RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ROZVOJA SOCIÁLNEJ PRÁCE

ŠEBESTOVÁ, P. - MRLLÁK, M.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS IMPORTANT FACTOR OF SOCIAL WORK'S DEVELOPMENT.

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá riadením ľudských zdrojov ako významným faktorom rozvoja sociálnej práce. V prvej časti sa venujeme stručnej histórii rozvoja ľudských zdrojov, ktorá je v odbornej literatúre vysvetľovaná na základe historických etáp vývoja manažmentu. V ďalších častiach príspevku, okrem významu rozvoja ľudských zdrojov, poukazujeme na základné činnosti personálnej práce v zariadeniach sociálnych služieb. Sú to najmä riadenie, hodnotenie, odmeňovanie a ochrana zamestnancov, ale aj kontrolná činnosť ako spätná väzba kvality práce personálneho manažmentu. Osobitnú pozornosť venujeme kodifikácii celoživotného vzdelávania zamestnancov, ktoré je významným nástrojom vytvárania konkurencieschopnosti každej organizácie. V závere príspevku sa venujeme problémom extrémnej pracovnej záťaže sociálneho pracovníka a možnostiam intervencie predchádzania syndrómu vyhorenia.

Kľúčové slová: manažment riadenia, ľudské zdroje, personálna práca, zariadenia sociálnych služieb, ďalšie vzdelávanie sociálnych pracovníkov, syndróm vyhorenia

ABSTRACT

This paper discusses the management of human resources as the important factor of the social work development. The first part is briefly describes the history of human resources development, which is in literature explained on the base of historical stages of management development. The next parts are, apart from the importance of human resources development, dedicated to basic parts of human resources work in the social services institutions. Papers are especially management, evaluation, protection of employees, as well as controlling as the feedback to quality of personal management. Part of this paper also deals with codification of lifelong learning, which forms an important part of competitiveness of each institution. The

final part discusses the enormous workload of social workers and the possibilities of burnout syndrome prevention.

Key words: management of human resources, social services institutions, controlling, personal management, human resource planning, evaluating of human capital, knowledge management, training of social workers

Úvod

Problematika rozvoja ľudských zdrojov zaznamenala na Slovensku veľký rozmach po období tzv. „nežnej revolúcii“ t.j. od roku 1989, kedy dôsledkom zmeny politického a ekonomického systému nastali transformačné zmeny v celej našej spoločnosti. Transformácia vytvorila novú spoločensko-politickú i sociálno-ekonomickú situáciu a významne ovplyvnila všetky vnútorné zložky spoločnosti vrátane podnikov a organizácií. Tieto zmeny mali dopad aj na riadenie ľudí a manažment celej organizácie, pretože sa menili aj vlastnícke vzťahy. Noví vlastníci organizácií prinášali so sebou aj nový pohľad na princípy riadenia ľudí ako know-how zo svojich materských inštitúcií. Personálna politika sa začala prioritne orientovať na podporu dosahovania podnikateľských zámerov s výrazným zameraním na budovanie konkurencieschopnosti.

V tomto období sa v organizáciách začali masovo premenovávať kádrovo-personálne útvary na personálne útvary a neskôr na útvary ľudských zdrojov. S premenovávaním útvarov súvisela do určitej miery aj zmena činností celej personálnej agendy, ktorú tieto útvary vykonávali. Metódy a štýl riadenia ľudských zdrojov sa postupne orientoval na výsledok, výkon a efektívnosť, profesionalitu, oddanosť cieľom organizácie, lojalitu, dôslednosť, osobnú zodpovednosť, nekompromisné rešpektovanie termínov a kvality práce, disciplinovanosť a dôsledné dodržiavanie pravidiel inštitúcie.

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov má v sociálnej práci svoje špecifiká, ktoré sú charakteristické pre všetky pomáhajúce profesie, v ktorých zamestnanec prichádza do kontaktu a vytvára si vzťahy nielen so svojimi spolupracovníkmi, ale orientuje sa na vytváranie vzájomných väzieb aj s prijímateľmi sociálnych služieb. Z tohto pohľadu nazeráme aj na všetky procesy týkajúce sa rozvoja ľudských zdrojov a tvorby personálnej politiky v zariadeniach sociálnych služieb.

Stručný exkurz do historického vývoja ľudských zdrojov a ľudského kapitálu

Rozvoj ľudských zdrojov je v poslednom období veľmi obľúbenou problematikou v akomkoľvek vednom odbore alebo odvetví národného hospodárstva. V súčasnosti by sme asi ťažko našli riadiaceho zamestnanca, ktorý by nehovoril o rozvoji ľudských zdrojov ako o priorite riadenia organizácie. Z vonkajšieho pohľadu sa nám zdá, že z „procesu rozvoja ľudských" zdrojov sa stala módna záležitosť. Dôkazom toho je aj množstvo vydávaných odborných aj populárnych kníh, časopisov, organizovanie rôznych teoretických, ale ja tréningových seminárov, workshopov zameraných na starostlivosť o ľudské zdroje a pod. Táto neobvyklá pozornosť venovaná starostlivosti o zamestnancov nás núti položiť si otázku, prečo a nakoľko je tak dôležitá problematika ľudských zdrojov pre organizácie. Odpoveď na ňu by sme mohli nájsť v histórii manažmentu.

V 40. – 70. rokoch 20. storočia nastupuje II. etapa vývoja manažmentu, tzv. neoklasický administratívny manažment, ktorý je charakteristický procesným a situačným prístupom, v ktorom sa začínajú objavovať humanizačné prvky v pracovnom procese, teda orientácia na ľudí ako najdôležitejší „*motor činnosti organizácie*." (Koubek, 2009). Začína sa hovoriť o pracovnej motivácii zamestnancov, kultúre a humanizácii pracovného prostredia a pod. Odborníci v oblasti manažmentu zvyknú toto obdobie nazývať aj ***školou medziľudských vzťahov alebo aj mäkkou podobou riadenia ľudských zdrojov.*** Hlavnými predstaviteľmi teórie medziľudských vzťahov boli ***Mary Parker Follettová, Elton Mayo***, ***Hugo Münstenberg*** (Armstrong, 2007) a iní, ktorí poukázali na význam sociálneho prvku a starostlivosti o medziľudské vzťahy na pracoviskách. Zaoberali sa aj psychologickými motívmi správania sa ľudí v pracovnom procese, skupinovými vzťahmi, problémami konfliktov a spolupráce, komunikáciou a komunikačnými bariérami, štýlmi vedenia ľudí a pod. (Šebestová, 2010). Z psychologických a sociologických poznatkov táto ***„škola medziľudských vzťahov"*** odvodzuje odporúčania na výber a rozmiestňovanie pracovníkov, najmä však pre vedenie ľudí a ich stimuláciu. Prví predstavitelia teórie medziľudských vzťahov vypracovali ***názory týkajúce sa ľudského správania v organizáciách***:

- organizácia nie je iba technický a ekonomický, ale aj sociálny systém;
- zamestnanca motivujú nielen ekonomické stimuly, ale aj rôzne sociálne a psychologické faktory;

- produktivita práce súvisí so spokojnosťou zamestnancov, ich zvýšené uspokojovanie vedie k zvyšovaniu efektívnosti práce;
- dominantné miesto patrí neformálnym pracovným skupinám;
- riadenie vyžaduje, aby vedúci mali nielen odbornú spôsobilosť, ale aj sociálnu schopnosť, t.j. aby sa vedeli dohodnúť s ľuďmi;
- je dôležité vytvoriť efektívne komunikačné kanály medzi rozličnými úrovňami riadenia, ktoré umožňujú výmenu informácií.

Leggeová (Armstrong, 2007) okrem ***mäkkej podoby riadenia ľudských zdrojov*** hovorí aj o ***tvrdej podobe***, ktorá chápe človeka v pracovnom procese ako variabilný náklad.

Dôležitým východiskom pre efektívny rozvoj organizácie je predpoklad, že ciele manažmentu harmonizujú s cieľmi jej zamestnancov. Iba takáto obojstranná snaha vytvára priaznivú pracovnú klímu a motivuje človeka k vyšším výkonom.

Šebestová (2010) uvádza, že termín manažment ľudských zdrojov, alebo personálny manažment sa začal v bývalom Československu používať po roku 1989. Dovtedy sa na označenie obsahu tohto pojmu používal výraz personalistika. Personalistika bola vo všeobecnosti definovaná ako súhrn činností, ktoré mali zabezpečiť optimálny počet zamestnancov so stanovenými kvalifikačnými požiadavkami na zabezpečenie plnenia cieľov alebo poslania organizácie. V tom čase personalistika kládla dôraz na administratívno-evidenčnú stránku riadenia zamestnancov a zamestnanec bol vnímaný ako káder s určitou kvalifikáciou a politickou vyspelosťou. Za personálnu prácu v duchu politickej vyspelosti zamestnancov boli do roku 1989 zodpovedné kádrovo-personálne útvary jednotlivých zamestnávateľov.

Koncom 90. rokov sa tieto útvary postupne začali meniť a v súvislosti s personalistikou sa prestal používať termín káder. Na pomenovanie personálnej práce sa začali aplikovať kalky (doslovné preklady), ktoré sa používali v nemecky hovoriacich krajinách „personalmanagement = personálny manažment“ alebo v anglosaských krajinách „humanresourcesmanagement (HRM) = manažment ľudských zdrojov“.

V odbornej literatúre zaoberajúcej sa rozvojom ľudských zdrojov prevládajú rôzne názory na obsah tohto pojmu. Niektorí autori tvrdia, že personálni manažéri vôbec nemajú predstavu, čo sa skrýva pod skratkou HRM. Iní autori zasa tvrdia, že rozvoj ľudských zdrojov je ako nová fľaša so starým vínom. Zmena názvu „personalistika“ sa však netýkala iba

terminologického vyjadrenia, ale išlo najmä o zmenu obsahového chápania personalistiky. A v tom je podstata rozvoja ľudských zdrojov.

V uvedených súvislostiach považujeme za dôležité upozorniť, že koncepcia riadenia ľudských zdrojov a koncepcia riadenia ľudského kapitálu sú dva rozličné pojmy, pričom však riadenie ľudského kapitálu sa považuje za novú paradigmu v riadení ľudských zdrojov. Aby sme pochopili pojem riadenie ľudského kapitálu musíme vedieť, čo sa vlastne rozumie pod pojmom ***ľudský kapitál.*** Teória ľudského kapitálu kladie dôraz na pridanú hodnotu, ktorou zamestnanci prispievajú organizácii. Považuje ľudí za bohatstvo – aktívum a zdôrazňuje, že investície do zamestnancov sa bohato oplatia. Táto teória podporuje filozofiu riadenia ľudských zdrojov a riadenia ľudského kapitálu.

Termín ľudský kapitál rozpracoval Schulz (1981), chápal ho ako organizáciou uchopené zručnosti, schopnosti, či už vrodené alebo získané, u jednotlivca a ich ďalšie rozvíjanie formou vzdelávania. Podrobnejšiu definíciu ponúkol Bontis a kol. (Armstrong 2007. s. 50) „*Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, schopností, zručností a skúseností, čo dáva organizácii zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné sa učiť, inovovať, majú kreatívne schopnosti – čo zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie, ale len vtedy, ak sú správne motivované*“.

Ľudský kapitál sa zvykne definovať aj ako „zásoba nadobudnutých vedomostí, skúseností zručností a kreativity a ďalších relevantných vlastností pracovnej sily, prostredníctvom ktorých sa vytvárajú hodnoty v organizácii. Riadenie ľudského kapitálu je vlastne určitá filozofia rozvoja ľudí, ktorá sa premieňa na hodnotu. (Blašková, 2006). Tak, ako sme už vyššie uviedli, riadenie ľudských zdrojov predstavuje ***tvrdé prvky – teda náklady*** a ***ľudský kapitál je bohatstvo – aktívum organizácie.***

Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v aplikačnej oblasti sociálnej práci

Sociálna práca je vedný odbor, ktorý sa neustále kreuje. Predmetom jej skúmania, je sociálne prostredie a špecifické sociálne javy a ich vplyv na vznik nepriaznivej sociálnej situácie jednotlivca, skupiny a komunity v procese ich vývoja, riešenia, ale aj prevencie. Sociálna práca má svoju poznatkovú základňu, ktorou je interakcia bio-psycho-eko-socio-spirituálnych a iných zložiek v prostredí, v ktorom žije jednotlivec, skupina a komunita.

Sociálna práca plní významné funkcie smerom k praxi **a** vykonáva sa prostredníctvom sociálnych služieb, ktoré sa členia na odborné, obslužné a iné činnosti. Predovšetkým ide

o poskytovanie sociálnych služieb a starostlivosti občanom s ťažkým zdravotným postihnutím, občanom, ktorí dovŕšili dôchodkový vek a nevedia sa sami o seba postarať, ďalej sa poskytujú sociálne služby rodinám na zmiernenie ich nepriaznivej sociálnej situácie, ale aj jednotlivcom, ktorým hrozí sociálne vylúčenie pre ich spôsob života.

Sociálne služby sa najčastejšie poskytujú ***v zariadeniach sociálnych služieb***, ktoré sú zriadené samosprávnymi celkami. V zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov (ďalej iba zákon o sociálnych službách) máme verejných a neverejných poskytovateľov sociálnych služieb. Vzhľadom k tomu, že medzi poskytovateľmi sociálnych služieb sú určité odlišnosti, ktoré sa týkajú dodržiavania štandardov v rámci rozvoja ľudských zdrojov, je príspevok orientovaný iba na ***verejných poskytovateľov sociálnych služieb***, ktorí fungujú ako právnické osoby s rozpočtovou formou hospodárenia.

Tým, že zariadenia sociálnych služieb sú závislé na prideľovaní finančných zdrojov od svojich zriaďovateľov, je kvalita rozvoja ľudských zdrojov limitovaná. Riadiaci pracovníci v zariadeniach sociálnych služieb majú každoročne prideľovaný rozpočet, z ktorého musia pokryť všetky náklady súvisiace s poskytovaním a zabezpečovaním sociálnych služieb pre prijímateľov sociálnych služieb.

V súčasnom období, kedy nepriaznivá hospodárska situácia zasahuje do všetkých oblastí spoločenského, hospodárskeho a ekonomického vývoja krajiny, sa iba veľmi ťažko budú môcť napĺňať strategické ciele v rozvoji ľudských zdrojov a ľudského kapitálu. Naopak, bude dochádzať k masívnejšiemu prepúšťaniu zamestnancov a to nielen v samospráve, ale aj štátnej správe a súkromnom sektore. Svedčí o tom aj zvyšujúce sa percento nezamestnanosti. Nezamestnanosť druhý štvrťrok 2012 po sebe medziročne rástla. Oproti 1. štvrťroku 2011 sa zvýšila o 8,1 tis. (o 2,2 %) na 380,3 tis. osôb. Miera nezamestnanosti sa medziročne zvýšila o 0,2 p. b. na 14,1 %. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48192>

Ďalším, pomerne závažným dôvodom, ktorý môže ovplyvniť investície do rozvoja ľudských zdrojov v sociálnej práci, je skutočnosť, že § 110/aods. 2) zákona č. 50/2012 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov, oddialil povinnosť dodržiavať maximálny počet prijímateľov sociálnej služby na jedného svojho zamestnanca a minimálny percentuálny podiel odborných zamestnancov z celkového počtu zamestnancov, do roku 2015. Novela zákona vlastne nepriamo povolila

riaditeľom zariadení sociálnych služieb šetriť finančné prostriedky nielen na rozvoji poskytovania kvalitných sociálnych služieb, ale súčasne aj zabrzdila realizovanie ***strategického plánovania ľudského kapitálu*** ako jedného zo základných pilierov konkurencieschopnosti organizácie.

Sociálna práca a poskytovanie sociálnych služieb majú svoje špecifiká týkajúce sa rôznorodosti požiadaviek na obsadzovanie pracovných pozícií v zariadeniach sociálnych služieb. Vyplýva to z multidisciplinárneho zamerania sociálnej práce a súčasne aj z viacúčelovej typológie jednotlivých druhov poskytovania sociálnych služieb. Zariadenia sociálnych služieb obsadzujú jednotlivé pracovné pozície podľa účelu a poslania zariadenia.

Pracovné pozície podľa účelu sú vymedzené ich zameraním na poskytovanie sociálnej starostlivosti cieľovým skupinám sociálnej práce, ktorými sú napríklad občania bez prístrešia, seniori, osoby s ťažkým zdravotným postihnutím, azylanti, migranti a pod. Sociálna práca s každou cieľovou skupinou si vyžaduje rôznych odborníkov, ktorí pôsobia v sociálnej práci. Sú to sociálni pracovníci v roli poradcov, administratívnych pracovníkov, sprevádzateľov, socioterapeutov – sociálno-rehabilitačných pracovníkov, ďalej sú to psychológovia, opatrovatelia, ošetrovatelia, špeciálni pedagógovia, liečební pedagógovia, psychoterapeuti, psychológovia, ergoterapeuti, logopédi a pod. Pracovné náplne menovaných pozícií explicitne určuje Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z. ktorým sa ustanovujú ***katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme*** a o ich zmenách a dopĺňaní.

Uvedené pracovné pozície majú charakter prác vykonávaných vo verejnom záujme a preto sa riadia aj príslušnou legislatívou, ktorá je vymedzená zákonom č. 552/2003 Z. z. ***o výkone práce vo verejnom záujme***. Odmeňovanie týchto pracovníkov určuje zákon č. 553/2003 Z. z. o ***odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme*** a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ak tieto zákony neustanovujú inak sa zaraďovanie a odmeňovanie pracovníkov riadi podľa Zákonníka práce. Z uvedeného nám vyplýva, že legislatívny rámec prác vykonávaných vo verejnom záujme nám určuje ***limity rozvoja ľudských zdrojov*** v oblasti sociálnej práce. Je potom pochopiteľné, že nie všetky medzinárodne uznávané pravidlá a štandardy manažmentu ľudských zdrojov a najmä jeho subsystému, ktorým je personalistika, môžu byť implementované do rozvoja ľudského kapitálu v rámci sociálnej práce. I napriek povinnosti harmonizácie legislatívy s EÚ existujú v právnych predpisoch odlišnosti, ktoré vychádzajú z národných charakteristík danej krajiny.

V rozvoji ľudských zdrojov v sociálnej práci musíme brať do úvahy aj skutočnosť, že zariadenia sociálnych služieb nepatria medzi podnikateľské subjekty, a preto aj ***prepojenie*** a využívanie materiálnych zdrojov, finančných zdrojov, ľudských zdrojov a informačných zdrojov má svoje špecifiká.

Riadiaci pracovníci v zariadeniach sociálnych služieb sú väčšinou postavení pred veľmi ťažké rozhodnutia v rámci plánovania a určovania priorít rozvoja všetkých zdrojov, nielen ľudských. V sociálnych službách v rámci plánovania je vždy rozhodujúce zabezpečenie a ***saturácia základných potrieb prijímateľa sociálnych služieb***.

Z tohto uhla pohľadu sa stotožňujeme s Guestom a Caldwellom (Armstrong, 2007), ktorí tvrdia, že plánovanie procesu riadenia ľudských zdrojov sľubuje viac, ako môže v skutočnosti poskytnúť a ide vlastne o nedokončenú koncepciu vychádzajúcu zo seba napĺňajúcej vízie, ***čo a ako*** by sa malo realizovať a my dodávame: keby bol dostatok finančných zdrojov.

Úlohy personálneho útvaru v zariadeniach sociálnych služieb

Základným cieľom personálneho útvaru je riadenie vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom tak, aby sa zabezpečil cieľ a poslanie zariadenia sociálnych služieb. Aktivity personálneho útvaru sa často zdajú byť a aj sú oddelené od skutočnej práce v zariadení. Personálny útvar by nemal byť definovaný tým, čo vykonáva, ale tým, čo odovzdáva. Skúsenejší riaditelia zariadení sociálnych služieb sa snažia, aby zamestnanci personálnych útvarov nestáli mimo života zamestnancov, ale ani mimo života prijímateľov sociálnych služieb, pretože „personalisti“ sú súčasťou pracovného aj osobného života ako zamestnancov, tak aj klientov.

Personálny útvar zohráva dôležitú úlohu v neustálom zlepšovaní výkonov celej organizácie a aj výkonu jednotlivých zamestnancov. ***Personalisti majú kľúčovú úlohu v riadení ľudských zdrojov.*** Úloha personálnych útvarov a prax riadenia ľudských zdrojov sú v rôznych organizáciách rozdielne.

Organizovanie práce v personálnom útvare a jeho počet zamestnancov závisí od veľkosti zariadenia sociálnych služieb, ďalej od decentralizácie činnosti podľa druhu práce a na právomociach priznaných personálnemu útvaru. Doteraz neexistuje žiadna všeobecne platná norma, ktorá by stanovovala počet zamestnancov na personálnom útvare. Tento pomer ovplyvňujú uvedené faktory, na základe ktorých sa štatutárny orgán zariadenia sociálnych

služieb rozhoduje, či bude všetky personálne úlohy vyžadovať od personálneho útvaru vo vlastnej réžii, alebo niektoré činnosti bude zadávať mimo zariadenia (outsorscing).Taktiež neexistuje žiadny predpis, ako má byť personálny útvar organizovaný.

Podľa Olexovej (2008) pri určovaní veľkosti útvaru rozvoja ľudských zdrojov ide skôr o isté odporúčania odborníkov na základe ich doterajších skúseností:

a) pri počte približne **do 100 zamestnancov** rozhodnutia v oblasti riadenia ľudských zdrojov spravidla prijíma majiteľ alebo vrcholový manažér a personálnu administratívu vykonáva niektorý z odborných zamestnancov organizácie okrem svojej ďalšej administratívnej alebo manažérskej funkcie;

b) pri počte **100 až 150 zamestnancov** sa pokladá za efektívne vytvoriť funkciu personálneho špecialistu;

c) pri počte **150 až 250 zamestnancov** sa odporúča zriadiť malý útvar ľudských zdrojov s dvomi zamestnancami, pričom jeden zastáva funkciu manažéra ľudských zdrojov a druhý funkciu výkonného personalistu, prípadne personálneho asistenta;

d) pri počte **250 až 500 zamestnancov** sa odporúča, aby v organizácii pracovali 3 – 4 personalisti vrátane manažéra ľudských zdrojov;

e) pri počte **nad 500 zamestnancov** sa vytvára rozsiahly a vnútorne štruktúrovaný útvar ľudských zdrojov, kde pracujú úzko špecializovaní odborníci na jednotlivé personálne služby. V takýchto organizáciách so štandardným fungovaním útvaru ľudských zdrojov sa sleduje ako porovnávací ukazovateľ počet zamestnancov útvaru ľudských zdrojov na 100 zamestnancov. Hodnota tohto ukazovateľa sa zvyčajne pohybuje v rozmedzí **1,25 – 1,35**. V oblasti personálnej a mzdovej administratívy, za predpokladu kvalitného informačného systému, sa možno dostať k hodnote 0,4.

Súčasná prax naznačuje niekoľko odporúčaní pre pôsobenie personálneho útvaru v organizácii:

- vedúci personálneho útvaru by mal byť priamo zodpovedný - podriadený štatutárnemu orgánu zariadenia – riaditeľovi;
- mal by byť členom vedenia zariadenia sociálnych služieb;
- mal by spĺňať odborné kvalifikačné predpoklady a mať komunikačné schopnosti;

- mal by mať minimálne 5 rokov praxe v personalistike;
- mal by sa snažiť o vytváranie dobrého mena organizácie tzv. branding;
- mal by byť „strážcom“ hodnôt, ktoré platia v zariadení sociálnych služieb;
- mal by byť generátorom inovácií.

