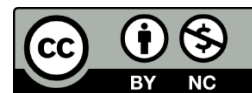


Vedecká stat/ Scientific article

Recenzované/ Review: 27. 12. 2022

<https://doi.org/10.24040/eas.2022.23.2.141-154>



Identifikovanie kľúčových osobnostných zručností v manažmente sociálnych služieb a možnosti ich rozvoja

Identifying key personality skills in the management of social services and the possibility of their development

Ivana Hačková

Abstract: The aim of the article is to identify what personality skills are necessary for the work of a manager of social services and how managers can develop them in the conditions of the Slovak Republic. In the paper, we use logical-cognitive scientific methods, namely literature review, analysis, synthesis, induction and deduction. The results of the article point to the fact that the field of economics and management of social services is undersized, which is evidenced by the absence of study programs in the field of economics and management of social services offered by universities in the Slovak Republic..

Key words: *Personality skills. Management. Social services.*

JEL Classification: I21. M12. M54. O34.

Úvod

V organizácii orientovanej na sociálne služby je dôležité, aby sa manažér správal k ľudským zdrojom a klientom zariadenia v súlade s vytýčenými cieľmi organizácie. Pre kvalitné poskytnutie služby klientovi je potrebné, aby mal zamestnanec kvalifikované vzdelanie a vytvorené podmienky na pracovisku tak, aby mohol svoju prácu vykonávať kvalitne. Preto je dôležité, aby manažér okrem iného disponoval zručnosťami, ktoré predstavujú pridanú hodnotu v profesionálnej výbave manažéra. Prostredníctvom týchto zručností manažér efektívne vedie svoju organizáciu aj tým, že dostatočne motivuje svojich zamestnancov a empaticky pristupuje ku klientom v organizácii. Tieto zručnosti sa v odbornej literatúre nazývajú osobnostné zručnosti.

Osobnostné zručnosti predstavujú neodmysliteľnú súčasť ľudského kapitálu manažéra, vďaka ktorým vie pracovať so svojimi zamestnancami, klientami a s ostatnými ľuďmi v jeho

okolí, či už v pracovnom, alebo osobnom živote. Prostredníctvom osobnostných zručností vie pracovať na sebe ako osobnosti, pretože aj keď si je vedomý svojich kladných stránok, ktoré vie využiť, neustále pracuje aj na svojich nedostatkoch. Uznávaný americký odborník v oblasti medziľudských vzťahov a osobnostného rozvoja Dale Carnegie, ktorý pomohol nespočetnému množstvu ľudí zlepšiť ich vzťahy na pracovisku a dosiahnuť úspech, v jednom zo svojich diel (2009, s. 8) uvádza: „Nezáleží na tom, kde pracujete, lebo aj keď nejde o nejakú technickú profesiu, váš úspech závisí od vašej schopnosti efektívnej interakcie s inými ľuďmi.“ Vychádzajúc z tejto myšlienky si dovoľíme tvrdiť, že rozvoj osobnostných zručností je pre ľudí vo vedúcich pozíciách, ktorí chcú dosiahnuť úspech a zároveň chcú efektívne viesť aj iných ľudí v tíme, nesmierne dôležitý.

Okrem odborných zručností musia disponovať aj istými vlastnosťami, ktoré pridávajú na kvalite ich osobnosti. Je nevyhnutné, aby kvalitní manažéri mali dostatočne rozvinuté osobnostné zručnosti, vďaka ktorým si dokážu uvedomovať svoje správanie, mať ho pod kontrolou, nieť zaň plnú zodpovednosť. Taktiež by mali disponovať schopnosťou prijímať rozhodnutia v každej situácii a zároveň chápať a vnímať postoje, pocity a potreby tých druhých, či už ide o podriadených alebo o klientov, ale nepodliehať pritom ich nátlaku. Dôležitosť a význam spomenutých, ale i ďalších osobnostných zručností u manažéra, vyplýva z potreby naplniť a presadiť ciele a záujmy organizácie a súčasne ich aplikovať s ľahkosťou a pružnosťou. (Armstrong, 1999).

Téme osobnostných zručností sa venovali mnohí autori, avšak považujeme za potrebné vymedziť tento pojem aj v kontexte sociálnych služieb, ktoré sú špecifické práve kvôli kontaktu so znevýhodnenými klientami, ktorí si vyžadujú individuálny prístup v súlade s etikou sociálnej práce. Cieľom príspevku je identifikovať, aké osobnostné zručnosti sú potrebné pre prácu manažéra, a ako si ich môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať v podmienkach Slovenskej Republiky. Vyplývajúc z cieľa sme si stanovili dve výskumné otázky:

„Aké osobnostné zručnosti sú potrebné pre prácu manažéra sociálnych služieb?“

„Ako si môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať kľúčové osobnostné zručnosti pre výkon svojho povolania v podmienkach Slovenskej republiky?“

1 Teoretické východiská

Sociálne služby ako jedno z odvetví verejnej správy sú orientované na jednotlivca, komunitu či celú spoločnosť, o čom hovorí aj Zákon NR SR 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. Tento zákon definuje sociálne služby ako činnosti zamerané na:

- prevenciu, riešenie alebo zmiernenie nepriaznivej alebo krízovej životnej situácie jednotlivca, rodiny alebo komunity,
- zachovanie, obnovu alebo rozvoj zručností jednotlivca viesť samostatný život a integrácie do spoločnosti,
- zabezpečenie podmienok na uspokojovanie základných potrieb pre život jednotlivca,
- prevenciu sociálnej exklúzie jednotlivca, rodiny či komunity,
- starostlivosť o dieťa z dôvodu nepriaznivej alebo krízovej situácie v rodine.

