

## *Teoretická studie*

HAŠKOVÁ, K., VACULÍK, M. 2016. Kariérní kompetence a možnosti jejich využití v kariérovém poradenství v České republice. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, roč. 6, č. 3, s. 81–101. ISSN 1804-526X.

DOI: <http://dx.doi.org/10.11118/life1e2016060381>.

Příspěvek redakce obdržela: 30. 6. 2016.

Upravený příspěvek po recenzním řízení přijat k publikování: 10. 11. 2016.

# KARIÉRNÍ KOMPETENCE A MOŽNOSTI JEJICH VYUŽITÍ V KARIÉROVÉM PORADENSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Kateřina Hašková, Martin Vaculík

**Abstrakt:** V současném světě práce je kladen čím dál tím větší důraz na individuální řízení kariéry, kariérní selfmanagement jedinců. Tento text představuje existující modely kariérních kompetencí či dovedností pro řízení vlastní kariéry (career management skills) a s využitím tematické analýzy identifikuje osm kariérních kompetencí, které se opakovaně objevují v několika z těchto modelů: sebepoznání a pozitivní sebepojetí, pozitivní interakce s ostatními a networking, reagování na změny a růst v průběhu života, zapojení a pozitivní přístup k celoživotnímu učení, efektivní zpracovávání kariérních informací, kariérní rozhodování, zapojení do řízení vlastní kariéry a porozumění roli jednotlivce ve společnosti a širším souvislostem. V textu uvádíme výhody využití kariérních kompetencí pro profesionalizaci kariérového poradenství v České republice.

**Klíčová slova:** kariérní kompetence, career management skills, kariérové poradenství

## Career Competences and Possibilities of Their Use in Career Counselling in the Czech Republic

**Abstract:** In the modern world of work career self-management of individuals is more and more emphasised. This article presents existing models of career competences or skills to manage someone's own career (Career Management Skills) and, using thematic analysis, they identify eight career competences which repeatedly appear in several of these models: self-awareness and positive self-concept, positive interaction

with others and networking, responding to the changes and growth throughout the life, participation and positive approach to lifelong learning, efficient processing of career information, career decision-making, participation in own career management and understanding an individual's role in the society and to wider context. In the article we present advantages of using career competences for the professionalization of career counselling in the Czech Republic.

**Key words:** career competences, career management skills, career counselling

Současný svět je v řadě aspektů vysoce proměnlivý. Tyto změny nezasahují pouze jednotlivce, ale odrážejí se i ve fungování organizací či komunit (Schiermann et al., 2012). Na prahu nového tisíciletí se svět proměňuje nejen v potřebě multikulturních kompetencí a mezikulturního dialogu (Savickas, 2008), ale i v přeměně směrem od sebezprosazování k sociální integraci, ke spolupráci namísto konkurence, k propojování do sítí a rozhodování shodou namísto hierarchie, dominance a rozhodování odshora dolů (Peavy, 2013). Trh práce se dle amerického psychologa Marka Savickase (2008) z pyramidy proměnil do terče, v jehož středu je omezená skupina lidí pracujících na plný úvazek na dobu neurčitou (cca 40 %), vnější kruh je tvořen skupinou externích pracovníků (20 %), jejichž činnost je využívána na základě subdodávek. Mezi nimi je pak zbývajících 40 % pracovníků, kteří jsou dočasně najímáni; vytvářejí tedy náhodně složené týmy, které pracují na částečné úvazky nebo jako OSVČ a zažívají permanentní pracovní nejistotu, stejně jako nedostatek příležitostí pro další rozvoj, vzdělávání či povýšení, které by jim zajistila organizace.

Pro řadu lidí je orientace v proměňujících se požadavcích světa práce i v sobě samém náročná, a mohou tedy vyhledávat průvodce, kteří je provázejí při hledání jejich uplatnění v současném světě. Těmito průvodci se mohou stát právě kariéroví poradci. Profesionální kariérové poradenství se v průběhu historie oboru výrazně proměňuje a požadavky 21. století vyžadují revizi a nové zhodnocení jeho metod, přístupů a teorií (Savickas, 2008). K profesionalizaci současného kariérového poradenství v České republice může přispět, podobně jako v dalších zemích, popis tzv. kariérních kompetencí.

## 1 Současný stav poznání kariérních kompetencí

Koncept kariérních kompetencí vychází z předpokladu, že kariérní rozvoj jednotlivce není postaven jen na kariérních volbách, ale jde o dlouhodobý učící se proces (Hooley et al., 2013). Jedná se tedy o „rozsah kompetencí pro jednotlivce (a skupiny), umožňujících jednotlivcům i skupinám struk-

turovaně získávat, analyzovat, syntetizovat a organizovat informace o sobě, informace o vzdělávání a jednotlivých povoláních a dále dovednosti v oblasti rozhodování a přechodů z jedné fáze do druhé“ (Jackson, 2015, s. 14) neboli „...kompetence, které pomáhají jedincům identifikovat jejich dovednosti, rozvíjet jejich učící se cíle a realizovat kroky s cílem zlepšení jejich kariéry“ (Neary et al., 2015, s. 5). Důvodem pro rozvoj kariérních kompetencí je skrze zvýšení zaměstnatelnosti (*employability*) jednotlivce podpořit sociální spravedlnost a inkluzi (Sultana, 2012).

V dostupné literatuře věnované této oblasti se lze setkat se širokou škálou používaných termínů: *career management skills* (Vuorinen, Watts, 2015; Gravina, Lovšin, 2012; Hooley et al., 2012; Sultana, 2012), *career management competences* (Schiersmann et al., 2012; Vaughan, 2010), *career self-management skills* (Pinto, Taveira, 2013), *career self-management* (King, 2004; Sturges, 2008), *career management* (Noe, 1996) či *career competences* (Eby et al., 2003; Kuijpers, Meijers, 2012; Kuijpers, Scheerens, 2006; Kuijpers et al., 2006; Thomsen, 2014).

V českém kontextu nejužívanější terminologie odkazuje k výstupům Evropské sítě politik celoživotního poradenství, v nichž je užíván termín *career management skills*, v českém překladu „dovednosti pro řízení vlastní profesní a vzdělávací dráhy“ (Vuorinen, Watts, 2011) či „dovednosti pro řízení vlastní kariéry“ (Jackson, 2015; Vuorinen, Watts, 2015). Tuto terminologii přejímá ve svých dokumentech také Národní poradenské fórum (Akční..., 2014; Doporučení..., 2014), další strategické dokumenty (Strategie..., 2014) či některé mezinárodní projekty (např. INNO-CAREER<sup>1</sup>). Ačkoli je v České republice pojem *career management skills* rozšířený převážně na politické úrovni, stále častěji se objevuje i v akademickém prostředí (např. Buchtová, 2015; Hloušková, 2012). Avšak větší část výzkumných prací se věnuje přímo některé ze specifických kariérních kompetencí, např. kariérnímu plánování či kariérnímu rozhodování, aniž by byl zastřešující pojem kariérních kompetencí zmíněn či zdůrazněn.

