PŘED REALIZACÍ BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

KLIENT BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení, titul:

Datum narození:

Bydliště:

POSKYTOVATEL BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení a titul poradce:³⁶

Zadavatel:³⁷

Prohlašuji, že se necítím indisponován(a) a souhlasím s psychologickým vyšetřením, jehož výsledky budou odpovídat mým současným schopnostem a osobnostním vlastnostem. Současně prohlašuji, že nejsem:

- fyzicky nebo duševně vyčerpán(a),
- pod vlivem alkoholu a léků,
- mimořádně rozrušen.

Absolvoval (a) jsem již dříve psychologické vyšetření v souvislosti s:

.....

v roce:

Beru na vědomí, že výsledky psychologického šetření budou považovány za citlivé údaje podle § 9 Zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů v platném znění.

Souhlasím, aby tyto údaje byly zpracovány a uchovány pro dobu nezbytnou k realizaci bilanční diagnostiky.

Prohlašuji, že jsem byl(a) seznámen(a) se svým právem na přístup k informacím podle §12 a právem na ochranu práv podle § 21 výše uvedeného zákona.

V.....dne.....podpis.....

³⁶ Psycholog, který bilanční diagnostiku s klientem realizuje (realizátor BDg).

³⁷ Název instituce, která bilanční diagnostiku pro klienta objednala.

8.7.3 Příloha č. 3: Doporučená struktura závěrečné zprávy³⁸

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Zpráva je určena výhradně pro klienta.

KLIENT BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení, titul:

Datum narození:

Bydliště:

POSKYTOVATEL BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení a titul poradce:³⁹

Zadavatel:⁴⁰

REALIZACE BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Datum zahájení a ukončení:

Místo:

Zadání zadavatele a zakázka klienta

Aktuální situace klienta:

Osobní a rodinná anamnéza klienta:

³⁸ Tento formulář závěrečné zprávy je určen pro elektronické zpracovávání a rozsah jednotlivých oddílů (řádků tabulky MS Word) přizpůsobuje zpracovatel obsahu.

³⁹ Psycholog, který bilanční diagnostiku s klientem realizuje (realizátor BDg).

⁴⁰ Název instituce, která bilanční diagnostiku pro klienta objednala.

Vzdělání (formální i neformálně získané) a dosavadní pracovní kariéra klienta:
Zdravotní stav klienta:
Objektivní nález:
Závěry a doporučení pro klienta:

Jméno a příjmení poradce, podpis
Datum



Převzetí závěrečné zprávy z bilanční diagnostiky

Tato závěrečná se mnou byla projednána, souhlasím s jejími závěry a doporučeními a potvrzuji její převzetí.

Jméno a příjmení klienta, podpis
Datum

8.7.4 Příloha č. 4: Doporučená struktura souhrnu závěrečné zprávy⁴¹

SOUHRN ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY Z BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Souhrn závěrečné zprávy je určen pro zadavatele.

KLIENT BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení, titul:

Datum narození:

Bydliště:

POSKYTOVATEL BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Jméno, příjmení a titul poradce:⁴²

Zadavatel:⁴³

REALIZACE BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Datum zahájení a ukončení:

Místo:

Zadání:

Aktuální situace klienta:

⁴¹ Podobně jako formulář závěrečné zprávy je i tento formulář určen výhradně pro elektronické zpracovávání a rozsah jednotlivých oddílů (řádků tabulky MS Word) přizpůsobuje zpracovatel obsahu.

⁴² Psycholog, který bilanční diagnostiku s klientem realizuje (realizátor BDg).

⁴³ Název instituce, která bilanční diagnostiku pro klienta objednala.

Vzdělání, praxe a hlavní kompetence klienta:
Závěry a doporučení pro klienta:
Doporučení pro zadavatele:

Jméno a příjmení poradce, podpis
Datum



Souhlas s předáním souhrnu závěrečné zprávy z bilanční diagnostiky zadavateli

Se souhrnem závěrečné zprávy jsem byl/a seznámen/a a souhlasím s jeho předáním zadavateli bilanční diagnostiky.

Jméno a příjmení klienta, podpis
Datum

8.7.5 Příloha č. 5: Hodnoticí dotazník po skončení bilanční diagnostiky

HODNOTICÍ DOTAZNÍK PO SKONČENÍ BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

1) **Jak hodnotíte přínos bilanční diagnostiky pro...**

Prosím označte číslo na stupnici 1-5.

	<i>vysoký přínos</i>			<i>žádný přínos</i>	
a) Vaše pracovní uplatnění	1	2	3	4	5
b) Vaši motivaci k práci/studiu	1	2	3	4	5
c) Vaše sebevědomí	1	2	3	4	5
d) Váš osobní život	1	2	3	4	5

Zde můžete zdůvodnit či upřesnit Vaši odpověď:

.....

2) **U každé z následujících položek, prosím, vyjádřete stupeň Vaší spokojenosti (zakroužkováním čísla odpovídajícího Vašemu hodnocení). Vpravo můžete doplnit Vaše komentáře.**

1	2	3	4	5
<i>Zcela spokojen/a</i>	<i>Spíše spokojen/a</i>	<i>Spokojen tak napůl</i>	<i>Spíše nespokojen/a</i>	<i>Zcela nespokojen/a</i>

Hodnocená témata	Hodnocení spokojenosti	Komentář
1) Práce poradce:		
Vztah s poradcem	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Pochopení Vašich potřeb (důvodů pro absolvování bilanční diagnostiky) poradcem	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Přístup poradce při individuální konzultaci	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Přístup poradce při skupinových akcích	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Celková spokojenost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Hodnocená témata	Hodnocení spokojenosti	Komentář
2) Průběh jednotlivých etap bilanční diagnostiky		
Průběh individuálních rozhovorů s poradcem	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Průběh skupinové práce	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Průběh práce s dotazníky a testy	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
3) Použitelnost a srozumitelnost výstupů:		
Závěrečná zpráva:		
- použitelnost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- srozumitelnost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Doporučení:		
- použitelnost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
- srozumitelnost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
4) Prostředí, ve kterém se odehrávala bilanční diagnostika:		
Kvalita prostředí	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
5) Informace, které jste se o sobě dozvěděl(a) v průběhu bilanční diagnostiky:		
Co jsem se o sobě dozvěděl(a).	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

- 3) **Zde můžete uvést další komentáře, hodnocení, poznámky či návrhy pro zkvalitnění naší práce:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkujeme za vyplnění.

8.7.6 Příloha č. 6: Kritéria a standardy kvality poradce bilanční diagnostiky

1) Odborné znalosti, dovednosti a praxe poradce		
	Kritérium kvality	Standard kvality
a)	Dosažená kvalifikace	- Poradce má odpovídající vysokoškolské vzdělání. (Viz kap. 4.1)
b)	Tříletá praxe	- Poradce se může prokázat alespoň třemi lety praxe v psychologické diagnostice a poradenství.
c)	Teoretické základy	- Poradce úspěšně absolvoval vstupní kurz pro nové realizátory bilanční diagnostiky nebo prokázal odpovídající znalosti a kompetence vykonáním ústní zkoušky. - Poradce zná základní legislativu týkající se oblasti zaměstnanosti a vzdělávání.
d)	Praktické profesní dovednosti	- Poradce absolvoval výcviky v práci s diagnostickými nástroji, které jsou standardně využívány pro bilanční diagnostiku. - Poradce absolvoval výcvikový kurz pro zpracování závěrečných zpráv z bilanční diagnostiky.
e)	Další profesní rozvoj	- Poradce sleduje novinky ve svém oboru, účastní se odborných akcí a dalšího vzdělávání, v souladu se současným poznáním průběžně inovuje své odborné kompetence.
f)	Informační zázemí	- Poradce má přehled o nových diagnostických a intervenčních metodách a možnostech jejich využití při bilanční diagnostice. - Poradce má přehled o poskytovatelích dalších odborných služeb, na které se může v případě potřeby obrátit nebo je doporučit svým klientům. - Poradce má přehled o celkové situaci a vývoji na trhu práce. - Poradce zná specifika trhu práce v regionech, kde realizuje bilanční diagnostiku, nebo si je schopen zdroje informací o regionálních zvláštnostech trhu práce zajistit.

g)	Etické zásady	<ul style="list-style-type: none"> - Poradce zná základní etické principy a dodržuje etický kodex. - Poradce umí popsat základní zásady práce s důvěrnými a citlivými osobními údaji včetně legislativního rámce.
----	---------------	---

2) Poradenský proces bilanční diagnostiky		
	Kritérium kvality	Standard kvality
a)	Používání psychodiagnostických metod	<ul style="list-style-type: none"> - Poradce umí administrovat, vyhodnocovat a interpretovat výsledky diagnostických nástrojů vhodných pro bilanční diagnostiku. - Poradce umí provést výběr psychodiagnostických metod s ohledem na klientovu zakázku. - Poradce se může prokázat legálním nabytím diagnostických nástrojů. Má ve svém vlastnictví test SPARO diagnostické baterie DIAROS.
b)	Práce s informacemi o klientovi	<ul style="list-style-type: none"> - Poradce umí třídit a analyzovat informace získané od klienta a informace získané o klientovi prostřednictvím psychodiagnostických metod. - Poradce umí interpretovat získané informace ve vzájemných souvislostech a s ohledem na klientovu zakázku. - Poradce umí vést klienta k reflexi zjištěných souvislostí.
c)	Skupinové poradenství	<ul style="list-style-type: none"> - Poradce má osvojeny specifické dovednosti práce se skupinou klientů.
d)	Práce s informacemi o trhu práce	<ul style="list-style-type: none"> - Poradce umí vyhodnocovat informace o trhu práce s ohledem na možnosti jednotlivých klientů. - Poradce umí vést klienta k samostatné orientaci v datech o nabídce a poptávce v oblasti práce a vzdělávání.

3) Vedení dokumentace a zjišťování efektů své práce		
	Kritérium kvality	Standard kvality
a)	Vedení dokumentace	- Poradce vede dokumentaci v souladu s metodikou bilanční diagnostiky.
b)	Závěrečná zpráva a Souhrn závěrečné zprávy	- Poradce postupuje při zpracování Závěrečné zprávy určené pro klienta a Souhrnu závěrečné zprávy určené pro zadavatele v souladu s metodikou bilanční diagnostiky.
c)	Spokojenost klientů	- Poradce zjišťuje u všech klientů po ukončení bilanční diagnostiky jejich spokojenost s postupem a výsledky.
d)	Spokojenost zadavatelů	- Poradce komunikuje se zadavateli o jejich názoru na kvalitu poskytnuté služby bilanční diagnostiky.

9 PROČ DIAROS?

Jiří Král

Při realizaci OP LZZ projektu Bilanční diagnostika na workshopech a seminářích byla často diskutována otázka metod, a zvláště deklarované povinné použití systému DIAROS. Pokusíme se odpovědět na tuto otázku a sdělit i důvody tohoto opatření.

K využívání systému DIAROS nás vedou tři hlavní důvody. Všechny mají stejnou váhu.

9.1 Databázový systém

Metody, jež obsahuje systém DIAROS, jsou podporovány databázovým systémem, který umožňuje velmi sofistikovaně pracovat se záznamem „klienta“. Umožňuje vytvářet skupiny dle všech sledovaných znaků a kódovat údaje do šestimístných skupin, které definují profesi klienta. Zároveň umožňuje vytvářet tzv. skupiny ad hoc – tedy podle zcela libovolného kritéria, jež může naopak tato skupina pomoci definovat v pojmovém aparátu. Systém dává možnost statisticky testovat „skupinu“ proti „obecné populaci“, dvě „skupiny“ proti sobě, počítat analýzu variance. Je možno zpracovávat korelační analýzu škál vybraných testů.

V oblasti poradenství je pak možné zkoumat např. topologické diference profesních skupin, typické profily pro řízení procesu apod.

9.2 Systém DIAROS

Byl používán jako povinná metoda již v prvním období realizace Bilanční diagnostiky, kdy byla BDg uskutečňována převážně pro MPSV (ÚP). V tomto období byl vytvořen funkční systém řízení procesu a kvality Bilanční diagnostiky.

V současnosti disponujeme daty cca 8.000 dat individuálních BDg. Tato data je možno využívat pro hodnocení změn a pro další rozvoj BDg. Pokračování ve využívání systému DIAROS je proto v zájmu samotného systému Bilanční diagnostiky.

9.3 Konstrukce systému DIAROS

Bilanční diagnostiku považujeme za výsostní metodu poradenské práce. V zahraničních sděleních bývá označována jako „bilance kompetencí“. „Kompetence“ v nejobecnějším smyslu slova je schopnost (nebo dovednost) vykonávat určitou činnost, přitom však existuje velmi mnoho popisných systémů kompetencí. Co je pro nás – tak jak jsme chápali a dodnes chápeme Bilanční diagnostiku – důležité, na základě čeho se rozvíjí „kompetence“? Odpověď je nasnadě – na základě bazální regulace psychiky. Při zkoumání „kompetencí“ se tak dostáváme na nižší (ve smyslu základní) úroveň pro budování „kompetencí“. Ostatně DIAROS se soustřeďuje na

problémové osobnostní struktury, na osobnostní zdroje úspěšnosti a selhání při výkonu povolání a na osobnostní souvislosti, zdroje a důsledky nezaměstnanosti.

V souvislosti s pronikáním do struktury a dynamiky "problémové osobnosti" z hlediska jejích schopností a reality jejího uplatnění se v aktivním pracovním procesu, navazujeme na získané výsledky se specifickou orientací na vyhocení vztahu mezi nároky na aktivní účast v pracovním procesu a osobnostními předpoklady účinně se s nimi vyrovnávat. Jde tudíž o specifický přístup ke vztahu "pracovní proces a jeho realizátor".

Jde o přístup psychologa. Ten se neorientuje na příčiny a zdroje obtížného uplatnění se na trhu práce či na zdroje a příčiny toho, proč daný jedinec není s to nalézt zaměstnání či byl ze zaměstnání propuštěn vůbec, ale pouze na jeden aspekt a zdroj: na vztah mezi osobnostními předpoklady, vlastnostmi a schopnostmi, a úspěšností či selháváním na trhu práce s cílem detekce problémových osob, osobnostních zdrojů, důsledků, možností a cest optimalizačních zásahů a opatření informační, zprostředkovatelské a hlavně pak poradenské a rekvalifikační povahy (Mikšík, 2005).

10 VÝBĚR KLIENTŮ PRO BILANČNÍ DIAGNOSTIKU

Zuzana Freibergová

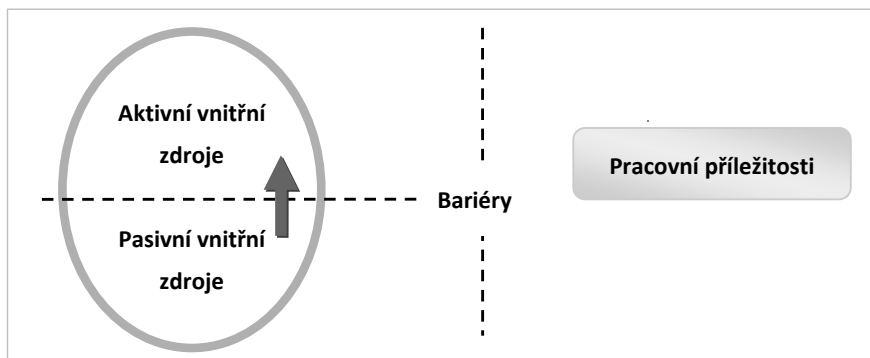
Josef Opočenský

Jiří Král

Bilanční diagnostika je založena na principu „**Poradenství je pomoc ke svépomoci**“ a jako taková je vhodná pro většinu dospívající a dospělé populace bez ohledu na pohlaví, věk, vzdělání nebo sociální postavení, která je schopna a ochotna investovat čas a úsilí na asistovaném poznávání se. Výjimku tvoří občané s mentální retardací nebo lidé s chybějící motivací změnit svůj sociální statut a pracovat. Efektivní je zejména u klientů, kteří jsou vysoce motivovaní pracovat, hledat, získat a udržet si práci, a odhodlaní ke změně.⁴⁴

Bilanční diagnostika zkoumá jedince z pohledu jeho aktivních a pasivních vnitřních zdrojů uplatnitelných na trhu práce. Mezi aktivní vnitřní zdroje patří zejména znalosti a dovednosti (kompetence) uplatnitelné na trhu práce okamžitě (např. doložitelná kvalifikace pro výkon určité profese a praxe v jejím výkonu). Pasivní vnitřní zdroje jsou znalosti a dovednosti „skryté“ nebo nedosahující pro uplatnění na trhu práce dostatečné úrovně a potencionálně trénovatelné. Klient si jich může být i vědom, ale nemusí znát způsob jejich uplatnění na trhu práce, nebo si nepřipouští, že se na nich dá postavit jeho budoucí kariéra. Tyto pasivní interní zdroje je potřeba nejen identifikovat, ale navrhnout klientovi možnosti jejich využití, posílení a rozvoje, a pracovat na odstranění nebo potlačení bariér, které jejich aktivizaci brání (viz obr. č. 1).

Obrázek č. 1: Aktivní a pasivní vnitřní zdroje uplatnitelné na trhu práce⁴⁵

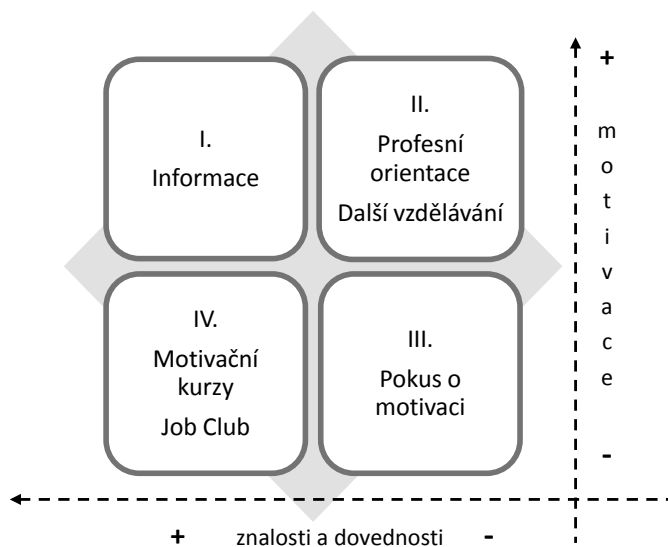


⁴⁴ Viz Metodika bilanční diagnostiky kap. č. 7.

⁴⁵ Transnational toolkit. Skills audits for asylumseeker.

Základním vnitřním zdrojem uplatnitelným na trhu práce je kvalifikace, tj. znalosti a dovednosti pro výkon určité pracovní činnosti, čili to, co člověk **zná a umí** (viz obr. č. 2: vodorovná osa) bez ohledu na to, zda spadají do kategorie aktivních nebo pasivních. Neméně významným vnitřním zdrojem, který ovlivňuje úspěch klienta v získání pracovního místa je motivace, tedy zda to či ono **chce** dělat (viz obr. č. 2: svislá osa), jakož i motivace k hledání pracovního uplatnění. Oba vnitřní zdroje jsou stejně důležité. Mění se plynule od minima k maximu, tedy od úrovně, kdy osoba „neumí“ nic, až po velmi vysokou úroveň a stejně tak motivace od záporného pólu, kdy motivace zcela chybí, až po výrazně vysokou motivaci k výkonu (něčeho). Třetím aspektem, který je nutno brát v úvahu, jsou interní i externí omezení např. zdravotní, sociální, rodinné, legislativní apod. Tato omezení obr. č. 2 neznačují, protože jejich vliv na pracovní uplatnění je značně individuální a ve schematickém znázornění nelze tuto multidimezionalitu zachytit.

Obrázek č. 2: Zjednodušený model segmentace klientů pro bilanční diagnostiku (Opočenský, Král, 2001)



Model (obr. č. 2) nabízí členění klientů pro bilanční diagnostiku do čtyř kvadrantů podle dosažené úrovně jejich kvalifikace a motivace:

- I. V prvním kvadrantu se ocitají klienti **vysoce motivovaní s vysokou úrovní znalostí a dovedností**. Jde o klienty, se kterými se poradci pro bilanční diagnostiku často nesetkávají, neboť zpravidla nepotřebují a ani nepožadují poradenské služby. Pro tyto klienty většinou plně postačí informování

o možnostech, spolupráce při realizaci jejich plánů, nebo potvrzení správnosti jejich záměrů a další pomoc, nenacházejí-li sami řešení pracovního uplatnění.

- II. Ve druhém kvadrantu jsou **vysoce motivovaní klienti, kterým chybí kvalifikace**. Profesní orientace těchto klientů nebývá jednoznačná, může být i chybná, nebo v nesouladu s poptávkou na trhu práce. Doporučuje se u nich provedení hloubkové profesní orientace s využitím bilanční diagnostiky, na jejímž základě lze identifikovat možné směry dalšího profesního rozvoje včetně dalšího vzdělávání např. formou rekvalifikace.
- III. Do třetího kvadrantu spadají klienti, jejichž **problémy se jeví jako nejobtížnější zvládnutelné**. Tedy ti, kteří nic neumí a nic dělat nechtějí. Pro ně jsou organizovány různé tzv. „složené“ aktivity (kurzy). Tyto kurzy obsahují jak část motivační, tak i část k získání určité kvalifikace. Obě složky se vzájemně doplňují a jejich cílem je posunout klienta do pozitivnější situace v obou směrech (zvýšení kvalifikace i motivace) a jiného kvadrantu.
- IV. Ve čtvrtém kvadrantu jsou klienti, kteří **mají určitou kvalifikaci, ale postrádají z jakýchkoliv důvodů motivaci** k výkonu práce. Jsou vhodnými účastníky motivačních kurzů, nebo kurzů s převahou motivační složky. Pokud přijmeme tezi, že „Hledání práce je práce sama o sobě“, pak jsou pro tuto skupinu klientů efektivní aktivity typu Job Clubů.

Z předloženého modelu je zřejmé, že **nejvhodnější klient pro bilanční diagnostiku je takový, který vykazuje motivaci k dalším aktivitám, ale není si jistý sám sebou**, neorientuje se ve svých kompetencích, nejsou mu dostatečně známy varianty dalších aktivit, nemusí mít dostatek sebevědomí k prosazení se atd. (kvadrant II).

Současně lze hovořit i o vhodném klientovi, který sice všechny požadavky pro své uplatnění zná, ví o zdrojích pracovních příležitostí, méně už může vědět o svých osobnostních přednostech a slabínách, ale hlavně již ztratil odpovídající motivaci se současným neuspokojivým stavem něco dělat. Takovému klientovi může bilanční diagnostika výrazně pomoci, zvláště pokud je realizována skupinovou formou, neboť zde velice silně pracují prvky skupinové dynamiky. Případně klient, který má představu o svém budoucím uplatnění, ale není si jist, zda tato představa odpovídá objektivním podmínkám trhu práce, a chce se utvrdit ve správnosti svých záměrů (kvadrant I).

Neméně významným požadavkem pro dosažení kýženého efektu bilanční diagnostiky je klientova schopnost sebereflexe, sebeuvědomování, sebezporozumění a učení se hledat cesty k řešení své situace. To předpokládá:

- určitou intelektovou úroveň (ze zkušeností vyplývá, že čím vyšší intelektová úroveň, tím snadněji se hledají možnosti),
- schopnost komunikace, tzn. dokázat uplatnit své možnosti, předpoklady a silné stránky při vyjednávání svého pracovního uplatnění,
- schopnost „sociální obrany“ při opakovaných neúspěších případně při příliš taktním jednání ze strany zaměstnavatelů.

Kromě toho musí klient sám chtít změnu svého postavení. To znamená v lepším případě, že je motivován ke změně, v horším případě pak, že se alespoň změně nebude bránit.

Využití bilanční diagnostiky pro klienty III. a IV. kvadrantu je obtížné. Doporučuje se u těchto klientů nejdříve podpořit motivaci a posoudit, zda je klient ochoten na sobě pracovat. Pokud klient není ochoten spolupracovat, je pro něj bilanční diagnostika nevhodná.

10.1 Kdy nabízet bilanční diagnostiku uchazečům o zaměstnání evidovaným na Úřadě práce?

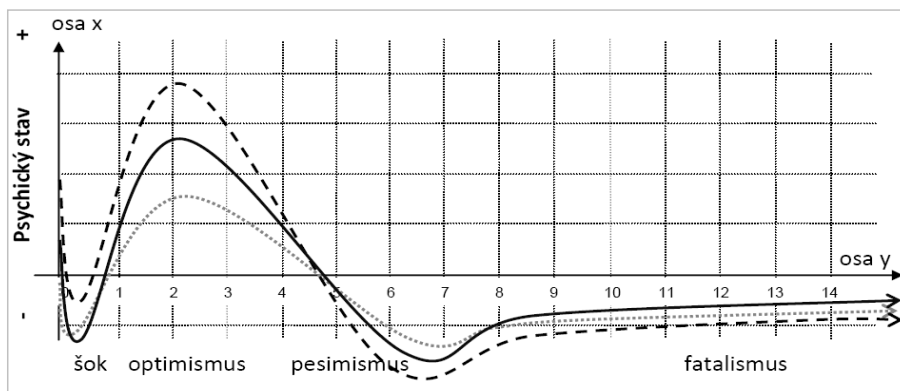
Z hlediska potřeb klienta a efektivity poradenského procesu je nejnvýhodnější využití bilanční diagnostiky co nejdříve po vstupu klienta do evidence Úřadu práce, kdy ještě není smířen se svým postavením nezaměstnaného a chce svou situaci řešit.

Na obr. č. 3 je znázorněn průběh vývoje změn psychického stavu člověka, který se stane bez svého zavinění nezaměstnaným, ve vztahu k délce jeho nezaměstnanosti. Je to výsledek šetření mezi cca 20 000 nezaměstnanými v USA v osmdesátých letech minulého století.

Psychický stav po ztrátě zaměstnání prochází vývojem, který se skládá z následujících fází (Harrison, 1976):

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

Obrázek č. 3: Grafické znázornění vývoje psychického stavu klienta po nedobrovolném ukončení pracovního poměru



Kde: osa y znázorňuje čas (v měsících) od okamžiku ztráty zaměstnání,

osa x stav psychické pohody a nepohody,

..... Harrisonova křivka vývoje psychického stavu klienta, který
 - - - - - neprobíhá u každého klienta stejně a závisí na mnoha
 ————— faktorech, proto je křivka znázorněna třemi barvami.

Z dlouhodobých zkušeností s poskytováním bilanční diagnostiky vyplývá, že optimální situace pro zařazení klienta do bilanční diagnostiky je ve druhém stadiu, nazvaném **optimismus**, kdy klient je aktivní, motivovaný ke změně a většinou i otevřený k přijetí poradenských služeb a návrhů. Ve všech dalších stádiích se setkáme s nutností klienta nejprve motivovat a teprve následně jeho situaci (společně) řešit.

10.2 Jak nabízet bilanční diagnostiku uchazečům o zaměstnání evidovaným na Úřadě práce?

Bilanční diagnostiku se doporučuje nabízet jen vybraným klientům, kteří splňují výše uvedená kritéria - jako poradenskou službu, která není vhodná pro každého, a tak aby klienti porozuměli jejímu cíli, formě a obsahu, a nezalekli se obsahu, názvu ani délkou trvání (viz ukázka v tab. č. 2).

Již na Úřadě práce je vhodné klienta upozornit na to, že s ním bude pracovat psycholog, že s ním bude muset diskutovat o svých znalostech, dovednostech a zájmech, vyprávět svoji pracovní historii, formulovat svoje představy o pracovním uplatnění, ale i své obavy a obtíže, které musí řešit v běžném životě atd. Neméně důležitá je informace o tom, že se v rámci bilanční diagnostiky pro zjištění různých aspektů osobnosti využívají diagnostické nástroje a testové baterie.

