



Nevyužívané talenty

Sprievodca zamestnávaním mladých ľudí s rôznymi schopnosťami



Organizátor:

Partneri:



Obsah

Úvod	4
• Údaje o zamestnanosti v Európe: ľudia so zdravotným znevýhodnením	06
• Most medzi vzdelávaním a zamestnaním	08
• Primerané úpravy na pracovisku	14
• Ako sa zapojiť	22
Výskum	24
• Tréning komunikačných a mäkkých zručností	25
• Podporované zamestnávanie osôb so zdravotným znevýhodnením	31
• Hodnotenie pracovného výkonu a etické aspekty	34
• Hodnotenie výkonu na základe dát pre inkluzívne pracoviská	40
Prax	45
• Zamestnávateľia: TESCO STORES, IKEA, Good Sailors	46
• Príbehy absolventov Profesia Lab	47
Prispievatelia	54

Tento manuál slúži ako sprievodca pre zamestnávateľov, HR profesionálov a komunitných partnerov, ktorí sa usilujú vytvárať inkluzívne pracovné príležitosti pre mladých ľudí s rôznymi schopnosťami.

Predstavuje model Profesia Lab – štvorstupňový, výskumom podložený prístup, ktorý efektívne preklenuje priepasť medzi vzdelávaním a zamestnaním pre mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením. Čitatelia v ňom nájdu praktické rady pre uchádzačov o zamestnanie aj zamestnávateľov, vrátane rozvoja zručností, objavovania pracovného

prostredia a zavádzania primeraných úprav na pracovisku. Manuál sa zároveň venuje témam ako neurodiverzita na pracovisku, motivácia či etické hodnotenie pracovného výkonu a prináša konkrétne odporúčania od zamestnávateľov, ako aj skúsenosti uchádzačov o zamestnanie a ich rodinných príslušníkov.

Čitatelia zároveň získajú prehľad o tom, ako sa môžu zapojiť do medzinárodného modelu Inclusive Hub a prispieť k budovaniu inkluzívnejších pracovísk v rôznych regiónoch.

Nevyužité talenty: Sprievodca zamestnávaním mladých ľudí s rôznymi schopnosťami

Zostavila: Anna Podlesná
Autori: Anna Podlesná, Connie Sung, Andrew Nay, Jennifer Harrison, Andrea Kozová, Katarína Vanková
Grafika: Mária Karasová
Ilustračné foto: www.halfpointimages.com
ISBN: 978-80-975078-0-0
Rok: Jún 2025
Miesto vydania: Bratislava, Slovenská republika
Vydala: Alma Career Slovakia, s.r.o., Pribinova 19, Bratislava, Slovenská republika
Prvé vydanie, hrebeňová väzba

Príručka bola vydaná vďaka finančnej podpore Nadácie Tesco, ktorá vznikla v roku 2010 ako pokračovateľka Fondu Tesco a využíva skúsenosti spoločnosti TESCO STORES SR, a. s., v oblasti filantropie a spoločenskej zodpovednosti. Nadácia od svojho vzniku podporila rôzne projekty sumou viac ako 3,8 milióna eur. Svoje aktivity zameriava na pomoc ľuďom a komunitám (diverzita, inklúzia, zdravie, lokálne projekty, dobrovoľníctvo) a na ochranu planéty (klimatická zmena, životné prostredie, cirkulárna ekonomika, boj proti plytvaniu potravinami).

Inklúzia nie je iba o tom, že ľudí začleníme do už existujúceho prostredia. Ide o vytvorenie úplne nového priestoru, ktorý bude lepší a prístupný každému.

– George J. Sefa Dei

Príhovor



Milí priatelia,

pred vami je skutočne jedinečný zdroj informácií, ktorý prepája najnovší výskum s praxou. Ako popredný poskytovateľ digitálnych riešení v oblasti náboru a ľudských zdrojov je naším poslaním vzdelávať, inovovať a prepájať tých správnych ľudí so správnymi spoločnosťami.

Uvedomujeme si, že mnohí talentovaní ľudia zostávajú na okraji trhu práce a potrebujú dodatočnú podporu, aby mohli ukázať svoje schopnosti a uspieť. V rámci našich aktivít vo Fínsku, pobaltských krajinách, strednej Európe a na Balkáne sme zaznamenali rôznu úroveň podporných služieb, ako aj rozličné výzvy pri vyhľadávaní a udržaní talentovaných kandidátov z rôznorodého prostredia.

S hrdosťou vám predstavujeme Inclusive Hub – priestor na spoluprácu pri zamestnávaní

mladých ľudí s rôznymi schopnosťami a zdravotným znevýhodnením. Počas uplynulých troch rokov sme tento model testovali prostredníctvom nášho pracovného portálu Profesia.sk, pričom sme zaznamenali významné výsledky. Veríme, že rozšírenie do ďalších krajín môže znásobiť jeho dopad a podporiť partnerstvá naprieč Európou.

Spolupráca je cesta a my robíme malé, ale významné kroky na vytváranie udržateľných ekosystémov. Táto iniciatíva je dôležitou súčasťou našej spoločenskej zodpovednosti a dáva pridanú hodnotu našim zákazníkom – zamestnávateľom aj uchádzačom o prácu.

Ďakujeme, že ste sa k nám na tejto dôležitej ceste pridali.

Vesa-Pekka Kirsi
výkonný viceprezident | Alma Career

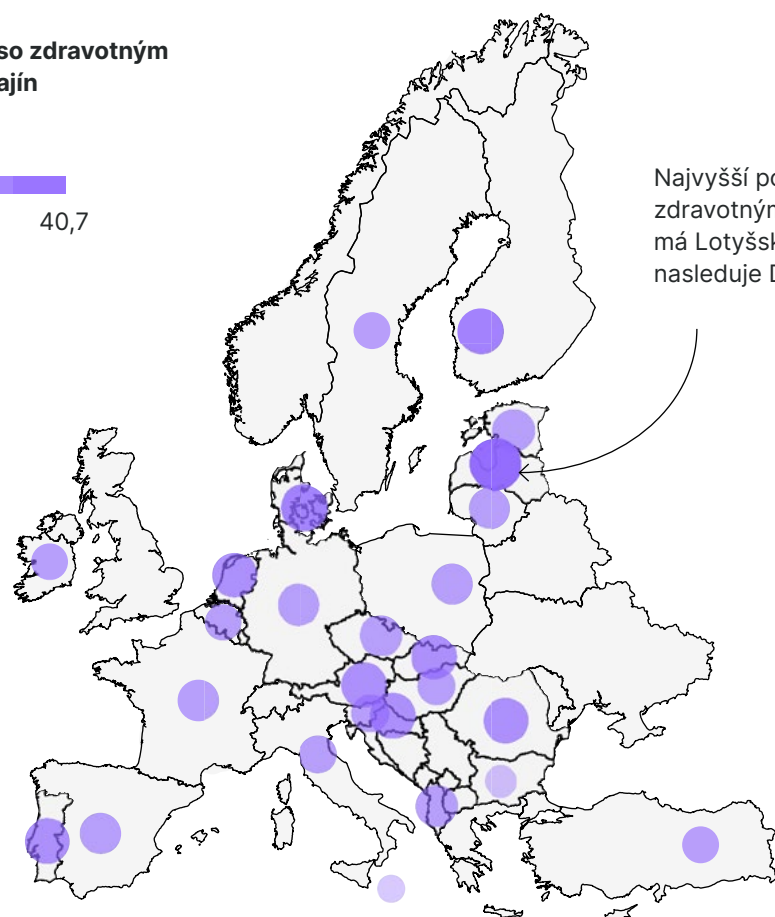
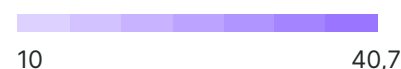
Údaje o zamestnanosti v Európe:

Ľudia so zdravotným postihnutím

Svetová zdravotnícka organizácia a Svetová banka vo svojej Správe o zdravotnom postihnutí odhadujú, že približne 15 % svetovej populácie, teda asi 1 miliarda ľudí, žije s nejakou formou zdravotného znevýhodnenia. V roku 2023 malo v Európskej únii nejakú formu zdravotného znevýhodnenia 27 % populácie staršej ako 16 rokov. Podľa odhadov Eurostatu to predstavuje 101 miliónov ľudí, čiže každého štvrtého dospelého v Európskej únii (EÚ).

Percentuálny podiel ľudí so zdravotným znevýhodnením podľa krajín

Zdroj: Eurostat 2023



Najvyšší podiel ľudí so zdravotným znevýhodnením má Lotyšsko (40,7 %), nasleduje Dánsko (36,7 %).

Miera zamestnanosti mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením vo veku 20 – 29 rokov v Európskej únii je len 47,4 %, zatiaľ čo u ich rovesníkov bez zdravotného znevýhodnenia dosahuje 75,6 %.

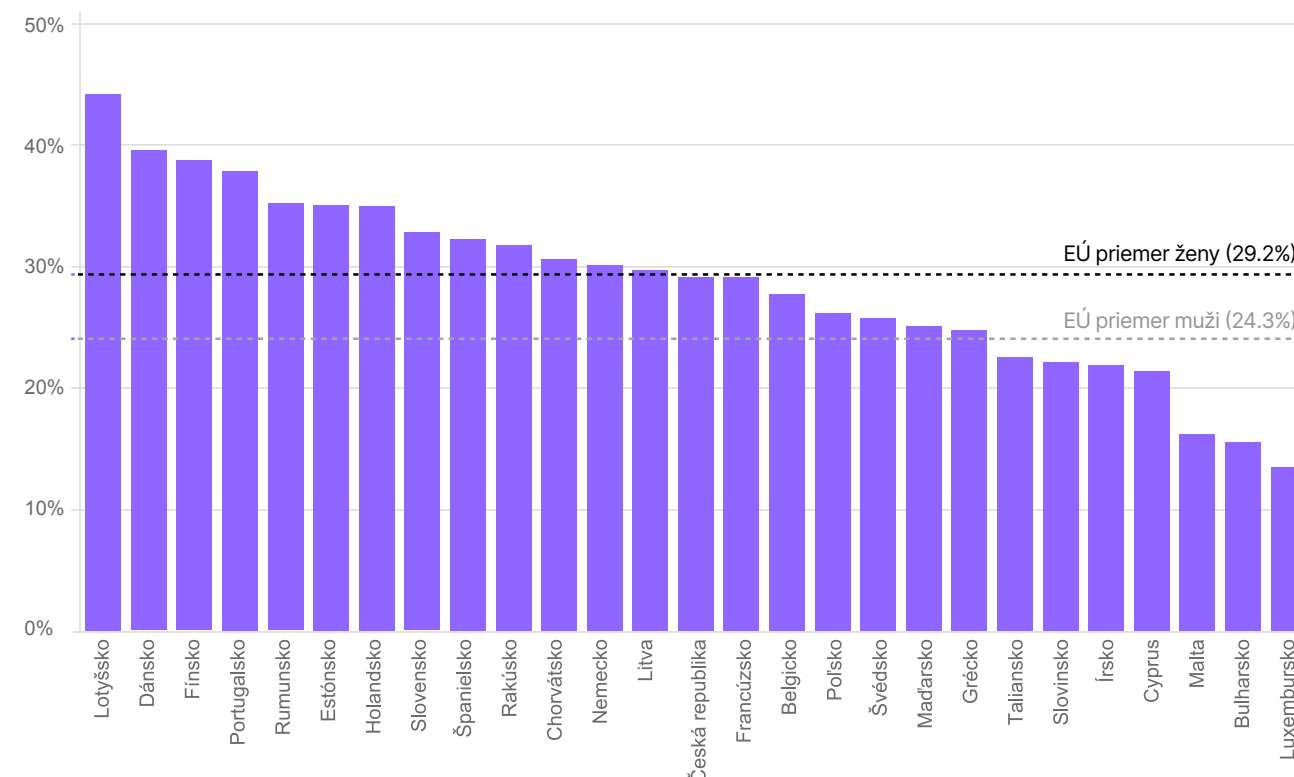
- **Takmer 1 z 5 je nezamestnaný:** v roku 2020 bolo nezamestnaných 17,7 % mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením vo veku 20 – 26 rokov, v porovnaní s 8,6 % medzi ich rovesníkmi bez zdravotného znevýhodnenia.
- **1 z 3 je ohrozený chudobou alebo sociálnym vylúčením:** v roku 2023 bolo 28,8 % ľudí so zdravotným znevýhodnením vystavených riziku chudoby alebo sociálneho vylúčenia, zatiaľ čo medzi ľuďmi bez zdravotného znevýhodnenia to bolo 18 %.

Žien so zdravotným znevýhodnením je viac

V roku 2023 bol podiel žien so zdravotným znevýhodnením vo všetkých členských štátoch vyšší ako podiel mužov. V priemere má v EÚ zdravotné znevýhodnenie 29,2 % ženskej populácie, zatiaľ čo u mužov je to 24,3 %.

Zameranie sa na mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením v období krátko po skončení školy je mimoriadne dôležité, pretože práve toto obdobie predstavuje rozhodujúci moment pre ich budúce pracovné uplatnenie. Výskumy ukazujú, že tí, ktorí už vo veku 14 rokov využívajú služby pracovnej rehabilitácie, dosahujú lepšie výsledky v zamestnaní v porovnaní s tými, ktorí takúto podporu nemajú (Iwanaga et al., 2023; Iwanaga et al., 2024; Tincani et al., 2024). Včasná intervencia v tomto prechodnom období môže významne ovplyvniť budúcu zamestnateľnosť a získavanie pracovných skúseností.

Percentuálny podiel žien so zdravotným znevýhodnením podľa krajín



Zdroj: Council of the European Union. (2025, 18. februára). Disability in the EU: Facts and figures. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/disability-eu-facts-figures/>



Most medzi vzdelávaním a zamestnaním

pre ľudí so zdravotným znevýhodnením

Anna Podlesná



Anna Podlesná
CSR manažérka zodpovedná za
rozvoj Profesia Lab a Inclusive
Hub



Pri súčasných trendoch na trhu práce, vytváranie inkluzívnych pracovísk už neznamena iba plnenie zákonných požiadaviek – je to predovšetkým spôsob, ako získať rozmanitý okruh talentov, ktoré prinášajú jedinečné pohľady a cenné zručnosti.

Spoločnosť Alma Career má trojročné skúsenosti s testovaním modelu stáží pre mladých ľudí, ktorý aplikuje najnovšie poznatky z výskumu do praxe na Slovensku. Nasledujúci text súhrnne popisuje náš model na základe výskumu aj našej praxe.

V júni 2025 plánujeme tento model rozšíriť do ďalších krajín. Pre firmy pôsobiace v regiónoch s menej rozvinutým systémom pracovnej rehabilitácie, najmä v strednej, južnej a severnej Európe, ponúkame cestu, ako vytvárať partnerstvá medzi zamestnávateľmi, mimovládami organizáciami a komunitami, ktoré podporujú inkluzívny ekonomický rast a úspešné pracovné uplatnenie mladých ľudí s rôznymi schopnosťami.

Model so štyrmi fázami: Profesia Lab

V novembri 2022 spoločnosť Alma Career Slovakia nadviazala spoluprácu s Michigan State University (MSU) s cieľom posúdiť uskutočniteľnosť a prijateľnosť modelu kariérneho poradenstva a podpory pri hľadaní práce pre mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením – v krajine s menej rozvinutou infraštruktúrou podporných služieb.

Model Profesia Lab bol po prvýkrát pilotne uvedený v roku 2023 a následne upravený v rokoch 2024 a 2025. Na tejto spolupráci sa podieľali zamestnávateľia, mimovládne organizácie, Inštitút pre pracovnú rehabili-

táciu, školy, odborníci na ľudské zdroje, uchádzači o zamestnanie a ich opatrovatelia.

Profesia Lab využíva systematický prístup, ktorý pripravuje kandidátov prostredníctvom rozvoja zručností, objavovania pracovného prostredia a získavania pracovných skúseností. Zároveň pomáha zamestnávateľom vytvárať pracoviská podľa potrieb rôznorodých zamestnancov. Model pozostáva zo štyroch fáz:

1 Sociálne a komunikačné zručnosti pre pracovný trh (ASSET; Nov - Marec)

Cesta začína programom ASSET, ktorý je zameraný na rozvoj základných sociálnych a komunikačných zručností potrebných na pracovisku. Toto vzdelávanie pomáha účastníkom získať sebadôveru a pripraviť sa na profesionálnu komunikáciu. Program prebieha formou skupinových stretnutí, osobne alebo online, a je dostupný v slovenskom aj anglickom jazyku.

2 Pracovná príprava (Marec – Apríl)

V tejto fáze komunitní partneri diskutujú s potenciálnymi zamestnávateľmi o možnostiach stáží a pripravujú podrobné scenáre pre návštevy pracovísk. Uchádzači o zamestnanie si pripravujú životopisy, absolvujú nácvik modelových pohovorov, identifikujú svoje silné stránky a vhodné typy pracovných pozícií. Skúšajú si rôzne pracovné činnosti na poskytnutých sadách od zamest-

návšteľov zapojených do Profesia Lab. Tieto sady môžu obsahovať produkty, zadania alebo aktivity, ktoré budú dostupné počas májových návštev pracovísk. Uchádzači si môžu tieto pracovné aktivity skúšať v priestoroch komunitných partnerov alebo doma.

3 Návštevy pracovísk (Máj)

Každý zamestnávateľ ponúka 2–3 termíny na návštevu pracoviska, ktoré zvyčajne trvajú 3–4 hodiny. Pre uchádzačov o zamestnanie ide o dôležitú skúsenosť a motivujúcu príležitosť, pretože môžu:

- spoznať rôzne pracoviská;
- vyskúšať si konkrétne pracovné úlohy;
- získať predstavu o očakávaniach zamestnávateľa;
- zhodnotiť, či by boli schopní pracovať v danom pracovnom prostredí.

Uchádzači o zamestnanie dostávajú podrobné informácie o návštevách pracovísk vopred. Zamestnávatelia majú možnosť zapojiť uchádzačov do svojich tímov, s prácou na konkrétnych úlohách. Počas celého procesu sú prítomní komunitní partneri ako pracovní kouči, ktorí poskytujú podporu a usmernenie.

4 Stáže (Jún – September)

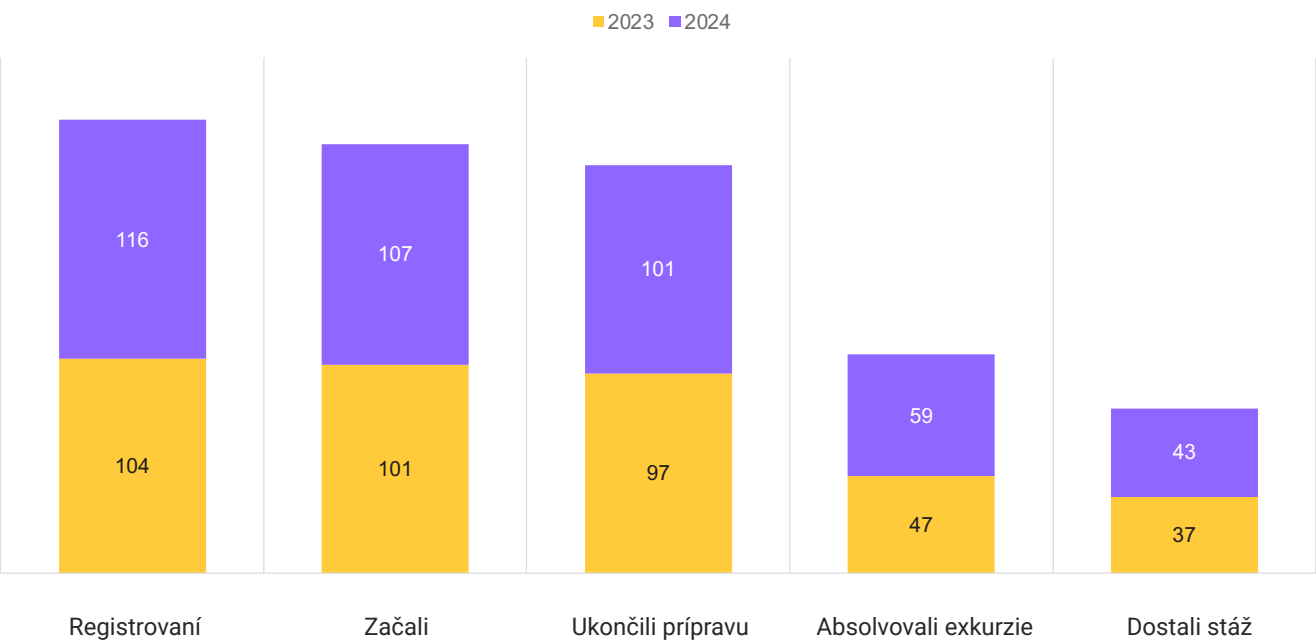
V tejto fáze sa zamestnávatelia môžu rozhodnúť zverejniť ponuku na platenú stáž pre absolventov Profesia Lab. Uchádzači o zamestnanie sa na tieto stáže prihlasujú, absolvujú výberové pohovory a v prípade získania stáže dostávajú kontinuálny pracovný koučing od komunitných partnerov. Tento podporný systém je financovaný spoločnosťou Alma Career Slovakia.

Po ukončení stáže zamestnávateľa spolu so stážistami vyplnia dotazník Job Observation and Behavior Scale (JOBS), ktorý slúži na zhodnotenie kvality pracovného výkonu a zmapovanie potrieb pre úpravy na pracovisku, ktoré by zamestnancom pomohli udržať si zamestnanie.

Absolvovanie stáže v rámci Profesia Lab nie je garantované. Snažíme sa o čo najlepšie prepojenie medzi zamestnávateľmi a uchádzačmi, no úspešnosť pracovného uplatnenia ovplyvňuje aj množstvo ďalších faktorov.

Z celkového počtu 220 uchádzačov, ktorí sa do programu zapojili v rokoch 2023 a 2024, absolvovalo tréning ASSET a pracovnú prípravu 198 účastníkov. Pracoviská navštívilo 106 absolventov a 80 získalo stáž. Približne 30 mladých ľudí pokračuje v práci aj v roku 2025, pričom rozsah ich pracovného úväzku je rôzny (Obrázok 1).

Obrázok 1: Uchádzači o prácu v Profesia Lab 2023 and 2024



Cesta zamestnávateľa v programe Profesia Lab: Strategický prístup k inkluzívnemu zamestnávaniu

Model Profesia Lab nasleduje cyklus zamestnávania, ako ho popisujú Bonaccio a kol. (2020). Príprava zamestnávateľov a uchádzačov o zamestnanie prebieha podľa rovnakého časového harmonogramu, čo zabezpečuje efektívnu koordináciu procesov.

