

**Pedagogická fakulta
Trnavská univerzita
v Trnave**



Ivana Šuhajdová

**Úvod do
sociálneho
manažmentu**

1. časť

2020

Vysokoškolská učebnica je súčasťou riešenia projektu KEGA MŠVVaŠ SR č. 017TTU-4/2020 Implementácia sociálnoprávnych a socioterapeutických postupov do obsahu vysokoškolského vzdelávania v študijnom programe sociálna pedagogika a vychovávateľstvo.

Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť

PhDr. Ivana Šuhajdová, PhD.

© 2020, Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto učebnice nesmie byť v akejkoľvek forme publikovaná ani kopírovaná bez písomného súhlasu vydavateľa.

Recenzenti:

prof. PhDr. Monika Mačkinová, PhD.

Mgr. Kristína Liberčanová, PhD.

Jazyková korekcia:

Mgr. Štefania Vyskočová

Grafická úprava, typografická korektúra a zalamovanie:

Mgr. Ing. Román Horváth, PhD.

ISBN 978-80-568-0256-4

Obsah

Úvod	3
1 Sociálny manažment.....	4
1.1 Vymedzenie pojmu sociálny manažment.....	4
1.2 Vymedzenie pojmov sociálne služby, sociálna pomoc, sociálna prevencia a sociálne poradenstvo.....	7
2 Neziskový sektor a dobrovoľníctvo.....	11
2.1 Vymedzenie pojmov neziskový sektor a nezisková organizácia	11
2.2 Financovanie neziskového sektora	12
2.3 Vymedzenie pojmov dobrovoľníctvo a dobrovoľník.....	17
2.4 Manažment dobrovoľníkov.....	19
3 Sociálne podnikanie a sociálny podnik.....	25
3.1 Vymedzenie pojmu sociálne podnikanie	26
3.2 Vymedzenie pojmu sociálny podnik.....	28
3.3 Druhy sociálnych podnikov.....	30
3.4 Založenie sociálneho podniku.....	31
4 Marketing a propagácia.....	37
4.1 Vymedzenie pojmu neziskový a dobročinný marketing.....	37
4.2 Vymedzenie pojmu sociálny marketing	40
4.3 Propagácia a jej nástroje.....	43
5 Osobnosť (sociálneho) manažéra	48
5.1 Vymedzenie pojmu manažér a sociálny manažér	48
5.2 Typológia (sociálnych) manažérov	48
5.3 Manažérske roly.....	50
5.4 Kompetencie (sociálneho) manažéra.....	51
5.5 Moc v činnosti (sociálneho) manažéra	55
5.6 Manažérske funkcie.....	56
6 Manažment ľudských zdrojov	62
6.1 Výber, prijímanie a rozmiestňovanie pracovníkov	62
6.2 Motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov	63
Záver	69
Zoznam literatúry.....	70

Úvod

Vysokoškolská učebnica *Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť* predchádza svojím obsahom vysokoškolskej učebnici *Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť*. Prináša bazálnu orientáciu v danej problematike, pričom jej obsahové vymedzenie nie je vyčerpané.

Predkladaný text má slúžiť ako základný študijný materiál predovšetkým pre študentov bakalárskeho stupňa odboru sociálna pedagogika a vychovávateľstvo, ktorý je možné študovať na Katedre pedagogických štúdií Pedagogickej fakulty Trnavskej univerzity v Trnave. Obsahové zameranie učebnice vychádza z koncepcie predmetu sociálny manažment 1, ktorý študenti sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva absolvujú v treťom roku štúdia. Obsah učebnice sa prioritne orientuje na oblasť neziskového sektora a osobnosť sociálneho manažéra v tomto sektore, keďže sme presvedčení, že študenti odboru sociálna pedagogika a vychovávateľstvo potrebujú nielen v rámci svojho štúdia, ale predovšetkým aj následného uplatnenia sa na trhu práce informácie a poznatky aj z tejto oblasti. Zároveň deklarujeme, že sociálno-edukačný manažment nie je iba súčasťou neziskového sektora, ale nezastupiteľnú úlohu má aj v školskom prostredí, či už ide o materské školy, základné a stredné školy, alebo školské výchovno-vzdelávacie zariadenia. Kompetenčným možnosťam školského sociálneho pedagóga (aj) v pozícii manažéra sa však študenti venujú už v prvom roku štúdia v rámci predmetu sociálna pedagogika 1.

Obsah učebnice tvorí šesť kapitol s jednotlivými podkapitolami. *Prvá kapitola* sa venuje vymedzeniu základnej terminológie z oblasti manažmentu a sociálneho manažmentu. *V druhej kapitole* dostáva priestor neziskový sektor, dobrovoľníctvo a fundraising. *Tretia kapitola* sa orientuje na oblasť sociálnych podnikov a sociálneho podnikania. Obsah *štvrtej kapitoly* sa zameriava na marketing a propagáciu. *V piatej kapitole* opisujeme osobnosť (sociálneho) manažéra, typológiu manažérov, jeho roly, kompetencie, ako aj moc v činnosti manažéra. V poslednej *šiestej kapitole* sa pozornosť venuje manažmentu ľudských zdrojov, konkrétne výberu a prijímaniu pracovníkov, ich rozmiestňovaniu, motivovanou, hodnoteniu a odmeňovaniu. V závere všetkých kapitol sa nachádza zhrnutie a otázky, úlohy na zopakovanie a precvičovanie.

Dúfame, že predkladaný študijný materiál posluží študentom nielen v rámci prípravy na úspešne absolvovanie daného predmetu, ale aj ako materiál k štátnym skúškam či do praxe.

V Trnave

autorka

1 Sociálny manažment

Manažment vo všeobecnosti predstavuje proces medzi riadiacim a riadeným subjektom. Veľmi výstižnú definíciu manažmentu podáva J. Papula (1995), ktorý ho definuje ako dynamický proces, v ktorom sa manažéri v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia snažia prostredníctvom ľudského potenciálu organizácie dosahovať jej ciele, a to pri hospodárnom a účinnom využívaní obmedzených zdrojov. Autor danú definíciu bližšie rozoberá týmto spôsobom: **manažment ako proces** má niekoľko fáz – od plánovania cez organizovanie, vedenie až kontrolovanie. Tento proces je **dynamický** – musí reagovať na neustále sa meniace podmienky vonkajšieho a vnútorného prostredia. Zároveň ide o **ciel'avedomý proces** – snaha o dosahovanie vytýčených cieľov, pričom **dosahovanie cieľov sa vykonáva prácou s ľuďmi a prostredníctvom ľudí** – čo znamená, že tak ako manažér potrebuje pracovníkov, tak pracovníci potrebujú manažéra. A celý tento proces sa deje s **využívaním obmedzených zdrojov** – čiže s pravidlom, čo najväčší zisk pri čo najmenších nákladoch (finančných, materiálnych, personálnych).

Vonkajšie a vnútorné manažérske prostredie, ktoré spomína Papula, bližšie opisuje P. Donelly (1997, in E. Mydlíková, 2004), ktorý pod *vonkajším prostredím* chápe vplyvy okolia organizácie, ktoré môžu byť priame (zákazníci, konkurenti, dodávatelia, ľudské zdroje) a nepriame (technológie, ekonomika, politika, legislatíva, kultúrne a sociálne vplyvy, medzinárodné vplyvy). *Vnútorným prostredím* označuje vplyvy samotnej organizácie; ide o vnútorné podmienky organizácie, v ktorých manažér vykonáva svoje manažérske funkcie)¹.

Vo všeobecnosti sa manažmentu ako takému viac nebudeme venovať, našu pozornosť upriamime priamo na sociálny manažment.

1.1 Vymedzenie pojmu sociálny manažment

Š. Strieženec (1996, s. 202) definuje **sociálny manažment** ako „koordinovanie činností ľudí pracujúcich v organizáciách pôsobiacich predovšetkým v oblasti sociálnej pomoci, sociálnych služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva. Dôraz sa kladie na ľudské zdroje, pričom sa pri riadení sociálneho systému berie do úvahy aj vplyv sociálnych a psychologických faktorov.“ Podľa M. Fabiánovej (2010) musí v sociálnom manažmente existovať rovnováha medzi ekonomickými, spoločensko-etickými a ľudskými prvkami ako praktická forma paralely medzi efektivitou, trvalou udržateľnosťou a solidaritou. Sociálny manažment sa teda od ekonomického manažmentu odlišuje najmä tým, že berie do úvahy sociálne a psychologické faktory riadenia. „Sociálny manažment je ekonomické chápanie sociálnej práce, pomocou ktorého dokážeme tematizovať sociálnu prácu a transformovať ju na produktívnu ponuku pomoci, ktorá je v súlade s pravidlami a požiadavkami

¹ Manažérske funkcie sa venujeme v kapitole 5.

spoločenských skupín v kontexte solidarity“ (J. Bernahrt a kol., 2006, s. 17). Sociálny manažment ako špecifická oblasť manažmentu je prednostne zameraná najmä na sociálne otázky riadenia. Podľa M. Marinicovej a R. Dawidziuka (2014, s. 145) je „špecifickým odvetvím riadiacej praxe s koncepčným smerovaním na efektívne dosahovanie cieľov v kontexte a trvalej udržateľnosti sociálnych systémov v určitom prostredí za predpokladu existencie rovnováhy ľudských, spoločenských a ekonomických prvkov v systéme riadenia.“ V sociálnom manažmente sa nachádzajú tri **ústredné prvky záujmu** a to: sociálne vedomosti, sociálne zručnosti a sociálne kontakty – tie tvoria základ schémy sociálneho manažmentu a poskytujú systemizujúci celok, potrebný na komplexné uchopenie riadiacich procesov v sociálnom systéme (J. Bernhart a kol., 2006).

Cieľom sociálneho manažmentu je zabezpečiť efektívne riadenie tak, aby riadené subjekty navzájom spolupracovali, vytvárali spätnoväzbové vzťahy a zároveň boli stotožnené s cieľmi funkčného celku, resp. sociálneho systému. Sociálny kapitál predstavuje riadiaci prvok v systéme, prostredníctvom ktorého možno ovplyvniť spätnoväzbové vzťahy a spoluprácu viacerých jednotlivcov alebo skupín v smere dosahovania vytýčených cieľov. Sociálny kapitál má významnú úlohu, keďže na rozdiel od čisto ľudského kapitálu upriamuje pozornosť aj na neformálne faktory riadiacich procesov, ktoré predstavujú skrytý potenciál motivácie k väčšej efektivite a solidarite v dosahovaní cieľov (M. Fabiánová, 2010).

J. Hrubala (2005) ako základné **princípy sociálneho manažmentu** uvádza:

- **poslanie** – jasne formulovaná predstava o smerovaní organizácie;
- **strategický plán** – dlhodobé plány a stratégie, hlavné ciele a priority;
- **štruktúra** – organizačná štruktúra, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti;
- **orgány a ľudia v organizácii** – pracovné náplne, motivácia, vzdelávanie, oceňovanie, dobré pracovné a medziludské vzťahy;
- **legislatívne povinnosti** – poznanie a dodržiavanie právnych noriem týkajúcich sa organizácie;
- **programy** – činnosti zabezpečujúce dosahovanie poslania organizácie;
- **vzťahy s komunitou** – komunikácia, reakcia na potreby komunity, poskytovanie služieb komunite;
- **hodnotenie** – priebežné, pravidelné hodnotenie činností, úloh, efektivity práce ľudí v organizácii.

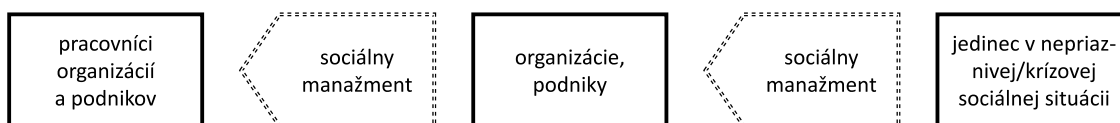
Sociálny manažment je súčasťou sociálnej politiky ako takej, pričom sa venuje problémom v oblastiach, akými sú rodinná politika, zdravotná starostlivosť, hodnotová orientácia (devianti, resocializovaní jedinci), nezamestnanosť, chudoba, bytová politika, politika vzdelávania a iné. Jeho využitie je od zmapovania uvedených sociálnych situácií, ich analýzy, čiastkového rozhodovania, organizovania, riadenia a vedenia ľudí, a to všetko v záujme trvalého sociálneho rozvoja (Š. Strieženec, 2006).

Objektom sociálneho manažmentu je jednotlivec alebo skupina ľudí, ktorý(í) môže alebo môžu ovplyvniť spoločnosť alebo spoločnosť môže ovplyvniť ich prostredníctvom podnikových alebo spoločenských cieľov (R. E. Freeman, 1984). Človek alebo skupina ľudí ako objekt záujmu sociálneho manažmentu je/sú vždy súčasťou určitého fungujúceho systému, v ktorom žije/žijú a pôsobi/pôsobia. Tento systém v podobe spoločnosti, podniku, inštitúcie, organizácie ovplyvňuje kvalitu života uvedených objektov a oni v kontexte

spätnej väzby ovplyvňujú efektivitu fungovania a dosahovania cieľov v danom systéme. Objekt sociálneho manažmentu, tzv. zainteresovaný subjekt/stakeholder, sa vždy skúma vo vzájomnom vzťahu s prostredím, v ktorom pôsobí (spoločnosť, podnik, organizácia...). V sociálnom manažmente je prednostným objektom záujmu človek alebo skupina ľudí, ktorí sú sociálne marginalizovaní a dočasne nie sú užitoční pre sociálny systém ako taký, ale sú nositeľmi predpokladov a potenciálu efektivity za určitých podmienok pomoci (M. Marinicová a R. Dawidziuk, 2014). „V okamihu, keď sa človek stane dočasne neefektívnym alebo trvalo nie je schopný pracovať, ekonomický manažment riadenia podniku kategoricky stráca záujem o týchto ľudí. Pre ekonomický manažment sa stáva takýto človek zbytočným a neefektívnym a jednoducho už nie je objektom záujmu z dôvodu zbytočných nákladov. Týmto spôsobom ekonomický manažment „zabúda“ na tzv. sociálne marginalizované skupiny ľudí, čo nie je vinou týchto ľudí, ale súčasného ekonomického systému. Sociálny manažment je smerom, ktorý by sa mal starať o ľudí, ktorých odmieta ekonomický manažment riadenia podniku“ (M. Ovseník, 2000, s. 26).

Hlavným objektom záujmu sociálneho manažmentu je preto človek alebo skupina ľudí, ktorí sa ocitli v núdzi a potrebujú pomoc. Ako príklady môžeme uviesť človeka bez domova, slobodné matky, drogovu závislých, ľudí v rámci postpenitenciárnej starostlivosti, opustené deti, nezamestnaných, deti so syndrómom CAN, zdravotne znevýhodnených a ťažko chorých jedincov, utečencov, migrantov, chudobných, ľudí starých a opustených, umierajúcich a ďalších.

Z vyššie uvedeného môžeme konštatovať **dve hlavné oblasti pôsobenia sociálneho manažmentu a dve hlavné kategórie objektu sociálneho manažmentu**, ktoré na uvedené oblasti nadväzujú. Prvou oblasťou pôsobenia sociálneho manažmentu sú samotné podniky a organizácie a ich prístup, spôsob vedenia/riadenia pracovníkov, ktorí nie sú vnímaní iba ako ľudský kapitál, ale predovšetkým ako sociálny kapitál. Druhou oblasťou sú opäť podniky a organizácie (predovšetkým neziskového sektora), a ich práca s ľuďmi, ktorí potrebujú sociálnu pomoc, sociálne poradenstvo, určitý druh sociálnej služby či sú objektom sociálnej prevencie, inak povedané, ide o jedincov, ktorí sa ocitli v nepriaznivej sociálnej situácii alebo v krízovej sociálnej situácii².



Obrázok 1: Sociálny manažment.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

² Definovanie uvedených situácií vymedzuje zákon č. 448/2008 o sociálnych službách.

1.2 Vymedzenie pojmov sociálne služby, sociálna pomoc, sociálna prevencia a sociálne poradenstvo³

Vzhľadom na to, že sociálny manažment sa viaže na oblasti sociálnej pomoci, sociálnych služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva, v nasledujúcom texte im budeme v krátkosti venovať pozornosť.

Sociálna služba je podľa zákona o sociálnych službách (č. 448/2008) **odborná činnosť** (základné sociálne poradenstvo, špecializované sociálne poradenstvo, pomoc pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov, sociálna rehabilitácia, preventívna aktivita, pomoc pri pracovnom uplatnení, pomoc pri príprave na školské vyučovanie, stimulácia komplexného vývinu dieťaťa so zdravotným postihnutím, podpora pri organizovaní času, podpora pri zapojení sa do spoločenského a pracovného života, podpora rozvoja osobných záujmov, predchádzanie a riešenie krízových situácií), **obslužná činnosť** (ubytovanie, stravovanie, upratovanie, pranie, žehlenie a údržba bielizne a šatstva) alebo **d'alšia činnosť** (*utváranie podmienok* na prípravu stravy, výdaj stravy a výdaj potravín, vykonávanie nevyhnutnej základnej osobnej hygieny, poskytovanie nevyhnutného ošatenia a obuvi, vzdelávanie, záujmová činnosť a *zabezpečenie záujmovej činnosti* – kultúrna, spoločenská, športová a rekreačná činnosť), **ktorých cieľom je** prevencia vzniku, riešenie alebo zmiernenie nepriaznivej sociálnej situácie⁴ fyzickej osoby, rodiny alebo komunity; zachovanie, obnova alebo rozvoj schopnosti fyzickej osoby viesť samostatný život a podpora jej začlenenia sa do spoločnosti; zabezpečenie nevyhnutných podmienok na uspokojovanie základných životných potrieb; riešenie krízovej sociálnej situácie fyzickej osoby a rodiny; prevencia sociálneho vylúčenia fyzickej osoby a rodiny.

Zákon rozdeľuje sociálne služby na **sociálne služby krízovej intervencie**, konkrétne hovorí o *terénnej sociálnej službe krízovej intervencie*, *nízkoprahovej sociálnej službe pre deti a rodinu* a *poskytovaní sociálnej služby v zariadeniach* (nízkoprahové denné centrum, integračné centrum, komunitné centrum, nocľaháreň, útulok, domov na polceste, zariadenie núdzového bývania), **sociálne služby na podporu rodiny s deťmi** a **sociálne služby na riešenie nepriaznivej sociálnej situácie** z dôvodu ťažkého zdravotného postihnutia, nepriaznivého zdravotného stavu alebo z dôvodu dovŕšenia dôchodkového

³ Uvedeným pojmom venujeme iba základnú pozornosť, študenti sa s danými pojmami už oboznámili v absolvovaných predmetoch ako sociálna pedagogika 1, sociálna patológia a prevencia 1, sociálna práca, či metódy sociálnej pedagogiky 1.

⁴ Zákon o sociálnych službách nepriaznivú sociálnu situáciu definuje ako ohrozenie fyzickej osoby sociálnym vylúčením alebo obmedzenie jej schopnosti spoločensky sa začleniť a samostatne riešiť svoje problémy z dôvodov ako: nemá zabezpečené nevyhnutné podmienky na uspokojovanie základných životných potrieb; na svoje životné návyky, spôsob života, závislosť od návykových látok alebo návykových škodlivých činností; na ťažké zdravotné postihnutie alebo nepriaznivý zdravotný stav; na ohrozenie správaním iných fyzických osôb alebo ak sa stala obeťou správania sa iných fyzických osôb (rozumie sa domáce násilie, rodovo podmienené násilie alebo násilný trestný čin); na zotrúvanie v priestorovo segregovanej lokalite s prítomnosťou koncentrovanej a generálne reprodukovanej chudoby; z dôvodu straty bývania alebo ohrozenia stratou bývania.

veku poskytované v zariadeniach podporovaného bývania; v zariadeniach pre seniorov; v zariadeniach opatrovateľskej služby; v rehabilitačných strediskách; v domovoch sociálnych služieb; v špecializovaných zariadeniach a denných stacionároch.

Sociálnu pomoc upravuje zákon č. 195/1998 o sociálnej pomoci, podľa ktorého je sociálna pomoc **riešenie sociálnej núdze** občana a občana s ťažkým zdravotným postihnutím, a to kompenzáciou sociálnych dôsledkov jeho postihnutia, a **sociálna prevencia**, ktorá je definovaná ako odborná činnosť na predchádzanie a na zabraňovanie príčin vzniku, prehlbovania alebo opakovania porúch psychického vývinu, fyzického vývinu alebo sociálneho vývinu občana. Sociálna prevencia sa podľa zákona vykonáva tak pre maloletých, ako aj plnoletých občanov či občanov s ťažkým zdravotným postihnutím alebo s nepriaznivým zdravotným stavom. Sociálna prevencia sa realizuje formou vyhľadávacej činnosti, nápravnej činnosti, rehabilitačnej a resocializačnej činnosti, a organizovaním výchovno-rekreačných táborov⁵.

M. Scally a B. Hopson (1979, in O. Matoušek a kol., 2003) rozlišujú niekoľko **typov pomoci**:

- *poskytovanie informácií* – pomoc jedincovi zorientovať sa v určitej oblasti, napr. pri tvorbe životopisu, žiadosti do zamestnania, vypisovanie úradných formulárov...;
- *poskytovanie rád* – často poskytuje odborník na danú oblasť, napr. v prípade straty zamestnania, zdravotného postihnutia...;
- *prostredníctvom učenia* – umožniť jedincovi získať potrebné znalosti, schopnosti, zručnosti, napr. v prípade osvojovania či udržania pracovných návykov;
- *prostredníctvom priamej akcie* – pomáhajú za klienta vykonávať alebo obstarávať niečo nevyhnutné, napr. oblečenie, hygienické potreby, zabezpečiť zdravotné ošetrovanie...;
- *vyvolanie zmeny systému* – ovplyvňovanie súčasného stavu v spoločnosti, napr. snaha o zmenu postojov spoločnosti k ľuďom bez domova, k ľuďom so zdravotným postihnutím, ľuďom zo sociálne znevýhodňujúceho prostredia...

Sociálne poradenstvo opäť vymedzuje zákon o sociálnych službách ako odbornú činnosť, ktorá sa zameriava na pomoc fyzickej osobe v nepriaznivej sociálnej situácii, pričom sa môže vykonávať ako **základné sociálne poradenstvo** – ide o posúdenie povahy problému fyzickej osoby, rodiny alebo komunity, poskytnutie základných informácií o možnostiach riešenia problému a podľa potreby aj odporúčanie a sprostredkovanie ďalšej odbornej pomoci. Základné sociálne poradenstvo je súčasťou každej sociálnej služby a/alebo **špecializované sociálne poradenstvo** – ide o zistenie príčin vzniku, charakteru a rozsahu problémov fyzickej osoby, rodiny alebo komunity a poskytnutie konkrétnej odbornej pomoci. Podľa A. Schneiderovej (2009) spočíva poradenstvo v poskytovaní rád, pričom ide o interakciu medzi tým, kto radu poskytuje, a tým, komu je rada poskytovaná, a to na báze interpersonálnej komunikácie. Ide o špecifickú pomoc v zmysle ovplyvňovania klienta, ktoré je chápané ako vedenie klienta k aktívnemu spolupodielaniu sa na riešení jeho vlastného problému (nepriaznivej alebo krízovej sociálnej situácie). Podľa Š. Strieženca (2001) je sociálne poradenstvo založené na vzťahu, pomoci, podpore, rozvoji, optimálnom uplatnení jednotlivca, lepšej orientácii v živote, pričom sa zameriava na aktivizáciu klienta

⁵ Všetky uvedené formy sociálnej rehabilitácie podrobne vymedzuje zákon o sociálnej pomoci.

pri prekonávaní alebo náprave jeho nepriaznivej sociálnej situácie a na poskytovanie špecifických odborných poradenských informácií v rámci sociálnej pomoci. Druhy sociálneho poradenstva určujú cieľové skupiny, na ktoré sa sociálne poradenstvo špecializuje, preto podľa J. Gaburu (2005) môžeme hovoriť o sociálnom poradenstve pre rodičov, slobodné matky, náhradných rodičov, ľudí vyššieho veku, ľudí so zdravotným a/alebo sociálnym znevýhodnením, ľudí v rámci penitenciárnej, ako aj postpenitenciárnej starostlivosti, pre nezamestnaných, pre osoby sociálne neprispôsobivé (ľudia bez domova, ľudia živiaci sa prostitúciou, migranti, utečenci), pre svojpomocné skupiny (dobrovoľníci) a ďalších. V rámci sociálneho poradenstva sa pritom sleduje **aktuálny cieľ**, ktorý spočíva v pomoci klientovi riešiť jeho súčasnú problémovú situáciu, a **perspektívny cieľ**, ktorý spočíva v dosiahnutí efektívneho sociálneho fungovania daného klienta v ďalšom období.

Inštitucionálne zabezpečuje sociálne poradenstvo *štátna správa* (ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny a úrady práce, sociálnych vecí a rodiny), *územná samospráva* (obce a vyššie územné celky, ktoré poskytujú základné sociálne poradenstvo, a všetky zariadenia sociálnych služieb, ktoré sme uviedli vyššie podľa zákona o sociálnych službách) a *neziskový sektor*, ktorému venujeme pozornosť v nasledujúcej kapitole.

Základnú terminológiu sociálno-edukačného manažmentu viažucu sa predovšetkým na edukačné prostredie škôl a školských výchovno-vzdelávacích zariadení majú študenti objasnenú už v prvom roku štúdia v rámci predmetu sociálna pedagogika 1, kde sa venujeme kompetenčným možnostiam sociálneho pedagóga v školskom prostredí.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Manažment predstavuje proces medzi riadiacim a riadeným subjektom.
- ✓ Manažment predstavuje dynamický proces, v ktorom sa manažéri v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia snažia prostredníctvom ľudského potenciálu organizácie dosahovať jej ciele pri hospodárskom a účinnom využívaní obmedzených zdrojov.
- ✓ Sociálny manažment znamená koordinovanie činností ľudí pracujúcich v organizáciách pôsobiacich predovšetkým v oblasti sociálnej pomoci, sociálnych služieb, sociálnej prevencie a sociálneho poradenstva.
- ✓ V sociálnom manažmente sa nachádzajú tri ústredné prvky záujmu, a to: sociálne vedomosti, sociálne zručnosti a sociálne kontakty.
- ✓ Objektom sociálneho manažmentu je jednotlivec alebo skupina ľudí, ktorý(í) môže alebo môžu ovplyvniť spoločnosť alebo spoločnosť môže ovplyvniť ich.
- ✓ Prvou oblasťou pôsobenia sociálneho manažmentu sú samotné podniky a organizácie a ich prístup, spôsob vedenia/riadenia pracovníkov, ktorí nie sú vnímaní iba ako ľudský kapitál, ale predovšetkým ako sociálny kapitál.
- ✓ Druhou oblasťou pôsobenia sociálneho manažmentu sú podniky a organizácie (predovšetkým neziskového sektora) a ich práca s ľuďmi, ktorí potrebujú sociálnu pomoc, sociálne poradenstvo, určitý druh sociálnej služby či sú objektom sociálnej

prevencie, inak povedané, ide o jedincov, ktorí sa ocitli v nepriaznivej sociálnej situácii alebo v krízovej sociálnej situácii.

Zopakovanie kapitoly

- ❑ Vlastnými slovami vysvetlite túto definíciu – manažment je dynamický proces, v ktorom sa manažéri v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia snažia prostredníctvom ľudského potenciálu organizácie dosahovať jej ciele pri hospodárskom a účinnom využívaní obmedzených zdrojov.
- ❑ Vysvetlite, čo sa chápe pod vonkajším a vnútorným manažérskym prostredím.
- ❑ Objasnite podstatu sociálneho manažmentu a uveďte, aký je kľúčový rozdiel medzi ekonomickým manažmentom a sociálnym manažmentom.
- ❑ Uveďte cieľ a princípy sociálneho manažmentu.
- ❑ Špecifikujte objekt sociálneho manažmentu.
- ❑ Definujte dve hlavné oblasti pôsobenia sociálneho manažmentu.
- ❑ Objasnite pojmy sociálne služby, sociálna pomoc, sociálna prevencia, sociálne poradenstvo.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Na základe príslušných zákonov identifikujte organizácie, inštitúcie, zariadenia, v ktorých sa môžu poskytovať sociálne služby, sociálna pomoc, sociálna prevencia a sociálne poradenstvo.
- V daných organizáciách, inštitúciách, zariadeniach určte a odôvodnite konkrétne možné vplyvy ich vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré môžu predstavovať bariéru v úspešnosti ich založenia a/alebo fungovania.
- V rámci fiktívne založenej organizácie sa zamerajte na dosiahnutie základných princípov sociálneho manažmentu – to znamená, určte poslanie danej organizácie, strategický plán jej fungovania, štruktúru, orgány a ľudský kapitál, zistite legislatívne povinnosti, navrhnete zabezpečenie vzťahu s komunitou a napokon to, akými spôsobmi budete realizovať hodnotenie plnenia stanovených cieľov danej organizácie.

2 Neziskový sektor a dobrovoľníctvo

Prepojenie sociálneho manažmentu s neziskovým sektorom a dobrovoľníctvom je jednoznačné a nevyhnutné. Podľa A. Brozmanovej Gregorovej (2009) je možné vnímať dobrovoľníctvo vo vzťahu k spoločnosti a neziskovému sektoru v dvoch rovinách:

1. spoločnosť a neziskový sektor predstavujú priestor, v ktorom sa dobrovoľníctvo uskutočňuje;
2. spoločnosť a neziskový sektor by nedokázali fungovať bez ľudskej potreby byť potrebný.