Navzdory dosud používanému termínu „dovednosti pro řízení kariéry“ jsme se pro účely tohoto textu rozhodli využívat pojem „kariérní kompetence“, především s ohledem na dosavadní terminologické užívání pojmu *kompetence* jako souboru znalostí, dovedností a postojů formovaných individuální zkušeností jedince (Beková, Grajcár, 2012). Pojem „kariérní kompetence“ je rovněž v souladu s dalšími autory (např. Thomsen, 2014; Kuijpers, Meijers, 2012; Schiersmann et al., 2012), s užitím v některých zahraničních modelech

<sup>1</sup> V rámci projektu Inno-Career byl vytvořen prototyp vzdělávacího kurzu pro kariérové poradce. Jeden z modulů se věnuje právě dovednostem pro řízení vlastní kariérové dráhy (Inno-Career, 2012).

CMS (Career Development. . . , 2012; Career Management. . . , 2012) i s definicí Evropské sítě politik celoživotního poradenství.

Nejednoznačnost terminologie mj. odráží odlišné oborové zázemí autorů (Schiersmann et al., 2012; Inkson, King, 2011). Odborné texty věnované kariéře nebo řízení vlastní kariéry vycházejí převážně ze dvou linií: první z nich čerpá z psychologie organizace, personální psychologie, managementu (např. Sturges, 2008; King, 2001; Noe, 1996), druhá vychází z kariérového poradenství či kariérového vzdělávání, příp. z psychologie volby povolání (*vocational psychology*) nebo pedagogiky (např. Vuorinen, Watts, 2015; Thomsen, 2014; Vaughan, 2010). V řadě studií či existujících teorií z obou oborů není nadto termín *career self-management* explicitně zmíněn, ale odpovědnost jedince za řízení vlastní kariéry je implicitně přítomna (King, 2004).

Méně ostrá hranice je mezi studiemi, které popisují proces řízení kariéry (např. King, 2004, 2001; Noe, 1996) či výčet kompetencí potřebných pro řízení vlastní kariéry (např. Australian. . . , 2010; National. . . , 2008; Blueprint. . . , 2006; Kuijpers, Scheerens, 2006). Kossek et al. (1998) zahrnuje pod kariérní řízení dva typy chování: průběžné zlepšování v současné práci, založené na vyhledávání rozvojové zpětné vazby, a připravenost ke kariérní mobilitě. Při vyhledávání rozvojové zpětné vazby jde o vyhledávání informací týkajících se vlastních silných a slabých stránek, rozvojových potřeb a výkonu v jejich současném prostředí, které jsou důležité pro realistické zhodnocení vlastních nadání a kariérních plánů. Připravenost pro kariérní mobilitu zahrnuje proaktivní sbírání informací o kariérních příležitostech včetně síťování. Eby et al. (2003) popisuje tři kariérní kompetence: „vědět proč“, „vědět koho/komu“ a „vědět jak“ a jejich vztah ke kariérnímu úspěchu. Kompetence „vědět proč“ se projevuje proaktivní osobností, otevřeností ke zkušenostem a kariérním vhledem, tedy realistickými představami o kariérních příležitostech, ale také znalostí vlastních silných a slabých stránek jedince a specifických kariérních cílů. Druhá kompetence, „vědět koho/komu“, zahrnuje zkušenost s mentorem, stejně jako interní (v rámci organizace) a externí networking. Kompetence „vědět jak“ se odráží v dovednostech a znalostech relevantních pro dané povolání/kariéru, včetně přenositelných dovedností, a v kariérní identitě. Kuijpers a Scheerens (2006) definují kariérní kompetence jako kompetence relevantní pro všechny zaměstnance při rozvíjení jejich vlastní kariéry, bez ohledu na zaměstnání, které vykonávají. Ve svém výzkumu identifikují celkem šest kariérních kompetencí: schopnost kariérního rozvoje, reflexe kapacit, reflexe motivů, explorace práce, kariérní kontrola a networking. Tři z existujících modelů (Australian. . . , 2010; National. . . , 2008; Blueprint. . . , 2006) shrnují kariérní kompetence do tří oblastí: řízení

v oblasti osobní, učení se a kariéry (Guidelines. . ., 2015). Skotský model člení kompetence do témat týkajících se self, silných stránek, plánování a síťování (Career Management. . ., 2012), irský popis klasifikuje kompetence pro čtyři oblasti (emoční, sociální, učení a kariérní) v pěti vývojových obdobích (Guidance. . ., 2007), v Portugalsku je popsáno pouze šest kariérních kompetencí: rozvoj pozitivního sebepojetí, efektivní interakce, řízení informací, řízení změn, rozhodování a vstup na pracovní trh (Vuorinen, Watts, 2015).

Noe (1996) popisuje řízení vlastní kariéry jako proces, v jehož rámci jedinci sbírají informace o svých hodnotách, zájmech a dovednostech, silných a slabých stránkách (explorace), identifikují své kariérní cíle a uplatňují kariérní strategie, které zvýší pravděpodobnost, že tyto cíle budou dosaženy. Na základě řady výzkumů Jane Sturges (2008) podrobněji popisuje třetí fázi procesu, která zahrnuje síťování (včetně důležitých lidí), zviditelňování (přitahuje pozornost ke kariérním úspěchům), poziční chování (usilování o významné pozice) a chování ve vztahu k budování lidského kapitálu (např. díky tréninku a vzdělávání). King (2004) navrhuje výzkumně dále ověřit tři aspekty procesu řízení vlastní kariéry – 1. poziční chování (*positioning*), jež zahrnuje strategické volby pro příležitosti mobility, strategické investice do lidského kapitálu, aktivní vytváření sítí a inovace pracovní náplně, 2. ovlivňování (*influence*), kam řadí sebepropagaci, „zavděčování se“ a ovlivňování aktérů významných pro rozvoj vlastní kariéry, a 3. management hranic (*boundary management*), jež zahrnuje udržování hranic a přechody mezi pracovními a nepracovními rolemi. Ačkoli přesná náplň každého z těchto tří typů chování závisí na konkrétní životní fázi, v níž se jedinec nachází, samotný proces k dosažení řízení vlastní kariéry zůstává stejný.

O postupném nabývání kariérních kompetencí napovídá nejen jejich vývojové pojetí v existujících modelech (Career Development. . ., 2012; Australian. . ., 2010; Guidance. . ., 2007), ale také výzkumné studie zahrnující rozvoj kariérních dovedností v celoživotní perspektivě: v organizačním prostředí (Kuijpers, Scheerens, 2006; Kossek et al., 1998), na univerzitě (Kuijpers, Meijers, 2012; Pinto, Taveira, 2010) či u žáků základních škol (Sweet et al., 2014). Sultana (2012) však upozorňuje, že lidé nejsou z hlediska kariérních kompetencí „tabula rasa“, ale kariérní kompetence jim umožňují uvědomit si své dosavadní znalosti a dovednosti a díky kontinuální sebereflexi na nich dále stavět. Kromě oblastí kompetencí a jejich vývojových stadií jsou tedy modely kariérních kompetencí často podepřeny některým z učících se modelů, který popisuje způsob osvojení kompetencí, jako je např. Bloomova taxonomie (Hooley et al., 2013). Obdobně Kuijpers a Scheerens (2006) do svého návrhu zahrnují obsahovou složku a složku vycházející z teoretického ukotvení kompetencí – schopnost (*ability*), aktuální chování a motivaci.