Armstrong (2007) uvádza niekoľko modelov personalistov. Modely klasifikujú typy rolí personalistov. Tieto modely nie sú univerzálne, ale ponúkajú určitý pohľad na rôzne spôsoby práce personalistov.

Model Tysona a Fella – opisuje tri typy personalistov:

Správca – plní úlohy a príkazy riadiacich pracovníkov. Personálna práca nie je integrovaná s cieľom organizácie, je krátkodobá, náhodná – ad hoc. Personalista vedie iba agendu.

Manažér zmlúv – personálna práca funguje dobre a je často implicitná s veľkým dôrazom na vzťahy medzi jednotlivými úsekmi a ich manažmentom. Personalista je profesionál na kolektívne a pracovné vzťahy. Je členom vedenia organizácie.

Architekt – navrhuje strategický rozvoj ľudských zdrojov v celej organizácii v súčinnosti s jej cieľmi a poslaním.

Model Kathleen Monksovej – rozoznáva štyri typy personalistov:

Tradiční / administratívni – personalisti plnia hlavne podpornú funkciu so zameraním na administratívne záležitosti čiže vedenie personálnej dokumentácie.

Tradiční / kolektívni – personalisti sa sústreďujú na kolektívne pracovné vzťahy a ostatným personálnym úlohám prisudzujú nižšiu prioritu.

Inovatívni / profesionálni – personalisti sú profesionáli a odborníci. Sústreďujú sa na zmeny, ktoré zdokonaľujú doteraz zaužívané postupy v rozvoji ľudských zdrojov.

Inovatívni / sofistikovaní – personalisti sú členmi vedenia organizácie sú integrovaní do všetkých procesov v organizácii. Vytvárajú a poskytujú zložité a náročné služby vo všetkých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

Model Dave Ulricha a Wayne Brockbanka – stanovuje päť typov personalistov:

Obhajca pracovníkov – zameriava sa na potreby pracovníkov, je empatický.

Inovátor ľudského kapitálu – sústreďuje sa na prípravu pracovníkov, aby boli v budúcnosti úspešní.

Funkčný expert – zaoberá sa personálnymi postupmi, ktoré predstavujú hlavnú hodnotu a zameranie personálneho útvaru a personálnej práce. navrhuje nové prístupy k personálnym procesom.

Strategický partner – jeho úlohy sú kombinované: plánuje, manažuje konzultuje a napĺňa poslanie a budúci rozvoj organizácie.

Líder – vedie personálny útvar, spolupracuje s ostatnými odbornými útvarmi, vytvára a zdokonaľuje štandardy strategického myslenia a zabezpečuje riadenia organizácie.

V zariadeniach sociálnych služieb nemáme vyhrané typy personalistov. Personalisti zvyknú mať kombinované funkcie z dôvodu šetrenia mzdových prostriedkov. Vyššie uvedené modely boli zostavené na základe dlhodobejších výskumov vo veľkých organizáciách, kde sú rozsiahlejšie organizačné štruktúry a pracovné procesy.

1.1.1 Personálne plánovanie, tvorba pracovného miesta, analýza práce

Personálne plánovanie sa tiež nazýva plánovanie ľudských zdrojov. Spojovacím článkom v personálnom plánovaní je práca (ľudský kapitál). Plánovanie všeobecne je činnosť súvisiaca s predvídaním budúcich stavov a javov, s cieľom eliminovať riziká plynúce z neurčitosti v budúcnosti. V psychologickom postupe sa v analýze pracovnej činnosti vyvinuli nasledujúce kroky:

- ***tvorba pracovného miesta***
- ***popis práce*** – popisuje základné povinnosti, podmienky a prostriedky práce;
- ***analýzy práce*** – popisuje vnútornú štruktúru pracovnej činnosti, jej priebeh a požadované parametre;
- ***špecifikácia práce*** – popisuje základné psychologické a fyzické požiadavky na pracovníka, ktorý bude prácu vykonávať;

- ***klasifikácia povolania a práce***- triedi pracovné činnosti na základe rôznych psychologických kritérií do skupín;
- ***metóda hodnotenia práce***- slúži na stanovenie mzdových tried a mzdových taríf.

Personálne plánovanie je súčasťou plánovania v organizácii a zohľadňuje rozhodnutia ostatných plánov zariadenia sociálnych služieb (finančný, edukačný, sociálno-rehabilitačný, plán spolupráce so zainteresovanými stranami a pod.). Niekedy je tiež súčasťou plánovania sociálneho a personálneho rozvoja organizácie.

Základným cieľom personálneho plánovania v ***širšom zmysle*** je adekvátne zabezpečenie organizácie pracovnou silou a ľudským potenciálom a zabezpečenie ich rozvoja. Personálne plánovanie má teda ponúknuť alternatívy personálnych štruktúr, ich vytvorenia a stabilizácie zohľadňujúc ciele rozvoja organizácie. Má teda napomôcť takému personálnemu obsadeniu, aby jeho pracovný a ľudský potenciál mohol v každom čase predstavovať pre organizáciu súťaživú (kompetitívnu) výhodu aj v silnom konkurenčnom prostredí. Personálne plánovanie v širšom zmysle má na jednej strane pripraviť podklady pre vlastné plánovanie pracovníkov a na druhej strane odhadnúť a navrhnúť alternatívu na jeho zabezpečenie.

Cieľom personálneho plánovania v ***užšom zmysle*** je prognóza cieľovej personálnej štruktúry k určitému časovému horizontu. V rámci nej sa odhaduje potrebný počet a štruktúra pracovníkov, ďalej zdroje pokrytia a rozvoj pracovníkov tak, aby časom zodpovedal plánovanej štruktúre. Z hľadiska časového rozpätia sa rozlišujú plány:

- krátkodobé - do 1/2 resp. do 1 roka
- strednodobé - do 1 1/2 resp. do 2 rokov
- dlhodobé - do 5 rokov.

Každý druh plánu sa používa pre plánovanie pracovníkov v určitej funkcii, v závislosti od potrebného kvalifikačného stupňa k tejto funkcii. Krátkodobé plány sa zostavujú väčšinou pre fyzické profesie s prevahou manuálnej práce a dlhodobé naopak pre špecializované funkcie s prevahou duševnej práce.

Personálne plánovanie v zariadeniach sociálnych služieb má odpovedať na nasledovné otázky:

a) Akých pracovníkov bude zariadenie sociálnych služieb potrebovať a v akom počte?

b) Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?

c) Koľko z nich už pracuje v zariadení v súčasnej dobe?

d) Ako by malo zariadenie sociálnych služieb riešiť rozdiel medzi potrebou stanovenou v prvej otázke a množstvom a štruktúrou pracovníkov vyplývajúcich z tretej otázky?

V prípade potreby dodatočných pracovníkov je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery je možné ich získať z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov, v prípade prebytku pracovníkov potom odpovedať na otázku, ako tento prebytok optimálnym spôsobom vyriešiť.

e) Ako bude prebiehať pohyb pracovníkov vo vnútri zariadenia t.j. jednak pohyb pracovníkov medzi pracoviskami ***(horizontálna mobilita),*** jednak pohyb pracovníkov v rámci hierarchie pracovných funkcií ***(vertikálna mobilita)?***

f) Aké zmeny pravdepodobne nastanú na vonkajšom trhu práce a aké budú mať dôsledky na formovanie pracovnej sily v zariadení sociálnych služieb?

Nie je ľahké vytvoriť personálny plán zariadenia sociálnych služieb podľa uvedených kritérií. Zo súčasnej praxe pri zostavovaní personálnych plánov v zariadeniach sociálnych služieb môžeme konštatovať, že pokiaľ sa nezmení poslanie a štatút zariadenia sociálnych služieb, tak uvedená otázka č. 1 má bezproblémovú odpoveď, pretože dlhoročne fungujúce zariadenie má svoju štruktúru zamestnancov ustálenú. V prípade, že nastanú zmeny v poslaní, alebo štatúte zariadenia, ktoré sú iniciované, či už riaditeľom zariadenia sociálnych služieb, alebo jeho zriaďovateľom, tak plán zamestnancov musí byť pripravený v časovom predstihu, to znamená pred realizáciou navrhovaných zmien***. Časový predstih*** vytvorenia personálneho plánu sa týka najmä tých prípadov, v ktorých ide o zlučovanie zariadení sociálnych služieb, alebo vytváranie nových druhov poskytovania sociálnych služieb v rámci existujúceho zariadenia.

Zariadenie sociálnych služieb môže využiť pri zmenách svojho poslania, alebo štatútu aj svojich vlastných zamestnancov a to, buď čiastočnou zmenou pracovnej náplne, alebo zmenou pracovného miesta. Na obidva úkony je potrebný súhlas zamestnanca. V prípade nesúhlasu zamestnanca s navrhovanou zmenou, ktorá sa bezprostredne týka úpravy pracovnej zmluvy, má zamestnanec možnosť ostať na pôvodnom mieste s pôvodnou pracovnou náplňou a zariadenie sociálnych služieb musí využiť ponuku z vonkajších zdrojov.

Horizontálna a vertikálna mobilita zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb, ktorá je vyvolaná zmenami sa obvykle vykonáva na základe organizačných zmien, pri ktorých je zamestnávateľ povinný sa riadiť príslušnou legislatívou upravujúcou pracovno-právne vzťahy.

I napriek tomu, že v súčasnosti je nedostatok ponuky pracovných miest na trhu práce, niektoré zariadenia sociálnych služieb majú problémy obsadiť určité pracovné pozície. Ide najmä o výkon prác s prevahou manuálnej činnosti (opatrovatelia, údržbári, elektrikári a pod.). Je to spôsobené nízkym finančným odmeňovaním, ale aj kumuláciou pracovných miest. Zariadenia sociálnych služieb síce tieto pracovné pozície potrebujú, ale výkon práce pri niektorých pozíciách nedosahuje osemhodinové využitie pracovného času. (Šebestová, 2010).

V rámci personálneho plánovania sa zvyknú uplatňovať ***metódy tvrdého a mäkkého plánovania.*** Pokiaľ ide o zariadenia sociálnych služieb sa ani jedna z týchto metód nepoužíva samostatne. Metóda ***tvrdého plánovania*** sa využíva viac v podnikateľských subjektoch a vo výrobnej sfére, kde prebieha oveľa rýchlejšia zmena v rámci využívania nových technológií a tým aj potreba vytváranie nových pracovných pozícií. Tvrdé plánovanie je založené na kvantitatívnej analýze a jeho úlohou je zabezpečiť, aby v okamihu potreby boli k dispozícii správne počty správnych ľudí. ***Mäkké metódy*** plánovania vychádzajú zo zmien potrebných pri uplatňovaní nových metód personálneho riadenia, tieto metódy viac akceptujú motivačnú zložku pracovníkov v rámci pracovného procesu.

Pojmy tvrdé a mäkké metódy sa uplatňujú v manažmente ako procese, vo všetkých jeho štyroch funkciách: riadenie – plánovanie - organizovanie a kontrola.

Samozrejmou a podstatnou súčasťou procesu personálneho plánovania je periodická kontrola a vyhodnocovanie personálneho plánovania. Kontrola personálneho plánovania sa však nedá vykonať bez kontroly využívania ľudských zdrojov a ľudského kapitálu. Kontrola je pomerne zložitý proces, pretože sa v ňom prelínajú viaceré faktory ovplyvňujúce pracovný výkon zamestnancov o ktorých sa zmienime v nasledujúcich kapitolách.

Súčasťou personálneho plánovania je aj tvorba a špecifikácia pracovného miesta. Kľúčovými faktormi pre analýzu tvorby vytvárania pracovného miesta sú:

- pracovné činnosti,
- rozsah povinností,

- rozsah zodpovednosti,
- charakter práce (duševná, manuálna),

Rozsah činností v rámci pracovného miesta, musí byť analyzovaný ešte skôr, ako sa pracovné miesto obsadí.

V oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb má vytváranie a schvaľovanie nových pracovných miest vo svojej gesčnej pôsobnosti MPSVR SR. Návrhy na vytvorenie nového pracovného miesta podáva zriaďovateľ sociálnych služieb, teda VUC, obec alebo mesto priamo sekcii „Práce a zamestnanosti“ pri ktorej je vytvorená pracovná skupina, ktorá posudzuje jednotlivé návrhy na vznik nových pracovných miest, nielen z oblasti sociálnej práce, ale zo všetkých rezortov, alebo odvetví, ktoré sa riadia zákonom č. 552/2003 Z.z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Súčasťou žiadosti o vytvorenie nového pracovného miesta ***je analytický list***. Žiadateľ vyplní analytický list, v ktorom opíše navrhovanú pracovnú činnosť podľa:

Potrebnej odbornej prípravy a praxe, ktorými sú vzdelanie, osobitný kvalifikačný predpoklad, odborná prax,

zložitosti, ktorou je zložitosť pracovnej činnosti, zložitosť zariadenia alebo zložitosť techniky vlastnej činnosti a zložitosť pracovných vzťahov,

zodpovednosti, ktorou je zodpovednosť za výsledky práce, zodpovednosť za bezpečnosť práce, zodpovednosť vyplývajúca z možného rizika vzniku škody,

záťaže, ktorou je fyzická záťaž a psychická záťaž.

Vytvoreniu analytického listu predchádza dôkladná analýza činností, aby sa predišlo možnosti opakovania tých činností, na ktoré už bol vytvorený analytický list, a ktorý je zaradený v katalógu pracovných činností. Katalóg pracovných činností je podľa potreby aktualizovaný a vychádza ako legislatívna norma - Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z., ktorým sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme a o ich zmenách a dopĺňaní.

Nariadenie vlády SR je záväzné aj pre zariadenia sociálnych služieb, ktorých zriaďovateľmi sú VUC, obce a mestá. Zamestnávateľ uzatvára pracovný pomer so zamestnancom na základe pracovnej zmluvy, v ktorej okrem iných dôležitých podmienok

musí byť splnená aj podmienka uvedenia ***druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma***, a jeho ***stručná charakteristika***. Ďalšou podmienkou je aj určenie platu. Druh práce zamestnávateľ určuje podľa vyššie uvedeného katalógu pracovných činností, v ktorom sú opisy jednotlivých vykonávaných činností zaradené podľa rezortov. Každá činnosť je zaradená do platovej triedy. Pre bližšiu orientáciu a názornejšie uchopenie problematiky uvádzame príklad ***tvorby pracovného miesta*** a analytický list ***popisu pracovnej činnosti*** (pracovného miesta) sociálneho pracovníka a jeho platového zaradenia po ukončení vysokoškolského vzdelania I. stupňa.

Pri tvorbe nového pracovného miesta, ktoré nie je ešte vytvorené a zamestnávateľ považuje za vhodné, aby takéto miesto bolo vytvorené a zaradené do Katalógu pracovných činností, musí vyplniť Analytický list s presným popisom nového pracovného miesta a takto spracovaný Návrh postúpiť na MPSVR SR.

Tvorba nového pracovného miesta si vyžaduje dlhodobejšie monitorovanie pracovnej činnosti. Ti znamená, monitorovanie všetkých aktivít, ktoré zamestnanec vykonáva, skúmať expozíciu fyzickej a psychickej záťaže, dôležitosť zručností, schopností, rozsah vedomostí, opakovateľnosť činností a ďalších dôležitých zložiek, ktoré budú charakteristické pre novovytvorené miesto.

ANALYTICKÝ LIST
Návrh na vznik nového pracovného miesta
A/ ODBORNÁ PRÍPRAVA A PRAX : vzdelanie, osobitný kvalifikačný predpoklad, prax Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa v odbore sociálna práca, osobitný kvalifikačný predpoklad sa nevyžaduje; prax do jedného roka;
B/ ZLOŽITOSŤ PRÁCE: zložitosť pracovnej činnosti, zložitosť zariadenia-techniky pri vlastnej činnosti, zložitosť pracovných vzťahov; fyzické požiadavky, psychická záťaž priama podriadenosť riaditeľovi, odborná podriadenosť – vedúcemu odborného útvaru; činnosť vyžaduje: empatické schopnosti; dodržiavanie termínov;

kreativitu; organizačné schopnosti; schopnosť pracovať v kolektíve - formálne pracovné vzťahy; komunikačné schopnosti; expozícia fyzickej záťaže pracovnej činnosti (zrak, sluch, pohyb, hlučnosť, osvetlenie ...) – neprekračuje stanovené normy; expozícia psychickej záťaže, pracovné tempo – stredná zaťaž; práca s technikou: neprekračuje stanovené normy; práca s prevahou duševnej činnosti požiadavky na prierezové schopnosti – pasívna znalosť jedného cudzieho jazyka (angličtina, nemčina), práca s počítačom,
C/ ZODPOVEDNOSŤ: zodpovednosť za výsledky práce, zodpovednosť za bezpečnosť práce, zodpovednosť za vznik možných rizík, zodpovednosť za škodu: zodpovednosť za správne vedenie evidencie klientov dokumentácie; zodpovednosť za možné ohrozenie života klientov – nepredvídané situácie pri práci s klientom

ANALYTICKÝ LIST – opis pracovnej činnosti		
Odvetvie: sociálne veci	**1.1.1.1 Poradové číslo: 2400**	**Katalógové číslo/15.09.01** **Platová trieda** 9
Názov činnosti (funkcie): **SOCIÁLNY PRACOVNÍK V ZARIADENÍ SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**		
Bezprostredne nadriadená funkcia: riaditeľ zariadenia	**Kvalifikačný predpoklad vzdelania**: I. stupeň VŠ	
Bezprostredne podriadená funkcia: vedúci útvaru	**Požadovaná prax**: do 1 roku	

Obsah pracovnej činnosti- základný cieľ pracovného miesta **Sociálna práca zameraná na pomoc občanovi v nepriaznivej sociálnej situácii a na voľbu postupov riešenia sociálnej pomoci občanovi pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov a poskytovanie základného sociálneho poradenstva v zariadení sociálnych služieb**: - posudzovanie sociálnej situácie občana, - poskytnutie základných informácií o možnostiach riešenia problému a podľa potreby aj odporúčanie a sprostredkovanie ďalšej odbornej pomoci, - pomoc pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov, - pomoc pri spisovaní a podávaní písomných podaní, vypisovanie tlačív, - pomoc pri písomnej komunikácií v úradnom styku, príprave dokumentácie, tlačív a pri vybavovaní iných vecí v záujme klienta zariadenia sociálnych služieb, - rozvíjanie sociálnej komunikácie, na základe rôznych metód sociálnej práce, - navrhuje a realizuje formy, metódy a postupy sociálnej práce s občanom a jeho rodinou, - sociálna integrácie občana v zariadení sociálnych služieb do komunity, - sociálna práca zameraná na usmerňovanie postojov ostatnej populácie k seniorom a občanom so zdravotným postihnutím, resp. občanom, ktorí stratili základné životné istoty, - sociálna práca zameraná na podporu samostatnosti, nezávislostí, sebestačnosti občana v zariadení sociálnych služieb, najmä pri základných sociálnych aktivitách, - navrhovanie a realizovanie foriem postupov a metód sociálnej práce s občanom v zariadení sociálnych služieb, - príprava podkladov pre vypracovanie individuálneho rozvojového plánu obyvateľov zariadení sociálnych služieb, - aktivizuje klienta zariadenia sociálnych služieb podľa jeho schopnosti a možností, - spolupracuje s ostatnými odbornými zamestnancami zariadenia sociálnych služieb; - vykonáva sociálnu prácu v rodine občana - výkon sociálnej terénnej práce v záujme občana.
Dátum hodnotenia: Hodnotiteľ: rezortná skupina Podpisy:

Dostupné na : [cit.2012-19-11] <*www.employment.gov.sk*>

Získavanie a výber zamestnancov

Personálne činnosti spojené so získavaním zamestnancov patria do tzv. ***personálneho marketingu organizácie,*** ktorý v širšom chápaní, okrem tejto činnosti zahŕňa aj postavenie organizácie v spoločenskom prostredí, najmä na trhu práce, ďalej prezentáciu organizácie s vytváraním dobrého mena, stabilitu zamestnancov, spôsob komunikácie so zamestnancami, starostlivosť o kultúru prostredia, sociálnu politiku zamestnávateľa a pod.

Z užšieho pohľadu zahŕňa predovšetkým inzerciu, spoluprácu s inými inštitúciami pôsobiacimi na trhu práce – úrady práce, personálne agentúry, profesijné organizácie a pod. Rozlišujeme dva základné zdroje ***získavania pracovníkov*** a to:

- vnútorné

- vonkajšie

Obidva zdroje získavania zamestnancov majú svoje klady a zápory. Pre porovnanie uvádzame hlavné výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných a vonkajších zdrojov, tak ako ich formuluje Koubek (2009, s. 130).

Získavanie pracovníkov z ***vnútorných zdrojov***:

výhody:

- organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky uchádzača,
- uchádzač lepšie pozná organizáciu,
- zvyšuje sa motivácia zamestnancov,
- lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do zamestnancov, lepšie využitie skúseností, ktoré zamestnanci získali v organizácii;
- čas na obsadenie miesta je kratší;

nevýhody:

- obmedzenosť zdrojov pracovných síl v organizácii (najmä v malých organizáciách nie je možné nájsť vhodného zamestnanca na požadované miesto);
- vnútroorganizačná slepota (miera tvorivosti zamestnancov, ktorí sú vyberaní len z vnútra je menšia, nízka až žiadna skúsenosť z iných konkurenčných organizácií
- nezdravé súťaženie medzi zamestnancami
- pracovník je povyšovaný až na také miesto, na ktoré nie je vhodný – Peterov princíp/zákon (*Laurence Peter tvrdí, že zamestnanec, ktorý má vynikajúce pracovné výsledky na nižšej úrovni, ešte neznemená, že ich bude mať aj na vyššej úrovni). (Koubek, 2009).*
- vyššie náklady spojené s ďalším vzdelávaním pracovníka;
- obmedzený počet uchádzačov.

Získavanie zamestnancov ***z vonkajších zdrojov:***

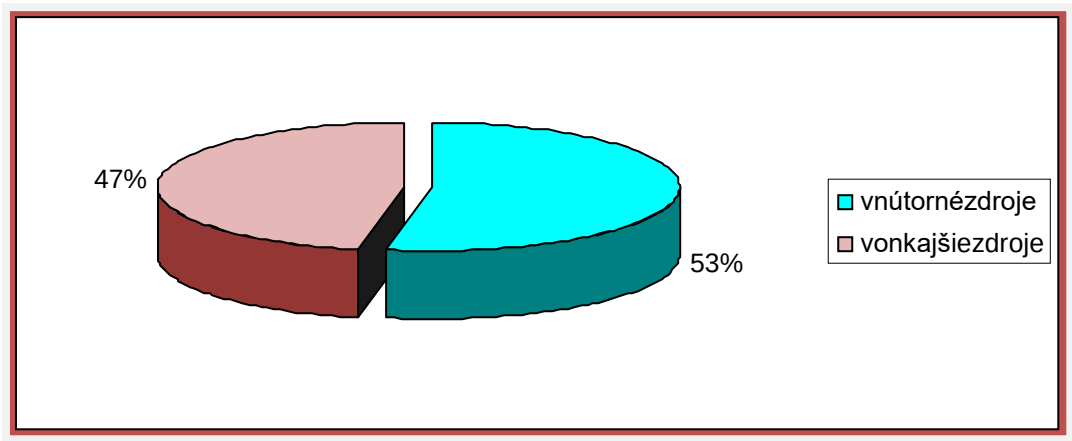
výhody:

- väčšie množstvo uchádzačov;
- možné zavádzanie nových prístupov, pohľadov, nápadov, názorov, myšlienok do pracovného procesu;
- nižšie náklady spojené so vzdelávaním, pretože uchádzač je spravidla vysoko kvalifikovaný a presne spĺňa požiadavky pracovného miesta;

nevýhody:

- čas a náklady spojené so získavaním zamestnancov sú relatívne vyššie;
- adaptácia zamestnancov je dlhšia;
- možný vznik konfliktov na pracovisku kvôli obsadeniu pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

Olexová (2005) uvádza, že obsadzovanie pracovných miest zamestnancami z organizácie, či mimo nej závisí na prioritách organizácie a individuálnom posúdení okolností. Všeobecne sa nedá určiť, ktorý spôsob je správny. Zdroje získavania zamestnancov je však potrebné vždy voliť s ohľadom ***na konkrétnu situáciu organizácie***.