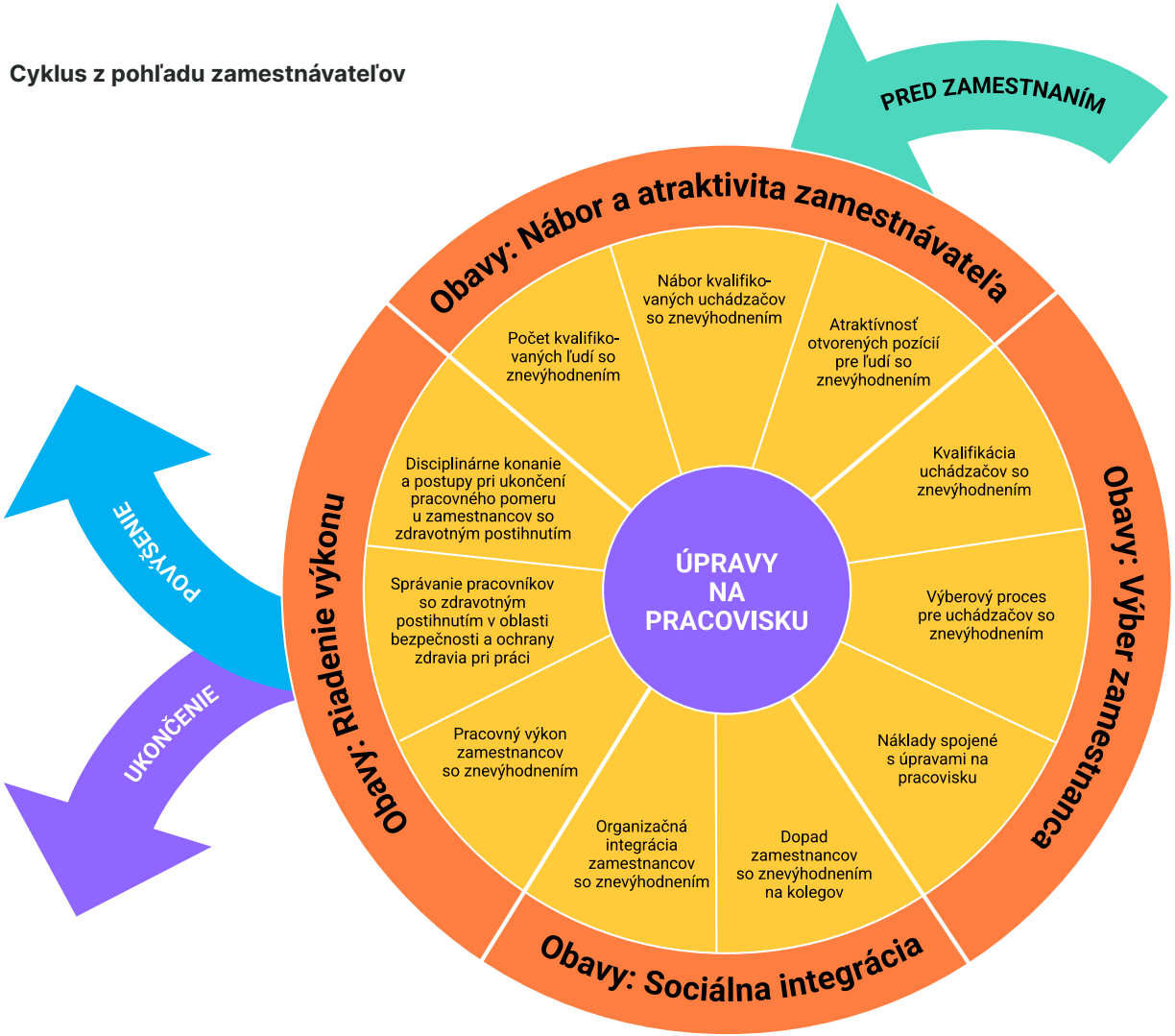
Počas uplynulých troch rokov sme tento model testovali v spolupráci s 24 zamestnávateľmi z rôznych odvetví. Väčšina z nich s nami spolupracuje už od roku 2023 a postupne si prehľbujú svoje znalosti v oblasti inkluzívneho zamestnávania. Zamestnávatelia ponúkajú širokú škálu pracovných pozícií – od manuálnych a administratívnych prác až po pozície v oblasti IT.

Zamestnávateľom pomáhame nájsť riešenia na ich obavy a prekážky, ktoré sa objavujú počas jednotlivých fáz náboru, výberu a integrácie nových zamestnancov. V súčasnosti pracujeme na zlepšení fázy merania pracovnej výkonnosti, pričom naším cieľom je do roku 2027 adaptovať vedecky overený nástroj určený pre mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením.

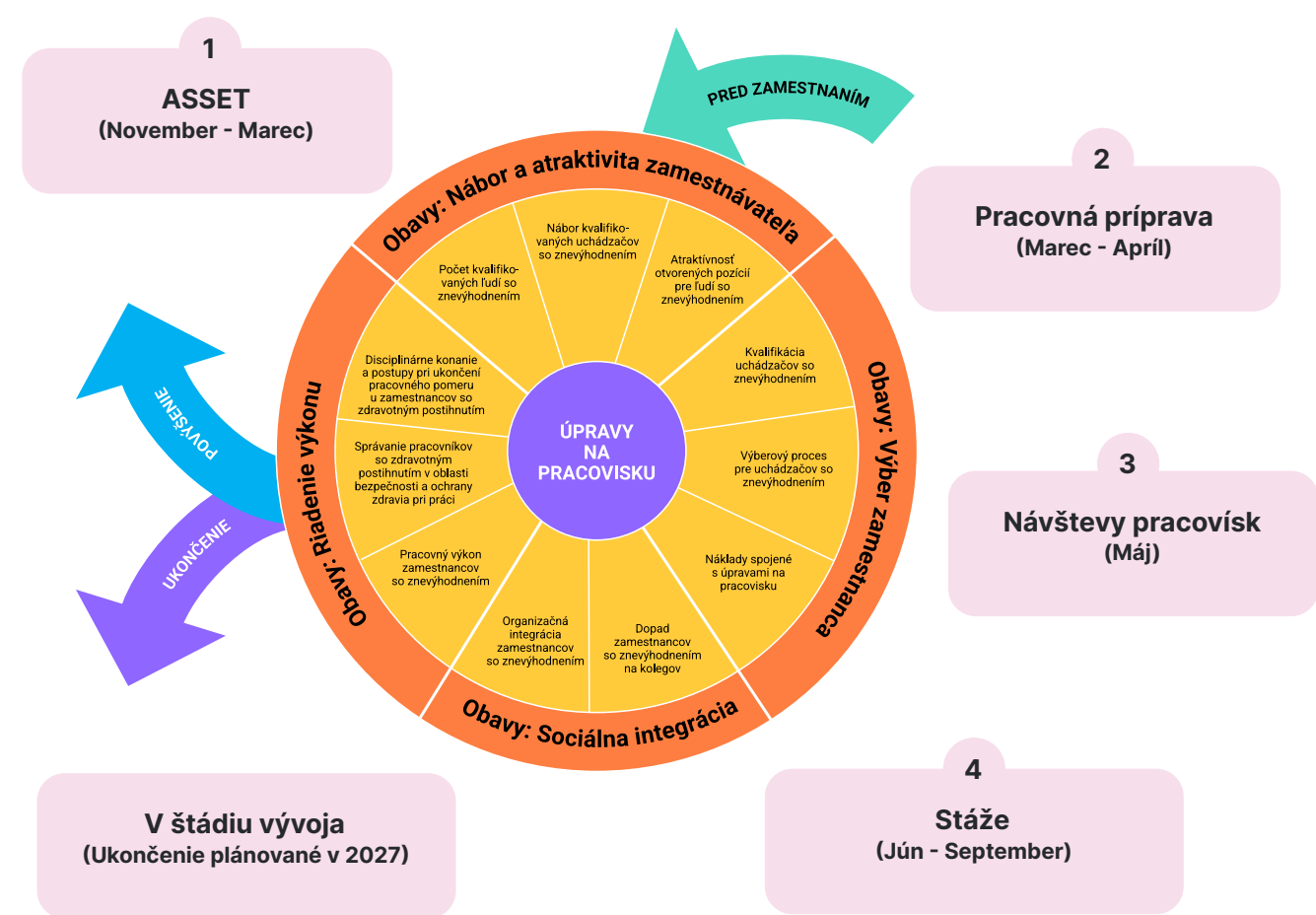
Súčasťou sú aj tri vzdelávacie webináre pre zamestnávateľov, zamerané na tieto témy:

- diverzita v zdravotných znevýhodneniach a úpravy na pracovisku;
- spolupráca s komunitnými partnermi;
- príprava návštev pracovísk a stáží.

Cyklus z pohľadu zamestnávateľov



Obrázok 2: Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. Journal of Business & Psychology, 35(2), 135. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>



Obrázok 3: Časová os aktivít Profesia Lab s uchádzačmi o zamestnanie v súlade s cyklom zamestnávania (Employment Cycle) podľa Bonaccio a kol. (2020)

Úspešné pracovné uplatnenie

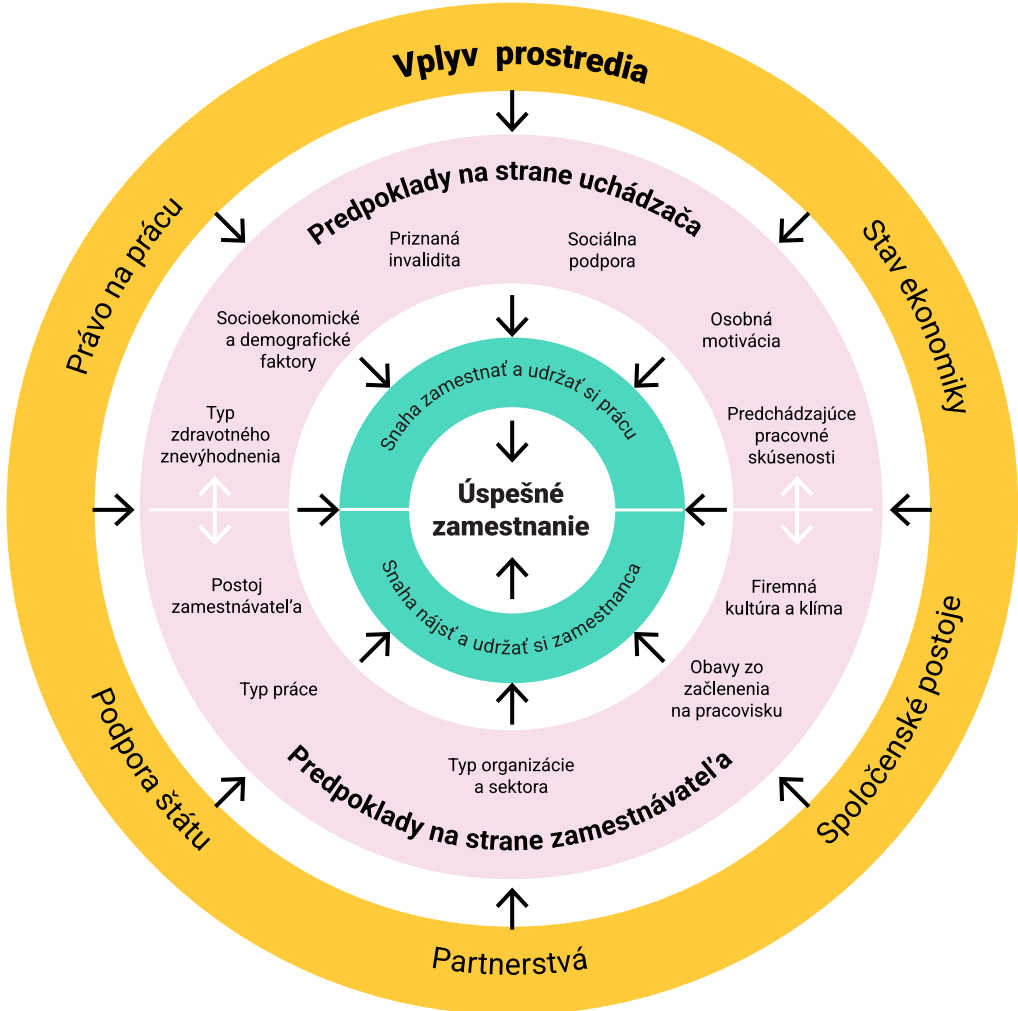
Úspešnosť pracovného uplatnenia je výsledkom súhry viacerých faktorov, ktoré presahujú tradičné ukazovatele. Podľa rozsiahlej výskumnej analýzy (Ikutegbe a kol., 2023) ovplyvňujú tieto výsledky tri navzájom prepojené kategórie: faktory na strane jednotlivca (ponuka), faktory na strane zamestnávateľa (dopyt) a faktory prostredia.

- Na strane uchádzača zohrávajú významnú úlohu pri úspešnom pracovnom uplatnení povaha zdravotného znevýhodnenia, sociálno-ekonomické zázemie, rozhodnutie o zverejnení postihnutia, sieť sociálnej podpory, osobná motivácia a predchádzajúce pracovné skúsenosti.
- Na strane zamestnávateľa vytvárajú rámec pre úspešné pracovné uplatnenie postoje zamestnávateľov k ľuďom so zdravotným znevýhodnením, špecifiká pracovných pozícií, veľkosť a odvetvie organizácie, obavy týkajúce sa nákladov a dodržiavania predpisov, ako aj firemná kultúra.

- Tieto faktory pôsobia v širšom kontexte prostredia, ktorý zahŕňa legitímnosť organizačných postupov, štátne podporné programy, partnerstvá medzi organizáciami, prevládajúce spoločenské postoje a ekonomické podmienky.

Pojem „úspech“ v zamestnaní sa líši podľa zainteresovaných strán – zamestnanci môžu klásť dôraz na spokojnosť v práci a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, zatiaľ čo zamestnávateľia sa často zameriavajú na udržateľnosť a efektívne fungovanie pracoviska.

Najefektívnejší prístup vychádza z toho, že úspešné pracovné uplatnenie je výsledkom kvality vzájomných interakcií medzi jednotlivcom a jeho pracovným prostredím. Dôležité je pritom zohľadňovať fyzické, psychologické aj sociálne potreby, a nie sústrediť sa výlučne na dĺžku zamestnania alebo výšku odmeny (Obrázok 4).



Obrázok 4: Zo štúdie “Successful Employment Outcomes for People with Disabilities: A Proposed Conceptual Model,” od autorov P. Ikutegbe, M. Randle, L. Sheridan, R. Gordon a S. Dolnicar, 2023, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 75(3), 202–224 (<https://doi-org.proxy2.cl.msu.edu/10.1037/cpb0000222>)

Výskum Grzeškowiakovej a kolektívu (2021) prináša cenné poznatky, ktoré by zamestnávateľia mali zohľadniť pri budovaní inkluzívnych pracovísk. Štúdiá realizovaná v rôznych krajinách poukázala na výrazné rozdiely v tom, ako zamestnávateľia vnímajú a prijímajú rozličné typy postihnutí, pričom kultúrne faktory majú na tieto postoje zásadný vplyv. Najmä v postkomunistických krajinách je zdravotné postihnutie často chápané veľmi úzko, prevažne ako fyzické obmedzenie, zatiaľ čo iné formy zdravotných znevýhodnení bývajú prehliadané.

Výskum zároveň potvrdil, že zamestnávateľia, ktorí si rozširujú vedomosti o problematike zdravotných znevýhodnení, vykazujú aj vyššiu ochotu zamestnať túto skupinu uchádzačov.

Keďže zapojenie do programu Profesia Lab prebieha podľa cyklu zamestnávania, ktorý popisujú Bonaccio a kol. (2019), účasť zamestnávateľom pomáha získať vlastné skúsenosti s odhaľovaním potenciálu ľudí s rôznymi schopnosťami.

Primerané úpravy na pracovisku

Anna Podlesná | Andrea Kozova | Katarína Vanková



Začleňovanie ľudí so zdravotným znevýhodnením na otvorený trh práce predstavuje komplexný proces. Súbežne s dodržiavaním platnej legislatívy je potrebné správne chápať aj to, čo sú primerané úpravy na pracovisku. Úpravy na pracovisku sú aj v centre Cyklu zamestnávania (Bonaccio a kol., 2020), ktorý sme vysvetľovali v predchádzajúcej kapitole. Informácie a odporúčania v tejto kapitole sme spísali na základe našich skúseností z troch ročníkov iniciatívy Profesia Lab na Slovensku.

Legislatívny rámec

Dodržiavanie zásad rovnakého zaobchádzania pri zamestnávaní osôb so zdravotným postihnutím zhrnulo v slovenskom jazyku formou Príručky pre zamestnávateľov Slovenské národné stredisko pre ľudské práva a je k dispozícii na stiahnutie na webstránke <https://www.snslp.sk>

Na stránke Európskej komisie je k dispozícii na stiahnutie príručka Reasonable accommodation at work - Guidelines and good practices (Primerané úpravy na pracovisku - Usmernenia a osvedčené postupy), ktorá poskytuje informácie, praktické príklady a viaceré užitočné odkazy na ďalšie zdroje pre zamestnávateľov.

V rámci Profesia Labu zamestnávateľov na Slovensku informujeme najmä o týchto kľúčových právnych predpisoch:

- Zákon č. 365/2004 Z.z. (tzv. Antidiskriminačný zákon) jasne stanovuje, že zamestnávateľia sú povinní prijať také opatrenia, ktoré umožnia osobám so zdravotným postihnutím prístup k určitému zamestnaniu, výkonu určitej činnosti v zamestnaní, funkčnému či inému postupu v zamestnaní alebo prístupu k odbornému vzdelávaniu. Táto povinnosť však neplatí v prípade, ak by prijatie takýchto opatrení bolo pre zamestnávateľa "neprimerane náročné".
- Zákon o službách zamestnanosti 5/2004 Z.z. definuje, kto je považovaný za občana so zdravotným postihnutím pre účely zamestnávania. Ide o osobu uznanú za invalidnú podľa osobitného predpisu, pričom táto osoba musí preukázať svoju invaliditu a percentuálnu mieru poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť rozhodnutím alebo oznámením Sociálnej poisťovne.
- Osoba, ktorá má zdravotné problémy, ale nemá vydané rozhodnutie Sociálnej poisťovne o invalidite, nemôže byť započítaná pre účel preukázania plne-

nia povinného podielu zamestnávania občanov so zdravotným postihnutím v zmysle zákona č. 5/2004 o službách zamestnanosti. Rovnako sa nezapočítava ani osoba, ktorá má len preukaz osoby s ťažkým zdravotným postihnutím.

Poznatky z Profesia Lab '25

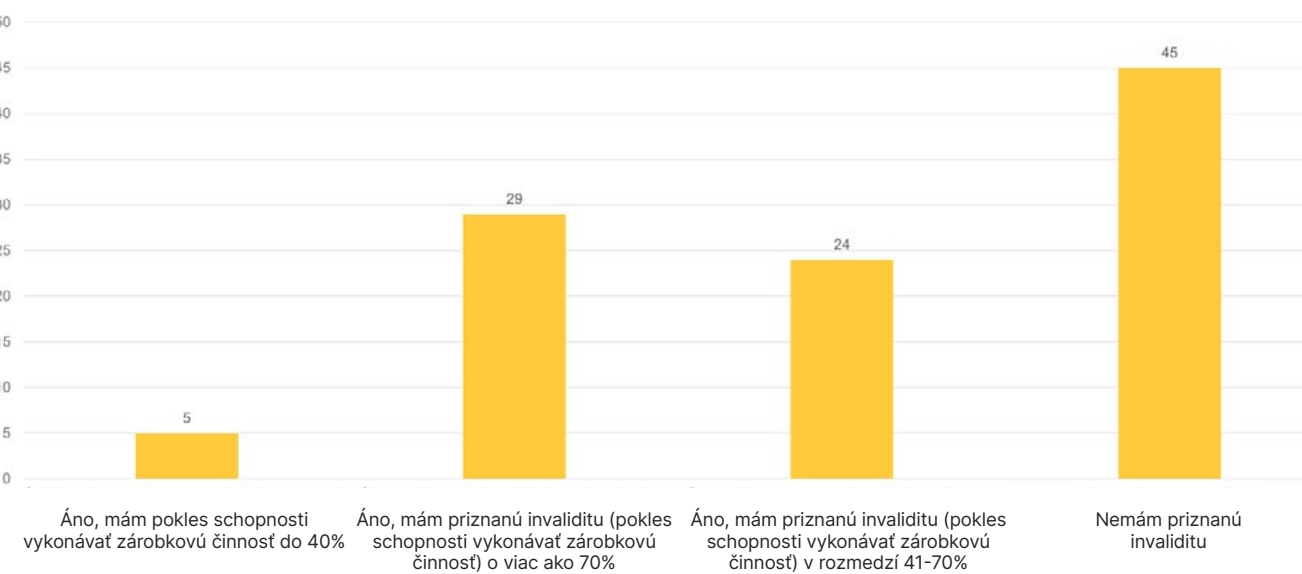
Mapovanie potrieb na úpravy na pracovisku

V roku 2024 sme upravili registráciu do Profesia Labu tak, aby sme mohli už pri vstupných rozhovoroch zmapovať potreby na úpravy na pracovisku. Na základe týchto dát vieme povedať, že 103 zaregistrovaných záujemcov o účasť v Profesia Labe v roku 2025 uviedlo tieto potreby:

- **Kognitívne a procesné potreby** – vyše 35 % uchádzačov uviedlo, že potrebuje viac času na pochopenie inštrukcií, podporu pri plánovaní práce a zvládání stresu.
- **Komunikačné preferencie** – 26 % uchádzačov má špecifické komunikačné potreby – uprednostňujú menej komunikácie, samostatnú prácu alebo nemôžu komunikovať telefonicky.
- **Fyzické bariéry** – iba 1 % zaregistrovaných uchádzačov potrebuje bezbariérové pracovisko.

Na otázku, či majú svoje zdravotné znevýhodnenie zdokumentované aj formou tzv. priznanej invalidity 45 záujemcov uviedlo, že nemá priznanú invaliditu. Pri prechode mladých ľudí zo školy na trh práce sa snažíme rodičov aj uchádzačov informovať, aby túto možnosť zvážili vzhľadom na legislatívny rámec platný na Slovensku. Často sa však stretávame s obavami, že zdokumentovanie zdravotného stavu touto formou bude prekážkou pre nájdenie si práce v budúcnosti.

Obrázok 1: Odpovede uchádzačov o prácu, ktorí sa registrovali do Profesia Labu 2025.



Poznámka: Pojem „priznaná invalidita“ odráža percentuálnu mieru poklesu vykonávať zárobkovú činnosť a táto miera je definovaná v prílohe 4 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení.

Potreby, ktoré vybraní uchádzači uviedli pri registrácii sa snažíme zohľadňovať už pri zaraďovaní do ASSET skupín a vyučovaní sociálnych a komunikačných zručností pre pracovný trh. V rámci lekcí lektori učia uchádzačov aj to, ako správne odkomunikovať svoje potreby so zamestnávateľom.

Komunikácia so zamestnávateľmi

Vstupné informácie využívajú aj komunitní partneri pri plánovaní exkurzií u zamestnávateľov. Aby sme vedeli dobre vytipovať vhodnú skupinu uchádzačov na návštevu zamestnávateľa, potrebujeme upresniť:

- požiadavky na pracovné prostredie;
- náplň práce a požadované zručnosti;
- možnosti primeraných úprav na pracovisku;
- aká je firemná kultúra a podpora.

