

**2012**

**Ročník 1., číslo 1.**

**KARIÉROVÉ PORADENSTVO  
V TEÓRII A PRAXI**

---

## REDAKCIA

---

Redaktori: PhDr. Štefan Grajcár  
Mgr. Lenka Beková  
Ing. Jozef Detko

Redakčná rada:

Mgr. Alžbeta Dianovská, Asociácia výchovných poradcov SR  
Mgr. Irena Fonodová, SAAIC, Bratislava  
doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD., VŠB – Technická univerzita Ostrava  
PhDr. Zuzana Kršková, Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, Dolný Kubín  
PhDr. Darina Lepeňová, Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie, Bratislava  
Mgr. Eva Uhríková, Navigácia v povolani  
PhDr. Mária Zvariková, Technická univerzita Košice

**Vydavateľ:**

© Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu  
Euroguidance centrum  
Svoradova 1  
811 03 Bratislava  
Tel.: 02/209 222 81, -02  
[www.saaic.sk/euroguidance](http://www.saaic.sk/euroguidance)  
[euroguidance@saaic.sk](mailto:euroguidance@saaic.sk)

Vychádza dvakrát za rok.

ELEKTRONICKÁ PUBLIKÁCIA.



*Publikácia bola podporená Európskou komisiou a Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR v rámci Programu celoživotného vzdelávania.*

*Text reprezentuje výlučne názory autorov a Európska komisia a Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR nenesú za zverejnené informácie žiadnu zodpovednosť.*

*Text neprešiel jazykovou korektúrou.*

## OBSAH

Editoriál .....	3
Preklad: Pomáhať starším dospelým prijímať kariérové rozhodnutia, L. Barhamová a R.Hawthornová.....	5
Rozhovor s Lyn Barhamovou .....	18
Recenzie publikácií od CEDEFOP-u, Š. Grajcár.....	21
Nenaplnená výzva: kariérové poradenstvo starším dospelým, R. Kostolanský .....	24
Výber z diplomových prác:	
„Age management“ identifikácia a analýza príkladov dobrej praxe na Slovensku, Z. Butková.....	33
Sociálno-psychologické charakteristiky prežívania prechodu starších ľudí z fázy pracovnej aktivity do neaktivity v kontexte ich celoživotného kariérového vývinu, S. Ujčeková .....	35
Akcie súvisiace s témou čísla:	
Krátke správy z konferencií (dve slovenské konferencie k téme Európskeho roka, česká konferencia Age Management) .....	38
Prehľad uskutočnených a plánovaných akcií na Slovensku .....	42
Z našich skúseností: Koučing a jeho využitie v oblasti kariérového poradenstva	
L. Beková a E. Uhríková .....	43
Krátke informácie a odkazy na ďalšie zdroje.....	48
VÝZVA .....	50



## Editoriál

Milí čitatelia,

dostáva sa k vám prvé „ostré“ číslo elektronického časopisu KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI, ktorý sme odštartovali nultým číslom v apríli.

**Témou tohto čísla je kariérové poradenstvo pre starších ľudí.** Európska komisia pred časom vyhlásila rok 2012 za Európsky rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami, do diskusie na túto tému chceme preto prispieť aj my. V nedávno publikovaných výsledkoch výskumného [projektu](#), ktorý realizoval [Inštitút pre verejné otázky](#), sa prezentovali nasledovné závery a odporúčania:

„1. Veková skupina starších ľudí v sebe skrýva obrovský potenciál zamestnanosti a aktívnej participácie na živote spoločnosti. Jeho plnému uplatneniu bránia mnohé bariéry štrukturálnej povahy, ako aj osobné prekážky.

2. Realita života starších ľudí je diferencovaná a vyžaduje diferencovaný, „na mieru šitý“ prístup a nie unifikované opatrenia.

3. Koncept aktívneho starnutia treba podporovať a presadzovať na mikro-, mezo- i makroúrovni spoločenského života.

4. Na rovine jednotlivca nestačí začať s osvojovaním konceptu aktívneho starnutia tesne pred dosiahnutím dôchodkového veku; na aktívne starnutie a možnosť uplatňovať svoj potenciál v staršom veku sa treba pripravovať počas celého života.“

(Starší vek a ľudské práva: silnejšia participácia, menej diskriminácie. IVO, 2012. citované dňa 22. 6. 2012 z [http://www.ivo.sk/buxus/docs//vyskum/subor/TS\\_IVO\\_Starsi\\_vek\\_a\\_ludske\\_prava\\_marec\\_2012.pdf](http://www.ivo.sk/buxus/docs//vyskum/subor/TS_IVO_Starsi_vek_a_ludske_prava_marec_2012.pdf)).

Kariérové poradenstvo má nepochybne čo povedať ku všetkým štyrom záverom, môže dokonca veľmi významne prispieť k realizácii naznačených odporúčaní. Domnievame sa, že to priamo či nepriamo potvrdia i príspevky publikované v tomto čísle.

Začíname prekladom kapitoly „Pomáhať starším dospelým k realizácii kariérových rozhodnutí“ autoriek Lyn Barhamovej a Ruth Hawthornovej z publikácie CEDEFOP-u *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives* vydané v r. 2010, bezprostredne na to nadväzuje náš rozhovor s jednou z autoriek, Lyn Barhamovou (NICEC). Tento blok dopĺňa potom ešte recenzia spomínanej publikácie, ako aj tej ďalšej z r. 2011, *Working and Ageing. Guidance and counselling for mature learners*.

Pôvodným príspevkom je článok Rudolfa Kostolanského „Nenaplnená výzva: kariérové poradenstvo starším dospelým“, v ktorom sa autor jednak zamýšľa nad niektorými teoretickými otázkami poradenstva pre starších ľudí, analyzuje však aj situácie a zvládanie bariér starších dospelých v kariérovom vývine, ako aj subjektívne bariéry zmeny a opätovného zamestnania starších dospelých.

Premiéru v našom časopise majú krátke zhrnutia diplomových prác, ktoré sa venujú problematike kariérového poradenstva v rôznych kontextoch. Na Slovensku sa síce kariérové poradenstvo ako samostatný študijný program či odbor študovať nedá, téma ako taká je však celkom slušne zastúpená v rôznych iných študijných programoch a odboroch, najmä v tých, ktoré majú v názve slovo „psychológia“, a ročne sa jej vo svojich bakalárskych a diplomových prácach venujú desiatky študentov. Sme presvedčení o tom, že väčšina týchto prác svojou kvalitou môže prispieť k rozširovaniu teoretických a praktických poznatkov v tejto oblasti, budeme preto veľmi radi, ak sa nám ozvú či už samotní autori takto zameraných diplomových a bakalárskych prác alebo ich školitelia, vysokoškolskí učitelia z takto alebo príbuzne orientovaných fakúlt, katedier, ústavov či inštitútov. Začíname dvoma prácami diplomantiek Fakulty sociálno-ekonomických vied UK v Bratislave,

študijného odboru sociálna a pracovná psychológia, ktoré sa zaoberali problematikou starších ľudí v kontexte kariérového poradenstva, kariérového vývinu a age managementu – svoje práce predstavujú Zuzana Butková a Silvia Ujčeková.

V ďalšom bloku prinášame informácie o konferencii pod názvom „Nikdy nie ste príliš starí... pre aktívne starnutie“, ktorá sa k Európskemu roku aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami uskutočnila v decembri 2011 v Bratislave pod gesciou Ministerstva školstva vedy, výskumu športu Slovenskej republiky v spolupráci so Slovenskou akademickou asociáciou pre medzinárodnú spoluprácu. Na to nadväzuje informácia o konferencii „Spoločný dialóg pre generácie, spoločnosť a hospodárstvo“, ktorá sa začiatkom mája 2012 k ERAS konala v Bratislave. „Konferenčný“ blok potom uzatvára informácia o konferencii „Age management a jeho uplatnenie v praxi“, ktorá sa uskutočnila koncom mája 2012 v Prahe a na ktorej sa prezentovali najmä predbežné výstupy medzinárodného projektu Stratégia age managementu v Českej republike.

Článok „Koučing a jeho využitie v oblasti kariérového poradenstva“ od Evy Uhríkovej a Lenky Bekovej je zaujímavým príspevkom do diskusie o tom, čo je koučing a aký je jeho vzťah ku kariérovému poradenstvu.

V závere čísla uverejňujeme ešte krátke informácie o rôznych aktivitách, projektoch a iniciatívach v oblasti kariérového poradenstva, nielen vo vzťahu k starším ľuďom, ale aj v širšom kontexte.

Prvé číslo nášho časopisu už mala pod „dozorom“ novo ustanovená redakčná rada, jej zloženie si môžete pozrieť na druhej strane. Chceme sa poďakovať všetkým za to, že bez zaváhania a radi prijali naše pozvanie aktívne sa podieľať tak na kreovaní obsahu časopisu, ako aj na gestorovaní kvality jednotlivých príspevkov a časopisu ako celku. Veríme, že spoločnými silami sa nám podarí tieto predsavzatia a očakávania naplniť.

Časopis KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI má pridelené už aj ISSN, spĺňa teda kritériá kladené na periodiká tohto typu, čo nás tiež veľmi teší.

Želáme všetkým priaznivcom kariérového poradenstva príjemné pokračovanie leta a obohacujúce čítanie tohto čísla!

Váš tím  
Euroguidance centra Slovensko



## Pomáhať starším dospelým prijímať kariérové rozhodnutia

Lyn Barhamová a Ruth Hawthornová

Preklad kapitoly z anglického originálu publikácie *Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, ©European Centre for the Development of Vocational Training, 2010.

Zodpovednosť za preklad nesie Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu.

### ABSTRAKT

V dvoch vzájomne súvisiacich štúdiách boli skúmané prekážky, ktoré starším ľuďom bránia v prístupe k službám kariérového poradenstva. Jedna sa zaoberala médiami, prostredníctvom ktorých sú poskytované služby; druhá skúmala, či by charakteristiky starších ľudí mali určovať odlišné zameranie služieb vzhľadom na služby, ktoré sa zvyčajne týkajú mladých ľudí. Štúdie zaznamenali značnú rozdielnosť v obavách a potrebách starších ľudí, pričom nebola zistená zhodnosť v rámci veku. Zo štúdií vyplynula potreba vyvážiť rešpekt k rôznorodosti s vedomím všeobecných trendov, ktoré ovplyvňujú mnoho ľudí na konci ich pracovného života. Základné prístupy ku kariérovej podpore a médiá, prostredníctvom ktorých sú služby poskytované, by mali byť prispôsobiteľné rozdielnym potrebám. Nastavenie služieb a odborná príprava zamestnancov by mali zohľadňovať tieto špeciálne požiadavky, a to buď prostredníctvom poskytovania špecializovanej služby alebo prostredníctvom špecializovaných tímov v rámci služieb kariérového poradenstva pre dospelých.

### 1.1. Pozadie

V 21. storočí je svet práce výrazne odlišný oproti polovici 20. storočia a jednotlivci by mali byť schopní reagovať zodpovedajúcim spôsobom. Pracovný život ľudí narodených pred rokom 1950 ovplyvňovali zmeny ekonomík západnej Európy od prevládajúcej výroby cez služby až k ekonomikám založeným na znalostiach. V niektorých členských štátoch EÚ to bolo sprevádzané posunom od regulovaného k systému slobodnej trhovej ekonomiky, čo ďalej zväčšovalo zmeny vo fungovaní trhov práce. Nepretržité rekvalifikácie, vzdelávanie sa a častejšie zmeny pracovného miesta sa stali štandardom vo väčšine hospodárskych odvetví a väčšine členských štátov. Tento vývoj sa však líšil od očakávaní ľudí, ktorí vstúpili na pracovný trh okolo polovice minulého storočia. Mnohí jednotlivci sa stali obratnejšími pri usmerňovaní svojich krokov v týchto nových podmienkach, avšak aj im môže kariérové poradenstvo do významnej miery pomôcť tak s aktuálnymi problémami, ako i pri získavaní zručností potrebných pre plánovanie.

Európska komisia v roku 2004 uznala dôležitosť celoživotného kariérového poradenstva: „efektívne poskytovanie poradenstva by malo zohrávať kľúčovú rolu pri podpore sociálneho začlenenia, sociálnej spravodlivosti, rovnosti pohlaví a aktívneho občianstva prostredníctvom povzbudzovania a podporovania účasti jednotlivcov na vzdelávaní a odbornej príprave a výbere realistickej a zmysluplnej kariéry" (Rada EÚ, 2004). V nasledujúcom roku CEDEFOP (2005) publikoval odporúčania členským štátom vo forme kontrolného zoznamu stratégií, ktoré vedú k rozvoju dobre fungujúceho národného systému<sup>1</sup>.

Avšak implikácie pre služby kariérového poradenstva, ktoré sú zamerané na dospelých v neskorších fázach ich pracovného života, sa môžu líšiť od tých u ľudí v skorších etapách. Ľudia v strednom veku sa musia nielen učiť nové zručnosti pre riadenie kariéry (career management), ale aj odnaučiť sa určité postupy a techniky, ktoré boli primerané v čase ich mladosti. Z výskumov vyplýva, že si to

<sup>1</sup> Táto príručka vychádzala z poznatkov európskeho (a svetového) prieskumu služieb kariérového poradenstva realizovaného pôvodne OECD, a neskôr CEDEFOP-om a Európskou nadáciou pre odborné vzdelávanie (ETF) a Svetovou bankou. Európske výsledky sú zhrnuté v publikácii CEDEFOP, Sultana (2004).

vyžaduje určité odlišné profesionálne postupy (pre ich zhrnutie si pozrite: Ford, 2005 a TAEN, 2008). Do akej miery si však tieto potreby našli cestu do národných politík a praxe v rámci členských štátov? Nedávny výskum financovaný z programu Leonardo da Vinci našiel príklady dobrej praxe v deviatich členských štátoch (Clayton et al., 2007). Z veľkej časti išlo o formu programov kariérového vzdelávania pre jednotlivcov, ktorí sa snažia vrátiť na trh práce. Preskúmanie kariérového poradenstva (čo je, na rozdiel od kariérového vzdelávania, kratšia forma pomáhajúcej intervencie zameraná na aktuálne rozhodnutia) pre starších zamestnaných dospelých vo všetkých členských štátoch (Hawthorn, 2008a) naznačuje, že tu stále jestvujú vážne medzery. Je potrebné, aby sa realizovali rôzne programy, ktoré by pomohli tým, ktorí vykonávajú, hľadajú, či zvažujú redukovanie platenej práce.

Vo Veľkej Británii sa pozornosť sústreďuje na problémy, ktorým čelia starší ľudia využívajúci služby kariérového poradenstva, a na výzvy, ktorým sú tieto služby vystavené, keďže financovanie z verejných zdrojov je krátkodobé a na nízkej úrovni. Toto bolo čiastočne podnietené plánovanými zmenami pre zvyšovanie veku odchodu do dôchodku a zistením, že kariérové poradenstvo by mohlo prispieť k udržaniu tejto vekovej skupiny v zamestnaní (Ford, 2006). Rozsiahly britský výskumný program „Vek výziev“ (DfES, 2003) poskytol podrobné informácie o užívateľoch a službách v šiestich geografických oblastiach, rovnako ako ďalšie informácie od odborníkov a užívateľov, ktorí sú zapojení do špecializovaných poradenských služieb. Zatiaľ čo mnohé služby špecializovaného poradenstva, žiaľ, od tej doby vymizli, jestvuje rastúci záujem o to, ako mnohostranné služby koncipovať užívateľsky prívetivejšie pre starších ľudí<sup>2</sup>.

V roku 2006 britské Ministerstvo školstva a zručností (Department for Education and Skills - DfES) uskutočnilo vyhodnotenie pilotného programu, v rámci ktorého boli na národnej úrovni realizované služby kariérového poradenstva poskytované telefonicky, e-mailom a online, prostredníctvom služby známej ako Learndirect<sup>3</sup> (Page et al., 2007). Tento pilotný poradenský projekt bol určený ľuďom všetkých vekových kategórií. Hodnotenie porovnávalo intenzitu využívania, názory užívateľov a kvalitu zaznamenaných hovorov a posudzovalo ich na základe rámca kvality odvodeného z osvedčených postupov pri poradenstve tvárou v tvár tak, aby bolo možné preskúmať rozdiely medzi staršími a mladšími užívateľmi. Autori uvádzajú, že tento program: „nepriľákal reprezentatívny podiel volajúcich vo veku nad 50 rokov. To platí aj pre služby tvárou v tvár, aj keď služby Nextstep (kariérové poradenstvo v Anglicku financované z verejných zdrojov) majú väčší podiel klientov v tejto vekovej skupine. Významne menej ľudí starších ako 50 rokov, v porovnaní s ostatným volajúcimi, hodnotilo poradenstvo Learndirect ako nápomocné pri uskutočňovaní informovaných rozhodnutí o svojej kariére, napriek tomu, že telefonické rozhovory s volajúcimi v tejto vekovej kategórii boli hodnotené ako „dobré“ a „vynikajúce““ (Page et al., 2007, viii).

Autori idú ďalej a naznačujú, že: „na vnímanie služieb zo strany starších užívateľov a celkovú spokojnosť so svojou situáciou môžu mať vplyv viac externé faktory, bariéry vo vzdelávaní alebo okolnosti trhu práce, než vnímanie týchto služieb *per se*, avšak toto zistenie je potrebné ešte overiť“.

V rokoch 2006-07 University for Industry, ktorá bola vtedy zodpovedná za služby Learndirect, poskytla finančné prostriedky na preskúmanie existujúcich prekážok, ktorým čelia starší užívatelia poradenských služieb. Realizovali sa dve štúdie, ktoré skúmali rôzne aspekty tohto problému:

(a) Odrádzalo starších ľudí niečo v súvislosti s využívanými médiami – telefónom a elektronickými technológiami (projekt A)?

(b) Boli výzvy týkajúce sa riadenia kariéry u starších ľudí odlišné od tých, ktorým čelia dospelí skoršie vo svojej kariére (projekt B)?

<sup>2</sup> Napríklad, súbežne s tu popísanou prácou bolo v rámci Learndirect taktiež spustených niekoľko webových stránok zameraných špeciálne na ľudí vo veku nad 50 rokov (Learndirect, 2007).

<sup>3</sup> Od ukončenia týchto výskumných projektov bola služba Learndirect premenovaná na Careers advice. Webové stránky týchto služieb sú k dispozícii na: <http://careersadvice.direct.gov.uk/> [citované 27. 8. 2009].

Táto kapitola prináša zhrnutie výsledkov týchto dvoch projektov. Zaoberá sa postojmi starších ľudí k využívaniu elektronických médií (telefón, e-mail a najmä internet) a ich schopnosťou využívať ich v rámci plánovania kariéry, ktoré boli zistené v projekte A. Sumarizuje najnovšiu literatúru týkajúcu sa zručností pre riadenie kariéry (career management skills) a rozmanitých charakteristík starších ľudí. Popisuje ďalej zistenia z projektu B o formách kariérovej pomoci, ktoré sú potrebné v neskorších stupňoch kariéry a u starších vekových kategórií. Na záver sa uvádzajú odporúčania pre politiky a poskytovanie poradenstva, ktoré zohľadňujú potreby identifikované na základe týchto dvoch projektov (Hawthorn, 2008b, Barham, 2008).

## 1.2. Výskumné metódy

Terénny výskum sa v rámci oboch projektov uskutočnil na jeseň 2007 s užívateľmi a poskytovateľmi/manažermi anglických agentúr kariéroveho poradenstva na vidieku, v juhozápadnej a južno-centrálnej oblasti s vysokou mierou zamestnanosti a v dvoch severných oblastiach v rámci centier miest charakterizovaných nezamestnanosťou a depriváciou. Väčšina poskytovaných služieb pre starších dospelých bola súčasťou služieb určených pre všetky vekové kategórie dospelých, pričom dve boli zamerané výhradne na starších ľudí. Respondenti boli vo veku od 50 do 74 rokov a všetky rozhovory boli uskutočnené tímom štyroch skúsených výskumných pracovníkov, buď interných alebo externých pracovníkov NICEC<sup>4</sup>. V projekte A bola vzorka pre porovnanie zložená aj z používateľov a poradcov v rámci telefonických služieb Learndirect.

Rozhovorov sa zúčastnilo celkom 55 užívateľov služieb v projekte A (45 využilo služby tvárou v tvár a 10 využilo telefonické služby) a ďalších 17 osôb v projekte B. V rámci oboch projektov sa uskutočnili pološtruktúrované hĺbkové interview. Taktiež boli vykonané interview s 12 odbornými pracovníkmi v rámci všetkých služieb, ktoré boli zastúpené. Všetky rozhovory boli vedené tvárou v tvár s výnimkou telefonických rozhovorov s 10 užívateľmi Learndirect a jedným odborníkom. Interview s poradcami služieb Learndirect sa uskutočnili v rámci fokusovej skupiny.

S väčšinou užívateľov služieb boli interview vedené individuálne, s niektorými v malých skupinách po troch alebo po štyroch, ale ak to bolo možné, odpovede boli zaznamenané jednotlivo. Tento prístup bol založený na metodike, ktorá sa použila v projekte „Vek výziev“ s porovnateľnými skupinami (DfES, 2003), novej štúdií o starších pracovníkoch, ktorú uskutočnil Age Concern (Collins, 2006), a štúdií o starších užívateľoch internetu od Millwarda (2003). Z interview v projekte B sa robil audiozáznam.

Pri projekte A sa od respondentov zozbierali informácie o frekvencii používania a ich dôvere vo využívanie telefónu, e-mailu a internetu zvlášť pre každodenné účely (napr. sociálne, zdravotné a finančné otázky) a pri činnostiach súvisiacich s hľadaním práce alebo vzdelávacích príležitostí.

Pre projekt B bolo dôležité, aby neboli do rozhovorov vnášané predsudky zo strany tých, ktorí rozhovory viedli. Rozhovory boli štruktúrované tak, aby sa zozbierali príbehy respondentov o ich nedávnom pracovnom živote, popis ich súčasnej situácie a ich očakávaní a plánov pre nadchádzajúce roky. V každej fáze boli respondenti požiadaní, aby porovnali svoje aktuálne problémy s problémami mladých ľudí, vrátane seba, keď boli mladší. Analýza prebiehala na základe prístupu voľne čerpajúceho z metód tzv. zakotvenej teórie<sup>5</sup> (grounded theory).

Údaje pre jednotlivé aspekty projektu boli analyzované a popísané osobitne, spolu s prehľadom súvisiacej literatúry pre každú časť.

---

<sup>4</sup> Národný inštitút pre kariérové vzdelávanie a poradenstvo (National Institute for Careers Education and Counselling). Podrobnosti sú k dispozícii na internete: <http://www.crac.org.uk/nicec> [citované 27. 8. 2009].

<sup>5</sup> Zakotvená teória je systematická metodológia kvalitatívneho výskumu, ktorá rozvíja pojmy a teórie na základe dát, na rozdiel od metodológie, ktorá vychádza z hypotéz. Teória bola vyvinutá Glaserom a Straussom (1967).



### 1.3. Výskumné zistenia

Zistenia z oboch projektov môžu iba naznačovať, kam by malo smerovať ďalšie skúmanie a systematickejší výskum v budúcnosti. Starší dospelí, ktorí sa zúčastnili výskumu, nedávno vyhľadali pomoc v rámci poradenských služieb a vo väčšine prípadov ich odporučili poradcovia. Išlo predovšetkým o nezamestnaných ľudí, prípadne tých, ktorí priamo čelili problémom so zamestnanosťou, prípadne trpeli určitými zdravotnými problémami a vo väčšine prípadov pracovali v oblastiach, ktoré prechádzali štrukturálnymi zmenami (Barham, 2008, s. 4). Obe štúdie však priniesli zistenia, ktoré jednak potvrdzujú výsledky ďalších výskumov, a ktoré tiež naznačujú podnetné oblasti pre ďalšiu prácu.

