

Národné osvetové centrum, Slovenská republika

# Rozvoj manažérov v kultúre

Bratislava 2023

# Rozvoj manažérov v kultúre

## Zostavila:

PhDr. Svetlana Chomová, PhD.

## Autori príspevkov:

Mgr. Klaudius Šilhár, PhD.

PaedDr. Boris Kapucian

PhDr. Marián Štermenský, PhD.

PhDr. Nikola Sedláčková, PhD.

PhDr. Svetlana Chomová, PhD., PhDr. Veronika Vasilová, PhD.

## Úvod napísala:

PhDr. Svetlana Chomová, PhD.

## Recenzoval:

Prof. PaedDr. Miroslav Krystoň, PhD.

## Vydalo:

Národné osvetové centrum

## Vydanie 1.

Rok vydania: 2023

ISBN 978-80-7121-377-2

---

# Obsah

- 3** Úvod
- 4** **Vzdelávanie a rozvoj manažérov kultúry na Slovensku**  
Mgr. Klaudius Šilhár, PhD.
- 14** **Zručnosti manažérov v kultúre**  
PaedDr. Boris Kapucian
- 22** **Profil manažéra v kultúre**  
PhDr. Marián Štermenský, PhD.
- 28** **Otvorená komunikácia a tímovosť. Kompetencie manažéra kultúry**  
PhDr. Nikola Sedláčková, PhD.
- 42** **Rozvoj manažérov kultúrno-osvetovej činnosti**  
PhDr. Svetlana Chomová, PhD., PhDr. Veronika Vasilová, PhD.

# Úvod

Rozvoj kultúry je podmienený skvalitňovaním manažérskych rozhodnutí, neustálym zvyšovaním kompetencií manažérov. Pozícia manažéra v oblasti kultúry prešla za posledné roky veľkými zmenami. Mnohí manažéri sa museli vyrovnáť s rýchle sa meniacimi podmienkami v spoločnosti i kultúre, museli reagovať na zvýšené požiadavky zriaďovateľov i aktivity konkurencie, zvládnuť pandémiu Covid-19, prinášať nové témy, realizovať čoraz atraktívnejšie podujatia a byť neustále kreatívni a inovatívni. Manažér v kultúre dnes potrebuje ovládať problematiku riadenia, čo predpokladá kľásť dôraz na kľúčové úlohy, strategicky myslieť, riešiť personálne otázky, motivovať svojich zamestnancov, dbať na vzťahy v tíme a nezanedbávať ani diferencovaný prístup k jednotlivým členom tímu. Ako sa ukazuje, manažér kultúry je čoraz častejšie multidimenzionálna funkcia, ktorá vyžaduje neustály sebarozvoj a vzdelávanie.

Publikácia, ktorá predkladá výstupy rôznych odborníkov, má za cieľ upozorniť na dôležitosť činnosti manažérov v kultúre a poukázať na rozsah vedomostí a zručností, ktoré sú dôležité na zabezpečenie kvality a efektu kultúrnych aktivít. Snahou Národného osvetového centra i autorov je prezentovať príspevky, ktoré budú inšpiráciou i podnetom na ďalší rozvoj manažérov v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu.

# Vzdelávanie a rozvoj manažérov kultúry na Slovensku



Creative Lenses Forum Košice. Foto – creativelenses.eu

Rozvoj a vzdelávanie v oblasti manažmentu kultúry sú dôležité procesy, ktoré pomáhajú zlepšovať riadenie kultúrnych organizácií a podporujú kultúrny rozvoj. Manažment kultúry zahŕňa plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrolu kultúrnych podujatí a aktivít. Vzdelávanie v manažmente kultúry poskytuje manažérom a zamestnancom kultúrnych organizácií potrebné zručnosti a znalosti na úspešné riadenie a rozvoj kultúry.

V súčasnej dobe existuje mnoho programov a kurzov zameraných na manažment kultúry, ktoré sú určené pre rôzne typy kultúrnych organizácií vrátane divadiel, múzeí, galérií, festivalov a podujatí. Tieto kurzy ponúkajú základné zručnosti v oblasti manažmentu, marketingu, financií, fundraisingu, v právnych otázkach, programovaní a iných aspektoch, ktoré sú dôležité na efektívne riadenie kultúrnych organizácií.

Vzdelávanie v manažmente kultúry môže byť realizované v rôznych formách, napríklad kurzov, seminárov, workshopov, konferencií a odborných školení. Takéto programy často organizujú odborné spoločnosti, univerzity, kultúrne inštitúcie a iné organizácie. Mnoho krajín má aj vlastné programy a inštitúcie, ktoré sa zaoberajú vzdelávaním v manažmente kultúry.

Vzdelávanie v manažmente kultúry je dôležité nielen na zlepšenie efektívnosti kultúrnych organizácií a efektívnosti ich riadenia, ale aj na zvýšenie kultúrnej gramotnosti a osvietenosti verejnosti. Ľudia, ktorí majú vzdelanie v manažmente kultúry, môžu pomôcť propagovať a podporovať kultúru vo svojom regióne alebo vo svete.

Vzhľadom na to, že vzdelávanie v manažmente kultúry je kľúčové pre udržateľný rozvoj kultúry, sústredíme sa v tomto príspevku na stav riešenia kvalifikačných štandardov pre manažérov kultúry na Slovensku. Kvalifikačné štandardy a zručnosti potrebné na vykonávanie jednotlivých zamestnaní v sektoroch národného hospodárstva na Slovensku definuje Národná sústava kvalifikácií (NSK), ktorá vychádza z Národnej sústavy povolání (NSP). Obe sústavy, resp. štandardy, sú tvorené príslušnými sektorovými radami. V príspevku predstavíme stručne Sektorovú radu pre kultúru a kreatívny priemysel, národný kvalifikačný štandard a národný

štandard povolania – vedúci kultúrno-osvetový pracovník. Pokúsime sa definovať nové potrebné kompetencie vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka vyplývajúce z digitálnej a zelenej transformácie.

### **Sektorová rada pre kultúru a kreatívny priemysel (SRKKP)**

SRKKP je platforma na dialóg a spoluprácu medzi verejným sektorom a kultúrnym a kreatívnym priemyslom. Bola vytvorená s cieľom zlepšiť podmienky a prostredie na rozvoj kultúrneho a kreatívneho sektora a podporiť jeho rast a konkurencieschopnosť.

- SRKKP má na starosti mnoho záležitostí, ako napríklad:
- poskytovanie odporúčaní a konzultácií týkajúcich sa rozvoja kultúrneho a kreatívneho sektora,
- propagáciu a podporu kultúry a kreatívneho priemyslu,
- sledovanie a analyzovanie trhu a trendov v kultúrnom a kreatívnom sektore,
- podporu vzdelávania a odborného rozvoja pre pracovníkov v kultúrnom a kreatívnom priemysle,
- spoluprácu s inými orgánmi na úrovni EÚ a medzinárodnej úrovni.

Členmi SRKKP sú zástupcovia rôznych inštitúcií a organizácií z oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu, ako aj zástupcovia verejného sektora. SRKKP má dôležitú úlohu pri zabezpečovaní podpory pre kultúrny a kreatívny sektor, a to nielen v oblasti financovania, ale aj v oblasti tvorby podmienok na jeho rast a rozvoj.

### **Národná sústava povolaní a definovanie potrebných zručností v oblasti kultúry**

Národná sústava povolaní (NSP) je sústavou, ktorá slúži na štruktúrovanie a organizovanie zamestnaní v jednotlivých sektoroch vrátane oblasti kultúry. NSP je založená na zistení zručností, ktoré sú potrebné pre dané zamestnanie, a definuje požiadavky na vzdelanie, skúsenosti a ďalšie kvalifikácie.

V oblasti kultúry existuje mnoho rôznych zamestnaní, ako napríklad umeleckí riaditelia, kultúrni manažéri, kurátori, režiséri, dramaturgovia, kultúrni pracovníci a mnoho ďalších. NSP môže byť užitočná na definovanie požiadaviek na zručnosti pre tieto rôzne zamestnania.

V rámci NSP môžu byť zručnosti v oblasti kultúry definované ako základné, stredne pokročilé a pokročilé. Základné zručnosti môžu zahŕňať porozumenie kultúry, schopnosť komunikovať a pracovať v tíme. Stredne pokročilé zručnosti môžu zahŕňať zručnosti v oblasti marketingu, financií, plánovania a riadenia rizík. Pokročilé zručnosti môžu zahŕňať vysokú úroveň kreativity a inovatívnosti, programovanie a špecializované technické zručnosti v závislosti od konkrétneho zamestnania.

Definovanie zručností v oblasti kultúry v rámci NSP môže byť užitočné na určovanie vzdelávacích potrieb a zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov v oblasti kultúry. Týmto spôsobom môžu byť zabezpečené potrebné zručnosti a kvalifikácie na úspešnú kariéru v oblasti kultúry.

**Vedúci kultúrno-osvetový pracovník** je v Národnej sústave povolaní zaradený do skupiny kultúrneho a umeleckého manažéra. V tejto skupine sú zahrnutí aj ďalší odborníci, ktorí sa zaoberajú riadením a manažovaním kultúrnych podujatí a organizácií.

Podľa Národnej sústavy povolaní vedúci kultúrno-osvetový pracovník má nasledujúce kvalifikačné predpoklady:

- vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v oblasti kultúrneho manažmentu alebo rovnocenné vzdelanie,
- profesionálne skúsenosti v oblasti kultúry a umenia,
- znalosť legislatívy a pravidiel týkajúcich sa kultúry a umenia,
- schopnosť viesť tímy a koordinovať projekty,
- dobré komunikačné a prezentačné zručnosti,
- znalosť finančného riadenia a plánovania.

Podľa Národnej sústavy povolání vedúci kultúrno-osvetový pracovník môže pracovať v rôznych organizáciách, ako sú napríklad kultúrne inštitúcie, mestské a obecné úrady, neziskové organizácie a spolky. Ich práca môže byť financovaná verejnými orgánmi, ako sú obce, mestá, kraje alebo štát.

Národná sústava povolání umožňuje jednoznačne definovať požiadavky a zručnosti pre vedúcich kultúrno-osvetových pracovníkov a pomáha pri vytváraní kvalitných pracovných miest a vzdelávacích programov pre tento odborný sektor.

### **Národná sústava kvalifikácií a definovanie potrebných zručností v oblasti kultúry**

Národná sústava kvalifikácií (NSK) je sústava, ktorá definuje a klasifikuje kvalifikácie, ktoré sú potrebné pre rôzne zamestnania a odvetvia hospodárstva v krajine. V rámci NSK sú zručnosti a kvalifikácie definované na základe ich úrovne a obsahu.

V oblasti kultúry sú v rámci NSK definované rôzne úrovne kvalifikácií vrátane základných, stredne pokročilých a pokročilých. Základné kvalifikácie sa zvyčajne vyžadujú pre pracovníkov na základnej úrovni, ako sú kultúrni pracovníci, správcovia budov a podobne. Stredne pokročilé kvalifikácie sú zvyčajne vyžadované pre zamestnania na strednej úrovni, ako sú kultúrni manažéri, dramaturgovia a podobne. Pokročilé kvalifikácie sa zvyčajne požadujú pre zamestnania na vysokej úrovni, ako sú umelci, režiséri a podobne.

V rámci NSK sú potrebné zručnosti pre rôzne zamestnania v oblasti kultúry definované na základe ich obsahu. Napríklad pre kultúrnych manažérov môžu byť zručnosti v oblasti financií, marketingu, vedenia tímu a riadenia projektov kľúčové, zatiaľ čo pre umelcov sú potrebné zručnosti v oblasti tvorivosti, technických zručností a inovácie.

NSK má kľúčovú úlohu pri definovaní a hodnotení kvalifikácií a zručností pre rôzne zamestnania v oblasti kultúry. To umožňuje zamestnávateľom lepšie identifikovať potrebné zručnosti a kvalifikácie pre rôzne zamestnania v oblasti kultúry a zabezpečiť, aby zamestnanci mali potrebné zručnosti a kvalifikácie na úspešné vykonávanie svojich povinností.

**Vedúci kultúrno-osvetový pracovník** je v Národnej sústave kvalifikácií (NSK) zaradený pod kódové označenie 3442-03 a zaraďuje sa do oblasti kultúrneho a umeleckého manažmentu.

Podľa NSK je vedúci kultúrno-osvetový pracovník kvalifikovaný ako osoba, ktorá má schopnosti a zručnosti na plánovanie, organizovanie a riadenie kultúrno-osvetových projektov, programov a podujatí. Medzi jeho základné úlohy patrí vytváranie kultúrnych programov, koordinácia aktivít zameraných na šírenie kultúrnych a umeleckých hodnôt, finančné riadenie, tvorba a implementácia stratégií rozvoja kultúry a umenia.

Konkrétne zručnosti, ktoré vedúci kultúrno-osvetový pracovník potrebuje, zahŕňajú:

- plánovanie a organizovanie kultúrnych podujatí a projektov,
- manažment tímu a koordináciu pracovných procesov,
- finančné riadenie a tvorbu rozpočtu,
- práca s verejnými orgánmi a inými partnermi,
- komunikáciu a marketingové zručnosti,
- znalosť právnych predpisov týkajúcich sa kultúry a umenia,
- kreatívne myslenie a schopnosť tvorby nových nápadov.

V rámci NSK existujú rôzne úrovne kvalifikácií pre vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka, ktoré zodpovedajú rôznym úrovňam odbornej zdatnosti a skúseností. Tieto úrovne sa môžu líšiť v závislosti od požiadaviek pracovnej pozície a zvyšujúcej sa zodpovednosti a zložitosti práce.

Vytvorenie jasného opisu požiadaviek a zručností pre vedúcich kultúrno-osvetových pracovníkov v rámci NSK pomáha zlepšiť kvalitu vzdelávania a umožňuje efektívnejšie priradovanie pracovníkov na konkrétne pracovné pozície.

### **Vedúci kultúrno-osvetový pracovník v NSK a NSP**

Národný štandard zamestnania a národný kvalifikačný štandard vidia vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka (VKOP) ako manažéra, ktorý má na starosti vedenie a riadenie

kultúrno-osvetových projektov a podujatí. VKOP je zodpovedný za tvorbu stratégií, plánovanie a koordináciu kultúrno-osvetových aktivít a ich správne fungovanie.

VKOP musí mať vynikajúce zručnosti v oblasti riadenia a vedenia tímu, aby mohol efektívne manažovať kultúrno-osvetové projekty a zabezpečiť ich úspešné dokončenie. Musí mať aj dobré komunikačné zručnosti, aby mohol úspešne komunikovať s rôznymi zainteresovanými stranami vrátane verejnosti, sponzorov, partnerov a, samozrejme, s tímom kultúrno-osvetových pracovníkov.

VKOP zodpovedá za tvorbu rozpočtov a finančné plánovanie projektov, aby sa zabezpečilo, že sa budú môcť uskutočniť. Takisto musí sledovať výsledky projektov a zabezpečiť, aby bola dodržaná kvalita a cieľová efektívnosť projektov.

VKOP má významný vplyv na rozvoj kultúry a umenia v spoločnosti a pomáha zvyšovať ich spoločenský a ekonomický význam. Práca VKOP má veľký vplyv na kultúrne povedomie a vzdelávanie verejnosti a pomáha vytvárať priestor na združenie a spoluprácu medzi umelcami, kultúrnymi pracovníkmi a verejnosťou.

### **Zahraničné kompetenčné modely v oblasti kultúrneho manažmentu**

Okrem domácich zdrojov kompetenčných štandardov existuje množstvo zdrojov v oblasti kompetencií pre kultúrny manažment, ktoré sú aktuálne a prístupné online. Medzi najrelevantnejšie patria:

Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia. Tento model bol vyvinutý v rámci projektu Creative Skills Europe. Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia je súbor základných kompetencií a zručností, ktoré by mali mať manažéri a pracovníci v kultúrnom a tvorivom priemysle. Tento model poskytuje rámcovú štruktúru na definovanie, hodnotenie a rozvoj týchto kompetencií v rôznych profesiách v oblasti kultúry. V Európe sa aktuálne pracuje na rozvoji kompetenčného modelu pre kultúrne a tvorivé odvetvia pod názvom Blueprint for sectoral cooperation on skills: Developing a sectoral skills strategy for the cultural and creative sectors. Tento projekt zahŕňa 28 európskych krajín a jeho cieľom je vytvoriť harmonizovaný prístup k rozvoju kompetencií v kultúrnom a tvorivom priemysle.

**Kultúrno-kreatívne kompetencie.** Opis kultúrno-kreatívnych kompetencií, ktoré sú dôležité na riadenie a vedenie v oblasti kultúrneho manažmentu (vyvinuté v rámci projektu Creative Lenses), zahŕňa 8 hlavných kompetencií spolu s konkrétnymi ukážkami ich prejavu:

- Vizionárske myslenie – schopnosť vytvárať inovatívne riešenia a nové prístupy.
- Riadenie zmeny – schopnosť identifikovať, plánovať a implementovať zmeny v organizácii.
- Finančné riadenie – schopnosť spravovať a optimalizovať finančné zdroje organizácie.
- Partnerstvo a spolupráca – schopnosť budovať a udržiavať partnerstvá a spolupráce s rôznymi zainteresovanými stranami.
- Marketing a komunikácia – schopnosť komunikovať s rôznymi cieľovými skupinami a zvyšovať povedomie o organizácii a jej činnosti.
- Medzinárodná spolupráca – schopnosť pracovať s rôznymi kultúrami a jazykmi a budovať medzinárodné partnerstvá.
- Osobnostné vlastnosti a vedenie tímu – schopnosť viesť tímy a rozvíjať svoje vlastné osobnostné vlastnosti.
- Manažérske schopnosti – schopnosť riadiť organizáciu, zabezpečovať kvalitu a efektívnosť jej činnosti a plniť ciele.

---

Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia (Creative Skillset):

[https://creativeskillset.org/creative\\_industries/knowledge\\_bank/developing\\_people/3413\\_competency\\_framework](https://creativeskillset.org/creative_industries/knowledge_bank/developing_people/3413_competency_framework)

Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia (Skills for the Future):

[https://www.skillsforthefuture.eu/wp-content/uploads/2019/02/Kompetenzmodell\\_final\\_web.pdf](https://www.skillsforthefuture.eu/wp-content/uploads/2019/02/Kompetenzmodell_final_web.pdf)

Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia (European Creative Business Network):

<https://ecbnetwork.eu/knowledge-center/>

Kultúrno-kreatívne kompetencie (Creative Lenses):

<https://www.creativelenses.eu/outputs/knowledge-hub/competencies/>

Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia (Creative Lenses):

<https://www.creativelenses.eu/wp-content/uploads/2017/06/CL-Competence-Framework.pdf>

Výskumná správa o kultúrno-kreatívnych kompetenciách (Creative Lenses):

<https://www.creativelenses.eu/wp-content/uploads/2018/02/D2.2-Competencies-Research-Report.pdf>



Tieto kompetencie sú dôležité pre kultúrnych manažérov a pracovníkov, aby mohli úspešne riadiť kultúrne organizácie a podporovať kreatívne a inovatívne projekty. Creative Lenses poskytuje rôzne tréningy, workshopy a nástroje na rozvoj týchto kompetencií pre kultúrnych pracovníkov a manažérov.

**European Qualifications Framework (EQF):** Európsky kvalifikačný rámec poskytuje systém na zosúladenie kvalifikačných systémov v Európe. EQF kategorizuje kvalifikácie na rôznych úrovniach na základe opisu výsledkov učenia a zručností, ktoré by mali byť dosiahnuté pri získaní danej kvalifikácie. V oblasti kultúrneho manažmentu a tvorivých odvetví sa EQF aplikuje tak, že rámec poskytuje štruktúru na definovanie kvalifikácií a zručností potrebných na prácu v tejto oblasti. EQF taktiež pomáha s porovnávaním a uznávaním kvalifikácií v rôznych krajinách.

V oblasti kultúrneho manažmentu a tvorivých odvetví môže EQF pomôcť pri identifikácii potrebných kompetencií pre rôzne úrovne kvalifikácií, ako napríklad pre kultúrnych manažérov, tvorivých pracovníkov, ale aj pre kultúrnych pedagógov a kultúrnych záchranárov.

EQF tiež podporuje celoživotné vzdelávanie a umožňuje jednoduchšie prechody medzi rôznymi kvalifikačnými systémami a krajinami. Preto je EQF dôležitým nástrojom v oblasti kultúrneho manažmentu a tvorivých odvetví, ktorý pomáha zlepšovať kvalitu vzdelávania a umožňuje rôznym pracovníkom a manažérom v tejto oblasti získavať a uznávať ich kvalifikácie a zručnosti na celoživotnej úrovni.

**Cedefop:** Cedefop ako Európska agentúra pre rozvoj odborného vzdelávania a prípravy ponúka množstvo zdrojov a publikácií v oblasti kultúrneho manažmentu, zahŕňajúcich opisy kompetencií a zručností, ktoré sú dôležité pre vedúcich kultúrno-osvetových pracovníkov.

**European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC):** European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC) je sieť univerzít, inštitúcií a organizácií v oblasti kultúrneho manažmentu a politiky, ktorá bola založená v roku 1992. Poskytuje výskum, vzdelávanie a spoločnú platformu na výmenu nápadov a skúseností v oblasti kultúrneho manažmentu a politiky. Sieť ponúka množstvo publikácií, ktoré sa zameriavajú na kompetencie a zručnosti v oblasti kultúrneho manažmentu. Tieto zdroje ponúkajú prehľad o súčasných kompetenciách pre kultúrny manažment a môžu pomôcť pri rozvoji a zdokonaľovaní zručností vedúcich kultúrno-osvetových pracovníkov.

## Kompetencie potrebné pre manažment kultúry

Manažment kultúry má v súčasnosti veľa zložitých úloh a výziev, a preto musia manažéri kultúry disponovať určitými kompetenciami, aby boli úspešní pri riadení kultúrnych organizácií a aktivít. Spýtali sme sa preto ChatGPT, aké sú hlavné kompetencie manažmentu kultúry. OpenAI. (2021). ChatGPT [Computer software]. <https://openai.com> uvádza ako hlavné nasledujúce kompetencie:

- Kreativita a inovácia: Manažéri kultúry musia byť schopní myslieť kreatívne a vymýšľať nové a inovatívne spôsoby, ako prezentovať a propagovať kultúru.
- Zručnosti v oblasti manažmentu: Manažéri kultúry musia mať solídne základy v oblasti

---

EQF: [https://ec.europa.eu/ploteus/content/european-qualifications-framework\\_en](https://ec.europa.eu/ploteus/content/european-qualifications-framework_en)

EQF Referenčný rámec pre kultúrne a tvorivé odvetvia: [https://www.eqfmeetsecvet.eu/\\_fileupload/File/EQF%20in%20the%20CCIs/EQF\\_Reference\\_Framework\\_for\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_en.pdf](https://www.eqfmeetsecvet.eu/_fileupload/File/EQF%20in%20the%20CCIs/EQF_Reference_Framework_for_Cultural_and_Creative_Industries_en.pdf)

EQF opis kvalifikácií pre kultúrne a tvorivé odvetvia: <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>

CEDEFOP: <https://www.cedefop.europa.eu/en>

Kompetenčný profil pre kultúrnych manažérov v Európe: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3077>

Analýza odbornej prípravy v oblasti kultúry a tvorivosti v Európe: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5538>

Kvalifikácie pre kultúrne a tvorivé odvetvia v Európe: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4179>

Oficiálna webová stránka: <https://www.encatc.org/>

Časopis Journal of Cultural Management and Policy:

<https://www.encatc.org/en/resources/cultural-management-policy-journal/>

ENCATC Digital Platform, kde môžete nájsť rôzne online kurzy, webináre a ďalšie zdroje:

<https://www.encatc.org/en/resources/digital-platform/>

ENCATC Research Award, ktorý ocenil významné príspevky k výskumu v oblasti kultúrneho manažmentu a politiky:

<https://www.encatc.org/en/resources/research-award/>

manažmentu, aby boli schopní riadiť a koordinovať rôzne aspekty kultúrnych podujatí, ako sú financie, personál a marketing.