Tabulka č. 2: Ukázka komunikace nabídky bilanční diagnostiku zprostředkovatelem uchazeči o zaměstnání

„Za vaši aktivní snahu o nalezení zaměstnání vás musím pochválit. Sdílím váš pocit, že něco je jinak, než by mělo být.“

Podle mého názoru potřebujete konzultaci s odborníkem. Máme zde nabídku jedné speciální poradenské služby, kterou nenabízíme každému. Vy ale nyní splňujete podmínky vstupu do této poradenské služby: jste motivována získat zaměstnání, byla jste na rekvalifikaci, máte za sebou i konzultaci s naším poradcem, zúčastnila jste se Job Clubu, a přesto se vám stále nedaří získat zaměstnání.

Poradenská služba, kterou vám nabízím, se nazývá bilanční diagnostika. Provádí ji profesní psycholog naší spolupracující instituce XY. Bude s vámi pracovat formou individuálních a skupinových setkání, udělá s vámi pár testů, a vypracuje s vámi návrh řešení.

Na základě analýzy toho, co umíte, jaké máte zájmy a jaké jsou vaše osobní předpoklady, s vámi bude řešit možnosti pracovního uplatnění i s ohledem na aktuální stav našeho regionálního trhu práce. Prověří, zda byste mohla hledat zaměstnání i v jiném oboru.

Musíte ale počítat s tím, že se nejedná o jednorázové setkání. Budete muset pracoviště XY navštívit zhruba třikrát, protože se jedná o 13 až 18 hodin rozdělených do více schůzek. Uvidíte, že budete spokojená.

Celý postup vám vysvětlí na první schůzce, kde si také dohodnete termíny dalších setkání. Po ukončení potřebuji, abyste mi přinesla souhrn závěrečné zprávy. Ale to oni všechno vědí. Jsou zkušení.

Ještě jsme neměli uchazeče o zaměstnání, který by si z bilanční diagnostiky neodnesl něco pozitivního pro svoji další pracovní kariéru.“

Klientovi je potřeba sdělit srozumitelný cíl bilanční diagnostiky, tj. že vede k získání realistické představy o svých schopnostech a o různých variantách svého uplatnění na trhu práce. Pokud existuje cesta ke zlepšení pozice klienta na trhu zvýšením nebo doplněním kvalifikace, bude mít klient po bilanční diagnostice představu, které znalosti a dovednosti je vhodné získat nebo doplnit.

Klienty je také potřeba upozornit na to, že bilanční diagnostika není nástrojem pro okamžité získání zaměstnání, ale získání orientace ve svém profesním směřování a stanovení realistických profesních a kariérových cílů a cest, jak tyto cíle dosáhnout.

10.3 Jak sestavovat skupiny klientů pro bilanční diagnostiku?

Přestože je bilanční diagnostika vysoce individuální poradenský proces, jeho některé části jsou realizovány skupinovou formou (např. seznámení s plánovanými postupy, sběr dat / testování). Při vytváření skupin klientů pro bilanční diagnostiku se doporučuje dbát určitých pravidel, jejichž nedodržení může celý proces výrazně negativně ovlivnit, někdy až znemožnit, případně mít negativní vliv na vnímání poradenského procesu jednotlivými klienty.

Základním pravidlem pro vytváření skupin pro bilanční diagnostiku je sestavovat skupiny maximálně **intelektově homogenní**. Taková skupina bude mít s vysokou pravděpodobností vyrovnané pracovní tempo (především se to odráží v pochopení instrukcí, jejich zpracování a aplikaci). Nebude nutno zdržovat práci skupiny vysvětlováním instrukcí zvlášť. Zároveň se předejte tomu, aby se skupině nikdo necítil být pozadu, mít pocit vlastní nedostatečnosti či jiných podobných komplexů. Intelektové vyrovnání lze dosáhnout např. výběrem klientů podle některého kritéria (např. stupeň vzdělání). Zkušený poradce dokáže velmi snadno odhadnout schopnosti klienta z několika rozhovorů a zařadit jej do odpovídající skupiny.

Dalším pravidlem, které je dobré dodržovat je, že bychom do skupiny měli zařazovat **jednotlivce s podobným typem problému**. To může za určitých okolností přispět ke vzájemné výměně zkušeností a k různým variantám řešení. Nebezpečím ovšem je uzavření skupiny do jednoho problému a neschopnost komunikace navenek. Řešení podobné situace klade potom zvýšené nároky na poradce.

Je též žádoucí, aby skupiny pro bilanční diagnostiku byly **vyrovnané co do zastoupení jednotlivých pohlaví**. Má to velmi významný vliv na utváření skupinových norem chování a jednání.

Při výběru klientů do skupin je nutné zohledňovat jejich motivaci. **Bilanční diagnostika není tzv. motivační kurz**, tedy aktivita, kde klient nachází motivaci, **ale aktivita, kde motivovaný klient nachází (může najít) směr, způsob a časový horizont změny**. Bilanční diagnostika je určena především pro klienty, kteří jsou motivováni ke změně v tom nejširším slova smyslu, ale nevědí jakým směrem, jak tuto změnu uskutečnit.

11 PSYCHOLOGICKÉ PORADENSTVÍ JAKO VÝCHODISKO BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Helena Pacnerová

Poradenství je hojně užívaným pojmem a rozsah oborů, ve kterých můžeme nějakou formu poradenské práce nalézt je široký. Setkáváme se s finančním poradenstvím, poradenstvím ve výživě, sportu, sociálně právním poradenstvím apod. Psychologické poradenství je v České republice realizováno pod řadou rezortů. Existují poradenské služby pod Ministerstvem práce a sociálních věcí, a to v podobě manželských poraden a poraden pro náhradní rodinnou péči, v oblasti sociálních služeb pro zdravotně znevýhodněné, úřady práce poskytují poradenství pro nezaměstnané apod. Pod ministerstvem vnitra pak nacházíme poradce zaměřující se na poradenství a zejména krizovou intervenci při traumatických událostech, jež řeší hasiči nebo policie. V oblasti školství má dlouholetou tradici síť pedagogicko-psychologických poraden a preventivně-výchovných služeb jako jsou střediska výchovné péče, dále jsou poskytovány poradenské služby v rámci školního poradenského pracoviště, poradenské služby pro vysokoškolské studenty apod. Ve zdravotnictví nacházíme poradenství např. pro osoby závislé na návykových látkách, pro osoby handicapované, dlouhodobě nemocné, pro osoby s psychosomatickými obtížemi apod. Kromě státem poskytovaných služeb pak existuje široká nabídka poradenských služeb v církevních nebo neziskových organizacích a dále se rozvíjí řada soukromých poradenských praxí, kde pracují osoby samostatně výdělečně činné.

V této stati se budeme věnovat obecně poradenství psychologickému bez ohledu na zřizovatele či tematickou oblast, pro kterou je poskytováno. Bilanční diagnostika jako komplexní poradenská metoda je totiž metodou psychologického poradenství. Soustředíme se na průřezová témata, kterými jsou cíle poradenské práce, její metody a formy, role účastníků poradenského procesu a také si připomeneme téma etiky ve službách psychologického poradenství.

11.1 Co je poradenství

Pojem poradenství se v řadě evropských jazyků odvíjí od slova „radit“ nebo dokonce „poradit“ či „vést“. V českém jazyce toto slovo implikuje polarizaci aktivity mezi toho, kdo radu přináší a toho, kdo radu přijímá. V anglofonních kulturách nacházíme výrazy, jako jsou „counselling“ nebo „guidance“. Pro rodilé mluvčí pak tyto pojmy podobně jako v češtině zahrnují spíše aspekt přinášení rady (v counselling) nebo dokonce direktivnějšího vedení (v guidance). Podobně je tomu také v němčině s „Beratung“ nebo ve francouzštině z anglofonních kultur přejatým „counseling“, nebo např. norského „å konsultere“ tedy konzultovat.

Pojmy užívané pro poradenství tedy již samy o sobě vyvolávají nějakou implicitní a často neuvědomovanou představu o poradenském procesu, a to jak na straně klienta, tak také na straně poradce. Přinášejí představu o roli aktérů (např. poradce radí/provádí), představu o užívaných metodách (např. „rada“, „vedení“), představu délky poradenského procesu (např. „poradit“ může vyvolat představu jednorázové aktivity), ale také představu o direktivně, dominanci a submisii (např. „vést“).

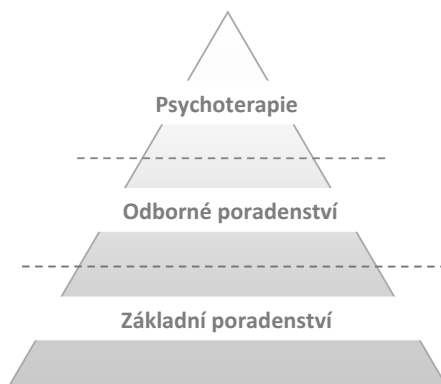
Uvědomění si své představy o poradenství je pro poradce důležitou součástí přípravy na poskytování poradenské služby a pro klienta pak často součástí počáteční fáze poradenského procesu.

Čím tedy poradenství je a čím naopak ještě nebo již není? Jednu ze základních hranic psychologického poradenství přináší úroveň, na které s klientem pracujeme, tedy hloubka, do které se v poradenském procesu s klientem pouštíme. V následujícím oddílu od sebe odlišíme tři úrovně psychologické práce s klientem, tedy orientaci čili základní poradenství – odborné poradenství - a nakonec psychoterapii.

11.1.1 Úroveň poradenské práce

Poradenská práce tedy má specifický charakter krom jiného také dle hloubky a rozsahu, s jakým problém klienta zasáhl, s jakým klient do poradny přichází. Rozdílně práce probíhá s klientem, který hledá informace, s klientem, který se potřebuje zorientovat a nastartovat se k nějaké změně a jinak také s klientem, který ve svém životě prožívá na většině úrovní dlouhodobou nespokojenost.

Obrázek č. 4: Úrovně poradenské práce



Můžeme tedy rozlišit tři základní úrovně poradenské práce: základní poradenství, které poskytuje zejména informace, odborné poradenství, které klientovi pomáhá uskutečnit žádoucí změnu v jeho životě a psychoterapie, která pomáhá k hlubší osobnostní změně klienta (viz obr. č. 4). Každá z těchto úrovní pak vyžaduje rozdílné kvalifikační předpoklady na straně poradce.

Následující tabulka č. 3 přináší základní rozlišení těchto úrovní. Tabulka je rozdělena do tří sloupců, kdy první popisuje stav, ve kterém klient přichází, nebo lépe řečeno zakázku ze strany klienta, která je typická pro poskytnutí dané úrovně poradenské práce. Úroveň poradenské práce je zaznamenána ve středním sloupci a poslední sloupec přináší přehled toho, co daná úroveň poradenské práce může klientovi nabídnout. Je třeba ale připomenout, že v praxi se tyto úrovně mohou prolínat, jedna přecházet v druhou, či se pohybovat na hranici. Je ale důležité, aby poradce rozpoznal rovinu, na které je třeba s klientem pracovat, identifikoval tak zakázku klienta a nabídnul adekvátní vlastní angažmá s respektem ke kvalifikačním předpokladům.

Tabulka č. 3: Úrovně poradenské práce

S čím klient přichází	Úroveň poradenské práce	Obsah poradenské práce
<p>Zjišťuji si informace, jak mohu něco změnit, jaké druhy pomoci a služeb pro mě existují.</p> <p>...“Potřebuji získat informace.”</p> <p>Např. „chci přestat se závislostí, kam se mohu obrátit? Co mohu v této situaci dělat?“, „chtěl bych si najít práci, co mohu dělat?“</p>	<p>Základní poradenství</p>	<p>Poskytne klientovi prostor popsat svůj problém a být slyšen.</p> <p>Poskytne klientovi informace o možnostech řešení.</p> <p>Podporuje motivaci ke změně.</p> <p>Může poskytovat přímou pomoc při jednání s úřady, školou, hledání zaměstnání, léčby apod.</p>
<p>V mém životě je problém, který mi dělá starosti, jinak se v životě cítím celkem dobře.</p> <p>...,“Potřebuji se ve svém životě a v sobě zorientovat, nalézt směr a vykročit.”</p> <p>Např. „pít mě už obtěžuje, možná je to nakonec horší než jsem si dosud přiznával, zkouším s tím přestat, ale...“; „hledám práci, ale nedaří se mi to, mám pocit, že dělám něco špatně“.</p>	<p>Odborné poradenství</p>	<p>Nabídne klientovi bezpečné prostředí o problému hovořit a podporuje náhled na problém.</p> <p>Nabídne klientovi informace o problému (edukace).</p> <p>Poskytne klientovi inspiraci a prostor pro hledání svojí vlastní cesty v řešení problému, aktivizuje jej.</p> <p>Poskytne klientovi pohled na jeho zdroje, možnosti, a kompetence, posiluje jej</p> <p>Poskytuje provázení na cestě ke změně.</p>

S čím klient přichází	Úroveň poradenské práce	Obsah poradenské práce
<p>Můj život se „zastavil“, nemůžu dál, cítím se nespokojený a už to trvá velmi dlouho, není mi v životě dobře.</p> <p>...“Potřebuji, aby se můj život změnil, takhle už nemohu dál.”</p> <p>Např. „závislost zasáhla můj život víc, než jsem tenkrát chtěl, nemůžu takhle dál, bojím se, co se mnou bude, co bude s mojí rodinou“; „jsem už tak dlouho nezaměstnaný, ani nevím, jestli bych na to měl teď sílu, připadá mi to všechno tak nesmyslné a já tak neschopný“.</p>	<p>Psychoterapie</p>	<p>Poskytuje klientovi novou zkušenost se sebou samým a se vztahem (terapeutický vztah) a tak nabuzuje znovu chuť žít sebe, vztahy, svůj čas, práci.</p> <p>Poskytne klientovi porozumění sobě samému a náhled na příčiny svého stavu, podporuje a provází jejich emocionálním zpracováním. Poskytne možnost nalezení způsobů, jak tyto příčiny/blokády v každodenním životě deaktivovat.</p> <p>Poskytne prostor pro hledání vlastní cesty ke změně a podporuje vytváření nových konstruktivních způsobů života.</p>

Na úroveň poradenské práce se můžeme podívat také z pohledu metafory o cestě do hor. Člověk přihází do informačního střediska a ptá se, jak se může do hor dostat, jak se v nich může orientovat, jaké je v nich ubytování apod. (základní poradenství). Nakonec člověk na cestu vykročí a putuje, ale po čase zabloudí, ztratí orientaci a neví si rady. Stále má jídla dost, energii a je sice unavený, ale nic se mu nestalo. Potřebuje konzultovat s turistickým průvodcem, který krajinu velmi dobře zná a několik lidí krajinou již provedl. Potřebuje nalézt znovu směr, zvážit své síly a zdroje a vykročit na správnou cestu (odborné poradenství). Psychoterapie pak nastupuje ve fázi, kdy bloudění je příliš dlouhé, těžké, člověk je již zesláblý a hladový, utřil několik zranění a potřebuje nejprve nabrat síly, nadechnout se a uzdravit zranění, než bude pokračovat dál.

Úroveň poradenské práce se tedy nejčastěji diferencuje na základě hloubky zasažení života klienta daným problémem, na základě deklarované zakázky klienta a v neposlední řadě na základě možností poradce (kvalifikační, časové, prostorové apod.) Ne vždy tyto aspekty musí být nutně v souladu, tedy např. klient s vážnou a hlubokou potíží může vyhledat pouze základní poradenství apod. Poradce by měl dobře zvážit své možnosti a potřebu klienta a nasměrovat ho k úrovni pomoci, kterou klient potřebuje. **Vyhodnocení potřebné úrovně pomoci klientovi je nezřídka základem úspěchu poskytovaného poradenství.**

11.1.2 Mýty o poradenství

V předešlé části jsme se podívali na poradenství z hlediska hloubky poskytované pomoci. Pojdme se ale podívat na poradenství z hlediska jeho obsahu a jeho cílů. Poradenství je jako takové opředeno mnoha mýty. Jeden z mýtů vytváří již samotný pojem „poradenství“, jak jsme viděli v úvodu této kapitoly. Mýty zasahují do poradenského procesu a to nejen u klienta, ale také mnohdy u samotného poradce. Mýty zpravidla poradenský proces komplikují a je tedy žádoucí, aby si jich byl poradce vědom, dokázal je reflektovat u sebe samého a rozpoznat a zacházet s nimi u klienta.

Naše vlastní implicitní teorie o tom „čím je pro nás poradenství a jak má vypadat“ a to ať už ze strany klienta či poradce má totiž nakonec významný vliv na to, čím pro nás čas strávený v poradenském procesu nakonec bude.

Přijde-li klient do poradenství s tím, že chce dostat dobrou radu, na základě které se vyřeší komplikovaný problém, pravděpodobně odejde zklamán a s pocitem, že poradci za nic nestojí a je na problém zase sám. Bude-li mít poradce na sebe nárok (byť třeba nevědomý), že by měl klientovi poskytnout nějakou účinnou radu a nabídnout řešení, bude se brzy cítit vyčerpaný a odborně neschopný. Klient by totiž na jeho rady pravděpodobně reagoval známou formulí „ano to bych mohl udělat, ALE...“.

Pokud bude poradce dobře reflektovat tento nárok ze strany klienta (i sebe), a bude jím umět dobře oba provést, může nastat u klienta změna od pasivního k aktivnímu přístupu a jako taková již může být samotným částečným výsledkem poradenského procesu (tedy od „dělejte se mnou něco“ k „chci se sebou něco udělat“). Mýty v nás mohou budit nejen falešné naděje, jako byla tato, ale také zbytečné obavy (např. někdo se mnou bude něco dělat, prohlédne mě a dá mi diagnózu, budu označen jako problémový, nemocný apod.), které mohou proces zastavovat a blokovat.

Podívejme se tedy nyní na několik mýtů, které se mohou v poradenském procesu objevit (viz tab. č. 4).

Tabulka č. 4: Mýty o poradenství

Mýtus	Realita
<p>Mýtus „Poradce jako Expert“</p> <p>Tedy poradce je expert, který má poskytovat rady, ví co nám je a řekne nám, co máme dělat, a toto nám přinese řešení. Pokud ne, není dobrý odborník.</p>	<p>Poskytování rad je dle současných výzkumů jednou z nejméně účinných poradenských strategií, které zpasivňují klienta a vedou jej často také do odporu. Polarita, kdy poradce ví a klient neví je jednou z poradenských pastí.</p> <p>Poradenství je založeno na vzájemné spolupráci, každý z účastníků přispívá svojí „odborností“. Poradce přináší odborné znalosti a může poskytovat edukaci či informace, podporu, facilitaci, inspiraci, zachází se svými odbornými dovednostmi a nabízí poradenský vztah. Klient přináší své prožitky, náhledy, názory a vědomosti o sobě a svém životě.</p>
<p>Mýtus „Poradenství jako léčba“</p> <p>Cíle poradenství je dosaženo bez účasti klienta, je podobné léčbě, kdy poradce koná a klient přijímá. (implicitně též úspěch a výsledek poradenské práce závisí na poradci)</p>	<p>Poradenství je bez účasti klienta nemožné, naopak předpokládá aktivitu a účast obou stran. Odpovědnost za průběh poradenského procesu je zcela na poradci, nicméně výsledek závisí jak na přístupu poradce, tak na přístupu klienta.</p>
<p>Mýtus „Dobré poradenství poskytne rychlou úlevu/řešení“</p> <p>A je tedy jednorázové nebo krátkodobé</p>	<p>Poradenství je proces nikoli jednorázový akt a jako proces tedy má své přirozené fáze, kterými je potřeba projít.</p>
<p>Mýtus „Poradenství je pro psychicky nemocné“</p> <p>Poradenství je určeno těm, kteří v životě selhali, nebo jsou psychicky nemocní.</p>	<p>Poradenství je určeno lidem, kteří se potřebují zorientovat a hledají cestu nebo odvahu ke změně. Tento stav není patologický, není psychickou nemocí. Prožitek krátkodobé nebo déletrvající dezorientace v životě má v repertoáru většina psychicky stabilních a zdravých lidí.</p>

Mýtus	Realita
<p>Mýtus „Poradce má rentgen v hlavě a vše vidí“</p> <p>Poradce vidí do klienta, rozpozná všechny jeho chyby, odhadne na první pohled klientovy problémy, uvidí něco, co klient o sobě sám neví, je obdařen „rentgenovým“ myšlením. Klient nemůže nic skrýt, je před poradcem odhalen, aniž by to mohl nějak ovlivnit.</p>	<p>Poradce potřebuje k orientaci v klientově situaci klientovo vyprávění, popis, prožitky. Jeho přístup k situaci klienta je otevřený a fenomenologický, tedy je otevřený k tomu, co se ukáže. Poradce klienta chrání a utváří takový prostor, který je pro klienta bezpečný.</p>
<p>Mýtus „Poradenství vede ke stanovení/odhalení „diagnózy“</p> <p>Poradenství zahrnuje nebo dokonce směřuje ke stanovení „diagnózy“.</p>	<p>Neplatí, že ten, který vstoupí do poradenského procesu, je označen příhodnou diagnózou, naopak pokud to není tématem pro klienta většinou se od takového „nálepkování“ ustupuje. Podstatný je prožitek a vnímání klienta. Diagnostika, je-li použita, je pouze cestou nikoli cílem.</p>
<p>Mýtus „Emoce jsou důkaz slabosti“</p> <p>V poradenském procesu je podstatné to, co si o svém životě myslím jako klient nikoli jak jej prožívám. Emoce jako je pláč, hněv apod. jsou známkou mé slabosti.</p>	<p>Přestože se v poradenství hlavně mluví a používají se slova, emoce, myšlení a jednání jsou rovnocenné důležité prvky, které mají v poradenství své nezastupitelné místo. Neplatí, že prožitek emocí patří pouze slabým lidem, kontakt se svými emocemi je jedním z důležitých zdrojů v životě člověka a také často cílem poradenské nebo terapeutické práce.</p>

11.1.3 Cíle poradenské práce

Pokud se vrátíme k původní otázce, tedy čím nakonec poradenství je, uvidíme, že poradenství můžeme vymezit jako opozita zmíněných mýtů.

- Poradenství je druh pomoci, která neuskutečňuje změnu „za klienta“, ale naopak podporuje klienta v tom, aby změnu učinil sám. Tj. dle čínského přísloví *Dej hladovému rybu a nasytíš ho na den. Nauč ho rybařit a nasytíš ho na celý život.* Cílem poradenství je tedy podpora **aktivizace** klienta.
- Poradenství je založeno na respektujícím přístupu k situaci klienta a k tomu, jak situaci klient prožívá. Důležité pro poradce je tedy pochopení subjektivního

pohledu klienta. Cílem poradenství je **podpora sebeuvědomění a sebezporozumění** klienta a zkvalitnění jeho kontaktu s vlastními prožitky a se sebou samým, posilování sebereflexe. Jak bylo řečeno výše, diagnostika, je-li použita, není cílem, ale prostředkem k podpoře náhledu na sebe samého.

- Klient není objektem nápravy či léčby, ale aktivním spolupracovníkem na cestě za změnou. Cílem poradenství je tedy **posilování klienta v jeho kompetencích, možnostech a zdrojích**.
- Poradenství je proces se svými fázemi a jeho délka se řídí zejména potřebami a možnostmi klienta. Cílem poradenství je tedy také **podpora respektu** klienta vůči sobě samému a svým potřebám a svému procesu.
- Poradce není vzdáleným „lékařem“ s bílým pláštěm, ale profesionál, který je v poradenské situaci přítomný jako člověk, který nabízí vztah, s respektem ke své odbornosti a profesní etice. Poradenský proces má tedy potenciál **podporovat vztah** klienta k sobě, druhým a ke svému životu.

11.2 Formy a metody poradenské práce

Poradenská práce se může odehrávat v různých formách a za použití široké palety metod. V této kapitole se zaměříme na rozlišení forem práce dle toho, kdo nebo co je klientem poradenské služby, tedy je-li klientem jedinec, skupina nebo také vztah mezi jedinci. V další části se budeme věnovat metodám poradenské práce, tedy nástrojům, které v poradenství využíváme.

11.2.1 Formy

Často využívanou formou je **individuální** poradenství, které probíhá v dyadickém vztahu klienta a poradce (Vavrda in Vymětal, 2004). Centrem zájmu je **jedinec** a jeho problém se kterým přichází. Cílem tohoto poradenství je zlepšit psychický stav klienta, podpořit změnu v životě klienta. Individuální poradenství nabízí jedinečný vztah klienta a poradce a umožňuje tak intenzivní práci na individuální změně klienta.

Skupinové poradenství se odehrává ve skupině osob, které zpravidla sdružuje podobný problém, ale které se před započatím poradenské práce neznaly. **Skupina** neposkytuje dyadický vztah jako individuální poradenství, dění se odehrává ve vícečetných vztazích a tedy umožňuje prožitek vícehlasé zpětné vazby a sdílení. Na důležitosti pro klienta nabývají kromě vztahu s poradcem také vztahy s dalšími členy skupiny. Centrem zájmu může být jednotlivec-klient, kdy ostatní lidé ve skupině působí jako pomocníci. Tato forma je někdy nazývaná rovněž jako „poradenství ve skupině“ (Vavrda in Vymětal, 2004, str. 71). V tomto druhu poradenství klient těží zejména z podpory, z podobnosti svého problému s potížemi ostatních členů skupiny, získává zpětnou vazbu a také vzory různých cest, jak lze s problémem naložit. Jinou podobou skupinového poradenství může být situace, kdy je centrem zájmu skupina jako taková, její dynamika, interakce odehrávající se na skupině. Cílem takové práce je

rozvíjet kooperaci a komunikaci ve skupině. Skupina tak může pracovat se změnou v sociálních vztazích u klienta a s prožitkem sebe samého ve vztazích, které se na skupině přímo odehrávají. Tyto dvě formy se v skupinové práci mohou prolínat a střídat dle aktuálních témat skupiny.

Poradenství **systemové**, tedy párové nebo rodinné, ale také např. poradenství vedené se školní třídou (Vavrda in Vymětal, 2004, str. 71) se uplatňuje všude tam, kde příčina potíží klienta nebo klientů leží ve **vztahu** mezi členy určitého systému, ať už je to partnerský vztah, rodina, školní třída atd. Tato forma poradenství vychází z předpokladu, že vztah mezi dvěma lidmi není pouhým součtem jednotlivců, ale je zcela „novou entitou“ (Gabura, Pružinská, 2005, str. 90). Tedy jednotlivci, kteří nepocítují jinak potíže ve svém životě a mají dobré vztahy s okolím, mohou prožívat těžký partnerský vztah a naopak lidé s vážnými psychickými potížemi při dobré vztahové konstelaci nemusejí ve vztahu pociťovat potíže žádné. Proto se pozornost v poradenském procesu přesouvá od pozornosti zaměřené na jednotlivce k pozornosti zaměřené na vztah/vztahy v rámci vztahového systému. Cílem takového poradenství je pak ozdravit vzájemnou komunikaci v rámci systému, nikoli dosáhnout individuální změny v životě jednotlivce (Vavrda in Vymětal, 2004, str.71). Přínosem tohoto uspořádání je pro klienty to, že mohou bezpečně před svým významným blízkým člověkem v chráněném prostředí za přítomnosti poradce vyjádřit své prožitky a myšlenky, dostane se jim pomoci, aby se navzájem slyšeli, uviděli se a tak rozpouštěli blokády ve vzájemné komunikaci a posouvali vztah dále.

11.2.2 Metody poradenské práce

Před vstupem do poradenské služby se klient často ptá: „A co tam ten poradce se mnou bude dělat?“ Po večerech se pak vyprávějí karikatury toho, co se na konzultaci odehrálo a téma je odlehčováno také mnoha vtipy kolujícími v lidové paměti. Pro poradenský proces je přínosné, pokud poradce zná své metody a umí o nich s klientem také hovořit. Protože jednou z nejčastěji užívaných metod bývá rozhovor, jeví se někdy zbytečné uvádět způsoby, jakými budeme na konzultacích pracovat. Naopak ale popis metod bývá jedním ze zdrojů vznikající důvěry a pocitu bezpečí. Pojdme se tedy podívat více na několik základních metod používaných v poradenské praxi.

