

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ROZVOJA SOCIÁLNEJ PRÁCE

ŠEBESTOVÁ, P. - MRLLÁK, M.

II. ČASŤ

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

ŠEBESTOVÁ, P. - MRLLÁK, M.

II. PART

Vnútorne 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.

Vnútorne 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 eliminácii rizikových resp. krízových situácií atď.

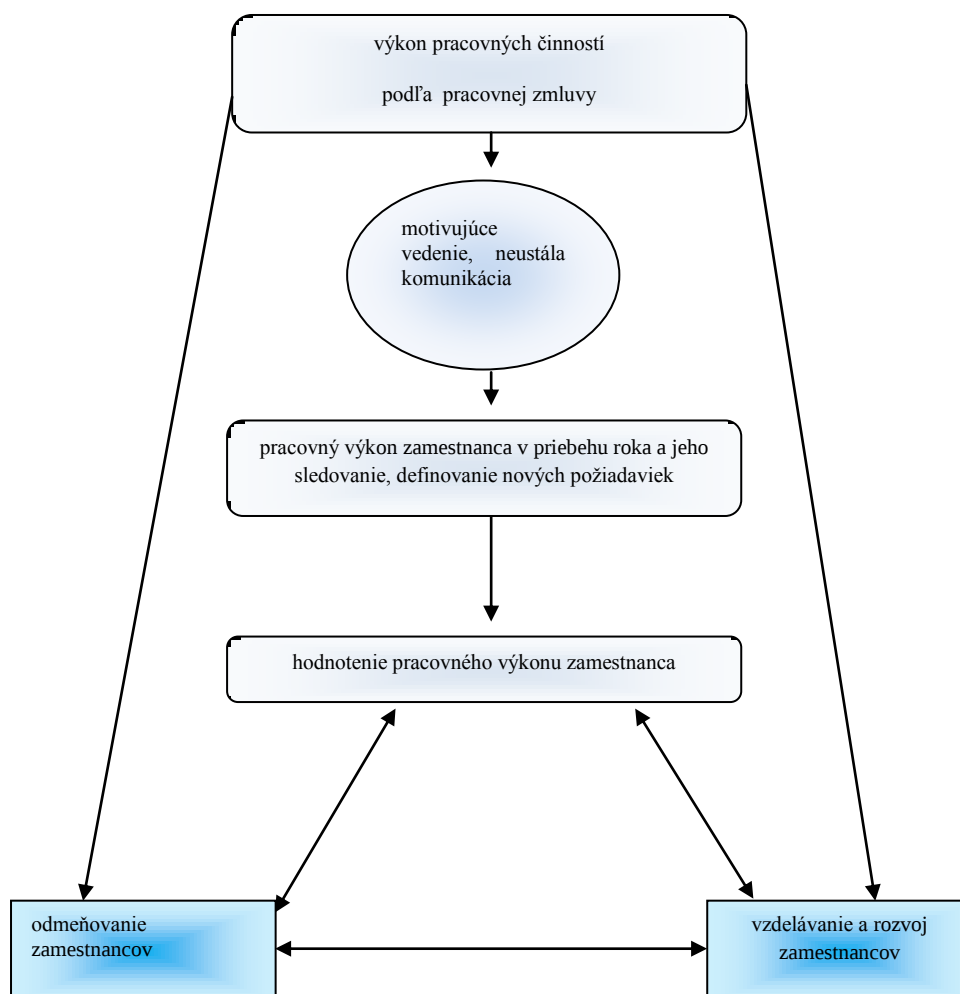
Z pohľadu organizácie, ako poskytovateľa sociálnych služieb Šebestová (2010) odporúča, aby zariadenie sociálnych služieb malo upravené aj vzájomné povinnosti a práva s prijímateľmi sociálnych služieb. Organizácie majú tieto vzťahy väčšinou upravené v tzv. **domácom poriadku**. Tento dokument je vypracovaný na základných princípoch dodržiavania a zachovávaní 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 riadenia 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 úroveň, 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 nástoľčivo 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 efektivnosť 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, vysoko odborne 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 vyvážené 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 by 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 má 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.