Obr. 1 Percentuálne porovnanie úspešnosti zdrojov získavania zamestnancov (Olexová, 2005).

Armstrong (2009) vyjadruje proces výberu zamestnancov postupnými krokmi, ktoré je potrebné vykonať pri prijímaní nového zamestnanca. Poukazuje aj na to, že nie je vhodné vynechať ani jeden krok, pretože pri vyhodnocovaní prijímacieho procesu, sa môže stať, že práve ten krok, ktorý sme vynechali nám môže chýbať pri porovnávaní viacerých uchádzačov.

Nižšie uvedený cyklus procesu výberu zamestnancov sa vo všeobecnosti považuje za štandardizovaný, pretože je použiteľný pri výbere zamestnancov takmer do všetkých typov organizácií a právnych subjektov napr. rozpočtových, príspevkových, súkromných a pod.

Pri výbere zamestnancov do zariadení sociálnych služieb je zamestnávateľ povinný riadiť sa podľa § 5 zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme. Tento zákon upravuje obsadzovanie vedúcich miest v zariadení sociálnych služieb. Výber zamestnancov na ostatné pracovné pozície si upravuje zariadenie v Pracovnom poriadku, ktorý musí byť odsúhlasený odborovou organizáciou.

Zamestnávateľ je povinný vyhlásiť výberové konanie na obsadenie miesta vedúceho zamestnanca. Výberovým konaním sa overujú schopnosti a odborné znalosti uchádzača, ktoré sú potrebné alebo vhodné vzhľadom na povahu povinností, ktoré má zamestnanec vykonávať na mieste vedúceho zamestnanca. Pri výberovom konaní sa musí dodržiavať zásada rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávnych a obdobných právnych vzťahoch ustanovená zákonom č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon).V súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania sa zakazuje diskriminácia aj z dôvodu manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.

Výberové konanie vyhlasuje zamestnávateľ v tlači alebo v iných všeobecne prístupných prostriedkoch masovej komunikácie, ktorými sú najmä ***televízia, rozhlas a internet.*** Výberové konanie na miesto ***štatutárneho orgánu*** vyhlasuje ***zriaďovateľ*** (VUC, obec, mesto) zariadenia sociálnych služieb. Výberové konanie sa vyhlasuje najmenej tri týždne pred jeho začatím. Oznámenie o vyhlásení výberového konania obsahuje:

- názov zamestnávateľa vrátane obce, kde je sídlo zamestnávateľa
- funkciu, ktorá sa obsadzuje výberovým konaním,

- kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady na vykonávanie funkcie podľa osobitného predpisu pre daný rezort (školstvo, zdravotníctvo, práca a sociálne veci a pod.)
- iné kritériá a požiadavky v súvislosti s obsadzovanou funkciou,
- zoznam požadovaných dokladov,
- dátum a miesto podania žiadosti o účasť na výberovom konaní.

V prípade, že ide o výberové konanie na obsadenie vedúcej funkcie v zariadení sociálnych služieb ***zamestnávateľ*** je povinný zriadiť výberovú komisiu a vymenuje jej členov. Členov výberovej komisie pri výberovom konaní na miesto ***štatutárneho orgánu, teda funkciu riaditeľa,*** vymenúva ***zriaďovateľ.*** Uchádzač, musí spĺňať predpoklady ktorými sú najmä: spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu, bezúhonnosť, zdravotná spôsobilosť na prácu, ktorú má vykonávať, ak to vyžaduje osobitný predpis, kvalifikačné predpoklady, prax

Bezúhonnosť sa preukazuje výpisom z registra trestov nie starším ako tri mesiace. Vymenovanie je predpokladom výkonu funkcie štatutárneho orgánu právnickej osoby zriadenej samosprávnym celkom. Vymenovanie riaditeľa zariadenia sociálnych služieb musí odsúhlasiť zastupiteľstvo samosprávneho celku. Bez tohto procesu, nemôže riaditeľ vykonávať svoju funkciu.

Výberová komisia pozve na výberové konanie najmenej sedem dní pred jeho začatím s uvedením dátumu, miesta a hodiny výberového konania. Výberové konanie sa uskutočňuje písomnou formou alebo pohovorom, alebo písomnou formou a pohovorom. V rámci výberového konania resp. pracovného pohovoru získavajú obidve zúčastnené strany dôležité informácie, na základe ktorých sa zamestnávateľ rozhoduje o vhodnosti kandidáta na inzerované pracovné miesto a uchádzač o vhodnosti výberu svojho budúceho povolania.

Personálny manažér by mal byť na výberové konanie pripravený a uchádzačovi by mal klásť otázky s cieľom dozvedieť sa o ňom čo najviac informácií a súčasne si overiť, či v pracovnom životopise uviedol pravdivé informácie.

Na prijímacom pohovore pri predstavovaní organizácie - zariadenia sociálnych služieb sa zvykne hodnotiť ***pozornosť uchádzača***. Počas tejto fázy konverzácie by mal uchádzač pozorne počúvať, a z času na čas sa opýtať relevantnú otázku, ktorou dá najavo, že už o zariadení sociálnych služieb niečo vie.

Na výberovom konaní sa od uchádzača očakáva, že vo svojich odpovediach bude konkrétny, bez toho, aby sa neprimerane vychvaľoval alebo zveličoval. Neodporúča sa, aby uchádzač o svojich súčasných alebo predchádzajúcich zamestnávateľoch hovoril negatívne. Zamestnávatelia majú radšej ***lojálnych zamestnancov***, teda uchádzač by mal byť pozitívny. Inak si členovia komisie budú pravdepodobne myslieť, že v budúcnosti by uchádzač mohol podobne hovoriť aj o ich organizácii.

Personálny manažér prikladá veľkú dôležitosť aj odpovedi na otázku, prečo chce uchádzač pracovať práve v danom zariadení sociálnych služieb a nie v inom. Pri tejto otázke by mal uchádzač využiť informácie, ktoré získal pred prípravou na výberové konanie. Nevhodné typy odpovedí zo strany uchádzačov sú napr.: hľadám si prácu; rád by som pracoval; máte vysoké platy; môj známy mi povedal, aby som to tu skúsil; kontaktovala ma personálna agentúra a pod. Tu sa odporúča, aby uchádzač hovoril o svojich schopnostiach zastávať danú funkciu resp. pracovnú pozíciu. Týmto spôsobom sa môže komisia presvedčiť, že dobre pozná ***náplň svojej budúcej pracovnej pozície***, a preto môže byť vhodný kandidát.

Ochota, obetavosť a empatia uchádzača pracovať v zariadení sociálnych služieb zvykne komisia hodnotiť odpoveďami na „provokujúce“ poznámky zo strany personálneho manažéra ako napr.: podmienky, v ktorých bude uchádzač pracovať, nie sú najlepšie; psychický tlak pri práci je vysoký; často sa pracuje aj po pracovnej dobe bez nároku na odmenu; treba sa veľa učiť a pod. V rámci otázok provokatívneho typu, by mal uchádzač zvážiť odpoveď, pretože v budúcnosti by sa zariadenie sociálnych služieb mohlo na jeho súhlas odvolávať.

Vedomosti, kreativita, skúsenosti a vynaliezavosť uchádzača zvykne komisia hodnotiť pri odpovedi na riešenie konkrétne problému. Uchádzač by mal odpovedať sebavedome, priamo, bez ohľadu na to, či má jeho navrhované riešenie nedostatky, alebo je správne.

Pri výberovom konaní je chúlostivou až nepríjemnou otázkou pre uchádzača otázka ***výšky platu***. Personálny manažér zariadenia sociálnych služieb má prehľad o odmeňovaní pracovníkov v zariadeniach sociálnych služieb, ale i napriek tomu zvykne otvoriť túto tému. Pri odpovedi by mal uchádzač opäť využiť informácie, ktoré získal pred prípravou na pohovor a mal by vedieť, že zariadenia sociálnych služieb nie sú súkromné firmy, a že odmeňovanie zamestnancov sa riadi podľa zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Nebolo by správne, aby si uchádzač zapýtal neprimeranú výšku platu, preto sa od neho očakáva, že bude otvorený a úprimný, keďže trh práce je určovaný ponukou a dopytom.

Zariadenie sociálnych služieb nebude ponúkať nižší plat, ako by uchádzač zarábal inde v podobnej funkcii, a preto nebolo by od neho diplomatické požadovať viac než je rozumné, obzvlášť keď na danú pozíciu je viac uchádzačov.

Proces prijímania a adaptácie zamestnancov ako personálna činnosť

Po ukončení výberového konania komisia zhodnotí výsledok a na základe či už bodového, alebo ústneho hodnotenia určí ***poradie uchádzačov*** a zverejní výsledok výberového konania tak, aby bolo prístupné každému uchádzačovi. Poradie uchádzačov je záväzné pri obsadení funkcie; ***zamestnávateľ*** uzavrie pracovný pomer s uchádzačom podľa poradia. Považujeme za dôležité upozorniť, že štatutárny orgán sa stáva zamestnancom zariadenia sociálnych služieb a nie zriaďovateľa, tak ako sa to v praxi zvykne interpretovať.

Výberová komisia písomne oznámi uchádzačovi výsledok výberového konania do desiatich dní od jeho skončenia. V prípade obojstrannej akceptácie sa uchádzač ***príjme*** do zamestnania. Prijímaniu zamestnanca predchádzajú rôzne administratívne procedúry. Najdôležitejšia administratívna procedúra sa týka vypracovania ***pracovnej zmluvy***. Zamestnanci môžu byť prijímaní do pracovného pomeru aj na základe dohody o vykonaní práce, alebo dohody o pracovnej činnosti, resp. iných relevantných ustanovení ***Zákonníka práce***, ktoré explicitne hovoria o možnostiach uzatvorenia pracovného pomeru (voľba, vymenovanie).

Zmluva je obojstranným právnym aktom a preto by s ňou mal byť zamestnanec oboznámený vopred a zariadenie sociálnych služieb by malo rešpektovať právo vyjednávania budúceho zamestnanca. V našich podmienkach zvyknú byť zmluvy o uzatvorení pracovného procesu štandardizované, veľmi stručné, čo však nie je celkom správne. Pracovné povinnosti, právomoci a zodpovednosť zamestnanca bývajú často formulované veľmi široko a neurčito, čo neskoršie môže spôsobovať veľmi nepríjemné pracovno-právne spory. V zásade by pracovná zmluva mala obsahovať pracovnej zmluve je zamestnávateľ povinný so zamestnancom dohodnúť podstatné náležitosti, ktorými sú:

- druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
- miesto výkonu práce (obec a organizačnú časť alebo inak určené miesto),
- deň nástupu do práce,
- mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.

Zamestnávateľ v pracovnej zmluve uvedie okrem týchto náležitostí aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby.

Ak sú pracovné podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy; inak stačí uviesť odkaz na príslušné ustanovenia Zákonníka práce, alebo už spomínaného zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

V pracovnej zmluve možno dohodnúť ďalšie podmienky, o ktoré majú účastníci záujem, najmä ďalšie hmotné výhody.

Ešte predtým, ako sa budeme zaoberať ***procesom adaptácie*** nového zamestnanca je potrebné, aby sme stanovili vymedzenie tohto pojmu.

Adaptácia zahŕňa v sebe tri vzájomne sa prelínajúce hľadiská:

a) biologické

b) psychologické

c) spoločenské - sociálne

Adaptáciu z ***biologického hľadiska*** chápeme ako prispôsobovanie sa človeka zmeneným životným podmienkam a životnému prostrediu počas jeho individuálneho života, alebo fylogenetického vývoja (Hartl – Hartlová, 2004).

Adaptáciu z ***psychologického hľadiska*** chápeme ako prispôsobovanie správania, myslenia, postojov, vnímania človeka sociálnym podmienkam (Hartl-Hartlová 2004). Človek disponuje určitou tvárnosťou, vďaka ktorej môže zostať v súlade s okolím a zachovať si rovnováhu svojho vnútorného prostredia, tak aby u neho nenastali disproporčné situácie v rámci vonkajších vplyvov, a aby vnútorná rovnováha nebola sústavne narušovaná. V prípade narušenia vnútorného prostredia a neschopnosti človeka čeliť tomuto narušovaniu, hovoríme o poruchách adaptácie ako napr. porucha asimilácie (prispôsobovanie sa subjektu na nový objekt), akomodácie (nové pôsobenie objektu na subjekt – akceptácia zmeny), adjustácie (schopnosť človeka vynaložiť určitú aktivitu na prekonanie predchádzajúcich zaužívaných foriem správania).

Kubáni (2011) uvádza, že adaptáciu zo ***spoločenského hľadiska*** chápeme ako proces prispôsobovania a vyrovnávania sa človeka so skutočnosťou, v ktorej plní pracovné úlohy. Tento proces prebieha v dvoch rovinách:

- v rovine pracovnej adaptácie;
- v rovine sociálnej adaptácie.

Obidva druhy adaptácie prebiehajú súčasne a prelínajú sa, ich výsledok a úspešnosť však môže byť odlišný.

Pracovná adaptácia zahrňuje procesy prispôsobovania sa fyzikálnym pracovným podmienkam (osvetlenie, hluk, mikroklimatické podmienky), nárokom pracovnej činnosti na poznatky, vedomosti, schopnosti, skúsenosti, režim práce a odpočinku, spôsob rozhodovania, riadiaci systém atď. Pracovná adaptácia je výsledkom konfrontácie medzi súborom špecifických požiadaviek vyplývajúcich z daného profesionálneho zaradenia a súborom predpokladov zamestnanca, ktorých základom sú poznatky, zručnosti a skúsenosti. Vyjadruje nielen potrebné osvojenie si profesionálnych aktivít, ale v širšom chápaní tiež zvládnutie nárokov pracovného prostredia, špecifík rytmov jednotlivých pracovných cyklov (napr. zmennosť), pochopenie nadväzností pracovných procesov a fungovania celej organizácie.

Pod pracovnou adaptáciou nechápeme vždy iba adaptáciu nového zamestnanca, ale aj tých zamestnancov, ktorí sa vrátili do pracovného procesu po dlhodobej práceneschopnosti, služobného výkonu práce v zahraničí, po materskej dovolenke a pod. Pod adaptáciou môžeme rozumieť aj prispôsobovanie sa organizačným zmenám na pracovisku ako je vykonávanie nových činností. Napr. v zariadeniach sociálnych služieb pribudli v recentnom období nové činnosti ako supervízia určitých procesov, alebo zavádzanie spoločných systémov hodnotenia kvality podľa rôznych európskych modelov kvality, či už model EFQM, CAF alebo medzinárodný model ISO. Ide vlastne o adaptáciu na inovačné procesy.

Adaptáciu zo ***sociálneho hľadiska*** chápeme ako proces, ktorý prebieha v spoločnosti medzi ľuďmi. Je to schopnosť človeka prispôsobovať sa skupinám ľudí, a spoločenskému prostrediu. V tomto procese prichádza k harmonizácii požiadaviek skupín ľudí. Vplyv prostredia na človeka je vždy individuálny. Na každého jednotlivca spoločenské prostredie vplýva inak. Tento proces má však v sebe biologické, psychologické a fyziologické prvky.

V praxi sa často zvykne zamieňať pojem ***sociálna adaptácia*** s pojmom ***socializácia.*** Socializácia je sociologický termín a znamená „zospoločenšťovanie“. Na rozdiel od sociálnej adaptácie je socializácia celoživotný proces. Sociálna adaptácia je krátkodobé prispôsobenie sa nejakej náhlej nepredvídanej zmene. Keď prebieha socializácia úspešne a prirodzene, človek si osvojuje určité spoločenské normy, pravidlá, vystupovanie, hodnoty, role a pod.

Počas socializácie dochádza k zmenám, na základe ktorých sa jedinec vzďaľuje od svojho východiskového stavu a stáva sa z neho kultúrna bytosť, schopná fungovať v zložitých spoločenských systémoch. V procese socializácie si jedinec osvojuje vzory spoločenského správania a v procese sociálnej adaptácie ich skôr využíva.

Uchádzači o zamestnanie si už v priebehu výberového konania zvyknú vytvárať predstavy o ich budúcom zamestnávateľovi. Nový zamestnanec by mal byť pri nástupe do zamestnania sprevádzaný personálnym pracovníkom, ktorý by ho mal predstaviť ostatným zamestnancom. Nemalo by sa stať, aby nový zamestnanec nemal vytvorené základné pracovné podmienky, ktorými sú pracovný stôl, stolička a iné nevyhnutné pracovné pomôcky. Armstrong (2007) stanovil štyri základné ciele pri uvádzaní zamestnanca do pracovného pomeru:

- prekonať počiatočnú fázu kedy sa novému zamestnancovi zdá všetko neobvyklé, cudzie, neznáme;
- čo najskôr vytvoriť v mysli zamestnanca priaznivý postoj a vzťah k organizácii, tak aby sa zvýšila pravdepodobnosť jeho stabilizácie;
- dosiahnuť, aby nový zamestnanec podával žiaduci pracovný výkon, podľa možnosti, v čo najkratšom čase po nástupe;
- znížiť pravdepodobnosť možného odchodu zamestnanca.

Starostlivosť o nového zamestnanca je dôležitá pre organizáciu najmä preto, aby zamestnávateľ zbytočne nevynakladal materiálne náklady, ktoré sú spojené s prijímaním nových zamestnancov. Žiadny nový zamestnanec nebude uvažovať o ďalšom zotrvaní u zamestnávateľa, ktorý mu nevenuje náležitú pozornosť a nepodporí ho v sociálnej a pracovnej adaptácii. Náležitou starostlivosťou o nového zamestnanca, zamestnávateľ zvyšuje jeho identifikáciu s organizáciou.

V ***zariadeniach sociálnych služieb*** je dôležité, aby sa každý nový zamestnanec stotožnil aj s tým, že bude každodenne prichádzať do kontaktu ***s prijímateľmi sociálnych služieb*** i napriek tomu, že jeho pracovná pozícia nie je orientovaná na priamu prácu s klientom. Prevažne ide o zamestnancov, ktorí sú prijímaní na ekonomicko-hospodárske pracovné pozície. Ich adaptácia je náročnejšia, pretože nie sú absolventmi sociálnej práce, alebo iných jej príbuzných odborov, v ktorých sú študenti pripravovaní počas štúdia na prácu

s prijímateľmi sociálnych služieb. Stáva, sa, že nie všetci prijatí zamestnanci zvládajú takéto náročné pracovné prostredie a zo zamestnania odchádzajú ešte počas skúšobnej doby. Zamestnanec zariadenia sociálnych služieb sa nemôže vyhnúť kontaktu s občanmi, ktorých zariadenie sociálnych služieb je domovom. Túto skutočnosť, si často neuvedomujú ani samotní personalisti, bez ktorých sa výber nového zamestnanca a jeho adaptácia nemôžu realizovať. Zamestnanec môže úspešne a spokojne vykonávať činnosti iba vtedy, ak sú úlohy a oblasť jeho činnosti zvolené v súlade s jeho motiváciou, hodnotami a prirodzeným osobnostným potenciálom, ktorý uplatňuje rovnako v pracovnom ako súkromnom živote. Iba tak môže vyhovieť nárokom, ktoré sú na neho kladené bez zbytočného mrhania vlastnou energiou. Každý personalista by sa mal snažiť o to, aby získal čo najviac poznatkov o osobnostnom potenciáli nových zamestnancov, snažil sa spoznať ich silné a slabé stránky, ďalej čo zamestnanca motivuje a stresuje a v čom a ako by ho mal rozvíjať. Potom vieme oveľa ľahšie určiť pomoc a podporu

Personálny manažér v zariadeniach sociálnych služieb musí nevyhnutne disponovať aj psychologickými zručnosťami a vedomosťami z oblasti psychológie práce a sociálnej psychológie, ktorá je zameraná nie len na vytváranie príjemného pracovného prostredia, ale predovšetkým na oblasť budovania medziľudských vzťahov.

Kubáni (2011) podobne ako Armstrong (2007) zdôrazňuje, že manažovanie adaptačného procesu sleduje dva aspekty:

a) ***aspekt zamestnanca*** - rozvoj jeho osobnosti, uspokojovanie jeho potrieb a požiadaviek, a pracovnú spokojnosť;

b) ***aspekt organizácie*** - rýchle zvládnutie pracovnej činnosti pracovníkom, identifikácia s prácou, pracovnou skupinou a organizáciou.

Podľa Porvazníka (2007) k základným črtám adaptácie človeka patria:

- rozvážny pohľad na život,
- vecný prístup k novým podmienkam,
- pragmatické vnímanie seba samého, realistické sebahodnotenie,
- sociálna a emocionálna vyspelosť, sebaakceptácia,
- sebakontrola.

V poslednom čase sa v rámci adaptácie zamestnanca začína venovať čoraz väčšia pozornosť novému pojmu ***emocionálna inteligencia (EQ)***alebo afektívna inteligencia.

Podľa Rancourta (2008) tradičný pohľad na inteligenciu, ktorý výrazne ovplyvnil našu spoločnosť, možno zhrnúť asi takto:

- inteligencia spočíva v objektívnom a presnom spracovávaní faktov je určená geneticky a nemení sa;
- náš osud je do značnej miery predurčený naším inteligenčným kvocientom;
- emócie v inteligencii nemajú miesto.
- práve, že emócie hrajú významnú úlohu v inteligencii.
- emócie a rozum sú dve vzájomne súvisiace entity;
- city sú zásadné pre racionálne rozhodovanie;
- treba hľadať harmóniu medzi rozumom a citom;
- inteligenciu možno stimulovať a rozvíjať.

Emocionálnu inteligenciu v súlade s rozumom treba stále rozvíjať. Emocionálna inteligencia spočíva v schopnosti správne vnímať vlastné emócie a adekvátne cítiť, čo vidia ostatní. Pre zariadenia sociálnych služieb ako zamestnávateľov je emocionálna inteligencia veľmi žiadanou vlastnosťou. Ale aj iní zamestnávatelia si oveľa viac cenia schopnosť komunikácie, prispôsobivosť, zvládanie reakcií na neúspechy či prekážky v práci, ale aj schopnosť pracovať v tíme. Emocionálna inteligencia predstavuje výšku citu alebo výšku toho, ako človek ovláda svoje zmysly, prípadne ako ich dokáže využívať v praxi.

Z uvedeného nám vyplýva, že v procese adaptácie zamestnanca je dôležité, aby si personálny manažér všímal a rozvíjal aj emocionálny postoj zamestnanca, jeho schopnosť zahĺbiť sa do seba, prejaviť silnú vôľu, mať jasné a vyhranené názory, pôsobiť presvedčivo, pozoroval spôsob nadväzovania kontaktov a v neposlednom rade aj sledoval citlivosť vnímania správania a emócie druhých.

*Zamestnanec pri **vysokej emocionálnej inteligencii**:*

- vyjadruje svoje pocity jasne a priamo, nebojí sa ich o nich hovoriť;
- neprevládajú v ňom negatívne emócie ako strach, obavy, vina, sklamanie, beznádej;
- dokáže vnímať aj neverbálnu komunikáciu, čiže mimiku, reč tela a podobne;

- pri rozhodovaní si pomáha svojimi pocitmi, je vnútorne motivovaný;
- vyvažuje pocity rozumom, logikou a realitou;
- je optimista, nejde do niečoho s tým, že si hneď na začiatku myslí, že zlyhá;
- má úctu k pocitom iných ľudí a zaujíma sa o ne.

