

Príležitosť

IT pre VŠETKÝCH

pre každého

Hodnotiace centrum pracovného potenciálu

Autori:

Martin **DŽBOR** (T-Systems Slovakia)
Martin **GBÚR** (T-Systems Slovakia)
Lívia **GAĽOVÁ** (T-Systems Slovakia)
Daniela **FILIP** (T-Systems Slovakia)
Zuzana **HRADSKÁ** (T-Systems Slovakia)
Pavol **HORŇÁK** (T-Systems Slovakia)
Tomáš **HUDÁK** (T-Systems Slovakia)
Barbara **KOLLÁROVÁ** (Karpatská nadácia)
Anna **RIČÁNYOVÁ** (Grafton Recruitment)

2018

Partneri:



Karpatská nadácia



T-Systems



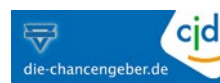
ZOM Prešov
občianske združenie ľudí
so zdravotným postihnutím

ZOM Prešov



SERVICES
HUNGARY
Member of T-Systems

IT Services Hungary



CJD



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Erasmus+

Obsah

Použité skratky.....	3
1. Úvod.....	4
1.1. O projekte IT4ALL (ITrampoline for All)	4
1.2. Cieľová skupina VPAC (Slovensko)	5
2. Špecifiká trhu práce v IT	6
2.1. Charakteristika IT zamestnávateľa	6
2.2. Nábor záujemcov o prácu vo sfére IKT	7
2.3. Požiadavky IT spoločnosti na výber uchádzačov.....	7
3. VPAC (Vocational Potential Assessment Center) Hodnotiace centrum pracovného potenciálu.....	9
3.1. Význam VPAC	9
3.2. Metodika tvorby VPAC	10
3.3. Kvalitatívne štandardy VPAC	14
4. Implementácia VPAC.....	15
4.1. Požiadavky na výber kandidátov do VPAC	15
4.2. Tréning Trampolína – predpríprava na VPAC	16
4.3. VPAC v praxi	17
4.4. Situácia pred VPAC 1.....	18
4.5. Priebeh Hodnotiaceho centra – VPAC 1.....	18
4.6. Ako sa vyhodnocuje na VPAC	21
4.7. Spätná väzba – skupinová a individuálna	22
4.8. Spätná väzba po VPAC 1	23
4.9. Čo sme sa naučili o cieľovej skupine.....	24
4.10. Adaptačný potenciál VPAC.....	25
5. Záver	26
6. Poďakovanie partnerom a spolupracovníkom	26
Použité zdroje	27
Príloha č. 1	28
Úlohy VPAC 1.	28

Použité skratky

AC	Assessment Centre
CJD	Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands Gemeinnütziger EV
EDC	Elevator Development Centre
IT SH	IT Services Hungary
KN	Karpatská nadácia
VPAC	Vocational Potencial Assessment Centre

1. Úvod

Účelom manuálu je predstaviť inovovaný nástroj hodnotenia a výberu uchádzačov o prácu v IT sektore, ktorí sú istým spôsobom na pracovnom trhu znevýhodnení. Cieľom inovácie je adaptovať existujúce štandardné metódy hodnotenia a výberu zamestnancov pre konkrétne pracovné pozície tak, aby dokázali zohľadniť diverzitu pracovnej sily a existujúcu, takmer automatickú diskrimináciu záujemcov, ktorí sa vyznačujú nejakou formou neštandardnosti, inakosti resp. majú nejaké špecifické potreby, premeniť na príležitosť. Nástroj prináša príležitosť pre širšie spektrum uchádzačov o prácu a zároveň otvára nové možnosti zamestnávateľom ako aktuálne, tak aj perspektívne zápasiacim s nedostatkom pracovnej sily.

Nástroj sme nazvali Vocational Potential Assessment Centre (VPAC), t. j. Hodnotiace centrum pracovného potenciálu a jeho predkladaná podoba je výsledkom medzisektorovej spolupráce viacerých subjektov – kľúčových hráčov – ktorí poskytli svoje know-how, expertízu, odborný personál, infraštruktúru a kontakty za účelom prípravy, zostavenia, pilotného testovania a spracovania výsledkov do tohto manuálu.

VPAC manuál je jedným z dvoch hlavných výstupov medzinárodného partnerského projektu ITrampoline for All (IT4ALL).

1.1. O projekte IT4ALL (ITrampoline for All)

Projekt IT4ALL bol medzinárodným partnerským projektom, ktorého cieľom bolo posilniť zamestnateľnosť a inklúziu ľudí so znevýhodnením (telesné postihnutie, sociálne znevýhodnenie) a prostredníctvom inovatívneho modelu pre rozvoj individuálneho potenciálu im pomôcť pri integrácii do pracovného prostredia v IT sektore. Model bol vypracovaný a implementovaný v rámci verejno-súkromného partnerstva a medzinárodnej výmeny skúseností.

Výstupom projektu je pilotný model, ktorý pozostáva z dvoch nástrojov (1. hodnotiaceho-výberového: VPAC a 2. tréningovo-mentoringového: EDC):

1. VPAC (Vocational Potential Assessment Centre) – Hodnotiace centrum pracovného potenciálu

2. EDC (Elevator Development Centre) – Centrum pre ďalší osobný rozvoj

Cieľovou skupinou projektu boli prevažne mladí ľudia z regiónu východného Slovenska, ktorí z dôvodu istého druhu znevýhodnenia a s tým súvisiacich existujúcich bariér, nevedeli nájsť vhodnú prácu a teda nedokázali naplniť svoje potreby profesionálnej sebarealizácie.

Projekt sa realizoval od 3. októbra 2016 do 30. júla 2018. Bol podporený a spolufinancovaný z programu Erasmus+, KA2: Strategické partnerstvá v oblasti odborného vzdelávania a prípravy.

Partnermi projektu boli: Karpatská nadácia (KN, www.karpastkanadacia.sk), Slovensko, T-Systems Slovakia (<https://myt-systems.sk>), ZOM Prešov, Slovensko (ZOM Prešov, www.zom.sk), Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands Gemeinnütziger EV (CJD, www.cjd.de), Nemecko a IT Services Hungary, (IT SH, www.itsh.hu) z Maďarska.

Úlohy partnerov v projekte IT4ALL:

Pilotná IT firma (T-Systems Slovakia) – odborný personál a lektori/tréneri IT spoločnosti boli aktívne zapojení do celého procesu výberu, náboru, prípravy, koordinácie, implementácie, hodnotenia a spracovania intelektuálnych výstupov. Pilotná IT firma vstúpila do projektu s cieľom poskytnúť svoju kvalifikovanú pracovnú silu, ale aj potrebné know-how, priestory, vybavenia a odbornú i technickú podporu. Pre účely obsahového zamerania ako aj testovania intelektuálnych výstupov projektu (O1 – Vocational Potential Assessment Centre a O2 – Elevator Development Centre) boli použité aktuálne platné štandardy náboru, hodnotenia a výberu zamestnancov IT firmy. Tieto boli následne v procese prípravy a implementácie VPAC adaptované a inovované pre potreby danej cieľovej skupiny kandidátov.

ZOM Prešov (Občianske združenie ľudí s telesným postihnutím) – nábor kandidátov a komunikácia smerom k cieľovej skupine.

IT Services Hungary – IT spoločnosť: konzultácie, lokalizácia a adaptácia intelektuálnych výstupov projektu.

Christliches Jugenddorfwerk Deutschlands (CJD) – zdieľanie skúseností z praxe s rôznymi znevýhodnenými cieľovými skupinami, ale aj s aplikáciou Hodnotiaceho centra (tzv. Profile AC), zdieľanie know-how, zabezpečenie exkurzie v Nemecku.

Karpatská nadácia – koordinácia všetkých zapojených subjektov a manažment celého procesu prípravy, náboru, komunikácie s cieľovou skupinou, implementácie, testovania, spracovania výstupov.

Ústretoivosť a komunikácia všetkých zapojených subjektov boli kľúčovými predpokladmi pre úspešnú spoluprácu. Na príprave a realizácii VPAC sa podieľali zástupcovia viacerých oddelení pilotného zamestnávateľa (Oddelenie náboru a výberu zamestnancov, Oddelenie komunikácie, Oddelenie ľudských zdrojov, Oddelenie strategického rozvoja), ale aj zástupca/ovia organizácie/í združujúcej/ich ľudí so špeciálnymi potrebami a externý konzultant z personálnej agentúry. Interní tréneri IT spoločnosti boli takisto významne zastúpení v celom procese počas hodnotenia technických, komunikačných a jazykových zručností záujemcov s cieľom pripraviť pre vybraných kandidátov na mieru šité EDC – Centrum pre ďalší osobný rozvoj. Do Centra pre ďalší osobný rozvoj (EDC) nastúpili iba tí kandidáti, ktorých potenciál pre prácu v IT sektore bol na základe VPAC vyhodnotený ako dostatočný.

Pripomienky a vysvetlenia zástupca/ov organizácie/í združujúcej/ich ľudí so špeciálnymi potrebami, resp. sociálne znevýhodnených je potrebné zohľadniť pri záverečnom (celkovom) hodnotení potenciálu kandidátov a teda aj celkových výsledkov ich výkonu, keďže môžu objasniť a vysvetliť niektoré odchýlky od štandardného profilu úspešného absolventa VPAC, spôsobené práve špeciálnymi potrebami resp. znevýhodnením.

1.2. Cieľová skupina VPAC (Slovensko)

Cieľovou skupinou, ktorá bola pilotne testovaná v procese prípravy a zostavenia VPAC, bola skupina záujemcov o prácu v IT sektore, ktorá integrovala približne 80 % kandidátov s nejakým typom postihnutia resp. znevýhodnenia. Testovaná skupina bola zámerne zostavená tak, aby kandidáti zažili situáciu čo najviac podobnú realite, keď pracovné úlohy spolu riešia ľudia bez špeciálnych potrieb s kolegami, ktorí trpia nejakou

formou znevýhodnenia. Táto metóda sa nám osvedčila ako obojstranne prospešná a z hľadiska hodnotenia zúčastnených kandidátov veľmi efektívna.

Cieľovou skupinou náboru boli nielen ľudia, ktorí už konkrétne podmienky na pozíciu spĺňajú, no šancu na uplatnenie mali aj kandidáti, ktorí mali chuť učiť sa, motiváciu zlepšovať sa a pracovať na sebe. Do pilotnej cieľovej skupiny sme zaradili aj účastníkov, ktorí pochádzali zo sociálne znevýhodneného prostredia alebo mali z nedostatku štandardne požadovanej praxe problém dostať čo i len príležitosť svoj potenciál preukázať.

