



Metodika k sestavení individuálních plánů osobního rozvoje

Mgr. Tereza Štěpánková

Metodika k sestavení individuálních plánů osobního rozvoje je součástí projektu „Tematická síť pro uplatnitelnost umělců z oblasti Performing arts“ (č. CZ.1.04/5.1.01/77.00318) realizovaného Centrem rozvojových aktivit Unie zaměstnavatelských svazů ČR. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



Obsah

Úvod:	4
Popis metodiky setkání s jednotlivými experty:	5
1. Setkání s psychologem	5
1.1 Harmonogram setkání s psychologem:	6
1.2 Metody k mapování osobnostně-profesních kompetencí:	8
1.2.1 DVP – dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry	8
1.2.2 Bochumský osobnostní dotazník – BIP Dotazník subjektivních prožitků a stavů (SUPSO)	8 9
1.2.3 Doplnňkové metody:	9
1.3 Vyhodnocení použitých metod	9
1.3.1 Vyhodnocení dotazníku DVP	9
1.3.2 Vyhodnocení dotazníku BIP, SIPO, SUPSO	10
1.4 Zpracování psychologické části individuálních plánů osobního rozvoje	11
2. Setkání s osobním koučem	11
2.1 Úvod - co je to koučink, k čemu slouží a jakých metod využívá	11
2.2 Hlavní zásady typické a klíčové pro koučování bez ohledu na konkrétní koučovací přístup	12
2.3 Hlavní výhody koučování v kontextu procesu změny kariéry umělců:	13
2.4 Organizace setkání s koučem, časová dotace a návaznost na ostatní experty	13
3. Setkání s profesním poradcem	13
3.1 Identifikace zakázky klienta	14
3.2 Předávání informací	15
3.3 Trénink kompetencí	15
3.4 Tvorba individuálního akčního plánu	16
4. Setkání s posudkovým lékařem	17
Odkazy:	17
Příloha 1	18

Úvod:

Cílem profesního poradenství je nasměrovat vybrané členy cílové skupiny optimálním způsobem pro jejich další uplatnění na trhu práce za využití navržené metodiky. Osoby (dále označované, v souladu s personálně-poradenskou terminologií, jako klienti), které podstoupí profesní poradenství, budou vybráni z cílové skupiny definované v projektu. Výstupem poradenského procesu budou individuální plány osobního rozvoje, které budou předány zúčastněným osobám, a zároveň archivovány pro potřeby administrativy projektu. K archivaci budou předány plány osobního rozvoje v anonymizované verzi a bez osobních dat a údajů, které mohou vést k identifikaci klienta, nebo bez informací, které se dají považovat za jeho osobní know-how.





1. Setkání s psychologem

Cílem setkání s psychologem je popis osobnostních dispozic, motivační struktury, rozvojového potenciálu, zájmových preferencí a profesních kompetencí klienta. Psycholog vybírá z navržených metod s ohledem na časové možnosti a dle svého uvážení takové, které považuje za přínosné pro vypracování individuálního plánu osobního rozvoje. Rozhovor s klientem vede promotivačně. Tím připravuje klienta na další fáze poradenského procesu i na vlastní samostatnou aktivitu při hledání nového profesního uplatnění.

1.1 Harmonogram setkání s psychologem:

Před prvním setkáním s psychologem koordinátor schůzek s experty zašle klientovi k vyplnění dotazník volby povolání (dále jen DVP) a rejstřík profesí. V kontaktním dopise (e-mailu) zašle také vysvětlení, k čemu dotazník slouží a proč je užitečné vyplnit ho ještě před setkáním s psychologem. (dopis viz příloha č. 1)

Přípravná fáze: během ní klient sám doma vyplní dotazník DVP, který přinese na první setkání s psychologem.