*pri **nízkej emocionálnej inteligencii**:*

- neberie na seba zodpovednosť za svoje pocity, viní za ne ostatných;
- útočí, viní, prikazuje, prerušuje, poúča a hodnotí ostatných;
- nie je emocionálne úprimný, zatajuje informácie o sebe;
- „hrá hru“ - je nepriamy a vyhýbavý vo svojich odpovediach;
- strnulo sa chytá toho, v čo verí - nie je otvorený novým názorom a pohľadom;
- dokáže opísať detaily situácie a čo si o tom myslí, ale nedokáže povedať, ako sa cíti;
- je slabý poslucháč - prerušuje, nedokáže vycítiť pocity a neverbálne odkazy, viac sa zameriava na fakty ako na pocity.

Dostupné na: <www.typologia.sk/cms/index.php?id=12>

Koubek (2009) je toho názoru, že v rámci každej adaptácie nového zamestnanca by mal personálny manažér v spolupráci s bezprostredne nadriadeným pracovníkom nového zamestnanca vypracovať tzv. ***adaptačný plán, resp. časový plán orientácie,*** pretože nemôžeme od nikoho žiadať, aby sa vedel okamžite orientovať v tom množstve informácií, ktoré sú nevyhnutne potrebné pre výkon pracovnej činnosti zamestnanca. Pri tvorbe adaptačného plánu je potrebné vychádzať z nasledujúcich zásad:

- obsah plánu musí byť odvodený od zložitosti a náročnosti pracovnej činnosti, ktorú bude zamestnanec vykonávať;
- časové rozpätie plánu má byť určené podľa charakteru náročnosti obsahu pracovnej náplne;
- forma plánu môže mať rôzne podoby a to od stručného opisu pracovnej činnosti až po podrobný pracovný harmonogram s termínmi ukončenia čiastkových úloh.

V nižšie uvedenej tabuľke definuje Bucháčková (2003) základné nástroje adaptačného plánu.

NÁSTROJE ADAPTAČNÉHO PLÁNU/PROGRAMU	ZODPOVEDNOSŤ
Udržiavanie kontaktu so zamestnancom pred nástupom do zamestnania (po výberovom konaní), odovzdanie základných písomných informácií a dokumentov	personálny útvar
Oboznámenie nového zamestnanca o základných interných predpisoch organizácie	personálny útvar
Vstupný rozhovor s nadriadeným zamestnancom	priamy nadriadený a personálny útvar
Odovzdanie a oboznámenie zamestnanca s adaptačným plánom/programom a predstavenie zamestnanca spolupracovníkom v príslušnom útvare	priamy nadriadený, vedúci útvaru
Oboznámenie zamestnanca s ostatými útvarmi v organizácii	vedúci útvaru
Pravidelné rozhovory so zamestnancom a kontrola plnenia adaptačného programu	personálny útvar / priamy nadriadený
Kontrola a vyhodnotenie adaptačného programu	personálny útvar / priamy nadriadený

Tab.1 - Nástroje adaptačného plánu/programu podľa Bucháčkovej (2003).

Pri riadení adaptačného procesu by sa nemala zanedbávať možný prínos nového zamestnanca z hľadiska jeho pohľadu na fungovanie organizácie. Je to dôležitá spätná väzba, z ktorej sa môže zamestnávateľ dozvedieť také skutočnosti, ktoré pri rutinnom vykonávaní pracovných procesov prehliadol.

Adaptačný plán/program slúži zamestnancovi, ale aj zamestnávateľovi na vzájomné spoznávanie sa. Zamestnávateľ si môže preveriť vhodnosť kandidáta na danú pracovnú pozíciu, ale súčasne aj zamestnanec má príležitosť zistiť, či budú naplnené jeho predstavy a očakávania o novom pracovnom mieste.

Kontrola a vyhodnotenie adaptačného plánu/programu je zavŕšením celého adaptačného procesu nového zamestnanca. Po jeho úspešnom absolvovaní sa predpokladá, že nový zamestnanec je pripravený spoľahlivo plniť úlohy bez sprevádzania nadriadeným pracovníkom. Pod spoľahlivosťou rozumieme porovnateľnú výkonnosť s ostanými spolupracovníkmi. Pri kontrole a vyhodnocovaní adaptačného plán by si mal zamestnávateľ všímať aj potenciálnu možnosť ďalšieho rozvoja zamestnanca čo sa týka jeho ďalšieho vzdelávania a budovania kariérneho postupu. Z týchto dôvodov sa adaptácia nových zamestnancov čoraz častejšie spája so systémom ďalšieho vzdelávania zamestnancov v organizácii. Podľa Koubeka (2009) má samotná adaptácia nového zamestnanca aj vzdelávací aspekt. Ide vlastne o jeho formovanie resp. doformovanie vedomostí, zručností, schopností tak, aby boli prínosom pre pracovnú pozíciu, na ktorú sa zamestnanec prijíma. Pri výnimočných alebo nadštandardných postupoch prístupoch k plneniu úloh dochádza k obojstrannej výhode ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnanca.

Dĺžka adaptačného plánu závisí od vnútorných predpisov organizácie/zariadenia sociálnych služieb. Obvykle sa dĺžka adaptačného procesu s realizáciou adaptačného plánu stanovuje na tri mesiace a zamestnávateľ ju uvádza v pracovnej zmluve uzatvorenej so zamestnancom, kde sa pod adaptáciou chápe skúšobná doba, ktorá je najviac tri mesiace, a u vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu a vedúceho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca, je najviac šesť mesiacov. Skúšobnú dobu nemožno predlžovať.

V ***kolektívnej zmluve*** možno dohodnúť maximálnu dĺžku skúšobnej doby, ktorú je možné dohodnúť so zamestnancom v pracovnej zmluve, najviac šesť mesiacov a u vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu a vedúceho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca, najviac deväť mesiacov.

Avšak platí aj to, že zamestnávateľ vôbec nemusí dohodnúť so zamestnancom skúšobnú dobu. V zariadeniach sociálnych služieb sa táto forma prijatia zamestnanca zvykne uplatňovať vtedy, ak má zamestnávateľ kladné informácie o novom zamestnancovi, ktorý danú činnosť už vykonával v inom zariadení sociálnych služieb. Obvykle ide o zamestnancov na pozíciách vychovávateľov, špeciálnych pedagógov, opatrovateľov, liečebných pedagógov, animátorov voľnočasových aktivít a pod.

Vnútorné predpisy organizácie/zariadenia sociálnych služieb a zamestnanci

Pri prijatí zamestnanca do zamestnania musí zamestnávateľ oboznámiť zamestnanca so všetkými vnútornými predpismi, smernicami, usmerneniami a inými internými aktmi, ktoré by mal zamestnanec v budúcnosti dodržiavať, alebo sa podľa nich riadiť. Šebestová (2010) uvádza že každá organizácia si vytvára vlastné vnútorné predpisy, ktoré vychádzajú zo všeobecných právnych predpisov a noriem. Pri tvorbe vnútorných poriadkov organizácie má zamestnávateľ dbať na to, aby ich formulácia bola vždy presná, aby ju nebolo možné zamieňať a vysvetľovať viacerými spôsobmi a aby v prípade porušenia resp. neplnenia jednotlivých ustanovení mohlo byť ich dodržiavanie vynútiteľné na to určenými prostriedkami a metódami. Bez týchto predpokladov nemožno zaručiť účinné pôsobenie riadiaceho predpisu. Žiadne interné predpisy zamestnávateľa nemôžu obsahovať ustanovenia nad rámec príslušného zákona. Interné predpisy nemajú obsahovať nesplniteľné, alebo ťažko splniteľné požiadavky a taktiež je potrebné myslieť aj na to, či ich realizácia nie je zbytočne náročná na čas a prostriedky. Nadmerné a neúčelné množstvo vnútorných predpisov býva zdrojom nadbytočne vysokej administratívnej náročnosti na riadenie a kontrolu.

Vnútorné predpisy sú súčasne informačným systémom. Z toho vyplýva, že predpis nielen prikazuje a zakazuje, ale zamestnanec musí pochopiť význam a obsah jednotlivých jeho ustanovení. V prípade používania skratiek, cudzích výrazov, piktogramov, odkazov na iné právne predpisy a pod. má zamestnávateľ dbať na zrozumiteľné a jednoznačné vyjadrovanie. Každé zariadenie sociálnych služieb by malo mať vytvorené nasledovné vnútorné predpisy:

- pracovný poriadok;
- organizačný poriadok;
- odmeňovací poriadok;
- kolektívna zmluva (ak v zariadení funguje odborová organizácia);
- evidencia pracovnej dochádzky;
- evidencia sťažností;
- smernica o obehu účtovných dokladov;
- smernica o ochrane osobných údajov;
- registratúrny poriadok a registratúrny plán;
- iné dôležité predpisy, ktoré bližšie určujú procesy v organizácii.

Organizačný poriadok organizácie patrí spolu s ***pracovným poriadkom*** medzi jej ***základné dokumenty***. O podobe a ustanoveniach obidvoch dokumentov rozhoduje zamestnávateľ, teda orgán, ktorý je za ich dodržiavanie zodpovedný.

Z praxe je nám známe, že organizačné poriadky zvyknú v niektorých prípadoch schvaľovať zriaďovatelia organizácií poskytujúcich sociálne služby (VUC, mestá, obce). Toto rozhodnutie zriaďovateľa je právne irelevantné a nemá žiadne právne dôsledky, pretože za efektívne hospodárenie a vynakladanie finančných prostriedkov, ako aj za poskytovanie sociálnych služieb je v plnom rozsahu zodpovedný štatutárny orgán zariadenia sociálnych služieb a nie zriaďovateľ. A teda štatutárny orgán zamestnávateľa má plné právo rozhodnúť aj tom, akú podobu bude mať organizačný poriadok, aby jeho ustanovenia boli v súlade s plnením cieľov organizácie a súčasne s dodržiavaním všeobecne platných zákonov. V prípade vykonávania kontroly zariadenia sociálnych služieb rôznymi inštitúciami oprávnenými kontrolovať hospodárenie organizácie, bude za zistené nedostatky vždy zodpovedný riaditeľ, nikdy nie zriaďovateľ. V prípade súdnych sporov sú zriaďovatelia potom spoluzodpovední za prípadné vzniknuté problémy. Preto by zriaďovateľ nemal zasahovať do tvorby organizačných a riadiacich štruktúr. Ich tvorbu môže metodicky usmerňovať, ale nie direktívne nariaďovať. Ak takýmto centralistickým praktikám právnická osoba - zariadenie sociálnych služieb nemôže zabrániť, tak by bolo vhodné, aby za jednotlivé ustanovenia organizačného poriadku na ktorých úprave resp. znení zriaďovateľ trvá, bol zriaďovateľ aj spoluzodpovedný. Túto skutočnosť je však potrebné v organizačnom poriadku uviesť. V manažmente to považujeme za výrazné zasahovanie do jednej zo základných funkcií manažmentu, ktorým je riadenie. V praxi sa však s týmto dirigizmom ešte stále stretávame.

Organizačný poriadok upravuje najmä:

zriaďovateľské vzťahy (zriaďovacia listina, výpis z registra poskytovateľov sociálnych služieb v zmysle zákona o sociálnych službách),

organizačné vzťahy vo vnútri organizácie,

spoluprácu a partnerské vzťahy s inými inštitúciami,

riadiace vzťahy, riadiace akty a kontrolný systém,

stupne riadenia,

právomoci a zodpovednosť štatutárneho orgánu,

právomoci vedúcich organizačných útvarov,

delegovanie právomoci,

popis kompetencií a činnosti jednotlivých organizačných útvarov,

poradné orgány riaditeľa a ich právomoci,

kapacitu zariadenia (počet prijímateľov sociálnych služieb),

spôsob poskytovania sociálnych služieb v členení druh, forma, rozsah.

Súčasťou organizačného poriadku je aj grafické znázornenie organizačnej štruktúry (schéma):

V zmysle zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám, je každá verejná organizácia povinná zverejniť organizačný poriadok a organizačnú štruktúru na viditeľnom mieste, alebo vlastnej webovej stránke.

Druhým najdôležitejším riadiacim aktom v organizácii/zariadení sociálnych služieb je ***pracovný poriadok,*** ktorý bližšie upravuje konkrétne pracovnoprávne vzťahy u zamestnávateľa v súlade so Zákonníkom práce a iným právnymi predpismi ako napr. zákon č. 552/2003 Z.z. o vykonávaní práce vo verejnom záujme, zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní zamestnancov a pod. Povinnosť vydať pracovný poriadok majú zamestnávatelia, ktorých činnosť upravuje zákon č. 552/2003 Z. z. ***Pracovný poriadok musí byť odsúhlasený zástupcami zamestnancov, inak je neplatný***. Pracovný poriadok by mal byť v súlade aj s organizačným poriadkom zariadenia sociálnych služieb a inými internými právnymi normami. (Šebestová, 2010). Základné ustanovenia pracovného poriadku zamestnávateľa majú bližšie rozpracovať najmä:

- vznik pracovného pomeru, zmluva, dohoda, mimopracovný pomer,
- zmeny pracovného pomeru,
- skončenie pracovného pomeru,
- odvolanie vedúceho zamestnanca alebo vzdanie sa funkcie,
- povinnosti zamestnancov,
- porušovanie pracovnej disciplíny a sankcie,
- rozsah pracovnej doby a prestávky a ich evidenciu,
- dovolenku,
- výplatu mzdy,
- prácu nadčas a pracovnú pohotovosť,
- prekážky v práci,

- pracovné cesty,
- BOZP,
- starostlivosť o zamestnancov (sociálna politika zamestnávateľa),
- náhradu škody,
- doručovanie písomností,
- sťažnosti,
- všeobecné a záverečné ustanovenia.

Nemenej dôležitými riadiacimi aktmi v organizácii sú napr. ***registratúrny poriadok a registratúrny plán,*** ktorý môže súčasne obsahovať aj ***spisový poriadok***. Tento dokument sa rozpracováva na pomery zamestnávateľa na základe zákona č. 395/2002 Z. z. o archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov. V niektorých organizáciách poskytujúcich sociálne služby existujú aj odborové organizácie, ktorých úlohou je zabezpečiť spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky tým, že sa zúčastňujú na rozhodovaní zamestnávateľa, ktoré sa týkajú ich ekonomických a sociálnych záujmov. Zamestnanci majú právo na poskytovanie informácií o hospodárskej a finančnej situácii zamestnávateľa a o predpokladanom vývoji jeho činnosti, a to zrozumiteľným spôsobom a vo vhodnom čase. Zamestnanci majú právo vyjadrovať sa k týmto informáciám a k pripravovaným rozhodnutiam, ku ktorým môžu podávať svoje návrhy. Zúčastňujú sa prostredníctvom príslušného odborového orgánu, na utváraní spravodlivých a uspokojivých pracovných podmienok a to spolurozhodovaním, a prerokovaním. Taktiež majú právo na informácie a zúčastňovať sa kontrolnej činnosti. Tieto vzťahy sú upravené v kolektívnej zmluve, ktorá súčasne odzrkadľuje aj starostlivosť zamestnávateľa o svojich zamestnancov.

Kolektívna zmluva je dohoda medzi zamestnávateľom a zamestnancami ako sociálnymi partnermi zamestnávateľa.

Je záväzná pre všetkých zamestnancov, aj keď nie sú členmi odborovej organizácie. Je to jediný riadiaci akt, v ktorom môžu byť vyjednané pre zamestnancov výhodnejšie mzdové nároky a iné práva v pracovno-právnych vzťahoch. Z praxe môžeme uviesť, že väčšina zamestnávateľov sa bráni rokovaniam so zástupcami odborov a snažia vyjednať minimálne zvýhodnenia pre zamestnancov. Ale sú aj také prípady, kedy sa zamestnanci bránia vzniku odborovej organizácie a nemajú záujem o vytvorenie kolektívnej zmluvy. Väčšinou ide o kolektívy zamestnancov, kde sú výrazne narušené medziľudské aj pracovné vzťahy

a kreativita pracovných výkonov je na veľmi nízkej úrovni. Kolektívna zmluva môže výhodnejšie upraviť napríklad:

- dĺžku dovolenky pre určité skupiny zamestnancov,
- predĺžiť výpovednú dobu,
- ďalšie vzdelávanie zamestnancov,
- podporovať zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov,
- spoločné stravovanie u aktívnych zamestnancov,
- bonusy, benefity pre zamestnancov (príspevok na dôchodkové pripoistenie, vernostný príspevok, príspevok pri významnom jubileu, jednorazová sociálna výpomoc, preventívne zdravotné prehliadky a pod.),
- odstupné,
- odchodné,
- skrátenie pracovnej doby,
- vyššiu náhradu mzdy pri PN,
- podmienky pre pracovné voľno s náhradou mzdy,
- poskytnúť vyššiu starostlivosť o rodiča s maloletým dieťaťom,
- osobné prekážky v práci, atď.

Okrem vyššie uvedených vnútorných riadiacich aktov môže mať organizácia aj ďalšie riadiace akty ako sú ***smernice, metodické pokyny, nariadenia*** týkajúce sa napr. vnútornej kontroly, obehu účtovných dokladov, sťažností, kľúčového poriadku, odmeňovania zamestnancov, poskytovania osobných ochranných prostriedkov, zdravotných pracovných hliadok, používania mobilných telefónov, správa BOZP a CO, využívania motorových vozidiel, smernice o predchádzaní alebo eliminácií rizikových resp. krízových situácií atď.

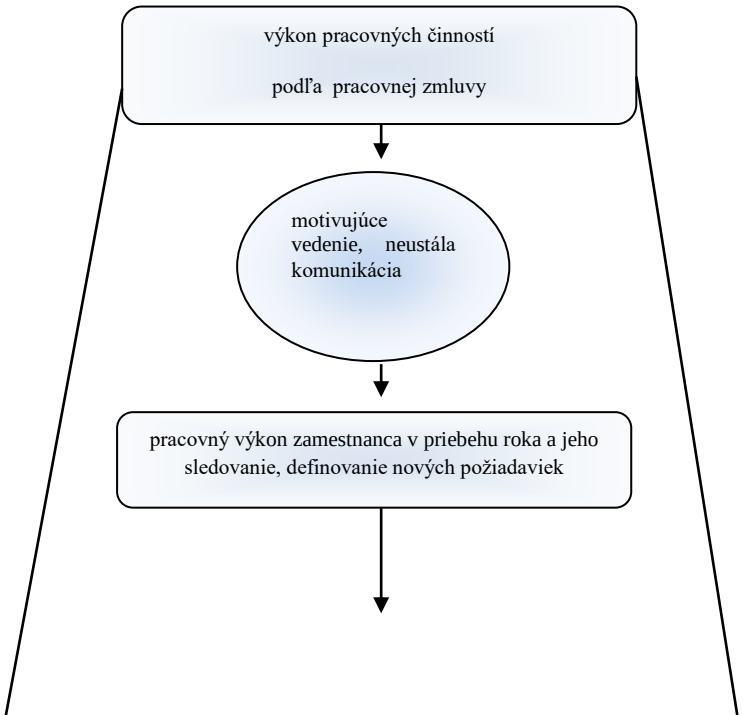
Z pohľadu organizácie, ako poskytovateľa sociálnych služieb Šebestová (2010) odporúča, aby zariadenie sociálnych služieb malo upravené aj vzájomné povinnosti a práva s prijímateľmi sociálnych služieb. Organizácie majú tieto vzťahy väčšinou upravené v tzv. ***domácom poriadku***. Tento dokument je vypracovaný na základných princípoch dodržiavania a zachovávania ľudskej dôstojnosti a etických zásad. Usmerňuje pravidlá vzájomného spolunažívania, upravuje spolupôsobenie výboru klientov – prijímateľov sociálnych služieb s poskytovateľom sociálnych služieb, upravuje podmienky prijatia do zariadenia, zdravotnú starostlivosť, opatrovateľskú starostlivosť, dodržiavanie hygieny, stravovanie, režim nočného

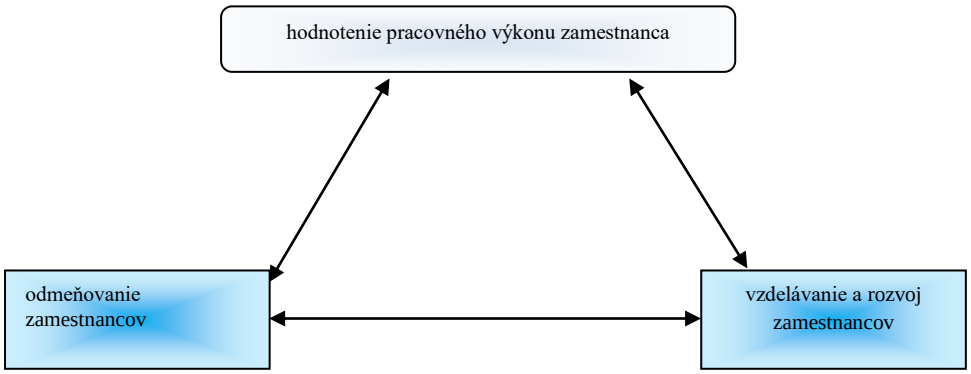
pokoja, podmienky ukončenia starostlivosti, výšku úhrad za obslužné činnosti (bývanie, stravovanie, žehlenie, pranie, údržba bielizne a šatstva), úschovu cenných vecí, záujmovú činnosť, preberanie dôchodkov (invalidných, starobných, vdovských...), doručovanie poštových zásielok, podávanie sťažností a pod. Domáci poriadok ***má byť prístupný na viditeľnom mieste*** a mali by s ním byť oboznámení aj rodinní príslušníci a príbuzní prijímateľov sociálnych služieb. Interné predpisy v organizácii/zariadení sociálnych služieb výrazne znižujú entropiu v komunikácii, ktorá býva najčastejšou príčinou vzniku konfliktov na pracovisku.

Riadenie a hodnotenie pracovného výkonu a procesu

Pracovný výkon zamestnancov vždy bol a je hlavným zmyslom personálnej práce. V súčasnosti obsah pojmu ***„riadenie a hodnotenie pracovného výkonu“*** predstavuje rozdielnejšie chápanie, ako to bolo v období 19. a 20. storočia, kedy sa dôraz kládol najmä na špecializáciu práce, presne zadefinované pracovné postupy a úlohy a tým aj na jednoznačne zadefinované pracovné miesta. Riadenie a hodnotenie pracovného výkonu bolo založené viac na príkazoch, ako na vzájomnom dialógu a obojstrannej spätnej väzbe medzi zamestnancom a zamestnávateľom resp. nadriadeným a podriadeným zamestnancom.

Moderné chápanie riadenia pracovného výkonu je založené na integrovanejšom princípe celkového riadenia zamestnancov. Spája v sebe viacero faktorov nevyhnutných k rozvoju a tvorbe nových inovačných postupov. Nasledovná schéma vyjadruje riadenie pracovného výkonu.





Obrázok 1 - Schéma r**iadenia pracovného výkonu podľa Koubeka (2009)**

Schéma ukazuje, že pracovná zmluva uzatvorená medzi zamestnávateľom a zamestnancom predstavuje záväzkový vzťah s plnením pracovných činností, ktoré má organizácia/zariadenie sociálnych služieb určené vo svojom štatúte a zriaďovacej listine. Tieto dokumenty obsahujú poslanie organizácie/zariadenia sociálnych služieb. Každý zamestnávateľ by mal riadiť výkon pracovných činností zamestnancov tak, aby boli motivovaní podávať čo najefektívnejšie výkony a súčasne aby sa identifikovali s cieľmi zariadenia sociálnych služieb.

Hitka (1999) je toho názoru, že pri ovplyvňovaní pracovného výkonu zamestnanca treba vychádzať zo zjednodušeného predpokladu a síce, že pracovný proces sa skladá z troch základných ***premenných veličín*** a to z:

- ***pracovnej metódy,***
- ***pracovnej intenzity,***
- ***pracovnej zručnosti.***

Najväčší vplyv na dĺžku času práce, teda na pracovný výkon, má *pracovná metóda*, lebo predpokladáme, že intenzita práce (pracovná rýchlosť – tempo práce) a zručnosť dosiahli úrovne, kedy sa nedá očakávať podstatný vzostup. Pracovná metóda sa dá zlepšiť i v tom okamihu, kedy sa zdá byť najdokonalejšou. Za obvyklý výkon považujeme funkciu obvyklej intenzity a obvyklej zručnosti, pritom intenzita kolíše v rozmedzí 83–130% a zručnosť v rozmedzí 78–115 %. Normálnym výkonom je teda výkon, ktorý je od zamestnanca očakávaný ako protihodnota za poskytnutý plat. *Normálna intenzita* je také tempo práce, ktoré môže vydržať zamestnanec normálnej telesnej konštrukcie plynule bez toho, aby odčerpával svoje rezervné sily. *Normálna zručnosť* je zručnosť zamestnanca, ktorý dostatočne dlho

vykonával rovnakú prácu, takže ju môže vykonávať bez zbytočných časových strát a bez toho, aby sa dopustil chyby. Hitka ďalej uvádza, že na základe uvedeného je najvyšší dosiahnuteľný stupeň výkonu (plnenie normy) u vynikajúceho zamestnanca 145 % (t.j. súčet maximálnej intenzity a maximálnej zručnosti). Vyšší výkon je možné dosiahnuť len dôsledkom lepšej **pracovnej metódy**, ako je **stanovená**, k čomu môže pomôcť aj *správne motivovanie zamestnancov.*

V súčasnosti sú riadiaci pracovníci v organizácii/zariadení sociálnych služieb tlačení zriaďovateľmi do neustáleho znižovania finančných prostriedkov. Preto sa riaditelia zariadení sociálnych služieb snažia na jednej strane o zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu, na strane druhej sa však domáhajú získať dodatočné zdroje (materiálne a nemateriálne) na jej zvýšenie. V tomto prípade sú možné nasledovné situácie:

- obmedziť množstvo práce vstupujúcej do každého pracovného procesu, ale súčasne reflektovať kapacitu zdrojov tohto procesu,
- zvýšiť vyššie spomenuté tri základné premenné veličiny vstupujúce do pracovného procesu s využitím moderných motivačných a riadiacich metód.
- V takýchto podmienkach má riaditeľ organizácie/zariadenia sociálnych služieb tri možnosti, ako postupovať:
- ak pôjde cestou znižovania nákladov, t.j. šetrením zdrojov, zníži aj efektivitu na výstupe;
- ak zvýši zdroje, zvýši aj náklady;
- ak sa bude nástojčivo držať jestvujúceho stavu, neurobí nič s požiadavkami, ktoré od neho vyžaduje jeho zriaďovateľ.

Tu sa nám vnucuje otázka, čo je podstatnejšie, riadiť metódy práce, alebo zdroje? Alebo ako zvýšiť efektívnosť práce za existujúceho stavu zamestnancov a nezvyšovať náklady?

V rámci uvedeného sa dostávame k ***riadeniu procesov v zariadení sociálnych služieb***. Ak budú nesprávne nastavené procesy vykonávané v zariadeniach sociálnych služieb, tak výsledky pracovného procesu nebudú spĺňať nami očakávanú efektivitu. Aj ten najefektívnejší proces, ktorý bol navrhnutý na maximálny výstup, skolabuje, ak sú v ňom pracovné kroky nastavené chaoticky a nekoordinovane. Ale musíme upozorniť, že každý proces má len určitú kapacitu ľudských zdrojov, ktorú nemôžeme prekročiť. Na to sa však veľmi často pri zlepšovaní procesov zabúda.

Konkrétny príklad môžeme uviesť pri výchovnom procese, ktorý v sebe zahŕňa aj rôzne podoby realizácie voľnočasových aktivít prijímateľov sociálnych služieb. Aj seba lepšie

vymyslená pracovná metóda vo výchovnom procese nebude účinná, ak sa nedodrží zákonom stanovený počet prijímateľov sociálnych služieb na jedného vychovávateľa, v našom prípade animátora voľného času. V prepočte v zmysle zákona o sociálnych službách sa počíta na jedného odborného zamestnanca cca od 2 až po 2,5 klienta, v závislosti od formy a rozsahu poskytovanej služby. Keď budeme chcieť šetriť na ľudských zdrojoch, tak znížime efektivitu služby, pretože každý jeden prijímateľ sociálnej služby v pobytovom zariadení sociálnych služieb potrebuje individuálny prístup a tým aj nevyhnutný dozor, aby sme neohrozili jeho život. Ak pôjdeme cestou zvyšovania zdrojov, tak zvýšime aj náklady (finančné) na poskytovaný výchovno-vzdelávací proces. Ostáva teda tretia možnosť a to je otvoriť už zadefinovaný výchovno-vzdelávací proces a efektívnejšie stanoviť jeho postupnosť a metódy práce. Výstupy v procesoch v sociálnych službách musia okrem efektívnosti spĺňať aj nadhodnotu, ktorou je spokojnosť prijímateľa/ klienta s poskytovanou sociálnou službou.

Zlepšovanie pracovných procesov patrí k najefektívnejším nástrojom zlepšovania finančnej výkonnosti organizácie. Americký ekonóm a manažér Tor Dahl, predseda Svetovej konfederácie výskumu produktivity a súčasne aj generálny riaditeľ spoločnosti Tor Dahl & Associates tvrdí, *„že 92% všetkej práce v nevýrobnej sfére je tým, či oným spôsobom plytvanie času a námahy“.* Z výskumu, ktorý vykonal zistil, že v práci sa plytvá najmä na týchto činnostiach*:*

- čakanie na schválenie alebo podporu – 23%
- robenie „neurobiteľných“ vecí – 20%
- nesprávne robenie vecí – 18%
- neurobenie potrebných vecí – 16%
- robenie vecí, ktoré mal urobiť niekto iný – 15%. „

Dostupné na: http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/378-riadi-pracu-alebo-pridat-zdroje. [cit. 2012-29-12]

Keby sme predpokladali, že Tor Dahl by mal, čo i len polovičnú pravdu v jeho zisteniach, tak potom nám ešte stále ostáva na 46% - ná príležitosť na zlepšenie pracovného procesu. Keby sme dokázali zlepšiť pracovný proces aspoň o 23% za rok, tak to už by sme mohli hovoriť o efektívnosti použitých inovačných metód v rámci pracovného procesu. Tor Dahl vyslovil v súvislosti so skúmaním efektívnosti a produktivity pracovných procesov veľmi zaujímavú myšlienku *„ aby sme vedeli, čo nemáme robiť, musíme najskôr vedieť, čo by sme*

mali robiť". Táto jeho myšlienka sa stala prvým princípom efektivity práce. Dostupné na: *http://www.journalogy.net/Author/28161305/tor-dahl/. [cit.: 2012-12-29].*

Koubek (2009) v rámci analýzy riadenia pracovného výkonu stanovil zásady, s ktorými môžeme súhlasiť. Ide o nasledovné zásady:

- riadenie pracovného výkonu ***nie je záležitosťou personálnych útvarov***, ale bezprostredne nadriadeného pracovníka;
- priamy nadriadený pracovník, by mal ***používať také manažérske metódy***, aby nenásilným spôsobom presvedčil svojich podriadených zamestnancov, že ich stotožnenie sa s cieľmi a poslaním organizácie/zariadenia sociálnych služieb prináša obojstrannú spokojnosť;
- na riadenie pracovného výkonu, obzvlášť v organizáciách poskytujúcich sociálne služby neexistuje univerzálny súbor riešení, vždy musí prísť k ***dohode zainteresovaných strán a spätnej väzbe***;
- riadenie pracovného výkonu sa aplikuje u všetkých zamestnancov, to znamená aj u manažérov, vysokoodborne kvalifikovaných špecialistov a pod.

Hodnotenie ale aj odmeňovanie zamestnancov v organizácii/zariadení sociálnych služieb je jednou z najcitlivejších oblastí v riadení ľudských zdrojov. Nie všetci zamestnanci totiž chápu, že keď chce organizácia dosahovať dobré výsledky a správať sa konkurencieschopne, tak nevyhnutným predpokladom na dosiahnutie stanoveného cieľa je sledovanie a hodnotenie výkonu práce každého zamestnanca. Hodnotenie činnosti zamestnanca spolu s odmeňovaním sú ako spojené nádoby. Nemôžeme niekoho odmeniť za nekvalitne vykonávanú prácu, tak ako by sme nemali nepriznať niekomu odmenu, kto dlhodobo vykazuje kvalitné výsledky. Hodnotenie a odmeňovanie sa musí aplikovať spravodlivo a jednotne na všetkých zamestnancov, ktorí sú hodnotení. Nie je prípustné, aby pri hodnotení zamestnanca sa znižovala jeho osobná dôstojnosť. V poslednom období sa stále viac zdôrazňujú pri hodnotení zamestnancov ich schopnosti a rozvojový potenciál. Moderné hodnotenie zamestnancov predstavuje celý súbor faktorov, ktoré tvoria ucelený pohľad na zamestnanca a jeho výkon. Hodnotíme kreativitu, schopnosť sebareflexie pri zistení pracovných nedostatkov, mieru motivácie, rozsah zručností, správanie, postoje a pod.

K hodnoteniu pracovného výkonu zamestnancov môžeme pristupovať z hľadiska ***neformálneho a formálneho.***

Neformálne hodnotenie zvykneme nazývať aj priebežné. Je príležitostné a vstupujú do neho prvky, ktoré nie sú vždy objektívne ako napr. nálada hodnoteného alebo hodnotiaceho, vzájomné vzťahy, schopnosť počúvať, prezentovať svoje myšlienky Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným. Neformálne hodnotenie sa nikde nezaznamenáva a len výnimočne zvykne byť príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.

Formálne hodnotenie (systematické hodnotenie) je racionálnejšie a štandardizovanejšie a je charakteristické plánovitosťou a systematickosťou. Z formálneho hodnotenia sa zvyknú vyhotovovať záznamy, ktoré sú uložené v personálnej agende zamestnanca.

Dodržanie objektívnosti pri uskutočňovaní hodnotenia je veľmi náročné. Každý systém hodnotenia zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb má svoje výhody i nevýhody. Pri hodnotení sa môžeme orientovať kvantitatívnymi výsledkami, ale aj kvalitatívnymi. Je otázne, ktoré z uvedených dvoch kritérií je najobjektívnejšie. Pri odmeňovaní zamestnanca z hľadiska kvantitatívneho môžeme zanedbať kvalitu poskytovanej služby a naopak.

Na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov by mala mať každá organizácia/zariadenie sociálnych služieb stanové zásady, ktoré môžu do určitej miery eliminovať neobjektívnosť hodnotiaceho procesu. Odmeňovací poriadok by sa mal riadiť najmä týmito zásadami:

- jasnosť, zrozumiteľnosť porovnateľnosť, dosiahnuteľnosť a akceptovateľnosť stanovených hodnotiacich kritérií;
- do hodnotenia musia byť zapojené zainteresované strany;
- hodnotenie musí prebiehať podľa opisu pracovných činností a pracovného miesta;
- pracovný výkon musí byť hodnotený vyvážene a objektívne;
- hodnotiteľ by mal vychádzať zo všeobecne platných noriem (v sociálnych službách najmä v zariadeniach sociálnych služieb je to už spomínaný zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní zamestnancov pri práci vykonávanej vo verejnom záujme, alebo pracovný kódex - Zákonník práce);
- každé hodnotenie práce by malo byť zamestnancovi doručené aj v písomnej forme, aby sa v prípade nesúhlasu mohol odvolať a argumentovať vo svoj prospech;

- systém hodnotenia, tak ako aj iné procesy by mali byť budované v rámci implementácie kvality v celej organizácii/zariadení sociálnych služieb, čiže tiež by mal podliehať analýze a vylepšovaniu.

Každý manažér – riadiaci pracovník by si mal byť vedomý toho, že akákoľvek chyba alebo nedostatok v hodnotiacom procese má nepriaznivý dopad na hodnoteného zamestnanca. Tieto omyly sa veľmi ťažko odstraňujú. U zamestnanca vznikne nedôvera voči nadriadenému, môže pociťovať krivdu, nespravodlivosť. Šebestová (2010) uvádza, že nespravodlivým hodnotením zamestnancov často dochádza k narušeniu interpersonálnych vzťahov.

Najčastejšími omylmi pri hodnotení zamestnancov zo strany hodnotiaceho sú:

- protekcia;
- vôľa poškodiť niekomu, pomstiť sa za niečo;
- zníženie výkonu zamestnanca, ktorý by mohol ohroziť pozíciu hodnotiaceho;
- zníženie výkonu zamestnanca len preto, aby ho nechceli v inom oddelení;
- vychválenie zamestnanca, aby ho prijali do iného oddelenia;
- manipulácia hodnotenia, aby sa zachoval imidž oddelenia a pod.

Pri registrovaní a spracovaní informácií o hodnotenom zamestnancovi môže dôjsť ku chybám, ktoré sa potom odrazia na preceňovaní/nedoceňovaní istých vlastností, alebo na „lokálnej slepote“ hodnotiaceho.

Oznamovaniu výsledkov hodnotenia jednotlivým zamestnancom sa obvykle realizuje oficiálnym rozhovorom, ktorý ba mal mať obsahovú štruktúru a časový plán. Rozhovor má byť zameraný najmä na:

- zhodnotenie súčasného pracovného výkonu v porovnaní s predošlým obdobím;
- formulovanie plánu smerujúceho k zlepšeniu pracovného výkonu;
- rozpoznanie a určenie príčin, ktoré spôsobujú zamestnancovi problémy;
- stanovenie a rozpoznanie faktorov, ktoré negatívne ovplyvňujú výkon zamestnanca, ale nezávisia od neho a nemôže ich ovplyvniť;
- rozpoznať potenciál pracovníka na prípadné povýšenie,
- rozpoznať vzdelávacie potreby zamestnanca vzhľadom k pracovnej činnosti, ktorú vykonáva;
- dať priestor zamestnancovi na jeho vyjadrenie a názory.

Mimoriadny význam má voľba štýlu rozhovoru. Ten sa môže pohybovať od výraznej dominancie hodnotiteľa až po participatívny rozhovor, kedy sú hodnotiteľ a hodnotený partnermi a spoločne hľadajú riešenia. Pri takejto forme rozhovoru ma hodnotený zamestnanec pocit na spoluvytváraní hodnôt a plnenia cieľov organizácie. Čo sa týka priamej práce s prijímateľom sociálnych služieb hodnotený zamestnanec najlepšie pozná, kde sú silné a slabé stránky stanovených procesov v zariadení sociálnych služieb.

Stále však platí zásada, že čím výraznejšie zamestnanci cítia, že výsledky hodnotenia súvisia aj s oblasťou odmeňovania, rozhovor bude mať väčší prínos a eliminácia problémov bude úspešnejšia.

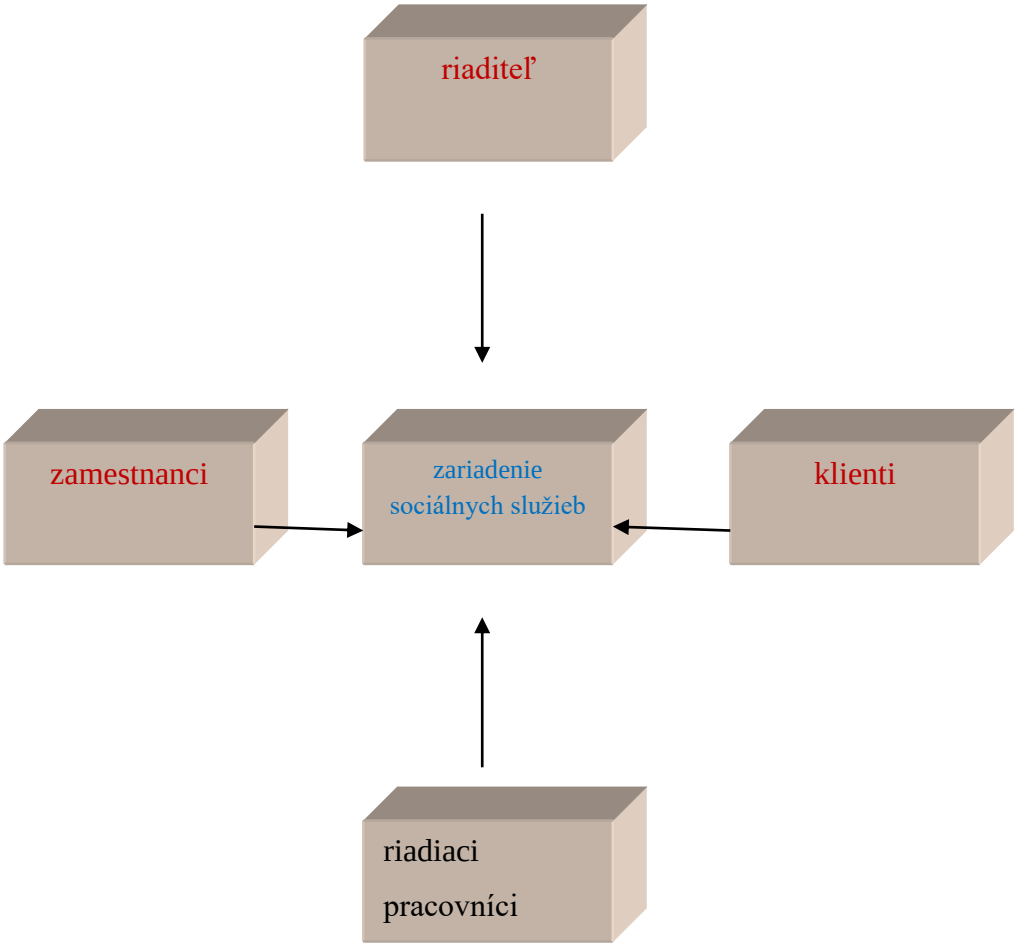
Zaujímavý návod ako prekonávať niektoré etické problémy pri hodnotení zamestnancov **pri** predložil M.S. Kellog (Koubek, 2009) v podobe nasledovných zásad:

- poznať dôvod, prečo chceme hodnotiť zamestnancov;
- hodnotiť sa musí podľa reprezentatívnych, relevantných a dostatočných informácií;
- pri hodnotení musí byť dodržaná spravodlivosť;
- písomné a ústne hodnotenie musí byť zhodné;
- hodnotenie treba prezentovať ako svoj názor;
- informácie o hodnotení sa poskytujú iba tým, ktorí ich majú právo vedieť;
- nebrať do úvahy hodnotenie, ktoré sa nevykonalo formálne;
- neakceptovať hodnotenie predkladané inou osobou bez toho, aby boli priložené podklady hodnotenia;
- dodržiavať stanovené zásady a kritériá hodnotenia;
- hodnotený zamestnanec má právo na odvolanie;
- umožniť hodnotenému zamestnancovi podieľať sa na hodnotení.

Z procesu hodnotenia zamestnancov by sa nemala stať byrokratická mašinéria, ktorá spochybní význam a účel hodnotenia a taktiež nemôžeme očakávať, že hodnotenie pracovných výkonov zamestnancov prinesie okamžité výsledky. Potrvá niekoľko rokov, kým sa zamestnanci stotožnia s procesom hodnotenia a budú ho brať ako súčasť pracovnej činnosti.

Pre zariadenia sociálnych služieb v rámci procesu hodnotenia pracovného výkonu má veľký význam aj využitie tzv. ***360° spätnej väzby***, ktorú zadefinoval Ward (Armstrong, 2007)

ako systematické zhromažďovanie údajov o pracovnom výkone **práce vo verejnom záujme** jednotlivca, skupiny a celej organizácie. Ide o viac zdrojové hodnotenie, resp. spätnú väzbu od viacerých posudzovateľov – hodnotiteľov. Záber spätnej väzby sa môže rozšíriť aj o externých posudzovateľov. Spätná väzba pomáha získať informácie napríklad o tom, ako vnímajú zariadenie sociálnych služieb iní ľudia, verejnosť; ako sa majú využiť silné stránky, ako zlepšiť slabé stránky zariadenia, ako orientovať pozornosť na dostupnosť služieb poskytovaných zariadením a pod. V rámci hodnotenia podľa 360° spätnej väzby môžeme konštatovať, že získať informácie formou ankety, dotazníku, osobného rozhovoru a iných foriem zberu údajov.



Obrázok 2 - Model 360° spätnej väzby (vlastné spracovanie)

Zásady odmeňovania zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že medzi základné odmeňovacie nástroje zamestnávateľa patrí ***mzda – plat***. Zamestnanci, ktorí sú odmeňovaní podľa Zákonníka práce

dostávajú mzdu a zamestnanci, ktorí sú odmeňovaní podľa zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme dostávajú plat.

Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za mzdu sa nepovažuje najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady vrátane nenárokových cestovných náhrad, príspevky zo sociálneho fondu, príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na životné poistenie zamestnanca, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií, daňový bonus, náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, doplatky k nemocenským dávkam, náhrada za pracovnú pohotovosť, peňažná náhrada podľa § 83a ods. 4 a iné plnenie poskytované zamestnancovi v súvislosti so zamestnaním podľa tohto zákona, osobitných predpisov, kolektívnej zmluvy alebo pracovnej zmluvy, ktoré nemá charakter mzdy. Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení. (§ 118, ZP).

Plat je peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za prácu. Za plat sa nepovažuje náhrada za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska, náhrada za pohotovosť pri zabezpečovaní opatrení v období krízovej situácie, náhrada za sťažené životné podmienky počas výkonu práce vo verejnom záujme v zahraničí a plnenia poskytované zamestnancovi podľa osobitných predpisov v súvislosti s vykonávaním pracovných činností, najmä odstupné, odchodné a cestovné náhrady. (ods. 3, § 4 zákona č. 553/2003 Z. z.). Plat zamestnanca podľa tohto zákona je:

a) tarifný plat,
b) osobný plat,
c) príplatok za riadenie,
d) príplatok za zastupovanie,
e) osobný príplatok,
f) platová kompenzácia za sťažený výkon práce,
g) príplatok za prácu v krízovej oblasti,
h) príplatok za zmennosť,
i) príplatok za výkon špecializovanej činnosti,
j) kreditový príplatok,
k) výkonnostný príplatok,

l) príplatok za starostlivosť a vedenie služobného motorového vozidla,

m) príplatok za praktickú prípravu,

n) príplatok za prácu v noci,

o) príplatok za prácu v sobotu alebo v nedeľu,

p) príplatok za prácu vo sviatok,

q) plat za prácu nadčas,

r) plat za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku,

s) odmena,

t) príplatok začínajúcemu pedagogickému zamestnancovi a začínajúcemu odbornému zamestnancovi,

u) príplatok za prácu so žiakmi so zdravotným znevýhodnením a zo sociálne znevýhodneného prostredia.

Tarifný plat sa určuje zamestnancovi podľa vyššie citovaného zákona.

Funkčný plat je súčet tarifného platu a vyššie uvedených príplatkov písmena c) – až j) a písmena l), t), u).

Zamestnávateľ zaradí zamestnanca do platovej triedy podľa Katalógu pracovných činností, podľa ***najnáročnejšej pracovnej činnosti*** z hľadiska jej zložitosti, zodpovednosti, fyzickej záťaže a psychickej záťaže, ktorú má vykonávať podľa druhu práce dohodnutého v pracovnej zmluve, a podľa splnenia kvalifikačných predpokladov, ktoré sú potrebné na jej vykonávanie. V prípade, že zamestnanec vykonáva kumulované pracovné činnosti, tak jeho plat sa určí podľa najnáročnejšej z nich, i napriek tomu, že netvorí podstatnú časť jeho pracovnej náplne, avšak musí spĺňať predpísané kvalifikačné predpoklady.

Ak zamestnanec má vykonávať pracovné činnosti s ***prevahou duševnej práce***, zaradí ho zamestnávateľ do niektorej z platových tried 3 až 14 v časti A podľa príslušného odvetvia (napr. sociálna práca, zdravotníctvo, školstvo, samospráva a pod.) stanoveného v Katalógu pracovných činností - zákon č. 341/2004 Z. z.).

Ak zamestnanec má vykonávať pracovné činnosti ***remeselné, manuálne alebo manipulačné s prevahou fyzickej práce***, zaradí ho zamestnávateľ do niektorej z platových tried 1 až 7 v časti B podľa príslušného odvetvia stanoveného v Katalógu pracovných činností - zákon č. 341/2004 Z. z..

Príplatky k tarifnému platu sú považované za ***pohyblivé zložky***, ktoré sa delia na ***motivačné a zákonné.***

Medzi ***najvyužívanejšie motivačné*** zložky platu sociálnych pracovníkov v zariadeniach sociálnych služieb patria:

- odmena,
- osobný príplatok,
- ***kreditový príplatok*** (za splnenia predpísaných podmienok),

Zamestnávateľ môže poskytovať zamestnancovi ***odmenu*** za

a) kvalitné vykonávanie pracovných činností alebo za vykonanie práce presahujúcej rámec pracovných činností vyplývajúcich z dohodnutého druhu práce,

b) splnenie mimoriadnej pracovnej úlohy alebo osobitne významnej pracovnej úlohy, alebo vopred určenej cieľovej pracovnej úlohy, prípadne jej ucelenej etapy,

c) pracovné zásluhy pri dosiahnutí 50 rokov veku až do sumy jeho funkčného platu,

d) poskytnutie osobnej pomoci pri zdolávaní požiaru alebo mimoriadnej udalosti, pri likvidácii a odstraňovaní ich následkov, pri ktorých môže dôjsť k ohrozeniu života, zdravia alebo majetku,

e) za aktívnu účasť na zvýšení výnosov získaných podnikateľskou činnosťou zamestnávateľa, ktorý je príspevkovou organizáciou.

Návrh na poskytnutie odmeny zamestnancovi vrátane jej výšky písomne odôvodní príslušný vedúci zamestnanec.

Zamestnancovi na ocenenie mimoriadnych osobných schopností, dosahovaných pracovných výsledkov alebo za vykonávanie práce nad rámec pracovných povinností možno priznať ***osobný príplatok*** až do sumy 100% platovej tarify najvyššieho platového stupňa platovej triedy, do ktorej je zamestnanec zaradený. O priznaní osobného príplatku, jeho zvýšení, znížení alebo odobratí rozhoduje zamestnávateľ na základe písomného návrhu príslušného vedúceho zamestnanca.

Kreditový príplatok sa uplatňuje iba u pedagogických zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb po splnení zákonnom stanovených predpokladov.

Výkonnostný príplatok zamestnávateľ môže priznať zamestnancom, ktorých pracovné činnosti sú s prevahou fyzickej práce.

Špecifickou formou odmeňovania zamestnancov sú tzv. ***zamestnanecké výhody***. Hlavným dôvodom odmeňovania formou zamestnaneckých výhod je udržanie kvalitných zamestnancov, podporovať pozitívny vzťah k zamestnávateľovi a poskytovať zamestnancom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny. So širokou škálou benefitov sa môžeme častejšie stretnúť vo výrobných podnikoch alebo súkromných právnických osôb, ale aj neziskových organizáciách. Rozpočtové organizácie, kam patria aj zariadenia sociálnych služieb, majú túto možnosť veľmi okliešteną.

Medzi najčastejšie zamestnanecké výhody, ktoré musia byť upravené v kolektívnej zmluve zamestnávateľa patria:

- výška príplatku na stravovanie,
- úprava pracovnej doby,
- preventívne lekárske prehliadky,
- možnosti využívania welness pobytov,
- využívanie rekreačných zariadení,
- návšteva kultúrnych podujatí,
- združovacie (stmeľovacie) akcie až po rodiny a deti,
- dodatková dovolenka,
- príspevok na cestu do práce,
- zvýhodnenie rodiča formou určitého počtu voľných dní nad rámec dovolenky,
- príplatok na penzijné poistenie, resp. pripoistenie,
- mobilný telefón,
- využívanie služobného motorového vozidla,
- zvýšenie zákonom stanoveného percenta pri preplácaní PN
- a pod.

Zamestnanecké výhody majú však aj svoje úskalia. I napriek tomu, že zamestnávateľ ich považuje za motivačné činitele, nie všetci zamestnanci zdieľajú ten istý názor. Benefity chápu ako samozrejmosť, dokonca si ich nárokujú, v prípade, že sa zamestnávateľ rozhodne, že niektoré benefity zruší, alebo zníži. Najväčší problém vzniká vtedy, keď sú benefity poskytované plošne. Služobne starší zamestnanci zvyknú poukazovať na nových zamestnancov, že sú rovnako odmeňovaní, pričom ich prínos pre organizáciu sa ešte nepreukázal. Vekovo mladší zamestnanci zasa poukazujú na starších zamestnancov, že sú vo výhode pri čerpaní benefitov napr. na dôchodkové pripoistenie a pod. Poskytovanie benefitov si vyžaduje, aby zamestnávateľ spravodlivo určil zásady ich prideľovania, čím dá zamestnancom jasný pokyn, že benefity sú motivačnou a nie nárokovateľnou zložkou odmeňovania.

Kultúra organizácie a komunikácia v organizácii/zariadení sociálnych služieb

Pod kultúrou prostredia vo všeobecnosti rozumieme určité hodnoty, ktoré akceptuje väčšina zamestnancov, teda to, čo sa v zariadení sociálnych služieb akceptuje a je považované za potrebné pre rozvoj medziľudských vzťahov a súčasne úspešné napĺňanie cieľov a poslania zariadenia. V zariadeniach sociálnych služieb sa kultúra prostredia a komunikácia nedotýka bezprostredne len zamestnancov, ale nepriamym spôsobom sú na jej budovaní zainteresovaní aj prijímatelia sociálnych služieb. Oni spolu so zamestnancami postupne vytvárajú nepísaný systém hodnôt, noriem, zvyklostí, tradícií, ktorý pretrváva často celé roky a je zdieľaný aj novými zamestnancami a prijímateľmi sociálnych služieb. Pod kultúrou prostredia nechápeme len určité normy a tradície, ďalej štýly riadenia a spôsob komunikácie, pracovné i mimopracovné správanie, podávaný výkon, ale berieme do úvahy aj vzhľad pracovného prostredia, v ktorom sa zamestnanec zdržiava priemerne viac, ako jednu tretinu dňa.

Kultúra organizácie je zrkadlom ***identity organizácie***, v ktorej pracujeme. Kým kultúra organizácie sa vytvára najmä pre zamestnancov, identita organizácie sa tvorí predovšetkým pre vonkajšie prostredie, teda v prvom rade pre prijímateľov sociálnych služieb a samotné zariadenie sociálnych služieb ako také. Kým kultúra organizácie je o hodnotách, poslaní a vízii organizácie, identita organizácie je o marketingových nástrojoch, imidži a externej komunikácii. Dôležité je však okrem spomínaných rozdielov vnímať aj vzájomnú súvislosť medzi kultúrou organizácie a identitou organizácie. Je samozrejmé, že marketing, imidž a vzťahy s verejnosťou (public relations) smerom von vnímajú a mali by vnímať aj vlastní zamestnanci. Na druhej strane, kvalitne nastavená kultúra organizácie výrazne ovplyvňuje

a zabezpečuje napríklad kvalitu, efektivitu či výkonnosť organizácie, čo zase podmieňuje atraktívnosť zariadenia sociálnych služieb, ktoré bude pre prijímateľov sociálnych služieb znakom kvality. Hodnotami zdravej a v pozitívnom slova zmysle pevnej kultúry pracovného prostredia, ktorá vplýva na napĺňanie poslania a cieľov zariadenia sociálnych služieb, by mali byť:

- **uznanie** – zamestnanci chcú byť uznávaní za schopnosti a výsledky ktoré dosiahnu;
- **dôstojnosť** – zamestnanci chcú , aby sa s nimi zaobchádzalo slušne a dobre ;
- **spoluúčasť** – zamestnanci chcú byť informovaní a chcú mať spoluúčasť na rozhodnutiach;
- **voľba** – zamestnanci chcú mať slobodu rozhodovať o niektorých veciach sami;
- **sebavedomie** – zamestnanci radi pracujú v dobrom zamestnaní, kde sa môžu presadiť;
- **životný štýl** – zamestnanci chcú mať čas a energiu pre rodinu a na oddych;
- **istoty** – zamestnanci chcú mať istotu, že bude o nich postarané;
- **rozvoj** – zamestnanci chcú mať príležitosť na ďalší rozvoj;
- **odmeny** – zamestnanci chcú byť a zaslúžia si byť odmenení za svoju prácu, riziko a vernosť;
- **vernosť** – zamestnanci chcú mať spoluúčasť v skupine, ktorá je im verná;
- **málo direktív** – zamestnanci chcú, aby sa im dôverovalo, mali slobodu konať podľa vlastného úsudku.

Každý zásah do kultúry organizácie je veľmi citlivý - treba si dobre zvážiť, či na ňu siahneme. V tomto ponímaní sa nám však vynára otázka, či v rámci zdieľania rokmi budovanej kultúry organizácie nezabúdame na inovácie a zlepšovanie kvality poskytovaných služieb. Keďže všetko so všetkým súvisí, môžeme s istotou tvrdiť, že inovácie a kvalita musia ísť ruka v ruke s budovaním kultúry v organizácii. Inak je organizácia odsúdená na neúspech a deštruuje samu seba.

V prípade, že zariadenie sociálnych služieb musí pristúpiť k určitým ***zmenám,*** či už z dôvodu reorganizácie, zavádzania nových pracovných postupov alebo celkovej zmeny organizačnej štruktúry, mali by byť zamestnanci na túto situáciu pripravení a predovšetkým informovaní o jej pozitívach, ale aj negatívach. V opačnom prípade môžu nadobudnúť dojem, že sa s nimi manipuluje a môže sa stať, že sa naruší zdieľanie dlhodobo budovaných hodnôt v organizácii založených na dôvere. Utajovaním informácií sa zbytočne podporujú fámy, domnienky a klebety.

Získavanie zamestnancov pre akúkoľvek zmenu je pre riadiacich zamestnancov a manažérov organizácie veľmi nepríjemné. Každá zmena predstavuje ohrozenie doterajších istôt a nevyhnutne vyvoláva určitý odpor. Aby sme ho prekonali musíme dať zamestnancom odpoveď na to, čo ich zaujíma najviac:

- čo bude s ich miestom;
- ako sa zmení pracovná náplň;
- akú má perspektívu zotrvať aj naďalej v organizácii;
- keď bude pracovať efektívnejšie napr. vďaka novým pracovným postupom, alebo technológiám, či sa nebude znižovať stav zamestnancov;
- prečo má zmeny podporovať a či sa úspech vďaka zmenám prejaví aj finančne.

Nie každá zmena v organizácii znamená výhody v prospech zamestnancov. V súčasnosti sú zmeny v zariadeniach sociálnych služieb charakteristické práve nepriaznivým dopadom na zamestnancov v zmysle straty zamestnania, alebo aj v znižovaní odmeňovania za vykonanú prácu. Ide o tzv. ***zmeny zhora-nadol.*** Zamestnanci ktorých sa zmena týka, majú často malú možnosť ovplyvňovať návrhy toho, kto o zmene rozhodol. V tomto prípade, je málo platné manažérske povzbudzovanie ľudí, aby sa zmene prispôsobili dobrovoľne. Ide o vážny zásah do existencie zamestnanca. Pri riešení týchto záležitostí by mala byť dotknutým zamestnancom poskytnutá pomoc zo strany odborovej organizácie, ktorá je taktiež súčasťou budovania kultúry organizácie.

Keď hovoríme o budovaní kultúry organizácie, tak jedným z jej neodmysliteľných faktorov je aj ***efektívna komunikácia.*** V dnešnej dobe nadobúda komunikácia v organizácii iné rozmery a spôsoby aké boli zaužívané pred nástupom informačných technológií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, vnútropodnikovými informačnými sieťami (intranet) databázami a pod.

Komunikáciu chápeme ako prostriedok vzájomného ovplyvňovania osôb, výmeny informácií a prostriedok, ktorý umožňuje najmä sociálnu interakciu. Vedieť hovoriť ešte neznamená vedieť efektívne komunikovať. Pri komunikácii je dôležité vedieť aj počúvať. Tvrdí, že počúvanie je v rámci komunikácie ten najnáročnejší prvok, ktorý si zamestnanci pomerne ťažko osvojujú. Na počúvanie a komunikáciu vplývajú rôzne faktory, ktoré môžu mať psychický, sociálny, sémantický, a iný rozmer. Inak komunikuje a počúva zamestnanec, ktorý má napr. zdravotné problémy, alebo nepriaznivé rodinné pomery, emotívne prekážky, ale aj intelektuálne pod. Nie je našim cieľom analyzovať teoretické základy komunikačného

procesu, ale chceme poukázať na skutočnosť, že osobnú interpersonálnu komunikáciu so zamestnancami nemôže efektívnejšie nahradiť žiadna iná cesta/forma komunikácie.

Komunikačnú atmosféru v organizácii chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi vedením a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. Komunikačná atmosféra môže mať podobu kreatívneho pracovného ovzdušia, kreatívnej atmosféry alebo nepružnej atmosféry.

Znaky ***kreatívnej*** atmosféry:

- informácie sú obsahovo vecné, komunikácia je zameraná viac na vyriešenie problémov, na hľadanie správnych možností riešenia a nie na hľadaní prekážok,
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa riadiacich pracovníkov, vzájomná úcta,
- pocit istoty, podpora dobrých pracovných vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky ***nepružnej*** atmosféry:

- sklon poskytovať zápornú spätnú väzbu, upozorňovať na chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie vinníkov,
- dirigizmus, nerešpektovanie zamestnancov ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu nadriadený – podriadení,
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (pätolizačstvu),
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a tobôž prijímať názory zamestnancov a i.

Otvorenosť či nepružnosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou spoločnému cieľu. Manažér, ktorý sa usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra. Komunikačná atmosféra je výrazne ovplyvnená aj ***komunikačným štýlom*** manažéra a ustáleným štýlom komunikácie v organizácii, ktorý je výrazom kultúry organizácie. Komunikačným štýlom rozumieme určitý

ustálený spôsob komunikácie manažéra/riadiaceho pracovníka so svojimi spolupracovníkmi, určité komunikačné návyky, ale aj jeho vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie. Komunikačný štýl je zrkadlom osobnosti riadiaceho pracovníka. Môžeme preto rozlišovať komunikačný štýl direktívny, demokratický (konzultatívny), liberálny a pod. Podobne aj Šuleř (2003) uvádza členenie komunikačných štýlov podľa rozdielov v osobnosti na štyri základné štýly:

- ***analytický*** – štýl osobnosti so sklonom viac rozmýšľať, menej hovoriť, kontrolovať sa, nepodliehať vášni; ide skôr o pasívny štýl;
- ***riadiaci*** – štýl ambicióznej nezávislej osobnosti, vytrvalej i opatrnej, s direktívnymi sklonmi, vyhádavajúca možnosť súperiť;
- ***priateľský*** – štýl empatického, citlivého riadiaceho pracovníka uprednostňujúceho dobré vzťahy v organizácii;
- ***expresívny*** – ide o štýl riadiaceho pracovníka, ktorý je citovo zameraný, ale pri rozhodovaní dáva prednosť svojej vôli, je viac zahľadený do seba, so sklonom k prijímaniu unáhlených rozhodnutí.

Komunikačný štýl tesne súvisí s vyzretosťou osobnosti, ako aj získanými komunikačnými skúsenosťami, je odrazom stability celkového štýlu vedenia zamestnancov.

Zavedenie systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci neodmysliteľne súvisí s oblasťou riadenia ľudských zdrojov a tvorí subsystém ***starostlivosti a ochrany zamestnancov*** v organizácii. V zariadeniach sociálnych služieb má systém BOZP zložitejšiu aplikáciu ako v iných organizáciách, ktoré neposkytujú sociálne služby a nemajú prijímateľov sociálnych služieb (klientov), ktorí sa pohybujú vo všetkých priestoroch organizácie. Náročnosť aplikácie systému BOZP v zariadeniach sociálnych služieb spočíva predovšetkým v možnosti zvýšeného rizika ohrozenia zdravia klientov (pády, zlomeniny, poranenia, otravy...) a vzniku havarijných stavov (požiare, zatopenie priestorov,

Všeobecne je známe, a platí to pre väčšinu zamestnávateľov, že pokiaľ sa v organizácii nestane žiaden závažný pracovný úraz, dovtedy zamestnávateľ nevenuje veľkú pozornosť systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Tak ako v ostatných oblastiach riadenia organizácie, aj v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je potrebné zaviesť účinný **systém riadenia**.

Zvyšovanie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci má dôležitý nie len hospodársky význam, ale zabezpečuje zníženie strát, vyššiu produktivitu, efektívnosť a kvalitu práce a znamená aj lepšiu prosperitu organizácie. Riešenie otázok súvisiacich s bezpečnosťou a ochranou zdravia, s vytváraním priaznivých pracovných podmienok a pracovných vzťahov prináša optimalizáciu pracovného procesu s pozitívnym ekonomickým efektom.

V zmysle zákona č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov je každý zamestnávateľ v záujme zaistenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci povinný:

- ***vykonávať opatrenia*** so zreteľom na všetky okolnosti týkajúce sa práce a v súlade s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- ***zlepšovať pracovné podmienky*** a prispôsobovať ich zamestnancom; zohľadňovať pritom meniace sa skutočné a predvídateľné okolnosti a dosiahnuté vedecké a technické poznatky,
- ***zisťovať nebezpečenstvá a ohrozenia, posudzovať riziko*** a vypracovať písomný dokument o posúdení rizika pri všetkých činnostiach vykonávaných zamestnancami,
- zabezpečovať, aby pracoviská, komunikácie, pracovné prostriedky, materiály, pracovné postupy, výrobné postupy, usporiadanie pracovných miest a organizácia práce neohrozovali bezpečnosť a zdravie zamestnancov a na ten účel zabezpečovať potrebnú údržbu a opravy,
- zabezpečovať, aby chemické faktory, fyzikálne faktory, biologické faktory, faktory ovplyvňujúce psychickú pracovnú záťaž a sociálne faktory neohrozovali bezpečnosť a zdravie zamestnancov,
- ***odstraňovať nebezpečenstvo a ohrozenie***, a ak to podľa dosiahnutých vedeckých a technických poznatkov nie je možné, vykonať opatrenia na ich obmedzenie a pripravovať opatrenia na ich odstránenie,
- ***nahrádzať namáhavé a jednotvárne práce*** a práce v sťažených a zdraviu nebezpečných alebo škodlivých pracovných podmienkach ***vhodnými pracovnými prostriedkami,*** pracovnými postupmi, výrobnými postupmi a zdokonaľovaním organizácie práce,
- ***prijať opatrenia*** na vylúčenie ohrozenia života a zdravia; ak to s ohľadom na dosiahnuté vedecké a technické poznatky nie je možné, prijať opatrenia na ich obmedzenie,
- vykonať nevyhnutné opatrenia na obmedzenie možných následkov ohrozenia života a zdravia a umožniť prístup do ohrozeného priestoru len nevyhnutne potrebným zamestnancom, ktorí sú riadne a preukázateľne oboznámení a ***majú výcvik a vybavenie podľa právnych predpisov*** a ostatných predpisov na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,

- určovať bezpečné pracovné postupy,
- určovať a zabezpečovať ochranné opatrenia, ktoré sa musia vykonať, a ak je to potrebné, určovať a zabezpečovať ochranné prostriedky, ktoré sa musia používať,
- písomne vypracovať, pravidelne vyhodnocovať a podľa potreby aktualizovať ***koncepciu politiky*** bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- ***vydávať vnútorné predpisy, pravidlá o BOZP*** a dávať pokyny na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- vypracovať a podľa potreby aktualizovať vlastný zoznam prác a pracovísk

  a) ***zakázaných tehotným ženám***, matkám do konca deviateho mesiaca po pôrode a dojčiacim ženám,

  b) spojených so špecifickým rizikom pre tehotné ženy, matky do konca deviateho mesiaca po pôrode a pre dojčiace ženy,

  c) zakázaných mladistvým zamestnancom,
- viesť a uchovávať predpísanú ***dokumentáciu, záznamy a evidenciu*** súvisiacu s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci päť rokov odo dňa, keď bol v nich vykonaný posledný záznam,
- zaraďovať zamestnancov na výkon práce so zreteľom na ich zdravotný stav, najmä na výsledok ***posúdenia ich zdravotnej spôsobilosti*** na prácu, schopnosti, na ich vek, kvalifikačné predpoklady a odbornú spôsobilosť podľa právnych predpisov,
- zabezpečiť vykonávanie zdravotného dohľadu, vrátane ***lekárskych preventívnych prehliadok*** vo vzťahu k práci,
- poskytovať zamestnancom ***prestávky v práci*** z dôvodu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- nepoužívať pri prácach, pri ktorých sú zamestnanci vystavení zvýšenej možnosti vzniku úrazu alebo iného poškodenia zdravia, taký ***spôsob odmeňovania za prácu***, ktorý by pri zvyšovaní pracovných výkonov mohol mať za následok ohrozenie bezpečnosti alebo zdravia zamestnancov.

Podľa Tichého (2008) zavedenie jednotlivých prvkov riadenia ešte nemusí znamenať, že systém BOZP je funkčný. Riadenie BOZP musí byť dynamický proces, ktorý zabezpečuje neustále zlepšovanie. Systém riadenia musí zabezpečiť prepojenie jednotlivých prvkov, aby sa napr. výsledky posudzovania rizík dostali do vzdelávania, dokumentácie, preventívnej a kontrolnej činnosti, aby výstupy z dokumentácie boli podkladom pre posudzovanie rizík, vzdelávanie, plány opráv a údržby a pod.

Politika BOZP v zariadeniach sociálnych služieb má byť:

- stručná, jednoznačne formulovaná s časovo ohraničenými zámermi,

- komplexná a aktívna,
- komunikatívna, ľahko prístupná všetkým zamestnancom, aby si uvedomili a osvojili úlohy a zodpovednosť pri jej uplatňovaní,
- integrovaná, spôsobilá na priebežné zavádzanie do pracovných procesov na jednotlivých úrovniach riadenia,
- oznámená všetkým dotknutým stranám (brigádnikom, dobrovoľníkom, návštevám apod.).

Zamestnávateľ je povinný konzultovať politiku BOZP so všetkým zamestnancami a odborovou organizáciou.