Toto je príklad otázok, na ktoré hľadáme odpovede v závislosti od typu práce:

1. Požiadavky na pracovné prostredie

- Je vaše pracovisko bezbariérové? Ako je zabezpečený bezbariérový prístup do budovy a pohyb v rámci pracoviska?
- Má pracovisko denné alebo umelé svetlo?
- Je možné, aby si zamestnanec upravil svetlo podľa toho, ako potrebuje?
- Aké sú možnosti na úpravu hlučnosti na pracovisku? Môže mať človek na ušiach slúchadlá?

- Existuje na pracovisku tichá miestnosť alebo priestor, kde sa môže zamestnanec v prípade potreby stiahnuť?
- Ako je riešená ergonómia pracoviska? Je možné prispôsobiť pracovný stôl, stoličku alebo iné vybavenie individuálnym potrebám?
- Máte skúsenosti s poskytovaním asistenčných technológií pre ľudí so zrakovým znevýhodnením?
- Môže zamestnanec používať umelú inteligenciu ako asistenčnú pomôcku?
- Ako je riešená dostupnosť spoločných priestorov (kuchynka, toalety, zasadacie miestnosti)?

2. Náplň práce a požadované zručnosti

- Aké sú kľúčové úlohy a zodpovednosti tejto pozície? Ktoré z nich sú považované za základné a ktoré za doplnkové?
- Je možné rozdeliť pracovné úlohy na menšie, ľahšie zvládnuteľné časti?
- Ako je štruktúrovaný pracovný deň? Existuje flexibilita v organizácii práce?
- Vyžaduje pozícia jemnú motoriku alebo manuálnu zručnosť? Aké konkrétne úkony?
- Bude pracovať uchádzač s nástrojmi alebo prístrojmi? Ako ho zaučíte?
- Je súčasťou práce telefonická komunikácia? Je možné ju nahradiť inou formou?

- Ako často je potrebná interakcia s inými ľuďmi? Je možné pracovať samostatne?
- Aké sú očakávania ohľadom dodržiavania termínov a časového manažmentu?
- Ako sú zadávané pracovné inštrukcie? Sú k dispozícii v písomnej forme? Sú v obrázkovej forme? Máte k tomu videá? Je možné zadávať inštrukcie tak, že si ich zamestnanec nahrá počas online stretnutia?

3. Možnosti primeraných úprav na pracovisku

- Máte vo firme zavedený proces pre žiadosti o primerané úpravy na pracovisku pre existujúcich zamestnancov? Ak áno, viete nám ho sprístupniť vopred, aby sme si ho prešli s uchádzačmi?
- Máte už skúsenosti so zavedením úprav pre zamestnancov so zdravotným znevýhodnením?
- Je možné upraviť pracovný čas alebo umožniť prácu z domu?
- Máte usmernenie pre nových zamestnancov, koľko času musia najskôr odpracovať na pracovisku, aby si mohli nahlásiť prácu z domu?
- Máte nejakú podporu pri dochádzaní do práce? (napr. autobusová firemná doprava, parkovacie miesta pre ZŤP a pod.)
- Aké sú možnosti poskytnutia asistenčných technológií alebo špeciálnych pomôcok? (Např. je softvér, ktorý je na pracovisku kľúčový prepojiť s technológiami pre nevidiacich?)
- Existuje možnosť pridelenia interného mentora pre nových zamestnancov?
- Ako prístupujete k potrebe viac času na pochopenie inštrukcií alebo vykonanie úloh?

4. Firemná kultúra a podpora

- Existujú vo vašej firme zamestnanecké skupiny pre ľudí so zdravotným znevýhodnením?
- Mali ste už nejaké školenia pre zamestnancov ohľadom spolupráce s ľuďmi so zdravotným znevýhodnením?
- Ako riešite situácie, keď zamestnanec potrebuje dodatočnú podporu alebo sa ocitne v stresovej situácii?
- Máte už skúsenosť so zamestnávaním ľudí so zdravotným znevýhodnením? (napr. úraz, chronické ochorenie alebo vrodené zdravotné postihnutie).

Akú máte skúsenosť s postojom kolegov, ktorí s daným človekom spolupracujú?

- Ako hodnotíte výkon zamestnancov a ako poskytujete spätnú väzbu? (napr. je to najskôr písomne alebo len ústne – robíte pravidelné hodnotiace dotazníky a pod.)
- Aké máte skúsenosti s prispôsobovaním firemných podujatí a teambuildingových aktivít pre zamestnancov so zdravotným znevýhodnením?

Návštevy firiem

Po skončení prípravnej fázy v Profesia Labe nasledujú návštevy firiem – tzv. exkurzie. Exkurzia má slúžiť na reálnu skúsenosť s plánovaným typom práce a pracoviskom, kde by daná práca bola vykonávaná počas stáže. Zorganizovanie exkurzie ešte neznamená, že zamestnávateľ musí ponúknuť aj stáž. Toto rozhodnutie môže urobiť až po exkurzii.

Na základe doterajších skúsenosti zamestnávateľom odporúčame:

1. Plánovanie a komunikácia

- V dostatočnom predstihu spíšte informácie o exkurzii, vrátane časového harmonogramu, programu a mien kľúčových ľudí, s ktorými bude stretnutie. Podklad prediskutujte s naším koordinátorom exkurzie. Nápomocné sú napr. fotky priestorov, produktov, videá s výkonom danej práce a pod. Ak bude po skončení aj stretnutie s personalistom, poskytnite otázky na rozhovor vopred.
- Jasne definujte činnosť a tiež telesné schopnosti, ktoré daná práca vyžaduje (napr. fyzickú zdatnosť pri výkone práce, manipuláciu s bremenami alebo prácu vo vynútenej polohe). Pomôže to správne vybrať vhodných uchádzačov. Zručnosti kandidátov si môžete overiť aj zadáním úlohy, ktorú musia vypracovať ešte pred exkurziou.

- Ak sa dá, naplánujte návštevu v pokojnejšom čase dňa.

- Poskytnite informácie o dopravných možnostiach a parkovacích miestach pre osoby so zdravotným znevýhodnením.

2. Priestor a bezbariérovosť

- Overte si, či máte prístupný bezbariérový prístup do budovy a na pracovisko (výťahy, dvere, toalety). Ak ste napr. v priestoroch, ktoré spravuje iná spoločnosť, konkrétny dátum exkurzie nahláste aj im. Môžu mať plánované opravy, údržbu a pod.

- Majte pripravené alternatívne trasy v prípade nedostupnosti niektorých častí pracoviska.
- Zabezpečte dostatočný priestor pre manévrovanie s invalidným vozíkom.
- Identifikujte a označte potenciálne prekážky (schody, úzke priestory).
- Odporúčame mať tichú miestnosť, kde sa môžu účastníci stiahnuť v prípade potreby (počas prestávky). Toto je dôležité najmä pre neurodivergentných uchádzačov.

3. Program exkurzie

- Rozložte exkurziu na 2-3 hodiny, s dostatočnými prestávkami. Cieľom exkurzie je vidieť uchádzača, ako by vašu prácu vykonával. Toto má byť nosná časť programu.
- Ak môžete, poskytnite program exkurzie vo vizuálnej forme (časová os, piktogramy).
- Pomáha, ak majú zástupcovia firmy menovky – rovnako ich môžu dostať aj účastníci exkurzie.
- Začnite s predstavením sprievodcov a stručným popisom programu.
- Ak sa dá, názorne ukážte prácu. Potom nechajte účastníkov vyskúšať si prácu samostatne. Umožnite účastníkom používať pomôcky na lepšiu koncentráciu (napr. antistresové pomôcky – stláčanie mäkkých loptičiek, rotačné fidgety; počas výkonu práce si niekto môže nasadiť slúchadlá ako pomôcku na lepšie sústredenie sa a pod.).
- Na prácu vyčleňte dostatok času v rámci celkového programu. Účastníci ju budú vykonávať prvýkrát. Môže sa stať, že to urobia rýchlo, ale zo začiatku môžu potrebovať aj omnoho viac času, ako vaši juniorskí kolegovia. Toto je ťažké odhadnúť.
- Pri práci môže pracovný kouč pomôcť s pochopením inštrukcií. Prácu, resp. konkrétnu činnosť by mal vykonávať uchádzač samostatne – bez pomoci kouča.

4. Komunikácia počas exkurzie

- Používajte jasné a jednoduché inštrukcie, používajte praktické príklady, dávajte viac času na pochopenie informácií, (hovorte pomalšie, s prestávkami).
- Ponúknite informácie v rôznych formátoch – ústne vysvetlenie, písomné materiály, vizuálne pomôcky.

- Zabezpečte, aby všetci účastníci boli vhodne umiestnení – osoby so sluchovým znevýhodnením blízko k sprievodcovi, osoby na vozíku v prvom rade.
- Poskytnite dostatok času na otázky a spätnú väzbu. Pri komunikácii a vzájomnom pochopení vám môže pomôcť aj pracovný kouč.

5. Podpora účastníkov

- Umožnite účastníkom dotýkať sa predmetov a zažiť pracovisko hmatovým spôsobom (ak je to možné).
- Rodičom účasť na exkurzii neumožňujeme. Je však potrebné počítať s prítomnosťou pracovných koučov, resp. koordinátora exkurzie.
- Veľkosť skupiny na exkurzie sa snažíme limitovať podľa pracoviska. Ak sa však stane, že sa dohodneme na väčšej skupine (napr. 10 uchádzačov), odporúčame skupinu rozdeliť na menšie a každej prideliť zástupcu firmy k dispozícii na otázky.

Odporúčania pre personalistov

Rozhovor po skončení exkurzie predstavuje kľúčový moment pre získanie spätnej väzby od uchádzačov a rozhodnutie zamestnávateľa, koho vybrať na stáž.

- Otázky, ktoré sa chcete opýtať sa snažte poskytnúť vopred, ešte pri príprave exkurzie. Používajte jasný a jednoduchý jazyk – vyhnite sa firemnému žargónu a zložitým vetám.
- Zabezpečte tiché a pokojné prostredie – vyberte miestnosť s minimálnymi rušivými vplyvmi.
- Premyslite si, aké alternatívy na komunikáciu máte – ústne, vizuálne (grafy, obrázky, schémy). Dajte uchádzačovi dostatok času na odpoveď. Netlačte na rýchle odpovede.

Vysvetlite účel a priebeh rozhovoru v jednoduchých a jasných vetách. Uistite uchádzača, že má ísť o obojstranne prínosný rozhovor. Môže sa stať, že niektorí uchádzači si svoje odpovede napíšu a prinesú na stretnutie. Umožnite im ich prečítať. Začnite otvorenými otázkami:

- Čo vás najviac zaujalo počas dnešnej exkurzie?
- Ktoré z pracovných úloh by ste zvládli samostatne a pri ktorých by ste potrebovali podporu?
- Aké úpravy pracoviska by vám pomohli pri vykonávaní práce, ktorú ste dnes videli?
- Vedeli by ste dochádzať do práce samostatne?
- Preferujete pracovať samostatne alebo v tíme?

Vysvetlite jasne a stručne, aké budú ďalšie kroky v procese výberu. Poskytnite tieto informácie aj v písomnej podobe. Snažte sa dodržať sľúbené termíny. Ak sa situácia zmení, informujte o tom koordinátora exkurzie.

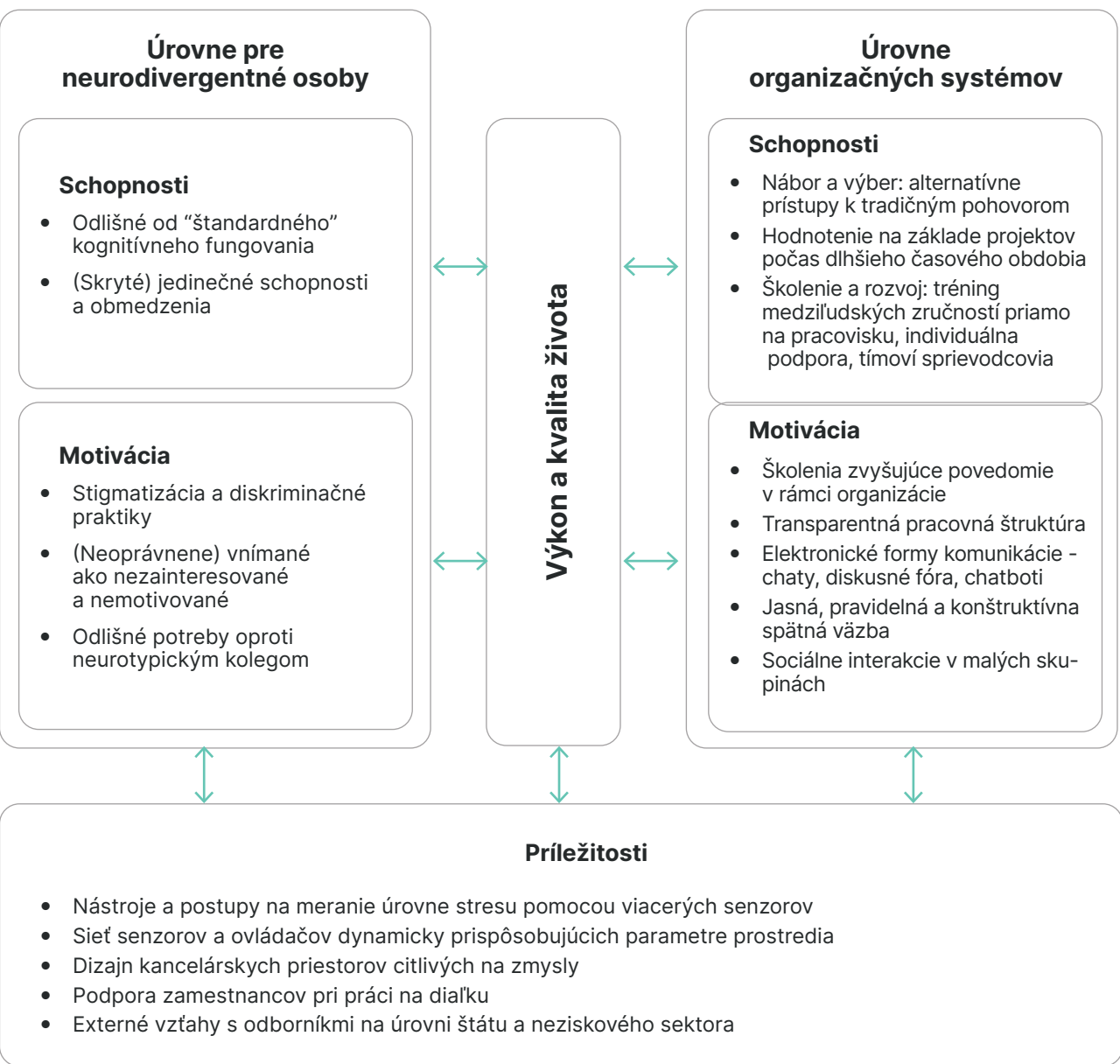
Neurodiverzita na pracovisku

Neurodiverzita môže na pracovisko priniesť jedinečné perspektívy a talenty. Na základe štúdie autorov Szulc

a kol. (2021) sme spracovali upravenú dynamickú verziu modelu AMO (od autorov Kellner a kol., 2019), ktorá ponúka princípy pre začlenenie neurodivergentných zamestnancov na pracovisku.

Rámec AMO (Schopnosti, Motivácia a Príležitosti - Ability, Motivation, Opportunity) vysvetľuje, ako úspešné začlenenie na pracovisku závisí od interakcie medzi individuálnymi charakteristikami a organizačným systémom (Obrázok 2).

Obrázok 2: Rámec pre vytváranie neurodivergentných pracovísk podľa štúdie Szulc a kol. (2021), upravené podľa Kellner a kol. (2019)



Schopnosti

Neurodivergentní zamestnanci majú iné kognitívne schopnosti a spôsob myslenia než ich neurotypickí kolegovia. Každý neurodivergentný zamestnanec má svoje jedinečné silné stránky aj oblasti, kde potrebuje podporu. Z pozorovaní je možné uviesť niektoré spoločné charakteristiky a pracovné správanie, ktoré sa často

vyskytujú v rámci konkrétnych skupín neurodivergentných zamestnancov, ako ukazuje Tabuľka 1. Podľa modelu AMO (Schopnosti, Motivácia, Príležitosti) od autorov Szulc a kol. (2021) by mali firmy vytvárať inkluzívne pracoviská a zlepšovať celkovú výkonnosť tímov cez tieto osobitné silné stránky a talenty.

Tabuľka 1: Tabuľka sumarizuje potenciálne prínosy a výzvy na pracovisku spojené s rôznymi neurodivergentnými stavmi, ako ich upravili Schulz a kol. (2021) podľa Doyle (2020).

Stav	Potenciálne prínosy na pracovisku	Potenciálne výzvy na pracovisku
Porucha pozornosti / Hyperaktivita (ADHD)	Kreativita, hyperfokus, energia a vášeň, autentickosť, podnikateľský duch	Impulzívne záchvaty hnevu, hyperaktivita, nízka hranica frustrácie, problémy s aktívnym počúvaním, ťažkosti s udržaním si zamestnania, ťažkosti s tímovou prácou
Autistické spektrum	Sústredenosť, precízne spracovanie detailov, pamäť, úprimnosť, zmyslové vnímanie	Zvýšená a znížená citlivosť na svetlo, hluk, dotyk a teplotu; ťažkosti s rečou a jazykom, ťažkosti s kontrolou stresu, problémy s aktívnym počúvaním
Vývinová porucha koordinácie pohybov (DCD)	Verbálne zručnosti, empatia, intuícia, úprimnosť	Ťažkosti s plánovaním, pohybmi, koordináciou, slabé priestorové vnímanie, zvýšená a znížená citlivosť na svetlo, hluk, dotyk a teplotu; ťažkosti s rečou a jazykom
Dyskalkúlia	Verbálne zručnosti, inovatívne myslenie, kreativita	Ťažkosti s číselnými pojmami a výpočtami, problémy s aktívnym počúvaním
Dyslexia	Vizuálne myslenie, kreativita, 3D mechanické zručnosti, autentickosť, podnikateľský duch	Ťažkosti s rozpoznávaním slov, písaním, pravopisom, hovorením, počúvaním, preferencia nelineárneho myslenia, rozptyľovanie, problémy s aktívnym počúvaním
Tourettov syndróm	Pozorovacie zručnosti, exekutívna kontrola, kreativita, hyperfokus, inovatívne myslenie	Verbálne a fyzické tiky, problémy s aktívnym počúvaním

Aby tieto schopnosti vynikli, zamestnávateľom odporúčame upraviť náborové a výberové procesy. Tradičné pohovory môžu znevýhodňovať neurodivergentných kandidátov. Namiesto toho zvážte:

- praktické hodnotenie zručností počas dlhších období;
- zameranie sa na schopnosti namiesto sociálneho kontaktu a komunikačnej sebareprezentácie.

Motivácia

Neurodivergentní zamestnanci môžu byť motivovaní inak ako ich neurotypickí kolegovia. Napríklad:

- Zamestnanci na autistickom spektre môžu uprednostňovať štruktúrované, opakujúce sa úlohy a príliš veľká autonómia môže byť pre nich zaťažujúca.
- Zamestnanci s ADHD môžu byť motivovaní zaujímavými úlohami.
- Jasná, pravidelná a konštruktívna spätná väzba môže pozitívne ovplyvniť motiváciu.

Na zvýšenie motivácie zvážte nasledovné:

- Používajte elektronické komunikačné nástroje (online chaty, diskusné fóra) na zlepšenie interakcie.
- Vytvorte štruktúrované pracovné prostredie s predvídateľnými úlohami, ktoré zodpovedajú záujmom jednotlivca.
- Podporujte vzťahy každodennou komunikáciou a prácou v malých tímoch.

Príležitosti

Vytváranie vhodných príležitostí zahŕňa aj odstraňovanie prekážok, ktoré bránia neurodivergentným zamestnancom efektívne využívať svoje zručnosti:

- Zavedte asistenčné technológie, ako sú napr. osobní digitálni asistenti (manažment termínov, priority v úlohách) a virtuálna realita, ktoré poskytujú predvídateľnosť a stabilitu.
- Prispôbajte pracovisko tak, aby vyhovovalo rôznym potrebám (zvážte oddychové miestnosti na upokojenie, menej výrazných farieb v kanceláriách, možnosť používať slúchadlá pri práci, senzory na kontrolu teploty, vlhkosti, hluku, osvetlenia).
- Spolupracujte s partnermi, ktorí sa špecializujú na podporu neurodivergentných uchádzačov o prácu (vzdelávanie pre zamestnancov, podporné skupiny).

Časté nedorozumenia

- Nesprávne posudzovanie neurodivergentných črt ako nedostatočného výkonu: S primeranými úpravami pracovného prostredia sa môže výkonnosť podstatne zvýšiť.
- Predpoklady o potrebách: Každý neurodivergentný uchádzač má jedinečné potreby. Otvorená komunikácia je nevyhnutná. Nie je dobre predpokladať, že všetci potrebujú rovnaké úpravy na pracovisku.
- Zovšeobecňovanie správania: Vyhýbanie sa očnému kontaktu nemusí nevyhnutne znamenať autizmus; vyhnite sa diagnostickým predpokladom založeným na izolovaných vlastnostiach.
- Mýtus o „superschopnostiach“: Aj keď je dobré vyzdvíhať silné stránky, predstavovanie neurodivergentných ľudí ako zamestnancov so „super-

schopnosťami“ môže viesť k nereálnym očakávaniam a ignorovaniu skutočných potrieb a riešení pracovných problémov.”

Využitie AMO modelu v Profesia Lab

- Model Profesia Labu ponúka dlhšie časové obdobie na prípravu na prácu a uchádzačom dáva možnosť vyskúšať si ju.
- Dbáme na detailný popis exkurzie, aby sme minimalizovali stres z nových situácií.
- Otázky počas výberových rozhovor sa snažíme získať vopred a vedíme uchádzačov v príprave na stretnutie s personalistom.
- Firmy motivujeme k tomu, aby hodnotili zručnosti a schopnosti vykonávať prácu na pracovisku, v konkrétnych tímoch a výberový rozhovor je len doplnkom.
- Vysvetľujeme potreby uchádzačov na základe pozorovaní z našej prípravnej fázy (napr. doslovné chápanie hovoreného slova, očný kontakt, samostatnosť pri práci, časový manažment a pod.).
- Personalisti si postupne budujú vlastné praktické skúsenosti aj pre výberové procesy mimo Profesia Lab.