Nábor záujemcov koordinovala Karpatská nadácia, ktorá ako spoluiniciátor myšlienky projektu, dlhodobo pracuje s neziskovými organizáciami zastrešujúcimi ľudí s postihnutím a ľudí so sociálne znevýhodneného prostredia. ZOM Prešov ako jeden z partnerov projektu významne prispel k priamemu náboru cieľovej skupiny a motivácii potenciálnych kandidátov na zapojenie sa do projektu IT4ALL. Komunikácia smerom ku cieľovej skupine, ktorá sa vzhľadom na dlhodobé osobné skúsenosti s hľadaním uplatnenia vyznačuje pomerne skeptickým niekedy až rezignovaným postojom, bola hlavne v úvode projektu kľúčová.

Z tejto skúsenosti nám vyplynulo, že v aktuálnej kultúrno-spoločenskej situácii je potreba mediátora medzi trhom práce znevýhodnených záujemcov a zamestnávateľmi evidentná. Veľkú váhu tohto problému pripisujeme, okrem zrejmým a viditeľným technickým a technologickým medzerám, aj pretrvávajúcimi predsudkom a mentálnym bariéram tzv. väčšinovej spoločnosti poznačenej historicky a kultúrne neukotvenou inklúziou.

2. Špecifiká trhu práce v IT

2.1. Charakteristika IT zamestnávateľa

Spoločnosť T-Systems Slovakia (ďalej len IT firma) bola na Slovensku založená v roku 2006 s cieľom poskytovať služby outsourcingu informačno-komunikačných (IKT) riešení pre globálnu korporátnu klientelu koncernu Deutsche Telekom AG. Spoločnosť od svojho začiatku pôsobí výlučne v Košiciach. Vznikla ako dcérska spoločnosť T-Systems International GmbH, ktorá má sídlo v Nemecku a patrí do globálnej skupiny Deutsche Telekom AG.

Slovenská pobočka poskytuje služby formou outsourcingu firemným zákazníkom v Nemecku, Európskej únii, ale aj na globálnej úrovni. Svojou veľkosťou, šírkou záberu a kvalitou prispieva k tomu, že značka T-Systems je jednotkou na nemeckom trhu a patrí do veľkej štvorky poskytovateľov IKT služieb v Európe.

Spoločnosť využila posledné desaťročie na rast z nuly na druhú najväčšiu IT firmu na Slovensku a druhého najväčšieho zamestnávateľa na východe krajiny. Na konci roka 2016 dosiahol v Košiciach počet zamestnancov 3 850, čím predstavuje druhé najväčšie centrum zdieľaných služieb na Slovensku a zároveň patrí do prvej pätnástky najväčších zamestnávateľov na Slovensku.

Vykonáva vzdialené spravovanie prakticky všetkého, čo s IKT súvisí – vnútrofirmych i diaľkových počítačových a komunikačných sietí, počítačových serverov s najrôznejšími operačnými systémami, SAP systémov pre podnikové riadenie a špecifických zákazníckych riešení pre výber cla či vzdelávanie a výskum.

Spoločnosť realizuje aj systém duálneho vzdelávania, ktorým sa snaží podchytiť mladé talenty, ktoré naberajú pracovné skúsenosti už počas štúdia po dobu troch rokov a po ukončení programu nastupujú do spoločnosti automaticky na plný pracovný pomer.

2.2. Nábor záujemcov o prácu vo sfére IKT

Informácie o práci a pracovných pozíciách v oblasti IKT sa záujemcovia môžu dozvedieť z viacerých ľahko dostupných zdrojov. Či už ide o všeobecne známe pracovné portály – Profesia (na Slovensku) či LinkedIn (globálne), rôzne trhy práce na univerzitách, cez odporúčania od známeho, ktorý v danej firme už pracuje a v neposlednom rade všetky aktuálne otvorené pozície môže záujemca nájsť na webovej stránke IT spoločnosti. Po podrobnom preštudovaní podmienok pozície a vyhodnotení záujmu o ňu sa kandidát môže na pozíciu prihlásiť, a tým sa dostáva do internej databázy spoločnosti, kde jeho žiadosť zaregistruje náborový pracovník.

V tejto fáze výberového procesu si náborový pracovník podrobne preštuduje životopis kandidáta, prípadne aj motivačný list, ak ho kandidát zaslal a následne zhodnotí, či je na základe informácií v životopise vhodný na danú pozíciu – či profilovo spĺňa kritéria pozície. V negatívnom prípade je kandidát zamietnutý, čo však hneď neznamená, že stratil šance na uplatnenie sa. V mnohých prípadoch sa stáva, že napriek tomu, že kandidát nevyhovuje jednej pozícii, vedel by sa v rámci spoločnosti uplatniť na pozícii inej, a tak je náborovým pracovníkom posunutý na inú, vhodnejšiu pozíciu a následne oslovený.

Ešte pred oslovením kandidáta na pohovor, prebieha kontrola kandidáta v internej databáze spoločnosti a následne prebieha prvotné posúdenie jeho/jej vhodnosti a to formou telefonického rozhovoru. Hlavnou úlohou tohto úkonu je preveriť jazykové schopnosti kandidáta, a teda prebieha buď v anglickom alebo nemeckom jazyku v závislosti od toho, aký jazyk je pre pozíciu, o ktorú sa kandidát uchádza, nevyhnutný. Môže ísť aj o posúdenie jazykových zručností kandidáta v oboch jazykoch súčasne. Táto forma previerky schopnosti kandidáta trvá v priemere do 10 minút. Po jeho ukončení náborový pracovník zváži, či sú kandidátove jazykové predpoklady dostatočné a následne sa prechádza do fázy plánovania osobného pohovoru.

2.3. Požiadavky IT spoločnosti na výber uchádzačov

IT firmy ponúkajú desiatky voľných pozícií. Ide o juniorské, pokročilejšie, ale aj o vyššie pozície, v rámci ktorých sú aj požiadavky na potrebné znalosti a schopnosti výrazne vyššie.

Základným kritériom pre vstup do IT firmy je znalosť cudzieho jazyka. Znalosť anglického jazyka je nevyhnutná a veľkou výhodou je znalosť nemeckého jazyka. Zhruba polovica pozícií si vyžaduje kombináciu oboch týchto jazykov. Pri niektorých špecifických pozíciách je vítaná aj znalosť iných jazykov, či už ide o francúzštinu alebo španielčinu. Nakoľko pilotná IT firma je medzinárodná, jej firemným jazykom je angličtina. Komunikácia a dokumentácia je častokrát spracovaná práve v angličtine. Výnimkou sú pozície, kde je zamestnanec v priamom kontakte so zákazníkom alebo kolegom z Nemecka, a teda komunikačným jazykom je nemčina. Znalosť jazyka v takomto prípade by mala byť na komunikatívnej úrovni, ideálne na úrovni B2.

Ideálne pre vstup do firmy je ukončené stredoškolské vzdelanie, vysokoškolské vzdelanie nie je nutnou podmienkou, aj keď väčšina zamestnancov IT firmy je vysokoškolsky vzdelaná.

Čo sa týka tzv. mäkkých (soft) zručností, vítané sú predovšetkým komunikačné zručnosti, manažment času, schopnosť spolupracovať v tíme, flexibilita a proaktivita. Jednou z najdôležitejších vlastností je snaha a schopnosť učiť sa nové veci, tie sú potrebné na každej pozícii.

U uchádzačov o zamestnanie je vítaný aj prehľad v IT, minimálne pozitívny vzťah k IT svetu. Pre tých, ktorí majú blízko k informačným technológiám ide o vstupné pozície ako napríklad junior aplikačný administrátor/junior systémový administrátor, kde je potrebná istá znalosť v oblasti operačných systémov Linux a Windows. Pre tých, ktorí sú procesne orientovaní je tu možnosť uplatniť sa napríklad v oblasti kvality na pozíciách ako špecialista kvality, v rámci ktorých je základom dobrá znalosť jazyka a znalosť programu Excel, keďže pozícia zahŕňa prípravu správ/reportov. V niektorých prípadoch však ide o pozíciu, kde sa pracuje na zmeny – denné aj nočné. Pre mladších kandidátov bez predchádzajúcich skúseností je častokrát vstupom do firmy práve pozícia zaoberajúca sa monitoringom systémov a aplikácií.

Pre kandidátov s nemeckým jazykom môže byť zaujímavou pozíciou koordinátora projektov, kde je opäť kľúčovou znalosť jazyka a znalosť Excelu.

3. VPAC (Vocational Potential Assessment Center) Hodnotiace centrum pracovného potenciálu

VPAC je nástroj na hodnotenia a výber potenciálnych zamestnancov pre IT sektor, ktorý zohľadňuje a rešpektuje špecifické potreby a obmedzenia kandidátov s istým druhom znevýhodnenia. VPAC je pilotným hodnotiacim centrom citlivým na inakosť. Je to súbor hodnotiacich metód a aktivít zameraných na hodnotenie účastníkov spôsobom, kedy sa inakosť nestáva automaticky nevýhodou. Inakosť a diverzita sú naopak považované za hodnotný prínos pre zamestnávateľa.

Model VPAC sa môže stať nástrojom na smerovanie kandidátov podľa ich individuálneho výkonu. Otvoria sa im viaceré možnosti rozvoja ich potenciálu v prijímajúcej organizácii a dostanú príležitosť na personalizovaný rozvoj v rámci Centra pre ďalší osobný rozvoj (EDC), ktoré je vyšším stupňom predkladaného pilotného modelu.

3.1. Význam VPAC

Primárnym cieľom vytvorenia VPAC ako výberovo-hodnotiaceho nástroja je ponúknuť príležitosť kandidátom, ktorí by nespĺňali predpoklady zúčastniť sa štandardného hodnotiaceho centra na bežne inzerované pracovné pozície v IT sektore a to nielen na východnom Slovensku. V situácii, kedy IT sektor, zvlášť vo východoslovenskom regióne, trpí akútnym nedostatkom pracovnej sily či už z dôvodu nedostatočnej kvalifikácie, či pretrvávajúceho "odlivu mozgov" je hľadanie prioritne lokálnych riešení nevyhnutnosťou.

VPAC je inováciou, ktorá má pomerne silný adaptačný potenciál. Z regionálne dostupných zdrojov sme nezaznamenali existenciu žiadnej podobnej metódy špecificky zameranej na výber iného ako štandardného kandidáta, t. j. bez špecifických potrieb a bez znevýhodnení.

IT firmy pôsobiace na Slovensku (ale aj vo zvyšku Európy) sa už dlhodobo stretávajú s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce. Nedostatok pracovníkov je zapríčinený charakterom a dynamikou IT biznisu, nedostatočným počtom absolventov vysokých a stredných škôl, ktorý nereflektuje narastajúcu potrebu praxe. Firmy sú nútené hľadať alternatívne zdroje kandidátov, či dokonca zvažovať kandidátov spoza hraníc Slovenska a častokrát aj mimo EÚ. Jednou z primárnych možností je identifikovať existujúci voľný pracovný potenciál na pracovnom trhu a zvážiť možnosti jeho ďalšieho rozvoja pre oblasť IT.