- Zručnosti v oblasti marketingu: Manažéri kultúry musia byť schopní vyvinúť a realizovať účinné marketingové stratégie pre kultúrne podujatia a aktivity.
- Schopnosť komunikovať: Manažéri kultúry musia byť schopní komunikovať s rôznymi zainteresovanými stranami vrátane umelcov, sponzorov a verejnosti.
- Schopnosť plánovať: Manažéri kultúry musia byť schopní plánovať a koordinovať rôzne aspekty kultúrnych podujatí a aktivít.
- Finančné zručnosti: Manažéri kultúry musia mať základné znalosti v oblasti financií, aby mohli správne plánovať a riadiť rozpočty pre kultúrne podujatia.
- Zručnosti v oblasti programovania: Manažéri kultúry musia byť schopní vyvinúť a realizovať programy pre kultúrne podujatia, ktoré priťahnu publikum a zároveň budú podporovať kultúru.
- Schopnosť pracovať v tíme: Manažéri kultúry musia byť schopní pracovať s rôznymi typmi a zvládať konflikty v tíme.
- Zručnosti v oblasti riadenia rizík: Manažéri kultúry musia byť schopní identifikovať a riadiť riziká, ktoré sú spojené s kultúrnymi podujatiami a aktivitami.
- Znalosti a porozumenie kultúry: Manažéri kultúry musia mať základné znalosti a porozumenie kultúry a jej rôznych foriem, aby mohli správne plánovať a riadiť kultúrne podujatia.

### **Trendy v oblasti manažmentu kultúry**

V oblasti manažmentu kultúry sa v posledných rokoch vyskytlo niekoľko trendov, ktoré ovplyvnili spôsob, akým sa kultúrne organizácie riadia a fungujú. Medzi tieto trendy patria:

**Digitalizácia a nové technológie.** V súčasnej dobe digitalizácia preniká do všetkých oblastí kultúry a umenia a prináša nové príležitosti pre manažment kultúrnych organizácií. Digitálne technológie môžu pomôcť kultúrnym organizáciám lepšie komunikovať so svojimi návštevníkmi, zvyšovať efektivitu marketingu, vytvárať nové formy umenia a kultúry a zlepšovať správu a uchovávanie kultúrnych artefaktov.

**Väčšia spolupráca a partnerstvá.** Kultúrne organizácie sa často snažia spolupracovať s inými organizáciami, aby zlepšili svoju efektivitu a účinnosť. Väčšia spolupráca môže znamenať aj využitie synergii a delenia zdrojov, aby sa dosiahli spoločné ciele. Partnerstvá sú tiež dôležité na získavanie finančných zdrojov a vytváranie nových príležitostí.

**Zvýšený dôraz na diverzitu a inklúziu.** Kultúrne organizácie sa čoraz viac zameriavajú na diverzitu a inklúziu a snažia sa zahrnúť do svojich programov a podujatí rôzne kultúry, spoločenské vrstvy a skupiny. Zvýšený dôraz na inklúziu môže znamenať aj zmeny v manažmente kultúrnych organizácií a v ich prístupe k návštevníkom.

**Environmentálna udržateľnosť.** V súčasnej dobe sa stáva dôležitejším aj aspekt environmentálnej udržateľnosti v kultúrnom manažmente. Kultúrne organizácie sa snažia minimalizovať svoj vplyv na životné prostredie a podporovať environmentálne udržateľné riešenia vo svojich činnostiach a programoch.

**Využitie dát a analýzy.** Kultúrne organizácie čoraz častejšie využívajú dáta a analýzy na lepšie porozumenie svojim návštevníkom a na efektívne riadenie kultúrnych podujatí a programov. Analytické nástroje a technológie umožňujú získavanie dát o návštevnosti, preferenciách návštevníkov a efektívite rôznych marketingových a iných aktivít. Týmto spôsobom môže manažment kultúrnych organizácií lepšie prispôbiť svoje programy a podujatia potrebám svojich návštevníkov a zvýšiť ich záujem a spokojnosť.

**Personalizácia a zážitkové programovanie.** V súčasnej dobe sa kladie zvýšený dôraz na personalizáciu a zážitkové programovanie v kultúrnom manažmente. Kultúrne organizácie sa snažia ponúkať svojim návštevníkom zážitky, ktoré sú zaujímavé a prispôbené ich individuálnym potrebám a preferenciám. Personalizácia a zážitkové programovanie môžu zvýšiť záujem a spokojnosť návštevníkov a prilákať nových návštevníkov.

**Zvýšená dôležitosť kreativity a inovácií.** V súčasnej dobe sa kladie zvýšený dôraz na kreativitu a inovácie v kultúrnom manažmente. Kreatívne a inovatívne riešenia môžu pomôcť kultúrnym organizáciám zaujať a prilákať návštevníkov a zlepšiť ich efektivitu a úspešnosť. Kreativita a inovácie sú tiež dôležité na vytváranie nových a zaujímavých programov a podujatí.

Súčasný trendy v oblasti manažmentu kultúry budú mať vplyv na potrebné kompetencie vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka. Napríklad digitalizácia a využívanie nových technológií si vyžaduje, aby vedúci kultúrno-osvetový pracovník mal základné znalosti a schopnosti v oblasti informačných technológií a digitálnej marketingovej komunikácie. Zároveň bude potrebné, aby bol schopný efektívne využívať dáta o návštevnosti a preferenciách návštevníkov pri tvorbe programov a podujatí.

Trendy súvisiace s personalizáciou a zážitkovým programovaním si vyžadujú, aby vedúci kultúrno-osvetový pracovník mal dobré komunikačné zručnosti, schopnosť zisťovať potreby a preferencie návštevníkov a tvoriť prispôbené programy a podujatia. Taktiež bude potrebné mať zmysel pre kreativitu a inovácie, aby mohol prispievať k tvorbe nových, zaujímavých a originálnych programov a podujatí.

Vzhľadom na rýchly vývoj a zmeny v oblasti kultúrneho manažmentu by vedúci kultúrno-osvetový pracovník mal byť schopný flexibilne sa prispôbiť novým trendom a inováciám. Je dôležité, aby si stále rozvíjal svoje zručnosti a znalosti a bol otvorený novým prístupom a spôsobom práce.

Je zrejme, že zručnosti potrebné na riadenie kultúry a osvetu sa za niekoľko posledných rokov rapídne zmenili. Kompetencie, ktoré boli dostačujúce pred desiatimi rokmi, sú už nedostatočné. Existuje však viacero spôsobov, ako sa naučiť a rozvíjať kompetencie vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka:

- Vysokoškolské štúdium v oblasti kultúrneho manažmentu alebo kultúrnej politiky môže poskytnúť silný teoretický základ a umožniť študentom rozvíjať kritické myslenie a analytické zručnosti. Študenti sa môžu naučiť základné princípy kultúrneho manažmentu, stratégie tvorby a implementácie kultúrnych programov, riadenia kultúrnych organizácií a podobne.
- Existuje množstvo kurzov a školení v oblasti kultúrneho manažmentu a kultúry ako takej. Tieto kurzy a školenia môžu byť zamerané na konkrétne témy, ako napríklad marketing a propagáciu, riadenie projektov, rozpočtovanie, fundraising a podobne.
- Prax a skúsenosti sú veľmi dôležité na rozvoj kompetencií vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka. Prax umožňuje vidieť, ako teória funguje v praxi, a získať konkrétne skúsenosti a zručnosti v oblasti riadenia kultúrnych projektov a organizácií.
- Mentorstvo môže byť cenným zdrojom pre vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka. Mentor môže poskytnúť cenné rady a spätnú väzbu na jeho prácu a pomôcť mu zlepšiť sa v určitých oblastiach. Vedúci kultúrno-osvetový pracovník sa môže učiť aj prostredníctvom samostatného štúdia.
- Existuje množstvo kníh, časopisov, online kurzov a videí, ktoré môžu pomôcť pri rozvíjaní zručností v oblasti kultúrneho manažmentu. Je dôležité zdôrazniť, že najefektívnejším spôsobom učenia sa bude kombinácia viacerých prístupov, a to teórie, praxe, mentorstva a samostatného štúdia.

Na Slovensku existuje viacero možností, ako sa naučiť a rozvíjať svoje kompetencie ako vedúci kultúrno-osvetový pracovník:

- Vysoké školy: Vysoké školy, ako napríklad Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre – Ústav manažmentu kultúry a turizmu, kulturológie a etnológie, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach alebo Vyššia odborná škola kultúry v Bratislave, ponúkajú štúdium v oblasti kultúrneho manažmentu a v podobných oblastiach.
- Inštitúcie a organizácie: Existuje viacero inštitúcií a organizácií, ktoré organizujú kurzy, semináre a tréningy v oblasti kultúrneho manažmentu a kultúry ako takej. Medzi tieto organizácie patria napríklad Asociácia kultúrnych a osvetových inštitúcií, Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých v SR, Asociácia kultúrnych inštitúcií miest a obcí Slovenska.
- Zahraničné inštitúcie a organizácie: Okrem slovenských inštitúcií a organizácií existuje množstvo zahraničných inštitúcií a organizácií, ktoré ponúkajú kurzy, semináre a tréningy v oblasti kultúrneho manažmentu. Medzi tieto inštitúcie a organizácie patria napríklad

European Cultural Academy, Salzburg Global Seminar alebo International Leadership Association.

- Online kurzy a tréningy: V súčasnosti existuje množstvo online kurzov a tréningov, ktoré sa zameriavajú na kultúrny manažment a kultúru ako takú. Medzi najznámejšie patrí Coursera, kde nájdete viacero kurzov v oblasti kultúrneho manažmentu.
- Prax: Prax a skúsenosti sú veľmi dôležité na rozvoj kompetencií vedúceho kultúrno-osvetového pracovníka. Môžete sa zapojiť do rôznych projektov a podujatí a získať tak konkrétne skúsenosti a zručnosti v oblasti riadenia kultúrnych projektov a organizácií.

Manažment kultúry sa stáva čoraz dôležitejšou oblasťou, ktorá vyžaduje široké spektrum kompetencií. Okrem tradičných manažérskych zručností, ako sú finančné, organizačné a personálne riadenie, sú potrebné aj kultúrno-kreatívne kompetencie a schopnosti, ako napríklad inovatívnosť, kreativita, kultúrna citlivosť a schopnosť pracovať s ľuďmi s rôznym kultúrnym a jazykovým zázemím. Kompetenčné modely, ako napríklad Creative Lenses alebo Kompetenčný model pre kultúrne a tvorivé odvetvia, poskytujú ucelený pohľad na tieto kompetencie a môžu slúžiť ako cenný nástroj pre manažérov kultúry na identifikáciu a rozvíjanie ich schopností. EQF a CEDEFOP poskytujú v rámci Európskej únie harmonizovaný rámec na hodnotenie a uznávanie kvalifikácií v oblasti kultúrneho manažmentu a tvorivých odvetví. Vzhľadom na dynamickú povahu tohto sektora a rýchly vývoj technológií a trendov je nevyhnutné neustále aktualizovať a zdokonaľovať tieto kompetencie, aby sa manažéri kultúry mohli úspešne a inovatívne prispôbovať zmenám v odvetví.



## O autorovi

**Mgr. Klaudius Šilhár, PhD.**

Je prezidentom Asociácie inštitúcií vzdelávania dospelých AIVD v SR. V oblasti vzdelávania dospelých pôsobí od roku 2000. Je absolventom Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave (anglický jazyk a literatúra, 2000), doktorát z andragogiky získal na Filozofickej fakulte UK v Bratislave dizertačnou prácou zameranou na systémy riadenia kvality v inštitúciách vzdelávania dospelých (2010). Prešiel rôznymi pracovnými pozíciami v neziskovom a súkromnom sektore (12 rokov v Akadémii vzdelávania, 3 roky v die Berater, po 2 roky v Trexima Bratislava a Štátny inštitút odborného vzdelávania), zároveň od roku 2011 pracoval ako vysokoškolský učiteľ na Katedre pedagogiky a andragogiky Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. Stál pri zrode podujatia Týždeň celoživotného učenia na Slovensku, ktoré už 23 rokov organizuje. Založil taktiež tradíciu ocenení Cena AIVD SR. Od roku 2011 je prezidentom AIVD SR. V rámci aktivít zameraných na prepájanie teórie s praxou čerpá z projektových skúseností z mnohých domácich a zahraničných projektov.

Kontakt:

prezident@aivd.sk

+421 907 833 748

## Použité zdroje:

Council Resolution on a new European agenda for adult learning 2021 - 2030, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX.32021G1214\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX.32021G1214(01)&from=EN)

Creative Lenses. (2017). Competence Framework. Retrieved May 5, 2023, from <https://www.creativelenses.eu/wp-content/uploads/2017/06/CL-Competence-Framework.pdf>

Creative Lenses. (2018). D2.2 Competencies Research Report. Retrieved May 5, 2023, from <https://www.creativelenses.eu/wp-content/uploads/2018/02/D2.2-Competencies-Research-Report.pdf>

Creative Lenses. (n.d.). Creative and Cultural Competencies. Retrieved May 5, 2023, from <https://www.creativelenses.eu/outposts/knowledge-hub/competencies/>

Creative Skillset. (2016). Competency framework. [Online]. Dostupné z: [https://creativeskillset.org/creative\\_industries/knowledge\\_bank/developing\\_people/3413\\_competency\\_framework](https://creativeskillset.org/creative_industries/knowledge_bank/developing_people/3413_competency_framework)

European Commission (2020), The European Skills Agenda, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brown, A., Kettunen, J., Vuorinen, R., et al., Lifelong guidance policy and practice in the EU : trends, challenges and opportunities : final report, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/91185>

European Commission, European Education and Culture Executive Agency, Adult education and training in Europe : building inclusive pathways to skills and qualifications, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2797/898965>

European Commission. (2015). EQF Reference Framework for Cultural and Creative Industries. Retrieved from [https://www.eqfmeetscvet.eu/\\_fileupload/File/EQF%20in%20the%20CCIs/EQF\\_Reference\\_Framework\\_for\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_en.pdf](https://www.eqfmeetscvet.eu/_fileupload/File/EQF%20in%20the%20CCIs/EQF_Reference_Framework_for_Cultural_and_Creative_Industries_en.pdf)

European Commission. (2018). European Qualifications Framework. Retrieved from [https://ec.europa.eu/ploteus/content/european-qualifications-framework\\_en](https://ec.europa.eu/ploteus/content/european-qualifications-framework_en)

European Commission. (n.d.). EQF Descriptors. Retrieved from <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>

European Creative Business Network. (n.d.). Knowledge center. [Online]. Dostupné z: <https://ecbnetwork.eu/knowledge-center/>

Európska komisia (2020), Európsky program v oblasti zručností pre udržateľnú konkurencieschopnosť, sociálnu spravodlivosť a odolnosť, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0274&>

EUROSTAT (2022), Adult learning statistics, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult\\_learning\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics)

Eurostat (2022), Participation rate in education and training (last 4 weeks) by NUTS 2 regions, Eurostat, Luxembourg, [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng\\_ifse\\_04&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_ifse_04&lang=en).

Eurydice. (2018). Adult Education and Training in Europe: Widening Access to Learning Opportunities. Dostupné online: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-europe-widening-access-learning-opportunities-0\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-europe-widening-access-learning-opportunities-0_en)

Národná sústava kvalifikácií, <https://www.kvalifikacie.sk>

OECD (2020), OECD Skills Strategy Slovak Republic: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bb688e68-en>.

OpenAI. (2021). ChatGPT [Computer software]. <https://openai.com>

Skills for the Future. (2019). Kompetenzmodell für Kulturbetriebe: Handlungskompetenzen im digitalen Wandel. [Online]. Dostupné z: [https://www.skillsforthefuture.eu/wp-content/uploads/2019/02/Kompetenzmodell\\_final\\_web.pdf](https://www.skillsforthefuture.eu/wp-content/uploads/2019/02/Kompetenzmodell_final_web.pdf)

Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva 2021 – 2030, <https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/SK/LP/2021/604>

Štatistický úrad SR. (2021). Vzdelávanie a vzdelávanosť v Slovenskej republike v roku 2020. Dostupné online: <https://www.statistics.sk/wps/wcm/connect/632fb7c5-6d67-46a2-a2f2-75e35a9a9d9f/vzdelavanie-a-vzdelavanosť-v-sr-v-roku-2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>

UNESCO (2022), The Global Report on Adult Learning and Education (GRALE), <https://uil.unesco.org/adult-education/global-report>  
Uznesenie Rady o novom európskom programe vzdelávania dospelých na roky 2021 – 2030, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G1214\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G1214(01)&from=EN)

Výskumná správa o kultúrno-kreatívnych kompetenciách (Creative Lenses): Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní, <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/568/20150901>



# Zručnosti manažérov v kultúre

## Trendy, ktoré ovplyvnia budúcnosť práce a manažmentu

Pracovné prostredie sa v poslednom období dramaticky mení. Je nevyhnutné, aby sme boli pripravení zvládať výzvy povolani zajtrajška, digitálnu transformáciu povolani, prechod na inkluzívnu zelenú ekonomiku.

Zmeny sú rýchle. Aby sme s nimi dokázali držať krok, na transformáciu ekonomiky, firiem a organizácií je nevyhnutná aj transformácia vzdelávania a zamerania na nové a kľúčové zručnosti. Povolania vyžadujúce fyzické a manuálne zručnosti a tiež základné kognitívne zručnosti bude postupne výrazne nahrádzať automatizácia a umelá inteligencia. Pre kvalifikačné profily blízkej budúcnosti bude čoraz dôležitejšie zamerať sa na rozvoj vyšších kognitívnych zručností, sociálnych, emocionálnych, technologických a digitálnych zručností.

V prebiehajúcej dekáde budú práca a manažment formované mnohými trendmi, ktoré už dnes prebiehajú a niektoré z nich urýchlila globálna pandémia.

**Technologická evolúcia:** Technologický rozvoj sa zrýchľuje. Automatizácia, umelá inteligencia a strojové učenie sú pre každého a v každom odvetví. Nové technológie sa stávajú súčasťou našej každodennej práce. Opakujúce sa úlohy sú nahradené automatizovanými procesmi a ľudské zdroje sa presúvajú do zodpovedností s väčšou pridanou hodnotou. Technológia sa bude naďalej vyvíjať a to bude mať veľký vplyv na pracovné miesta a potrebu digitálnych zručností manažérov.

**Posun dôležitosti spoločenských hodnôt:** Už niekoľko rokov dochádza na globálnej úrovni k posunu spoločenských hodnôt. Niektoré z nich urýchlila globálna pandémia, napríklad postoj ku klimatickej zmene, diverzitu, inklúziu, rodovú rovnosť, práva menšín, práva zvierat atď. Bude sa zvyšovať náročnosť a očakávania zamestnancov a spoločnosti vzhľadom na hodnotové firemné politiky a správanie. Ľudia budú chcieť, aby firmy a organizácie robili správne veci, aby podporovali hodnoty, na ktorých im záleží, a aby ich komunikovali. S rastúcim podielom zamestnancov generácie Z a s nastupujúcou generáciou Alfa budú tieto požiadavky voči zamestnávateľom naďalej rásť. To ovplyvní budúcnosť práce, podnikania a vedenia organizácií. Vo svete sa do popredia dostáva ESG (Environmental, social and governance) – environmentálne, sociálne a riadiace faktory v činnosti firiem smerujúce od zisku pre akcionárov (shareholderov) k hodnote pre všetky zainteresované strany (stakeholderov).

**Zmeny pracovnej sily:** Zamestnanci sa stávajú globálnymi a talent už nie je obmedzený hranicami, pracovná sila je mobilnejšia. Mnohé spoločnosti prijímajú hybridné modely pracovísk, zatiaľ čo iné ponúkajú svojim zamestnancom prácu, kdekoľvek chcú. Navyše trvalý pracovný pomer je v čoraz väčšej miere nahrádzaný flexibilnejšími formami zamestnávania. Ľudia budú musieť byť pripravení, že svoj talent budú realizovať tak, že sa budú dávať najímať na riešenie konkrétnych projektov. Na rozdiel od minulosti a dneška tak budú mať možnosť vyberať si účasť len na tých aktivitách, ktoré budú považovať za užitočné a ktoré im budú dávať zmysel. To mení spôsob, akým pracujeme, kde pracujeme a kedy pracujeme. Bude to mať veľký vplyv aj na to, ako svojich ľudí vedieme.

**Nové spôsoby učenia:** Permanentné celoživotné učenie sa stane nevyhnutnosťou, budú potrebné nové zručnosti a kompetencie, ako aj nové flexibilné a dostupné vzdelávanie kedykoľvek a kdekoľvek.

**Nové zručnosti:** Svetové ekonomické fórum vo svojej predikcii do roku 2025 formulovalo niekoľko vybraných zručností, ktoré budú pre povolania dlhodobo vyžadované. Sú rozdelené do 4 skupín:

#### **Riešenie problémov**

- analytické myslenie a inovácie,
- komplexné riešenie problémov,
- kritické myslenie,
- kreativita, originalita a iniciatíva,
- racionálne zdôvodňovanie.

#### **Sebariadenie**

- aktívne učenie a učiace sa stratégie,
- reziliencia, zvládanie stresu a flexibilita.

#### **Spolupráca s ľuďmi**

- vodcovstvo a sociálny vplyv.

#### **Technológie a rozvoj**

- používanie technológií, monitoring a kontrola,
- technologický dizajn a programovanie.

**Dlhodobosť pracovného života a multikariérovosť:** Doterajšia bežná dĺžka pracovného života a predpoklad, že väčšina zamestnancov si celý pracovný život udrží rovnakú prácu, sa menia. Budeme pracovať možno do 70 rokov, možno viac. Zároveň je čoraz bežnejšie, že ľudia majú počas pracovného života viacero povolání. To ovplyvní budúcnosť práce, pretože pokiaľ ide o pracovnú silu, ľudia zostanú dlhšie aktívni a ich skúsenosti sa rozšíria v rôznych oblastiach, mnohí úplne zmenia kariéru, takže sa budú musieť na novú kariéru rekvifikovať. Vyžaduje si to tiež iný typ vedenia, aby bolo možné čo najlepšie využiť dostupné talenty a zabezpečiť určitú úroveň uchovania talentov.