1. setkání s psychologem:

Úvodní rozhovor: Slouží k navození příjemné, uvolněné, pracovní atmosféry. Psycholog vystupuje více jako partner a průvodce, než expert. Během tohoto rozhovoru psycholog znovu vysvětlí účel psychologického testování s důrazem na pozitivní výstupy tak, aby klient necítil potřebu ukazovat se v sociálně přijatelnějším světle. Psycholog klienta ubezpečí, že výsledky testování jsou určeny čistě pro jeho osobní účely a neslouží jako podklad jeho hodnocení ve smyslu popisu nedostatků a odhalení slabých míst. Pokud se nějaké oblasti vhodné k intervenci objeví, jsou to potenciální náměty pro práci s koučem či personalistou ve prospěch klienta. Psycholog vysvětlí, že čím bude klient při svých výpovědích upřímnější, tím přesněji ho bude jeho osobnostní profil vystihovat a lépe tak poslouží k další práci klienta sama na sobě či jako východisko při spolupráci s ostatními experty. Ti se na základě takových podkladů mohou snadněji a rychleji zorientovat v klientově osobnostních dispozicích, profesních preferencích a zájmech a adekvátněji s ním spolupracovat při hledání nové profesní orientace.

Příklady formulací použitelné při rozhovoru s klientem: *“Možná se vám bude zdát nepřiměřené, že se tyto rysy sledují v dotazníku, který je zaměřen na zjišťování osobnostních předpokladů pro výkon určité profese. I tyto otázky jsou však v profesním životě velmi důležité. S celou řadou činností jsou spojené vysoké nároky na výkon a zvýšený psychický tlak. Z hlediska zaměstnaného by měla být práce dlouhodobě uspokojivá. Neustálé přetěžování není k užítku. Je proto nutné, být k sobě v tomto ohledu upřímný a otevřený a zjistit, jaké jsou Vaše vlastní zdroje“.*(dále také viz *Manuál Bochumského osobnostního dotazníku*).¹

2. Psycholog obeznámí klienta s průběhem jednotlivých setkání: časový harmonogram, využití času mezi jednotlivými setkáními, forma výstupu ze setkání s psychologem.

3. Psycholog zjistí, zda klient vyplnil dotazník DVP. Pokud ano, krátce s ním pohovoří o tom, co se klient pomocí dotazníku o sobě a svých zájmech, preferencích a o svém profesním zaměření dozvěděl.

Pokud ne, vyzve ho, aby dotazník vyplnil v období mezi 1. a 2. setkáním a vysvětlí klientovi důvody:

Například: „Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry, slouží k objasnění mnoha důležitých otázek týkajících se volby profesní orientace, nebo dalšího studijního či pracovního zaměření. Vztahuje se k přirozené tendenci nás všech, volit mezi mnoha směry a zájmy ty, které jsou nám nejbližší. Můžete si tak lépe uvědomit, jaké profesní prostředí nejvíce odpovídá vašemu naturelu. Jaké sny jste měl/la ohledně svého pracovního uplatnění, i kromě vaší dosavadní kariéry. Proto je užitečné vyplnit dotazník v klidu a věnovat mu dostatek času. O ten byste byl/byla při vyplňování na místě (např. při druhém setkání s psychologem) ochuzen/na. Tento dotazník slouží jako příprava, mentální „nastavení se“ na uvažování o dalším profesním směřování v konkrétnějších krocích, než jak je běžné při samostatném přemýšlení o změně povolání či volbě nového profesního směru.“

4. Psycholog vysvětlí a administruje Bochumský osobnostní dotazník (dále jen BIP) dle instrukcí v manuálu, nebo některý z dalších navržených dotazníků (SIPO, SUPSO) Pokud pro vypracování individuálního plánu osobního rozvoje považuje za dostačující vedení rozhovoru, lze administraci dotazníků vynechat.

5. Pokud z úvodního rozhovoru, během setkání nebo ze zprávy od posudkového lékaře, vyplyne potřeba blíže prozkoumat některé z rizikových oblastí, může psycholog, se souhlasem klienta, doplnit testování dalšími volitelnými dotazníky, viz 1.2.3 V případě potřeby, může klienta motivovat a nasměřovat k odpovídající odborné péči.