Takouto skupinou môžu byť ľudia so zdravotným hendikepom, so zníženou mierou pracovnej schopnosti, kandidáti zo znevýhodnených sociálnych skupín, ktorí majú potenciál a motiváciu pre uplatnenie sa vo sfére IT. Východiskovou požiadavkou pre rekvalifikáciu kandidátov je minimálne mierne pokročilá znalosť

svetového jazyka (anglický jazyk, nemecký jazyk). Výhodou je vzdelanie ekonomického, technického, IT zamerania a akákoľvek relevantná pracovná skúsenosť. Dôležitým faktorom úspechu je motivácia vzdelávať sa a pracovať v oblasti informačných technológií.

3.2. Metodika tvorby VPAC

Vocational Potential Assessment Centrum (VPAC) je adaptáciou a inováciou zároveň. Vychádza zo štandardného AC – Assessment Centra (Hodnotiaceho centra), t. j. metódy na hodnotenie a výber zamestnancov na konkrétne pracovné pozície, ktorá je dobre známa v oblasti náboru pracovníkov či cieľeného hľadania kandidátov.

Assessment center (hodnotiace centrum, ďalej len „HC“) je skupinový pohovor, ktorého cieľom je zhodnotiť rozsah schopností účastníkov a vhodnosť na danú pozíciu, pre konkrétny pracovný tím, pre zvolenú pracovnú oblasť. Pohovor a pozorovanie sú zamerané hlavne na hodnotenie sociálnych, komunikačných a analytických schopností uchádzačov, ich motivácie, schopnosti riešiť problémy, schopnosti prioritizovať, flexibilne sa prispôbovať meniacemu sa pracovnému prostrediu, stresovým situáciám a pod. Hodnotiace centrum je označované ako najspoľahlivejší a najférovejší nástroj personálnych rozhodnutí.

Hodnotiace centrum poskytuje ucelenejší a reálnejší obraz o kandidátovi, ale i kandidátovi samému, keďže sa vďaka spätnej väzbe hodnotiteľov o sebe veľa dozvie. Výhodou pre kandidátov je, že sa pri HC môžu prejavíť silné stránky kandidáta, ktoré by sa pri bežnom pohovore neprejavili.

HC je obľúbeným nástrojom tiež pre jeho objektivitu. To ako hodnotitelia vnímajú jednotlivé charakteristiky uchádzača sa často veľmi líši. Je preto dôležité, aby sme otázku objektivity mali na mysli už pri tvorbe HC resp. VPAC a dôsledne vybrali tím hodnotiteľov. Ich zloženie by malo byť rozmanité.

Metóda HC je významná najmä vysokou mierou validity a svojou komplexnosťou, pretože je založená na týchto základných princípoch:

- princíp „viacero očí“;
- princíp „rôzneho uhlu pohľadu“;
- princíp „sledovania zmien v čase“.

Často si v praxi ľudia aj firmy mýlia pojem hodnotiaceho centra (HC) v angličtine assessment center s pojmom Centrum pre rozvoj v angličtine tzv. development center (DC). Princípy a dizajn assessment a development centier sú rovnaké. Rozdiel je v spôsobe využitia. Hodnotiace centrum sa využíva ako výberový nástroj na zmapovanie a zhodnotenie vhodnosti kandidáta na danú pracovnú pozíciu. Centrum pre ďalší rozvoj sa využíva ako rozvojový nástroj na zmapovanie a zhodnotenie kvalít zamestnanca, ktorý slúži ako podklad na jeho kariérny rozvoj. Výsledkom hodnotiaceho centra je vhodnosť kandidáta na danú pracovnú pozíciu, výsledkom centra pre ďalší rozvoj je podklad k ďalšiemu rozvoju zamestnanca.

Pre účely adaptácie a modifikácie štandardného hodnotiaceho centra do podoby VPAC – Hodnotiaceho centra pracovného potenciálu zohľadňujúceho diverzitu pracovnej sily sme niektoré štandardy HC upravili a nastavili tak, aby splnili náš cieľ podporiť otvorenosť a inklúziu znevýhodnených záujemcov o prácu.

Kompetenčný model pre VPAC

Pred začiatkom VPAC projektový tím identifikuje požadované prierezové resp. univerzálne kompetencie (schopnosti/zručnosti, vedomosti, osobné charakteristiky a postoje), ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh na akýchkoľvek/viacerých/otvorených/dostupných pracovných pozíciách v oblasti IT – v angličtine sa používa aj termín „core competencies“.

Stretnutia projektového tímu sa zúčastnia pracovníci oddelenia náboru a výberu zamestnancov, interní tréneri z IT firmy, zástupca organizácie priamo pracujúcej s cieľovou skupinou/cieľovými skupinami znevýhodnených záujemcov o prácu, prípadne tak, ako to bolo v našom prípade, externý konzultant z oblasti HR a personalistiky a odporúčame aj, či už interného alebo externého pracovného psychológa. Tento tím vytvorí univerzálny kompetenčný model jednoznačných kritérií pre výber zamestnancov. Pri jeho vypracovaní sa prirodzene vyselektujú niektoré požiadavky, ktoré sú v rozpore s povahou telesného znevýhodnenia kandidátov. Ide hlavne o faktor času, pohybu v priestore a presunu v nie 100% bezbariérovom pracovnom prostredí.

Pri príprave VPAC je v záujme čo najobjektívnejšieho zhodnotenia kompetencií znevýhodnených kandidátov nutné zabezpečiť podporné zariadenia a pracovné pomôcky, ktoré sú podmienkou pre spracovanie zadaných úloh. Rovnako si tím identifikuje hodnotiacu škálu sledovaných kompetencií (1-5), 1 – vyhovuje minimálne, 5 – vyhovuje maximálne a stanoví si požadovanú úroveň pre jednotlivé kompetencie. V našom prípade to bola úroveň 3.

Sledované kompetencie

Komunikatívnosť: Kandidát sa javí ako sebaistý pri komunikácii, dokáže komunikovať informácie jasne a vecne, dokáže komunikovať na rôznych úrovniach, dokáže argumentovať, pracuje s faktami, vie prispôbiť štýl komunikácie druhej strane.

Schopnosť kladenia otázok: Kandidát aktívne počúva, zaujíma sa, rešpektuje iné názory, kladie relevantné otázky, hovorí k veci, konštruktívne, jasne a štruktúrovane, je schopný pracovať s informáciami, nachádza súvislosti v odpovediach, získané informácie vie použiť v kontexte.

Porozumenie úlohám: Kandidát chápe zadané úlohy rýchlo, chápe a rozumie tomu, čo bolo povedané, nachádza súvislosti, v prípade nejasností kladie otázky prípadne získava informácie z iných zdrojov.

Riešenie stresových situácií: Kandidát si dáva reálne ciele, stanovuje si poradie dôležitosti, dokáže pracovať v časovom strese s cieľom splniť úlohy, nevzdáva sa pod vplyvom negatívnych okolností.

Integrácia v kolektíve: Kandidát vystupuje sebavedomo, dokáže sa presadiť v kolektíve a nájsť si svoje miesto, je empatický, prijíma sebakritiku.

Reakcia na zmeny: Kandidát dokáže pružne reagovať na zmenu podmienok, akceptuje zmenu, prispôbuje činnosti zmeneným podmienkam, na základe nových informácií dokáže celkom zmeniť svoj doterajší prístup.

Prioritizácia úloh: Kandidát dokáže stanoviť priority a riadiť sa podľa nich, efektívne manažuje svoj čas, vytýčuje si ciele, chápe podstatné a nepodstatné informácie, analyzuje, pracuje s víziou, vie čo chce dosiahnuť a ako to vie dosiahnuť, neodkladá veci na neskôr.

Vytrvalosť: Kandidát je štruktúrovaný, postupuje systematicky, svoju energiu smeruje na aktivity, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa, hľadá, ako sa to dá, prekážky vníma ako výzvy, doťahuje aktivity, nevzdáva sa pri prvotných zlyhaniach.

Tabuľka 1. Matica kompetencií a modelových situácií

Kompetencia/Úloha	Individuálna prezentácia	Prioritizácia úloh	Vysvetlenie laikovi/ Iphone
Komunikatívnosť	X	X	X
Kladenie otázok	–	X	X
Porozumenie úlohám	X	X	X
Riešenie stresových situácií	–	X	X
Integrácia v kolektíve	X	X	–
Orientácia na výsledok	X	X	X
Reakcia na zmeny	–	X	X
Prioritizácia úloh	–	X	–
Vytrvalosť	–	X	X

Dĺžka, štruktúra a forma VPAC

Štandardné HC trvá niekoľko hodín, spravidla ide o celodennú aktivitu. V rámci adaptácie pre cieľovú skupinu – vzhľadom na štruktúru a skladbu skupiny, ich možné zdravotné obmedzenia, potrebné prestávky pri úlohách a pod. – odporúčame VPAC rozložiť do 4 hodín (dopoludnia).

Optimum kandidátov na VPAC je šesť, závisí však od počtu hodnotiteľov. Pre kandidáta je rovnako vhodnejšia menšia skupina účastníkov, kde má väčšie možnosti prejaviť sa. Pre účely VPAC odporúčame do skupiny hodnotených kandidátov zaradiť okrem znevýhodnených účastníkov aj záujemcov bez znevýhodnenia, prípad. ak takú skupinu nevieme prirodzene zostaviť zo zoznamu záujemcov, prizvať do VPAC aj existujúcich zamestnancov spoločnosti. Takéto zostavenie skupiny umožňuje hodnotiteľom posúdiť kvalitu interakcie v „zmiešanom“ tíme ako aj:

- a) integračný potenciál kandidátov,
- b) schopnosť prijať diverzitu na strane zamestnancov spoločnosti.

Pred začiatkom samotného VPAC a pri tvorbe jeho programu a štruktúry, je potrebné identifikovať jednotlivé roly v HC (moderátor, hodnotiteľ, pozorovateľ/koordinátor, kandidát – účastník).

Moderátor = externý konzultant – jeho úlohou je usmerňovať proces riešenia úlohy správnym smerom v prípade odbočení, sledovať čas na riešenie jednotlivých úloh, odpovedať na doplňujúce otázky a pod. Štandardne by moderátor nemal byť zároveň hodnotiteľom. V prípade VPAC sa takisto vyžaduje, aby moderátorom VPAC bol odborník, profesionál s kompetenciou: citlivosť na diverzitu a zároveň schopnosťou okamžite flexibilne riešiť vzniknuté, neočakávané situácie súvisiace buď so zdravotným problémom/obmedzením alebo s dôsledkami chýbajúcich skúseností a vplyvom predsudkov voči ľuďom s postihnutím zo strany ostatných účastníkov VPAC (kandidátov, hodnotiteľov).

Koordinátor = pracovník z odd. náboru a výberu alebo odd. ľudských zdrojov, ktorý koordinuje skupinu pri začiatku VPAC, manažuje úvodné privítanie, predstavenie účastníkov, rieši logistiku a materiálové zabezpečenie VPAC, získavanie spätnej väzby od účastníkov bezprostredne po ukončení programu. Pri pilotnej implementácii VPAC túto rolu prevzala Manažérka projektu IT4ALL (Karpatská nadácia),. Touto úlohou je možné poveriť aj zástupcu organizácie/inštitúcie reprezentujúcej znevýhodnených záujemcov o prácu.