2.1 Vymedzenie pojmov neziskový sektor a nezisková organizácia

V súvislosti s neziskovým sektorom sa môžeme stretnúť aj s pomenovaním mimovládny, tretí, neštátny, nezávislý či občiansky sektor. Práve jeho časté označenie „tretí“ sektor deklaruje jeho postavenie medzi štátnym a trhovým sektorom.

Neziskový sektor sa podieľa na realizovaní a napĺňaní spoločensky potrebných tovarov a služieb, ktorých primárnym cieľom nie je dosahovanie zisku, pričom ľudia v ňom pracujú buď na riadny pracovný pomer, alebo ako dobrovoľníci (M. Krechovská, P. Hejdková a D. Hommerová, 2018). Táto neziskovosť znamená, že zisk, ktorý nezisková organizácia dosiahne, musí použiť na prevádzku svojej neziskovej činnosti a úhradu prípadných nákladov.

Podľa L. Tetřevovej (2008), K. Beličkovej a S. Bukovej (2007), M. Krechovskej, P. Hejdkovej a D. Hommerovej (2018) plní neziskový sektor tieto **funkcie**: *ekonomickú* (ponúka tovary a služby, zároveň je zamestnávateľom aj spotrebiteľom), *sociálnu* (poskytuje špecifické tovary a služby, ovplyvňuje život občanov celej spoločnosti), *politickú* (ovplyvňuje verejné dianie a politiku), *informačnú* (osveta), *kontrolnú* (dodržiavanie rovnoprávnosti a demokratických princípov spoločnosti), *servisnú* (produkcia v oblastiach, kde zlyháva trh a štát), *expresívnu* (poskytovanie nástrojov k vyjadreniu kultúrnych, duchovných, profesných a politických hodnôt, záujmov a názorov), *filantropickú* (zriaďovanie a rozvoj inštitúcií, ako sú nemocnice, univerzity, múzeá), *charitatívnu* (presun zdrojov k potrebným), *inovačnú* (priekopníctvo v rôznych oblastiach), *komunitnú* (nadväzovanie kontaktov, sieťovanie), *sociálnopodnikateľskú*⁶ (vytváranie sociálnych hodnôt v občianskej spoločnosti).

Organizácie pôsobiace v neziskovom sektore sa nazývajú **neziskové organizácie**, avšak aj v tomto prípade sa môžeme stretnúť s inými pojmami, konkrétne mimovládne, charitatívne, filantropické, humanitárne, dobročinné, prípadne svojpomocné organizácie.

⁶ Sociálnemu podnikaniu a sociálnym podnikom sa venujeme v samostatnej, tretej, kapitole.

P. Vít (2015) definuje neziskovú organizáciu ako organizáciu, ktorej hlavným cieľom nie je dosahovanie zisku. Ide teda o nekomerčné organizácie, ktoré sa zameriavajú na dosahovanie spoločenského dobra, verejného prospechu či prospechu konkrétnych skupín. Z tohto hľadiska sa potom neziskové organizácie delia na **verejnoprospešné**, ktorých cieľom je uspokojovanie potrieb celej spoločnosti (napr. charita), a **vzájomne prospešné**, ktorých cieľom je uspokojovanie potrieb konkrétneho okruhu ľudí alebo vlastných členov (napr. spolky, zväzy, združenia).

Neziskové organizácie môžu mať rozličnú právnu formu; na Slovensku medzi najčastejšie **formy neziskových organizácií** patria: *občianske združenia* (kluby, spolky, zväzy a iné ich názvy), *neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby* (tzv. verejnoprospešné organizácie), *nadácie*, *neinvestičné fondy* a *organizácie s medzinárodným prvkom* (zákon č. 346/2018 o registri mimovládnych neziskových organizácií v znení zákona č. 390/2019). Ide o tzv. registrované neziskové organizácie, v neziskovom sektore však pôsobia aj záujmové združenia právnických osôb, účelové združenia cirkví a náboženských spoločností.

Ak sme uviedli vyššie, že neziskové organizácie musia svoj zisk použiť na prevádzkovanie svojej neziskovej činnosti, potom je na mieste otázka, ako môžu tieto organizácie „prežiť.“ Odborne hovoríme v tomto prípade o **udržateľnosti neziskovej organizácie**, čo konkrétne znamená schopnosť organizácie dlhodobo plniť poslanie, účel, cieľ, za ktorým bola založená. Na to, aby nezisková organizácia zvládla princíp udržateľnosti je podľa M. Svidroňovej (2013, in M. Krechovská, P. Hejduková a D. Hommerová, 2018) dôležitá tzv. **stratégia udržateľnosti**, ktorá pozostáva z:

- **finančnej udržateľnosti** – zabezpečenie viaczdrojového financovania organizácie⁷,
- **produktovej udržateľnosti** – portfólio ponúkaných tovarov a služieb, vyznačujúcich sa svojou kvalitou,
- **personálnej udržateľnosti** – zamestnanci, dobrovoľníci,
- **marketingovej udržateľnosti** – dôveryhodnosť organizácie, dobré meno v očiach verejnosti⁸.

2.2 Financovanie neziskového sektora

Z hľadiska udržateľnosti je pre organizácie v neziskovom sektore dôležité **viaczdrojové financovanie**, čo znamená, že sa nespoliehajú iba na jeden zdroj, po strate ktorého by organizácii hrozil zánik. Ako však upozorňujú M. Krechovská, P. Hejduková a D. Hommerová (2018) v rámci financovania neziskovej organizácie nie je dôležitý iba počet zdrojov, ale aj ich miera zastúpenia vo financovaní organizácie. Inak povedané, ak je financovanie neziskovej organizácie zabezpečené napr. piatimi rôznymi zdrojmi, avšak podiel jedného z nich na celkovom financovaní organizácie je výrazné dominantný, potom

⁷ Podrobnejšie sa finančnej udržateľnosti venujeme v nasledujúcej podkapitole.

⁸ Marketingu a propagácii sa podrobnejšie venujeme v kapitole 4.

sa nezisková organizácia neustále nachádza vo finančnom riziku, a to z dôvodu možného odstúpenia alebo straty tohto pre ňu kľúčového donora. Financovanie neziskovej organizácie by preto malo byť zabezpečené nielen väčším počtom zdrojov, ale aj ich rovnomerným podielom na financovaní danej organizácie. Z tohto dôvodu je pre neziskové organizácie dôležitý **fundraising**, ktorý umožňuje pomocou rôznych techník a postupov získať finančné a nefinančné zdroje. Finančné zdroje vieme veľmi jednoducho identifikovať, P. Hruška (2014) však uvádza, čo všetko si treba predstaviť pod **nefinančnými zdrojmi**. Konkrétne uvádza: *ľudí* (zamestnancov, spolupracovníkov, dobrovoľníkov, podporovateľov, poradcov...), *veci* (materiálne dary, vybavenie, nástroje, dopravné prostriedky...), *práva* (rôzne poskytnuté oprávnenia), *informácie* (ich získavanie, zdieľanie, šírenie), *povešť* (dôveryhodnosť organizácie).

Význam fundraisingu spočíva podľa J. Burdu (2007) v tom, že umožňuje:

- **prežitie** – akákoľvek organizácia na svoje fungovanie (prenájom priestorov, platy zamestnancov, technické vybavenie, realizácia projektov, zabezpečovanie tovarov a služieb, reklama, propagácia) potrebuje financie;
- **rozšírenie a rozvoj** – aby bola organizácia úspešná, musí sa rozvíjať, musí ponúkať nové služby, vytvárať nové produkty či zlepšovať ich kvalitu;
- **obmedzenie závislosti** – cieľom fundraisingu je predchádzať tomu, aby bola organizácia závislá iba na jednom zdroji financovania (darcovi, donorovi). Neschopnosť alebo neochota tohto darcu by pre samotnú organizáciu mohla znamenať zánik, ak by sa jej rýchlo nepodarilo nájsť nového donora. Žiadna organizácia si preto nemôže dovoliť iba jeden zdroj financovania svojej činnosti;
- **budovanie podpory** – okrem získavania finančných prostriedkov je cieľom fundraisingu získavanie priaznivcov, podporovateľov či budovanie dobrého mena a povesti organizácie;
- **vytváranie udržateľnej organizácie** – ide o finančné zabezpečenie organizácie v dlhodobom časovom horizonte, nie iba v rámci konkrétneho projektu či na jeden rok.

Podľa J. Hlouška, Z. Hlouškovej a P. Januša (2013) môžeme hovoriť o nasledujúcich **formách fundraisingu**:

- **individuálny** – je založený na budovaní osobného vzťahu medzi darcom a organizáciou. Ide o získavanie prostriedkov od jednotlivcov formou finančných alebo nefinančných darov, verejnej zbierky, lotérie, dobročinnnej aukcie, dobrovoľníctva či odkazu v závete. A. Brozmanová Gregorová (2009) ešte uvádza darcovské SMS. M. Hromková a M. Vaverčáková (2018) hovoria o týchto typoch individuálnych darcov: *pravidelní* (v dlhodobom časovom horizonte prispievajú v pravidelných intervaloch určitou sumou konkrétnej organizácii), *veľkí* (ide o jednorazový dar väčšej sumy), *opakovaní* (opakované, ale nepravidelné prispievanie), *potencionálni* (uvažujúci o poskytnutí daru, prípadne takí, ktorých fundraisier ešte len musí získať);
- **firemný** – ide o oslovanie komerčných podnikov a firiem s cieľom získať prostriedky na činnosť organizácie neziskového sektora. A. Brozmanová Gregorová (2009) ako najčastejšie využívané formy uvádza finančné a nefinančné dary, financie z dobročinnných aukcií, reklamy, propagácie, firemné dobrovoľníctvo, zapožičanie priestorov a/alebo techniky, ako aj zľavy pri nákupe tovarov alebo služieb.

M. Hromková a M. Vaverčáková (2018) ešte dopĺňajú 2 % z daní, sponzorské príspevky a poskytovanie tréningov, vzdelávania či poradenstva;

- **štátny** – ide o získavanie zdrojov formou projektov štátnej správy a/alebo miestnej samosprávy, grantov, daňovej úľavy.

M. Hromková a M. Vaverčáková (2018) k uvedeným formám fundraisingu od Hlouška ešte dopĺňajú:

- **samofinancovanie** – potrebné zdroje organizácia získava z vlastných aktivít: či už ide o predaj tovarov, poskytovanie služieb, členské príspevky, prenájom priestorov, poskytnutie vlastného loga. Samofinancovanie posilňuje finančnú stabilitu a zvyšuje nezávislosť organizácie (M. Krechovská, P. Hejduková a D. Hommerová, 2018);
- **nadácie**⁹ – môžu vytvoriť nadačný fond, prostredníctvom ktorého získavajú potrebné prostriedky na vopred dohodnutý cieľ;
- **zahraničný fundraising** – predstavuje zdroje získané z fondov Európskej únie, z medzinárodných projektov, grantov.

Bližšie budeme venovať pozornosť technikám individuálnej formy fundraisingu, ktoré sa označujú ako **fundraisingové techniky**. Vyššie sme ich vymenovali, teraz si niektoré z nich v krátkosti aj opíšeme. J. Ledvinová a K. Pešta (1996) a J. Rektořík a kol. (2007) opisujú tieto techniky individuálnej formy fundraisingu:

- **osobné stretnutie** – ide o časovo náročnú metódu, ktorá však patrí k tým najúčinnjším. Aby však bola účinná, je potrebné podľa J. Hlouška, Z. Hlouškovej a P. Januša (2013) dodržiavať tieto pravidlá – nežobrať, ale ponúkať; na darcu netlačiť, nič mu nasilu nevnucovať a v žiadnom prípade sa mu nevyhrážať; byť konkrétny, čo znamená zmieniť sa o konkrétnej požiadavke na konkrétnu vec; byť úprimný; byť presvedčivý, čo znamená, dôverovať tomu, na čo zdroje chceme získať;
- **verejná zbierka** – podľa zákona o verejných zbierkach č. 162/2014 je zbierkou získavanie a zhromažďovanie dobrovoľných finančných príspevkov od vopred neurčeného okruhu prispievateľov na vopred určený všeobecne prospešný účel alebo individuálne určenú humanitárnu pomoc pre fyzickú osobu alebo skupinu fyzických osôb, ktoré sa ocitli v núdzi, ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou. Z. Poláčková (2005) uvádza *formy verejnej zbierky*, a to:
 1. dobrovoľníci chodia po domácnostiach, kde vysvetľujú účel zbierky,
 2. dobrovoľníci oslovujú ľudí na ulici,
 3. umiestnenie pokladničky na verejnom mieste.

Autorka (tamže) zároveň uvádza podmienky, ktoré musia byť splnené, aby bola zbierka úspešná: načasovanie zbierky (vyhnúť sa času prázdnin a obdobiu konania iných zbierok), legalizácia zbierok (poznávací znak identifikujúci organizáciu, pre ktorú sa zbierka koná), správna lokalita na zbierku (zvoliť si miesto, kade prechádza veľa ľudí, ako sú napr. školy, mestské námestia, obchodné domy), výcvik dobrovoľníkov (dobrovoľníci musia vedieť odpovedať na každú otázku potencionálnych

⁹ Vznik a fungovanie nadácií upravuje zákon č. 34/2002 o nadáciách.

prispievateľov), príprava materiálu (pokladničiek, plagátov), spolupráca s médiami (je dobré, ak je zbierka prezentovaná aj v médiách), poďakovanie dobrovoľníkom (poďakovať dobrovoľníkom za ich dobre vykonanú prácu a informovať ich o ďalších plánoch organizácie), vyhodnotenie (spätná väzba, zhodnotenie toho, čo bolo dobré a čo nie, čo je potrebné do budúcnosti zmeniť, vylepšiť);

- **závet** – darca vo svojom závete určí organizáciu a výšku sumy, ktorú konkrétna organizácia alebo organizácie po jeho smrti zdedia;
- **telefonická kampaň** – v porovnaní s osobným stretnutím ide o časovo menej náročnú metódu, nevýhodou však je práve neosobný kontakt a riziko prerušenia hovoru, či zavesenia;
- **kampaň pomocou pošty** – ide o oslovenie potencionálnych darcov formou listu. V súčasnosti sa však viac ako listy využívajú e-maily, čo predstavuje rýchlejšiu a oveľa lacnejšiu alternatívu;
- **inzercia** – ide o anonymný vzťah medzi darcom a organizáciou;
- **benefičné akcie** – oslovujeme nimi vopred neurčených darcov. Ich príprava je často veľmi zdĺhavá a finančne náročná, pričom tieto financie sa organizácii ani nemusia vrátiť. Zárukou úspešnej benefičnej akcie býva kvalitný program, známa osobnosť a prezentovanie doterajších dosiahnutých úspechov a splnených cieľov organizácie;
- **darcovské SMS** – na základe bezplatnej licencie, o ktorú môže organizácia požiadať, následne pomocou operátorov získava príspevky od anonymných darcov. Výška príspevkov býva väčšinou nižšej hodnoty;
- **crowdfunding** – ide o online darcovstvo založené na oslovovaní širokej verejnosti. Jeho princíp si bližšie opíšeme nižšie.

Crowdfunding predstavuje „získavanie finančných prostriedkov za pomoci internetu, a to buď vo forme darov (bez odmeny), alebo výmenou za produkt alebo hlasovacie právo s cieľom podporiť špecificky zamerané projekty“ (Belleflamme a kol., 2014 in M. Krechovská, P. Hejduková a D. Hommerová, 2018, s.140). Celý proces fungovania crowdfundingu spočíva v tom, že väčší počet jednotlivcov prispieva menšími čiastkami k dosiahnutiu stanovenej sumy. **Hlavnými účastníkmi crowdfundingu** sú investor a zákazník, pričom kontakt medzi nimi sa uskutočňuje prostredníctvom internetových **crowdfundigových portálov, tzv. platforiem** (medzi najznámejšie patrí napr. GoFundMe, Startnext, Kickstarter, Nakopni.mě, Darujme.cz, Ďakujeme.sme.sk, Srdce pre deti a iné).

1. **Investor** (môže ním byť hocikto, kto má voľný kapitál a chce daný projekt podporiť. Tu si treba uvedomiť, že títo ľudia investujú svoje financie a chcú, aby ich investícia bola úspešná, preto z ich strany možno následne očakávať aj podporu a propagáciu daného produktu či organizácie).
2. **Zákazník** (startupy, neziskové organizácie, začínajúce organizácie). **Význam crowdfundingu pre zákazníkov** spočíva okrem finančnej podpory aj v okamžitej spätnej väzbe – ak ich nápad, produkt nie je dostatočne investormi podporený, znamená to, že oň nie je záujem alebo potrebuje vylepšiť. Ide tak pre zákazníkov o prieskum trhu bez finančných nákladov.

Úspešnosť crowdfundingu zvyšuje kvalitná **crowdfundingová kampaň**, v rámci ktorej sa predstavuje podnikateľský nápad či produkt. Steinberg a DeMaria (2012, in M. Krechovská, P. Hejduková a D. Hommerová, 2018) uvádzajú jej tri hlavné fázy, a to:

- *prípravná fáza kampane* – obsahuje analýzu ostatných projektov (porovnanie úspešných a neúspešných), prípravu podkladových materiálov (videá a fotografie v tomto prípade môžu dokázať oveľa viac ako tisíc slov), plánovanie odmien (odmena by mala byť zaujímavá, často býva odmenou produkt, ktorý pomocou danej kampane vznikne), stanovenie doby trvania (stanoviť dĺžku kampane, niektoré portály odporúčajú 30 dní, avšak vždy ide o individuálnu záležitosť), vybudovanie skupiny fanúšikov (oslovenie rodiny, priateľov, známych, od ktorých sa informácia bude šíriť ďalej), finálna kontrola;
- *fáza realizácie kampane* – po umiestnení produktu na portál je nevyhnutný správny marketing (oslovenie čo najväčšieho počtu ľudí – využívanie sociálnych sietí, webových stránok, médií) a neustála komunikácia s prispievateľmi, fanúšikmi;
- *fáza po realizácii kampane* – po ukončení kampane sa patrí poďakovať a vytvoriť zoznam prispievateľov, ktorým je potrebné zaslať sľúbenú odmenu. Zároveň neustále informovať o tom, ako sa projektu/produktu darí a uhradiť všetky poplatky a povinnosti.

Všetky vyššie uvedené techniky fundraisingu vykonáva konkrétna osoba, ktorej sa hovorí **fundraiser**, jeho úlohou je oslovovanie potencionálnych darcov (donorov), môže byť interný alebo externý. M. Hromková a M. Vaverčáková (2018, s. 101), vychádzajúc z Ledvinovej (2002) a Boukala (2013), upozorňujú na to, že každý fundraiser musí mať vopred premyslený a pripravený plán na to, ako bude potencionálnych donorov oslovovať, hovoria o tzv. **fundraisingovom pláne**, ktorý by mal obsahovať:

- „stručne a zrozumiteľne definovať svoje *poslanie* tak, aby ho bol každý člen schopný pomenovať a vysvetliť;
- určiť konkrétne a merateľné *ciele*, z ktorých je darcom zrejmé, že ich je organizácie aj reálne schopná dosiahnuť;
- spracovať časový a realizačný plán *aktivít* a na jeho základe spracovať *rozpočet*;
- uistiť sa, že projekt mapuje skutočné *potreby* cieľovej skupiny;
- zapojiť *dobrovoľníkov*;
- vybrať *metódy*, ktoré bude pri svojom fundraisingu používať;
- zostaviť zoznam potencionálnych *zdrojov*;
- špecifikovať okruh *darcov*;
- požiadať o dar v reálnom čase, neodkladať to na neskôr;
- snažiť sa o *obnovenie* alebo *zvýšenie* daru.“

Okrem fundraisingového plánu je však podľa J. Burdu (2007) dôležité, aby fundraiser vypracoval aj **fundraisingovú stratégiu**, ktorá by mala obsahovať:

- **stanovenie potrieb** – aké sú finančné nároky, koľko financií máme zaistených a koľko financií, prípadne iných zdrojov ešte budeme potrebovať pre určitý projekt;
- **identifikácia zdrojov** – aké zdroje príjmov sú pre nás dôležité, resp. výhodnejšie: členské príspevky, dary, benefičné akcie, predaj, granty alebo verejné zbierky?

- **vyhodnotenie príležitostí** – fundraiser musí vedieť objektívne zvážiť svoje možnosti, vedomosti, skúsenosti a zručnosti, štýl svojej práce, kontakty, ktoré už má;
- **vyjasnenie limitov** – počet zamestnancov, dobrovoľníkov, komunitná organizácia či národná.

2.3 Vymedzenie pojmov dobrovoľníctvo a dobrovoľník

Dobrovoľnícka činnosť, ktorú osoba vykonáva, aby pomohla sebe, rodine, blízkym či svojej komunite, sa označuje ako vzájomne prospešné dobrovoľníctvo. Ak osoba vykonáva dobrovoľnícku činnosť v prospech druhých, verejnosti a sama z tejto činnosti nemá žiadny priamy profit, potom hovoríme o verejnoprospešnom dobrovoľníctve (E. Mydlíková a kol., 2007).

Dobrovoľníctvo vo všeobecnosti definuje A. Brozmanová Gregorová (2012) ako uvedomelú neplatenú aktivitu alebo činnosť vykonávanú na základe slobodnej vôle v prospech iných ľudí alebo spoločnosti či v prospech životného prostredia, a to mimo členov rodiny a domácnosti dobrovoľníka. Podobne aj Z. Mlčák a H. Záškodná (2013) zdôrazňujú, že v prípade dobrovoľníctva ide o neplatenú činnosť alebo aktivitu vykonávanú mimo domova či zamestnania dobrovoľníka. Všeobecná deklarácia o dobrovoľníctve (1990) definuje dobrovoľníctvo v rámci týchto bodov:

- je založené na slobodnom rozhodnutí a osobnej motivácii človeka;
- je väčšinou vykonávané skupinovú formou v rámci určitej organizácie;
- posilňuje ľudský potenciál, solidaritu a kvalitu každodenného života človeka – doplníme, že tak života samotného dobrovoľníka, ako aj osobe, v prospech ktorej je dobrovoľníctvo vykonávané;
- podporuje aktívne občianske participácie a záujmy o rozvoj komunity.

Dobrovoľníctvo posilňuje sociálnu súdržnosť v spoločnosti, poskytuje priestor pre sociálnu inklúziu, zmysluplné trávenie voľného času, aktívnu participáciu (A. Brozmanová Gregorová, 2009). Význam dobrovoľníctva ďalej vidíme v tom, že vytvára priestor na neformálne sieťovanie rôznych spoločenských skupín, čo znamená, že umožňuje stretávanie sa a participáciu ľudí rôzneho veku, pohlavia, vzdelania, rasy, národnosti, ekonomického postavenia či zdravotného stavu, čím napomáha k budovaniu vzájomnej tolerancie, rešpektu, úcte, empatii a pod.

Dobrovoľníctvo môžeme deliť podľa rôznych kritérií, hovoríme o **typológii dobrovoľníctva**. Z **hľadiska formálnosti** sa delí na *formálne dobrovoľníctvo*, ktoré sa vyznačuje zapojením dobrovoľníka do rôznych organizácií, ich aktivít a činností, uzatvorením zmluvy či rôznymi školeniami, a *neformálne dobrovoľníctvo*, keď medzi dobrovoľníkom a organizáciou nie je uzatvorená žiadna zmluva a činnosť dobrovoľníka nie je formálne riadená ani kontrolovaná (Z. Mlčák a H. Záškodná, 2013).

Z **hľadiska časového rozmedzia** je možné dobrovoľníctvo deliť na *jednorazové akcie*, ktoré môžu mať podobu rôznych verejných zbierok, kampaní, charitatívneho podujatia. *Dlhodobú dobrovoľnú pomoc*, ktorá je poskytovaná na pravidelnej báze a opakovane, napr. dve hodiny týždenne v priebehu celého roka. Dohoda medzi dobrovoľníkom a organizáciou má v tomto

prípade písomnú podobu, ktorá obsahuje práva a povinnosti oboch strán. *Dobrovoľná služba* predstavuje dlhodobý dobrovoľný záväzok (môže trvať mesiace, ba i roky), ktorý sa vykonáva v inej krajine. Jej realizovaniu musí predchádzať príprava dobrovoľníka (J. Tošner a O. Sozanská, 2002).

Z **hľadiska formy** uvádzajú A. Brozmanová Gregorová (2009) *vzájomnú pomoc a svojpomoc*, ide o spojenie ľudí s rovnakým alebo podobným problémom (napr. postihnutie), ktorí vykonávajú dobrovoľnícku činnosť v prospech druhých alebo vo svoj vlastný. Ide teda o spolky či organizácie, ktorých členovia pre seba alebo svoje rodiny či priateľov realizujú rôzne aktivity. *Poskytovanie služieb iným alebo filantropia*, keď sa pomoc poskytuje tretej osobe. Zabezpečuje sa prevažne organizáciami neziskového sektora. *Participáciu*, ktorá sa spája s občianskou angažovanosťou a aktívnym prepojením spoločenského života. Predstavuje zapájanie občanov do projektov, ktorých cieľom je rozvoj miest a obcí či konkrétnych verejných objektov a organizovanie protestov, demonštrácií či pochodov. *Advokácia a vedenie kampaní*, ktorá umožňuje dobrovoľníkovi podporovať rôzne kampane, napr. na ochranu životného prostredia či ľudských práv. Ako autorka (tamže) dodáva, každá z týchto foriem môže byť manažovaná, to znamená riadená a koordinovaná organizáciou alebo nemanžovaná, teda realizovaná ako spontánna aktivita jednotlivca alebo komunity.

Dobrovoľníctvo sa vykonáva v rôznych oblastiach, preto môžeme hovoriť o **oblastiach dobrovoľníctva**, pričom J. Tošner a O. Sozanská (2002) ich opisujú takto:

- **ochrana životného prostredia** – zameriava sa na ochranu lesov, vodných plôch, nečistotu miest a obcí, a pod.;
- **humanitné organizácie a organizácie na ochranu ľudských práv** – zameriavajú sa na pomoc ľuďom zasiahnutých vojnou alebo prírodnou katastrofou (záplavy, zemetrasenia);
- **sociálna a zdravotná oblasť** – ich cieľom je plnohodnotná sociálna inklúzia jedincov so sociálnym alebo zdravotným znevýhodnením. V prípade zdravotnej oblasti ide o dlhodobé a pravidelné návštevy pacientov v nemocniciach, uzdravovniach, kde dobrovoľnícka činnosť spočíva vo venovaní času pacientovi/pacientom formou prechádzok, čítania kníh, rozhovorov, hrania spoločenských hier. V sociálnej oblasti nejde o priame poskytovanie sociálnych služieb, ale vytváranie určitého momentu priateľstva a poskytovanie pomoci klientom sociálnych služieb, ktorými môžu byť seniori, marginalizované skupiny, ľudia bez domova, slobodné matky a iní (Trnavské dobrovoľnícke centrum, 2020);
- **kultúrna oblasť** – zámerom je nielen ochrana kultúrnych pamiatok (hrady, zámky, múzeá, kláštory a iné), ale rovnako aj propagácia rôznych kultúrnych podujatí či kultúr iných krajín;
- **športová a vzdelávacia činnosť** – najčastejšie ide o mimoškolské voľnočasové aktivity, akými sú záujmové krúžky, turistické oddiely. V tomto prípade ide skôr o vzájomne prospešné dobrovoľné aktivity a činnosti;
- **zahraničná dobrovoľná služba** – spája sa s mladými ľuďmi, ktorí sa môžu zúčastňovať rôznych letných „workcampov“ alebo dlhodobých pobytov v zahraničí.

L. Radková a kol. (2011) ešte dopĺňajú **oblasť práce s deťmi a mládežou**, pričom ide najčastejšie o dobrovoľnícku činnosť v detských a mládežníckych organizáciách. Dobro-

voľnícke činnosti sa realizujú formou voľnočasových aktivít, športu, turistiky, organizovania táborov, neformálneho vzdelávania a pod.

Dobrovoľník bez nároku na finančnú odmenu poskytuje svoj čas, energiu, vedomosti a zručnosti v prospech ľudí alebo spoločnosti (J. Tošner a O. Sozanská, 2002). Podobne sa vyjadruje N. Králiková (2006), podľa ktorej je dobrovoľník človek, ktorý ponúka organizácii na základe dohodnutých podmienok svoje schopnosti, zručnosti a vedomosti, pričom za svoju činnosť nie je finančne odmenený. Zákon o dobrovoľníctve (406/2011) definuje dobrovoľníka ako „fyzickú osobu, ktorá na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu vykonáva pre inú osobu s jej súhlasom, v jej prospech alebo vo verejný prospech dobrovoľnícku činnosť založenú na svojej schopnosti, zručnosti alebo vedomosti.“

Aj v prípade samotných dobrovoľníkov môžeme hovoriť o ich **typológii**, konkrétne E. Mydlíková a kol. (2007) delia dobrovoľníkov z **časového hľadiska** na *krátkodobých*, ktorí nepovažujú dobrovoľníctvo za kľúčový motív svojho života. Môže byť pre nich charakteristické to, že o klienta alebo organizáciu ako takú neprejavujú veľký záujem, ich hlavnou motiváciou je ich osobný prospech. Naopak, *dlhodobých* dobrovoľníkov vníma ako oddaných, ktorí prejavujú zvýšený záujem nielen o organizáciu, ale aj o klientov, pričom svoj voľný čas a prácu dokážu prispôbiť svojej dobrovoľníckej činnosti. Z **hľadiska veku** rozdeľuje autorka dobrovoľníkov do troch skupín, a to osoby do 30 rokov, osoby od 30 do 59 rokov a osoby nad 60 rokov. Na uvedené vekové rozpätie dobrovoľníkov sa môžeme ešte pozrieť prostredníctvom O. Matouška a kol. (2003), ktorí ako najčastejšie skupiny dobrovoľníkov uvádzajú študentov s humanitnými odbormi, nezamestnaných, ženy na materskej dovolenke, pracujúcich, ktorí chcú popri svojej práci využívať svoj voľný čas efektívnejšie, ľudí na dôchodku.

