

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ZBORNÍK VEDECKÝCH PRÍSPEVKOV Z WORKSHOPU MLADEJ VEDY

„Mäkké kompetencie a kreovanie hodnotového prostredia na Slovensku“

Pavel Fobel

2019

© prof. PhDr. Pavel Fobel, PhD.

Recenzenti: Prof. PhDr. Pavel Fobel, PhD.
Prof. PhDr. Daniela Fobelová, PhD.
Doc. PhDr. Peter Mičko, PhD.
Doc. PhDr. Tatiana Rapčíková, PhD.
Doc. Ing. Helena Čierna, PhD.

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Edícia: Filozofická fakulta

ISBN: 978-80-557-1576-6

Za jazykovú a obsahovú správnosť zodpovedajú autori príspevkov.

Zborník vyšiel v rámci projektu APVV 17-0400

OBSAH

K poslaníu aplikovanej etiky na UMB (Pavel Fobel)	4
Priemysel 4.0 – spoločnosť 5.0: zmeny vo vzťahoch človek – technika (Andrzej Kiepas).....	7
Časť zdravotníckej etiky	16
Komunikácia medzi pacientom a zdravotníckym personálom pri vylepšovaní etického prostredia (Tomáš Forgon).....	17
Signifikantnosť súčinnosti mäkkých a tvrdých kompetencií v rámci resuscitačných intervencií (Michaela Harabišová)	23
Sú mäkké zručnosti naozaj dôležité v práci slovenského zdravotníckeho pracovníka? (Filip Pekar).....	29
Časť podnikateľskej etiky	37
Hodnotenie etickej kredibility podnikov na Slovensku (Zuzana Balúnová).....	38
Etika ako nástroj zvyšovania dôveryhodnosti slovenských podnikov (Karol Jadaš).....	44
Prítomnosť etiky v podnikateľskom prostredí na Slovensku (Lukáš Moravec)	51
Časť historického zamerania	58
Verifikácia faktov pri historikovej práci (Lukáš Volentier).....	59
Recenzie	66
Etika ako aplikačná stratégia. Metodické a teoretické odporúčania (Tomáš Forgon).	67
13. Slovenský pediatrický kongres (Michaela Harabišová).....	69
Lektorské zručnosti. Sprievodca pre začínajúcich lektorov (Lukáš Moravec)	71
Organizačná etika a profesionálne etické poradenstvo (Filip Pekar).....	73

K POSLANIU APLIKOVANEJ ETIKY NA UMB (Namiesto úvodu)

Počas celého obdobia existencie Katedry etiky a aplikovanej etiky sme vychádzali z presvedčenia, že poslaním aplikovanej etiky je povzbudzovať ľudí k morálnemu konaniu, uvedomiť si morálnu spoluzodpovednosť, odhaľovať príčiny a spôsoby morálnych zlyhaní. Etika je žiaľ aj v súčasnosti považovaná skôr za oblasť filozofického úsilia alebo individuálnych hodnotových preferencií, bez jej praktickej a inovatívnej ambície. Nemôžeme zazlievať tradičným filozofom ani plytkému praktickému uvažovaniu znevažovať jej praktickú úlohu. Žiaľ touto snahou len deklaruje slabosť reagovať na praktické potreby, na schopnosť adaptovať sa na nové intelektuálne trendy.

Dokáže však toto tradičné myslenie a vedy reagovať na také aktuálne problémy demokratizačných zmien ako je udržateľný rozvoj, zodpovedné podnikanie, flexibilný altruizmus, hodnotový pluralizmus, sexuálne obťažovanie, moralizácia verejných záležitostí či etický rozvoj organizácie? Tieto témy a problémy si žiadajú hodnotové a neraz netradičné riešenia, profesionálny poradenský servis, intelektuálne zdatných špecialistov. Prenecháme cestu spontánnosti, transformácii z tzv. silnejších kultúr a prostredí alebo si dokážeme tento priestor sami upravovať a tvoriť? Dáme priestor politickým ambíciám a partikulárnym záujmom alebo dokážeme tvoriť spoločné dobro a integrované hodnotové úsilie? Spoločneme sa len na tradičné hodnoty alebo logické zdôvodnenia či princípy alebo ich dokážeme aj transformovať a implementovať? Kto môže byť tým aktérom, ktorý by mal túto úlohu plniť? To sú otázky na ktoré sa viac ako päťdesiat rokov snažia mnohí intelektuáli, ale aj významní špecialisti z verejného života nájsť odpovede. Etika sa stáva zrkadlom doby a vytvára aj šancu pre očakávané zmeny. Nielen etický intelektualizmus ale aj morálny senzibilizmus a praktická adaptabilita sú predpokladom fungovania eticky prijateľného správania, dobrej reputácie, integrity a stability. Nový typ etiky je vnímaný ako prakticky typ uvažovania a prakticky uplatniteľný na vytváranie morálneho konsenzu, ako nástroj konkurenčnej výhody, lepšieho života a spokojnosti. „V postavách nových „mudrcov“ pracujú poradcovia, platení profesionáli na etiku. Iste, vo Francúzku vykonávajú členovia Štátneho výboru pre etiku svoju úlohu dobrovoľne, ale v USA sú už mnohí „etici“, „experti na etiku“, ktorí zdravotníckym zariadeniam predávajú svoje kompetencie. V priebehu osemdesiatich rokov sa bioetickí poradcovia združili do profesijnej asociácie. Etika a profesionalizmus už nie sú protikladné: podarilo sa im osláviť svoje postmoralistné zásnuby.“(G. Lipovestky, 1998, s. 252) Tieto nové inštitúcie podnecujú naše úsilie k scientickému prístupu k etike, jej novej interdisciplinárnej povahe a novej profesionalizácii. Etika sa stáva novým nástrojom zmien a stability ako aj demokratickej vitality. Aktéri praktickej etiky sú produktívnou silou zmien a verejného pôsobenia, účasti pri zlepšovaní fungovania spoločenských inštitúcií, verejnej politiky, tvorby stratégií a precizovania spoločenských vízií, vyššej úrovne morálneho presvedčenia, t.j. toho, že etika je v živote funkčná a podporuje lepší život.