Hodnotitelia/assessori = odborníci (odd. náboru a výberu alebo odd. ľudských zdrojov) a interní tréneri z IT spoločnosti, ktorí posudzujú a vyhodnocujú reakcie jednotlivých kandidátov, hodnotia úroveň dosahovaných kompetencií a poskytujú účastníkom individuálnu spätnú väzbu po absolvovaní VPAC.

Forma VPAC reflektujúca špeciálne potreby

Jedným z cieľov tohto nástroja je adaptovať výberové a hodnotiace konania tak, aby mali uchádzači s nejakou formou znevýhodnenia alebo postihu vytvorené vhodné podmienky na zhodnotenie ich pracovného a osobnostného potenciálu a neboli znevýhodnení obmedzeniami a prekážkami, ktoré by mohli ich výkon ako aj celkový priebeh výberu negatívne ovplyvniť. Nastavenie vhodných podmienok samozrejme závisí od typu a stupňa postihnutia jednotlivých kandidátov. Úpravy a adaptácie môžu mať rôzne podoby.

S ohľadom na fyzické znevýhodnenie niektorých kandidátov sme pri pilotnej implementácii VPAC zvolili VPAC v ústnej podobe, formou dvoch individuálnych a jednej skupinovej úlohy. Túto formu je však možné meniť v závislosti od charakteru a zloženia konkrétnej hodnotenej skupiny. Odporúčame pri príprave VPAC vopred získať čo najviac informácií o špecifických potrebách a obmedzeniach uchádzačov. Pri dôkladnej príprave je možné VPAC zrealizovať v plnom rozsahu úloh ako pri štandardnom HC.

Zoznam pomôcok a podporných opatrení pre VPAC s kandidátmi s telesným postihnutím:

1. Zistenie špeciálnych potrieb uchádzačov s časovým predstihom potrebným na zavedenie opatrení
2. Zabezpečenie/rezervovanie parkovania pre imobilných kandidátov
3. Možnosť vstupu pre vodiaceho psa (vyplýva z národnej legislatívy SR)
4. Bezbariérový prístup do priestorov určených na VPAC
5. Výťahy a rampy na prekonanie schodov
6. Bezbariérový pohyb po miestnosti na skupinové a individuálne úlohy resp. individuálnu spätnú väzbu
7. Minimalizácia potrebných priestorových presunov kandidátov
8. Dostupnosť bezbariérovej toalety a občerstvenia/bufetu počas prestávok
9. Vhodné osvetlenie priestorov: preferencia prístupu denného svetla
10. Dostatočne veľký manipulačný priestor na pohyb s vozíkom
11. Nastaviteľná výška stolov
12. Nastaviteľné stoličky
13. Notebooky alebo PC s pripojením na internet
14. Zadania úloh v elektronickej podobe zaslané kandidátom so zrakovým postihom v čase prípravy
15. Alternatívne zobrazovanie tlačených alebo premietaných materiálov (veľkosť fontu, čítacie zaradenia na obrazovku, záznamníky zvuku prípad. asistenti na reprodukciu textu a pod.)
16. Prídavné čítačky obrazovky pre kandidátov so zrakovým postihom
17. Úprava zaslaných súborov pre potreby čítacích zariadení (tzv. otvorené súbory)
18. Flexibilita časového plánu výberového konania (dlhšie časové dotácie na jednotlivé úlohy)
19. Dlhšie prestávky
20. Možnosť sprievodu osobného asistenta
21. Spolupráca ostatných členov tímu (kandidátov bez postihnutia)

3.3. Kvalitatívne štandardy VPAC

Metóda hodnotiaceho centra je vo svojej podstate a všeobecnosti definovaná ako štandardizovaná procedúra určená na hodnotenie správania ľudí, pričom hodnotenie vyplýva z dát získaných z viacerých zdrojov. V procese realizácie HC je nevyhnutná spolupráca väčšieho počtu zacvičených posudzovateľov a použitie viacerých modelových situácií. Samotné hodnotenie je založené na pozorovaní správania účastníkov v modelových situáciách, ktoré priamo provokujú rôzne prejavy správania a umožňujú na základe toho dobre predikovať správanie v bežnom živote (Vaculík, 2010).

Vyššie uvedené princípy dobre sumarizuje vo svojom prístupe Hroník (2007). Uvádza, že HC sa od iných metód výberu odlišuje najmä vďaka tzv. princípu triangulácie, a teda vďaka trom základným princípom:

- Princíp viacerých očí – efektívnosť HC ovplyvňuje výrazne kvalita, pripravenosť a profesionalita hodnotiteľov. Dôležitým kritériom je tiež optimálny počet (počet hodnotiteľov: počet účastníkov), nemenej dôležitá je heterogenita hodnotiteľského tímu (vek, pohlavie, skúsenosti, externé/interné prostredie) čo zabezpečí mnohostranný pohľad na danú situáciu.
- Princíp rôzneho uhla pohľadu – je nevyhnutné, aby boli v HC využité rôzne druhy metód. Modelové situácie by mali byť „namiešané“ tak, aby sa v každej hodnotil iný „balík“ kompetencií, ale v konečnom dôsledku aby každá kompetencia bola sledovaná aspoň v dvoch modelových situáciách.
- Princíp sledovania zmeny v ohraničenom čase – vzhľadom k tomu, že AC má spravidla dlhšie trvanie, umožňuje pozorovať ako sa mení výkon účastníkov vzhľadom k postupujúcemu času. Niektorí účastníci majú napr. pomalý rozjazd, niektorí sa naopak dokážu hneď od začiatku prejavovať „naplno“. Doba trvania HC je rôznorodá, môže trvať niekoľko hodín, ale aj niekoľko dní, najčastejšie sa však jedná o rozsah 1 pracovného dňa.

Hroník (2007) ďalej upozorňuje, že pokiaľ budú tieto princípy dodržané, malo by dôjsť k čo najmenšiemu počtu chýb a skreslení, pričom sa výrazne zvýši efektívnosť HC.

Využívanie hodnotiaceho centra ako hodnotiacej metódy v personálno-psychologickej praxi nutne podlieha dodržiavaniu a neustálemu zohľadňovaniu aj etických princípov. Etické pravidlá sa týkajú troch oblastí: práca s účastníkmi HC, práca s metódami a práca s dátami. Na hodnotiacom centre by okrem iných hodnotiteľov mal byť prítomný psychológ, ktorý dodržiava náležité etické zásady vyplývajúce z jeho profesie, pričom vo svojej činnosti má mať ako najvyššiu hodnotu na zreteli zdravie a blaho klientov. Pri ostatných pozorovateľoch je dôležité dodržiavať najmä nestrannosť, čo najvyššiu možnú mieru objektivity.

Situácia výberu uchádzačov prostredníctvom HC predstavuje pre uchádzačov psychickú záťaž. Jedným z cieľov neustále vyvíjajúcich sa etických kódexov je túto záťaž minimalizovať a zmierniť tak možné negatívne psychologické dôsledky výberového procesu. Vaculík (2010) však hodnotí HC ako spôsob výberu optimisticky: „Podľa našich skúseností sú reakcie úspešných aj neúspešných účastníkov AC skôr pozitívne. Účastníci výberových AC oceňujú predovšetkým množstvo metód, ktorými museli prejsť, oceňujú tiež počet ľudí, ktorí sa podieľajú na výberovom konaní. Navyše oceňujú tiež konkrétnosť a podrobnosť spätnej väzby, ktorá sa k nim dostane, otvorenosť, s akou sa dozvedajú o svojich rezervách, a špecifikáciu rozvojových aktivít“.

Príprava HC v zmysle dodržania kvalitatívnych štandardov procesu je pomerne náročná a vyžaduje si dlhodobú pozornosť. Podľa Waldron a Joines (1994) je dôležité pri príprave venovať pozornosť nasledujúcim kľúčovým pravidlám a krokom:

- Analýza práce
- Výber techník merania výkonu
- Klasifikácia jednotlivých pozorovaní podľa merateľných kategórií
- Každá dimenzia musí byť počas HC meraná viackrát počas viacerých úloh
- Každý uchádzač musí byť sledovaný viacerými pozorovateľmi
- Pozorovatelia musia prejsť zaškolením
- Je nutné zvoliť systematickú metódu pre záznam správania uchádzačov
- Integrácia dát získaných z viacerých zdrojov: od pozorovateľov, zo všeobecnej diskusie a zo štatistických meraní.

Všetky spomenuté štandardy sú zamerané na kvalitu hodnotenia výkonu uchádzačov. V našom prístupe sme ich plne rešpektovali a zároveň sme sa snažili identifikovať bariéry (mentálne, fyzické, technické), ktoré mohli mať negatívny dopad na individuálny výkon jednotlivcov s nejakou formou znevýhodnenia a mohli pôsobiť obmedzujúco vo vzťahu ku kvalite výkonu.

4. Implementácia VPAC

VPAC je nástroj výberu a hodnotenie potenciálu záujemcov so špeciálnymi potrebami o prácu v IT sektore. Na to, aby bol kandidát úspešný, musí splniť viacero kritérií a prejsť cez celý výberový proces, ktorý sa začína už zaslaním životopisu. Je dôležité si uvedomiť, že životopis, ktorý kandidát do spoločnosti potencionálnemu zamestnávateľovi zašle, je jeho vizitka poskytujúca prvý obraz o kandidátovi. Čo však ďalej?

4.1. Požiadavky na výber kandidátov do VPAC

Náboroví pracovníci zdôrazňujú význam zodpovedne pripraveného životopisu a dôležitosť toho, aby všetky fakty, ktoré sú v ňom uvádzané boli pravdivé. Dnes je už voľne na internete dostupných veľa verzií životopisov, ktoré môžu byť tiež nápomocné pri jeho vyhotovení. V bežnej praxi pilotná IT firma vyžaduje životopisy aj v anglickom jazyku. V prípade pilotnej cieľovej skupiny v rámci projektu IT4ALL sa táto požiadavka neimplementovala.

Problematickou zostáva otázka zdieľania informácií o zdravotnom stave záujemcu a o jeho zníženej pracovnej schopnosti.

Podľa čl. 1 Základných zásad Zákonníka práce platného na Slovensku: „ Fyzické osoby (nielen občania SR) majú právo na prácu a na slobodnú voľbu zamestnania v súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania

ustanovenou pre oblasť pracovnoprávných vzťahov antidiskriminačným zákonom. Tieto práva im patria bez akýchkoľvek obmedzení a diskriminácie z dôvodu pohlavia, manželského stavu a rodinného stavu, sexuálnej orientácie, rasy, farby pleti, jazyka, veku, nepriaznivého zdravotného stavu alebo zdravotného postihnutia, genetických vlastností, viery, náboženstva, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu alebo iného postavenia. Výnimkou je prípad, ak rozdielne zaobchádzanie je odôvodnené povahou činností vykonávaných v zamestnaní alebo okolnosťami, za ktorých sa tieto činnosti vykonávajú, ak tento dôvod tvorí skutočnú a rozhodujúcu požiadavku na zamestnanie pod podmienkou, že cieľ je legitímny a požiadavka primeraná.“

V praxi zostáva rozhodnutie informovať alebo neinformovať prostredníctvom CV budúceho zamestnávateľa o zdravotnom stave výhradne rozhodnutím jednotlivca.