6. V případě zájmu o další studium a potřebě ujasnit si, jaký směr vzdělávání by byl pro zájemce nejvhodnější s ohledem na jeho kognitivní předpoklady, lze doporučit online testování pomocí zpoplatněného přístupu na portál Testcentra. (viz kapitolu Odkazy). V tomto případě poskytne psycholog zájemci vysvětlení, jak testování objednat, kolik stojí a eventuálně objasní a uvede do kontextu jeho výsledky.

1.2 Metody k mapování osobnostně-profesních kompetencí:

1.2.1 DVP – dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry

Lze vyplnit a vyhodnotit samostatně a připravit se na setkání s profesionálním poradcem (personalistou, psychologem, koučem). Poskytuje cenné informace a pomoc při volbě povolání a / nebo plánování dalšího vzdělávání a studia či budoucí kariéry. Dotazník vychází z vědecké teorie o lidech a jejich povolání (mezinárodně přes 500 vědeckých studií).²



1.2.2 Bochumský osobnostní dotazník – BIP

(Inventář profesních charakteristik osobnosti).

Tento dotazník je orientován na zhodnocení schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání. 14 dimenzí osobnosti je přiřazeno ke čtyřem oblastem profesních předpokladů:

První oblastí je profesní orientace, která vypovídá o struktuře motivace vztahované k výkonu profese. Zachycuje, co jedince motivuje při plánování a utváření vlastní kariéry a na co při své práci klade zvláštní důraz. Obsahuje škály: Motivace k výkonu, Motivace k utváření a Motivace k vedení.

Druhá oblast v dotazníku popisuje různé způsoby chování při práci, obsahuje škály: Svědomitost, Flexibilita a Rozhodnost.

Třetí oblast, nazvaná „Sociální kompetence“ se soustředí na způsob, jakým se jedinec chová k druhým lidem, a jaké s nimi má vztahy. Obsahuje škály:

Senzitivita, Schopnost kontaktů (tzv. schopnost „networkingu“), Sociabilita, Orientace na tým, Schopnost prosadit se.

Čtvrtá oblast popisuje jedincovu psychickou konstituci. Především emocionální stabilitu, schopnost snášet zátěž a jeho sebevědomí.

Dotazník interpersonálních hodnot (SIPO). Je zaměřen na postižení interpersonální tendence, potřeby či hodnotové orientace jedince ve vztahu k lidem, s nimiž je v reálném interakčním vztahu v rozmanitých životních, situačních, pracovních, rodinných či jiných sociálně exponovaných kontextech.

Dotazník subjektivních prožitků a stavů (SUPSO)

1.2.3 Doplnkové metody:

BDI II (dotazník pro posouzení přítomnosti deprese, případně stupně její závažnosti),

Test pro stanovení osobního stupně stresové zátěže (dle prof. T. Holmese a R. Raha),

Dotazník ohrožení závislostmi.

1.3 Vyhodnocení použitých metod

1.3.1 Vyhodnocení dotazníku DVP

Dotazník obsahuje instrukce k jeho vyplnění i vyhodnocení, to klient provede samostatně před prvním setkáním s psychologem. Interpretaci výsledků může klient získat pomocí přiloženého rejstříku profesí a poté podrobněji rozebrat během rozhovoru s psychologem.