2.4 Manažment dobrovoľníkov

Manažment dobrovoľníkov predstavuje proces práce s dobrovoľníkom alebo dobrovoľníkmi, ktorých opisujú A. Brozmanová Gregorová (2009) a M. Hapalová (2017). Autorky uvádzajú mierne odlišnú postupnosť, preto sme ich kroky manažovania dobrovoľníkov skombinovali do tohto postupu:

- **plánovanie dobrovoľníckeho programu** – znamená:
 - *definovanie potreby dobrovoľníkov* (prioritné pre organizáciu je položiť si otázku, či vôbec potrebuje dobrovoľníkov. Odpoveď dokáže nájsť na základe analýzy svojej práce, napĺňania cieľov, miery uspokojovania potrieb svojich klientov a ich spokojnosti, a pod.),
 - *výber činnosti a vypracovanie pracovnej náplne dobrovoľníkov* (určiť, ktoré činnosti by dobrovoľníci mohli a mali vykonávať; pracovná náplň dobrovoľníka by mala byť v organizácii stanovená tak, aby dobrovoľníkovi bolo jasné, ako s výkonom danej činnosti prispieva k napĺňaniu poslania danej organizácie, zároveň ako jeho činnosť súvisí s inými činnosťami v danej organizácii),
 - *vytvorenie profilu dobrovoľníkov k jednotlivým činnostiam* (ide o vytvorenie požiadaviek, ktoré musí potencionálny dobrovoľník na výkon danej činnosti spĺňať; ide

- o požiadavky ako demografické faktory (vek, pohlavie, študent, zamestnaný/ nezamestnaný, na materskej dovolenke, dôchodca), vedomosti, schopnosti, zručnosti (ovládanie cudzieho jazyka, práca s počítačom, vodičský preukaz, poznatky zo špeciálnej pedagogiky), požiadavky na osobnosť dobrovoľníka (trpezlivosť, spoľahlivosť, tolerancia, samostatnosť, schopnosť pracovať v tíme), iné špeciálne požiadavky (zdravotný stav, absolvovanie špeciálneho výcviku, školenia a pod.),
- *vyčlenenie materiálnych a finančných zdrojov pre dobrovoľnícky program* (priestorové a technické požiadavky, počítač, mobil, kancelárske pomôcky, náklady na cestovanie, prípadne ubytovanie, stravu, výcvik koordinátora, školenie dobrovoľníkov, nefinančné odmeňovanie a motivovanie),
 - *určenie koordinátora/manažéra dobrovoľníckeho programu* (stanovenie požiadaviek na osobnosť manažéra/koordinátora dobrovoľníkov, jeho profesijné kompetencie a osobnostné predpoklady),
 - *príprava organizácie na prijatie dobrovoľníkov* (Kmeňoví zamestnanci organizácie môžu vnímať dobrovoľníkov ako hrozbu, čo môže predstavovať bariéru úspešnosti. Z tohto dôvodu je dôležité na prítomnosť dobrovoľníkov vopred pripraviť aj kmeňových zamestnancov, aby prioritne pochopili, v čom budú spočívať úlohy dobrovoľníkov. Rovnako tak je nevyhnutné na prítomnosť dobrovoľníkov a ich činnosť pripraviť aj samotných klientov organizácie.);
- **nábor dobrovoľníkov** – môže sa vykonávať priebežne alebo v prípade potreby. Najčastejšími formami sú inzerovanie (v súčasnosti predovšetkým prostredníctvom internetu, ale môže sa využívať aj rozhlas, televízia či tlač – letáky, noviny), diskusné stretnutia, nábor v samotných školách, kontakt cez príbuzných a známych;
 - **výber a príprava dobrovoľníkov** – pozostáva zo vstupného rozhovoru, ktorého cieľom je potencionálneho dobrovoľníka dobre spoznať, predovšetkým sa zistí uje jeho motivácia, preferencie, očakávania. Nasleduje príprava dobrovoľníkov, ktorá pozostáva zo vstupného školenia, vzájomného spoznávania sa, z oboznámenia dobrovoľníkov s organizáciou (jej históriou, poslaním, cieľmi, úlohami, princípmi či fungovaním), s právami a povinnosťami dobrovoľníkov, oboznámenie s klientmi a ich špecifikami;
 - **uzatvorenie zmluvy** – predtým ako dobrovoľník reálne začne dobrovoľnícku činnosť vykonávať, je potrebné, aby s ním organizácia podpísala zmluvu o dobrovoľníckej činnosti¹⁰, oboznámila ho s etickým kódexom organizácie a v prípade potreby podpísala dohodu o mlčanlivosti. Viaceré organizácie v súčasnosti využívajú tzv. adaptačný cyklus dobrovoľníka, v rámci ktorého dobrovoľník, predtým ako začne činnosť vykonávať, prechádza v organizácii viacerými „pozíciami,“ aby organizáciu ako celok a jej poslanie spoznal čo najlepšie;
 - **komunikácia, motivácia a ďalšie vzdelávanie** – priebežná komunikácia s dobrovoľníkom je nevyhnutná, pričom na jej realizáciu sa využívajú *intervízie* (stretnutia dobrovoľníkov s manažérom/koordinátorom dobrovoľníkov, ktoré sa realizujú v pra-

¹⁰ V prípade jednorazovej dobrovoľníckej činnosti nie je podpísanie zmluvy podmienkou.

videlných intervaloch; ich cieľom je riešiť akékoľvek organizačné záležitosti, problémy a hľadanie ich riešení) alebo *individuálne stretnutia* dobrovoľníka s manažérom/koordinátorom, o ktoré môže požiadať tak dobrovoľník, ako aj samotný manažér. V oboch prípadoch je dôležitá spätná väzba, tak zo strany dobrovoľníkov, ako aj manažéra, a motivácia dobrovoľníkov, poznanie ktorej umožňuje manažérovi voliť správny štýl vedenia a podpory dobrovoľníkov¹¹;

- **oceňovanie a odmeňovanie dobrovoľníkov** – formy odmeňovania môžu byť rôzne (slovo ďakujem, vianočné pozdravy, darčeky k meninám, narodeninám, organizovanie spoločných stretnutí);
- **ukončenie alebo pokračovanie spolupráce** – v pravidelných časových intervaloch, ako aj po uplynutí platnosti dobrovoľníckej zmluvy by mali dobrovoľníci zhodnotiť svoje pôsobenie v organizácii, v konkrétnom programe, projekte a od manažéra získať spätnú väzbu, na základe ktorej sa slobodne môžu rozhodnúť buď o pokračovaní, alebo ukončení dobrovoľníckej činnosti v danej organizácii. K ukončeniu spolupráce môže dôjsť počas vstupného pohovoru, počas skúšobnej doby alebo po dlhšom pôsobení dobrovoľníka v organizácii.

Manažment dobrovoľníkov však neznamená iba vyššie opísané kroky od výberu dobrovoľníka až po ukončenie spolupráce s ním. Súčasťou manažmentu dobrovoľníkov má byť podľa H. Majdúchovej (2006) snaha organizácie, resp. jej (sociálneho) manažéra o vytvorenie podporujúceho prostredia pre dobrovoľníkov, čo je podľa autorky možné dosiahnuť zabezpečením týchto pravidiel:

- **vytvorenie pocitu spoluvlastníctva** – ktorý dáva dobrovoľníkom pocit spolupatričnosti a zodpovednosti. Ak sa však dobrovoľník z množstva činností, ktoré organizácia vykonáva, orientuje iba na jednu z nich, nastáva situácia, keď dobrovoľník nevidí, resp. nevie dostatočne posúdiť svoju činnosť z globálneho hľadiska organizácie. Manažment organizácie preto musí zabezpečiť, aby úlohy dobrovoľníkov mali svoju kontinuitu;
- **zachovanie práva na uvažovanie** – je logické, že prvotné kroky dobrovoľníka budú usmerňované. Zároveň je však dôležité, aby manažment organizácie začal časom dobrovoľníkovi dôverovať, rovnako tak, aby dobrovoľník začal sám sebe dôverovať, že určité postupy a problémy dokáže zvládnuť vyriešiť sám;
- **zodpovednosť na výsledky** – ktorá má spočívať nielen sa samotnom dobrovoľníkovi, ale rovnako tak zodpovednosť nesie aj samotný manažment organizácie.

Uvedeným pravidlám sa podrobne venuje nadväzujúca učebnica Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť, v ktorej sa venujeme manažmentu ľudských zdrojov, vrátane štýlom vedenia a riadenia pracovníkov, ich motivovaniu, hodnoteniu, rozvoju, koučovaniu, delegovaniu a pod.

Keďže sme vyššie spomenuli funkciu manažéra/koordinátora dobrovoľníkov, je potrebné uviesť jeho povinnosti. Podľa A. Brozmanovej Gregorovej (2009) **povinnosti**

¹¹ Podrobnejšie sa uvedenému venuje nadväzujúca vysokoškolská učebnica Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť, konkrétne kapitola Vedenie a riadenie pracovníkov.

manažera/koordinátora dobrovoľníkov (dobrovoľníckeho programu) spočívajú predovšetkým v:

- uskutočňovanie pohovorov s potencionálnymi dobrovoľníkmi a ich výbere;
- vypracovanie pracovnej náplne dobrovoľníkov;
- vypracovanie dohody, zmluvy s dobrovoľníkom;
- zaškolenie dobrovoľníkov;
- evidenciu dobrovoľníkov;
- koordináciu práce dobrovoľníkov a organizácie;
- poskytovanie podpory a supervízie;
- hodnotenie, motivovanie a odmeňovanie dobrovoľníkov;
- ukončenie spolupráce s dobrovoľníkom.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Neziskový sektor sa podieľa na realizovaní a napĺňaní spoločensky potrebných tovarov a služieb, ktorých primárnym cieľom nie je dosahovanie zisku. Plní viacero funkcií.
- ✓ Neziskové organizácie sa zameriavajú na dosahovanie spoločenského dobra, verejného prospechu či prospechu konkrétnych skupín. Môžu byť verejnoprospešné a vzájomne prospešné.
- ✓ Medzi základné formy neziskových organizácií patria občianske združenia, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, nadácie, neinvestičné fondy.
- ✓ Nevyhnutnosť viaczdrojového financovania organizácií v neziskovom sektore.
- ✓ Fundraising predstavuje získavanie finančných, ako aj nefinančných zdrojov.
- ✓ Fundraiser je osoba, ktorá realizuje fundraisingové techniky.
- ✓ Formy fundraisingu sú samofinancovanie, individuálny fundraising, firemný fundraising, štátny fundraising, zahraničný fundraising a nadácie.
- ✓ Ako individuálne fundraisingové techniky sa najčastejšie využívajú – osobné stretnutie, verejná zbierka, závet, telefonická kampaň, inzercia, benefičné akcie, darcovské SMS a crowdfunding.
- ✓ Crowdfunding predstavuje získavanie finančných prostriedkov prostredníctvom internetu cez platformy.
- ✓ Dobrovoľníctvo predstavuje uvedomelú neplatenú aktivitu alebo činnosť vykonávanú na základe slobodnej vôle v prospech iných ľudí alebo spoločnosti či v prospech životného prostredia.
- ✓ Môžeme hovoriť o viacerých formách a oblastiach dobrovoľníctva.
- ✓ Osoba, ktorá vykonáva dobrovoľnícku činnosť, sa nazýva dobrovoľník.
- ✓ Dôležitou súčasťou dobrovoľníckej činnosti je manažment dobrovoľníkov.

Zopakovanie kapitoly

- ❑ Definujte neziskový sektor a funkcie, ktoré plní.
- ❑ Definujte neziskové organizácie, ich delenie na základe kritéria ich zamerania a na základe právnej formy.
- ❑ Čo rozumiete pod pojmom udržateľnosť neziskovej organizácie a na základe čoho ju môžeme dosiahnuť?
- ❑ Vysvetlite, prečo je pre organizácie v neziskovom sektore dôležité viaczdrojové financovanie a aké sú možné riziká s ním spojené.
- ❑ Čo je to fundraising a v čom spočíva jeho význam? Vymenujte nefinančné zdroje získavané prostredníctvom fundraisingu.
- ❑ Vymenujte a opíšte formy fundraisingu.
- ❑ Vymenujte fundraisingové techniky individuálnej formy fundraisingu a tri z nich podrobne opíšte.
- ❑ Objasnite podstatu crowdfundingu, kto sú jeho hlavní účastníci, kde prebieha a aký je jeho význam pre zákazníkov.
- ❑ Opíšte fázy crowdfundingovej kampane.
- ❑ Opíšte, čo všetko by mala obsahovať fundraisingová stratégia.
- ❑ Vysvetlite, čo je to dobrovoľníctvo, aký je rozdiel medzi vzájomne prospešným a verejno-prospešným dobrovoľníctvom a kto je to dobrovoľník.
- ❑ Vymenujte a opíšte typológiu dobrovoľníctva z hľadiska formálnosti, časového rozmedzia a formy.
- ❑ Vymenujte a opíšte oblasti dobrovoľníctva.
- ❑ Vymenujte a opíšte jednotlivé kroky práce s dobrovoľníkmi – manažment dobrovoľníkov.
- ❑ Opíšte, čo musí obsahovať plánovanie dobrovoľníckeho programu v rámci manažmentu dobrovoľníkov.
- ❑ Uveďte povinnosti manažéra/koordinátora dobrovoľníkov.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Na základe príslušných zákonov zistite podmienky založenia a fungovania jednotlivých právnych foriem neziskových organizácií.
- Vypracujte jednotlivé body stratégie udržateľnosti vami zvolenej neziskovej organizácie.
- Urobte zoznam tak finančných, ako aj nefinančných zdrojov, ktoré budete potrebovať na založenie a fungovanie vašej neziskovej organizácie.
- K získaniu potrebných zdrojov navrhňte konkrétne techniky fundraisingu.
- Vymyslite fundraisingovú stratégiu, ktorou by ste oslovili pravidelných darcov, veľkých darcov, opakovaných darcov a potencionálnych darcov.

- Vytvorte crowdfundingovú kampaň, v rámci ktorej predstavíte svoj produkt či nápad, na ktorý potrebujete získať dostatočný počet finančných zdrojov.
- Zostavte fundraisingový plán a fundraisingovú stratégiu.
- Vytvorte plán vášho dobrovoľníckeho programu.
- Obsahovo navrhните konkrétne metódy/techniky, ktorými môžete zrealizovať nábor dobrovoľníkov, ich motivovanie a supervíziu.

3 Sociálne podnikanie a sociálny podnik

Zatiaľ čo v USA je sociálne podnikanie vnímané ako pridaná hodnota sociálneho rozmeru, podnikanie v Európe sa viaže s neziskovým sektorom (G. Lubelcová, 2009).

Pred vymedzením základných pojmov sociálne podnikanie a sociálny podnik je potrebné objasniť aj ďalšiu súvzťažnú terminológiu, predovšetkým pojmy pozitívny sociálny vplyv, verejný záujem, komunitný záujem, spoločensky prospešná služba či znevýhodnená osoba alebo zraniteľná osoba, ktoré legislatívne upravuje zákon č. 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Pozitívnym sociálnym vplyvom sa chápe napĺňanie verejného alebo komunitného záujmu. **Napĺňaním verejného záujmu** je poskytovanie spoločensky prospešnej služby pre spoločnosť ako celok alebo pre neobmedzený okruh fyzických osôb, znevýhodneným alebo zraniteľným osobám, a poskytovanie spoločensky prospešnej služby, pod ktorou zákon chápe tvorbu a ochranu životného prostredia, a ochranu zdravia obyvateľstva; zabezpečovanie bývania a poskytovanie finančných prostriedkov subjektom sociálnej ekonomiky.

Napĺňaním komunitného záujmu je poskytovanie spoločensky prospešnej služby pre skupinu osôb, ktorú je možné ohraničiť a identifikovať podľa územného, členského, záujmového alebo iného objektívneho kritéria.

Spoločensky prospešnou službou je poskytovanie zdravotnej starostlivosti; sociálnej pomoci a humanitárnej starostlivosti; tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt; ochrana ľudských práv a základných slobôd; vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry; výskum, vývoj, vedecko-technické služby a informačné služby; tvorba a ochrana životného prostredia, a ochrana zdravia obyvateľstva; služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti; zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu; poskytovanie finančných prostriedkov subjektom sociálnej ekonomiky na vykonávanie spoločensky prospešnej služby.

Znevýhodnenou osobou je fyzická osoba, ktorá v predchádzajúcich šiestich mesiacoch nebola zamestnaná; osoba mladšia ako 26 rokov, ktorá pred menej ako dvoma rokmi ukončila sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia a od jej ukončenia nemala zamestnanie, ktoré trvalo najmenej šesť po sebe nasledujúcich mesiacov; osoba staršia ako päťdesiat rokov; osoba vedená v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej dvanásť po sebe nasledujúcich mesiacov; osoba s nižším dosiahnutým vzdelaním ako je stredné odborné vzdelanie; osamelo žijúca plnoletá osoba s jednou alebo viacerými osobami odkázanými na jej starostlivosť alebo sa stará aspoň o jedno dieťa pred skončením povinnej školskej dochádzky; osoba patriaca k národnostnej alebo etnickej menšine, ktorá potrebuje rozvíjať svoje jazykové znalosti, odborné znalosti alebo nadobúdať pracovné skúsenosti; osoba s trvalým pobytom v najmenej rozvinutom okrese; osoba so zdravotným postihnutím.

Zraniteľnou osobou je prijímateľ sociálnej služby¹²; osoba v nepriaznivej sociálnej situácii¹³, dieťa alebo žiak so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami; dieťa alebo plnoletá osoba, pre ktorých sú vykonávané opatrenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately¹⁴, plnoletá fyzická osoba po skončení ústavnej starostlivosti dosiahnutím plnoletosti, plnoletá fyzická osoba, ktorej bola poskytovaná na základe dohody starostlivosť v zariadení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately po skončení výkonu súdneho rozhodnutia dovŕšením plnoletosti, alebo plnoletá fyzická osoba, ktorá bola zverená do osobnej starostlivosti inej fyzickej osoby ako rodiča, do pestúnskej starostlivosti alebo ktorej bol súdom ustanovený poručník; fyzická osoba odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby; osoba vracajúca sa na trh práce po skončení poberania materského alebo po skončení poberania rodičovského príspevku, a to osemnásť mesiacov od skončenia ich poberania; osoba vracajúca sa na trh práce po skončení vykonávania osobnej asistencie alebo po skončení poberania peňažného príspevku na opatrovanie, a to osemnásť mesiacov od skončenia; osoba, ktorá je poberateľom starobného dôchodku; osoba po prepustení z výkonu trestu odňatia slobody alebo z výkonu ochrannej výchovy, a to tridsaťšesť mesiacov od prepustenia z výkonu trestu odňatia slobody alebo z výkonu ochrannej výchovy; osoba bez štátnej príslušnosti; azylant alebo cudzinec, ktorému sa poskytuje doplnková ochrana.

3.1 Vymedzenie pojmu sociálne podnikanie

Sociálne podnikanie „predstavuje inovatívny nástroj, ktorý je zameraný na riešenie rôznych spoločenských problémov prostredníctvom uplatňovania podnikateľských princípov. Do diskurzu verejnej politiky sa dostáva najmä ako nástroj slúžiaci na pracovné začlenenie dlhodobo alebo viacnásobne znevýhodnených nezamestnaných, riešenie environmentálnych problémov, poskytovanie takých tovarov a služieb, ktoré neposkytuje alebo nedostatočne poskytuje štátny a podnikateľský sektor zameraný výhradne na zisk a iné spoločensky prínosné činnosti“ (D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš, 2018, s. 9). Ide o špecifické výrobné činnosti alebo poskytované služby, ktoré majú prevažne komunálny charakter (M. Venclík a kol., 2016). Sociálne podnikanie je činnosť s primárne sociálnymi cieľmi, kde sú hospodárske prebytky prednostne znovu investované do podnikania za rovnakým účelom alebo do rozvoja miestnej komunity, na rozdiel od potreby maximalizovať zisk pre zainteresované skupiny či vlastníkov (J. Defourny a M. Nyssens, 2008). Podľa M. Vyskočila (2014) pod pojmom sociálne podnikanie rozumieme sociálne orientované a verejnoprospešné činnosti, ktoré možno považovať za riešiteľov spoločenských problémov. Je to druh podnikania, ktorý je primárne založený na netrhovom, prípadne polotrhovom princípe. Rovnako sem možno zaradiť aj individuálne sociálne

¹² O sociálnych službách pojednáva zákon č. 448/2008 o sociálnych službách.

¹³ Nepriaznivú sociálnu situáciu definuje zákon č. 448/2008 o sociálnych službách.

¹⁴ Opatrenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately vymedzuje zákon č. 305/2005 o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele.

služby občanom štátu (J. Benčo, 2004). Jadrom sociálneho podnikania je prepájanie sociálnych cieľov s podnikateľským duchom (M. Dohnalová, 2003).

Sociálne podnikanie sa teda na rozdiel od komerčného podnikania neorientuje na finančný zisk, je vnímané ako inovatívna forma podnikateľských aktivít s pridanou sociálnou hodnotou, pričom G. Lubelcová (2009) ako hlavné dôvody jeho vzniku uvádza rozvoj neziskového sektora; krízu zamestnanosti viažucu sa predovšetkým na nekvalifikované alebo nízko kvalifikované pracovné sily, ktoré vytvárajú skupinu dlhodobo nezamestnaných; krízu sociálneho štátu a transformáciu verejnej správy spojenú s lokálnym rozvojom.

Cieľom sociálneho podnikania teda nie je zisk, ale trvalé riešenie sociálneho problému. Finančný zisk je obmedzený tým, že je prevažne reinvestovaný do ďalšieho rozvoja sociálneho podnikania a použitý na dosahovanie jeho hlavného cieľa. Z uvedeného vyplýva, že hoci dosahovanie zisku nie je hlavným cieľom sociálneho podnikania, napriek tomu predstavuje dôležitý finančný zdroj zabezpečujúci ďalšie fungovanie sociálneho podniku. Okrem reinvestovania dosiahnutého zisku ako ďalšie zdroje financovania sociálneho podnikania možno uviesť granty, nadačné fondy, dotácie, rôzne stimuly a podporné prostriedky z vládnych programov trhu práce, politiky zamestnanosti a politiky sociálnej pomoci, členské príspevky (v prípade, ak ide o formu družstva alebo občianskeho združenia), dary, regionálne zdroje.

G. Korimová a kol. (2008) venuje pozornosť **základným zásadám sociálneho podnikania**, medzi ktoré zaraďujú: nevyhlúčiteľnosť, obligátnosť, všestrannosť ponuky, primeranosť, prioritu sociálneho kapitálu pred ziskom, spoločenskú akceptáciu, prioritnú neziskovosť, ako aj **základným princípom sociálneho podnikania**, medzi ktorými uvádza: univerzalitu a uniformitu, komplexnosť a adekvátnosť, participáciu, sociálnu garanciu, solidaritu, adresnosť, konkurencieschopnosť, verejnoprospešnosť, optimalizáciu a efektivitu viaczdrojového financovania, transparentnosť a verejnú kontrolu. K uvedeným princípom J. Pisková (2005) pridáva hodnotový princíp a princíp transparentnosti a dobrého vedenia.

Agentúra pre sociálne začleňovanie uvádza ako **výhody sociálneho podnikania**: podporuje aktivity nezamestnaných; do podnikania vnáša etický rozmer; kultivuje podnikateľské prostredie; využíva miestne zdroje, čím posilňuje miestnu ekonomiku; prednostne uspokojuje miestne potreby; zaisťuje chýbajúce služby v obciach; rozširuje ponuku tovarov a služieb; rieši miestnu nezamestnanosť a znižuje závislosť od verejnej podpory; sporí štátne prostriedky (namiesto poberania sociálnych dávok ide o vytváranie zisku); zníženie závislosti od štátu; začlenenie sociálne vylúčených občanov do spoločnosti; prepojenie súkromného, verejného a neziskového sektora; podpora regionálneho rozvoja a trvale udržateľného rozvoja. Sociálny podnik neslúži iba ako nástroj pracovnej integrácie, môže mať aj socializačný charakter, keď cieľová skupina, ktorá je často spoločensky vylúčená, má možnosť budovať vzťahy a získavať kontakty aj mimo svojej rodiny či komunity (D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš, 2018).

Zároveň ako **nevýhody sociálneho podnikania** uvádza: riziko neznámeho; málo skúseností; riziko nedostatku kapitálu; administratívna náročnosť; vysoký počet kontrol; ekonomické, obchodné a finančné riziká; nutnosť úverov; v prípade čerpania prostriedkov z fondov riziko neuznania nákladov; podozrenie z netransparentnosti. Mohli by sme ešte

hovoríť o **rizikách sociálneho podnikania**, ktoré uvádzajú D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš (2018), podľa ktorých sociálny podnik pôsobí na bežnom trhu tovarov a služieb spolu s ostatnými podnikmi, ktorých prioritným cieľom nie je spoločensky prospešný cieľ, ale dosahovanie zisku. Napríklad integračný sociálny podnik, ktorý zamestnáva osoby so zdravotným znevýhodnením alebo dlhodobo nezamestnaných bez patričných pracovných návykov, bude mať nižšiu produktivitu tovarov alebo služieb, prípadne vyrába produkty pre skupinu osôb s nízkou kúpyschopnosťou (zdravotnícke pomôcky pre osoby so špeciálnymi potrebami).

Medzi **aktivity sociálneho podnikania** so zameraním na pracovnú integráciu zaraďuje E. Pongráczová (2015):

- **aktivity primárne zamerané na pracovnú integráciu** – prostredníctvom obecných sociálnych podnikov alebo chránených dielní, ktoré sa zameriavajú na zamestnávajúce prevažne miestnych nezamestnaných a ktoré sú založené občianskymi združeniami a mimovládnyimi organizáciami. Sociálny podnik v tomto prípade využíva kombináciu viacerých nástrojov finančnej podpory, ktoré existujú v rámci aktívnych politík trhu práce so ziskom z produkcie vlastných tovarov alebo poskytovaných služieb (D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš, 2018);
- **aktivity poskytujúce sociálne služby, ktoré zároveň majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie** – príkladom môže byť OZ Zorenie, ktoré v rehabilitačnom stredisku poskytuje klientom sociálnu rehabilitáciu (práca s počítačmi, rozvoj komunikačných zručností, starostlivosť o seba a domácnosť, nakupovanie), pracovnú integráciu realizuje v chránených dielňach. Iným príkladom môže byť OZ, ktoré vydáva pouličný časopis, ktorého predaj predstavuje pre klientov daného OZ nielen sociálnu službu, ale zároveň aj pracovnointegračný nástroj. OZ zároveň poskytuje aj ďalšie integračné aktivity formou individuálneho sociálneho a právneho poradenstva (D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš, 2018);
- **aktivity komerčného charakteru, ktoré generujú zisk, ale zároveň majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie** – kaviarne zamestnávajúce ľudí bez domova alebo ľudí so zdravotným znevýhodnením;
- **záujmové aktivity, ktoré majú prvky sociálneho podniku pracovnej integrácie** – OZ, v ktorom sa realizujú prednášky, kurzy, výstavy, semináre, exkurzie. Organizujú sa kurzy trvalej udržateľnosti, akcie pre dobrovoľníkov, detské krúžky, umelecko-zážitkové akcie. Deklarovaným cieľom dobrovoľníckej činnosti je získanie praktických skúseností pre potreby trhu práce, napr. pri starostlivosti o nezamestnané osoby, občanov so zdravotným postihnutím, imigrantov, osoby po návrate z výkonu trestu odňatia slobody, drogovu závislé osoby, pri poskytovaní verejnoprospešných služieb v oblasti sociálnych vecí, zdravotníctva, vzdelávania, kultúry, športu, pri ochrane životného prostredia (D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš, 2018).

3.2 Vymedzenie pojmu sociálny podnik

Realizátorom sociálneho podnikania je **sociálny podnik** ako jeho základný subjekt (W. Verloop a M. Hillen, 2014), ktorý sa prioritne orientuje na zdravotne alebo sociálne

znevýhodnené osoby a jeho hlavným cieľom nie je maximalizácia zisku, ale pridaná sociálna hodnota, ktorou sa rozumie trvalo udržateľná a rastúca kvalita života (G. Korimová, 2014).