11.2.3 Poradenský rozhovor

Rozhovor je nejen nástrojem, které má v poradenství stěžejní postavení, ale je též mediátorem vztahu. Přes to, jak s námi druhý člověk mluví, jakou má intonaci, pohled, gesta, jaká používá slova, jak se nás ptá a jak reaguje, čteme jaksi mimochodem, jak si stojíme v našem vzájemném vztahu. Vztah je základna pro jakoukoli poradenskou práci, bez něho by bylo poradenství pouze technicistní záležitostí s otázným účinkem. V posledních letech psychoterapeutického výzkumu bylo potvrzeno, že vztah je jedním z klíčových faktorů v terapeutické a poradenské praxi, mnohem více než konkrétní techniky či terapeutické přístupy. Pro poradce je

tedy jednou z hlavních dovedností umět vztah nejen nabídnout a prožívat (což souvisí s jeho vlastní sebezkušeností a otevřeností vůči vztahovosti jako takové), ale zároveň umět vztah dobře komunikovat. Do rozhovoru vstupuje nejen verbální stránka, na kterou se budeme zejména soustředit v této kapitole, ale významnou měrou rovněž neverbalita, tedy jak se díváme, jak jsme posazeni, kde máme ruce, jak se hýbeme, jakou intonaci používáme, jak jsme blízko či daleko apod. Způsob jakým rozhovor vedeme, souvisí často s tím, jaký cíl právě ve vztahu a práci s klientem máme. Jinak budeme postupovat ve chvíli, kdy se snažíme vyvolat prožitek vztahového bezpečí, porozumění, empatie a podpory, jinak ve chvíli, kdy nám půjde o probuzení sebereflexe a sebeuvědomění, ve chvíli kdy se snažíme nabudit motivaci, nebo kdy potřebujeme získat informace o klientovi. V následujícím oddílu se tedy podíváme na složky rozhovoru, které jsou pro poradce v poradenské práci důležité, a také se zaměříme na pastí v rozhovoru, do kterých může poradce upadnout. Následující pojetí vedení rozhovoru vychází z přístupu zaměřeného na člověka.

Cíle rozhovoru:

- podporovat vznik prostředí bezpečného pro klienta, vznik vztahu založeného na důvěře,
- porozumět situaci klienta a jeho prožitkům,
- podpořit sebeuvědomění, sebeporozumění, náhled a prožitek klienta,
- podporovat nalezení zdrojů, potenciálu a kvalit klienta,
- podporovat motivaci klienta ke změně a uskutečňování změny.

K vedení rozhovoru používáme zpravidla otázky, chceme-li moderovat tok rozhovoru, a také nasloucháme a dáváme zpětnou vazbu o slyšeném. Podívejme se tedy zblízka na tyto jednotlivé techniky:

a) Otázky

V rozhovoru můžeme používat dva typy otázek. **Uzavřené** otázky jsou ty, které se ptají na konkrétní záležitost a umožňují velmi krátkou odpověď (např. *Co jsi měl k obědu? Řízek.*). Uzavřené jsou tak nazývány proto, že dovolují velmi malý prostor odpovídajícímu pojmut odpověď dle svého a vedou k uzavřené a stručné odpovědi. Otevřené otázky dávají odpovídajícímu prostor, aby téma uchopil širěji a sdělil více, odpovědi jsou tak zpravidla delší. (např. *Jak ses měl v obědové pauze? Šli jsme s kolegy do restaurace a to bys neuhodl, co se stalo...*)

Uvedme si pro příklad rozdíl mezi uzavřenými a otevřenými otázkami na situaci, kdy přichází klient do poradny ohledně své nezaměstnanosti (viz tab. č. 5).

Tabulka č. 5: Příklady otázek

Příklad uzavřených otázek	Příklad otevřených otázek
„Přivádí Vás sem problém se zaměstnáním, že?“	„O čem byste rád hovořil/ co Vás sem přivádí?“
„Jak dlouho už hledáte práci?“	„Říkáte, že jste nějakou dobu nezaměstnaný. Můžete mi popsat Vaši situaci blíže?“
„Řekl byste, že trpíte depresí, máte problémy se spánkem nebo s pitím?“	„Jak tu situaci prožíváte?“
„Jste ženatý?... a zasáhlo to nějak Váš vztah se ženou?“	„Jak nezaměstnanost ovlivňuje Vaši situaci doma, s Vašimi blízkými?“

Rozhovor v levém sloupci klade nárok na poradce, aby přesně řídil směr rozhovoru. Z pohledu klienta se pak může zdát, že poradce se pro nějakou „svojí“ práci snaží získat potřebné informace. Uvedený rozhovor by mohl trvat velmi krátce, odpovědi by pravděpodobně zněly: „ano“, „hledám už půl roku“, „ano mám problémy, špatně se mi spí, ale jinak nic“ a „ano jsem ženatý, no dost se teď hádáme“. Sled uzavřených otázek tak může v rozhovoru nabuzovat situaci rozhovorového pink-pongu (Gabura, Pružinská, 2005, str. 32), kdy poradce klade dotazy a klient krátce odpovídá. Takový mluvený „dotazník“ pak může klienta v důsledku uzavírat a stavět jej do role pasivního účastníka rozhovoru jej, protože se zdá, že poradce má jasný cíl, kam chce v rozhovoru dojít a potřebuje pouze klientovy výstižné odpovědi.

Rozhovor v pravém sloupci naznačuje, že poradce je otevřený tomu, s čím klient sám přichází. Jeho otázky můžeme vnímat jako vstřícné otevírání dveří. Poradce odkládá své předpoklady a projevuje zájem o to, jak situaci klient prožívá, jaká je situace z jeho pohledu. Tento rozhovor by se lišil od prvního nejen v délce, ale také v obsahu a kvalitě. Klient by měl prostor poskytnout větší množství informací a mohl by pocítit, že poradce projevuje zájem o něj a jeho situaci. Poradce by tak vytvářel prostředí, ve kterém má klient možnost propátrávat své myšlenky a pocity, ponechával by kormidlo v rukou klienta a tím podporoval pocit bezpečí v poradenské situaci. Klient je zde aktivním účastníkem a spolutvůrcem celého rozhovoru a tedy i poradenského procesu.

Formulace otevřených otázek vnáší více vztahovosti, vřelosti a důvěry. Klient cítí, že nám záleží na tom, jak se cítí, jak svou situaci hodnotí a nikoli na tom, abychom si posbírali fakta a udělali si sami bez něj závěr o jeho problému či duševním stavu. Je to tedy nástroj k probouzení důvěry, vztahovosti a tím vede k aktivizaci klienta. Uzavřené otázky proto používáme zejména tam, kde potřebujeme zjistit fakta, např. délku nezaměstnanosti, počet dětí a jiná data, ale významně je prokládáme otevřenými otázkami, abychom rozhovor s klientem spíše otevírali a mohli uvidět jeho život jeho očima (nikoli přes mřížku našich uzavřených otázek)

b) Reflektivní naslouchání

Tento pojem vychází z humanistické psychologie a označuje způsob práce, při kterém poradce klienta poslouchá, naslouchá mu, a způsob jak poradce reaguje na to, co od klienta slyší. V situaci, kdy klient hovoří o své situaci, poradce neodpočívá, ale aktivně vytváří pocit, že je klientovi nasloucháno a rozuměno. Reflektivní naslouchání se tedy snaží o to, aby poradce dekodeval význam klientových slov a sdělil klientovi toto své porozumění ve formě prohlášení (Miller, Rollnick, 2003, str.64). Např. pokud klient hovoří o své frustrující pracovní situaci, poradce může reflektovat pocit klienta slovy „cítíte se frustrovaný“. Často tato metoda nahrazuje v běžné řeči používané reakce, kterými jsou např. hodnocení („no to je strašné“) nebo příklady z vlastního života („to mi připomíná mě, když jsem tehdy řešil problémy se svojí prací...“), nebo moralizování („to si nesmíš tak brát, on to tak nemyslel“), utěšování („uvidíš, že se tolepší“) apod. Tyto reakce mohou dobře fungovat ve vztahu přátelském, ale v poradenském procesu by se neměly dostat ke slovu. Reflektivní naslouchání nám umožňuje, abychom klienta neodváděli od jeho tématu a od jeho prožitku, ale naopak jej v jeho tématu podporovali a v jeho prožitku jej kotvili a pomáhali mu si tento prožitek uvědomovat. Navozuje efekt zrcadla, kdy se klient ve slovech druhého dívá na sebe. Reflexivní naslouchání má klientovi pomáhat k tomu, aby objevoval své vlastní řešení, svoji vlastní cestu, sebe. Způsob jakým reflektujeme slyšené, velmi souvisí s tím, jak o slyšeném smýšlíme. Je třeba zůstat otevřený variantě, že jsem neporozuměl dobře, nebo neformuloval dobře.

c) Shrnutí

Shrnutí je proces, kdy po určitém celku rozhovoru, který zazněl, poradce shrne, co slyšel, např.: *„Říkal jste, že jste vždycky býval v práci spokojený, ale poté co Vám umřela žena, Vás jakoby všechno přestalo bavit, nevěnoval jste se práci, měl jste pozdní příchody, a tak dál a nakonec Vás vyhodili. Ted' už je Vám lépe, ale objevuje se ve Vás obava, že když zase začnete pracovat, vrátí se Vám ta bolest ze ztráty Vaší ženy, jako by to s tím bylo spojené a vyvolává to ve Vás zmatek, o kterém jste mluvil: „Jak je to možné, když už to bylo tak dávno?“...“* Tento postup klientovi umožní vrátit se k tomu, o čem mluvil, podívat se na to pohledem ještě někoho jiného a dávat prostor znovu procítit situaci, o které klient mluví. Zvláště vhodné se zdá být shrnutí ve chvíli, kdy klient mluví o tématu, ze kterého je zmaten a neví si rady, kdy obchází nebo minimalizuje nějaký z pohledu poradce potencionálně důležitý fakt ve svém vyprávění, nebo kdy hovoří o tom, že by chtěl něco změnit, ale váhá apod. Pak máme příležitost klienta shrnutím podpořit na cestě k aktivitě. Např. mu při poslechu své komplikované situace dojde, že už takhle opravdu dál jít nechce a potřebuje učinit nějakou změnu, nebo se posune k pochopení sebe např. v uvedeném příkladu k pochopení toho, že přes tehdejší okolnosti si nikdy bolestí ze ztráty své ženy opravdu projít nemohl apod.

V rozhovoru s klientem je poradce vystavován pocitům, které mohou být pro něho samotného znejišťující. Může se cítit zmatený, když klient skáče z tématu na téma, ohrožený, když klient napadá jeho odborné kompetence, úzkostný, když je klient

hodně bezmocný a zranitelný apod. Všechny tyto pocity do poradenského procesu přirozeně patří a je důležité, aby s nimi byl poradce v kontaktu a dokázal si pro sebe vyhledat pomoc a řešení. Poradenský rozhovor může svádět poradce k tomu, že se nechá zavést na scestí nejrůznějších komunikačních chyb. Jak bylo zmíněno výše, jsou to zpravidla reakce, které běžně používáme v rozhovoru s přáteli, ale při použití v poradenském rozhovoru mají moc rozhovor zastavovat a blokovat. Je tedy užitečné, pokud se poradce podrobí vlastní sebereflexi při vedení rozhovoru. Ukazuje se, že každý z nás má v repertoáru alespoň několik z níže uvedených „balvanů na cestě“, ke kterým nás to v komunikaci táhne a tedy pro ilustraci si shrňme alespoň některé (dle Miller, Rolnick, 2003). Pro příklad je uveden modelový (odstrašující) příklad vedení rozhovoru mezi klientem (K) a poradcem (P), ve kterém jsou v pravém sloupci pojmenované jednotlivé reakce poradce (viz tab. č. 4).

Tabulka č. 4: „Kameny na cestě“ v komunikaci mezi poradcem a klientem

Úryvek rozhovoru	Komunikační chyba
<p>K: <i>Není mi z toho dobře, jak jsem pořád doma, nezaměstnaný...</i></p> <p>P: Ano, je těžké být nezaměstnaný. Je na čase, abyste si našel práci.</p>	Požadování, nařizování
<p>K: <i>No když já nevím, trochu se bojím, co to udělá, jestli na to ještě mám a tak.</i></p> <p>P: Je pochopitelné, že máte teď obavy, ale na druhou stranu, pokud si práci nenajdete, hrozí, že se dostanete do ještě horších depresí, ženu to také může přestat bavit, někoho si najde, však víte, i to se stává.</p>	Varování, zastrašování
<p>K: <i>To zní strašně. Mám pocit, že jsem udělal možná chybu, když jsem odcházel z té minulé práce, říkám si, přeče to tam nebylo zas tak strašné.</i></p> <p>P: Všiml jsem si již dříve, že se k té myšlence vracíte. Možná byste mohl požádat svého bývalého zaměstnavatele o to, zdali by pro vás neměl místo?</p>	Dávání rad, poskytování hotových řešení
<p>K: <i>No jo, ale přeče jsem měl vážný problém s kolegy a navíc jsem doufal, že najdu něco lepšího. Bojím se, že kdybych se tam vrátil, mohl bych toho litovat...</i></p> <p>P: Pokud to nezkusíte, nebudete vědět“</p>	Přemlouvání, poučování
<p>K: <i>Ne já nevím. Je mi z toho úzko.</i></p> <p>P: Udělejte to, co považujete pro sebe za nejlepší.</p>	Moralizování a kázání

Úryvek rozhovoru	Komunikační chyba
<i>K: Nejlepší by bylo, kdybych snad nebyl, nebo já nevím.</i> P: Ale ne, tak zlé to snad nebude, co Vás to napadá!	Nesouhlasení, kritizování
<i>K: Jsem jak lev v kleci. Asi bych tam měl zajít a poptat se.</i> P: No vidíte, to zní jako dobrý plán!	Souhlasení, oceňování
<i>K: Ale já nevím, jak to udělat. Abych se neztrapnil...</i> P: Takovou malicherností se snad nemusíte zabývat.	Zahanbování, nálepkování
<i>K: Ale vždyť víte, jak jsem v poslední době bez energie. Pořád mě honí nějaké noční můry.</i> P: Nezpracoval jste ještě tu křivdu a to Vás teď brzdí.	Interpretování, analyzování
<i>K: Bojím se, že by se to mohlo opakovat</i> P: Ničeho se nebojte, to bude dobré.	Ujišťování, soucítění
<i>K: Myslíte?</i> P: Ano, ale možná máte pro svůj strach ještě jiný důvod?	Znejišťování, vrtání do hloubky
<i>K: Jiný důvod? Já nevím, jsem asi hrozný moták!</i> P: Ale prosím Vás!	Zlehčování, rušení, dělání si legrace

Na uvedeném příkladu nezdařilého rozhovoru vidíme, že klient prožívá ambivalenci, řeší, zdali hledat práci nebo nikoli, a je téměř dotlačen k řešení, které se mu zamlouvá i nezamlouvá, cítí v něm ambivalenci a potřebuje řešit své obavy. Reakce poradce, byť i míněny v dobré vůli, klientovi nepomáhají prozkoumat svoji ambivalenci, potřeby a strach, naopak jej matou a klient se více zabývá tím, co terapeut říká než tím, co se s ním opravdu děje. Proto je T. Gordon nazývá „kameny na cestě“ (in Miller, Rollnick, 2003), tedy balvany, které musí nejprve klient odklidit, aby mohl v cestě pokračovat dále. Rozhovor by se odvíjel pro klienta příznivěji, pokud by poradce odložil svoji snahu nějak rychle situaci vyřešit a pomoci a zůstal by u klienta tím, že by reflektoval, co slyší a pomáhal by otevřenými otázkami dále propátrat klientův stav, obavy a možnosti.

11.2.4 Diagnostické postupy

V rámci poradenského procesu může poradce, je-li k tomu kvalifikovaný, využít repertoár diagnostických postupů. Diagnostiku převzala psychologie z medicínských oborů a v představě veřejnosti implikuje spíše zjišťování patologií. V praxi tomu tak ale není, je využívána také k identifikaci potenciálu a silných stránek klientovy osobnosti. Přesto diagnostika nahlíží za fasádu klientovy osobnosti, kdy se poradce

nespokojí pouze s tím, co o sobě klient říká, ale použije k tomu standardizovaný prostředek. Z tohoto důvodu by měla být diagnostika používána s rozvahou a vědomím limitů a rizik.

Hlavní cíle diagnostiky v poradenství jsou:

- Identifikovat možné problémy nebo příčiny potíží (např. u výchovných problémů, problémů s učením apod.).
- Identifikovat strukturu schopností, osobnosti, motivace apod.
- Prohloubit sebe-porozumění u klienta.

Clem diagnostiky v poradenství není stanovování zdravotnických diagnóz klienta. Diagnostika je spíše prostředkem k porozumění situaci klienta, nikdy není cílem. Jako cíl by neměla pro klienta a poradenský proces žádný smysl. Je tedy dalším prostředkem **zpětné vazby** pro klienta, nastaveným zrcadlem, do kterého klient může pohlédnout. Proto je třeba soustředit se nejen na její kvalitní a odborné provedení, ale zejména na práci s výsledky diagnostiky v rámci poradenského procesu. Důležité tedy je, co se děje po vyšetření, to, jak je s výsledky (nebo s prožitky z vyšetření) nakonec naloženo. Mezi používané nástroje diagnostiky patří anamnestický rozhovor, pozorování, analýza produktů, standardizované testy. Nástroje jsou vybírány s ohledem na věkovou skupinu a cíle diagnostiky. V této kapitole se více než na konkrétní diagnostické postupy zaměříme na zacházení s diagnostickou situací jako takovou. Diagnostika má tak jako všechny psychologické nástroje moc proces rozproutit a klienta posílit a povzbudit na cestě, ale obsahuje v sobě také řadu rizik. Je odpovědností poradce, aby se s touto škálou rizik v poradenské situaci utkal a ošetřil je.

Některá rizika v diagnostické situaci:

- Z pohledu klienta, proniká psychologická diagnostika skrz jeho kůži. Klient neví, co vše je z diagnostických nástrojů vidět a tedy se může cítit jaksi odhalen, analyzován, strukturován, pojmenován. Klient pak může zpasivnět a bude poradce zkoušet z toho, co o něm všechno ví, nastaví si obrany proti narušení hranic, bude znejistěna jeho důvěra v poradce.
- Na základě diagnostických zjištění může mít poradce neuvědomovanou tendenci k selektivnímu slyšení a tedy výběru informací, které potvrdí zjištění v diagnostice
- Výsledek diagnostiky může být pro klienta úlevou „*Mám právo na své problémy*“ a může být používán jako výmluva k nemožnosti uskutečnění změny. Může vést k vytvoření nálepky u klienta.
- Klient se může obávat, jak bude s výsledky nakládáno, může mít strach, že o něm existují záznamy, či bude sepsána zpráva, která bude předána někomu důležitému
- Diagnostika může přinést pocit určitého determinismu „*Už to nebude jinak, jsem takový...*“

Z těchto rizik tedy vyplývá několik důležitých témat, která potřebujeme jako poradci v poradenském procesu ošetřit, aby námi použitá metoda nabídla to, co má a proces neblokovala.

a) Téma bezpečí klienta

Diagnostika je pro klienty často ohrožující a poradce potřebuje posílit pocit bezpečí.

- Vysvětlíme užívané metody a jakým zjištěním vedou a ubezpečíme se o dobrovolnosti klienta v diagnostické situaci - informovaný souhlas.
- Diagnostiku užíváme ve chvíli, kdy je vytvořený bezpečný vztah mezi klientem a poradcem
- Je třeba dát dostatečné množství času na reflexi pocitů před, při i po diagnostickém vyšetření
- Je třeba předem klienta informovat a domluvit se s ním na tom, jak bude s výsledky diagnostiky zacházeno, jakým etickým pravidlům to podléhá, případně co se může objevit ve zprávě a jak bude se zprávou nakládáno.
- Jsme si vědomi limitů diagnostiky a s tímto vědomím také přistupujeme k jejím výsledkům.
- Výsledky diagnostiky sdělujeme klientovi velmi citlivě, pravdivě a s ohledem na to, co pro něj bude potřebné a dobré vědět.

b) Téma aktivizace klienta

Diagnostika může klienta zpasivňovat, vést k pocitu „tak teď o mně víte víc než já sám, tak s tím něco udělejte“, nebo „tak a teď, když vím, že jsem takový introvert, tak by mě snad měli z toho přednášení uvolnit“ apod. Účelem diagnostiky je ale prohloubení sebeporozumění u klienta. Proto je třeba klienta stále aktivizovat zapojováním do diskuze o výsledcích, vrácením aktivity do jeho rukou vhodnými dotazy nebo reflexemi.

c) Téma otevřenosti poradce

Diagnostika poskytuje pro poradce svůdnou možnost „mít jasno“ a může tak ovlivňovat další práci s klientem. Výsledky diagnostiky nás mohou uzavřít tomu, abychom klienta viděli a slyšeli jinak a nově, případně i kontrastně s výsledky diagnostiky. Je proto třeba, aby této možnosti odborník nepodléhal, ale zachovával si vědomě vůči klientovi stále otevřený postoj, ve kterém připouští, že vše může být jinak, než jak výsledky diagnostiky pravily.

11.2.5 Další metody používané v poradenské práci

V psychologii a psychoterapii existuje řada metod, které lze využít rovněž na rovině odborného poradenství. Zmíňme si stručně alespoň některé z nich:

a) Učení

V širším slova smyslu je samotný poradenský proces zkušeností, kterou lze nazvat učením. Klient se učí sebereflexi, sebeporozumění, učí se hledat cesty k řešení problému, zažívá něco nového apod. Učení jako jedna z poradenských metod vychází z užšího vymezení termínu „učení“ jako procesu, kdy jde o záměrné a řízené osvojování dovedností a návyků. Technik učení, které jsou využívány v poradenství, je celá řada. Mezi nejužívanější a neznámější patří např. **systematická desenzibilizace**, která je užívána pro práci se strachem. Vychází z předpokladu, že strach působí reakci, kterou se od podnětu strachu oddalujeme, vyhýbáme se mu. Tím strach následně dále vzroste a opět se začneme podnětu strachu vyhýbat. Strach má v životě člověka důležitý sebezáchovný význam, ale pokud se objevuje tam, kde ohrožení reálně nehrozí, ale klient jej intenzivně přesto prožívá, umí významně zkomplikovat život. Takový strach může pramenit z chybných představ, ze zasunutých zlých zážitků apod. a může se více vázat k něčemu neexistujícímu než k současné realitě. Sebezáchovný význam pak v těchto situacích mizí. Je tedy pak třeba strach odstranit, aby se klient mohl zase těchto situací účastnit a nemusel se jim vyhýbat. Nefunkční strach vidíme např. ve všech fobiích apod. Práce se strachem v této metodě tak spočívá v pomalém přibližování se situaci strachu tak, aby byla klientem nakonec úspěšně zvládnuta. Toto přibližování vyžaduje snížit prožívaný strach tak, aby klient situaci mohl projít. Metoda spočívá v rozkrokování situace strachu dle intenzity prožívaného strachu na několik dílčích momentů. Tyto momenty pak tvoří hierarchickou stupnici situací, ve kterých klient prožívá strach od nejmenšího po největší. Situacemi prochází nejprve v představě za současného využití se strachem neslučitelného stavu, např. stavu relaxace. Po úspěšném absolvování situace strachu v představách se stejně hierarchicky pokračuje dále v realitě. Klient tak svůj strach přežije, je posílen ve své kompetenci, má zkušenost s tím, že situaci zvládl a neovládl jej jeho vlastní strach.

Dalším často užívanou metodou je metoda **kladného zpevňování**, ve které je žádoucí chování zpevněno pozitivní reakcí nebo zážitkem. Tato metoda není užívána pouze u dětí, jak by se mohlo zdát, ale např. všude tam, kde se používá léčebného režimu (problematika závislosti apod.). V neposlední řadě bývá využíváno **nácviku v modelových situacích**, ve kterých klient v bezpečném prostředí na uměle vytvořené situaci nacvičuje nové chování.

b) Relaxace

Relaxační postupy jsou jednou z oblíbených technik a využívají se zejména pro úzkostné stavy, pro stavy vyčerpání, nebo jako prevence syndromu vyhoření apod. Mohou být také při silných úzkostech používány na začátku sezení, kdy se tak může otevřít pro klienta kvalitativně svobodnější prostor pro další poradenskou práci.

Mezi dvě neznámější relaxační techniky patří autogenní trénink a Jacobsonova progresivní relaxace. Relaxační postupy začínají u uvolnění těla a přes toto uvolnění vedou klienta k uvolnění psychického napětí. Jsou tedy propojeny s prací s dechem a s uvolněním svalového napětí. Řada relaxačních technik využívá také záměrné

imaginace, která může vést k prohloubení uvolnění, nebo k procítění nových dosud neuvědomovaných prožitků a skutečností.

c) Expresivní postupy

Tyto postupy zahrnují celou paletu technik. V poradenské praxi můžeme pracovat s technikami vycházejícími z arteterapie, muzikoterapie, dramaterapie apod. Tyto postupy využívají hudby, výtvarné činnosti nebo hraní rolí k sebevyjádření, k sebeobjevení. Návazná poradenská práce s tímto sebevyjádřením může probíhat na mnoha úrovních. Můžeme se soustředit na vybuzení prožitku, případně vztahovosti, můžeme podporovat sebepoznání, uvidění sebe v nové situaci a kontextu, odkrytí neuvědomovaných obrazů a sil, které mohou být přítomné v současné situaci apod.

11.3 Poradenský proces

Poradenský proces se odehraje zřídka kdy při jednom sezení. Většinou trvá déle a tato délka je určena charakterem potíží, možnostmi a představou klienta na straně jedné a možnostmi, doporučením a nabídkou poradce na straně druhé. Ať již trvá jakkoli dlouho, probíhá v určitých fázích, na které zaměříme pozornost v této kapitole.

11.3.1 Úvodní fáze

11.3.1.1 První kontakt – dohoda o setkání

Existují různé způsoby, jak se k nám klienti dostávají a záleží na tom, jak je organizována naše praxe, zdali jsme součástí instituce, zdali jsou k nám klienti zasiláni na doporučení nebo přicházejí spíše spontánně apod. Je důležité, aby první kontakt byl pro klienta dobře ošetřen, a to i v případě, je-li realizován jiným pracovníkem než je sám poradce (např. recepční, sociální pracovník v zařízení apod.) První kontakt tedy může iniciovat klient sám ať již osobně, telefonicky nebo emailem, nebo tento první kontakt začíná již ve chvíli, kdy nás např. kontaktuje jiný odborník s žádostí o poskytnutí služeb klientovi. Cílem tohoto kontaktu bývá dohoda o společném setkání. Je lépe chránit klienta před tím, aby začal svůj problém líčit do telefonu, úzkostnější klienty můžeme ujistit o tom, že prostor pro popis toho, s čím přicházejí, bude dostatečný při našem prvním setkání. V telefonické, osobní nebo emailové domluvě s klientem tedy zpravidla domlouváme čas a místo setkání, neměli bychom opomenout cenu setkání – případně bezplatnost a navrhnout doporučený postup pro situaci, kdy by se klient nemohl na setkání dostavit. Zároveň pokud klient zmíní důvod své návštěvy, můžeme již zvažovat, zdali jsme kompetentní pro tento problém, nebo bychom klienta měli doporučit jinam. Je důležité pamatovat také na časový horizont nabízených termínů z naší strany. Pokud nemáme dostatečný prostor k přijetí klienta, nebo můžeme nabídnout až velmi vzdálený termín, otevíráme na toto téma s klientem diskuzi a v případě, že klient hledá pomoc rychle, můžeme doporučit jiné odborníky. Již z této domluvy klient cítí, jak je vítán, jak se chováme k němu a jeho potřebám, jak mu dáváme prostor pro jeho vyjádření, jak je vztah nastaven z hlediska

rovnocennosti apod. Pokud nemůžeme ovlivnit tento první kontakt, odehrává-li se přes někoho jiného v instituci, je dobré i nad tímto procesem bdít a podporovat to, aby klient co nejrychleji pochopil systém v organizaci a nebyl překvapen, že je předáván jinému odborníkovi apod.