V prípade projektu IT4ALL sme konkrétne životopisy kandidátov získali buď od partnera projektu (ZOM Prešov), ktorý v spolupráci s ostatnými partnermi realizoval aktívny nábor potenciálnych účastníkov alebo priamo zaslaním vedúcemu partnerovi projektu – Karpatskej nadácii.

Karpatská nadácia zrealizovala s 1. cieľovou skupinou tréningovú, interaktívnu predprípravu kandidátov nazvanú: Tréning Trampolína, ktorej sa zúčastnila relevantná časť zaregistrovaných záujemcov. Tento typ intenzívneho neformálneho vzdelávania realizuje Karpatská nadácia už niekoľko rokov pre rôzne cieľové skupiny, ktoré z rôznych dôvodov (nedostatok praxe, sociálne znevýhodnenie, telesné znevýhodnenie a pod.) zaznamenávajú opakované neúspechy na otvorenom trhu práce.

Aktualizované životopisy so súhlasom so spracovaním osobných údajov boli následne predložené hodnotiteľom VPAC na ich úvodné posúdenie. Štandardnú fázu telefonickú previerku jazykových schopností kandidátov sme v rámci projektu IT4ALL vynechali.

4.2. Tréning Trampolína – predpríprava na VPAC

Časť pilotnej skupiny účastníkom projektu IT4ALL, zaregistrovaných ešte pred spustením implementácie projektu IT4ALL (spolu 16), bola pred absolvovaním VPAC1 poskytnutá tréningová príprava a podpora pokrývajúca zručnosti potrebné pre aktuálny trh práce. Pozostávala z intenzívneho 80-hodinového interaktívneho tréningu. Ten sa skladal z nasledovných kurzov:

- Psychologické testy osobnosti pre voľbu povolania
- Ako napísať životopis a motivačný list
- Ako zvládnuť osobný pohovor
- Reč tela – neverbálna komunikácia v praxi
- Telefonovanie
- Etiketa
- Riešenie konfliktov v tíme a ich prevencia
- Interkultúrna komunikácia
- Tímová spolupráca

Interaktívny tréning zabezpečovala Karpatská nadácia, ktorá má s týmto typom neformálneho vzdelávania niekoľkoročné skúsenosti. Tréning Trampolína realizuje pre rôzne cieľové skupiny od roku 2014. Tento neformálny tréningovo-vzdelávací model sa osvedčil ako vhodná a užitočná príprava („odraz“) na trh práce, zvlášť mladých ľudí, bez pracovných skúseností a ľudí istým spôsobom znevýhodneným (sociálne, telesne). Ďalším z cieľov tréningu je napomôcť integrácii a podporiť inklúziu účastníkov s istým typom postihu alebo znevýhodnenia. Práve táto cesta a integračná aktivita sa ukazuje ako veľmi účinná a prirodzená forma od-
búravania predsudkov.

Spätná väzba od účastníkov a absolventov tréningového programu Trampolína bola takisto vysoko pozitívna. (Priemerná známka spokojnosti účastníkov s tréningom bola 1,32. Možnosti boli od 1 = veľmi spokojný, až do 5 = veľmi nespokojný.)

Naším ďalším odporúčaním smerovaným či už na inštitúcie a organizácie poskytujúce služby zamestnanosti (úrady práce a pod.) alebo priamo zamestnávateľov teda je, poskytovať potenciálnym kandidátom na pracovné pozície z takýchto alebo podobných cieľových skupín obdobnú formu podpory a prípravy na integráciu do pracovného prostredia a pracovného tímu. Aktivita je očividne benefitom a adaptačným nástrojom pre obe strany: prijímajúcu (zamestnávateľ) i prichádzajúcu (zamestnanec).

4.3. VPAC v praxi

Záujemcovia prichádzajú z externého prostredia trhu práce. Hodnotia sa ich predpoklady na obsadenie niektorej pracovnej pozície a špecifikujú sa ich individuálne potreby v oblasti: doplnenia potrebnej kvalifikácie; technickej, technologickej a pracovno-právnej podpory zo strany zamestnávateľa (technické parametre pracovného miesta; technologické pomôcky súvisiace so zdravotným postihom; možnosť flexibilného pracovného času; deleného pracovného miesta a pod.; možnosti integrácie do pracovného tímu.

Najočakávanejšia fáza výberového procesu pre každého záujemcu o prácu je práve osobný pohovor. V rámci individuálneho pohovoru je vidieť schopnosti kandidáta, ktoré do celkovej prípravy a prezentácie vložil. Či už ide o prezentačné schopnosti, komunikačné schopnosti, schopnosť reagovať na nečakaný podnet či úlohu, systematickosť a organizovanosť, ktorá sa prejaví pri riešení zadaných úloh. V rámci nášho projektu sme zvolili ako náhradu individuálnych pohovorov s jednotlivými kandidátmi práve nástroj kolektívneho hodnotenia a výberu – VPAC, ktorého štandardnú podobu sme adaptovali vzhľadom na špeciálne potreby znevýhodnených kandidátov. Jedným z kľúčových dôvodov pre výber a rozvoj/adaptáciu tejto metódy bol cieľ posúdiť schopnosť a potenciál pre integráciu jednotlivých kandidátov so špeciálnymi potrebami do simulovaného pracovného tímu IT spoločnosti.

VPAC je flexibilným nástrojom, ktorého nastavenie je možné využiť na viacerých stupňoch hodnotenia a výberu zamestnancov so špeciálnymi potrebami (znevýhodnených). Tento nástroj je teda použiteľný vo viacstupňovom procese výberu zamestnancov. V rámci predkladaného manuálu popisujeme jeho I. (VPAC 1) a II. stupňovú (VPAC 2) aplikáciu na úrovniach:

- I. pri náboře a výbere na základe pracovného potenciálu (v našom prípade VPAC 1)
- II. pri nasmerovaní kandidátov na konkrétne pracovné pozície resp. ich individuálny profesionálny rozvoj a kariérny rast (v našom prípade VPAC 2, po absolvovaní Centra pre ďalší osobný rozvoj – EDC).

4.4. Situácia pred VPAC 1

Kandidáti sú do VPAC 1 pozývaní na základe výsledkov screeningu ich životopisov. Všetci pozvaní kandidáti musia spĺňať aspoň základné kvalifikačné predpoklady. Pozvánka do VPAC, ktorá im je zaslaná e-mailom, obsahuje nasledovné informácie a organizačné pokyny:

DÁTUM; ČAS; MIESTO KONANIA VPAC; STRUČNÝ POPIS AKTIVITY; ČASOVÝ PLÁN (nie však konkrétne úlohy) VPAC1; ŽIADOSŤ O POTVRDENIE ÚČASTI; KONTAKT NA ZODPOVEDNÚ A KONTAKTNÚ OSOBU; ODPORÚČANIA, napr.

- Dobre sa vyspíte, „neponocujte“ a oddýchnite si.
- Odpútajte sa od pracovných povinností.
- Stretnutie Vám spríjemní Vaše optimistické nastavenie, dobrá nálada a odvaha skúsiť niečo nové.

Všetci kandidáti sú po potvrdení ich záujmu o účasť kontaktovaní telefonicky a sú s nimi odkonzultované špecifické potreby vyplývajúce z ich znevýhodnenia, postihu (potreba osobného asistenta sprevádzajúceho kandidáta počas celého procesu VPAC, príp. vodiaceho psa, potreba asistencie pri presunoch, potreba prídavných zariadení na čítanie obrazovky a pod.). Miesto konania VPAC musí spĺňať minimálne základné požiadavky bezbariérovosti, dostatočne širokých vstupných dvier, dostatočného osvetlenia, priestoru pre pohyb na invalidnom vozíku, pohodlného, širšieho sedenia a ľahkej dostupnosti elektrických sietí (zásuviek na pripojenie), dostupnosť sociálnych zariadení pre vozíčkarov.

Materiály (zadania úloh, testy, dotazníky) používané počas VPAC majú byť pripravené a dostupné aj v elektronickej podobe a spôsobilé (odomknuté) na čítanie pre nevidiacich, využívajúcich čítačku obrazovky. Hodnotitelia musia počítať s vyššou časovou dotáciou na jednotlivé úlohy, zvlášť tie, ktoré si vyžadujú fyzické presuny účastníkov. Prípravu takéhoto typu Hodnotiaceho centra je nutné konzultovať s odborníkmi, združeniami, ktoré pracujú s ľuďmi s postihom.

4.5. Priebeh Hodnotiaceho centra – VPAC 1

Pred samotnou realizáciou VPAC je potrebné, aby si hodnotiaci tím zadefinoval časový rámec VPAC. Požadovaný počet úloh, ich znenie, ktoré kompetencie sa budú sledovať pri ktorej úlohe, určiť časový fond pre každú úlohu.

V našom prípade sme si zadefinovali 3 úlohy a vyhradili sme si na túto aktivitu 4.5 hod. vrátane 2 prestávok.

1. Sebaprezentácia

Individuálna prezentácia je zameraná na sledovanie komunikačných zručností účastníkov, ich schopnosti pochopiť dôležitosť otázok, odprezentovať samých seba v kontexte zadaných otázok. V rámci individuálnej riadenej sebaprezentácie každého kandidáta sme sledovali nasledovné kompetencie:

Komunikácia:

- Je jeho/jej prejav štruktúrovaný? Vyjadruje sa plynule?
- Poskytuje informácie stručne a jasne?
- Odpovedá na otázky zrozumiteľne?
- Dokáže argumentovať a pružne reagovať?
- Je jeho prejav dynamický, dokáže si udržať pozornosť?
- Vedie prezentáciu samostatne alebo potrebuje vonkajšie podnety?
- Aké má prezentačné schopnosti?

Porozumenie úlohám:

- Dokáže v prezentácii obsiahnuť všetky otázky a odpovede na nich?
- V prípade nejasností má doplňujúce otázky ku zadaniu a ku úlohám?
- Majú jeho/jej odpovede dostatočnú výpovednú hodnotu?

Integrácia v kolektíve:

- Ako nadväzuje kontakt s ostatnými členmi tímu a s moderátorom?
- Pôsobí uvoľnene a nenútene?
- Má stres z ostatných kolegov a účastníkov vplyv na jeho/jej verbálny prejav?

Orientácia na riešenie a výsledky

- Pripravil/-la si pre prezentáciu podklady, odpovede, poznámky alebo improvizuje?
- Postupuje pri prezentácii systematicky, bod po bode?
- Využíva naplno čas, ktorý má k dispozícii? Stráži si čas vyhradený na prezentáciu?
- Sleduje cieľ úlohy?

2. Prioritizácia a manažment úloh

Kandidáti v tejto úlohe demonštrujú ich schopnosti zoradiť špecifikované úlohy podľa stupňa priority a uviesť vysvetlenie, prečo zvolili dané poradie. Takisto majú odhadnúť čas, ktorý im budú jednotlivé aktivity trvať. Sledované kompetencie:

Komunikácia:

- Ako komunikuje s ostatnými? Presadzuje sa v komunikácii na úkor druhého?
- Dokáže kolegov aktívne počúvať?
- Používa relevantné argumenty pri zdôvodňovaní svojho riešenia?
- Vystupuje dominantne prípadne sa v skupine neprejavuje vôbec?
- Dokáže spracovať prípadnú kritiku?

Kladenie otázok:

- V prípade nejasností mal doplňujúce otázky ku zadaniu a ku úlohám?
- Snaží sa dopýtať od kolegov na ich poradie a zistiť ich zdôvodnenie?
- Pýta sa ostatných členov na ich názor?

Porozumenie úlohám:

- Chápe všetky zadane otázky a úlohy?
- Dokáže čítať s porozumením?
- Pýta sa kolegov pri skupinovej diskusii, ako úlohu pochopili oni?

Riešenie stresových situácií:

- Prejavuje sa stres na verbálnej alebo neverbálnej komunikácii?
- Ako ovplyvňujú jeho prejav rušivé otázky a zasahovanie do reči?
- Ako zvláda situáciu, prípadný konflikt s kolegom?
- Dokáže pružne reagovať a zmeniť svoje rozhodnutie na základe argumentov skupiny?

Integrácia v kolektíve:

- Ujme sa prvý slova, aktívne prispieva do diskusie?
- Ako nadväzuje kontakt s ostatnými členmi tímu a s moderátorom?
- Zaujíma sa o názory a argumenty skupiny?

Orientácia na riešenie a výsledky:

- Postupuje pri vlastnej príprave systematicky?
- Využíva naplno čas, ktorý má k dispozícii, sleduje si čas?
- Sleduje cieľ úlohy?
- Smeruje úlohu ku úspešnému ukončeniu?
- Dokáže analyzovať situáciu?
- Vie určiť aké informácie mu chýbajú?
- Myslí v súvislostiach?

Reakcia na zmeny:

- Dokáže pružne reagovať?
- Dokáže prehodnotiť svoje poradie pod váhou argumentov kolegov?

Prioritizácia úloh:

- Dokáže si vytvoriť svoje vlastné poradie úloh a určiť čas na ich uskutočnenie?
- Splnil úlohu kompletne?
- Korešponduje poradie účastníka s konečným poradím skupiny?

Vytrvalosť:

- Dokáže si udržať svoju pozíciu v skupine počas celej doby diskusie?
- Splnil všetky úlohy a súčasne vyčíslil ich časové trvanie?

3. Úloha ja zameraná na kreativitu, vynaliezavosť a zároveň na prezentačné a komunikačné schopnosti kandidátov

Komunikácia :

- Dokáže prispôbiť svoj prejav komunikačným partnerom?
- Používa zrozumiteľné slovné spojenia, prirovnania?
- Používa rekvizity a pomôcky (vlastný mobil, kresba a pod.)

Kladenie otázok:

- Zisťuje potreby druhej strany?
- Overuje si pochopenie a porozumenie zo strany komunikačného partnera?

Porozumenie úlohám:

- Dokáže pochopiť náročnosť úlohy a jej cieľ?
- Zvláda všetky body úlohy od oslovenia, predstavenia, prezentácie, argumentácie a pod.

Riešenie stresových situácií:

- Prejavuje sa stres na verbálnej alebo neverbálnej komunikácii?
- Ako ovplyvňujú jeho prejav rušivé otázky a zasahovanie do reči zo strany komunikačného partnera?
- Ako zvláda situáciu prenesenia sa v čase?
- Dokáže pružne reagovať a odhadnúť cenu MT v príslušnej mene resp. komodite?

Orientácia na riešenie a výsledky

- Mapuje situáciu, kladie partnerom doplňujúce otázky?
- Zisťuje všetky potrebné informácie pre završenie predaja?
- Sleduje cieľ, a to získať klienta a predáť mu mobilný telefón? Dokázal ho predáť?

Vytrvalosť:

- Do akej miery sleduje cieľ, a to vysvetliť podstatu zariadenia prípadne ho predáť účastníkom?
- Nevzdáva sa pri vysvetľovaní podstaty fungovania telefónu a internetu napriek nepochopeniu zo strany komunikačných partnerov?

V závere každého HC nasleduje podanie spätnej väzby účastníkovi, v prípade, že o poskytnutie spätnej väzby má záujem. Súčasťou býva aj vyžiadanie si zhodnotenia zo strany účastníka:

- a. Splnilo HC jeho očakávania? Ak áno v čom?
- b. Ako bol spokojný s dĺžkou HC a jednotlivými úlohami?
- c. Ktorú úlohu zvládol a v ktorej sa cítil najslabší a prečo?
- d. S ktorým s kolegov (účastníkov na HC) sa mu spolupracovalo najlepšie?
- e. Čo by rád zmenil a upravil na programe a priebehu HC?

Individuálna spätná väzba účastníkovi, počas ktorej získa od hodnotiteľa informácie:

1. Čo sa sledovalo pri jednotlivých úlohách, ktoré kompetencie;
2. Zhodnotenie pôsobenia účastníka pri jednotlivých úlohách, ako ho vnímal hodnotiteľ;
3. Zhodnotenie splnenia/nespĺnenia úlohy;
4. Zhrnutie silných a slabých stránok kandidáta;
5. Odporúčanie pre ďalšie smerovanie.

4.6. Ako sa vyhodnocuje na VPAC

Počas realizácie hodnotiaceho centra a v priebehu jednotlivých úloh hodnotia hodnotitelia kompetencie účastníkov na škále od 1 – 5, kde 1 je minimum. Pri každej kompetencii je prípadná konkrétna známka účastníka a výsledné hodnotenie priemerom jednotlivých dosiahnutých kompetenčných známok.

Ku každému účastníkovi si hodnotiteľ urobí aj poznámku, či ho odporúča ďalej do ďalšieho procesu. Ďalší proces predstavuje zaradenie kandidáta do Centra pre ďalší osobný rozvoj (EDC), ktoré absolvuje cieľová skupina v ďalšej fáze. V prípade neodporúčania zhrnie dôvody a napokon dá odporúčania pre ďalší osobný kariérny rozvoj kandidáta.

Po realizácii hodnotiaceho centra a úspešnom ukončení všetkých úloh si hodnotitelia vyhradia priestor na spoločné stretnutie. Počas neho dochádza k porovnaniu dosiahnutých výsledkov, silných stránok jednotlivých účastníkov, možností rozvoja slabých stránok, zvládnutie jednotlivých úloh, tímovú integráciu a prácu v kolektíve a zhodnotí sa celkový potenciál účastníka pre uplatnenie sa v IT sektore.

4.7. Spätná väzba – skupinová a individuálna

Spätná väzba predstavuje verbálne informovanie o výsledkoch z Assessment Centra (Vaculík, 2010). Ide o poskytovanie informácií, ako hodnotitelia počas hodnotiaceho centra interpretovali správanie a vystupovanie kandidáta v rôznych situáciách. Nejde teda o subjektívne hodnotenie daného posudzovateľa, ale toho, na čom sa ako komisia na záver celého AC zhodli. Spätná väzba sprostredkuje informáciu najmä o tom, aký dojem zanechávame v iných, neznámych a hlavne nezainteresovaných ľuďoch (Kubeš, Šebestová, 2008).

V ideálnom prípade by ju mal poskytovať psychológ, resp. skúsený hodnotiteľ, ktorý absolvoval tréning. Najmä v prípade, že hodnotenie účastníka nie je pozitívne, je potrebné mu poskytnúť emočnú podporu a povzbudenie. Pre človeka bez odborných skúseností to môže byť obzvlášť náročné (Kyrianová, 2003). Spätná väzba v prípade fyzicky znevýhodnenej osoby môže klásť na poskytovateľa spätnej väzby o to väčšie nároky. Je potrebné pri nej brať do úvahy množstvo sklamaní z predchádzajúcich neúspešných pokusov nájsť si zamestnanie a nespôsobovať tak ďalšiu psychickú traumatizáciu. Je potrebné mať na zreteli, že prirodzená ľútosť, ktorú v nás ťažké ľudské osudy vyvolávajú, nie je to, čomu by mal byť počas spätnej väzby venovaný veľký priestor. Popri empatii je potrebné zachovať pragmatizmus a riešiť situáciu „tu a teraz“. Hodnotíme kompetencie a schopnosti, ktoré sme mali možnosť odpozorovať a v akom vzťahu sa javia k potenciálnemu zamestnaniu. Čo sa javí ako pozitívne, v čom vidíme rezervy vyžadujúce ďalší rozvoj, a čo naopak v rozpore s obsadzovanou pozíciou. V prípade nevyhovenia danej pozícii môže byť prínosom ďalšie nasmerovanie účastníka s ohľadom na jeho silné stránky.

Poskytovateľ spätnej väzby musí byť pripravený na priame otázky účastníka, no tiež aj na situácie, kedy bude účastník spochybňovať celý proces hodnotiaceho centra, nesúhlasiť s výsledkom a stavať sa antagónisticky aj voči samotnému poskytovateľovi spätnej väzby. Cieľom spätnej väzby však je, aby účastník HC prijal skutočnosť, ako je vnímaný ľuďmi zvonku, napriek tomu, že intencie jeho správania môžu byť iné. Následne by mal byť poskytovateľom motivovaný k sebareflexii vlastnej osobnosti, introspekcii a otvorenosti k odporúčaniam na ďalší rozvoj svojej osobnosti (Hroník, 2005). Je teda nevyhnutné, aby spätná väzba bola poskytovaná tvárou v tvár, pretože telefonická či emailová komunikácia je viac náchylná na nedorozumenia. V ideálnom prípade prebieha na základe rovnocenného postavenia ako účastníka tak aj poskytovateľa, kedy je vedená formou dialógu, a teda účastník by mal mať priestor vstupovať do spätnej väzby v ktoromkoľvek okamihu (Vaculík, 2010).