Popis kariérních kompetencí vyžaduje přihlídnutí k epistemologii, kurikulární tradici a poradenským přístupům v dané zemi (Neary et al., 2015; Thomsen, 2014), proto je třeba se jejich definování věnovat na národní úrovni (Designing. . ., 2015; Beková, Grajčár, 2012): např. americký rámec je více zaměřen na rozvoj dovedností potřebných pro trh práce, zatímco kanadský a australský model se zaměřují šířeji na individuální rozvoj jedince v pracovních i dalších životních rolích (Hooley et al., 2013). Beková a Grajčár (2012) proto navrhuje vytvoření vyčerpávajícího seznamu kariérních kompetencí na základě již existujících rámců. Využití existujících modelů pro definování společných témat kariérních kompetencí doporučuje i Evropská síť politik celoživotního poradenství (Designing. . ., 2015).

## 2 Přínos kariérních kompetencí k profesionalizaci kariérového poradenství

Popis kompetencí pro řízení vlastní kariéry přináší benefity jednotlivcům, ale i rodičům, učitelům, profesionálům v oblasti řízení lidských zdrojů a dalším odborníkům (Australian. . ., 2010), v neposlední řadě by měl být rovněž součástí vzdělávání kariérových poradců a jimi ovládaných kompetencí, což se odráží v řadě existujících kompetenčních modelů pro kariérové poradce (Schiersmann et al., 2012; Profesionalizácia. . ., 2010; International. . ., 2003).

Popis kariérních kompetencí mohou poradci využít především v kariérovém vzdělávání, které samo o sobě přispívá k rozvoji kariérních kompetencí (Thomsen, 2014; Schiersmann et al., 2012). Jejich popis tak může posloužit pro designování programů kariérního vzdělávání, pro jejich srozumitelnou propagaci u veřejnosti (Australian, 2010) či k jejich evaluaci (např. Pinto, Taveira, 2013). Definování kariérních kompetencí může rovněž předejít kritice některých programů zaměřených na kariérní rozvoj, které byly často úzce zaměřeny pouze na nácvik sebeprezentace či výběrových rozhovorů (Sultana, 2012) a přesouvaly tak zodpovědnost za (ne)zaměstnanost jedince pouze na něj, bez ohledu na širší ekonomicko-společenské souvislosti.

Explicitní pojmenování kariérních kompetencí může být využito rovněž pro (sebe)hodnocení klientů, např. Kuijpers a Scheerens (2006) vyvinuli sebehodnotící dotazník kariérních kompetencí. Na možné negativní dopady hodnocení kariérních kompetencí však současně upozorňuje Hooley et al. (2013), neboť může mít nepříznivý vliv na sebepojetí lidí a vztah k jejich budoucnosti.

Popsání kariérních kompetencí má také přínos pro intervenci a vývoj sociálních systémů. Jak uvádějí Hooley et al. (2013), existující rámce (Australian. . ., 2010; National. . ., 2008; Blueprint. . ., 2006) popisují poradenské cíle

v politické terminologii, a mohou se tedy stát významným komunikačním nástrojem pro sdílení s tvůrci systémů; vzhledem k národnímu financování vytvoření těchto rámců se často jedná spíše o politickou strategii než o aktivitu z oblasti kariérního rozvoje (Hooley et al., 2013).

Samotný proces definování kariérních kompetencí a jejich sdílení, které je současně podmínkou pro jejich implementaci, rovněž přispívá k rozvoji profesní komunity. Popisy kariérních kompetencí také často obsahují zdroje pro poradce (učební materiály, hodnotící a další nástroje apod.) a zahrnují též sdílení zkušeností se zaváděním kariérních kompetencí do poradenských služeb (Hooley et al., 2013). Pomocí popisu kariérních kompetencí, vytvořených na základě společného konsenzu, se současně může vytvořit společný jazyk pro oblast řízení kariéry, a lze tak přispět k lepšímu porozumění nejen mezi aktéry v této oblasti, ale i se širokou veřejností.

V neposlední řadě přispěje porozumění kariérním kompetencím k úpravám systému tak, aby nedocházelo ke stigmatizaci jednotlivců a aby poradci mohli aktivně působit jako advokáti svých klientů. Především autoři z poradenského či pedagogického okruhu totiž poukazují na nebezpečí neoprávněné stigmatizace jedince za nedostatky systému, ke kterému může extrémní důraz na individuální (kariérní) kompetence vést (Sultana, 2012).

Rozvoj kariérních kompetencí slouží především jednotlivcům, přispívá k zaměstnatelnosti (*employability*) jedinců, k jejich zapojení do vzdělávání a na trhu práce, k sociální inkluzi i aktivnímu občanství, stejně jako k podpoře produktivity práce, soutěživosti, adaptability a mobility pracovní síly (Guidelines. . . , 2015). Popis kariérních kompetencí v celoživotní perspektivě lze však využít nejen pro zlepšení orientace jedinců či jako podklad pro návrh rozvojových programů, ale také jako nástroj politiky a pro vytvoření společné terminologie pro oblast kariérního rozvoje napříč sektory a kontexty (Hooley et al., 2013).

Ve snaze podpořit diskusi o kariérních kompetencích v České republice jsme si pro tento výzkum definovali následující výzkumnou otázku: *Jaké kompetence jsou společné různým existujícím modelům kariérních kompetencí?*

### 3 Metodologie výzkumného šetření

Pro zjištění kompetencí, které se objevují napříč existujícími rámci, jsme zvolili adaptovanou tematickou analýzu (Braun, Clarke, 2006), neboť naší ambicí v této fázi výzkumu bylo spíše pojmenovat společná témata jednotlivých modelů než vytvářet teorii kariérního managementu.

### 3.1 Výzkumný soubor

Do tematické analýzy bylo zahrnuto šest existujících rámců kariérních kompetencí z Austrálie, USA, Skotska, Nového Zélandu, Irska a Portugalska, na které odkazuje Evropská síť politik celoživotního poradenství (Designing. . . , 2015).

Z nejvýznamnějších existujících modelů jsme nezařadili pouze kanadský, který vykazuje významné shody s australským rámcem (Hooley et al., 2013; Beková, Grajcár, 2012), jak je uvedeno v tabulce 1. Australský rámec odkazuje k pojmu *kariéra*, který je i v českém kontextu chápán jako „souhra pracovních a dalších životních rolí v průběhu života člověka, včetně způsobu balancování placené a neplacené práce a zapojování se do učení a vzdělávání“ (Jackson, 2015, s. 9). Některé z uvedených modelů popisují vývoj kompetencí podle vývojového stadia jedince (např. Careers. . . , 2012; Australian. . . , 2010; Guidance. . . , 2007) – v těchto případech jsme se rozhodli zahrnout pouze kompetence odpovídající poslednímu vývojovému období (dospělý, příp. terciární vzdělávání), neboť popis nabývání kompetencí v průběhu života přesahuje rámec této studie. V rámci analýzy jsme také pracovali pouze s popisy kompetencí, ne s konkrétními projevy chování definovanými v rámci jednotlivých modelů, jejichž zařazení doporučujeme do dalších fází výzkumu.

Pro analýzu bylo tedy využito 11 kompetencí australského modelu (Australian. . . , 2010), 11 kompetencí z USA (National. . . , 2008), 24 kompetencí z irského modelu (Guidance. . . , 2007), 17 kompetencí ze skotského modelu (Career Management. . . , 2012), 6 kompetencí portugalského modelu (Vuorinen, Watts, 2015) a 4 kompetence novozélandského modelu (Career Development. . . , 2012), které jsme však vzhledem k jejich komplexnosti rozdělili na dílčí výroky dle obsahu (viz naznačená lomítka v tabulce 2). Celkem jsme tedy v naší analýze pracovali se 73, resp. se 75 pojmenováními kariérních kompetencí získaných z výše uvedených modelů, které jsou uvedeny v tabulkách 1 a 2.