Cíl prvního kontaktu tedy je, aby klient věděl:

- Datum a čas setkání
- Délka konzultace
- Popis cesty, jak se k poradci dostane
- Jak se k poradci dostane v rámci instituce nebo zařízení (tj. musí se hlásit na vrátnici? Zazvoní na zvonek a poradce jej vyzvedne? S kým bude nejprve hovořit?)
- Jak bude první setkání probíhat
- Znat cenu poradenského setkání případně mít informaci o bezplatnosti
- Vědět co dělat, nebude-li se moci z nějakého důvodu na domluvenou schůzku dostavit
- Informace o čekárně (zdali existuje a je možné se v ní před konzultací usadit, nebo je lépe přijít na čas)

11.3.1.2 První setkání

Na prvním setkání je prostor pro to, aby klient hovořil o tom, s čím přichází a poradce nastíní klientovi to, co nabízí. Vzniká zde již zárodek pracovního spojení a klient s poradcem také společně utvářejí tzv. kontrakt. Zároveň nelze opomenout, že při prvním setkání hrají, jak tomu už v životě bývá, důležitý prim první dojmy z poradce a z pracovní, ve které se setkání odehrává.

Dojem z poradce začíná již v telefonu při případném telefonním kontaktu a pokračuje při otevření dveří. Klient očekává, koho za dveřmi uvidí a jak na něj zapůsobí, a již tento dojem působí na chuť klienta vejít dále, na otevřenost klienta hovořit. Poradce by měl mít tedy svůj způsob uvítání, který bude působit přirozeně a bude vyjadřovat pozitivní přístup ke klientovi. Přístup vyjadřujeme přes výraz tváře, způsob uvítání např. podání ruky, začlenění small talku (např. o počasí nebo cestě sem) nebo naopak tichého usazení. Překotné klienty chráníme před tím, aby začali o svém problému hovořit již ve dveřích. Pokud bychom s nimi stáli u dveří a hovořili o tématu, může to nakonec působit, že pro klienta nemáme dostatečný prostor a čas.

Poradce by měl mít ošetřeno také **vybavení pracovny, ve které poskytuje konzultace**. Prostor by měl zahrnovat místa k sezení, mezi kterými není žádná výrazná bariéra (např. psací stůl), ale zároveň je přítomná lehká bariéra v podobě konferenčního stolu, kytky apod. Místa k sezení by měly být lehce manipulovatelná, aby si klient případně mohl upravit nastavení k poradci, úhel, vzdálenost apod. Měl by být dostatečně chráněný od okolních místností apod. tak, aby bylo možné vytvořit

intimní atmosféru. Nelze poskytovat poradenství v průchozí místnosti, nebo v místnosti, kde je více pracovníků. Poradce může mít své oblíbené místo k sezení, a tedy nabízí klientovi místa ostatní, anebo naopak nabízí klientovi k výběru kterékoli místo. Součástí by měla být nabídka jednoduchého nápoje (ve stresu vysychají sliznice a je třeba vyjít vstříc podáním vody), měly by být k dispozici papírové kapesníky.

Nejdůležitější součástí prvního setkání je přirozeně **obsah** toho, co se na sezení odehrává. Sezení tedy zpravidla otevíráme otevřenými otázkami typu: Co Vás sem přivádí? apod. Dáváme dostatečný prostor klientovi pro to, aby hovořil, podporujeme jej reflexemi a otevřenými otázkami. Dáváme najevo, že jsme s klientem, zajímá nás, co říká, rozumíme mu, případně nerozumíme a doptáváme se. Rizikem ze strany poradce je bombardování klienta dotazy, nebo naopak při upovídáním klientovi přenechání aktivity. Je třeba, aby poradce dal dostatečný prostor, ale zároveň byl angažovaný. Nerovnováha aktivity a kontroly při prvním setkání může být samozřejmě znakem dynamiky klienta, se kterou k nám přichází, ale poradce by měl udělat vše proto, aby nerovnováha v rozhovoru nenastala. Cílem úvodního setkání je nakonec si říci, o čem vlastně situace klienta je, co se v ní odehrává a co by chtěl změnit, případně co by od nás potřeboval. Poradce by měl dát klientovi prostor a přitom setkání jemně modulovat svými otázkami, reflexemi, shrnutími, zpětnou vazbou.

V průběhu rozhovoru **poradce vyhodnocuje indikaci** klienta pro poradenství. Vidí, jaká je **motivace** klienta pro uskutečnění změny a pro poradenství, a to jak z hlediska spontaneity v účasti (*Přichází sám ze své vůle? Přichází nedobrovolně na základě úředního doporučení?* apod.), tak také z hlediska jeho představy o poradenství. Mapuje, jaká **úroveň poradenství** by pro potíže, se kterými klient přichází, byla nejvhodnější (základní, odborné poradenství, psychoterapie), jaký poradenský přístup by bylo vhodné zaujmout, jaká forma poradenství by klientovi byla prospěšná (individuální, skupinová, systémová), jaké metody použít. Toto zvažuje v souvislosti s tím, co on sám může nabídnout, jaké má možnosti, kvalifikaci a kompetence.

K závěru setkání by poradce měl pamatovat na to, že klient zpravidla potřebuje od poradce dostat **zpětnou vazbu** k celému setkání, k tomu co zaznělo. Poradce shrne, jak tomu, s čím klient přichází, rozumí, co se teď děje v životě klienta, jakou má klient představu o změně, shrne to, co klient pojmenoval, že od poradce potřebuje. Toto je důležité zejména proto, že dává klientovi prostor případné porozumění poradce ještě korigovat, doplnit, potvrdit, vymezit se vůči němu apod. Poradce by dále měl klientovi podat informace o tom, co může on sám nabídnout a jak by případně jejich spolupráce mohla vypadat. (pokud vyhodnotí, že klient není indikován pro poradenství, ale pro jiný typ služby, věnuje čas diskuzi nad tímto tématem a doporučuje návazné služby). Této součásti poradenského procesu říkáme **tvorba kontraktu**. Mezi informace, které je důležité klientovi sdělit, patří to, co se vztahuje k obsahu společného setkávání, tj.:

- Jakým způsobem pracujeme, co od nás klient může čekat, jakými etickými pravidly se řídíme

- Jaké fáze nás v procesu čekají, případně k délce procesu, nebo počtu poradenských sezení, po kterém proběhne vyhodnocení společné práce apod. – časový limit (např. úvodní konzultace a poté dohoda o další spolupráci apod., někteří poradci si vyčleňují první nebo několik prvních sezení na „zkušnou“ a na formulaci kontraktu, jiní ne)
- Co bude cílem setkávání

A dále informace o formální stránce procesu, kdy bychom měli pamatovat na sdělení následujícího:

- Jak dlouho poradenské sezení trvá, případně jsou-li možné výjimky
- Jak často může přicházet – frekvence setkávání (zdali např. existuje opatření pro stav krize – telefon, rychlé objednávací lhůty apod.)
- Kolik sezení stojí (zdali např. poskytujeme sociální tarif apod.)
- Pokud poradenství probíhá pod institucí, tak je třeba sdělit, jak je nakládáno se složkou, zdali se může stát, že klienta přebere jiný poradce a jak je to ošetřeno
- Jakým způsobem se může klient objednávat
- Ošetření situace, kdy se klient nemůže na setkání dostavit
- Prostor na otázky

Tyto informace by měly zaznít i v případě, že se na ně klient neptá. Měl by být informován o rámci celého poradenského procesu. Je na poradci, aby na sezení vytvořil příjemnou a bezpečnou atmosféru, ve které klient bude hovořit o tom, co jej přivádí, a poradce může za pomoci reflexí, shrnování a otázek pomalu připravovat společný kontrakt.

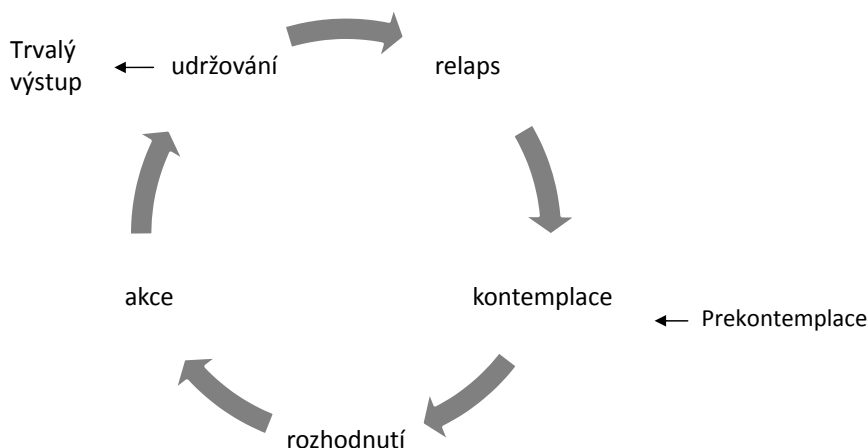
Na samotný závěr úvodního setkání může být vhodné dát klientovi prostor, aby **refletoval své pocity ze setkání**, z toho, na čem se s poradcem domluvil apod. Tuto možnost reflexe můžeme otevřít otevřenou otázkou např. „*Jak se Vám tady dnes dařilo?*“ apod. Klient dostává příležitost reflektovat své představy před setkáním s realitou, má prostor dát poradci zpětnou vazbu apod. Zájem o to, jak klient setkání prožíval, nabuzuje rovněž vztahovost, podporuje u klienta pocit, že nás zajímá, jak se mu zde daří atd.

11.3.2 Vlastní poradenská práce

Klient přichází do poradenského procesu zpravidla s tím, že se v nějakém aspektu svého života necítí dobře a uvažuje o tom, že by mohlo být zapotřebí uskutečnění nějaké změny, které přispějí k tomu, aby svůj život prožíval lépe. Někjaká forma změny je nakonec cílem většiny poradenských procesů. Uskutečňování změny na straně klienta má většinou také svůj vlastní proces, své fáze, kterými klient musí projít. Následující pojetí změny je převzato od autorů Prochaska a DiClemente (in Miller, Rollnick, 2003), kteří charakterizovali tento proces jako „kolo změny“ o šesti fázích

(viz obr. č. 5). Fáze byly uspořádány do kola proto, že se ukázalo, že na cestě ke změně prochází člověk tyto fáze často i několikrát, a tedy jejich opakování zde není důkazem neúspěchu, ale je stále součástí cesty ke změně.

Obrázek č. 5: Kolo změny, Prochaska a DiClemente (in Miller, Rollnick, 2003)



Proces změny začíná tzv. „*prekontemplací*“, kdy klient o změně ještě nepřemýšlí, potřebu změny si nepřipouští. Takový klient se objeví u poradce obvykle pouze v případech, kdy přišel na doporučení nějaké úřední instituce. Tato fáze je tedy vyňata ze zmíněných šesti kroků jako předstupeň. Většina klientů přichází ve chvíli, kdy si potíže nějak uvědomují. Častou chybou poradce bývá ale chybné interpretování tohoto uvědomění. Samotné uvědomění ještě zdaleka neznamená, že klient změnu opravdu chce. Této fázi se říká „*kontempace*“ a je to fáze úvah. Silnou doprovodnou emocí v této fázi je **ambivalence**⁴⁶, kdy klient změnu chce i nechce. Klient se tak pohybuje mezi důvody, které mluví pro uskutečnění změny a důvody, které jsou proti ní. Každé chování nebo stav bytí i nežádoucí, může mít pro klienta příchutě nějaké výhody, něčeho příjemného. Klient svým pohybem ke změně a od změny tak bilancuje, jakou hodnotu by mu uskutečnění změny přineslo a jaké ztráty by tím utrpěl. To je stav, který do poradenského procesu přirozeně patří a není ani neúměrným obranným mechanismem klienta, ani výsledkem neúspěšného snažení poradce. Úlohou poradce je v této pomoci klientovi naklánět se více k důvodům, které mluví pro žádoucí změnu. Ambivalenci nelze přeskočit, je důležité jí s klientem projít a věnovat se jí. Její vyřešení je důležitou podmínkou pro to, aby se klient ke změně nakonec přeci jen rozhodl. Dostáváme se do třetí fáze, fáze „*rozhodnutí*“. Ta je

⁴⁶ Ambivalence je současný výskyt protichůdných tendencí v psychických procesech (Hartl, 1994).

obvykle výsledkem předchozího bilancování a člověk se rozhoduje, že chce něco udělat. Objevují se v ní prohlášení typu „*už s tím chci něco udělat, takhle už nechci dál, jak to můžu změnit?*“ apod. Ve fázi rozhodnutí se v poradenském procesu odehrává společné hledání cesty ke změně. Tedy klient za podpory poradce prochází krajinou možností a vybírá si, kterou cestou půjde, zvažuje pro a proti, zvažuje své síly, zdroje, podporu. Poté klient může přistoupit k fázi „*akce*“, tedy začne změnu realizovat. Může se ale rovněž vrátit do fáze kontemplanace a pokračovat zpátky v úvahách o změně. Změna ve fázi akce může mít různé podoby, např. přestane kouřit, začne zkoušet jiný způsob komunikace s manželem, začne si aktivně hledat zaměstnání apod. Vstup do této fáze ještě nezaručuje, že klient u této změny zůstane. Proto součástí „*kola změny*“ je dále fáze „*udržování*“. V této fázi je cílem, aby se změna udržela a klient nedospěl do fáze tzv. „*relapsu*“ tedy upuštění od změny a návratu k původnímu stavu. Nicméně i když se fáze relapsu dostaví, úkolem poradce v ní je podporovat klientův postup na kole změny tak, aby v této fázi neustrnul, ale mohl se opět posunout dále.

Připravenost ke změně se tedy nevyznačuje pouze tím, že změnu chci. **Chtění** je jednou z důležitých podmínek, kterou klient řeší v rámci fáze kontemplanace. *Jaký má pro mě změna význam? Jak moc se můj současný stav liší od toho, co bych chtěl a je to pro mě hodnota pro to, abych změnu chtěl a snažil se o ni? Jaké ztráty mi změna přinese, jakou výhodu pro mě bude mít?* Někdy se ale může stát, že změnu chceme, ale máme pocit, že jí nejsme **schopni**. *Jak tedy klient vnímá svoji kompetenci změnu učinit? Cítí se na ni? Věří si, že se mu změna může povést?* Pokud změnu chce, ale nevěří, že by jí byl schopen, je třeba pracovat na posilování a potvrzování vlastních kompetencí na straně klienta. Nakonec i tehdy, kdy změnu chceme a věříme si, potřebujeme na ni **být připraveni**. *Jsou podmínky klienta teď takové, že změnu může uskutečnit? Je to pro něho natolik důležité?* Tyto tři základní témata se většinou prolínají spontánně poradenským procesem, a poradce by měl bdít nad tím, aby klient, který prochází procesem směrem ke změně, byl co nejlépe připravený, tedy změnu chtěl, věřil si a byl na ni připraven. Tento způsob cesty ke změně se v jiných termínech ale přesto podobně uplatňuje v mnoha jiných poradenských přístupech a směrech. Poradci může rozfázování procesu změny, které nabídli Prochaska a DiClemente, pomoci k větší trpělivosti, k prevenci pocitů selhání v procesu; může také podporovat zaměření poradcovy pozornosti na to, co se v procesu právě odehrává a kde se klient nachází.

11.3.3 Ukončování poradenského procesu

Ukončení procesu mívá v životě různé podoby. Může být ukončení nečekané, kdy klient z nějakého důvodu přeruší poradenský proces a přestane na sezení docházet. Ukončení může být založeno také na vstupu jiných okolností do života klienta nebo poradce jako je stěhování, léčba, mateřská dovolená apod. V tomto bodě se budeme zajímat o ukončení, které je plánované a očekávané. O čem tato ukončovací fáze pro účastníky procesu je? Ukončení procesu nastává po dohodě klienta a poradce. Tato

dohoda může být založena na tom, že oba vnímají, že bylo dosaženo změny, kterou pro sebe klient potřeboval, že stav klienta se zlepšil a může jít dále již sám, bez poradce. Bývá v poradenství velmi citlivým tématem to, kdo ukončení vlastně navrhne. Ideálně vychází z pocitu klienta, který mu říká, že je silný na to, aby pokračoval dále sám, nebo je založeno na předchozí dohodě o délce trvání poradenského procesu. Ukončování může být ztíženo faktem, že klient a poradce navázali vztah, kterého je těžké se vzdát. A to někdy nejen pro klienta, ale rovněž pro poradce. Na straně klienta se tak mohou objevit potíže, které byly na počátku procesu, nebo problémy jiného charakteru, které doloží potřebnost dalšího procesu. Na straně poradce se mohou objevit rovněž emoční komplikace, které by měl zvládat a reflektovat ve vlastní supervizi. **Téma ztráty poradenského vztahu**, pokud se u klienta objevuje, by mělo dostat svůj dostatečný prostor v závěrečných setkáních. Klient by měl dostat příležitost mluvit o tom, jak pro něj byl poradce důležitou osobou a jak se bojí této ztráty. V této fázi je pro klienta také důležité, aby mohl **reflektovat proces**, který za dobu poradenských sezení ušel. Co se pro něho změnilo? Jak se to stalo? Co pro něho byly důležité momenty? Zároveň je posilující, pokud poradce dá klientovi **zpětnou vazbu** o tom, jak cestu klienta v rámci poradenského procesu vnímal ze své pozice poradce. Závěrečná setkání jsou také **o životě po ukončení poradenství**. *Co klienta čeká? Jak to bude prožívat? Co bude potřebovat?* Klient a poradce by se také měli dohodnout na tom, jaký je možný **další kontakt**. Poradce by měl nabídnout „otevřené dveře“ zpět do poradenského procesu pro klienta, pokud se v jeho životě objeví téma, se kterým klient bude chtít přijít.

11.3.4 Post-poradenská fáze

Poradenský proces nekončí ukončením sezení, ale v životě klienta hraje obvykle svoji roli dál. Zvnitřněný poradce může fungovat jako podpora v těžkých situacích klienta, jako někdo s kým klient vede své vnitřní dialogy. Zároveň klient může cítit potřebu dostávat se s poradcem do kontaktu přes běžné lidské momenty jako je přání k Vánocům, pohled z prázdnin apod. Tyto lidské projevy některé poradce znejišťují, v tom zda se podařilo klientovi opravdu se odpoutat, jiným přináší radost z nově nabuzené vztahovosti a lidskosti u klienta. Jiní klienti potřebují občasnou podporu a v delších časových intervalech docházejí na sezení, jistí se tak a pomalu se z poradenského procesu odpoutávají. V této fázi se také může odehrát „relaps“, tedy návrat řešených potíží a klient se může do poradenského procesu zpět vrátet. Zpravidla bývá relaps provázen pocitem viny ze strany klienta a někdy též ze strany poradce. Pomocníkem kromě jiného může být právě kolo změny, které pojímá relaps jako jednu ze součástí cesty ke změně. Tedy relapsem klient ze změny nevyžadává, je stále na cestě.

11.4 Vztah klient-poradce

Ve vztahu klient-poradce můžeme rozlišit dvě skupiny kvalit (dle Balcar, 2009). První skupinou těchto kvalit jsou kvality tzv. „synergické“, tedy součinné. U nich platí, že

čím více jimi oba přispívají do vzájemného vztahu, tím více v tomto ohledu jejich vztah obsahuje. Tedy čím více důvěry, laskavosti, přívětivosti, upřímnosti přispívá poradce i klient, tím více důvěry, přívětivost apod. v jejich vztahu je. To ale platí i např. o opozitech zmíněných kvalit (nedůvěry apod.), anebo o Rogeresem vymezených třech důležitých součástech poradenského či terapeutického vztahu tedy empatie, akceptace, kongruence, kterým se budeme věnovat dále v textu. Na druhé straně Karel Balcar na základě analýzy výzkumů odlišil druhou skupinu kvalit, kterou nazývá „komplementární“. U těchto vlastností vztahu platí, že „čím se jimi ve vztahu uplatňuje, popřípadě prosazuje jeden účastník..., tím méně se v nich může za sebe uplatnit nebo prosadit druhý.“ (Balcar, 2009, str.12) Mezi tyto vlastnosti řadí Balcar např. iniciativu, aktivitu, moc, vedení a prožívaný význam poradenské práce. Tedy čím více je poradce aktivní, tím méně prostoru pro aktivitu zbývá klientovi a naopak.

11.5 Synergické vlastnosti poradenského vztahu

Pojďme se nyní blíže podívat na pozitivní aspekty vztahu mezi poradcem a klientem, které mají tendenci vyvolávat přímou úměru, jejich přítomnost v poradenském vztahu je žádoucí a má potenciál vyvolávat a podporovat změnu u klienta. Platí zde „čím více tím lépe“.

a) empatie

Empatie označuje schopnost vcítit se do pocitů klienta tak, jak je klient právě prožívá bez našeho hodnocení. Empatie podporuje prohlubování důvěry ve vztahu i důvěry klienta v sebe samého. Cítí-li se klient pochopen a přijatý, je schopen toto pochopení a přijetí také lépe uplatnit u sebe samého. To je významný léčivý prvek v rámci psychoterapie i poradenství.

b) akceptace

Akceptace je kvalita poradenského vztahu, ve které klientovi důvěřujeme a přijímáme jeho pocity a myšlenky takové, jaké jsou, tak, jak o nich klient hovoří. Akceptace znamená vnitřní postoj vůči klientovým prožitkům, který je nehodnotící a přijímající. Někdy bývá mylně zaměňována s bezvýhradným souhlasem nebo ztotožněním se s klientovým chováním či uvažováním. Přijetí klientova prožívání je pro klienta posilující, vede jej k důvěře ve vlastní prožitky a posiluje jej.

c) kongruence

neboli autenticita, je kvalita poradce, který nevystupuje za maskou, ale chová se autenticky, dává se do vztahu takový, jaký je, v poradenském vztahu je tak sám sebou. Tento přístup vzbuzuje pocit blízkosti ve vztahu a podporuje odvahu k autenticitě i na straně klienta. Tato kvalita byla v minulosti hojně diskutovaným tématem zejména v dynamických a psychoanalytických směrech, které zastávaly spíše pojetí experta a „bílého“ pláště, tedy neutrálního odborníka, který umožňuje projekci klientových představ. V souvislosti s rozvojem výzkumu v psychoterapii ale

i psychoanalytická obec od tohoto nároku upustila a prosazuje čím dál více hodnotu kongruence v terapeutickém/ poradenském vztahu.

11.5.1 Komplementární vlastnosti poradenského vztahu

Doplňkové vlastnosti jsou ty aspekty vztahu, u kterých platí nepřímá úměra, tedy čím více na straně jednoho účastníka, tím méně na straně účastníka druhého. Do velké míry tedy rozhodují o součinnosti poradce a klienta v rámci poradenského procesu, a je tedy třeba, aby bylo v jejich případě ze strany poradce usilováno o rovnováhu v podílu této kvality na straně poradce a klienta. Neplatí zde tedy jako v předchozí skupině vlastností „čím více, tím lépe“, ale platí zde, že „čím vyrovnanější podíl v této vlastnosti má poradce i klient, tím léčebnější poradenský proces bývá“.

a) iniciativa

Klient přichází do poradenského procesu s nějakým záměrem, něco od něj očekává, má nějakou motivaci pro změnu, vůli ke změně. Také poradce má motivaci k tomu, jak se bude na této změně podílet. Nepřímá úměra zde platí v tom smyslu, že čím více iniciativy vkládá do vztahu jeden, tím méně prostoru zbývá pro druhého. Tedy příliš iniciativní poradce může bránit v rozvinutí motivace na straně klienta.

b) aktivita

Aktivita účastníků procesu by také měla zůstat v rovnováze a jejím potencionálním rizikem je přehoupnutí se na stranu jednoho z účastníků. Jde tedy o podíl v tom, kolik toho ve vztahu vykonává jeden a kolik prostoru pak ponechává k aktivitě druhému. Iniciativa i aktivita, obě zahrnují osobní angažovanost v poradenském procesu. Iniciativa zde označuje spíše motivaci a vůli něco udělat, zatímco aktivita směřuje už k vykonávání něčeho konkrétního. Tedy např. přílišná aktivita na straně poradce může vést k pasivitě u klienta.

c) vedení

Kdo a nakolik řídí směr a průběh poradenského setkání? Jaký prostor pro vedení a řízení ponechává svému protějšku? Představa o vedení a řízení může být u klienta a poradce velmi různá a může docházet k jejímu konfliktnímu prožívání. V zásadě platí, že míra vedení by měla odpovídat kompetencím klienta k vedení a řízení tak, aby klientovi poskytovala bezpečí a oporu, ale zároveň jej posilovala v jeho kompetencích a nepodporovala naopak závislost.

d) moc

Balcar charakterizuje moc jako „míru, v níž každý z účastníků terapie ve skutečnosti prosazuje své záměry a tím opravdu ovládá, co se v průběhu procesu děje.“ (Balcar, 2009, str. 13). Nástrojů k uplatňování moci je celá paleta. Nerovnováha v uplatňování moci však může vést ke vzniku odporu nebo závislosti na straně klienta, nebo k oslabování důvěry v sebe samého. Ovládání poradce ze strany klienta může vést k posilování negativních vzorců, které klient uplatňuje ve svých vztazích.

e) význam

Jak prožíváme to, co se v poradenském procesu děje, jak to hodnotíme? Je to příjemné, účinné, funkční? Je to k něčemu dobré? Do této kvality významně vstupuje představa klienta a poradce o tom, jak má průběh procesu vypadat, jakou roli má poradce nebo klient zastávat, jak má poradci nebo klientovi v procesu být, jak se má cítit apod. Na rozdíl od předchozích čtyř vlastností zde není ani tak důležitá úměra ve významu, tedy neplatí, že čím lépe význam hodnotí poradce, tím hůře jej hodnotí klient. Jde zde spíše o prožívanou shodu. Shoduje se význam, který přikládá poradce tomuto procesu s významem, který mu přiděluje klient? Čím větší shoda mezi oběma účastníky panuje, tím větší má poradenský proces šanci na úspěch. Myslíme-li si tedy oba, že poradenský proces k něčemu je, potvrzujeme si vzájemně svůj pocit, zvyšujeme tak důvěru v tento proces a zvyšujeme také motivaci pokračovat dále. Nesoulad vyvolává napětí, prožitek nepochopení, oddálení se a potřebu ochrany, tedy spíše uzavírá. Zároveň má ale prožívaný nesoulad potenciál proměny původních představ o průběhu a výsledcích procesu na straně jak klienta, tak poradce.

Tyto komplementární vlastnosti nelze ze vztahu vyjmout, odepnout. Jsou ve vztahu přítomné vždy, někdy jaksi mimochodem, jindy zřetelněji. Poradce by si jich měl být vědom a umět s nimi zacházet. Aktivitu a iniciativu potřebuje vyvažovat, v každé situaci hledá balanc mezi aktivitou a iniciativou svojí a klientovou. Např. na nízkou motivaci ke změně u klienta nereaguje zvýšenou motivací k pomoci ke změně, ale ponechává iniciativu na straně klienta a podporuje její posun. Na příliš mlčenlivého klienta nenasadí monologickou hodinu, ale přeladí se na méně slov a větší podporu ke slovům u druhého. Vedení ve vztahu by rovněž mělo být v rovnováze v tom smyslu, že poradce by měl umět odhadnout, jakou míru vedení klient potřebuje a kde může jít již sám a řídit a vést sám sebe. Práce s významem poradenského procesu pak ze strany poradce zahrnuje zejména pozornost vůči tomuto aspektu a otevírání diskuze nad ním ve chvíli, kdy je ve vztahu citelný nesoulad. Poradce tak může využívat potenciálu této kvality k postupnému nalézání shody, měnění původních představ apod.