Tipy na zlepšenie – na základe našich skúseností:

- Výkon počas exkurzie: Exkurziu nevnímajte ako hodnotenie výkonu s časovými limitmi a úlohami pod tlakom. Zamerajte sa aj na vzájomné spoznávanie a prezentáciu príležitostí.
- Usporiadanie miestnosti: Tradičné rozloženie typu “skúšobná komisia verzus účastníci” vytvára bariéru a pocit napätia. Zvoľte usporiadanie podporujúce otvorený dialóg a rovnocenné vzťahy.
- Informácie o diverzite: Do prezentácie firmy aktívne začleňte vaše aktivity v oblasti diverzity, rovnosti a inklúzie. Tieto témy vytvárajú pocit bezpečia a prijatia.
- Základné potreby: Odporúčame mať pre účastníkov pripravené základné občerstvenie (pohár vody a pod.).

Ako sa zapojiť?

Registrácia do Inclusive Hub a Profesia Lab je otvorená do 31. októbra 2025

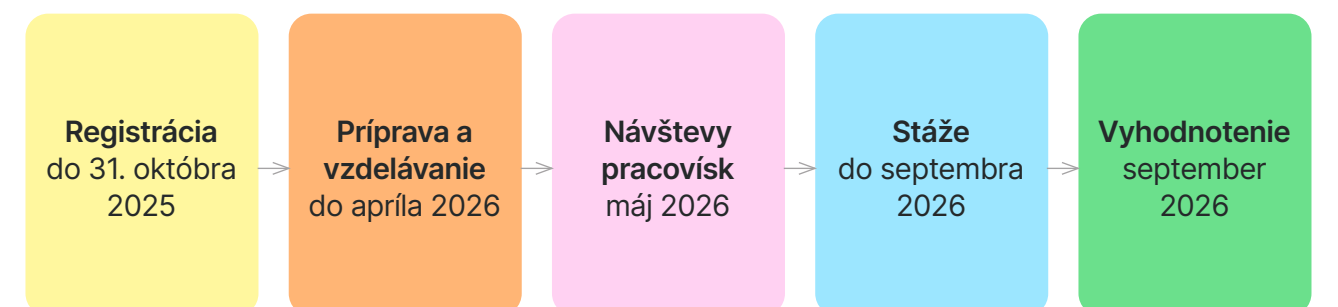


- Inclusive Hub používa rovnaký model, ako už otestovaný Profesia Lab.
- Komunikačným jazykom v Inclusive Hub bude angličtina.
- Profesia Lab bude naďalej fungovať v slovenskom jazyku a testovať, upravovať a overovať nové riešenia. Overené riešenia z Profesia Lab budú následne implementované do Inclusive Hub.
- Pre rok 2026 nie je obmedzený počet zamestnávateľov. Okolo zapojených zamestnávateľov plánujeme vytvárať tzv. klastre, ako je znázornené na obrázku 5. Firmy môžu tento model zaviesť vo viacerých krajinách a zdieľať svoje skúsenosti zo Slovenska so zahraničnými kolegami.
- Naším cieľom pre rok 2026 je zapojiť 80 uchádzačov o zamestnanie zo Slovenska a 20 zo zahraničia.
- Ak sa uchádzač zo Slovenska chce zapojiť v angličtine, môže sa pripojiť do zmiešaných skupín, ale stále bude započítaný ako účastník zo Slovenska (nebude zaberať miesto vyhradené pre uchádzačov zo zahraničia).
- Uvítame odporúčania od lokálnych komunitných partnerov, ktorí by mali záujem zapojiť sa do Inclusive Hub. Komunitní partneri môžu tiež navrhnúť uchádzačov o zamestnanie.
- Uchádzači o zamestnanie budú vybraní v krajinách, kde bude záujem od zamestnávateľov. Registrácia pre uchádzačov o zamestnanie bude otvorená 1. septembra a skončí 31. októbra 2025.



Obrázok 5: Spolupráca medzi Inclusive Hub a Profesia Lab

Profesia Lab riadi, upravuje a overuje riešenia na Slovensku. Inclusive Hub testuje riešenia v medzinárodnom prostredí a implementuje riešenia pre inkluzívny rast



Výskum

Posilňovanie mladých ľudí pre úspešné zamestnanie cez

komunikačné a mäkké zručnosti

Connie Sung

Každý rok prechádza viac ako pol milióna mladých ľudí so zdravotným postihnutím zo strednej školy do dospelosti a vstupuje na trh práce. Ako často zdôrazňujeme, prechod by mal viesť zo školy priamo do zamestnania – nie zo školy do izby doma.

Každý rok prechádza viac ako pol milióna mladých ľudí so zdravotným postihnutím zo strednej školy do dospelosti a vstupuje na trh práce. Ako často zdôrazňujeme, prechod by mal viesť zo školy priamo do zamestnania – nie zo školy do izby doma. Napriek tomu však mnohí mladí ľudia so zdravotným postihnutím narážajú na prekážky pri hľadaní a udržaní si zmysluplnej práce. Medzi hlavné dôvody patria obmedzený prístup k inkluzívnemu vzdelávaniu, nedostatočné úpravy na pracovisku, pretrvávajúca stigma a mylné predstavy zo strany zamestnávateľov, ako aj nedostatok podpory pri prechode zo školy do pracovného života.

Zatiaľ čo „tvrdé zručnosti“, ako sú akademické vedomosti a zručnosti špecifické pre konkrétne úlohy, zostávajú dôležité pri príprave na vstup na trh práce, dnešní zamestnávatelia čoraz viac uprednostňujú širší súbor interpersonálnych a komunikačných schopností – často označovaných ako „mäkké zručnosti“. Patria sem napríklad schopnosť spolupracovať, prispôsobivosť, zvládanie emócií a profesionalita. Ovládanie týchto zručností je nevyhnutné nielen na získanie zamestnania, ale aj na jeho udržanie a kariérny rast. Je pozoruhodné, že až 90 % prípadov straty zamestnania medzi osobami so zdravotným postihnutím môže byť spôsobených práve nedostatkami v týchto oblastiach (Elksnin & Elksnin, 2001).

I keď mnohí uchádzači z tejto skupiny disponujú technickými znalosťami potrebnými na výkon práce, práve



Connie Sung, PhD, CRC, LPC
University of Michigan

Profesorka, výskumníčka, pedagogička, mentorka v oblasti spravodlivosti a rehabilitácie osôb so zdravotným postihnutím.

Jej odborné znalosti zahŕňajú ergoterapiu, kognitívnu neurovedu a rehabilitačnú poradenskú psychológiu. Jej výskum sa zameriava na úlohu biopsychosociálnych faktorov a komunitných intervencií pri zlepšovaní jednotlivcov so zdravotným postihnutím pri prechode, rozvoji kariéry a psychosociálnom prispôbení.



nedostatok mäkkých zručností pre nich často predstavuje neprimerane veľkú prekážku na ceste k úspechu. Aj veľmi schopní jednotlivci sa môžu stretnúť s vylúčením z pracovného prostredia v dôsledku nedorozumení, problémov v komunikácii na pracovisku či vnímaného nedostatku profesionality (Roux a kol., 2013; Bross a kol., 2021). Ťažkosti v sociálnych interakciách na pracovisku môžu komplikovať nielen získanie pracovného miesta, ale aj dlhodobý kariérny rast. Tento problém je obzvlášť výrazný u mladých dospelých so zdravotným postihnutím.

Investovanie do rozvoja mäkkých zručností je preto mimoriadne dôležité – nielen na zlepšenie pracovných výsledkov jednotlivcov, ale aj na vytvorenie inkluzívnejšieho, flexibilnejšieho a produktívnejšieho pracovného prostredia. Výskumy potvrdzujú, že silné sociálne kompetencie výrazne zvyšujú šance na získanie a udržanie zamestnania: ľudia s dobre rozvinutými interpersonálnymi zručnosťami majú až 5,4-krát vyššiu pravdepodobnosť úspechu v zamestnaní v porovnaní s tými, ktorým tieto zručnosti chýbajú (Chiang et al., 2013). Navyše, zamestnanci, ktorí dokážu efektívne spolupracovať, prispôbovať sa požiadavkám pracoviska a zvládať medziľudské výzvy, majú väčšiu šancu uspieť nielen na začiatkových pozíciách, ale aj v riadiacich funkciách (Deng et al., 2014; Vielma et al., 2022).

Riešenie týchto výziev si vyžaduje premyslené a ciele intervencie, ktoré mladých ľudí so zdravotným postihnutím pripravujú na neustále sa meniace požiadavky moderného pracovného trhu. Programy, ako je Assistive Soft Skills and Employment Training (ASSET),

predstavujú sľubný model. Vďaka štruktúrovanému tréningu v oblasti komunikácie, profesionality, zvládania emócií a tímovej spolupráce pomáhajú účastníkom rozvíjať kľúčové kompetencie. Takto otvárajú cestu k zamestnaniu, rozširujú okruh talentov a umožňujú firmám naplno využiť potenciál rozmanitej a inkluzívnej pracovnej sily.

Čo hovoria výskumy: dôkazy z najnovších štúdií

Meta-analýza a systematický prehľad (Choi et al., v tlači), ktoré patria medzi najkomplexnejšie štúdie v tejto oblasti, prinášajú presvedčivé dôkazy o účinnosti intervencií zameraných na rozvoj mäkkých zručností:

1. Výrazné zlepšenie sociálnych kompetencií

Tieto intervencie viedli k citeľnému zlepšeniu celkového sociálneho fungovania účastníkov – vrátane správania na pracovisku, jasnejšej komunikácie a lepšej spolupráce. Výskumy potvrdzujú, že ciele tréning mäkkých zručností u mladých dospelých so zdravotným postihnutím výrazne zlepšuje ich sociálnu adaptáciu, výkon aj samotné sociálne zručnosti.

2. Najefektívnejšie sú tréningy zamerané na praktické správanie

Programy, ktoré sa sústreďujú na reálne situácie prostredníctvom modelových ukážok, hrania rolí a spätnej väzby, prinášajú výrazne lepšie výsledky než tradičné

vyučovanie. To naznačuje, že zážitkové a prakticky orientované formy učenia sú mimoriadne účinné pri rozvoji zručností a príprave na pracovné prostredie.

3. Priame hodnotenie prináša najvýraznejšie zlepšenia

Intervencie hodnotené prostredníctvom priameho pozorovania, napríklad štruktúrovaných simulácií pracovných pohovorov, vykazovali väčšie a jasnejšie merateľné zlepšenia než tie, ktoré boli posudzované len sebahodnotením alebo hodnotením treťou stranou. To zdôrazňuje význam hodnotení založených na reálnom výkone, pri zachytávaní skutočných zmien v správaní.

4. Komunikácia je najčastejšie rozvíjanou zručnosťou

Až 65 % intervencií zameraných na rozvoj sociálnych zručností pre trh práce sa sústreďuje na komunikáciu, čo poukazuje na jej zásadnú úlohu pre úspech na pracovisku. Komunikačné zručnosti nielenže stoja na po-

prednom mieste, ale zároveň tvoria základ pre rozvoj profesionality, tímovej spolupráce a schopnosti riešiť problémy.

Program ASSET: Príklad dobrej praxe

Jednou z najúspešnejších intervencií je program ASSET (Assistive Soft Skills and Employment Training), ktorý predstavuje štruktúrovaný 15-týždňový program zameraný na prípravu ľudí so zdravotným postihnutím na pracovné prostredie. Program rozvíja kľúčové sociálne a komunikačné zručnosti, vrátane profesionality na pracovisku, stratégií na zvládanie emócií a simulácií reálnych pracovných situácií. Výučba prebieha skupinovú formou a často je doplnená individuálnym pracovným koučingom, ktorý zabezpečuje praktické využitie získaných zručností a pripravenosť na stážu či zamestnanie.

Prehľad 15 lekcií z ASSET programu:

1. lekcia: Vitajte

- Predstavenie ASSET programu
- Cieľ Profesia Lab, spolupráca s pracovnými koučami a firmami



2. lekcia: Typy a spôsoby komunikácie

- Aké typy komunikácie poznáme
- Prečo je dôležité počúvať, spôsoby a formy komunikácie



3. lekcia: Komunikačné očakávania na pracovisku

- Vhodné a očakávané spôsoby komunikácie, ako sa mení komunikácia podľa prostredia



4. lekcia: Práca s rôznymi osobnosťami

- Osobnostné črty pomocou modelu „OSEPN“
- Rôzne typy osobností



5. lekcia: Pozitívny postoj a nadšenie v práci

- Ako vyzerá pozitívny a negatívny postoj a nadšenie v práci



6. lekcia: Povedomie o zdravotnom znevýhodnení

- Silné stránky a úpravy pri práci a v pracovnom prostredí
- Pracovný koučing v Profesia Labe
- Ako komunikovať svoje potreby zamestnávateľovi



7. lekcia: Tímová spolupráca

- Tímová spolupráca a role v tíme
- Vlastnosti dobrého tímového hráča



8. lekcia: Networking a digitálna identita

- Kontakty, ako sa stručne predstaviť, dôležité zásady pri používaní technológií a nadväzovaní kontaktov v online svete



9. lekcia: Kritické myslenie a riešenie problémov

- Pochopenie dôležitosti kritického myslenia
- Diskusia o efektívnych stratégiách na riešenie bežných problémov na pracovisku



10. lekcia: Profesionalita na pracovisku

- Určovanie profesionálnych cieľov
- Ako sa správať profesionálne na pracovisku



11. lekcia: Časový manažment, plánovanie a organizovanie

- Riadenie svojho času a ako funguje plánovanie času na pracovisku: stretnutia, pracovné úlohy



12. lekcia: Duševné zdravie a zvládanie stresu

- Ako sa starať o svoje duševné zdravie
- Zvládanie stresu v rôznych situáciách



13. lekcia: Emócie

- Ako rozpoznávať emócie a regulovať ich
- Možnosti riešenia konfliktov



14. lekcia: Uvedomovanie si samého seba a ostatných v práci

- Ako moje správanie ovplyvňuje ostatných v práci



15. lekcia: Vzťahy na pracovisku

- Čo je kultúra na pracovisku (firemná kultúra)
- Osobná hygiena



Program ASSET: Prehľad zistení

Program ASSET, ktorý je štruktúrovanou skupinovú intervenciou zameranou na rozvoj mäkkých zručností u mladých dospelých s autizmom, preukázal vysokú mieru realizovateľnosti, spokojnosti účastníkov a priniesol sľubné výsledky v rôznych psychosociálnych oblastiach (Connor et al., 2022; Sung et al., 2019).

1. Zlepšenie sociálneho fungovania: Absolventi programu ASSET zaznamenali významné zlepšenie v celkovom sociálnom fungovaní a v sociálnych kognitívnych schopnostiach. Tieto pozitívne zmeny sa prejavili lepšou schopnosťou nadväzovať a udržiavať vzťahy, úspešne plniť pracovné úlohy a aktívnejšie sa zapájať do pracovného aj spoločenského života.

2. Zvýšenie sebadôvery: Po absolvovaní programu ASSET účastníci zaznamenali výrazné zlepšenie všeobecnej, sociálnej a empatickej sebadôvery. Uvádzali, že sa cítia istejšie pri zvládaní výziev, pochopení emócií druhých a dokážu sa efektívnejšie zapájať do sociálnych interakcií.

3. Zlepšenie psychickej pohody: Účastníci, ktorí prešli vzdelávaním ASSET uvádzali zlepšenie duševného zdravia a psychickej pohody, konkrétne ústup úzkostných a depresívnych príznakov.

4. Vysoká spokojnosť a realizovateľnosť: Účastníci aj lektori v štúdiu vyjadrili vysokú spokojnosť s programom ASSET. Viac ako 94 % lekcí malo dochádzku a účastníci hodnotili obsah ako relevantný, pútavý a dobre využiteľný v reálnych pracovných situáciách.

5. Pozitívny vplyv na pripravenosť na pracovné prostredie:

Účastníci uvádzali zlepšenie kľúčových mäkkých zručností potrebných na pracovisku, ako sú komunikácia, tímová spolupráca, profesionalita, riešenie problémov a kritické myslenie. Mnohí z nich tiež potvrdili, že program ASSET im zvýšil sebadôveru pri hľadaní si práce a pri zvládaní pracovných úloh.

Tieto zistenia jasne poukazujú na zásadnú rolu, ktorú zohráva cielene zameraný komunitný tréning mäkkých zručností pri zvyšovaní pripravenosti na zamestnanie, psychosociálne fungovanie a sebadôveru u neurodivergentných ľudí. Jedným z najväčších prínosov zavedenia programu ASSET na Slovensku je jeho schopnosť otvárať a normalizovať diskusiu o zdravotnom znevýhodnení a potrebe úprav na pracovisku. V prostredí, kde sú tieto témy často skrývané alebo sa im ľudia vyhýbajú, poskytol program účastníkom bezpečný a štruktúrovaný priestor na to, aby sa naučili a precvičili si, ako hovoriť o svojich potrebách s potenciálnymi zamestnávateľmi. Vďaka hraným situáciám, riadeným diskusiam a individuálnemu koučingu získali nielen potrebnú slovnú zásobu, ale aj istotu otvorene komunikovať svoje silné stránky, pomenovať prekážky a požiadať o primerané úpravy.

Tento prístup predstavuje významný kultúrny posun – podporuje otvorenosť, sebaobhajobu a inklúziu v prostredí, kde bola diskusia o zdravotnom znevýhodnení na pracovisku doteraz skôr výnimočná. Programy ako ASSET pomáhajú preklenúť túto medzeru tým, že posilňujú nielen mäkké zručnosti, ale aj schopnosť sebaobhajoby a pripravenosť na reálny pracovný život. Tým otvárajú cestu k inkluzívnejšiemu a posilňujúcemu prístupu v budúcnosti.



Prečo je to dôležité pre zamestnávateľov, HR profesionálov a komunitných partnerov?

Pre zamestnávateľov a HR profesionálov:

Investovanie do rozvoja mäkkých zručností u zamestnancov so zdravotným znevýhodnením môže priniesť tieto výhody:

- Vyššia stabilita tímu: Zamestnanci s rozvinutými mäkkými zručnosťami sa dokážu lepšie prispôbiť pracovným požiadavkám a vo firme zostávajú dlhodobo.
- Lepšia tímová dynamika: Rôznorodé tímy s vyškolenými jednotlivcami vynikajú v riešení problémov a inováciách.
- Širší okruh talentov: Zamestnávatelia získavajú prístup ku kvalifikovanej, no často prehliadanej pracovnej sile, čím efektívne riešia nedostatok zamestnancov.

Navyše, inkluzívne náborové postupy v kombinácii s rozvojom mäkkých zručností môžu zlepšiť imidž firmy, naplňovať ciele v oblasti diverzity a zvýšiť spokojnosť zamestnancov.

Pre komunitných partnerov a tvorcov politik

Podpora a rozvoj programov zameraných na tréning mäkkých zručností prináša viacero výhod:

- Zlepšuje pracovné uplatnenie: Komunity ťažia z nižšej miery nezamestnanosti a lepšieho využitia pracovného potenciálu ľudí so zdravotným znevýhodnením.
- Vedie k väčšej finančnej samostatnosti: Dlhodobé zamestnanie znižuje závislosť od sociálnej podpory a umožňuje jednotlivcom väčšiu nezávislosť.
- Podporuje inkluzívny ekonomický rast: Rozmanitá pracovná sila prináša viac inovácií a zvyšuje konkurencieschopnosť celej spoločnosti.

Praktické odporúčania

Pre zamestnávateľov a HR profesionálov

- Spolupracujte s komunitnými vzdelávacími programami, ako je ASSET, a vytvárajte príležitosti na získanie pracovných skúseností či mentoringu.

- Zahrňte tréning mäkkých zručností do adaptačných procesov a ďalšieho rozvoja všetkých zamestnancov. Zároveň zabezpečte individuálne úpravy a koučing pre tých, ktorí ich potrebujú.
- Uplatňujte inkluzívne hodnotiace postupy, ktoré pri náboe a hodnotení zamestnancov zohľadňujú rozmanité štýly komunikácie a interakcie.

Pre komunitných partnerov

- Presadzujte rozšírenie financovania a dostupnosti tréningu mäkkých zručností ako súčasti predprofesijných a profesijných vzdelávacích programov.
- Podporujte spoluprácu medzi školami, zamestnávateľmi a poskytovateľmi služieb s cieľom začleniť výučbu mäkkých zručností do programov pre mladých ľudí pri prechode zo školy na trh práce.
- Podnecujte výskum a zber údajov o dlhodobých pracovných výsledkoch a najúčinnnejších postupoch v oblasti rozvoja mäkkých zručností.

Pohľad vpred: Spoločne tvoríme inkluzívne pracoviská

Prechod do dospelosti a vstup na trh práce predstavujú kľúčové obdobie pre mladých ľudí. S rastúcim významom mäkkých zručností na pracovisku je rovnako dôležité investovať do sociálnych a komunikačných zručností mladých dospelých. Programy ako ASSET, podložené výskumom, dokazujú, že s primeraným tréningom a podporou môžu neurodivergentní jedinci nielen splniť, ale aj prekonať očakávania v pracovnom prostredí.Pre zamestnávateľov a vedúcich pracovníkov v oblasti ľudských zdrojov sú tieto odporúčania príležitosťou na prehodnotenie tradičných náborových postupov a investíciu do rozvojových programov, ktoré uznávajú rôznorodé talenty a štýly učenia. Pre komunitných partnerov je nevyhnutné podporovať partnerstvá a presadzovať intervencie založené na dôkazoch.

S dôrazom na rozvoj mäkkých zručností, môžeme spoločne odstrániť prekážky v zamestnávaní, obohatiť pracoviská a prispieť k inkluzívnejšej a spravodlivejšej spoločnosti.

Zdroje

Bross, L. A., Leko, M., Patry, M. B., & Travers, J. C. (2021). Barriers to competitive integrated employment of young adults with autism spectrum disorder. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 56(4), 394-408.

Chiang, H.-M., Cheung, Y. K., Li, H., & Tsai, L. Y. (2013). Factors associated with participation in employment for high school leavers with autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 43, 1832-1842. <https://doi.org/10.1007/s10803-012-1734-2>.

Choi, H., Ju, H.-J., & Sung, C. (in press). A systematic review of soft skills interventions for transition-age individuals with autism. *Journal of Autism and Developmental Disabilities*.

Choi, H., Ju, H.-J., & Sung, C. (in press). Meta-analysis of soft skills interventions for transition-age autistic individuals. *Autism Research*.

Connor, A., Fabrizio, S. E., Nasamran, A., & Sung, C. (2022). Near-peer facilitation of a soft skills program for young adults with autism. *American Journal of Occupational Therapy*, 76(4), 7604345020. <https://doi.org/10.5014/ajot.2022.048207>

Deng, L., Thomas, A., & Trembach, S. (2014). Shaping the 21st-century information professional: A convergence of technical and "soft" skills for workplace success. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 51(1), 1-4. <https://doi.org/10.1002/meet.2014.14505101128>

Elksnin N and Elksnin LK (2001) Adolescents with disabilities: the need for occupational social skills training. *Exceptionality* 9(1-2), 91-105.