Podľa Európskej komisie (2017) je **sociálny podnik charakteristický tým**, že jeho hlavným cieľom nie je generovanie zisku, ale dosiahnutie spoločenského cieľa; väčšia časť zisku je opätovne investovaná do podniku a jeho činnosti; funguje na demokratických a transparentných princípoch, čo znamená, že zamestnanci sa spolupodieľajú na definovaní cieľov sociálneho podniku, sú zapojení do rozhodovacieho procesu a pod. W. Verloop a M. Hillen (2014, s. 18) ako základné charakteristiky sociálneho podniku uvádzajú:

- „*má sociálne poslanie* – dopad/zmena sú na prvom mieste;
- *funguje ako nezávislý podnik*, ktorý poskytuje službu alebo produkt;
- *po finančnej stránke je sebestačný*;
- *je sociálny v spôsobe, akým sa riadi* – je transparentný, zisky sú povolené, ale finančné ciele sú podriadené sociálnym cieľom, všetky zainteresované strany majú vyvážené slovo v stratégii a riadení, je spravodlivý voči každému, je si vedomý svojej ekologickej stopy.“

D. Škobla, L. Kováčová a S. Ondoš (2018) podotýkajú, že sociálny podnik nie je determinovaný právnou formou, na jeho definovanie sú podstatné samotné činnosti a vnútorné fungovanie podniku. Na lepšie pochopenie podstaty sociálneho podniku je preto nevyhnutné vrátiť sa k zákonu č. 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, ktorý ako **subjekty sociálnej ekonomiky** (právne formy) uvádza občianske združenie, nadáciu, neinvestičný fond, neziskovú organizáciu poskytujúcu verejnoprospešné služby, účelové zariadenie cirkvi a náboženských organizácií, obchodnú spoločnosť, družstvo alebo fyzickú osobu¹⁵ – podnikateľ samostatne vykonávajúci hospodársku činnosť. Zákon následne rozlišuje **medzi sociálnym podnikom a podnikom so sociálnym dosahom**, pričom uvádza **spoločné znaky na identifikovanie sociálneho podniku a podniku so sociálnym dosahom**, ktorými sú: vykonávanie sústavnej, samostatnej, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť hospodárskej činnosti; na dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu prispievajú tovary alebo služby, ktoré vyrába, dodáva, poskytuje alebo distribuuje; viac ako 50 % zo zisku po zdanení sa použije na dosiahnutie pozitívneho sociálneho vplyvu; do spravovania hospodárskej činnosti sa zapájajú zainteresované osoby. **A rozdielny znak na identifikovanie sociálneho podniku a podniku so sociálnym dosahom**, ktorým je skutočnosť, že zatiaľ čo pri sociálnom podniku je hlavným cieľom dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, pri podniku so sociálnym dosahom je hlavným cieľom aspoň jednej jeho hospodárskej činnosti dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu.

¹⁵ Podrobné podmienky, ktoré musia v prípade fyzickej osoby – podnikateľa splnené, upravuje zákon č. 112/2018.

3.3 Druhy sociálnych podnikov

Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch rozlišuje sociálne podniky:

- na základe dosahovaného pozitívneho sociálneho vplyvu, resp. šírky jeho záberu:
 - **verejnoprospešný sociálny podnik**, ktorý napĺňa verejný záujem. Ide o poskytovanie spoločensky prospešnej služby pre spoločnosť ako celok alebo pre neobmedzený okruh osôb. Príkladom môže byť podnik, ktorý zamestnáva dlhodobo nezamestnaných občanov, čím sa automaticky v rámci celej republiky spolupodieľa na znižovaní celkovej nezamestnanosti;
 - **komunitnoprospesný sociálny podnik**, ktorý napĺňa komunitný záujem. Ide o poskytovanie spoločensky prospešnej služby pre skupinu osôb, ktorú je možné identifikovať na základe územného, členského, záujmového kritéria;
- z hľadiska zamerania činnosti:
 - **sociálny podnik bývania** – ide o verejnoprospešný podnik, ktorého pozitívnym sociálnym vplyvom je zabezpečovanie spoločensky prospešného nájomného bývania prostredníctvom výstavby, prestavby alebo obstarania bytov na účely ich nájmu oprávneným osobám, ktoré tvoria najmenej 70 % z celkového počtu nájomcov¹⁶;
 - **všeobecný registrovaný sociálny podnik**¹⁷ – ide o vykonávanie spoločensky prospešnej služby, napr. zdravotná starostlivosť, recyklácia, sociálna pomoc, kultúra, vzdelávanie, výchova, ochrana životného prostredia, zveľaďovanie kultúrnych hodnôt, telesnej kultúry a iné;
 - **integračný sociálny podnik** – ide o verejnoprospešný podnik, ktorého pozitívnym sociálnym vplyvom je podpora zamestnanosti prostredníctvom zamestnávania znevýhodnených alebo zraniteľných osôb, pričom pozitívny sociálny vplyv sa považuje za dosiahnutý, ak integračný podnik z celkového počtu zamestnancov zamestnáva najmenej 30 % znevýhodnených alebo 30 % zraniteľných osôb, prípadne najmenej 40 % znevýhodnených a zraniteľných osôb. Tieto osoby tak získavajú možnosť na plnohodnotnejší život, pričom manažment integračných sociálnych podnikov sa zaväzuje aj na určitú sociálnu zodpovednosť v podobe kvalitatívnej osobnostnej zmeny u daných jedincov (M. Martinkovičová, 2014). Podľa správy Európskej siete pre výskum sociálnej ekonomiky EMES sa uplatňujú štyri hlavné modely WISEs (Sociálne podniky pre pracovnú integráciu), a to:
 1. **prechodné zamestnania (prestupná stanica)** – cieľom je poskytnúť pracovnú skúsenosť (dočasné zamestnanie) a nadobudnutie pracovných zručností cieľovým skupinám so zhoršenou zamestnateľnosťou a zlepšiť tak ich spôsobilosť uplatniť sa na otvorenom trhu práce (zaškolenie, tréning, rekvalifikácia);

¹⁶ Ďalšie podmienky, ktoré musí sociálny podnik bývania spĺňať, určuje zákon č. 112/2018.

¹⁷ Podmienky priznania štatútu registrovaného sociálneho podniku upravuje zákon č. 112/2018.

2. **pracovná integrácia so stálou podporou z verejných zdrojov** – pre cieľové skupiny ľudí, u ktorých nemôžeme predpokladať zlepšenie pracovného výkonu pre zdravotný alebo sociálny hendikep, vznikajú chránené pracoviská so stabilnou podporou z verejných zdrojov. Pracovné zaradenie tu plní funkciu pracovnej rehabilitácie, zvyšovania kvality života a sociálneho začlenenia a len v obmedzenom rozsahu predpokladá následné uplatnenie na otvorenom trhu práce;
3. **postupné vytváranie stálych samofinancovaných zamestnaní** – sociálne podniky vytvárajú stabilné a ekonomicky udržateľné pracovné príležitosti, ktoré sú v počiatočnej etape podporované z verejných zdrojov, avšak len dočasne, pričom sa predpokladá, že po určitom čase budú tieto podniky a ich zamestnanci spôsobilí fungovať zo svojich vlastných, predovšetkým podnikateľských zdrojov;
4. **socializácia prostredníctvom produktívnej činnosti** – cieľom tohto typu sociálnych podnikov je (re)socializácia cieľových skupín prostredníctvom sociálnych kontaktov, učenia sa rešpektovať pravidlá, sociálne normy a primerane štrukturovať spôsob života. Cieľovými skupinami sú ľudia so závažnými sociálnymi problémami, sociálne ťažko prispôsobiví, drogový závislí, ľudia po výkone trestu a pod.

Na **základe spoločenských cieľov**, ktoré sa snažia sociálne podniky naplniť, ich Európska komisia (2017) rozdeľuje na:

- **sociálne podniky pracovnej integrácie** – cieľom je pracovná integrácia znevýhodnených skupín – vyššie uvedený integračný sociálny podnik;
- **sociálne podniky poskytujúce sociálne služby a tovary** – vzdelávacie a sociálne služby, pomôcky pre zdravotne znevýhodnených, ktorí majú nižšiu kúpyschopnosť, komunitná práca;
- **sociálne podniky podporujúce miestny rozvoj v znevýhodnených oblastiach** – rozvoj poľnohospodárstva, revitalizácia verejného priestoru v mestách a dedinách;
- **ostatné sociálne podniky** – environmentálne aktivity, kultúrne či športové aktivity, sociálne podniky podporujúce vedu a výskum, zachovanie kultúrneho a historického dedičstva.

3.4 Založenie sociálneho podniku

Založeniu sociálneho podniku musia predchádzať určité kroky, ktorých dodržanie môže predurčovať jeho budúcu úspešnosť alebo neúspešnosť. Možno konštatovať, že kroky založenia sociálneho podniku sú vo všeobecnosti rovnaké, avšak predsa len nie úplne jednotné, kľúčovú rolu zohráva cieľ sociálneho podniku. Na bližšiu ilustráciu preto nižšie uvádzame tri variácie postupnosti založenia sociálneho podniku.

Agentúra pre rozvoj Gemera (2017), ktorá sa evidentne zameriava na možnosti konkrétneho regiónu, uvádza túto postupnosť:

1. analýza regiónu:

- a) *prírodné zdroje a podmienky* – okrem vhodne zvolenej činnosti je nemenej dôležitý aj výber správnej lokality sociálneho podniku. Treba sa zamerať na zdroje, ktoré má samotný región alebo lokalita k dispozícii. V závislosti od zvolenej činnosti, ktorú sociálny podnik má vykonávať, je potrebné mať prehľad o klimatických podmienkach (ak cieľom sociálneho podniku má byť poľnohospodárska výroba – pestovanie ovocia, zeleniny, chov zvierat), prírodných zdrojoch (nerastné suroviny, drevo, kameň), prírodných zdrojoch (cestovný ruch, rybolov, agroturistika, vidiecky cestovný ruch, letné tábory, horská turistika, lokálna kultúra a tradície);
- b) *prieskum trhu* – v prípade sociálneho podniku pracovnej integrácie je potrebná analýza trhu – konkurencia, partneri, potencionálni zákazníci, potreby trhu (dopyt po konkrétnej službe alebo tovare);
- c) *analýza územia* – voľné pozemky alebo budovy na predaj alebo prenájom, v ktorých bude sociálny podnik mať svoje sídlo. Je potrebné brať do úvahy infraštruktúru, dodatočné investície do opravy priestorov, vybavenia priestorov, dostupnosť nielen čo sa týka vzdialenosti ale aj bezbariérovosti, dostupnosť dostatočnej pracovnej sily;

2. komunita:

- a) *vyhľadanie komunity* – pre sociálny podnik sú dôležití znevýhodnení uchádzači o zamestnanie, ako sme písali vyššie, v sociálnom podniku musia tvoriť min. 30 % zamestnancov. Je preto dôležité mať vopred istotu, že komunitu týchto ľudí budeme mať k dispozícii;
- b) *potreby komunity* – v tomto prípade ide prioritne o potrebu znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie integrovať sa na trh práce. Ako ďalšie potreby môžeme uviesť socializáciu, rozvoj sociálnej komunikácie, psychohygienu, nadobudnutie pracovných zručností a kompetencií;

3. vybavenie podniku – vybavenie sociálneho podniku závisí od zamerania jeho činnosti. Iné technické vybavenie bude potrebovať kaviareň či cukráreň a iné podnik, ktorý sa bude orientovať na spracovanie dreva, poľnohospodársku činnosť či ochranu životného prostredia;

4. legislatívne ukotvenie sociálneho podniku – ako sme už písali, sociálny podnik môže mať rôznu právnu formu v podobe subjektov sociálnej ekonomiky. Okrem toho v súvislosti so založením a vedením sociálneho podniku sa na Slovensku viaže príslušná legislatíva v podobe zákona č. 5/2004 o službách zamestnanosti, zákona č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon), zákona č. 513/1991 Obchodný zákonník, zákona č. 40/1964 Občiansky zákonník, zákona č. 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, zákona č. 448/2008 o sociálnych službách.

Postup založenia sociálneho podniku uvádza aj stránka socialnepodnikanie.sk, podľa ktorej možno pri založení sociálneho podniku postupovať týmto spôsobom:

- **identifikovať podnikateľskú príležitosť** – sociálne podnikanie prináša na trh za finančnú odplatu určité tovary a služby. Keďže však ide o sociálne podnikanie, a nie podnikanie v pravom slova zmysle, je potrebné si uvedomiť, že okrem zisku musí sociálne podnikanie dosahovať aj pozitívny sociálny vplyv;
- **identifikovať potrebné vstupy** – tak ľudské, ako aj materiálne. Ideálne je, aby dané vstupy boli lokálne a obnoviteľné;
- **vypracovať podnikateľský plán**¹⁸;
- **výber právnej formy sociálneho podniku** – vymenovali sme ich vyššie v rámci subjektov sociálnej ekonomiky;
- **určiť manažéra sociálneho podniku** – manažérom môže byť samotná osoba zakladajúca sociálny podnik alebo si určí inú osobu, ktorej plne dôveruje a očakáva od nej, že disponuje manažérskymi kompetenciami a zručnosťami;
- **začať podnikať** – ide o pretavenie podnikateľského plánu do reality, pričom neustále je potrebné mať na pamäti dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu a nespoliehať sa iba na finančné dotácie, čo znamená, že min. 50 % celkových príjmov sociálneho podniku má priamo pochádzať z jeho podnikateľských aktivít.

Napokon J. Dzurdženík, H. Kiral'vaegová a M. Višňovská (2019) uvádzajú takýto postup založenia sociálneho podniku:

- 1. krok – stanovenie cieľa** – ešte pred založením samotného sociálneho podniku je potrebné zvážiť jeho cieľ, ktorý má spočívať v inovatívnom riešení sociálnych problémov. Dôležité preto nie je vedieť iba to, čo podnik bude robiť, ale predovšetkým to, ako to dosiahne. Ako príklady uvádzajú tieto ciele: poskytovanie pracovných príležitostí; podpora obcí a lokálnych komunít; podpora ľudí so znevýhodnením; pomoc starším osobám; ochrana životného prostredia; podpora marginalizovaných komunít;
- 2. krok – prieskum trhu** – ktorý má zabezpečiť, aby sme mali v ponuke kvalitné tovary alebo služby, ktoré bude náš sociálny podnik ponúkať. Prostredníctvom prieskumu trhu by sme mali nájsť odpovede na otázky ako: existuje už na trhu rovnaký alebo podobný produkt či služba? Aká je konkurencia (ceny ich produktov alebo služieb, marketing, propagácia, proces predaja, cesta k zákazníkom)? Aký veľký je trh (napriek konkurencii, koľko potencionálnych zákazníkov by som mohla získať)? V porovnaní s konkurenciou, v čom vidím prínos svojich tovarov a služieb? Aké sú skutočné potreby potencionálnych zákazníkov/klientov?
- 3. krok – vypracovanie podnikateľského a finančného plánu** – pomocou ktorých by sme mali nájsť odpovede na otázky ako: Oplatí sa sociálny podnik založiť? Aké zdroje (finančné, priestorové, materiálne, personálne) na jeho založenie a fungovanie budú potrebné? Akou cestou sa produkty a/alebo služby dostanú k spotrebiteľovi?

¹⁸ Podrobnejšie sa mu venujeme nižšie.

4. krok – administratívne a legislatívne podmienky – tu v prvom rade treba vyriešiť otázku právnej formy sociálneho podniku, od ktorej sa následne odvíjajú patričné administratívne a legislatívne podmienky. Následne zakladateľ sociálneho podniku podá na Ministerstve práce, sociálnych vecí a rodiny SR *žiadost' o štatút registrovaného sociálneho podniku, základný dokument* (v prípade OZ sú to jeho stanovy, v prípade nadácie ide o nadačnú listinu) a *podnikateľský plán*.

Ako sme vyššie uviedli, jedným z dôležitých krokov založenia sociálneho podniku, je vypracovanie **podnikateľského plánu**, ktorý by mal podľa stránky sociálnepodnikanie.sk, ako aj podľa J. Dzurďženíka, H. Kiral'vagevej a M. Višňovskej (2019) obsahovať tieto časti:

- *zhrnutie podnikateľského plánu* – ide o stručné, ale zato výstižné oboznámenie potencionálnych podporovateľov s naším podnikateľským zameraním. Malo by obsahovať: názov sociálneho podniku, jeho adresu a všetky kontaktné údaje, zhrnutie podnikateľského nápadu, ciele (vychádzajúce z metódy SMART¹⁹), informácie o produktoch alebo službe/službách, ktoré bude podnik realizovať, zdroje financovania, predpokladané výnosy, ziskovosť a faktory prospešnosti pre spoločnosť;
- *informácie o podniku a víziu podnikania* – v prípade, že ide o už existujúcu organizáciu (napr. OZ, neziskovú organizáciu, nadáciu), potom je dobré opísať jej doterajšiu históriu a súčasnosť. Ak ide o novovznikajúci podnik, treba ho predstaviť, uviesť dôvody jeho vzniku, právnu formu, vlastníkov, pôvod a výšku vstupného kapitálu. Následne je, v obidvoch uvedených prípadoch, potrebné uviesť hlavný, ako aj čiastkové ciele sociálneho podnikania. Je možné uviesť subjekty, ktoré podniku už prisľúbili akúkoľvek formu pomoci alebo spolupráce, aj s uvedením ich motivácie. Dôležitou súčasťou je uvedenie misie sociálneho podniku (odpovedať na otázky, prečo chcem sociálny podnik založiť a čo chcem jeho založením dosiahnuť) a vízie sociálneho podniku (ako bude sociálny podnik vyzeráť o päť rokov);
- *opis produktu alebo služby, cenotvorba* – ide o ich podrobný opis, vrátane uvedenia toho, prečo sú v porovnaní s konkurenciou unikátne či prečo sú potrebné, aký bude ich možný sociálny dopad. Zároveň sa uvádzajú všetky aktivity, ktoré sociálny podnik bude realizovať, ako aj to, akým spôsobom/spôsobmi;
- *opis problému, na riešenie ktorého sa sociálny podnik zameriava* – je potrebné ho kvantifikovať, identifikovať dôvody jeho existencie. Rovnako tak pomenovať dôvody, prečo chceme sociálnym podnikaním riešiť práve tento problém, aká je naša motivácia či prečo je vhodné riešiť daný problém prostredníctvom sociálneho podniku;
- *spoločenské dopady sociálneho podnikania* – vzhľadom na to, že cieľom sociálneho podnikania je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu, je potrebné poznať odpovede na otázky: Aké pozitíva očakávame? Ako ich budeme merať a kvantifikovať? Čo sa vďaka sociálnemu podniku zlepší? Akým spôsobom bude zisk socializovaný? Na aké účely?

¹⁹ Metódu SMART podrobnejšie opisujeme v rámci podkapitoly 5.6 Manažérske funkcie.

- *predaj a marketingová stratégia*²⁰ – ide o opis distribúcie tovaru alebo služby, resp. opis toho, kedy, kde a ako sa budú predávať alebo poskytovať;
- *personálne zabezpečenie* – kto všetko bude do sociálneho podnikania zaangažovaný, akým spôsobom, na akej pozícii a pod.;
- *cieľovú skupinu spotrebiteľov* – opis adresátov, ktorým majú byť tovary a služby určené a ich zdôvodnenie.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ So sociálnym podnikaním súvisia pojmy ako pozitívny sociálny vplyv, verejný záujem, komunitný záujem, spoločensky prospešná služba, znevýhodnená osoba, zraniteľná osoba.
- ✓ Sociálne podnikanie je zamerané na riešenie spoločenských problémov prostredníctvom uplatňovania podnikateľských princípov.
- ✓ Predstavuje nástroj slúžiaci na pracovné začlenenie dlhodobo alebo viacnásobne znevýhodnených nezamestnaných, riešenie environmentálnych problémov, poskytovanie tovarov a služieb, ktoré neposkytuje alebo nedostatočne poskytuje štátny a podnikateľský sektor, a iné spoločensky prínosné činnosti.
- ✓ Cieľom sociálneho podnikania teda nie zisk, ale trvalé riešenie sociálneho problému. Finančný zisk je obmedzený tým, že je prevažne reinvestovaný do ďalšieho rozvoja sociálneho podnikania a použitý na dosahovanie jeho hlavného cieľa.
- ✓ Aktivity sociálneho podnikania sa zameriavajú na pracovnú integráciu, sociálne služby a záujmové aktivity s prvkami sociálneho podnikania.
- ✓ Ako subjekty sociálnej ekonomiky (právne formy) sa uvádzajú: občianske združenie, nadácia, neinvestičný fond, nezisková organizácia, účelové zariadenie cirkvi, obchodná spoločnosť, družstvo alebo fyzická osoba – podnikateľ.
- ✓ Existuje viacero druhov sociálnych podnikov.

Zopakovanie kapitoly

- Objasnite pojmy pozitívny sociálny vplyv, verejný záujem, komunitný záujem, spoločensky prospešná služba, znevýhodnená osoba, zraniteľná osoba.
- Vysvetlite podstatu sociálneho podnikania a ciele sociálneho podnikania.
- Vysvetlite rozdiel medzi sociálnym podnikaním a komerčným podnikaním.
- Vymenujte predpokladané dôvody vzniku sociálneho podnikania.
- Uved'te základné zásady a princípy sociálneho podnikania.
- Vymenujte výhody, nevýhody a možné riziká sociálneho podnikania.
- Vymenujte a opíšte aktivity sociálneho podnikania.

²⁰ Marketingu a propagácii sa podrobnejšie venuje nasledujúca kapitola.

- ❑ Objasnite pojem sociálny podnik a uveďte jeho charakteristické znaky.
- ❑ Uveďte spoločné a rozdielne znaky sociálneho podniku a podniku so sociálnym dosahom.
- ❑ Vymenujte a opíšte druhy sociálnych podnikov.
- ❑ Opíšte postup založenia sociálneho podniku.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Navrhните päť konkrétnych druhov spoločensky prospešnej služby, ktorými dosiahnete naplnenie verejného záujmu, a päť konkrétnych druhov spoločensky prospešnej služby, ktorými dosiahnete naplnenie komunitného záujmu. Zároveň uveďte, pre ktoré konkrétne zraniteľné a znevýhodnené osoby sú určené.
- Prostredníctvom internetu nájdite príklady sociálnych podnikov, v ktorých nachádza uplatnenie aj sociálny pedagóg.
- Podľa schémy založenia sociálneho podniku založte svoj vlastný fiktívny sociálny podnik tak, aby jeho činnosť mala sociálnopedagogický charakter.
- Vypracujte podrobný podnikateľský plán svojho sociálneho podniku.

4 Marketing a propagácia

Marketing je niečo, čo nás každodenne ovplyvňuje, prichádzame s ním neustále do kontaktu, hoci si to možno ani neuvedomujeme. Je všade: na oblečení, v reklamách, na internete, v televízii..., manažéri si čoraz viac uvedomujú, že úspech ich práce výraznou mierou môže ovplyvniť práve dobrý marketing (P. Kotler a K. L. Keller, 2007).

Podľa M. Foreta, P. Procházku a T. Urbáneka (2005, s. 5) je možné sa na **marketing** vo všeobecnosti pozeráť ako na komunikáciu so zákazníkom. „Marketing možno v stručnosti chápať ako súbor postupov a nástrojov, pomocou ktorých sa snažíme zvýšiť pravdepodobnosť úspešného dosiahnutia svojich cieľov.“ Veľmi jednoduchú, ale zato výstižnú definíciu marketingu podávajú M. Hromková a M. Vaverčáková (2018, s. 10), podľa ktorých „marketing spočíva v tom, ako dobre organizácia pozná svojho zákazníka či vie, aké sú jeho potreby, a či na základe všetkých informácií dokáže zákazníkovi ponúknuť adekvátny produkt alebo službu, ktorá bude na lepšej úrovni, prípadne v lepšej kvalite ako podobný, prípadne rovnaký produkt/služba u konkurencie.“ Celá podstata marketingu je o zákazníkovi a jeho potrebách, následnom zrealizovaní čo najlepšej ponuky, o dopyte a vyhodnotení tohto procesu. Marketing teda predstavuje proces, v ktorom jednotlivci a skupiny prostredníctvom tvorby a výmeny produktov a hodnôt získavajú presne to, čo požadujú (M. Zamazalová, 2010). V celom marketingovom procese má kľúčové postavenie zákazník, ktorý sa rozhoduje, či ponúkané produkty (tovar, služby) majú pre neho osobný význam, na základe ktorého je ochotný poskytnúť protihodnotu (finančnú alebo nefinančnú). **Cieľom marketingu** je potom prostredníctvom efektívnej propagácie ponúkať produkt/produkty alebo službu/služby danej organizácie správnym zákazníkom, v správnom čase, na správnom mieste a za správnu cenu (M. Svidroňová, 2010).

4.1 Vymedzenie pojmu neziskový a dobročinný marketing

Marketingové aktivity využívajú organizácie tak ziskového, ako aj neziskového sektora (P. Kotler a K. L. Keller, 2007). Podľa Š. Hroneca a I. Duvača (2017) hoci nie sú neziskové organizácie zamerané na tvorbu zisku, marketing je pre nich rovnako dôležitý, pretože podobne ako pre ziskové organizácie kľúčovým je/sú zákazník/zákazníci. Pre neziskovú organizáciu sú zákazníkmi občania, dobrovoľníci, darcovia, donory, klienti, komunity.

Neziskový marketing možno definovať ako metódu, ktorá umožňuje vytvoriť, udržať alebo zmeniť postoje a správanie vybraných skupín, pričom jeho cieľom je *identifikovať hlavné cieľové skupiny* (segmentácia zákazníkov), *navrhnuť produkt* (myšlienku, hlavný prínos a náklady), *distribučné cesty* (spôsob, akým sa služba k zákazníkovi dostane) a *marketingovú komunikáciu* na zabezpečenie dlhodobého úspechu jej poslania a činnosti. M. Krechovská a kol. (2018) vymedzujú neziskový marketing ako akékoľvek marketingové úsilie, ktoré jednotlivci alebo organizácie vynakladajú za účelom dosiahnutia neziskového cieľa/cieľov, ktorým je služba zákazníkovi. K. Testa (2012, in Š. Hronec a I. Duvač, 2017) chápe neziskový marketing ako stratégiu, ktorú používajú neziskové organizácie, aby

uspokojili potreby svojich zákazníkov. Všeobecne povedané, neziskový marketing je praktické vypracovanie plánu, ktorý vyhovie potrebám zákazníkov a klientov organizácie.

R. Bačuvčík (2006) vidí **význam marketingu v neziskovom sektore** v poskytovaní kvalitnej služby, ktorú budú zákazníci reflektovať ako potrebnú, užitočnú, a to všetko pri obmedzených zdrojoch danej organizácie. Ako konkrétne dôvody marketingu v neziskovom sektore uvádza: existenciu trhovej konkurencie v získavaní zdrojov; potencionálni užívatelia nemajú alebo si nedokážu nájsť dostatok informácií o danej organizácii; marketing sa zameriava tak na sponzorov, ako aj užívateľov. Podľa M. Hromkovej a M. Vaverčákovej (2018) spočíva význam neziskového marketingu vo zvyšovaní povedomia o sociálnych službách, zvyšovaní konkurencieschopnosti a zvyšovaní kvality poskytovaných služieb, pričom jeho cieľom je starať sa o klientov, ich spokojnosť a kvalitu života.

Marketing v neziskových organizáciách si preto podľa A. Bielikovej a M. Rostášovej (2005, str. 25) vyžaduje dve rozdielne **marketingové stratégie**, čo vysvetľujú tým, že na jednej strane je prispievateľ (sponzor, donor) a na strane druhej zákazník (občan, klient, návštevník, komunita). **Prvá stratégia** je preto zameraná *dozadu na sponzorov*. Jej hlavnou úlohou je získavanie zdrojov (peňažných, personálnych, materiálnych), prostredníctvom ktorých môže nezisková organizácia vykonávať svoju činnosť či poskytovať služby. Základnou úlohou marketingu v tejto oblasti je teda získanie zdrojov. **Druhá stratégia** je nasmerovaná *dopredu na zákazníkov*, ktorí majú dané služby využívať.

V súvislosti s marketingovou stratégiou poukazuje P. Kotler (2007) na tzv. **marketingový mix neziskových organizácií (4P)**, prostredníctvom ktorého organizácie zisťujú a následne uspokojujú potreby zákazníkov. Medzi nástroje marketingového mixu patria:

- **place (miesto – distribučný mix)** – spôsob, ktorým sa produkt/služba dostane k zákazníkovi. Najčastejšie sa využíva zariadenie poskytovateľa, sídlo užívateľa, pracovisko užívateľa, terén bez väzby na miesto. Distribúcia produktu/služby v sebe zahŕňa reklamu, public relations či podporu predaja;
- **price (cena – kontraktačný mix)** – cena produktu alebo služby nepokrýva celkové náklady neziskovej organizácie, ide o poskytovanie produktov za veľmi nízku cenu či dokonca zadarmo;
- **product (produkt/služba – produktový mix)** – môžeme hovoriť o hmotnom produkte (učebné pomôcky, knihy) alebo o nehmotnom produkte (služby v oblasti vzdelávania, zdravotníctva, sociálnej sféry, informačné služby). Vo väčšine neziskových organizácií je jadrom poskytovanie služieb a hmotné produkty slúžia predovšetkým ako nástroj na podporu. Produktom je potom hodnota, ktorú dostáva tak zákazník, ako aj organizácia (M. Krechovská a kol., 2018);
- **promotion (propagácia – komunikačný mix)** – ide o spôsob propagácie produktu alebo služby, napr. formou reklamy, podpory predaja, publicity a pod.²¹

Uvedené predstavuje marketingový mix zo strany organizácie. Na marketingový mix zo strany zákazníka poukazujú P. Kotler a Armstrong (2004, in M. Hromková a M. Vaverčáková,

²¹ Propagácii venujeme pozornosť v rámci podkapitoly 4.3.

2018), ktorí hovoria o tzv. **4C marketingovom mixe**, pričom uvedené autorky ho zároveň dopĺňajú o marketingový mix v oblasti sociálnych služieb:

- **customer value = product** – predstavuje hodnotu produktu pre zákazníka – v oblasti sociálnych služieb hodnotu úžitku zo služby pre zákazníka;
- **customer costs = price** – náklady na kúpu produktu a na jeho používanie – v oblasti sociálnych služieb výška, do ktorej je zákazník ochotný ísť, aby si službu zabezpečil;
- **customer convenience = place** – dostupnosť služby, pohodlie zákazníka. Ide o distribúciu produktu od organizácie k zákazníkovi – v oblasti sociálnych služieb námaha, ktorú musí zákazník vynaložiť, aby sa k danej službe dostal. Ide teda o dostupnosť služby pre zákazníka v podobe jej finančnej, časovej, geografickej, priestorovej (bezbariérovosť) náročnosti;
- **communication = promotion** – v oblasti sociálnych služieb obojstranná komunikácia medzi zákazníkom a organizáciou.