Schopnost vytvářet a udržovat vztah, být v rámci profese, tedy ve vztahu poradce a klient, je velmi ovlivňována našimi vlastními vztahovými zkušenostmi. Platí, že čím více důvěry, přijetí, autenticity jsme v našich důležitých vztazích zažívali, tím více ji můžeme dávat svým klientům. Většina lidí prošla v životě většími či menšími zraněními na rovině vztahů. Někdo po prožitku ztrátě rodiče, po rozvodu ztratil důvěru ve stabilitu vztahů, jiný byl vychováván nevyočítavým rodičem, u kterého nikdy nevěděl na čem je, jiný měl autoritářského otce, vůči kterému byl bezmocný. Narušený prožitek bezpečí, konzistence a rovnováhy ve vztahu s blízkou osobou pak ovlivňuje naši důvěru v druhé i sebe a oslabuje pocit vlastní hodnoty tím více, čím dříve zranění přišlo a čím hlouběji nás zasáhlo. Pro poradenskou práci je tedy velmi dobré, pokud poradce projde vlastní sebezkušeností v některém **z poradenských nebo psychotherapeutických výcviků**. Porozumění vlastním zraněním pak otevře poradce větší schopnosti vztahovat se bezpečně k druhému člověku – klientovi,

umožní mu cítit se v poradenském vztahu bezpečně a prožívat v něm empatii, autenticitu i akceptaci vůči klientovi bez zátěže vlastních nedořešených témat.

Může se stát a často se také stává, že chování klienta v nás otevře nějaké téma, vybudí hněv, nesympatie, potřebu se chránit, zvýší potřebu vést a uplatňovat moc apod. Proto je také velmi důležité, aby poradce pravidelně vyhledával **supervizi**, kde bude moci hovořit o dalším postupu s klientem a o svých prožitcích v rámci poradenského vztahu. Poradce by měl stále kultivovat a rozvíjet svoji schopnost sebereflexe v rámci poradenského vztahu a je jeho profesní povinností řešit svá témata ve vztahu s klientem tak, aby mohl stále přistupovat ke klientovi pozitivně a nápomocně, jakkoli to někdy může být obtížné.

11.6 Etika poradenské práce

Etika se snaží odpovědět na otázku „**Co je v dané situaci dobré/mravní udělat?**“. Informaci o tom, co je „to dobré“ získáváme ze dvou zdrojů:

- a) **Vnitřní zdroj – Svědomí**
- b) **Vnější zdroj – Normy, kodexy**

V této kapitole se proto budeme zabývat těmito otázkami: Co je svědomí? Jaký je vztah svědomí a norem? Jaké existují normy, kterými se máme řídit v psychologické práci?

11.6.1 Svědomí

Pro pojem „svědomí“ má každý z nás odlišný výklad, odlišný obraz. Pro někoho je svědomí dobrým rádcem, pro jiného může mít konotaci přísného a nelítostného otce. Pro naše účely myslíme svědomím tu část nás samých, která se hlásí pocitem, co je dobré a co dobré není, která nic nepřikazuje, ale dává informaci o tom, co si žádá situace a jaké jsou mé vlastní hodnoty. Svědomí nám dává odpověď na otázku: *Je tato moje cesta? Má to tak být? Bude z toho něco dobrého? Mohu si to zodpovědět před sebou/ před ostatními?* Z vnějšku se pak od malička seznamujeme s normami, které jsou součástí kultury a společnosti, ve které vyrůstáme. Pro poradenskou práci potřebujeme, abychom uměli komunikovat mezi tím, co nám říká naše svědomí a tím, co říkají normy. Tento dialog nám tak dovolí, abychom v procesu hledání odpovědi na otázku *Co je dobré?* zůstávali v kontaktu jak sami se sebou, tak i s hodnotami odborné společnosti, ve které pracujeme. Mezi svědomím a normami existují rozdíly a v následující tabulce č. 6 se můžeme podívat na ty stěžejní z nich.

Tabulka č. 6: Rozdíl mezi svědomím a normami (dle přednášky Marty Vondrové, V. výcviková skupina v Logoterapii a Existenciální analýze, Kostelec nad Orlicí, 2009)

Svědomí	Normy
Říká, co je dobré pro mě v dané situaci	Mají všeobecnou platnost, tedy říkají co je dobré vždy za všech okolností
Je moje vlastní, subjektivní	Jsou objektivní
Ukazuje, dává mi informaci	Přikazují, co smím a co nesmím
Dává nabídku, co by bylo dobré udělat	Nutí mě k uposlechnutí
Když ho nenásleduji, cítím napětí, nesouhlas	Když je nenásleduji, cítím strach. Neuposlechnutí norem vede k trestu.
Následování svědomí vede k pocitu vnitřního souladu a naplnění	Přílišná závislost na normách bez kontaktu se svědomím vede k vnitřní prázdnotě, závislosti

Tedy pokud se budeme řídit pouze naším svědomím, riskujeme, že ztratíme kontakt s tím, co je dobré z objektivního pohledu. Pokud se budeme řídit pouze normami a nebudeme poslouchat své svědomí, riskujeme, že ztratíme kontakt sami se sebou, s naším subjektivním pojetím toho, co je v dané situaci dobré. Mezi tím co nám říká svědomí, a co nám říkají normy, může nastat rozpor. Např. víme, že je normou jezdit autem v obci rychlostí 50 km/hod. To je norma, která říká co je dobré pro všechny situace bez ohledu na konkrétní stav, ve kterém se právě nacházíme. Pokud ale bude řidič v situaci, kdy s sebou veze jiného člověka v ohrožení života, např. vážně zraněné dítě, může se na základě svého svědomí rozhodnout, že tuto normu nebude pro tuto konkrétní chvíli respektovat. Vidí, že situace na silnici dovoluje překročení normy bez ohrožení na životě jiných lidí a stěžejní hodnotou je zachránit život zraněného dítěte. Riskuje tedy trest, který přichází s nedodržením normy za cenu zachování hodnoty dané situace – tedy záchranu života dítěte.

Oba tyto nástroje, svědomí a normy, je tedy dobré reflektovat, v daných situacích respektovat hlas obou z nich a svobodně se na základě obou zdrojů informací rozhodovat.

Pro dobrou poradenskou práci potřebujeme:

- Kultivovat své svědomí
- Znat a respektovat etické normy
- Udržovat vnitřní dialog mezi svědomím (naší osobní součástí) a normami (společností danou realitou) jako prevence vyhoření

11.6.2 Etické normy

Jaké jsou tedy etické normy pro psychologickou práci? Etické principy jsou obvykle zaneseny do etických kodexů, tedy souborů norem. Soubory norem známe od těch nejširších (Desatero Božích přikázání, Všeobecná deklarace lidských práv atd.) až po specializované, např. profesně vymezené kodexy (např. Etický kodex člena Asociace bilanční diagnostiky). Etický kodex nemá právní, ale mravní závaznost, opírá se o mravní principy, na nichž stojí celá lidská kultura.

Beauchamp a Childress vymezili v 70. letech 20. stol. (in Beauchamp, Childress, 2009) čtyři základní etické principy pro poradenskou a terapeutickou práci. Jsou jimi:

I. Beneficience: blaho pro klienta – dobročinnost

a) V oblasti postoje

Tento princip zahrnuje jednu z nejdůležitějších zásad poradenství, tedy bytostně kladný postoj poradce ke klientovi, který je nezávislý na vnějších proměnných, jako jsou osobnostní typ klienta (nebo sociální, rasové, politické, náboženské proměnné), fáze terapeutického/poradenského procesu, nebo psychologova osobní spokojenost s probíhajícím poradenským procesem.

b) V oblasti odborných kompetencí

Na zachování blaha klienta nahlížíme také z pohledu toho, co my jako odborníci můžeme nabídnout, jaké jsou naše kompetence, a kde jsou jejich limity. Zachováváme zde tedy tyto zásady:

- Poskytování pouze takových služeb, ke kterým nás opravňuje vzdělání, výcvik a zkušenost.
- Uvědomování si hranic svých kompetencí a mezi používaných technik – etické je odmítnout služby, které neodpovídají odborné kompetenci pracovníka a informovat klienta o službách jiného, kvalifikovaného odborníka.
- Zodpovědnost za vlastní neustálý profesní růst (vzdělávání se, supervize)
- Přerušeni poradenské práce, pokud fyzický či psychický stav pracovníka může negativně ovlivnit úroveň profesionálního přístupu.

c) V oblasti bezpečí, kdy je naší povinností:

- Chránit důvěrnost veškerého dění v poradenství, tedy nejen sdělených informací, ale i emočních a neverbálních reakcí klienta
- Zachovávat mlčenlivost o těchto skutečnostech
- Opatrně nakládat s dokumentací
- Postoupit reference o klientovi třetím osobám pouze se souhlasem klienta, s výjimkou situací, ve kterých by jejich neposkytnutí mělo za následek ohrožení klienta nebo osob v jeho okolí.

- Poskytnout klientovi informaci o charakteru služby, a užitcích případně rizicích, která hrozí, nebude-li služba poskytnuta.
- Zajistit informovaný souhlas klienta s přítomností kolegy-poradce na sezeních, s účastí na výzkumu, s publikováním kazuistiky, se získáváním zvukového či obrazového záznamu sezení pro výukové účely atp. nebo vhodným způsobem zamlčet všechny údaje, které by mohly vést k identifikaci osoby klienta
- Nepoužívat nadhodnocených příslibů své činnosti nebo jejích výsledků ani směrem ke klientovi, ani v rámci reklamy
- Zajistit a udržovat dohodnuté podmínky poradenství (kontrakt, cíle, způsob úhrady, frekvence setkání, délka sezení, celková doba trvání procesu a stálost času a místa)

d) V oblasti profesní kolegiality

Poradce respektuje ostatní členy své profese a příbuzných oborů a tedy:

- Zná kompetence příbuzných profesí. Plně využívá všechny odborné, technické a administrativní zdroje, které nejlépe poslouží zájmu klienta
- Neznevažuje profesionální způsobilost jiných odborníků, má-li však podezření na neprofesionální přístup některého kolegy, je povinen na toto vhodným způsobem upozornit.

II. Non-maleficence: neškodění

Poradce by si měl být vědom snadné zneužitelnosti klienta a proto:

- Nesmí zneužít vztahu důvěry nebo závislosti, který může vzniknout v psychologické profesionální praxi.
- Nesmí využít profesního vztahu k dalším osobním, náboženským, politickým či jiným ideologickým zájmům.
- Jestliže má odůvodněné podezření na neprofesionální přístup některého kolegy, je povinen jej na toto vhodným způsobem upozornit.

III. Autonomie: respekt ke klientově individualitě a jeho právům

Na základě informací získaných od poradce má **klient sám právo se rozhodnout, zda nabízenou službu přijme či nikoli**. Psycholog chová úctu k mínění klienta (tj. respekt k jeho světonázoru, víře a vyznání, k politickému názoru, přesvědčení apod.) a nevnucuje klientovi vlastní systém hodnot.

IV. Justice: spravedlnost

Tento princip obsahuje zásady, které se váží ke spravedlnosti při rozdělování zdrojů pro klienty, tedy spravedlnosti při distribuci služeb a dostupnosti péče, např.:

- Vykonávat psychologickou službu, jak je to možné, v hranicích sociální rovnosti a spravedlnosti a neselektovat klienty podle pohlaví, sexuální orientace, rasy, náboženství, obav ze soudního sporu apod.
- Existence sociálních tarifů, odkazování na odborníky placené přes pojišťovnu apod.

ČÁST IV: SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V BILANČNÍ DIAGNOSTICE

12 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Josef Opočenský

Jiří Král

12.1 Úvod

Při koncipování jakéhokoliv systému a při jeho uvádění v život mají jeho autoři vždy na mysli jeho co nejdokonalejší fungování v praxi. Přesto sebelepší systém nemusí být vždy v praxi aplikovaný nejhodnějším způsobem, protože podléhá mnoha vnějším faktorům např. ekonomickým možnostem, časové náročnosti, ale především faktoru lidskému.

Proto i tvůrci tohoto návrhu přistupují k celé problematice s vědomím, že má-li systém poradenských služeb fungovat v praxi optimálně, je třeba aktivním způsobem ovlivňovat i lidský faktor. A toto lze velice vhodně uplatňovat prostřednictvím vzdělávacích aktivit všech lidí, kteří se v oblasti působnosti systému pohybují.

Jestliže se zabýváme nastolením systému práce v oblasti poradenských aktivit, speciálně bilanční diagnostiky, potom je třeba, aby koncepce vzdělávání v této oblasti zahrnovala nejen vzdělávání pracovníků, kteří bilanční diagnostiku realizují, ale i těch, kteří pro programy bilanční diagnostiky klienty vybírají, případně i těch, kteří využívají závěrů bilanční diagnostiky a s klienty pracují v následných poradenských programech. Tedy kariérových poradců ve všech oblastech jejich působnosti.

Je třeba zdůraznit, že **vzdělávání není jen získávání nových poznatků, ale je i nástrojem řízení systému.**

12.2 Návrh koncepce vzdělávání pracovníků v působnosti Asociace bilanční diagnostiky

Pro naplnění současných požadavků na systém vzdělávání vycházíme z osvědčené filosofie

„MODULÁRNÍ OTEVŘENÉ KONCEPCE NA TŘECH ÚROVNÍCH“.

Co to znamená?

OTEVŘENOST spočívá v tom, že koncepce je nastavená tak, aby byla připravena a schopná zařadit do systému vzdělávání nové poznatky a nové potřeby, které mohou vzniknout v průběhu rozvoje a činnosti systému. Mohou to být nejen nové metody, ale i nové poznatky hraničních oborů, nové potřeby dané rozvojem společnosti,

nutnost řešení dílčích specifických problémů konkrétních skupin klientů a podobně. Otevřenost se projevuje i v předpokládané možnosti nákupu služeb (např. lektorů) mimo Asociaci bilanční diagnostiky.

MODULÁRNÍ znamená, že celý systém stojí na jednotlivých modulech zpracovaných pro konkrétní cílové skupiny, pro jednotlivé problematiky, ale moduly nejsou nijak propojeny nutnou návazností jednoho na druhý. Každý modul je samostatnou jednotkou. Jednotlivé moduly je možno skládat podle potřeby klientů do konkrétní podoby realizovaného kurzu či jiné vzdělávací aktivity. Asociace bilanční diagnostiky předpokládá i možnost realizace jednotlivých modulů speciálně vyvíjených pro vzdělávání pracovníků v poradenství zvláště pak kariérovém. Kombinací jednotlivých modulů lze vytvářet ucelené vzdělávací aktivity podle potřeb zadavatele.

TROJÍ ÚROVEŇ je určována jak zaměřením jednotlivých modulů, tak i hloubkou probíraných témat. To určuje do jisté míry i cílovou skupinu.

1) Úroveň ZÁKLADNÍ – je určena pro jednotlivce nově vstupující do Asociace BDg, ale zároveň je otevřená i pro zájemce, kteří jsou mimo Asociaci. Pro kariérové poradce ve všech oblastech poradenských služeb, pro pracovníky personálních oddělení, personálních agentur, školních poradců apod.

V této úrovni jde například o:

- základní seznámení se systémem bilanční diagnostiky,
- seznámení s výběrem vhodných klientů,
- seznámení s následnými poradenskými aktivitami, využitelnými pro ty, kteří bilanční diagnostiku absolvovali,
- informace, jak pracovat se Závěrečnou zprávou z BDg,
- teoretické základy poradenství,
- problematiku metodologie.

2) Úroveň SPECIALIZAČNÍ – je určena především pro zvyšování odborné úrovně řádných členů Asociace, tj. realizátorů BDg, ale moduly této části vzdělávacího systému mohou být otevřeny i pro specialisty – kariérové poradce pracující mimo Asociaci BDg, poradce Úřadů práce, školní poradce apod.

Jde například o tyto tematické celky:

- informace o trhu práce,
- zpracování závěrečných zpráv,
- vedení rozhovoru s různými typy klientů,
- instruktáž pro práci s novými diagnostickými a poradenskými metodami,
- práce s metodou baterie DIAROS (databázová podpora),
- interpretace psychodiagnostických metod,
- zahraniční zkušenosti.

3) **Úroveň – NADSTAVBOVÉ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY** – slouží k zabezpečování výměny zkušeností a rozvoje systému, sjednocování činností v rámci Asociace BDg, a to především realizováním:

- kazuistických seminářů,
- workshopů,
- konferencí,
- vzdělávání specialistů pro rozvoj systému,
- zajišťování supervize.

Jednotlivé moduly lze kombinovat dle potřeb a zájmů účastníků či zadavatelů. Všechny úrovně vzdělávacího systému jsou přístupné podle aktuálních podmínek a potřeb jednotlivých cílových skupin. Grafické znázornění viz obr. č. 6.

12.3 Formy vzdělávání

Při koncipování systému vzdělávání pracovníků BDg lze zvažovat několik možných forem vzdělávání:

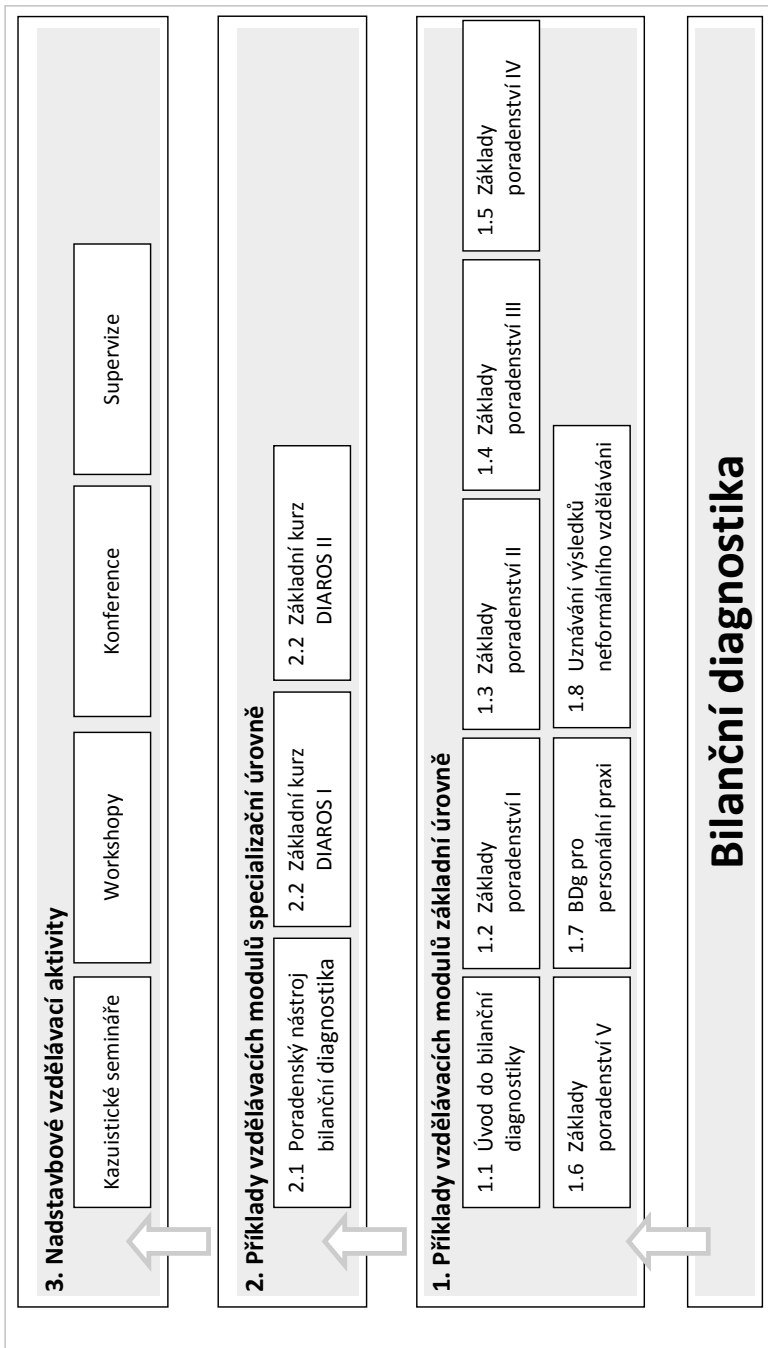
- **výcvikově orientované** – prezenční, založené na interaktivních metodách,
- **přednáškové a seminární** – prezenční, založené hlavně na získávání nových poznatků a vědomostí,
- **e-learningové**,
- **kombinované**.

Formy vzdělávání budou uplatňovány podle obsahu jednotlivých vzdělávacích akcí, ale přesto v začátku fungování koncepce vzdělávání předpokládáme realizaci především prezenčních forem s fyzickou účastí frekventantů na vzdělávacích akcích, a to z několika důvodů:

- vzájemné poznání účastníků v rámci systému,
- dokonalejší prodiskutování problematických fází a pasáží systému, jeho zdokonalování,
- možnost předávání si osobních zkušeností,
- sjednocování funkce systému.

Postupem času lze plynule přecházet i na ostatní formy vzdělávání.

Obrázek č. 6: Grafický návrh koncepce vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky



12.4 Popisy vybraných vzdělávacích modulů

Josef Opočenský

Jiří Král

Ivana Slavíková

Zuzana Freibergová

12.4.1 Úroveň základní

Moduly základní úrovně poskytují základní přehled o BDg a poradenství. Jejich absolvování poskytuje základ, ale ne odborné znalosti a dovednosti, které jsou pro poskytování BDg požadovány. Ty se získávají až v úrovni specializační.

Základním předpokladem pro vstup do vzdělávacích modulů základní úrovně je motivace účastníka ke zvýšení své odbornosti.

Témata modulů 1 a 7 jsou cílena na BDg. Moduly 2 – 6 seznamují se základy poradenství, které je nedílnou součástí BDg. Modul 8 podává základní informace o cílech, metodách a postupech uznávání výsledků neformálního vzdělávání, se kterými by poradenští pracovníci měli být obeznámeni.

12.4.1.1 Úvod do bilanční diagnostiky

a) Cílové skupiny

- Přidružení členové Asociace bilanční diagnostiky (dále jen ABDg), kteří mají zájem stát se řádnými členy ABDg.
- Kariéroví a profesní poradci, kteří:
 - o vybírají klienty pro BDg;
 - o využívají její výstupy ve své poradenské práci s klientem (při první volbě, změně povolání a zaměstnání).
- Pracovníci personálních útvarů, kteří vybírají své zaměstnance pro BDg a využívají její výstupy v personální činnosti.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Pro zvýšení efektivity výběru klientů do BDg, dalšího využití výstupů z BDg a stanovení následných poradenských procesů je žádoucí, aby cílová skupina byla seznámena se základními principy, metodami a postupy BDg, odlišnostmi od jiných metod kariérového a profesního poradenství a způsobem využití výstupů z BDg.

c) Vzdělávací cíle modulu

Seznámení cílové skupiny s poradenskou metodou BDg, s možnostmi jejího využití ve prospěch klienta a celkovou logikou poradenské služby BDg.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Definování BDg.
- Teoretická a metodologická východiska BDg.
- Vztah a rozdíly mezi BDg a psychologíí práce.
- Metodika BDg, Charta kvality a Etický kodex poskytovatele BDg.
- Vývoj BDg v ČR a její aplikace v kariérovém poradenství, ve službách zaměstnanosti a podnikové sféře.
- Praxe BDg v zahraničí.
- ABDg a přednosti využívání služeb řádných členů při poskytování BDg.
- Taxonomie vhodnosti klientů pro BDg.
- Postup práce s klientem v BDg a časové parametry
- Výstupy z BDg a jak s nimi pracovat.
- Metody zjišťování zpětné vazby o kvalitě poskytnuté BDg od klientů. Postup při podávání stížností, oznámení a podnětů.

e) Časová dotace modulu

Kurz je plánován v rozsahu 16 vyučovacích hodin. Tato časová dotace se může modifikovat podle specifických potřeb cílové skupiny v rozsahu 8 až 24 hodin.

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody s těžištěm na sebezkušenostním základě, dále pak klasická přednáška, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s praxí v oblasti realizace a řízení poradenského systému BDg.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Josef Opočenský

12.4.1.2 Základy poradenství I (Úvod)**a) Cílové skupiny**

- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.

- Kariéroví a profesní poradci ze všech oblastí činnosti (Úřad práce, školy, občanské poradny, agentury práce apod.), kteří potřebují získat základní přehled o problematice poradenství a poradenského procesu.
- Pracovníci personálních agentur se zájmem o poradenství s cílem zkvalitnění vlastních služeb na trhu práce.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Jedním z velmi rychle se rozvíjejících oborů současnosti je v poradenství problematika volby a změny povolání. Tento obor je velmi frekventován v oblasti školství, v činnosti úřadů práce, v agenturách práce, v občanských poradnách apod. Často jsou do těchto činností zapojeni pedagogové, laičtí poradci a odborníci z jiných oborů, kterým chybí základní přehled o poradenství a poradenském procesu.

c) Vzdělávací cíle modulu

Cílem vzdělávání je seznámit účastníky s problematikou poradenství jako oboru, přiblížit jim cíle a fáze poradenského procesu a další základní informace.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Definice poradenství jako oboru včetně diferenciálního definování. Postavení poradenství v systému humanitních oborů.
- Cíle, principy a fáze poradenského procesu, jeho příprava a plánování.
- Zadavatelova a klientova zakázka a její specifikace.
- Přehled metod a nástrojů poradenské práce.
- Typologie klientů a různé způsoby jednání s klientem.
- Požadavky na osobnost poradce.
- Přehled obsahu návazných modulů základní a specializační úrovně.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah modulu je 8 vyučovacích hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků cílové skupiny.

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody, dále pak klasická přednáška, diskuse, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací v oblasti poradenství.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Rudolf Roub

12.4.1.3 Základy poradenství II (Teoretická východiska)

a) Cílová skupina

- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.
- Kariéroví a profesní poradci ze všech oblastí činnosti (Úřad práce, školy, občanské poradny, agentury práce apod.) zajímající se o teoretická východiska poradenství.
- Pracovníci personálních agentur se zájmem o teoretická východiska poradenství.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Vzdělávací potřeby jsou stejné jako v modulu Základy poradenství I (Úvod) s tím rozdílem, že modul je vhodný pro zástupce cílových skupin, kterým chybí teoretické základy oboru.

c) Vzdělávací cíle modulu

Cílem vzdělávání je seznámit účastníky s vybranými teoretickými poznatky z oblasti psychologie osobnosti a psychoterapie.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Přehled vybraných teorií psychologie osobnosti.
- Přehled hlavních psychoterapeutických systémů, které jsou využívány jak v oblasti poradenství, tak i v přístupu ke klientovi.
- Kritické zhodnocení teorií a systémů a jejich využitelnost v poradenském procesu.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacími hodinami, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků cílové skupiny.

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody, dále pak klasická přednáška, diskuse, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací v oblasti poradenství, další odborníci z oblasti poradenství.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Ivana Slavíková

12.4.1.4 Základy poradenství III (Osobnost klienta)

a) Cílové skupiny

- Kariéroví a profesní poradci ze všech oblastí činnosti (Úřad práce, školy, občanské poradny, apod.), kteří mají zájem prohloubit své znalosti teorií osobnosti klienta.
- Pracovníci personálních agentur, kteří mají zájem prohloubit své znalosti teorií osobnosti klienta.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Vzdělávací potřeby jsou stejné jako v modulu Základy poradenství I (Úvod) s tím rozdílem, že modul je vhodný pro zástupce cílové skupiny, kterým chybí základní povědomí o teoriích osobnosti klienta.

c) Vzdělávací cíle modulu

Hlavním cílem je seznámit účastníky, kteří nemají hlubší psychologické vzdělání, se základy psychologie osobnosti a poskytnout jim tak východiska pro pochopení chování klientů, kterým poskytují své služby.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Základní složky osobnosti (schopnosti, dovednosti, zájmy, city, temperament, motivace, vůle, chování) a jejich dynamika.
- Teorie osobnosti, které jsou nosné v poradenském procesu.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacíh hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků cílové skupiny.

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody, dále pak klasická přednáška, diskuse, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací v oblasti poradenství, další odborníci z oblasti poradenství.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Ivana Slavíková

12.4.1.5 Základy poradenství IV (Kariérové poradenství)

a) Cílové skupiny

- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.