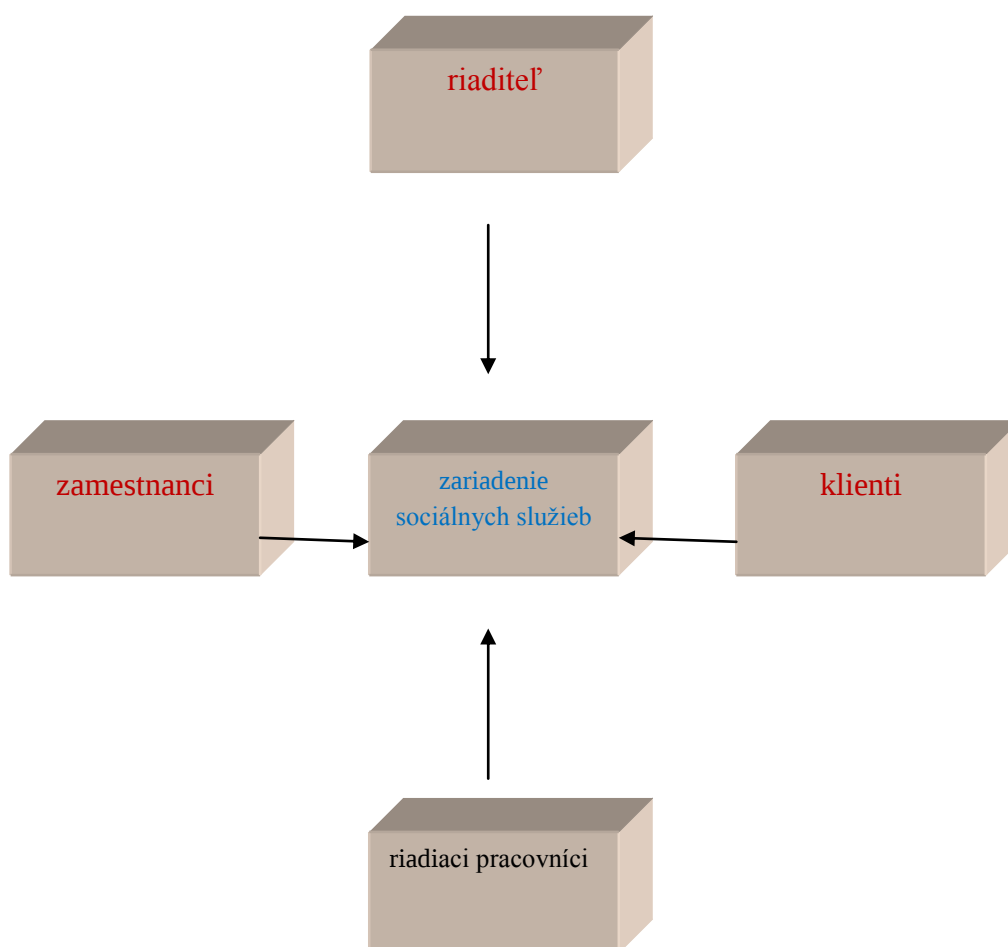
Zaujímavý návod ako prekonávať niektoré etické problémy pri hodnotení zamestnancov **pri** predložil M.S. Kellog (Koubek, 2009) v podobe nasledovných zásad:

- 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 spochybňuje 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 zmenu,
- 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 zákonom 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 oklieštenú.

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 wellness 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 nárokovujú, 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 atraktivnosť 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 nezapúdame na inovácie a zlepšovanie kvality poskytovaných služieb. Keďže všetko so všetkým súvisí, môžeme s istotou tvrdiť, že inovácie a kvalita musia ísť ruka v ruku 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 dlhodobu 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 prispôbili 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, vnútro podnikovými informačnými sieťami (intranet) databázami a pod.

Gabura (2010) uvádza šesť základných komunikačných foriem (ciest):

- osobná komunikačná forma: porada, pohovor;
- písomné: manuály, predpisy;
- elektronická komunikačná forma: intranet, e-mailové spravodajstvo;
- audiovizuálna;
- telefonická komunikácia;
- sprostredkovaná.

Komunikáciu chápeme ako prostriedok vzájomného ovplyvňovania osôb, výmeny informácií a prostriedok, ktorý umožňuje najmä sociálnu interakciu.

Gabura (2010) píše, že 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 vplyvajú 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 hľadanie prekážok,
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- starostlivosť, česťnosť, 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 toľôž 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 ambiciózneho nezávislého pracovníka, vytrvalejší i opatrnejší, s direktívnymi sklonsmi, 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 prispôbovať ich zamestnancom; zohľadňovať pritom meniace sa skutočné a predvídateľné okolnosti a dosiahnuté vedecké a technické poznatky,

- ***zistiťovať 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 zdravíu nebezpečných alebo škodlivých pracovných podmienkach ***vhodnými pracovnými prostriedkami***, pracovnými postupmi, výrobnými postupmi a zdokonaľovaním organizácie práce,
- ***prijatť 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, návštevam 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 koncepcne 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 prispôbuje 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:

- **d'alšie 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 povolání ako v tom, pre ktoré fyzická osoba získala kvalifikáciu prostredníctvom školského vzdelávania,
- **kontinuálne vzdelávanie** vo vzdelávacích programoch, ktorým si účastník ďalšieho vzdelávania dopĺňa, rozširuje, prehĺbuje 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 dlhodobjšie 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 riešenie problematiky, 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 zosúladienie 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 deštruktívne 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 nachádzajú 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 niest' 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)

Akkoľvek 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

Charakteristika 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 zaradíme 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. Freudenberger, 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 vrodennými 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 zabezpečiť 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 Freudenberger, 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 Freudenbergerovho 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, nepocítiť 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 čŕt. 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.