Posudzovanie rizík je jedným zo základných pilierov systému riadenia BOZP. Prináša nový princíp k riešeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Vychádza z princípu, že pre dosiahnutie dobrej úrovne bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci nestačí len dodržiavať bezpečnostné predpisy, ale je potrebné zaviesť aktívnu prevenciu do organizácie práce a pracovných podmienok. Je žiaduce aj nad rámec predpisov posudzovať, čo môže ohroziť ľudí pri práci, t. j. riziká. Zamestnávateľ musí mať vypracovaný oznam možných rizík, ktoré by mohli ohroziť zdravie zamestnanca nasledovne:

- zoznam konkrétnych významných nebezpečenstiev a ohrození vzťahujúcich sa ku každej pracovnej činnosti, k používaným zariadeniam, technológiám a pracovným priestorom,
- postup, ako boli identifikované nebezpečenstvá, ohrozenia a ako boli vyhodnotené riziká,
- doklady o informovaní zamestnancov o rizikách (nebezpečenstvách a ohrozeniach) a o poučení zamestnancov, ako sa majú proti nim chrániť, osnovy školení, podklady pre školenia a záznamy zo školení,
- zoznam osobných ochranných pracovných prostriedkov vypracovaný na základe analýzy nebezpečenstiev,
- zdokumentované havarijné plány a postupy, zoznam havarijných prostriedkov, záznamy o skúškach funkčnosti pohotovostných zariadení, záznamy o praktických nácvikoch, a o odporučených činnostiach vyplývajúcich z preskúmania praktických nácvikov

Ďalšie vzdelávanie zamestnancov v sociálnych službách

Vzdelávanie v sociálnych službách patrí medzi základné faktory rozvoja ľudských zdrojov v sociálnej práci. Problematika vzdelávania sociálnych pracovníkov a ostatných odborných pracovníkov v sociálnych službách je veľmi širokou oblasťou, preto sme sa

rozhodli ju koncepčne spojiť do jednej kapitoly. Z hľadiska ***prognostického kontextu***, tak ako tvrdí Ježek (2008) sociálne služby v strednodobom a najmä v dlhodobom vývoji budú determinované demografickým vývojom, v ktorom sa odrazí doteraz nepoznaný pomer medzi seniorskou časťou a ostatnými časťami populácie. Vývoj prinesie so sebou mnoho nových medzigeneračných problémov, z ktorých budú prameniť aj nové výzvy pre celú oblasť pomáhajúcich profesií. Na meniace sa podmienky bude musieť adekvátne reagovať aj sociálna práca v neoddeliteľnom prepojení so sociálnymi službami. ***Nové požiadavky sa nebudú dať zvládnuť a riešiť doterajším spôsobom vzdelávania*** a to nie len v humanitných odboroch, ekonomických, technických, ale aj v iných novovznikajúcich odboroch, ktorých vznik bude podmienený špecifickými, doteraz neprebádanými požiadavkami environmentálneho a najmä sociálneho prostredia. Potreba celoživotného vzdelávania sa už v súčasnosti stáva neopomenuteľnou súčasťou takmer vo všetkých odvetviach ľudskej činnosti. V pomáhajúcich profesiách musí byť celoživotné vzdelávanie samozrejmosťou, pretože sociálni pracovníci, ako aj učitelia, psychológovia, ošetrovatelia, policajti, lekári vrátane manažérov a supervízorov všetkých dotknutých profesií, potrebujú rozvíjať naďalej svoje schopnosti a zručnosti. Sociálny pracovník nemôže byť vo svojej práci dlhodobo úspešný bez nadobúdania faktografických vedomostí, vrátane chápania vzájomných väzieb a interakcií medzi jednotlivými procesmi.

Bolo by vhodné položiť si otázku, čo je vlastne celoživotné vzdelávanie. Sú pojmy celoživotné vzdelávanie, ďalšie vzdelávanie, odborná príprava alebo vzdelávanie dospelých, navzájom voľne zameniteľné, alebo môže ich nesprávne použitie viesť k určitému chaosu? V rámci krajín Európskej únie je snaha vymedziť pojem celoživotné vzdelávanie, tak aby bol jeho chápanie jednotné, avšak doterajšia skutočnosť je taká, že väčšina krajín EÚ sa prispôsobuje špecifickým črtám vychádzajúcich z národných charakteristík daného systému vzdelávania. Rôzne definície celoživotného vzdelávania majú spoločné štyri prvky:

- ľudia sa učia počas celého života;
- ide o široký rozsah zručností, či už všeobecných, odborných alebo osobných (krajiny, ktoré spájajú pojem celoživotného vzdelávania s celoživotnou prípravou alebo ďalším vzdelávaním a so vzdelávaním dospelých sa zvyčajne sústreďujú na odborné zručnosti);
- formálne systémy výchovy a vzdelávania, ako aj neformálne činnosti organizované mimo týchto systémov zohrávajú určitú úlohu v spolupráci verejného a súkromného sektoru, hlavne čo sa týka vzdelávania dospelých;

- pozornosť sa sústreďuje na potrebu pevných základov získaných počas základného vzdelávania a na prebudenie túžby a motivácie ľudí vzdelávať sa.

Kodifikácia celoživotného vzdelávania

Slovenská republika vyriešila terminologický, ale aj obsahový problém celoživotného vzdelávania kodifikáciou. V roku 2009 bol prijatý ***zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní***, ktorý vychádza z odporúčaní EÚ, ale súčasne zachováva a nadväzuje na národnostné charakteristiky výchovno-vzdelávacieho systému. Celoživotné vzdelávanie, ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov musí spĺňať podmienky kvality stanovené týmto zákonom. Každý vzdelávateľ, alebo vzdelávacia inštitúcia pôsobiaca v oblasti sociálnej práce, by mala tento zákon rešpektovať. Podľa vyššie citovaného zákona sa pod celoživotným vzdelávaním chápu všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. Celoživotné vzdelávanie ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky tvorí

- školské vzdelávanie;
- ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.

Školským vzdelávaním je výchova a vzdelávanie uskutočňované v materských školách, základných školách, gymnáziách, stredných odborných školách, konzervatóriách, školách pre deti a žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami zriadených podľa osobitných predpisov a štúdium v akreditovaných študijných programoch na vysokých školách uskutočňované podľa zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách. Úspešným absolvovaním školského vzdelávania sa ***získava stupeň vzdelania.***

Ďalším vzdelávaním je vzdelávanie vo vzdelávacích inštitúciách, ktoré nadväzuje na školské vzdelávanie a umožňuje získať čiastočnú kvalifikáciu alebo úplnú kvalifikáciu alebo doplniť, obnoviť, rozšíriť alebo prehĺbiť si kvalifikáciu nadobudnutú v školskom vzdelávaní alebo uspokojiť záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti. Úspešným absolvovaním ďalšieho vzdelávania ***nemožno získať stupeň vzdelania.*** Zákon stanovuje aj ***druhy, formy a rozsah ďalšieho vzdelávania.***

Druhy ďalšieho vzdelávania sú:

- ***ďalšie odborné vzdelávanie*** v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k doplneniu, obnoveniu, rozšíreniu alebo prehĺbeniu kvalifikácie potrebnej na výkon odbornej činnosti,
- ***rekvalifikačné vzdelávanie*** v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k získaniu čiastočnej kvalifikácie alebo k získaniu úplnej kvalifikácie - odbornej spôsobilosti pre jednu alebo viac pracovných činností v inom povolaní ako v tom, pre ktoré fyzická osoba získala kvalifikáciu prostredníctvom školského vzdelávania,
- ***kontinuálne vzdelávanie*** vo vzdelávacích programoch, ktorým si účastník ďalšieho vzdelávania doplňuje, rozširuje, prehlbuje alebo obnovuje kvalifikáciu ako predpoklad na výkon odbornej činnosti v súlade s osobitnými predpismi,
- ***záujmové vzdelávanie, občianske vzdelávanie***, vzdelávanie seniorov a iné vzdelávanie, ktorým účastník ďalšieho vzdelávania uspokojuje svoje záujmy, zapája sa do života občianskej spoločnosti a všeobecne rozvíja svoju osobnosť.

Formy ďalšieho vzdelávania môžu byť prezenčné, dištančné alebo kombinované. Pre všetky vzdelávacie programy akreditované podľa tohto zákona je ustanovený ***rozsah*** vyučovacej hodiny 45 minút. Ak sa praktické vyučovanie uskutočňuje na pracovisku fyzickej osoby alebo právnickej osoby, ktorá nie je vzdelávacou inštitúciou trvá vyučovacia hodina 60 minút. Jeden modul vzdelávacieho programu zodpovedá minimálne desiatim vyučovacím hodinám v rozsahu 45 minút.

Koučing, mentoring, counseling ako formy ďalšieho vzdelávania zamestnancov

Každý riaditeľ organizácie/zariadenia sociálnych služieb vie, aké kvalifikačné požiadavky spĺňajú jeho zamestnanci a v akej profesijnej oblasti, alebo na akej pracovnej pozícii by bolo potrebné zabezpečiť ďalšie vzdelávanie. Problém však nie je v tom, že by si zamestnanci nechceli dopĺňať odborné vedomosti a zručnosti, ale hlavný dôvod spočíva v zabezpečení finančných prostriedkov na ďalšie vzdelávanie zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb nemá v súčasnosti žiadnu koncepciu, ktorá by ponímala vzdelávanie ako záruku stabilizácie a kariérneho rastu zamestnancov. Avšak každý schopný riadiaci pracovník si je vedomý toho, že bez cieľavedomého manažovania intelektuálneho kapitálu je konkurencieschopnosť organizácie /zariadenia sociálnych služieb ohrozená. Tak ako sme už uviedli základom konkurencieschopnosti organizácie sú investície do vzdelávania zamestnancov, čím sa súčasne zabezpečuje aj flexibilita a transverzálnosť použiteľnosti zamestnanca v rôznych pracovných procesoch (opatrovateľský, ošetrovateľský, edukačný, poradenský, rehabilitačný atď.), ktorými sa napĺňa poslanie a úlohy zariadenia sociálnych služieb.

Šebestová (2012) uvádza, že najmenej finančne náročné je vzdelávanie ***priamo na pracovisku*** („on-the-job“). Tieto metódy sú rôzne, avšak nie sú vždy v plnej miere aplikovateľné na všetky pracovné pozície. Týkajú sa väčšinou zamestnancov, ktorí nemajú riadiace postavenie v štruktúre organizácie. Vzdelávacie metódy ako napr. ***koučing, mentoring, counseling*** využívajú obvykle riadiaci pracovníci na svojom úseku práce, za riadenie ktorého sú priamo zodpovední.

Koučing je vlastne dlhodobejšie inštruovanie zamestnancov v pracovných postupoch, ktoré sú na jednotlivých odborných úsekoch organizácie zaužívané, ale potrebujú modifikáciu podľa situácie ad hoc. Pri koučingovej metóde vzdelávania, zamestnanca nie len usmerňujeme, ale súčasne aj podnecujeme jeho vlastné tvorivé vstupy do pracovných operácií. Koučing si vyžaduje priebežnú kontrolu vykonaných prác a obojstrannú komunikáciu zamestnancov s nadriadeným. V sociálnych službách je táto metóda pomerne často uplatňovaná a to najmä z dôvodu vzniku neočakávaných situácií zo strany prijímateľov sociálnych služieb. Zamestnanec musí byť odborne pripravený na to, ako treba okamžite reagovať na nepredvídané správanie prijímateľov sociálnych služieb z dôvodu ich rozdielnych diagnóz. Z nesprávnej reakcie zo strany zamestnanca môžu vzniknúť rôzne rizikové situácie.

Nevýhodou koučingu je, že zamestnanec je inštruovaný priamo v pracovnom procese, pod tlakom situácie a za prítomnosti iných osôb. Nie každému zamestnancovi totiž vyhovuje, aby kolektív zamestnancov vedel o jeho chybách resp. nesprávnych pracovných postupoch, na ktoré je upozorňovaný, v zmysle vzdelávania, svojim nadriadeným.

Podobnou metódou koučingu je ***mentoring,*** pri ktorom určitá iniciatíva a zodpovednosť je na samotnom zamestnancovi, pretože on sám podľa vlastného usúdenia si vyberá kolegu-mentora, v ktorom vidí svoj osobný vzor a človeka, o ktorom si myslí, že pod jeho mentorovaním získa potrebné penzum vedomostí. Princípom mentoringu je zásada voľby a dobrovoľnosti. Nevýhodou mentoringu je riziko voľby nevhodného mentora, čo sa v prípade nového zamestnanca môže veľmi ľahko stať, nakoľko nemá dostatok informácií a skúseností, či ním vybraný mentor má zodpovedajúce množstvo odborných vedomostí a zručností. Mentoring nesie v sebe prvok vzájomnej sympatie a vytvorenie akéhosi silnejšieho vzťahu medzi dvoma zamestnancami (ochranca – chránený). Tento vzťah na pracovisku môže byť zamestnancami - kolegami rôzne interpretovaný. V zariadeniach sociálnych služieb sa mentoring väčšinou využíva pri ekonomicko - administratívnych činnostiach. Ide o akési krátkodobé „tútorstvo“ v rámci jednotlivých operačných postupov

(účtovanie, pokladničná agenda, evidencia, uchovávanie a archivovanie dokumentov, administrácia a používanie softvérových produktov a pod.).

Ako píše Ježek (2008) v poslednom období sa ***mentoring spája so supervízou***, ktorú chápeme ako spôsob odovzdávania vedomostí, alebo informácií, kedy sa mentor venuje zamestnancovi, z pozície skúseného človeka, ktorý dokonale ovláda riešenú problematiku, čím eliminuje nesprávne pracovné postupy a súčasne zabezpečuje kvalitnejšie plnenie pracovných činností. Podmienkou je, aby zamestnanec uznával profesné skúsenosti a autoritu mentora/supervízora.

K nie veľmi obľúbeným metódam formovania a nadobúdania pracovných zručností a schopností u zamestnancov je metóda ***counselingu/konzultovania.*** Využívanie counselingu je založené na prekonávaní a eliminovaní jednosmernosti vzťahov medzi nadriadeným a podriadeným a vzdelávajúcim a vzdelávaným. Pri tejto vzdelávacej metóde ide o zosúladenie názorov dvoch alebo viacerých zamestnancov na riešenie určitého problému. Predpokladom je, že zainteresovaný zamestnanec má určitý odborný rozsah vedomostí a skúseností, ktoré využíva pri formovaní návrhu riešenia. Avšak nepredpokladá sa, že by všetci zamestnanci mali na riešenie vzniknutého problému rovnaký názor, pričom iný názor alebo námietka ešte neznamená odpor. Určiť hranice, do kedy je iný názor zamestnanca na riešenie problému ešte prínosom a kedy začína pôsobiť deštrukčne je problematické. Keďže zariadenia sociálnych služieb majú špecifické poslanie, z tohto dôvodu nie je counseling vhodná vzdelávacia metóda, lebo je časovo veľmi náročná a vzdelávanie sa môže dostať do určitého rozporu s plnením bežných pracovných úloh. (Koubek, 2009).

Vzdelávanie zamestnancov mimo zamestnania („off - the - job“), tak ako sme už uviedli, je veľmi nákladné na finančné prostriedky zamestnávateľov, ale aj zamestnancov. Východiskom z tejto situácie by mohlo byť zriadenie komory sociálnych pracovníkov, ktorá by nie len zastrešovala a zabezpečovala záujmy sociálnych pracovníkov, ale súčasne by vytvárala v regiónoch možnosti ich ***bezplatného vzdelávania.***

Šebestová (2012) považuje za dôležitý moment, ktorý by sme pri ďalšom vzdelávaní sociálnych pracovníkov nemali opomenúť, posúdenie odbornej úrovne vzdelávacích programov. Lektori - garanti vzdelávacích modulov by mali mať okrem lektorských zručností aj dlhoročné skúsenosti z praxe v oblasti poskytovania sociálnych služieb. Teória sociálnej práce má ísť ruka v ruke s praxou. Etablovanosť sociálnej práce a jej celospoločenský význam na poli vedy je nespochybniteľný. Avšak, pokiaľ si neuvedomíme, že sociálna práca

bez sociálnych služieb je samoúčelná, dovtedy nikdy nepochopíme, kde začína a končí sociálna práca ako veda. Tak, ako nemôžu vytesňovať sociálnu prácu jej prierezové vedné odbory (psychológia, sociológia, sociálna pedagogika, andragogika, liečebná pedagogika, právo a pod.), tak isto si nemôže sociálna práca ako veda privlastňovať vedecké kompetencie iných vedných disciplín. Môže ich využívať v prospech prijímateľa sociálnych služieb, ktorí sa nachádza v nepriaznivej sociálnej situácii. Čo je nepriaznivá sociálna situácia a aké metódy, formy, činnosti, služby sa používajú na jej riešenie nám presne vymedzuje zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách. Aj keď sa odborná verejnosť zhodla na tom, že citovaný zákon má veľa nedostatkov, nikto nemá právo tento zákon porušovať.

Systematická sociálna práca nemôže niesť v sebe prvky ľudovej tvorivosti resp. „názorológie“ určitých skupín odborníkov, ktorí sa pokladajú za najpovolanejších. Systematická sociálna práca a najmä vzdelávanie odborných pracovníkov v sociálnych službách musí vyúsťovať do konsenzu všetkých zainteresovaných strán. (Šebestová, 2012).

Nemalo by sa stať, aby účastníci vzdelávacích programov mali viac vedomostí o vzdelávacom predmete, ako lektori, poprípade, aby lektor nevedel odpovedať na odborné otázky účastníkov vzdelávania. Tieto skúsenosti by mohli potvrdiť sociálni pracovníci, ktorí priamo pracujú v zariadeniach sociálnych služieb a majú viacročnú prax. Praxou získanými schopnosťami a zručnosťami veľakrát prevyšujú diapazón vedomostí niektorých lektorov vzdelávania v sociálnej práci. Stáva sa to často, i napriek tomu, že ďalšie vzdelávanie sociálnych pracovníkov bolo vyčlenené zo zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a akreditácia vzdelávacích programov zameraných na sociálnu prácu je pod gesčnou pôsobnosťou Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Pôsobnosť MPSVR SR by mala byť zárukou kvalitného celoživotného vzdelávania.

Analýza vzdelávacích potrieb (AVP)

Akékoľvek vzdelávacie aktivity v zariadeniach sociálnych služieb musia vychádzať z reálnych potrieb ako zamestnanca, tak aj zamestnávateľa. Vytvorenie efektívneho vzdelávacieho systému si vyžaduje dôkladnú analýzu, ktorá sa obvykle realizuje na troch úrovniach:

- ***organizačná úroveň analýzy*** (analýza poslania organizácie, finančné zabezpečenie potrieb vzdelávania, efektívnosť vzdelávacích aktivít ...);

- ***analýza úloh, cieľov organizácie*** (aké kvalifikačné požiadavky sa vyžadujú na jednotlivých pracovných postoch zamestnancov);
- ***analýza osobnej úrovne vzdelávacích potrieb zamestnanca*** (existujúci stav vedomostí zamestnanca a dosiahnutie požadovaného stavu vedomostí zamestnanca).

Analýzu vzdelávacích potrieb by mali vykonávať riadiaci pracovníci, ktorí sú zodpovední za riadenie určitého útvaru, ktorého popis činností súvisí s naplnením cieľov organizácie. Analýzu vzdelávacích potrieb nemôžu vykonávať zamestnanci, ktorí nie sú v priamom kontakte so zamestnancom a ktorí nevedia v akom rozsahu je potrebné vypracovať vzdelávací plán pre jednotlivých zamestnancov organizačného útvaru, alebo pre uzatvorenú skupinu. Efektívny plán individuálneho rozvoja zamestnanca nemusí byť veľmi zložitý. Podstatné je aby obsahoval všetky náležitosti, ktoré boli zistené analýzou a aby došlo k jeho realizácii a vyhodnoteniu. Po získaní výsledkov z vyhodnotenia vzdelávacích aktivít, by mal zamestnávateľ posúdiť, či boli naplnené ciele, ktoré boli stanovené vo vzdelávacom pláne. Plán vzdelávania by mal byť zostavený tak, aby efektívnosť jeho výsledkov bola merateľná.

V zariadeniach sociálnych služieb sa efektívnosť vzdelávania u niektorých zamestnancov nedá presne merať, ale hlavným ukazovateľom efektívnosti vzdelávania je vyššia miera spokojnosti klientov s poskytovanými službami, ale aj zvýšenie vzťahovej zodpovednosti. Zamestnancom záleží na vytváraní dobrých medziľudských a pracovných vzťahov, čím sa zvyšuje kultúra organizácie resp. vytvára sa dôvernejšie pracovné prostredie.

V každej organizácii by mal existovať plán vzdelávacích aktivít (PVA), ktorý je vlastne agregáciou individuálnych vzdelávacích plánov zamestnancov (IVPZ). Pri tvorbe plánu vzdelávacích aktivít v organizácii sa zvykne využívať SWOT analýza, ktorá na základe štrukturálnych krokov pozostávajúcich zo ***silných a slabých stránok***, ďalej z ***príležitostí a ohrození z okolia*** nám dá pomerne spoľahlivú odpoveď na potreby a možnosti ďalšieho vzdelávania.

Analýza vzdelávacích potrieb musí byť v súlade s opisom pracovných činností, ktoré má zamestnanec vykonávať. Bolo by ideálne, keby každý zamestnávateľ mal vypracovaný individuálny plán vzdelávania ku každému ***opisu pracovného miesta*** v súlade s potrebami rozvoja kľúčových spôsobilostí. IPV by sa tak pri nástupe nového zamestnanca iba čiastočne modifikoval.

Profesia sociálneho pracovníka ako rizikový faktor syndrómu vyhorenia

Spoločnosť v súvislosti so zmenou hospodárskych a ekonomických vzťahov, kladie na človeka čoraz vyššie nároky, ktoré sú charakteristické extrémnou záťažou na pracovný výkon, s malými možnosťami relaxu a úľavy a súčasne so závažnými dôsledkami za možné omyly a chyby, ktoré človek spôsobí svojim konaním. Tým, že občan nemá zabezpečené životné istoty a sociálne potreby, medzi ktoré zaraďujeme najmä trvalé zamestnanie, bývanie a platobnú (ne)schopnosť, sa psychické dôsledky extrémne zvýšenej hladiny záťaže a prísne požadovaného nekolísavého pracovného výkonu zvyšujú. Človek sa vtedy pohybuje v nerovnováhe medzi napätím a uvoľnením, menej dostáva než dáva. Spotrebuje viac energie, než jej doplní a prekračuje hranicu svojich fyzických a psychických možností. (Šebestová, s. 42, 2010). Príznaky syndrómu vyhorenia nechápeme ako určitý výpočet prejavov človeka, ktoré sa v určitom poradí objavujú u každého jedinca. V najväčšej miere sa prejavy syndrómu vyhorenia odvíjajú od osobných psychických a fyzických dispozícií človeka, ale súčasne aj od jeho schopnosti zvládať stres a neprimerané záťažové situácie. Človek nemusí negatívne reagovať iba na záťažové situácie v pracovnom prostredí, ale môžu na neho pôsobiť aj iné krízové životné situácie prameniace z rodinného prostredia, nepriaznivého zdravotného stavu, vplyvu vonkajšieho prostredia a pod. Preto stanovenie diagnózy syndrómu vyhorenia iba z dôvodu pracovného preťaženia je diskutabilné. Vedecké výskumy v tejto oblasti, tak ako tvrdí Maroon (2012) sú iba v začiatkoch a ich širšie rozvinutie sa datuje od sedemdesiatych rokov minulého storočia. Ďalej píše, že štúdie o problematike syndrómu vyhorenia, z rôznych hľadísk, napísal psychológ Herbert, J. Freundenberger, ktorý aj sformuloval definíciu burn-out (vyhorenie) ako stav psychického a fyzického vyčerpania, ktorého príčinou je vykonávanie svojej profesie. Slovenský ekvivalent je syndróm vyhorenia. Maslachová, Jacksonová a Cherniss (Maroon, 2012) skúmali syndróm vyhorenia u sociálnych pracovníkov, sestier, učiteľov a iných profesií, ktoré majú priamy kontakt a bezprostredné vzťahy s ľuďmi a ktorým sa poskytujú či už sociálne služby, zdravotná starostlivosť, výchovno-vzdelávacia činnosť a hľadali odpoveď na otázku, čo je príčinou, podstatou a signálom syndrómu vyhorenia. Templeton a Satcher konštatovali, že práca v pomáhajúcich profesiách má špecifické aspekty, ktoré spôsobujú, že zamestnanci týchto profesií sú oveľa zraniteľnejší, najmä z psychického hľadiska, ako zamestnanci iných profesií. Zamestnanci pomáhajúcich profesií sa musia oveľa viac exponovať a angažovať pri výkone svojho povolania. Táto exponovanosť je markantná najmä u sociálnych pracovníkov, ktorí pracujú prevažne s klientmi s ťažkým zdravotným postihnutím, ale aj s občanmi s duševnými

poruchami a poruchami správania, či už vrodenými alebo získanými. Sociálni pracovníci sú často sami vystavení rôznym ohrozeniam na živote, alebo ťažko zvládnuteľným krízovým situáciám, pracujú pod emocionálnym a psychickým tlakom. Nie je zriedkavosťou, že práca sociálnych pracovníkov je neprimerane odmeňovaná, dokonca im za ich entuziazmus ani nikto nepoďakuje. Málokto s nimi zdieľa ich nadmernú zainteresovanosť a málokto sa vie vcítiť do situácie, ktorú sociálni pracovníci prežívajú, keď napr. zomiera klient, s ktorým boli v každodennom kontakte a pomáhali mu, aby ho spoločnosť prijala, nie ako chorého človeka, ale ako človeka, ktorý je zdravý, ale potrebuje iný prístup z dôvodu svojho zdravotného postihnutia. Často sú bezmocní pri neochote a ľahostajnosti zainteresovaných strán, ktorí majú finančne zabezpečovať dôstojný život a dôstojné podmienky ľudí, ktorí za svoju nepriaznivú sociálnu situáciu nemôžu. Nemôžeme sa potom ani čudovať, že mladí sociálni pracovníci odchádzajú zo sociálnych služieb a hľadajú si menej náročnú prácu, za ktorú dostanú aj vyššiu odmenu a pritom nie sú každodenne konfrontovaní s utrpením a bezmocnosťou v živote najzraniteľnejších skupín občanov.