- Kariéroví a profesní poradci ze všech oblastí činnosti (Úřad práce, školy, občanské poradny, apod.) zajímající se o prohloubení teoretických znalostí a praktických dovedností z oblasti kariérového poradenství.
- Pracovníci personálních agentur zajímající se o prohloubení teoretických znalostí a praktických dovedností z oblasti kariérového poradenství.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Vzdělávací potřeby jsou stejné jako v modulu Základy poradenství I (Úvod) s tím rozdílem, že modul je vhodný pro zástupce cílových skupin, kterým chybí teoretická základna pro poskytování kariérového poradenství.

c) Vzdělávací cíle modulu

Seznámit posluchače modulu se základními poznatky teorie kariérového poradenství.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Historický přehled vzniku a rozvoje kariérového poradenství v ČR.
- Teorie vývoje F. Parsonse a D. Supera, Hollandova teorie zájmů a povolání, sociodynamická teorie Vance Peavyho, jejich kritické zhodnocení a využitelnost v poradenství.
- Využití testů v oblasti kariérového poradenství, jejich interpretace, problémy a chyby při jejich používání.
- Nejčastější chyby v přístupu poradce ke klientovi a nebezpečí, která z těchto chyb vyplývají a negativně ovlivňují výsledek poradenského procesu.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacích hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků cílové skupiny (počtu frekventantů a technického vybavení).

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody, dále pak klasická přednáška, diskuse, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zabezpečení

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací v oblasti poradenství, další odborníci z oblasti poradenství.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Jiří Král

12.4.1.6 Základy poradenství V (Metodologie práce s údaji o klientech)

a) Cílové skupiny

- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.
- Kariéroví a profesní poradci ze všech oblastí činnosti (Úřad práce, školy, občanské poradny, apod.) zajímající se o prohloubení teoretických znalostí a praktických dovedností práce s údaji o klientech.
- Pracovníci personálních agentur zajímající se o prohloubení teoretických znalostí a praktických dovedností práce s údaji o klientech.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Vzdělávací potřeby jsou stejné jako v modulu Základy poradenství I (Úvod) s tím rozdílem, že modul je vhodný pro zástupce cílových skupin, kterým chybí teoretická základna pro poskytování kariérového poradenství.

c) Vzdělávací cíle modulu

Hlavním cílem modulu je seznámit cílovou skupinu s metodologickými problémy získávání, hodnocení a správné interpretace výsledků psychologických a pedagogických testů a dalších údajů o klientech.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Formy a metody získávání dat, jejich zobecňování, transverzální a longitudinální výzkum.
- Konstrukce testů a dotazníků a o vytváření norem.
- Základy statistických metod pro hodnocení dat a popisné charakteristiky (výběr, modus, medián, směrodatná odchylka, rozložení, hrubé a vážené skóry apod.).
- Principy tvorby a testování hypotéz.
- Otázky interpretace testových dat.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacími hodinami, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků cílové skupiny (počtu frekventantů a technického vybavení).

f) Formy a metody výuky

Pro práci budou využity motivačně aktivační participativní metody, dále pak klasická přednáška, diskuse, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové Asociace BDg s dlouholetou zkušeností s prací v oblasti poradenství, další odborníci z oblasti poradenství.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Ivana Slavíková

12.4.1.7 Bilanční diagnostika pro personální praxi**a) Cílové skupiny**

- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.
- Poskytovatelé bilanční diagnostiky bez zkušeností v jejím uplatnění v personalistice.
- Kariéroví a profesní poradci, kteří poskytují své služby v personální praxi.
- Pracovníci personálních agentur zájímající se o využití BDg v personální praxi.
- Pracovníci personálních útvarů, kteří mají zájem zefektivnit personální činnosti.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Poměrně široká zkušenost realizátorů BDg ukazuje na prospěšnost BDg pro využití ekonomickými subjekty v personální praxi zejména pak při výběru, náboru, výcviku, rozmístování a přemístování, hodnocení a motivaci zaměstnanců. To jsou hlavní personální činnosti, kterým se musí věnovat každý podnikatelský (ekonomický) subjekt, chce-li být na trhu úspěšný a obstát v konkurenci. Není naprosto rozhodující, o jak velký subjekt se jedná. Ve struktuře personálních činností může BDg velmi výrazně pomoci v poznávání jednotlivých pracovníků, v označení jejich možných směrů rozvoje a tím i k efektivnímu využití jejich potenciálu ve prospěch zaměstnavatele.

c) Vzdělávací cíle modulu

Základní cílem vzdělávací aktivity je seznámit účastníky s poradenským systémem BDg a jeho efektivním využíváním v personalistice a s personalistikou souvisejícími činnostmi.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Možnosti, cíle a limity BDg v personální práci.
- Systém organizace a zabezpečení služby BDg.
- BDg při personálních činnostech.
- Seznámení se zahraničními i tuzemskými zkušenostmi při využívání BDg.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah modulu je 8 vyučovacích hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků skupiny (počtu frekventantů a technického vybavení).

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační, participativní metody, dále pak klasická přednáška, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací s uvedenými metodami v oblasti BDg.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Jiří Král

12.4.1.8 Uznávání výsledků neformálního vzdělávání a související nástroje**a) Cílové skupiny**

Odborníci bez znalosti postupů uznávání výsledků neformálního vzdělávání z těchto skupin:

- Poskytovatelé bilanční diagnostiky.
- Kariéroví a profesní poradci.
- Psychologové, kteří začínají vykonávat poradenskou praxi.
- Pracovníci personálních agentur.
- Pracovníci personálních útvarů.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Realizátoři poradenské služby „Bilanční diagnostika“, kariéroví a profesní poradci s klienty poradensky pracují mimo jiné také na identifikaci možností zvýšení klientovy zaměstnatelnosti prostřednictvím změny povolání, doplnění znalostí a dovedností a zvýšení nebo získání nové kvalifikace. Pro zvládnutí této problematiky je nezbytná znalost procesu uznávání výsledků neformálního vzdělávání, který se řídí zákonem č. 179/206 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>), možností využití informací shromážděných v Národní soustavě povolání (<http://www.nsp.cz/>), v Národní soustavě kvalifikací (<http://www.narodnikvalifikace.cz/>), nástrojů integrovaného systému typových pozic (Jobtip, Katalog pracovních míst, Databáze dalšího vzdělávání - <http://www.istp.cz/>) a dalších vhodných on-line nástrojů jako je integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí (<http://portal.mpsv.cz/>), portál Budoucnost profesí (<http://www.budoucnostprofesi.cz/>) atd.

c) Vzdělávací cíle modulu

Cílem modulu je prohloubení znalostí a dovedností potřebných k vedení klienta při jeho samostatném hledání možností a cest změny povolání, doplnění znalostí a dovedností a zvýšení nebo získání nové kvalifikace s využitím procesu ověřování

a uznávání výsledků neformálního vzdělávání, Národní soustavy povolání, Národní soustavy kvalifikací a dalších výše uvedených on-line nástrojů.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Seznámení se Zákonem č. 179/2006 Sb., a jeho aplikací při uznávání výsledků neformálního vzdělávání, provázání rekvalifikačních kurzů s tímto zákonem a jeho zakotvení v živnostenském zákoně.
- Praktické osvojení poskytování poradenství a vedení klienta při jeho úvahách nechat si ověřit a uznat výsledky dalšího vzdělávání podle Zákona č. 179/2006 Sb.
- Osvojení si práce s Národní soustavou povolání a Národní soustavou kvalifikací a jejich využití při poskytování kariérového poradenství / BDg.
- Praktické osvojení práce s výše uvedenými on-line nástroji.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah je 8 vyučovacích hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků skupiny (počtu frekventantů a technického vybavení).

f) Formy a metody výuky

Výuka je kombinací přednášek, praktických cvičení s využitím počítače připojeného k internetu, během nichž si budou studující prakticky osvojoval práci s výše uvedenými on-line databázemi a nástroji.

g) Lektorské zajištění

Členové Asociace BDg s odpovídající znalostí dané problematiky.

h) Odborný garant modulu

Ing. Zuzana Freibergová

12.4.2 Úroveň specializační

Kurzy specializační úrovně jsou primárně určeny pro členy Asociace BDg, kteří pociťují potřebu prohloubení znalostí v oblasti poradenství, psychologické diagnostiky, kariérového poradenství apod. Kurzy mohou být nabízeny Asociací BDg i jiným subjektům (např. speciálním poradcům ÚP, pracovníkům poradenských institucí, jež se nezabývají přímo BDg, ale mají zájem proniknout do podstaty BDg pro efektivnější využití BDg v poradenském procesu). Tyto kurzy lze modifikovat přesně podle cílů skupin, pro něž je realizován. Kurzy specializační úrovně slouží k prohloubení specifických znalostí a dovedností, potřebných pro úspěšné zvládnutí procesu BDg a to jak ze strany poskytovatelů BDg, tak i poradců využívajících BDg pro práci s klientem.

12.4.2.1 Poradenský nástroj bilanční diagnostika

a) Cílové skupiny

- Řádní členové Asociace bilanční diagnostiky.
- Přidružení členové s cílem řádného členství.
- Psychologové a další kariéroví poradci z různých oblastí se zájmem o využívání bilanční diagnostiky (dále jen BDg) ve vlastní poradenské praxi.
- Referenti zaměstnanosti poskytující speciální poradenství na Úřadu práce ČR.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Cílem systému pro realizaci poradenské služby „Bilanční diagnostika“ je jednotný přístup k poskytované službě, ke klientům, k zadavatelům služby, k materiálnímu, ale i personálnímu vybavení pro poskytování služby včetně legálně nabytých metodologických pomůcek. To vše je specifikováno v materiálu „Metodika BDg“, který upřesňuje podmínky, způsoby a metody práce, ale i kvalifikační předpoklady realizátorů BDg, stejně tak i způsob a formu výstupů BDg. Realizátor BDg však musí:

- být seznámen se záměry zadavatele služby a případnými potřebami a požadavky klientů účastnících se poradenského programu BDg,
- být seznámen i se způsoby interpretace výsledků,
- být seznámen s místním trhem práce,
- být seznámen s nutností vzdělávacích aktivit Asociace BDg,
- respektovat specifika cílové skupiny, pro kterou je BDg realizována,
- být formou zpětné vazby obeznámen s dalšími aktivitami klienta po realizaci BDg, tzn. i s formou, jak se k těmto údajům dostat.

c) Vzdělávací cíle modulu

Seznámit účastníky s potřebnými požadavky (viz výše), sladit postupy a přístupy při realizaci BDg při respektování specifik cílové skupiny účastníků BDg (metodické pomůcky, časové dotace, výstupy z BDg, následné sledování osudu klienta atd.).

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Zakázka zadavatele a klienta a zjišťování klientových potřeb.
- Způsoby interpretace údajů o klientovi a výsledků diagnostického šetření.
- Regionální a místní trh práce.
- Vlastní odborný růst poradce BDg, inovace a udržování znalostí a dovedností.
- Specifika cílové skupiny, pro kterou je BDg realizována.

- Kvalita BDg, způsoby a formy zjišťování zpětné vazby od klientů nebo zadavatelů BDg.
- Následné využívání poradenských a dalších metod a nástrojů.

e) Časová dotace modulu

Kurz je plánován v rozsahu 16 vyučovacích hodin, ovšem je možná konkrétní modifikace časové dotace podle specifických potřeb frekventantů kurzu v rozsahu 8 až 24 hodin.

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně participativní metody s těžištěm na vlastní zkušenosti, klasický výklad, praktická cvičení, demonstrace příkladů, rozbor kazuistik.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové Asociace BDg s praxí v oblasti realizace a řízení poradenského systému BDg s praktickými lektorskými zkušenostmi.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Josef Opočenský

12.4.2.2 Základní kurz DIAROS I (ovládání programu)

a) Cílové skupiny

- Absolventi magisterského vzdělávacího programu v oboru psychologie se zájmem o aktivní realizaci BDg.
- Členové Asociace bilanční diagnostiky (dále ABDg) splňující podmínky řádného členství ABDg.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Realizace poradenské služby „Bilanční diagnostika“ je specifikována v materiálu „Metodika BDg“. Tento materiál stanoví přesné podmínky, způsoby a metody práce, dále stanoví kvalifikační předpoklady realizátorů BDg, způsob a formu výstupů BDg. Jednou z podmínek realizace BDg v rámci ABDg je povinné použití tzv. páteřní metody a tou je dotazník SPARO z diagnostického systému DIAROS. Tento systém je podporován sofistikovaným PC programem pro vyhodnocení jednotlivých metod, které systém obsahuje, a databázovou podporu pro další zpracování zdrojových dat, získaných použitím jednotlivých metod, ve prospěch rozvoje metodiky BDg. Z analýzy požadavků, získaných anketou realizovanou v rámci projektu OP LZZ, vyplývá požadavek odborné veřejnosti na realizaci vzdělávací aktivity s naznačeným obsahem.

c) Vzdělávací cíle modulu

Základním cílem vzdělávací aktivity je vytvoření a prohloubení kompetencí nutných pro zvládnutí práce s metodikou DIAROS na úrovni práce s podpůrným databázovým programem, zadáváním dat jednotlivých metod, statistickým zpracováním dat, vytvářením specifických skupin klientů jejich kódováním a tisk výsledků. Kurz obsahuje praktický nácvik vytváření databází, zadávání dat a jejich další zpracování.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- DIAROS Win. Seznámení s programem a jeho instalací a přípravy pro rutinní použití. Vytváření databází, použití hesel.
- Způsob zadávání klientů do databázového souboru.
- Normy obecné populace a normy referenční.
- Využití kódování skupin XXX XXX.
- Modul KAZUISTIKA: vkládání a editování protokolů probandů, numerické a grafické zobrazení a tisk kazuistických informací, vyhledávání protokolů.
- Modul STATISTIKA 1: T-test (porovnání skupiny s normami obecné populace nebo specifické skupiny, porovnání dvou vybraných skupin vůči sobě), analýza variance.
- Modul STATISTIKA 2: korelační analýza škál vybraných testů.
- Praktické příklady použití systému DIAROS.

e) Časová dotace modulu

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacích hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků skupiny do max. rozsahu 14 vyučovacích hodin (v závislosti na počtu frekventantů a technickém vybavení).

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody s těžištěm na sebezkušenostní základ, dále pak klasická přednáška, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací s uvedenými metodami v oblasti BDg.

h) Odborný garant modulu

PhDr. Jiří Král

12.4.2.3 Základní kurz DIAROS II (interpretace výsledků)

a) Cílové skupiny

- Členové Asociace bilanční diagnostiky (dále ABDg) splňující podmínky řádného členství ABDg.
- Absolventi magisterského vzdělávacího programu v oboru psychologie se zájmem o aktivní realizaci BDg.

b) Důvody vedoucí k absolvování modulu

Realizace poradenské služby „Bilanční diagnostika“ je specifikována v materiálu ABDg „Metodika BDg“. Tento materiál stanoví přesné podmínky, způsoby a metody práce, dále stanoví kvalifikační předpoklady realizátorů BDg a způsob a formu výstupů BDg. Jednou z podmínek realizace BDg v rámci ABDg je povinné použití tzv. páteřní metody a tou je dotazník SPARO z diagnostického systému DIAROS. Tento systém je podporován sofistikovaným PC programem pro vyhodnocení jednotlivých metod, které systém obsahuje a databázovou podporu pro další zpracování dat, získaných použitím jednotlivých metod ve prospěch rozvoje metodiky BDg. Z analýzy požadavků, získaných anketou v realizovanou v rámci projektu OP LZZ, vyplývá požadavek odborné veřejnosti na realizaci vzdělávací aktivity s naznačeným obsahem.

c) Vzdělávací cíle modulu

Vytvoření a prohloubení kompetencí nutných pro zvládnutí práce s metodikou DIAROS na úrovni využití jednotlivých metod systému. Základy interpretace faktorů 1. a 2. řádu.

d) Tematické oblasti vzdělávání

- Testy systému DIAROS a zácvk v jejich užívání:
- **SPARO** (SPIDO) faktory druhého řádu, využití typologie, faktory prvního řádu, definování, využití pro analýzu psychické regulace osobnosti, reflexe v oboru psychologie práce, interpretace faktorů.
- **BAROM** normy a využití pro mladistvé klienty v oblasti profesního poradenství.
- **SIPO** dotazník interpersonálních hodnot, definování faktorů, interpretace a využití pro kariérové poradenství.
- **DUSIN** dotazník spokojenosti a frustrace, koncepce a způsob hodnocení, interpretace a využití v kariérovém poradenství.
- **SUPSO** dotazník subjektivního posouzení aktuálního psychického stavu, koncept zkoumání aktuálního psychického stavu, konstrukce dotazníku, interpretace a využití v oblasti kariérového poradenství.

e) Časová dotace

Předpokládaný časový rozsah kurzu je 8 vyučovacíh hodin, tento rozsah je možno modifikovat podle specifických požadavků skupiny (počtu frekventantů a technického vybavení).

f) Formy a metody výuky

Pro práci v kurzu budou využity motivačně aktivační participativní metody s těžištěm na sebezkušenostním základě, dále pak klasická přednáška, demonstrace a praktická cvičení.

g) Lektorské zajištění

Řádní členové ABDg s dlouholetou zkušeností s prací s uvedenými metodami v oblasti BDg

h) Odborný garant modulu

PhDr. Jiří Král

13 SUPERVIZE V BILANČNÍ DIAGNOSTICE

Jarmila Divišová

Supervizi v oblasti bilanční diagnostiky lze považovat za velmi důležitou; měla by být vnímána jako přínos, celý proces by se měl vyvíjet ke spokojenosti supervidovaného odborníka, kterým je poradce – psycholog, realizátor bilanční diagnostiky. Supervize by mu měla sloužit k porozumění, uklidnění, větší jistotě v pracovní činnosti, ke změně nevhodných schémat, k nalézání nových cest při řešení problémů, měla by ale také pomoci k tomu, aby se supervidovaný lépe vyrovnával se stresem. Supervize zároveň podporuje učení jako trvalý proces, umožňuje propojovat teoretické znalosti s konkrétními dovednostmi a motivuje poradce k další práci na sobě.

Supervize je službou poradci a vše, co patří do jejího rámce, by se mělo odehrávat v zájmu jeho potřeb. V tomto procesu hledá supervidovaný a supervizor společně vzájemný soulad, nehierarchický vztah, který je bezpečný, respektující a otevírající nové možnosti.

Supervize je jednou z forem odborné přípravy, ale především prostředek k osobnímu a profesionálnímu růstu. Měla by být příležitostí k bezpečnému rozhlédnutí se, kde jsou hranice schopností poradce a možností pomoci klientovi. Souběžně by měla poradci pomoci nacházet řešení těžko řešitelných případů.

Některé znaky dobré supervize

- umožňuje psychologům reflexi jejich vlastní práce,
- učí je posuzovat různé způsoby jejich odborné práce, lépe rozumět klientům, více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienty, chápat dynamiku svých vztahů s nimi,
- vede k nacházení nových možností řešení problémů a situací, se kterými se psychologové ve své práci s klienty setkávají.

Co mohu očekávat od supervize

- vidět více alternativ, inspirovat se,
- nacházet lepší řešení,
- získat podporu a povzbuzení (občas pohlazení na duši),
- získat zkušenost, že o všem se dá mluvit,
- získat podněty k vlastnímu rozvoji,
- dostat konstruktivní kritiku.

Reflexe vlastní práce se pod vedením kvalifikovaného supervizora stává jedním z pilířů dalšího profesionálního růstu psychologů.

Skupinové supervize psychologů poskytujících BDg a zaměřené zejména na jejich případovou práci s klienty by měly probíhat pravidelně. Skupinová forma by mohla

pomoci i rozvoji atmosféry podporující flexibilitu, v níž by psychologové byli ochotni akceptovat nové myšlenky a přizpůsobovat se jim i změnám prostřednictvím sdílené vize.

ČÁST V: ASOCIACE BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

14 ÚVOD

Ivana Slavíková

Jedním z hlavních cílů projektu Bilanční diagnostika bylo vytvoření tematické sítě propojující poskytovatele bilanční diagnostiky a další subjekty působící v ČR ve prospěch této poradenské služby, a příprava na začlenění takto vytvořené národní sítě do podobně zaměřených evropských organizací. Aktivity orientované na naplnění prvního z těchto cílů vyústily v založení Asociace bilanční diagnostiky o.s. Asociace byla zaregistrována u Ministerstva vnitra ČR dne 22. dubna 2013 a její ustavující Valná hromada se uskutečnila dne 21. června 2013 v rámci 3. národního semináře konaného jako součást projektu. Asociace je občanským sdružením, jehož hlavním cílem je podporovat rozvoj a garantovat kvalitu bilančně diagnostických služeb. Jejím založením byly vytvořeny podmínky nejen pro dodržování jednotného standardu těchto služeb v celé ČR, který vychází z Metodiky bilanční diagnostiky zpracované v rámci projektu, ale také pro zvyšování profesionality realizátorů bilanční diagnostiky a dalších osob poskytujících související poradenské, informační a facilitační služby, pro rozvoj a inovace v oblasti bilanční diagnostiky a v neposlední řadě i pro pokračování mezinárodní spolupráce a výměny zkušeností s poskytovateli podobně zaměřených služeb v zahraničí.

K hlavním dokumentům Asociace patří vedle Metodiky bilanční diagnostiky (kap. č. 7) a Systému vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky (kap. č. 10 a 11) především její Stanovy (kap. č. 13), Etický kodex (kap. č. 14) a Charta kvality (kap. č. 15).

Webové stránky Asociace najdete na adrese www.asociace-bilancni-diagnostiky.cz.

15 STANOVY ASOCIACE BILANČNÍ DIAGNOSTIKY, O.S.

I. Název, sídlo a poštovní adresa

1. **Název sdružení:** **Asociace bilanční diagnostiky, o. s.**
ve zkratce **ABDg** (dále jen "Asociace")
2. **Sídlo Asociace:** Trojmezní 177/51, 190 00 Praha 9
3. **Poštovní adresa:** Národní vzdělávací fond, Středisko podpory poradenských služeb, Opletalova 25, 110 00 Praha 1
4. **Registrace** Asociace byla provedena Ministerstvem vnitra dne 22. 4. 2013 pod číslem jednacím VS/1-1/93002/13-R
IČO 01619641

II. Statut Asociace

1. Asociace bilanční diagnostiky⁴⁷ je dobrovolná, nevládní, nezisková, nezávislá organizace sdružující členy na základě společného zájmu založená v souladu se Zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.
2. Asociace sdružuje poradenské pracovníky a další osoby působící ve prospěch služby bilanční diagnostiky, kteří poskytují psychologické, pedagogické a kariérové poradenství včetně dalších souvisejících poradenských, informačních a facilitačních služeb klientům, jimž jsou uvedené služby určeny.
3. Asociace je právnickou osobou s celostátní působností.
4. Asociace nebyla založena za účelem podnikání podle ustanovení § 18, odst. 3-4 a 6-8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Asociace však může v souladu se stanovami (viz hlava XV., odst. 2c) a podle potřeby uskutečňovat jako doplňkovou konzultační, expertní a vzdělávací aktivity.

III. Cíl činnosti

1. Cílem Asociace je zejména garantovat kvalitu bilančně diagnostických služeb a prosazovat společné zájmy osob působících v oblasti bilanční diagnostiky, respektujíc přítom suverenitu svých členů, s vědomím nutnosti vzájemné pomoci při zlepšování spolupráce mezi členy a jejich postavení v poradenských službách.

⁴⁷ Bilanční diagnostika je poradenský proces; podle vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti se „zaměřuje na komplexní posouzení schopností a možností fyzické osoby v návaznosti na její budoucí pracovní uplatnění.“

2. Za tímto účelem bude Asociace usilovat:
- a) o prezentování a prosazování společných zájmů členské základny,
 - b) o aplikaci etických principů v poradenství v oblasti bilanční diagnostiky, (dále jen BDg)
 - c) o podporu rozvoje a kvality psychologického a kariérového poradenství v oblasti bilanční diagnostiky a dalších souvisejících poradenských a informačních služeb,
 - d) o zapojování členů do regionálních, národních a mezinárodních projektů,
 - e) o zprostředkovávání informací a zkušeností mezi členy,
 - f) o rozvoj specifických forem poskytování poradenských bilančně diagnostických služeb v ekonomické sféře a řízení lidských zdrojů
 - g) o informování veřejnosti o poradenských službách v oblasti bilanční diagnostiky,
 - h) o podporu a rozvoj celoživotního vzdělávání (kurzů, výcviků, seminářů, konferencí apod.) poskytovatelů bilanční diagnostiky a dalších poradenských pracovníků.

IV. Členství

1. Členem Asociace mohou být fyzické osoby starší 18 let, které souhlasí se stanovami a cíli Asociace, dodržují tyto stanovy a respektují usnesení orgánů Asociace.
2. Členství v Asociaci má tři kategorie:
- a) *Řádným členem* se může stát fyzická osoba realizující služby bilanční diagnostiky v České republice.
Řádný člen:
 - i) musí prokázat, že jeho vzdělání, odborný výcvik a praxe odpovídá kritériím stanoveným Metodikou bilanční diagnostiky Asociace bilanční diagnostiky o.s.,
 - ii) se musí zavázat k bezpodmínečnému dodržování pravidel stanovených Metodikou bilanční diagnostiky Asociace bilanční diagnostiky, o.s.
 - b) *Přidruženým členem* se může stát fyzická nebo právnická osoba, která dosud nesplňuje podmínky řádného členství nebo o řádné členství neusiluje. Účelem přidruženého členství je jak dosažení řádného členství, tak i širší odborná spolupráce při naplňování cílů a poslání Asociace.
 - c) *Čestným členem* se může stát významná osoba mající zásluhy o rozvoj bilanční diagnostiky. Návrh na udělení čestného členství může předložit Radě Asociace kterýkoliv člen Asociace. Rada Asociace předkládá návrh

Valné hromadě. Čestný člen nemá žádné povinnosti ani práva vyjma těch, které mu stanovy výslovně přiznávají.

3. O přijetí za člena Asociace rozhoduje na základě písemné přihlášky Rada Asociace.
4. Členství vzniká dnem přijetí za člena.
5. Členství zaniká:
 - a) úmrtím člena,
 - b) nezaplacením členského příspěvku do stanoveného data,
 - c) vystoupením člena písemným oznámením adresovaným Radě Asociace,
 - d) zánikem Asociace,
 - e) vyloučením člena Valnou hromadou.
6. Dokladem o členství je potvrzení vydané k tomu účelu pověřeným členem Rady Asociace, o jehož podobě rozhoduje Valná hromada Asociace.
7. Evidenci přihlášek a členů vede předseda Asociace, nebo jím pověřený člen Rady. O podobě přihlášky a údajích, které jsou nutné pro jednotlivé formy členství, rozhoduje Valná hromada. S členskou databází je zacházeno v souladu se Zákonem na ochranu osobních údajů.

V. Práva a povinnosti řádných členů

1. Člen má právo zejména:
 - a) podílet se na činnosti Asociace,
 - b) volit orgány Asociace,
 - c) být volen do orgánů Asociace,
 - d) obracet se na orgány Asociace s podněty a stížnostmi a žádat o vyjádření jejich stanoviska.
2. Člen má povinnost zejména:
 - a) dodržovat stanovy Asociace,
 - b) aktivně se podílet na plnění cílů Asociace,
 - c) svědomitě vykonávat funkce v orgánech Asociace,
 - d) platit členské příspěvky ve výši stanovené Valnou hromadou,
 - e) dbát na to, aby nebyly poškozovány zájmy a dobré jméno Asociace,
 - f) při realizaci BDg dodržovat metodiku a Chartu kvality bilanční diagnostiky,
 - g) řádný člen má dále povinnost informovat 1x za 2 roky Radu Asociace o své odborné poradenské činnosti způsobem stanoveným Valnou hromadou.

- h) průběžně se vzdělávat v oblasti aplikace BDg a kariérového poradenství

VI. Práva a povinnosti čestných a přidružených členů

1. Čestní a přidružení členové mají stejná práva a povinnosti jako členové řádní s výjimkou povinností stanovených v čl. V, bod 2, písm. f) a g) a práva na účast při hlasování, kdy mají jen hlas poradní. Pokud se čestný nebo přidružený člen stane členem Rady Asociace, pak má jeho hlas stejnou váhu jako hlas řádného člena.

VII. Orgány

1. Orgány Asociace jsou:
- a) Valná hromada
 - b) Rada Asociace
 - c) Odborní garanti - vedoucí jednotlivých odborných sekcí Asociace
 - d) Revizor účtů
 - e) Předseda
 - f) 1. a 2. místopředseda
 - g) Tajemník

Kompetence jednotlivých orgánů Asociace jsou upraveny dále.