V. Cibáková, Z. Rózsa a L. Cibák (2008) medzi **základné marketingové úlohy a aktivity** v neziskových organizáciách zaraďujú:

- zabezpečenie neustáleho kontaktu s používateľmi služieb;
- neustále monitorovanie ich potrieb;
- tvorba produktov a/alebo služieb, ktoré dokážu dané potreby uspokojiť;
- komunikačná stratégia, pomocou ktorej pravidelne a pravdivo dokážu organizácie informovať o svojich cieľoch činnosti a výsledkoch;
- získavanie zdrojov – finančných i nefinančných;
- nábor, výber a výcvik dobrovoľníkov;
- budovanie pozitívneho imidžu neziskovej organizácie.

S neziskovým marketingom sa čoraz častejšie spája **dobročinný marketing (cause-related marketing)**, ktorého princíp spočíva v tom, že organizácia prepojí svoj marketingový program s konkrétnym charitatívnym projektom s cieľom získania si väčšej dôvery verejnosti. Vychádza z princípu, že spotrebiteľia budú nakupovať u firiem, ktoré sú ochotné pomôcť a podporujú dobré veci (E. Clow a D. Baack, 2008). Podľa S. Adkinsa (1999) predstavuje dobročinný marketing kombináciu marketingových aktivít spojených s verejnoprospešnou vecou. Neziskové organizácie môžu vďaka dobročinným aktivitám získať priamu finančnú podporu zo spolupráce, zviditeľniť seba a svoju činnosť, získať ďalšie formy podpory či rozšíriť databázu potenciálnych donorov (Z. Musová a Z. Huliaková, 2015).

Podľa J. Koudelku a O. Vávru (2007) je v tomto prípade dôležité klásť dôraz na starostlivý výber problému, náročnosť, publicitu či citlivý prístup. Ako príklad môžeme uviesť spoluprácu nadácie, občianskeho združenia, komunitného centra, nízkoprahového klubu, ktoré poskytujú svoje meno a logo na podporu predaja konkrétneho výrobku alebo služby od istej firmy, ktorá za to verejne deklaruje, že týmto zariadeniam venuje už vopred dohodnutú sumu alebo percentuálny podiel z predaja svojich produktov, ktoré sú predmetom ich spolupráce. Pri takejto forme spolupráce sa firma, ako aj uvedené organizácie spoliehajú na dobročinnosť kupujúceho, ktorý pri rozhodovaní medzi viacerými vzájomne podobnými produktmi upredností produkt s možnosťou podpory

dobrej veci/myšlienky. Firmám môže takáto spolupráca pomáhať zlepšiť predaj a budovaniu si dobrého mena u verejnosti. Organizáciám zase okrem finančných príjmov pomáha propagovať ich činnosť. V neposlednom rade zvyšovať záujem verejnosti o problematiku, ktorej sa organizácie dlhodobo venujú (<https://www.aevis.org/vasa-podpora/dobrocinnny-marketing/>). Iný príklad dobročinného marketingu uvádza Z. Ihnátová (2010), ktorá dobročinný marketing spája s participáciou známej osobnosti na charitatívnych projektoch s cieľom získania si dôvery verejnosti. Ide o akcie, ktoré sú plánované a ktorých hlavnou úlohou je pozitívne prezentovať známu osobnosť na verejnosti. Takéto akcie prilákajú aj pozornosť médií, ktoré ďalej šíria pozitívny obraz. Medzi **základné charakteristiky dobročinného marketingu** radia Z. Musová a Z. Huliaková (2015): spôsob podpory „dobrej veci,“ verejnoprospešných záujmov; spojenie filantropických aktivít podniku s komerčnými; spôsob prezentácie podniku, resp. produktu prostredníctvom vytvorenia partnerstva podniku s neziskovou organizáciou (na zmluvnom základe); vzájomný prospech výhodný pre všetkých zúčastnených (tzv. win-win marketing); zapojenie zákazníkov do projektu dobročinného marketingu; môže mať krátkodobý (jednorazový) aj dlhodobý charakter. E. Clow a D. Baack (2008) upozorňujú aj na určité možné riziká spojené s dobročinným marketingom, keď spotrebitelia môžu dobročinné aktivity vnímať pozitívne, ako vierohodný pokus informovať ich o niečom dôležitom, ale aj ako úsilie dostať sa do ich priazne za účelom ďalšieho obohatenia. Uvedené riziko platí rovnako aj pre známe osobnosti.

Z. Musová a Z. Huliaková (2015), vychádzajúc z S. Adkinsa (1999), ako najčastejšie **spôsoby realizovania dobročinného marketingu** uvádzajú:

- **kúpa výrobku** – z predaja určeného produktu ide určitá suma na zvolený projekt. Produkt je označený logom neziskovej organizácie;
- **„nákup plus“** – zákazník má možnosť pri pokladni pridať k cene svojho nákupu finančnú sumu ako dar pre neziskovú organizáciu;
- **licencovanie loga alebo značky neziskovej organizácie** – podnik platí za možnosť umiestniť logo alebo značku neziskovej organizácie na svojich produktoch;
- **„nové za staré“** – pri kúpe nového produktu môže zákazník ten starý vrátiť. „Dosluhujúce“ produkty môže podnik opraviť a následne venovať na dobročinné účely;
- **metóda „Buy One, Give One“** – príspevok podniku je komunikovaný v porovnateľnej podobe (napr. jedno balenie = jeden liek, jedno euro = jeden vysadený strom a pod.).

4.2 Vymedzenie pojmu sociálny marketing

Sociálny marketing možno definovať ako špecifický nástroj, ktorý sa využíva na presadzovanie určitých myšlienok, na zmenu názorov, postojov, predsudkov, hodnôt a v konečnom dôsledku, prirodzene, aj na zmenu správania sa ľudí. Môže sa využívať nielen v neziskových organizáciách, ale tiež v inštitúciách verejnej správy, s jednotlivcami, komunitami či organizáciami (R. Bačuvčík, 2011). Podľa P. Kotlera (2004) sa sociálny marketing pokúša o podporu zdravých návykov (zdravé stravovanie, každodenné cvičenie) a zároveň o odradenie od nezdravých návykov (fajčenie, pasívny spôsob trávenia voľného času). Cieľom je zvýšiť informovanosť, podporiť pozitívne vnímanie a priviesť cieľové

skupiny k praktickým činom (Sociálny marketing, 2010). „Sociálny marketing označuje predovšetkým úsilie zamerané na ovplyvnenie správania, ktoré zlepší zdravotný stav, zabráni nehodám, ochráni životné prostredie, prispeje ku kvalite života v komunitách“ (V. Čihovská a J. Kováčová, 2011, s. 2). Kampane realizované v rámci sociálneho marketingu sa zameriavajú na ochranu zdravia (antitabakové kampane), bezpečnosť a prevenciu (prevencia domáceho násillia), ochranu životného prostredia (recyklácia odpadu) atď. (M. Hromková a M. Vavaerčáková, 2018).

Cieľom sociálneho marketingu je dosiahnuť spoločenské dobro. Ide o systematický proces, ktorý postupne rieši problémy krátkodobého, strednodobého i dlhodobého charakteru (V. Čihovská a J. Kováčová, 2011). Podľa Z. Š. Drimajovej (2009) je cieľom sociálneho marketingu presadzovanie určitého správania, pričom ale neponúka produkty, ktoré by toto správanie podporovali. Ide teda napr. o kampane presadzujúce zdravý životný štýl, význam vzdelávania a vzdelania. Účinky sociálneho marketingu nie sú viditeľné okamžite, práve naopak, jeho pozitívny dopad sa prejaví v dlhodobejšom horizonte a má často celospoločenský charakter (napr. kampaň podporujúca význam edukácie pre žiakov zo sociálne znevýhodňujúceho prostredia).

K. N. Weinrich (2010) medzi **základné princípy efektívneho sociálneho marketingu** zaraďuje:

- **komunikácia so zákazníkmi** – s ľuďmi, ktorých má program zasiahnuť, treba nielen hovoriť, ale ich aj počúvať. Sociálny marketing je zákazníkom riadený proces, preto musí brať do úvahy všetky jeho potreby, požiadavky a názory. Kľúčovým krokom pri zisťovaní toho, čo jedinec, skupina, komunita potrebuje, je opýtať sa ich na to, napr. v parku, v obchodných centrách, v školách, vylúčených komunitách;
- **členenie publika** – na úspešný sociálny marketing je dôležité selektovanie publika, kľúčovými kritériami zvyčajne býva vek, pohlavie, rasa, lokalita či vierovyznanie. Za dôležitý faktor je potrebné považovať aj samotné správanie sa ľudí. Inú marketingovú stratégiu treba vymyslieť pre mladých ľudí, ktorých chceme do svojej organizácie prilákať, s cieľom ukončenia ich pasívneho trávenia voľného času a inú stratégiu pre mladých ľudí, ktorí majú za sebou pobyt v nápravno-výchovnom zariadení a je im poskytovaná postpenitenciárna starostlivosť. Treba si zároveň uvedomiť, že neziskové organizácie sú v kontakte s rôznymi ľuďmi z predstavenstva, darcami, z verejnej správy, médií a pre všetkých z nich musí mať organizácia pripravenú inú marketingovú stratégiu;
- **pozícia produktu** – v sociálnom marketingu nie je produktom tovar alebo služba, ako je to v prípade komerčného marketingu, produktom je správanie sa a postoje, prípadne ich zmeny, čo je veľmi ťažké presadiť. Dôležitými otázkami sa stávajú: Aký to bude pre mňa bude mať význam? Čo z toho budem mať? Aké ťažké to pre mňa bude? Z tohto dôvodu je tu opäť apelovanie na komunikáciu so „zákazníkmi,“ prostredníctvom ktorej môžeme zistiť, ktoré benefity si vo svojom živote najviac cenia, z čoho majú obavy, aké prekážky sa u nich môžu vyskytnúť;
- **poznávanie konkurencie** – v komerčnom sektore sledujú úspešné spoločnosti každý jeden pohyb, ktorý konkurencia urobí. Sociálni marketéri si musia byť vedomí konkurenčných správ, ktoré sú vysielané na ich cieľové skupiny. Taktiku konkurentov

možno použiť na podporu vlastných výrobkov. Mnoho úspešných zdravotných kampaní proti tabaku a alkoholu parodovalo známe slogany cigariet a piva a vytvorili reklamy, ktoré pútajú pozornosť, keďže obsahovali známe obrazy;

- **chodiť tam, kde sa nachádza publikum** – je potrebné zanechávať správy na miestach, kde sa pohybuje cieľová skupina organizácie. Počas komunikácie so zákazníkmi je potrebné získať informácie o tom, aké rádio počúvajú, kam radi chodia vo voľnom čase. Ak sa zistí, že cieľová skupina má tendenciu čítať miestne noviny, správnym ťahom je umiestnenie reklamy do týchto novín. Ak cieľová skupina často navštevuje potraviny, je potrebná spolupráca s miestnymi supermarketmi, aby posúvali informácie o organizácii a jej poslaní ďalej medzi ľuďmi. Jediným obmedzením dosiahnutia publika je rozsah kreativity;
- **využívanie rôznych prístupov** – program sociálneho marketingu môže obsahovať televízne a rozhlasové spoty, tlačové reklamy, plagáty, darčekové produkty, bezplatnú linku pre individuálne poradenstvo a odporúčania;
- **využívanie modelov, ktoré fungujú** – pred samotným prijatím nového správania si ľudia musia prejsť niekoľkými krokmi. Je možné segmentovať určité stupne zmeny správania cieľovej skupiny;
- **testovanie, testovanie, testovanie** – všetko, čo bolo vymyslené, musí byť testované na cieľovej skupine, inak sa nezistí potenciálna účinnosť. Zákazníci sú najlepšimi odborníkmi na to, čo je pre nich najlepšie. Jednou z metód, ktorá je najviac spájaná v súvislosti so sociálnym marketingom, je fókusová skupina. Skupina väčšinou združuje 8 – 12 osôb so špecifickými vlastnosťami súvisiacimi s programom, pričom sa vedie diskusia na danú tému. Vo fókusovej skupine možno zistiť, ako ľudia v cieľovej skupine premýšľajú o probléme a aké sú ich reakcie na správy alebo materiály, ktoré boli organizáciou vyvinuté. Vhodnou metódou je aj realizovanie prieskumov;
- **budovanie partnerstiev s kľúčovými spojencami** – väčší vplyv, ako aj prístup k novým zákazníkom má zdieľanie zdrojov s inými organizáciami, ktoré sú cieľovo rovnako zamerané;
- **zistovanie, čo je možné nabudúce urobiť lepšie** – základným stavebným kameňom sociálneho marketingu je hodnotenie, čiže určenie toho, čo sa dosiahlo, aby tieto informácie mohli byť použité na zlepšenie programu.

Na základe vyššie uvedených princípov efektívneho sociálneho marketingu je možné poukázať na **klúčové rozdiely medzi sociálnym a komerčným marketingom**. Sociálny marketing, rovnako ako komerčný, využíva reklamné formáty, ale s tým rozdielom, že *namiesto tovarov propaguje hodnoty a namiesto akčnej ceny upozorňuje na spoločenské problémy, ktoré sa snaží riešiť*. V tomto prípade je však dôležité si uvedomiť, že len dobrý úmysel nestačí, pretože nemá takú silu ľudí presvedčiť a donútiť k zmene či konaniu (Media guru, 2013). Sociálny marketing je *náročnejší* ako komerčný. Stačí si iba predstaviť, koľko finančných prostriedkov má k dispozícii napr. tabakový priemysel na podporu predaja tabakových výrobkov v porovnaní s projektmi zameranými na boj proti fajčeniu. Podľa P. Kotlera a N. Leea (2008) je dôležité si uvedomiť, čo všetko musí sociálny marketing úspešne zvládnuť, aby dokázal ľudí pozitívne ovplyvniť, napr. aby sa vzdali návykového správania (fajčenie, prejedanie sa), zmenili svoj pohodlný život (namiesto autom jazdiť na bicykli, namiesto pasívneho trávenia voľného času sa stať dobrovoľníkom), odolali tlaku

rovesníkov (alkohol, drogy, delikvencia), zaviedli nové veci do svojho života (pravidelné cvičenie, recyklovanie, dobrovoľníctvo), prekonalí pocit zahanbenia a strachu (požiadať o radu, pomoc či poradenstvo, rozprávať o citlivých témach). Zatiaľ čo v komerčnom marketingu *sa celý marketingový proces točí iba okolo predaja a služieb*, v sociálnom marketingu *je marketingový proces využívaný na presadenie želaného správania*. Hoci princípy a techniky využívané v oboch prípadoch sú rovnaké, kľúčový rozdiel možno vidieť v tom, že v komerčnom marketingu *je hlavný cieľ finančného charakteru*, v sociálnom marketingu *je cieľom blaho a profit jednotlivca, skupiny či komunity* (P. Kotler, N. Roberto a N. Lee, 2012). Z hľadiska finančnej ziskovosti komerčný marketing primárne volí *segmenty sľubujúce vyšší objem predaja*, v sociálnom marketingu sú *segmenty volené na základe iných kritérií*, napr. rozmach sociálnych problémov, schopnosť dosiahnuť cieľovú skupinu, pripravenosť na zmenu a iné (P. Kotler a N. Lee, 2008).

4.3 Propagácia a jej nástroje

Propagácia predstavuje komunikáciu medzi organizáciou a zákazníkom, cieľom ktorej je zákazníkovi sprostredkovať produkt alebo službu a zároveň ho presvedčiť, že daný produkt alebo službu potrebuje. Predstavuje marketingovú komunikáciu medzi organizáciou a zákazníkom/zákazníkmi, pričom podľa L. Čabyovej (2012) môžeme hovoriť o dvoch typoch marketingovej komunikácie, a to **push stratégia** (je stratégiou pretláčania, ktorej hlavným cieľom je dostať produkt od výrobcu k zákazníkovi) a **pull stratégia** (je stratégiou priťahovania, ktorej cieľom je vzbudiť v zákazníkovi záujem o daný produkt).

Samotné **nástroje propagácie** (marketingovej komunikácie) je možné rozdeliť na **platené (pull stratégia** – reklama) a **neplatené (push stratégia** – podpora predaja, direct marketing, osobný predaj, public relations) M. Foret (2012).

Platené nástroje propagácie – reklama predstavuje jeden z najlepších nástrojov propagácie, predstavuje platené správy, pričom na oslovenie cieľovej skupiny/skupín sa využívajú komunikačné médiá ako televízia, rozhlas, internet, noviny, bilbordy, reklamy v kinách (J. Vysekálová a J. Mikeš, 2003). M. Foret a P. Procházka a T. Urbánek (2005, s. 119) definujú reklamu ako „platenú, neosobnú formu prezentácie produktu, ktorá vo svojej podstate predstavuje účelové a jednosmerné zdieľanie, ktorým firma komunikuje so svojimi súčasnými, ako aj potencionálnymi zákazníkmi, a to zvyčajne prostredníctvom rôznych médií.“ Reklama teda predstavuje komunikáciu s obchodným zámerom určitý produkt predat' alebo o ňom informovať verejnosť. Podľa J. Vysekálovej a J. Mikeša (2010) nie je cieľom reklamy presvedčiť spotrebiteľa o kúpe niečoho, čo kúpiť nechce, pretože to je príliš drahý a málo účinný proces, cieľom je informovať spotrebiteľa o tom, že je k dispozícii produkt alebo služba, ktorá môže uspokojiť jeho potreby.

Tvorba reklamy je zložitý proces, ktorý podľa J. Vysekálovej a J. Mikeša (2010) v sebe zahŕňa sedem krokov, ktorými by sme sa mali riadiť:

- **stanovenie cieľov** – žiadna reklama nie je dobrá, pokiaľ si neujasníme, čo ňou chceme dosiahnuť. Predstavme si, že chceme spustiť činnosť občianskeho združenia, komunitného centra alebo nízkoprahového klubu pre deti a mládež. Predtým ako ich

začneme okoliu prezentovať, musíme si vyjasniť, čo chceme ich reklamou dosiahnuť. Naším cieľom môže byť odprezentovať verejnosti, čo sú to zariadenia, čo má byť ich cieľom, obsahovou náplňou činností, kto má byť ich klientelou, akí odborníci sú v zariadeniach k dispozícii a iné;

- **potvrdenie rozpočtu** – je dôležité, aby sme si uvedomovali, aký rozpočet ako inštitúcia alebo organizácia máme (aj na reklamu) k dispozícii. Je jasné, že v rámci sociálneho marketingu si s najväčšou pravdepodobnosťou nemôžeme dovoliť reklamu v televízií alebo na billboardoch, pretože sú to dve najdrahšie formy reklamy. Dostupnými alternatívami pre nás môžu byť: internet, sociálne siete, miestne noviny, lokálna televízia, miestne rádio, obecný rozhlas, obecné alebo mestské zastupiteľstvo, materské školy, základné, školy, stredné školy, vysoké školy, cirkevné organizácie, v ktorých môžeme našu víziu odprezentovať;
- **stanovenie cieľovej skupiny** – musíme si ujasniť, koho chceme reklamou osloviť;
- **stanovenie požiadaviek na kampaň** – pokiaľ si reklamu nejdeme robiť sami, ale máme vybratú reklamnú agentúru, prípadne máme vlastného sociálneho mediátora, je dôležité, aby poznali presné požiadavky na reklamu;
- **formulácia informácií** – je dôležité, aby sme veľmi stručne, ale zároveň jasne a jednoducho odprezentovali to, čo chceme. Veľmi rozšírené sú slogany, ktoré môžeme vidieť pri politických reklamách či pri reklamách, ktoré propagujú určitý obchod;
- **výber médií** – médiá sú súčasťou nášho každodenného života, a preto je veľmi vhodné sa pri reklame zamerať na digitálny marketing. Môžeme to vidieť už pri obyčajnom Facebooku, ktorý ak máme, využívame určite každý deň, aj keď iba sledujeme ostatných a získavame informácie. Pokiaľ napríklad ide zima a my si na internete hľadáme zimné topánky, automaticky nám asi mesiac bude na Facebooku vybiehať reklama na všetky možné druhy zimných topánok;
- **kontrola** – pri dobrej reklamnej stratégii je vhodné, ak po odprezentovaní reklamy skontrolujeme a vyhodnotíme, či mala úspech, ako na ľudí pôsobila, či sme zvolili vhodné formy médií, posilnili určité druhy reklamy a prípadne zmenili alebo pridali nové formy reklamy.

Sociálna reklama má podľa D. Pavlú (2004) *tri základné ciele*, a to informovať, presvedčať a pripomínať verejnosti skutočnosti, ktorými sa organizácia zaoberá. Jej hlavným cieľom je predať posolstvo tak, aby si príjemca uvedomil samotný problém, teda informovať ho o danom probléme a presvedčiť ho o závažnosti tohto problému tak, aby začal premýšľať o možnej pomoci pri jeho riešení. Podľa Z. Hubinkovej (2008, s. 127) sa „sociálna reklama snaží pôsobiť na správanie, upozorniť na zlé návyky ľudí, motivovať ich k pozitívnym činom a upozorňovať na všeobecné problémy sveta. Požaduje, aby sa ľudia občas zamysleli sami nad sebou a rozhodli sa, aký postoj zaujmú k danému problému. Sociálna reklama sa snaží neprehliadať určité problémy, ktoré vedú k celospoločenským problémom. Jej cieľom je prostredníctvom vplyvu na emócie, vnímania a svedomia posunúť svet ďalej smerom k lepšiemu, vo veciach, ktoré súčasnú spoločnosť určitým spôsobom zužujú, ktoré sú nebezpečné či ktorými zbytočne ohrozujeme my niekoho iného.“ Popri tematickom a informačnom obsahu reklamy je potrebné dbať aj na jej emocionálnu zložku, a to zameraním komunikácie na emocionálnu povahu človeka a prežitok (J. Vysekálová a J. Mikeš, 2010). **Posolstvom sociálnych reklám** je v čo najväčšej miere informovať. Pri tvorbe

kvalitného posolstva treba dbať na jeho zrozumiteľnosť pre cieľové skupiny. Je potrebné mať na pamäti, aby sa pri výbere tematiky a informačného obsahu nezabúdalo na emocionálnu stránku. Podstatné pri tvorbe sociálnej reklamy je vytvorenie „story“ – príbehu, ktorý dokáže zaujať cieľovú skupinu (P. Kotler, N. Roberto a N. Lee, 2012).

Pri tvorbe sociálnej reklamy odporúčajú P. Kotler, N. Roberto a N. Lee (2012) dodržiavať tieto zásady:

- *vybrať jazyk cieľovej skupiny* – nemožno rovnako osloviť tínedžerov a seniorov;
- *použiť len faktické informácie* – nápady sú tvorené z informácií zhromaždených pred tvorbou reklamy;
- *voliť správne argumenty* – presvedčivé sú len jasné a zrozumiteľné argumenty;
- *mená a názvy* – výrobok alebo služba hrá pre organizáciu dôležitú úlohu.

R. Bačuvčík (2011) upozorňuje, že pri tvorbe sociálnej reklamy je dôležité správne vymedzenie cieľovej skupiny. Medzi **cieľové skupiny sociálnej kampane** preto zaraďuje:

- **verejnosť** – kampaň, ktorá sa napr. týka všetkých občanov štátu (prijatie spoločnej európskej meny);
- **súkromné firmy** – kampane v oblasti ekológie (napr. formou blokad komerčných objektov);
- **verejná správa** – petície, demonštrácie;
- **komunita** – kampane s komunitným rozsahom (napr. týkajúce sa obce);
- **jednotlivci** – túto skupinu sa snaží osloviť väčšina kampaní so sociálnou tematikou.

Podobne ako komerčná aj sociálna reklama by mala pôsobiť na cieľových príjemcov podľa určitých **pravidiel**. Patrí sem správne načasovanie, čo sa týka hospodárskej situácie danej krajiny, konfrontovanie so záujmami spoločnosti, sociálnej skupiny a vlastnosťami jednotlivca, porovnanie ekonomicko-sociálnych podmienok jedinca. Aby bola akákoľvek reklama účinná, musí byť podľa J. Kincla (2004) konkrétna a zrozumiteľná, pôsobivá, autoritatívna v predkladaní argumentov.

Neplatené nástroje propagácie – podpora predaja – predstavuje krátkodobé stimuly vo forme rozličných zliav, kupónov, prémiových bodov, odmien za vernosť, súťaží, ochutnávok, prehliadok, výstav, prezentácií či veľtrhov, ktorých cieľom je prostredníctvom priameho oslovenia zákazníka povzbudiť ho nielen k vyskúšaniu produktu či služby, ale aj k ich zakúpeniu. **Direct marketing (cielený marketing)** – zameriava sa na vopred vytypovaných potencionálnych zákazníkov, pričom môže prebiehať *adresnou formou*, keď ide o priame oslovenie konkrétnych zákazníkov prostredníctvom telefonátu, e-mailu, alebo *neadresnou formou*, keď ide o skupinové oslovenie prostredníctvom letákov, katalógov vhadzovaných do schránok. **Osobný predaj** – jeho špecifikom je komunikácia organizácie a zákazníka tvárou v tvár (M. Hromková a M. Vaverčáková, 2018). **Event marketing (marketing udalostí)** – poskytuje zákazníkovi pridanú hodnotu vo forme zážitku, emócií, radosti, nadšenia. Zameriava sa na organizovanie športových, kultúrnych, spoločenských akcií. Podľa Vašítkovej (2008, in M. Hromková a M. Vaverčáková, 2018) môže ísť o *neziskovo orientované akcie* (konferencie, oslavy, výročia, besedy s občanmi, otvorenie zariadenia sociálnych služieb), *komerčne orientované akcie* (pre návštevníkov je zabezpečený program, za ktorý si museli zaplatiť – koncerty, športové súťaže, plesy,

festivaly) a *charitatívne akcie* (získané finančné prostriedky sa použijú na charitatívne účely). **Online marketing** využíva silu internetu a online sveta (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, blogy, webové stránky...). **Guerilla marketing** – využíva sa kontroverzná forma prezentácie, pričom cieľom je v rámci minimálnych nákladov šokovať a vyvolať verejnú debatu. Príkladom môže byť kampaň Amnesty International, ktorá v Nemecku upozornila na porušovanie ľudských práv tým, že na letiskách do priehľadného kufru zabalili ženu, ktorá sa takto pohybovala na bežiacom páse spolu s ostatnými kuframi (M. Krechovská a kol., 2018). **Public relations (PR)** – možno preložiť ako vzťahy s verejnosťou a ide teda o dobré meno organizácie v spoločnosti. Cieľom je udržiavanie komunikácie, budovanie dôvery, ďalšej spolupráce či jednoducho dobrého mena organizácie.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Marketing predstavuje formu komunikácie so zákazníkom.
- ✓ Ide o súbor postupov a nástrojov, pomocou ktorých sa snažíme zvýšiť pravdepodobnosť úspešného dosiahnutia svojich cieľov.
- ✓ Neziskový marketing umožňuje vytvoriť, udržať alebo zmeniť postoje a správanie vybraných skupín, pričom jeho cieľom je identifikovať hlavné cieľové skupiny, navrhnúť produkt, distribučné cesty a marketingovú komunikáciu na zabezpečenie dlhodobého úspechu.
- ✓ V súvislosti s marketingovou stratégiou možno hovoriť o marketingovom mixe neziskových organizácií (4P).
- ✓ S neziskovým marketingom sa čoraz častejšie spája dobročinný marketing.
- ✓ Existujú viaceré spôsoby realizovania dobročinného marketingu.
- ✓ Sociálny marketing možno definovať ako špecifický nástroj, ktorý sa využíva na presadzovanie určitých myšlienok, na zmenu názorov, postojov, predsudkov, hodnôt a v konečnom dôsledku, prirodzene, aj na zmenu správania sa ľudí.
- ✓ Cieľom sociálneho marketingu je dosiahnuť spoločenské dobro.
- ✓ Reklama predstavuje platený nástroj propagácie.
- ✓ Existujú aj neplatené nástroje propagácie.

Zopakovanie kapitoly

- Vlastnými slovami vysvetlite podstatu marketingu ako aj to, čo je jeho cieľom.
- Čo je neziskový marketing a aký je jeho význam v neziskovom sektore?
- Vysvetlite marketingové stratégie v neziskových organizáciách.
- Opíšte marketingový mix neziskových organizácií, tzv. 4P.
- Opíšte marketingový mix zo strany zákazníka, tzv. 4C.
- Vymenujte základné marketingové úlohy a aktivity a zdôvodnite, prečo sú dôležité.

- ❑ Vysvetlite podstatu dobročinného marketingu a opíšte najčastejšie spôsoby jeho realizovania.
- ❑ Definujte sociálny marketing, jeho princípy ako aj to, čo je jeho cieľom.
- ❑ Opíšte kľúčové rozdiely medzi sociálnym a komerčným marketingom.
- ❑ Čo je to propagácia? Opíšte platené, ako aj neplatené nástroje propagácie.
- ❑ Opíšte postup tvorby reklamy.
- ❑ Objasnite podstatu sociálnej reklamy, jej cieľ a poslanstvo.
- ❑ Vymenujte a opíšte zásady tvorby sociálnej reklamy.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- V rámci sociálneho podniku, ktorý ste si založili, využite neziskový marketing, pričom postupujte podľa stanoveného kľúča – identifikujte hlavné cieľové skupiny (segmentácia zákazníkov), navrhните produkt (myšlienku, hlavný prínos a náklady), distribučné cesty (spôsob, akým sa služba k zákazníkovi dostane) a marketingovú komunikáciu na zabezpečenie dlhodobého úspechu jej poslania a činnosti. Nezabudnite pritom na obidve marketingové stratégie.
- V rámci neziskového marketingu navrhните podrobný 4C marketingový mix.
- Stanovte si cieľ vášho sociálneho marketingu a následne vypracujte jednotlivé princípy sociálneho marketingu, ktoré by Vám mali zabezpečiť dosiahnutie vami stanoveného cieľa.
- Prostredníctvom základných siedmich krokov navrhните efektívnu reklamu, ktorá bude propagovať váš sociálny podnik alebo tovary a/alebo služby, ktoré ponúkate.
- Navrhните efektívnu sociálnu reklamu, nezabudnite dodržať jej základné zásady.
- V rámci propagácie svojho tovaru alebo služby, prípadne problému, na ktorý chcete upozorniť, navrhните konkrétny príklad Guerilla marketingu.