Cieľom každej organizácie poskytujúcej sociálne služby je poskytnúť kvalitnú službu a tým dosiahnuť čo najvyššiu spokojnosť klienta. Úlohou manažmentu je riadiť organizáciu na ceste k tomuto vytýčenému cieľu.

S pojmom manažment, ktorý je spojený s ľudskou činnosťou využívanou vo všetkých typoch organizácií a rôznych stupňoch riadenia sa spája mnoho definícií. Vychádzajúc z definícií autorov, ktorí sa venujú problematike manažmentu sociálnych služieb (Vodáček, Vodáčková, 2013; Majtán a kol. 2016; Vaverčáková, Hromková 2018) pojem manažment predstavuje funkciu, proces, vednú disciplínu, návod či umenie, kedy manažér vykonáva funkcie manažmentu a z nich vyplývajúce povinnosti, ktorými vedome vplýva na riadený objekt, čiže zamestnancov, na profesionálnej úrovni s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu pre zriaďovateľa, zamestnancov a prijímateľov sociálnych služieb. Manažment v sociálnych službách predstavuje riadiaci systém organizácie, ktorý tvoria štyri etapy: plánovanie, rozhodovanie, organizovanie a kontrolovanie.

Plánovanie v organizácii poskytujúcej sociálne služby predstavuje cieľavedomú prípravu na budúcnosť, kedy manažér berie do úvahy alternatívne možnosti rôznych postupov v budúcnosti. Organizácia na čele s jej manažérom sa v tejto etape orientujú na želané výsledky.

Počas etapy rozhodovania si manažér organizácie sociálnych služieb vyberá najmenej medzi dvomi alternatívami s cieľom vybrať tú najvhodnejšiu.

Etapa organizovania je veľmi dôležitá pre organizáciu poskytujúcu sociálne služby, pretože klientami sú znevýhodnení jednotlivci a vyžadujú si presný režim a systém. Preto je dôležité zorganizovať delbu práce, delegovanie zodpovednosti, vymedzovanie vzťahov medzi zamestnancami a taktiež vymedzenie procesov vo vnútri organizácie s cieľom poskytnúť čo najkvalitnejšiu službu.

V rámci kontroly sa manažment organizácie sociálnych služieb orientuje na monitorovanie situácie, kedy manažér zhodnotí úspešnosť aktivít a v prípade potreby zrealizuje zmeny. (Porvazník, 1999; Vaverčáková 2006; Mikuláščík, 2015; Vaverčáková, Hromková, 2018)

Z vyššie uvedených funkcií manažmentu vyplýva, že manažér vykonávajúci tieto úlohy musí disponovať určitými zručnosťami tak, aby uspokojil potreby klientov v zariadení, svojich zamestnancov ale aj štátu, ktorý nad jeho organizáciou vykonáva kontrolu. Pre jeho prácu sú dôležité odborné aj osobnostné zručnosti. Odborné zručnosti sú potrebné pre vykonanie konkrétnej úlohy a môžeme sem zaradiť všetky informácie a zručnosti, ktoré sú potrebné pre výkon práce manažéra v sociálnych službách, ako napríklad znalosť zákonov. Naopak, pod termínom „osobnostné zručnosti“ Cimatti (2016) a Bholane (2022) chápu všetky kompetencie, resp. medziľudské vlastnosti, ktoré nie sú priamo spojené s konkrétnou úlohou, ale sú potrebné pri vykonávaní akejkoľvek úlohy, pri ktorých manažér sociálnych služieb prichádza do kontaktu s inými ľuďmi, ktorí sú zapojení do organizácie. V prípade manažéra sociálnych služieb ide najmä o zamestnancov a klientov zariadenia. Osobnostné zručnosti považujeme za dôležitý prvok osobnosti manažéra, pretože od nich závisí celkový výsledný produkt organizácie, ktorý ju odlišuje od ostatných konkurenčných organizácií.

Odvíjajúc sa od štúdií viacerých autorov (Peters-Köölinger, Friedel, 2007; Schneiderová 2010; Hupková, 2011; Kurčíková, Šolcová, 2014) môžeme konštatovať, že v sociálnych službách zamestnanci prichádzajú do kontaktu s ľuďmi, ktorí zažívajú rôzne životné situácie a preto sú na týchto zamestnancov kladené zvýšené nároky v oblasti ich sociálnych spôsobilostí, emocionálnej inteligencie a kompetencií, do ktorých sú radené aj osobnostné zručnosti. Emocionálnu inteligenciu je v tomto kontexte potrebné chápať vo vzťahu k sebe samému (svojím pocitom) a sociálnu inteligenciu vo vzťahu k svojmu okoliu. Kompetencia predstavuje z praxeologického hľadiska právomoc pre vykonávanie konkrétnych činností, inak povedané „kompetentné konanie“ a z psychologického hľadiska súbor aktív jednotlivca, resp. „kôš“, obsahujúci všetky rôzne vymedzenia pre pracovný výkon, inak povedané „byť kompetentný“.

Osobnostné zručnosti predstavujú určité vlastnosti jednotlivca, ktoré ho odlišujú od ostatných a tým vyjadrujú kvalitu osobnosti. Sú to zručnosti, ktoré sú dôležité v osobnom aj pracovnom živote manažéra. V nasledujúcej tabuľke, odrážajúcej sa od štúdie Kurčíkovej a Šolcovej (2014), porovnáme konkrétne kompetencie s osobnostnými zručnosťami, ktoré Peters-Köölinger a Friedel (2007) uvádzajú ako „TOP12 osobnostných zručností“.

Tabuľka 1 Porovnanie kompetencií a osobnostných zručností

Profesijné kompetencie	Všetko to, čo ponúka jednotlivec na trhu práce s cieľom získať prácu, odvolávajú sa na svoje vzdelanie a získané poznatky. Patrí sem najmä flexibilita, sociálne cítenie, inteligencia, sociálno-emocionálne zručnosti, fyzická príťažlivosť, príťažlivosť vyžarujúca z vnútra, dôveryhodnosť, komunikačné zručnosti, zvládanie stresových situácií a riešenie konfliktov.	Zdravé sebavedomie, dôveryhodnosť, riešenie konfliktov
Osobnostné kompetencie	Ako ukazuje prax, pre prácu manažéra nemá vhodné predispozície každý. Manažér má výrazné povahové črty. Vhodné predispozície sú analytické, logické a strategické myslenie, inteligencia racionálna, emočná, morálna a duchovná, temperamentné vlastnosti, motivácia, empatia a zodpovednosť.	Empatia, analytické myslenie
Rozvojové kompetencie	Odrážajúce sa od osobnostných kompetencií. Ak manažér disponuje určitými osobnostnými zručnosťami, je schopný vnímať svoje nedostatky, ale pociťuje potrebu ďalšieho rozvoja. Sem patrí sebariadenie, adaptabilita, odolnosť voči stresu, psychohygiena a sebarozvoj.	Prijímanie kritiky a účinne kritizovať, sebaovládanie, zvedavosť
Komunikačné kompetencie	Komunikácia je spôsob dorozumievania sa medzi dvoma alebo viacerými subjektami, ktorých cieľom je zdieľať informáciu. V efektívnej komunikácii je dôležité aktívne počúvanie, ktoré znamená sústredenie a rešpekt voči hovoriacemu.	Komunikačné zručnosti
Tímové kompetencie	Tím je zoskupenie ľudí, ktorí majú rovnaký cieľ, fungujúci na určitých, vopred stanovených pravidlách. V našom prípade ide o tzv. goodwill organizácie sociálnych služieb. V tíme má každý určené miesto a striktné dané úlohy a zodpovednosť, čiže každý zastáva určitú tímovú rolu.	Tímová spolupráca
Riadiace kompetencie	Sú smerované na činnosť manažérov kde zahrňame organizačné kompetencie, strategické plánovanie, riadenie financií, projektové riadenie, riadenie kvality, procesné riadenie, riadenie zmien, marketing a meranie výkonnosti.	Disciplína, schopnosť presadiť sa

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Kurčíkovej a Šolcovej (2014), Peters-Köölingera a Friedela (2007)

Vychádzajúc z tabuľky 1 môžeme konštatovať, že sa v definíciách autorov (Kurčíková, Šolcová, 2014; Peters-Köölinger, Friedel, 2007) zhodovalo uvedenie týchto konkrétnych zručností: schopnosť riešiť konflikty, analytické zručnosti, empatia, sebariadenie a efektívna komunikácia.

Komunikačné zručnosti ako súčasť osobnostného potenciálu manažéra v oblasti sociálnych služieb zaradujeme k najdôležitejším osobnostným zručnostiam. Podľa Peters-Köölingera a

Friedela (2007) komunikáciu možno chápať ako vzájomnú výmenu myšlienok niekoľkými formami, a to slovom, písmom alebo obrazom. Jej zmyslom a cieľom je získanie súhlasu a pochopenia pre ciele a prania.

Komunikačné zručnosti vyžadujú rozdiel medzi tým, čo manažér hovorí a tým, čo vlastne v skutočnosti má na mysli. Z toho vyplýva základné pravidlo komunikácie: Čím jasnejšie manažér hovorí do tzv. „správneho ucha“ počúvajúceho, tým úspešnejšia a produktívnejšia bude jeho komunikácia, pretože nedorozumenia v komunikácii vznikajú práve z dôvodu, že odosielateľ má na mysli niečo iné, ako hovorí a adresát počúva svojím „oblíbeným uchom“. V práci manažéra v oblasti sociálnych služieb je nespočetné množstvo situácií, či už ide o komunikáciu s kolegami alebo klientmi, v ktorých je nevyhnutné aktívne počúvanie, porozumenie a sledovanie toho, čo ten druhý myslí a z toho vyplýva ďalšia dôležitá osobnostná zručnosť, empatia.

Empatia umožňuje manažérovi správne rozpoznať potreby zamestnanca či klienta, ktorý nie vždy presne opíše svoj stav. Bez empatie by práca v oblasti sociálnych služieb nebola efektívna. Vyplývajúce zo štúdií Golemana (1977 in Nakonečný, 2013), Šuleňa (2008) a Schneiderovej (2010) môžeme o empatii tvrdiť, že pochádza zo sebauvedomenia, čiže čím otvorenejší manažér k vlastným emóciám je, tým lepšie dokáže rozoznať a chápať emócie a city tých druhých. Empatia spočíva v pochopení stanoviska inej osoby s cieľom poznať, čo si myslí a čo cíti.

Empatia je v podstate predchodcom intuície, je to schopnosť vcítiť sa do role iného človeka, do jeho pocitov a postojov a dokázať predpokladať, v akom citovom rozpolžení sa človek na druhej strane práve nachádza. Toto je možné vtedy, ak manažér dokáže vyhodnotiť tento proces v komunikácii so svojím zamestnancom, prípadne s klientom. To znamená, že sa musí naučiť vnímať a zhodnotiť to, čo mu druhá strana komunikuje. Ak manažér dokáže svojím správaním a konaním redukovať nepríjemne prežívaný stav, akým je napríklad strach, bolesť, úzkosť u druhej osoby, tak súčasne znižuje aj svoje vlastné emocionálne napätie. Nevyhnutným základom pre zvládnutie tejto schopnosti je prirodzený, úprimný a nepredstieraný záujem o druhých ľudí. V záujme manažéra je, aby na základe svojej sociálnej a emocionálnej inteligencie chcel a vedel spoznávať svojich zamestnancov.

Schopnosť riešiť konflikty je ďalšou z dôležitých osobnostných zručností, ktorou by mal disponovať manažér v oblasti sociálnych služieb. Manažéri v oblasti sociálnych služieb sa vo svojej práci stretávajú s množstvom rôznych konfliktných situácií, pričom môže ísť o konflikty produktívne a neproduktívne. Ako uvádza odborná literatúra (Mcconnon S. a Mcconnon M., 2009, Krivohlavý, 2002) až 25% týchto konfliktov nemá žiadny pozitívny efekt. Ide teda o

neproduktívne konflikty, ktoré manažéra oberajú o čas, ktorý by mohol využiť na dôležitejšie veci či činnosti. Rovnako oberajú o čas aj samotných zamestnancov, u ktorých v takýchto neproduktívnych konfliktných situáciách klesá výkonnosť a to má dopad na celkové výsledky organizácie.

Konflikty, ktoré manažéri v oblasti sociálnych služieb potrebujú riešiť sa týkajú sporov medzi jednotlivými zamestnancami, prípadne celým pracovným tímom, alebo klientami. Aby sa eliminoval negatívny dopad konfliktov, a to aj tých zdanlivo neškodných pre samotnú organizáciu, je nevyhnutné, aby manažér dokázal reagovať a správnym spôsobom tieto konflikty riešiť už v momente ich vzniku. Vyžaduje sa u nich rozvoj mnohých doplnkových zručností, ako vedieť predchádzať konfliktom, odsunúť emócie pri riešení konfliktnej situácie, využiť schopnosť asertívne komunikovať a tým vedieť ľudí spájať a nachádzať k sebe cestu porozumenia. Nemenej dôležité sú osobnostné zručnosti ako schopnosť oddeliť od riešeného problému seba samého, pristupovať k riešeniu konfliktu objektívne, držať sa faktov a hľadať alternatívy prijateľné pre obidve strany.

Ak manažér v oblasti sociálnych služieb nerozvíja túto zručnosť a nie je schopný adekvátne riešiť konflikty vo svojom tíme, spôsobuje to v pracovnom prostredí napätie, ktorého následkom sa znižuje výkonnosť zamestnancov a súčasne aj ich schopnosť a chuť naďalej v takomto prostredí pracovať. Zamestnanci potom hľadajú spôsob ako uniknúť, čo spôsobuje zvýšenú fluktuáciu. Negatívne to vplyva na klientov a v konečnom dôsledku to znižuje kvalitu poskytovaných služieb.

Analytické zručnosti podľa Sedláka (2001) predstavujú zručnosť manažéra určiť rozhodujúce faktory v situácii, v ktorej sa manažér sociálnych služieb nachádza a následne sa rozhodnúť, ktorý je najdôležitejší a tomu venovať pozornosť. Na základe týchto zručností je manažér schopný určiť priority a vypracovať plán. Môžeme konštatovať, že analytické zručnosti sú využívané najmä pri rozhodovaní, pod ktorým si na základe štúdie autorov Vaverčáková (2006) a Mikuláščík (2015) môžeme predstaviť účelové správanie, ktorého význam a zmysel spočíva vo výbere jednej z minimálne dvoch alternatív, pričom cieľom je vybrať tú najsprávnejšiu, najvýhodnejšiu a najoptimálnejšiu, s ohľadom na viaceré kritéria. Dôraz je kladený predovšetkým na kritérium miery rizika, ktorý predstavuje to, či variant, ktorý bol vybraný v rozhodovacom procese manažérom ako najvýhodnejší skutočne ponúka najlepší výsledok vzhľadom na stanovený cieľ organizácie.

Vychádzajúc z definícií Porvazníka (2007) a Marinicovej (2012) vnímame sebariadenie ako zručnosť manažéra zadefinovať si vlastný cieľ a úlohy na základe jeho vedomostí, vlastností a zručností, následne pracovať na ich plnení a vyhodnotiť výsledky svojej snahy

s cieľom byť lepší a užitočnejší. Využívanie tejto zručnosti prispieva k vypracovaniu osobnosti manažéra. V kontexte sociálnych služieb sa manažér zameriava najmä na motivovanie zamestnancov a kolegov čím poskytne kvalitnú sociálnu službu svojim klientom.

2 Materiál a metódy skúmania

Cieľom príspevku je identifikovať, aké osobnostné zručnosti sú potrebné pre prácu manažéra a ako si ich môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať v podmienkach Slovenskej Republiky. Vyplývajúc z cieľa sme si stanovili dve výskumné otázky:

„Aké osobnostné zručnosti sú potrebné pre prácu manažéra sociálnych služieb?“

„Ako si môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať kľúčové osobnostné zručnosti pre výkon svojho povolania v podmienkach Slovenskej republiky?“

Na identifikáciu konkrétnych osobnostných zručností, ktoré sú potrebné pre prácu manažéra sociálnych služieb a ich teoretického vymedzenia sme na základe výskumnej metódy „prehľad literatúry“ použili ako nosnú domácu aj zahraničnú literatúru autorov: Armstrong, 1999; Porvazník, 1999; Sedlák, 2001; Krivohlavý, 2002; Vaverčáková, 2006; Peters-Köölinger a Friedel, 2007; Porvazník, 2007; Šuleř, 2008; Mcconnon S. a Mcconnon M., 2009; Carnegie, 2009; Schneiderová, 2010; Hupková, 2011; Marinicová, 2012; Vodáček a Vodáčková, 2013; Nakonečný, 2013, Kurčíková a Šolcová, 2014; Mikuláščík, 2015; Cimatti (2016); Majtán a kol., 2016; Vaverčáková a Hromková, 2018 a Bholane (2022).

Relevantné literárne zdroje sme vyhľadali prostredníctvom knižničných databáz na základe kľúčových slov: osobnostné zručnosti, manažment, manažment sociálnych služieb a sociálne služby (po anglicky: soft skills, management, management of social services and social services). Hlavným kritériom bol jazyk, ktorý sme si vybrali, a to slovenský a anglický. Pri spracovaní príspevku sme použili aj študovňu Google a stránku Slov-Lex, na ktorej sú sprístupnené najaktuálnejšie znenia zákonov. Konkrétne sme pracovali so Zákom NRSR 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, ktorý je kľúčový pre našu tému.

Pre zodpovedanie výskumnej otázky č. 2 „Ako si môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať kľúčové osobnostné zručnosti pre výkon svojho povolania v podmienkach Slovenskej Republiky?“ sme realizovali prieskum ponuky študijných programov vysokých škôl prostredníctvom Portálu vysokých škôl, a taktiež sme sa zamerali aj na kurzy organizácie s názvom Asociácia lektorov a kariérnych poradcov (ALKP), ktorej hlavnou činnosťou je združovať lektorov a kariérnych poradcov na celom území Slovenskej Republiky a následne

cez portál ALKP ponúkať ich vzdelávacie akreditované kurzy/školenia, workshopy a konferencie v oblasti osobnostných zručností pre širokú verejnosť aj firmy. Zamerali sme sa na konkrétne akreditované kurzy, prostredníctvom ktorých si môžu manažéri sociálnych služieb zlepšiť svoje osobnostné zručnosti, ktoré sme na základe štúdie literatúry identifikovali ako najdôležitejšie.

V príspevku sme použili logicko-poznávacie vedecké metódy, a to konkrétne prehľad literatúry, analýzu, syntézu, indukciu a dedukciu. Výsledky nášho skúmania predstavíme v časti „Výsledky a diskusia“.

3 Výsledky a diskusia

V tejto časti ponúkame identifikáciu konkrétnych osobnostných zručností, ktoré sú potrebné pre prácu manažéra sociálnych služieb a pohľad na súčasný stav možností rozvoja týchto zručností. Na základe komparácie štúdií domácich aj zahraničných autorov sme identifikovali kľúčové osobnostné zručnosti, ktoré sú potrebné pre prácu manažéra sociálnych služieb:

- schopnosť riešiť konflikty,
- analytické zručnosti,
- empatia,
- sebariadenie,
- efektívna komunikácia.

Slovenské školstvo bolo ešte donedávna kritizované za prílišné sústredenie študentov na tzv. odborné zručnosti, pričom na tie osobnostné sa v procese vzdelávania zabúdalo. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky vo svojom návrhu Národného programu rozvoja výchovy a vzdelávania na Slovensku do roku 2027 s názvom „Učiace sa Slovensko“ spomenulo cieľ zakomponovať do vzdelávacích programov stredných a vysokých škôl aj rozvíjanie osobnostných zručností, ktoré sú na trhu práce žiadané a Slovenské školstvo tejto požiadavke doposiaľ nevyhovelo.

Vyplývajúc zo spomínaného cieľa sme sa zamerali na prieskum ponúkaných vzdelávacích programov vysokých škôl na Slovensku, ktoré poskytujú odborné vzdelávanie v oblasti ekonomiky a manažmentu sociálnych služieb so zameraním na rozvoj osobnostných zručností.

Prieskum sme realizovali prostredníctvom Portálu vysokých škôl, kde sme ako kľúčové názvy programov zadali: „ekonomika a manažment sociálnej práce“, „ekonomika a manažment sociálnych služieb“, „manažment sociálnej práce“ a „manažment sociálnych služieb“, pretože tieto programy pokrývajú potrebu vzdelávania v oblasti ekonomiky a manažmentu sociálnych

služieb a zameriavajú sa aj na rozvoj osobnostných zručností študentov. Po vyhľadani týchto pojmov systém nenašiel žiadne výsledky.

Následne sme vyhľadali programy s názvom „sociálna práca“, kde sme získali 257 výsledkov. Konkrétne 24 programov sociálnej práce prvého stupňa dennej formy a 15 programov sociálnej práce druhého stupňa dennej formy. Tieto programy poskytujú univerzity v 28 mestách a obciach, avšak sú zamerané primárne na vzdelávanie odborných pracovníkov, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu s cieľovými skupinami sociálnej práce, neorientujú sa na ekonomickú a manažérsku stránku sociálnych služieb.

Ak naše školstvo vyprodukuje študentov študijného programu „sociálna práca“ v 28 mestách a obciach, ale ani jedného so zameraním na ekonomiku a manažment v tejto oblasti, môžeme tvrdiť, že oblasť ekonomiky a manažmentu sociálnych služieb je poddimenzovaná, pretože na trhu chýba odborné vzdelávanie z pohľadu ekonomiky a manažmentu sociálnych služieb.

Môžeme konštatovať, že univerzity a vysoké školy na Slovensku majú príležitosť pokryť túto potrebu na trhu vytvorením programov zameraných na ekonomiku a manažment sociálnej práce alebo obohatením programov sociálnej práce o obsah zameraný na ekonomiku a manažment. Pre porovnanie uvádzame fakt, že v susednom Česku je program ekonomiky a manažmentu sociálnej práce ponúkaný na siedmich univerzitách.

Je dôležité spomenúť, že Univerzita Mateja Bela vytvorila študijný program s názvom „Ekonomika a manažment sociálnej práce“, ktorý ponúkal odborné vzdelanie v ekonomickej oblasti aj v oblasti sociálnej práce. V akademickom roku 2020/2021 tento program úspešne ukončilo 8 absolventov a absolventiek, a v akademickom roku 2021/2022 13 absolventov a absolventiek. Tento program zanikol z dôvodu nedostatočných personálnych kapacít. Jeden študijný program si vyžaduje až piatich garantov s primeraným vedecko-výskumným zázemím, čo viedlo k zrušeniu viacerých študijných programov na Univerzite Mateja Bela.

Zvyčajne študenti ekonomicky orientovaných študijných programov majú možnosť absolvovať aj predmety zamerané na rozvoj osobnostných zručností, napr. v prípade Ekonomickej fakulty UMB ide po predmety Manažérske zručnosti pracovníkov vo verejnom sektore a Sociálno-psychologický výcvik. Avšak, tieto predmety sú iba výberové. Z hľadiska ich významu pri vykonávaní manažérskej práce by bolo vhodné posilniť ich postavenie, minimálne do pozície povinne voliteľných predmetov z dôvodu kvalitného obsahu a prínosu do osobného či pracovného života študentov, ktorých tieto predmety môžu pripraviť na tímovú prácu, efektívnu komunikáciu, časový manažment, riešenie problémov a konfliktov,

prezentačné zručnosti a mnohé iné osobnostné zručnosti, ktoré budú potrebné pre kvalitný výkon v ich budúcom zamestnaní.

Vychádzajúc z faktu, že na trhu chýbajú študijné programy, ktoré by poskytovali aj vzdelávanie v oblasti osobnostných zručností je na trhu priestor pre súkromných poskytovateľov kurzov zameraných pre zlepšenie osobnostných zručností. Ponuka týchto kurzov je pestrá, avšak neprehľadná, pričom neexistuje pre záujemcu možnosť overiť si, či je kurz akreditovaný. V riešení uvedeného problému vidíme úlohu Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu a v zavedení automatizovaného vyhľadávača na ich internetovej stránke nielen akreditovaných programov, ale aj kurzov, čo môže pomôcť záujemcovi vybrať si ten správny akreditovaný kurz.

Dôležitou podmienkou pre poskytovanie akreditovaných kurzov je dostať oprávnenie (tzv. akreditáciu), ktoré udeľuje Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu. Absolvovanie akreditovaného vzdelávacieho programu prináša účastníkovi kurzu oficiálnu kvalifikáciu, resp. osvedčenie o absolvovaní akreditovaného kurzu, ktoré má určitú predpísanú formu. Absolventi sú evidovaní v informačnom systéme Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu.

Organizácia s názvom Asociácia lektorov a kariérnych poradcov (ALKP), ktorej hlavnou činnosťou je združovať lektorov a kariérnych poradcov na celom území Slovenskej Republiky a následne cez portál ALKP ponúkať ich vzdelávacie akreditované kurzy/školenia, workshopy a konferencie v oblasti osobnostných zručností pre širokú verejnosť aj firmy, túto akreditáciu získala. Zamerali sme sa preto na konkrétne akreditované kurzy, prostredníctvom ktorých si môžu manažéri sociálnych služieb zlepšiť svoje osobnostné zručnosti a sú zamerané na tie zručnosti, ktoré sme identifikovali na základe prehľadu literatúry ako najdôležitejšie v práci manažéra. Sú nimi schopnosť riešiť konflikty, analytické zručnosti, empatia, sebariadenie a efektívna komunikácia.

Po analýze katalógu ponuky kurzov, ktorý ALKP ponúka sme zistili, že z vyššie uvedených zručností si manažér môže prostredníctvom kurzov zlepšiť schopnosť riešiť konflikty, efektívnu komunikáciu a sčasti empatiu, ktorá je súčasťou kurzov „efektívna komunikácia“. ALKP neponúka kurzy pre analytické zručnosti a sebariadenie resp. sebaovládanie.

Kurzy pre zlepšenie zručností, ktoré vedú k riešeniu a predchádzaniu konfliktov na individuálnej, ale aj skupinovej úrovni, je zameraný na spoznanie techník, ktoré nepodporujú eskaláciu konfliktu a zároveň objasnenie možností autoritatívnych a neautoritatívnych spôsobov riešenia sporov. Kurz sa konkrétne zameriava na konflikt v pracovnom prostredí a vznik konfliktných situácií, ich príčiny, typy konfliktov, fázy konfliktu, rozpoznávanie jadra problému a emočného obalu konfliktu, konflikt vs. spor, používanie „ja“ jazyka, manipuláciu,

kontra manipulatívne správanie, predchádzanie konfliktom, techniky riešenia konfliktov a autoritatívne a neautoritatívne spôsoby riešenia konfliktov.

Kurz s názvom „Komunikácia a asertivita – ako úspešne komunikovať“, ktorý nie je jediný zameraný na komunikáciu, je zameraný na osvojenie si efektívnych komunikačných prvkov, ako aj spôsobu a štýlu komunikácie a naučiť sa prispôbiť jednanie v rôznych situáciách a s rôznymi ľuďmi. Cieľom vzdelávania je nacvičenie si asertívnych techník vyjadrovania sa, začať využívať rôzne štýly, formy a metódy komunikácie. Kurz je obsahovo zameraný na komunikačné stereotypy, komunikačné štýly v praxi, zásady asertívnej komunikácie, metódy a techniky asertívneho správania sa, ako hovoriť „nie“, techniky riešenia konfliktných situácií, uplatnenie prvkov asertivity, stres a emócie v konfliktnnej situácii a nácvik asertívneho správania. Ďalej spoločnosť ALKP ponúka aj ďalšie kurzy zamerané na komunikačné zručnosti, efektívnu komunikáciu ktorej súčasťou je aj empatia, efektívnu telefonickú komunikáciu pre zákaznícky servis (call centrum), efektívnu internú komunikáciu, mediálny tréning a teambuildingovú indoor/outdoor aktivitu.

Môžeme konštatovať, že i keď táto Asociácia poskytuje množstvo akreditovaných kurzov, najmä kurzy zamerané na komunikáciu, v ponuke absentujú kurzy zamerané na analytické zručnosti, empatiu a sebariadenie/sebaovládanie. Vychádzajúc z tejto skutočnosti vidíme priestor pre zlepšenie tejto spoločnosti práve rozšírením ponuky kurzov, ktoré na trhu ponúka.

Záver

Cieľom príspevku bolo identifikovať, aké osobnostné zručnosti sú potrebné pre prácu manažéra a ako si ich môžu manažéri sociálnych služieb rozvíjať v podmienkach Slovenskej Republiky. Prostredníctvom domácej a zahraničnej literatúry sme identifikovali konkrétne osobnostné zručnosti, a to schopnosť riešiť konflikty, analytické zručnosti, empatiu, sebariadenie a efektívnu komunikáciu, ktoré sú dôležité pre prácu manažéra sociálnych služieb. V časti „materiál a metodika práce“ sme uviedli logicko-poznávacie vedecké metódy, ktoré sme využili pri spracovaní príspevku, a to konkrétne prehľad literatúry, analýzu, syntézu, indukciu a dedukciu. V časti „výsledky a diskusia“ sme predstavili výsledky prieskumu ponúkaných študijných programov na vysokých školách a ponuky kurzov pre zlepšenie osobnostných zručností Asociácie lektorov a kariérnych poradcov, ktorá združuje všetkých lektorov a kariérnych poradcov na celom Slovensku. Následne sme navrhli odporúčania pre vysoké školy, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu a pre Asociáciu lektorov a kariérnych poradcov.

Z výsledkov prieskumu ponúkaných programov na vysokých školách vyplýva, že oblasť ekonomiky a manažmentu sociálnych služieb je poddimenzovaná, čo vnímame ako príležitosť

pre vysoké školy pokryť túto potrebu na trhu vytvorením programov zameraných na ekonomiku a manažment sociálnej práce alebo obohatením programov sociálnej práce o obsah zameraný na ekonomiku a manažment. O tom, že táto oblasť je poddimenzovaná svedčí aj fakt, že v susednom Česku je program ekonomiky a manažmentu sociálnej práce ponúkaný na siedmych vysokých školách. Tým, že na trhu chýbajú študijné programy, ktoré by poskytovali aj vzdelávanie v oblasti osobnostných zručností je na trhu priestor pre súkromných poskytovateľov kurzov zameraných pre zlepšenie osobnostných zručností.

Zamerali sme sa na konkrétne akreditované kurzy a ich obsahovú náplň Asociácie lektorov a kariérnych poradcov (ALKP), ktoré rozvíjajú tie zručnosti, ktoré sme identifikovali na základe prehľadu literatúry ako najdôležitejšie v práci manažéra. Po analýze katalógu ponuky kurzov, ktorý ALKP ponúka sme zistili, že z vyššie uvedených zručností si manažér môže prostredníctvom kurzov zlepšiť schopnosť riešiť konflikty, efektívnu komunikáciu a sčasti empatiu, ktorá je súčasťou kurzu „efektívna komunikácia“. ALKP neponúka kurzy pre analytické zručnosti a sebariadenie resp. sebaovládanie. Vychádzajúc z tejto skutočnosti vidíme priestor pre zlepšenie tejto spoločnosti práve rozšírením ponuky kurzov, ktoré na trhu ponúka.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- [2] Asociácia lektorov a kariérnych poradcov. Dostupné na <https://alkp.sk/>
- [3] Bholane, K. P. (2022). *Soft skills for today's business world*. [Mäkké zručnosti pre dnešný podnikateľský svet]. Dostupné na Research gate website: https://www.researchgate.net/publication/366324169_SOFT_SKILLS_FOR_TODAY'S_BUSINESS_WORLD
- [4] Carnage, D. (2009). *Päť základných ľudských zručností*: Bratislava, Slovensko: Ikar.
- [5] Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. [Definícia, rozvoj, hodnotenie mäkkých zručností a ich úloha pre kvalitu organizácií a podnikov]. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. doi: – 10.18421/IJQR10.01-05
- [6] Et al. (2017). *Učiaci sa Slovensko*. [online] Bratislava dostupné na internete https://www.minedu.sk/data/files/7532_uciace-sa-slovensko2017.pdf
- [7] Hupková, M. (2011). *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*. Bratislava, Slovensko: IRIS.
- [8] Křivohlavý, J. (2002). *Konflikty mezi lidmi*. Praha, Česko: Portál.

- [9] Kurčíková, K., & Šolcová, J. (2014). Vybrané kompetencie sociálnych pracovníkov. Praha, Česko: Maranatha.
- [10] Majtán, M. a kol. (2016). Manažment. Bratislava, Slovensko: Sprint dva.
- [11] Mcconnon, S., & Mcconnon, M. Jak řešit konflikty na pracovišti: 1. vydanie. Praha, Česko: Grada Publishing.
- [12] Marinicová, M. (2012). Sociálny manažment a jeho význam v súčasnosti. *Humanum*, 9 (2), 405-419. doi: 1898-8431.
- [13] Mikuláščík, M. (2015). Manažerská psychologie. Praha, Česko: Grada Publishing.
- [14] Nakonečný, M. (2013). Lexikon psychologie. Praha, Česko: Vodnář.
- [15] Peters-Köölinger, G. & Friedel, J. (2007). Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti. Praha, Česko: Grada Publishing.
- [16] Portál vysokých škôl. Dostupné na <https://www.portalvs.sk/sk/>
- [17] Porvazník, J. (1999). Celostný manažment. Bratislava, Slovensko: Sprint vfra.
- [18] Porvazník, J. (2007). Celostný manažment: Tretie prepracované a doplnené vydanie. Bratislava, Slovensko: Poradca podnikateľa, s.r.o.
- [19] Sedlák, M. (2001). Manažment: 2. vydanie. Bratislava, Slovensko: Iura Edition.
- [20] Schneiderová, A. (2010). Kompetence manažerů v sociálních službách. Ostrava, Česko: Ostravská univerzita.
- [21] Šuleř, O. (2008). Pět rolí manažera. Brno, Česko: CPress.
- [22] Vaverčáková, M. (2006). Manažment pre sociálnych pracovníkov. Prešov, Slovensko: Grafotlač – Šoltýs.
- [23] Vaverčáková, M. & Hromková, M. (2018). Manažment pre sociálnych pracovníkov. Trnava, Slovensko: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave.
- [24] Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi. Praha, Česko: Management Press.
- [25] Zákon NRSR 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. Dostupné na internete:
- [26] <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20090101.html>

Adresa autorov: Bc. Ivana Hačková. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: ihackova@student.umb.sk