1.3.2 Vyhodnocení dotazníku BIP, SIPO, SUPSO

Bude provedeno psychologem v období mezi prvním a druhým setkáním. Na druhém setkání bude klient seznámen s výsledky pomocí grafického vyjádření osobnostního profilu. Psycholog klientovi vysvětlí, co jeho osobnostní profil (výsledky na jednotlivých škálách) znamená a jak se vztahuje k jednotlivým oblastem, které byly zmapovány pomocí dotazníku (motivace při plánování a utváření pracovní kariéry, pracovního chování, oblast sociálních kompetencí a psychická konstituce). Během tohoto zpětnovazebního rozhovoru si psycholog ověřuje adekvátnost dat získaných pomocí dotazníku, a zároveň rozšiřuje svou znalost klienta o další doplňující informace. Klient má možnost porovnat své výsledky s výsledky potenciálních konkurentů na trhu práce. Pokud je upozorněn na oblasti možných potíží, je zároveň ujistěn, že nejsou zjišťována za účelem negativního hodnocení. Tyto detekované oblasti mohou sloužit jako východisko pro práci kouče, s kterým může klient pracovat na jejich větším uvědomění a případně i na jejich postupné nápravě. Pomocí dotazníku také klient lépe definuje své preference pracovního uspořádání.

Vyhodnocení dotazníků BIP, SIPO a SUPSO, lze provést pomocí šablon, v případě použití verze tužka papír, nebo pomocí počítačového programu.



1.4 Zpracování psychologické části individuálních plánů osobního rozvoje

Po druhém setkání s psychologem bude klientovi předána písemná zpráva zhodnocující údaje z rozhovoru a případně i z dotazníků DVP, BIP, SIPO, nebo SPARO. Zpráva bude v rozsahu cca 2 – 3 normostran. Způsob, jakým s ní klient nadále bude zacházet, bude záležet na jeho rozhodnutí.

2. Setkání s osobním koučem

2.1 Úvod - co je to koučink, k čemu slouží a jakých metod využívá

Koučink je moderní metoda rozvoje lidí a jejich potenciálu. Využívá především rozhovor a otázky, a také další specifické techniky k tomu, aby člověk (klient, partner) zjistil, jaké jsou jeho silné stránky, co skutečně chce, stanovil si priority a cíle a dosahoval jich. S pomocí kouče (průvodce) hledá individuální, kreativní, reálná, ekologická a udržitelná řešení situací. Koučink je metoda zaměřená na řešení a snaží se vést klienty k aktivitě, pozitivnímu přístupu, sebedůvěře, převzetí odpovědnosti a ke schopnosti dívat se na svou situaci nerutinním, novým pohledem, a tím objevovat skryté příležitosti. Koučink je také založený na respektu k jedinečnému světu každého z nás, k individuálním preferencím, postojům, motivacím, názorům a hodnotám. Zaměřuje se na myšlení jednotlivce ve snaze rozkrýt jeho myšlenkové vzorce, které mohou brzdit jeho rozvoj, a pomoci mu je změnit. Pracuje s přerámováním (reframingem) s cílem modifikovat pohled jednotlivce na konkrétní situace, a tím opět napomoci odstranění bariér, které mu brání v dosahování jeho cílů.

Koučink má kořeny ve sportu, následně se uplatnil v prostředí byznysu a v dalších oblastech. Jedna z oblastí, ve které se koučink rozvíjí, je kariérní, respektive profesní oblast. Uplatnění má nejen v období změny kariéry, ale také v průběhu rozvoje aktivní umělecké kariéry (komplexní pohled).

Stejně jako jsou diferencované oblasti, ve kterých je koučink užitečný, jsou diferencované také školy koučinku a koučovací přístupy. Přístup kouče tak vždy závisí na typu jeho výcviku, individuální koučovací praxi, osobnosti atd.

V oblasti změny kariéry umělců v performing arts je třeba při koučování vycházet také ze specifík oboru a individuálních zkušeností v něm, proto se zdá být výhodné, aby kouč splňoval nejen profesionální parametry ve svém oboru, ale také se orientoval v oblasti performing arts. Tento předpoklad mu může napomoci i v tom, aby relativně rychle získal důvěru klientů a navázal s nimi přínosný koučovací vztah.



2.2 Hlavní zásady typické a klíčové pro koučování bez ohledu na konkrétní koučovací přístup

- Kouč není rádce a nevede umělce k tomu, aby implementoval cizí řešení – koučování je založeno na partnerském přístupu.
- Koučink je metoda, která podporuje v hledání vlastních, individuálních řešení, která jsou v souladu se schopnostmi, touhami a plány každého jednotlivce i s jeho životními hodnotami, která jsou užitečná, reálná, ekologická a udržitelná.
- Kouč dodržuje etická pravidla podrobně stanovená Mezinárodní federací koučů (International Coach Federation) v jejím Etickém kodexu (<http://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/eticky-kodex.html>).