Zhrnutie všeobecných zásad poskytovania spätnej väzby:

- Poznať na začiatku aké sú očakávania od spätnej väzby – môže to fungovať ako kompas počas celého stretnutia;
- Z začať stretnutie pozitívnou spätnou väzbou, oceniť silné stránky účastníka;
- Poskytovateľ musí byť konkrétny a držať sa vopred určených sledovaných kompetencií, ktoré sú významné vzhľadom na obsadzovanú pozíciu;
- Akonáhle je to možné, je vhodné používať príklady alebo citovať účastníka pri interpretovaní jeho správania;
- Dôležité je zapojenie účastníka, feedback musí byť dialógom a nie monológom. Účastník musí mať možnosť vyjadriť svoj názor, motiváciu, skúsenosť;
- Poskytovateľ musí byť trpezlivý a preukázať aktívne počúvanie účastníka, pre získanie jeho dôvery a nadviazania vzťahu s ním;
- Účastník by mal mať možnosť vysvetliť zámer za svojím konaním počas Hodnotiaceho centra;
- Poskytovateľ by sa mal zdržať odsudzujúcich vyjadrení, jeho vyjadrenia by mali byť skôr navrhujúce a nie prezentované ako absolútna objektívna pravda;
- Poskytovateľ by mal mať na zreteli, že podstatou spätnej väzby je mechanizmus učenia sa – mala by smerovať k uvedomeniu si silných stránok a priestoru pre rozvoj.

Spätná väzba môže byť sprostredkovaná ihneď po skončení HC, pokiaľ do HC neboli zaradené aj psycho-diagnostické metódy, ktorých vyhodnotenie má dlhšie trvanie, alebo až po určitej dobe. Najneskôr však do jedného mesiaca od skončenia HC (Kyrianová, 2003).

Vo všeobecnosti organizácie nemajú povinnosť podávať po HC spätnú väzbu účastníkom. Na záver každého HC, by však malo prísť minimálne stručné zhrnutie a vysvetlenie celého dňa v rámci celej skupiny účastníkov. Individuálna spätná väzba je jedným zo spôsobov ako si môžu aj neúspešní kandidáti z HC niečo odniesť. Napokon pre účastníkov je to navyše aj určitá satisfakcia za čas, ktorý v HC strávili.

4.8. Spätná väzba po VPAC 1

Poskytovanie spätnej väzby sa realizuje diskkrétne, v samostatnej miestnosti, maximálne s prítomnosťou osobného asistenta v prípade, ak s tým účastník súhlasí. Miesto hrá pri poskytovaní spätnej väzby úlohu najmä preto, že často obsahuje dôverné a citlivé informácie pre prijímateľa. V rámci projektu IT4ALL bola účastníkom poskytnutá spätná väzba, keďže o ňu všetci prejavili záujem.

V úvode tejto časti je potrebné poskytnúť účastníkovi priestor na sebahodnotenie – vlastné zhodnotenie svojho pôsobenia počas VPAC, vystupovania v jednotlivých úlohách. Je vhodné, ak sa účastníka spýtame aj na to, v ktorej úlohe sa cítil komfortne a ktorú podľa jeho názoru mohol zvládnuť lepšie. Táto sebareflexia nám umožní zistiť, či je účastník pripravený na poskytnutie komplexnej spätnej väzby aj so zhodnotením slabých stránok. Možnosťou osobného pohľadu na vlastnú prácu umožníme účastníkovi pocit vlastníctva a tým otvoríme priestor na jeho iniciatívu.

V neposlednom rade v tejto úvodnej časti je dobré položiť otázku, ako sa mu páčil priebeh VPAC, čo by zmenil, ak by mal tú možnosť, čo by ponechal, ako je spokojný s moderátorom, časovým rozvrhnutím a organizačným zabezpečením VPAC. Týmto podporíme jeho sebavedomie, lebo získa pocit, že má právo

a možnosť samostatne sa vyjadriť k dôležitým otázkam. Je to taktiež zber informácií o samotnom nástroji, ktorý sme v prípade tohto projektu tvorili a pre budúcnosť zase príležitosťou pre jeho adaptáciu, vylepšenia a modifikáciu pre rôzne cieľové skupiny.

Počas poskytovania spätnej väzby začíname spravidla silnými stránkami účastníka, oceníme ich dosiahnuté sociálne a odborné kompetencie či osobnostné predpoklady. Postupne prechádzame na priestor pre zlepšenie.

Účastníci často potrebujú a očakávajú pri spätnej väzbe aj odporúčania tzv. jemné postrčenie, keď mu hodnotiteľ môže poradiť, ktorým smerom sa ďalej vo svojom kariérnom smerovaní vydať, kde vyhľadať správne informácie, na čo sa má prípadne zamerať, či poskytnúť mu poznatky z vlastných skúseností. Prejav podpory a pochopenia takisto pomáha najmä v komplikovaných zdravotných prípadoch jednotlivých účastníkov alebo pri stresových a vypätých situáciách. Veľakrát len stručná indícia dokáže účastníkov konať posunúť o niekoľko krokov vpred. Hodnotná inšpirácia dokáže vyburcovať energiu, chuť a vôľu konať.

4.9. Čo sme sa naučili o cieľovej skupine

Počas celého procesu náboru, hodnotenia a výberu kandidátov sme sa usilovali získať čo najviac informácií a reflexie od samotných účastníkov. Prostredníctvom anonymných dotazníkov, otvorených skupinových alebo individuálnych rozhovorov a pozorovania konkrétnych situácií bol celý projektový tím zapojený do zhromažďovania informácií o existujúcich fyzických alebo mentálnych bariérach, ktoré sťažovali a problematizovali ich účasť, či už na výberovom alebo v Centre pre ďalší osobný rozvoj (EDC).

Z hodnotení VPAC 1 vyplynulo, že sa im tento spôsob hodnotenia a výberu páčil, ocenili uvoľnenú a neformálnu atmosféru, priateľský a povzbudivý prístup koordinátora HC a hodnotiteľov a taktiež tímovú prácu, resp. tímové úlohy. Zadané úlohy či už individuálne alebo skupinové sa im páčili, i keď niektorí by uprednostnili viac individuálnych úloh. Viacerí vedeli aj úprimne priznať, kde zlyhávali a kde majú rezervy. Zároveň viacerí z nich prejavili záujem o viac úloh s náročnejším zadáním. Súčasne vedeli zhodnotiť kvality svojich kolegov (v pravej podstate konkurentov) možno aj vďaka tomu, že sa s viacerými z nich poznali z predošlého interaktívneho tréningu Trampolína. Za veľmi vysokú pridanú hodnotu účastníci pokladali dôslednú individuálnu spätnú väzbu, ktorú dostali bezprostredne po ukončení VPAC 1 a VPAC 2 priamo od hodnotiacej komisie, v ktorej boli okrem koordinátorky HC (manažérky personálnej agentúry) zastúpení aj pracovníci oddelení: náboru a výberu zamestnancov, ľudských zdrojov, duálneho vzdelávania IT zapojenej spoločnosti a Karpatskej nadácie.

Spätná väzba po VPAC 1 bola zameraná na vyzdvihnutie silných stránok uchádzačov a zhodnotenie ich potenciálu pre prácu v IT sfére ale aj na nasmerovanie tých, ktorí neprejavili dostatočný potenciál na iné oblasti ich profesionálnej realizácie. Vybratým 15 kandidátom bolo doporučené pokračovať v projekte v rámci EDC – Centra pre ďalší osobný rozvoj.

S cieľom identifikovať čo najviac bariér sme oslovili priamo účastníkov projektu a dali im otvorenú otázku na špecifikáciu prekážok, ktoré dokázali sami identifikovať.

Niektorí z nich by privítali viac času na prípravu riešení úloh, priestory s prirodzeným svetlom a oknami, ale aj softvér ústretový ku užívateľom so zrakovým postihom, ktorých prídavné zariadenia (čítačky obrazov-

ky) nedokážu identifikovať všetky typy formátovania v štandardných súboroch (tabuľky v MS Word a XCL a iné).

4.10. Adaptačný potenciál VPAC

Adaptačný potenciál VPAC vyplýva z jeho primárneho cieľa, ktorým je zhodnotenie základných predpokladov a tzv. univerzálnych/prenositeľných kompetencií, ktoré sú nevyhnutné pre prácu v IT sektore. Zároveň je možné tento potenciál na úrovni Centra pre ďalší osobný rozvoj (EDC), teda vyššieho stupňa nášho modelu, rozvinúť a nasmerovať na konkrétne pracovné pozície.

Ďalšia úroveň adaptácie sa odvíja od charakteru cieľových skupín so špeciálnymi potrebami, pre ktoré môže byť tento manuál pomerne jednoducho adaptovaný. Adaptácii však musí nevyhnutne predchádzať dôsledný prieskum a identifikácia potrieb konkrétnej cieľovej skupiny a konfrontácia s očakávaniami a potrebami potenciálneho zamestnávateľa.

Nevylučujeme ani možnosť adaptovať VPAC model na kultúrne a národnostne odlišné cieľové skupiny, ktorých nárast podielu na trhu voľnej pracovnej sily je len otázkou času.

5. Záver

Tému nástroja resp. návodu na hodnotenie a výber pracovnej sily je ťažké a prakticky nemožné uzavrieť. Pri realizácii projektu sme nemali a ani nemáme takúto ambíciu. Pokladáme ho totiž za živý organizmus, ktorý si v záujme naplnenia účelu svojej existencie musí zachovať vysokú úroveň flexibility a adaptability. Jej podstatou však musí zostať otvorenosť a ústretovosť voči diverzite pracovnej sily a snaha eliminovať čo najviac fyzických a mentálnych bariér v našej spoločnosti na všetkých úrovniach jej systémovej existencie.

6. Pod'akovanie partnerom a spolupracovníkom

Autori tohto materiálu vyjadrujú svoje poďakovanie najmä partnerom projektu IT4All, ktorí prispeli spätnou väzbou k postupnému zvyšovaniu kvality VPAC. Rovnako ďakujeme programu Erasmus+, ktorý poskytol tomuto výskumu a realizácii finančnú podporu. Projekt bol spolufinancovaný z programu Erasmus+, KA2: Spolupráca v oblasti inovácií a výmena osvedčených postupov, Strategické partnerstvá v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy.

Použité zdroje

HRONÍK, F. (2005). Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. 2. Vyd. Brno: ERA, 2005, 370s, ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, F. (2007). Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. Vyd. 1. Praha.: Grada. 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBEŠ, J., ŠEBESTOVÁ, L. (2008). 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1, vyd. Praha: Grada, 2008, 147s, ISBN 978-80-247-2314-3.

KYRIANOVÁ, H. (2003). Assessment centrum v současné personální praxi. 1. Vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

VACULÍK, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202s, ISBN 978-80-903858-8-7.

WALDRON, B., Joines, R. (1994). Introduction to Assessment Centers. International Personnel Assessment Council. Dostupné na: <http://www.ipacweb.org/files/ac101.pdf>

The british Psychological Society, Division of Occupational Psychology: The Design and Delivery of Assessment Centres

http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/podpora-zamestnavania-obcanov-so-zdravotnym-postihnutim.html?page_id=13317

<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-365>

http://www.hrvpraxi.sk/33/manual-pre-zamestnavatelov-pracovny-pohovor-uniqueiduchxzASYZNa-tvABpzW7TbRfAmu_adBqIpLpGVMY1prA/

Príloha č. 1

Úlohy VPAC 1.