2. Kandidovat do orgánů Asociace mohou pouze členové Asociace. Před volbou je zapotřebí souhlasu kandidáta.
3. Orgány Asociace jsou povinny projednat na svém nejbližším zasedání podněty členů, které jim byly doručeny, a podat těmto členům zprávu o výsledku jejich projednání.

VIII. Valná hromada

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem Asociace.
2. Valnou hromadu tvoří všichni členové Asociace.
3. Valnou hromadu svolává předseda nebo jím pověřený člen Rady podle potřeby, nejméně však jednou za dva roky.
4. Pozvánku s navrženým programem musí obdržet každý člen nejpozději 30 dnů před jejím konáním.
5. Valná hromada se sejde také, požádá-li o to písemně nejméně jedna třetina členů Asociace nebo Rada Asociace, a to nejpozději do čtrnácti dnů od požádání.
6. Valná hromada zejména:
- a) rozhoduje o změnách stanov Asociace,
 - b) schvaluje výroční zprávu Asociace, rozpočet Asociace a roční uzávěrku hospodaření,
 - c) volí, popř. odvolává členy Rady Asociace,

- d) rozhoduje o zrušení členství a změně druhu členství,
 - e) rozhoduje o zrušení Asociace,
 - f) rozhoduje o počtu členů Rady Asociace,
 - g) stanovuje členské příspěvky.
7. Valná hromada je usnášení schopná, je-li přítomna alespoň desetina všech členů.
 8. Každý člen má jeden hlas. Hlasy všech řádných členů jsou rovné, hlasy čestných a přidružených členů jsou pouze poradní.
 9. Valná hromada rozhoduje na základě hlasování. Rozhodnutí je přijato, jestliže pro něj hlasuje prostá většina přítomných členů.
 10. Program jednání musí být součástí pozvánky na jednání Valné hromady, jednání řídí předseda nebo jím pověřený člen Rady Asociace.
 11. V případě potřeby může Rada Asociace požádat členy o vyjádření k návrhům, které jsou schvalovány Valnou hromadou, také písemnou formou např. prostřednictvím elektronické pošty nebo online dotazníku. Rozhodnutí je přijato, pokud se souhlasně vyjádří prostá většina řádných členů, kteří se k předmětné věci vyslovili.

IX. Rada Asociace

1. Rada Asociace je nejvyšším orgánem Asociace v období mezi Valnými hromadami.
2. O konkrétním počtu členů rozhoduje Valná hromada tak, aby mezi jejími členy byli zastoupeni představitelé všech odborných sekcí. Členství v Radě vzniká volbou na Valné hromadě na základě návrhu některého ze členů.
3. Funkční období členů Rady je pětileté. Opětovné zvolení je možné.
4. Rada si ze svého středu volí:
 - a) předsedu,
 - b) dva místopředsedy,
 - c) tajemníka,kteří jsou statutárními zástupci Asociace, přičemž nejvyšším představitelem Asociace je předseda.
5. Jednat a podepisovat se jménem Asociace jsou oprávněni všichni statutární zástupci Asociace, přičemž podepisovat se jménem Asociace musí vždy dva statutární zástupci, s tím, že jeden z nich musí být předseda nebo místopředseda.
6. Rada zejména:
 - a) koordinuje činnost Asociace,
 - b) zpracovává podklady pro rozhodnutí Valné hromady,
 - c) rozhoduje o přijetí za člena Asociace.

7. Členy Rady mohou být pouze členové Asociace, kteří nebyli dosud odsouzeni za úmyslný trestní čin a mají morální i odborné předpoklady, že budou plnit řádně a odpovědně povinnosti člena Rady Asociace.
8. Členství v Radě zaniká:
 - a) uplynutím funkčního období,
 - b) rozhodnutím Rady o předčasném ukončení funkčního období člena Rady z důvodu nečinnosti nebo nesoučinnosti nebo opakovanou neúčastí (odůvodněnou i neodůvodněnou) na schůzkách Rady.
 - c) smrtí člena,
 - d) vzdáním se funkce písemným oznámením Radě,
 - e) odvoláním Valnou hromadou,
 - f) pravomocným odsouzením pro úmyslný trestný čin.
9. Jestliže klesne počet členů Rady pod hranici stanovenou Valnou hromadou, může Rada kooptovat nové členy pro doplnění počtu členů Rady Asociace. Na nejbližší Valné hromadě musí být zvoleni noví členové Rady nebo musí být rozhodnuto o snížení počtu členů Rady.
10. Rada se schází podle potřeby, nejméně jednou za čtvrt roku. Rada se může scházet i formou online audio/video konference.
11. Rada přebírá pravomoci Valné hromady, jestliže se přes opakované nejméně trojí svolání v průběhu osmnácti měsíců nesejde usnášení schopná Valná hromada.
12. Rada je usnášení schopná, je-li přítomna alespoň polovina jejich členů.
13. Každý člen Rady Asociace má při hlasování jeden hlas.
14. Rozhodnutí Rady je přijato, jestliže pro něj hlasuje nadpoloviční většina přítomných členů Rady. V případě nerozhodného výsledku hlasování rozhodne hlas předsedy Asociace. Zápis ze schůze Rady podepisuje předseda a jeden ze členů Rady.

X. Odborné sekce

1. Členové Asociace mohou vytvářet odborné sekce.
2. Činnost odborné sekce nesmí být v rozporu s činností a zájmy Asociace. Pokud by Rada Asociace zjistila takový rozpor, je oprávněna rozhodnout o případných změnách nebo o zrušení odborné sekce.
3. Odborné sekce jsou v otázkách jejich vzniku, existence a vyvíjení činnosti plně záležitostí vnitřní organizace Asociace.
4. Členové odborné sekce po jejím ustavení zvolí ze svého středu předsedu a místopředsedu odborné sekce a stanoví podmínky, které musí členové odborné sekce splňovat. Vypracují plán činnosti a vyzoomí neprodleně Radu Asociace

o vzniku odborné sekce, o jejím zaměření a členech, případně o dalších skutečnostech, které se dotýkají její existence.

5. Odbornou sekci svolává její předseda.
6. O členství v odborné sekci se může ucházet každý člen Asociace splňující podmínky pro členství v dané odborné sekci.
7. Předseda a místopředseda příslušných odborných sekcí mají právo požádat Radu Asociace o schválení zastupování své odborné sekce v jednání vůči státním orgánům a jiným orgánům a organizacím.

XI. Revizor účtů

1. Revizor účtů je kontrolním orgánem Asociace. Jednou za rok reviduje hospodaření a majetek Asociace, zda je efektivně užíván v souladu s rozpočtem Asociace, s rozhodnutím orgánů Asociace a v souladu s obecně závaznými právními předpisy ČR.
2. Revizor účtů podává písemnou zprávu Valné hromadě. Mezi zasedáními Valné hromady podává písemnou zprávu předsedovi Asociace.
3. Revizora účtů volí Valná hromada.

XII. Předseda

1. Předseda naplňuje rozhodnutí Rady a zejména zastupuje Asociaci navenek, jedná jejím jménem, přijímá zaměstnance Asociace do pracovního poměru a rozhoduje o běžných záležitostech Asociace. Rozsah pravomocí předsedy stanoví Rada.
2. Předseda svolává a řídí schůze Rady.
3. Předsedu volí Rada Asociace.
4. Předseda je odpovědný za plnění rozhodnutí Rady, za vedení účetní evidence a za plynulý chod Asociace.
5. Předseda připravuje podklady pro jednání Rady Asociace nebo tímto úkolem pověří jiného člena Rady.

XIII. Místopředseda

1. Rada ze svého středu jmenuje dva místopředsedy.
2. 1. místopředseda zastupuje předsedu Asociace v době jeho nepřítomnosti.
2. místopředseda je pověřen zejména agendou komunikace s veřejností.
3. Působnost místopředsedů určuje Rada.

XIV. Tajemník

1. K zabezpečování činnosti Asociace zřizuje Rada funkci tajemníka.
2. Tajemníka jmenuje ze svého středu a odvolává Rada.
3. Tajemník vede agendu členů a zajišťuje některé administrativní výkony Rady. Další jeho působnost určuje Rada.

XV. Zásady hospodaření

1. Asociace hospodaří s movitým a nemovitým majetkem.
2. Zdroji majetku jsou zejména:
 - a) dary a příspěvky právnických a fyzických osob,
 - b) výnosy majetku,
 - c) příjmy z činností při naplňování cílů Asociace (např. konzultační, expertní a vzdělávací aktivity),
 - d) členské příspěvky,
 - e) dotace z rozpočtu státu, krajů a obcí,
 - f) prostředky získané z grantů.
3. Získané prostředky slouží ke krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činností Asociace.
4. Asociace vede účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o **účetnictví**, ve znění pozdějších předpisů.
5. Za hospodaření odpovídá Rada, která každoročně předkládá Valné hromadě zprávu o hospodaření, včetně účetní závěrky zpracované RKO.
6. Hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného Valnou hromadou.
7. Členové Asociace neručí za závazky Asociace svým majetkem.
8. Výsledky činnosti a hospodaření Asociace jsou zveřejňovány ve Výroční zprávě Asociace za každý kalendářní rok, kterou schvaluje Rada Asociace nejpozději do 30.6. následujícího roku.

XVI. Zánik

1. Asociace zaniká:
 - a) dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jinou Asociací z rozhodnutí Valné hromady,
 - b) rozpuštěním na základě pravomocného rozhodnutí Ministerstva vnitra.
2. Zaniká-li Asociace dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně Valná hromada o způsobu majetkového vypořádání.

XVII. Závěrečná ustanovení

1. Asociace může na základě rozhodnutí Valné hromady vydat organizační a jednací řád Asociace, případně další dokumenty týkající se bilanční diagnostiky a podmínek jejího poskytování členy Asociace.
2. Asociace vydává výroční zprávu.
3. Asociace má právo v souladu s cíli své činnosti obracet se na státní orgány s projednanými a schválenými peticemi.

16 ETICKÝ KODEX ŘÁDNÉHO ČLENA ASOCIACE BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Preambule

Hlavním úkolem kodexu je vymezit pravidla pro členy Asociace bilanční diagnostiky, stanovit žádoucí standardy a garantovat úroveň jimi poskytovaných služeb.

Základní principy:

1. Zodpovědnost
2. Morální a právní aspekty
3. Kompetence
4. Důvěrnost informací
5. Prospěch a práva klienta
6. Profesionálnost vztahů
7. Používání technik
8. Výzkum

16.1 Zodpovědnost

- Člen (psycholog) přijímá zodpovědnost za metodologickou správnost formulování úkolů, výběr psychodiagnostických a poradenských metod, správnost jejich užívání, analýzu a zpracování závěrečných zpráv.
- Člen usiluje o to, aby nedocházelo ke zkreslování či nesprávnému používání psychologických závěrů.
- Člen vykonává bilanční diagnostiku s vědomím, že jeho závěry a doporučení mohou ovlivnit životy klientů a dalších osob.
- Člen si předem ujasní se všemi zainteresovanými osobami a činiteli, co očekávají od bilanční diagnostiky, jak se budou podílet na psychologických zjištěních a jak je budou využívat.
- Člen se snaží vyvarovat vztahů, které mohou omezit objektivitu získaných údajů, nebo vyvolat konflikt zájmů.
- Člen je jako jednotlivec zodpovědný za udržování nejvyšších standardů své profese.
- Člen musí zabezpečit, aby ti, kteří pracují pod jeho přímým vedením, dodržovali tytéž zásady.

16.2 Morální a právní aspekty

- Člen ve svém jednání a chování akceptuje existující společenské standardy a normy a je si vědom možného dopadu svého chování na veřejnosti.
- Člen vykonává bilanční diagnostiku ve prospěch jednotlivce a společnosti, v duchu úcty k osobnosti člověka, k životu a zdraví.
- Člen s klienty zachází s taktem a pochopením a respektuje jejich soukromí a intimitu.
- Člen respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, věk, zdravotní stav, ekonomickou situaci, náboženské či politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.
- Člen dbá na to, aby diagnostické metody nebyly užívány neoprávněnými osobami. Stejně tak si je vědom, že rozmnožování nebo kopírování psychodiagnostických testů a metod je bez písemného souhlasu jejich vydavatelů trestné.

16.3 Kompetence

- Člen přesně uvádí svoji odbornou způsobilost, vzdělání, výcvik a praxi.
- Člen používá jen takové diagnostické a poradenské metody, ke kterým je odborně kvalifikován.
- Člen udržuje a rozvíjí své profesionální kompetence. Je si vědom hranic svých kompetencí i omezení, která vyplývají z možnosti psychologie jako oboru a z limitů psychologického poradenství.
- Člen uznává potřebu kontinuálního vzdělávání a je přístupný novým postupům, metodám, změnám v očekávání a hodnotách.
- Člen si je vědom toho, že osobní problémy a konflikty mohou být na překážku profesionálnímu výkonu. Proto nepřijímá žádnou práci, při které by jeho osobní problémy mohly vést k nedostatečnému výkonu nebo poškození klienta.
- Člen dbá na to, aby v závěrečná zpráva z bilanční diagnostiky byla výstižná, nikoliv simplifikující.

16.4 Důvěrnost informací

- Povinností člena je respektovat důvěrnost informací o klientovi, které od klienta nebo osob zapojených do poradenské činnosti získal během své psychologické práce. Druhým osobám tyto informace poskytne pouze se

souhlasem klienta s výjimkou situací, ve kterých by neposkytnutí mělo za následek jasné ohrožení klienta nebo dalších osob.

- V písemných a ústních zprávách uvádí pouze údaje vztahující se k cílům, kterých bylo poskytovanou službou dosaženo, a vynakládá maximální úsilí na to, aby nedošlo k nepřípustnému narušení soukromí klienta.
- Při uchovávání záznamů a závěrečných zpráv činí taková opatření, aby nedošlo k narušení důvěrnosti informací.

16.5 Práva a prospěch klienta

- Člen asociace jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva svých klientů.
- Při poskytování poradenských služeb má klient právo na bezpečnost, naprostou diskrétnost a zachování profesionálního tajemství.
- Před vlastním zahájením je člen povinen poskytnout klientovi jasnou informaci o charakteru služby, postupech, stejně jako o rizicích vyplývajících z toho, když poradenská služba nebude poskytnuta.
- Podmínky bilanční diagnostiky, odborné kompetence a kvalifikace člena, který tuto službu poskytuje, musí být jasné klientovi od počátku poskytování služby. Změny, které nastanou, musí být projednány před zahájením bilanční diagnostiky.
- Bilanční diagnostika je poskytována pouze za předpokladu písemného souhlasu klienta.
- Člen si je vědom svých povinností vůči klientovi a možností svého vlivu na něj. Důvěru a závislost klientů nesmí jakýmkoliv způsobem zneužívat.

16.6 Profesionálnost vztahů

- Člen jedná s náležitým ohledem na potřeby, kompetence a závazky svých kolegů v psychologii i v jiných profesích. Respektuje povinnosti svých kolegů a institucí nebo organizací, s nimiž tito jeho kolegové spolupracují, bere v úvahu tradici a praxi jiných profesních skupin a spolupracuje s nimi.
- Člen se nepropůjčuje k pomluvám, intrikám a poškozování pověsti svých kolegů.
- Když se člen dozví o etickém přestupku jiného člena, upozorní na tento problém předsednictvo Asociace.

16.7 Používání diagnostických metod

- Při používání diagnostických metod se člen (psycholog) snaží maximálně podporovat prospěch a zájem klienta. Součinnost klienta při psychologickém

vyšetření podporuje vysvětlením charakteru a účelu diagnostických metod, které při vyšetření používá.

- Výsledky psychologického vyšetření chrání před zneužitím. Respektuje právo klienta na seznámení s těmito výsledky, s jejich interpretací a s východisky jejich závěrů a doporučení.
- Člen se snaží zabezpečit testy a ostatní diagnostické nástroje před zneužitím. Neumožňuje používání diagnostických nástrojů nekvalifikovaným osobám a ani jim neposkytuje záštitu či supervizi.

16.8 Výzkum

- Při plánování a přípravě výzkumu zvaží člen pečlivě jeho etickou přijatelnost, na základě této úvahy a při rozhodnutí vést nebo podílet se na výzkumné činnosti, provádí s tím spojené úkony s úctou a zájmem o předmět výzkumu.
- Při provádění výzkumu člen respektuje a chrání důstojnost a prospěch účastníků.
- Informace získané o účastníkovi během provádění výzkumu jsou důvěrné, s výjimkou případů, kdy je tato zásada předběžnou dohodou upravena jinak.

17 CHARTA KVALITY BILANČNÍ DIAGNOSTIKY

Tato charta kvality se vydává v zájmu klientů, kterým je poskytována bilanční diagnostika, zadavatelů, kteří bilanční diagnostiku pro své klienty objednávají, a realizátorů, kteří bilanční diagnostiku poskytují, s cílem zabezpečení jednotných výstupů bilanční diagnostiky, jejich vysoké kvalitativní úrovně a praktické využitelnosti. Jedná se o soubor kritérií, jejichž dodržování je předmětem kontroly ze strany Asociace bilanční diagnostiky (dále jen ABDg).

Charta kvality vychází ze stanov ABDg, Metodiky bilanční diagnostiky ABDg a Etického kodexu ABDg.

Každý člen ABDg poskytující služby bilanční diagnostiky se zavazuje tuto Chartu kvality dodržovat. Zároveň je dodržování Charty kvality podmínkou pro získání řádného členství v ABDg.

Charta kvality má 5 bodů, které se týkají základních oblastí ovlivňující kvalitu poskytování bilanční diagnostiky.

17.1 Průběh realizace bilanční diagnostiky

- Průběh realizace bilanční diagnostiky je dán metodikou ABDg.
- Bilanční diagnostika je především a pouze poradenský proces a služba klientovi.
- Za odborné zpracování bilanční diagnostiky je zodpovědný psycholog zaškolený v bilanční diagnostice (realizátor bilanční diagnostiky), který ve prospěch klienta úzce spolupracuje s dalšími odborníky.
- Ve středu zájmu bilanční diagnostiky je vždy klient. Realizátor bilanční diagnostiky má jen poradní a podpůrnou roli, klient je aktivním prvkem bilanční diagnostiky.
- Prováděná bilanční diagnostika musí být u každého klienta výrazně individuální.

17.2 Závěrečná zpráva

- Závěry a závěrečná zpráva musí být s klientem detailně projednány v průběhu individuálního rozhovoru.
- Pro každého klienta musí být stanoven reálný kariérový plán, který je součástí závěrečné zprávy. Klient sám nese zodpovědnost za jeho realizaci.
- Závěrečná zpráva musí odpovídat metodice ABDg.
- Závěrečná zpráva je majetkem klienta a může být využita pouze v jeho prospěch a s jeho souhlasem.

17.3 Personální a technické zabezpečení bilanční diagnostiky

- Personální a technické zabezpečení je dáno metodikou ABDg.
- Realizátor bilanční diagnostiky je otevřen širokému okolí, odkud čerpá nejnovější poznatky a sám může své souhrnné poznatky prezentovat.
- Realizátor bilanční diagnostiky usiluje o zkvalitňování poskytovaných služeb, a to především neustálým vzděláváním všech zúčastněných, aktivním získáváním nejnovějších poznatků a účastí na odborných akcích týkajících se bilanční diagnostiky.
- Všechny používané prostředky, testy, metodické pomůcky, softwarové vybavení atd. musí prokazatelně nabyté legální cestou.

17.4 Etika, práce s důvěrnými informacemi, legislativa

- Realizátor bilanční diagnostiky dodržuje Etický kodex ABDg.
- Realizátor bilanční diagnostiky je povinen chránit důvěrné informace o svých klientech.
- Při provádění bilanční diagnostiky je realizátor povinen přísně dbát všech zákonných norem a právních úprav České republiky.

17.5 Kontrola kvality

- Realizátor bilanční diagnostiky je povinen dbát o kvalitu poskytované služby, její průběžné monitorování a zvyšování.
- Bilanční diagnostika je předmětem odborné a věcné kontroly pro zlepšování kvality procesu, kterou může provádět pouze subjekt v souladu s pravidly ABDg.

ČÁST VI: TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍČEK

Terminologický slovníček

Jarmila Divišová

Absence	nepřítomnost, chybění
Adaptace	zahrnuje přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení, postojů: proces postupného přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám
Adolescence	dozrávání rozumových schopností a dotváření integrity osobnosti, dospívání
Agresivita	tendence k útočnému jednání vůči druhé osobě či okolí; u člověka je její příčinou často frustrace (viz)
Afekt	silný, bouřlivě a krátce probíhající citový proces (např. hněv, zděšení, radost)
Afiliace	tvorba citových a sociálních kontaktů s druhými lidmi
Akceptace	přijímání jedince jinou osobou nebo skupinou
Altruistický	vyjadřující nesobecký vztah k druhému člověku (opak egoistický)
Ambice	ctižádost, úsilí o vyniknutí a dosažení životních cílů
Analýza anamnestická	analýza životní historie klienta a jeho interpersonálních vztahů
Anamnéza psychologická	zjištění individuálního vývoje a průběhu života rozhovorem s klientem
Anamnéza rodinná	zjištění všech rodinných a sociálních poměrů klienta
Anticipace	předem vytvořená představa, předjímaní
Asertivita	schopnost prosadit se bez zjevné agresivity založená na dostatečném sebevědomí
Aspirace	snaha o uplatnění, o získání určité společenské pozice, o dosažení konkrétních úspěchů
Autentický	původní, pravý
Autogenní trénink	relaxační technika využívající představivosti k navození určitých tělesných stavů (sugesce tíže, tepla, klidného dýchání, pravidelného tepu), které vedou k uvolnění těla a mysli; technika byla vytvořena J. H. Schultzem

Behaviorální	týkající se chování, přístupující k lidské existenci na základě pozorovatelného
Definice	způsob objasnění pojmů
Deprivace	nedostatečné uspokojování základních potřeb
Diagnostika psychologická	posuzování psychických procesů a stavů člověka a možností jejich dalšího vývoje prostřednictvím standardizovaných testů a dalších psychologických metod (viz též Psychodiagnostika)
Dispozice	předpoklad, pohotovost k určitým typům chování
Dominantní	ovládající, převládající, panující, vůdčí, sebesprosazující, nadřazený
Dotazník	metoda hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek
Dotazník osobnostní	psychodiagnostická metoda zjišťující vybrané charakteristiky osobnosti (viz též test); jedinec v odpovědích na testové otázky vypovídá o svých reakcích, pocitech, postojích, zkušenostech.
Dovednost	učením získaná dispozice ke správnému vykonávání určité činnosti
Dynamický	obsahující sílu, pružnost
Dynamika chování	označení hybných sil podmiňujících chování
Egocentrismus	upoutávání pozornosti k vlastní osobě
Egoistický	sobecký, vyhraněně uplatňující osobní zájmy
Empatie	schopnost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby; je součástí emoční inteligence
Empirie	zkušenost, souhrn prožitků a poznatků, které člověk získává během svého života a vřazuje do své hierarchie hodnot
Etický	mrvní, morální
Etika	věda o mravnosti člověka, o původu a vývoji jeho morálního vědomí
Etnický	příslušející k národu, identifikace se odvíjí od narození jedince a má nezvratný charakter
Etopedie	pedagogická disciplína zabývající se výchovou a vzděláváním dětí a mládeže s rizikem či projevy poruch chování

Extraverze	zaměření osobnosti člověka navenek, které se projevuje zejm. jako přístupnost vnějším podnětům, snazší přizpůsobivost, potřeba kontaktu s ostatními lidmi a otevřenost vůči nim.
Facilitátor	označení terapeuta a jeho role v psychoterapeutické skupině
Flexibilita	pružnost, pohyblivost, schopnost přizpůsobit své myšlení a chování
Frustrace	psychický stav vyvolaný překážkou na cestě k cíli, resp. ohrožení, oddálení nebo znemožnění uspokojit určitou potřebu
Grafologie	nauka o psychologickém významu písma
Hostilita	nepřátelský postoj vůči sobě či jiným osobám
Charakter	způsob chování s rozličnou hodnotovou tendencí jako výsledek kultivace člověka společností, v níž žije
Chování	souhrn činností, vnější projevy jedince
Integrace osobnosti	jednota biogenních, psychogenních a sociogenních struktur a funkcí jako základ duševního zdraví
Intelekt	pojem označující soubor rozumových schopností člověka
Intelligence	všeobecná schopnost orientovat se správně v nové situaci a na základě chápání vztahů řešit účelně úkoly a problémy, které život nebo modelové požadavky kladou
Interakce	vzájemné aktivní působení (ovlivňování) dvou nebo více jedinců, skupin a prostředí
Interpersonální	mezilidský
Interpretace	výklad, vysvětlení v souvislostech
Introverze	zaměřenost osobnosti do vlastního nitra, na svůj vnitřní svět, prožitky, city, myšlenky
Klient	osoba využívající jakýkoli služeb
Kognice	poznávání (viz též Procesy kognitivní)
Kognice sociální	interpersonální poznávání ovlivněné individuálními zkušenostmi
Kompetence	schopnost, způsobilost, kvalifikace
Komunikace	dorozumívání, sdělování

Konflikt.....	rozpor, spor, současné střetávání protichůdných tendencí
Kooperace.....	součinnost, spolupráce několika osob zaměřená k dosažení téhož cíle
Labilita	nestálost, nevyváženost, kolísavost
Metoda	postup, jak dosáhnout nějakého teoretického nebo praktického cíle anebo poznání
Motiv.....	pohnutka, příčina činnost, jednání člověka na uspokojení určité potřeby
Nález psychologický	písemné shrnutí výsledků psychologického vyšetření; slouží k objasnění problému, přispívá k pochopení či predikci chování a prožitků člověka v určité situaci
Nezaměstnanost	stav na trhu práce, kdy si určitá skupina lidí není schopna nebo ochotna najít placené zaměstnání; obecně se (dle metodiky Mezinárodní organizace práce) za nezaměstnaného považuje osoba, která je starší patnácti let, aktivně hledá práci a je připravena k nástupu do práce do 14 dnů
Objektivní.....	faktický, skutečný, existující nezávisle na našem vědomí
Osobnost.....	nejčastěji je definována jako celek duševního života člověka
Paměť.....	všechno, co souvisí s ukládáním informací do mozku a jejich zpětným vyvoláváním
Pasivita.....	pokleslá iniciativa, ztráta zájmu provázená afektivní lhostejností
Pasivní.....	neaktivní, neúčastný, nečinný
Podnět	jakýkoli vnější nebo vnitřní činitel, který vyvolává v živém organismu aktivitu
Poradenství individuální.....	činnost, která probíhá v dyadickém vztahu klienta a poradce a jejímž cílem je podpořit změnu v životě klienta; v centru zájmu je jedinec a jeho problém, se kterým přichází
Poradenství psychologické.....	činnost zaměřená na překonání psychologických problémů jedince a rozvoj jeho osobnosti
Poradenství speciální	poradenské služby zaměřené na specifické skupiny klientů, kteří jsou znevýhodněni zdravotně či sociálně a jejichž hendikep má dlouhodobý charakter

- Pozorovánísledování chování jiných jedinců; záměrné, cílené a plánovitě pozorování je využíváno jako výzkumná a diagnostická technika
- Práce sociálníodborná činnost profesionálních pracovníků prováděná ve prospěch lidí v nouzi
- Pravděpodobnost.....míra očekávatelnosti výskytu určité události nebo jevu
- Probandjedinec, který je předmětem zkoumání
- Procesy kognitivnípsychické procesy, jejichž prostřednictvím člověk poznává okolní svět i sebe sama, např. vnímání, cítění, pozornost, představivost, fantazie, paměť, myšlení, kreativita, intuice (viz též Kognice)
- Profesionálodborník na určitou oblast věděni, lidské činnosti
- Prognózapředpověď, odhad budoucího vývoje
- Psychodiagnostika.....aplikovaná psychologická disciplína, jejímž předmětem je pozorování, měření a hodnocení psychických procesů a stavů člověka (viz též diagnostika psychologická)
- Psychologie prácepsychologická disciplína, která studuje různé druhy pracovních činností; zabývá se podmínkami pracovního procesu včetně mezilidských vztahů, výběrem pracovníků, tvorbou pracovních týmů apod.
- Racionální.....rozumový
- Reakce.....změny chování jako odpověď na podnět z vnějšího nebo vnitřního prostředí
- Relaxacemetoda, navozující uvolnění svalového a duševního napětí, odstraňuje úzkost a pocity vyčerpání
- Reliabilitastatistická veličina udávající spolehlivost testu
- Rezignacevzdání se, pasivita, lhotejný přístup
- Rozhovorvýzkumná a diagnostická technika spočívající v dotazování; rozhovorem jsou získávány informace o názorech, postojích, přáních, o obavách klienta, o jeho životní historii i aktuální situaci
- Rozhovor standardizovaný.....postupuje se přesně podle předem vypracovaného schématu, rozhovor se musí dotknout jistého počtu otázek, které předpokládáme ve stejném sledu i formě

- Rozhovor částečně standardizovaný.....záměr a cíl rozhovoru je pevně stanoven, není nutné dodržovat pořadí a formulaci otázek, je však nezbytné dotknout se všech předem stanovených oblastí
- Rozhovor volnýrozhovor směřuje ke konkrétnímu cíli, cesty a prostředky k jeho dosažení nejsou předem stanoveny
- Rys.....dispozice, relativně stálá vlastnost člověka, která se navenek projevuje v jeho chování
- Sebedůvěrakladný postoj člověka k sobě samému
- Sebehodnocenívědomé prožívání vlastní sociální pozice
- Sebeprosazení.....sebeuplatnění, schopnost vyjadřovat své vlastní názory a odmítat nevhodné žádosti
- Sociabilita.....družnost, schopnost vytvářet a udržovat mezilidské vztahy
- Socializace.....proces učení, v němž si člověk osvojuje (internalizuje) určitý systém kulturních poznatků, norem a hodnot, sociálních rolí a způsobů chování a jednání, které mu umožňují začlenit se do společnosti
- Standardizace testusouhrnné označení pro zjištění reliability (viz), pro validizaci (viz validita testu), stanovení norem, prověření účinnosti jednotlivých částí testu a stanovení jednotného způsobu jeho zadávání a vyhodnocování
- Stimul.....podnět, motiv, pohnutka
- Stres.....funkční stav, který je charakteristickou odpovědí na ohrožení organismu vystaveného mimořádným podmínkám
- Submise.....podřídivost, ovladatelnost
- Subtest.....dílčí zkouška, která tvoří součást testu
- Supervize.....specifická forma odborné pomoci, podpory; v pomáhajících profesích slouží jako jedna z forem odborné přípravy, ale především jako prostředek k osobnímu a profesionálnímu růstu pracovníků v těchto profesích
- Teorie.....soubor názorů, idejí vysvětlujících určitý jev
- Teststandardizovaný nástroj sloužící k měření výkonu v určité oblasti (paměť, pozornost, mentální procesy,

	rozumové schopnosti, ale i např. výkon v povolání, vyučovacím předmětu apod.)
Testy osobnostní.....	testy, z jejichž výsledků lze dělat závěry o struktuře osobnosti a jejích jednotlivých složkách (vlastnosti, emocionalita, odolnost vůči zátěži atp.)
Validita testu.....	platnost testu, uvádí, zda test skutečně zjišťuje to, co zjišťovat má
Vize.....	vidění, představa, vztahuje se do vzdálenější budoucnosti
Vzdělání.....	souhrn vědomostí, dovedností a postojů osvojených jedincem v průběhu života, který mu umožňuje integraci do kultury dané společnosti a participaci na jejím rozvoji
Zájem.....	trvalejší zaměření a soustředění se na určitou činnost
Záliba.....	vyhraněný dlouhodobý zájem přinášející radost a potěšení
Zručnost.....	soubor dovedností především manuálně zaměřených

POUŽITÁ LITERATURA

Akademický slovník cizích slov. Praha: Academia 2001

BALCAR, Karel. Rozcestí psychoterapeutického vztahu. XXVII. Česko-slovenská psychoterapeutická konference: Trenčianske Teplice 2009. 2009, 11 - 15.