Roux, A. M., Shattuck, P. T., Cooper, B. P., Anderson, K. A., Wagner, M., & Narendorf, S. C. (2013). Postsecondary employment experiences among young adults with an autism spectrum disorder. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 52(9), 931-939. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2013.05.019>

Sung, C., Connor, A., Chen, J., Lin, C.C., Kuo, H.J., & Chun, J. (2019). Development, feasibility, and preliminary efficacy of an employment-related social skills intervention for young adults with high-functioning autism. *Autism*, 23(6), 1542-1553. <https://doi.org/10.1177/1362361318801345>

Vielma, R. D. E., Romo, A. S., & Pérez, J. F. L. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, 67(2), 212-236. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3172>

Prístupy zamerané na človeka a

motivácia v podporovanom zamestnávaní osôb so zdravotným postihnutím

Jennifer Harrison

Na Slovensku je rozdiel v zamestnanosti medzi ľuďmi so zdravotným postihnutím a bez neho 27 %. V susedných krajinách strednej Európy je tento rozdiel dokonca až 37 %. To znamená, že značná časť ľudí so zdravotným postihnutím zostáva nezamestnaná a bez práce sú často odkázaní na podporu rodiny, pričom im chýba pravidelná a zmysluplná činnosť.



V našom prostredí existujú viaceré prekážky, ktoré sťažujú uplatňovanie prístupu zameraného na človeka pri zamestnávaní osôb so zdravotným postihnutím. Zároveň je často náročné posúdiť, ktorí jednotlivci sú vzhľadom na svoje špecifické potreby a dostupné zdroje pripravení na uplatnenie sa na otvorenom trhu práce. Regulačné požiadavky na väčšiu inkluzívnosť v zamestnávaní sú však jasne definované cez EU smernice či národné kvóty.

Profesia Lab sa zaviazal podporovať zamestnávanie ľudí so zdravotným postihnutím prostredníctvom viacerých aktivít. Zameriava sa na výskum efektívnych intervencií, spolupracuje so zamestnávateľmi a pracovními koučmi, aby jednotlivci získali potrebnú podporu, a zároveň ponúka školenie ASSET, ktoré rozvíja mäkké zručnosti. Tento komplexný prístup má za cieľ znižovať rozdiel v zamestnanosti medzi ľuďmi so zdravotným postihnutím a ostatnou populáciou, no aj napriek tomu naráža na rôzne individuálne aj systémové prekážky.

Motivačné rozhovory a zručnosti v poskytovaní služieb zameraných na človeka môžu byť ďalším kľúčom k odomknutiu pracovného potenciálu týchto ľudí a ich rodín, ako aj k rozvoju potrebných zručností pre trh práce. Úvodné školenie v motivačných rozhovoroch, ktoré Profesia Lab zorganizoval začiatkom roka 2025 v spolupráci s Fulbrightovým programom, bolo v tejto oblasti užitočným štartom.

William Miller, jeden zo zakladateľov motivačných rozhovorov, charakterizoval túto metódu ako spolupracujúci, na človeka zameraný spôsob vedenia, ktorého cieľom je vyvolať a posilniť vnútornú motiváciu človeka k zmene (Miller & Rollnick, 2023). Hoci motivačné rozhovory vznikli pôvodne v oblasti liečby porúch správania, dnes nachádzajú uplatnenie v širokej škále zložitých zmien správania – od dodržiavania liečby HIV, cez riešenie užívania návykových látok u rodičov, podporu duševného zdravia adolescentov, až po zvládanie diabetu.

Široké využitie motivačných rozhovorov je zrejmé najmä vďaka tomu, že prirodzene akceptujú ambivalenciu ako bežnú súčasť procesu u ľudí, ktorí ešte len zvažujú zmenu. Zároveň ponúkajú intervencie, ktoré pomáhajú zvýšiť pripravenosť na zmenu a podporujú ľudí v ich vlastnom procese sebarozvoja. Medzi kľúčové prvky motivačných rozhovorov patrí podpora ľudí, ktorí čelia zložitým zmenám správania – vrátane, ale určite nie výlučne, získania a udržania si práce.

Medzi hlavné zručnosti napríklad patria:

- schopnosť objaviť vlastnú motiváciu zamyslieť sa nad zmenou alebo uskutočniť zmenu vo svojom živote – či už ide o stravovanie, pohyb, zvládanie príznakov fyzických alebo psychických ochorení, alebo o zníženie či ukončenie užívania alkoholu, tabaku a iných drog;

- schopnosť vyjadriť vlastnými slovami túžbu po zmene (tzv. „change-talk“);

- schopnosť preskúmať a lepšie pochopiť svoju ambivalenciu (vnútorný rozpor) voči zmene;

- vedieť si naplánovať konkrétne kroky a začať proces zmeny;

- schopnosť podporovať a posilňovať rozhovory o zmene („change-talk“);

- vedieť posilniť svoju sebadôveru pri konkrétnych krokoch a uviesť si, že aj malé, postupné zmeny majú význam;

- schopnosť utvrdiť svoje rozhodnutie a záväzok k zmene (Case Western Reserve University Center for Evidence-Based Practice, 2025).

Úloha motivácie v podporovaní zamestnávania

Dôležitosť motivačných a na človeka zameraných prístupov pri podpore zamestnávania ľudí, ktorí sú z trhu práce vylúčení alebo inak znevýhodnení, potvrdzuje viacero nedávnych štúdií, pričom mnohé z nich sa venujú práve Európe.

Rymenams a kol. (2024) uvádzajú, že kľúčovými mechanizmami motivačných rozhovorov sú podpora autonómie, komunikácia s empatiou a rešpektom, posilňovanie pocitu kompetencie a zameranie sa na riešenia namiesto prekážok. Workshopy zamerané na motivačné rozhovory, ktoré absolvovali uchádzači o zamestnanie, viedli k častejšiemu výskytu tzv. „change-talk“, čo poukazuje na vyššiu pripravenosť na zmenu (Britt a kol., 2022).

Motivácia však zohráva významnú úlohu nielen pri príprave na zamestnanie, ale aj počas samotného pracovného procesu. Ľudia, ktorí sa zúčastnili skupinových

motivačných rozhovorov, sa rýchlejšie vracali do práce a mali nižšiu mieru relapsu, ktorý by ich od práce opäť vzdialil (Vanovenberghe a kol., 2023). Zároveň potrebovali o sedem dní mesačne menej podpory zo strany odborníkov v pracovnej rehabilitácii (Aanesen a kol., 2022). Je teda zrejmé, že motivačné rozhovory môžu byť účinným nástrojom pre tých, ktorí si hľadajú alebo chcú udržať zamestnanie. Otázkou však zostáva, čo zvyšok populácie. Ak tento istý prístup zameraný na človeka a motivačné rozhovory nezačnú využívať aj ich rodinní príslušníci alebo zamestnávatelia, riešime len časť z celého systému.



Obrázok 1: Motivačné rozhovory v kontexte všetkých zainteresovaných strán.

Prekážky v prístupe zameranom na človeka

Profesia Lab zistil, že motivačné rozhovory a modely zamerané na človeka by nemali zahŕňať len samotných uchádzačov o zamestnanie, ale aj zamestnávateľov a pracovních koučov, ako je znázornené na obrázku 1. Významnú úlohu zohráva aj motivácia rodiny uchádzača a ich skúsenosti s ochranou, obhajovaním a podporovaním čoraz väčšej samostatnosti svojich členov. Nájst rovnováhu medzi pracovnými príležitosťami, ktoré sú zároveň reálne aj zdravé, si vyžaduje spoluprácu všetkých zainteresovaných strán.

Ako je spomenuté v iných častiach tejto príručky, ľudia so zdravotným postihnutím boli po ukončení vzdelávania často ponechaní doma, bez možnosti zmysluplne tráviť čas. Hoci existujú ekonomické stimuly pre zamestnávateľov na prijímanie a udržanie zamestnancov so zdravotným postihnutím, tieto opatrenia samy o sebe nestačia, ak si zamestnávatelia zároveň nevážia výhody inkluzívneho pracovného prostredia. Našťastie, mnohí zamestnávatelia, ktorí spolupracujú s Alma Career Slovakia si práve túto hodnotu uvedomujú. Profesia Lab aktívne oslovuje ľudí so zdravotným postihnutím

a ich rodiny, poskytuje im rozvoj zručností prostredníctvom programu ASSET a podporuje pracovné stáže, čím umožňuje uchádzačom získať reálnu skúsenosť s pracovným prostredím a požiadavkami, ktoré sú kladené na každého nového zamestnanca. Pracovní koučovia zohrávajú kľúčovú úlohu pri vyvažovaní potrieb všetkých strán – pomáhajú nastavovať individuálne a na človeka zamerané ciele spolu so zamestnancami a zároveň zabezpečujú, aby boli naplnené aj potreby zamestnávateľa. Je však jasné, že takáto zmena nie je jednoduchá a vyžaduje si podporu všetkých zúčastnených strán prostredníctvom školení, koučingu aj úprav v systéme.

Praktické odporúčania

Pri zavádzaní motivačných a na človeka zameraných prístupov do zamestnávania u ľudí so zdravotným postihnutím je kľúčové stanovovať individuálne ciele a zároveň zabezpečiť, aby na ich napĺňaní spolupracovali všetky zainteresované strany. Dôležité je aj to, aby samotný uchádzač alebo zamestnanec prevzal zodpovednosť za svoje potreby a plnenie pracovných úloh. Celý systém by mal postupovať podľa týchto odporúčaní:

- Podporovať sebadôveru uchádzačov pri osvojovaní nových zručností (autonómia).
- Vnímať vnútorný rozpor – ambivalenciu – všetkých zúčastnených ako prirodzenú súčasť procesu (riadenie odporu a empatia).
- Povzbudzovať k záväzku prostredníctvom rozhovorov o postupných krokoch (stanovenie cieľov).
- Otvorene diskutovať o tom, ako zvládať neúspechy a chyby (spolupráca).

Spoločným cieľom všetkých zainteresovaných strán je zmenšiť rozdiel v zamestnanosti medzi ľuďmi so zdravotným postihnutím a ostatnou populáciou, aby aj títo ľudia mohli plnohodnotne pracovať, rozvíjať sa a prispievať do spoločnosti a ekonomiky rovnako ako ostatní. Prístupy zamerané na človeka zároveň pomáhajú zakotviť systém zamestnávania v účinných a overených postupoch, ktoré tento cieľ podporujú.



Jennifer Harrison, PhD, LMSW, CAADC
Western Michigan University

Zdroje

Aanesen, F., Grotle, M., Rysstad, T.L....& Oiestad, B.L. (2023). Effectiveness of adding motivational interviewing or a stratified vocational advice intervention to usual case management on return to work for people with musculoskeletal disorders: the MI-NAV randomised controlled trial. Occupational and Environmental Medicine, 80, 42-50. <https://oem-bmj-com.libproxy.library.wmich.edu/content/oemed/80/1/42.full.pdf>

Britt E., Soleymani S., Wallace-Bell M., & Garland A. (2023). Motivational interviewing for employment: An exploration of practitioner skill and client change talk. Journal of Employment Counseling, 60 (1), 42 - 59, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85133689758&doi=10.1002%2Fjoec.12198&partnerID=40&md5=d8d3620c87709c09d022eba1a2518720>

Case Western Reserve University Center for Evidence-Based Practices. (2025, May 16). Motivational Interviewing. <https://case.edu/socialwork/centerforebp/practices/motivational-interviewing>.

Miller, W. R., & Rollnick, S. (2023). Motivational interviewing: helping people change and grow. Fourth edition.

Rymenans, I., Vanovenberghe, C., Du Bois, M., Van den Broeck, A., & Lauwerier, E. (2024). Process Evaluation of a Motivational Interviewing Intervention in a Social Security Setting: A Qualitative Study among Work-Disabled Patients. Journal of Occupational Rehabilitation., 34(1), 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10108-4>

Vanovenberghe, C., Van den Broeck, A., Du Bois, M., De Schryver, M., & Lauwerier, E. (2023). A pilot randomized controlled trial on motivational interviewing in return to work after work disability. Patient Education and Counseling, 106, 98–106, <https://doi.org/10.1016/j.pec.2022.09.014>

Hodnotenie výkonu a etické aspekty zamestnávania

osôb so zdravotným postihnutím

Andrew Nay



Andrew Nay, PhD, CRC, CDMS, CMS
Michigan State University,
Hostetler Fontaine and Associates

Ľudia so zdravotným postihnutím pracujú v rôznych odvetviach, pričom ich zastúpenie závisí od konkrétneho sektora a je ovplyvnené organizačnými postupmi aj spoločenskými faktormi (Bonaccio a kol., 2019).

Zamestnanci so zdravotným postihnutím pôsobia napríklad vo vzdelávaní a zdravotníctve, v maloobchode, v odborných a podnikateľských službách, vo výrobe či vo verejnej správe. V Spojených štátoch zákon o Američanoch so zdravotným postihnutím (ADA) stanovuje, že zamestnanci so zdravotným postihnutím musia spĺňať rovnaké štandardy výkonu a správania ako zamestnanci bez postihnutia (Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 a nasl., 1990).

V Európskej únii členské štáty vychádzajú zo Smernice o rovnosti v zamestnaní (EED) 2000/78/ES, ktorá priamo ovplyvňuje tvorbu postupov hodnotenia výkonu osôb so zdravotným postihnutím (Rada Európskej únie, 2000). Obe tieto smernice však zdôrazňujú, že do procesu hodnotenia výkonu je potrebné zahrnúť primerané úpravy alebo vhodnú podporu, aby bol zabezpečený súlad s legislatívou.

Procesy hodnotenia výkonu si vyžadujú osobitný prístup v závislosti od typu práce a konkrétneho pracovného prostredia, či už ide o výrobnú alebo nevýrobnú sféru. Štandardy výkonu a samotné hodnotenie by mali podporovať etické podnikateľské praktiky, ktoré vyvažujú požiadavky na pracovný výkon (rovnako uplatňované na všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich stav) s dôstojnosťou a rešpektom. Len tak je možné rozvíjať a udržiavať produktívnu pracovnú silu.

Hodnotenie výkonu vo výrobnom prostredí

V Spojených štátoch pracuje približne 8,5 % ľudí so zdravotným postihnutím vo výrobnom sektore, ktorý často ponúka jasne definované pracovné pozície s merateľnými úlohami (Štatistický úrad práce [ŠÚP], 2020). Očakáva sa, že tento podiel porastie v dôsledku nedostatku pracovnej sily a zvýšených výrobných požiadaviek. Pracovné pozície, ako sú montážne linky alebo obsluha strojov, sú čoraz dostupnejšie vďaka prispôbeným zariadeniam a flexibilným pracovným rozvrhom pre ľudí so zdravotným postihnutím (Lyubykh a kol., 2020). Keďže výrobné pozície sú často hodnotené na základe merateľných ukazovateľov, ako je objem výroby, chybovosť alebo dodržiavanie bezpečnostných predpisov, štandardy hodnotenia výkonu v týchto prostrediach môžu byť objektívnejšie a systematickejšie v porovnaní s nevýrobnými prostrediami, kde sa častejšie používajú kvalitatívne alebo subjektívnejšie hodnotiace kritériá.

Zákon ADA stanovuje, že zamestnanci so zdravotným postihnutím musia spĺňať štandardy výkonu, ak im boli poskytnuté primerané úpravy na prekonanie bariér vyplývajúcich z ich postihnutia (Equal Employment Opportunity Commission [EEOC], 2023). Podľa Smernice o rovnosti v zamestnaní (EED) sú zamestnávateľia povinní zabezpečiť primerané úpravy, aby zamestnanci

so zdravotným postihnutím mohli byť spravodlivo hodnotení z hľadiska výkonu. Príkladom takejto úpravy je ergonomické pracovisko s nastaviteľnou výškou, ktoré umožňuje pracovníkom na invalidnom vozíku alebo s obmedzenou schopnosťou stať vykonávať montážne úlohy v rovnakom tempe a kvalite ako ich kolegovia bez postihnutia - bez potreby meniť základné pracovné úlohy alebo pracovný tok na linke (Bonaccio a kol., 2019). Asistenčné technológie, ako sú hlasom ovládané stroje, zariadenia na hands-free ovládanie alebo vyvažovacie ramená na náradie, môžu ďalej podporiť pracovníkov s obmedzenou zručnosťou alebo silou, čím im umožnia efektívne obsluhovať zariadenia alebo manipulovať s materiálom (Ikutegbe a kol., 2023).

Pri meraní výkonu osôb so zdravotným postihnutím vo výrobnom prostredí je potrebné zohľadniť niekoľko dôležitých aspektov:

- Zamestnávateelia by nemali znižovať výrobné štandardy ako formu úpravy, ale mali by zvážiť poskytnutie alebo inštaláciu nástrojov, ako sú ergonomické pracoviská či asistenčné technológie, ktoré zamestnancom pomôžu splniť požiadavky (Work Without Limits, 2023). Napríklad štúdia pracovníkov s poruchami pohybového aparátu vo výrobe ukázala, že pracoviská s nastaviteľnou výškou znížili chyby spôsobené únavou o 22 % (Lyubikh a kol., 2020). V longitudinálnej štúdii z roku 2021 Bonaccio a kol. uviedli, že pracovné úpravy, ako flexibilný pracovný čas alebo upravené zariadenia, znížili rozdiely vo výkone súvisiace s postihnutím o 34 % vo výrobnom prostredí.

- Hodnotenia výkonu by mali používať rovnaké kvantitatívne kritériá, napríklad počet vyrobených jednotiek za hodinu, pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na postihnutie. Úpravy spôsobu vykonávania úloh sú prípustné, no očakávania výsledkov by mali zostať rovnaké (EEOC, 2023).

- Vedúci výroby alebo supervízori by mali výkonnostné rozdiely riešiť bezodkladne a v spolupráci so zamestnancami hľadať úpravy, ktoré budú zodpovedať výrobným požiadavkám, keďže oneskorená spätná väzba môže zhoršiť problémy súvisiace s postihnutím (Ikutegbe a kol., 2023).

Výskumy ukazujú, že ak sú primerané úpravy pracoviska účinne zavedené, zamestnanci so zdravotným postihnutím môžu dosahovať rovnakú produktivitu ako ich kolegovia bez postihnutia. Napriek tomu však pri hodnotení výkonu týchto zamestnancov stále pretrvávajú systémové predsudky. Nadriadení totiž často podceňujú schopnosti zamestnancov so zdravotným postihnutím, čo pramení z nevedomých predsudkov a stereotypov o ich výkonnosti – aj v prípadoch, keď zamestnanci spĺňajú objektívne hodnotiace kritériá. Tento nesúlad je ešte výraznejší pri neviditeľných pos-

tihnutiach, ako sú bolesti chrbta, duševné ochorenia či epilepsia, kde sa úpravy pracoviska poskytujú menej často a nadriadení môžu symptómy (napríklad únavu alebo grimasy od bolesti) nesprávne vyhodnotiť ako prejav slabého výkonu (Lyubikh a kol., 2020). Aj keď je zodpovednosťou zamestnanca informovať zamestnávateľa o potrebe úpravy, pozorné sledovanie výkonu zo strany nadriadeného môže viesť k otvorenej diskusii o potrebných úpravách. Takáto spolupráca môže pomôcť udržať dobré vzťahy na pracovisku a zároveň znížiť riziko problémov, ako sú potreba nápravných opatrení, ukončenie pracovného pomeru, fluktuácia alebo opätovné zaškoľovanie.

Hodnotenie výkonu v nevýrobnom prostredí

Výskumy ukazujú, že ľudia so zdravotným postihnutím sú často zamestnaní najmä v sektoroch služieb, ako je maloobchod, hotelierstvo či verejná správa, kde je dostupnosť pracovných úprav lepšia a riziko diskriminácie nižšie (Bonaccio a kol., 2019). Nevýrobné pozície, napríklad v zákazníckom servise, administratíve alebo pri kancelárskej práci, kladú dôraz najmä na kvalitatívne ukazovatele, ako sú komunikačné schopnosti, riešenie problémov či tímová spolupráca. Preto je v nevýrobných pracovných prostrediach dôležité, aby zamestnávateelia nastavili hodnotiace procesy tak, aby boli nielen platné, ale aj dostatočne flexibilné. Vďaka tomu je možné hodnotiť výkon zamestnanca aj alternatívnymi alebo upravenými metódami, ak to vyžaduje jeho zdravotné postihnutie. Takto sa zabezpečí, že hodnotenie výkonu zohľadňuje nielen základné pracovné úlohy, ale aj individuálne úpravy, ktoré zamestnancovi umožňujú tieto úlohy úspešne vykonávať.

Pri hodnotení výkonu osôb so zdravotným postihnutím v nevýrobných pracovných prostrediach je dôležité zamerať sa na niekoľko kľúčových zásad:

- Hodnotenie by malo byť zamerané predovšetkým na to, či zamestnanec spĺňa základné pracovné požiadavky a dosahuje očakávané výsledky, nie na to, či úlohy vykonáva rovnakým spôsobom ako jeho kolegovia bez postihnutia. Napríklad tréner s rečovým postihnutím by mal byť hodnotený podľa toho, ako zrozumiteľne dokáže sprostredkovať obsah s využitím asistenčných technológií, nie podľa tónu svojho hlasu (Work Without Limits, 2023). Ak nevidiaci zamestnanec používa na prácu s e-mailmi a dokumentmi čítačku obrazovky, jeho výkon by sa mal hodnotiť podľa kvality, presnosti a včasnosti odvedenej práce – nie podľa schopnosti čítať text vizuálne alebo používať myš tradičným spôsobom.

- Nepriame faktory, ako je socializácia na pracovisku, významne ovplyvňujú zotrvanie v zamestnaní, pracovnú spokojnosť a celkový výkon. Neurodivergent-

ní zamestnanci, teda ľudia s autizmom, ADHD alebo inými kognitívnymi odlišnosťami, sa často stretávajú s nesúladom medzi svojím komunikačným štýlom a zaužívanými normami v organizácii, čo môže viesť k mylnému vnímaniu ich výkonu zo strany nadriadených (Bonaccio a kol., 2019). Keď k takémuto nesúladu dôjde, nadriadení a kolegovia môžu tieto rozdiely nesprávne interpretovať ako slabý výkon alebo nedostatočné zapadnutie do kolektívu, hoci zamestnanec plní svoje pracovné povinnosti. Napríklad neurodivergentný zamestnanec môže preferovať priamu a doslovnú komunikáciu alebo sa vyhýbať neformálnym rozhovorom, čo môžu nadriadení bez skúseností s neurodiverzitou mylne vnímať ako nezáujem alebo nedostatok tímovej spolupráce (Bonaccio a kol., 2019; Mahto, 2022).

- Edwards (2021) zistil, že pracovná spokojnosť a ochota neurodivergentných zamestnancov zostať v zamestnaní závisia oveľa viac od kvality sociálnych vzťahov na pracovisku – teda od miery prijatia a porozumenia zo strany kolegov a nadriadených – než od samotného spĺňania výkonnostných štandardov.