**Generácie Y, Z a Alfa:** Mileniáli už dnes tvoria veľkú časť pracovnej sily, v nasledujúcom desaťročí väčšina generácie Z vstúpi na trh práce a začnú pracovať prví príslušníci generácie Alfa. Sú to prvé generácie, ktoré boli vychované plne ponorené do digitalizácie a sociálnych médií. Ich spôsoby interakcie so svetom sú odlišné od interakcií generácií, ktoré im predchádzali. To ovplyvní organizácie a riadenie viacgeneračnej diverzity bude výzvou. Bude si to vyžadovať, aby bola organizačná kultúra flexibilnejšia a aby lídri boli schopní riadiť veľmi odlišné potreby a očakávania. Príslušníci generácií Z a Alfa budú technicky zdatní, budú mať očakávania sociálnej hodnoty voči svojim zamestnávateľom a veľká časť ich učenia bude prebiehať online namiesto školy. Tieto dve generácie budú mať najväčší vplyv na budúcnosť práce a spôsob, akým ich lídri budú viesť.

#### **Zameranie na zamestnaneckú skúsenosť (EX – Employee experience) a ich očakávania:**

Keďže prostredie talentov sa mení vďaka globalizácii pracovnej sily, novým spôsobom učenia, viacerým kariéram a generáciám Z a Alfa, očakávania zamestnancov od zamestnávateľa sa v priebehu nasledujúceho desaťročia výrazne zmenia. Zamestnanci budú mať oveľa vyššie očakávania voči svojim zamestnávateľom, pokiaľ ide o zamestnaneckú skúsenosť od procesu prijímania až po odchod zo spoločnosti. Zamestnávateľia budú musieť prehodnotiť spôsob riadenia, interakcie, komunikácie a vedenia zamestnancov naprieč všetkými úrovňami. Keďže boj o talenty narastá, zamestnanecká skúsenosť bude kľúčovým rozlišovacím znakom a konkurenčnou výhodou pre organizácie, ktoré chcú pritiahnuť, získať a udržať si talenty.

**Tempo zmien:** Rýchle prebiehajúce tempo zmien ovplyvní budúcnosť práce a vedenia, organizácie budú musieť byť agilné a budú potrebovať lídrov, ktorí sa dokážu prispôbiť zmenám oveľa rýchlejšie.



**5. priemyselná revolúcia:** Stojíme na prahu technologickej revolúcie, ktorá zásadným spôsobom zmení spôsoby, akým žijeme, pracujeme a vzájomne komunikujeme. Vo svojej miere, rozsahu a komplexnosti bude táto transformácia pre ľudstvo taká zásadná, že sa jej nevyrovná žiadna iná technologická zmena z minulosti. Nevieme zatiaľ, ako sa bude vyvíjať, ale jedna vec je jasná: reakcia na ňu musí byť integrovaná a komplexná, zahŕňajúca všetky zúčastnené strany na globálnom základe od verejného po súkromný sektor, akademickú obec a občiansku spoločnosť. Niektorí to už nazývajú 5. priemyselnou revolúciou. 4. PR sa začala nástupom internetu, robotizácie, kyberneticko-fyzikálnych systémov. Teraz už vnímame výraznejší nástup využitia umelej inteligencie, kvantových technológií, kyber-fyzických kognitívnych systémov, individualizácie, práce na diaľku.

## **Aké zručnosti bude v najbližšej dobe potrebovať manažér v kultúre?**

Na zvládnutie týchto trendov a nových zručností zamestnancov sa manažér bude musieť prispôbiť novým spôsobom práce a novým spôsobom vedenia. K zručnostiam a kompetenciám, ktoré si manažéri budú musieť rozvíjať a ktoré budú v najbližšom období potrebovať, patria:

### **Riadenie seba samého**

Riadenie seba samého je základná zručnosť, ktorú sme používali po tisíce rokov. To, čo sa dnes mení, sú kontexty, v rámci ktorých sa snažíme pochopiť svoje vlastné emócie a spúšťače, ktoré sú vysoko digitalizované a preplnené podnetmi a informáciami. Pod tento pojem spadá aj starostlivosť o seba a zdravie, odvaha a riskovanie, riadenie zmien a inovácií, ako aj rozvoj odvahy a vytrvalosti voči neistote a rýchlym zmenám. Niekoľko prvkov v riadení seba samého je založených na dlhodobom aj celoživotnom vzdelávaní. Ide o rastové myslenie, keď sa neustále učíme nové veci o sebe a svojom prostredí a tieto poznatky aplikujeme na navigáciu v neznámom.

### **Adaptabilita a neustále vzdelávanie**

Na zvládnutie všetkých výziev aktuálnych a budúcich trendov a zmien bude musieť byť manažér prispôsobivý, inovatívny a kooperatívny. Bude musieť mať záujem a ochotu sa neustále vzdelávať a rozvíjať. Bude musieť komunikovať, motivovať a presvedčať zamestnancov, aby nasledovali víziu spoločnosti, ale budúci líder bude musieť komunikovať a riadiť komunikáciu zamestnancov naprieč viacerými kanálmi a platformami. Tento neustály dialóg s organizáciou si bude vyžadovať, aby budúci manažér viedol obojsmerný konverzáciu a osvojil si schopnosť komunikovať cez viacero kanálov.

### **Rastové myslenie**

Myslenie zahŕňa niekoľko špecifických kognitívnych zručností vrátane rozvíjania rastového myslenia, porozumenia, zainteresovanosti, rozprávania príbehov, kladenia otázok a práce s obratnosťou. Rozvíjanie rastového myslenia znamená, že prijímame zmeny ako súčasť cesty namiesto toho, aby sme sa pred nimi skrývali alebo sa ich báli. Rozvíjanie rastového myslenia znamená vieru, že človek môže využiť viac inteligencie a dosiahnuť viac tvrdu prácu a úsilím. Rastové myslenie poháňa zreteľnú túžbu dozvedieť sa viac a prijať výzvy ako súčasť cesty. Ľudia s rastovým zmysľaním vytrvajú zoči-voči neúspechom a nevzdávajú sa, v úsilí vidia cestu k majstrovstvu a neboja sa pracovať tvrdsie a inteligentnejšie. Okrem toho, pochopenie predsudkov nám v konečnom dôsledku pomáha robiť lepšie rozhodnutia tým, že prekabáti spôsob, akým bol náš mozog prispôbený mysleniu. Pochopenie predsudkov je zložitá a vyžaduje si prax a sebaopoznanie. Kladenie skvelých otázok, ktoré sú otvorené a začínajú sa „prečo“, „ako“ a „čo“, je tiež silná zručnosť, pretože nám umožňuje premýšľať o nových riešeniach starých problémov, čím sa zlepšuje proces rozhodovania.

Na to, aby sme boli úspešní vo vysoko súťaživom globálnom prostredí, je potrebné mať správne zručnosti. Potrebujeme vedieť, ako analyzovať situáciu, dívať sa na veci z nadhľadu, vybrať vhodnú stratégiu, prispôbiť plán meniacemu sa prostrediu a dosiahnuť výsledky. Efektívni jednotlivci a tímy disponujú jedinečnou rovnováhou kritických zručností, ktorá im umožňuje učiť sa, prispôbovať sa a inovovať. Aby sme dosiahli skvelý výkon a osobný rast, musíme poznať a pochopiť svoje silné schopnosti a slabé stránky.

## **Podpora odvážneho myslenia**

Úspešní lídri tvrdia, že na to, aby obstáli, potrebujú odvážne myslenie. Paradoxne organizácie sú uväznené v režime opatrného myslenia. Dnes je najdôležitejšou otázkou pre každú firmu otázka: Meníme sa rovnako rýchlo ako svet okolo nás? Dostať sa z chvosta na špičku si vyžaduje kompletný prepracovaný systém manažmentu – to, ako organizácia plánuje, zostavuje rozpočet, prideluje zdroje, hodnotí výkon, prijíma a odmeňuje zamestnancov.

## **Analytické myslenie**

Schopnosť analytického myslenia nám umožňuje preskúmať niekoľko možných krokov, vyhodnotiť ich výsledky a vybrať najlepší krok. Na vysokú úroveň analytickej schopnosti poukazuje nájdenie optimálnych riešení a zamedzenie zbytočným krokom. Analytickú schopnosť je možné rozvíjať a zlepšovať prijímaním systematických metódik, ktoré nás vedú k organizovanejšiemu postupu. Ide o kladenie relevantných otázok, zhromažďovanie všetkých relevantných údajov, rozloženie problému na menší problém atď. Spočiatku nás to oddiali od práce a vnímame to ako stratu času, ale v niektorých prípadoch môže byť systematická analýza problému efektívnejšia než snaha o intuitívne vyriešenie problému.

## **Pohotové myslenie**

Pohotové myslenie je schopnosť myslieť a reagovať rýchlo a efektívne. Rýchlosť myslenia sa vyhodnocuje podľa času, ktorý je potrebný na vyriešenie každej úlohy. Niektoré situácie si vyžadujú rýchlu reakciu a okamžité kroky. V takých situáciách ostáva veľmi málo času na dôkladnú analýzu, potrebujeme osobu, ktorá dokáže rýchlo rozhodovať a postupovať vpred.

## **Efektívnosť**

Účinnosť je schopnosť robiť veci dobre, úspešne a bez straty času alebo aj iných zdrojov. Efektívnosť sa hodnotí na základe schopnosti riešiť čo najviac úloh čo najpresnejšie a najrýchlejšie. Efektívnosť úzko súvisí so stanovením alebo prijatím vhodného stavu mysle, čo znamená, že na efektívne vykonávanie projektu musíme čo najlepšie definovať svoje ciele v počiatočnej fáze. Naše ciele musia obsahovať viac ako jedno kritérium: musia obsahovať požadované výsledky a úspechy, ako aj daný harmonogram a zdroje. Aby sme tento stav vedomia povzbudili, z hľadiska rozvoja je vhodné, aby sa po každom projekte uskutočnila diskusia zameraná na to, ako efektívne to bolo a čo sa dalo urobiť lepšie z hľadiska efektívnosti.

## **Výkon pod tlakom**

Vysoký výkon pod tlakom je schopnosť udržať vysokú úroveň výkonu s vysokokvalitnými výsledkami aj pod časovým tlakom. Manažérom so schopnosťou vysokého výkonu pod tlakom tlak neprekáža, dokonca ho vnímajú pozitívne – povzbudzuje ich, aby premýšľali a konali rýchlo a pritom podávali veľmi dobré výsledky.

## **Kreatívne a inovatívne myslenie**

Schopnosť udržiavať stály výkon a prispôbovať sa zmenám, ako sú neočakávané prekvapenia alebo nepredvídateľné zmeny v okolitom prostredí, závisí od nášho pružného myslenia. Pružné myslenie pomáha zvládnuť zmeny a prekvapenia. Keď niečo nefunguje podľa plánu, prirodzenou reakciou je hnev a frustrácia. Táto zmena alebo prekvapenie si vyžadujú revíziu našich pôvodných cieľov a plánov a ich zodpovedajúcu úpravu. Táto schopnosť súvisí so schopnosťou neutralizovať emocionálnu reakciu, prehodnotiť novú situáciu, vyvodiť závery a vymyslieť alternatívny postup. Je to schopnosť vysokej úrovne, pretože si vyžaduje tak vysokú úroveň analytickej schopnosti, ako aj odolnosť. Aby sa zvýšila flexibilita a prispôbivosť, je potrebné viac pracovať na pôvodnom plánovaní: vyžadujte viac ako jedno riešenie alebo jeden postup a tiež požadujte alternatívne plány. Ďalším nástrojom, ktorý môže byť užitočný na testovanie predpokladov pred vykonaním plánu, je otázka „čo keby“. Čím viac tento nástroj praktizujeme a hľadáme riešenia rôznych meniacich sa situácií, tým sa lepšie pripravíme na nepredvídané zmeny v reálnom čase.

## **Plánovanie**

Plánovanie je schopnosť vopred sa rozhodnúť, čo, kedy a ako sa má robiť. Vysoká úroveň plánovacej schopnosti nám umožňuje predvídať niekoľko krokov dopredu a predvídať dôsledky

našich rozhodnutí. V meniacom sa prostredím by mohla byť výhoda, keď sa prispôsobíme situácii a učíme sa zo zážitkov, vo väčšine situácií je však najlepšie naplánovať postup a analyzovať očakávané výsledky. Napríklad keď sú naše zdroje veľmi obmedzené, alebo ak existuje vysoké riziko.

### **Strategické myslenie**

Strategické myslenie je analytický proces zameraný na stanovenie postupu. Zisťuje rôzne faktory ovplyvňujúce danú situáciu, identifikuje ich vzájomné vzťahy, predpovedá ťažkosti a vedľajšie účinky a ponúka spôsob, ako ich riešiť. Strategické myslenie sa spolieha na schopnosť pochopiť všetky vzájomné závislosti medzi rôznymi zložkami, ktoré ovplyvňujú situáciu, čo znamená predpovedať vplyv každej zložky na ostatné.

Predtým ako urobíme významné rozhodnutie, alebo keď sa stane niečo dramatické a chceme lepšie pochopiť, prečo sa to stalo a ako nás to ovplyvňuje, potrebujeme strategickú analýzu na vysokej úrovni.

### **Kritické myslenie**

Ide o myslenie o myslení, schopnosť pracovať s informáciami, posudzovať validitu prichádzajúcich informácií, premýšľať, či zaužívaný spôsob myslenia je ten najsprávnejší.

### **Komplexné riešenie problémov**

Schopnosť porozumieť problémom. Ide o zručnosť, ktorá zahŕňa objektívnu a systematickú analýzu problémov a komplexné rozhodovacie stratégie.

### **Pokročilé stratégie učenia**

Učenie sa stáva celoživotným. Naučíme sa jednu oblasť a medzicasom dôjde k radikálnej zmene v inej oblasti. Je na nás kladený tlak – na schopnosť zorientovať sa v informáciách, objaviť kľúčové princípy, schopnosť rýchlo vstrebať informácie – nároky na našu schopnosť a rýchlosť učiť sa.

### **Transdisciplinárne myslenie**

Problémy a úlohy sú čoraz zložitejšie na to, aby ich bolo možné vyriešiť jednou špecializovanou disciplínou. Tieto mnohostranné problémy si vyžadujú transdisciplinárne riešenia. Kým v minulosti boli oceňovaní tí, čo mali hlboké vedomosti len z jednej oblasti, v súčasnosti potrebujeme ísť do šírky (mať presah do viacerých odborov), mať schopnosť vidieť súvislosti a väzby medzi rôznymi odborními, to, ako sa navzájom ovplyvňujú či môžu ovplyvňovať. Čerpanie nápadov z jedného odboru a presun do druhého budú cenené zručnosti.

### **Dizajn thinking**

Pri analýze situácií a riešení problémov zaujme dizajnérske myslenie odlišný prístup. Okrem obvyklých štruktúrovaných prístupov k riešeniu problémov a analytických prístupov čerpá dizajnové myslenie skôr z mäkkých zručností ako z technických. Pri vývoji kreatívnych riešení využíva dizajnové myslenie aj kreativitu, systémové uvažovanie a intuíciu. S dizajnovým myslením môžete ľahko vyriešiť zložité problémy a prísť s požadovanými riešeniami, ktoré by mohli viesť k vášmu úspechu v práci.

### **Digitálne zručnosti**

Digitálna transformácia je nevyhnutnosťou, týka sa všetkých odvetví – výroby, služieb, dopravy, energetiky, vzdelávania, medicíny, kultúry. Digitálna transformácia je kľúčom k tomu, aby spoločnosti zostali konkurencieschopné. Manažér bude musieť byť technicky zdatný, digitálna gramotnosť nebude výhodou ako dnes, ale požiadavkou. Digitalizácia bude základom všetkých častí práce. Bude súčasťou stratégie, bude integrovaná do spôsobu, akým pracujeme, prostredníctvom nástrojov, ktoré používame, bude podporovať procesy, bude formovať spôsob, akým rozvíjame odborné znalosti a funkcie. Manažér bude musieť porozumieť širokým digitálnym konceptom a ich dôsledkom pre riadenie, ako aj porozumieť digitálnym nástrojom, digitálnym procesom a digitálnym vývojom špecifickým pre oblasť jeho odbornosti a zodpovednosti za vedenie a podporovanie svojho tímu. Stane sa to ešte významnejšou požiadavkou, keď do

pracovnej sily vstúpia mladšie digitálne generácie a zmení sa celková definícia technickej zdatnosti. V najbližších rokoch bude technicky zdatný znamenať pochopenie pojmov ako automatizácia, veda o dátach, kybernetická bezpečnosť, cloud, informačná architektúra, ukladanie údajov atď. Medzi takéto digitálne zručnosti patria digitálna gramotnosť, gramotnosť v oblasti programovania, údajov a kybernetickej bezpečnosti; digitálna spolupráca a digitálna etika; analýza a zobrazovanie údajov; preklad obchodných potrieb na technologické prostriedky a naopak. Pochopenie základov rýchlo sa rozvíjajúcich technológií, ako sú AI, strojové učenie a kvantové technológie, bude čoraz dôležitejšie, pretože stroje budú inteligentnejšie. Aby bol manažér úspešný, bude musieť porozumieť novej technológii a pochopiť, kedy, ako a kde môžu ľudia pridať hodnotu technológii a naopak. To si bude vyžadovať širšie chápanie technológie a ľudských zručností, aby medzi nimi neustále udržiavali rovnováhu.

Okrem digitálnej gramotnosti bude manažér potrebovať veľký súbor osobných schopností, tzv. tvrdých, mäkkých a kľúčových zručností.

### **Komunikácia**

Komunikácia je základ. Ide o oblasť, ktorá nestarne. Ak človek ovláda kľúčové princípy, ako odkomunikovať správu, aby mala želaný účinok, pozná techniky, ako porozumieť druhým, resp. prostredníctvom rôznych nástrojov vyriešiť náročné situácie tak, že sa napätie zmierni, získava nesmiernu výhodu v spolupráci s druhými.

### **Kolaborácia, virtuálna spolupráca**

Pokrok v technológii umožnil ľuďom na celom svete spolupracovať prostredníctvom vzdialených virtuálnych tímov. Budeme potrebovať najsť najefektívnejší a najhospodárnejší spôsob, ako zabezpečiť fungovanie systému vzdialenej pracovnej sily.

### **Schopnosť presvedčať**

Umelá inteligencia a stroje sú nás schopné sčasti nahradiť aj v oblasti myslenia. V oblasti práce s emóciami už nie. Preto sa stanú cennými schopnosti presvedčať, vyjednávať, pôsobiť na emócie druhých.

### **Interkultúrna kompetencia**

Čoraz viac sa dostávame do styku s rôznymi kultúrami a zvykmi. Medzikultúrna kompetencia je schopnosť človeka reagovať a primerane sa prispôbiť medzikultúrnemu prostrediu, najmä pri práci so zahraničím.

### **Sebauvedomenie**

Čím je doba náročnejšia, tým viac potrebujú ľudia rozumieť sami sebe – svojej podstate, potrebám, motívom, ale aj reakciám pod tlakom.

### **Adaptabilita**

Jedinou konštantou je zmena. Naučiť sa vsímať si meniace sa trendy, rýchlosť reakcie na meniacu sa situáciu, akceptovanie zmeny ako „súčasť hry“ sa stáva kľúčovým. Nie je možné vybudovať adaptabilnú organizáciu bez adaptabilných ľudí.

### **Psychická odolnosť, reziliencia, stresová tolerancia**

Nároky doby sa zvyšujú. Viac než kedykoľvek predtým je potrebné sa naučiť, ako pracovať so situáciami záťaže, osvojiť si techniky spracovania náročných situácií, osvojiť si zdravý životný štýl, ktorý nám zabezpečí, že budeme schopní podávať výkon. Firmy budú čoraz viac investovať do programov mentálneho zdravia zamestnancov. Zdravie a práca na ňom je prioritou každého človeka.

### **Riadenie ostatných**

Na základe našej schopnosti myslieť inak a riadiť samých seba sa stávame lepšími v riadení druhých. To si vyžaduje niekoľko zručností vrátane náviku empatie, riešenia polarít, podpory inkluzívnosti a náviku posilňovania a motivácie. Základom všetkých týchto zručností je

schopnosť budovať dôveru. Ako lídri môžeme budovať dôveru vo svoje tímy, keď sú naše hodnoty, slová a činy v súlade. Členovia tímu vnímajú, že interagujú so skutočným lídrom, veria v jeho úsudok a vedia, že mu na nich záleží.

### **Vedenie ľudí v hybridných tímoch a na diaľku**

Keďže sa implementujú modely práce na diaľku a hybridné modely, zamestnanci môžu byť roztrúsení po celom svete. Manažér bude musieť nielen riadiť vzdialenú pracovnú silu – nájsť vhodné nástroje a riešenia na virtuálne spojenie, zabezpečiť nastavenie pravidiel spolupráce, udržiavať tímového ducha, podporovať angažovanosť jednotlivcov a tímu, zabezpečiť plnenie úloh, ale aj naučiť sa spôsoby, ako implementovať a podporovať organizačnú kultúru na fyzickom pracovisku aj mimo neho. Bude to výzva a dôležitá súčasť vytvárania dobrej a konzistentnej zamestnaneckej skúsenosti pre všetkých zamestnancov.

### **Budovanie pozitívnej zamestnaneckej skúsenosti**

Manažér už nebude musieť sledovať len zákaznícku skúsenosť (CX), ale aj skúsenosti zamestnancov (EX), aby prilákal, získal a udržal talenty. Skúsenosti zamestnancov sa stanú hlavnou výhodou a hodnotovou ponukou potrebnou na prilákanie a udržanie zamestnancov. Manažér bude musieť klásť zamestnancom na prvé miesto, vytvoriť školiace programy, ktoré zamestnancom pomôžu profesionálne a emocionálne rásť, ako aj podporiť ich pri prispôbovaní sa zmenám vrátane prípadov, keď budú pozície zamestnancov nahradené umelou inteligenciou. Manažér bude zodpovedný za budovanie talentu zajtrajška a udržiavanie kroku s tempom zmien.

### **Disruptívne vedenie**

Nový model vysokovýkonného manažéra zdôrazňuje význam manažérov, ktorí sú odborníkmi pri vytváraní príležitostí a kapitalizácii toku vedomostí. V tomto modeli je novým zdrojom konkurenčnej výhody manažér, ktorý dokáže prepojiť zdroje a ľudí, a tak vybudovať inováčný ekosystém. To umožňuje organizácii rýchlo uviesť na trh nové nápady a zásadne rýchlo sa prispôbiť zmenám tým, že sa neustále znovu narušujú.