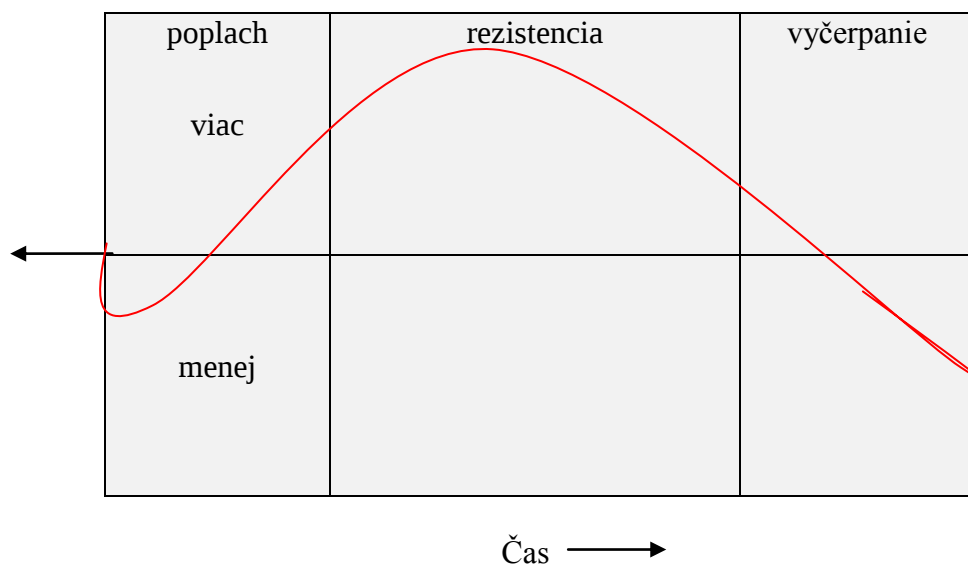
Symptómy syndrómu vyhorenia a syndrómu nudy a ich intervenčné perspektívy

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 vrodenej reakcií na vnímané ohrozenie. V prípade, že sa náš organizmus vie rýchlo s týmto stavom vyrovnáť, tak dochádza k obnove normálneho fyziologického stavu. V prípade, že stresová situácia pokračuje, úsilie človeka o prispôbenie 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 vyrovnáť s ohrozením.

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

Tretia fáza - včerpanie – vyhorenie (exhaustia), 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 „dost“ a prispôbiť 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.

Ďalšou intervenčnou možnosťou zo strany zamestnávateľa môže byť supervízia vykonávaných činností u zamestnanca. Z výsledkov supervízie môže zamestnávateľ pomôcť pracovníkovi tak, že mu napr. zredukuje emočnú pracovnú záťaž, alebo upraví pracovnú dobu, poprípade určí nové pracovné postupy a pod.

V prípade, že i napriek vykonaným podporným opatreniam zo strany zamestnávateľa sa budú u pracovníka zvyšovať prejavy vyhorenia, tak rozhodnutie o zotrvaní v pracovnom pomere ostáva na samotnom pracovníkovi.

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 nepotrebuje 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. Freudembergera (*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 tvrdí 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.

KONTAKT NA AUTOROV

PhDr. Petronela Šebestová, PhD.

Dekanka Fakulty sociálnych štúdií
Katedra sociálnej práce
Vysoká škola v Sládkovičove
Richterova ul. 1151
Sládkovičovo
petronela.sebestova@gmail.com

PhDr. Milan Mrllák

Personálny manažér
Duslo, a.s. Šaľa

SÚPIS POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 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. *Personální management*. Pardubice: Univerzita. Pardubice. 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

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

GABURA, J. 2010. Komunikácia pre pomáhajúce profesie. Bratislava: UK Bratislava 2010. s. 196. ISBN 978-80-223-2752-7.

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 štúdiá 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. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Praha: Centrum sociálních služeb. 2008. 67 s. ISBN (sine).

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2008. 208 s. ISBN 978-80-89085-83

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

KUBÁŇI, 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. Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

MINTZBERG, H. 1973. The Nature of Managerial Work. 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 Publishing Inc. 2008, 319 s. ISBN I-59311-488-5.

SLÁVIK, Š. 2009. 2. vyd. Strategický manažment. Bratislava: Sprint, 404 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

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. Sládkovičovo: DPC Advert. 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 příspěvků: Aktuální otázky sociální práce. Hradec Králové: UHK FP. s.94-96. ISBN 80-86771-01-6.[cit. 2012-09-10]. Dostupné na internete:

<http://pdf.uhk.cz/kspsp/publikace%20katedry/edice%20texty/aktot.htm>

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 záujme