#### 1.3.1. Projekt A – IKT a ľudia nad 50 rokov: prekonávanie bariér v prístupe k poradenstvu v oblasti pracovného uplatnenia a odborného vzdelávania

##### 1.3.1.1. IKT zručnosti všeobecne

55 participantov v štúdiu preukázalo pri otázkach vzdelávania a práce značnú schopnosť a ochotu využívať telefóny, internet a e-mail. Identifikovali sme niekoľko ľudí, ktorí boli ochotní využívať tieto médiá, ale na druhej strane aj významnú skupinu ľudí, ktorí neboli schopní alebo ochotní tieto médiá využívať ani na bežné každodenné účely. Boli zistené ďalšie rozdiely:

- (a) „môcť“ neznamena „chcieť“: dôverovať si a dokázať využívať tieto médiá pre každodenné potreby nemusí nutne znamenať chcieť a byť ochotný ich využívať aj v otázkach vzdelávania a práce.
- (b) „nevedieť“ neznamena „nechcieť“: niektorí z respondentov sa necítili dostatočne istí pri využívaní týchto médií, avšak v prípade potreby ich využívali a mnohí sa učili používať internet a e-mail alebo by sa to začali učiť, ak by boli dostatočne motivovaní.

Respondenti, ktorí uprednostňovali poradenstvo tvárou v tvár, nemuseli nutne odmietať technológie: viacerí z nich by pri vyhľadávaní informácií v prípade, ak by nebol dostupný osobný kontakt, používali skôr internet ako telefón.

##### 1.3.1.2. Telefonovanie

Mnohí z respondentov, ktorí sa zúčastňovali poradenstva tvárou v tvár, mali problémy s využívaním telefónu pri kariérovom poradenstve, aj keď niektorí videli, že za určitých okolností môžu ľuďom pomôcť.

#### Nevýhody

Námietky, ktoré súviseli s poskytovaním informácií a poradenstva v oblasti pracovného uplatnenia alebo vzdelávania prostredníctvom telefónu, nesúviseli priamo s vekom respondentov. Zahŕňali skôr komunikačné bariéry, ako napríklad:

- (a) obavy, že si nespomenú na všetky oblasti, o ktorých by sa chceli porozprávať;
- (b) obavy, že bez vizuálneho kontaktu nebudú schopní správne interpretovať význam alebo zámyery poradcu;
- (c) obavy, že nie sú dostatočne výreční;
- (d) obavy, že nie sú dostatočne zdatní v angličtine (v prípade, že ich materinský jazyk nepatrí medzi tie, v ktorých linka pomoci Learndirect funguje pre menšiny).

Ďalšie sa špecifickejšie týkali poradenských služieb:

- (e) nezáujem rozprávať sa o osobných záležitostiach s niekým, koho nepoznajú;
- (f) záujem skôr o tlačené materiály, kvôli presnosti, ale aj zrozumiteľnosti.

Niektoré sa týkali nepríjemných skúsenosti s inými telefónnymi službami:

- (g) vôbec nemali radi automatickú navigáciu na začiatku telefonátu;
- (h) vôbec nemali radi záznamník.

Niektoré síce priamo nesúviseli s vekom respondentov, ale zrejme sa viac týkali starších ľudí:

- (i) problémy so sluchom;
- (j) cena telefónnych hovorov pre ľudí s veľmi nízkymi príjmami.

#### Výhody

Užívatelia Learndirect veľmi radi využívali telefón, pretože mohla dostať pomoc bez toho, aby museli cestovať na miesto, kde by im služba bola poskytnutá osobne (preferovali telefón pred poskytovaním informácií prostredníctvom internetu). Napokon aj tí, ktorí sami nechceli využívať telefonické služby, uznali, že niektorým ľuďom sa môže páčiť služba, ktorá:

- (a) je dostupná časovo neobmedzene;
- (b) umožňuje, aby bol rozhovor presnejšie zameraný;
- (c) poskytuje prístup k širokej škále informácií;
- (d) umožňuje vytlačiť si materiály a ďalej o nich premýšľať;
- (e) v prípade, že by im poradca nebol sympatický, je to jednoduchšie ako pri osobnom stretnutí.

U užívateľov služby Learndirect bola zaznamenaná veľká spokojnosť s kvalitou služby, či už to bolo poskytnutie jednoduchších informácií alebo komplikovanejšieho poradenstva. Diskusia s poradcami Learndirect taktiež ukázala vysokú mieru pochopenia a záujmu o starších užívateľov služieb.

#### *1.3.1.3. Internet a email*

Otázka „máte prístup k počítaču?“ sa niekedy využíva na určenie toho, či poradca ďalej odkáže klienta na internetové zdroje. Pozitívna odpoveď na túto otázku však ešte neznamená, že klient je aj schopný tieto zdroje využívať. Niektorí respondenti mali doma počítač, avšak nebol pripojený k internetu, ďalší síce mali doma internet, ale využíval ho iný člen rodiny, iní mali pripojenie, ale ich zručnosti boli veľmi obmedzené, prípadne sa im internet nepáčil.

Problémy spojené s využívaním internetu u tých, ktorí ho nemali doma zavedený, popri akémukoľvek nedostatku zručností, sa nespájali s vekom respondentov, ale skôr zahŕňali:

- (a) problémy so samostatným vyhľadávaním informácií pri časovo obmedzenom využívaní počítačov vo verejných knižniciach;
- (b) problémy so zhromažďovaním informácií potrebných pre vyplnenie online dotazníkov alebo formulárov mimo domova.

#### *1.3.1.4. Spolupráca medzi službami dištančného poradenstva a poradenstva tvárou v tvár*

Poradcovia z oboch typov služieb nepociťovali dostatočnú vzájomnú súčinnosť. Poradcovia poskytujúci poradenstvo typu face-to-face, s ktorými sme hovorili, nepovažovali úroveň dištančného poradenstva za dostatočnú na to, aby ho odporúčali ďalej a mysleli si, že ani naopak ich služby neboli odporúčané. Poradcovia služby Learndirect sa cítili frustrrovane kvôli obmedzeniam ich spôsobilostí oproti službám tvárou v tvár<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> V čase štúdie boli tieto obmedzenia stanovené pre osoby s kvalifikáciou pod úrovňou 2, ktorá je rovnocenná skúškam uskutočňovaným vo veku 16 rokov. Vylučovalo to starších ľudí s neaktuálnou kvalifikáciou, ktorí potrebovali nadobudnúť nové zručnosti.

#### 1.3.1.5. Marketing IKT služieb vzhľadom na starších užívateľov

Marketing telefonických a online služieb Learndirect nezasahoval starších respondentov dostatočne účinne. Niektorí zaznamenali televízne spoty, ale buď nevedeli, čoho sa týkajú, alebo predpokladali, že sú určené pre mladších ľudí. Niektorí sa vyjadrili, že ignorujú všetky televízne reklamy.

### 1.3.2. Projekt B: Zručnosti pre riadenie kariéry (Career management skills)

#### 1.3.2.1. Povaha zručností pre riadenie kariéry

Zručnosti pre riadenie kariéry boli identifikované ako odlišné od príbuzných súborov zručností ako napríklad zručností pre zamestnateľnosť: „zručnosti pre riadenie kariéry sú zamerané na kompetencie prijímania a implementácie rozhodnutí, ktoré určujú kariéru jednotlivca, zatiaľ čo zameranie osobných zručností a zručností pre zamestnateľnosť je skôr na kompetencie využívané v rámci pozícií, do ktorých jednotlivec vstupuje na základe rozhodnutí a tranzícií“ (Watts a Hawthorn, 1992).

V posledných rokoch sa v niekoľkých krajinách uskutočnili aktivity smerujúce k identifikácii zručností pre riadenie kariéry, ktoré sú potrebné, aby občania vedeli navigovať svoju cestu na pracovisko a v rámci pracoviska v 21. storočí; tieto krajiny zahŕňajú Austráliu<sup>7</sup>, Kanadu<sup>8</sup> a Írsko (Národné poradenské fórum, 2007). Vo všeobecnosti možno zručnosti pre riadenie kariéry rozdeliť do troch hlavných podskupín:

- (a) sebaopoznanie a personálny manažment;
- (b) preskúvanie možností vzdelávania a pracovného uplatnenia;
- (c) zručnosti pre riadenie tranzícií a rovnováhy medzi pracovným a mimopracovným životom.

Rozhovory, z ktorých sa v projekte B zhotovoval audiozáznam, zahŕňali diskurzívne rozprávania ľudí o ich minulých pracovných skúsenostiach, o odbornej príprave a nezamestnanosti a ich aktuálnych problémoch a očakávaniach (a obavách) do budúcnosti. Otázky financií sú samostatnou, zato však veľmi rozmanitou témou v rámci týchto úvah: niektorým úspory a vlastníctvo majetku dávali určitú mieru slobody a samostatnosti, zatiaľ čo ostatní boli obmedzovaní limitujúcou úrovňou a podmienkami systému štátnych dávok.

Dve témy sú tu však dominantné: rozmanitosť situácií a osobné obavy, ktoré presahujú akúkoľvek homogenitu, ktorá by sa mohla týkať „náhodného faktoru“ veku, avšak aj napriek tomu všeobecný posun v hodnotových systémoch, ktorý podporuje angažovanosť vo svete práce.

Nedávne štúdie vo Veľkej Británii (Jones a Griffiths, 2007) a na Novom Zélande (Ministerstvo práce, 2006) zdôrazňujú rôznorodosť charakteristík nezamestnaných vo vekovej skupine 50-70 rokov. K veku a pohlaviu sa pridali:

- (a) skúsenosti zo vzdelávania, od najnižšej po najvyššiu úroveň kvalifikácie a nedávnych či dávnejších skúsenosti z uznaných vzdelávacích aktivít;
- (b) história pracovných skúseností, od náročných a dobre platených pracovných miest, po okrajové roly na trhu práce;
- (c) finančný status, od predpokladaného zabezpečenia na dôchodku po spoliehanie sa na štátnu pomoc.

---

<sup>7</sup> Austrálsky blueprint pre kariérový rozvoj (*Australian blueprint for career development*). Dostupné na internete: <http://www.cica.org.au/index.pl?page=69> [citované 27.8.2009].

<sup>8</sup> Blueprint pre plánovanie života a práce (*Blueprint for life/work designs*). Dostupné na internete: <http://www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1> [citované 27.8.2009].

Vo Veľkej Británii a niektorých ďalších krajinách existuje navyše aj etnická rôznorodosť, ktorá sa týka značného množstva prisťahovalcov, ktorí od 50. a 60. rokov 20. storočia rozširovali pracovnú silu a v súčasnosti začínajú dosahovať dôchodkový vek a uvažujú nad tým, kde je ich „domov“ (Bheenuck, 2005).

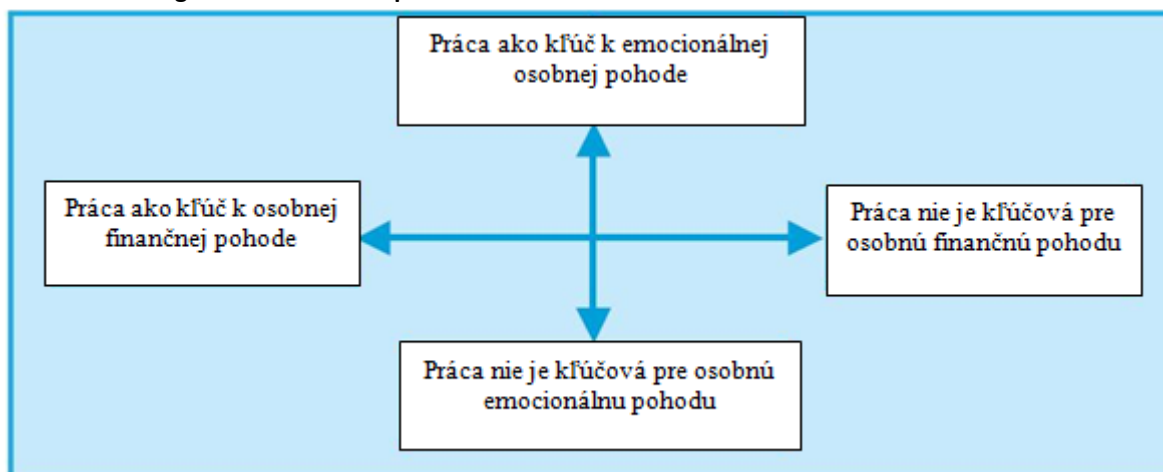
Jones a Griffiths (2007) uvádzajú, že osobná história a skúsenosti výrazne ovplyvňujú to, do akej miery sú jednotlivci schopní vyberať si a kontrolovať spôsob a načasovanie svojho odchodu z práce, a či sú rozhodnutia o návrate do pracovného procesu uskutočňované z nutnosti alebo je to ich voľba. Toto zasa ovplyvňuje motiváciu ľudí vo vzťahu k pracovnému uplatneniu, odbornému vzdelávaniu a dobrovoľníckej práci a na ich prístup k riadeniu kariéry.

Na Novom Zélande bola problematika pracovnej motivácie podrobne rozvinutá Ministerstvom práce a sociálnych vecí (2006) v trojdielnej štúdií s názvom *45 plus: voľby na trhu práce*. Táto štúdia preukázala, že angažovanosť na trhu práce je ovplyvňovaná tým, do akej miery je považovaná za nápomocnú pri prežívaní emocionálnej a finančnej osobnej pohody (schéma na obrázku 1.1).

Takáto rozmanitosť situácií a skúseností bola zaznamenaná u 17 respondentov v tejto štúdií. Niektorí ťažili z toho, že boli medzi prvými kohortami tých, ktorí profitovali zo zdvojnásobenia počtu prijímaných na vysoké školy v 60. rokoch 20. storočia. Ďalší opustili vzdelávanie v tom čase zákonom určenom minimálnom veku 15 rokov. Zmeny v národnom hospodárstve, od ekonomiky s prevahou výroby k ekonomike s prevažujúcou orientáciou na služby a informácie, vplývali rovnako na rozdielne kvalifikácie, výrobní a vysokokvalifikovaní pracovníci strácali zamestnanie spolu s poklesom sektoru, v ktorom pracovali. Ale „nové“ odvetvia priemyslu často stavajú do popredia mladých a nedávno získané kvalifikácie. Respondenti, ktorí desaťročia úspešne pôsobili v zamestnaní v oblasti grafického dizajnu a IT, pripisovali svoje problémy so získaním práce, ktorá plne zodpovedala ich predpokladom, práve takejto zaujatosti.

Ťažkosti pri získavaní práce však boli u mnohých respondentov sprevádzané posunom v ich osobnom hodnotovom systéme, čo znamenalo, že neboli pripravení udržať si zamestnanie bez ohľadu na určité osobné straty. Obe skupiny v našej vzorke, jednotlivci aj kariéroví poradcovia, si uvedomovali, že ambície a snaha sú do značnej miery nahradené preferenciou zotrvať v komfortnej zóne - tendenciou, ktorá výrazne stúpa s tým, ako sa ľudia blížia a dostávajú do svojich 60 rokov (komfortná zóna by nemala byť zamieňaná s nedostatkom aktivity, mnoho ľudí vedie rušný a uspokojujúci život vo svojich rodinách a širšej komunite). Základné otázky súvisiace s identitou sa vynárajú s vyhlídkou odchodu do dôchodku, keď ľudia začínajú presúvať ťažisko pozornosti od pracovných úloh na svoje vlastné potreby. Zatiaľ čo pracovná identita je typicky príťažlivejšia pre mužov, je dôležitá aj pre niektoré ženy, najmä tie, ktorých identita sa do veľkej miery rozvíjala prostredníctvom práce.

**Obrázok 1.1. Angažovanosť na trhu práce**



Zdroj: Ministerstvo práce, 2006

Hodnotový posun mal niekoľko podstatných častí: zvýšené zameranie na rodinu, najmä vnúchatá; pocit, že za roky tvrdej práce už do spoločnosti prispeli svojim podielom a teraz si zaslúžia pokojnejšie obdobie; rastúce povedomie o tom, že čas nie je nekonečný, a že ak si majú uspokojovať iné záujmy vo svojom živote, tak už ich nemožno dlhšie odkladať; a u niektorých potreba dávať si na seba väčší pozor, keďže už začali pociťovať fyzické príznaky starnutia. Pokles dôrazu kladeného najmä na prácu je typický pre väčšinu mužov (približne pre šiestich zo siedmich), ale niektorí zostávajú ambiciózni a zameraní na prácu aj pred a počas dôchodkového veku (Clark, 2007). Ďalšie zistenia potvrdzujú, že obavy týkajúce sa kariéry sa môžu u žien a mužov posúvať rôznymi smermi, pričom napríklad niektoré staršie ženy sa viac zameriavajú na svoje vlastné schopnosti dôležité pre nezávislé konanie (Clark a Arnold, 2007).

Mnohí starší ľudia v našej štúdii prikladali veľký význam aspektom rutiny a niektorí poradcovia hovorili o neochote starších ľudí meniť túto rutinu a prispôbiť sa napríklad harmonogramu vzdelávania, aj keď tou rutinou mohlo byť niečo tak flexibilné ako napríklad nakupovanie. Táto štúdia nastoľuje otázku, do akej miery sú rutina a identita vzájomne prepojené. So stratou osobnej identity a ukazovateľov, ktoré vyplývajú z pracovnej roly, môže byť pocit bezpečia a príslušnosti nahradený prostredníctvom komunitných aktivít, rutiny a známych postupov.

### 1.3.2.2. Individuálne riadenie kariéry

Táto rozmanitosť jednotlivcov, sprevádzaná všeobecným – ak nie univerzálnym – posunom v hodnotách, má významné dôsledky na zručnosti pre riadenie kariéry, vyššie definované ako kompetencie prijímania a presadzovania svojich rozhodnutí, ktoré určujú kariéru jednotlivca. Mnohé z toho, čo sa píše o zručnostiach pre riadenie kariéry, predpokladá kariérový rast a osobné ambície, program sústreďujúci sa na to, ako „niečo v živote dosiahnuť“. To je jednoznačne aj prípad austrálskych a kanadských „blueprintov“ pre kariérový rozvoj (časť 1.3.2.1), ktoré sa venujú rôznym vekovým skupinám, pričom najstaršou uvedenou vekovou skupinou (stupeň 4 v kanadskom modeli) sú dospelí na začiatku a v polovici svojej kariéry, u ktorých sa očakáva, že sa budú zaoberať „aktualizáciou: úsilím o naplnenie potenciálu“. To sa odráža v publicite a marketingu služieb kariérového poradenstva, ktoré sú zamerané na všetky vekové skupiny dospelých a podporujú národné strategické ciele smerujúce k rozvíjaniu zručností pracovnej sily. Literatúra dostupná počas realizácie štúdie a názory respondentov naznačujú, že pre nich nie je úplne typické zaoberať sa rozvojom ('advancement' – v súčasnosti termín určený pre používanie v spojení s novými britskými službami kariérového poradenstva pre dospelých), i keď významná menšina sa ním zaoberá. Avšak skôr sa snažia hľadať spôsoby, ako vyvážiť potrebu príjmu s túžbou po príjemnom spôsobe života, očakávania istého rešpektu k múdrosti a zručnostiam, ktoré získali prostredníctvom životných skúseností (často bez formálneho uznania) a túžbu, aby s nimi bolo zaobchádzané spravodlivo.

Respondenti v tejto štúdii, samotní starší ľudia a ich kariéroví poradcovia, vnímajú na jednej strane túžbu po kvalitných pracovných príležitostiach a na strane druhej tlak politických programov, ktoré sú v podstate založené na predpoklade, že nezamestnanosť si jednotliviec zavinil sám. Respondenti prejavovali nespokojnosť s obrovským plytvaním talentov a obavy, že uviaznu na nevhodných, nízko ohodnotených a nízko kvalifikovaných pracovných miestach len preto, aby boli vyňatí zo systému štátnej finančnej podpory, pričom však budú v situácii, kedy na tom nebudú finančne o nič lepšie ako keby boli na štátnu pomoc odkázaní. Na základe zistení z tejto malej vzorky je potrebné vyvíjať politický tlak na zamestnávateľov a nie na starších nezamestnaných ľudí.

Úroveň podpory starších pracovníkov pri riadení kariéry zo strany zamestnávateľov sa vo všeobecnosti javí ako nízka. Organizácie vo Veľkej Británii, ktoré prijali opatrenia ústretivejšie k veku zamestnancov, sú síce často citované, ale je ich málo. Ford (2005, s 67.) uvádza, že väčšina organizácií investuje do vzdelávania starších ľudí neúmerne menej ako do vzdelávania mladších zamestnancov, čo je založené na mylnom presvedčení, že toto vzdelávanie by malo zlú návratnosť vzhľadom na dĺžku trvania zamestnania. V skutočnosti však neboli pri odbornom vzdelávaní určenom pre starších

zamestnancov zaznamenaní žiadni, ktorí by toto vzdelávanie neukončili: Ford (2005, v. 75) uvádza výsledky dvojročného programu BMW. SEMTA (Rada sektorových zručností pre vedu, inžinierstvo a technológiu výroby vo Veľkej Británii) podporovala ďalšie programy, ktoré mali veľmi nízky počet tých, ktorí program neukončili, v porovnaní s až 40% mladých ľudí, ktorí neukončili programy nového učňovského vzdelávania. Podobné skúsenosti s odborným vzdelávaním sú uvádzané v súvislosti s prácou v call-centrách a v oblasti vzťahov so zákazníkmi v maloobchode.

Tento nedostatok investícií do starších ľudí rezonuje s pripomienkou vyplývajúcou zo štúdie, ktorá sa týkala toho, že zamestnávateľia sú ochotnejší viesť výberový rozhovor na viaceré pracovné pozície s mladšími osobami, pričom sa zaujímajú o to, ako by sa mohli ďalej rozvíjať a aký by mohol byť ich prínos organizácii v budúcnosti. Pri starších pracovníkoch (ktorí ešte môžu pracovať desať a viac rokov) je pravdepodobnejšie, že rozhovor bude zameraný na konkrétne pracovné miesto. Toto myslenie obmedzuje to, do akej miery môže starší človek prezentovať svoje všestranné zručnosti a hodnotu svojich životných skúseností. Posilňuje to názor, že aj napriek nedávnej britskej legislatíve proti diskriminácii na základe veku, jemné formy diskriminácie naďalej pretrvávajú.

Ťažkosti pri sebareprezentácii potenciálnemu zamestnávateľovi sa týkajú nedostatku formálnej kvalifikácie, aj keď sa akceptuje fakt, že kvalifikácia je veľmi nedostatočným meradlom skutočných zručností starších pracovníkov (Leitch, Prehľad zručností, 2006). Osoby, ktoré mali obmedzené formálne vzdelávanie, si boli vedomé, že sa mnohému naučili. Jeden z respondentov povedal: „Musel som sa mnohému naučiť, pretože som vedel, ako robiť“. Všadeprítomný problém pri uvažovaní o tom, ako u ľudí podporiť zručnosti pre riadenie kariéry, je hľadanie spôsobov, ako im pomôcť pochopiť, interpretovať a sprostredkovať druhým vlastné zručnosti a schopnosti nadobudnuté prostredníctvom životných a pracovných skúseností.

Z prehľadu literatúry pre tento projekt vyplýva, že značná časť literatúry nahliada na odchod do dôchodku skôr ako na proces, ktorý trvá niekoľko rokov, než ako na jednoduchú udalosť. Diskusia sa presúva z „kedy“ odísť do dôchodku na „ako“ odísť do dôchodku. Dôraz sa kladie na individuálnu voľbu a podporu tejto voľby. S týmto súvisia zistenia, že tí, ktorí majú kontrolu nad procesom odchodu do dôchodku, sa cítia v staršom veku spokojnejšie. Najmenej tretina starších ľudí chce odísť do dôchodku postupne, ale len 7 % sa to v súčasnosti aj darí (Yeandle, 2005). Pri diskusií s poradcami v rámci štúdie takmer absentovali koncepty týkajúce sa pomoci klientom v období dôchodkového veku, pričom o odchode do dôchodku hovorili ako o „udalosti“ a do značnej miery o dôchodku uvažovali skôr z pohľadu financií (poberanie dôchodku), než z pohľadu životného štýlu.

### *1.3.2.3. Akým spôsobom by služby kariérového poradenstva mali podporovať starších ľudí?*

Služby kariérového poradenstva vo Veľkej Británii sa v súčasnej dobe snažia podporovať starších ľudí, ale určitým aspektom pomoci, ktorú starší ľudia potrebujú, sa nevenujú dostatočne. Za silné stránky boli väčšinou považované tie, ktoré sa týkali pomoci pri riešení zmenených okolností pri hľadaní pracovných miest: príprava životopisov a prístup k moderným metódam hľadania voľných pozícií (bližšie sa tomu venoval projekt A). Poradcovia tiež podporovali ľudí, aby zvažili možnosti vzdelávania, a tým, ktorí mali obmedzené vzdelávacie možnosti v priebehu dospelého života, vysvetľovali, aké zmeny vo vzdelávaní nastali.

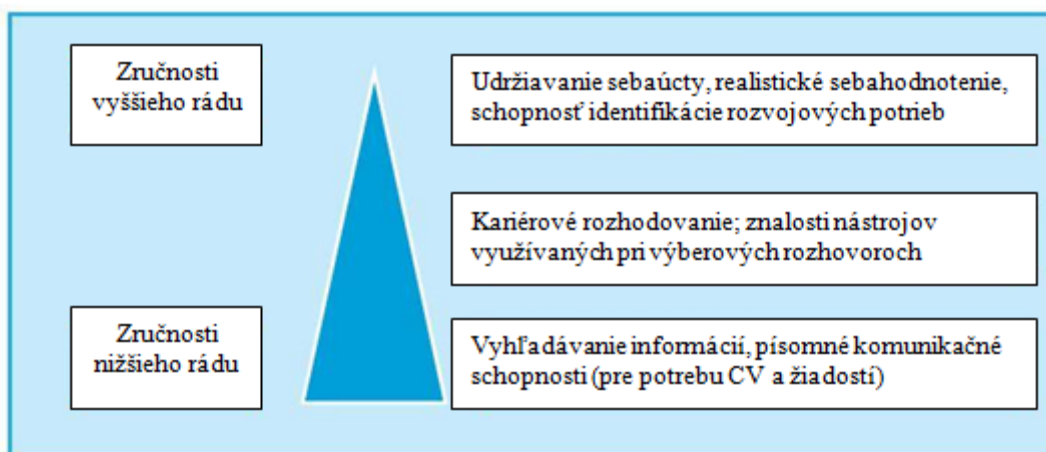
Všetci poradcovia si uvedomovali, že vekové stereotypy vedú v praxi k diskriminačným postupom. Kľúčovou otázkou v boji proti stereotypom je identifikácia, ocenenie a vyjasnenie uplatniteľnosti prenositeľných zručností (transferable skills), a to najmä tých, ktoré nie sú oficiálne uznané. Nie je to však jednoduchá záležitosť. Bývalý manažér, ktorý „bol zvyknutý byť vo vedení“, by možno potreboval pochopiť možný dopad na zamestnávateľov a vetu preformulovať na „bol zvyknutý niesť zodpovednosť“. Všadeprítomná fráza „som zvyknutý používať svoj rozum“ by potrebovala preformulovať, aby sa stala konkrétnejšou, napríklad „som schopný riešiť problémy“. Zásadnou zručnosťou pre riadenie kariéry je schopnosť jednotlivca komunikovať so zamestnávateľom a vedieť mu vysvetliť hodnotu, ktorú by organizácii priniesol vďaka svojim zručnostiam nadobudnutým počas

života v rozličných oblastiach a v podmienkach, ktoré ukazujú, aká je ich pridaná hodnota pre organizáciu. Pocit úspechu, ak to človek dokáže, môže výrazne zvýšiť sebadôveru starších uchádzačov o zamestnanie. Poradcovia sa však líšili v tom, ako efektívne ich v tomto zmysle podporovali.

V tejto štúdii bolo len zopár kariérových poradcov, ktorí vnímali hodnotový posun charakteristický pre významný podiel starších ľudí. Žiadni z nich však nepreukázali pochopenie dlhodobých prínosov pre jednotlivcov z toho, keď majú obdobie tranzície do dôchodku pod kontrolou. Lepšie to možno bolo chápané v minulosti, keď vo Veľkej Británii existovali služby kariérového poradenstva špecializované na „tretí vek“, avšak zmeny vo financovaní spôsobili, že tieto služby vymizli a ich odborní zamestnanci sú rozptýlení. Poradcovia, z ktorých mnohí sú omnoho mladší než ich starší klienti, potrebujú sebadôveru a zručnosti, aby boli schopní popasovať sa s náročnými otázkami, ktoré sa týkajú kariérovej voľby založenej na hodnotách. Taktiež by si mali byť vedomí úlohy, ktorú učenie a práca (vrátane dobrovoľníckej práce) v živote ľudí zohrávajú. Mali by úžitok z odborného vzdelávania, ktoré by im pomohlo porozumieť mnohým rôznym a meniacim sa charakteristikám a ambíciám starších ľudí v rámci práce, ale aj v dobrovoľníckych, vzdelávacích a záujmových činnostiach. Sebadôvera pri diskusii o typoch a typológiách by im umožnila rozšíriť rozhovory so staršími ľuďmi, v ktorých by sa mohli venovať životným rozhodnutiam viac na základe holistického prístupu.

Z tejto štúdie je zrejmé, že u starších ľudí je do veľkej miery potrebné rozvíjať zručnosti, ktoré by im umožnili lepšie zvládať priebeh a zvažovať možnosti ako vhodne opustiť trh práce. Konkrétne to zahŕňa aj potrebu zachovania sebaúcty najmä vzhľadom na stereotypy, ak nie priamo diskrimináciu. Vyvážené trávenie času a využívanie dostupnej energie na pracovné, spoločenské a voľnočasové aktivity si vyžaduje seba porozumenie a ochotu čeliť výzvam a tlaku moderného pracoviska v snahe udržať si v ňom príslušné miesto. Tieto zručnosti však nie sú potrebné len u starších pracovníkov; mnoho mladších dospelých sa pokúša zmierniť požiadavky na svoj osobný životný priestor, ktoré na nich kladie zamestnanie a zamestnávateľia. Riešenie týchto problémov so staršími pracovníkmi môže mať ďalšiu výhodu v tom, že by pomohlo kariérovým poradcem, aby podobnú podporu poskytl aj ďalším, ktorí by ju potrebovali kedykoľvek počas svojho pracovného života.

Obrázok 1.2 . Hierarchia zručností pre riadenie kariéry



Zdroj: Ministerstvo práce, 2006

## 1.4. Závery

### 1.4.1. Komplementárne zistenia

Zo zistení z projektu A vyplýva, že služby kariérového poradenstva pre dospelých by mali byť naďalej poskytované tvárou v tvár s využitím výhod, ktoré ponúkajú elektronické médiá. Projekt B poukazuje na to, že existujú určité rozdielne spôsoby riadenia kariéry u starších ľudí v porovnaní s mladšími

ľudmi. Zatiaľ čo niektoré ich potreby môžu byť napĺňané prostredníctvom poradenských služieb (tvárou v tvár a distančných), ktoré sú určené všetkým dospelým, zistené rozdiely naznačujú potrebnosť niektorých špeciálnych prvkov, ktoré by vyhovovali potrebám starších dospelých.

#### **1.4.2. Špecifické služby alebo špecializovaní zamestnanci?**

Na túto otázku neexistuje jednoduchá odpoveď. Špecifické služby pre starších ľudí môžu vytvoriť prostredie, v ktorom sa budú cítiť hodnotne a pohodlne. Špecifické služby môžu klásť dôraz na materiály a spôsoby práce, ktoré ocenia najmä starší ľudia, a môžu zamestnávať ľudí, ktorí sa budú vedieť v širokom rozsahu prispôbiť vekovej skupine užívateľov a ktorí budú empatickí voči ich potrebám. Organizácie, ktoré ponúkajú kariérové poradenstvo pre dospelých, tiež často ponúkajú ďalšie pridružené služby, ako napríklad možnosti vzdelávania a poradenstvo v oblasti sociálnych práv, ktoré by taktiež mohli byť zamerané na potreby starších ľudí.

Na druhej strane, ak by tieto služby boli poskytované v rámci služieb pre dospelých, prinieslo by to ekonomické úspory. Rovnako ako úspory v rámci infraštruktúry. Niektorí starší ľudia sa cítia pohodlnejšie v prostredí, ktoré sa nesústreďuje na špecifickosť ich veku. Ako už bolo uvedené vyššie, rozmanitosť ľudí v staršej vekovej skupine je omnoho významnejšia ako to že sú „náhodou“ v rovnakej vekovej skupine.

Je zrejmé, že služby, ktoré sa chcú efektívne venovať potrebám starších dospelých, by mali venovať pozornosť zisteniam z oboch týchto projektov. To, či tieto služby budú poskytované samostatne alebo prostredníctvom tímov špecializovaných odborníkov, by malo byť rozhodnuté na miestnej či národnej úrovni, dôležité však je, aby tieto potreby boli brané do úvahy.

#### **1.4.3. Výber médií**

Poradenské služby prostredníctvom telefónu budú niektorými staršími ľuďmi oceňované, ale mali by taktiež poskytovať prístup k tlačným materiálom, ktoré by mohli byť záujemcom doručené poštou. Služby poskytované tvárou v tvár často na mieste umožňujú aj prístup k internetu a rôznym materiálom pomocou nových technológií. V takýchto prípadoch by mala byť pri používaní telefónov a počítačových aplikácií poskytovaná podpora všetkým užívateľom služieb, nielen tým nad 50 rokov. Zisťovanie toho, či klienti „majú prístup k počítaču“, neposkytuje záruku toho, že aj môžu a vedia využiť IKT. Táto podpora by mala byť poskytovaná zamestnancami, ktorí sú v danej oblasti vyškolení, priateľskí a empatickí voči potrebám cieľových skupín.

#### **1.4.4. Personál**

Služba, ktorá by si mala získať starších užívateľov a poskytovať im účinnú pomoc, by mala mať aspoň pár starších poradcov. Slúžia nielen ako vzory, ale aj ako poskytovatelia služieb. Služby pre všetky vekové skupiny by mali zväžiť vytvorenie špecializovaného tímu zamestnancov, odborníkov na prácu priamo so staršou skupinou klientov, ktorí by boli schopní podávať informácie ďalším pracovníkom, ktorí by pracovali so staršími dospelými.

#### **1.4.5. Odborné vzdelávanie**

Odborné vzdelávanie týkajúce sa problematiky starších ľudí by malo byť pravidelnou súčasťou odborného rozvoja pracovníkov vo všetkých službách, špecialistov alebo pre všetky skupiny dospelých, v rámci osobného alebo dištančného poradenstva. Rozsah zamerania potrebných školení je značný. Mali by sa zaoberať praktickými typmi informácií a vhodnými metódami poskytovania poradenstva, venovať sa pochopeniu životných etáp a procesov v rámci tranzícií z pracovného života do aktívneho dôchodku, vrátane vzdelávania sa a dobrovoľníckej práce. Poradcovia by mali vedieť poskytnúť konkrétne informácie a praktickú pomoc pri hľadaní zamestnania a byť schopní diskutovať o posune hodnôt, o očakávaniach a obavách týkajúcich sa budúcnosti. Toto vzdelávanie je



podrobnejšie rozvádzané v oboch záverečných správach z projektov (Hawthorn, 2008b, Barham, 2008) a malo by byť podporované systémami riadenia a vzájomnej podpory pre pracovníkov, ktorých práca niekedy môže byť náročná.

#### 1.4.6. Marketing

Z propagačných materiálov by malo byť absolútne jasné, že služba je určená pre starších užívateľov. Z hľadiska marketingových médií respondenti navrhli, že okrem televíznej reklamy existujú aj iné spôsoby ako osloviť starších ľudí. Konkrétne navrhli miestne noviny a rádio; oznámenia v knižniciach a na miestach, ktoré navštevujú, ako napríklad kaviarne, miestne centrá alebo Jobcentre Plus (verejné služby zamestnanosti vo Veľkej Británii) a podomové letáky. Obsah propagačných materiálov musí súvisieť so záujmami starších ľudí. Malo by byť zrejmé, že poradenská pomoc pokrýva značne rôznorodé potreby: kariérový rozvoj tam, kde je o to záujem, hľadanie rovnováhy medzi prácou a inými záujmami, ak je to žiaduce, či plánovanie postupného uvoľňovania sa z práce všade, kde je to vhodné.

#### 1.4.7. Napĺňanie budúcich potrieb

Tieto štúdie popisujú situáciu vo Veľkej Británii, v ktorej podobne ako v mnohých ďalších krajinách demografické zmeny vedú k posúvaniu vekovej hranice nároku na odchod do dôchodku. Postupne bude do roku 2020 dôchodkový vek vo Veľkej Británii zvýšený u žien na 65 rokov a v priebehu nasledujúcich desaťročí sa bude zvyšovať na 68 rokov pre obe pohlavia. Aj keď to bude nútiť ľudí, aby pracovali dlhšie, niektorí budú chcieť pracovať naďalej zo sociálnych alebo finančných dôvodov. Aktívne zapájanie sa by malo byť podporované, keďže súvisí s prínosmi pre ľudí v staršom veku, rovnako ako prispieva k potrebám národnej ekonomiky. Vysoko kvalitné kariérové poradenstvo je pre túto časť populácie rovnako dôležité ako pre tých, ktorí práve začínajú svoj pracovný život. Tento argument uvádza OECD (2004) v prehľade politik kariérového poradenstva: „politické reakcie na starnutie spoločnosti vo väčšine krajín OECD sa doposiaľ zameriavali predovšetkým na reformy týkajúce sa dôchodkového veku a finančnej podpory. Existujú pádne argumenty pre to, aby sa verejná politika usilovala hľadať silnejšie väzby medzi týmito reformami a dostupnosťou kariérového poradenstva, ktoré by ľuďom pomáhalo vytvárať flexibilnejšiu tranzíciu do dôchodku. Obzvlášť omnoho užšie prepojenie finančného plánovania a kariérového poradenstva, rovnako ako celkového plánovania odchodu do dôchodku môže pomôcť ľuďom zostaviť si pri prechode do dôchodku pružnejšiu zmes dočasného zamestnania, práce na čiastočný úväzok a samostatnej zárobkovej činnosti“ (OECD, 2004, s 68.).

#### Referencie

- Ball, B. (1997). Career management competences – the individual perspective. *Career Development International*, Vol. 2, No 2, p. 74-79.
- Barham, L. (2008). *Career management skills and the older workforce*. Sheffield: Ufi Charitable Trust.
- Bheenuck, S. (2005). *Lives and experiences of overseas nurses working in the British National Health Service*. Bristol: University of the West of England (EdD thesis).
- Cedefop (2005). *Improving lifelong guidance policies and systems*. Luxembourg: Publications Office.
- Cedefop, Sultana, R.G. (2004). *Guidance policies in the knowledge society*. Luxembourg: Publications Office.
- Clark, M.G. (2007). *Growth and generativity among men in middle and later life*. Loughborough: Loughborough University (PhD thesis).
- Clark, M.G.; Arnold, J. (2007). *Feeling needed, keeping on growing*. Workshop paper at CRAC Decisions at 48 conference. London, 25 October 2007.

- Clayton, P.M. et al. (2007). *Guidance for life: working and learning in the third age*. Milan: FrancoAngeli, 2007.
- Collins, C. (2006). *Not ready for the scrap heap: looking for work after 50*. London: Age Concern.
- Council of the EU (2004). *Draft resolution of the Council and of the representatives of the Member States meeting within the Council on strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life in Europe*. Brussels: European Commission (9286/04. EDUC 109 SOC 234).
- DfES (2003). *Challenging age: information, advice and guidance for older age groups*. Sheffield: DfES – Department for Education and Skills.
- Ford, G. (2005). *Am I still needed? Guidance and learning for older adults*. Derby: Centre for Guidance Studies.
- Ford, G. (2006). *The Turner report on pensions: implications for career guidance*. London: Third Age Employment Network
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: De Gruyter.
- Hawthorn, R. (2008a). Retraining, re-entering, rethinking: career guidance for older workers. *Career Research and Development*, No 20, p. 28-33.
- Hawthorn, R. (2008b). *ICT and the over 50s: overcoming barriers to employment and training advice*. Sheffield: Ufi Charitable Trust, 2008b.
- Jones, G.; Griffiths, R. (2007). *Over 50s outreach pilot: qualitative research*. Leeds: Department for Work and Pensions (DWP Research report, No 401).
- Learndirect (2007). *Working life begins at 50*. Leicester: Learndirect.
- Leitch review of skills (2006). *Prosperity for all in the global economy – world class economy*. London: HM Treasury.
- Millward, P. (2003). The 'grey digital divide': perception, exclusion and barriers of access to the Internet for older people. *First Monday*, Vol. 8, No 7.
- National Guidance Forum (2007). *Guidance for life: an integrated framework for lifelong guidance in Ireland*. Dublin: National Guidance Forum, 2007.
- Department of Labour (2006). 45 plus: choices in the labour market. Stage 1: review of literature; Stage 2: quantitative survey; Stage 3: qualitative study. Wellington, NZ: Department of Labour.
- OECD (2004). *Career guidance and public policy*. Paris: OECD.
- Page, R. et al. (2007). *An evaluation of the Ufi learndirect telephone guidance trial*. Nottingham: DfES – Department for Education and Skills (DfES Research report No 833).
- TAEN (2008). *Career guidance and advancement: a policy charter to make the new adult advancement and careers service work for people in mid and later life*. London: TAEN – The age and employment network (Agenda briefing paper).
- Watts, A.G.; Hawthorn, R. (1992). *Careers education and the curriculum in higher education*. Cambridge: CRAC – Career development organisation (NICEC Project report).
- Yeandle, S. (2005). *Older workers and work-life balance*. York: Joseph Rowntree Foundation.

Preložila Lenka Beková.



## Rozhovor s pani Lyn Barhamovou, Národný inštitút pre kariérové vzdelávanie a poradenstvo (National Institute for Careers Education and Counselling, UK)



Lyn Barhamová pracuje v Národnom inštitúte pre kariérové vzdelávanie a poradenstvo (NICEC, UK). Vo svojej kariére sa venovala otázkam rozvoja a poskytovania služieb kariérového poradenstva od študentov v školskom veku až po starších pracovníkov, intenzívne sa pritom zaoberala skúmaním, ako môže teória informovať prax a súčasne ako sa môže prostredníctvom praxe ďalej rozvíjať. V priebehu rokov sa posunula z oblasti praxe do oblasti vzdelávania a výskumu.

V nedávnej minulosti viedla celoeurópsky projekt zameraný na vzdelávanie a kompetencie personálu kariérového poradenstva, ktorý vyústil do publikácie CEDEFOP-u *Professionalising Career*

*Guidance* ([www.cedefop.europa.eu/EN/publications/12888.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/12888.aspx); slovenský preklad publikácie pod názvom [Profesionalizácia kariérového poradenstva](#) vydala SAAIC, Euroguidance centrum, v r. 2010). Profesionálne (ale i osobne) sa stále viac venuje otázkam, ako sa vnímanie kariéry mení v neskorších obdobiach pracovného života, publikovala o tom knižné kapitoly (niektoré spolu s Ruth Hawthornovou), čím prispela k zvyšujúcemu sa záujmu o problematiku starnutia pracovnej sily v Európe.

Lyn v súčasnosti trávi časť svojho času na doktorandskom programe na University of West of England, kde skúma spôsoby, ako samotní kariéroví poradcovia konceptualizujú pojem kariéry. Aktívne sa zúčastňuje na práci Výskumnej rady Inštitútu pre kariérové poradenstvo (Institute of Career Guidance, ICG) a viedla workshopy na podujatiach ICG. Pre ICG editovala tiež vydanie publikácie *Constructing the Future* (2011).

Lyn Barhamová pôsobila aj niekoľko volebných období v exekutive Medzinárodnej asociácie pre študijné a profesijné poradenstvo ([IAEVG](#)).

Toto číslo nášho časopisu otvárame prekladom kapitoly s názvom „*Pomáhať starším dospelým prijímať kariérové rozhodnutia*“, ktorú ste napísali spolu s kolegyňou Ruth Hawthornovou pre publikáciu CEDEFOP-u *Working and Ageing. Emerging theories and empirical perspectives. (Práca a starnutie. Nové teórie a empirické perspektívy)* v r. 2010<sup>9</sup>. Kapitola začína konštatovaním, že „svet práce v 21. storočí je výrazne odlišný oproti polovici 20. storočia a jednotlivci by mali byť schopní reagovať zodpovedajúcim spôsobom“. Domnievate sa, že ľudia vo veku nad 50 rokov vôbec zaregistrovali, že súčasná situácia sa podstatne odlišuje od tej pred dvadsiatich alebo i viac rokov? A ak áno, sú na ňu pripravení?

*Áno, myslím, že ľudia vnímajú zmeny v jednotlivých typoch práce (od výroby cez služby k práci založenej na vedomostiach) a podmienkach zamestnávania (viac čiastočných úväzkov, pracovné zmluvy na kratšie obdobia). Médiá sa výrazne venujú otázkam zamestnanosti, keďže sú výrazne prepojené s pokračujúcou finančnou krízou v európskych krajinách a inde vo svete. Zmeny sú tak mnohostranné, že aj ľudia, ktorí majú stále a platené zamestnanie, budú vystavení zmenám v pracovných procesoch, výkonových ukazovateľoch a veku odchodu do dôchodku.*

*Neexistuje jednoduchá odpoveď na otázku, či „sú na to pripravení“. Mnohí sa cítia dezorientovaní tým, že spôsoby získavania práce sú iné v porovnaní s obdobím, keď boli mladší. Niektorí vidia príležitosti pre osobné naplnenie dokladované rastúcim počtom starších ľudí, ktorí sú samostatne zárobkovo činní. Myslím, že mnohí starší ľudia, osobitne na pracovných miestach s nižšou úrovňou*

<sup>9</sup> Európske centrum pre rozvoj odborného vzdelávania (Cedefop), 2010, s. 255-272.

*kvalifikácie, môžu mať pocit, že výkonové ukazovatele majú vyššiu váhu ako pohoda zamestnancov. Prílišné zovšeobecňovanie je však nebezpečné: jednotlivci a pracovné príležitosti sa veľmi líšia.*

Podľa štúdie OECD a Svetovej banky, ktorá mapovala politiky kariérového poradenstva v 37 krajinách OECD a Európy<sup>10</sup>, „Je málo príkladov efektívnych reakcií na výzvu poskytovania služieb kariérového poradenstva starším ľuďom. Zdá sa, že v tejto oblasti nemá zatiaľ žiadna krajina vyvinutý systematický prístup“. Tento prieskum sa uskutočnil v r. 2002-2003 – zmenila sa situácia v priebehu poslednej dekády?

*V Spojenom kráľovstve sa tieto zmeny uberajú zlým smerom. Špecializované služby pre starších ľudí väčšinou prestali existovať. Nevieť o žiadnej rozsiahlejšej štúdiu situácie v medzinárodnom meradle, ale obrovské problémy s nezamestnanosťou mladých ľudí (v niektorých európskych krajinách viac ako 50%) pravdepodobne priťahujú väčšiu pozornosť politikov. Takže pokiaľ ide o významnejšie zmeny, nie som optimistkou.*

Keď sa pozeráme na zoznam odkazov vo vyššie zmienených zdrojoch na túto tému, mohli by sme prísť k záveru, že otázky starnutia pracovnej sily a príbuzné témy sú niečo, čo tu pred dvoma alebo viacerými desaťročiami nebolo. Je takýto názor opodstatnený?

*Myslím, že takýto názor je naozaj opodstatnený. V Spojenom kráľovstve sa podiel pracujúcich mužov vo veku 50-65 rokov z úrovne približne 90% v sedemdesiatych rokoch znížil na 65% v polovici deväťdesiatych rokov. Miera zamestnanosti žien bola vo všeobecnosti na rovnakej úrovni, reflektujúc tak všeobecné zvýšenie ich podielu na pracovnej sile. Miery participácie boli stabilné koncom deväťdesiatych rokov a potom začali stúpať. Tento rast pokračuje i naďalej. Je zaujímavé si všimnúť, že toto je jav posledných dvoch dekád, ako naznačujete, ale aj to, že táto zmena trendu sa tu objavila pred súčasnými finančnými problémami a nedávnymi zmenami v oblasti zvyšovania veku nároku na dôchodok.*

Otázky rozvoja zručností pre riadenie vlastnej kariéry sú v súčasnosti významnou súčasťou mnohých iniciatív v celej Európe i vo svete. Rok 2012 je navyše Európskym rokom aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami. Bolo by možné v krátkosti zhrnúť výsledky Vášho výskumu<sup>11</sup> zameraného na zistenie, či a v akom smere sú zručnosti pre riadenie vlastnej kariéry u starších ľudí iné?

*Použili sme analógiu, porovnávajúc celožitovnú kariéru s letom lietadla. Je veľa rôznych aktivít, činností pre vzlietnutie a pre pristátie. Mladí ľudia majú tendenciu venovať sa viac ambícií a budovaniu tak viditeľných aspektov kariéry (kvalifikácia, zamestnanie), ako aj subjektívnym aspektom svojej vlastnej pracovnej identity. Zistili sme, že ku koncu pracovnej kariéry sa ľudia viac zaoberajú hodnotením osobných priorít v ostávajúcich desaťročiach, rovnováhe medzi životnými rolami a pocitom osobnej spokojnosti. Niektorí ľudia cítia, že pokračovanie v práci uspokojuje ich osobné potreby; iní potrebujú pokračovať ďalej z finančných dôvodov. Je veľmi dôležité „naladiť sa“ na rovnakú nôtu s jedincom a pracovať s jeho prioritami. Ale to platí na dobré poradenstvo pre akúkoľvek vekovú skupinu.*

Čo je podľa Vás najnáročnejšie v procese prechodu z aktívneho pracovného života do dôchodku z psychologického hľadiska. Podobne ako v ostatných tranzitných obdobiach kariérového vývinu

---

<sup>10</sup> Career Guidance. A Handbook for Policy Makers (Kariérové poradenstvo. Príručka pre tvorcov politik). OECD/Európska komisia, 2004, s. 32.

<sup>11</sup> Career management skills and the older workforce. A report of the Ufi Charitable trust by Lyn Barham. March 2008. National Institute for Careers Education and Counselling.

môže kariérové poradenstvo pomôcť ľuďom vyrovnáť sa s touto zmenou. Ako sa tu poradenstvo odlišuje alebo by sa malo odlišovať od poradenstva poskytovaného napríklad mladým ľuďom pri prechode zo školy do pracovného života? Sú už poradcovia na to odborne pripravení?

*Keď sa ľudia dostanú do veku 50 a viac rokov, majú už dlhú pracovnú skúsenosť. Pre niektorých je to uspokojujúca skúsenosť s pozitívnym osobným rastom a výkonnosťou. Pre iných je to opačný extrém, práca je pre nich inštrumentálnou aktivitou ako si zarobiť na živobytie a ich skutočné záujmy ležia v iných aspektoch ich osobného, sociálneho a kultúrneho života. Môžeme si predstaviť množstvo odtieňov v spektre medzi týmito dvoma extrémami.*

*Dobré kariérové poradenstvo, pre ľudí akéhokoľvek veku, zahŕňa v sebe veľkú pozornosť k výnimočnosti jednotlivca a jeho osobným plánom. Ľudia bez ohľadu na vek potrebujú podporu, ak majú hovoriť o svojich prioritách v kariére a zisťovať, aké majú pre ne možnosti. To si vyžaduje kariérových poradcov s odbornou znalosťou psychologických procesov, ekonomických podmienok a špecifických príležitostí pre vzdelávanie, odbornú prípravu a pracovné uplatnenie.*

Kohorty starších ľudí, t. j. tých nad 50 rokov, budú v nasledujúcich rokoch ešte silnejšie ako v súčasnosti, aj preto, že vek odchodu do dôchodku bude musieť byť vyšší. Ako by mali na to reagovať služby kariérového poradenstva, na čo by sa mali sústrediť najviac?

*Názor, ktorý sme vyslovili v našej kapitole, bol, že špecializované služby pre starších ľudí by mali byť plnohodnotné, prostredie a propagačné a informačné materiály by mali byť prispôsobené ich preferenciám. Domnievame sa však, že dobré služby by mohli byť poskytované v rámci služieb poskytovaných všetkým vekovým skupinám populácie, pokiaľ personál pracujúci s touto vekovou skupinou má nejakú dodatočnú prípravu, aby porozumel osobitným potrebám a životnej etape starších ľudí. Rada by som znovu zdôraznila, že je oveľa pravdepodobnejší rozdiel medzi vysoko postaveným odborníkom na konci kariéry a niekým, kto desaťročia strávil v príležitostných zamestnaniach nevelkej kvality, ako to, že majú rovnaký dátum narodenia.*

*Takže, aby som odpovedala na vašu otázku a potvrdila to, o čom tu hovorím, každý klient je iný. Mnoho rokov pracovných skúseností môže tieto rozdiely medzi ľuďmi ešte viac zvýrazniť. Kariéroví poradcovia by mali vždy hľadať spôsob, ako porozumieť a pomôcť výnimočnej osobnosti, ktorá sa pred nimi objaví.*

A posledná otázka – máte nejakú osobnú skúsenosť so Slovenskom, boli ste tu niekedy?

*Bohužiaľ, nemám! V priebehu posledných desiatich rokov, vrátane práce v exekutive Medzinárodnej asociácie pre študijné a profesijné poradenstvo (IAEVG), som navštívila štyri krajiny, ktoré so Slovenskom susedia, ale nikdy sa mi nepodarilo hranicu prekročiť. Možno by som sa ako človek po päťdesiatke mala pozrieť na svoje životné priority a naplánovať si návštevu vašej krajiny!*

Ďakujeme veľmi pekne za rozhovor,  
Euroguidance centrum Slovensko



## Recenzie publikácií od CEDEFOP-u

**Working and Ageing. Emerging theories and empirical perspectives.** (*Práca a starnutie. Nové teórie a empirické perspektívy.*) Cedefop, European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. 357 s.

<http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/16435.aspx>

**Working and Ageing. Guidance and counselling for mature learners.** (*Práca a starnutie. Orientácia a poradenstvo\* pre zrelých učiacich sa.*) Cedefop, European Centre for the Development of Vocational Training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. 290 s.

<http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/19076.aspx>

Problematike starnutia v najrôznejších kontextoch (demografickom, sociálno-ekonomickom, sociálno-psychologickom, psychologickom, vzdelávacom...) sa najmä v priebehu posledných dvoch desaťročí venuje vo svete značná pozornosť, podľa zvyšujúcej sa frekvencie výskytu odborných publikácií možno s istotou povedať, že stále väčšia. S pojmami ako „age management“, „active ageing“, „silver economy“ a pod. sa stretávame stále častejšie (aj v slovensky písaných textoch), ide pritom len o logické vyústenie záujmu o túto problematiku. Ten sa tu však tiež nezjavil len tak náhodou, je dôsledkom demografického vývoja a rozumných snáh s predstihom sa pripraviť na situáciu, ktorá nepochybne nastane.

Pozoruhodným príspevkom k tejto téme sú dve publikácie CEDEFOP-u vydané s ročným odstupom, konkrétne v r. 2010 a 2011. Z tej staršej - *Práca a starnutie. Vynárajúce sa teórie a empirické perspektívy* – uvádzame na inom mieste nášho elektronického časopisu preklad jednej kapitoly, ktorú napísali Lyn Barhamová a Ruth Hawthornová (*Pomáhať starším dospelým prijímať kariérové rozhodnutia*), venovanej téme kariérového poradenstva pre túto vekovú skupinu. I keď sa v tomto príspevku chceme venovať najmä publikácii uvedenej na druhom mieste, radi by sme aspoň stručne informovali o štruktúre a obsahu prvej publikácie, keďže na seba nadväzujú a spolu dávajú možnosť utvoriť si pomerne ucelenú predstavu o problematike starnutia vo vzťahu k práci, vzdelávaniu a kariérovému poradenstvu.

Publikácia „**Working and Ageing. Emerging theories and empirical perspectives**“ je založená na príspevkoch, ktoré odzneli na workshope „*Práca a staroba – nové teórie a empirické perspektívy*“ zorganizovanom CEDEFOP-om v septembri 2008. Je vyjadrením snáh tejto európskej inštitúcie venovať sa podrobnejšie otázky, aké faktory umožňujú alebo bránia ľuďom pracovať aj v pokročilom veku. Kniha má ambíciu poskytnúť rozumné a dostupné dôkazy a navrhnúť inovatívne spôsoby uvažovania o podpore politik aktívneho starnutia. Na jej tvorbe sa podieľali takmer tri desiatky autorov z viacerých krajín EÚ, čo v prípade publikácií CEDEFOP-u nie je žiadnou zvláštnosťou, v tomto prípade to však publikácii dodáva silný medzinárodný, európsky a v určitej miere i komparatívny rozmer, keďže každá kapitola je tak trochu sondou do realít tej - ktorej krajiny.

Kniha je rozdelená na štyri časti. Prvá prináša široký prehľad nových koncepcií kariérového vývinu a rámcov vzdelávania pre starších pracovníkov, druhá časť ponúka výsledky medzinárodného komparatívneho výskumu v oblasti starnutia, vzdelávania sa a práce v európskych krajinách. V tretej

---

\* Pojmy „guidance“ a „counselling“ tu prekladáme ako „orientácia“ a „poradenstvo“ v súlade s definíciou, ktorú používajú OECD a Európska komisia vo svojich dokumentoch. Podľa tejto definície rozlišujeme tri úrovne – poskytovanie informácií („career information provision“), profesijnú orientáciu („career guidance“) a kariérové poradenstvo („career guidance“). Ukazuje sa však, že táto definícia už veľmi nezodpovedá požiadavkám doby, keďže tu nie je priestor na kariérovú výchovu a vzdelávanie („career education“) a rozvoj zručností pre riadenie vlastnej kariéry („career management skills development“). (pozn. ŠG)

časti sa identifikujú spôsoby, ako meniť tradičné vzorce pri predlžovaní pracovného veku a poskytovaní pomoci pri práci za hranicou odchodu do dôchodku.

O niečo podrobnejšie sa chceme zmieniť o štvrtej časti, ktorá sa zaoberá úlohou poradenstva a iniciatívami zamestnávateľov podporujúcimi aktívne starnutie. Úvodnou kapitolou je už spomínaný článok autoriek L. Barhamovej a R. Hawthornovej, ktorého preklad prinášame vyššie. V druhej kapitole autoriek I. Wognumovej a M. Horstinkovej s názvom „*Udržať starších pracovníkov angažovaných a zamestnaných prostredníctvom formálnych a neformálnych iniciatív rozvoja ľudských zdrojov*“ sa skúma vzťah medzi úrovňou formálnosti iniciatív v oblasti rozvoja ľudských zdrojov a oddanosťou, lojalitou zamestnancov voči organizácii. Tretia kapitola, „*Umožniť dlhší pracovný život: štyri prípadové štúdie*“ (J. Holmer, R. Kadefors a P.-O. Thång), analyzuje situáciu starších pracovníkov v štyroch rôznych sektoroch: univerzitní profesori, zamestnanci vo verejnom sektore, zamestnanci v lesníctve a zamestnanci v priemysle a službách. Z porovnania situácie v týchto štyroch odvetviach vyplýva, že faktory umožňujúce, resp. brániace zamestnávaniu starších pracovníkov sa medzi jednotlivými sektormi líšia. Štvorica autorov (G. A. Straka, J. Rosendahl, G. Spevacek, J. Hobusch) vo štvrtej kapitole „*Učenie sa organizované samotnými staršími pracovníkmi: cieľ, ktorý sa realizuje sám?*“ prezentuje výsledky projektu, v rámci ktorého bolo na báze IKT vytvorené prostredie na vzdelávanie v oblasti spracovávanía údajov prispôbené špecifickým potrebám starších pracovníkov. Výsledky projektu naznačujú, že samoučenie starších pracovníkov môže byť úspešné, len ak pracovné podmienky a didaktické usporiadanie učebných materiálov sú v súlade s potrebami a predpokladmi vzdelávať sa. Posledná kapitola, nielen tejto štvrtej časti, ale celej publikácie, s názvom „*Starší pracovníci, starší učitelia sa: príspevok zamestnávateľov v britských East Midlands*“ (V. Becková) uvádza zistenia štúdie zameranej na vzťah medzi zapojením sa do vzdelávania a motiváciou zotrvať na trhu práce.

Publikácia ako celok prináša dve zásadné posolstvá. Po prvé, úspešné aktívne starnutie vyžaduje odhodlanie a zaangažovanosť tak samotných starších pracovníkov, ako aj zamestnávateľov, a to v kontexte, ktorý podporuje učenie sa a rešpektuje špecifické potreby starších pracovníkov. Po druhé, udržateľnú participáciu na trhu práce v pokročilom veku nemožno dosiahnuť bez toho, aby sme jasne porozumeli starnutiu, práci a vzdelávaniu sa a vzájomným vzťahom medzi týmito procesmi.

Pokračovaním predchádzajúceho titulu z r. 2010 je kniha „**Working and Ageing. Guidance and counselling for mature learners**“ vydaná koncom roku 2011. Podobne ako v predchádzajúcom prípade, aj táto publikácia vychádza z príspevkov, ktoré odzneli na konferencii CEDEFOP-u „*Podpora dlhšieho pracovného života: orientácia a poradenstvo pre starších pracovníkov*“ na jeseň 2010, podobnosť nachádzame i v zložení autorského tímu – štrnásť kapitol napísalo celkom 24 autorov z viacerých krajín EÚ.

Publikácia je rozdelená na tri časti spolu s trinástimi kapitolami, je v nej tiež úvodná a záverečná kapitola autorov Jaspera van Looa, Christiana Lettmayra (úradujúceho riaditeľa CEDEFOP-u) a Miku Launikariho, ktorý sa v CEDEFOP-e dlhodobo venoval práve otázkam kariérového poradenstva. Táto trojica autorov v úvodnej kapitole predstavuje základné východiská podporujúce inkluzívny trh práce pre starších pracovníkov, cenný je tu aj zoznam všetkých dokumentov EÚ týkajúcich sa problematiky starších ľudí, najmä v kontexte celoživotného vzdelávania, zamestnanosti, či poradenstva.

Prvá časť, „*Podpora aktívneho starnutia: vyrovnávanie nových potrieb trhu práce s individuálnymi aspiráciami*“, sa zaoberá faktormi, ktoré ovplyvňujú úspešnosť aktívneho starnutia, a to z rôznych uhlov pohľadu. V 2. kapitole A. van Beeková, W. Henderikseová a J. Schippers skúmajú, do akej miery európski zamestnávateľia podporujú dlhší pracovný život a aké osobitné opatrenia a nástroje na to využívajú. D. Moraal a G. Schönfeldová sa v 3. kapitole sa zaoberajú dopadom demografických zmien v Nemecku a prezentujú empirické dôkazy o tom, ako sa nemecké firmy vyrovnávajú s touto novou demografickou situáciou. V 4. kapitole I. Wognumová, A. Breukersová, M. Wittpoth a B. van der

Heijdenová prezentujú výsledky dvoch štúdií zameraných na identifikáciu individuálnych a organizačných faktorov ovplyvňujúcich zamestnateľnosť starnúcej pracovnej sily a navrhujú odporúčania umožňujúce zamestnávateľom vypracovať a implementovať stratégie zlepšujúce zamestnateľnosť. A. Ypsilantiová a A. Vivasová sa v 5. kapitole zaoberajú kognitívnym starnutím a vzdelávaním vo vzťahu k demografickým, neurobiologickým a psychologickým faktorom. V 6. kapitole D. Ropes skúma perspektívu medzigeneračného učenia sa, prezentuje tu rámec pripravovanej výskumnej štúdie.

Druhá časť, „*Odpoveď na výzvy: nové teórie orientácie a poradenstva v Európe*“, predstavuje súčasné prístupy k orientácii a poradenstvu pre starších ľudí v Európe. V 7. kapitole S. McNair prezentuje štúdiu o vzdelávaní a práci v neskoršom období života vo Veľkej Británii, poukazuje na rozdiel medzi skupinami starších pracovníkov, ktorí sú dobre zaopatrení, a tými, ktorí sú na tom horšie, uvádza tiež, ako môže poradenstvo reagovať na oblasti zlyhania trhu. Hlavnou témou 8. kapitoly, ktorej autorom je M. Malloch, je, že zameranie sa na jednotlivého pracovníka je iba jedným aspektom starnutia v kontexte práce. Aj podniky, miestne úrady, tvorcovia politik na národnej a medzinárodnej úrovni môžu zohrať významnú úlohu tým, že budú vytvárať relevantné politiky a možnosti ich implementácie. Vychádzajúc z výsledkov celoeurópskeho výskumu starších pracovníkov A. Brown a J. Bimroseová v 9. kapitole skúmajú modely a identity kariéry a osvetľujú úlohu, ktorú orientácia a poradenstvo môžu zohrávať pri podpore úspešných tranzícií na trhu práce. L. Barhamová v 10. kapitole rozoberá, ako sa poskytovanie kariérového poradenstva môže prispôbiť potrebám starších pracovníkov – treba sa pozrieť na dôvody, prečo starší ľudia nie sú vo všeobecnosti spokojní s týmito službami. Poukazuje na to, že efektívnejšie poradenstvo vyžaduje rešpektovať rôznorodosť starších ľudí, potrebný je aj ďalší výskum v tejto oblasti.

Tretia časť, „*Ako to funguje: príklady orientácie a poradenstva z krajín EÚ*“, prináša príklady dobrej praxe. F. Caserová v 11. kapitole ukazuje, ako spoločnosti vo Francúzsku podporujú zamestnávanie seniorov tým, že sa sústreďujú na podporu ich zdravia, rozvoj zručností a lojality. Tvrdí, že iniciatívy v oblasti orientácie a poradenstva podporujú udržanie zamestnania u seniorov za predpokladu, že je v nich obsiahnutá fáza mobilizácie tých, ktorí z toho môžu mať osoh, a že sa zohľadnia špecifické charakteristiky starších pracovníkov. V 12. kapitole C. Milagreová, M. F. Simoesová a M. do Carmo Gomesová prezentujú vznik a výsledky iniciatívy zameranej na zvýšenie kvalifikácie v Portugalsku, ktorá kombinuje vzdelávanie s orientáciou a poradenstvom, ako aj s uznávaním a validáciou kompetencií. V 13. kapitole R. Kadefors a M. Blomsterbergová prezentujú výsledky prípadovej štúdie vo Švédsku zameranej na program postupného vyradovania armádných zamestnancov. Uzatvárajú, že zohľadniť treba tak organizačné, ako aj osobné faktory a že orientácia a poradenstvo sú základným prvkom zabezpečujúcim úspešné kariérové zmeny. G. Smith v 14. kapitole hovorí o podobe a výsledkoch iniciatívy v Škótsku, ktorej cieľom bolo zlepšiť úroveň zamestnateľnosti vo vyššom veku. Medzi hlavné zistenia patrí, že celoživotné vzdelávanie sa je závislé na predchádzajúcich skúsenostiach človeka a jeho vzdelávaní a že úspešná orientácia a poradenstvo sú podporou pri zvládaní neistoty a riadení zmeny, zohľadňujúc schopnosti, potreby a aspirácie starších dospelých. Záverečná kapitola (M. Launikari, Ch. Lettmayr, J. van Loo) prezentuje závery a dáva ich do súvisu s politickým kontextom, naznačuje tiež smery ďalšieho výskumu.

Recenzujúc obe publikácie nemožno nespomenúť veľké množstvo faktografických údajov, grafov, prehľadov, tabuliek, ako aj desiatky odkazov na bibliografické zdroje nachádzajúce sa za každou kapitolou. Nevýhodou na druhej strane je absencia vecného a menného registra, tento nedostatok je však bohato kompenzovaný ostatnými prednosťami predstavovaných publikácií, navyše v elektronickej verzii nie je problém príslušné heslo alebo autora v priebehu pár sekúnd vyhľadať.

Štefan Grajcár





## Nenaplnená výzva: kariérové poradenstvo starším dospelým<sup>12</sup>

Rudolf Kostolanský

EÚ v rámci praxe otvorenej výmeny skúseností podnecuje členské štáty k výmene poznatkov a dobrej praxe o otázkach starnutia pracovnej sily a predlžovania aktívneho pracovného života. Treba povedať, že kariérový vývin v staršom dospelom veku je viac-menej pole neorané. Výmena informácií by mala byť nasmerovaná na opatrenia zamerané na dlhšie zotrvanie v práci aj po získaní nároku na odchod do dôchodku a rozvoj stratégie na zvýšenie miery zamestnanosti starších pracovníkov s akcentom na opatrenia aktívnej politiky trhu práce. Problémom je relatívnosť a mnohvrstevnosť času, rozpornosť času, kde práve profesijné poradenstvo musí zohrávať prvoradú, nezastupiteľnú úlohu.

V tejto súvislosti prebieha aj diskusia o určení vhodnej hornej vekovej hranice skupiny „produktívneho veku“ pre výpočet miery nezamestnanosti. Za mladší dospelý vek sa považuje rozpätie 40-62 rokov, starší dospelý vek od 62 rokov vyššie. Údaje o veku, kedy opúšťajú ľudia trh práce a stávajú sa ekonomicky neaktívnymi, upozorňujú na skutočnosť, že napriek tomu, že v roku 2001 to bolo v priemere vo veku 60 rokov, v tom istom období v dôsledku lepších životných podmienok a zdravia vzrástla priemerná dĺžka života 60-ročných približne o 20 rokov u mužov a o 24 rokov u žien, pričom Slovensko patrí medzi krajiny, v ktorých vek odchodu do dôchodku je jeden z najnižších v Európe.

V roku 2030 bude podľa našich demografických prognóz cca 20 % starších ako 65 rokov, čo bude mať za následok:

- pokles celkovej pracovnej kapacity obyvateľstva
- zníženie miery ekonomického rastu
- vzrastajúci trend zvyšovania miery chudoby.

Zo spoločenského a ekonomického hľadiska je preto na programe dňa zvyšovanie veku prechodu do úradného dôchodku (penzie), čo však každá ľavicová vláda popiera. Z individuálneho hľadiska je zvyšovanie veku odchodu do dôchodku zdôvodnené najmä tým, že:

- každého sa priamo alebo nepriamo dotýka ekonomická recesia,
- mnohí si to želajú, nakoľko nemajú žiaden plán pre život na dôchodku,
- táto skupina ľudí nemá pre život na dôchodku potrebné príjmy ani úspory,
- iba formou práce vidia možnosť udržať si kvalitu života,
- z dôvodov sebarealizácie a uspokojenia sociálnych potrieb.

Starší dospelí nepredstavujú z hľadiska schopností, finančného zabezpečenia alebo zdravotných a sociálnych potrieb homogénnu skupinu a uplatňovanie zásady „jedného riešenia pre všetkých“ ani veková segmentácia nie sú vhodnými postupmi. Odstraňovanie existujúcich bariér, demotivačných faktorov a opatrenia na udržanie a zvýšenie zamestnatelnosti starších pracovníkov sa musia realizovať popri legislatívnych opatreniach i formou nepriamych opatrení podporujúcich tvorbu pracovných miest a integráciu starších na trh práce ako je: zlepšenie podnikateľského prostredia, zlepšenie služieb, zdravotníckej a preventívnej starostlivosti v podnikoch, ako aj rozšírením a prehĺbením kariérového poradenstva vo verejnej i súkromnej sfére.

Súčasný svet práce je v porovnaní s nedávnou minulosťou veľmi odlišný predovšetkým v tom, že jedinou istotou na trhu práce je neistota, dynamika, takže ideál byť zamestnaný na jednom pracovisku, ba často aj v jedinom povolání po celý život už nie je možné v praxi naplniť. Trh zamestnania je v stále vzrastajúcej miere charakterizovaný rôznymi formami netypického zamestnávania, ako je využitie skrátenej doby zamestnania, práca na diaľku, ale i vzrastom počtu

<sup>12</sup> Komentovaný úryvok z rukopisu knihy: R. Kostolanský: Roky životu, život rokom. Príručka kariérového poradcu.

nezamestnaných a podzamestnaných. Mnoho ľudí sa cíti v zmenených podmienkach ako v cudzom, neznámom svete, na ktorý nie sú pripravení.

### Stručná teória poradenstva starším dospelým

*Teória konštrukcie kariéry (career construction theory) - M. D. Savickas*

V 21. storočí ako prejav postmodernizmu vo filozofii, psychológii a sociológii sa v porovnaní s predošlými obdobiami začali výraznejšie presadzovať konštruktivistické a naratívne prístupy, metódy kariérovej intervencie, poradenstva (Savickas, 2007). Ide o paradigmu tzv. náčrtu života (design of life) ako predĺženie a prehĺbenie teórie profesijného vývinu D. E. Supera. Paradigma náčrtu života uvažuje o priebehu a intervenciách, poradenstve kariérového vývinu ako „krátkych príbehoch, ktoré rekonštruje do „portrétu života“ a opätovne konštruje úvahy o ďalšom postupe kariéry ako novej epizóde, príbehu. Ide o dôsledok nových, alebo prehĺbených javov vo svete práce, v ktorom je jediná istota, že je neistý, vyvoláva úzkosť, obavy z budúcnosti o vlastnú existenciu. Súbežne prebiehajúca globalizácia produkuje neistých pracovníkov, ktorých počet sa zvyšuje prakticky vo všetkých odvetviach hospodárskej činnosti, takže už nie je možné všeobecne plánovať svoj kariérový vývin na desaťročia dopredu ako tomu bolo donedávna. Podstatne sa skraca aj doba zamestnania u jedného zamestnávateľa, a to z dôvodov na strane zamestnávateľa, keď v trhovej ekonomike najmä v stredných a malých podnikoch je životnosť podnikov pomerne krátka, tak i na strane zamestnancov. Objavujú sa návrhy, aby sa miesto výrazu zamestnanie (job) používal výraz zadelenie (assignment), v rámci ktorého jednotlivec predáva svoje zručnosti, služby celej sérii zamestnávateľov, aby sa dosiahla realizácia určitej úlohy, projektu. Psychologický kontrakt medzi zamestnávateľom a zamestnanom treba inovovať, nakoľko časté prechody medzi rôznymi formami zamestnania a nezamestnania, celková nestabilita vývinu kariéry si vyžadujú pri vstupe a pohybe vo svete práce značnú flexibilitu, nebývalé úsilie, a preto aj častejšiu a výraznejšiu pomoc, intervenciu zo strany poradenských služieb. Ťažisko intervencie viac menej prechádza na klienta, jeho príbehy života vo vzťahu k svetu práce a na školskú i mimoškolskú prípravu.

Teória konštrukcie kariéry, aj keď vyzdvihuje zástoje vývinových úloh v kariérovom vývine, svojou podstatou je konštruktivistická, nakoľko „ujasňuje v interpretácii a interpersonálnych procesoch význam a zameranie profesionálneho správania“. V teórii i praxi poradenstva sa formulujú nové prístupy pomoci klientom pri negociovaní zmien v zamestnaní, aby pri tom neprišlo k strate seba, svojej identity. Preto sa poradcovia, najmä pri práci s dospelými klientmi zameriavajú na identitu a nie na črty osobnosti samotné, adaptáciu na zamestnanie a povolanie, nie na samotnú pripravenosť k rozhodovaniu v kariérovom vývine, zameranosť svojho života, ale nie natoľko na prijímanie rozhodnutí, na príbehy a nie na testové skóre.

Teória konštrukcie kariéry ako psychologická teória profesijného správania z epistemologického hľadiska nazývaná tiež ako *náčrt života*, sa sústreďuje na kontext možností, chápania profesijného správania, ktorá nemá byť iba „dodatkom k predošlým starým myšlienkam, ale predstavuje základnú zmenu v teóriách kariéry a z nich vyplývajúcej intervencie, prepracovaním pojmov budovania a seba aktualizácie (self), subjektívnej kariéry a identity, ktorá hovorí o tom, čo si daný jedinec, klient myslí o sebe z hľadiska vykonávania, plnenia sociálnych rolí ako celoživotného procesu“.

Proces poradenstva na základe teórie konštrukcie kariéry prebieha v štádiách: konštrukcie, dekonštrukcie, rekonštrukcie, opätovnej konštrukcie vedúcej k reálnej aktivite vo svete práce. Ťažisko poradenského procesu nie je v tom, ako je jednotlivec samotný pripravený na svoju prácu, ale v tom, ako pristupuje k tomu, aby sa stal pripraveným svojou prácou na komplex života ako celok. Tento holistický prístup, paradigma „*náčrt života*“, ako jeho súčasť, obsahuje tiež vzťahy, partnerstvá, záväzky voči rodine i dôveru voči vlastnej komunite. Každý má byť zodpovedný za svoj život i jeho plánovanie. *Teória konštrukcie kariéry* predpokladá, že ľudia si budú pomáhať najmä tým, že sa

vzájomne počúvajú a sú pripravení klásť si subjektívne otázky a posilňovať si svoje zručnosti a spôsobilosti vyžadované a osvojené životom. Ide predovšetkým o prežívanie, aktívne zvládanie starostí a utrpenia, ktoré každému život nevyhnutne prináša.

Pre obdobie dospelosti je teória konštrukcie kariéry špecifická ako základ profesijného poradenstva predovšetkým preto, že predpokladá vzťah medzi spôsobom prežívania času a spôsobom priebehu kariéry, profesijným životom, úspešnosťou a spokojnosťou v kariére. Pojem skúsenosti času, subjektívny čas je dôležitou súčasťou poradenstva dospelým. Časová perspektíva a časová integrácia vytvárajú spoločne subjektívny pojem času v dvoch rozmeroch:

- v spôsobe ako subjekt, prípadne organizácia vizualizuje a orientuje sa v čase, v akej súčasti času kladie dôraz, či je to prítomnosť, minulosť alebo budúcnosť ako determinanty rozhodovacieho procesu v kariérovom vývine,
- diferenciaciou medzi jednotlivými, druhmi, typmi času, jeho hustotou (množstvom udalostí za časovú jednotku).

Subjektívny rozmer kariérového vývinu sa teda vyskytuje vo forme smeru kariéry ako dôsledok postojov a názorov klienta voči času, časovej perspektíve, času ako hodnote s prejavmi predovšetkým pri plánovaní a celkovej motivačnej prítlačivosti budovania kariéry. V priebehu života sa človek postupne odnaučí používať pri stretnutí s prekážkou, bolesťou, strádaním, frustráciou od netrpezlivosti, hnevu k aktívnejším a užitočnejším spôsobom a metódam ich zvládania, k čomu veľmi napomáha aj vhodná práca, *zadelenie*.

Po dobu mnoho rokov bol zaužívaný v kariérovom poradenstve model: OTESTUJ A Povedz, ktorý stále prevláda v povedomí verejnosti nielen u nás, ale i v zahraničí, k tomu pričom ale bola snaha využívať jeho výsledky omnoho širšie, ako riešenie osobnostných problémov. Z povedaného vyplýva, že v postmodernej dobe takýto prístup už viac nie je možný.

### *O-gram kariéry*

O-gram kariéry sa pre účely kariérového vývinu začal vyvíjať najmä pre potreby kvalitatívneho posudzovania vplyvov na jeho priebeh. Ide o nástroj značne flexibilný, použiteľný v rôznych situáciách a pre rôzne účely, najmä v spojení s teóriami kariérového vývinu (Super, Holland, Savickas), kde slúži ako zdroj ďalších informácií.

O-gram kariéry je užitočným v kontexte vývinovej psychodynamiky, kultúrnych, sociologických a interpersonálnych vplyvov na kariérový vývin k dosiahnutiu komplexnejšieho, holistického pohľadu na kariérový vývin.

Posudzovanie O-gramu začína poradcovými otázkami na rozpamätanie sa predošlých ambícií, ašpirácií klienta, ktoré sa zaznačia dohodnutými symbolmi na papier. Explorácia, ujasnenie ašpirácií a ambícií sa začína následne otázkami ako:

- Koľko rokov mal klient, keď si stanovoval tento cieľ?
- Ktorí významní ľudia vo vašom okolí túto vašu voľbu podporovali, prípadne zamietali?
- Čo ho na tomto ciele najviac oslovovalo?
- Aké boli šance získať danú pozíciu?
- Čo si sľuboval od získania tejto pozície?

Ide všeobecne o otázky, ktorých zodpovedanie má poradcovi ozrejmiť interpersonálnu dynamiku, sociologické a psychologické vplyvy na vývin kariéry, osobnosť klienta, jeho zručnosti a schopnosti s ohľadom na individuálnosť kultúrnych a politických skúseností, ktoré možno ďalej špecifikovať zodpovedaním otázok ako:

- ako sa rozhodovali iní ľudia v okolí?

- aké boli reakcie okolia na vašu voľbu ako ženy alebo muža?
- ako vybavený sa klient cíti na prijímanie rozhodovania v takýchto problémoch, otázkach?
- v akých podmienkach sa prijímali tieto rozhodnutia?

Zodpovedanie týchto otázok poukazuje na najvýznamnejšie skutočnosti v živote klienta v danom čase, ale je potrebné iniciovať aj ďalšie otázky o vplyvoch týchto okolností na každodenný život klienta vrátane rodiny.

Dospelý človek sa musí vo svojom živote, či chce alebo nechce, vyrovnáť s týmito základnými okolnosťami:

- *vydržať súťaž s inými a dodržiavať pri tom často nepísané a nami neurčené pravidlá*
- *zmieriť sa s nedokonalosťou života: nikto nemá život celkom dokonalý, aj „kráľ“ má svoje problémy*
- *vybudovať rodinu*
- *zvládnuť monotónnosť života*
- *realizovať definitívny charakter vlastného osudu*
- *konštruktívne sa konfrontovať s vlastnou konečnosťou, spojenou s bolesťou a utrpením*
- *vyrovnať sa so stratami, ktoré vyšší vek spravidla prináša: osobnými, sociálnymi, zdravotnými, finančnými*

#### *Vek ako sociálny činiteľ*

V mnohých sociálnych, občianskych i pracovných problémoch sa vek považuje za jedno z objektívnych, nenapadnuteľných kritérií legislatívnych úprav. Rozpaky v použití tohto kritéria veku u zákonodarcu sú ale zrejme v medzinárodnom i vnútroštátnom porovnaní. Uvedme niekoľko najfrapantnejších paradoxov našej legislatívy v súvislosti s ustanoveniami veku:

- trestno-právna zodpovednosť je stanovená na 15 rokov, pričom je snaha tento vek v súvislosti s akceleráciou rozumového vývinu mládeže znížiť na 14 rokov,
- v občianskom práve do 18 rokov však potrebuje dieťa právneho zástupcu,
- v 18. rokoch sa nadobúda volebné právo, ale volený občan však môže byť až v 21 rokoch, ba do niektorých funkcií (prezident, generálny prokurátor) až temer v dvojnásobku volebného veku - 35 rokov.

Len z týchto niekoľko príkladov možno uzavrieť, že kalendárny vek nie je zrejme tak objektívne kritérium pri rozhodovaní o legislatívnej norme, za aký sa bežne považuje a uplatňuje v praxi, a to nielen na dolnej hranici životného priebehu, ale i na jeho hornej hranici, a to pri akejkoľvek personálnej činnosti: pri povyšovaní, poskytovaní príležitostí pre zamestnanie, doškolenie, ale i prechode do dôchodku.

V pozadí úvah zákonodarcu sú zrejme nie celkom presne zdôvodnené predpoklady:

- existuje čosi ako „priemerný“ jednotlivec daného veku
- ľudia rôznych vekových skupín sa medzi sebou líšia významnejšie ako rôzni ľudia tej istej vekovej skupiny
- stupeň rozvoja určitej charakteristiky je totožný s priemerom
- prechod z jednej vekovej skupiny do druhej má skokovitý priebeh.

Denná prax i výskumné výsledky však poukazujú naopak na to, že rozdiely medzi jednotlivcami toho istého veku sú širšie než medzi jednotlivcami rôznych vekových skupín.

### *Funkčný vek*

Značné rozdiely, ktoré existujú medzi ľuďmi toho istého kalendárneho veku, viedli k snahe vytvoriť objektívnejšie miery stavu organizmu jedinca, ktoré sa jednoducho nazývajú ako ukazovatele funkčného, reálneho veku. Rozdielnosť vo výzore, držaní a stavbe tela 50-ročných mužov je často do očí bijúca: jeden vyzerá a koná tak mladistvo, že zatieni aj 20-ročného, kým iný má známky predčasnej senility. Záujem vytvoriť takéto ukazovatele majú nielen lekári pri tvorbe rehabilitačných, liečebných programov, ale aj psychológovia, ekonómovia a poisťní manažéri. Pomáhajú odlíšiť vplyv prostredia na priebeh starnutia, výpovednú hodnotu majú aj z hľadiska prognózovania pracovného uplatnenia. Niektoré z nich sú výpoveďami o sebe (napr. fínska metóda WAI), kým iné majú objektívny obsah.

Doteraz sa nepodarilo nájsť konštrukt, ktorý by dokázal v každom prípade spoľahlivo predikovať úspešnosť pracovného uplatnenia z hľadiska veku. Rôzne parametre funkčného veku majú odlišné vzťahy ku kritériu pracovného uplatnenia, resp. k jeho jednotlivým znakom.

### **Situácie a zvládanie bariér staršieho dospelého v kariérovom vývine**

Starší dospelý v rámci svojho pohybu v kariérovom vývine sa musí rozhodovať medzi viacerými variantmi ďalšieho kariérového vývinu, pričom treba zvažovať:

- pokračovať v aktívnom pracovnom živote na pôvodnom mieste
- požiadať o penziu dobrovoľne alebo nútene
- rekvalifikovať sa
- podujat' sa na samostatné podnikanie
- prejsť na dlhodobé voľno z dôvodu starostlivosti o člena rodiny
- kombinovať zamestnanie a dôchodok
- prejsť k inému zamestnávateľovi v novej pozícii, ktorá mi lepšie vyhovuje

Každá z uvedených situácií rozhodovania si vyžaduje prekonávať určité špecifické prekážky, bariéry, ale najmä nešpecifické spojené s vekovou diskrimináciou a predsudkami, pričom vek, vzdelanie a rod hrajú dôležitú úlohu a pomoc poradcu je nenahraditeľná. V našich podmienkach pristupuje navyše miesto bydliska a doba nezamestnanosti.

V tomto kontexte je ťažisko práce poradcu v individualizovanom nadviazaní a udržaní spolupráce s klientom – nie práca s kvantitatívnymi pomôckami ako tomu tak je zrejme pri práci s mládežou.

Každá pracovná situácia neznamená nevyhnutne aj vznik záťaže, ale iba v závislosti aj s vlastnosťami osobnosti. Medzi osobnostné zdroje vzniku záťaže patria najmä:

- Obavy zo situácií, ktoré nemáme pod kontrolou
- Zlyhanie v rozhodovacej situácii pod vplyvom strachu z osobnej obete
- Zlyhanie v hodnotení dôležitých cieľov
- Perfekcionizmus, t. j. nadmerné očakávania voči sebe alebo iným
- Uplatňovanie postoja buď - alebo
- Nadmerné uplatňovanie súťaživosti
- Nízka odolnosť voči neistote alebo mnohoznačnosti
- Prílišná sebakritičnosť
- Ignorovanie pozitívnej spätnej väzby
- Očakávanie jednostrannej citovej náklonnosti
- Očakávanie bezproblémovej budúcnosti
- Idealizácia svojej profesionálnej role a svojej kariéry.

**Subjektívne bariéry zmeny a opätovného zamestnania staršieho dospelého***Fóbie, obavy, neistota (discouraged worker)*

Nezamestnaní často potrebujú pomoc, aby sa dokázali vysporiadať s pocitmi zbytočnosti, odmietania, alebo získať informácie ako ďalej a v čom robili chybu pri uchádzaní sa o nové zamestnanie. Ich spoločným menovateľom je nedostatok sebapoznania, skúseností a zručností potrebných pre sformovanie vlastnej identity vo svete práce, nerealistické, minimálne alebo slabé sebaopoznanie a poznanie sveta práce. V dôsledku toho ich aspirácie, ciele sú nízke, uspokojujú sa s minimálnymi úspechmi pracovnej kariéry alebo s nezamestnanosťou. Získané skúsenosti a ich subjektívne hodnotenie bránia, aby sa pokúšali svoj „osud“ zmeniť, čím sa znižuje ich motivácia pracovať, spokojnosť so sebou a životom sa stráca. Príjem často znemožňuje uspokojenie základných životných potrieb, v extrémnych prípadoch i z dôvodov nedostatočnej podpory, pomoci v domácnosti, odchádzajú z domu a stávajú sa bezdomovcami.

Adam Smith vo svojej priekopníckej knihe „Pojednanie o podstate a pôvode bohatstva národov“ vo vymedzovaní predpokladov rozhodujúcich o bohatstve vyzdvihuje adaptáciu, flexibilitu, ako aj hodnotenie hospodárnosti svojho počínania, usilovnosť, striedmosť, neúplatnú počestnosť, snahu o neustále zvyšovanie individuálnej úrovne, ktorá nachádza svoj protiklad v makroekonomickom raste, a šetrnosť. Sú to vlastnosti, ktoré často našim ľuďom pri prevládajúcom modeli správania homo sovieticus práve chýbali, a práve ktoré si súčasná doba, kapitalistická spoločnosť žiada. Tým si možno vysvetliť i zvýšený výskyt u mnohých ľudí nielen stredného veku pocitov osobnej nedostatočnosti, zlyhávania, paniku, sklon k úrazom, prežívanie stresu, úzkosti, fóbie z práce. Fóbia z práce sa často zamieňa za lenivosť, nakoľko vedie k vyhýbaniu sa, úniku do choroby, v extrémnom prípade k invalidnému pokračovaniu. Pracovná fóbia vzniká aj ako dôsledok mobbingu, výsmechu, kritiky, ale aj ako príznak celkovej úzkostnej poruchy osobnosti jedinca. Únikové správanie vedie jednotlivca k negatívnym dôsledkom, a to nielen ku strate zamestnania, ale i rozvoju chronicity správania. V pomerne krátkom časovom období sa sformujú sebahodnotiace súdy o svojej dysfunkčnosti, fantastickom prežívaní života mimo pracovného nasadenia, takže jednotlivec nie je ochotný ani schopný sústavne vykonávať dennú prácu a požiada o invalidný alebo predčasný starobný dôchodok – alebo sa stratí z evidencie<sup>13</sup>. Súbežným príznakom úzkosti a pracovnej fóbie býva depresívna rozlada, depresívne negatívne úvahy o práci, ktoré posilňujú pocity vlastnej nedostatočnosti, pochybnosti o sebe.

V poradenskej praxi sa stretávame s nezamestnanými ľuďmi, ktorí nie sú ochotní z dôvodov hanblivosti chodiť po úradoch, predstavovať sa novému potenciálnemu zamestnávateľovi, vybavovať veci potrebné k sociálnemu zabezpečeniu, novému zamestnaniu, dokonca ani v telefonickej forme. Ide o sociálnu fóbiu. Prakticky každý, až 85 % populácie pociťuje pred verejným vystúpením určitú trému (dokonca aj profesionálni herci). Tu však máme na mysli také obavy, úzkostný stav, ktorý svojou naliehavosťou nie je dotýčny človek schopný bez pomoci iných prekonať. Jednotlivec pred verejným vystúpením (môže ísť aj o jedného - dvoch ľudí v kancelárii) pociťuje obavy z katastrofického zlyhania, slabosť v kolenách, zrýchlenie pulzu (až 200 úderov za minútu), trasenie žalúdka, niekedy pocity na zvracanie, prípadne hnačky. Tieto prejavy sú bezdôvodné, iracionálne, sťažujú, blokujú nezamestnanému možnosť zmeniť svoju nepriaznivú situáciu.<sup>14</sup> Ľudia s touto poruchou majú obvykle aj časté pochybnosti o svojom profesionálnom smerovaní, ťažko si volia povolanie a zamestnanie, majú ťažkosti v nadväzovaní a udržiavaní pracovných kontaktov. Postupujúcim vekom sa ľuďom postihnutým touto poruchou zvyšuje neochota proti nej bojovať, adaptujú sa na ňu, ale zároveň sa vyhýbajú situáciám, ktoré by mohli úzkosť zo sociálneho styku provokovať, a tým ostávajú pravdepodobnejšie nezamestnaní<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Beate Muschalla: Workplace-related anxieties and workplace phobia. A concept of domain-specific mental disorders. DOCTORAL THESIS. Podstadam, január 2008

<sup>14</sup> M. T. Motley: Overcoming your fear of public speaking. McGraw Hill, 1995

<sup>15</sup> R. Yeganeh: Social phobia and occupational functioning. Dizertačná práca, 2005

Osoby, ktoré vidia príčinu svojich ťažkostí v prostredí, jeho negatívnych vplyvoch iba neochotne alebo s ťažkosťami prijímajú nevyhnutnosť rozhodovať sa o svojej budúcnosti so všetkými dôsledkami, ktoré z neho vyplývajú, nakoľko sa sami považujú za obeť osudu, okolností, na čom nemôžu nič alebo iba málo zmeniť. Starší ľudia často trpia nedostatkom sebadôvery a nedôverou vo vlastné schopnosti, najmä po negatívnych skúsenostiach a traumách. Pri opakovaných nezdaroch nájst si zamestnanie sa sformuje stav *bezmocnosti*, presvedčenie, že na veci sa nedá nič zmeniť k lepšiemu.<sup>16</sup> Ide o tendenciu vyhýbať sa všetkému, čo sa javí obtiažnym, prisudzovať pozitívne výsledky vonkajším a negatívne vnútorným príčinám. Dôsledkom je zmena očakávaní osobnej efektívnosti, strata vnútorného presvedčenia, že možno úspešne realizovať správanie, ktoré sa vyžaduje na dosiahnutie cieľa.

### *Neschopnosť prijať a prežiť pre seba šťastie – depresívne rozlady*

V živote sa stretávame s paradoxným obrazom – ľudia s veľkou výhrou v lotérii sa v štýle a obsahu životných aktivít nie veľmi líšia od ľudí s trvalým poškodením zdravia. Obyvatelia Afganistanu sa dokážu tešiť zo života viac ako v mnohých bohatých krajinách Západu. Teda nie samotná životná udalosť, podmienky života, ale ich interpretácia, hodnotenie a znovupoznávanie sú pre zážitok šťastia významnejšie. Poznáme ľudí, ktorí majú akýsi vrozený talent pre šťastie, ktorí akoby všetko videli cez ružové, príjemné, pozitívne okuliare, ale aj takých, u ktorých je tomu naopak: všetko vidia, iba v tmavých, negatívnych farbách, a nedokážu sa z ničoho tešiť. Šťastie, ako subjektívny stav spokojnosti sa javí ako určitá stabilná črta osobnosti bez ohľadu na situáciu, prostredie s podielom dedičnosti, ale o ktorú sa treba starať, a študovať, čo mu pomáha udržať a chrániť. Z mnohých výskumov<sup>17</sup> vyplýva, že šťastní ľudia si dokážu „vytvoriť“ viac príjemných, želaných, pozitívnych situácií, ich emocionálne reakcie sú menej intenzívne na pozitívne podnety a na negatívne sa dokážu rýchle povzniesť, pozitívnejšie hodnotia seba a lepšie sa dokážu kontrolovať, nie sú natoľko citliví na negatívne, kritické podnety z prostredia. Šťastní ľudia nehľbajú často nezmyselne a s veľkou spotrebou energie nad svojím neprajným osudom, o svojej neschopnosti, či nevhodnom pôsobení na druhých, hodnotení seba ako človeka, čo všetko v živote prehrá a pokazí. S výnimkou neobvyklých okolností je veľmi slabý vzťah medzi objektívnymi a subjektívnymi premennými, medzi subjektívnou kvalitou života a bohatstvom je nízky. „Rozumnosť“ nášho usporiadania umožňuje väčšine ľudí cítiť sa dobre napriek averzívny životným okolnostiam.

Mnohí nezamestnaní však nie sú v stave spokojnosť, šťastie precítiť, čím zároveň ovplyvňujú aj svoju motiváciu danú nepriaznivú situáciu zmeniť, ovplyvniť, na čom sa výrazne podieľa vek a vzdelanie: so stúpajúcim vekom narastá podiel ľudí, ktorí sa necítia byť šťastní a na druhej strane zvyšujúce sa vzdelanie zasa zvyšuje počet ľudí, ktorí sa šťastnými cítia. Na pocit šťastia má vplyv aj miesto, kde človek žije. Z tohto pohľadu najšťastnejší ľudia u nás žijú v najväčších mestách, kde dôležitým faktorom je anonymita mesta, ktorá človeka chráni pred potrebou verejnej konfrontácie. Naše údaje dávajú skôr za pravdu tým, ktorí tvrdia, že majetok (v našom prípade výška príjmu) a pocit šťastia majú k sebe blízko a že majetok pocit šťastia posilňuje, čo by malo slúžiť ako motivácia k opätovnému vstupu do zamestnania, čomu však bohužiaľ tak nie je.

Výskumné údaje svedčia o tom, že zdroje šťastia sú troch typov:

- životné okolnosti a demografické charakteristiky
- vlastnosti a črty osobnosti

<sup>16</sup> Ján Juhás a K. Košťut: Šťastie - charakteristika osobnosti alebo situačný faktor u nezamestnaných?

<sup>17</sup> Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2004). Achieving sustainable new happiness: Prospects, practices, and prescriptions. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 127-145). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- úmyselné, zámerné správanie, ktoré má pre prax poradenstva zásadný význam s využitím množstva poradenských techník, ktoré sú na zmenu stavu overeným spôsobom k dispozícii.<sup>18</sup>

Empirické údaje svedčia o tom, že rozšírený názor o potrebe „dôkladnej analýzy“ vlastných pocitov a zážitkov negatívnej udalosti nie je celkom správny. Naopak – dlhodobé „hrabanie sa v sebe“ odpútava pozornosť a energiu, potrebnú pri identifikácii možnej nápravy – vhodnej informácie o možnosti sa zamestnať sa, zmeniť postoj a stať sa atraktívnejším pre potenciálneho zamestnávateľa.

### *Neznanosť seba a trhu práce*

V súčasnom profesijnom svete, ktorý sa mení stále rýchlejšie, je nutné sa trvale orientovať. Starší i mladší, pracujúci alebo nezamestnaný – každý musí byť schopný sa rýchle rozhodovať aj o svojej profesijnej dráhe. Všeobecne uznávaná potreba poskytovať poradenské služby s ohľadom na záujmy a schopnosti každého občana a na špecifiká trhu práce bola členskými štátmi EÚ postupne zohľadnená ako právo na celoživotné poradenstvo.<sup>19</sup>

Poradenská pomoc nezamestnanému vo vyššom veku je založená na nasledujúcich predpokladoch:

- mať skutočnú ochotu a vôľu sa zamestnať a pracovať
- zohľadnenie toho, že trh zamestnanosti má svoje pravidlá a zákonitosti, ktoré je dôležité poznať a riadiť sa nimi. Jedným z nich je, že platí jednoduchý vzorec:  
**sebapoznanie + poznanie sveta práce = uspokojujúce rozhodnutie na pracovnej dráhe**
- trh práce nie je vždy otvorený každému
- nie každá práca má v živote spoločnosti zvláštnu dôstojnosť a ocenenie
- jednotlivec nemôže voľne prekonávať podľa svojho želania hranice a bariéry, danú situáciu
- v rozhodovaní na pracovnej dráhe majú často značný vplyv náhodné informácie a poznatky, na ktoré môže primerane reagovať iba jednotlivec, ktorý je na ne pripravený.

Poradenská pomoc teda nebude užitočná pre ľudí, ktorí sa práci vyhýbajú, nie sú schopní vhladu do seba, alebo ktorí dokonca majú ťažkosti so základnými gramatickými a počtovými úkonmi, či dokonca hygienickými návykmi. Títo si vyžadujú zvláštny postupy.

Pri tvorbe poradenských programov zameraných na starších nezamestnaných ľudí<sup>20</sup>:

1. Treba jasne definovať ciele a aktivity, ktorými je ich možné dosiahnuť.
2. Využívať prístup poradenstva zameraný na klienta, ktorý zohľadňuje rozdielnosť podmienok, prostredia i jednotlivcov.
3. Využívať možnosti finančnej provízie.
4. Podporovať partnerské vzťahy medzi poskytovateľmi poradenských služieb.
5. Zohľadňovať potreby a možnosti komunity klienta.
6. Využívať možnosti zamestnania v rôznych, alternatívnych režimoch.
7. Pozývať k aktívnej participácii pri tvorbe poradenského programu samotných starších klientov.
8. Akceptovať skutočnosť, že bývajú účinné aj poradenské programy poskytované rovesníkmi.

---

<sup>18</sup> S. Ljubomirski: The How of Happiness. Penguin Books, 2007

<sup>19</sup> Európska sociálna charta, revidovaná verzia z roku 1999, čl. 9.

<sup>20</sup> Career Guidance, CEDEFOP 2008



Rok 2012 je *Európskym rokom aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami*. Ponúka nám možnosť zamyslieť sa nad skutočnosťou, že Európania sa dožívajú vyššieho veku a v lepšom zdraví ako kedykoľvek doteraz, čo umožňuje a vyžaduje aktívne starnutie a v rámci toho občania by mali:

- ostať dlhšie pracovne aktívni a odovzdávať svoje skúsenosti. V súčasnosti sa intenzívne diskutuje o tom, že ak teda máme žiť o pár dekád dlhšie, tak prečo by sme nemali ostať aj dlhšie aktívnymi a produktívnymi,
- zohrávať aktívnu úlohu v spoločnosti,
- žiť čo najdlhšie zdravo a naplno s ohľadom na svoje možnosti.



**PhDr. Rudolf Kostolanský, CSc.** je jedným zo zakladateľov gerontopsychológie u nás. Tento predmet prednášal na FF UK v Bratislave. Po politických previerkach v roku 1970 musel pedagogický post opustiť. Potom pracoval 20 rokov v železničnej doprave, kde vybudoval niekoľko psychologických pracovísk, z ktorých tri sú funkčné dodnes. Súbežne pracoval v SAV, naposledy v Ekonomickom ústave SAV. V období, keď pôsobil na Výskumnom ústave práce, sociálnych vecí a rodiny, bol vedúcim výskumného tímu zaoberajúceho sa spracovávaním máp a štandardov povolání, bol tiež zakladateľom Centra profesijných informácií, ktoré vzniklo v rámci programu Phare a ktoré sa orientovalo na spracovávanie a disemináciu kariérových informácií potrebných pre voľbu povolania a výber zamestnania. Publikoval cca

100 odborných prác doma i v zahraničí, najmä z problematiky aplikovanej gerontológie a dopravnoinžinierskej psychológie.

V roku 2002 bol pri príležitosti jubilejného X. kongresu európskych psychológov práce (EAWOP) ocenený za zásluhy o rozvoj psychológie práce v českých zemiach a na Slovensku.



## „Age management“ – identifikácia a analýza príkladov dobrej praxe na Slovensku

Zuzana Butková

V záverečnej diplomovej práci v odbore Sociálna a pracovná psychológia na Fakulte sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského som sa venovala téme age managementu.

Cieľom našej práce bolo zistiť akú majú organizácie na Slovensku vedomosť o javoch súvisiacich so starnutím pracovnej sily a ako túto vedomosť odrážajú v praxi, teda v organizačných opatreniach.

### Metódy

Prostredníctvom kvalitatívnej metódy individuálnych rozhovorov sme sa dopytovali zástupcov 10 organizácií so sídlom na Slovensku na 5 oblastí, v ktorých sa prejavuje age management:

- Povedomie o problematike starnutia pracovnej sily
- Nábory a výber zamestnancov
- Pracovné podmienky
- Vzdelávanie, tréningy, rozvoj zamestnancov
- Odchod do dôchodku.

Je nutné poznamenať, že realizovaný výskum mal kvalitatívny exploračný charakter. Výskumná vzorka bola malá, nereprezentatívna a pomerne heterogénna. Organizácie zahrnuté vo výskume pôsobia v rôznych hospodárskych odvetviach. Z uvedených dôvodov nie je možné zistenia zovšeobecniť na celú populáciu. Ponúkame prehľad našich zistení.

### Výsledky

#### Povedomie o problematike starnutia pracovnej sily

V úvode rozhovorov sme sa respondentov pýtali na najvýznamnejšie výzvy v oblasti ľudských zdrojov.

- Ani jeden z našich respondentov nepovažuje demografický vývoj alebo starnutie obyvateľstva za oblasť, ktorou by sa mali či už na oddelení ľudských zdrojov, alebo v organizácii ako takej zaoberať.

Toto zistenie si vysvetľujeme ako dôsledok dvoch faktorov. Slovensko má v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ podstatne mladšiu vekovú štruktúru a starnutie pracovnej sily u nás nie natoľko citelné. Druhým dôvodom je hospodárska kríza, ktorá sa dotkla mnohých organizácií na Slovensku a prejavila sa v prebytku pracovných síl.

- Aktívnu politiku organizácie, ktorá by riešila problém budúceho nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily, sme zaznamenali len v dvoch prípadoch. V oboch išlo o stratégiu prilákania mladých zamestnancov, a to prostredníctvom spolupráce organizácie so strednými školami s odborným zameraním.
- Žiaden z našich respondentov neuviedol stratégiu, projekt či ciele opatrenia organizácie, ktoré by sa zameriavali na preventívne opatrenia udržania si starších zamestnancov.

Z nášho výskumu vyplynulo, že slovenskí zamestnávateľia nepovažujú demografický vývoj pracovnej sily za hrozbu. Pokiaľ o ňom aj vedomosť majú, aktuálne tento jav nepociťujú a nemajú potrebu sa touto problematikou hlbšie zaoberať. Takéto zmýšľanie považujeme za krátkozraké a predpokladáme, že pokiaľ sa organizácie nezačnú zaoberať otázkou budúceho personálneho nedostatku, môžu mať v budúcnosti komplikácie so zabezpečením kvalitnej pracovnej sily.

### Nábory a výber zamestnancov

- Respondenti vyjadrili neochotu prijímať zamestnancov vo veku nad 50 rokov. Ako dôvody uvádzali nezhodu medzi požiadavkami na prácu, predpokladmi uchádzačov a nárokmi uchádzačov. Z kompetencií, ktoré starším ľuďom chýbajú, uvádzali neznalosť cudzích jazykov, slabé počítačové zručnosti, nižšiu flexibilitu a neochotu podriaďiť sa autorite. Taktiež predpokladajú, že s vekom rastú finančné nároky zamestnancov.
- Niektorí respondenti nám potvrdili, že keď majú možnosť, tak uprednostnia mladších kandidátov.

### Pracovné podmienky

V oblasti pracovných podmienok sme zisťovali, či zamestnávateľa umožňujú individuálne prispôsobenie pracovných podmienok v súvislosti s vekom v záujme zvýšenia kvality pracovných podmienok, zachovania ich zdravia, či neopotrebovania zamestnancov.

- Respondenti v našej vzorke sú naklonení určitým flexibilným formám pracovného času (práca z domu, prispôsobenie pracovnej doby).
- V oblasti ochrany zdravia sme okrem zákonne nariadených opatrení nezaznamenali žiadne preventívne opatrenia. V spoločnostiach, kde zamestnanci vykonávajú manuálnu, alebo fyzicky náročnú prácu, sa snažia rozdeliť zodpovednosti tak, aby najväčšie bremeno niesli mladší zamestnanci, čo považujeme za správne.

### Vzdelávanie, tréningy, rozvoj zamestnancov

- Organizácie zapojené v našom výskume nemajú žiadny systém motivácie k vzdelávaniu starších zamestnancov a takisto nerozmýšľajú o tréningoch cielene pre skupinu starších zamestnancov, napríklad tréningu zručností, ktoré im chýbajú.
- Pokiaľ sú vo firmách starší ľudia na vedúcich pozíciách, býva to skôr stredný manažment. Naši respondenti považujú starších ľudí (50+) za málo ambiciózných a tvrdia, že na vyššie pozície starší zamestnanci neašpirujú.

### Odchod do dôchodku

- V prípade že majú zamestnanci záujem o zotrvanie v spoločnosti po dosiahnutí dôchodkového veku, vo väčšine prípadov z našej výberovej vzorky im je to umožnené. Sami zamestnávateľa však k zotrvaní na pozícii po dovŕšení dôchodkového veku nemotivujú.

Nakoľko demografické prognózy jasne naznačujú, že dôchodkový vek sa bude posúvať smerom nahor, je vhodné zamýšľať sa nad spôsobmi motivácie a udržania zamestnancov, aby nestrácali pracovné zariadenie a výkonnosť.

Hoci starnutie populácie je možné jednoznačne predpovedať, finančné a ekonomické dopady neboli doposiaľ vo veľkej miere reflektované organizáciami. V súčasnosti na Slovensku nedostatok pracovnej sily nie je citeľný, ale napriek tomu považujeme za potrebné zvýšiť informovanosť o tejto problematike. Nie je zrejme ako rýchlo sa podarí presadiť opatrenia na úrovni organizácie, ani kedy sa začne prejavovať ich efekt, preto by firmy nemali čakať, kým nepriaznivá situácia nastane, a mali by začať so zavádzaním opatrení už dnes. Napriek tomu, že badať pozitívny vývoj v postupnom zavádzaní opatrení v oblasti age managementu, príkladov dobrej praxe je stále málo. Progres je pomalý a nesystematický. Závisí skôr od firemnej kultúry a predovšetkým na iniciatíve jednotlivcov v organizácii.



## **Sociálno-psychologické charakteristiky prežívania prechodu starších ľudí z fázy pracovnej aktivity do neaktivity v kontexte ich celoživotného kariérového vývinu**

**Silvia Ujčeková**

Keď sa povie človek a práca, mnohí z nás si v mysli predstavujú vitálnych, mladých a produktívnych ľudí, ktorí očakávajú prvé kariérové úspechy.

Málokto si tie slová spojí s predstavou starších ľudí, ktorí majú veľa pracovných aj životných skúseností za sebou a ich kariérový vývin ešte stále pokračuje.

Väčšina starších ľudí práve v čase staroby dosahuje vrchol svojej profesionálnej kariéry. Ich pracovné skúsenosti sa však nedoceňujú. Musia čeliť diskriminácii v práci, ťažšie si hľadajú zamestnanie. Dnešná spoločnosť starším ľuďom v ich profesijnom raste nepraje.

Súvisí to s ageizmom a vekovou diskrimináciou. V postojoch väčšiny ľudí voči seniorom prevláda veľa stereotypného myslenia.

Starnutie a starobe je upieraná jej krása, prirodzenosť. Vidno to takmer v každej oblasti v našej spoločnosti – v médiách, marketingu, v propagácii kultu večnej mladosti.

Starší ľudia sú v našej spoločnosti väčšinou obchádzaní.

Každý z nás starne a raz bude v podobnej pozícii ako dnešní ľudia na dôchodku.

Ľahké obdobie to veru nie je, aj preto, že mnohí ľudia prechodu do dôchodku nevenujú potrebnú prípravu.

Keďže v spoločnosti je pojem príprava na dôchodok menej diskutovaný a mnohí starší ľudia ani nevedia, čo si pod prípravou na dôchodok predstaviť, rozhodli sme sa venovať priestor výskumu práve tejto v úzadí sa nachádzajúcej problematike.

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo vymedziť a analyzovať variabilitu a intenzitu sociálno-psychologických charakteristík prežívania prechodu do dôchodku – pracovnej neaktivity u vybranej vzorky starších ľudí.

V našom výskume za účelom diplomovej práce realizovanom v marci roku 2010 sa zúčastnilo deväť ľudí, z toho štyri ženy (Darina, Georgína, Marína, Milada) a piati muži (Emil, Dezider, Pavol, Ladislav, Peter) vo veku 55 rokov a vyššie. Dvaja účastníci výskumu (Emil, Milada) boli už na dôchodku, ostatní účastníci ešte pred dôchodkom.

Venovali sme sa skúmaniu troch oblastí (príprava na odchod do dôchodku, prežívanie odchodu do dôchodku a pracovná aktivita v čase dôchodku). Výskum sme realizovali formou kvalitatívnych rozhovorov.

### **1. Ako sa pripravujú starší ľudia na odchod do dôchodku?**

Z výskumu sme zistili, že väčšina starších ľudí sa na prechod z pracovnej etapy do dôchodku nepripravuje. Pavol vyjadril: „Musím s ľútosťou konštatovať, že príprave na dôchodok sa v mojom okolí venuje žiaľostne málo.“

Ak sa starší ľudia na dôchodok pripravujú, tak iba v krátkodobej rovine. Do krátkodobej roviny patrí príprava *materiálna* (úprava bytu, bezbariérové priestory). Ako to povedal Peter: „Spravili sme si bezbariérový prístup, z garáže sme spravili kanceláriu.“ Je to tiež príprava *sociálna* (hľadanie si voľno časových aktivít), o ktorej hovoril Emil: „Príprava na dôchodok musí byť aktívna, aby človek aj naďalej

*si pestoval ten aktívny život, koníčky. Určite aj tú nejakú odbornosť, neuzatvárať sa do seba a príprava na ten starecký vek alebo dôchodkový je minimálne desať rokov dopredu. Človek si musí vybudovať nejaké zázemie, či už rodinné alebo vlastné koníčky, aby mal v čom pokračovať.“*

Príprava v tejto krátkodobej rovine je predpokladom uspokojovania vyšších potrieb lásky, istoty a autonómie.

Starší ľudia nespomenuli prípravu *biologickú* ( príprava na starnutie cvičením, zdravým životným štýlom či vyváženou stravou), bez ktorej sa nedajú uspokojiť vyššie potreby.

Väčšina starších ľudí nezanedbáva prípravu *finančnú* a snažia sa šetriť a odkladať si peniaze. Ako to vystihla Darina: *„Moja snaha pripravovať sa na dôchodok finančne je v rovine maximálnej snahy. V dnešnej dobe a podmienkach treba vynaložiť nadmerné úsilie. Napriek tomu si myslím, že konečný efekt nie je adekvátny celoživotnému úsiliu.“*

Medzi účastníkmi výskumu prevláda nespokojnosť s výškou starobného dôchodku, ktorý dostávajú. Slovom Georgíny: *„Dôchodková dávka nie je bohviečo. Platiť mesačné poplatky v dnešnej dobe z tých dôchodkov to nie je ľahké. Keď nežije človek na dedine, tak v meste je to absolútne pre život neprijateľné. Strava, nájomné, lieky, to sa jednoducho nedá z toho vyžiť.“* Tento fakt pripisujú vláde, spoločnosti a minulému režimu.

## **2. Ako tento prechod do spravidla pracovnej neaktivity vnímajú starší ľudia v súvislosti s kvalitou ich života, fyzickou, psychickou a sociálnou oblasťou bytia? Aké majú očakávania ohľadom vstupu do dôchodku?**

Starší ľudia sa s odchodom do dôchodku vyrovnávajú veľmi dobre. Nepociťujú žiadne obavy. Ako vyjadrila Georgína: *„Odchod do dôchodku ma nedesí. Ešte ma to nedesí, lebo je to ďaleko. No ďaleko, o dva a pol roka. Tým, že je muž doma, tak je to iné. Uvidím, čo to prinesie.“*

Považujú tento prechod za kontinuálny, bezbolestný. Sú vyrovnaní s tým, že starnú.

Obmedzenia pociťujú iba v oblasti zdravia. Emil bol nútený odísť kvôli zdravotným problémom do predčasného dôchodku: *„Viacej som si vážil to zdravie, ako tú prácu. Takže preto som požiadal o ten predčasný dôchodok a tam som si vlastne to zdravie dal na prvé miesto spolu s rodinou.“*

Mnohí sú obklopení rodinou, v ktorej majú zázemie a aj môžu očakávať podporu zo strany rodiny. No napr. dôchodkyňa Milada spomenula: *„Žiadnu psychickú oporu som nepotrebovala.“*

Vo svojich voľnočasových aktivitách chcú pokračovať naďalej aj po odchode do dôchodku. Chcú sa venovať svojim koníčkom, záľubám, rodine a vnúčatám.

Pavla udržuje v dobrej psychickej kondícii práve aktívny život. Hovorí, že: *„ Ak by malo byť obdobie dôchodku iba čakáním na smrť a pozeráním televíznych seriálov, bolo by to desivé.“ Ešte stále budem chcieť niečo robiť. Chystám sa učiť sa ďalší jazyk, začínam uvažovať o polročnom alebo ročnom pôsobení niekde v misii.“*

Niektorí z opýtaných sa tešia na čas bez práce a dôchodok si chcú vychutnať ako zaslúžený relax. Podľa Dezidera je dôchodok *„v dnešnej dobe ako vykúpenie z pracovného života a denných stresov“.*

Ohľadom očakávaní so vstupom do dôchodku sa respondenti zhodli na troch rôznych očakávaniach:

- Tí, ktorí neočakávajú žiadnu zmenu súvisiacu so vstupom do dôchodku. Podľa Petra: *„Nezmení sa nič, určujem si pracovnú dobu sám. Ja to ani nezbadám, že pôjdem do dôchodku.“*
- Tí, ktorí očakávajú finančnú zmenu. Popísal to Emil: *„Akurát nechodím pravidelne do práce, s tým súvisí nižší príjem.“*
- Tí, ktorí očakávajú zmenu v súvislosti s voľným časom. *„Budem mať viacej času na rodinu a budem viacej variť. Viacej času v záhrade, viacej cestovania, viacej prechádzok po Bratislave, viacej sa venovať vnukom.“*, povedala Georgína.

### 3. Plánujú byť starší ľudia na dôchodku pracovne činní?

Starší ľudia vyjadrili túžbu pracovať aj v čase dôchodku. Chcú byť pracovne aktívni najmä kvôli faktoru *sociálnemu* (túžba byť v spoločnosti ľudí).

Milada pokračuje v práci na dôchodku, momentálne ako živnostníčka. Práca ju baví a považuje ju primárne za sociálny motivačný faktor: „*Tým, že som išla do penzie, som nestratila ani svoje pôvodné povolanie, lebo som mala rada celý život tú prácu. Mňa práca bavila. Chýba mi niekedy ten kontakt, lebo takto do toho archívu nechodíme stále, len raz za čas a ten kontakt s ľuďmi nie je až taký a ja mám rada ten kontakt.*“

Rozhodujúcu úlohu zohráva aj faktor *finančný* (potreba po extra peniazoch), ktorý popísal Emil: „*Ono si treba vždy udržať takú miernu malú výpomoc. Po prvé je dobré si voľačo privyrobiť. Teraz si privyrábam popri dcére, ktorej som zveril celé účtovníctvo, výplaty, mzdy robím. Takže na jednej strane si trochu prilepším, na druhej strane ma to trochu udržuje v tej odbornej brandži.*“

Pre Petra je práca hobby, vidí v nej zmysel a naplnenie: „*Chcem pokračovať. Nechcem ukončiť moju pracovnú činnosť. Mojm vzorom je môj strýko, ktorý do 84 rokov ešte pracoval. Ako advokát bol aktívny až do svojej smrti. Pre mňa je moje povolanie moje hobby. Neplánujem prestať. My sme mali radi v rodine prácu, aj otec, aj strýko. My sme mali radi, čo robíme. Vôbec to nebolo, že hurá, už končí práca, ideme do penzie.*“

V našom výskume nás tiež zaujímalo postavenie starších ľudí v dnešnej spoločnosti v súvislosti s ich zamestnaním vo vyššom veku. Chceli sme vedieť, či účastníci nášho výskumu zažívajú diskrimináciu na pracovisku, prípadne na pracovnom pohovore.

Z odpovedí sme zistili, že zažili priamo negatívnu skúsenosť a znevýhodňovanie na pracovnom pohovore v súvislosti s ich vyšším vekom.

Pavol nám to priblížil slovami: „*Áno, pri svojej päťdesiatke som si hľadal zamestnanie. Mnohí so mnou hovorili otvorene a často spomenuli, že by chceli využiť moje skúsenosti. Obyčajne som sa vtedy opýtal: „Čo vám v tom bráni?“ Bránili im ich vlastné predsudky. Keď sa totiž opýtali, koľko mám rokov, skoro vždy boli prekvapení a nikdy nepovedali priamo, že takého „starého človeka“ už nechcú. Skoro vždy však zahrli môj prípad do autu.*“

Všetci respondenti tiež vnímali predsudky a stereotypy ohľadom staroby, prevládajúci ageizmus a kult mladosti v spoločnosti. „*Dnešná spoločnosť je zameraná na kultúru krásneho tela a mladosti a mladí ľudia sú skoro vo všetkom uprednostňovaní.*“ Výsledky nášho výskumu nám priblížili významnú etapu (odchod do dôchodku) v životoch starších ľudí a s ním súvisiace sociálne a psychologické dimenzie tejto etapy. Poodhalili nám, s akými problémami, strasťami a radosťami života sa v tomto období stretávajú starší ľudia.

Mgr. Silvia Ujčeková, absolventka FSEV UK v r. 2011



## Akcie súvisiace s témou čísla - Krátke správy z konferencií:

### **Nikdy nie ste príliš starí ..... pre aktívne starnutie**

V súvislosti s témou roka 2012, ktorý bol Európskou komisiou vyhlásený za Európsky rok aktívneho starnutia a medzigeneračnej solidarity, sa v Bratislave dňa 7. decembra 2011 konala národná konferencia pod gesciou Ministerstva školstva vedy, výskumu športu Slovenskej republiky v spolupráci so Slovenskou akademickou asociáciou pre medzinárodnú spoluprácu.

Konferenciu slávnostne otvoril štátny tajomník Ministerstva školstva a vedy, výskumu a športu SR pán M. Siváček. Pozvanie na konferenciu prijali aj predstavitelia Zastúpenia Európskej komisie na Slovensku – pani I. Ludvíková a zástupca Úradu vlády SR pán K. Petöcz, ktorí prezentovali aktivity Európskeho roka 2012 prebiehajúce na území Slovenskej republiky.

Riaditeľ odboru stratégií celoživotného vzdelávania a európskych záležitostí MŠVVaŠ SR pán J. Juriga predstavil možnosti podpory vzdelávania seniorov prostredníctvom čerpania finančných prostriedkov Európskeho sociálneho fondu. Národný projekt „Stratégia aktívneho starnutia“ bol prezentovaný pani Z. Čutkovou z Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR.

Všetky prezentácie sú zverejnené na webovej stránke [www.saaic.sk](http://www.saaic.sk).

Národnej konferencii sa zúčastnilo celkovo 105 osôb. Zastúpenie inštitúcií bolo rôznorodé od predstaviteľov samosprávnych krajov, mimovládnych inštitúcií zaoberajúcich sa vzdelávaním seniorov, Jednoty dôchodcov na Slovensku až po univerzity tretieho veku, centrá ďalšieho vzdelávania a priamo riadené organizácie ministerstiev SR.

Priemerný vek v Európskej únii je 39,8 roka (podľa štatistík Eurostatu), ale v roku 2060 bude priemerný vek obyvateľov EÚ 47,2 roka. Obyvatelia starší ako 65 rokov budú v roku 2060 tvoriť viac ako 30% populácie EÚ, len pre porovnanie v roku 2010 to bolo 16%. Tvorcovia európskych politík a ostatní účastníci na všetkých úrovniach si túto skutočnosť uvedomujú.

Sú obavy z budúcnosti v starnúcej spoločnosti opodstatnené? Starší človek v dnešnej dobe má možnosť byť aktívny až do vysokého veku vďaka svojim vrozeným danostiam i na základe jeho postojov k životu. Proces starnutia, ktorý prináša zmeny osobnosti po biologickej, psychickej a sociálnej stránke, je možné ovplyvniť, nakoľko nie každý je schopný si pripraviť životný program pre vyplnenie času v postproduktívnom období, je nevyhnutné, aby spoločnosť takéto programy ponúkala. Jedným z takýchto programov je aj komunitárny program Európskej únie – Program celoživotného vzdelávania. Tento program je na území Slovenskej republiky riadený Slovenskou akademickou asociáciou pre medzinárodnú spoluprácu, ktorej zložkou je Národná agentúra Programu celoživotného vzdelávania so sídlom na Svoradovej 1 v Bratislave.

Na národnej konferencii boli prezentované aj príklady dobrej praxe projektov, ktoré boli finančne podporené z Programu celoživotného vzdelávania. Prezentácie príkladov dobrej praxe sú dostupné na webovej stránke [www.saaic.sk](http://www.saaic.sk).

Európsky rok aktívneho starnutia a medzigeneračnej solidarity je jedinečnou príležitosťou, aby sme spoločne oslávili skúsenosti, múdrosť a mnohé ďalšie kvality, ktoré zrelí ľudia prinášajú spoločnosti. Európsky rok nám pomáha v tom, aby sme starších ľudí nevnímali ako záťaž pre spoločnosť a namiesto problémov a prekážok sme kládli dôraz na ich potenciál a možnosti. Máme potenciál pre aktívnejší a zmysluplnejší život v akomkoľvek veku a pre naše dobro a dobro celej spoločnosti ho musíme naplňovať. Aj staršia Európa je plná príležitostí.

Mgr. Renata Mezeiová,  
SAAIC, Národná agentúra Programu celoživotného vzdelávania



## Konferencia Európsky rok aktívneho starnutia: Spoločný dialóg pre generácie, spoločnosť a hospodárstvo.

Dňa 4. mája 2012 sa uskutočnila medzinárodná konferencia Európsky rok aktívneho starnutia: Spoločný dialóg pre generácie, spoločnosť a hospodárstvo. Konferencie sa zúčastnili predstavitelia kľúčových medzinárodných a národných štruktúr, ktoré sa zaoberajú touto problematikou - predstavitelia seniorských organizácií, samosprávnych orgánov a podnikateľských štruktúr, či poskytovatelia sociálnych služieb.

Konferenciu moderoval M. Nemeček, člen výboru pre seniorov Rady vlády SR. Otvorenie sa konalo za účasti štátneho tajomníka ministra práce, sociálnych vecí a rodiny, J. Buriana a predsedu Bratislavského samosprávneho kraja, P. Freša.

Po krátkych príhovoroch nasledoval 1. panel, ktorý bol tematicky zameraný na Demografické zmeny a vplyv na spoločnosť a ekonomiku. Ch. Sedlatschek, riaditeľka Európskej agentúry pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (<http://osha.europa.eu/sk>), okrem iného hovorila aj o paneurópskom prieskume uskutočnenom v roku 2011. Tento prieskum sa týkal verejnej mienky o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci (vrátane neskoršieho odchodu do dôchodku) a zúčastnilo sa ho vyše 35 000 respondentov 36 krajinách Európy. Výsledky prieskumu sú dostupné aj v slovenskom jazyku ([tu](http://tu)). Ďalej vystúpil H. K. Becker, generálny tajomník Zväzu rakúskych seniorov a K. Vajnorský, predseda Jednoty dôchodcov na Slovensku. Jednota dôchodcov ([www.jds.sk](http://www.jds.sk)) pomáha v tomto roku realizovať projekt, v rámci ktorého navštevujú seniori školy a zdieľajú svoje skúsenosti so žiakmi a študentmi. JDS taktiež od roku 2009 vydáva časopis pre seniorov Tretí vek.

Ďalší panel sa venoval téme Seniori a moderná spoločenská zodpovednosť. Ako prvý vystúpil F. Briganti, riaditeľ Európskej asociácie paritných inštitúcií sociálneho dialógu. Ďalej A. Danihelová z VSE, a.s. hovorila o programoch určených pre zamestnancov spoločnosti – realizujú Flexi program pre rodičov detí do 3 rokov a Flexi program pre rodiny. Flexi program pre rodiny je zameraný na zosúladenie súkromného a pracovného života, vrátane podpory pri opatrovaní rodinných príslušníkov, podpory rôznych typov úväzkov (práca z domu, skrátený úväzok a pod.). Následne M. Kasada, ktorý zastupoval spoločnosť HARTMANN - RICO ČR a SR, prezentoval projekt Dobrá duša. Cieľom tohto zaujímavého projektu je aktivizovať seniorov, ktorí radi poskytujú pomoc, aby sa stali dobrovoľníkmi v zariadeniach sociálnych služieb. Najlepšie hodnotení dobrovoľníci budú aj odmenení. Projekt je určený aj pre inštitúcie - zariadenia sociálnych služieb, ktoré taktiež môžu byť za vytváranie priestoru pre takéto aktivity odmenené. Projekt sa začal v roku 2012 realizovať v Českej ([www.dobra-duse.cz](http://www.dobra-duse.cz)) a Slovenskej republike s plánovaným pokračovaním do budúcnosti. Tento panel uzavrel svojim vstupom J. Mikloško, predseda Združenia kresťanských seniorov Slovenska.

V poslednom paneli sa ešte štyria rečníci, A. Ahtonen z Európskeho politického a ekonomického programu, M. Dobrotková z Asociácie poskytovateľov sociálnych služieb, M. Blanárik z Prvej stavebnej sporiteľne a F. Stano zo Slovenskej agentúry pre cestovný ruch, venovali téme Seniori, aktívne starnutie a súvislosti so sociálnymi službami, zdravotnou starostlivosťou, mobilitou, cestovným ruchom a rozvojom európskej spoločnosti.

Konferencia poukázala na význam a dôležitosť podpory aktívneho starnutia a starostlivosti o seniorov, ktorí si zaslúžia spokojné prežívanie dôchodku.

Lenka Beková, Euroguidance centrum, SAAIC





## Konference Age Management a jeho uplatnění v praxi

*Letošní rok byl v rámci Evropské unie vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační spolupráce. Cílem této iniciativy je zvýšit obecné povědomí o nutnosti aktivního přístupu ke stárnutí, rozvířit debatu, která se této problematice bude věnovat na odborné i laické úrovni, a podporovat konkrétní aktivity, jež výše uvedeným cílům napomáhají.*

S Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační spolupráce úzce souvisí také akce pořádaná Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR 29. května 2012 v Praze – konference **Age Management a jeho uplatnění v praxi**, na níž byly prezentovány výstupy z mezinárodního projektu Strategie Age Managementu v České republice, jenž byl realizován od 1. 9. 2010 (a bude ukončen 31. 7. 2012). Do projektu se kromě AIVD ČR zapojila Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci a Úřad práce ČR, Krajská pobočka v Brně. Zahraničním partnerem projektu byl Finský institut pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH), jenž se už od roku 1945 zabývá výzkumnou a odbornou činností v oblasti pracovního zdraví a bezpečnosti. Organizace spadající pod finské Ministerstvo pro sociální věci a zdraví úzce spolupracuje s firmami, díky čemuž se jí úspěšně daří aplikovat poznatky do praxe. V čele FIOH stál dlouhá léta profesor Juhani Ilmarinen, jehož kniha *Ako si predĺžiť aktívny život: Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*<sup>21</sup> (Bratislava: Príroda pre Klub strieborných hláv, 2008), byla podle vedoucí projektu, Mgr. Ilony Štorové, jednou z prvních impulzů pro zahájení realizace projektu.

Hlavními cíly mezinárodního týmu byl přenos inovativních nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce a širší aplikace principů Age Managementu (AM) v České republice.

Konkrétními výstupy jsou dvě publikace: komparativní analýza podmínek Age Managementu v České republice a ve Finsku<sup>22</sup> a metodická příručka pro práci s cílovou skupinou 50+<sup>23</sup>, které lze zdarma stáhnout na webových stránkách AIVD ČR.

Během projektu bylo také proškoleny 45 českých odborníků ve finské metodice práce s osobami nad 50 let na trhu práce – *Age Management Training*. Na Úřadu práce ČR, Krajské pobočce v Brně byla pilotně ověřena metodika *Work Ability Index (WAI)* na celkem 72 klientech ve věkové skupině 50+.

Koncept pracovní schopnosti *Work Ability* byl na konferenci podrobněji představen a účastníci měli možnost také zjistit svůj *Index pracovní schopnosti – WAI*. Jedná se o sebeposuzovací dotazník, který se zaměřuje na sedm oblastí:

- Posouzení vlastní práce schopnosti ve srovnání s nejvyšší úrovní, kterou u sebe jedinec zaznamenal.
- Posouzení vlastní práce schopnosti s ohledem na požadavky vykonávané práce.
- Aktuální zdravotní potíže.
- Odhad limitů vlastního pracovního výkonu.
- Pracovní neschopnost v posledním roce.

<sup>21</sup> Originál publikácie v anglickom jazyku pod názvom „Towards a longer working life! Ageing and the quality of worklife in the European Union“, ktorý FIOH vydal v r. 2006, je dostupný na stránke [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf).

<sup>22</sup> *Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Dostupné z: <[http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement\\_web\\_0\\_0.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_0_0.pdf)>. [Dne 10. července 2012]

<sup>23</sup> *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Dostupné z: <[http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka\\_prirucka\\_-\\_web.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf)>. [Dne 10. července 2012]

- Odhad pracovní schopnosti ve dvou následujících letech.
- Psychické rezervy (víra v budoucnost, apod.).

Pilotní ověření metodiky Age Managementu proběhlo také v personální činnosti vzdělávací organizace Česká společnost pro jakost. Efekty AM se promítly nejen ve zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení pracovního klimatu, ale přispěly i k otevřené komunikaci v rámci organizace a lepšímu personálnímu plánování.

Age Management byl na květnové konferenci skloňován především v souvislosti s věkovou skupinou 50+, avšak současně zaznělo, že AM se nevztahuje pouze k této věkové skupině, ale jedná se obecně o řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk. Péče o zdraví, ergonomická řešení a mezigenerační spolupráce jsou některé z nástrojů, jimiž AM zachovává a podporuje zdraví a pracovní schopnost pracovníků a jež zároveň vedou k větší efektivitě práce a pracovní pohodě. Dobré vedení tedy zahrnuje nejen podporu kvalitní práce zaměstnanců, ale i jejich kariérní rozvoj a well-being.

Podniky, které Age Management již uplatňují, zjišťují, že jde nejen o řešení sociálně zodpovědné, ale také chytré a pro organizace výhodné. Praxe ukazuje, že AM lze uplatnit jak ve velkých firmách, tak i v menších, které se zabývají specifickými odvětvími; důležitá je provázanost řízení se systémem vzdělávání v organizacích, sociálně zodpovědný rozvoj lidských zdrojů, učení na pracovišti a diversity management.

Projekt Strategie Age Managementu v České republice poskytl řadu praktických nástrojů pro uplatnění AM v praxi. Neméně důležité je však otevření diskuze k tématu stárnutí a jeho vztahu k pracovní schopnosti a otevření debaty o postojích zaměstnavatelů, státních zastupitelů a celé společnosti k demografické situaci dneška. V širších souvislostech konference inspirovala i myšlenky o významu a smyslu práce v životě dnešního člověka.

Možnost „stárnout aktivně“ vyžaduje, jak na konferenci také zaznělo, nejen systémové změny (např. propojení principů Age Managementu s důchodovou reformou), ale také změnu postojů ke stáří, stárnutí a starým lidem v celé společnosti.

#### **Použité zdroje:**

Kolektiv autorů: *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012.

*Strategie Age Managementu v České republice* [online]. c2010, [cit. dne 10. července 2012]. Dostupné z: <<http://www.aivd.cz/agemanagement>>.

Mgr. Kateřina Hašková, Euroguidance centrum Česká republika,  
Národní agentura pro evropské vzdělávací programy, Dům zahraničních služeb



## Akcie súvisiace s témou čísla - Prehľad uskutočnených a plánovaných akcií na Slovensku

### Konali sa:

- Ešte 7. decembra 2011 sa v Bratislave konala **konferencia o Európskom roku aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami 2012** (bližšie informácie nájdete vyššie v krátkej správe pod názvom „Nikdy nie ste príliš starí ..... pre aktívne starnutie“).
7. februára 2012 sa v Bratislave konala odborná **konferencia [Aktívne starnutie s podporou všetkých generácií](#)**, ktorá otvorila Európsky rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami.
28. februára 2012 sa v Bratislave konala ďalšia **konferencia** na tému **[Zrelosť a skúsenosť ako potenciál k úspechu](#)**.
21. - 23. marca 2012 sa v Bratislave konala medzinárodná **[konferencia v rámci projektu Stredoeurópska vzdelanostná platforma pre starnúcu spoločnosť](#)** ([Central European Knowledge Platform for an Ageing Society](#)). **Do tohto medzinárodného projektu je spolu s 13 organizáciami z ôsmich krajín strednej Európy zapojené aj Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR.**
- V tom istom čase sa v Liptovskom Jáne konal **14. ročník [Olympiády ľudských práv](#)**, ktorý sa venoval téme Európskeho roka.
15. apríla - 15. júna 2012 sa konali **podujatia na školách a v zariadeniach** určených pre staršie osoby **v rámci projektu „[Adopcia ľudí v každom veku](#)“** (podujatia sa konali 1 x do týždňa). Podujatia organizovali vyškolení dobrovoľníci zo základných a stredných škôl. Cieľom bola výmena skúseností medzi generáciami.
29. apríl je Európskym dňom medzigeneračnej solidarity (od roku 2009). V rámci projektu **generations@school** ([generácie v škole](#)) sa v tomto roku konali podujatia organizované európskymi školami. Zapojili sa aj materské, základné a stredné školy zo Slovenska. Cieľom bolo vytvoriť priestor pre diskusiu medzi generáciami o starnutí a o možnostiach spolupráce pri lepšom spolunažívaní.
24. - 25. mája 2012 sa na pôde Ekonomickej fakulty Univerzity M. Bela v Banskej Bystrici konal **10. ročník vedeckých konferencií**, tohtoročnou témou boli „[Determinanty sociálneho rozvoja – Sociálna ekonomika a sociálna inklúzia seniorov](#)“.
22. - 23. júna 2012 sa v bratislavskej Univerzitnej knižnici uskutočnila **konferencia [Solidarita medzi generáciami](#)** a jej miesto vo Viacročnom finančnom rámci 2014-2020.

### Uskutočnia sa:

13. - 22. augusta 2012 bude prebiehať už **2. ročník Letnej Bratislavskej univerzity seniorov**. Toto podujatie realizuje Mesto Bratislava v spolupráci s Centrom ďalšieho vzdelávania Univerzity Komenského v Bratislave. Mesto Bratislava v tomto roku naplánovalo viacero aktivít ([program](#)).
- V auguste a septembri sa môžu seniori a ľudia so zdravotným znevýhodnením zúčastniť **otvoreného ateliéru v rámci projektu [Letná akadémia Silver](#)** v Poprade. Projekt pripravila Tatranská galéria v Poprade.
3. - 27. októbra 2012 sa v rámci mesiaca úcty k starším uskutoční už **5.ročník Akadémie európskeho seniora**, ktorý organizuje Mesto Banská Bystrica. V rámci [programu](#) sa v Banskej Bystrici uskutočnia rôzne kultúrne, športové a diskusné podujatia.
17. - 19. októbra 2012 sa v Trnave uskutoční **4. ročník Veľtrhu pre seniorov**, ktorý je zameraný na prezentáciu a propagáciu aktívneho starnutia.



## Z našich skúseností: Koučing a jeho využitie v oblasti kariérového poradenstva

Lenka Beková a Eva Uhríková

Koučovanie (alebo koučing) je v súčasnosti často používaný pojem. Využíva sa najmä v komerčnej sfére, v manažmente, v športe, ale šíri sa i ďalej. Niektoré organizácie zabezpečujú koučing pre svojich zamestnancov, avšak aj jednotlivci môžu využívať služby napríklad kariérového koučingu.

V USA sa od 70. rokov minulého storočia pojem koučovanie spája na organizačnej úrovni so štýlom vedenia zameraného na osobu a jej rozvoj, ktorý podnecuje k ďalšiemu osobnému rastu a k zlepšeniu výkonnosti (Fischer – Epe, 2006). Medzinárodná federácia koučov (ICF, 2011) definuje koučing ako partnerstvo medzi koučom a klientmi v tvorivom procese, ktorý ich inšpiruje k maximalizovaniu ich osobného a profesionálneho potenciálu, v záujme dosiahnutia cieľov klienta. Koučovanie umožňuje klientom získať vhľad a porozumieť dynamike výziev, ktorým čelia, a sprevádza ich pri vytváraní požadovaných zmien (Anderson, D., Anderson, M., 2005). „Kouč sprevádza klienta ako partner v dialógu medzi expertmi: klient je expert vo svojej pracovnej oblasti, kouč je expert na metódy vedenia rozhovoru.“ (Fischer – Epe, 2006, s.16). Kouč sa snaží, aby bol jeho klient po ukončení koučovania „kompetentnejší, mal väčší pocit naplnenia zo svojej práce a nachádzal zmysel v tom, čo robí.“ (Flaherty, 2005, s. 3).

Existujú viaceré modely koučingu, jedným z tých známejších je model GROW, z ktorého vychádza štruktúra koučovacieho procesu. Model vyvinul Graham Alexander a John Whitmore.

G (goal) – cieľ: Zameranie na ciele a na problém - to, čo chce klient zmeniť (s čím prichádza).

R (reality) – realita: Zameranie na preskúmanie súčasnosti, na povahu problému.

O (opportunities/ options) – príležitosti: Preskúvanie možností rozhodnutí a správania, ktoré by mohli viesť k riešeniu/k cieľu.

W (will/ what next/ way forward) – vôľa/ čo ďalej/ cesta v pred: Zameranie na konkrétne kroky, na prípadné prekážky a ich prekonanie. ([www.what-is-coaching.com](http://www.what-is-coaching.com))

Koučing vychádza z rôznych prístupov – existuje napríklad: systemický koučing zameraný na riešenia, gestalt koučing, psychodynamický koučing, kognitívno-behaviorálny koučing, brief koučing, co-active koučing a iné. Mnohé modely vychádzajú z niektorej teórie psychologických smerov.

### Existuje rozdiel medzi koučovaním a kariérovým poradenstvom?

Kariéroví poradcovia môžu využívať niektoré prvky tzv. koučovacieho prístupu v procese kariérového poradenstva a niekedy o tom ani nemusia tušiť. Aké sú teda hlavné rozdiely, kedy ešte hovoríme o poradenstve a kedy to už je koučing?