### **Budovanie agilných tímov**

Jedinou šancou na prežitie je schopnosť rýchlej adaptácie na čím ďalej viac premenlivé podmienky. A tej musí byť schopné predovšetkým vedenie firiem a organizácií, ktoré bude mať za úlohu transformovať svoje organizácie do decentralizovaných sietí malých tímov, adaptívnych a agilných.

### **Schopnosť čeliť nepríjemným situáciám**

Je dôležité, aby mal manažér odvahu čeliť nepríjemným faktom. Kľúčovou sa stane schopnosť neustále skúmať neobyčajné obchodné a manažérske modely a klásť si otázky, ktoré nabúrajú predsudky, presvedčenia a dogmy vo vašom odvetví. Manažér musí byť pripravený konfrontovať budúcnosť, nie ju spochybňovať. Nájsť nesúhlasné a kritické prejavy v organizácii, dať im priestor. Iba tak sa dokáže celá organizácia rýchlo prispôbiť novej situácii.

### **Vedenie cez otázky**

Od manažérov sa tradične očakáva, že budú rozhodní, odvážni, charizmatickí a vizionári, že budú poznať všetky odpovede. Manažér sa musí naučiť odolať nutkaniu poskytovať riešenia a namiesto toho položiť otázku. Manažéri potrebujú využiť silu otázok – ako môžu generovať krátkodobé výsledky a dlhodobé vzdelávanie.

### **Vedenie zmeny a zvládanie emócií ľudí**

Bude kľúčové, aby mali manažéri zručnosti manažovania zmeny a práce s emóciami ľudí, ktoré popri tom vyvstanú. Na splnenie nových očakávaní meniacej sa pracovnej sily bude manažér potrebovať osobné schopnosti, pokiaľ ide o sebauvedomenie, aby dokázal zvládnuť aj seba a svoje emócie. Bude musieť byť otvorený, aby vytvoril bezpečný priestor, ktorý podporuje zvedavosť, experimentovanie a povzbudzuje tímy, bude musieť dať priestor novým nápadom, chybám a novým spôsobom tímovej práce.

## Schopnosť práce s chybou, zlyhaním

Okrem podpory inovácií je dôležitá aj schopnosť pracovať so zlyhaním a chybou, aj keď zlyhanie stoja čas a peniaze. Manažéri si budú potrebovať osvojiť techniky práce so zlyhaním a udržať motivovaný tím.

Budú tiež musieť vyvážiť rôznorodé a viacgeneračné tímy s rôznymi súbormi očakávaní a spôsobov práce. Už nebude stačiť mať rôznorodú pracovnú silu, budúci líder sa bude musieť postarať o to, aby inklúzia bola jadrom organizačnej kultúry, aby sa všetci zamestnanci cítili pohodlne pri vyjadrovaní sa a prezentovaní nápadov.

Mladšie generácie budú očakávať, že ich manažér bude v prvom rade človekom a až potom manažérom, a preto sa budúci manažér bude musieť najprv prezentovať ako osoba. Budú od neho tiež očakávať, že bude pôsobiť ako kouč a pomôže im nájsť zmysel v ich práci, ako aj úspech. Bude musieť byť autentický, otvorený a empatický, čo si v budúcnosti bude vyžadovať vytváranie a napĺňanie požiadaviek na skúsenosti zamestnancov a vytváranie potrebnej organizačnej kultúry. Prostredníctvom autentickosti a empatie budú budúci lídri schopní budovať otvorené vzťahy so zamestnancami a dôveru potrebnú na prispôbenie, inovácie a spoluprácu. Mäkké zručnosti im tiež umožnia zaujať a presvedčiť zamestnancov, aby nasledovali víziu organizácie.

---

### Použité zdroje:

[www.accelium.com](http://www.accelium.com)

[www.hrda.sk](http://www.hrda.sk)

Global Economic Forum [www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/](http://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/)  
Harvard Business Review <https://hbr.org/2022/03/4-ways-to-bridge-the-global-skills-gap>

[www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025](https://www.fastcompany.com/40451582/7-skills-managers-will-need-in-2025)

Laurence Paquette [www.linkedin.com/pulse/future-work-what-skills-leader-need-10-years-laurence-paquette/](https://www.linkedin.com/pulse/future-work-what-skills-leader-need-10-years-laurence-paquette/)

Fast Company <https://medium.com/persona-global/6-skills-future-leaders-will-need-in-2030-e34575a29c87>

GtoG <https://gtog.eu/v-com-sa-rozviijat-v-nasledujucom-obdobi-zrucnosti-buducnosti/>



Kontakt:

[kapucian@sieberttalas.com](mailto:kapucian@sieberttalas.com),

+421 905 737 877

---

## O autorovi

### PaedDr. Boris Kapucian

Konzultant v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a organizačného rozvoja, manažér, lektor a tréner mäkkých a kľúčových zručností.

Manažér spoločnosti HRDA.sk, v ktorej zhodnocuje dlhoročné skúsenosti z rozvoja ľudských zdrojov v business sfére pre manažérov a špecialistov v organizáciách štátnej a verejnej správy a neziskového sektora.

# Profil manažéra v kultúre

Rola kultúrneho manažéra si vyžaduje rôznorodé kompetencie na dosiahnutie úspechu v oblasti kultúry. V tomto článku sa budeme venovať kľúčovým kompetenciám, zručnostiam a osobnostným vlastnostiam, ktoré sú potrebné na to, aby kultúrny manažér uspel vo svojej rôznorodej práci a aby dokázal rozvíjať seba a svoju organizáciu tak, aby dokázala čeliť turbulentným meniacim sa podmienkam.

Z pohľadu obsahu kompetencií manažérov kultúry je možné definovať kľúčové faktory ako:

## 1. Vzdelanie a skúsenosti

Kultúrny manažér musí mať špecializované vzdelanie v oblastiach, ako sú projektový manažment, marketing, fundraising, vzťahy s verejnosťou a komunikácia. Mal by mať aj skúsenosti v kultúrnom odvetví, ktoré mu umožnia komplexne pochopiť kultúrny sektor. Tieto skúsenosti a znalosti umožnia kultúrnemu manažérovi efektívne plánovať, organizovať a riadiť rôzne kultúrne projekty.

## 2. Komunikačné zručnosti

Jedným z najdôležitejších faktorov úspešného riadenia kultúrnych projektov je schopnosť efektívne komunikovať s rôznymi zainteresovanými stranami vrátane umelcov, sponzorov, partnerov a verejnosti. Kultúrny manažér by mal mať vynikajúce komunikačné zručnosti v písomnej a ústnej komunikácii, aby mohol efektívne prezentovať svoje myšlienky a získať si dôveru spolupracovníkov a partnerov.

Príklady komunikačných zručností, ktoré by mali mať kultúrni manažéri:

- Aktívne počúvanie zahŕňa venovanie pozornosti druhým, pochopenie ich pohľadu a primeranú reakciu. Kultúrni manažéri by mali počúvať potreby, obavy a očakávania svojich spolupracovníkov a partnerov, prejavovať empatiu a rešpekt a budovať dôveru.
- Zručnosti verbálnej komunikácie zahŕňajú efektívne, jasné a stručné vyjadrovanie, používanie vhodného tónu, jazyka a štýlu. Kultúrni manažéri by mali byť schopní formulovať svoje myšlienky, ciele a vízie, inšpirovať a motivovať svoj tím a spolupracovníkov.
- Písomné komunikačné zručnosti môžu zahŕňať efektívne odovzdávanie informácií a myšlienok prostredníctvom písania vrátane e-mailov, poznámok, správ a návrhov. Kultúrni manažéri by mali mať vynikajúce písomné zručnosti, mali by používať vhodný štýl a zabezpečiť, aby ich posolstvo bolo jasné a stručné.
- Zručnosti v oblasti neverbálnej komunikácie. Ide o správne používanie reči tela, mimiky a gest na odovzdávanie informácií a emócií. Kultúrni manažéri by si mali uvedomovať svoje neverbálne signály a využívať ich na posilnenie svojho posolstva a budovanie vzťahu so spolupracovníkmi a partnermi.
- Zručnosti v oblasti medzilidskej komunikácie zahŕňajú budovanie a udržiavanie vzťahov s ostatnými vrátane počúvania, vyjednávanie a riešenia konfliktov. Kultúrni manažéri by mali mať schopnosť efektívne komunikovať s ľuďmi z rôznych prostredí a kultúr i s rôznymi typmi osobnosti, prejavovať rešpekt a empatiu a budovať dôveru.
- Verejný prejav. Verejné vystupovanie zahŕňa efektívne prezentovanie informácií, nápadov a myšlienok pred veľkým publikom vrátane vystúpení na konferenciách, podujatiach a v médiách. Kultúrni manažéri by mali vedieť prednášať pútavé a presvedčivé prejavy, používať vhodný tón, jazyk a štýl a prispôbiť svoje posolstvo publiku.

Efektívne komunikačné zručnosti sú pre kultúrnych manažérov nevyhnutné na dosiahnutie úspechu v oblasti kultúry, pretože im umožňujú budovať a udržiavať vzťahy, inšpirovať a motivovať svoj tím a dosahovať ciele. Rozvíjanie a precvičovanie komunikačných zručností môže zlepšiť schopnosti a zručnosti vedenia, riešenia problémov a rozhodovania a vytvorí tak pozitívny vplyv v tíme alebo organizácii, ktorú daný manažér vedie.

### 3. Zručnosti v oblasti riadenia projektov

Kultúrny manažér často čelí zložitým a viacúrovňovým projektom, ktoré si vyžadujú schopnosť riadiť a plánovať rôzne fázy projektu. Zručnosti v oblasti riadenia projektov, ako sú plánovanie, delegovanie a monitorovanie progresu, sú preto pre kultúrnych manažérov nevyhnutné ako zladovanie práce jednotlivých členov projektového tímu.

Zručnosti	Opis
Plánovanie	Schopnosť vypracovať jasný a dosiahnuteľný plán projektu vrátane definovania rozsahu, určenia cieľov a zámerov, stanovenia časového harmonogramu a určenia požiadaviek na zdroje.
Rozpočtovanie	Schopnosť vypracovať a riadiť rozpočet projektu vrátane odhadu nákladov, sledovania výdavkov a identifikácie potenciálneho prekročenia nákladov.
Riadenie rizík	Schopnosť identifikovať potenciálne riziká projektu, vypracovať pohotovostné plány, monitorovať a zmierňovať vzniknuté riziká.
Komunikácia	Schopnosť efektívne informovať zainteresované strany, členov tímu a partnerov o cieľoch, priebehu a výsledkoch projektu, a to ústne aj písomne.
Riadenie tímu	Schopnosť riadiť tím zamestnancov a dobrovoľníkov vrátane delegovania úloh, stanovovania očakávaní, poskytovania spätnej väzby a riešenia konfliktov.
Vedenie	Schopnosť inšpirovať a motivovať členov tímu, podporovať spoluprácu a ísť príkladom.
Hodnotenie	Schopnosť vyhodnotiť úspešnosť projektu na základe jeho cieľov a zámerov, identifikovať oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a vykonať úpravy pre budúce projekty.
Technické zručnosti	Schopnosť používať softvérové a technologické nástroje na riadenie projektov, ako sú softvér na riadenie projektov, nástroje na plánovanie a komunikačné platformy.
Adaptabilita	Schopnosť byť flexibilný a prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam vrátane neočakávaných výziev a príležitostí.
Kultúrna kompetencia	Schopnosť pochopiť a zvládnuť kultúrne rozdiely a efektívne komunikovať s rôznymi zainteresovanými stranami a publikom.

Tieto zručnosti sú pre kultúrnych manažérov kľúčové pri efektívnom plánovaní, realizácii a hodnotení kultúrnych projektov, či už ide o organizáciu umeleckej výstavy, produkciu divadelného predstavenia, alebo o správu muzeálnej zbierky.

### 4. Organizačné zručnosti

Kultúrny manažér by mal mať schopnosť efektívne organizovať rôzne kultúrne podujatia, od malých podujatí až po veľké festivaly. Pre kultúrnych manažérov sú nevyhnutné organizačné zručnosti, ako plánovanie podujatí, zostavovanie rozpočtu a riadenie zdrojov.

### 5. Zručnosti v oblasti finančného riadenia

Kultúrny manažér by mal mať zručnosti v oblasti finančného riadenia, aby mohol plánovať



a spravovať rozpočty, zabezpečovať financovanie a hľadať možnosti sponzorstva. Zručnosti v oblasti finančného riadenia, ako sú analýza rozpočtu, prognózovanie a podávanie správ, sú pre kultúrnych manažérov nevyhnutné.

## 6. Kreativita

Kultúrny manažér by mal byť kreatívny, čo mu umožní vytvárať nové nápady, koncepcie a projekty, ktoré sú v súlade s cieľmi a víziou organizácie. Mal by mať tiež schopnosť identifikovať a riešiť nové kultúrne trendy a príležitosti v oblasti kultúry.

## 7. Vedenie

Kultúrny manažér by mal mať vodcovské schopnosti, ktoré mu umožnia inšpirovať, motivovať a viesť svoj tím k dosiahnutiu cieľov organizácie. Efektívne vodcovské zručnosti, ako sú rozhodovanie, riešenie problémov a riadenie tímu, sú pre kultúrnych manažérov kľúčové.

Na vedenie môžeme nazerať napríklad ako na pyramídu, na ktorej vrchole je vízia, pretože je základom efektívneho vedenia. Vedúci pracovníci musia mať jasnú a presvedčivú víziu pre svoju organizáciu a musia byť schopní ju efektívne komunikovať svojmu tímu. Kľúčovými zručnosťami sú aj komunikácia a emocionálna inteligencia, pretože tvoria základ schopnosti budovania vzťahov so svojim tímom a zainteresovanými stranami a podporujú motiváciu a inšpiráciu členov tímu.

Dôležité sú aj efektívne rozhodovanie a adaptabilita, pretože lídri musia vedieť prijímať informované rozhodnutia a podľa potreby upravovať svoje plány na základe meniacich sa okolností. Nemálo významná je kreativita, pretože vedúci pracovníci musia byť schopní myslieť neštandardne a prichádzať s inovátivnými riešeniami problémov.

Medzi kľúčové schopnosti a zručnosti patria aj budovanie tímu, riešenie konfliktov a posilňovanie postavenia, pretože lídri musia dokázať vytvoriť silný a súdržný tím, riešiť vzniknuté konflikty a umožniť členom tímu, aby prevzali zodpovednosť za svoju prácu a prispeli k úspechu organizácie.

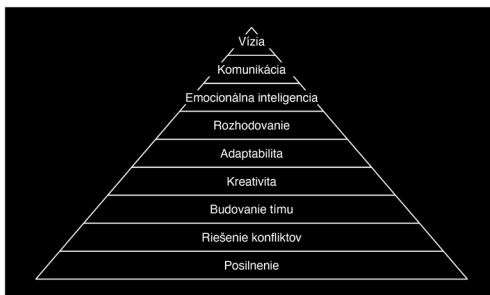
Kontinuálnym rozvíjaním vodcovských zručností môžu manažéri v oblasti kultúry efektívne viesť svoje tímy a dosahovať svoje ciele.

## 8. Kultúrna citlivosť

Kultúrny manažér by mal hlboko chápať a rešpektovať kultúrnu rozmanitosť, mal by sa vedieť orientovať v rôznych kultúrach, jazykoch a zvykoch. Kultúrna citlivosť a povedomie pomáhajú kultúrnym manažérom nadväzovať a udržiavať zmysluplné vzťahy so zainteresovanými stranami, partnermi a verejnosťou.

Úspešný kultúrny manažér by mal mať širokú škálu schopností, zručností a osobnostných vlastností, aby mohol vyniknúť v kultúrnom podnikaní. Tieto kompetencie zahŕňajú vzdelanie a skúsenosti, komunikačné zručnosti, zručnosti v oblasti riadenia projektov, organizačné zručnosti, zručnosti v oblasti finančného riadenia, kreativitu, vodcovstvo a kultúrnu citlivosť. Vďaka tomu, že kultúrni manažéri disponujú týmito kompetenciami, môžu efektívne plánovať, riadiť a realizovať rôzne kultúrne projekty, čím dosahujú významný vplyv v kultúrnom priemysle.

Na efektívne fungovanie kultúrnych manažérov na akejkoľvek riadiacej pozícii je kľúčový kontinuálny rozvoj ich kompetencií. Rozvoj kultúrneho manažéra môže zahŕňať napríklad odbornú prípravu, mentoring a koučing na zvýšenie jeho kompetencií, zručností a osobnostných vlastností.



Uvedieme niekoľko spôsobov rozvoja manažérov v oblasti kultúry:

### 1. Kontinuálne vzdelávanie

Kultúrni manažéri by sa mali neustále vzdelávať a rozvíjať nové zručnosti na udržanie konkurencieschopnosti a aby držali krok s trendmi v odvetví. Preto je potrebná adekvátna ponuka a možnosti účasti na workshopoch, seminároch a vzdelávacích programoch, ktoré sú v súlade s ich úlohami, povinnosťami a cieľmi.

### 2. Mentoring a koučovanie

Kultúrni manažéri by mali mať možnosti mentoringu a koučingu, mali by byť v spojení so skúsenými odborníkmi, ktorí im môžu poskytnúť poradenstvo, spätnú väzbu a rady týkajúce sa ich kariérnej cesty. Mentori a koučovia môžu kultúrnym manažérom pomôcť identifikovať oblasti, v ktorých sa môžu zlepšiť, rozvíjať ich vodcovské zručnosti a rozširovať ich siete.

### 3. Rotácia pracovných miest

Rotácia pracovných miest umožňuje kultúrnym manažérom spoznať rôzne úlohy, oddelenia a kultúrne odvetvia, čím sa rozširuje ich rozhľad a skúsenosti. Rotácia práce môže tiež poskytnúť lepšie pochopenie organizačnej štruktúry, činností a výziev, čo umožní kultúrnym manažérom rozvíjať inovatívne riešenia a nápady.

### 4. Spätná väzba a hodnotenie výkonu

Kultúrny manažér by mal mať dostávať pravidelnú spätnú väzbu a hodnotenie výkonnosti, zdôrazňujúce jeho silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Hodnotenie výkonnosti môže kultúrnym manažérom pomôcť identifikovať príležitosti na rast a rozvoj, stanoviť ciele a sledovať ich pokrok.

### 5. Vytváranie sietí

Znamená predovšetkým podporu manažérov v účasti na kultúrnych podujatiach, konferenciách a sieťových podujatiach, ktoré im umožnia nadviazať kontakty s odborníkmi v ich oblasti, podeliť sa o osvedčené postupy a dozvedieť sa o nových trendoch a príležitostiach.

### 6. Odborné certifikácie

Profesionálne certifikáty zo seminárov, tréningov, ako napríklad z manažérskeho programu pre manažérov kultúry organizovaných Národným osvetovým centrom alebo z certifikovaného kurzu fundraisingu, môžu kultúrnym manažérom pomôcť preukázať ich odbornosť a angažovanosť v danej oblasti. Podpora kultúrnych manažérov pri získavaní odborných certifikátov môže zvýšiť ich dôveryhodnosť a vytvoriť im pozíciu pre možnosti kariérneho postupu.

Silne inovatívne a inšpiratívne výzvy pre oblasť riadenia a vodcovstva priniesla Agenda 2030 Organizácie Spojených národov, známa aj ako Ciele udržateľného rozvoja. Agenda 2030 je globálny plán udržateľného rozvoja, ktorého cieľom je ukončiť chudobu, chrániť planétu a zabezpečiť prosperitu pre všetkých. V tejto súvislosti existuje niekoľko trendov v oblasti rozvoja vodcovstva, ktoré je možné vnímať ako aktuálne vo vzťahu k riadeniu kultúrnych organizácií.

**Dôraz na cieľavedomé vedenie:** Lídri, ktorí sa angažujú v rámci cieľov trvalo udržateľného rozvoja, sa čoraz viac zameriavajú na účelové vedenie, ktoré je v súlade s hodnotami udržateľnosti, sociálnej zodpovednosti a etického správania. Chápú, že ich rozhodnutia a činy môžu mať významný vplyv na dosiahnutie cieľov udržateľného rozvoja.

**Inkluzívne a kolaboratívne vedenie:** V kontexte cieľov udržateľného rozvoja sa rozvoj vodcovstva posúva smerom k inkluzívnym a kolaboratívnym prístupom, ktoré zahŕňajú zainteresované strany z rôznych prostredí a perspektív. Vedúci pracovníci sú povzbudzovaní k vytváraniu partnerstiev, zapájaniu sa do spoločnej tvorby a prijímaniu participatívnych rozhodovacích procesov.

**Systémové myslenie a inovácie:** Od lídrov, ktorí sa venujú cieľom trvalo udržateľného rozvoja, sa očakáva, že budú strategickými mysliteľmi, ktorí dokážu porozumieť komplexným systémom, identifikovať vzájomne prepojené problémy a vyvíjať inovatívne riešenia. Musia byť schopní myslieť nad rámec tradičných hraníc a prijať holistický prístup k riešeniu problémov.

**Digitálna a technologická gramotnosť:** Keďže svet sa čoraz viac digitalizuje, vedúci pracovníci musia rozvíjať svoju digitálnu a technologickú gramotnosť, aby sa dokázali orientovať v rýchlo sa vyvíjajúcom prostredí technológií a inovácií. To zahŕňa zručnosti, ako sú analýza údajov, umelá inteligencia a digitálny marketing.

**Udržateľné a rezilientné vedenie:** Ciele trvalo udržateľného rozvoja si vyžadujú, aby lídri prijali dlhodobú perspektívu a pri svojom rozhodovaní uprednostňovali udržateľnosť a odolnosť. To zahŕňa pochopenie vplyvu ich činnosti na budúce generácie a prijatie proaktívneho prístupu k riadeniu rizík.

V rámci rozvojových programov pre manažérov v oblasti kultúry realizovaných Národným osvetovým centrom (NOC) za uplynulé obdobie 5 rokov je možné pozorovať, že NOC sa v profesionálnom rozvoji manažérov orientuje podľa trendov rozvoja a reflektuje aj na budúce potreby v manažérskej príprave, ktoré predstavuje Agenda 2030 (OSN).

Na Slovensku je rozvoj vedúcich pracovníkov kultúrnych inštitúcií najmä v gescii Národného osvetového centra, ktoré realizuje kontinuálny rozvoj manažérov, expertov, ako aj iných pracovníkov v oblasti riadenia kultúry. Vzdelávacia ponuka za obdobie posledných 5 rokov reflektuje aktuálne výzvy a zameriava sa aj na dlhodobý a kontinuálny rozvoj manažérskeho kompetencií.

Vo vzdelávacej ponuke sú zastúpené tradičné témy ako:

- Leadership – Ako byť efektívnym lídrom.
- Hodnotenie a hodnotiaci proces.
- Kreativita v práci projektových tímov.
- Efektívny home office.
- Supervízia a jej využitie vo vedení.

Vzdelávacia ponuka prináša aj obsahy, ktoré reagujú na spoločenskú situáciu (Leadership vo VUCA prostredí) alebo požiadavky praxe (projektové riadenie). Na ilustráciu uvádzame ich rámcový obsah.