2.3 Hlavní výhody koučování v kontextu procesu změny kariéry umělců:

Individuální a pozitivní přístup

Zaměření na hledání a rozvoj individuálního potenciálu a silných stránek jednotlivých umělců

Podpora jejich proaktivity při hledání nového pracovního uplatnění

Zaměření na budoucnost a jasné, realizovatelné cíle dosažitelným systémem „krok za krokem“

Posilování pocitu vlastní zodpovědnosti za změnu, motivace a sebedůvěry

Rozvoj a podpora celkové životní spokojenosti

2.4 Organizace setkání s koučem, časová dotace a návaznost na ostatní experty

Klient bude mít k dispozici celkem maximálně tři setkání s koučem, každé v rozsahu 60 minut s odstupem ideálně dvou týdnů, minimálně jednoho týdne. Tato setkání budou navazovat na setkání s psychologem a klient na nich bude mít k dispozici (předběžnou či finální) písemnou zprávu a vyhodnocení dotazníků a pohovoru s psychologem.

Do procesu koučinku lze vnést i výsledky ze setkání s personalistou a posudkovým lékařem.

3. Setkání s profesním poradcem

Postupuje od identifikace zakázky, přes předávání informací až k tréninku kompetencí. Vychází z informací získané diagnostikou osobnosti a posouzení celkové situace klienta. Navazuje tak na výstupy psychologa, lékaře a kouče, vychází z vypracované anamnézy klienta. Všechny výstupy se následně prolínají a doplňují. Cílem je tvorba kompletního individuálního akčního plánu – plán odborného, osobního rozvoje vedoucí k získání nového zaměstnání či profesní orientace.

3.1 Identifikace zakázky klienta

- a) z jakého podnětu klient přichází (proč se rozhodl využít tohoto projektu – faktory, které vedly k tomuto rozhodnutí)
- b) co je klientovým problémem či požadavkem k řešení (otázka, nejasnost, hledání, opakované selhávání či neúspěch, neznalost – jak na to, zmatek, bezradnost, nedostatek motivace)
- c) co vše pro vyřešení svého problému klient v minulosti podnikl a s jakým výsledkem (studium, hledání práce, kurz, sebehodnocení, testování, využití jiných poradenských služeb, specializovaná vyšetření)
- d) jak by měl vypadat výsledek poradenské služby (doporučení, informace, odkaz, znalost, dovednost, text, přijetí do vzdělávací instituce, nalezení pracovního místa, podpora)
- e) jaký čas, prostor a finance může a chce klient věnovat dosažení požadovaného výsledku (vše zdarma, hradí zaměstnavatel, potřebuje finanční podporu, vše ihned nebo co nejdřív, záležitost dní a týdnů, výhled na měsíce a roky)
- f) jaké budou klientovy další kroky po skončení této poradenské služby (zvažování, studium, samostudium, hledání zaměstnání, podnikání, testování, screening, trénink kompetencí, změna profese).

Hlavní metodou pro zajištění této fáze poradenského procesu je **rozhovor**. Poradce k tomu využívá všech svých komunikačních dovedností: aktivní, empatické naslouchání, dotazování (polo-strukturovaný rozhovor), reformulace, konfrontování, parafrázování, sondování, sumarizování, vytváření modelových příkladů a situací. Výhodné je využití vizualizace a konkrétních příkladů, které jsou klientům blízké. Výstupy z této fáze jsou následně sepsány do zakázky, ta je rozpracována do jednotlivých konkrétních cílů. Pro jejich stanovení je využita metoda SMART a 5W. Cíle definuje sám klient, poradce poskytuje zpětnou vazbu a relevantní informace pro naplnění cílů. Dohoda zahrnuje kromě cílů také zdroje, které budou využity, časové možnosti obou účastníků a případně i další parametry, které bude klient vyžadovat (závazek ochrany osobních údajů, míra sdělovaných informací dalším organizacím apod.). Pokud poradce v průběhu poradenského procesu zjistí, že poradenská služba nevyhovuje klientovu očekávání, je jeho profesionální povinností