5 Osobnosť (sociálneho) manažéra

Určítym spôsobom je každý človek manažérom, či už seba samého, alebo svojej rodiny. V kapitole budeme venovať pozornosť (sociálnemu) manažérovi ako profesii.

5.1 Vymedzenie pojmu manažér a sociálny manažér

Veľmi jednoduchú a azda zároveň aj najpresnejšiu definíciu manažéra uvádza J. Lojda (2011), podľa ktorého je **manažér** človek, ktorý dosahuje stanovené ciele s ľuďmi a prostredníctvom ľudí. Úlohou manažéra je teda riadiť prácu svojich pracovníkov a zároveň prostredníctvom nich dosahovať stanovené ciele. Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že tak ako pracovníci potrebujú svojho nadriadeného (manažéra), tak manažér potrebuje svojich podriadených (pracovníkov). M. Majtán a kol. (2016) definujú manažéra ako človeka, ktorý prostredníctvom manažérskeho funkcií²² plánuje, organizuje, vedie a kontroluje všetky potrebné zdroje, t. j. ľudské, finančné, materiálne, informačné. T. Hanganoni a A. Imrichová (2010, s. 29) charakterizujú manažéra ako „riadiaceho pracovníka pôsobiaceho v určitej oblasti, ktorý uplatňuje svoju víziu, má strategickú perspektívu, pracuje s predstavami a pohľadom dopredu.“

Existuje veľa ďalších definícií manažéra od rôznych autorov, ich komparáciou dospejeme k záverom, že manažér je človek, ktorého úloha spočíva v koordinácii zdrojov (ľudských, finančných, materiálnych), v plánovaní, organizovaní, rozhodovaní, kontrolovaní, motivovaní, vedení či riadení, a to všetko v záujme dosiahnutia cieľa/cielov danej organizácie. Ide o človeka, ktorý je do funkcie manažéra ustanovený, vymenovaný, zvolený, poverený alebo splnomocnený (J. Veber a kol., 2003).

Ak by sme mali definovať **sociálneho manažéra**, potom nám stačí povedať, že vykonáva presne tie isté funkcie a úlohy ako manažér, ale s tým rozdielom, že namiesto komerčnej sféry sa pohybuje vo sfére sociálnej. Z uvedeného potom pramení kľúčový rozdiel medzi manažérom a sociálnym manažérom. Zatiaľ čo *hlavným cieľom manažéra* je dosahovanie zisku, *cieľom sociálneho manažéra* je poskytovanie sociálnych služieb so zámerom riešenia sociálnych problémov a skvalitnenia života jednotlivca, skupín či komunit.

5.2 Typológia (sociálnych) manažérov

Nižšie uvedené typológie manažérov sa viažu tak na manažéra v komerčnej sfére, ako aj na manažéra v sociálnej sfére, resp. sociálneho manažéra. Základnú typológiu manažérov podľa **stupňa (úrovni) manažmentu**, uvádza viacero autorov (P. Majerčák a kol., 2006; F. Bělohávek, P. Košťan a O. Šuleř, 2006), ktorí ich rozdeľujú na **vrcholových manažérov** –

²² Manažérske funkcie sa podrobnejšie venujeme v kapitole 4.

formálne reprezentujú organizáciu navonok, pričom ich hlavnou úlohou je organizačná stratégia, z čoho im vyplýva právomoc stanovovať hlavné ciele organizácie, jej celkovú stratégiu a politiku. **Manažérov strednej úrovne** – usmerňujú vykonávanie úloh prvostupňovými manažérmi, so zámerom dosiahnutia cieľov, ktoré stanovili vrcholoví manažéri. **Manažérov prvostupňových (líniových)** – ktorých hlavnou úlohou je vedenie pracovníkov v rámci každodenných pracovných činností a úloh. Práve títo manažéri sú v každodennom a najužšom kontakte s pracovníkmi organizácie. Komunikujú s nimi, riešia s nimi (aj ich) problémy, motivujú ich, kontrolujú, koučujú, hodnotia, usmerňujú...

Nižšie uvedené typológie manažérov už, bez ohľadu na stupeň manažmentu, vychádzajú z osobnostných charakteristík manažérov, ktoré sa prejavujú v práci manažéra práve v každodennom kontakte s pracovníkmi.

Z **hľadiska osobnosti** hovorí M. Cipro (2009) o osobnostne zreľých a osobnostne nezreľých manažéroch, pričom **osobnostne nezreľých** rozdeľuje na:

- **paranoidných** – v jeho správaní dominuje nedôvera a podozrievavosť voči jeho pracovníkom, na ktorých nedokáže delegovať žiadnu úlohu, pretože sa obáva, že pracovníci tak budú disponovať informáciami, ktorými by ho mohli ohroziť alebo zničiť. Deleguje preto iba nedôležité úlohy a aj to iba na menej schopných pracovníkov, ktorých neustále kontroluje;
- **schizofrenických** – zo strachu z neschopnosti a komunikácie s inými robí radšej všetko sám. V prípade, že úlohy deleguje, dokáže veľmi dobre nastaviť ich merateľnosť, ale nevie ich svojim pracovníkom správne predať a ani ich dostatočne motivovať;
- **diktátorských** – je striktne orientovaný na výkon. Používa psychický teror a zastrašovanie, aby dosiahol svoj cieľ. Vyžaduje, aby podriadení plnili príkazy okamžite, s nikým sa nechce deliť o svoje kompetencie ani nikoho poverovať právomocami, preto je v jeho prípade delegovanie úloh na pracovníkov podstate vylúčené. V prípade, že predsa len úlohu/úlohy na niekoho z pracovníkov deleguje, ide o delegovanie spojené so samými príkazmi a nariadeniami;
- **hyperprotektívnych** – vyznačuje sa veľmi priateľským a láskavým prístupom k svojim pracovníkom. Zle nesie kritiku a sám pracovníkov málo kritizuje, pričom má tendenciu prehnane ich kontrolovať a nikdy im nezadá náročnejšie úlohy. Obvykle si uvedomuje dôležitosť delegovania, jeho povaha mu však bráni na niekoho preniesť plnú zodpovednosť;
- **byrokratických** – veľmi svedomitý, väčšinou ide o ťažkých perfekcionistov. Všetko musí mať dokonale naplánované a pod kontrolou, čo vyžaduje i od svojich pracovníkov. Delegovanie je obmedzované nadbytočnou kontrolou a zamestnanci sú neefektívni z dôvodu neustáleho informovania nadriadeného;
- **narcistických** – má vysoké sebavedomie, vyžaduje pozornosť, obdiv, neznáša kritiku a navonok sa prejavuje ako dokonalá osobnosť vo všetkých smeroch. Obklopuje sa iba ľuďmi, ktorých považuje za rovnako dokonalých, a ostatnými pohŕda. Rozsah delegovania sa odvíja od toho, či pracovníka/pracovníkov vníma ako dostatočne schopných, v opačnom prípade k delegovaniu nedochádza.

Podľa **spôsobu vedenia a uplatňovania moci** rozdeľujú V. Khelerová (2004); L. Blažek (2011); M. Majtán a kol. (2016) manažérov na:

- **autoritatívny až autokratický** – rozhoduje sám a svoje rozhodnutia predáva ďalej formou príkazov. Ide o direktívny spôsob vedenia, pričom iniciatíva podriadených je nežiaduca. Pracovníci podávajú potrebný výkon iba keď sú pod kontrolou;
- **konzultatívny** – akceptuje znalosti svojich pracovníkov. Predtým ako urobí nejaké rozhodnutie, pýta sa na názor svojich pracovníkov, zohľadňuje ich pripomienky;
- **demokratický, participatívny** – berie do úvahy názory, rady a iniciatívu pracovníkov, ktorí majú možnosť podieľať sa na rozhodovaní, avšak za výsledky stále zodpovedá manažér. Dôležitú úlohu tu zohráva sebadisciplína pracovníkov. Medzi manažérom a pracovníkmi je vzájomná dôvera;
- **liberálny** – zo strany manažéra absentuje stanovenie cieľov, ktoré majú pracovníci dosiahnuť, ako aj kontrola či spätná väzba, rovnako tak sa vyhýba zodpovednosti.

5.3 Manažérske roly

M. Sedlák (2008) hovorí o troch základných kategóriách, v ktorých sú zoskupené manažérske roly. Podobné zoskupenie možno nájsť aj u J. Papulu (1995), ktorý však nehovorí o manažérskych rolách, ale manažérskych úlohách:

1. interpersonálne roly:

- a) **manažér ako reprezentant/figúrka** – organizácie, v ktorej pracuje. Má symbolický alebo až ceremoniálny charakter. Hoci jej plnenie nepatrí k základným manažérskym funkciám, od niektorých manažérov sa plnenie tejto roly očakáva;
- b) **manažér ako vodca** – pre manažéra z nej vyplýva povinnosť usmerňovať a koordinovať činnosť pracovníkov, inak povedané, viesť pracovníkov. Rovnako tak zahŕňa prácu manažéra v rámci ľudských zdrojov – ich nábor, školenie, rozmiestňovanie, motivovanie, kontrolovanie či prepúšťanie;
- c) **manažér ako spojka/styčný dôstojník** – úlohou manažéra je zabezpečovanie tak kontaktov, ako aj transferu informácií, a to jednak medzi pracovníkmi, ako aj s inými manažérmi či organizáciami;

2. informačné roly:

- a) **manažér ako sledovateľ** – za účelom získania a zhromažďovania informácií sleduje neustále prostredie, aby bolo možné identifikovať zmeny, problémy, chyby, nedostatky, príležitosti a určiť, kedy treba informácie odovzdať iným a kedy urobiť rozhodnutia;
- b) **manažér ako šíriteľ** – úlohou manažéra je v tomto prípade poskytovať pracovníkom tie informácie, ktoré nie sú schopní sami získať;
- c) **manažér ako hovorca** – sústreďuje sa na externú komunikáciu, ktorá spočíva v rokovaníach s ľuďmi mimo organizácie;

3. rozhodovacie roly:

- a) **manažér ako podnikateľ** – sleduje a využíva zmeny v okolí na efektívny rozvoj organizácie, s použitím nových technológií, metód a postupov, ktoré prispievajú k zvyšovaniu efektivity organizácie;
- b) **manažér ako riešiteľ vzniknutých porúch** – robí korekcie ako reakciu na vyskytujúci sa tlak alebo zmenu;
- c) **manažér ako alokátor zdrojov** – rozhoduje o prerozdelení obmedzených disponibilných zdrojov s prihliadnutím na ich obmedzenosť a úžitkovosť;
- d) **manažér ako vyjednávač** – vystupuje v mene organizácie a rokuje s inými organizáciami alebo plní túto úlohu vnútri organizácie ako reprezentant niektorej jej organizačnej jednotky a rokuje aj s inými organizačnými jednotkami.

Je potrebné si uvedomiť, že žiadny manažér nemôže zastávať iba jednu z uvedených rolí, ale v rámci svojho postavenia, kompetencií a funkcií sa jednotlivé roly v jeho práci prekrývajú alebo striedajú. Manažér, ktorý nemá kontakty, nemôže mať potrebné informácie, ktoré následne nemôže svojim pracovníkom poskytnúť. Manažér, ktorý sa neorientuje v prostredí, nemôže správne plánovať a zostavovať ciele. Pri manažérových rolách sa preto musí klásť dôraz na uplatňovanie tzv. situačného prístupu²³.

5.4 Kompetencie (sociálneho) manažéra

Každá manažérska rola si podľa S. Kubátovej a kol. (2012) vyžaduje množstvo vedomostí, schopností a zručností, ktorými ten, kto danú rolu plní, musí disponovať. Nestačí totiž, aby manažér vedel, **čo** musí urobiť, ale tiež **ako** to má urobiť. Za kompetentného teda považujeme toho, kto má schopnosti, vedomosti, zručnosti a vie ich aj patrične využiť.

R. Kocianová (2007) upozorňuje na dvojité význam termínu kompetencia, konkrétne *byť kompetentný v zmysle právomoci a zodpovednosti* a *byť kompetentný v zmysle súboru schopností jedinca a jeho správania*. V (sociálnom) manažmente uvedenú dvojjvýznamnosť termínu objasňujú M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický (2004), ktorí kompetenciu vysvetľujú na jednej strane ako **právomoc, oprávnenie** vykonávať činnosť, ktorá vyplýva z postavenia manažéra v rámci hierarchie organizácie. V tomto zmysle má manažér právomoc napr. rozhodovať, prideliť zdroje, podpisové právo a na strane druhej ako **schopnosť** vykonávať činnosť, dosahovať kvalitný pracovný výkon. Ide teda skôr o vnútornú kvalitu človeka. Z uvedeného vyplýva, že kompetenciu možno chápať ako spôsobilosť vykonávať funkciu, ktorá vyplýva z postavenia manažéra v organizácii, a zároveň ako jeho schopnosť v danej funkcii dosahovať výsledky práce, ktoré sa od neho očakávajú. Povedané podľa S. Šalinga a kol. (2006) kompetencie manažéra možno definovať ako súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností, ako aj fyzickej a psychickej

²³ O situačnom prístupe bližšie píšeme v druhej časti učebnice, v kapitole Vedenie a riadenie pracovníkov.

pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním.

Základné zložky kompetencie tvoria jednotlivé zložky osobnosti, medzi ktoré E. Letovancová (2004) uvádza **vedomosti** (všetky poznatky v určitej oblasti, ktorá súvisí s prácou vykonávanou na danej pozícii), **zručnosti** (predstavujú určitú spôsobilosť vykonávať určitú činnosť, môžeme sem zaradiť interpersonálne zručnosti, technické zručnosti, koncepčné zručnosti), **charakterové vlastnosti** (sú príznačné pre konkrétneho človeka, odlišujú ho od iných ľudí, sú relatívne stále). Charakterové vlastnosti možno deliť podľa vzťahov, ktoré vyjadrujú, na *vlastnosti vyjadrujúce vzťah človeka k svetu* (čestnosť, zásadovosť, mravnosť, humanizmus, fanatizmus, rasizmus, antifeminizmus, mravná nezodpovednosť), *vlastnosti odrážajúce vzťah človeka k činnosti, ktorú vykonáva* (pracovitosť, presnosť, vytrvalosť, svedomitosť, spoľahlivosť), *vlastnosti vyjadrujúce vzťah človeka k druhým ľuďom* (družnosť, spolupatričnosť, kooperatívnosť, obetavosť, úprimnosť, závisť, panovačnosť, škodoradosť), *vlastnosti vyjadrujúce vzťah človeka k sebe samému* (sebakritickosť, skromnosť, domýšľavosť, sebeckosť, sebadisciplína; W. B. Werther a K. Davis, 1989). **Hodnoty** (vyjadrujú preferencie človeka), **postoje** (ide o relatívne stále hodnotiace súdy, názory, prístupy, citové vzťahy a tendencie správať sa podobným spôsobom v podobných situáciách; D. Pauknerová a kol., 2012). **Skúsenosti** (môžu byť považované za významné faktory ovplyvňujúce úroveň kompetencie manažéra). Kubeš, Spillárová a Kurnický (2004) k základným zložkám ešte dopĺňajú **motívy** (všetko, čo človeka podnecuje k činnosti, ide o vnútorné pohnútky) a **črty** (umožňujúce stabilné reakcie, napr. temperament).

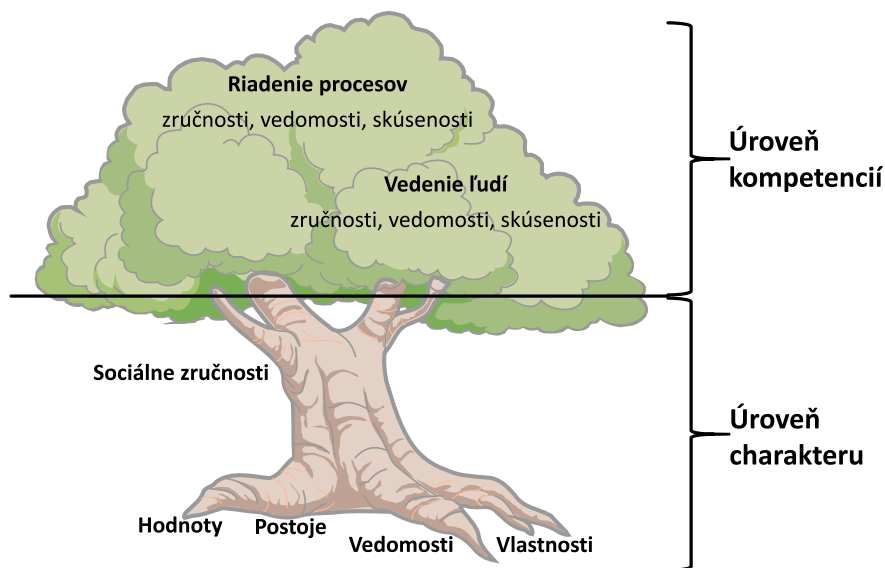
Manažérskymi kompetenciami sa zaoberá množstvo autorov, ktorí často kompetencie delia podľa vlastných kritérií na rôzne kategórie a subkategórie. My budeme vychádzať zo stromu manažérskych kompetencií podľa R. Kaickera (2016), v rámci ktorého implementuje manažérske kompetencie aj od iných autorov.

Strom manažérskych kompetencií (obrázok 2) poukazuje na to, že kompetencie manažérov môžeme rozdeliť na **tvrdé (hard) kompetencie**, ktoré predstavujú činnosti v oblasti riadenia procesov. Podľa K. Lewina (1992) sem môžeme zaradiť činnosti a z nich vyplývajúce kompetencie: analyzovať, stanovovať ciele, plánovať, koordinovať, prideliť zdroje, organizovať, kontrolovať, monitorovať, hodnotiť a pod. M. Nakonečný (1992); F. C. Mann (1965, in S. Kubátová a kol., 2012); E. Mydlíková (2004); J. Veteška a M. Tureckiová (2008) medzi tvrdé kompetencie zaraďujú *technické schopnosti*, pod ktorými si môžeme predstaviť odborné vedomosti a zručnosti, ktoré sa priamo viažu na prácu manažéra, napr. schopnosť podať úspešný projekt, rozvíjanie zdrojov, rozpoznávanie zmien a predvídanie vývoja, výber vhodných metód a techník. *Organizačné schopnosti* ako schopnosť myslieť v rozmeroch celej organizácie a konať v jej prospech, ide teda o schopnosti ako plánovanie, efektívne rozdeľovanie úloh jednotlivým pracovníkom, ich koordinácia a dozor. *Inštitucionálne schopnosti* ako schopnosť manažéra úspešne a vierohodne reprezentovať organizáciu, jej kultúru, ciele, hodnoty. Všetky uvedené činnosti môže manažér vykonávať sám. Druhú skupinu tvoria **mäkké (soft) kompetencie**, zahŕňajúce činnosti zamerané na prácu s ľudskými zdrojmi. Ide teda o činnosti, ktoré nemôže manažér vykonávať sám, ale iba so svojimi pracovníkmi. Podľa K. Lewina (1992) môžeme do tejto kategórie kompetencií zaradiť vedenie tímu, vedenie porád, motivovanie, delegovanie, rokovanie a vyjednávanie, podporovanie a oceňovanie na individuálnej úrovni, informo-

vania a vysvetľovanie úloh, riešenie konfliktov, zabezpečovanie osobného rozvoja a iné. Tak tvrdé, ako aj mäkké kompetencie symbolicky predstavujú **korunu stromu**, ktorá prináša ovocie (v ponímaní kompetencií stanovené výsledky a dosahovanie podnikových cieľov).

Aby však koruna stromu prinášala očakávané výsledky, je potrebný kvalitný **kmeň stromu** predstavujúci **sociálne zručnosti**, pretože čím viac manažéri posilňujú zručnosti obsiahnuté v kmeni manažérskeho stromu, tým plodnejšia je koruna manažérskeho stromu. K. Lewin (1992) medzi sociálne zručnosti radí počúvanie, presvedčanie, kladenie otázok, vedenie rozhovorov, prijímanie a dávanie spätnej väzby, poznávanie iných, sociálnu percepciu, rozvoj emocionálnej inteligencie. Podľa O. Matouška a kol. (2003) by mal byť (sociálny) manažér vybavený schopnosťou a ochotou počúvať druhých, ochotou komunikovať, dôslednosťou, zmyslom pre zodpovednosť, schopnosťou nadhľadu a odstupu, empatiou, morálnou kvalitou či orientáciou na úlohy, a nie na zviditeľňovanie seba, inak povedané mal by disponovať sociálnou inteligenciou. N. Nakonečný (1992) v rámci sociálnych zručností poukazuje na nevyhnutnosť interpersonálnych kompetencií (sociálneho) manažéra, ktoré podľa neho úzko súvisia s efektívnou komunikáciou, konkrétne poukazuje na schopnosť aktívne počúvať, jasne sa vyjadrovať, empatiu, prezentačné zručnosti, vedenie porád, vyjednávanie, ovplyvňovanie, spoluprácu, budovanie vzťahov na pracovisku či tvorbu a rozvoj pracovného tímu. M. Tureckiová a V. Veteška (2008) medzi sociálne zručnosti zaraďujú úctu k hodnotám, ochotu spolupráce, riešenia konfliktov, angažovanie sa v medziludských vzťahoch a E. Mydlíková (2004) zase ochotu komunikovať, motivovať, efektívne kontrolovať, odovzdávať informácie či riešiť problémy.

Korene stromu predstavujú oblasť **postojov, hodnôt, vedomostí, povahových črt, vlastností**, inak povedané, **osobnostné predpoklady** manažéra na výkon jeho funkcie. Podľa J. Lojdu (2011) by mal manažér disponovať vlastnosťami ako dôslednosť, zodpovednosť, vytrvalosť, rozhodnosť, sebaistota, komunikatívnosť, schopnosť spolupráce, zmysel pre povinnosť, samostatnosť a iniciatíva, pracovitosť, zmysel pre spravodlivosť a čestné počínanie si. Význam osobnostných predpokladov spočíva v tom, že pomáhajú manažérovi odolávať neustále meniacim sa podmienkam, a tak ovplyvňujú jeho „soft“ a „hard“ kompetencie v korune stromu.



Obrázok 2: Strom manažérskych kompetencií.

Zdroj: R. Kaicker (2016).

Pre sociálneho manažéra je kľúčová **sociálna kompetencia**, preto sa jej budeme ešte bližšie venovať. V. Smékal (1995) definuje sociálnu kompetenciu ako obratnosť a efektívnosť v zaobchádzaní s ľuďmi v sociálnom styku, založenú na rešpekte ľudskej dôstojnosti a na vyspelej kultúre vlastnej osobnosti. Pod obratnosťou pritom rozumie zručnosť sociálne komunikovať (konať kooperatívne, udržať konverzáciu, nadviazať kontakt a pod.), efektívnosť chápe ako dosiahnutie cieľov jedinca alebo skupiny v sociálnej interakcii, ide predovšetkým o zručnosti identifikovať problém, zvoliť a realizovať stratégiu jeho riešenia či predísť konfliktom. Za jadro sociálnej kompetencie pokladá sebareflexiu a znalosť seba, druhých i sociálneho kontextu.

Vyššie sme už uviedli, že sociálne zručnosti predstavujú kmeň stromu manažérskych kompetencií. M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický (2004) apelujú na **sociálnu zrelosť** sociálneho manažéra, pod ktorou si konkrétne predstavujú *osobnostné vlastnosti* (bezúhonnosť, dôveryhodnosť, poctivosť, zásadovosť, zdvorilosť...) a *vlastnosti prezentujúce pracovnú aktivitu* (rozhodnosť, svedomitosť, schopnosť riadiť svoj čas, vytrvalosť...).

Ak chce sociálny manažér rozvíjať svoje sociálne kompetencie, musí pracovať na rozvoji vlastnej sebareflexie, sebakontroly a sebapoznania. Sociálne kompetentné správanie udržuje a rozvíja vzájomne rešpektujúce sa sociálne vzťahy, vedie k sociálnej akceptácii. Sociálne kompetentné správanie má prosociálny charakter. M. Schwarz (2012) medzi zložky sociálnej kompetencie zaraďuje:

- efektívnu komunikáciu v rôznych sociálnych vzťahoch a v rôznych situáciách;
- úspešné riešenie sociálnych problémov;
- schopnosť rozhodovania;
- uplatňovanie základných sociálnych zručností, ako je asertivita, empatia, komunikácia;
- sebakontrolu a sebamonitorovanie vlastného správania a jeho dopadov na iných;
- orientácia na budúcnosť, resp. schopnosť stanoviť si cieľ a konať v smere jeho dosahovania.

5.5 Moc v činnosti (sociálneho) manažéra

Na to, aby manažér pracoval efektívne, musí mať k dispozícii moc, ktorá mu umožňuje vykonávať všetky jeho manažérske funkcie. I. Nový a A. Surynek (2006, s. 96–97) definujú **moc** ako „vzťah podriadeného a nadriadeného, vzťah toho, kto má schopnosť vnútiť inému človeku také konanie, ktoré pôvodne nezamýšľal alebo mu prináša určitú ujmu.“ Zatiaľ čo v prípade danej definície môžeme vnímať moc skôr ako niečo negatívne, resp. niečo, čo v konečnom hľadisku môže minimálne jednej osobe ublížiť, F. Bělohávek, P. Košťan a O. Šuleř (1996, s. 130) definujú moc ako „schopnosť ovládať ľudské, informačné a materiálne zdroje so zámerom dosahovať dané ciele.“ Toto „ovládnutie“ v prípade, že sa koná v súlade s etickými a morálnymi princípmi, môže mať motivačný faktor, pričom sa plne rešpektuje ľudská dôstojnosť a práva. E. Mydlíková (2004) zdôrazňuje, že človek disponujúci určitým typom moci má schopnosť meniť a ovplyvňovať názory a správanie iných ľudí.

Podľa T. Hanganioho a A. Imrichovej (2010) môže manažér svoju moc nadobudnúť zo zdrojov, postavenia, odbornosti, ktorá je kombináciou vzdelania, talentu a praxe, a svojou osobnosťou. Na základe uvedeného následne rozdeľujú moc na dva základné typy, a to:

- **formálna moc** – vyplývajúca z manažérskej funkcie – je manažérovi daná v momente uvedenia do funkcie alebo získania určitého postavenia v spoločnosti;
- **neformálna moc** – vyplývajúca z osobnosti manažéra – manažér ju získava prirodzene, nie na základe svojej funkcie či postavenia v organizácii, ale na základe svojich osobnostných vlastností a črt.

S. Kubátová a kol. (2012) formálnu a neformálnu moc manažéra rozoberá drobnejšie, keď poukazuje na konkrétne **zdroje manažérskej moci**, a to:

- **fyzická moc** – zdrojom je vnímaná fyzická prevaha manažéra;
- **pozičná moc** – zdrojom je právomoc daná človeku spravidla s vyššou pozíciou, funkciou;
- **osobná moc** – zdrojom je osobnosť manažéra, jeho sociálna inteligencia, interpersonálne schopnosti;
- **informačná moc** – zdrojom je postavenie človeka v informačnej sieti, teda jeho možnosť získať významné informácie;
- **odborná moc** – zdrojom je vedomie ľudí, že dotýčaný človek má významné vedomosti, zručnosti, schopnosti v určitej oblasti.

J. R. French a B. Raven (1959, in V. Cejthmar a J. Dědina, 2010) opisujú podrobnejšiu typológiu moci, pričom berú do úvahy viacero možných zdrojov jej vzniku. V. Cejthmar a J. Dědina (2005) zároveň ku každej z nich uvádzajú rady, ako si daný typ moci nielen udržať, ale aj zvýšiť:

- **odmeňovacia moc** – vychádza z nadvlády manažéra nad zdrojmi, z možnosti zvyšovať plat a rozhodovať o povýšení iných. Na jej udržanie alebo zvýšenie je potrebné zistiť, čo ľudia potrebujú a chcú; nesľubovať viac, ako je človek schopný zabezpečiť; nepoužívať odmeny ako manipuláciu;

- **donucovania moc** – zdrojom je možnosť trestať alebo odmeňovať, možnosť využívať pozíciu manažéra na prinútenie ostatných, aby vykonali požadovanú činnosť. Na jej udržanie alebo zvýšenie je potrebné využívať autoritu na použitie trestov; sankcionovať porušenie pravidiel;
- **legitímna moc** – vykonáva sa v súlade s pravidlami platnými v danej organizácii. Je to moc, ktorá je zakotvená vo formálnom postavení alebo v autorite a je spojená s právom rozhodovať. Na jej udržanie alebo zvýšenie je potrebné získať viac formálnej autority; prinútiť ľudí, aby uznávali autoritu; podporovať autoritu moci odmietať a donucovaciu moc;
- **referenčná moc** – závisí od osobnej charizmy manažéra, pre ktorého sú zdrojom moci medziľudské vzťahy a emocionálna podpora od ostatných. Na jej udržanie alebo zvýšenie je potrebné ukázať súhlas s pozitívnym pohľadom; byť nápomocný; dodržiavať sľuby;
- **odborná moc** – pochádzajúca z vedomostí, zručností, schopností a skúseností manažéra, je založená na uznaní jeho odborných zručností zo strany pracovníkov. Na jej udržanie alebo zvýšenie je potrebné byť informovaný o technických záležitostiach; získať exkluzívne zdroje informácií; svoje schopnosti demonštrovať riešením ťažkých úloh.

Záleží len od samotného manažéra, ktorú z uvedených mocí, prípadne ich kombinácií bude pri svojej práci uplatňovať.

5.6 Manažérske funkcie

J. Štěpánek (2010) ako **základné manažérske funkcie** uvádza plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, kontrolovanie, výber, prijímanie, rozmiestňovanie a prepúšťanie zamestnancov, vedenie, riadenie a kontrola pracovníkov, hodnotenie, motivácia a odmeňovanie pracovníkov. V tejto kapitole sa konkrétne budeme venovať plánovaniu, rozhodovaniu a kontrolovaniu. Výber, prijímanie, rozmiestňovanie, prepúšťanie, motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov opisujeme v nasledujúcej kapitole Manažment ľudských zdrojov. Vedeniu a riadeniu pracovníkov sa venuje samostatná kapitola s rovnomeným názvom.

Plánovanie definuje M. Vaverčáková (2006) ako činnosť, ktorej podstata spočíva v cieľavedomej príprave budúcnosti prostredníctvom stanoveného plánu. M. Sedlák (2008) vysvetľuje plánovanie ako proces prijímania rozhodnutí, prostredníctvom ktorého sa stanovuje cieľ/ciele organizácie, spôsob(y) a prostriedky, ktorými sa daný cieľ má dosiahnuť. Podľa J. Štěpánka (2010) znamená plánovanie stanovenie cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie v stanovenom čase, pričom z časového hľadiska rozlišuje plány *krátkodobé* (operatívne, trvajúce šesť mesiacov až jeden rok), *strednodobé* (taktické, ich dosiahnutie je stanovené do dvoch rokov) a *dlhodobé* (strategické, s dĺžkou tri až päť rokov).

Za *prednosti plánovania* môžeme považovať skutočnosť, že plánovanie favorizuje úsilie orientované na želané výsledky a minimalizuje neproduktívnu prácu, zvýrazňuje nutnosť

zmien, vidí veci, ako by mali byť, a nie aké sú dnes, odpovedá na otázky typu, čo by sa malo stať, ak... stimuluje realizáciu a vytvára bázu na kontrolu (plánom sa určuje termín začatia i ukončenia akcie), umožňuje organizácii nielen pripraviť sa na zmeny, ale tieto zmeny v budúcnosti aj vopred naprogramovať a zabezpečiť. Naopak, za *nedostatky plánovania* to, že plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitosťou budúcnosti, pretože zmenou situácie plán stráca na hodnote, je príliš drahé a niekedy vedie k byrokracii, môže potlačiť iniciatívu, keďže určitým spôsobom predurčuje činnosť manažéra M. Vaverčáková (2006).

Plánovanie ako proces v sebe obsahuje štyri kľúčové prvky, ktorými sú ciele, akcie, zdroje a implementácia, čo P. Donelly (1997, in E. Mydlíková, 2004) vysvetľuje takto: Od stanovených cieľov závisí, aké akcie a zdroje na ich dosiahnutie použijeme a akým spôsobom ich implementujeme. Konkrétnejšie môžeme uvedené **Štyri kľúčové prvky plánovania** vysvetliť takto.

- **ciele plánovania** predstavujú budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť. Často sa však v praxi zamieňajú s prostriedkami, pomocou ktorých chceme ciele dosiahnuť, napr. cieľom dobrovoľníkov je zvýšiť kvalitu života mladých ľudí na sídlisku. Pravidelné návštevy tejto komunity predstavujú iba jeden z prostriedkov, ako tento cieľ dosiahnuť. V rámci plánovania cieľa/cieľov je dôležité myslieť na to, aby cieľ/ciele spĺňali *požiadavku SMART*, čo znamená, že cieľ má byť **Specific** (špecifický, presne vymedzený – čo konkrétne chcem dosiahnuť), **Measurable** (merateľný – Koľko? Ako často? Ako dlho? Kedy? Ktoré dni?), **Accepted** (akceptovateľný, dosiahnuteľný, prijateľný – Aké konkrétne kroky urobím? Čo urobím ako prvé? Ako budem ďalej postupovať? Aký je môj plán?), **Realistic** (relevantný, reálny – Prečo to chcem? Ako to zmení môj život? Oplatí sa mi investovať čas, peniaze, energiu?) a **Time related** (časovo ohraničený – dokedy?; M. Hromková, M. Vaverčáková, 2018);
- **akcie plánovania** inak povedané prostriedky, špecifické činnosti, pomocou ktorých dosiahneme plánované ciele. Je dobré plánovať súčasne niekoľko akcií, napr. ak máme za cieľ zvýšiť kvalitu života mladých ľudí na sídlisku, plánujeme akcie ako návštevy daného sídliska, spoločenské podujatia, poradenstvo, výlety, súťaže a iné;
- **zdroje plánovania** predstavujú tvorbu rozpočtu a prácu s disponibilnými zdrojmi. Zdroje tvoria isté obmedzenia, ktoré musíme pri plánovaní brať do úvahy, pričom za základné zdroje sa považuje ľudský kapitál, financie, informácie, materiálne či priestorové zabezpečenie. Výsledkom plánovania zdrojov je stanovený rozpočet. Pri našom stanovenom celi zlepšenia kvality života mladých ľudí budú naše základné zdroje spočívať v počte a skladbe dobrovoľníkov, financií na podujatia, priestorových možnostiach (sídlisko, priestory kultúrneho domu, neziskovej organizácie, komunitného centra...);
- **implementácia plánu** predstavuje poslednú a kľúčovú časť celého plánovacieho procesu, pretože akýkoľvek skvelý plán, ktorý sa nezrealizuje, a teda ostane iba na papieri, je zbytočný. Každý plán musí obsahovať prostriedky a spôsoby jeho realizácie, určenie pracovníkov a ich podielu na vykonaní daných úloh. V našom stanovenom celi zlepšenia kvality života mladých ľudí sa implementácia plánu zabezpečí presným určením, kto bude mať čo na starosti: zber a analýzu potrieb, poradenstvo, prípravu kultúrneho podujatia a pod.

Rozhodovanie podľa M. Vaverčákovej (2006) nastáva v prípade, ak máme k dispozícii minimálne dve možnosti, pričom tá, ktorú vyberieme, predstavuje, vzhľadom na stanovený cieľ, ktorý chceme dosiahnuť, lepší variant. Rozhodovanie vykonáva každý manažér, a to bez ohľadu na úroveň riadenia, na ktorej sa nachádza. P. Donelly (1997, in E. Mydlíková, 2004) rozlišuje **programové rozhodovanie**, ktoré nastáva vtedy, ak sa v organizácii rieši problém, ktorý sa vyskytuje takmer denne a na riešenie ktorého sa použije už osvedčený postup. V prípade, že ide o problém, ktorý sa v organizácii štandardne nevyskytuje, hovorí o **neprogramovanom rozhodovaní** pri jeho riešení.

Pri vzniku nového problému sa manažér obyčajne rozhoduje na základe svojich doterajších skúseností. V prípade, že sa s daným problémom ešte nestretol, môže použiť rôzne **prístupy k rozhodnutiu**. M. Sedlák (2008) uvádza päť základných prístupov, a to *impulzívny* – pracuje s emóciami, *subjektívny* – využíva intuíciu, *rozumový* – spolieha sa na zdravý rozum, *logický* – rozhoduje sa na základe logického zdôvodnenia, *racionálny* – rozhodnutie urobí na základe výsledkov vedeckej analýzy. Zároveň môžeme ešte hovoriť o *empiricko-intuitívnom rozhodovaní*, ktoré je založené na princípe „pokus – omyl“ a *empiricko-analytickom rozhodovaní*, keď sa manažér okrem svojich skúseností spolieha aj na informácie, ktoré získal pomocou analýzy niektorých faktov.

E. Mydlíková (2004) ako kroky v rámci rozhodovacieho procesu uvádza identifikáciu problému, stanovenie alternatívnych riešení, ujasnenie podmienok rizika, zhodnotenie alternatívnych riešení, výber vhodnej alternatívy, implementáciu rozhodnutia, kontrolu a vyhodnotenie.

Kontrolovanie predstavuje sledovanie, preverovanie a hodnotenie objektu kontroly, na ktorého základe potom subjekt riadenia prijíma opatrenia na odstránenie odchýlok a nedostatkov (J. Kračmár a kol., 2005). Zjednodušene môžeme povedať, že ide o proces porovnávania skutočného stavu s požadovaným, plánovaným stanovom. Kontrolovanie je založené na spätnej väzbe, prostredníctvom ktorej získavame objektívnu predstavu o skutočnostiach a reálnom stave. Kontrolovaním dokážeme identifikovať problémové skutočnosti (odchýlky od požadovaného stavu), reálne a potencionálne príležitosti a prijímať efektívne opatrenia.

Medzi **znaky efektívnej kontroly** môžeme podľa M. Majtána a kol. (2008) zaradiť:

- **včasnosť** – aby kontrola bola efektívna musí v dostatočnom časovom predstihu ohlásiť nežiaduce zmeny a odchýlky, ktoré sa môžu vyskytnúť;
- **účelnosť** – efektívna kontrola by nemala len odhaliť odchýlky, ale mala by aj identifikovať príčiny, ktoré viedli k ich vzniku, a navrhnúť potrebné opatrenia na ich odstránenie;
- **objektívnosť** – kontrola ako taká si vyžaduje presné, spoľahlivé, objektívne informácie o reálnom stave. Nesprávne a nedôveryhodné informácie vedú k neobjektívnej kontrole;
- **flexibilitnosť** – kontrola musí flexibilne reagovať na zmeny externého aj interného prostredia a predovšetkým sa týmto zmenám prispôbiť – prispôbiť kritériá hodnotenia, uplatňovať primerané nástroje a formy kontroly;
- **hospodárnosť** – kontrola, kde náklady na realizáciu sú vyššie ako efekty, je nehospodárna kontrola.

Môžeme hovoriť o rôznych typoch kontroly, najčastejšie (J. Kračmár a kol., 2005; J. Horváthová a kol., 2015) sa uvádza nasledujúca typológia:

- **formálna kontrola** – je presne daná postavením pracovníka, manažéra alebo aj útvaru v rámci hierarchie organizácie a vyplýva z organizačných noriem, ktoré vytvorila organizácia na svoju činnosť, a z legislatívnych noriem, z ktorých musí daná organizácia vychádzať a rešpektovať. Člení sa na niekoľko druhov, a to:
 - *vnútorná kontrola* – vykonávajú ju pracovníci organizácie;
 - *vonkajšia kontrola* – nie je obmedzená hranicami administratívnej podriadenosti a musí sa zakladať na výslovnom zákonnom zmocnení;
 - *priama kontrola* – vykonáva sa priamo na mieste kontrolovanej činnosti, a to pozorovaním, meraním, rozhovorom, prieskumom;
 - *nepriama kontrola* – využíva správy, hlásenia, výkazy či rozbor. Pri tejto kontrole však existuje riziko, že môžu obsahovať informácie, ktoré by mohli byť úmyselne alebo neúmyselne skreslené;
 - *všeobecná kontrola* – ide predovšetkým o dopredu plánované kontroly;
 - *špecifická kontrola* – úlohou tejto kontroly je len sústredenie sa na určitú oblasť činnosti;
 - *pravidelná kontrola* – s touto kontrolou sa môžeme stretnúť hlavne tam, kde treba sústavne zisťovať rozdiely medzi skutočným stavom a tým plánovaným;
 - *nepriavidelná kontrola* – vyplýva z potreby preveriť skutočnosti, ktoré vznikli v organizácii;
 - *vstupná kontrola* – kontrola pripravenosti subjektu na plnenie plánov a cieľov, podstatou je kontrola do transformačného procesu. Kontroluje sa najmä kvalita a kvantita vstupov, splnenie požadovaných vstupných parametrov;
 - *priebežná kontrola* – je kontrola, ktorá sa sústreďuje na priebežné hodnotenie priebehu procesu, kvalitu transformačných procesov, na kontrolu priebehu realizácie plánu a pod., priebežná kontrola sa v podnikateľskom subjekte vykonáva kontinuálne počas priebehu transformačného procesu;
 - *výstupná kontrola* – vykonáva sa po realizácii plánovaných úloh. Umožňuje uskutočniť súhrnné hodnotenie dosiahnutých výsledkov a poskytovať dôležité informácie pre manažment podniku;
- **neformálna kontrola** – využíva rôzne sankcie ako napr. rozličné uznania, pochvaly, prejavy úcty, využívanie verejnej mienky (pozitívnej i negatívnej, odsudzujúcej), zosmiešňovanie a pod.;
- **sebakontrola** – je neoddeliteľne spojená so sebahodnotením, teda autoreguláciou. V sebakontrole sa predpokladá kritický vzťah k sebe samému, neustále kontrolovanie a porovnávanie svojho konania s hodnotami, normami a požiadavkami, ktoré všeobecne platia pre spoločnosť.

Zhrnutie kapitoly

✓ Manažér je človek, ktorý dosahuje stanovené ciele s ľuďmi a prostredníctvom ľudí.

- ✓ Cieľom manažéra je dosahovanie zisku, cieľom sociálneho manažéra je poskytovanie sociálnych služieb so zámerom riešenia sociálnych problémov a skvalitnenia života jednotlivca, skupín či komúnít.
- ✓ Manažérske roly môžeme rozdeliť na interpersonálne, informačné a rozhodovacie s ich jednotlivými podkategóriami.
- ✓ Existuje tzv. strom manažérskeho kompetencií, ktorý zahŕňa tak mäkké, ako aj tvrdé manažérske kompetencie.
- ✓ V činnosti (sociálneho) manažéra je dôležitá moc, ktorá môže prameniť z rôznych zdrojov.
- ✓ Medzi základné manažérske funkcie patrí plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, kontrolovanie.

Zopakovanie kapitoly

- ❑ Vlastnými slovami vysvetlite toto tvrdenie: manažér je človek, ktorý dosahuje stanovené ciele s ľuďmi a prostredníctvom ľudí.
- ❑ Kto je sociálny manažér?
- ❑ Uved'te a opíšte typológiu manažérov podľa spôsobu vedenia a uplatňovania moci.
- ❑ Vymenujte a opíšte interpersonálne a informačné manažérske roly.
- ❑ Objasnite vlastnými slovami, čo znamená toto tvrdenie: nestačí, aby manažér vedel, čo musí urobiť, ale tiež ako to má urobiť.
- ❑ Vymenujte a opíšte základné zložky kompetencie.
- ❑ Vysvetlite podstatu stromu manažérskeho kompetencií.
- ❑ Definujte sociálnu kompetenciu a sociálnu zrelosť manažéra.
- ❑ Vysvetlite význam moci v činnosti manažéra, uved'te a v krátkosti opíšte jednotlivé typy moci.
- ❑ Vymenujte a v krátkosti opíšte základné manažérske funkcie.
- ❑ Opíšte prednosti, nedostatky plánovania.
- ❑ Opíšte kľúčové prvky plánovania.
- ❑ Objasnite znaky efektívnej kontroly a opíšte jej jednotlivé typy.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Precvičovanie správneho navrhovania SMART cieľa.
- Na základe praktických ukážok sa študenti naučia identifikovať jednotlivé typy manažérskej moci.
- Študenti sa naučia identifikovať jednotlivé osobnostné zložky manažéra (vedomosti, zručnosti, charakterové vlastnosti, hodnoty, postoje, skúsenosti, črty), ktorými by podľa nich mal disponovať v závislosti od typu sociálneho podniku alebo ziskovej organizácie.

- Navrhňte svoj vlastný strom manažérskych kompetencií, určte pritom, ktoré z nich sú vašou silnou a ktoré slabou stránkou.

6 Manažment ľudských zdrojov

Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a logicky premyslený prístup k vedeniu a riadeniu ľudí, ktorí v organizácii pracujú (J. Alexy, J. Boroš a R. Sívak, 2004). Medzi jeho základné funkcie patrí výber a prijímanie pracovníkov, ich rozmiestňovanie, motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie, rozvoj či prepúšťanie (V. Rusnáková a A. Benedikovičová, 2015).

6.1 Výber, prijímanie a rozmiestňovanie pracovníkov

Výber uchádzača na obsadenie pracovného miesta a na prácu pre organizáciu je proces, v priebehu ktorého sú uchádzači hodnotení podľa stanovených kritérií a posudzovaní podľa požiadaviek organizácie a pracovnej pozície. Proces výberu sa končí rozhodnutím o najvhodnejšom z uchádzačov na obsadenie pracovného miesta a uzatvorením pracovnej zmluvy (G. Kravčáková, 2014). Je potrebné disponovať dostatočnými informáciami o uchádzačovi, ktoré umožnia predvídať jeho/ich odbornú vhodnosť a sociálnu adaptáciu na pracovné miesto a kolektív organizácie, ako aj motiváciu či predpoklady ďalšieho rozvoja. Pre organizáciu je zároveň dôležitá informácia, či ponúkaná pracovná pozícia vyhovuje predstavám a ambíciám uchádzača (R. Kocianová, 2007). Základnou úlohou je určiť, ktorý z uchádzačov bude najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale prispeje aj k zlepšeniu pracovnej a sociálnej atmosféry v organizácii. Pri výbere je preto potrebné brať do úvahy nielen odborné, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača/ uchádzačov (A. Kachaňáková a kol., 2008).

J. Štěpánek (2010) poukazuje na tri **základné pravidlá pri výbere uchádzača**. Prvé znie: *správny človek na správne miesto*. Ak to nie je možné, potom treba myslieť na druhé pravidlo: *vylúčiť nevhodných*. Napokon tretie pravidlo: *najlepší nemusí byť najlepší*. To znamená, že pracovníka nevyberáme len podľa mena univerzity či červeného diplomu, do úvahy musíme brať aj faktory, akými môžu byť komunikačné a sociálne zručnosti uchádzača, hodnotová orientácia, úroveň (ne)stotožnenia sa s filozofiou organizácie, emočná inteligencia. Mohli by sme ešte hovoriť o štvrtom pravidle, ktoré autor síce pravidlom neoznačuje, ale podľa nášho názoru je rovnako dôležité pri obsadzovaní voľného miesta v organizácii. Štvrté pravidlo by teda malo znieť: *nezabúdajme na potenciál vlastných pracovníkov*. Toto pravidlo je potrebné do praxe implementovať hlavne v prípadoch, ak ide o obsadenie vyšších pozícií v organizácii, čo môže pracovníkov motivovať vykonávať svoju prácu lepšie, napredovať, samovzdelávať sa.

J. Koubek (2007) uvádza **dve fázy výberu pracovníka/pracovníkov**:

- **predbežná fáza** – začína tým, že sa objaví potreba obsadiť voľné pracovné miesto, špecifikáciou ktorého sa stanovujú základné pracovné podmienky a kritériá. Špecifikujú sa požiadavky na vzdelanie, špecializáciu, dĺžku praxe, schopnosti a vlastnosti, ktorými by mal uchádzač disponovať;

- **vyhodnocovacia fáza** – môže byť realizovaná prostredníctvom skúmania dotazníkov, dokumentov, motivačného listu či životopisu uchádzača, rozhovormi, testovaním pomocou testov pracovnej spôsobilosti alebo tzv. Assessment center (diagnostický program), výberovými pohovormi, skúmaním referencií.

Základnou metódou výberového procesu je **výberový pohovor**, v rámci ktorého je cieľom obidvoch strán získať potrebné informácie, na základe ktorých sa môžu rozhodnúť. Organizácia sa rozhoduje, či ide o vhodného potencionálneho pracovníka, a uchádzač sa rozhoduje, či ponuku prijať, resp. či je miesto pre neho vhodné z jeho subjektívneho hľadiska. A. Kacháňková a kol. (2007) opisujú takýto **priebeh výberového pohovoru**: *prvý kontakt* – privítanie uchádzača, predstavenie členov komisie, navodenie príjemnej atmosféry, *jadro rozhovoru* – samotný pohovor, ktorým sa zisťujú predstavy uchádzača o pracovnom mieste, o organizácii, jeho pracovné skúsenosti, ambície, motivácia, sebahodnotenie, interpersonálne vlastnosti a schopnosti, osobnostné predpoklady, a *záver rozhovoru* – navodenie príjemného pocitu z rozhovoru, informácie o ďalšom postupe a rozlúčenie sa s uchádzačom.

Výber uchádza/uchádzačov sa končí rozhodnutím o prijatí konkrétneho uchádzača a uzatvorením pracovnej zmluvy. Po výbere vhodných a kvalifikačných uchádzačov nasleduje ich **prijímanie a rozmiestňovanie**, ktoré by sa podľa J. Štepánka (2010) malo rovnako riadiť základným pravidlom: *správny človek na správne miesto*. Tak pre organizáciu, ako aj pre pracovníka je kontraproduktívne, ak je pracovník dosadený na miesto, ktoré je pod alebo nad jeho vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti. Dôležitou súčasťou tejto fázy je samotný **adaptačný proces pracovníka**, ktorý zahŕňa oboznámenie pracovníka s jeho prácou, povinnosťami, pracovnými podmienkami a predstavenie spolupracovníkom (M. Kubalák, 2013). Adaptačný proces je zameraný na prispôsobenie sa nových zamestnancov podniku, ktorým je potrebné vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu, aby sa vžili do medzil'udských vzťahov a prijali hodnoty a tradície organizácie (D. Orbánová a L. Velichová, 2009).

6.2 Motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov

Motiváciu je možné chápať ako *zvnútra aktivované správanie*, ktoré sa vykonáva spontánne, nenútene, sebadeterminujúco, a zároveň ako *zvonka aktivované správanie*, ktoré je opakom spontánnosti, pretože je spravidla vyvolané určitým vonkajším činiteľom, napr. dosiahnutie určitej odmeny (J. Alexy, J. Boroš a R. Sívak 2004). Vzhľadom na to, že jednou z úloh manažéra je vedieť správne motivovať svojich pracovníkov, aby boli ochotní plniť si svoje pracovné povinnosti v súlade s cieľmi a požiadavkami organizácie, možno konštatovať, že motivácia predstavuje pre manažéra schopnosť viesť nielen svojich pracovníkov, ale aj seba samého.

Cieľom motivovania je aktivovať pracovníkov, podnietiť ich vnútorné a hnacie sily a ich správanie tak usmerniť k dosiahnutiu určitého cieľa. Pre organizáciu je motivovanie pracovníkov jedným z kľúčových faktorov vedúcich k úspechu. Správnym motivovaním sa u pracovníkov vytvára a podnecuje vnútorný záujem, ochota a chuť angažovať sa pri plnení úloh (M. Nakonečný, 2014).

Manažér by mal poznať konkrétne motívy a hierarchiu potrieb svojich pracovníkov, poznať ich ciele, o čo sa usilujú, čo očakávajú. Peňažná odmena za prácu má prirodzene prioritný význam, peniaze však nie sú a nemali by byť jedinou motiváciou. Dobrý manažér sa neuspokojí s voľbou, že ľudia chodia do práce len pre peniaze (J. Štepánek, 2010). Je preto dôležité, aby manažér okrem **materiálnej (hmotnej) motivácie**: základná mzda, osobné hodnotenie, zvyšovanie platu, odmeny, prémie, podiely na zisku, trinásty a štrnásty plat, zľavy pri nákupe produktov a iné, bral do úvahy aj **nemateriálnu (nehmotnú) motiváciu**: zvyšovanie kvalifikácie, firemná kultúra, dobré pracovné vzťahy, prejavovanie dôvery medzi manažérom a pracovníkom, uprednostňovanie vlastných pracovníkov pri obsadzovaní vyšších miest a funkcií, starostlivosť o novoprijímaných pracovníkov, stravovacie podmienky, pocit úspechu, potrebnosti, dobre vykonanej práce, pochvala, uznanie a iné (J. Levická a kol., 2001; J. Porvazník a kol., 2007). Zároveň, aby rozlišoval medzi **individuálnou motiváciou**, v rámci ktorej sa zameriava na konkrétneho pracovníka, u ktorého musí poznať jeho potreby, hodnoty, ambície či životný štýl, a **skupinovú motiváciu**, kde využíva motivačné faktory hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií tímu, ktorý riadi a vedie (M. Majtán a kol., 2005).

Vidíme, že kategórií základných druhov motivácie je niekoľko. Podrobnejšie o nich hovoria **teórie motivácie**, ktoré skúmajú proces motivácie a vysvetľujú, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom, tzn. odhaľujú dôvody ich správania sa, konania, stagnácie, rezignácie a iné. Sú zamerané na poznanie motivačných príčin, bádanie faktorov aktivizujúcich, podporujúcich a zamedzujúcich určité správanie človeka. M. Sedlák (2008) medzi najznámejšie teórie motivácie zaraďuje:

- **Maslowovú teóriu hierarchie potrieb** – jej princíp spočíva v tom, že najskôr musia byť uspokojené potreby na nižších stupňoch a až potom sa stáva aktuálnym uspokojovanie potrieb na vyššej úrovni. Inak povedané, na to, aby mohla vzniknúť ďalšia potreba, musí byť v prvom rade uspokojená potreba, ktorá ju v hierarchii predchádza. F. Bělohávek (2008) aplikoval Maslowovo usporiadaného hierarchického systému priamo do pracovného prostredia, kde Maslowova pyramída vyzerá takto:
 - *fyziológické potreby* – ochranné pomôcky, ochrana zdravia, odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku;
 - *potreby bezpečia* – dobrá perspektíva firmy zabezpečujúca zamestnancom zamestnanie do budúcnosti;
 - *sociálne potreby* – vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku;
 - *potreby uznania* – pochvala, ocenenie, finančná a morálna odmena;
 - *potreby seberealizácie* – organizovaná práca, v ktorej pracovník môže prejaviť svoje vedomosti, schopnosti, zručnosti, talent, skúsenosti, poznatky.
- **Herzbergovú duálnu faktorovú teóriu** – určuje *motivujúce faktory*, vedúce k uspokojeniu, k vyšším výkonom, väčšej snahe, a *udržiavacie (hygienické) faktory*, ktoré predstavujú základné ľudské potreby na pracovisku, človeka nemotivujú, avšak ich neuspokojenie vyvoláva nespokojnosť:
 - *motivujúce faktory* – úspech, uznanie, záujem o prácu, zodpovednosť, postup, povýšenie;

- *udržiavacie (hygienické) faktory* – plat a odmeny (príjem, sociálne výhody, prémie), pracovné podmienky (pracovná doba), politika spoločnosti, postavenie, pracovné istoty, dohľad a samostatnosť (rozsah kontroly jednotlivca nad jeho činnosťou a zodpovednosťou v zamestnaní), život na pracovisku (úroveň a forma medziľudských vzťahov), osobný život (čas strávený s rodinou, pri koníčkoch...; R. Heller, 2001).
- **McClellandová teóriu** – vychádza z troch druhov motivačných potrieb, a to:
 - *potreba moci* – stavia na svojich silách a silách spolupracovníkov, zameriava sa na prínos;
 - *potreba obľúbenosti* – dobré vzťahy v kolektíve a s manažérom;
 - *potreba úspechu* – prijímanie zložitejších úloh s rizikom, oceňovaním seba samého a informovanosť o svojom výkone (J. Porvazník a kol., 2007).

K uvedeným trom teóriám pridávajú J. Veber, J. Dědina a kol. (2006) ešte jednu teóriu, a to:

- **McGregorovú teóriu X alebo Y** – ktorej podstata spočíva v tomto vyjadrení:
 - *teória X* – ľudia neradi pracujú a práci sa vyhýbajú, pracujú iba pre peniaze a odmeny, prípadne pod hrozbou trestu, pochvala či uznanie nemajú pre nich žiadnu hodnotu, dávajú prednosť kontrole a riadeniu, nechcú byť za nič zodpovední, majú nízke ambície, odmietajú robiť čokoľvek nad rámec svojich základných povinností;
 - *teória Y* – ľudia sú potešení z práce, radi pracujú, práca ich naplňuje, kontrolujú a riadia sa sami, nepotrebujú riadenie od niekoho iného, sú zodpovední a spoľahliví, tvoria, radi sa učia nové veci, nemajú problém prevziať zodpovednosť ani robiť veci nad rámec svojich povinností.

Na základe vyššie uvedených teórií možno konštatovať, že **hodnotenie a odmeňovanie** patria k dôležitým motivačným faktorom pracovníka. Hodnotenie pracovníkov sa podľa I. Meňovského (2007) môže realizovať formálne alebo neformálne. **Formálne hodnotenie**, ktoré by sme mohli nazvať aj oficiálne hodnotenie, sa uskutočňuje vo vopred stanovených termínoch (na konci kalendárneho roku, po skončení projektu, po splnení zadanej úlohy...), vopred môžu byť stanovené aj kritéria hodnotenia. Výsledok sa eviduje v osobnom spise pracovníka a môže v budúcnosti poslúžiť ako faktor rozhodovania v prípade akýchkoľvek personálnych zmien na pracovisku (prepúšťanie, povýšenie). **Neformálne hodnotenie** spravidla neznamená jednotný prístup k pracovníkom, použitie istých kritérií hodnotenia je často subjektívne. Vo veľkej miere sa pri ňom uplatňuje faktor náhody a vplyvu momentálnych okolností, akými môžu byť nálada manažéra, jeho psychické rozpoloženie, množstvo práce, aktuálny stres, tlak na jeho osobu (I. Meňovský, 2007).