1. Úloha: Vašou úlohou je predstaviť sa zvyšku tímu a odprezentovať sa, súčasne odpovedať vo vašej prezentácii na nasledovné otázky.

- a. Prečo by ste mali záujem pracovať v oblasti IT?
- b. Čo (aké činnosti) robíte nerád/a, prípadne akú prácu by ste nikdy neprijali/a ?
- c. Aké predpoklady vás podľa vášho názoru kvalifikujú na prácu v oblasti IT?
- d. Aká môže byť vaša pridaná hodnota pre IT firmu?
- e. Aký najväčší úspech a aké najväčšie sklamanie ste zažili počas vášho života prípadne kariéry?

Na prípravu máte 5 min. Potom bude nasledovať vaša prezentácia v rozsahu 10 min.

Individuálna prezentácia je zameraná na sledovanie komunikačných zručností účastníkov, ich schopnosti pochopiť dôležitosť otázok, odprezentovať samých seba v kontexte zadáných otázok.

Komunikácia:

- Je jeho prejav štruktúrovaný? Vyjadruje sa plynule?
- Poskytuje informácie stručne a jasne?
- Odpovedá na otázky zrozumiteľne?
- Dokáže argumentovať a pružne reagovať?
- Je jeho prejav dynamický, dokáže si udržať pozornosť?
- Vedie prezentáciu samostatne alebo potrebuje vonkajšie podnety?
- Aké má prezentačné schopnosti?

Porozumenie úlohám:

- Dokáže v prezentácii obsiahnuť všetky otázky a odpovede na nich?
- V prípade nejasností má doplňujúce otázky ku zadaniu a ku úlohám?
- Majú jeho odpovede dostatočnú výpovednú hodnotu?

Integrácia v kolektíve:

- Ako nadväzuje kontakt s ostatnými členmi tímu a s moderátorom?
- Pôsobí uvoľnene a nenútené?
- Má stres z ostatných kolegov a účastníkov vplyv na jeho verbálny prejav?

Orientácia na riešenia a výsledky:

- Pripravil si pre prezentáciu podklady, odpovede, poznámky alebo improvizuje?
- Postupuje pri prezentácii systematicky, bod po bode?
- Využíva naplno čas, ktorý ma k dispozícii? Stráži si čas vyhradený na prezentáciu?
- Sleduje cieľ úlohy?

2. Úloha: Je pondelok ráno, prichádzate do práce. Ste mierne nachladnutý a necítite sa dobre. Najradšej by ste išli k doktorovi a nechali sa vypísať. Vo firme je však veľký nápor práce, preto ste prišli do práce a chcete za jeden deň vybaviť čo najviac záležitostí.

Po Vašom príchode na Vás čakajú nasledujúce úlohy:

- a. Prišiel za Vami kolega s tým, že nastal problém, s ktorým môžete pomôcť len vy osobne.
- b. Zajtra je posledný deň odovzdania mesačného reportu pre klienta.
- c. Máte plnú emailovú schránku.
- d. Zavolá Vám nový klient a požiada Vás o zaslanie objednávky na inštalovanie jedného servera.
- e. Poobede Vám bude volať Vaša sestra. Chce vedieť, či ste sa nezabudli informovať o pracovnom mieste pre neter.
- f. Včera ste sľúbili kolegyni, že jej dnes zašlete podklady k prezentácií, na ktoré čaká.
- g. Dostanete email od Vášho klienta s informáciou, že sa mu otvoril nový projekt a potrebuje nainštalovať 10 serverov.
- h. Manželka čaká na potvrdenku rezervácie, pretože pozajtra odlietate na kratšiu dovolenku.
- i. Zavolá Vám nahnevaný klient s veľmi zlou spätnou väzbou na report, ktorý zasielal Váš kolega.
- j. Vaša mama má dnes meniny, idete jej večer gratulovať, ale ešte nemáte kúpený darček.
- k. Máte naplánované 3 stretnutia, z toho 1 je registračný.
- l. Od hladu už nevidíte.

Zoradte tieto úlohy podľa stupňa priority a uveďte vysvetlenie, prečo ste zvolili dané poradie. Odhadnite čas, ktorý Vám bude jednotlivá aktivita trvať.

Komunikácia:

- Ako komunikuje s ostatnými? Presadzuje sa v komunikácii na úkor druhého?
- Dokáže kolegov aktívne počúvať?
- Používa relevantné argumenty pri zdôvodňovaní svojho riešenia?
- Vystupuje dominantne prípadne sa v skupine neprejavuje vôbec?
- Dokáže spracovať prípadnú kritiku?

Kladenie otázok:

- V prípade nejasností mal doplňujúce otázky ku zadaniu a ku úlohám?
- Snaží sa dopýtať od kolegov na ich poradie a zistiť ich zdôvodnenie?
- Pýta sa ostatných členov na ich názor?

Porozumenie úlohám:

- Chápe všetkým zadaným otázkam a úlohám?
- Dokáže čítať s porozumením?
- Pýta sa kolegov pri skupinovej diskusii, ako úlohu pochopili oni?

Riešenie stresových situácií:

- Prejavuje sa stres na verbálnej alebo neverbálnej komunikácii?
- Ako ovplyvňujú jeho prejav rušivé otázky a zasahovanie do reči?
- Ako zvláda situáciu, prípadný konflikt s kolegom?
- Dokáže pružne reagovať a zmeniť svoje rozhodnutie na základe argumentov skupiny?

Integrácia v kolektíve:

- Ujme sa prvý slova, aktívne prispieva do diskusie?
- Ako nadväzuje kontakt s ostatnými členmi tímu a s moderátorom?
- Zaujíma sa o názory a argumenty skupiny?

Orientácia na riešenia a výsledky:

- Postupuje pri vlastnej príprave systematicky?
- Využíva naplno čas, ktorý má k dispozícii, sleduje si čas?
- Sleduje cieľ úlohy?
- Smeruje úlohu ku úspešnému ukončeniu?
- Dokáže analyzovať situáciu?
- Vie určiť aké informácie mu chýbajú?
- Myslí v súvislostiach?

Reakcia na zmeny:

- Dokáže pružne reagovať?
- Dokáže prehodnotiť svoje poradie pod váhou argumentov kolegov?

Prioritizácia úloh:

- Dokáže si vytvoriť svoje vlastné poradie úloh a určiť čas na ich uskutočnenie?
- Splnil úlohu kompletne?
- Korešponduje poradie účastníka s konečným poradím skupiny?

Vytrvalosť:

- Dokáže si udržať svoju pozíciu v skupine počas celej doby diskusie?
- Splnil všetky úlohy a súčasne vyčíslil ich časové trvanie?

3. **Úloha: Predstavte si, že hovoríte ku skupine ľudí z konca 18. storočia (Mária Terézia, George Washington, Puškin a pod.) Pokúste sa im vysvetliť, čo je to iPhone, ako vyzerá a na čo sa používa a aký je jeho prínos pre ľudí v 21. storočí. Ak to bude možné, pokúste sa im zariadenie aj predať. Na prípravu máte 5 min. Na celý výklad a prezentáciu máte 5 minút.**

Komunikácia:

- Dokáže prispôbiť svoj prejav komunikačným partnerom?
- Používa zrozumiteľné slovné spojenia, prirovnania?
- Používa rekvizity a pomôcky (vlastný mobil, kresba a pod.)

Kladenie otázok:

- Zisťuje potreby druhej strany?
- Overuje si pochopenie a porozumenie zo strany komunikačného partnera?

Porozumenie úlohám:

- Dokáže pochopiť náročnosť úlohy a jej cieľ?
- Zvláda všetky body úlohy od oslovenia, predstavenia, prezentácie, argumentácie a pod.

Riešenie stresových situácií:

- Prejavuje sa stres na verbálnej alebo neverbálnej komunikácii?
- Ako ovplyvňujú jeho prejav rušivé otázky a zasahovanie do reči zo strany komunikačného partnera?
- Ako zvláda situáciu prenesenia sa v čase?
- Dokáže pružne reagovať a naceniť cenu MT v príslušnej mene resp. komodite?

Orientácia na riešenia a výsledky:

- Mapuje situáciu, kladie partnerom doplňujúce otázky?
- Zisťuje všetky potrebné informácie pre zavŕšenie predaja?
- Sleduje cieľ, a to získať klienta a predáť mu mobilný telefón? Dokázal ho predáť?

Vytrvalosť:

- Do akej miery sleduje cieľ, a to vysvetliť podstatu zariadenia prípadne ho predáť účastníkom?
- Nevzdáva sa pri vysvetľovaní podstaty fungovania telefónu a internetu napriek nepochopeniu zo strany komunikačných partnerov?

V závere každého AC nasleduje podanie spätnej väzby účastníkovi, v prípade, že o poskytnutie spätnej väzby má záujem. Súčasťou býva aj vyžiadanie si zhodnotenia zo strany účastníka:

- a. Splnilo AC jeho očakávania? Ak áno v čom?
- b. Ako bol spokojný s dĺžkou AC a jednotlivými úlohami?
- c. Ktorú úlohu zvládol a v ktorej sa cítil najslabší a prečo?
- d. S ktorým s kolegov (účastníkov na AC) sa mu spolupracovalo najlepšie?
- e. Čo by rád zmenil a upravil na programe a priebehu AC?

Individuálna spätná väzba účastníkovi, počas ktorej získa od hodnotiteľa informácie:

1. Čo sa sledovalo pri jednotlivých úlohách, ktoré kompetencie?
2. Zhodnotenie pôsobenia účastníka pri jednotlivých úlohách, ako ho vnímal hodnotiteľ.
3. Zhodnotenie splnenia/nesplnenia úlohy.
4. Zhrnutie silných a slabých stránok kandidáta.
5. Odporúčanie pre ďalšie smerovanie.

PROGRAM VPAC

	Timing	Individuálna príprava	Spoločné riešenie	Prezentácia
Začiatok	8.30			
Úvod a privítanie	8.30 – 8.40			
úloha č. 1: Individuálna prezentácia	8.40 – 9.40	5 min.	–	10 min.
úloha č. 2: Prioritizácia úloh skupinová úloha	9.40 – 10.20	10 min.	20 min.	10 min.
Prestávka 10 min.	10.20 – 10.30			
úloha č. 3: Vysvetlenie laikovi/Iphone individuálna úloha	10.30 – 11.25	5 min.	–	5 min.
Prestávka 10 min.	11.25 – 11.55			
Vyhodnotenie a spätná väzba	11.55 – 12.05			
Individuálna spätná väzba	12.05 – 12.55			
Ukončenie	12.55 – 13.00			

Príležitosť

IT pre VŠETKÝCH

pre každého



Karpatská nadácia



T-Systems



ZOM Prešov
občianske združenie ľudí
so zdravotným postihnutím

ZOM Prešov



SERVICES
HUNGARY
Member of T-Systems

IT Services Hungary



CJD



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Erasmus+