nasměrovat klienta k vhodnému poskytovateli této poradenské služby. Je nutné počítat i se situací, že se během poradenského procesu klientovo očekávání a definované cíle změní, a s tím současně upravit a znovu formulovat i celou zakázku.

3.2 Předávání informací

Druhým krokem profesního poradenství je předání relevantních informací dle zakázky klienta. Může se jednat o předání kontaktů, zpřesňování a korekci informací, se kterými klienti přicházejí. Předán je seznam relevantní literatury a dalších informačních zdrojů, které lze při hledání profesní orientace, zaměstnání a celkově při rozvoji profesního uplatnění využít. Výstupem této fáze může být také předání či zapůjčení studijních či výukových materiálů a pomůcek umožňujících klientovi učinit poučené rozhodnutí.

3.3 Trénink kompetencí

Tato fáze se značně prolíná s fází předchozí. Obsahem je jednak sled aktivit, jejichž cílem je posilování kompetencí klienta při práci s informacemi. Jedná se o nácvik vyhledávání relevantních informačních zdrojů, schopnost posoudit důvěryhodnost informačních zdrojů, získávat ze zdrojů relevantní informace, třídít je, strukturovat, uchovávat a používat. Výstupem je schopnost klienta samostatně vyhledávat a používat nalezené informace v rámci jeho zakázky, tak aby byl schopen samostatně činit poučená rozhodnutí o své další vzdělávací a profesní cestě. Jedná se o společnou práci s internetem, poskytnutí třídících hledisek (pro výběr důvěryhodných a aktuálních zdrojů informací) nebo nasměrování klienta na určité specifické zdroje informací, v zapůjčení informačních materiálů. Poradce v tomto kroku využívá zejména instruování, sdělování, dotazování, podporuje klientovu motivaci k samostatné práci, dále poskytuje podporu, ujišťování, zpětnou vazbu, vedení a provázení. Do této fáze však spadají také další aktivity, které vedou ke zvýšení orientace klienta na trhu práce, nebo rozšíření znalostí o určitém oboru podnikání a jiné problematice, která se váže k zakázce: nácvik sebereprezentace, psaní motivačních dopisů a životopisů, přihlášek a žádostí a dalších textů a dokumentů. Výstupem jsou vzory textů, které si klient odnáší s sebou

pro budoucí využití a několik zásad a doporučení, využitelná na pohovoru či jiném výběrovém řízení. Výstupem je dále zpětná vazba poskytnutá poradcem při nácviku sebe prezentace a zejména osobní zkušenosti z modelové situace výběrového procesu. Trénink konkrétních kompetencí vždy vychází ze zakázky klienta a dle toho se mění i výstupy této fáze.