**Leadership vo VUCA prostredí,** rozvoj analytických a riadiacich zručností v období neistoty a prudkej zmeny. VUCA je skratka, ktorá znamená volatilitu, neistotu, komplexnosť a nejednoznačnosť (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). Používa sa na opis rýchlo sa meniacej, nepredvídateľnej a zložitej povahy prostredia. VUCA si vyžaduje, aby lídri disponovali špecifickým súborom zručností, ktoré im umožnia orientovať sa vo výzvach a využiť príležitosti, ktoré sa objavia.

Rozvíjané schopnosti a zručnosti programu:

Prispôsobivosť: Lídri musia byť flexibilní a schopní rýchlo upravovať svoje stratégie a plány v reakcii na meniace sa okolnosti. Musia byť schopní otáčať sa a meniť smer podľa potreby, aby si udržali náskok.

Emocionálna inteligencia: VUCA lídri musia byť schopní riadiť svoje emócie a emócie ostatných. Musia si byť vedomí vlastných emócií a dokázať ich účinne regulovať. Musia sa tiež vedieť vcítiť do druhých a budovať silné vzťahy.

Strategické myslenie: VUCA lídri musia mať silnú strategickú víziu a musia byť schopní kriticky a kreatívne uvažovať o tom, ako ju dosiahnuť. Musia dokázať vidieť celkový obraz a chápať vzájomné prepojenie rôznych faktorov.

Spolupráca: VUCA lídri musia vedieť efektívne spolupracovať s ostatnými. Musia byť schopní vytvárať silné tímy, pracovať naprieč hranicami a spolupracovať so zainteresovanými stranami s cieľom dosiahnuť úspech.

Inovácie: VUCA lídri musia dokázať podporovať inovácie a kreativitu vo svojich organizáciách. Musia vedieť riskovať, experimentovať a prijímať neúspech ako súčasť procesu učenia.

Odolnosť: VUCA lídri musia byť schopní odraziť sa od neúspechov a zostať sústredení a oddaní svojim cieľom. Musia sa vedieť vyrovnávať s nejednoznačnosťou a neistotou a zachovať si pozitívne myslenie.

## Projektový manažment

Interaktívny vzdelávací program zameraný na rozvoj schopností a zručností:

Plánovať a organizovať zdroje, činnosti, časové harmonogramy a rozpočty s cieľom realizovať projekty včas a v medziach rozpočtu.

Efektívna komunikácia so zainteresovanými stranami, členmi tímov a jasná formulácia projektových cieľov, časového harmonogramu a očakávaní.

Vedenie projektového tímu, motivovať a inšpirovať členov tímu, riešiť konflikty a v prípade potreby prijímať ťažké rozhodnutia.

Identifikácia a riadenie rizík, pohotovostné plány a zmierňovanie potenciálnych problémov, ktoré môžu vzniknúť počas životného cyklu projektu.

Riešenie problémov, schopnosť kriticky a kreatívne myslieť, riešiť problémy a prekonávať výzvy, ktoré sa môžu vyskytnúť v priebehu životného cyklu projektu.

Efektívne riadiť zdroje vrátane personálu, zariadení a materiálov.

Riadiť zainteresované strany vrátane klientov, sponzorov, členov tímu a dodávateľov, aby sa zabezpečilo splnenie cieľov a úloh projektu.

Na záver možno konštatovať, že rozvoj kultúrnych manažérov zahŕňa poskytovanie príležitostí na neustále vzdelávanie, mentorstvo, striedanie pracovných miest, spätnú väzbu a hodnotenie výkonnosti, vytváranie sietí a profesionálne certifikáty. Investovaním do rozvoja kultúrnych manažérov môžu organizácie vytvoriť kvalifikovanú a motivovanú pracovnú silu, ktorá môže byť hnacou silou inovácií a rastu v kultúrnom podnikaní. Lídri, ktorí prijímú túto výzvu a aktívne pristupujú k rozvoju svojich zručností a kompetencií, budú lepšie vybavení na riadenie s akcentom na udržateľný rozvoj.

---

## Použité zdroje:

UN: The 2030 agenda for sustainable development

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>



Kontakt:

marian.stermensky@prebonus.sk,  
+421 905 880 200

---

## O autorovi

**PhDr. Marián Štermenský, PhD.**

Pôsobí ako lektor, konzultant, facilitátor a kouč. Je managing partner v spoločnosti PRE BONUS Consulting, s. r. o. Pracuje v oblasti organizačného poradenstva, rozvoja a koučingu. Je zakladajúcim členom a podpredsedom Asociácie transakčnej analýzy Slovenska.

# Otvorená komunikácia a tímovosť. Kompetencie manažéra kultúry

V tomto príspevku sa budeme venovať kompetenciám manažéra v kultúre v kontexte mäkkých zručností. Sústreďme sa najmä na vedenie ľudí (leadership). Leadership je obsiahla téma a zahŕňa v sebe niekoľko suboblastí, ako sú komunikácia, budovanie tímu a dôvery, budovanie kultúry otvorených vzťahov, delegovanie a kontrola úloh, štýly vedenia ľudí a i. Cieľom príspevku je ponúknuť niekoľko návodov na to, ako viesť a motivovať pracovníkov, ako vytvoriť dobrý a funkčný tím, ktorý spolu ťahá za jeden povraz a dosahuje spoločné ciele organizácie. V úvode vysvetľujeme, prečo pokladáme leadership za jednu z kľúčových kompetencií manažéra kultúry, a následne ponúkame niektoré nástroje, ktoré môžu manažéri kultúry využiť vo svojej práci.

V článku čerpáme najmä zo svojich dlhoročných skúseností z oblasti vzdelávania, vedenia workshopov a webinárov pre manažérov a vedúcich pracovníkov na rôznych úrovniach v priemysle, obchode či službách (biznis sektor), ale tiež zo vzdelávacích aktivít realizovaných pre manažérov mimovládnych organizácií (neziskových organizácií, občianskych združení). Množstvo skúseností čerpáme aj zo vzdelávania pracovníkov knižníckych (knižníkov, riaditeľov, projektových manažérov) v rámci série podujatí organizovaných Slovenskou národnou knižnicou a zo vzdelávania kultúrnych pracovníkov v rámci podujatí realizovaných Národným osvetovým centrom. Vďaka vzdelávacím aktivitám v týchto rozdielnych sektoroch (ziskový a neziskový) vieme relevantne porovnať potreby a požiadavky jednotlivých manažérov a zároveň vieme identifikovať kľúčové rozdiely, ale aj podobnosti.

## Základné pojmy

**Kultúrna organizácia** – v tomto príspevku kultúrnou organizáciou pomenovávame akúkoľvek organizáciu, ktorá vykonáva činnosť v oblasti kultúry, bez rozdielu spôsobu financovania alebo spôsobu zriadenia. T. j. za kultúrne organizácie považujeme galérie, múzeá, knižnice, osvetové strediská, občianske združenia a neziskové organizácie pôsobiace v kultúre.

**Biznis sektor** – biznis sektorom pomenovávame podnikateľské subjekty bez rozdielu ich veľkosti (malé, stredné a veľké podniky) či právnej formy.

**Leadership** – pod pojmom leadership v tomto príspevku rozumieme manažérske činnosti spojené s vedením a motiváciou ľudí. Patria sem komunikácia, dávanie a prijímanie spätnej väzby, vedenie ľudí podľa ich pripravenosti na plnenie úloh, motivácia, budovanie dôvery a tímového ducha. Líder v tomto prípade je manažér, ktorý ide príkladom svojim pracovníkom.

## Leadership – často podceňovaná kompetencia v manažmente

Manažment je proces vedenia a smerovania celej organizácie alebo jej časti prostredníctvom nasadenia a manipulácie so zdrojmi (ľudskými, finančnými, materiálnymi, intelektuálnymi). Predstavuje aktivity vedúce k dosahovaniu cieľov s využitím ľudských zdrojov. Ak by sme chceli zhrnúť podstatu definícií manažmentu, mohli by sme ho definovať takto: zamestnanci na všetkých úrovniach pracujú spoločne, aby posunuli firmu/biznis smerom, ktorý si vopred určili.

Z definícií manažmentu vyplýva, že manažment je oblasť, ktorá v sebe skrýva veľa činností. Pokiaľ hovoríme o malom, strednom alebo veľkom podniku, na rôzne činnosti existujú špecifickí manažéri. Na riadenie ľudských zdrojov máme manažéra ľudských zdrojov, na riadenie financií zase finančného riaditeľa, ďalej manažéra prevádzky, výroby, marketingového a PR manažéra, v niektorých organizáciách sa stretávame s projektovým manažérom, fundraisingovým manažérom či manažérom pre externé vzťahy.

Mnohé firmy z hľadiska manažmentu a riadenia ľudí spája to, že **sa v rámci manažmentu sústredia na manažment procesov, manažment práce a postupov, na finančné plánovanie**, čo môžeme potvrdiť aj na základe diskusií s majiteľmi a riaditeľmi firiem. Firmy teda sledujú výkon, KPI, a sústredia sa na „tvrdé“ zručnosti. Zabúda sa na „mäkké“ zručnosti manažérov, ktoré sa podceňujú, pričom práve ony vo veľkej miere prispievajú k dosahovaniu cieľa spoločnosti, a teda k dosahovaniu zisku. **Každý manažér, ktorý má svoj tím ľudí, potrebuje mať aj zručnosti vo vedení ľudí, teda leadership zručnosti.** Na ne sa veľmi často zabúda, dokonca aj pri príprave budúcich manažérov (na vysokých školách).

Klasický ukážkový príklad je vo výrobných spoločnostiach, kde sa majstrom stáva najlepší pracovník na linke. Ako pracovník môže byť veľmi dobrý, s výborným výkonom a efektivitou, pozná procesy, má výborné technické znalosti, vyzná sa v stroch. Nikdy v živote však nevedel ľudí, a ak sa stane majstrom, očakávania na jeho pozíciu sú iné. Má ľudí motivovať, má s nimi komunikovať, vysvetľovať. Na toto „bežný majster“ nie je pripravený. Firma stratí výborného pracovníka a nemá ani dobrého lídra. S takýmito situáciami sa stretávame aj v iných oblastiach (obchod, služby). Princíp je rovnaký. Firma povýši pracovníka do roly vedúceho na základe jeho výkonu a toho, že je vo svojej práci dobrý, „vzná sa vo veciach“. Podcenenie prípravy na vedenie ľudí a overenia si toho, či pracovník má aj zručnosti lídra, môže mať negatívny vplyv na atmosféru vo firme, na spokojnosť ľudí v tíme a v konečnom dôsledku aj na výsledky ich práce. Z tohto dôvodu pokladáme leadership zručnosti za veľmi dôležité pri vedení tímu, a teda aj pri vedení organizácie.

### **Manažment v kultúrnej organizácii a jeho (ne)špecifiká**

Pokiaľ hovoríme o kultúrnych organizáciách, sme si plne vedomí ich špecifik (či už forma zriadenia a financovania, alebo aj veľkosť organizácie a jej finančné možnosti) a chápeme, že manažér kultúry často vykonáva niekoľko „funkcií“ súčasne a nemá možno až také možnosti ako manažéri v biznis sektore.

„**Ale my nie sme biznis sektor,**“ je častý výrok, ktorý počujeme od manažérov kultúry na našich školeniach. Avšak zo svojich skúseností môžeme potvrdiť, že nachádzame podobnosti aj s biznis sektorom. Existuje veľa malých, rodinných firiem, kde konateľ/majiteľ vykonáva niekoľko činností súčasne (je finančným riaditeľom, riaditeľom výroby, obchodníkom, marketérom). V mnohých malých a stredných podnikoch (SME) neexistuje pozícia manažéra ľudských zdrojov. Existuje „mzdárka“, ktorá zabezpečí potrebnú administratívu súvisiacu so mzdami, PNkami a dovolenkami, a ostatné činnosti, ako výber pracovníkov, adaptačný proces, vzdelávanie a rozvoj, výber nových pracovníkov, zabezpečuje sám konateľ, prípadne v spolupráci s finančným riaditeľom (ak je) alebo asistentom/office manažérom. Existujú kumulované funkcie, a nie vždy je pracovník na túto činnosť dostatočne kvalifikovaný. O leadership zručnostiach tiež nemožno hovoriť – majiteľ/konateľ firmy sa sústreďujú hlavne na procesy, získanie zákazky, generovanie zisku a prípadne „hasenie“ problémov. Na komunikáciu so zamestnancami, hodnotiace rozhovory, rozvojové plány atď. nie je čas.

„**Nemáme možnosť finančne motivovať,**“ je ďalší častý argument, s ktorým sa stretáme v kultúrnych organizáciách. Z pohľadu pyramídy potrieb (Maslow) súhlasíme, že financie sú dôležité – patria k nižším úrovňam pyramídy potrieb (fyziologické potreby a istota). Ak nie sú uspokojené tieto nižšie potreby, ľudia sa nevedia posunúť do vyšších úrovní a iné potreby (lásky, vzťahy, sebavedomie, sebarealizácia) ich nezaujímajú. To znamená, že zamestnanci môžu mať pocit nedocenenia, ich motivácia aktívne sa podieľať na raste, rozvoji aktivít, invecii v organizácii je obmedzená.

Zaujímavý prístup v motivácii však priniesol Herzberg, ktorý hovorí o tom, že financie nie sú motivátory, ale „udržiavače“. Jednoducho povedané, ak pracovník dostane vyšší plat, zníži to jeho nespokojnosť v práci, ale neznamená to, že bude viac motivovaný.

Čo teda motivuje pracovníkov? Vďaka realizácii školení aj pre manažérov kultúry uvádzame konkrétne výstupy z webinára realizovaného v roku 2021, na ktorom sa zúčastnili pracovníci knižnic v SR a ČR.

Na obrázku č. 1 vidieť, že najsilnejší motivátor je pochvala od nadriadeného. Plat sa umiestni na 5. mieste.

## Čo ma motivuje



Obr. 1: Čo ma motivuje v práci (85 účastníkov zapojených)



Obr. 2: Čo ma v práci motivuje (71 zapojených účastníkov)

Pri voľnom vyjadrení sa najčastejšie objavili ako motivátory kolegovia, kolektív, dobrý pocit a pocit užitočnosti, uznanie, dobré vzťahy. Naopak, čo pracovníkov môže demotivovať, je nedocenenie (chýbajúca späť väzba od nadriadeného), nezáujem a postoj kolegov – „nedá sa“, nadradenosť vedúcich, zlá pracovná atmosféra a i., ako vidieť na obrázku č. 3.

Na základe rozhovorov a vzdelávacích podujatí pre pracovníkov v kultúre môžeme potvrdiť, že financie nie sú jediným zdrojom ich motivácie. Pre manažerov kultúry to znamená, že sa môžu sústrediť na iné motivačné faktory, ako napríklad na budovanie dobrých vzťahov a otvorenej komunikácie, ktoré vytvárajú dobrú klímu na pracovisku – tá je silným motivačným faktorom pre nemalé percento pracovníkov.

Poslednou, ale častou výzvou, ktorú pomenovávajú manažéri kultúry v súvislosti s riadením organizácie, je „**náročná úloha nájsť dobrého pracovníka**“.

V súčasnej dobe bojujú mnohé firmy s problémom získať si (a následne udržať si) dobrého pracovníka. **Napriek tomu, že vedia ponúknuť motivačnú mzdu a ďalšie benefity, nevedia nájsť vhodného kandidáta na pozíciu, ktorú hľadajú.** Investujú ďalšie financie do vyhľadávania, prípadne následné zaúčanie a do vzdelávania. To, že organizácia disponuje väčšími finančnými možnosťami, automaticky neznamená, že dokáže získať lepšieho pracovníka. Preto sa spoločnosti sústredia na to, aby si udržali svojich pracovníkov a vytvárali

## Čo ma demotivuje



Obr. 3: Čo ma demotivuje (77 účastníkov zapojených)

také prostredie, ktoré je pre pracovníka motivujúce. Tu vidíme priestor aj pre kultúrne organizácie a manažerov kultúry – budovať také prostredie, v ktorom budú pracovníci spokojní. Jednou z ciest je zlepšovať si zručnosti v leadershipe.

V tejto časti sme chceli poukázať na to, že vnímame špecifiká práce manažera kultúry (kumulácia viacerých manažerských rolí, nízke finančné ohodnotenie, neľahká úloha pri získaní nových pracovníkov), ktoré mu sťažujú výkon. Rovnako ich však nachádzame aj v biznis oblasti, v malých a stredných podnikoch, rodinných podnikoch.

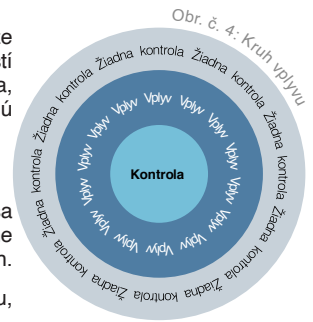


Ako s touto situáciou nakladajú manažéri v biznis sektore, môže byť inšpiráciou aj pre manažérov kultúry. Budovanie zručností lídrov je čoraz dôležitejšia a častejšia požiadavka na manažera, ktorý bude viesť tím ľudí. V leadership zručnostiach sa rozvíjajú manažéri na všetkých úrovniach.

### Kde začať? Zmeňme si nastavenie mysle

Základným kľúčom k zmene je otvoriť svoju myseľ a pozrieť sa na situáciu z iných pohľadov. Dôležité je uviesť si, čo máme pod kontrolou, čo naozaj vieme ovplyvniť a na čo nemáme dosah.

Túto situáciu si môžeme ilustrovať takzvanými kruhmi vplyvu, ktoré sú schematicky zobrazené v obrázku č. 4.



**Nemáme kontrolu:** zákony o kultúre, situácia na trhu práce, príprava manažérov kultúry, celosvetová situácia, ktorá praje/nepraje kultúre (pandémia a pod.).

**Vieme ovplyvniť (viac-menej):** kolegov na pracovisku, návštevníkov, rozhodnutie zriaďovateľa.

**Máme pod kontrolou:** svoje rozhodnutia, svoje reakcie, svoje správanie voči kolegom, návštevníkom, partnerom, zriaďovateľom.

Zmena je ťažká a bolestivá. Prirodzene, ľudia sa zmene bránia. Pokiaľ niečo robíme už viac rokov, nechce sa nám veci (procesy, spôsob komunikácie, nastavenie nových pravidiel a i.) meniť. Znamenalo by to výstup z našej komfortnej zóny.

Zmena nášho myslenia a prístupu je však jediná oblasť, ktorú máme pod kontrolou a kde zmenu vieme začať. V praxi sa **ľudia najčastejšie sťažujú na veci, ktoré nevedia ovplyvniť alebo nemajú pod kontrolou**. „Keby nám schválili vyšší rozpočet...“ „Keby sme mali viac kandidátov a bolo by z čoho vyberať...“ „Keby som na to mal projektového manažera, tak hneď by sme mali viac projektov...“ Ale, bohužiaľ, nemáme. Toto všetko sú veci, ktoré nemáme pod kontrolou. Čo môžeme robiť, je sťažovať sa ďalej, alebo sa skúsiť pozrieť na to, čo máme pod kontrolou. Prvé, čo máme pod kontrolou, je to, ako budeme reagovať. Budem sa sťažovať, alebo skúsím hľadať iné riešenia.

**Zamyslite sa: Kam dávate energiu? Do vecí, ktoré máte pod kontrolou, alebo tam, kde nemáte žiadnu kontrolu?**

Pokiaľ hovoríme o manažmente kultúrnych organizácií a o manažeroch kultúry a chceme mať tím pracovníkov, ktorí budú angažovaní, budú sa zapájať, prichádzať s nápadmi a robiť svoju prácu dobre, potrebujeme začať od „hlavy“ – od manažera kultúry a jeho zručností lídra.

### Leadership v kultúrnej organizácii a manažér kultúry ako líder

Prečo pokladáme leadership za kľúčovú kompetenciu manažérov, sme vysvetlili v úvodných častiach tohto príspevku. Prečo ju pokladáme za kľúčovú aj v práci manažera kultúry? Zručnosti vo vedení ľudí môžu manažerom kultúry pomôcť pri riadení ich organizácie. Budovaním otvorených vzťahov, poskytovaním efektívnej spätnej väzby, správnu komunikáciu a motiváciu pracovníkov môžu vytvárať angažované tímy, ktorých členovia sú ochotní zapájať sa do nových projektov, spolupracovať, byť ústretoví k zákazníkom (čitateľom, návštevníkom podujatí a i.). Z dlhodobého hľadiska môžu vytvárať „firemnú kultúru“, v ktorej sa zamestnanci dobre cítia, radi v nej pracujú a toto vedomie prenášajú aj do externého prostredia (stanú sa prirodzenými „marketérmi“ organizácie), čo môže priniesť záujem o prácu v danej organizácii.

V ďalšej časti príspevku sa preto budeme venovať trom konkrétnym nástrojom, ktoré môžu pomôcť manažerom kultúry budovať dobré tímy a vzťahy na pracovisku:

1. budovanie kultúry otvorenej komunikácie,
2. schopnosť dávať a prijímať spätnú väzbu,
3. ako budovať funkčný tím.



## 1. Budovanie kultúry otvorenej komunikácie

**Konfrontácia s nepríjemnou témou je háklivá vec, no predstierať, že neexistuje vôbec, je oveľa horšie.**

Patrick Lencioni, Príčina smrti: Míting

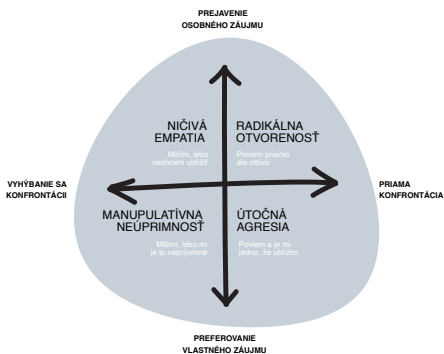
Predstavte si pracovníka, ktorý je príjemný, priateľský, ústretový voči kolegom či návštevníkom, avšak svoju prácu nevykonáva úplne dobre, nie je dôsledný a sem-tam sa pre to stanú drobné chyby. Ako mu to povedať? Možno sa vo vás bije rola manažéra („Mal by som mu to povedať.“) a zároveň aj niečo „ľudské“ („Veď je ústretový, snaží sa, je milý...“). Možno sa bojíte, že budete za zlého alebo že sa na vás nahnevá... Môžete mať rôzne dôvody, prečo to nepovedať. Ak to však nepoviete, pracovník si bude myslieť, že je všetko OK, vy budete dúfať, že sa to zmení, že si to domyslí, že sa naučí. Nič také sa však neudeje samo od seba. Nakoniec sa môže stať, že už toho budete mať dosť, chyby už nebudete tolerovať a poviete mu to nahnevane. On sa urazí, neprijme vašu kritiku, prípadne vám iba povie: „Prečo si mi to nepovedal skôr?“

Pre mnohých je prirodzené, že nechcú hovoriť nepríjemné veci. Naopak, sú manažéri, ktorí hovoria veci na rovinu, možno niekedy až príliš tvrdo. V každom prípade komunikovať o veciach, ktoré sa nám páčia/nepáčia je potrebné a patrí to k práci manažéra. Ako budovať vzťahy postavené na otvorenej komunikácii? Kim Scottová vo svojej knihe Radikálna otvorenosť pomenováva dva aspekty otvorenej komunikácie – radikálnosť a otvorenosť.

Radikálny (v slovenčine toto slovo znie možno až príliš tvrdo) znamená konfrontovať otvorene, priamo. Pomenovať veci tak, ako sú.

Otvorenosť znamená mať partnerský prístup. Neponižovať človeka, prejavíť o neho osobný záujem.

### Teória radikálnej otvorenosti



Obr. 5: Radikálna otvorenosť

Každý manažér má svoju osobnosť, niečo mu je príjemnejšie a niečo iné menej. Podľa toho aj komunikuje a ide do konfrontácie. Napríklad ak ste viac **taktný**, radšej sa argumentácii vyhnete, hľadáte harmóniu, chcete sa dohodnúť a radi sa prispôbujete. Ak ste viac **priamy**, radi diskutujete a argumentujete, nebojíte sa povedať svoj názor, aj keď je iný. V argumentácii vidíte spôsob, ako sa posunúť ďalej, vydiskutovať si rôzne pohľady.

Kim Scottová vo svojej praktickej teórii kladie dôraz na to, že v komunikácii je potrebné byť **PRIAMY**, t. j. konfrontovať ľudí, povedať, čo si naozaj myslíme. Zároveň však myslieť na to, akým spôsobom to povieme – či prejavíme o človeka **ZÁUJEM**, vidíme v ňom partnera a jeho hodnotu, nezhadzujeme ho, neurážame (obr. č. 5). V rámci leadership zručností vieme s prirodzenou stránkou osobnosti pracovať a trénovať si komunikáciu, aby bola radikálne otvorená.

**Zamyslite sa: Ako reagujete v situáciách, keď máte povedať kolegovi niečo nepríjemné? Konfrontujete kolegu priamo alebo nepríjemnú vec radšej „zaobalíte“? Ako sa cítí váš kolega? (Vie váš názor prijať alebo sa skôr urazí a bráni sa?)**

Naučiť sa byť radikálne otvorený môže byť pre mnohých manažérov kultúry náročné (tak ako je to náročné aj pre biznis manažérov). Nech už reagujete akokoľvek (útočná agresia, manipulatívna neúprimnosť a i.), ak sa chcete naučiť byť radikálne otvorený, môže vám pomôcť technika dávania spätnej väzby.

## 2. Spättná väzba ako nástroj na budovanie radikálne otvorenej komunikácie

Spättná väzba je rozhovor, pri ktorom môže manažér povedať svojmu kolegovi, ako je s jeho prácou spokojný, čo oceňuje, čo očakáva, že zmení.

Cieľom spätnej väzby je oceniť kolegu za jeho prácu (pochvala) alebo ho usmerniť v prípade, že prácu nevykonáva tak, ako očakávame (rozvojová spättná väzba). Ak má byť spättná väzba prínosná pre organizáciu, potrebujeme ju podať tak, aby ju kolega akceptoval a bol ochotný zmeniť svoje správanie či konanie.

### Typy spätnej väzby:

- **POZITÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA** (pochvala) – oceňujeme niečo, čo sa nám páči.
- **ROZVOJOVÁ SPÄTNÁ VÄZBA** (kritika) – „presmerovávame“ pracovníka, informujeme o niečom, čo nebolo spravené dobre, upozorňujeme na niečo, čo chceme, aby pracovník robil inak.

Okrem toho, že manažér spättnú väzbu dáva, môže si ju na seba aj vypýtať (na to, ako kolega vníma jeho komunikáciu, zadávanie úloh, ako sa mu spolupracuje). Z vlastných skúseností vieme, že nie každý manažér vie prijať spättnú väzbu. Ak to však dokáže, vďaka odpovediam získa neoceniteľné informácie o tom, ako ho vnímajú pracovníci, kolegovia, a môže sa vo svojich zručnostiach rozvíjať.

Zároveň tým preukazuje svoju dôveru voči kolegom, čo je základný pilier funkčných tímov a predpoklad na budovanie dobrých vzťahov na pracovisku.

### Ako dať spättnú väzbu správne?

- **Dávajte spättnú väzbu pravidelne** (určite si nejaký čas, napríklad 1x za mesiac, cca 30 min., keď sa venujete svojmu pracovníkovi).
- **Pochvalu dávajte verejne** (napríklad na porade, pred ostatnými kolegami. Nie je to nutné, ale je to v poriadku, ak to počujú aj iní).
- **Rozvojovú spättnú väzbu dávajte medzi štyrmi očami** (pokial' je verejná, človek sa, prirodzene, bude brániť, aj keď by inak súhlasil a uznal jej pravdivosť, neakceptuje ju a spättná väzba sa stáva neefektívnou).

### Základné pravidlá pri dávaní spätnej väzby

- Vyjadrujte sa k činom, správaniu, výkonu človeka. Nie k jeho osobnosti, charakteru.
- Nekritizujte. Zamerajte sa na rozvoj do budúcnosti. Cieľom je dohodnúť sa, čo robiť inak, aby sa veci zlepšili.
- Hovorte za seba. Neschováajte sa za firmu alebo za kolegov (Vedenie sa vyjadrilo... Pre firmu je lepšie... Dovoľ som sa...).
- Vyhňte sa zovšeobecňovaniu, podceňovaniu, napádaniu. Hovorte konkrétne a opierajte sa o fakty, o vlastné pozorovanie.
- Pýtajte sa a vypočujte si aj druhú stranu. Využite pri tom techniky aktívneho počúvania.
- Overte si porozumenie (či kolega naozaj porozumel správne tomu, čo hovoríte).
- Používajte „ja jazyk“ – „Ja to vnímam takto. Ja som to odporoval. Mne sa zdá...“ (Dávam tým najavo, že ja to tak vidím, ale zároveň pripúšťam, že to môže byť aj inak. Je to iba môj pohľad a chcem sa oň podeliť.)

### Čo určite nerobte:

- **Neospravedlňujte sa za spättnú väzbu** („Neber to, prosím, zle...“, „Nehnevaj sa na mňa, ale...“). Ak to spravíte, znížite váhu svojej spätnej väzby. Ak ste sa raz rozhodli, že chcete niečo pomenovať, tak to pomenujte. To, že sa kolega možno nahnevá, je v poriadku. Má právo sa nahnevať. Vy s tým rátať. To, čo môžete ovplyvniť, je, ako budete ďalej reagovať.
- **Neukončíte spättnú väzbu bez dohodnutého postupu.** Vždy na konci spätnej väzby sa dohodnite, čo konkrétne kolega spraví inak, čo potrebuje od vás, aby to zvládol. Dohodnite si termín, kedy sa opäť stretnete, aby ste vyhodnotili, aká zmena nastala.

- **Nehľadajte vinníka.**
- **Nekárajte, nepoučujte, nemoralizujte.**
- **Pochvale dajte rovnakú váhu ako rozvojevej spätnej väzbe.**

Aký teda zvolíť postup, aby ste sa ani vy necítili nepríjemne, ale aby ste povedali potrebné fakty? Na spätnú väzbu sa pripravte. Pokojne si základné body aj napíšte. Svojou prípravou ukazujete kolegovi, že ide o niečo dôležité a že vám na tom záleží. Tým zároveň prejavujete voči nemu úctu.

## **Technika A – D – O (z anglického AID – Action – Impact – Development)**

### **A (AKTIVITA)**

Opíšte správanie človeka, jeho výkon (fakty), čo robil dobre, čo zle. Na akú konkrétnu „akciu“ či činnosť dávate spätnú väzbu.

Opisujte situáciu, nesúďte človeka.

- NIE: „Si nedôsledný a nezáleží ti na vypracovanej úlohe. Nevieš spraviť ten dokument poriadne?“
- ÁNO: „Dokument, ktorý si odovzdal, je nedôsledne vypracovaný a sú v ňom chyby.“

Vychádzajte zo svojho pozorovania alebo z konkrétnych faktov.

- NIE: „Dopočul som sa/Kolegovia mi hovorili, že v posledných dňoch chodíš neskoro do práce.“
- ÁNO: „Všimol som si, že za posledný mesiac si prišiel 10x do práce neskôr o 10 až 20 minút. Čo sa deje?“

### **D (DOSAH)**

Pomenujte efekt/dosah, aký malo toto správanie na vás, na tím, na podujatie, na návštevníkov atď.

- „Dokument, ktorý si odovzdal, je nedôsledne vypracovaný a sú v ňom chyby. **Keď robíš chyby v dokumentoch, s ktorými pracujú ďalší kolegovia, tak chyba sa následne posúva ďalej, a keď na ňu prideme neskôr, tvoji kolegovia musia prepracovávať omnoho viac strán.**“
- „Všimol som si, že za posledný mesiac si prišiel 10x do práce neskôr o 10 až 20 minút. **Keď prídeš neskôr o 20 minút, rannú poradu musíme posunúť, a preto nestihneme prebrať plán na daný deň predtým, než prídu prví návštevníci. Kolegovia potom nestihnú spraviť ešte potrebné prípravy a dokončujú to počas obednej prestávky.**“

Pomenujte emóciu, ktorú vo vás vyvolá správanie kolegu.

- „Keď spraviš chybu v dokumente a ja sa to dozviem od kolegov, je mi to nepríjemné. Zároveň to vyvoláva vo mne pocit, že sa ma bojíš.“
- „Ak pravidelne meškáš do práce a nepovieš nám dôvod, vyvoláva to vo mne pocit, že sú ti kolegovia ukradnutí a nezáleží ti na nich.“

### **O (OČAKÁVANIE)**

Pomenujte, aké správanie či výkon od kolegu očakávate. Čo chcete, aby robil, čo chcete, aby prestal robiť, ako chcete, aby jeho výkon vyzeral. Buďte čo najviac konkrétny. Dohodnite si spoločne riešenie a kroky, ktoré k zmenenému správaniu majú smerovať.

- „Dokument, ktorý si odovzdal, je nedôsledne vypracovaný a sú v ňom chyby. Keď robíš chyby v dokumentoch, s ktorými pracujú ďalší kolegovia, tak chyba sa následne posúva

ďalej, a keď na ňu prideme neskôr, tvoji kolegovia musia prepracovávať omnoho viac strán./ Keď spravíš chybu v dokumente a ja sa to dozviem od kolegov, je mi to nepríjemné. Zároveň to vyvoláva vo mne pocit, že sa ma bojíš. **Môžeme sa dohodnúť, že keď prídeš na chybu, tak mi ju hneď oznámiš?/Čo by ti pomohlo, aby si mi o chybe povedal hneď, ako na ňu prídeš, a nehovoril to kolegom?**"

- „Všimol som si, že za posledný mesiac si prišiel 10x do práce neskôr o 10 až 20 minút. Keď prídeš neskôr o 20 minút, rannú poradu musíme posunúť, a preto nestihneme prebrať plán na daný deň predtým, než prídu prví návštevníci. Kolegovia potom nestihnú spraviť ešte potrebné prípravy a dokončujú to počas obednej prestávky./Ak pravidelne meškáš do práce a nepovieš nám dôvod, vyvoláva to vo mne pocit, že sú ti kolegovia ukradnutí a nezáleží ti na nich. **Očakávam, že do práce budeš chodiť načas a v prípade, že sa ti nebude dať, dáš mi vopred vedieť. Je toto pre teba prijateľné riešenie?**"

Ak vám na rozvoji pracovníka záleží, môžete použiť ešte rozpracovanú verziu uvedenej techniky. **Technika SAID** (Strengths – Action – Impact – Development) je doplnená o úvodnú časť „Strengths“ – silné stránky, snaha vášho kolegu.

Tento model dobre funguje najmä pri rozvojovej spätnej väzbe, a to preto, že v úvode **oceníme snahu kolegu**, uznáme, že mal dobrý úmysel. Prípadne podľa obsahu spätnej väzby oceníme jeho prácu či výkon. Až potom prechádzame k „akcii“ – ku konkrétnej situácii, ktorú ideme hodnotiť a chceme, aby niečo zmenil. V tomto prípade uznávame, že jeho štandardný výkon je iný a my to vieme, iba v tej situácii niečo nevyšlo.

### **S (STRENGTHS – silná stránka, ocenenie snahy)**

- „Viem, že si pri vypracovávaní dokumentov dôsledný a doteraz v dokumentoch nebývala žiadna chyba. Za posledný mesiac som si však všimla, že dokumenty, ktoré si odovzdal na finančné oddelenie, mali závažné nedostatky (pokračujeme „aktívita“, „dosah“, „očakávanie“).
- „Vnímam ťa ako kolegu, ktorý dbá na to, aby chodil načas, a záleží ti aj na čase ostatných. Preto som bola prekvapená, keď som si všimla, že za posledné tri mesiace pravidelne meškávaš na spoločné stretnutie 10 až 20 minút.“

### **Ako si vypýtať spätnú väzbu, keď som manažér?**

Ďalšou zo spätných väzieb, ktoré sa nám osvedčili, najmä v prípade, ak si ako manažér pýtate spätnú väzbu od kolegov, je model **START – STOP – CONTINUE**.

Prečo sa tento model osvedčil práve pri dávaní spätnej väzby nadriadenému? Určite si viete predstaviť, ako môže byť ťažké pre bežného zamestnanca dať spätnú väzbu svojmu šéfovi. Navyše ak tá spätná väzba nemá byť pochvala, ale kritika (rozvojová spätná väzba). Aj v prípadoch, keď bol manažér spätnej väzbe otvorený, chcel počuť, čo má zmeniť, čo sa zamestnancom páči/nepáči, bolo to pre zamestnancov ťažké. Pomohol im model START – STOP – CONTINUE.

- **START** – čo chceš, aby tvoj nadriadený začal robiť.
- **STOP** – čo chceš, aby tvoj nadriadený prestal robiť.
- **CONTINUE** – čo tvoj nadriadený robí a ty chceš, aby v tom pokračoval.

Pokiaľ budujete vo svojej organizácii otvorené vzťahy a pracovníci od vás dostávajú spätnú väzbu napríklad cez model A – D – O, tak by sa už nemali obávať ani dať spätnú väzbu vám. Model Start – Stop – Continue a používanie faktov, pomenovanie vecí „ja jazykom“ im môže situáciu uľahčiť a budú voči vám otvorenejší.

## Nepodceňujeme vplyv pochvaly na motiváciu a výkon pracovníkov

Dať rozvojovú spätnú väzbu je dôležité a tak isto je dôležité ľudí pochváliť. Kenneth Blanchard vo svojej knihe *Minútový manažér a Leadership & Minútový manažér* hovorí **o pochvale ako nástroji na motiváciu a zaangažovanosť zamestnancov**. Uvádza prieskum, v ktorom zisťovali, či zamestnanci vedia, či robia veci dobre. Väčšina odpovedala, že nevedia. Nevedia, či je ich výkon dobrý. Avšak na 100 % vedeli, že ich výkon nebol dobrý. Vtedy určite dostali spätnú väzbu – kritiku. Ak však vedenie bolo ticho a nikto nič nehovoril, tak predpokladali, že ich výkon je dobrý. Nemali istotu, iba predpokladali. Keď zamestnancom povieme, že ich výkon je dobrý (pochválime ich), má to veľký vplyv na ich motiváciu a zaangažovanosť. Vidia zmysel vo svojej práci, vidia, že si to niekto všimol a ocenil ich snahu. Ak to nevidia (nedostanú pochvalu), ich motivácia aj výkon klesajú.

Zaujímavý výskum v roku 2013 priniesol Gallup. **Ten hovorí, že keď nás nadriadení úplne ignorujú, uvažuje o odchode z práce 40 % zamestnancov**. Pokiaľ nás nadriadení pravidelne kritizujú, chce odísť „iba“ 22 %. **A keď nadriadení uznávajú aspoň jednu z našich silných stránok a odmeňujú nás za to, v čom sme dobrí, iba 1 % z nás sa zaoberá myšlienkou, že opustí svoju prácu**. 70 % ľudí neodchádza od svojho zamestnávateľa, ale od svojho manažéra.

### Ako dať pochvalu správne?

Nepodceňujeme silu pochvaly tým, že ju nedáme efektívne a s dostatočnou váhou. Tak ako má svoje pravidlá rozvojová spätná väzba, má svoje pravidlá aj pochvala. Model A – D – O môžete použiť aj pri pochvale.

- Buďte konkrétni. Opíšte presne, aké správanie na pracovníkovi oceňujete. Čo konkrétne urobil inak, aký detail ste si všimli a pod.
- Uvedte vplyv jeho konania. Ako to pomohlo vám, tímu, organizácii.
- Dajte kolegovi priestor na vyjadrenie.
- Poďakujte/Uvedte očakávanie („Pokračuj tak ďalej.“).

### Vedieť prijať spätnú väzbu je rovnako dôležité, ako ju dávať. Spätná väzba je dar.

Určite ste to zažili aj vy, niekto vám povedal, čo sa mu na vašom konaní/výkone nepáčilo a vaše ego vo vnútri začalo bojovať. Napriek tomu, že vieme, že rozvojová spätná väzba nás posúva a iba vďaka nej vieme, čo máme zlepšiť, je ťažké to počúvať a prijať.

Tu je niekoľko tipov, **ako prijať rozvojovú spätnú väzbu**:

- Poďakujte za spätnú väzbu.
- Pokiaľ nerozumiете, za čo ste kritizovaní, požiadajte o vysvetlenie (konkrétne príklady, fakty). Pýtajte sa a počúvajte.
- Pokiaľ bola kritika podaná formou osobného útoku na vás, oddel'te obsah od štýlu, ako bola kritika komunikovaná. Zamerajte sa na fakty.
- Asertívne upozornite na to, s čím nesúhlasíte. Nemusíte prijať všetko.
- Predtým než kritiku odmietnete, zamyslite sa nad tým, či je skutočne nespravodlivá. Vezmite si čas na premyslenie. Nemusíte reagovať hneď.

Ako viete prijať pochvalu? Určite sa vám stalo, že niekto ocenil vašu prácu alebo správanie. Aká býva naša obvyklá reakcia? „To nestojí za reč.“ Alebo: „Nie je za čo. Veď to je moja práca.“

Predstavte si situáciu, že ako manažérka chcete oceniť svojho kolegu, ktorý naozaj vypracoval skvelý dokument a veľmi vám tím ušetril čas. Navyše tam zapracoval aj také detaily, o ktorých ste sa síce rozprávali, ale nekládli ste na ne dôraz. Váš kolega ich však zachytil.

- „**Michal, dokument, ktorý ste mi poslali, je výborne vypracovaný. Určite vám to muselo zabrať veľa času, všimla som si všetky detaily, ktoré ste tam zapracovali. Chcem oceniť vašu snahu, veľmi mi to ušetrilo čas a ja mám podklad na ďalšie rokovanie. Budem rada, keď aj v budúcnosti budete takto pristupovať k úlohám. Ďakujem.**“
- „Ále, to nestojí za reč. Veď je to moja práca.“

Ako by ste sa cítili ako manažérka, ktorá chcela oceniť kolegu? Michal práve vašu pochvalu zmietol zo stola, odmietol, zľahčil. Máte chuť pochváliť ho opäť? Možno zaváhate, možno si poviete, že asi to nebolo až také náročné a možno naozaj pri tom nestrávil veľa času. Možno vaša pochvala nebola na správnom mieste. A možno aj bola, iba Michal nevie, ako pochvalu prijať.

### **Nepodceňujme prijatie pochvaly**

Prijatie pochvaly má tiež svoje pravidlá. Ak s ňou súhlasíte, prijmite ju poďakovaním.

Tu je niekoľko tipov, **ako prijať pozitívnu spätnú väzbu**:

- Poďakujte za pochvalu. Prijmite ju.
- Vyjadrite tiež svoje pocity.
- Pokiaľ s pochvalou súhlasíte, povedzte stručne a úprimne, že ste tiež spokojný/spokojná so svojim výkonom.
- Pokiaľ s pochvalou nesúhlasíte, tiež to stručne povedzte a pripojte k tomu svoje dôvody.
- Požiadajte o upresnenie, pokiaľ pochvale nerozumiete alebo ak nie je špecifická.
- Nevracajte pochvalu späť.

Áká by mohla byť Michalova odpoveď?

**„Ďakujem, pani riaditeľka. Veľmi ma teší, že ste si to všimli a ocenili. Sedel som nad tým tri hodiny, lebo som chcel zapracovať všetky detaily a trochu som sa bál, že na niečo zabudnem. Som veľmi rád, že je dokument v poriadku.“**

Ako by ste sa ako manažérka, ktorá dala pochvalu, cítili teraz? Určite by vás tiež potešilo, že pochvala „padla na úrodnú pôdu“, že ste Michala potešili. A čo Michal? Veríme, že si ocenenie bude vážiť a že nabudúce bude chcieť podať tiež taký dobrý výkon, aby vás nesklamal.

***Zamyslite sa: Ako prijímate pochvalu od svojich kolegov? Viete ju prijať? Kedy ste naposledy pochválili svojich zamestnancov? (tak naozaj, A – D – O :)***

V rámci témy leadership zručností pokladáme za dôležité uviesť ešte oblasť týkajúcu sa budovania efektívnych tímov. Vďaka poznaniu pilierov funkčného tímu lepšie pochopíme prínos budovania kultúry otvorenej komunikácie a dávania spätnej väzby.

### **3. Ako budovať funkčný tím**

Na pár minút si predstavte, že máte finančné prostriedky na vybudovanie a spustenie kultúrnej organizácie. Tieto financie použijete na najatie štyroch šikovných, vysoko kompetentných a pracovitých ľudí, ktorí vám pomôžu zhmotniť vašu víziu. O rok na to zistíte, že tím, ktorý ste vytvorili, nedosahuje požadované výsledky, bráni sa každému rozhodnutiu, ktoré urobíte, a za chrbtom o vás jeho členovia rozprávajú nezmysly.

#### **Čo sa pokazilo? Prečo je váš tím nefunkčný?**

Dôvodom môže byť napríklad to, že jednotlivci (a možno aj vy) sa nesústredia na spoločné úlohy, ale namiesto toho venujú energiu napĺňaniu svojich osobných cieľov, sebecky bažiac po uznaní. Ako futbalista, ktorý pred bránou, blokovaný dvoma protivníkmi, nenahrá spoluhráčovi, ale za každú cenu sa snaží skórovať sám. Sebecká hra namiesto prihrávky voľnému spoluhráčovi svedčí o uprednostňovaní vlastného ega pred tímovým úspechom.

Ďalším dôvodom môže byť to, že ste ako kapitán mužstva konfrontovali spoluhráčov, keď nespĺnili požadované úlohy. Avšak vaša konfrontácia nebola podaná vhodným spôsobom. Alebo ste sa jej radšej vyhli, lebo ste nechceli byť za zlého. Dôvodov nefunkčnosti vášho tímu môže byť niekoľko a dostatok financií to v tomto prípade naozaj nie je.