- Hoci štandardy výsledkov zostávajú rovnaké, v nevýrobných pozíciách sa osvedčilo individuálne nastavovanie cieľov, ako je napríklad hodnotenie spokojnosti klientov, ktoré lepšie zohľadňuje rôzne pracovné štýly. Metaanalýza z roku 2022 ukázala, že zamestnanci s autizmom na technologických pozíciách dosahovali najlepšie výsledky vtedy, keď boli hodnotení podľa schopnosti riešiť problémy, a nie podľa prísne stanovených pravidiel spolupráce (Ikutegbe a kol., 2023).

- Výskumy potvrdzujú, že individuálne nastavovanie cieľov a flexibilné hodnotiace kritériá sú veľmi dôležité a prínosné aj pre zamestnancov s telesným postihnutím v nevýrobných pozíciách. Ak hodnotenie výkonu v týchto pracovných prostrediach uznáva a podporuje alternatívne spôsoby plnenia úloh, zamestnanci s telesným postihnutím môžu lepšie ukázať svoje schopnosti a efektívnejšie prispievať k dosahovaniu cieľov organizácie (Bonaccio a kol., 2019; Lyubikh a kol., 2020).

Zamestnanci so zdravotným postihnutím na nevýrobných pozíciách, ako sú call centrá, administratíva alebo zákaznícky servis, často potrebujú úpravy pracovného prostredia, ktoré zahŕňajú napríklad komunikačné nástroje alebo prispôsobenie pracovného postupu. Výskumy ukazujú, že napríklad zavedenie flexibilných prestávok pre pracovníkov call centra s úzkostnými poruchami viedlo k 40 % zníženiu absencií bez negatívneho vplyvu na kvalitu poskytovaných služieb (Lyubikh a kol., 2020). Napriek preukázanej efektívnosti takýchto opatrení však pri hodnotení výkonu stále pretrvávajú predsudky. V tej istej štúdii vedúci pracovníci hodnotili zamestnancov s duševným ochorením

v oblasti tímovej spolupráce o 15 % nižšie ako ich kolegov, hoci spätná väzba od samotných kolegov tieto rozdiely nepotvrdila. Tieto zistenia zdôrazňujú potrebu, aby zamestnávateelia využívali štandardizované a objektívne hodnotiace kritériá, ktoré sa zameriavajú na skutočné pracovné výsledky, nie na subjektívne dojmy. Takéto hodnotiace postupy zabezpečujú, že všetci zamestnanci, vrátane tých so zdravotným postihnutím, sú hodnotení spravodlivo na základe svojho pracovného výkonu, a nie na základe stereotypov či nedorozumení týkajúcich sa postihnutia.

Etické aspekty riadenia a hodnotenia výkonu

Etické riadenie a hodnotenie výkonu úzko súvisí s autonómiou, spravodlivosťou a nediskrimináciou. Dohovor OSN o právach osôb so zdravotným postihnutím (článok 27) zdôrazňuje právo na rovnaký prístup k zamestnaniu a potrebu rešpektovať sebaurčenie pri žiadostiach o úpravu pracovných podmienok (OSN, 2006). Transparentné systémy hodnotenia výkonu, v ktorých sú očakávania, kritériá a rozhodovacie procesy jasne komunikované, pomáhajú odbúravať negatívne stereotypy a znižujú riziko zaujatého hodnotenia zamestnancov so zdravotným postihnutím. Výskumy navyše ukazujú, že štruktúrované pohovory znižujú predsudky pri prijímaní uchádzačov s viditeľným postihnutím až o 45 %, čo je v súlade so zásadami spravodlivosti (Bonaccio a kol., 2019).

Mechanizmy zodpovednosti, ako je dôsledné dokumentovanie problémov s výkonom a realizovaných úprav, zabezpečujú konzistentnosť a súlad s legislatívou. Model Retaining Workers with Disability (RWD) rozlišuje priame faktory (napríklad organizačné politiky) a nepriame faktory (ako kultúrne vnímanie), ktoré ovplyvňujú udržanie zamestnancov so zdravotným postihnutím, a zdôrazňuje neustálu potrebu etického vedenia a jasného smerovania (Krisi a kol., 2021). Proaktívne opatrenia, ako sú pravidelné audity prístupnosti hodnotiacich nástrojov, sú v súlade s požiadavkami ADA na rovnaké zaobchádzanie a zároveň podporujú dlhodobé zotrvanie zamestnancov (Krisi a kol., 2021).

Existuje viacero dôležitých otázok, ktoré by mali zamestnávateelia poznať v súvislosti s etickým riadením výkonu a hodnotením zamestnancov so zdravotným postihnutím:

- Mnohí zamestnanci z obavy pred stigmatizáciou váhajú so zverejnením svojho postihnutia, čo následne sťažuje podávanie žiadostí o primerané úpravy. Nedávna štúdia napríklad ukázala, že až 62 % zamestnancov s neviditeľným postihnutím (ako je depresia, úzkosť či chronická bolesť) odkladalo oznámenie svojho znevýhodnenia až do momentu, keď sa objavili problémy s výkonom, čím sa vystavo-

vali riziku disciplinárnych opatrení (Ikutegbe a kol., 2023). Táto skutočnosť poukazuje na potrebu, aby zamestnávateľa budovali etické a dôverné vzťahy so svojimi zamestnancami, ktoré podporujú úprimnosť a autonómiu. Vďaka tomu sa zamestnanci cítia istejšie pri rozhodovaní, či svoje zdravotné postihnutie oznámiť, a zároveň sa znižuje riziko narušenia pracovného vzťahu.

- Prepustenie zamestnanca z dôvodu problémov s výkonom, ktoré priamo súvisia s nevyhovenými požiadavkami na úpravu pracovného prostredia, je v rozpore so zásadami ADA aj Dohovoru OSN o právach osôb so zdravotným postihnutím. Pred akýmkoľvek disciplinárnym opatrením by preto zamestnávateľa mali viesť otvorený rozhovor o procese hodnotenia výkonu, čím naplňajú etický princíp spravodlivosti. Príkladom je prípad z roku 2020, keď bol pracovník v maloobchode s poruchou pozornosti a hyperaktivitou (ADHD) prepustený za porušenie pravidiel dochádzky (napríklad meškanie do práce). Následne sa však ukázalo, že zamestnávateľ nezhodnotil možnosť flexibilného pracovného času, čo viedlo k urovnaniu diskriminačného sporu vo výške 150 000 dolárov (EEOC, 2023).
- Tradičné hodnotenie výkonu podľa zásluh môže viesť k nerovnosti, ak sú zamestnanci posudzovaní na základe irelevantných faktorov, ako sú demografické údaje či osobnostné črty, namiesto skutočných pracovných výsledkov.
- Nevedomé predsudky môžu viesť buď k prehnanej zhovievavosti alebo naopak, k neprimeranej prísnosti pri hodnotení. Napríklad v roku 2023 spoločnosť Paycor, ktorá poskytuje cloudový softvér na riadenie ľudských zdrojov (HCM), zistila, že zamestnanci s telesným postihnutím boli v kategórii „úsilie“ hodnotení o 23 % vyššie ako ich kolegovia bez postihnutia, a to aj pri rovnakých pracovných výsledkoch. Tento jav odráža paternalistické predsudky o ich schopnostiach. Preto by sa školenia pre manažérov mali zamerať na hodnotenie podľa objektívnych kritérií (napríklad „Zmeškali ste tri termíny“) a nie na základe domnienok o schopnostiach zamestnancov.

Zamestnávateľa môžu vytvárať eticky nastavené procesy riadenia a hodnotenia výkonu, ak sa budú riadiť základnými etickými princípmi, ktoré zabezpečia rovnaké uplatňovanie štandardov pre všetkých zamestnancov a zároveň prispieť k odstraňovaniu systémových bariér v zamestnávaní osôb so zdravotným postihnutím. Medzi tieto princípy patria spravodlivosť a rovnosť, transparentnosť, objektivita, dôvernosť, konštruktívna spätná väzba a zodpovednosť. Kľúčovú úlohu zohráva aj vzdelávanie a školenia, ktoré pomáhajú odbúrať predsudky a mylné predstavy o postihnutí a podporujú inkluzívnu pracovnú kultúru. Výskumy ukazujú, že až 59 % pracovných úprav nestojí zamestnávateľa nič – napríklad povolenie práce na diaľku. Medián jednorazových nákladov na úpravy je 500 dolárov, čo vyvracia rozšírený mýtus, že pracovné úpravy sú drahé a predstavujú pre zamestnávateľa neprimeranú záťaž (JAN, 2025). Zamestnávateľa by mali zaviesť postupy, ktoré umožnia zamestnancom so zdravotným postihnutím slobodne sa rozhodnúť, či, kedy a akým spôsobom svoje postihnutie oznámia alebo požiadajú o úpravu pracovných podmienok. Politiky, ktoré nútia zamestnancov k povinnému zverejneniu postihnutia, môžu narušiť dôveru a porušiť dôvernosť, čo negatívne ovplyvňuje vzťahy na pracovisku (Lindsay a kol., 2020).

Nastavenie systémov hodnotenia výkonu a správania manažérov tak, aby sa predchádzalo vzniku škody, podporuje etickú zásadu neškodiť (nonmaleficence) a zároveň napĺňa princíp prospešnosti (beneficence). To znamená vyhýbať sa zaujatým hodnoteniam, diskriminačným postupom pri prijímaní a hodnotení zamestnancov či paternalistickým predpokladom, ktoré znižujú dôstojnosť alebo obmedzujú príležitosti zamestnancov so zdravotným postihnutím. Prevencia škôd si vyžaduje proaktívny prístup zo strany zamestnávateľov, napríklad zavádzanie prístupných hodnotiacich nástrojov a dôsledné uplatňovanie antidiskriminačných politík. Výskumy ukazujú, že organizácie s inkluzívnou kultúrou voči zdravotnému postihnutiu majú až o 30 % nižšiu fluktuáciu zamestnancov so zdravotným postihnutím (Ikutegbe a kol., 2023).

Záver



Hodnotenie výkonu zamestnancov so zdravotným postihnutím si v konečnom dôsledku vyžaduje vyvážený prístup – je potrebné dôsledne uplatňovať jednotné výkonnostné štandardy, no zároveň rozumieť procesu a významu individuálnych úprav. Vo výrobných prostrediach sa často používajú presne merateľné ukazovatele, zatiaľ čo v nevýrobných pozíciách je vhodné pristupovať k hodnoteniu flexibilnejšie a prispôbiť ho konkrétnym potrebám zamestnancov. Z etického hľadiska by organizácie mali kladť dôraz na transparentnosť, odstraňovanie predsudkov a zachovanie dôstojnosti zamestnancov prostredníctvom inkluzívnych a spravodlivých hodnotiacich postupov.

Aj naďalej môžeme očakávať rôzne výzvy, ako sú systémové predsudky či riziko nesprávneho vyhodnotenia prejavov súvisiacich s postihnutím ako nedostatkov vo výkone. Práve to ešte viac zdôrazňuje význam transparentnosti, spravodlivosti a etického vedenia v oblasti riadenia výkonu.

Ak zamestnávateľa uprednostnia inkluzívne a na dôkazoch založené hodnotiace rámce a budú dôsledne dodržiavať princípy autonómie, nediskriminácie a neškodenia, môžu vytvárať spravodlivé pracoviská, ktoré podporujú produktivitu, spĺňajú legislatívne požiadavky (napríklad ADA alebo EED) a zároveň posilňujú dôstojnosť a dlhodobé zotrvanie zamestnancov so zdravotným postihnutím v pracovnom kolektíve.



Zdroje

Americans With Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 et seq. (1990). <https://www.ada.gov>

Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2019). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9600-7>

Bureau of Labor Statistics. (2020). Persons with a disability: Labor force characteristics. <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>

Council of the European Union. (2000). Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. *Official Journal of the European Communities*, L 303, 16–22.

Edwards, A. V. (2021). Neurodiversity and workplace social capital effects on employee attitudes and intentions (Doctoral dissertation, Walden University).

Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). (2023). Applying performance and conduct standards to employees with disabilities. <https://www.eeoc.gov>

Ikutegbe, P., Randle, M., Sheridan, L., Gordon, R., & Dolnicar, S. (2023). A proposed conceptual model of successful employment outcomes for people with disabilities. *Consulting Psychology Journal*, 75(3), 202–224. <https://doi.org/10.1037/cpb0000222>

Job Accommodation Network. (2025, April 27). Office of Disability Employment Policy, U.S. Department of Labor. <https://askjan.org>

Krisi, M., Eckhaus, E., & Nagar, R. (2022). Developing a Multilevel Scale to Assess Retention of Workers with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 32(1), 138–146. <https://doi.org/10.1007/s10926-021-09984-5>

Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 40(25), 3047–3054.

Lyubykh, Z., Ansari, M. A., Williams-Whitt, K., & Kristman, V. L. (2020). Disability severity, leader-member exchange, and attitudinal outcomes: Considering the employee and supervisor perspectives. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 627–640. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09888-w>

Mahto, M., Hogan, S. K., Hatfield, S., & Sniderman, B. (2022). A rising tide lifts all boats: Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity. *Deloitte Insights*.

United Nations. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Treaty Series, 2515, 3. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

Work Without Limits. (2023). Performance discussions and employees with disabilities. <https://workwithoutlimits.org>

Hodnotenie výkonu na základe dát

pre inkluzívne pracoviská

Anna Podlesná



Anna Podlesná
CSR Manager responsible for development of Profesia Lab and Inclusive Hub

Jedným z hlavných dôvodov nižšej zamestnanosti ľudí so zdravotným postihnutím je, že zamestnávateľia často vychádzajú z negatívnych predsudkov o ich pracovných schopnostiach. Po spustení Profesia Lab na Slovensku sme sa preto zamerali na hľadanie nástrojov, ktoré by pomohli tieto predsudky odbúravať. Zistili sme však, že v našej krajine chýba nástroj na meranie pracovného výkonu, ktorý by podporoval prechod ľudí so zdravotným postihnutím zo školy do zamestnania.

Aby sme mohli túto medzeru vyplniť, skúmali sme nástroje podľa týchto kritérií:

- Zastúpenie vo vedeckej literatúre: Nástroj by mal byť dostatočne reprezentovaný v recenzovaných vedeckých publikáciách a/alebo mať široké využitie v praxi.
- Spoľahlivé psychometrické vlastnosti: Mal by existovať dôkaz o jeho psychometrických kvalitách, ako sú validita, vnútorná konzistentnosť, citlivosť na zmenu a test-retest spoľahlivosť.
- Jednoduchosť administrácie: Nástroj by mal umožňovať flexibilné spôsoby použitia, vrátane prezenčného hodnotenia a online alebo dištančnej formy.
- Široká použiteľnosť: Mal by byť vhodný pre rôzne typy postihnutí a zdravotných znevýhodnení, aby sa dal využiť v rozmanitých pracovných prostrediach.
- Viacero pohľadov: Nástroj by mal zahŕňať sebahodnotenie aj nezávislé hodnotenie podľa rovnakých položiek, aby poskytoval komplexný pohľad.
- Nízke náklady: Mal by byť cenovo dostupný a vyžadovať len minimálne priame náklady.

Identifikovali a otestovali sme škálu Job Observation and Behavior Scale (JOBS), ktorá predstavuje na dôkazoch založený nástroj určený zamestnávateľom, pracovným koučom, pedagógom, odborníkom na rehabilitáciu a ďalším. Umožňuje hodnotiť kvalitu pracovného výkonu zamestnancov, určovať ich potrebu podpory a porovnávať ich výkon s pracovníkmi, ktorí takúto podporu nedostávajú, no vykonávajú rovnaké pracovné úlohy v bežnom zamestnaní (Brady & Rosenberg, 2000). Nástroj kombinuje kvalitatívne aj kvantitatívne aspekty hodnotenia, zahŕňa sebahodnotenie aj hodnotenie zo strany iných osôb, a preto je dobre prispôsobiteľný rôznym typom a stupňom postihnutí, ako aj rôznym pracovným prostrediam – napríklad v oblasti služieb či výroby.

Za uplynulé dva roky sme sa venovali skúmaniu možností implementácie tohto nástroja v podmienkach Profesia Lab a získali sme presvedčenie, že môžeme prísť k overeniu prekladu do slovenského jazyka.

V prvej fáze sme oslovili 50 odborníkov, ktorí hodnotili relevantnosť a zrozumiteľnosť jednotlivých položiek. Na základe ich odporúčaní sa teraz pripravujeme na druhú fázu zberu dát, ktorá bude prebiehať v najbližších rokoch formou dlhodobej štúdie v rámci Profesia Lab. Tento proces zároveň poskytne dôležité poznatky aj pre ďalšie európske krajiny, ktoré by mali záujem o preklad a adaptáciu škály JOBS.





Prípadová štúdia

Cieľom tejto prípadovej štúdie je na praktickom príklade ukázať, ako môže nástroj JOBS prispieť ku konštruktívnej komunikácii a poskytovaniu spätnej väzby, a podporiť rozhodnutia ku zamestnateľnosti na základe dát. Podrobnejšie informácie sú k dispozícii v Manuáli ku JOBS, ktorý vydala spoločnosť Stoelting Co.

Absolvent programu Profesia Lab nastúpil na ročný pracovný úväzok (10 hodín týždenne). Po šiestich mesiacoch zamestnávateľ očakával, že zamestnancovi postupne prideli náročnejšie odborné úlohy, no ten ich zatiaľ nedokáže zvládať v požadovanom množstve ani kvalite. Zamestnávateľ pravidelne každý týždeň konzultoval situáciu s pracovným koučom, zatiaľ čo zamestnanec sa s koučom stretával online dvakrát mesačne.

Hlavnými témami týchto rozhovorov boli zvládanie stresu, problémy s dochádzaním do práce a medziľudské vzťahy na pracovisku.

V tejto situácii sme sa rozhodli využiť dotazník JOBS. Nadriadený vyplnil škálu JOBS a zamestnanec dotazník JOBS-OSD (Opportunities for Self-Determination).

- Pomocou kvantitatívnej časti dokážeme určiť, či za nižším pracovným výkonom stojí konkrétna prekážka.
- Kvalitatívna časť nám umožňuje identifikovať, akým spôsobom upraviť alebo rozšíriť podporu, aby sa zvýšila kvalita pracovného výkonu zamestnanca.

Kvantitatívna časť JOBS a JOBS-OSD má 30 položiek.

Subškála I.

Každodenné zručnosti potrebné na výkon práce

- Dochádzka
- Dochvilnosť
- Osobná hygiena a starostlivosť o vzhľad
- Cestovanie
- Verbálna komunikácia
- Neverbálna komunikácia
- Peniaze (práca s peniazmi)
- Čítanie
- Matematika
- Vlastná identifikácia
- Pracovný rozvrh
- Osobný rozvrh
- Pracovné priestory

Subškála II.

Správanie potrebné k výkonu práce

- Zvládanie stresu
- Medziľudské vzťahy pri práci
- Medziľudské sociálne vzťahy
- Zmeny zaužívaných postupov
- Čestnosť
- Reakcia na kritiku
- Iniciatívnosť v práci
- Vytrvalosť v práci

Subškála III.

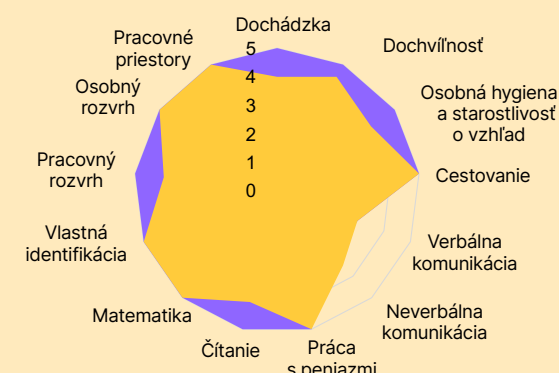
Plnenie pracovných povinností

- Kvalita práce
- Kvantita práce
- Rýchlosť učenia sa nových úloh
- Vykonávanie skôr naučených činností
- Vykonávanie viacerých činností naraz
- Organizácia pracovných úloh
- Bezpečnostné postupy
- Čistota pracovného prostredia
- Motivácia zamestnanca

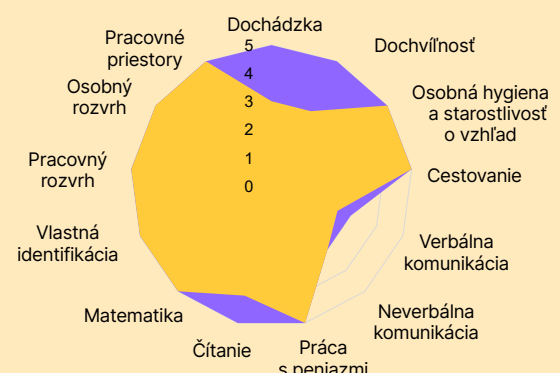
Výstupy

Subškála I.

Kvalita výkonu

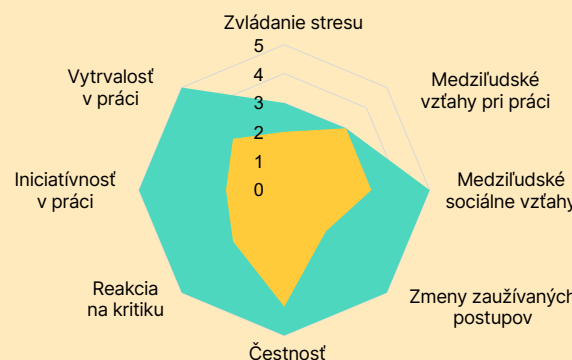


Typ podpory

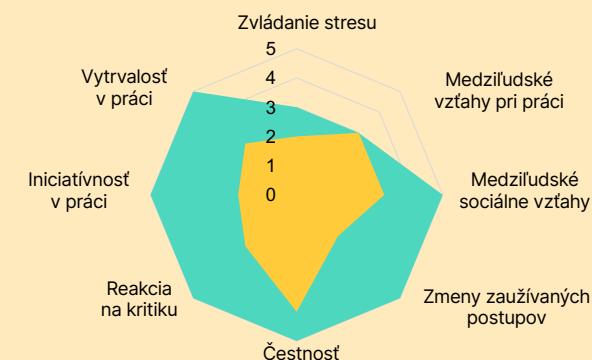


Subškála II.

Kvalita výkonu

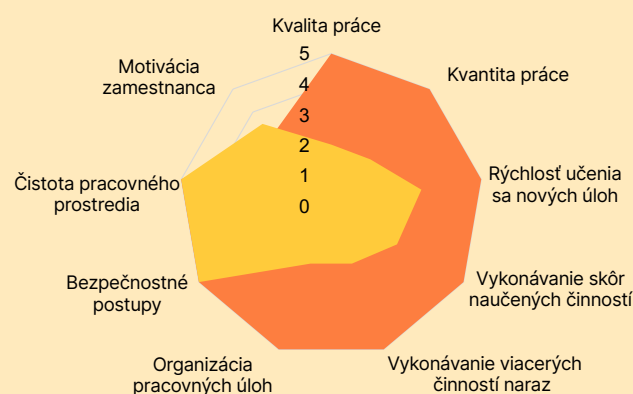


Typ podpory

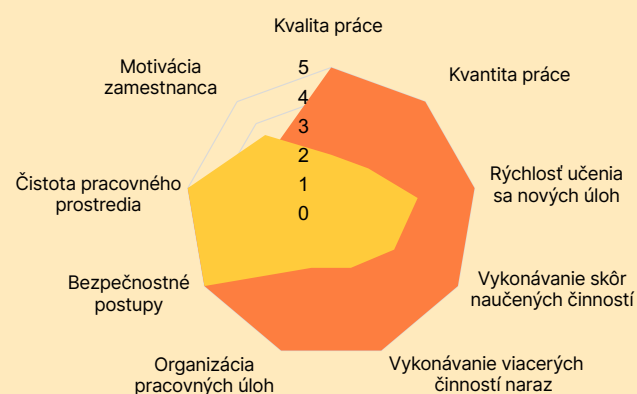


Subškála III.

Kvalita výkonu



Typ podpory



V kvalitatívnej časti nadriadený poukázal na tieto problematické oblasti:

- Príchod do práce načas.
- Požiadanie o pomoc v prípade, že si nevie poradiť s úlohou alebo potrebuje doplňujúce informácie.
- Dodržiavanie pokynov pri plnení pracovných povinností – zadávanie splnených úloh do systému a nahlasovanie chýb stanoveným spôsobom.

Pracovný kouč v rámci JOBS-OSD rozhovoru so zamestnancom zaznamenal tieto témy:

- Zamestnanec sa obáva robiť rozhodnutia, pretože v minulosti zažil niekoľko negatívnych skúseností, napríklad nesprávne zadal úlohu do systému alebo omylom zahltil e-mailové schránky kolegov. Aj napriek obavám však úlohy plní.
- Má pocit, že jeho kolegovia sú veľmi zaneprázdnení, a preto váha, či ich môže vyrušovať otázkami. Už zažil aj negatívnu reakciu od kolegu.

- Kolegovia ho prestali pozývať na obed počas prestávok, takže na obed chodí sám.
- Veľmi podrobne dokáže opísať pracovné postupy, čo mu dodáva istotu.
- Nerozumie novému cestovnému poriadku MHD po prechode z letného na zimný čas.

Ďalšie kroky:

1. Pracovný kouč sa stretol so zamestnávateľom, aby spoločne prebrali hodnotenia zamestnávateľa aj zamestnanca a zvážili možné úpravy pri pracovnom procese alebo na pracovisku (vrátane možnosti zmeny typu pracovných úloh).
2. Následne sa konalo spoločné stretnutie zamestnávateľa, pracovného kouča a zamestnanca, počas ktorého si spoločne stanovili dlhodobé ciele do konca roka.

Krátkodobé ciele:	Dátum	Dlhodobé ciele:	Dátum
Naučiť sa používať verejnú dopravu (rozumieť cestovnému poriadku, vedieť si vypočítať čas potrebný na prípravu a cestu z domu do práce, vyhľadať vhodné spoje a alternatívy v prípade meškania autobusu, a naučiť sa informovať nadriadeného v prípade oneskorenia do práce)	Júl 2025	Prichádzať do práce vždy načas, bez meškaní počas celého mesiaca. Ak predsa len dôjde k oneskoreniu, je potrebné o tom včas informovať nadriadeného.	December 2025
Naučiť sa tvoriť podrobné postupy pre nové typy úloh (rozvinúť svoju silnú stránku).	August 2025	Úprava pracovných úloh (zamerať sa na úlohy, kde možno využiť zmysel pre detail, a obmedziť počet tých úloh, ktoré si vyžadujú samostatné rozhodovanie).	December 2025

Zdroje
Rosenberg, H. And Brady, M. P. (2000). JOBS – Job Observation and Behavior Scale. Wood Dale, IL: Stoelting Co.

Prax



Interview

Prečo sa TESCO zameriava na zamestnávanie ľudí so zdravotným znevýhodnením?

Veríme, že každý si zaslúži férovú šancu. Videli sme, že naše štandardné pozície boli príliš komplexné pre niektorých kandidátov so zdravotným znevýhodnením, preto sme vytvorili nové pozície prispôbené ich schopnostiam. Naším cieľom je ponúknuť skutočné zamestnanie so všetkými výhodami – nielen dočasné pracovné miesta.

Akým prekážkam ste čelili?

Naša základná pozícia predavača bola príliš široká a náročná. Mnohí kandidáti nemohli prejsť požadovanými zdravotnými prehliadkami alebo získať certifikáty o bezpečnosti potravín, najmä ak práca zahŕňala čerstvé potraviny alebo ťažšiu fyzickú prácu. Tieto požiadavky vylúčili niektorých talentovaných ľudí.

Ako ste tento problém vyriešili?

Vytvorili sme novú pozíciu: Podporný pracovník. Táto pozícia zahŕňa základné úlohy, ktoré môžu zvládnuť ľudia s rôznymi zdravotnými znevýhodneniami – vrátane Downovho syndrómu či s neurodivergentnými potrebami. Odstránili sme povinnosti, ktoré vyžadovali certifikáty o bezpečnosti potravín alebo ťažšiu fyzickú prácu, a namiesto toho sme sa zamerali na úlohy, ktoré sú produktívne a zároveň dostupné.

Aké praktické kroky ste podnikli, aby to fungovalo?

Spolupracovali sme s našimi partnermi pre bezpečnosť a zdravie pri definovaní novej pozície tak, aby kandidáti mohli prejsť zdravotnými prehliadkami. Zamerali sme sa na nepotravinový tovar a balené potraviny, kde je práca menej náročná. To nám umožnilo ponúknuť trvalé pracovné zmluvy, nielen krátkodobé dohody.

Ako riešite mzdové ohodnotenie?

Dbáme na rovnakú odmenu za rovnakú prácu, najmä s prichádzajúcimi novými nariadeniami EÚ. Vytvorením samostatnej pozície zabezpečujeme spravodlivú odmenu, ktorá zodpovedá zodpovednostiam danej pozície.

Akú radu by ste dali iným zamestnávateľom?

Buďte pripravení prispôsobiť pozície a procesy. Počúvajte svojich kandidátov a zamestnancov a neváhajte vytvoriť nové pozície, ak je to potrebné. Inklúzia nie je len správna vec – prináša lojálnych kolegov a nové perspektívy do vašej spoločnosti.



TESCO

Anna Steranková

Lead Retail People Partner
TESCO STORES SR a. s.



Silvia Novorková
Senior Recruiter
IKEA

Prečo IKEA zamestnáva ľudí so zdravotným znevýhodnením?

V IKEA je inklúzia súčasťou našej DNA. Nechceme byť len zodpovednou spoločnosťou – chceme rásť ako ľudia a zároveň podporovať rast našich tímov. Aj preto sme sa zapojili do projektu Profesia Lab. Vnímame ho ako príležitosť vytvárať reálne pracovné možnosti a učiť sa spoločne, nie len ako formálne naplnenie požiadaviek.

Ako vyberáte pozície pre uchádzačov so zdravotným znevýhodnením?

Ponúkame skutočné pracovné miesta v rôznych oblastiach – v logistike, reštaurácii, dizajne a ďalších oddeleniach. Nejde o umelo vytvorené pozície kvôli inklúzii. Pracovné úlohy prispôbujeme podľa potreby, no vždy ide o reálnu prácu, ktorá zodpovedá schopnostiam konkrétného človeka.

Čo robí váš proces začleňovania jedinečným?

Využívame tzv. buddy systém. Každý nový zamestnanec alebo stážista so zdravotným znevýhodnením má prideleného „buddyho“ – skúseného kolegu, ktorý mu pomáha so zaškolením, integráciou a je mu oporou

pri začiatkoch v tíme. Buddyho vyberáme starostlivo – musí byť otvorený, trpezlivý a nadšený pre túto úlohu. Zapájame ho už od prvého stretnutia s uchádzačom, čo pomáha budovať dôveru a zmierňuje stres.

Ako sa na príchod nových kolegov pripravujete?

Príprava je kľúčová. Organizujeme úvodné stretnutia, poskytujeme jasné a zrozumiteľné inštrukcie a vytvárame fotografické aj video príručky pre každú pracovnú pozíciu. Počas návštev v rámci projektu Profesia Lab umožňujeme kandidátom prácu si reálne vyskúšať. Zároveň obmedzujeme veľkosť skupín, aby sme každého mohli lepšie spoznať a vyhodnotiť, či je pozícia pre neho vhodná.

Akým výzvam ste doteraz čelili?

Prirodzene sa objavuje istá nervozita – zapadne nový kolega do tímu? Bude mať podporu? No zakaždým nás pozitívne prekvapila motivácia a nasadenie uchádzačov aj našich zamestnancov. Neraz sa stalo, že kandidáti, ktorí neuspeli na jednej pozícii, sa neskôr prihlásili na inú a boli úspešní.

Akú radu by ste dali iným zamestnávateľom?

Nebojte sa ísť do toho. Dôležitá je príprava tímu, otvorená komunikácia a výber správneho buddyho. Dajte uchádzačom šancu zažiť skutočnú prácu, buďte flexibilní a sústreďte sa na ich silné stránky, nie na obmedzenia. Inklúzia totiž neprináša benefity len jednotlivcom – obohacuje a motivuje celý tím.



Interview



Filip Molčan,
CEO spoločnosti
Good Sailors

Čo inšpirovalo spoločnosť Good Sailors, aby sa zamerala na zamestnávanie ľudí so zdravotným postihnutím?

V Good Sailors sme vždy vnímali, že to, čo iní považujú za obmedzenia, môže byť v skutočnosti premenené na silné stránky. Naša cesta začala pred viac ako dvadsiatimi dvoma rokmi a počas tejto doby sme postupne rozpoznali, že neurodiverzita a zdravotné postihnutie prinášajú projektom výnimočnú pridanú hodnotu – najmä v oblastiach ako je vývoj softvéru, kde sa najlepšie uplatňujú jedinečné pohľady a schopnosti. Nezameriame sa len na zdravotné znevýhodnenia; rozpoznávame skrytý potenciál a našou misiou je využívať každý talent.

Dali vaše rôznorodé tímy pridanú hodnotu vašim klientom?

Rozhodne. Napríklad pri vývoji komplexného systému na správu skladovania plynu pre spoločnosť RWE sme mali v tíme kolegu s autizmom, ktorý bol vynikajúci v náročnej matematike a algoritmoch. Vďaka jeho mimoriadnemu sústredeniu a odbornosti sme dokázali poskytnúť riešenie tam, kde iní narazili na limity.

Pri spolupráci so štúdiom Warhorse Studios sa členovia tímu s obsesívno-kompulzívnou poruchou ukázali ako skvelí testerí hier. Ich pozornosť detailom zaisťuje, že chyby zostávajú len zriedkavo nepovšimnuté. V tíme máme aj kolegu, ktorý takmer úplne nepočuje a podieľa sa na tvorbe dialógov v hrách – využíva pritom svoju zvýšenú citlivosť na neverbálnu komunikáciu. Tieto príklady ilustrujú, ako unikátne schopnosti našich ľudí prinášajú klientom reálne výhody.

Aký je váš prístup k náboru?

Náš prístup k náboru je trochu odlišný. Namiesto čakania, kým vznikne konkrétna potreba, aktívne vyhľadáme talentovaných ľudí s postihnutím – aj vtedy, keď momentálne nemáme pre nich pripravený projekt. Vďaka dostupnej štátnej podpore ich môžeme prijať do tímu, zhodnotiť ich silné stránky a následne pre nich nájsť alebo vytvoriť vhodné príležitosti. Sústredíme sa na to, aby sme zistili, čo ich motivuje a v čom môžu naozaj vyniknúť, namiesto toho, aby sme ich nútene zaradili do už vopred určených rolí.

Ako zaistíte, že vaše tímy budú dobre spolupracovať?

Naše tímy sú kombináciou rôznych ľudí: približne 30 % tvoria ľudia bez postihnutia, ale väčšina z nich má osobné prepojenie s touto témou alebo túžbu pracovať v spoločnosti, ktorá má zmysel. Vytvárame malé tímy s vedúcimi, ktorí sú často sami ľuďmi s postihnutím a slúžia ako spojka medzi tímom a klientom. Prax ukázala, že jednoduché zaradenie osoby so zdravotným znevýhodnením do bežného tímu zriedka funguje, ak tím nemá dostatočné skúsenosti alebo empatiu. Preto pre všetkých zabezpečujeme kontinuálne vzdelávanie a podporu, aby sa mohli vzájomne rozvíjať a úspešne spolupracovať.

Aké výzvy ste mali a ako ste ich riešili?

Jednou z najväčších výziev je vyššia absencia – niektorí kolegovia môžu byť kvôli svojmu zdravotnému stavu k dispozícii len počas časti roka. Tento problém riešime tým, že udržiavame flexibilné tímy a vždy zabezpečíme dostatok zamestnancov, aby sme splnili požiadavky klientov. S klientmi sme transparentní a tímy organizujeme tak, aby práca bola dokončená, aj keď to znamená, že jeden plný úväzok pokrývajú dvaja ľudia.

Čo by ste poradili zamestnávateľom, ktorí chcú zamestnávať túto skupinu uchádzačov?

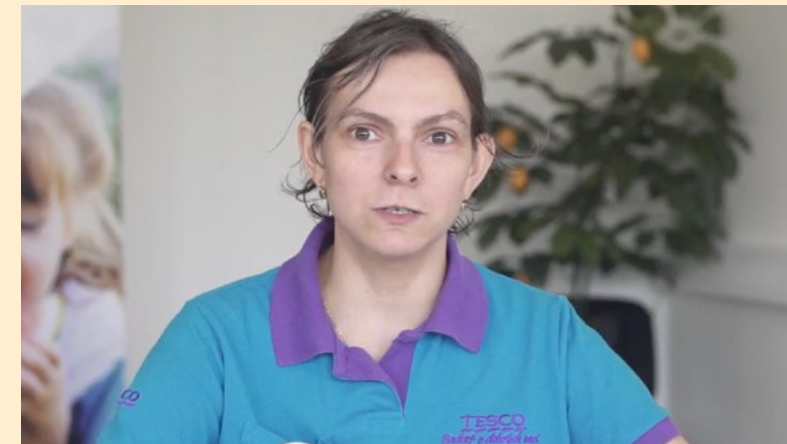
Nesústreďte sa na to, čo daný človek nedokáže – venujte pozornosť tomu, v čom vyniká. Snažte sa vidieť za limity a rozpoznáť jedinečné silné stránky, ktoré každý človek prináša. Vytvárajte podporné tímy, zabezpečte vhodné pracovné prostredie a buďte otvorení flexibilným riešeniam. Najdôležitejšie je budovať kultúru, kde je rozmanitosť skutočnou výhodou, nie len splnením požiadaviek. Ak pristúpíte k zamestnávaniu takto, objavíte vynikajúce talenty.

Kam podľa vás bude smerovať inkluzívne zamestnávanie v budúcnosti?

Vstupujeme do éry, v ktorej technológie, umelá inteligencia a automatizácia zmenia charakter práce. Rutinné pozície zaniknú a najdôležitejšie budú jedinečné talenty a kreativita. Osoby so zdravotným postihnutím často disponujú práve týmito výnimočnými schopnosťami. Naším cieľom je naďalej rozširovať tento model a ukázať, že inkluzívne zamestnávanie nie je len správny prístup – je to strategická obchodná výhoda pre budúcnosť.

Príbehy absolventov Profesia Lab

Za posledné tri roky sme mali príležitosť sprevádzať viac ako 300 mladých ľudí na ich ceste za prácou. Niektorí z nich úspešne nastúpili do zamestnania, iní pokračovali v štúdiu a niektorí stále hľadajú tú správnu cestu. Prinášame vám inšpiratívne príbehy vybraných absolventov a ich rodičov. Veríme, že budú aj pre vás povzbudením.



Iveta Čorošová

**Absolventka
Profesia Lab 2023**

Celé video tu:

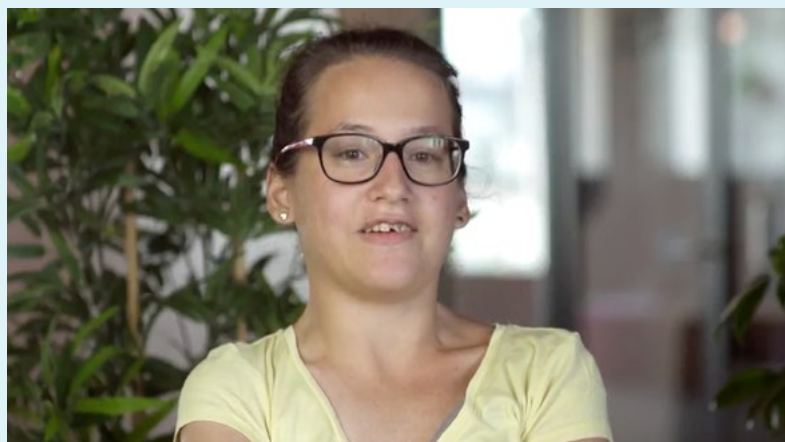


Moje meno je Ivetka Čorošová, ukončila som odbor pomocný kuchár a čašník. Som také dieťa, ktoré sa nevedelo nikde zamestnať, odkedy som ukončila školu. Najskôr som sa prihlásila do programu – do Profesia Lab a išla na exkurziu do TESCO, na odevy.

Okrem koučky pani Dášky a pani Ingy mi pomáhala aj zamestnankyňa TESCO, pani Danko. Pani Danko je úžasná, keď sa niečo nedarí, zopakuje mi to možno aj dvakrát, trikrát a ja už potom viem, čo mám správne spraviť. V TESCO som sa hlavne naučila kódovať, ale

aj vykladať krabice, rozrezávať ich, už som sa naučila robiť aj s paletákom.

Profesia Lab mi dal tú najlepšiu skúsenosť, akú môžem teraz v práci mať. Už nemám taký strach sa opýtať. Po skončení stáže mi predĺžili zmluvu. Už tu pracujem viac ako rok a zaúčam aj nových kolegov. A hovorím im, nech sa nehanbia aj mňa spýtať, napríklad kam niečo patrí. Ja im hovorím, nech prídu za mnou a ja im poradím. Svoje skúsenosti vlastne odovzďavam ďalej.



Miroslava Slovákova

**Absolventka
Profesia Lab 2024**

Celé video tu:



Volám sa Miroslava Slovákova. Nikdy predtým som nepracovala a nemala som žiadnu pracovnú skúsenosť. O programe som sa dozvedela vďaka škole, pretože nám urobili peknú prezentáciu a vtedy som si povedala, že konečne asi bude možnosť ukázať, čo vo mne je.

Mali sme najprv učebné hodiny, potom sme mali stretnutia s pracovnými koučmi, kde sme v mojom prípade riešili hlavne sebaaprezentáciu, sebadôveru a aby som o sebe nezmýšľala tak negatívne, aby som si viac verila. Následne boli exkurzie, a potom som sa prihlásila na stáže do firiem, ktoré ma najviac zaujali. Aktuálne pracujem v Profesia Labe, kde som asistentka koor-

dinácie spoločenskej zodpovednosti. Riešim tabuľky, upravujem texty, dopĺňam údaje do textu. Na stáži som bola aj v Slovenskej sporiteľni, v kreatívnom tíme.

Len ten pocit, že idem do práce, že som užitočná, to pre mňa veľa znamená. Dokonca keď mi volali, že ma zobrali do Profesie, ja som sa normálne rozplakala a keď som dostala prvú výplatu, tak tiež mi k tomu nebolo veľa treba. Pre „normálnych“, klasických ľudí by to asi až tak veľa neznamenal, brali by to ako bežnú vec, ale pre mňa, keďže som sa s tým doteraz nestretávala, tak som konečne bola prvýkrát v živote na seba hrdá.



Darina Sadovská

**Mama absolventky
Profesia Lab 2024**

Celé video tu:



Volám sa Darina Sadovská. Mám dcéru na autistickom spektre. Moja dcéra chce pracovať, chcela robiť niečo užitočné. Hľadali sme na Googli všetko možné a pri tom som našla túto ponuku. Program je dlhodobý, na začiatku je niekoľko mesiacov tréningu sociálnych a komunikačných zručností, kde im vysvetľujú, ako

spolupracovať s inými ľuďmi, ako pochopiť svoje silné stránky, ako komunikovať určité situácie, čiže tam bol najprv taký učebný čas, počas ktorého sa aj duševne nastavovali na to, čo ich čaká. To je pri týchto ľuďoch veľmi dôležité, zvlášť na autistickom spektre, že na nich nie je možné tlačiť zhurta, potrebujú svoj čas.

Po tých pár mesiacoch sme mali dohodnuté, že sa začnú postupne kontaktovať s potenciálnymi zamestnávateľmi. Dcéra sa zúčastnila asi 10 exkurzií. Už aj exkurzie sami o sebe sú výborné, lebo práve takí ľudia, ktorí sú často izolovaní, si nevedia ani predstaviť, ako tie veci fungujú, čiže môžu tam prísť, môžu si to ochytať, vidieť to, prekonať ten strach. Je to organizované tak, že tam prídu aj pracovní kouči, čiže je tam niekto s nimi ako prostredník, ktorý im pomáha. Je to veľmi príjemné práve pri odstraňovaní bariér.

Záverečnou fázou programu je, že uchádzači nastúpia do firiem na stáže. Momentálne je vo firme Deutsche Telekom a jej práca spočíva v administratívnej činnosti, nahadzuje dáta. Ľudia na autistickom spektre väčšinou majú schopnosť sa sústrediť a robiť trpezlivé činnosti, ktoré vyžadujú pozornosť, takže práve takéto veci ju nesmierne baví.

Dnes ráno, keď sme išli do práce, mi vyslovene hovorila: „Dnes sa veľmi teším do práce, lebo máme veľa roboty.“

Pred tým, než začala dcéra pracovať, nemala presnú náplň ani cieľ v živote a unikala do svojho fantazijného sveta a teraz vidím, že si plánuje čas dopredu, aby bola vo vhodnom čase hore, lebo sa jej upravuje aj spací režim, všimá si viac okolie, plánuje si, čo nakúpi.

Napríklad keď sme boli spolu nakupovať, hovorila: „Mami, ja si chcem kúpiť také nohavice do kancelárie, ako máš ty.“ Predtým by ju to ani nenapadlo kúpiť si oblečenie do práce. Teraz sa trochu dostáva do reality.

Pre ňu je to zmysel života. Je to rozdiel medzi tým, či budeme mať dieťa, ktoré je doma, nevie, prečo by malo vyjsť z domu von, alebo budeme mať dieťa, ktoré sa bude v živote posúvať a fungovať. To že takáto príležitosť existuje, je niečo úžasné.



Lucia Sadovská

**Absolventka
Profesia Lab 2024**

Celé video tu:



Moje meno je Lucia Sadovská. Chodím do SPOSA a tam som sa dozvedela, že je Profesia Lab a ešte som sa stihla dostať do tohto programu. To, čo som z toho hlavne chcela bolo, aby som sa cítila viac sebavedomejšie, že zvládnem byť súčasťou spoločnosti a zvládnem byť produktívna.

Čo si sa naučila v Profesia Lab?

Základné pravidlá socializácie s kolegami, ako komunikovať, ako sa obliekať, ako zvládať rôzne problémy, nebáť sa niekoho opýtať otázku.

Bola si na exkurziách?

Bola som na veľa exkurziách. Pre mňa je to dôležitá vec, vedieť ako to prostredie funguje a trochu sa s tým zoznámiť, lebo keby som fungovala povedzme iba písomne, nevedela by som povedať, či sa mi tam páči,

či je v tej firme nejaké miesto, kde sa cítim pohodlne, či je to na mňa veľmi otvorené alebo veľmi uzavreté a páči sa mi, keď sú tam aj nejaké miesta, kde sa môžem, v prípade, že by som mala veľký stres, niekde schovať, kde by som mala pocit, že ma tam nikto nenájde.

Uchádzala si sa aj o stáže?

Mala som vybrané tri: hlavné, to bolo Deutsche Telekom, lebo ma zaujímala činnosť, ktorú by som tam robila, PricewaterhouseCoopers, pretože sa mi tam veľmi páčil priestor a Henkel, lebo sa mi tam veľmi páčil ľudský prístup. V Deutsche Telekom som pracovala prevažne s Excelom, v spoločnosti Henkel momentálne triedim papiere a skvelá vec je, že všetky tieto firmy, ktoré sa v Profesia Labe stretávajú, čo sa ho zúčastňujú, už vedia, čo od nás majú očakávať, od ľudí, ktorí sú nejakým znevýhodnení.

Ako by si vyhodnotila svoju celkovú skúsenosť s programom?

Je dôležité mať taký pocit, že nie som bezmocná, že dokážem fungovať v tomto svete a že nie sú pre mňa všetky dvere zatvorené. Človek vie tak inštinktívne, že viem prejsť z jednej strany izby na druhú, ale tá cesta

tam, človek vidí povedzme na tej ceste kamienok a to ho tak môže zastaviť. A Profesia Lab mi vlastne dal informácie o tom, čo s tým kamienkom mám robiť, mám ho obísť, mám ho odkopnúť a ako s takýmito problémami fungovať, ako to riešiť.



Marieta Kováčová

Mama absolventa Profesia Lab 2025

Publikovaná kniha:



Pred 10 rokmi váš 14-ročný syn Maxim utrpel úraz pri lyžovaní. Ako to zmenilo život vašej rodiny?

Sme štvorčlenná rodina, okrem syna Maxima máme aj o rok a pol staršiu dcéru Michaelu. Boli sme postavení pred novú úlohu vysporiadať sa so zmenou v našich životoch emocionálne, zdravotne, finančne a prakticky. Manžel pokračoval v práci, aby nás zabezpečil a ja som zostala doma a starala sa o Maxima. Starostlivosť sa postupne menila – najprv to bolo v nemocnici, následne pri absolvovaní kúpeľnej liečby a neskôr doma - v našom meste v Bratislave. Išlo hlavne o zabezpečovanie a organizovanie terapií, cvičení a iných podporných aktivít na prínavrátene pamäti Maxima. Naš syn zostal po úraze 4 mesiace v bdelej kóme a následne bol ešte pol roka na vozíku. V tomto období nám veľmi pomohli priatelia a rodina aj finančne kúpou náročnejších pomôcok, či úhradou terapií.

Aké výzvy ste zažívali pri Maximovom návrate do školy?

Maxim pred úrazom patril ku mimoriadne nadaným žiakom. Škola mu išla ľahko, venoval sa angličtine a nemčine, neskôr pribudla aj taliančina a španielčina. Rád organizoval veci, bol predsedom triedy a reprezentoval školu na športových podujatiach v squash

a v stolnom tenise. Rok po úraze sa Maxim vrátil do školského systému. Bolo to náročné obdobie vzhľadom na nové obmedzenia v Maximovej plynulosti komunikácie, zhoršenej pamäti, rýchlej unaviteľnosti, či straty pozornosti. Ja som sa do práce nevrátila a bola som k dispozícii pre zabezpečovanie Maximovej pohody, prípravy do školy a iných terapií na zlepšenie zdravotného stavu.

Ako ste našli rovnováhu medzi starostlivosťou o syna a vlastnou kariérou?

Po Maximovom úraze som sa snažila vrátiť do pracovného procesu asi trikrát, no kvôli novým zdravotným komplikáciám a neskôr Covidu-19 sa mi to podarilo až na tretí pokus. V tomto medziobdobí som napísala knihu o Maximovi, jeho ceste, čím všetkým sme za tie roky prešli, aké terapie nám pomohli, aby mohli prípadne pomôcť aj iným ľuďom, ktorí sa ocitnú v podobnej situácii.

Maxim po skončení základnej školy absolvoval Strednú odbornú školu pedagogickú a sociálnu s maturitou a následne aj pomaturitné dvojročné štúdium v odbore sociálno-právne povedomie na špeciálnej strednej škole pre zdravotne znevýhodnených mladých ľudí.

Čo Maximovi priniesla účasť v Profesia Labe?

Maxim sa prihlásil do Profesia Labu, lebo to vnímal ako skvelú príležitosť na preklopenie obdobia medzi ukončením školy a prvou pracovnou skúsenosťou. Jednak mal možnosť oboznámiť sa s procesmi v pracovnom svete a tiež získať nové sociálne a komunikačné zručnosti pre pracovný život. Najatraktívnejšou sa mu zdá možnosť absolvovať exkurzie vo viacerých firmách

Pieseň absolventa Profesia Lab 2023

Koruna, srdce a veľký kľúč

Prídem z práce domov,
sadnem si doma k stolu
premýšľam čím som prešiel,
že to bolo dlhú dobu.
Stretávka na dedine,
cez víkend večer spolu,
zas v krčme sedíme,
prosím si jednu kolu.
Ako si popíjam,
otázku mi posúva,
Jak to je byť iný?
tak pozorne počúvaj.
Šak ti to nevraavel?
chalan si prešiel peklom.



Rodičia spolužiakov ťa brali že si chybný.
všetci proti tebe lebo si bol pre nich proste iný.
V láske ťa nemala ani tvoja prvá klasa,
pre nich si bol ty ako zlá poddaná rasa.
Všade počuješ že s tebou sú len problémy,
že v tvojej rodine sú len hlúpy kreténi.
Každým krokom si spolužiaci berú tvoje sny,
každým výsmechom do tváre sa schovávaš do tmy.
koniec roka v tebe žiari radosť vzdych a nádej,
nakoniec sa dvere zavru a ty musíš kráčať ďalej.
Po týždni rodinná stretávka vravia že ti to svedčí,
keď sa začneš rozprávať tak hneď ti skáču do reči.
povieš im niečo tristo krát oni sú hluchý slepý,
dôjde na lámanie chleba a aj tak na vine si práve ty.
Sám seba v zrkadle sa pýtaš či máš nádej nad sebou,
v duši si jak bezďak čo je pár hodín pred smrťou.

[Refrén]

Vo svojom svete si sám sebe kráľom,
prešiel si cestou ktorá bola plna hadov,
so svojimi snami si cesty vždycky zlúč,
v tvojom svete je koruna, srdce a veľký kľúč.

So svojim detstvom si už nešiel nikdy strety,
prečo práve ty si bol zahodený ako vrece smeti.
prečo práve ľudí takých ako ty nikto nechce?
s touto otázkou si kráčal dlhú dobu po ceste.

na rôznych pracovných pozíciách a tiež príležitosť absolvovať stáž ako svoju prvú pracovnú skúsenosť.

Ďakujeme Profesia Labu za vytvorenie programu, ktorý je superpomocou pre znevýhodnených mladých ľudí. Ponúka im ochranné krídla a bezpečné prostredie pri hľadaní svojho miesta v pracovnom živote. Veľmi si ako rodičia prajeme, aby Maxim našiel také miesto, kde by mohol naplno využiť svoj talent a priniesť nový pohľad pri riešení nových výziev.



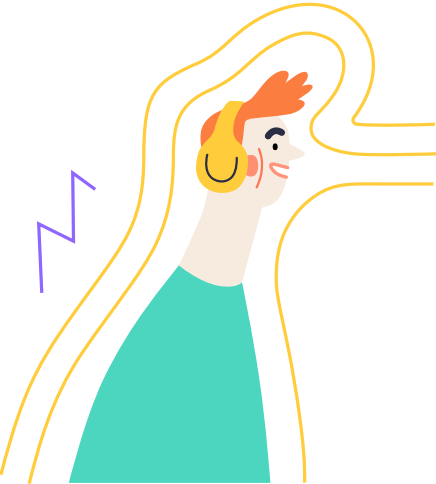
Po silnom utrpení si sa pozrel späťne čo sa stalo,
prečo nik ťa neprijal a prečo takých ľudí bolo málo,
ktorý ťa k sebe zobrali a spomienkach si ťa nechali,
a prečo boli ľudia ktorý o teba ledva dbali.
Nadišla ti príležitosť ktorá sa neodmieta,
je to príležitosť čo otočí karty a teba vzniesla,
bude to miesto kde sa budeš cítiť iba dobre,
kde ľuďom čo sú slepý spadnú konečne sánky dole,
kde nepravnický ľudia konečne si na zem sadnú,
kde ten človek môže ukázať že má v sebe inú mapu.
Ľudia zírali že sa vyznáš viac jak v jednom súbore,
v tvojom svete toto miesto je ako byť na vrchole.

[Refrén]

Dosiahol si to čo nedosiahol tvojou cestou nik na svete,
urazene očičká sledujú ťa na internete,
Okolo teba nepravník prejde jeho výraz tebe slizský,
povie že máš len šťastie ty gambler autistický!
Ty sa naň pozrieš usmeješ a otočíš chrbtom,
lebo vie sa kto je víťaz a on to cíti veľmi trpkó.
Nepravnicke komentáre zahodil do koša citom chladne,
len vyvolený ľudia vedia kto stál na tvojej strane.

[Refrén]

Nech tvoje kroky vedie pán Boh a cesty objavené,
nech všetko dobre čo si spravil je ti silno odmenené.
Máš svoj pohľad vskutku iný, inak ty rozumieš svetu,
nikdy nevieš jak zažiarí tvoje autistické spektrum.



Autori



Mgr. Andrea Kozová

od roku 2011 pracuje na Inštitúte pre pracovnú rehabilitáciu, kde sa venuje pracovnému potenciálu ľudí so zdravotným znevýhodnením. S pracovným portálom profesia.sk spolupracuje od roku 2018, kedy vznikali prvé pilotné projekty cez program Výpomoc so srdcom. Je ASSET lektorkou a pracovnou koučkou, pomáha vychovávať aj ďalších pracovných koučov. Má skúsenosti v oblasti vzdelávania dospelých, najmä v rozvoji ich komunikačných a sociálnych zručností.



Andrew Nay, PhD, CRC, CDMS, CMS

je uznávaný odborník a odborný asistent v oblasti pracovnej rehabilitácie na Michigan State University. Jeho výskum sa zameriava na legislatívu v oblasti zdravotného postihnutia, etiku a právo v pracovnej rehabilitácii, a forenznú rehabilitáciu. Vyštudoval ľudské zdroje a pracovnoprávne vzťahy na Michigan State University, je členom Americkej rady odborníkov na pracovnú rehabilitáciu a certifikovaným špecialistom na kompenzácie a manažment zdravotného postihnutia. Vykonáva forenzné analýzy na štátnej aj federálnej úrovni v USA, pravidelne poskytuje konzultácie zamestnávateľom, forezným účtovníkom, poisťovním a právnikom v otázkach zamestnateľnosti po pracovnom alebo osobnom úraze, diskriminácie na pracoviskách, pri neoprávnenom prepustení a pod. V roku 2014 bol vymenovaný do Etickej komisie pre certifikáciu rehabilitačných poradcov (CRCC), ktorej úlohou je poskytovať poradné stanoviská k vybraným situáciám s etickými dôsledkami pre profesionálov v pracovnej rehabilitácii, a v súčasnosti pôsobí ako člen predstavenstva Národnej asociácie poskytovateľov služieb v súkromnej rehabilitácii (NASPPR).



Jennifer Harrison, PhD, LMSW, CAADC

je sociálna pracovníčka, poradkyňa v oblasti chemických závislostí a profesorka na Škole sociálnej práce na Western Michigan University. Je spoluzakladateľkou Goal Scaling Solutions, bezpečnej digitálnej aplikácie na meranie výsledkov. V klinickej praxi sa venuje práci s jednotlivcami a rodinami, ktoré majú súvisiace a prepojené komplexné problémy a zabezpečovaniu prístupu všetkých ľudí ku zdrojom a podporným možnostiam pre ich život. Jej záujem čiastočne pramení z toho, že bola vychovaná v rodine, v ktorej niektorí členovia mali aj dušené ochorenia a problémy s užívaním návykových látok. Jej výskum sa zameriava na motivačné rozhovory, implementáciu praxe založenej na dôkazoch, meranie výsledkov a rozvoj pracovnej sily. Vyvinula dva študijné kurzy v zahraničí

zamerané na sociálnu spravodlivosť a komunitné zdravie v Indii a Guatemale a prezentovala v angličtine a španielčine na medzinárodnej úrovni.



Mgr. Anna Podlesná

je manažérkou spoločenskej zodpovednosti v Alma Career Slovakia a študentkou v doktorandskom programe Counselor Education and Supervision (Vzdelávanie a supervízia poradcov v pracovnej rehabilitácii) na Michigan State University. Pracuje tiež ako výskumná asistentka v Project Excellence a rozvíja sociálne inovatívny projekt Profesia Lab. Vo výskume ju zaujíma spolupráca medzi rôznymi aktérmi pri zamestnávaní zraniteľných skupín na otvorenom trhu práce. V roku 2021 získala štipendium od Fulbright komisie na Slovensku a absolvovala ročný pobyt na Michigan State University, čo viedlo k úspešnej spolupráci ocenenej Impact Award od amerického Ministerstva zahraničných vecí a Inštitútu medzinárodného vzdelávania. V roku 2022 ju Nadácia Pontis a Ashoka zaradili do mapy sociálnych inovátorov na Slovensku.



Connie Sung, PhD, CRC, LPC

je profesorkou na Škole sociálnej práce na University of Michigan, s rozsiahlymi znalosťami z výskumu zamestnanosti osôb so zdravotným postihnutím. Titul Master of Philosophy získala na Hong Kong Polytechnic University a titul PhD na University of Wisconsin, Madison. Výskum Dr. Sung sa zameriava na intervencie na komunitnom základe, ktoré zlepšujú kariérny rozvoj a psychosociálnu adaptáciu osôb so zdravotným postihnutím. S využitím holistického prístupu postaveného na silných stránkach jednotlivca viedla viacero projektov zameraných na intervencie, pri ktorých bola medziodborová, medzinárodná a medziagentúrna spolupráca. Jej výskum je zachytený vo viac ako 90 publikáciách a na svoj výskum doteraz získala vyše 20 miliónov dolárov. Nedávno pôsobila ako riaditeľka magisterského programu v oblasti pracovnej rehabilitácie a spoluriaditeľka Centra STRIDE (Center for Services, Training, and Research for Independence and Desired Employment) na Michigan State University, kde posilňovala využitie svojho výskumu v praxi v službách zamestnanosti osôb so zdravotným postihnutím.



Ing. Katarína Vanková

vyštudovala personálny manažment na Ekonomickej univerzite v Bratislave a tejto oblasti sa venuje celú svoju profesnú kariéru. Skúsenosti z HR oddelení spoločností ako

Coca-Cola, Slovak Telekom, či riadenia HR tímu v Union poisťovniach využíva aktuálne pri poradenstve pre vlastných klientov. Od roku 2018 podniká a jej spoločnosť Job-fit s.r.o. sa venuje hlavne headhuntingu a HR consultingu so zameraním na efektívny výber zamestnancov, Employer branding a nastavovanie HR stratégií a komplexných

HR riešení. Ako mama dieťaťa s poruchou autistického spektra má blízko k téme diverzity a inklúzie. Je ASSET lektorkou a v roku 2018 pomohla odštartovať prvé pilotné projekty cez program Výpomoc so srdcom. Spolu s priateľkou tvorí podcast Život na spektre zameraný na šírenie osvetu v oblasti autizmu.

Doslov

Profesia Lab vznikol ako iniciatíva na posilnenie komunity ľudí z praxe na Slovensku. Prvá myšlienka skrs-la vo februári 2022 počas môjho pobytu na Michigan State University, keď som mala možnosť spolupracovať s Dr. Connie Sung.

Vnímala som, že na Slovensku máme množstvo odborníkov, ktorí pracujú izolovane. Investujú obrovské úsilie do rôznych tréningov a zvyšovania zručností uchádzačov o prácu so znevýhodnením, ale nevedia si otvoriť dvere ku zamestnávateľom. Stretávala som zamestnávateľov, ktorí boli ochotní ponúknuť pracovné príležitosti rôznorodým talentom, ale hľadali celoslovenské systémové riešenie. Pracovný portál profesia.sk funguje na základe spájania ponuky a dopytu. A tento princíp sme sa rozhodli využiť aj v Profesia Lab. Vytvorili sme štruktúrované spojenie medzi zamestnávateľmi a uchádzačmi o prácu, na základe vedecky overených postupov z výskumu.

V Profesia Labe sa snažíme o otvorenú komunikáciu a bezpečný priestor na zdieľanie obáv aj praktických skúseností. Spoločne sa učíme, ako to robiť lepšie. Pravidelne sa stretávame. Súčasťou Profesia Labu sú uchádzači o prácu, zamestnávatelia, mimovládne organizácie, štátne inštitúcie, školy, HR a kariéroví poradcovia, odborníci na rôzne znevýhodnenia, lektori sociálnych a komunikačných zručností.

Prepojenie s Michigan State University a možnosť sledovať výskum v zamestnávaní ľudí so zdravotným znevýhodnením nám pomáha vyhnúť sa zbytočným chybám, hľadať efektívne riešenia a nezaoberať sa tým, čo nefunguje, ale tým, čo má perspektívu meniť veci k lepšiemu.

Na tejto ceste zohralo dôležitú úlohu viacero ľudí a organizácií, a aj touto cestou im chceme poďakovať.

- Dalibor Jakuš, zakladateľ pracovného portálu profesia.sk, ktorý dbal na to, aby si prácu mohol nájsť naozaj každý.
- Ivana Molnárová a Martin Menšík, ktorí umožnili budovať spoločenskú zodpovednosť firmy ako súčasť jadra nášho biznisu.
- Všetci zamestnanci spoločnosti Profesia a od roku 2024 Alma Career Slovakia. Celý model vznikol z možnosti asigovať 2 % z daní z príjmu a darov našej spoločnosti. Spoločne sme hľadali cesty, ako zviditeľniť túto tému v podujatiach, komunikácii aj v bežnej operatívne.
- Martina Čáповá, ktorá prijala výzvu koordinovať Profesia Lab v júni 2023 v čase, keď veľa vecí bolo nejasných. Martina svojou odvahou, pragmatickým prístupom a veľkým srdcom dokázala byť kľúčovou oporou pre celý výkonný tím, uchádzačov aj zamestnávateľov.
- Zuzana Kaňuchová, ktorá nám ukazuje, ako sa má robiť personálny manažment v praxi. Za tie roky sme vďaka nej zažili, čo je skutočná úloha HR a ako začleňovať nových ľudí na pracovisku.
- ASSET lektori a komunitní partneri, s ktorými môžeme zdieľať úspechy, aj riešiť problémy: Adriana Barlogová, Mária Brnušáková, Barbora Čaputová, Gabriela Čičmancová, Katarína Eliášová, Juraj Hudák, Michala Kamhalová, Dagmar Kočiová, Ingrid Kostelníková, Andrea Kozová, Stanislav Lörcincz, Martina Mladšíková, Mária Mojžišová, Michal Minarský, Patrik Pauko, Janka Sekerešová, Miroslava Slováková, Lucia Sujová, Zuzana Švédová, Katarína Vanková, Lenka Zemančíková.

- Dr. Connie Sung, Dr. Andrew Nay a zamestnanci spoločnosti Peckham za dôveru a všetok čas, ktorí ste nám doteraz venovali.
- Klaudia Bednárová a KOGNEO za zorientovanie vo svete vzdelávania dospelých.
- Fulbright Komisia na Slovensku za dôveru, podporu a prístup ku globálnym poznatkom, aj za možnosť spolupracovať s Dr. Jennifer Harrison.
- Všetkým profesorom a pracovníkom na College of Education, v Ph.D. programe Counselor Education and Supervision na Michigan State University za podporu a vedenie.
- Ľudia, ktorí nás na našej ceste podporili, vypočuli, usmernili, povzbudili alebo nám pomohli zvedomiť niektoré súvislosti: Sebastián Antal, Eva Birčáková, Erika Bočeková, Riley Crawford, Ivetka Čorosová, Veronika Eliášová, Eduard Filo, Soňa Gergeľová, Viera Hincová, Marcel Kapuš, Lenka Krušinová, Daniel Kupčo, Lucia Kupčová, Monika Tajblik Löfflerová, Dušan Piršel, Sukyeong (Su) Pi, Darina Sadovská, Lucia Sadovská, Magda Sedláčková, Alicia Strain, Eva Hribíková Šebelová, Simona Šimková, Peter Štaffen, Eva Turáková, Ján Vojtko, zamestnanci spoločnosti CURADEN Slovakia a mnohí ďalší absolventi Profesia Labov, experti a partneri.

- Zamestnávateľom, s ktorými sme doteraz mali možnosť spolupracovať: Bratislavská vodárenská spoločnosť, Dedoles, Deutsche Telekom IT & Telecommunications Slovakia, Deutsche Telekom Services Europe Slovakia, Deutsche Telekom Systems Solutions Slovakia, DXC Technology Slovakia, Henkel Slovensko, Hlavné mesto SR Bratislava, IKEA, INPROKOM In, Kyndryl Services Slovensko, OLO (Odvoz a likvidácia odpadu a.s.), Orange Slovensko, PHOENIX Zdravotnícke zásobovanie, Plzeňský Prazdroj Slovensko, PricewaterhouseCoopers, Slovenská sporiteľňa, Tesco Stores SR, UNIQA 4WARD, UNIQA Group Service Center Slovakia, Union poisťovňa / Union zdravotná poisťovňa, Úrad vlády Slovenskej republiky, Volkswagen Slovakia, Všeobecná úverová banka, Wood Service Group.

Ak by sme sa však stále sústredili len na zlepšovanie smerom dovnútra, nenaplnili by sme našu misiu: Svet práce pre každého. Inclusive Hub je malým pilotom. Chceme odovzdať to, čo sme sa doteraz naučili a vyskúšať, či vieme pomôcť aj ďalším krajinám v Európe. Pred týmto krokom máme rešpekt a uvedomujeme si, že to, čo fungovalo na Slovensku nemusí byť prínosom v inom kontexte.

Pridajte sa do komunity ľudí z praxe aj vy a spolu s nami zažijete, čo je to meniť životy ľudí k lepšiemu.

”

Anna Podlesná
Jún 2025

Alma Career | Všetky práva vyhradené 2025