Túto ambíciu plnila počas dvoch dekád (od roku 1999) aj Katedra etiky a aplikovanej etiky na UMB. Bola spojená s podporou moderných študijných programov a ambíciou zaradiť sa do najnovších trendov s novým profesionálnym zameraním. Táto snaha bola spojená nielen s realizáciou interdisciplinárnych programov ale aj hlbším prepojením na prax a aktuálne

problémy spoločnosti. Úsilie zakladateľov tohto inovatívneho odboru bolo prioritne spojené s prípravou špecialistov, ktorí by dokázali teoretické poznatky z aplikovanej etiky spájať s praxou, s inými vednými oblasťami, s aktuálnymi spoločenskými problémami. V uvedených kontextoch vnímame aj naše profesionálne úsilie ako dôležitú výzvu nielen pred súčasnosťou ale aj budúcnosťou Slovenska.

Vychádzali sme tiež zo skutočnosti, že na Slovensku chýbali a aj chýbajú hlbšie systémové analýzy o aktuálnom stave etického prostredia, spôsoboch riešenia etických problémov, ktoré by mohli eliminovať naše spoločenské riziká, oživiť pozitívne hodnoty a očakávania. Spoločenské vízie sú skôr ekonomicko-pragmatické, bez jasnejšej hodnotovej sebareflexie a vyjasnených hodnotových preferencií. Aj v tejto súvislosti vnímame dôležité poslanie aplikovanej etiky a jej poslanie v revitalizácii dobrého života, jeho kvalitatívnych parametrov. Nie náhodou sa v niektorých krajinách presadili spoločenské projekty a vznikli ministerstvá šťastia. Realizovať podobný zámer deklaruje viac ako sto členských krajín OSN.

Chýbajú nám nielen analýzy a komparatívne štúdie, ale aj návrhy na presadenie systémových riešení morálnej zmeny. Etická vízia absentuje aj v našich spoločenských stratégiách, rovnako chýba širší verejný dialóg a profesionálne prístupy, ktoré by umožnili tieto problémy riešiť alebo napomáhať v etických riešeniach problémov s etickou podporou. Odhaľovanie spoločenskej závažnosti problémov etickej povahy sa môže stať východiskom pre podporu eticky žiadanej praxe (dobrej praxe) a identifikovanie neetických praktík.

Na Slovensku dlhodobo absentuje koordinované úsilie riešiť problémy systémovo, prevládajú skôr čiastkové analýzy a hodnotenia. Previazanosť profesionalizmu a koordinovaného úsilia aktérov zmien je dôležitým predpokladom pre riešenie problémov celospoločensky a dlhodobo.

Pokiaľ je v zahraničí permanentný dopyt v oblasti aplikácie etiky, u nás paradoxne, napriek mnohým problémom etickej povahy v praxi, pretrváva skepsa zo spoločenskej prospešnosti aplikovanej etiky, ale prevláda skôr dôvera k tradičným disciplinám. Je logické, že táto „aktivita“ môže skôr zabrzdiť procesy morálnych zmien a dôveru v prípravu špecialistov v aplikácii (expertov na inštitucionalizáciu) etiky, ktorí by mali byť profesionálnou garanciou tejto novej úlohy a ich špecifického poslania. Prostredníctvom interdisciplinárnych prezentácií, diskusií, organizovaním odborných stretnutí sme dlhodobo vytvárali priestor pre hľadanie našich možností v našej hodnotovej transformácii a adaptácii na nové hodnotové štandardy. Za dôležité považujeme hlavne dialóg o týchto hodnotách a ich etickej závažnosti s mladými vedeckými pracovníkmi, doktorandmi. Túto platformu vnímame ako snahu o spoločné porozumenie hodnotovo závažným problémom na Slovensku. Zároveň predpokladáme, že doktorandi ako aj predstavitelia humanitných vied si uvedomia dôležitosť tzv. mäkkých kompetencií a ich závažnosť v kreovaní nášho hodnotového prostredia.

Predpokladom napĺňania nášho etického profesionálneho poslania je aj výmena skúseností, názorov, nachádzanie vhodných foriem a postupov inštitucionálnej podpory etiky, morálnej integrity a stability, nastavenia mechanizmov morálneho konsenzu. K tomu je nutné uplatniť vhodné nástroje, nastaviť akceptovateľné hodnoty a ich kompatibilitu so širším profesionálnym, spoločenským prostredím a dokonca s globálnymi trendmi. Dialóg špecialistov z teórie aj z praxe, aktívna profesionálna komunita odborníkov na implementáciu etiky je dôležitým predpokladom aktívneho a presvedčivého postupu. Preto vždy oceňujeme aktivity a formáty zamerané na takýto dialóg. Určite k nim zaradíme aj náš workshop,

**SÚ MÄKKÉ ZRUČNOSTI NAOZAJ DÔLEŽITÉ V PRÁCI SLOVENSKEHO
ZDRAVOTNÍCKEHO PRACOVNÍKA?
ARE SOFT SKILLS REALLY IMPORTANT IN THE PRACTICE OF THE SLOVAK HEALTHCARE
PROFESSIONAL WORKER ?
Filip PEKAR**

Abstract

The soft skills represent well established armamentarium of the instruments and forms applied to increase effectivity of the system's management as well as raising convenience of the subjects working within. Not least, soft skills positive impact is in creating beneficial organizational culture and interpersonal job relationships across the systemic, organizational and institutional hierarchies. The soft skills allows effective and harmonic inter-individual interaction of such an importance for successful and effective dealing with daily tasks. This is of immense importance especially within environment of healthcare system. Healthcare systems in many countries are facing to shortage of qualified personnel for long period of time. Therefore to meet minimal personnel requirements is an option when competitive choice of preferring „soft skill“ holder is just an illusion, and reduced to accept minimal „hard skills“ points. The attraction and selection of appropriate personnel able to guarantee long term perspective and quality of the services provided depends on, beside an individual motivations, on systemic environment which must offer atmosphere of social security and life dignity without generating sensation of permanent existential threat. Workforce with soft skills abilities altogether with excellent hard skills should be the goal of any healthcare provider. Necessity of these aspects is widely open in the acts of education, human resources activities, and organizational and institutional practice.

Keywords: soft skills, healthcare, organizational culture

Úvod

Mäkké zručnosti v súčasnej praxi predstavujú osvedčené armamentárium nástrojov a foriem aplikovaných na zvyšovanie efektivity riadenia systémov ako aj zvyšovania komfortu subjektov v nich pracujúcich. V neposlednom rade sa pozitívne odzrkadľujú na vytváraní priaznivej organizačnej kultúry a interpersonálnych pracovných vzťahov naprieč všetkými etážami hierarchie systémových, organizačných a inštitucionálnych štruktúr. Mäkké kritériá sú kombináciou ľudských vlastností, schopnosti komunikácie, sociálnej a emocionálnej inteligencie, postojov, a atribútov zamestnania, napomáhajúce byť lepším riadiacim pracovníkom, ako aj zamestnancom. Umožňujú efektívnu a harmonickú inter-individuálnu interakciu veľmi dôležitú v prostredí poskytovania zdravotníckej starostlivosti, kde každodenne prítomná interakcia medzi poskytovateľom zdravotníckych služieb a pacientom/klientom prebieha za rôznych okolností, často pri riešení tých najzávažnejších životných situácií. Zdravotníctvo, nielen slovenské, čelí dlhodobo nedostatku kvalifikovaných profesionálov z mnohých, v súčasnosti už chronických dôvodov. Atraktivita rezortu vzhľadom na dlhodobé podfinancovanie, negatívnu prezentáciu v médiách, či ojedinele kriminalizáciu jednotlivcov nie je veľmi vysoká, a perzistencia dedičstva rakúsko-uhorského modelu vertikálneho riadenia v kombinácii s limitovanými možnosťami rastu a systém odmeňovania často už v štarte posúvajú uchádzačov v príprave, či už hotových profesionálov smerom do zahraničia. Osobité charakteristiky budovania organizačnej kultúry etiky na pracoviskách a s ňou súvisiace interpersonálne vzťahy rovnako nepatria medzi najsilnejšie stránky slovenského zdravotníctva. Aj preto atrahovanie a výber pracovníkov, zaručujúcich dlhodobú perspektívu vysokej kvality poskytovanej služby závisí, okrem motivácie individuálnych uchádzačov od systémového prostredia. Dostatočne a adekvátne kvalifikovaná

a technicky spôsobilá pracovná sila so schopnosťami aplikácie tzv. mäkkých kompetencií, by mala byť prioritou každej organizácie poskytujúcej zdravotnú starostlivosť. Aj preto je nevyhnutné venovať dostatočný priestor pre implementáciu mäkkých zručností v procesoch pregraduálnej aj postgraduálnej edukácie, personálneho poradenstva a výberových konaní, ako aj organizačnej a inštitucionálnej praxe.

Mäkké zručnosti a ich charakteristiky

Mäkké zručnosti / soft skills sa objavujú v odbornej a akademickej literatúre frekventovane od ostatného prelomu storočí, a frekvencii terminologickej prítomnosti zodpovedá aj miera hľadania a prezentovania ich definícií. Termín “soft skills” sa objavil už v roku 1972 u armády Spojených štátov amerických, v ktorej sa v tom čase dbalo podstatne viac na “hard skills”, a mäkké zručnosti boli viazané na špecifické pozície (Wright, 2018). Ako uvádza National Soft Skills Association (NSSA) na svojej stránke tak výskum Harvardskej univerzity preukázal, že 85% pracovných úspechov pochádza z dobre vyvinutých a rozvinutých mäkkých zručností a iba 15% z technických a odborných znalostí. Zaujímavé na tom, je že tieto závery a ich štatistické spracovanie vyplynulo zo štúdie autora Charlesa Riborga Manna (A Study of Engineering Education, Carnegie Foundation) publikovanej už v roku 1918 (NSSA, 2015).

Mäkké zručnosti sú kombináciou ľudských vlastností, sociálnych a komunikačných schopností, charakteru a osobnostných čŕt, postojov, sociálnej a emočnej inteligencie, ktoré napomáhajú orientácii v pracovnom prostredí, interpersonálnych vzťahoch a komunikácii, a dobrému pracovnému výkonu. Mäkké zručnosti sú charakteristikou, ktorá z bežného zamestnanca robí zamestnanca dobrého. Predstavujú charakteristiky interpersonálnych schopností, ktoré sa môžu použiť na deskripciu postojov k životu, k práci a vzťahov ku iným ľuďom. Na rozdiel od “hard skills”, ktoré predstavujú odborné a technické špecifické znalosti a zručnosti, nie sú “soft skills” špecifické pre akékoľvek zamestnanie, či pozíciu. Sú nezávislé od stupňa dosiahnutého vzdelania, alebo hierarchického postavenia v organizácii, či systéme. Mäkké zručnosti sú vo všeobecnosti definované ako osobné a osobnostné charakteristiky, ktoré umožňujú efektívne a harmonicky komunikovať s ostatnými na individuálnej úrovni, a sú vo všeobecnosti úplne zásadné pre úspešnú interpersonálnu komunikáciu.

Hoci mäkké zručnosti predstavujú široké spektrum vlastností, štúdia autorky Roblesovej z Eastern Kentucky University identifikovala desať “top” mäkkých zručností, ktoré sú prednostne orientované na biznis (Robles, 2012):

1. Zdvorilosť – dobré spôsoby a správanie, poznanie a implementácia etikety, byť láskavý a rešpektujúci druhých.
2. Flexibilita – byť schopný adaptovať sa na zmeny, chuť trvale sa vzdelávať a schopnosť sa novým skutočnostiam a poznatkom prispôbiť.
3. Komunikácia – schopnosť hovoreného aj písomného prejavu, schopnosť prezentácie, schopnosť počúvať.
4. Integrita – charakteristika osoby, ktorá je čestná, etická s morálnymi osobnými hodnotami, ktorá činí to, čo je správne.
5. Interpersonálne zručnosti – priateľskosť, starostlivosť, trpezlivosť, zmysel pre humor, sociabilita .
6. Pozitívny postoj – byť optimistický, entuziastický, povzbudivý, sebaistý.

7. Profesionalizmus – vyrovnaný, pokojný, pripravený, vhodne reagujúci.
8. Zodpovednosť – byť spoľahlivý, sebadisciplinovaný, vynaliezavý, mať chuť prácu dokončiť a dokončiť ju dobre, pracovať svedomito.
9. Tímová práca – byť kooperatívny, podporujúci, nápomocný, vedieť dobre vychádzať s ostatnými.
10. Etika práce – byť lojálny, sebamotivujúci, dochvilný, iniciatívny.

Zo všetkých štúdie zúčastnených vedúcich pracovníkov, 100% z nich označili integritu a komunikáciu za najdôležitejšie z mäkkých zručností. Na základe ich odpovedí vzniklo usporiadanie top desať podľa ich označenia stupňa dôležitosti nasledovne:

1. Integrita,
2. komunikácia,
3. zodpovednosť,
4. zdvorilosť,
5. interpersonálne zručnosti,
6. pozitívny postoj,
7. profesionalizmus,
8. flexibilita,
9. tímová práca,
10. etika práce,

V kontexte priznanej a akceptovanej dôležitosti mäkkých zručností je do istej miery zarážajúce, že v Správe o stave priemyslu autori Green a DeSandrov roku 2011 pre *American Society for Training and Development* poukázali na fakt, že iba 27,6% vynaložených prostriedkov U.S. zamestnávateľov bolo minutých na vzdelávanie v oblasti mäkkých zručností z celkového objemu investovaných neuveriteľných 171,5mld usd. Tento fakt preukazuje pokračujúcu perzistenciu prioritnej potreby zamestnávateľov na technickej a odbornej kvalifikácii. Určite by bolo zaujímavé sa dopátrať, ak by to vôbec bolo možné, aký objem vynaložených prostriedkov bol spotrebovaný nielen na rozvoj mäkkých zručností u nás, v regióne V4, či osobitne v rezortoch poskytovateľov zdravotnej starostlivosti.

Mäkké zručnosti so všetkými svojimi atribútmi sú nesmierne dôležité, až kľúčové v segmente poskytovania zdravotníckej starostlivosti, kde zamestnanci na všetkých úrovniach sú frekventne konfrontovaní s pacientmi, ich príbuznými, spolupracovníkmi v mnohých odboroch hierarchicky variabilne postavenými, často za okolností odborne, psychologicky aj emočne veľmi vypätých. Napriek tomu je málo pravdepodobné, že toto je hlavný dôvod prečo systém poskytovania zdravotnej starostlivosti už dlhodobo čelí nedostatku kvalifikovaných pracovníkov, a to nielen u nás, ale v globálnom meradle. Ide predovšetkým o nedostatok žiadateľov, ktorí dokážu splniť náročné kvalifikačné predpoklady na úrovni hard skills. Dostatočná kvalifikačná odborná úroveň je pre túto časť služieb esenciálna, a zákonite očakávaná zo strany klienta/pacienta. Aj preto nie je akceptovateľné, možno na rozdiel od iných segmentov hospodárstva, zľavovať z týchto nárokov, a uprednostniť, mäkké zručnosti pred odbornosťou. Výsledkom pracovnej činnosti zdravotníckeho pracovníka je služba, ktorá je oprávnene očakávaná minimálne na dobrej úrovni. Garanciou spokojnosti so službou je dostatočná odborná kvalifikácia poskytovateľa, aj keď samotná výsledná spokojnosť je mnohokrát závislá od zdanlivo nesúvisiacich parametrov, ako kvalita stravy, prítomnosť televízneho prijímača na izbe, dostatok toaletného papiera, funkčnosť klimatizácie

a podobne, pričom v neposlednom rade aj zo správania sa a komunikácie s personálom, hoci na výsledok a kvalitu odbornej časti služby, pre ktorú pacient vyhľadal zdravotnícke zariadenie, nemajú priamy vplyv. Napriek tomu sú všetky tieto faktory dôležité. Mäkké zručnosti v zdravotníctve sú nevyhnutné, aj keď majú ďaleko viac spoločného s tým akí sme, než s tým čo vieme. Sú faktorom, ktorý rozhoduje ako komunikujeme s ostatnými, a v mnohom sú závislé na type našej osobnosti. Odborné znalosti a technické zručnosti je možné získať a vylepšovať v čase, ale zmeniť svoje postoje, spôsob správania, komunikácie či črty svojej osobnosti môže vyžadovať ďaleko viac úsilia k dosiahnutiu pozitívnej zmeny, a často to môže byť úloha na celý život. Napriek tomu sú odborné znalosti a mäkké zručnosti navzájom komplementárne.

Zdravotná starostlivosť, ako osobitný druh služby vyžaduje totiž už okrem spomenutých top desať mäkkých zručností aj ďalšie zručnosti, ako sú :

- empatia,
- schopnosť aktívne načúvať,
- kritické pozorovanie,
- riešenie problémov samostatne, alebo tímovo,
- vodcovstvo/leadership.

Všetky aspekty sú dôležité pre win-win model, ktorý je v systéme poskytovania zdravotnej starostlivosti ten najlepší. Ale keďže sú len tri veci, ktoré podľa Petra F. Druckera v organizáciách nastávajú prirodzene – odpor, neporiadok a podvýkon, všetko ostatné potrebuje vodcovstvo. Mnohokrát sa zamieňa tento termín s manažovaním. Podľa zakladateľa konceptu moderného vodcovstva Warrena Bennisu sú lídri tí, ktorí robia správne veci, zatiaľ čo manažéri robia veci správne. Manažér predstavuje viac organizačného administrátora, a líder má vízie o tom, kam sa má organizácia dostať a akým spôsobom. Vodcovstvo inšpiruje, motivuje, vytvára inovácie, stanovuje význam a prináša zmenu. Ale na rozdiel od technických znalostí a zručností, tak ako u ostatných mäkkých zručností, je bez istých daností a povahových predpokladov neprenosné a vzdelávaním nenavoditeľné. Vzdelávacie a organizačné štruktúry generujú situácie individuálneho kariérneho postupu, súťaživosti a rivality. Je dobré, ak z týchto situácií sa na top pozície v hierarchii obsadzujú ľudia s líderskými vlohami, koherentnou osobnosťou a osobnou integritou, zodpovední, zameraní, dôveryhodní s dobrou kvalitou komunikácie, spolupráce a s orientáciou na výsledok. Bez kvalitného lídra systému, organizácie, pracovného úseku nezostávajú ostatné mäkké zručnosti menej dôležité, ale zväčša nenapĺňajú potrebný potenciál kvalitatívneho rastu, či žiaduceho posunu.

Je možné trénovať mäkké zručnosti?

Mäkké zručnosti sú v mnohom determinované typom osobnosti, spôsobom výchovy a prostredím, v ktorom prebieha socializácia, ale napriek tomu je ich možné rozvíjať a trénovať tak, ako akékoľvek iné zručnosti v prípade, že má človek dostatok odhodlania, odvahy kriticky sa pozeráť na seba samého, či prijímať kritiku od druhých. Každá interakcia s inými ľuďmi je príležitosťou na takýto tréning. V tomto procese je nevyhnutné poznávať samého seba, identifikovať a pomenovať spôsob, akým reagujeme na ostatných. Definovanie vlastných motivácií, frustrácií a inšpirácií môže dostať vlastné emócie pod kontrolu a napomôcť vnímaniu perspektívy pohľadu druhej strany. Zároveň môžeme takýmto

spôsobom vylepšiť prvky dôveryhodnosti, zodpovednosti a profesionalizmu. Identifikácia vlastného typu komunikácie v profesionálnom aj osobnom prostredí s jej komplementárnymi súčasťami, ako je reč tela, celkový výzor a sebaaprezentácia je ďalšou možnosťou svojho sebazdokonaľovania. Tréningom a sebauvedomovaním je možné rozvíjať tieto vlastnosti v kombinácii s aktívnym počúvaním, empatiou a interpersonálnymi zručnosťami počas každej interakcie v tíme, aj mimo neho. Opakovanie písomnej aj verbálnej prezentácie a interaktívna komunikácia, spôsob vedenia dialógu, argumentácia, či vyjednávanie predstavujú ďalšie kroky smerom ku rozvoju mäkkých zručností. Pre získanie pozície, či pracovného miesta je dobré si uvedomiť, že zamestnávateľia majú prevažne záujem na kandidátoch schopných vhodne a adekvátne komunikovať, riešiť problémy a byť dostatočne flexibilný a adaptabilný na konštantné zmeny, ktoré kontinuálne prichádzajú. Môže tomu tak byť však len v prípade, že existuje dostatočné množstvo uchádzačov, a potreba obsadiť voľnú pozíciu nie je urgentná, alebo inak motivovaná.

Mäkké zručnosti a uchádzači o prácu v zdravotníctve

Vo svetle nedostatku kandidátov na neobsadené pozície naprieč celou štruktúrou systému poskytovania zdravotnej starostlivosti, s cieľom udržania kontinuity fungovania systému a jeho častí je optimálnou, ale zároveň v tomto čase prehnane optimistickou predstava, že všetci úspešní uchádzači budú dostatočne kvalifikovaní na to, aby udržali očakávanú vysokú kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti, a zároveň disponovali mäkkými zručnosťami, ktoré sú často skôr pridanou hodnotou schopností uchádzača, ako nevyhnutným kvalifikačným predpokladom. Personálna malnutícia zdravotného systému vedie ku stavu, kedy menej doktorov a zdravotného personálu musí zvládnuť viac práce za menej času. Prirodzeným dôsledkom takejto situácie je vysoká miera obmeny personálu, celkovo nízka úroveň spokojnosti zamestnancov a vysoká miera syndrómu vyhorenia nielen u nás, ale v zdravotníckych profesiách na celom svete, k čomu prispieva dlhodobá expozícia stresovým situáciám s vysokým emočným tlakom, nedostatok autonómie, nejasné hierarchické štruktúry, časový tlak, administratívna záťaž, či konflikt pracovných a životných úloh. S tým súvisí navyšovanie rizík možného pochybenia, vzniku psychosomatických ochorení u zdravotného personálu, fluktuácia, či zníženie kvalitatívnych aj kvantitatívnych parametrov výkonu (Gazdíkova, 2017). Organizačná kultúra s implementovanými mäkkými zručnosťami komunikácie môže napomôcť spomaliť rozvoj symptomatológie vyhorenia. Rozhodujúcim momentom však je túto skutočnosť akceptovať ako fakt, a zároveň ochota sa týmto problémom zaoberať, ako jedným z faktorov ovplyvňovania produktivity práce a determinácie kvality interpersonálnych vzťahov a komunikácie na pracovisku. Ustavičné navyšovanie administratívnej záťaže bez adekvátneho zdôvodnenia ich opodstatnenosti, eventuálne použiteľných výstupov sa významne podieľa na rozvoji tohto syndrómu (Laxmi 2019).

Bolo by určite skvelé mať možnosť vyberať si tých najkvalifikovanejších a najlepších spomedzi uchádzačov, ale dlhodobo a programovo navodená nízka atraktivita náročnej práce v zdravotníctve už v priebehu relatívne krátkeho času naplno demaskuje stav, kedy nebude možné obsadiť mnohé pozície nie preto, že uchádzači nemajú dostatočné mäkké zručnosti, ale preto, že skrátka nijakí nie sú. Aj preto, že napriek interindividuálnym rozdielnostiam a rozličným personálnym a odborným kvalitám nakoniec všetci zapadnú do rovnakého

tabuľkového výplatného systému s limitovanou možnosťou kariérneho postupu smerom ku vrcholu pomyselnej hierarchickej pyramídy. Podobný trend je zrejme očakávateľný aj v iných „atraktívnych“ odboroch, ako je školstvo, sociálna práca, či iné.

Ako z toho von?

Za optimálnych podmienok by mal poskytovateľ dôkladne preveriť kandidátov na zamestnanie, aby sa uistil, že dostatočne ovláda mäkké zručnosti a dokáže priniesť vynikajúcu kvalitu starostlivosti a služby pre pacientov, a zároveň bol schopný úspešne spolupracovať s ostatnými členmi tímu za účelom maximalizácie efektivity organizácie. Odhliadnuc od špecifických technických požiadaviek na pozície v zdravotníctve, tak tieto profesie tiež vyžadujú mäkké zručnosti, ako schopnosti komunikácie a organizácia pracovného času na efektívnu spoluprácu s kolegami a úspešnú nekonfliktnú interakciu s pacientmi. Pracovná sila ovládajúca mäkké zručnosti a odborne na požadovanej úrovni by mala byť cieľom každého poskytovateľa zdravotníckej starostlivosti. Uvedomenie si tejto skutočnosti a praktická aplikácia tejto požiadavky by mohla byť systematicky inkorporovaná do vzdelávacích osnov, a takýmto spôsobom uľahčiť disemináciu týchto zručností medzi uchádzačov o zamestnanie, a zároveň tak napomôť ku možnosti uplatnenia sa na trhu práce. Precvičovanie rôznych stratégií a metód posilňujúcich interpersonálne zručnosti spolu s rozvojom odborných znalostí by mohlo viesť ku želateľnému profile absolventa.

Jednou z možností na rýchlu identifikáciu mäkkých zručností u uchádzačov na pozície zdravotníckych pracovníkov je zavedenie praxe využívania profesionálnych poradenských a výberových agentúr, pri ktorých by súčasťou výberového konania bolo aj podrobné behaviorálne a kognitívne zhodnotenie uchádzača pred nástupom na ponúkané miesto, a zároveň budovanie personálnych databáz. Takáto evaluácia môže poskytnúť prehľad o osobnosti uchádzača, jeho spôsobe komunikácie, motivácii, schopnostiach kritického myslenia a iných osobných kvalitách, ktoré nie sú zrejmé zo životopisu uchádzača. Takéto vedenie personálneho výberu môže byť realizované prostredníctvom profesionálnych agentúr, alebo špeciálne školených pracovníkov vedenia ľudských zdrojov. Takýmto spôsobom sa môžu napomôť redukovat' riziká pre zamestnávateľa prostredníctvom identifikácie silných a slabých stránok kandidáta, a zároveň stanoviť jeho schopnosti úspešne sa prispôbiť organizačnej kultúre pracoviska, ako aj znížiť pravdepodobnosť jeho odchodu s nutnosťou znovu obsadzovania danej pozície. Redukciu rizík z pohľadu zamestnávateľa je však nutné brať do úvahy už v priebehu budovania organizačnej štruktúry. Etika práce, organizačná kultúra, spoločenská zodpovednosť organizácie, profesionalizácia poradenstva pri jej budovaní, udržiavaní a rozvoji sú významnými konceptuálnymi faktormi a atribútmi modernej a zdravej organizácie (Fobel, 2013).

Je však nevyhnutné zdôrazniť, že najzásadnejším momentom v procese výberu kvalitných kandidátov je mať si z čoho vyberať. To znamená vytvoriť prostredie, ktoré je pre kvalitných uchádzačov dostatočne atraktívne povahou práce, pracovnými podmienkami, organizačnou kultúrou, spôsobom odmeňovania, umožnením trvalého profesionálneho rastu, či sociálnym statusom, a to je v aktuálnych a blízko-budúcich podmienkach behom na poriadne dlhú trať.

Záver

Existuje množstvo publikovaných štúdií o dôležitosti mäkkých zručností pri výkone zamestnania, ktoré ich stavajú na porovnateľnú úroveň s tzv. hard skills. Tvrdé zručnosti predstavujú technickú spôsobilosť a poznatky nevyhnutné na dosahovanie očakávanej kvality na každom poste v hierarchii, zatiaľ čo mäkké zručnosti sú atribútmi osobnosti a jej interpersonálnych kvalít. Akademické a technické spôsobilosti nie sú v súčasnosti dostatočnou a výlučnou kvalifikáciou uplatnenia sa na trhu práce, obzvlášť v ekonomike služieb. Odborné spôsobilosti je potrebné umocniť mäkkými zručnosťami, ktoré hrajú významnú úlohu v kariérnom postupe, a principiálne sa nelíšia od typu zamestnania, či pozície v hierarchii. Tieto zručnosti a spôsobilosti sú navzájom komplementárne. Mäkké zručnosti nepredstavujú nejaký striktne definovaný zoznam vlastností a zručností. Sú kombináciou ľudských vlastností, schopnosti komunikácie, sociálnej a emocionálnej inteligencie, postojov, a atribútov zamestnania, napomáhajúce byť lepším riadiacim pracovníkom ako aj zamestnancom. Zvyčajne sú to: komunikácia, kritické pozorovanie, riešenie problémov, flexibilita/adaptabilita, pracovná etika, interpersonálne zručnosti a vodcovstvo / leadership. Podľa rôznych autorov môžeme medzi mäkké zručnosti ešte pridať zdvorilosť, zodpovednosť, empatiu, profesionalizmus, pozitívny prístup, či integritu. V závislosti od typu zamestnania môžu byť niektoré mäkké zručnosti uprednostňované pred ostatnými. Poskytovanie zdravotnej starostlivosti je špecifickým typom služby, kde prebieha každodenná interakcia medzi poskytovateľom zdravotníckych služieb a pacientom/klientom, a nie výnimočne za extrémnych existenčných a emočných podmienok. Mäkké zručnosti sú aj tu potrebné na efektívnu a harmonickú inter-individuálnu interakciu, ako aj úspešné a efektívne zvládanie každodenných úloh v prostredí, ktoré je náročné na permanentný tlak, časovú tieseň, balancovanie konfliktu medzi pracovnými a životnými úlohami, rivalite, nezdravej súťaživosti, či mobbing, alebo ďalších foriem správania narušujúcich osobný komfort, či samotnú pracovnú koncentráciu a výkon. Tomu zodpovedá aj vysoká miera vyhorenia, a očakávanie ukázkových interpersonálnych výkonov od človeka so syndrómom vyhorenia asi nie je úplne reálne, hoci vysoký stupeň profesionalizmu dokáže tieto príznaky dlhodobo efektívne maskovať. O to viac, keď dlhodobý nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v systéme poskytovania zdravotnej starostlivosti, a to nielen na Slovensku, je citelný, a v čase sa prehľbujúci. Fenomén globalizácie pri aktuálnom demografickom vývoji "ekonomicky prebytkovej" časti populácie nezakladá predpoklady na zásadnú zmenu. Obsadenie mnohých voľných pozícií trvá v porovnaní s ani nie tak dávnou minulosťou omnoho dlhšie, a za takýchto okolností je pozornosť koncentrovaná na splnenie nevyhnutných kvalifikačných predpokladov uchádzača. Pozitívnym predpokladom u uchádzačov na prácu v zdravotníctve je, že mnohí z nich chcú vykonávať túto prácu nielen ako nevyhnutný spôsob zabezpečenia existencie, ale majú pre takéto zamestnanie a povolanie aspoň isté danosti a schopnosti ako empatia, komunikácia a riešenie problémov. Bolo by určite pozoruhodné, keby všetci zamestnanci a uchádzači o zamestnanie mäkké zručnosti ovládali, avšak mnohí máme aj svoje osobné skúsenosti s nie úplne najlepšimi spôsobmi interakcie v tomto systéme. Akceptujúc toto všetko do úvahy, odpoveďou na otázku, či potrebuje slovenský zdravotník pre proces aplikácie na pozíciu, či pokračovanie vykonávania svojej praxe mäkké zručnosti je z môjho pohľadu - bohužiaľ nie. Ale je určite dobre ak ich má, hoci o nich nemusí úplne vedieť. Významnou úlohou sú za takýchto

okolností organizácie a celý systém, aby kultúra pracoviska, organizácie, systému a spoločnosti napomáhala tieto schopnosti nastavením správnych vzorov správania diseminovať. Ak vychádzame z predpokladu, že záujmom organizácie a celého systému je získavať kvalifikovaných kandidátov vybavených dostatočnou mierou mäkkých zručností, potom by zároveň mali disponovať možnosťami kreovania atmosféry sociálnej stability, bezpečnosti a dôstojného života, bez generovania pocitu trvalého existenciálneho ohrozenia napriek skutočnosti personálne nedostatkového prostredia.

Kontakt: filip.pekar@gmail.com

MUDr. Filip Pekar, FETCS

Katedra etiky a aplikovanej etiky FF UMB v Banskej Bystrici

3. rok postgraduálneho štúdia, externá forma štúdia

Tajovského 51, 974 01 Banská Bystrica

Použitá literatúra

BENNIS, W. Lessons from Leadership Guru Warren Bennis [online]. Dostupné na internete:

[https://www.inc.com/will-yakowicz/7-leadership-lessons-from-late-warren-](https://www.inc.com/will-yakowicz/7-leadership-lessons-from-late-warren-bennis.html)

[bennis.html](https://www.inc.com/will-yakowicz/7-leadership-lessons-from-late-warren-bennis.html) DRUCKER, F.P. Quotes [online]. Dostupné na internete:

https://www.goodreads.com/author/quotes/12008.Peter_F_Drucker

FOBEL, P. a kolektív. 2013. *Organizačná etika a profesionálne etické poradenstvo (Vedecká monografia)*. APRINT, s.r.o. Žiar nad Hronom. 2013.

GAZDÍKOVÁ, K. 2017. Syndróm vyhorenia u zdravotníckych pracovníkov. In *Via practica*, 2017, 14(4): 178–18

GREEN, M., DeSANDRO, E. 2011. **The 2011 State of the Industry: Increased**

Commitment to Workplace Learning [online]. Dostupné na internete:

[https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-2011-state-of-the-industry-increased-](https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-2011-state-of-the-industry-increased-commitment-to-workplace-learning)
[commitment-to-workplace-learning](https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-2011-state-of-the-industry-increased-commitment-to-workplace-learning)

LAXMI, S.M. et al. 2019. Burnout and Career Satisfaction Among U.S. Cardiologists. *Journal of the American College of Cardiology* Jul 2019, 73 (25) 3345-3348; DOI: 10.1016/j.jacc.2019.04.031

NSSA, National Soft Skills Association. 2015: The Soft Skills Disconnect [online]. Dostupné na internete:

<http://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/>

ROBLES, M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*. 75. 453-465. 10.1177/1080569912460400.

WRIGHT, J. 2018. The origin of soft skills [online]. Dostupné na internete: [https://code.joejag.com/2018/the-](https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html)
[origin-of-soft-skills.html](https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html)

Názov: Zborník vedeckých príspevkov z workshopu mladej vedy
„Mäkké kompetencie a kreovanie hodnotového prostredia na Slovensku“

Vedecký redaktor: Prof. PhDr. Pavel Fobel, PhD.

Technický redaktor: Mgr. Lukáš Moravec

Jazykový redaktor: Prof. PhDr. Daniela Fobelová, PhD.

Mgr. Lukáš Moravec

Recenzenti: Prof. PhDr. Pavel Fobel, PhD.

Prof. PhDr. Daniela Fobelová, PhD.

Doc. PhDr. Peter Mičko, PhD.

Doc. PhDr. Tatiana Rapčíková, PhD.

Doc. Ing. Helena Čierna, PhD.

Rozsah: 75 strán

Vydanie: Prvé

Formát: Elektronický dokument

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Edícia: Filozofická fakulta

Rok: 2019

ISBN: 978-80-557-1576-6

Za jazykovú a obsahovú správnosť zodpovedajú autori príspevkov.

Zborník vyšiel v rámci projektu APVV 17-0400