S hodnotením (či už formálnym alebo neformálnym) súvisí **odmeňovanie pracovníkov**, ktoré môžeme jednoducho rozdeliť na *odmeny hmotné a nehmotné*. Vyššie sme uviedli teórie motivovania pracovníkov, pričom sme poukázali na to, že jedným z dôležitých faktorov motivovania je odmeňovanie pracovníkov, ktorého význam si bližšie vysvetlíme prostredníctvom už opísanej McGregorovej teórie X alebo Y, ktorá rozdeľuje pracovníkov (ale rovnako tak aj manažérov) podľa ich správania a postojov k pracovným povinnostiam na pracovníka (manažérov) typu X alebo pracovníka typu Y (J. Štěpánek, 2010). Vychádzajúc z McGregorovej teórie X alebo Y, môžu podľa tabuľky 1 nastať uvedené situácie.

Tabuľka 1: Situácie motivovania, hodnotenia a odmeňovania pracovníkov.

	Pracovník	Manažér
Situácia č. 1	<p>Pracovník typu X</p> <p>Považuje prácu za nevyhnutné zlo potrebné na zaistenie existencie. K plneniu pracovných úloh pristupuje bez vnútornej motivácie a angažovanosti, plní len nevyhnutné požiadavky, nevyvíja žiadnu aktivitu ani iniciatívu. Najväčší a často jediný význam pre neho má hmotné odmeňovanie v podobe výplaty, odmien či materiálnych bonusov, ktoré vyplývajú z jeho formálneho hodnotenia.</p>	<p>Manažér typu X</p> <p>Súdi, že ľudia pracujú z existenčnej nevyhnutnosti a ak je to len trochu možné, prácu odmietnu. Volí preto prísnu kontrolu a autoritatívny štýl vedenia. Za jediný účinný motivačný prostriedok považuje peniaze, ktoré sú z jeho pohľadu jediným dôvodom, prečo sa ľudia zamestnávajú.</p>
Situácia č. 2	<p>Pracovník typu Y</p> <p>Práca je prirodzenou potrebou, nachádza v nej zmysel a uplatnenie. Je aktívny a iniciatívny, práca pre neho nie je len podmienkou zaistenia existencie, ale tiež prostriedkom na uplatnenie a rozvoj jeho schopností, zručností a osobnostného rozvoja. Význam pre neho preto má aj neformálne hodnotenie v podobe pochvaly, ocenenia, uznania kvalitne odvedenej práce či obyčajné potľapkanie po pleci.</p>	<p>Manažér typu Y</p> <p>Vychádza z presvedčenia, že práca je prirodzenou ľudskou potrebou, ľudia k nej teda majú pozitívny vzťah, prináša im uspokojenie. To sa potom odráža v jeho demokratickom, prípadne až liberálnom štýle vedenia a prevažne v pozitívnej motivácii.</p>
Situácia č. 3	<p>Pracovník typu X</p> <p>Považuje prácu za nevyhnutné zlo potrebné na zaistenie existencie. K plneniu pracovných úloh pristupuje bez vnútornej motivácie a angažovanosti, plní len nevyhnutné požiadavky, nevyvíja žiadnu aktivitu ani iniciatívu. Najväčší a často jediný význam pre neho má hmotné odmeňovanie v podobe výplaty, odmien či materiálnych bonusov, ktoré vyplývajú z jeho formálneho hodnotenia.</p>	<p>Manažér typu Y</p> <p>Vychádza z presvedčenia, že práca je prirodzenou ľudskou potrebou, ľudia k nej teda majú pozitívny vzťah, prináša im uspokojenie. To sa potom odráža v jeho demokratickom, prípadne až liberálnom štýle vedenia a prevažne v pozitívnej motivácii.</p>
Situácia č. 4	<p>Pracovník typu Y</p> <p>Práca je prirodzenou potrebou, nachádza v nej zmysel a uplatnenie. Je aktívny a iniciatívny, práca pre neho nie je len podmienkou zaistenia existencie, ale tiež prostriedkom na uplatnenie a rozvoj jeho schopností, zručností a osobnostného rozvoja. Význam pre neho preto má aj neformálne hodnotenie v podobe pochvaly, ocenenia, uznania kvalitne odvedenej práce či obyčajné potľapkanie po pleci.</p>	<p>Manažér typu X</p> <p>Súdi, že ľudia pracujú z existenčnej nevyhnutnosti a ak je to len trochu možné, prácu odmietnu. Volí preto prísnu kontrolu a autoritatívny štýl vedenia. Za jediný účinný motivačný prostriedok považuje peniaze, ktoré sú z jeho pohľadu jediným dôvodom, prečo sa ľudia zamestnávajú.</p>

Zdroj: Volne spracované autorkou.

Je evidentné, že tak pre pracovníka, ako aj manažéra je najlepšie, ak vyznávajú rovnakú teóriu, pretože v opačnom prípade manažérovi hrozí, že nielenže nebude vedieť správne motivovať, ale ani viesť či riadiť svojich pracovníkov. U pracovníkov sa môže prejaviť nespokojnosť s manažérom, jeho štýlom vedenia, riadenia, motivovania, odmeňovania, čo môže vyústiť do ich úplnej pracovnej nespokojnosti s úvahou o ukončení pracovného pomeru.

Zhrnutie kapitoly

- ✓ Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a logický premyslený prístup k vedeniu a riadeniu ľudí, ktorí v organizácii pracujú.
- ✓ Výber uchádzača na obsadenie pracovného miesta a na prácu pre organizáciu je proces, v priebehu ktorého sú uchádzači hodnotení podľa stanovených kritérií a posudzovaní podľa požiadaviek organizácie a pracovnej pozície.
- ✓ Možno hovoriť o troch základných pravidlách pri výbere pracovníka na obsadenie pracovného miesta.
- ✓ Existuje predbežná a vyhodnocovacia fáza výberu pracovníka.
- ✓ Po výbere vhodných a kvalifikačných uchádzačov nasleduje ich prijímanie a rozmiestňovanie, ktoré sa rovnako riadi určitými pravidlami.
- ✓ Dôležitý je adaptačný proces pracovníka.
- ✓ Pre organizáciu je motivovanie pracovníkov jedným z kľúčových faktorov vedúcich k úspechu. Správnym motivovaním sa u pracovníkov vytvára a podnecuje vnútorný záujem, ochota a chuť angažovať sa pri plnení úloh.
- ✓ Môžeme hovoriť o hmotnej a nehmotnej forme motivácie.
- ✓ V rámci motivácie pracovníkov je možné vychádzať z Maslowovej teórie hodnôt, Herzbergovej duálnej faktorovej teórie, McClellandovej teórie či McGregorovej teórie X a Y.
- ✓ Hodnotenie pracovníkov môže byť formálne, ako aj neformálne.

Zopakovanie kapitoly

- Vymenujte základné funkcie manažmentu ľudských zdrojov.
- Čo sa chápe pod výberom uchádzača na obsadenie pracovného miesta? Vysvetlite základné pravidlá pri výbere uchádzača.
- Vysvetlite podstatu výberového pohovoru a opíšte jeho priebeh.
- Vysvetlite základné pravidlo týkajúce sa rozmiestňovania pracovníka a objasnite, čo sa chápe pod adaptačným procesom pracovníka.
- Čo je motivácia, čo je cieľom motivácie pracovníka a akými spôsobmi možno pracovníka motivovať?
- V súvislosti s motiváciou pracovníka objasnite podstatu Maslowovej teórie hierarchie potrieb a McClellandovej teórie.

- ❑ V súvislosti s motiváciou pracovníka objasnite podstatu Herzbergovej duálnej faktorovej teórie a McGregorovej teórie X a Y.
- ❑ Objasnite podstatu formálneho a neformálneho hodnotenia pracovníkov.
- ❑ Opíšte situácie, ktoré môžu v rámci motivovania, hodnotenia a odmeňovania pracovníkov nastať v súvislosti s McGregorovou teóriou.

Úlohy na precvičenie kapitoly

- Ako manažér sociálneho podniku alebo neziskovej organizácie potrebujete obsadiť konkrétnu pracovnú pozíciu – napíšte potrebný inzerát so všetkými náležitosťami, ktoré má obsahovať.
- Na základe konkrétnej pracovnej ponuky napíšte svoju žiadosť o prijatie do zamestnania, životopis a motivačný list.
- Študenti si prakticky precvičia výberový pohovor.

Záver

Sociálny manažment nemá za sebou takú dlhú históriu ako klasický manažment. Jeho potrebu však budeme pociťovať čoraz naliehavejšie. Neustále nám pribúda, a dovoľíme si tvrdiť, že naďalej aj bude pribúdať, počet jedincov v spoločnosti, ktorí sa ocitajú v nepriaznivej sociálnej situácii a vyžadujú si zabezpečenie sociálnych služieb, sociálne poradenstvo či sociálnu prevenciu, ktoré majú zvýšiť kvalitu ich života.

Predkladaná vysokoškolská učebnica Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť venovala pozornosť vymedzeniu základnej terminológie v oblasti samotného sociálneho manažmentu, ktorého dôležitou súčasťou je neziskový sektor prepojený čoraz intenzívnejšie so sociálnym podnikaním.

Sociálny manažment, tak ako sme v učebnici uviedli, sa svojimi cieľmi výrazne odlišuje od komerčného manažmentu, napriek tomu majú určité znaky spoločné. Jedným z nich je dôležitosť nevyhnutnosti propagácie či marketingu, ako aj osobnosti (sociálneho) manažéra a jeho práce s ľudských kapitálom.

Ide o oblasti, ktorým bola v učebnici venovaná pozornosť a na ktoré nadviaže vysokoškolská učebnica Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť, v ktorej sa budeme podrobnejšie venovať práci (sociálneho) manažéra s pracovníkmi organizácií v sociálnej oblasti.

Veríme, že predkladaná učebnica bude pre študentov odboru sociálna pedagogika a vychovávateľstvo na Katedre pedagogických štúdií Pedagogickej fakulty Trnavskej univerzity v Trnave predstavovať hoci úvodný, ale zato patričný obsahový vstup do sociálneho manažmentu.

V Trnave

autorka

Zoznam literatúry

- ADKINS, S. (1999). *Cause Related Marketing : Who Cares Wins*. Oxford : Butterworth–Heinemann, 329 s. ISBN 0-7506-4481-8. [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné na: (<https://vuthedudotorg.files.wordpress.com/2017/08/caused-related-marketing.pdf>).
- Agentura pre rozvoj gemera. (2017). *Manuál na založenie sociálneho podniku so zameraním na špecifická regiónu Gemer*, 16 s. ISBN neuvedené.
- Agentúra pre sociálne začleňovanie. [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné na: (http://www.socialni-zaclenovani.cz/04%20-20Zamestnanost/04_03.pdf).
- ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. (2004). *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, 254 s. ISBN 80-89018-59-9.
- BAČUVČÍK, R. (2011). *Marketing neziskových organizácií*. Zlín : VeRBuM, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BAČUVČÍK, R. (2006). *Marketing neziskového sektoru*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 155 s. ISBN 80-7318-436-2.
- BELIČKOVÁ, K. – BUKOVÁ, S. (2007). *Ekonomika tretieho sektora*. Bratislava : Merkury, 37 s. ISBN 978-80-89143-45-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. (2006). *Management*. Brno : Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BENČO, J. (2004). Súčasná a perspektívne formy sociálneho podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja – Sociálne podnikanie II. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISBN 80-8055-367-X.
- BERNHART, J. a kol. (2006). *Innovazioni nel management sociale*. Milano : Franco Angeli, 442 s. ISBN 3-7065-4190-4.
- BIELIKOVÁ, A. – ROSTÁŠOVÁ, M. (2005). Marketingový mix v neziskovej organizácii. In *Efekt – časopis pre efektívne riadenie MVO*, Trnava : SNSC, roč. 3, č. 4, s. 22–25. ISSN 1336-3344.
- BLAŽEK, L. (2011). *Management*. Praha : Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BROZMANOVÁ GREGOVÁ, A. (2009). Dobrovoľníctvo ako súčasť tretieho sektora a MVO. In BROZMANOVÁ GREGOVÁ, A. a kol.: *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica : OSF, s. 71–86. ISBN 978-80-8083-805-8.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. a kol. (2012). *Dobrovoľníctvo na Slovensku, výskumné reflexie*. Bratislava : Iuventa, 208 s. ISBN 978-80-8072-119-0.
- BURDA, J. (2007). *Fundraising pro začátečníky*. Praha : Národní institut dětí a mládeže. [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné na: (<http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>).

- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. (2005). *Manažmet a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 335 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIBÁKOVÁ, V. – RÓZSA, Z. – CIBÁK, L. (2008). *Marketing služieb*. Bratislava : Iura Edition, 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
- CIPRO, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada Publishing, 157 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- CLOW, E. – BAACK, D. (2008). *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2008. 504 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
- ČIHOVSKÁ, V. – KOVÁČOVÁ, J. (2011). *Sociálny marketing pomáha riešiť sociálne problémy spoločnosti*. [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné na: http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/%C4%8C IHOVSKC3%81_V_KOV%8COV1_J_KMR.pdf.
- ČÁBYOVÁ, L. (2012). *Marketing a marketingová komunikácia v médiách*. Lodz : Ksiezy Mlyn, 211 s. ISBN 978-83-7729-181-8.
- DEFOURNY, J. – NYSSSENS, M. (2008). Social Enterprise in Europe : Recent Trends and Developments. In *Working Paper*, No. 2008/01, EMES 2008.
- DOHNALOVÁ, M. (2003). Sociální podnikání v občanském sektoru ČR. In *Determinanty sociálneho rozvoja – Sociálne podnikanie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. ISBN 80-8055-831-8.
- DRIMAJOVÁ, Z. Š. (2009). *Neziskový marketing : učebné texty ku kurzu*. Banská Bystrica : OZ Ekonómia.
- DZURDŽENÍK, J. – KIRALVARGOVÁ, H. – VIŠŇOVSKÁ, M. (2019). *Ako založiť a riadiť sociálny podnik. Príručka*. Košice : Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, 51 s. ISBN 978-615-00-5205-2.
- Európska komisia. (2017). „*Social Enterprises*.“ [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en.
- FABIÁNOVÁ, M. (2010). Teoretické aspekty manažmentu v sociálnej práci verzus sociálny manažment. In *Prohuman*. ISSN 1338-1415. [online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné na: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/teoreticke-aspekty-manazmentu-v-socialnej-praci-verzus-socialny-manazment?page=90>.
- FORET, M. (2012). *Marketing pro začátečníky*. Brno : Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, M. – PROCHÁDZKA, P. – URBÁNEK, T. (2005). *Marketing – základy a principy*. Brno : Computer Press, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, ISBN 9780273019138.
- GABURA, J. (2005). *Sociálne poradenstvo*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 222 s. ISBN 80-89185-10-X.

- HANGONI, T. – IMRICOVÁ, A. (2010). *Manažment a jeho aplikácia v sociálnej práci*. Gorlice : ELPIS, 136 s. ISBN 978-83-928613-4-8.
- HAPALOVÁ, M. (2017). *Dobrovoľnícke programy a podpora dobrovoľníctva*. Bratislava : Implementačná agentúra MPSVaR SR, 20 s. ISBN 978-80-89837-03-8.
- HELLER, R. (2001). *Úspešná motivácia*. Bratislava : Slovart, 72 s. ISBN 80-7145-556-3.
- HLOUŠEK, J. – HLOUŠKOVÁ, Z. – HANUŠ, P. (2013). *Fundraising*. Hradec Králové : Gaudeamus, 74 s. ISBN 978-80-7435-304-8.
- HORVÁTHOVÁ, J. a kol. (2015). *Kontrola a Controlling*. Prešov : Bookman, 193 s. ISBN 978-80-8165-093-2.
- HROMKOVÁ, M. – VAVERČÁKOVÁ, M. (2018). *Marketing a fundraising v sociálnych službách*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 136 s. ISBN 978-80-568-0137-6.
- HRONEC, Š. – DUVAČ, I. (2017). Miesto neziskového marketingu v poskytovaní sociálnych služieb. [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné na: (<http://docplayer.net/38107677-Miesto-neziskoveho-marketingu-v-poskytovani-socialnych-sluzieb-place-of-non-profit-marketing-in-social-services-provide.html>).
- HRUBALA, J. (2005). *Právne postavenie neziskového sektora na Slovensku*. Bratislava : PDCS, 145 s. ISBN 80-5689245-01-6.
- HRUŠKA, P. (2014). *Úvod do fundraisingu*. Cheb : Hospic sv. Jiřího. [online]. [cit. 2020-08-04]. Dostupné na: (http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf).
- HUBINKOVÁ, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha : Grada, 277 s. ISBN 978-80-247-1593-3.
- IHNÁTOVÁ, Z. (2010). Marketingová komunikácia v hudobnom priemysle : analýza techník marketingovej komunikácie vytvorenej na podporu návratu Richarda Müllera. In *Nové trendy v marketingovej komunikácii : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu : Dôsledky hospodárskej krízy – výzva pre marketing*. Trnava : UCM, s. 48–53. ISBN 978-80-810-5210-1.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. (2008). *Personálny Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KAICKER, R. (2016). The 4 Cores of Credibility. In *Franklin Covey*. [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné na: (<http://www.franklincoveysouthasia.com>).
- KINCL, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 172 s. ISBN 80-8685-102-8.
- KHELEROVÁ, V. (2004). *Komunikační a obchodní dovednosti manažéra*. Praha : Grada Publishing, 120 s. ISBN 80-7196-735-8.
- KOCIANOVÁ, R. (2007). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KORIMOVÁ, G. a kol. (2008). *Sociálne podnikanie a sociálny podnik*. Banská Bystrica : OZ Kopernikus. ISBN 978-80-969549-6-4.

- KORIMOVÁ, G. (2014). *Sociálna ekonomika a podnikanie*. Banská Bystrica : UMB Ekonomická fakulta, 214 s. ISBN 978-80-557-0695-5.
- KOTLER, P. (2004). *Marketing v otázkách a odpovediach*. Brno : CP Books, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha : Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha : GRADA Publishing, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. – LEE, N. (2008). *Social Marketing : Influencing Behaviors for Good*. USA : SAGE Publication, 444 s. ISBN 978-14-129-5647-5.
- KOTLER, P. – ROBERTO, N. – LEE, N. (2012). *Social Marketing : Improving the Quality of Life*. USA : Saga Publications, 435 s. ISBN 0-7619-2434-5.
- KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUDELKA, J. – VÁVRA, O. (2007). *Marketing : principy a nástroje*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu. 260 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- KRÁČMAR, J. a kol. (2005). *Kontrola*. Bratislava : EKONÓM, 166 s. ISBN 80-225-2029-2.
- KRÁLIKOVÁ, N. (2006). *Ja nie som dobrovoľník! Ja to robím iba tak*. Bratislava : Iuventa, 24 s. ISBN 80-8072-054-1.
- KRAVČÁKOVÁ, G. (2014). *Manažment ľudských zdrojov*. Košice : UPJŠ, s. 156. ISBN 978-80-8152-219-2.
- KRECHOVSKÁ, M. – HEJDUKOVÁ, P. – HOMMEROVÁ, D. (2018). *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.
- KUBALÁK, M. (2013). *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. Žilina : EUROKÓDEX, 536 s. ISBN 978-80-8155-016-4.
- KUBÁTOVÁ, S. a kol. (2012). *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha : MP, 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažérů*. Praha : Grada, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LEDVINOVÁ, J. – PEŠTA, K. (1996). *Základy fundraisingu anebo jak získat peníze pro prospěšnou činnost*. Praha : Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 146 s. ISBN 1-886333-31-8.
- LETOVANCOVÁ, E. (2004). *Používání situačních metod při výběru pracovníků*. In LEWIN, K. (1992) *Field Theory in Social Science*. London : Greenwood Pub Group, 346 s. ISBN 978-08-3717-236-1.
- LEVICKÁ, J. a kol. (2001). *Manažment pre sociálneho pracovníka*. Trnava : TU. ISBN 80-88774-85-3.
- LEWIN, K. (1992). *Field Theory in Social Science*. London : Greenwood Pub Group, 346 s. ISBN 978-08-37172-36-1.

- LOJDA, J. (2011). *Manažérske dovednosti*. Praha : Ggrada Publishing, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LUBELCOVÁ, G. (2009). *Možnosti a príležitosti etablovania sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania v sociálnej politike v SR*. [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné na: <http://www.upsvarno.sk/data/files/125.doc>.
- MAJDÚCHOVÁ, H. (2006). Manažment dobrovoľníkov – 2. časť. In *Efekt*, č. 2, s. 18–19. ISSN 1336-3344.
- MAJERČÁK, P. (2006). Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu. In *Manažment v teórii a praxi*. Roč. 2, č. 2. ISSN 1336-7137. [online]. [cit. 2020-02-11]. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>.
- MAJTÁN, M. a kol. (2005). *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MAJTÁN, M. a kol. (2008). *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- MAJTÁN, M. a kol. (2016). *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
- MARINICOVÁ, R. – DAWIDZIUKA, R. (2014). Definicje społecznego zarządzania w działalności społecznej. In *Rocznik naukowy wydziału zarządzania w Ciechanowie*. Ciechanowe : Fakulta manažmentu, roč. VII, č. 1–4, 143–152 s. ISSN 1897-4716.
- MARTINKOVIČOVÁ, M. (2014). Determinanty profesionálnej prípravy manažérov sociálneho podnikania. In *Sociálna ekonomika a vzdelávanie. Zborník vedeckých štúdií*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, ISBN 978-80-557-0623-8.
- MATOUŠEK, O. a kol. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- Media Guru (2012). *K čemu slouží sociální marketing?* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné na: https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/09/k-cemu-slouzi-socialni-marketing/#.UnFv_XBFWBo.
- MEŇOVSKÝ, I. (2005). Hodnotenie zamestnancov nepríjemná nevyhnutnosť. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-zamestnancov-neprijemna-nevyhnutnost.htm>.
- MLČÁK, Z. – ZÁŠKODNÁ, H. (2013). *Prosociální charakteristiky osobnosti dobrovolníku*. Ostrava : Ostravská univerzita, 331 s. ISBN 987-80-746-4462-7.
- MUSOVÁ, Z. – HULIAKOVÁ, Z. (2015). Dobročinný marketing ako príspevok k trvalo udržateľnému rozvoju v globálnom prostredí. In *Finančná stabilita a udržateľný rast v Európskej únii : súčasný stav a perspektívy*. Banská Bystrica : UMB, s. 1–6. ISBN 978-80-557-1054-9.
- MYDLÍKOVÁ, E. (2004). *Manažment v sociálnej práci*. Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 111 s. ISBN 80-89185-04-5.
- MYDLÍKOVÁ, E. a kol. (2007). *Dobrovoľníctvo – efektívna študentská prax*. Bratislava : Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov, 68 s. ISBN 978-80-9687-18.

- NAKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, M. (2014). *Motivace chování*. Praha : Triton, 580 s. ISBN 978-807387-830-6.
- NOVÝ, I. – SURYNEK, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 288 s. ISBN 80-24717-05-0.
- ORBÁNOVÁ, D. – VELICHOVÁ, L. (2009). *Podniková ekonomika pre 3. ročník študijného odboru OA*. Bratislava : SPN, 312 s. ISBN 978-80-10-01633-4.
- OVSENIK, M. (2000). Social management in Slovenia – transitional problems, or towards a new social work theory? In *Drustvena istrazivanja : Journal for General Social Issues*, vol. 9, No 1 (45), ISSN 1330-0288.
- PAPULA, J. (1995). *Minimum manažera alebo profesia, ktorá stojí za to*. Bratislava : Elita, 134 s. ISBN 80-85323-86-9.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 254 s. ISBN 80-2471-706-9.
- PAVLŮ, D. (2004). *Marketingová komunikace a firemní strategie*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80731-8178-9.
- PISKOVÁ, J. (2005). Hodnoty skúšané v komerčnom ohni. In *Verejná správa*. roč. 60, č. 19. ISSN 1335-7883.
- POLÁČKOVÁ, Z. (2005) *Fundraisingové aktivity. Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha : Portál, 119 s. ISBN 80-7178-694-2.
- PONGRÁCZOVÁ, E. (2015). *Sociálna ekonomika*. Bratislava : Ekonóm, 23 s. ISBN 978-80-225-3291-4.
- PORVAZNÍK, J. a kol. (2007). *Celostný manažment, piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava : Poradca podnikateľa v spolupráci s Bratislavskou vysokou školou práva, 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- RADKOVÁ, L. a kol. (2011). *Dobrovoľníctvo a problémy súčasnej spoločnosti*. Trenčín : SpoSoIntE, 202 s. ISBN 978-80-89533-07-7.
- REKTOŘÍK, J. a kol. (2007). *Organizace neziskového sektoru – Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 88 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- RUSNÁKOVÁ, V. – BENEDIKOVIČOVÁ, A. (2015). *Manažment ľudských zdrojov*. Trnava : Typi Universitas Tyrnaviensis, 155 s. ISBN 978-80-8082-916-2.
- SCHNEIDEROVÁ, A. (2009). *Základy poradenství*. Otrava : Filozofická fakulta Ostravskej univerzity, 82 s. ISBN 978-80-7368-523-2.
- SCHWARZ, M. (2012). *Osobnostné charakteristiky manažera v kontexte sociálnej kompetencie*. Trnava : Trnavská univerzita, 180 s. ISBN 97-8837-49051-38.
- SEDLÁK, M. (2008). *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 310 s. ISBN 80-89047-18-1.
- SMÉKAL, V. (1995). *Sociální kompetence (Sociálně psychologická způsobilost) a její rozvíjení*. Psychologické texty, č. 5. Brno : Psychologický ústav FF MU.

- STRIEŽENEC, Š. (1996). *Slovník sociálneho pracovníka*. Trnava : AD, 256 s. ISBN 80-96775589-0-X.
- STRIEŽENEC, Š. (2001). *Slovník sociálneho pracovníka*. Trnava : AD, 255 s. ISBN 80-96775589-0-X.
- STRIEŽENEC, Š. (2006). *Teória a metodológia sociálnej práce*. Trnava : Tripsoft, 295 s. ISBN 80-969390-4-1.
- SVIDROŇOVÁ, M. (2010). Podstata marketingu neziskových organizácií – nové trendy. In *Scientia Iuventa*. Banská Bystrica : UMB. ISBN 978-80-8083-965-9.
- ŠALING, S. a kol. (2006). *Veľký slovník cudzích slov*. Bratislava : SAMO, 1392 s. ISBN 80-89123-05-8.
- ŠKOBLA, D. (2018). *Možnosti, perspektívy a bariéry sociálneho podnikania s dôrazom na pracovnointegračné sociálne podniky na Slovensku*. Bratislava : Inštitút pre výskum práce a rodiny, 63 s. ISBN neuvedené.
- ŠKOLBA, D. – KOVÁČOVÁ, L. – ONDOŠ, S. (2018). *Sociálne podniky pracovnej integrácie na Slovensku. Súčasná skúsenosť a budúce perspektívy*. Bratislava : SGI, 100s. ISBN 978-80-972761-3-3.
- ŠTEPÁNEK, J. (2010). *Nejčastejší chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TETŘEVOVÁ, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. Praha : Professional Publishing, 158 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
- TOŠNER, J. – SOZANSKÁ, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha : Portál, 152 s. ISBN 80-7178-514-8.
- Trnavské dobrovoľnícke centrum (2020). *Oblasti dobrovoľníctva*. [online]. [cit. 2020-07-12]. Dostupné na: <http://www.dobrovolnictvott.sk/o-dobrovolnictve/>.
- VAVERČÁKOVÁ, M. (2006). *Manažment pre sociálnych pracovníkov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva, 92 s. ISBN 80-8082-089-9.
- VEBER, J. a kol. (2003). *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. – DĚDINA, J. a kol. (2006). *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VENCLÍK, M. a kol. (2016). *Sociální podnikání v praxi*. Brno : Komora sociálních podniků, 68 s. ISBN 978-80-905683-4-1.
- VERLOOP, W. – HILLEN, M. (2014). *Social Enterprise Unraveled : Best practice from the Netherlands*. Warden Press. [online]. [cit. 2019-12-09]. Dostupné na: <http://docplayer.net/1627163-Social-enterprise-unraveled.html>.
- VÍT, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha : Grada, 157 s. ISBN 978-80-247-5477-2.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. (2003). *Reklama : Jak dělat reklamu*. Praha : Grada Publishing, 124 s. ISBN 80-247-0557-5.

- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. (2010). *Reklama : Jak dělat reklamu*. Praha : Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- VYSKOČIL, M. (2014). *Sociální podnikání. Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. [cit. 2020-07-09]. Dostupné na: https://www.vlada.cz/assets//ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf.
- VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. (2008). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- WEINRICH, K. N. (2010a). *Building Social Marketing Into Your Program*. [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné na: <http://www.social-marketing.com/building.html>.
- WERTHER, W. B. – DAVIS, K. (1989). *Human resources and Personnel management*. Praha : Victoria Publishing, 628 s. ISBN 978-007069-572-6.
- ZAMAZALOVÁ, M. (2010). *Marketing*. Praha : C. H. Beck. 505 s. ISBN 978-80-7400-115-4. <https://www.aevis.org/vasa-podpora/dobrocinnny-marketing/>. www.socialnepodnikanie.sk.
- Všeobecná deklarácia o dobrovoľníctve (1990).

Legislatívne zdroje

- Zákon č. 40/1964 Občiansky zákonník.
- Zákon č. 455/1991 o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon).
- Zákon č. 513/1991 Obchodný zákonník.
- Zákon č. 195/1998 o sociálnej pomoci.
- Zákon č. 34/2002 o nadáciách.
- Zákon č. 5/2004 o službách zamestnanosti.
- Zákon č. 448/2008 o sociálnych službách.
- Zákon č. 162/2014 o verejných zbierkach.
- Zákon č. 112/2018 o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.
- Zákon č. 346/2018 o registri mimovládnych neziskových organizácií v znení zákona č. 390/2019.



9

788056

802564