Diagnostikovanie syndrómu vyhorenia je charakteristické tým, že môžeme vychádzať z dvoch hľadísk. Prvým hľadiskom je ***klinická psychológia***, ktorá ho diagnostikuje na základe osobných čŕt v živote jednotlivcov. Z tohto pohľadu je vyhorenie chápané ako vnútorná duševná reakcia na stresové faktory. Tento názor zastáva už vyššie spomínaný autor Freundenberger, pričom sociálna psychologička Maslachovova sa prikláňa k názoru, že syndróm vyhorenia vzniká dôsledkom pôsobenia vonkajších stresových záťaží vznikajúcich najmä pri práci resp. v neúmerne exponovanom pracovnom prostredí. Maslachovova definuje pomáhajúci profesie, v ktorých vzniká syndróm vyhorenia, ako povolania spojené so silnou citovou záťažou. Maaron (2012) analyzuje aj neskoršie výskumy syndrómu vyhorenia, ktoré presiahli rámec Maslachovej sociálno-psychologického pohľadu**,** ale aj Freundenbergerovho klinicko-psychologického diagnostikovania syndrómu vyhorenia.

Neskoršie výskumy dali základ mnohým ďalším teóriám syndrómu vyhorenia. Napr. jedna z nich nazerá na syndróm vyhorenia ako na rozpor medzi vnímaním skutočnosti jedincom a tým aká je v skutočnosti realita pracovného dňa.

Teória Hobfolla a Lazarusa (Maaron 2012) je založená na zachovaní zdrojov – potrieb (sebaistota, sebarealizácia, uznanie, spolupatričnosť ..) Uvádzajú, že stres vzniká dôsledkom dominancie ohrozenia zdrojov napr. jedinca neuspokojujú jeho výsledky, obáva sa straty zamestnania - ohrozenia svojej existencie, príliš sa emočne vyčerpáva, nepociťuje uznanie za

prácu a pod. Okrem potrieb a zdrojov ich naplnenia sa v súvislosti s vyhorením spomínajú aj predstavy o sebe samom, ale aj identita, ktorá je človeku prisúdená okolím. Napríklad sociálny pracovník sám seba dlhodobo vníma ako láskavého a trpezlivého a nepripúšťa si, že by mohol byť ľahostajný voči svojim klientom, ktorí ho nie vždy akceptujú a správajú sa nevďačne jednak dôsledkom ich diagnózy ale aj povahových črt. V sociálnom pracovníkovi môže táto nerovnováha vyvolávať isté symptómy a ak situáciu nebude včas riešiť, môže smerovať k syndrómu vyhorenia. V princípe, faktory vyhorenia závisia ako od človeka samého, ako zaobchádza so svojimi zdrojmi, rovnako aj od jeho okolia, ako mu zdroje poskytuje. Ak niekto potrebuje k spokojnému životu viac ocenenia od okolia, môže vyhorieť pri jeho nedostatku rovnako ako niekto, kto nepozná oddych počas víkendu.

Niektorí psychológovia ako napr. Pinesová a Yafeová, ako uvádza Maron (2012), pristupujú k syndrómu vyhorenia z ***existenciálneho hľadiska***. Podľa ich názoru predstavuje vyhorenie neprítomnosť existenciálneho obsahu, ktorý človek očakáva od svojej práce. Podľa Yaloma (Halama, 2007) zmysel ľudského života je len aktívna a kreatívna odpoveď jednotlivca na absolútnu nezmyselnosť sveta, je obranným mechanizmom, ktorý redukuje existenciálnu úzkosť. Aby sa človek vyrovnal s nezmyselnosťou a ďalšími existenciálnymi danosťami, musí sa celým srdcom ponoriť do sebou vytvoreného zmyslu života, aktívne sa do neho zaangažovať a oddať sa mu. Ľudia realizujú zmysel života: altruizmus (život v prospech iných, presvedčenie o potrebe byť užitočný pre iných), oddanosť záujmom (t. j. záväzok voči rôznym projektom, ideám, ideológiám, vede, rodine atď.), kreativita (tvoriť niečo nové v rôznych oblastiach), hedonizmus (usilovanie sa o radosť, potešenie a pohodlie) či sebaaktualizácia (realizácia vlastných možností). Yaloma tvrdí, že pri všetkých týchto hodnotách nejde ani tak o obsah, ako o intenzitu angažovania sa, ktoré je zásadným činiteľom pri napĺňaní života zmyslom. Nerovnováha v tejto oblasti sa prejavuje u človeka ako stres.

Symptómy syndrómu vyhorenia a syndrómu nudy a ich intervenčné perspektívy

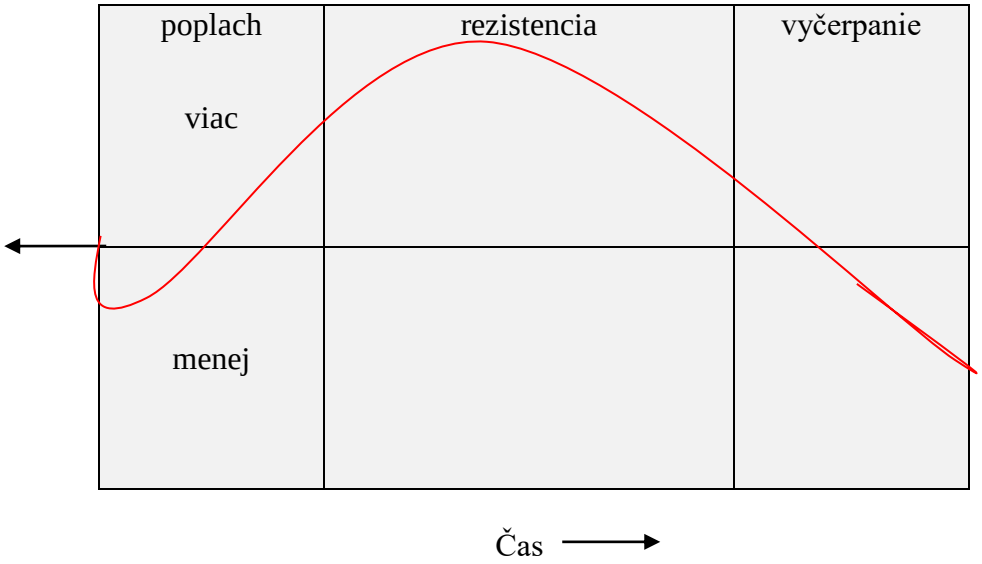
Podľa Atkinsonovej (2003) najčastejšou reakciou na stresor je úzkosť. Pod úzkosťou chápeme nepríjemnú emóciu charakterizovanú pojmami ako starosť, obava, napätie, strach, apatia, agresia, depresia, hostilita, nespavosť, bolesti hlavy a pod. Tieto stavy sú nepríjemné a občas ich prežívame v rôznych intenzitách všetci. Ľudský organizmus na ne reaguje tak, že spustí zložitú reťaz vrodených reakcií na vnímané ohrozenie. V prípade, že sa náš organizmus vie rýchlo s týmto stavom vyrovnať, tak dochádza k obnove normálneho fyziologického stavu. V prípade, že stresová situácia pokračuje, úsilie človeka o prispôsobenie sa trvalému

stresoru je sprevádzané rôznymi vnútornými reakciami. Tieto vnútorné reakcie sa nazývajú ***adaptačné syndrómy***, ktoré rozdelil psychológ H. Selye (Atkinson, s. 497, 2003) do troch fáz.

Prvá fáza - poplach (alarm) – pri ktorej dochádza k mobilizácii organizmu, aby sa jedinec aktivizáciou sympatického nervového systému bol schopný vyrovnať s ohrozením.

Druhá fáza - rezistencia (odolnosť), kedy sa organizmus usiluje o vyrovnanie sa s ohrozením – krízou buď útokom, alebo únikom.

Tretia fáza - včerpanie – vyhorenie (exhauscia), kedy organizmus už nie je schopný ani zaútočiť ani uniknúť, nastáva zlyhanie adaptácie.



Obrázok 3 - Všeobecný adaptačný syndróm podľa H. Selyeho

Primárnou prevenciou syndrómu vyhorenia je rešpektovať svoje potreby. Každý človek si môže riadiť prevenciu proti stresu a vyhoreniu aj sám. Treba si dávať jasné a dosiahnuteľné ciele. V pracovnom procese je dôležitá deľba zodpovednosti za stanovené ciele a zapájať do rozhodovania aj spolupracovníkov. Zamestnanci v exponovaných profesiách si pri určitom stupni pracovnej záťaže, musia vedieť povedať „dosť“ a prispôsobiť pracovné povinnosti hraniciam svojich telesných a duševných schopností. Mali by pochopiť, že najdôležitejší pracovný nástroj, ktorý majú k dispozícii, sú oni sami. Ak však bude človek dlhodobo ignorovať signály vyhorenia - vyčerpanosti, hrozí mu dlhotrvajúca liečba, nakoľko syndróm vyhorenia môže mať rôzne psychosomatické prejavy s rôznou dynamikou.

Sociálny pracovník, ktorý začína mať príznaky vyhorenia by mal osloviť svojho priamo nadriadeného vedúceho a porozprávať sa o možnostiach dočasného preradenia na inú prácu, ktorá umožňuje vykonávanie takých činností, pri ktorých by zamestnanec nemusel byť v každodennom kontakte s klientom. Pracovník by mohol vykonávať práce, ktoré sú viac zamerané na vykonávanie administratívnych činností, ako na priame aktivity s klientom. Splnenie tejto požiadavky zo strany zamestnávateľa nie je bezproblémové. Mohli by sme konštatovať, že takáto požiadavka je vo veľkej miere závislé na interpersonálnych vzťahoch v rámci celej organizácie. Je otázne, či budú ochotní, ostatní zamestnanci v zariadení sociálnych služieb tolerovať dočasnú indispozíciu svojho kolegu a či budú ochotní suplovať časť jeho pracovnej náplne.

Šebestová (2010) uvádza, že okrem syndrómu vyhorenia môžu zamestnanci trpieť aj ***syndrómom nudy (bore-out).*** Syndróm nudy – znudenosti, vzniká v zamestnaniach, ktoré sú jednoduché a kde sa monotónne opakujú určité úlohy, procesy a kde nepotrebujeme veľa myšlienkových pochodov a pozornosti. Napríklad nedostatok práce, vykonávanie práce iba pre peniaze, neidentifikácia s organizáciou, v ktorej pracujeme, sú totiž väčšími stresormi ako ich prebytok. Zamestnanci nie sú v práci preťažení, ako je tomu pri syndróme burn-out, ale naopak, ich pracovnú náplň tvorí príliš málo podnetov a výziev. Všetci, ktorí zažívajú syndróm bore-out, sú väčšinou ***nespokojní so svojou profesionálnou situáciou.*** Avšak namiesto toho, aby požadovali viac zaujímavých úloh, alebo si hľadali novú prácu, zostávajú flegmatickí, nečinní, pasívni. Takýmto spôsobom sa postihnutí zamestnanci zacyklujú, dostanú sa do slepej uličky a počas rokov sa ich chuť niečo meniť vytráca. Zamestnancov trpiacich syndrómom nudy je možné identifikovať nasledovne: sú to prevažne tí, ktorí sa v pracovnej dobe venujú iným činnostiam, aké majú v popise svojej práce, predstierajú tvrdú prácu, nepracujú efektívne, stratili zmysel svojej práce, nie sú u nich výnimkou ani záporné charakterové črty ako vytváranie konfliktov na pracovisku, nadmerné užívanie alkoholu, alebo analgetík. Sú pomerne často práceneschopní, ale liečiť sa odmietajú.

Syndróm znudenosti je zo sociálneho hľadiska oveľa menej akceptovanejší ako syndróm vyhorenia. ***Prepracovanosť sa v našej kultúre toleruje, ale nuda nie.*** Aj keď sa nám zdá, že syndróm nudy je pre nás nový, ľudia trpiaci týmto syndrómom existovali vždy, dávno pred tým, ako ho pomenovali Švajčiari Peter R. Werder a Philippe Rothlin (Rozvadský-Gugová, 2008), ktorí sa v súčasnosti, ako ojedinelí autori, venujú oblasti problémov nudy v pracovnom procese.

Syndróm nudy a syndróm vyhorenia je veľmi výstižne vyjadrený výrokom Herberta, J. Freudenbergera (*1926 - †1999):

„Keď sa vám nedarí a máte pocit, že všetko a všetci ľudia sa sprisahali proti vám, je na mieste si položiť otázku: Čo robím nesprávne ja?“

Záver

Starostlivosť o rozvoj ľudských zdrojov, ako čoraz významnejší faktor nehmotného kapitálu organizácie je základom úspechu dosahovania jej vytýčených cieľov a poslania. Nemôžeme však jednoznačne konštatovať, že všetky organizácie sa správajú k svojim zamestnancom podľa odporúčaných pravidiel a modelov riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú overené praxou.

V príspevku sme vychádzali z medzinárodne uznávanej teórie týkajúcej sa tematizovanej problematiky a súčasne sme sa snažili aplikovať tieto poznatky na naše národné charakteristiky personálneho manažmentu so zameraním na sociálnu prácu a sociálne služby.

Chceli by sme podotknúť, že rámec riešenej problematiky je oveľa širší a zložitejší a mohol by sa rozvinúť ešte o ďalšie kapitoly, myslíme si však, že príspevok svojim obsahom podáva ucelený základný prehľad o filozofii a aplikácii rozvoja ľudských zdrojov tak, ako sme stanovili v úvode príspevku.

Komplexná stratégia ľudských zdrojov sa vytvára na zavedenie zmien v organizácii ako celku, s cieľom zmeniť spôsob myslenia a vybudovať také hodnoty v inštitúcii, ktoré by pozitívnym smerom zmenili aj jej kultúru. Každá organizácia by mala rešpektovať princípy a postupy znalostného manažmentu , ktorý je dôležitý nie len pre vytváranie priaznivej klímy vo vzťahoch, ale je orientovaný aj na efektívny výkon pracovných činností.

Špecifické stratégie ľudských zdrojov sme zamerali na jednotlivé oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorých cieľom je určiť alebo zmeniť zavedenú prax a metódy, ako sa dané personálne činnosti realizujú. V praxi sú to hlavne: stratégia formovania ľudských zdrojov, stratégia vzdelávania a rozvoja zamestnancov, stratégia hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, stratégia komunikácie a vytváranie priaznivých zamestnaneckých vzťahov.

Útvary riadenia ľudských zdrojov (najmä personálne) nie sú jedinými útvarmi v zariadeniach sociálnych služieb, ktoré sú zodpovedné za ich riadenie. Subjektmi riadenia ľudských zdrojov sú najmä riadiaci pracovníci (vrcholový manažment), ktorý sa zaoberá

formulovaním cieľov a ich následnou implementáciou do pracovného procesu. Všetky tieto činnosti majú úzky vzťah s riadením ľudských zdrojov. Význam a účelovosť príspevku spočíva v tom, že sme chceli poukázať na to, aby sa aj v zariadeniach sociálnych služieb uplatňovalo zásady a princípy manažmentu riadenia ľudských zdrojov.

Tak ako píše Šebestová (2010) manažment v sociálnej práci vo všeobecnosti predstavuje proces, ktorému na základe svojej kompetencie a kompetentnosti pridávame k existujúcej hodnote novú hodnotu. Manažment sociálnej práce má byť zacielený na dobro, pravdu, harmóniu, vieru, humánnosť, úsilie človeka žiť a pomáhať a obetovať sa aj pre druhých. Za správnym poznaním musí nasledovať správne konanie v prospech prijímateľov sociálnych služieb.

SÚPIS POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidskýchzdrojů*. Praha: Grada Publishing, . ISBN 80-247-0469-2.

ATKINS, R. a kol. 2003. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003, 752 s. ISBN 80-7178-640-3

BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŠKOVÁ, M. a kol. 2006. *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu.* Zvolen: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2006. 121 s. ISBN 80-228-1701-5.

BUCHÁČKOVÁ, P. *2003*.3. vyd. *Personálnímanagement. Pardubice: Univerzita. Pardubice.*2003.*86 s* .ISBN 80-7194-588-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Managementlidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALAMA, P. 2007. *Zmysel života z pohľadu psychológie*. Bratislava: Slovak Academic Press, 2007, s. 81. ISBN 978-80-8095-023-1.

HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2004. *Psychologický slovník.* Praha: Portál, 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HITKA, M. 2006. *Tvorba výkonného tímu v organizácii*. Zvolen: Vedecká štúdia TU Zvolen, 2006. 80 s. ISBN 80-228-1602-7.

HITKA, M. 2006. Návrh na vytvorenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku. In *Manažment v teórii a praxi*. ISSN 1336-7137 - roč. 2, č. 3-4, 2006, s. 4-16.

HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě.* Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-2511-250-0.

JEŽEK, P. - SWIECICKI, I. 2008. *Vzdělávaní pracovníků v sociálních službách*. Praha: Centrum sociálních služeb. 2008. 67 s. ISBN (sine).

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2008. 208 s. ISBN978-80-89085-83

KOUBEK, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KUBÁNI, V. 2005. *Psychológia práce*. Prešov : PU - FHPV, 2005. ISBN 80-8068-331-X.

MAROON, I. 2012. *Syndróm vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MIKULÁŠTÍK, M. 2008. *Sociální kompetence*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2008. 280 s. ISBN 978-80-88931-90-4.

MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažérská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 384 s. *ISBN* 978-80-247-1349-6

MINTZBERG, H. 1973. The Nature of ManagerialWork. New York: Haper&Row. 298 s. ISBN 0060445556.

NOVÝ, I. 1966. *Interkulturální management: Lidí, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

OLEXOVÁ, C. 2008. Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii. In *Poradca podnikateľa*. – ISSN 1335-6416, roč. 7, č. 8-9, 2008.

OLEXOVÁ, C. 2007. Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie *Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007*, 19. –

21. 9. 2007 Košice, EU v Bratislave, PHF v Košiciach, 2007. Bratislava: EU. 2007. 285 s. ISBN 978-80-225-2482-7.

PARASURAMAN, A.2004. *Marketing Research*. Houghton Mifflin Company.643 s. ISBN-0618393285.

PILKOVÁ, A. a kol. 1994. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994, s. 152. ISBN (sine).

PORVAZNÍK, J. a kol. 3. preprac. vyd. 2007. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: Poradca podnikateľa. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

RANCOURT, B. 2008. *Zbavit se minulosti*. Praha: Portál, 2008, 200 s. EAN 9788073673635. ISBN 978-80-7367-363-5.

ROZVADSKÝ-GUGOVÁ, G. 2008. Syndróm boreout. In: *Nové trendy v manažmente. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie*. Trenčín: TUNAD. s.547-550. ISBN 978-80-8075-370-2.

SIMS, R. R. 2008. *Human Resource development. Today and Tomorrow*. USA: Information Age PublishingInc. 2008, 319 s. ISBN I-59311-488-5.

SLÁVIK, Š. 2009. 2. vyd. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 404 s. ISBN978-80-89393-08-4.

STÝBLO, J. 4. vyd. 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7557-627-1.

ŠEBESTOVÁ, P. 2005. *Správa o zabezpečení a úrovni vzdelávania manažmentu a zamestnancov zariadení sociálnych služieb*. Bratislava: VUC-BSK. 35 s.

ŠEBESTOVÁ, P. 2012. *Kontinuálne vzdelávanie zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov.* In Siločiary - ISSN 1336-4634, roč. 10, č.8, s. 15-17.

ŠEBESTOVÁ, P. 2010. *Základy celostného manažmentu* sociálnej práce. Sládkovičovo FSŠ. 2010. 190 s.

ŠULEŘ, O. 2003. *Manažérske techniky III*. Olomouc: Rubico, 152 s. **ISBN:** 8085839903.

TERMANN, S. 2002. *Umění přesvědčit a vyjednávat.* Praha: Grada. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.

TICHÝ, M. 2008. Zavedenie systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. – ISSN 13351508. – roč. 5, č. 15, 2008, s. 248 - 251.

TRUHLÁŘOVÁ, Z. 2003. Syndróm vyhoření v pomáhajících profesích. In: Sborník príspěvků*: Aktuální otázky sociální práce*. Hradec Králové: UHK FP. s.94-96. ISBN 80-86771-01-6. http://pdf.uhk.cz/kspsp/publikace%20katedry/edice%20texty/aktot.htm.[cit. 2012-09-10].

VARGA, D. 2008. Spokojnosť zákazníkov – determinant úspešnosti firmy. In: *Nové trendy v manažmente.* Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Trenčín: TUNAD. s.755-762. ISBN 978-80-8075-370-2.

VOJTOVIČ, S. – STRUNZ, H. 2008. Praktické uplatnenie koncepcie riadenia ľudských zdrojov. In: *Nové trendy v manažmente*. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Trenčín: TUNAD. s.787-793. ISBN 978-80-8075-370-2.

VYBÍRAL, Z. 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Zákony

Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov

Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z. ktorým sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme a o ich zmenách a dopĺňaní.

Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Zákon č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujm

KONTAKT

PhDr. Petronela Šebestová, PhD.
Katedra sociálnej práce
Vysoká škola v Sládkovičove
Richterova ul. 1151
Sládkovičovo
petronela.sebestova@gmail.com

PhDr. Milan Mrllák
Personálny manažér
Duslo, a.s. Šaľa
milan.mrllak@gmail.com