### 3.2 Metoda analýzy dat

Tematickou analýzu jsme zvolili pro její flexibilitu, vhodnost pro začínající výzkumníky, srozumitelnost výsledků široké veřejnosti a její využitelnost pro identifikování podobností v rámci datového souboru (Braun, Clarke, 2006).

V souladu s tematickou analýzou (Braun, Clarke, 2006) jsme se důkladně seznámili s jednotlivými rámci a provedli překlad kompetencí do českého jazyka s využitím již existujících překladů do češtiny (Vuorinen, Watts, 2015), příp. slovenštiny (Beková, Grajcár, 2012). V rámci tematické analýzy



jsme vynechali druhý krok (kódování) a aplikovali jsme až krok třetí – hledání témat. K tomuto řešení jsme přistoupili vzhledem k povaze dat, která jsme sběrem kariérních kompetencí získali, neboť popis kompetencí je už často „nejzákladnější segment či element hrubých dat, který může být smysluplně ohodnocen s ohledem na daný fenomén“ (Braun, Clarke, 2006, s. 88).

Do analýzy byly zařazeny všechny kompetence získané z překladu zahrnutých rámců. Fázi hledání témat jsme realizovali manuálně, pracovali jsme s tištěnou verzí popisu kompetenčních rámců, které jsme rozstříhali na jednotlivé kompetence a mohli s nimi takto volně manipulovat a roztrždit je s ohledem na významovou podobnost a blízkost témat. Identifikovaná témata jsme revidovali s cílem ověřit jejich interní homogenitu zvažováním koherence každé z popsaných kompetencí. Externí heterogenitu jednotlivých témat jsme posuzovali vzhledem k celému datovému souboru a další relevantní literatuře (např. Kuijpers, Scheerens, 2006; Eby et al., 2003; Kossek et al., 1998). Ve shodě s užívanou terminologií jsme následně definovali a pojmenovali témata kariérních kompetencí (Braun, Clarke, 2006). Všechny fáze výzkumu jsme reflektovali a zpětně podrobovali kritice s cílem najít co nejvhodnější pojmenování pro popsaný soubor kariérních kompetencí. Výsledný seznam kompetencí je uveden ve výsledkové části studie.

### 3.3 Etické aspekty výzkumu

Pro naši analýzu jsme jako data využili již existující dokumenty, popisy kariérních kompetencí. Etické aspekty výzkumu se tedy týkají především metodologického provedení kvalitativní analýzy a role výzkumníků v ní. Z toho důvodu jsme se před samotnou analýzou pokusili o reflexi a uzávorkování vlastních prekonceptů spojených s tématem, které by mohly negativně ovlivnit výsledky analýzy. Současně považujeme průběžnou sebereflexi za cestu k posílení validity zjištěných dat (Miovský, 2006).

## 4 Výsledky analýzy

V naší práci jsme uvedli přínosy popisu kariérních kompetencí pro profesionalizaci kariérového poradenství a hledali jsme kompetence společné pro existující rámce kariérních kompetencí. Tematickou analýzou jsme identifikovali tyto kariérní kompetence:

1. *Sebepoznání a pozitivní sebepojetí* zahrnuje povědomí o vlastních znalostech, dovednostech a kompetencích, hodnotách, dosavadních úspěších, potenciálu pro další rozvoj i představu ideálního budoucího života a současně vytvoření, udržení a komunikaci pozitivního sebepojetí, které umožňuje rozvoj vlastního potenciálu a využívání kariérních příležitostí.

2. *Pozitivní interakce s ostatními a networking* odkazuje k sebevědomému a efektivnímu jednání s druhými a k vytváření pozitivních vztahů, které jsou důležité pro vlastní kariérní dráhu, včetně zaměstnavatelů, širších sítí i online prostoru.
3. *Reagování na změny a růst v průběhu života* včetně udržování rovnováhy mezi osobními, vzdělávacími a pracovními rolemi s cílem dosáhnout *well-being (work-life balance)*.
4. *Zapojení a pozitivní přístup k celoživotnímu učení* včetně porozumění jeho přínosům.
5. *Efektivní zpracovávání kariérních informací*, tedy kompetence najít, vyhodnotit a využít informace pro nalezení, vytvoření a/nebo udržení práce.
6. *Kariérní rozhodování* zahrnuje kompetenci realizovat konstruktivní, optimistická a sebevědomá kariérní rozhodnutí s využitím vlastních předchozích zkušeností.
7. *Zapojení do řízení vlastní kariéry* včetně převzetí zodpovědnosti za proces řízení kariéry, uplatňování kompetencí pro nalezení, vytvoření a/nebo udržení pracovního místa, kreativita a inovativnost v přístupu k vlastní kariéře, vědomí vlastních stereotypů ohledně budování kariéry a snaha o jejich eliminaci.
8. *Porozumění roli jednotlivce ve společnosti a širším souvislostem* mezi prací jedince, komunitou, národní a globální společností a jejich vzájemnými vlivy.

V tabulce 3 je navržena souvislost mezi kompetencemi získanými naší analýzou a vybranými teoretickými modely popsány výše. Identifikované kompetence zahrnují pozitivní postoj k sobě, ke světu, k novým příležitostem, který je důležitou podmínkou uplatnění ve společnosti a na trhu práce (Eby et al., 2003). Konkrétně se projevuje např. v kompetencích „pozitivní sebepojetí“, „pozitivní interakce s ostatními“, „pozitivní přístup k celoživotnímu učení“, ale důležitost pozitivního přístupu je patrná v celém konceptu kariérních kompetencí, který předpokládá, že jedinec má optimistická očekávání vlastní budoucnosti. Rovněž proaktivita jedince se jednak zrcadlí v některých z uvedených kompetencí (např. „efektivní zpracování kariérních informací“, „zapojení do celoživotního učení“, „zapojení do řízení vlastní kariéry“), jednak prorůstá celým pojetím řízení vlastní kariéry (srov. Eby et al., 2003; Kossek et al., 1998). V neposlední řadě je důležitým aspektem reflektivní složka kompetencí (např. „sebepoznání“, „zapojení do celoživotního učení“, „porozumění role jednotlivce ve společnosti“), tedy kontinuální

Tabulka 1

*Popis kariérních kompetencí USA (National, 2008), Kanady (Blueprint, 2006) a Austrálie (Australian, 2010)*