V poradenstve častokrát prichádza klient s otázkami a poradca mu na ne pomáha nájsť odpovede, prípadne mu ich poskytne. Veľkú zodpovednosť za poradenských proces nesie poradca. Poradenstvo je spravidla všeobecnejšie a širšie zamerané. Čo je však zaujímavé, poradenstvo môže využívať koučovací prístup, nie však naopak. Kouč len môže priniesť v niektorých prípadoch (ak je to prospešné) klientovi viaceré alternatívy riešení ako ponuku „menu“ a z nich určuje sám klient, ktorá alternatíva je pre neho najvhodnejšia a volí si ju sám klient. Niektorí kouči však do procesu nevstupujú ani týmto spôsobom.

Koučing je najmä o kladení otázok (pozitívnych, otvorených a na budúcnosť zameraných), než o poskytovaní odpovedí - klient si odpovedá sám, teda je vedený hľadať si odpovede vo svojich vnútorných zdrojoch. Pretože tento spôsob nájdenia riešenia, či cesty je trvalejší a klient má

vážnejšie dôvody nasledovať kroky, o ktorých sám rozhodol. Pri koučovaní sa kladie dôraz na vlastnú zodpovednosť klienta. Koučing je zameraný na cieľ, na hľadanie riešení alebo odstraňovanie bariér na ceste k nemu. Kouč klienta sprevádza a pomáha mu stanoviť a spresniť cieľ a kroky na jeho dosiahnutie a uskutočnenie zmeny. Koučovanie by malo pomôcť klientovi pozrieť sa na svoju situáciu z iného pohľadu, často na základe otázok, ktoré by si sám nepoložil. Dôležité je, aby bol kouč presvedčený o tom, že klient má všetky potrebné zdroje na to, aby dosiahol cieľ.

**Tabuľka 1.1. Základné rozdiely medzi koučovaním a poradenstvom**

PORADENSTVO	KOUČOVANIE
Klient častokrát kladie otázky a poradca mu buď poskytne alebo pomáha nájsť odpoveď.	Kouč kladie otázky a klient hľadá odpoveď a rozhoduje o riešení sám.
Veľkú zodpovednosť za poradenských proces nesie poradca.	Pri koučovaní je dôraz kladený na vlastnú zodpovednosť klienta.
Poradenstvo je spravidla všeobecnejšie a širšie zamerané.	Koučing je väčšinou zameraný na cieľ, na riešenia.
Poradca je expertom na danú oblasť.	Kouč nemusí byť expertom v danej oblasti.
Poradca klientovi častokrát pomáha prinesením odborného pohľadu a rady zvonka.	Koučing podporuje klienta k svojpomoci.

### Zúčastnili sme sa kurzu Koučovací prístup v kariérovom poradenstve

Centrum Euroguidance Česká republika organizovalo v dňoch 11. - 13. Apríla (v Dolných Libchavách) a 16. mája 2012 (v Prahe) kurz *Koučovací prístup pro kariérové poradce*. Lektorkami kurzu boli Marta Anna Petrášová a Veronika Langrová (*theCoaches*). Kurzu sa zúčastnila aj Lenka Beková zo slovenského Euroguidance centra.

Cieľom kurzu bolo oboznámiť kariérových poradcov s trošku iným prístupom, ktorý je možné v oblasti kariérového poradenstva využiť. Kurz poskytol účastníkom základné znalosti (základné východiská prístupu, model rozhovoru a koučovacie otázky, poznatky z oblasti fungovania mozgu a ich využitie v praxi, modely sveta a naše vnímanie, atď.) a umožnil im rozvíjať zručnosti týkajúce sa koučovacieho prístupu v poradenstve. Lektorky priblížili ako prekonávať bariéry klienta a efektívne podporovať pri výbere z možností. Oboznámili nás s nástrojmi, ktoré sú v koučingu bežne využívané – práca so škálou, koleso rovnováhy (môže byť využité rôzne – napr. už vyššie spomínané).

V rámci programu prebiehal nácvik koučovacieho rozhovoru v dvojiciach a trojiciach, ale aj práca v skupine. Každý účastník si postupne vyskúšal rolu kouča, koučovaného a pozorovateľa. Cenná bola spätná väzba od ďalších účastníkov, ale aj od samotných lektoriek - mentoriek.

V druhej časti kurzu si účastníci spolu s lektorkami zopakovali základné teoretické koncepty a nástroje a priebeh koučovacieho procesu. Následne sa v menších skupinách diskutovalo o skúsenostiach s využívaním koučovacieho prístupu za posledný mesiac (od 1. časti kurzu).

Väčšina účastníkov považuje tento prístup za využiteľný nielen v pracovnej sfére (v niektorých prípadoch samozrejme v kombinácii s poradenstvom – najmä pri náročnejšej a menej informovanej klientele). Mnohí účastníci ocenili najmä významné aspekty koučovacieho prístupu v poradenstve - dôveru v zdroje klienta a to, že hlavnú úlohu v tomto prístupe zohráva vlastná zodpovednosť klienta, na ktorú bežne klienti v poradenstve nie sú zvyknutí (častokrát sa v mnohých ohľadoch spoliehajú na poradcu).

### **O využití koučingu v poradenské praxi Evy Uhríkovej**

V mojej praxi kariérového poradenstva používam zväčša zážitkovú metodiku švajčiarskeho kariérového poradcu a kouča Thomasa Dienera, ktorá z veľkej miery dodržiava a využíva princípy koučovacieho prístupu, ako sú popísané v článku vyššie. Tiež do práce s klientmi prinášam aj ďalšie prvky a nástroje koučingu v modeli systemického koučingu zameraného na riešenia.

Niektorí klienti uprednostňujú exaktnejší prístup poradenského charakteru, s nimi využívam profesijnú diagnostiku, testy a rôzne racionálne postupy zvažovania schopností a charakteristík človeka na jednej strane a na druhej strane možností a alternatív trhu práce. Toto vnímam pri profesijnej orientácii ako výhradne poradenský proces.

Mnohí klienti však nevedia presne určiť a posúdiť seba ako človeka a týmto spôsobom objaviť pre seba vhodné povolanie, či priamo zamestnanie. Vtedy je účinnejší prístup s prvkami koučingu, prípadne kariérový koučing v plnej miere. Najmä v prípadoch, kedy klienti majú nízke, či nedostatočné sebahodnotenie, nedokážu popísať svoje kvality a zručnosti a tiež svoje nároky a očakávania od práce. Často len vedľa, čo nechcú...

Koučovacie prístupy iniciujú vnútorné zdroje klienta, ku ktorým nemá prístup z dôvodov rôznych blokov a prekážok, ktoré si človek sám v racionálnej rovine kladie do cesty. Mnohé prvky koučovacieho prístupu sú používané v rámci poradenstva, i keď nie sú nazývané koučovaním. Hlavná myšlienka prístupu je v pozitívnom videní a hľadaní možností ako sa veci dajú urobiť, namiesto analyzovania dôvodov, prečo to nejde. Priviesť človeka do prežívania predstavy, v ktorej by želaný stav už bol dosiahnutý, iniciuje v mozgu neurónové dráhy a spoje, akoby sa to reálne dialo. Častejšie používanie tohto prístupu skutočne stimuluje mozog a sprístupní možnosti človeku aj v reálnom svete. Hlavne si ich sám pre seba dovoľí pripustiť. Niektoré z nich tu stručne priblížime.

Pri objavovaní atribútov práce, ktorá by bola človeku „šitá na mieru“, sa vo svojej praxi upriamujem na zozbieranie podstatných esencií z činností, ktoré človek vykonával vo svojom živote. Tieto činnosti, nemusia byť spojené priamo s prácou, môžu to byť aj malé aktivity z osobného života. Dôležité je kritérium, aby človeka bavili, nadchýnali ho a tešil sa z nich. Činnosti alebo projekty, ktoré od detstva vykonávame, sa postupom času menia, no kvality a esencie, ktoré stoja za nimi, zostávajú. Tieto atribúty slúžia ako východisko pre charakter práce vhodnej pre človeka, pretože ak sú v povolani zastúpené, človeka práca naplňuje. Ak niektoré chýbajú, snaží sa ich človek nahrádzať mimo práce, alebo je nespokojný. Pri objavovaní týchto esencií je dôležité klásť klientovi správne otázky, ktoré ho vedú k podstate činnosti, hlbšie a hlbšie. Otázky smerujú k rovine hodnôt a motívov človeka. Týmto spôsobom si človek uvedomí mnohé pre neho dôležité aspekty v súvislosti s prácou a svojim životom, nad ktorými sa doposiaľ nezamýšľal.

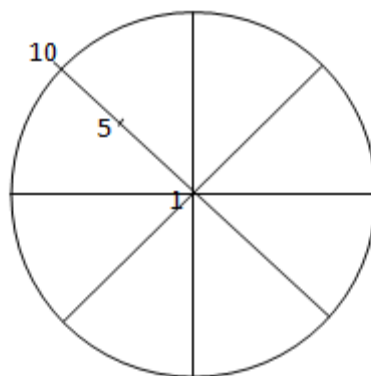
Pri kreovaní povolania sa „presúvame“ s klientom v rovine vízií a predstáv do budúcnosti, kde už človek realizuje svoju prácu, vníma spokojnosť a svoju úspešnosť. Klient popisuje, čo vníma, vidí, počuje, čo prežíva a deje sa okolo neho. Pomáha to klientovi bez predsudkov a obmedzení spojiť sa so svojimi vnútornými potrebami. Tieto techniky imaginácie a prežívania dosiahnutia vízie sú základnými nástrojmi koučingu – dodávajú človeku energiu a vedú ho k dosiahnutiu cieľa (vytvorenej vízie). Následne, keď už človek naplno „prežil“ želaný stav, vraciame klienta do pozície „tu a teraz“ a vedieme klienta, aby sa na všetko pozrel z odstupu a sám si určil, čo pre to urobí tu, v súčasnosti, aké malé kroky je ochotný pre to vykonať.

Alebo môžeme aj z miesta v budúcnosti, kde viac popíšeme charakteristiku povolania, tvoriť kľúčové medzníky a kroky smerom späť k dnešnému dňu. Tu s obľubou využívam aj predmety ako symboly pre charakteristiku povolania. Podstata opäť tkvie v prenechaní priestoru pre klienta, aby si pomocou otázok poradcu/kouča určoval a tvoril časové plány a realizačné kroky sám, podľa svojich reálnych možností. Vtedy je plne zodpovedný a ochotný ich aj vykonať.

Pri rozhodovaní o dvoch alternatívach povolání môžeme využiť užitočný nástroj v tvare kolesa (obrázok 1.2). Spočíva v určení spokojnosti v jednotlivých atribútoch práce samostatne pre každú alternatívu. Najskôr sa vyberú aspekty, ktoré sú v práci pre človeka dôležité a sýtia spokojnosť, ak sú prítomné (napr. financie, možnosť rozvoja, dobrý kolektív, prostredie a pod.). Vytvorí sa dve kolesá pre každú alternatívu a do každého kolesa (rozdeleného spravidla na 8 častí) sa vpišu identifikované aspekty. Graficky sa označuje na stupnici 1-10 aká je spokojnosť v pozícii – práci pri každej alternatíve (1 – značí najmenšiu spokojnosť a je v strede kolesa, 10 popisuje maximálnu spokojnosť a je na jeho okraji). Farebne vyznačená plocha, ktorú sme takýmto spôsobom získali nám ukáže, v ktorej práci bude klient spokojnejší. Spokojnosť je stvárnená vizuálne - veľkosťou plochy. Je to jednoduché cvičenie, ktoré vedie človeka, aby sám premýšľal nad tým, čo je pre neho dôležité a určil na škále mieru pre jednotlivé alternatívy. To znamená nehovoríme mu, čo je lepšie, no rozhoduje a určuje si to sám.

### Obrázok 1.2 Koleso jednotlivých aspektov spokojnosti v práci

(každá časť predstavuje jednu zložku – podľa určenia klienta; rezy predstavujú škály spokojnosti – spravidla na stupnici od 1 po 10)



Každý projekt, aj maličká úloha v živote človeka má štyri fázy. Prvá je v utvorení vízie, cieľa úlohy, k čomu vlastne chceme dospieť (v kariérovom poradenstve – napr. najšť vhodné povolanie). V nej si človek ozrejmuje a bližšie definuje cieľ, ako má vyzerieť. Tiež je dobré si uvedomiť, ako zistíme, že už ho máme, podľa čoho to spoznáme. V druhej fáze človek hľadá spôsoby, možnosti, alternatívne cesty a zdroje – svoje i vonkajšie, ako dosiahne cieľ, stanovený výsledok. Tomu sa v poradenstve venujeme väčšinou najrozsiahlejšie. Tretia fáza, ktorá býva podceňovaná, no je nesmierne dôležitá, je fáza udržania sa na ceste k cieľu. Tu prichádzajú do cesty rôzne prekážky, riziká, vnútorné pochybnosti, vonkajší kritici okolo nás. Vo štvrtéj fáze oslavujeme dosiahnutie cieľa, čo uzatvára projekt a dáva silu uvedomiť si výsledok, ktorý nás nabíja energiou pre ďalšie projekty.

V poradenstve sa často dôkladne venujeme prvým dvom fázam a tretiu a štvrtú podceňujeme. Avšak práve tieto sú rozhodujúce pre dokončenie a realizáciu. Najmä tretia fáza, kedy pracujeme s pochybnosťami a prekážkami. Túto časť vnímam ako extrémne dôležitú najmä (ale nielen) pre cieľovú skupinu ľudí vo vyššom veku. Pretože u nich sa vo väčšej miere objavujú prvky podceňovania seba, svojich schopností. Musia bojovať s predsudkami, či vnútornými alebo vonkajšími z okolia.

Tu môžu poslúžiť cvičenia, kde si popíšeme bližšie „kritikov“, s ktorými sa stretáva človek a vedie s nimi, či už dialóg v rolovej hre, alebo sa ich snažíme využiť inými spôsobmi v prospech realizácie, pochopiť, čím môžu byť užitoční. Jedným zo spôsobov môže byť tiež vytvorenie a plánovanie projektu hľadania práce cez tri vnútorné postavy človeka. Jednou je plánovač/ vizionár/ snílek, ktorý tvorí ciele. Druhou je realizátor/ projektový manažér, ktorý hľadá reálne možnosti. A treťou je kritik/ spochybňovateľ, ktorý vidí riziká a prekážky. Keďže zvykom človeka je automaticky pri určení cieľa vidieť najmä to, prečo sa to nedá a zmaríť všetku energiu pre vytvorenie cieľa, pre účely tohto

cvičenia zakážeme spolu komunikovať postave „Snílka“ s postavou „spochybňovateľa“, pretože ich dialóg nevedie k riešeniam. Môžu komunikovať len cez postavu „REALIZÁTORA“, ktorý v komunikácii jednotlivcovi s oboma zohľadňuje ich postoje. A týmto postupným striedajúcim sa dialógom vytvorí klient pre seba reálny plán projektu, s konkrétnymi krokmi.

To sú príklady cvičení, ktoré sú užitočné pri práci s klientmi. Každý klient je však jedinečný a má iné potreby v poradenskom procese. Preto je na vnímavosti a zručnosti poradcu rozhodnúť, čo je v danej chvíli najefektívnejšie použiť. Niektoré z uvedených cvičení i mnohé ďalšie nájdete podrobnejšie popísané v literatúre (uvedenej v odporúčanej literatúre pod článkom).

#### Referencie:

- Flaherty, J. (2005). *Coaching: Evoking Excellence in Others*. 2. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- ICF (2011). *Code of conduct for coaching and mentoring*. Dostupné na:  
<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/ICFEMCCCODEJune2011.pdf>
- Anderson, D., Anderson, M. (2005). *Coaching that counts. Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. Dostupné na:  
<http://www.sms.org.ir/portal/files/articles/eBooks/ElsevierCoachingThatCounts.pdf>

#### Odporúčaná literatúra:

- Atkinson M., Chois R.T. (2009). *Koučing – věda i umění*. Praha: Portál.
- Bartoníčková, M. (2007). *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing.
- Diener, T. (2008). *Esencia práce. Alchymia navigácie pri hľadani povolania*. Bratislava: Epos.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.



**Mgr. Eva Uhríková** od roku 2009 pracuje ako kariérová poradkyňa a kouč v privátnej praxi. Poskytuje konzultácie a koučing v oblasti povolania a profesijného smerovania jednotlivcom aj skupinám. Využíva zážitkovú metódu švajčiarskeho kariérového poradcu a supervízora Thomasa Dienera, v ktorej v rokoch 2007-2008 absolvovala akreditované vzdelávanie. Pracuje tiež v oblasti consultingu a poradenstva personálnych procesov pre firmy, špecializuje sa na meranie a identifikovanie osobného potenciálu jednotlivca v súvislosti s jeho kariérom plánovaním. V roku 2011 získala certifikáciu Professional Coach Erickson College International akreditovaným vzdelávaním schváleným medzinárodnou asociáciou koučov ICF.





## Krátke informácie a odkazy na ďalšie zdroje

### **Zúčastnite sa študijnej návštevy v zahraničí... Akcia „ŠTUDIJNÉ NÁVŠTEVY“ určená pre pracovníkov v oblasti vzdelávania.**

V mene Národnej agentúry Programu celoživotného vzdelávania si Vás dovoľujeme touto cestou informovať o možnosti zúčastniť sa študijnej návštevy v zahraničí v rámci Prierezového programu. Akcia **Študijné návštevy** je primárne určená odborníkom pôsobiacim na lokálnej, regionálnej a národnej úrovni na riadiacich pozíciách, ktoré im umožňujú iniciovať zmeny a prijímať rozhodnutia v oblasti vzdelávania a odborného vzdelávania. Je určená odborníkom, ktorí majú záujem:

- v spolupráci s 10 až 15 zahraničnými účastníkmi sa zaoberať konkrétnou témou vybranej študijnej návštevy prebiehajúcej v rozsahu 3 až 5 dní,
- využiť príležitosť diskutovať, vymieňať si vedomosti, názory, skúsenosti z oblasti vzdelávania v tom najširšom slova zmysle s odborníkmi z 33 európskych krajín zapojených do Programu celoživotného vzdelávania.

Komunikačným jazykom je jazyk uvedený v Katalógu študijných návštev (najčastejšie AJ, NJ, FJ).

Študijné návštevy sú koordinované na 2 úrovniach: na celoeurópskej prostredníctvom organizácie CEDEFOP (Európske centrum pre rozvoj odborného vzdelávania) a na národnej úrovni prostredníctvom Národnej agentúry Programu celoživotného vzdelávania v Bratislave. CEDEFOP vo februári 2012 zverejnil *Katalóg študijných návštev 2012-13*, v ktorom je publikovaných viac ako 250 študijných návštev usporiadaných do piatich tematických okruhov a rozdelených do dvoch kôl v závislosti od termínu ich konania: [CEDEFOP Katalóg študijných návštev 2012 13](#).

Záujemcovia o účasť na študijnej návšteve a o pridelenie grantu si vyberú z Katalógu študijných návštev 2012-13 maximálne štyri študijné návštevy, o ktoré by mali záujem. Upozornenie: účastníci študijných návštev, ktorým boli pridelené granty v rámci Výziev 2010 a 2011, sa nemôžu v rámci Výzvy 2012 opäťovne uchádzať o grant.

#### **Aktuálny termín predkladania prihlášok v rámci Výzvy 2012:**

- **2.kolo - 12. október 2012:** študijné návštevy prebiehajúce od 03/2013 do 06/2013.

Prihlášky je potrebné odoslať v uvedených termínoch dvoma spôsobmi:

- a) elektronicky (v stanovenom termíne najneskôr do 12:00 hod. stredoeurópskeho času),
- b) 1 originál a 2 kópie doporučenou poštou do Národnej agentúry (rozhodujúci je dátum uvedený na poštovej pečiatke).

*Príručku pre žiadateľov 2012, Katalóg študijných návštev 2012-13, formuláre Prihlášok, Inštrukcie o postupe predkladania prihlášok a ďalšie dokumenty nájdete na stránke Národnej agentúry v časti „Prierezový program/Prihlášky 2012“ pod heslom Prihlášky 2012: [Študijné návštevy - Individuálni žiadatelia](#).*

Študijné návštevy sú ideálnou príležitosťou na stretnutie s partnermi zo zahraničia, na obohatenie vlastnej práce, získanie novej inšpirácie, ako aj na nadviazanie kontaktov so zástupcami partnerských inštitúcií.

V prípade záujmu o akciu Študijné návštevy kontaktujte zodpovednú pracovníčku SAAIC, Národnej agentúry Programu celoživotného vzdelávania - Mgr. Zuzanu Izakovú (tel. 02/ 209 222 42, email: [zuzana.izakova@saaic.sk](mailto:zuzana.izakova@saaic.sk)).

**Realizujte projekt v rámci akcie Európskej komisie “Tvoje prvé pracovné miesto EURES” (Your First EURES Job)**

V súčasnosti je v Európskej únii vyše 5 miliónov nezamestnaných mladých ľudí. V rámci iniciatívy **Mládež v pohybe** bol v máji 2011 spustený pilotný projekt *Tvoje prvé pracovné miesto EURES*, ktorého cieľom je pomôcť mladým ľuďom vo veku 18-30 rokov naštartovať kariéru v niektorej z európskych krajín. Počas obdobia rokov 2012-2013 by projekt mohol pomôcť približne 5000 mladým ľuďom. Mal by zároveň prispieť aj k zvýšeniu pracovnej mobility a zlepšeniu prístupu k pracovným príležitostiam v zahraničí.

Európska komisia v súčasnosti vyhlasuje už **druhé kolo výzvy pre organizácie**, ktoré by sa chceli do tohto projektu zapojiť. Zapojiť sa môžu organizácie na trhu práce (verejné, súkromne, ale aj organizácie z tretieho sektoru), ktoré sú schopné ponúknuť mladým ľuďom pracovné umiestnenie.

Mladí ľudia môžu ísť vďaka tomuto projektu pracovať do zahraničia minimálne na 6-mesačný kontrakt. Financie pokrývajú v rámci projektu napríklad náklady spojené so vstupným interview a pracovným umiestnením v inej členskej krajine. Bližšie informácie o tomto projekte sú dostupné na stránke: <http://ec.europa.eu/social/yourfirsteuresjob>. Prípadne môžete kontaktovať pracovníkov siete EURES ([www.eures.sk](http://www.eures.sk)).

**Prečítajte si - Zoznam zaujímavej literatúry k téme tohto čísla:**

- V brožúre [Ako podporovať aktívne starnutie v Európe](#) (How to promote active ageing in Europe, 2012) sú popísané dostupné zdroje (európske programy), ale aj úspešne realizované projekty. Brožúra je dostupná v anglickom, nemeckom a francúzskom jazyku.
- Zaujímavé informácie o Európskom roku 2012 nájdete v brožúre [Každý zohráva svoju úlohu!](#), ktorá je dostupná v slovenskom jazyku.
- Inštitút pre verejné otázky (IVO) realizoval v rokoch 2011-2012 výskumný projekt **Starší vek a ľudské práva: silnejšia participácia, menej diskriminácie, s podporou Úradu vlády SR**. Výsledky a zistenia projektu nájdete v [záverečnej správe z výskumu](#).



## VÝZVA

Vážení čitatelia,

najbližšie číslo časopisu KARIÉROVÉ PORADENSTVO V TEÓRII A PRAXI vyjde v decembri 2012. Témou čísla budú Zručnosti pre riadenie vlastnej kariéry – resp. vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy (z anglického jazyka „career management skills“).

Uvítame, ak nám k tejto, ale aj akejkoľvek inej téme z oblasti teórie a praxe kariérového poradenstva zašlete svoje príspevky v podobe teoretických štúdií, správ z praxe, informácií o uskutočnených i pripravovaných podujatiach atď. Vaše príspevky očakávame v termíne do 31. októbra 2012 na adrese [euroguidance@saic.sk](mailto:euroguidance@saic.sk).

Váš Euroguidance tím