Patrick Lencioni dlhodobo sledoval tímy a to, čo ich robí funkčnými a efektívnymi. Prečo niektoré tímy fungujú dobre a iné nie? Lencioni identifikoval 5 príčin nefunkčných tímov. Na základe svojich skúseností z workshopov pre manažerov kultúry môžeme potvrdiť, že tieto piliere vedú manažeri aplikovať aj v kultúrnych organizáciách, a preto ich uvádzame ako inšpiráciu.

## 1. Chýbajúca dôvera

Hovoríme o dôvere založenej na zraniteľnosti. O dôvere v tíme, keď sa jednotliví členovia neboja priznať chybu, neboja sa povedať, že niečo nevedia alebo tomu nerozumejú. Pretože veria svojmu tímu, že to nebude použité proti nim.

Vybudovať takúto dôveru je ťažké, ľahšie je ju stratiť. Prvým krokom k budovaniu dôvery je uvedomiť si, že manažér musí začať ako prvý a má ísť príkladom. Ak chceme, aby ľudia mali otvorenú komunikáciu a dávali si úprimnú spätnú väzbu, je potrebné, aby to robil aj sám manažér.

## 2. Strach z konfliktu

Druhá príčina nefunkčnosti nadväzuje na prvú. Ak pracovník nemá v tíme ani voči manažérovi dôveru, bude sa báť vyjadriť svoj názor, argumentovať alebo povedať, že s niečím nesúhlasí. Môže mať obavy, že ho niekto vysmeje, prípadne pokarhá. Preto radšej zostane ticho, čo si manažér môže vysvetliť tak, že súhlasí, prípadne, že „ho to nezaujíma“.

## 3. Nedostatok záväzku

Pokiaľ si nevydiskutujeme situáciu, keď nepoviem svoj názor, svoje obavy, otázky, neviem sa úplne zaviazat' k úlohe. Na to, aby manažér na porade dosiahol, že sa pracovníci k úlohe zaviazajú, potrebuje s nimi veľa diskutovať, overiť si, či úlohu porozumeli. Ak neporozumeli, má v pokoji zadanie vysvetliť ešte raz (možno manažér vysvetľuje nezrozumiteľne, nie vždy je vinný pracovník, ktorý nerozumie).

Ak je na porade ticho, nemusí to znamenať, že všetci súhlasia. Overte si, ako úlohu porozumeli, či nevidia nejaké riziká, čoho sa potenciálne obávajú, prečo by do danej úlohy nechceli ísť. Tieto otázky sú veľmi dôležité, lebo sa môžete dozvedieť veľa informácií, na ktoré ste vy sám nemuseli pomyslieť (napríklad prečo sa pracovníkom úloha nepozdáva, aké riziká v nej vidia – čitatelia očakávajú niečo iné, účastníci výstavy majú iné potreby a pod.). Až keď je každý pracovník vypočutý, môžete sa dohodnúť na úlohe a na tom, kto a kedy ju vykoná.

## 4. Vyhýbanie sa zodpovednosti

V tejto časti je priestor na dávanie spätnej väzby. Potrebujete pracovníkov naučiť, aby sa vzájomne upozornili, ak nerobia niečo, na čom ste sa spoločne dohodli. Úlohou manažéra nie je robiť sudcu, ale naučiť pracovníkov, aby sa navzájom upozornili. Ak máte v tíme vybudovanú dôveru, pracovníci vedia, že keď ich kolega na niečo upozorní, nie je to preto, že chce poukazovať na chybu a „zhodiť“ svojho kolegu, ale hovorí to preto, lebo mu záleží na spoločnom výsledku, úlohe alebo na kolegovi. Ak sa kolegovia nevedia dohodnúť a chodia za vami jednotlivo, aby sa sťažovali, vašou úlohou je ich konfrontovať spolu a pomôcť im vydiskutovať si vzniknutú situáciu.

## 5. Nezujem o spoločné výsledky

Pokiaľ nemáme v tíme funkčné prvé štyri piliere, tak následkom býva to, že ľudia sa zaujímajú iba o svoju prácu, o svoje oddelenie, o svoju úlohu a to, čo robia kolegovia na iných oddeleniach, ich nezaujíma. Posledná príčina býva najviditeľnejšia a na tú najčastejšie poukazujú manažeri, keď „niečo v tíme nefunguje“. („Ľudia neľahajú za jeden povraz.“) Ak túto príčinu chceme odstrániť a budovať efektívny tím, potrebujeme začať na začiatku, a to budovaním dôvery.

Ako jednotlivé piliere na seba nadväzujú a ovplyvňujú sa, je znázornené na obrázku č. 6: 5 príčin nefunkčnosti tímu.

## 5 príčin nefunkčnosti tímu

...a v tomto prípade sa budem radšej starať o svoje veci ako o veci tímové.

...a preto nemám dôvod byť zodpovedný voči kolegom, lebo som sa k ničomu skutočne nezaviazal a oni možno tiež nie

...preto sa neviem zaviazat', lebo úplne nesúhlasím, nebol som vypočutý, nerozumiem, čo sa odomňa očakáva

...preto sa vyhýbam kontroverzným témam, zdravej argumentácii, nepoviem svoj názor,

Nemám dôveru v tíme, vysmejú ma za iný názor



V tomto príspevku sme chceli poukázať na dôležitosť mäkkých zručností manažérov kultúry, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou manažérskych kompetencií a pomáhajú budovať dobré vzťahy na pracovisku a otvorenú komunikáciu. Úspech v budovaní zručností lídra závisí od ochoty manažéra kultúry zmeniť svoj prístup, a teda zamerať sa v prvom rade na seba a veci, ktoré má pod kontrolou (začať s rozvojom od seba). Ak má otvorenú myseľ a je ochotný sa učiť, uvedené nástroje mu môžu byť nápomocné pri motivovaní pracovníkov a budovaní tímu. Konkrétne ide o budovanie otvorených vzťahov (radikálna otvorenosť) a dávanie spätnej väzby efektívnym spôsobom. Dôležitú časť pri spätnej väzbe predstavuje aj schopnosť lídra pýtať si a vedieť akceptovať spätnú väzbu od kolegov. Pri budovaní tímu mu môže pomôcť 5 pilierov funkčného tímu.



Kontakt:

nikola@eventive.sk,

+421 907 403 253

## O autorovi

**PhDr. Nikola Sedláčková, PhD.**

Zakladateľka a spolumajiteľka spoločnosti eventive, s. r. o. Absolvovala štúdium na Univerzite Konštantína Filozofa v Nitre, odbor manažment kultúry a turizmu (2002) a doktorandské štúdium na UKF v Nitre (2013, téma: Inovatívne metódy vzdelávania v kultúrnom sektore). Je autorkou vzdelávacieho programu Leadership 2.0 – Spoznajte svoj potenciál a objavte v sebe lídra. V rokoch 2021 a 2022 realizovala niekoľko webinárov a vzdelávacích podujatí pre riaditeľov a pracovníkov knižníc (pod hlavičkou SNK) a tiež pre ďalších pracovníkov v kultúre (pod hlavičkou NOC). Okrem toho, že pomáha ľuďom v sebarozvoji, v súkromnom živote sa angažuje vo viacerých dobrovoľníckych projektoch, ako sú Lesný klub Handrbolka (alternatívne spôsoby vzdelávania detí) a Trenčianska nadácia (fundraising a firemná filantropia).



---

## Použité zdroje:

Patrick Lencioni. 5 příčin nefunkčnosti týmů. 2013. ISBN 978-80-8156-014-9.

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarm. Leadership a Minutový manažér. 2013. ISBN 978-80-7390-073-1.

Daniel H. Pink. Drive. Pohon. 2009. ISBN 978-80-7554-104-8.

Kenneth Blanchard, Marget McBride. Minutová omluva aneb 4. tajemství Minutového manažera. 2003. ISBN 978-80-7390-071-7.

Patrick Lencioni. Příčina smrti: Miting. 2004. ISBN 978-80-8156-059-0.

<https://www.cognology.com.au/the-psychology-behind-better-workplace-feedback-15-surprising-facts/>

<https://blog.saberr.com/how-to-give-good-feedback>

<https://satisfactory.sk/2016/02/14/sebanaplňuje-prorocstvo-alebo-ako-zlepsit-vykon-svojich-ludi/>

[www.eventive.sk](http://www.eventive.sk)



# Rozvoj manažérov kultúrno-osvetovej činnosti

Rozvoj manažérov kultúrno-osvetovej činnosti úzko súvisí s procesmi v oblasti kultúry. Prioritou rezortu v roku 2022 bolo spracovanie Stratégie kultúry a kreatívneho priemyslu SR 2030. Jej dôležitou súčasťou, ako konštatovali experti Sektorovej rady pre kultúru a kreatívny priemysel, bude v budúcnosti rozvoj ľudských zdrojov. Stratégia preto akcentuje a presadzuje nastavenie priorít v oblasti vzdelávania dospelých a podčiarkuje, že vzdelávanie v oblasti kultúry musí klásť dôraz na manažérske kompetencie pracovníkov v riadiacich funkciách, ktorí sú schopí a kompetentní zabezpečiť rozvoj svojich zamestnancov. Vzhľadom na to, že sektor kultúry je diverzifikovaný a zahŕňa množstvo špecifických povolání, bude potrebné zaradiť viac inovácií a digitalizáciu do všetkých procesov a povolání. Ukázalo sa to najmä po období pandémie Covid-19, keď sa mnohé profesie v sektore mohli vykonávať len online.

Rozvoj manažérov v oblasti kultúry predpokladá zameranie na dva dôležité okruhy. V prvom rade je potrebné mať na mysli, že kultúra je veľmi rozsiahla a niekedy aj ťažko ohraničiteľná oblasť, preto aj jej riadenie/manažovanie, prípadne usmerňovanie, predpokladá poznanie a aplikovanie širokého spektra odborných činností. Manažéri v oblasti kultúry pracujú v rôznych segmentoch (napríklad knižnice, pamiatky, umenie, živá kultúra, kreatívny priemysel), čo vyžaduje nielen všeobecné vedomosti a základné znalosti o vývoji kultúry, ale aj uplatňovanie špecifických poznatkov z toho segmentu kultúry, v ktorom pracujú. Ďalšou dôležitou oblasťou je zameranie na procesy riadenia, ktoré predpokladajú poznanie z oblasti strategického myslenia a plánovania, projektového riadenia, riešenia krízových situácií, komunikácie, personálneho a časového manažmentu a ďalších.

Národná sústava povolání pre oblasť kultúry a kreatívneho priemyslu definuje množstvo povolání, medzi ktorými sú aj kultúrno-osvetový pracovník a riadiaci pracovník/manažér v oblasti kultúry.

Povolanie riadiaci pracovník (manažér) v oblasti kultúry je podrobne opísané v Národnej sústave povolání. V rámci Sektorovej rady pre kultúru a kreatívny priemysel sa nachádza podrobná charakteristika povolania manažéra kultúry. Kvalifikačný štandard tohto povolania opisuje kľúčové kompetencie (všeobecné a špecifické), odborné vedomosti a odborné zručnosti, profil práce, podmienky a inovácie potrebné na výkon tohto povolania.

Manažér kultúry je v tomto materiáli vedený ako pracovník, „ktorý koordinuje a riadi činnosť rôznych typov organizácií (právna forma, obsah činnosti, teritoriálny dosah). Túto činnosť vykonáva v súlade s poslaním organizácie v rozsahu zriaďovacej listiny alebo štatútu. Zodpovedá za jej činnosť zriaďovateľovi, zastupuje a reprezentuje ju navonok a spoluvytvára celkovú stratégiu smerovania inštitúcie z pohľadu podnikovej kultúry, ale predovšetkým dramaturgie a celkovej koncepcie odborného a obsahového smerovania vrátane koncepcie vedeckovýskumného smerovania inštitúcie. Zodpovedá za plnenie poslania, strategických cieľov a akčného plánu kultúrnej inštitúcie, rozvoj jadra jej aktivít, odborný a personálny rozvoj, začlenenie do národných a medzinárodných štruktúr, tvorbu a realizáciu projektov a za jej udržateľnosť a diverzifikované financovanie (vrátane fundraisingových aktivít) vrátane správne nastavenej politiky návštevnosti, manažmentu značky inštitúcie a marketingu produktov a služieb, ktoré poskytuje. Je lídrom vo formulácii stratégie rozvoja kultúrnej inštitúcie a rozhoduje o jej koncepčných otázkach. Manažuje finančné, materiálne a ľudské zdroje, odborné činnosti, technológie, zodpovedá za celkový facility manažment budov a zariadení. Je zodpovedný za dodržiavanie zákonov a právnych predpisov. Vydáva organizačný poriadok, ktorý upravuje

organizačnú štruktúru kultúrnej inštitúcie, definuje činnosti jednotlivých pracovísk a vzájomné vzťahy a kompetencie medzi nimi. Zabezpečuje koordináciu a kooperáciu činností kultúrnej inštitúcie s inými domácimi a zahraničnými inštitúciami, prípadne ostatnými stakeholdermi v sektore. Spoluurčuje víziu, hodnoty, firemnú kultúru a etiku kultúrnej inštitúcie. Iniciuje jej zapájanie do národných a medzinárodných programov a projektov. Je zodpovedný za program vzdelávania svojich spolupracovníkov, ako aj zákazníkov/návštevníkov inštitúcie a spoluvytvára program zamestnaneckých výhod pre rôzne skupiny zamestnancov inštitúcie.“

Pre výkon tohto povolania sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa (magisterské, inžinierske a doktorské) a nie je potrebný žiaden certifikát ani písomné osvedčenie. Odporúča sa však odborná manažérska prax v relevantnej oblasti kultúry, resp. príslušnej kultúrnej inštitúcii v období 60 mesiacov.

Manažér v oblasti kultúry by mal disponovať celou škálou kompetencií. **Všeobecné odborné kompetencie** predstavujú napríklad komunikačné kompetencie – ovládanie štátneho/materinského jazyka, matematická, mediálna, ekonomická a finančná gramotnosť, ako aj sociálne kompetencie, schopnosť učiť sa. Nemenej dôležité je schopnosť komunikovať v cudzom jazyku, digitálna, environmentálna a zdravotná gramotnosť, občianske kompetencie a tiež osobnostné a emocionálne kompetencie.

**Špecifické kľúčové kompetencie** manažéra kultúry predstavujú vlastnosti a schopnosti, ktoré manažér vo svojej činnosti aktívne využíva. Ide predovšetkým o organizovanie a plánovanie práce, schopnosť prijímať rozhodnutia a niesť zodpovednosť, analytické myslenie, strategické a koncepčné myslenie, vodcovské schopnosti, kritické myslenie, tvorivosť a kreativitu.

Okrem týchto kompetencií manažér v oblasti kultúry by mal disponovať **odbornými vedomosťami**, ktoré predstavujú veľmi široké spektrum a kopirujú do veľkej miery oblasti, v ktorých kultúrna organizácia pôsobí. Ide predovšetkým o ovládanie odborného know-how. Manažér by mal mať prehľad o národných a medzinárodných programoch a projektoch v oblasti kultúry, mal by poznať inštitucionálne prostredie, poslanie, zameranie a stratégiu kultúrnej inštitúcie. Veľkú časť vedomostí predstavuje právna agenda. Je potrebné sa orientovať v relevantnej legislatíve, predpisoch a normách, štandardoch z Obchodného zákonníka, predpisoch z oblasti BOZP, ochrany majetku, verejného zdravia a ďalších. K nevyhnutným atribútom v práci manažéra patria vedomosti z oblasti pracovného a autorského práva, z oblasti zaobchádzania s osobnými údajmi a z oblasti archívnictva a registratúry. V neposlednom rade medzi požadované odborné vedomosti manažérov v oblasti kultúry patria aj vedomosti z oblasti personálneho manažmentu (konkrétne princípy efektívneho riadenia a rozvoja ľudských zdrojov), projektového a strategického manažmentu, manažmentu kvality, krízového manažmentu a znalosti princípov a postupov fundraisingu. Je samozrejmé, že manažér vie využívať digitálne technológie a nové médiá, ovláda procesy rozvoja publika, marketingové nástroje a ich uplatnenie v oblasti kultúry.

Ak hovoríme o **odborných zručnostiach** manažérov v kultúre, máme na mysli formulovanie vízie, tvorbu a implementáciu celkovej stratégie organizácie, riadenie a koordináciu činnosti kultúrnej organizácie, jej prezentáciu navonok. Je potrebné, aby riadiaci pracovník/manažér kultúry sledoval trendy a aktuálny vývoj, presadzoval zmeny, inicioval nové postupy, inovácie a riešenia odborných problémov, viedol a motivoval pracovníkov, hodnotil a kontroloval ich výkon. Povinnosťou manažérov kultúry je aj riadenie plánovacích a hodnotiacich procesov, projektových, dotačných a grantových žiadostí a zodpovedá tiež za rozvoj ľudských zdrojov v organizácii. K požiadavkám na profesiu manažéra kultúry patrí aj budovanie interdisciplinárnej spolupráce, komunikácia a spolupráca s predstaviteľmi iných inštitúcií, miestnymi osobnosťami a dobrovoľníkmi. Tiež sa očakáva, že manažér kultúry je schopný bežne používať digitálne technológie a médiá, dokáže zorganizovať kultúrno-vzdelávacie, vedecké i odborné podujatia regionálneho, celoštátneho a medzinárodného významu pre odbornú a širokú verejnosť a vie prezentovať výsledky svojej činnosti v publikačnej činnosti.

Charakter činnosti a profil práce manažéra v oblasti kultúry kladie vysoké nároky na erudovanosť a kompetentnosť, pretože ide o náročné činnosti vyžadujúce vysoký stupeň podnikavosti, tvorivosti a myslenia pri vedení kolektívu podriadených pracovníkov i zodpovednosti za fungovanie celej organizácie, jej výsledky, hodnoty a dosahovanie stanovených cieľov. Ide o špecializované, systémové, koncepčné, tvorivé a metodické činnosti duševného charakteru

náročne na vedomosti aj psychiku, ktorých výsledkom sú originálne návrhy, špeciálne výstupy a vyvinuté nové produkty.

V Národnej sústave povolání v Sektorovej rade pre kultúru a kreatívny priemysel sa nachádzala od roku 2015 aj charakteristika profesie kultúrno-osvetový pracovník. Podľa karty povolania kultúrno-osvetový pracovník „sa podieľa na realizácii činnosti kultúrno-osvetového zariadenia/kultúrnej inštitúcie, na projektových aktivitách a metodicko-odbornom zabezpečení aktivít. Aplikuje koncepcie a plány rozvoja kultúrnych aktivít a kultúrneho vzdelávania na miestnej a regionálnej úrovni. Podieľa sa na realizácii interaktívnych a celoživotných programov vzdelávania. V súvislosti s prípravou a realizáciou kultúrnych podujatí zabezpečuje ich účastníkov a komunikuje s autormi a aktérmi podujatia. Pripravuje podklady na vyhodnotenie spätnej väzby z pohľadu rôznych cieľových skupín, ich prínosu a ekonomickej rentability. V rámci vzdelávacej a kultúrno-osvetovej činnosti využíva rôzne inováčné metódy a prvky.“

Na výkon tohto povolania stačí úplné stredné odborné vzdelanie dosiahnuté absolvovaním vzdelávacích programov ukončených maturitou a zo zákona sa nevyžaduje žiaden certifikát ani písomné osvedčenie.

Podľa nášho názoru sú požiadavky praxe kladené na výkon profesie kultúrno-osvetový pracovník oveľa vyššie, ako je opísané v sústave povolání. V praxi kultúrno-osvetoví pracovníci vykonávajú v lokalite rozsiahle a dôležité činnosti (často riadia činnosť záujmových kolektívov, komunikujú s nadriadenými orgánmi, spracúvajú stratégie a koncepcie rozvoja určitých úsekov činnosti, realizujú regionálne aj nadregionálne aktivity/festivity, riešia financovanie aktivít a vykonávajú ďalšie činnosti), ktoré si vyžadujú manažérske zručnosti a predpokladajú vysokoškolské vzdelanie. Preto sa domnievame, že zaradenie profesie kultúrno-osvetového pracovníka do úrovne 4, ktorá vyžaduje len stredoškolské vzdelanie, je v súčasnosti nedostatočné. Národné osvetové centrum na túto skutočnosť upozorňovalo a dlhodobo proti tejto situácii protestovalo na pôde Komisie pre odborné vzdelávanie pri Ministerstve kultúry SR a v sektorovej rade, snažilo sa o zmenu vnímania a postavenia tejto profesie. V roku 2022 sa v spolupráci s ministerstvom kultúry podarilo spracovať novú kartu kvalifikácie, kde je spracovaný podrobný opis činnosti, kompetencií, inovácií, odborných vedomostí a zručností kultúrno-osvetového pracovníka a návrh na jeho zaradenie medzi profesie, ktoré si vyžadujú minimálne vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa. Očakáva sa, že tento návrh novokonštituovaná sektorová rada v roku 2023 schválí a v budúcnosti bude spracovaný aj profil profesie kultúrno-osvetový pracovník – špecialista, ktorá bude vyžadovať kvalifikačný štandard na úrovni vysokoškolského vzdelania 1. stupňa.

Ako sme už uviedli, vysoké nároky na kultúrno-osvetových pracovníkov a najmä na manažérov v oblasti kultúry idú ruka v ruku s požiadavkami na ich vzdelávanie. Ako nevyhnutné sa ukázalo venovať sa ďalšiemu odbornému vzdelávaniu týchto profesií, pretože mnohí kultúrno-osvetoví pracovníci a manažéri v oblasti kultúry sú absolventmi iných ako pedagogických, andragogických, kulturologických či ďalších humanitne orientovaných odborov.

Národné osvetové centrum venovalo sústavnú pozornosť neformálnemu vzdelávaniu kultúrno-osvetových pracovníkov vrátane manažérov/riadiacich pracovníkov. Ich vzdelávanie tvorilo neodmysliteľnú súčasť činnosti Národného osvetového centra. Neustále rastúca potreba skvalitňovať kultúrno-osvetovú činnosť viedla k požiadavke vzdelávať predovšetkým ľudí, ktorí túto činnosť riadia. Od ich kompetencií, vedomostí a zručností často závisí kvalita a rozvoj činnosti v jednotlivých lokalitách. Preto najmä v poslednej dekáde sa vzdelávanie manažérov v oblasti kultúry stalo systematickým a dlhodobým projektom. NOC realizovalo vzdelávacie aktivity s cieľom informovať manažérov kultúrnych a osvetových organizácií o nových témach a obsahoch vo vzdelávaní, usmerňovať ich pri realizácii nových foriem a nových typov podujatí. Pravidelnými aktivitami boli každoročné koordinačné semináre (realizované aj v regiónoch), metodické stretnutia, porady, usmernenia a konzultácie. Pretože činnosť v oblasti kultúry a osvetu sa postupne stávala oveľa komplexnejšou a veľmi dynamickou, bolo nevyhnutné zamerať sa na rozvoj riadiacich kompetencií manažérov.

Rozvoj v oblasti manažovania je dôležitý najmä z toho hľadiska, že manažéri okrem riadenia tímu zamestnancov zodpovedajú za činnosť zariadenia a jeho aktivity, riešia projekty rôzneho druhu, udržiavajú v chode objekt/zariadenie. Do okruhu ich povinností patrí aj práca s dobrovoľníkmi, komunikácia s nadriadenými či partnerskými subjektmi. Preto súčasť

vzdelávania tvorili témy strategického, personálneho i projektového manažmentu, oblasť soft skills, ako aj ďalšie okruhy a témy odborného a občianskeho vzdelávania.

Pri plánovaní a realizácii jednotlivých aktivít NOC vychádzalo z poznatkov z teórie (odborná literatúra, vzdelávacie aktivity – konferencie, seminár), z komunikácie s odborníkmi z akademickej pôdy, zo súkromnej sféry, partnerských inštitúcií a pod. Ďalším zdrojom boli požiadavky z praxe (využívala sa spätná väzba od účastníkov vzdelávacích aktivít, vzájomné stretnutia s manažermi kultúry v regiónoch a pod.). Pri koncipovaní vzdelávacích podujatí sa dbalo na logiku a nadväznosť jednotlivých tém a aktivít a na využitie nadobudnutých poznatkov v riadiacej praxi účastníkov. Vzdelávanie bolo zamerané na rozvoj kľúčových kompetencií manažérov kultúry – odborných, kognitívnych, komunikačných, interpersonálnych a pod., upevňovanie vedomostí a získavanie zručností, a to pomocou aktivizačných foriem a metód vzdelávania. Cieľom bolo zefektívniť riadenie kultúrno-osvetových inštitúcií, naučiť riadiacich pracovníkov manažovať aktivity a tímy, využívať marketingové stratégie a nástroje a zvýšiť tak kredit kultúrno-osvetových zariadení. Kontinuálne realizované aktivity prezentovali nové obsahové okruhy a nové témy. Išlo predovšetkým o témy z oblasti manažmentu, marketingu v kultúre, vodcovstva a líderstva, ďalej o problematiku súvisiacu s rozvojom osobnosti manažéra, rozvojom jeho komunikačných zručností, so schopnosťou pracovať v tíme, s asertivitou, rozvíjaním motivácie, kreativity a pod. NOC v minulosti uskutočnilo celý rad vzdelávacích aktivít. Od roku 2012 sa „manažérske vzdelávanie“ sústredilo na aktuálne potreby cieľovej skupiny. Ako príklad vzdelávacích aktivít môžeme uviesť nasledujúce workshopy, tréningy a výcviky:

- Rozvoj manažérskych zručností v kultúre (Liptovský Mikuláš, 2013, Bratislava, 2013, Strečno, 2014, Banská Bystrica, 2015),
- Vedenie záujmových kolektívov v oblasti kultúry (Dolný Kubín, 2015),
- novácia a iniciatíva v práci manažéra kultúry (Strečno, 2016),
- Metodika efektívneho vedenia tímov (Bratislava, 2016),
- Efektívne komunikačné techniky v práci manažéra kultúry (Zvolen, 2017),
- Efektívny manažér verzus spokojný tím (Prievidza, 2017),
- Marketing v praxi kultúrnych organizácií (Banská Bystrica, 2018),
- Manažment kultúrnych organizácií – Ako byť efektívnym manažérom so spokojným tímom (Prievidza, 2018),
- Leadership v kultúrnych organizáciách – Ako byť efektívnym lídrom (Bratislava, 2018),
- Manažment zmien v kultúrnych organizáciách (Prievidza, 2018),
- Sociálne siete a kultúra (Bratislava, 2018),
- Projektový manažment v kultúrnych organizáciách (Zvolen, 2019),
- Rozvoj sociálnych a komunikačných zručností pracovníkov v kultúre (Bratislava, 2019),
- Strategické plánovanie v kultúrnych organizáciách (Handlová, 2019).

Všetky spomínané podujatia smerovali ku skvalitňovaniu a uľahčeniu riadiacich procesov v oblasti kultúry, k pomoci manažérom v riadení tímov a projektov.

Cieľovou skupinou vzdelávania boli predovšetkým vedúci a riadiaci pracovníci kultúrno-osvetových zariadení, najmä regionálnych osvetových stredísk a kultúrnych centier. Podľa kapacity jednotlivých aktivít bývali účastníkmi vzdelávania aj manažéri z oblasti samosprávnych kultúrnych zariadení, pracovníci knižníc, múzeí či tretieho sektora.

V roku 2020 nastala výrazná zmena v realizácii vzdelávania. Vzhľadom na pandémiu COVID-19 a následné opatrenia v oblasti ochrany zdravia bolo nevyhnutné v NOC od základov zmeniť formy a metódy práce. Z dôvodu lockdownu a obmedzenia pohybu sa takmer celé neformálne vzdelávanie prenieslo do online priestoru. Prejavilo sa to nielen v obsahu vzdelávania, ale aj v komunikácii s účastníkmi, vo vystúpeniach a prezentáciách lektorov. Zmeny nastali aj v organizácii a administratíve vzdelávacích aktivít. V odbornom vzdelávaní manažérov sa preferovali témy zamerané na využívanie online priestoru na vzdelávanie, krízový manažment, efektívny home office, vizuálnu komunikáciu, marketing. Prioritou sa stali otázky občianskeho vzdelávania (dôraz sa kladol na témy ako rozvoj sociálnych a komunikačných zručností, inklúzia, duševné zdravie, informačná a mediálna gramotnosť, kritické myslenie

a pod.). Uprednostňovali sa webináre (v rozsahu maximálne 2 – 3 hodiny), online tréningy a vzdelávacie materiály umiestňované na webe NOC a na portáli Moje umenie. Vďaka online forme sa vzdelávanie manažérov stalo dostupnejším (z hľadiska financií i vzdialenosti), čo sa odzrkadlilo v náraste záujmu i počtu účastníkov vzdelávania. Avšak takéto vzdelávanie si vyžadovalo precíznejšiu prípravu od organizátorov i lektorov.

Úspech zaznamenal webinár **Efektívny home office**, ktorý riešil problematiku konceptu home office – domácej kancelárie. Prostredníctvom náučných videí (usporiadanie pracovného priestoru v domácnosti, organizácia pracovného času, vyváženie pracovných a súkromných záležitostí, nové aktivity a záujmy vo voľnom čase, boj so stresom a s pracovným vyhorením) webinár poskytol odporúčania a tipy, ktoré boli konkrétne, vedecky overené a týkali sa tímovej spolupráce na diaľku, motivácie, zvládnutia stresu a riadenia času.

Webináre **Strategický a krízový manažment a Angažovanie tímov v neistých situáciách** boli zamerané na vzdelávanie v oblasti zmien správania a postojov zamestnancov v krízovom období. Ich cieľom bolo poskytnúť informácie na eliminovanie negatívnych faktorov a na zvýšenie efektivity činnosti organizácie. Webináre poskytli návody a inšpirácie na riadenie organizácie v prechodnom období a v čase postupného návratu do práce, na motiváciu zamestnancov, na inováciu a zručnosti v období po kríze.

Prioritný projekt **Občiansky aktivizmus**, ktorý podporilo Ministerstvo kultúry SR, ponúkol manažérom kultúry celý rad podujatí v oblasti občianskeho vzdelávania. Uskutočnila sa online diskusia **Ako sa brániť manipulácii a hoaxom?** vo V-klube v Bratislave, ktorá bola aj online streamovaná. Témou bola mediálna a informačná gramotnosť, konkrétne citlivosť na prejavy manipulácie s verejnou mienkou a prejavy radikalizácie v spoločnosti. Diskutérmi boli Irena Biháriová, Ján Füle, Michal Havran a Vladimír Šnidl, ktorí hovorili o tom, ako sa orientovať v záplave dát a informácií, ako ich rozlišovať a vyhodnocovať. Zdôraznili najmä význam rozvíjania kritického myslenia a postojov k manipulácii verejnej mienky a „fake news“. Webinár **Pravda o dobe dezinformácií** sa špeciálne venoval využívaniu metód kritického myslenia, rozpoznávaniu dezinformácií, spôsobov propagandy a populizmu. Na online tréningu **Konsenzus, depolarizácia a premostovanie rozdielnych názorov v spoločnosti** lektori Zuzana Fialová, Dušan Ondrušek a Lukáš Zorád (PDCS) upriamili pozornosť manažérov kultúry na hľadanie a nachádzanie konsenzu v kultúrnej a hodnotovo rozdelených skupinách a komunitách. Počas online tréningu **Podpora a rozvoj občianskych aktivít v regióne** (lektor Marián Štermenský) získali manažéri kultúry nové poznatky a zručnosti na prácu s rôznymi komunitami, zaoberali sa rolou lídra v regióne, precvičili si postupy kreovania a využívania komunitných platforiem a na základe prípadovej štúdie v skupinách pripravovali programy v oblasti občianskeho vzdelávania.

Zo všetkých aktivít boli spracované odborné výstupy z oblasti podpory a rozvoja mediálnej gramotnosti, občianskej participácie a aktivizácie. Materiály sú sprístupnené na webovom sídle NOC vo forme elektronických odborných materiálov, príručiek, prezentácií lektorov, videí, podcastov, konkrétne: podcasty – Martin Kuštek: Participácia a občianska spoločnosť, Ondrej Schutz: Kritické myslenie; videomateriál – Karolína Schwabová: Dezinformácie; prezentácie – Adam Dobrota: Príručka kritického myslenia, Dušan Ondrušek, Zuzana Fialová, Lukáš Zorád: Konsenzus, depolarizácia a premostovanie rozdielnych názorov v spoločnosti, Adam Dobrota: Pravda v dobe dezinformácií, Marián Štermenský: Podpora a rozvoj občianskych aktivít v regióne.

V oblasti sociálnej prevencie sa vzdelávanie manažérov kultúry sústredilo na nasledujúce témy: život v čase korony, psychická pohoda počas pandémie, sociálnoprávne dôsledky koronakrízy, psychická pomoc počas pandémie COVID-19, pandémie a seniori a ďalšie.

V nasledujúcich rokoch NOC pokračovalo v realizácii online vzdelávania manažérov kultúry, ale postupne sa opäť organizovali aj prezenčné formy vzdelávania. Uskutočnil sa napríklad webinár **Age management**, ktorý predstavil fínsky koncept riadenia pracovnej schopnosti a zosúladenia pracovného a osobného života zamestnancov a poskytol manažérom možnosť sebareflexie vlastnej pracovnej kariéry a jej zmien. Vo webinári **Päť pilierov funkčného tímu** sa školiteľka Mgr. Nikola Sedláčková, PhD. (Eventive, s. r. o.) zamerala na efektívne riadenie tímu na diaľku, podporu tímovej atmosféry, dôveru a dosahovanie výsledkov. Ozrejmila aj tému vytvárania bezpečného prostredia a riešenia konfliktov. Inú tému predstavil

webinár **Prvé kroky ku kvalitnej vizuálnej komunikácii**, na ktorom sa účastníci oboznámili s kľúčovými zásadami vizuálnej komunikácie prispôsobenej potrebám kultúrnej inštitúcie. Lektor sa venoval významu loga, vizuálnej identity, vizuálnej komunikácii, spolupráci a spôsobu zadávania propagačného plagátu grafikovi.

V priebehu roka 2022 NOC uskutočnilo 4 webináre s názvom **Kapitolky z kultúry**. Obsah webinárov tvorili aktuálne témy dotýkajúce sa oblasti kultúry. Lektori doc. PhDr. Zuzana Slušná, PhD., Ing. arch. Michal Hladký, ArtD., doc. Mgr. art. Svetlana Waradzinová a Mgr. Kristína Jakubovská predstavili súčasné trendy a tendencie, výzvy a možnosti v oblasti kultúry z rôznych aspektov. Obsah tvorili témy ako charakteristika kľúčových funkcií kultúry v kultúrnej politike, úlohy a možnosti kultúrneho a kreatívneho priemyslu v rozvoji lokality na príklade projektu Košice – Európske hlavné mesto kultúry 2013, význam akterov kultúry, granty a možnosti rozvoja kultúry v Bratislavskom kraji, kultúrna pedagogika a jej vplyv na kultúrnu identitu jednotlivca a skupiny.

Pre rozvoj manažérov mali veľký význam webináre a tréning realizované pod spoločným názvom **Rozvoj manažérskych zručností pracovníkov v kultúre**. Online webináre **Motivácia tímu a Mentoring a koučing** viedol lektor PhDr. Marián Štermenský, PhD., z PRE BONUS Consulting, s. r. o. Boli zamerané na posilnenie riadiacich procesov pri budovaní efektívnych tímov v oblasti kultúry. Účastníci si rozšírili vedomosti o vplyve motivácie na efektivitu činnosti, o význame spätnej väzby a napĺňania potrieb zamestnancov. Lektor predstavil tiež úlohy a rozdiely mentoringu a koučingu v riadení, poukázal na pozitíva i negatíva využívania týchto metód. Tréning **Využívanie kontrolingu a supervízie v riadení** poskytol vedomosti a zručnosti na využívanie podporných a kontrolných mechanizmov pri riadení tímov v oblasti kultúry. Program tréningu predstavovali základné informácie o princípoch, funkciách a bariérach kontrolingu a supervízie v manažovaní, o možnostiach ich použitia a prínose pre manažérsku prax.

Rozvojový tréning **Zručnosti pre 21. storočie**, ktorý sa uskutočnil prezenčnou formou, poskytol manažérom kultúry analýzu úrovne ich kompetencií, pracovných a manažérskych zručností nevyhnutných na plnenie aktuálnych požiadaviek doby. Pred realizáciou tréningu absolvovali účastníci online test, ktorý bol zameraný na analýzu aktuálnej úrovne ich kompetencií vo vybraných oblastiach (rýchlosť myslenia, analytická schopnosť, účinnosť, pružné myslenie, prispôbivosť, výkon pod tlakom a pod.). Lektori Ing. Vladislav Leško a PaedDr. Boris Kapucian sa venovali najmä téme rozhodovania a riešenia problémov. Účastníci mali možnosť testovať, overovať a rozvíjať svoje zručnosti prostredníctvom online vzdelávacieho programu s nasimulovanými pracovnými a životnými situáciami, ktoré mali riešiť. Po tréningu si mohli účastníci počas 48 hodín v záverečnom testovaní overiť nadobudnuté vedomosti a zručnosti a následne dostali zhodnotenie úrovne kompetencií od lektorov a odporúčania pre svoj ďalší rozvoj.

Zaujímavé boli aj webináre **Ako riešiť konflikty?** a **Staň sa kompetentným rečníkom a argumentuj!**, ktoré posilnili a rozvíjali komunikačné zručnosti manažérov v kultúre. Lektor Adam Dobrota (SITA) na prvom webinári oboznámil účastníkov s metódami riešenia konfliktov v participačných a občianskych procesoch na miestnej a regionálnej úrovni. V druhom webinári sa venoval pojmom tvrdenie, vysvetlenie, dôkaz a ich prepojeniu. Na konkrétnych príkladoch upozornil na problematiku identifikácie argumentačných a kauzálnych chýb a zámery predmetu v argumente.

Pre zamestnancov NOC – manažérov kultúry – sa organizovali workshopy **Tímová práca ako základ pri zavádzaní manažerstva kvality alebo zmien a Design thinking a kreatívne riešenie problémov ako kľúčové prvky modelu CAF**. Tieto workshopy boli zamerané na vedenie a rozvoj zlepšovacích a implementačných tímov a venovali sa témam ako charakteristika úspešného tímu, kultúrna organizácia – jej hodnoty, zmysel, písané a nepísané pravidlá, kreatívne riešenia problémov so zapojením klienta a využitím spätnej väzby pri tvorbe produktov a služieb, definovanie problémov a generovanie nápadov v spolupráci s tímom, situácie z praxe a pod.

Okrem spomínaných aktivít NOC iniciovalo výmeny skúseností a informácií, podporovalo a povzbudzovalo manažérov v regiónoch pri transformovaní vzdelávania a činnosti ich organizácie. Nové formy – webináre – využívané v poslednom období umožnili manažérom



efektívne pracovať vo svojej organizácii, šetriť čas a vyskúšať si nové techniky (napríklad prácu v online skupinách, prácu so Slido a pod.) a tiež zapojiť sa do diskusie a dostať spätnú väzbu.

Pandémia COVID-19 priniesla do vzdelávania zmeny – bolo potrebné zvládnuť nové zručnosti v oblasti IKT, zvyknúť si na komunikáciu prostredníctvom obrazoviek počítačov a pod. Napriek tomu vzdelávanie pokračovalo s rovnakou, ba väčšou intenzitou.

Pretože v čase pandémie COVID-19 nebolo možné realizovať stretnutia a kontaktné formy aktivít, vzdelávanie manažérov bolo vo väčšej miere podporované edičnou a publikačnou činnosťou. NOC vydávalo propagačné a vzdelávacie materiály, handouty a tituly, ktoré sa následne využívali v lokálnej vzdelávacej praxi. Novinkou sa stali podcasty, v ktorých odborníci prezentovali zručnosti, ktoré budú manažéri potrebovať v 21. storočí, venovali sa aktuálnym trendom vo vzdelávaní, kultúre a sociálnej prevencii. Všetky materiály a dokumenty boli uverejňované na sociálnych sieťach a webových sídlach [www.nocka.sk](http://www.nocka.sk) a [www.mojeumenie.sk](http://www.mojeumenie.sk).

Ako dokladujú všetky prezentované aktivity, vzdelávaniu manažérov kultúry z regionálnych osvetových stredísk, mestských kultúrnych stredísk a iných kultúrnych zariadení venovalo NOC náležitú pozornosť a priestor.

---

## Použité zdroje:

Národná sústava kvalifikácií, <https://www.kvalifikacie.sk>

Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva 2021 – 2030, <https://www.slov.lex.sk/legislativne-procesy/SK/LP/2021/604>

Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu 2030, <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/strategia-kultury-a-kreativneho-priemyslu-2030/>

<https://www.sustavapovolani.sk/register-zamestnani/pracovna-oblast/karta-zamestnania/500001-riadiaci-pracovn%c3%adk-mana%c5%be%c3%a9r-v-oblasti-kult%c3%bary/>

<https://www.sustavapovolani.sk/register-zamestnani/pracovna-oblast/karta-zamestnania/495979-kulturno-osvetovy-pracovnik/>



## O autorovi

**PhDr. Svetlana Chomová, PhD.**

Odborníčka v oblasti celoživotného vzdelávania, odborného vzdelávania v oblasti kultúry i kultúrno-osvetových pracovníkov. Pracuje v NOC v oddelení vzdelávania, výskumu a štatistiky. Je projektovou manažérkou v oblasti vzdelávania, autorkou odborných príspevkov v publikáciách z oblasti kultúry a vzdelávania, členkou Komisie pre odborné vzdelávanie v oblasti kultúry pri MK SR a mnohých komisií zameraných na posudzovanie projektov v oblasti vzdelávania a kultúry. Má dlhoročné skúsenosti z manažovania vzdelávacích aktivít zameraných na zvyšovanie odborných kompetencií v oblasti kultúry. Je odbornou garantkou programov v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti na Slovensku uchádzajúcich sa o podporu FPU. V rokoch 2018 – 2020 participovala na projekte OP EVS: Moved – Tvoríme modernú politiku vzdelávania dospelých. V rokoch 2020 – 2021 bola členkou projektového tímu NOC v projekte Erasmus+, je členkou výkonných výborov asociácií v oblasti vzdelávania a kultúrno-osvetovej činnosti (AIVD a AKOI).

Kontakt:

[svetlana.chomova@nocka.sk](mailto:svetlana.chomova@nocka.sk),

+ 421 918 817 134



Kontakt:

v.vasilova@gmail.com,  
+421 908 621 295

## O autorovi

---

**PhDr. Veronika Vasilová, PhD.**

Pracovala ako manažérka kultúry v Národnom osvetovom centre, odborne sa zameriava na problematiku celoživotného vzdelávania. Má viac ako 10-ročné skúsenosti s riadením malých a projektových tímov v oblasti vzdelávania a viac ako 15-ročné skúsenosti v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti a s realizovaním aktivít v oblasti odborného vzdelávania pre pracovníkov v oblasti kultúry. Je viceprezidentkou Asociácie inštitúcií vzdelávania dospelých a členkou Správnej rady Asociácie kultúrno-osvetových inštitúcií, podieľa sa na realizácii ich vzdelávacích projektov. Má projektové skúsenosti v oblasti uznávania kompetencií z neformálneho vzdelávania, vekového manažmentu, hodnotenia kvality vzdelávania, mobility zamestnancov programu Erasmus+ a iné. Od roku 2020 je certifikovanou lektorkou programu Profesní seniorita – Towards succesful SeniorityTM. Je autorkou odborných príspevkov a spoluautorkou vydaných publikácií NOC a AKOI.

Kvalita akejkoľvek činnosti je spravidla determinovaná súborom viacerých činiteľov. V segmente, akým je kultúra predstavujúca multidimenzionálny priestor založený na interaktívnej participácii širokého spektra rôznorodých subjektov, reálne narastá význam zodpovedného a zároveň tvorivého, systematického a zároveň inovatívneho manažovania kultúrnych procesov.

Podľa slov samotných autorov predkladanej publikácie pozícia manažéra v oblasti kultúry prešla za posledné roky veľkými zmenami. Tradičné manažérske prístupy sú kontinuálne konfrontované s výzvami, ktoré prinášajú globalizačné procesy, technický a technologický vývoj, ale aj verifikované demografické trendy. Efektívne zvládnutie týchto zmien a výziev, navyše v prostredí, v ktorom príprava a realizácia kultúrnych aktivít neustále naráža na ekonomické deficity, nevyhnutne stavia manažérov kultúry do nových pozícií a situácií.

V tomto kontexte je potrebné hodnotiť aj prínos a význam predkladanej publikácie Rozvoj manažérov v kultúre. Autorský kolektív pod editorským vedením S. Chomovej v nej odbornej verejnosti predkladá erudovaný analytický pohľad na meniacu sa pozíciu a úlohy manažéra kultúry. Snahu o komplexné uchopenie problematiky dokumentuje obsah jej jednotlivých štátí. Zainteresovaný čitateľ v nich získa prehľad o systémovom ukotvení pozície manažéra kultúry vo vzťahu k Národnej sústave kvalifikácií a povolání, ale najmä kvalifikovaný pohľad na široké spektrum odborných i osobnostných kompetencií, nevyhnutných prácu a rozvoj manažéra v oblasti kultúry. Osobitne je potrebné oceniť fakt, že okrem deskriptívne konštruovaných častí sú do publikácie zaradené aj inšpiratívne príklady konkrétnych aktivít a postupov podporujúcich rozvoj kompetencií manažérov v kultúre.

Prof. PaedDr. Miroslav Krystoň, CSc.



ISBN: 978-80-7121-377-2