	<b>National. . . , 2008</b>		<b>Blueprint. . . , 2006</b>		<b>Australian. . . , 2010</b>
<b>Osobně sociální vývoj</b>	Rozvinout porozumění sama sobě, vytvořit si a udržet pozitivní sebepečetí.	<b>Osobní management</b>	Vytvořit a udržet si pozitivní sebeobraz.	<b>Osobní management</b>	Vytvořit a udržet si pozitivní sebepečetí.
	Rozvinout pozitivní interpersonální dovednosti včetně respektu k rozmanitosti.		Interagovat pozitivně a efektivně s druhými.		Interagovat pozitivně a efektivně s druhými.
	Integrovat vývoj a změnu do kariérního rozvoje.		Rozvinout strategie pro zvládnání změn a růstu v průběhu života.		Rozvinout strategie pro zvládnání změn a růstu v průběhu života.
	Najít rovnováhu mezi různými rolemi (pracovní, volnočasové, rodinné, komunitní apod.).	<b>Seznamování se se vzdělávacími příležitostmi a světem práce</b>	Účastnit se celoživotního učení podporujícího životní/pracovní cíle.	<b>Seznamování se se vzdělávacími příležitostmi a světem práce</b>	Účastnit se celoživotního učení podporujícího kariérní cíle.
<b>Úroveň dosaženého vzdělání a celoživotní učení</b>	Dosáhnout studijních výsledků a úrovně nabytých dovedností potřebných pro naplnění osobních a kariérních cílů.	<b>Seznamování se se vzdělávacími příležitostmi a světem práce</b>	Lokalizovat a efektivně využívat životní/pracovní informace.	<b>Seznamování se se vzdělávacími příležitostmi a světem práce</b>	Lokalizovat a efektivně využívat kariérní informace.
	Účastnit se celoživotního učení pro zlepšení vlastní schopnosti efektivně fungovat v měnící se ekonomické situaci.		Porozumět vztahu mezi prací a společností/ekonomikou.		Porozumět vztahu mezi prací, společností a ekonomikou.
<b>Řízení vlastní kariéry</b>	Vytvořit a naplnit kariérní plán, který odpovídá kariérním cílům jedince.	<b>Budování života/práce</b>	Zajistit/vytvořit si a udržet si práci.	<b>Budování kariéry</b>	Zajistit nebo vytvořit si a udržet si práci.
	Využívat proces rozhodování jako jednu z komponent kariérního plánování a řízení kariéry.		Realizace rozhodnutí zlepšujících život/práci.		Realizace rozhodnutí zlepšujících kariéru.
	Využívat odpovídající, aktuální a objektivní informace v průběhu plánování a řízení vlastní kariéry.		Udržovat rovnováhu mezi životními a pracovními rolemi.		Udržovat rovnováhu mezi životními a pracovními rolemi.
	Osvojit si akademické, specifické i obecné dovednosti pro získání/vytvoření, udržení a postup v zaměstnání.		Porozumět proměňující se povaze životních a pracovních rolí.		Porozumět proměňující se povaze životních a pracovních rolí.
	Začlenit měnící se trendy v zaměstnanosti, společenských potřeb a ekonomických podmínek pro vlastní kariérní plánování.		Rozumět procesu budování života/práce, angažovat se v něm a řídit ho.		Rozumět procesu budování kariéry, angažovat se v něm a řídit ho.

Zdroj: Vlastní překlad s využitím překladu do slovenštiny (Beková, Grajčár, 2012)

Tabulka 2

*Popis kariérních kompetencí Skotska (Career Management, 2012), Irska (Guidance, 2007), Portugalska (Vuorinen, Watts, 2015) a Nového Zélandu (Career Development, 2012)*

Vuorinen, Watts, 2015		Rozvoj pozitivního sebepečení	Efektivní interakce	Management informací	Management změn	Rozhodování	Vstup na pracovní trh	
Career Development... , 2012	Studenti mají silné povědomí o sobě, své identitě, jazyku a kultuře, vztahu k ostatním a o svém rozvojovém potenciálu. Jsou schopni identifikovat své sociální a kulturní vlivy a to, jak interagují s ekonomikou a společností. Jsou schopni zvážit, analyzovat a aplikovat tyto kompetence do života, jaký v současnosti vedou a jaký by chtěli vést.	Studenti umějí identifikovat, zhodnotit a jednat podle dostupných příležitostí v životě, učení a práci. / Jsou si vědomi změn v regionální, národní a globální ekonomice a společnosti a jejich vlivů na svůj život, učení a práci.	Studenti realizují dobře informovaně rozhodnutí a flexibilní plány o svém životě, učení se a práci. / Jsou přizpůsobiví a reagují na změny. Jsou schopni nalézt alternativy, pokud narazí na překážky, jsou odolní a mají schopnost přizpůsobit se v souladu s tím, jak se jejich život, učení a pracovní prostředí proměňují.	Studenti rozvíjejí a artikulují vlastní osobní a tržní identitu, která reflektuje jejich hodnoty, dovednosti, odbornou přípravu, znalosti a zájmy. To se projevuje v jejich veškeré komunikaci s okolním světem včetně perspektiv zaměstnavatelů, širších sítí a v online prostoru.				
Career Management... , 2012	Self	Silné stránky	Plánování	Networking	Vytvořit a udržovat si pozitivní sebeobraz.	Být si vědom svých dovedností, silných stránek a úspěchů.	Chápat, že je nepřeberné množství vzdělávacích a pracovních příležitostí, které jsou pro mne otevřené.	Sebevědomě a efektivně jednat s druhými a vytvářet s nimi vztahy.
	Udržovat si rovnováhu mezi osobními, vzdělávacími a pracovními rolemi.				Rozvíjet své silné stránky a úspěchy.	Vědět, jak najít a vyhodnotit informace a podpořit tak svůj kariérní vývoj.	Využívat informací a vztahů k zajištění, vytvoření nebo udržení práce.	
	Přizpůsobit své chování různým kontextům.				Být sebevědomí, flexibilní a schopní učit se v případě, že se věci nevyvíjejí podle původních představ.	Zodpovědně reagovat na změny ve svých pracovních i životních rolích a zvládat tyto změny.	Vytvořit a udržovat síť vztahů, které jsou důležité pro vlastní kariérní dráhu.	
	Uvědomovat si změny a růst v průběhu života.				Podpořit vlastní kariérní rozhodování ze svých zkušeností, z formálního i informálního učení.	Být kreativní a iniciativní ve způsobu, jakým přistupují ke svému kariérnímu vývoji.		
	Dělat konstruktivní, optimistická a sebevědomá kariérní rozhodnutí.					Chápat, jakým způsobem souvisí můj život, komunita a společnost a jak se ovlivňují.		

(pokračování)

Tabulka 2

Popis kariérních kompetencí Škotska (*Career Management, 2012*), Irska (*Guidance, 2007*), Portugalska (*Vuorinen, Watts, 2015*) a Nového Zélandu (*Career Development, 2012*) – pokračování

Guidance . . ., 2007	Emocionální rozvoj	Sociální rozvoj	Rozvoj učení	Kariérní rozvoj				
	Posílit autonomii, nezávislost a zodpovědnost v rozhodování o životě/práci.	Rozvinout sociální uvědomění.	Zlepšit kritické myšlení.	Rozvinout kapacity hledat, získat a udržet si zaměstnání.	Rozvinout dovednosti pro řízení vlastní kariéry.			
	Rozvinout sebeřídící dovednosti.	Zlepšit kapacitu pro podporu učení jiných.	Rozvinout reflektivní učení.	Rozvinout kapacitu hledat, získat a udržet si vzdělávací příležitosti.	Zvýšit kapacitu vyvážit životní/pracovní role a požadavky.			
	Rozvinout copingové strategie a odolnost.	Rozvinout asertivitu.	Zlepšit kapacitu pro učení se a strategie, jak se učit.	Rozvinout kapacitu hledat, získat a udržet si trénink a rozvojové příležitosti.	Zvýšit uvědomění a porozumění stereotypům v práci/životě.			
	Rozvinout sebeuvědomění a vědomí vlastních silných stránek a limitů.	Rozvinout sebeaktualizaci a objasňování vlastních očekávání.	Ocenit přínosy celoživotního učení a osobního rozvoje.	Rozvinout vědomí o přenositelných dovednostech.	Zapojit se do životní-ho/pracovního rozhodování.			
			Učit se, jak pracovat v týmu.	Prokázat kapacitu riskovat.				
			Rozvinout porozumění celoživotnímu učení.	Rozvinout inovativní odpovědi na potřeby kariérního postupu.				

Zdroj: Vlastní překlad s využitím překladu sítě ELGPN (Vuorinen, Watts, 2015)

získávání a ověřování informací o sobě i světě práce. Jako jednu z kariérních kompetencí jsme na rozdíl od některých autorů (např. Kuijpers, Scheerens, 2006; Eby et al., 2003; Kossek et al., 1998) identifikovali „porozumění roli jednotlivce ve společnosti“, což odráží odstup od čistě individualistického vnímání kariéry, jak jej popisuje Peavy (2013).

## 5 Diskuse

V rámci tematické analýzy jsme identifikovali osm kariérních kompetencí, které se objevují v existujících modelech řízení kariéry. Výsledky analýzy navrhujeme podrobit v dalším výzkumu širší diskusi, do níž by byli zapojeni nejen výzkumníci, poradci, vzdělavatelé, ale i zaměstnavatelé či sami klienti,

Tabulka 3

Obsahové porovnání identifikovaných kariérních kompetencí s dalšími modely

Hašková, Vaculík, 2016	Eby et al., 2003	King, 2004	Kossek et al., 1998	Kuijpers, Scheerens, 2006
Sebezpoznání	„vědět proč“ – kariérní vhled		feedback	reflexe kapacit, reflexe motivů
Pozitivní sebezpojetí	„vědět proč“ – <b>proaktivní osobnost</b>	sebePROPAGACE	mobilita – <b>proaktivita</b>	
Reagování na změny a růst v průběhu životě	„vědět proč“ – <b>otevřenost ke zkušenosti</b>	management hranic		
Pozitivní interakce s ostatními a networking	„vědět koho/komu“ – networking	aktivní vytváření sítí; „zavěčování se“; ovlivňování aktérů významných pro rozvoj vlastní kariéry	mobilita – networking	networking
Zapojení a pozitivní přístup k celoživotnímu učení	„vědět jak“ – dovednosti pro kariéru	strategické investice do rozvoje lidského kapitálu	mobilita – sběr informací	kariérní kontrola
Efektivní zpracovávání kariérních informací				zkoumání světa práce
Kariérní rozhodování	„vědět jak“ – kariérní identita	strategické volby pro příležitosti mobility	feedback – realizace rozhodnutí	schopnost kariérního rozvoje
Zapojení do řízení vlastní kariéry		inovace pracovní náplně		
Porozumění roli jednotlivce ve společnosti a širším souvislostem	<i>společenské přesahy</i>	<i>společenské přesahy</i>	<i>společenské přesahy</i>	<i>společenské přesahy</i>

Pozn.: Tučně jsou naznačeny části jednotlivých modelů, které charakterizují celý koncept řízení kariéry. Kurziva označuje oblasti, které nejsou v ostatních modelech reflektovány.

s cílem zohlednit užívanou terminologii a lokální porozumění kariérním kompetencím (Neary et al., 2015; Thomsen, 2014); obdobný postup zvolili ve své práci také Kuijpers a Scheerens (2006).

Následný výzkum by se mohl zaměřit také na projevy chování, jimiž lidé jednotlivé kompetence vyjadřují a které jim mohou pomoci identifikovat jejich rozvojový potenciál, ať už formou sebehodnotící škály, či scénáře rozhovoru poradce s klientem. V souvislosti s popsány kompetencemi by mělo být zvažováno také jejich vývojové pojetí, tedy jakým způsobem je lidé nabývají, jaký model učení je pro jejich popis nejvhodnější a jak probíhá rozvoj kompetencí v celoživotní perspektivě. Vývojový aspekt je explicitně vyjádřen v kompetenci „reagování na změny a růst v průběhu života“, implicitně jej však lze nalézt ve všech uvedených kompetencích, jelikož se vztah k sobě i ke světu v průběhu života proměňuje. Potenciál pro další zkoumání v sobě nese pojetí řízení kariéry jako procesu (King, 2004, 2001; Noe, 1996), tedy jako neustálá reflexe poznání, díky níž opakovaně získáváme novou kvalitu poznání o sobě a světě práce. Analýza samotná také vyvolává otázku nad mírou obecnosti/konkrétnosti, v jaké se při popisu kariérních kompetencí pohybujeme, tj. zda zvolit několik obecnějších kompetencí jako např. v portugalském modelu (Vuorinen, Watts, 2015), nebo využít detailnější popis kompetencí jako např. v modelu irském (Guidance. . ., 2007). Také určité charakteristiky kariérních kompetencí identifikované výše, proaktivita, pozitivní přístup či reflektivita, mohou mít své místo u jednotlivých kompetencí, jak je uvedeno v našem modelu, nebo v obecném popisu kariérních kompetencí se všeobecnou platností pro celý koncept řízení vlastní kariéry.

Širší diskuse o kariérních kompetencích by mohla rovněž zodpovědět otázku, zda existují obecné kariérní kompetence společné lidem v současném světě bez ohledu na to, na jaké pozici pracují, co od své kariéry očekávají či čeho chtějí ve svém (pracovním) životě dosáhnout (King, 2004). V neposlední řadě je nutné neustále otevírat diskusi, zda koncept kariérních kompetencí neopomíjí, či dokonce nestigmatizuje některé pracující (Sultana, 2012). Provedená analýza rovněž vyvolává otázku, jaká je relevantnost popsanych kompetencí pro nastupující trendy světa práce – kromě sdílené ekonomiky, automatizace či nástupu moderních technologií jde např. o nástup tzv. *people-to-people economy* (P2PE) či tzv. *uberizace*<sup>2</sup> – či pro sociální odpovědi na tyto proměny, jako je např. základní nepodmíněný příjem (Nurvala, 2015). Jedním z odrazů

<sup>2</sup> Poskytovatel služby podnikatel-jedinec je se zákazníkem propojen díky online platformě a poskytuje mu službu za úplat. Mezi platformy, které podobné služby zajišťují, patří např. Uber, AirBnB, TaskRabbit. Diskutované jsou především sociální či fiskální aspekty tohoto typu poskytování služeb (Nurvala, 2015).

těchto trendů může být i kompetence vytváření pozitivních vztahů v online prostoru.

Za limity analýzy lze považovat zahrnutí kompetencí spadajících pouze do nejvyšších vývojových stadií (dospělý, příp. terciární vzdělávání), což zužuje aplikovatelnost našeho popisu kariérních kompetencí z celoživotní perspektivy pouze na dospělé. Rovněž se v analýze nezabýváme relevancí kompetencí, které, jak uvádí síť ELGPN, mohou být obecné napříč různými životními situacemi nebo specifické k procesu vytváření kariérní identity a rozhodování (Guidelines. . ., 2015).

Pro posílení validity analýzy bychom doporučovali využití dalších zdrojů dat (např. rozhovory s aktéry poradenského procesu), příp. zapojení dalších výzkumníků, kteří by nezávisle identifikovali témata kompetencí. K mírnému zkreslení mohlo dojít v naší analýze vzhledem k tomu, že modely, které jsme využili, na sebe více či méně navzájem odkazují, tj. popisují určité pojetí reality, jež je postaveno na obdobných východiscích. Na druhou stranu jsou všechny využití modely vyvinuty na základě odborného zpracování, které dle naší úvahy zaručuje vhodné metodologické nakládání s daty, a tedy jejich využitelnost pro naši analýzu. Za diskutabilní část výzkumu lze považovat také použitou terminologii, tedy vzdání se v českém kontextu užívaného termínu *career management skills* (dovednosti pro řízení vlastní kariéry), který je však často kritizován jako obtížně srozumitelný; zdůvodnění tohoto kroku jsme provedli v úvodní části tohoto textu.

Pro praktickou aplikaci naší studie je nutné provést následná ověření zjištěných kompetencí s dalšími odborníky v českém prostředí, jak je doporučeno v úvodní části diskuse tohoto textu. Využití popisu kariérních kompetencí též vidíme v poradenství a ve vzdělávání dospělých včetně kurzů na vysokých školách a rozvojových programů pro dospělé, např. v rámci aktivit Úřadu práce ČR, na pracovištích jako aktivity oddělení pro rozvoj lidských zdrojů a současně pro hodnocení a evaluaci poradenských programů (Guidelines. . ., 2015). V neposlední řadě jsou výsledky naší studie využitelné jako podklad pro vzdělávání poradců a pro další porozumění kariérním kompetencím v ČR. Pro následující výzkum tak doporučujeme otevřít širší diskusi nad relevancí popsaných kompetencí (Beková, Grajcár, 2012) a po shodě nad určenými kompetencemi navrhnout ve spolupráci se zapojenými poradci k jednotlivým kompetencím odpovídající projevy chování.

## Závěr

V textu jsme se zabývali kompetencemi pro řízení vlastní kariéry, které v současných proměnách světa práce nabývají na významu. Zaměřili jsme



se na existující modely a teorie řízení vlastní kariéry a s využitím tematické analýzy jsme popsali kariérní kompetence objevující se napříč stávajícími teoriemi.

Identifikovali jsme osm kariérních kompetencí: „sebepoznání a pozitivní sebepojetí“, „pozitivní interakce s ostatními a networking“, „reagování na změny a růst v průběhu života“, „zapojení a pozitivní přístup k celoživotnímu učení“, „efektivní zpracovávání kariérních informací“, „kariérní rozhodování“, „zapojení do řízení vlastní kariéry“ a „porozumění roli jednotlivce ve společnosti a širším souvislostem“. Kompetence navrhuje diskutovat se širší profesní komunitou a otevřít diskusi nejen nad jejich vhodností v českém kontextu, ale také pro budoucí výzvy světa práce. Společná práce nad kariérními kompetencemi, do níž budou zahrnuti nejen poradci, výzkumníci, zaměstnavatelé a další zainteresované strany, ale i občané samotní, může výrazně přispět k porozumění oblasti řízení vlastní kariéry napříč sektory, shodou na společném jazyku a jasném definování poradenských cílů v celoživotní perspektivě. Sdílení a porovnávání perspektiv tak může být přínosné nejen k profesionalizaci kariérového poradenství, ale i k účinnější orientaci jedinců v současném a budoucím světě.

## Literatura

- Akční plán NPF prosinec 2014 – červen 2016* [online]. c2014, poslední revize 15. 12. 2014 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.narodniporadenskeforum.cz/uploads/activity/akcni-plan-npf-2014-2016-27.pdf>.
- Australian Blueprint for Career Development* [online]. c2010, poslední revize 30. 7. 2014 [cit. 2016-06-10]. Canberra: MCEETYA. 83 p. ISBN 978-0-642-77953-3. Dostupné z: [https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/australian\\_blueprint\\_for\\_career\\_development.pdf](https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/australian_blueprint_for_career_development.pdf).
- BEKOVÁ, L., GRAJCÁR, Š. 2012. *Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy a ich rozvoj v sektore vzdelávania*. Bratislava: SAAIC, Centrum Euroguidance. 57 s. ISBN 978-80-89517-06-0.
- Blueprint for Life/Work Designs* [online]. c2006, poslední revize 15. 10. 2006 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: [http://www.nlsd113.com/ckfinder/userfiles/files/Career\\_Education/Blueprint\\_for\\_Life\\_-\\_Quick\\_REFERENCE\\_GUIDE.pdf](http://www.nlsd113.com/ckfinder/userfiles/files/Career_Education/Blueprint_for_Life_-_Quick_REFERENCE_GUIDE.pdf).
- BRAUN, V., CLARKE, V. 2006. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101. ISSN 1478-0887. DOI: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- BUCHTOVÁ, H. 2015. *Výstupy kariérového vzdělávání na základní škole* [online]. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Lenka Hloušková. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/362630/ff\\_m\\_b1](http://is.muni.cz/th/362630/ff_m_b1).

- Career Development Benchmark – Tertiary. A Set of Quality Benchmarks for Career Development Programmes and Services in New Zealand Tertiary Organisations* [online]. c2012, poslední revize 11. 9. 2012 [cit. 2016-06-10]. Wellington: Careers New Zealand. 40 p. ISBN 978-0-908996-35-3. Dostupné z: <https://www.careers.govt.nz/assets/pages/docs/tertiary-career-development-benchmarks.pdf>.
- Career Management Skills Framework for Scotland* [online]. c2012, poslední revize 29. 6. 2012 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: [https://cica.org.au/wp-content/uploads/career\\_management\\_skills\\_framework\\_scotland.pdf](https://cica.org.au/wp-content/uploads/career_management_skills_framework_scotland.pdf).
- Designing and Implementing Policies Related to Career Management Skills (CMS). ELGPN Tools*, no. 4. 2015. Jyväskylä: ELGPN. 59 p. ISBN 978-951-39-6338-5.
- Doporučení Národního poradenského fóra ministři školství, mládeže a tělovýchovy ČR a ministryni práce a sociálních věcí ČR pro dosahování priorit v oblasti vzdělávání a sociální politiky [online]. c2014, poslední revize 31. 7. 2014 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: <http://www.narodniporadenskeforum.cz/uploads/activity/doporuzeni-npf-pro-dosahovani-priorit-v-oblasti-vzdelavani-a-socialni-politiky-24.pdf>.
- EBY, L. T., BUTTS, M., LOCKWOOD, A. 2003. Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no. 6, pp. 689–708. ISSN 0894-3796. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.214>.
- GRAVINA, D., LOVŠIN, M. 2012. *Career Management Skills: Factors in Implementing Policy Successfully* [online]. c2012, poslední revize neuvědlena [cit. 2016-06-22]. Jyväskylä: ELGPN. 15 p. ISBN 978-951-39-4885-6. Dostupné z: [http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/Gravina\\_and\\_Lovsin\\_cms\\_concept\\_note\\_web.pdf](http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/Gravina_and_Lovsin_cms_concept_note_web.pdf).
- Guidance for Life: An Integrated Framework for Lifelong Guidance in Ireland* [online]. c2007, poslední revize 14. 02. 2007 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: [http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF\\_Guidance\\_for\\_Life%20final.pdf](http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Guidance_for_Life%20final.pdf).
- Guidelines for Policies and Systems Development for Lifelong Guidance. ELGPN Tools No. 6*. Jyväskylä: ELGPN, 2015. 55 p. ISBN 978-951-39-6346-0.
- HLOUŠKOVÁ, L. 2012. Job-Seeking as One of the Career Management Skills. In *Career Guidance for Social Justice, Prosperity and Sustainable Employment. Conference of the International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG)*. (Pozn. redakce: V době přípravy časopisu nebyly další bibliografické údaje dohledatelné.)
- HOOLEY, T. et al. 2013. The 'Blueprint' Framework for Career Management Skills: A Critical Exploration. *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 41, no. 2, pp. 117–131. ISSN 0306-9885. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2012.713908>.
- INKSON, K., KING, Z. 2011. Contested Terrain in Careers: A Psychological Contract Model. *Human Relations*, vol. 64, no. 1, pp. 37–57. ISSN 0018-7267. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0018726710384289>.
- Inno-Career* [online]. c2012, poslední revize neuvědlena [cit. 2016-06-22]. Dostupné z: <http://www.inno-career.eu>.

- International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners* [online]. c2003, poslední revize 4. 10. 2010 [cit. 2016-06-18]. Dostupné z: <http://iaevg.net/wp-content/uploads/Competencies-English1.pdf>.
- JACKSON, CH. (Ed.). 2015. *ELGPN Glosář. ELGPN Tools*, no. 2 [online]. c2015, poslední revize neuvědena [cit. 2016-06-22]. Praha: Centrum Euroguidance. 44 s. ISBN 978-80-7481-093-0. Dostupné z: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/czech/elgpn-glosar>.
- KING, Z. 2001. Career Self-Management: A Framework for Guidance of Employed Adults. *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 29, no. 1, pp. 65–78. ISSN 1469-3534. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03069880020019365>.
- KING, Z. 2004. Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 1, pp. 112–133. ISSN 0001-8791. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6).
- KOSSEK, E. E. et al. 1998. Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention. *Personnel Psychology*, vol. 51, no. 4, pp. 935–962. ISSN 0031-5826. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x>.
- KUIJPERS, M. A. C. T., SCHEERENS, J. 2006. Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development*, vol. 32, no. 4, pp. 303–319. ISSN 0894-8453. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0894845305283006>.
- KUIJPERS, M. A. C. T., SCHYNS, B., SCHEERENS, J. 2006. Career Competencies for Career Success. *The Career Development Quarterly*, vol. 55, no. 2, pp. 168–178. ISSN 0889-4019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>.
- KUIJPERS, M., MEIJERS, F. 2012. Learning for Now or Later? Career Competencies Among Students in Higher Vocational Education in the Netherland. *Studies in Higher Education*, vol. 37, no. 4, pp. 449–467. ISSN 0307-5079. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2010.523144>.
- MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- National Career Development Guidelines (NCDG) Framework* [online]. c2008, poslední revize 9. 4. 2008 [cit. 2016-06-10]. Dostupné z: [http://www.ncda.org/aws/NCDA/asset\\_manager/get\\_file/3384?ver=16587](http://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3384?ver=16587).
- NEARY, S., DODD, V., HOOLEY, T. 2016. *Understanding Career Management Skills: Findings from the First Phase of the CMS LEADER Project*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby. 48 s. ISBN 978-1-910755-02-0.
- NOE, R. A. 1996. Is Career Management Related to Employee Development and Performance? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no. 2, pp. 119–133. ISSN 0894-3796. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O).
- NURVALA, J.-P. 2015. 'Uberisation' Is the Future of the Digitalised Labour Market. *European View*, vol. 14, no. 2, pp. 231–239. ISSN 1781-6858. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12290-015-0378-y>.
- PEAVY, V. 2013. *Sociodynamické poradenství*. Praha: Centrum Euroguidance. 274 s. ISBN 978-80-87335-55-0.

- PINTO, J. C., TAVEIRA, M. C. 2013. Developing Career Self-Management Skills: A Study in Higher Education. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, vol. 8, pp. 28–53. ISSN 1923-0265.
- Profesionalizácia kariérového poradenstva. Odborné spôsobilosti a kvalifikačné smery v Európe.* 2010. Bratislava: SAAIC, Centrum Euroguidance. 88 s. ISBN 978-80-970556-1-5.
- SAVICKAS, M. 2008. Helping People Choose Jobs: A History of the Guidance Profession. In ATHANASOU, J. A., VAN ESBRÖECK, R. (Eds.). *International Handbook of Career Guidance*. Springer Science – Business Media, pp. 97–113. ISBN 978-1-4020-6230-8.
- SCHIERSMANN, CH. et al. (Eds.). 2012. *NICE Handbook for the Academic Training of Career Guidance and Counselling Professionals* [online]. c2012, poslední revize neuvedena [cit. 2016-06-14]. Heidelberg University, Institute of Educational Science. ISBN 978-3-944230-03-0. Dostupné z: [http://www.nice-network.eu/wp-content/uploads/2015/11/NICE\\_Handbook\\_full\\_version\\_online.pdf](http://www.nice-network.eu/wp-content/uploads/2015/11/NICE_Handbook_full_version_online.pdf).
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. c2014, poslední revize 15. 7. 2014 [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf).
- STURGES, J. 2008. All in a Day's Work? Career Self-Management and the Management of the Boundary Between Work and Non-Work. *Human Resource Management Journal*, vol. 18, no. 2, pp. 118–134. ISSN 0954-5395. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00054.x>.
- SULTANA, R. G. 2012. Learning Career Management Skills in Europe: A Critical Review. *Journal of Education and Work*, vol. 25, no. 2, pp. 225–248. ISSN 1363-9080. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>.
- SWEET, R., NISSINEN, K., VUORINEN, R. 2014. *An Analysis of the Career Development Items in PISA 2012 and of Their Relationship to the Characteristics of Countries, Schools, Students and Families*. ELGPN Research Paper, no. 1. Jyväskylä: ELGPN. 58 p. ISBN 978-951-39-6002-5.
- THOMSEN, R. 2015. *A Nordic Perspective on Career Competences and Guidance – Career Choices and Career Learning. NVL & ELGPN Concept Note* [online]. c2015, poslední revize neuvedena [cit. 2016-06-14]. Oslo: NVL. 32 p. Dostupné z: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/career-choices-and-career-learning.-nvl-elgpn-concept-note>.
- VAUGHAN, K. 2010. The Potential of Career Management Competencies for Renewed Focus and Direction in Career Education. *The New Zealand Annual Review of Education*, vol. 20, pp. 24–51. ISSN 1171-3283.
- VUORINEN, R., WATTS, A. G. (Eds.). 2011. *Politiky celoživotního poradenství: postupující práce. Zpráva o práci Evropské sítě politik celoživotního poradenství v letech 2009–2010* [online]. c2009. Jyväskylä: ELGPN. 27 s. Dostupné z: [http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/czech/CZ\\_ELGN\\_Short\\_report\\_2009-10\\_final.doc.pdf](http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/czech/CZ_ELGN_Short_report_2009-10_final.doc.pdf).
- VUORINEN, R., WATTS, A. G. (Eds.). 2015. *Rozvoj politik celoživotního poradenství: Evropský nástroj pro tvůrce politik. ELGPN Tools*, no. 1. Praha: Centrum Euroguidance. 102 s. ISBN 978-80-87335-82-6.

**Autoři**

Mgr. Kateřina Hašková, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií,  
Katedra psychologie, Joštova 10, 602 00 Brno,  
e-mail: katerina.hasek@gmail.com

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D., Masarykova univerzita, Fakulta sociálních  
studií, Katedra psychologie, Joštova 10, 602 00 Brno,  
e-mail: vaculik@fss.muni.cz