BANDURA A. (2007), *Efektivita sebe samého: pocit osobní efektivity*. 2. vydání Bruxelles: De Boeck.

BEAUCHAMPS, Tom L. a James Franklin CHILDRESS. *Principles of Biomedical Ethics*. United Kingdom: Oxford University Press, Incorporated, 2009.

CPINOVÁ, S. *Metodika výkonu supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče*. Metodický materiál pro potřeby MŠMT. Brno: 2009

FREIBERGOVÁ, Z. a kol. *Aplikace individuálních akčních plánů ve službách zaměstnanosti ČR*. Studie projektu výzkumu pro potřeby státu MPSV č. HR182/09. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013. Dostupné z: <<http://www.nvf.cz/publikace/>>

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

GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J. *Poradenský proces*. Praha: SLON, 1995. ISBN 1000113044.

HARRISON, R. (1976) *The Demoralising Experience of Prolonged Unemployment*. Department of Education Gazette, 84, 339-348.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-901549-0-5

KOHOUTEK, R. *Terminologický slovník psychologie a věd příbuzných*. http://www.ped.muni.cz/wpsy/old/stud_materialy/slovník.htm

La Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle (FECBOP) <http://www.fecbop.eu/>

LANGER, T. *Techniky skupinového poradenství*. Centrum pro vědu, Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2008. Dostupné na old.nvf.cz/spps/dokumenty/skupinove_poradenstvi.pdf <6.5.2013>

MAŘÍKOVÁ, P, FREIBERGOVÁ, Z., VEPŘKOVÁ, R. *Analýza činnosti informačních a poradenských středisek úřadů práce*. Studie projektu výzkumu pro potřeby státu MPSV ZVZ 242. 1. vyd. Praha: Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o.p.s., 2013. Dostupné z: <<http://www.nvf.cz/publikace/>>

MIKŠÍK O. (2001), *Přehled diagnostikovaných osobnostních proměnných v baterii DIAROS-WIN*, DIAROS. Praha.

MIKŠÍK, O. *Detekce a optimalizace vztahu "osobnost - životní nároky - aktivity" využitím diagnostické baterie "DIAROS - PASKO" se zvláštním zřetelem k osobnosti nezaměstnaných*. Psychologické aspekty nezaměstnanosti. Praha: MPSV, 2005.

MILLER, W. R., ROLNICK, S. *Motivační rozhovory: Příprava lidí ke změně závislého chování*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2003. ISBN 80-86620-09-3.

MOHAUPT, Z., FREIBERGOVÁ, Z., PENCOVÁ, M.: *Metodika poradenské práce pro DPV. Sdružení pro informačně poradenský systém*, Praha 2008.

Národní soustava kvalifikací: <http://www.narodni-kvalifikace.cz/>

Národní soustava povolání: <http://www.nsp.cz/>

OPOČENSKÝ, J. (1996) *Poradenství pro volbu povolání*. Učební text. Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK. Praha.

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

OPOČENSKÝ, J. (2008a) *Přehled poradenských služeb úřadů práce v České republice a návrh na zlepšení jejich poskytování : podkladový materiál*. Praha: Národní vzdělávací fond.

OPOČENSKÝ, J. (2008b) *Profil klienta bilanční diagnostiky z řad uchazečů o zaměstnání: výzkumná zpráva*. Praha: Národní vzdělávací fond.

OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. (2001) *Informace o možnostech využití bilanční diagnostiky pro potřebu úřadu práce*. Projekt GK MPSV-01-51/01. Kolín.

OPOČENSKÝ, J., KRÁL, J. (1999) *Metodika center bilanční diagnostiky*. Meritum spol. s r.o., Kolín, 1999.

OPOČENSKÝ, J.: *Poradenství pro volbu povolání*. Učební text. Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, Praha 1996.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Manuál vysokoškolského profesního poradce: pracovní postupy. Vysoká škola ekonomická v Praze*. Nakladatelství Oeconomika. Praha, 2009.

PEAVY V. R. (1984), *Poradenství pro dospělé s cílem učinit rozhodnutí*, Institut pro psychologický výzkum inc., Kapitola 4, Empaticky vyslechnout: úvodní úvaha str. 80 až 156.

POULIN D., MICHAUD D. (2005), *Místo bilanční diagnostiky v práci poradce zaměstnatelnost*. Referenční dokument pro školení poradců. (O.C.C.O.P.Q.).

Příručky k vybraným psychodiagnostickým nástrojům (vydavatelé Testcentrum-Hogrefe a Psychodiagnostika, s.r.o) a jejich webové stránky:
www.psychodiagnostikasro.cz a www.testcentrum.cz

SLAVÍKOVÁ, I. a kol. *Návrh koncepce supervize ve školství*. Materiál MŠMT č.j. 14007/2009-6/IPPP. Praha: 2009

SLAVÍKOVÁ, I., ŠMEJKALOVÁ, H. *Analýza diagnostických a intervenčních nástrojů užívaných ve školských poradenských zařízeních*. Materiál MŠMT č.j. 20149/2010/IPPP. Praha: 2010

Souhrnný manuál poradenských programů. Projekt „Návrat do budoucnosti“ – Komplexní program pro podporu rovných příležitostí mužů a žen v Ústeckém kraji. 2007. Dostupné na www.iks-navraty.cz <9.9.2013>

Standardy pro pedagogické a psychologické testování. Praha 2001. Testcentrum. ISBN 80-86471-07-1.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999

Transnational toolkit. Skills audits for asylumseeker.

Usnesení vlády České republiky ze dne 23. 6. 1999 č. 640 o opatřeních na podporu zaměstnanosti osob obtížně umístitelných na trhu práce (se zřetelem na příslušníky romské komunity).

VÁGNEROVA, M. (2000) *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál.

VONDROVÁ, M. Přednáška v 5. výcvikové skupině v Logoterapii a Existenciální analýze, Kostelec nad Orlicí, 2009

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

VYMĚTAL, J. a kol. *Obecná psychoterapie: 2. rozšířené a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0723-3.

WARR, P. B. (2013) *Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness*. In S. A. David, I. Boniwell, and A. C. Ayers (eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp.733-750). Oxford: Oxford University Press. Dostupné na <http://www.shef.ac.uk/management/staff/warr> <9.9.2013>

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Zákon č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách nahrazený zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Aktivní a pasivní vnitřní zdroje uplatnitelné na trhu práce.....	91
Obrázek č. 2: Zjednodušený model segmentace klientů pro bilanční diagnostiku (Opočenský, Král, 2001).....	92
Obrázek č. 3: Grafické znázornění vývoje psychického stavu klienta po nedobrovolném ukončení pracovního poměru	94
Obrázek č. 4: Úrovně poradenské práce	99
Obrázek č. 5: Kolo změny, Prochaska a DiClemente (in Miller, Rollnick, 2003).....	119
Obrázek č. 6: Grafický návrh koncepce vzdělávání v oblasti bilanční diagnostiky.....	136

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nástroje a postupy bilance kompetencí.....	45
Tabulka č. 2: Ukázka komunikace nabídky bilanční diagnostiku zprostředkovatelem uchazeči o zaměstnání	95
Tabulka č. 3: Úrovně poradenské práce.....	100
Tabulka č. 4: Mýty o poradenství.....	103
Tabulka č. 5: Příklady otázek.....	108
Tabulka č. 6: Rozdíl mezi svědomím a normami (dle přednášky Martiny Vondrové, V. výcviková skupina v Logoterapii a Existenciální analýze, Kostelec nad Orlicí, 2009).....	126

O AUTORECH

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

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

PhDr. Ivana Slavíková je absolventkou oborů pedagogika a psychologie na FFUK v Praze a řady rozsáhlých programů dalšího vzdělávání v psychologii, psychoterapii a poradenství. Svou pracovní kariéru zahájila v ČSAV, odkud přešla do praxe v ústavní sociální péči a následně do školství. Působila jako psycholog a posléze jako ředitelka pedagogicko-psychologické poradny, podílela se na zřízení a na činnosti Institutu pedagogicko-psychologického poradenství ČR, kde se zabývala zejména koncepčními a metodickými aktivitami a výzkumem v oblasti poradenských služeb ve školství. Participovala na rozsáhlých projektech podporujících zavádění školních psychologů do základních a středních škol a rozvoj školní psychologie v ČR, řadu let působila jako vedoucí redaktor časopisu *Výchovné* (později *Pedagogicko-psychologické*) poradenství, zabývala se dalším vzděláváním psychologů a speciálních pedagogů. V Národním vzdělávacím fondu, o.p.s., kde pracuje od r. 2012, se věnuje zejména otázkám bilanční diagnostiky. Současně působí jako školní psycholožka na základní

škole, jako externí učitelka v kvalifikačním studiu výchovného poradenství na Pedagogické fakultě UK a jako lektorka programů dalšího vzdělávání psychologů a pedagogů. Je členkou Českomoravské psychologické společnosti.

PhDr. Jiří Král je absolventem oboru psychologie na FF UK Praha, již v době studia se specializoval na obor psychologie práce se specializací na dopravu. Po absolvování nastoupil k podniku Československá plavba Labsko-Oderská kde se věnoval především problematice využití trenažerů pro výcvik loďních posádek, režimu práce a odpočinku a tréninkovým a vzdělávacím programům. Po roce 1989 přešel na nově vznikající úřady práce, kde pracoval jako vedoucí oddělení poradenství na úřadu práce Děčín. Spolupracoval na zavádění poradenských metod do praxe ÚP, podílel se na programu zřizování IPS a metodice poradenství pro volbu povolání a dalších programů. Společně s PhDr. Josefem Opočenským byli hlavními hybateli zavedení metody bilanční diagnostiky do praxe úřadů práce. Působil jako lektor vzdělávání MPSV, je autorem a spoluautorem několika vzdělávacích kursů MPSV.

PhDr. Josef Opočenský je absolventem FF UK v Praze v oboru psychologie. Po skončení studií absolvoval několik školení, kurzů v oboru, absolvoval i postgraduální studium v oboru matematické psychologie. Pracovní kariéru začal v r. 1974 jako dětský psycholog v Kojeneckém ústavu v Kolíně, kde po roce plynule pokračoval v Krajské poradně pro náhradní rodinnou péči. Tuto poradnu i 8 roků řídil. Po roce 1989 přešel do Tesly Kolín na pozici personálního náměstka, kde však působil pouze 1 rok. Dalších 6 roků pracoval jako vedoucí oddělení poradenství na Úřadu práce v Kolíně. Současně vykonával i pozici lektora SSZ MPSV ČR. Zasadil se o vytváření systému v oblasti poradenství pro volbu povolání při ÚP. Další 3 roky pracoval jako projektový manager u česko-holandské firmy DHV CR v Praze. V roce 1999 založil vlastní firmu MERITUM spol. s r.o. Kolín a věnoval se koncepční i ověřovací práci v oblasti bilanční diagnostiky. Jeho praktickým působením prošlo cca 6000 nezaměstnaných klientů z různých koutů republiky. Nyní jako důchodce participuje na různých projektech se sociálním podtextem, které vyžadují bilančně diagnostické posouzení.

PhDr. Helena Pacnerová vystudovala psychologii-speciální pedagogiku na pedagogické fakultě UK v Praze (magisterské studium ukončeno v roce 2005). Pracovala jako psycholog v denním stacionáři pro děti s kombinovanými vadami - DC Paprsek (2004 - 2005), po té působila jako psycholog a terapeut v organizaci zabývající se náhradní rodinnou péčí – NATAMA (2005 – 2007), kde se zabývala zejména problematikou dětí vyrůstajících mimo rodinné zázemí. Od roku 2007 pracovala jako psycholog se specializací na primární prevenci v Institutu pedagogicko-psychologického poradenství, kde realizovala koncepční a výzkumné úkoly zabývající se problematikou školní a poradenské psychologie. Absolvovala řadu výcviků, např. úvodní výcvik do rogersovské psychoterapie v Londýně a výcvik v Dyadické vývojové psychoterapii pod vedením D. Hughese (2006). Dále prošla řadou krátkodobých výcviků zaměřených na práci s psychologickými diagnostickými nástroji a metody poradenské a terapeutické práce. V současné době pracuje jako psycholog v Národním ústavu pro vzdělávání, kde se podílí na metodickém vedení školských

poradenských zařízení v celé České republice, na analýzách a výzkumu týkající se poradenských služeb v oblasti vzdělávání, připravuje návrhy legislativních a metodických aktů upravujících ustanovení poradenských služeb v oblasti vzdělávání. Současně působí v Centru adiktologie 1. lékařské fakulty UK.

PhDr. Jarmila Divisova Ph.D. je absolventkou psychologie na FFUK v Praze a dalšího vzdělávání v oboru poradenství (Rogersovský šestiletý výcvik), psychologie a soudního znaleství. Pracovala v poradně pro rodinu a mezilidské vztahy v Rakovníku. Poté jako vedoucí poradenství na Úřadu práce v Rakovníku, kde se věnovala především znevýhodněné mládeži na trhu práce, poprvé se zde uskutečňovaly motivační kurzy a praktické rekvalifikace pro mladistvé. Vedle svého zaměstnání je členkou Občanského sdružení /Klub přátel dětí z dětských domovů/ a pomáhá dětem z dětských domovů se začlenit do pracovní a společenské praxe. Pracuje také s matkami a dětmi v azylových domech, kde provádí poradenskou službu se zaměřením na seberozvoj matek. Na Metropolitní univerzitě v Praze se věnuje hendikepovaným studentům a zajišťuje pro ně bilanční diagnostiku. V Národním vzdělávacím fondu se od r. 2012 věnuje otázkám bilanční diagnostiky.

REJSTŘÍK

A

ABDg, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 145,
148, 149, 150, 151, 158, 170, 171
APZ, 17
Asociace bilanční diagnostiky, 7, 21, 23,
27, 28, 29, 31, 32, 59, 60, 61, 72, 76, 77,
127, 133, 134, 135, 137, 143, 146, 147,
148, 150, 155, 157, 158, 159, 160, 161,
162, 163, 164, 165, 166, 168, 170, 186

B

BDg, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30,
31, 59, 60, 78, 79, 80, 82, 89, 134, 135,
137, 138, 143, 144, 145, 146, 147, 148,
149, 150, 151, 152, 159, 160, 161
Belgie, 22, 23, 25, 33, 62
bilance kompetencí, 3, 7, 13, 14, 22, 23,
25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 37, 38,
39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 63, 89
bilančně diagnostické metody, 15
bilančně diagnostické služby, 15
bilančně-diagnostická činnost, 16
bilančně-diagnostická pracoviště, 14, 16
bilanční diagnostika, 7, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27,
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 59, 60, 61, 62,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 86, 87, 88, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98,
131, 133, 134, 136, 137, 144, 145, 147,
152, 157, 158, 159, 160, 165, 166, 167,
168, 170, 171, 183, 186
Bilanční diagnostika, 1, 2, 7, 11, 13, 14, 17,
18, 21, 24, 25, 26, 34, 59, 60, 62, 63, 64,
65, 69, 72, 89, 91, 97, 98, 144, 145, 147,
148, 150, 157, 158, 168, 170, 171, 195
BILANČNÍ DIAGNOSTIKA, 9
Bilanční diagnostika pro uchazeče o
zaměstnání, 2, 7, 21, 62
Blatníková Milena, 15

C

celoživotní vzdělávání, 40, 46, 53
certifikát kvality, 38
CIBC, 3, 22, 23, 25, 32, 37, 38, 39, 40, 41,
62

Č

Časová dotace modulu, 138, 139, 140,
141, 142, 143, 146, 148, 149
časový rozsah kurzu, 140, 141, 142, 143,
149, 151

D

další vzdělávání, 18, 47, 64, 93, 145, 186,
187, 188
diagnostická úvaha, 66
diagnostické techniky, 15
DIAROS, 16, 19, 28, 29, 61, 68, 73, 87, 89,
134, 148, 149, 150, 183
doškolení pracovníků, 17
důvěrnost informací, 166, 167

E

etické normy pro psychologickou práci,
127
Etický kodex, 59, 127, 138, 157, 166, 171
Etika, 125, 171, 176
Evropská unie, 38
externí poskytovatele BDg, 18, 20

F

FECBOP, 2, 3, 22, 23, 25, 31, 32, 37, 38, 41,
44, 46, 53, 59, 182, 195
Francie, 17, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 32, 33,
62

H

harmonogram, 14, 17
hledání nové pracovní příležitosti, 64
hledání optimálního řešení, 11, 65

Ch

Charta kvality, 19, 59, 138, 157, 170

I

identifikace klíčových kompetencí, 46
informační servis pro bilančně
diagnostická pracoviště, 15

K

Kaplan Petr, 15
kariérová dráha, 64
kariérové poradenství, 38, 39, 51, 63, 141,
142, 143, 146
klient, 11, 13, 19, 26, 29, 63, 64, 65, 66, 68,
69, 70, 71, 73, 78, 93, 95, 97, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118,
119, 120, 121, 122, 123, 124, 128, 168,
170
klientova zakázka, 30, 39, 64, 65, 66, 67,
68, 139
kompetence, 13, 26, 30, 32, 38, 39, 40, 51,
53, 68, 71, 72, 74, 83, 86, 89, 91, 100,
109, 117, 127, 128, 161, 166, 167, 168,
177, 186
Král Jiří, 2, 14, 17, 20, 21, 62, 89, 91, 133,
137, 142, 145, 149, 151, 187, 195

L

Labellisation Qualité Europe Bilan de
Compétences, 25, 37, 38, 41, 46, 50, 53
Lecolazet Rémy, 14

M

Metodická síť bilančně diagnostických
pracovišť úřadů práce, 15
metodika bilanční diagnostiky, 7
Metodika bilanční diagnostiky, 60
Metodika center bilanční diagnostiky, 14,
183
metodika FECBOP, 44
metodika práce center bilanční
diagnostiky připravili, 14
mezinárodní workshop, 59
Mikšík Oldřich, 13

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 60,
145
morální a právní aspekty, 166, 167
motivace, 11, 27, 29, 39, 44, 45, 47, 51, 62,
64, 66, 67, 68, 74, 92, 112, 117, 123,
137, 141

N

Národní soustava kvalifikací, 30, 145
navázání osobního kontaktu, 66
Německo, 25, 26, 28, 29, 33
Normativní instrukce č. 29/2009, 18

O

odborné kompetence, 13, 26, 127
odborné znalosti, 13, 25, 26, 39
odborové organizace, 40
OKpráce, 17
OP LZZ, 2, 7, 21, 62, 89, 148, 150
opatření k řešení problematiky
zaměstnanosti osob obtížně
umístitelných na trhu práce, 14
Opočenský Josef, 2, 14, 15, 17, 20, 21, 62,
91, 133, 137, 138, 148, 195
optimální pracovní uplatnění, 13, 26
optimální zařazení v pracovním týmu, 64
orientace a integrace, 46
orientace ve svých schopnostech a
vlastnostech, 64
osobní údaje klienta, 12
osobnost klienta, 141
osobnostní předpoklady, 13, 26, 64, 74

P

personální práce, 34, 144
podnikání, 11, 65, 70, 158
pokročilá bilance kompetencí, 40
politika zaměstnanosti, 39
poradce, 17, 27, 29, 30, 32, 62, 63, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 79, 80,
81, 82, 83, 84, 86, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109,
111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128,
134, 139, 142, 147, 152, 178, 183
poradce ÚP, 17

- poradenská činnost, 11
 poradenské služby, 37
 poradenský rozhovor, 11
 poradenství, 5, 6, 7, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 46, 50, 51, 52, 61, 63, 67, 72, 86, 87, 89, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 112, 113, 114, 117, 118, 121, 122, 127, 128, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 147, 150, 158, 159, 161, 167, 182, 183, 186, 187, 188
 posílení sebevědomí a motivace, 64
 potenciál, 34, 69, 105, 122, 124
 povolání, 30, 39, 53, 63, 64, 68, 70, 74, 90, 137, 139, 142, 145, 146, 181, 183, 187
 pracovní potencialita, 64
 profesionální a osobní rozvoj, 39
 profesionálnost vztahů, 166, 168
profesní kolegalita, 128
 profesní orientace, 37
 průmyslová psychologie, 37
 psychodiagnostických metod, 11, 16, 29, 63, 87, 134
 psycholog, 11, 12, 17, 18, 27, 63, 65, 78, 79, 80, 82, 90, 128
 psychologická diagnostika, 11, 13, 29, 34, 39, 146
 psychologické diagnostika osobnosti, 13
 psychologické vyšetření, 65, 79
 psychometrika, 37
- R**
- rekvalifikace, 11, 16, 64
 repertoár poradenských metod a postupů, 62
 rozvinutí pocitu osobní efektivity, 66
 rozvoj kariéry, 41
 rozvoj podnikání, 42
 Rumunsko, 33
- S**
- samostatná práce poradce, 66
 sběr informací o klientovi, 65, 67
 sebezkušenostní základ, 138, 151
 SIPO, 29, 73, 150
 síť bilančně diagnostických pracovišť, 14, 15, 17
 síť bilančně-diagnostických pracovišť, 14
 síť školních poradců, 51
 Slovensko, 33
 služby zaměstnanosti, 15, 16, 17, 19, 22, 59, 138, 182
 sociální partneři, 39
 spádová bilančně diagnostická pracoviště, 15
 SPARO, 29, 68, 73, 87, 148, 150
 Správa služeb zaměstnanosti MPSV, 15, 16, 17, 18, 23, 25, 89, 182, 183
 standardizované psychodiagnostické metody, 16
 Standardní časová dotace, 65, 66
 standardy kvality, 4, 50, 72, 77, 86
 supervize, 23, 28, 127, 135, 152, 180
 SUPSO, 29, 73, 150
 svědomí, 125, 126
- T**
- teoretická východiska, 13, 140
 teoretický a metodologický základ bilanční diagnostiky, 13
 testy, 29, 37, 39, 45, 67, 73, 85, 112, 169, 171, 181
Testy, 49, 74, 150, 181
- U**
- úřad práce, 40, 53
 Úřad práce, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 98
 Usnesení Vlády, 14
 uznávání výsledků neformálního vzdělávání, 38
- V**
- veřejné služby zaměstnanosti, 38, 182
 virtuální laboratoře, 42
 výstup z bilančně diagnostické činnosti, 16
 výzkum, 166, 169
 Vzdělávací cíle modulu, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 149, 150
 vzdělávací systém pro pracovníky Úřadu práce, 17
vzdělávání, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 23, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 59, 60, 61, 64, 70, 72, 86, 87, 127, 131, 133, 134, 135,

136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 147, 149, 150, 157, 159,
167

Z

zajišťování kvality, 38
zákona č. 137/2006 Sb, 18
zaměstnanost, 64
zaměstnavatelé, 40

Závěrečná zpráva, 11, 19, 69, 70, 85, 88,
170
závěrečná zpráva z BDg, 16, 31, 65, 69, 71,
167, 170
zodpovědnost, 127, 166
zprostředkovatel, 17
zvýšení profesionality poskytovatelů BDg,
59

Bilanční diagnostika v České republice 2013*Mezinárodní spolupráce k inovacím a kvalitě*

- Vydalo: **Středisko podpory poradenských služeb Národního vzdělávacího fondu, o. p. s.**, Opletalova 25, Praha 1
- Autoři: Pavlína Maříková
Zuzana Freibergová
Ivana Slavíková
Jiří Král
Josef Opočenský
Helena Pacnerová
Jarmila Divišová
- Autory II. části jsou zahraniční partneři projektu a další členové FECBOP.
- Dále spolupracovali:
a recenzovali: Rudolf Roub
Jiří Jedelský
Michal Karlický
- Editorky: Ivana Slavíková
Zuzana Freibergová
- Obrázek na titulní straně: Hana Kurková
- Překlad II. části: Global Translations, s.r.o.
- Vydání: 1. vydání, 2013
- Počet stran: 196
- Tisk: ProfiTel IS, s.r.o., Nademlejská 600/1, Praha 9
- ISBN:** **978-80-86728-58-2**
- Publikace neprošla jazykovou korekturou.
Neprodejné, volně dostupné.
- Elektronická verze: <http://www.nvf.cz/publikace>