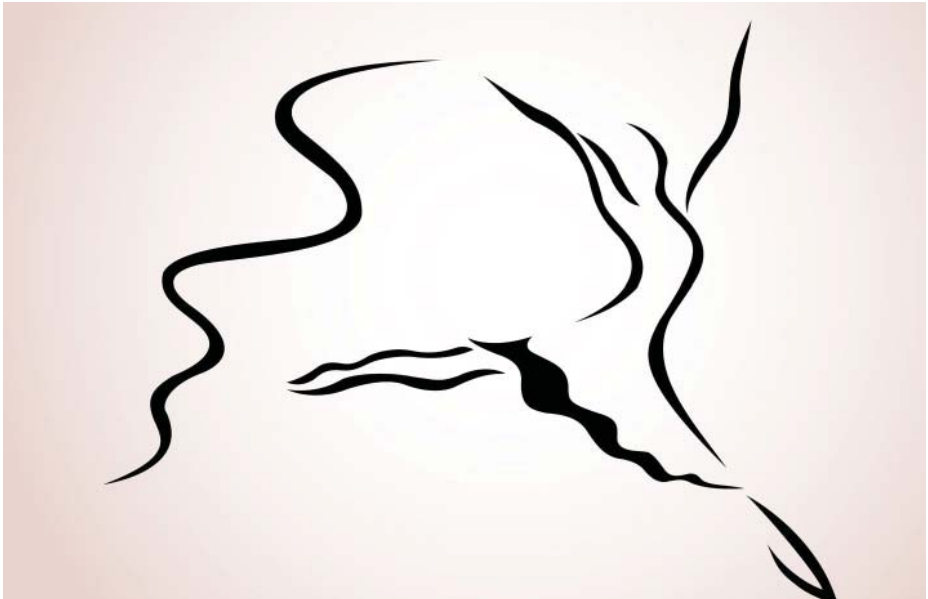
3.4 Tvorba individuálního akčního plánu

Konkrétní podoba je výsledkem předchozích kroků a dále vychází z informací získaných diagnostikou osobnosti a posouzením celkové situace klienta. Navazuje tak na výstupy psychologa, lékaře a kouče. Všechny výstupy se následně prolínají a doplňují. Cílem je tvorba kompletního individuálního akčního plánu – plán odborného, osobního rozvoje vedoucí k získání nového zaměstnání či profesní orientace.



4. Setkání s posudkovým lékařem

Setkání účastníka projektu (klienta) s lékařem bude probíhat formou rozhovoru. Během něj lékař a klient podrobně projdou klientovu zdravotní historii, současná onemocnění a zdravotní omezení. Lékař s klientem zhodnotí vhodnost budoucího povolání vzhledem ke klientově zdravotnímu stavu, případně doporučí opatření, které by bylo vhodné dodržovat. Je nutné, aby si s sebou klient přinesl zdravotní dokumentaci včetně lékařských zpráv.



Odkazy:

1. Hossiep, R., Paschen, M.: Bochumský osobnostní dotazník. Testcentrum, Praha 2003.
2. Jörin, S., Stoll, F., Bergmann, Ch., Eder, F.: DVP- Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry. Testcentrum, Praha 2003.
3. Holmes, T., Rah, R.: Test pro stanovení osobního stupně stresové zátěže.
4. www.Testcentrum.cz

Příloha 1

„Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry, slouží k objasnění mnoha důležitých otázek týkajících se volby profesní orientace, nebo dalšího studijního či pracovního zaměření. Vztahuje se k přirozené tendenci nás všech, volit mezi mnoha směry a zájmy ty, které jsou nám nejbližší. Můžete si tak lépe uvědomit, jaké profesní prostředí nejvíce odpovídá Vašemu naturelu. Jaké sny jste měl/la ohledně svého pracovního uplatnění, i kromě Vaší dosavadní kariéry. Proto je užitečné vyplnit dotazník v klidu a věnovat mu dostatek času. O ten byste byl/byla při vyplňování na místě (např. při druhém setkání s psychologem) ochuzen/na. Tento dotazník slouží jako příprava, mentální „nastavení se“ na uvažování o dalším profesním směřování v konkrétnějších krocích, než jak je běžné při samostatném přemýšlení o změně povolání či volbě nového profesního směru.“

Název: Metodika k sestavení individuálních plánů osobního rozvoje

Autoři: Mgr. Tereza Štěpánková

Název subjektu:

Centrum rozvojových aktivit Unie zaměstnavatelských svazů ČR

Poštovní adresa: Na Pankráci 1618/30, 148 00 Praha 4

vydání: 1. vydání

měsíc a rok vydání: srpen 2014

publikace není určena k prodeji



Mgr. Tereza Štěpánková
Metodika k sestavení individuálních plánů osobního rozvoje



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

U2S

UNIE ZAMĚSTNATELSKÝCH SVAZŮ ČR
CENTRUM ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz