

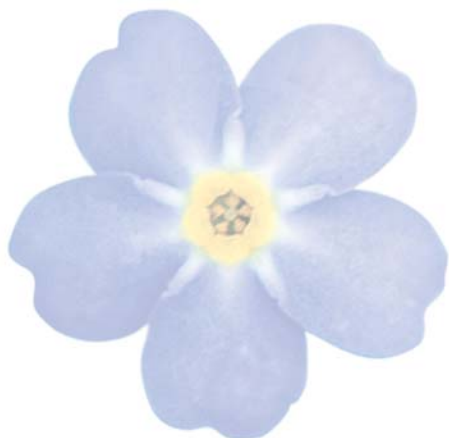


Alžbeta Mračková, Jana Vlašičová

Manažment organizácie

Odborná publikácia vydaná v rámci projektu
„Posilnenie ľudských zdrojov vzdelávaním“





Alžbeta Mračková, Jana Vlašičová
Manažment organizácie

Odborná publikácia vydaná v rámci projektu
„Posilnenie ľudských zdrojov vzdelávaním“

Projekt „Posilnenie ľudských zdrojov vzdelávaním“ vznikol za podpory Európskeho sociálneho fondu a Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR v zastúpení SIA ako SORO pod RO pre OP ZaSI, kód ITMS: 27140130014

ISBN 978 – 80 – 970123 – 4 – 2
EAN 9788097012342

Obsah

Duševné zdravie ako súčasť zdravia (Mgr.Alexandra Fischerová)	4
1. Organizácie tretieho sektora	6
Občianske združenie	
Nadácia	
Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby	
Neinvestičný fond	
Organizácia s medzinárodným prvkom	
2. Chránená dielňa a chránené pracovisko	11
Čo je to chránená dielňa	
Výhody a nevýhody práce v chránenej dielni	
Ako založiť chránenú dielňu	
Priznanie postavenia	
Finančné príspevky štátu	
Príklad dobrej praxe – Kaviareň Radnička	
Ďalšie informácie	
3. Udržateľnosť neziskových organizácií	17
Definícia udržateľnosti	
Financovanie neziskového sektora	
Základné princípy financovania MNO	
Zdroje financovania	
Formy podpory MNO z verejných prostriedkov	
Písanie projektov	
4. Niekoľko kapitol z personálneho manažmentu organizácie	24
Tímová spolupráca a budovanie tímu	
Tím	
Tímové roly	
Efektivita v tíme	
Budovanie tímu a proces tímovej spolupráce	
Manažment zmeny	
Prečo je zmena dôležitá?	
Kto môže riadiť zmenu?	
Odpor ku zmene	
Postup riadenia zmeny	
Fázy realizácie zmeny	
Výber metódy a stratégie zmeny - reakcia	
Manažment času	
Vývoj manažmentu času	
Pomôcky pre praktické uvedenie manažmentu času do života	
Manažment stresu	

Duševné zdravie ako súčasť zdravia

Duševné zdravie predstavuje základnú hodnotu, ktorá zásadne ovplyvňuje život ľudí. Spokojnosť s vlastným životom, schopnosť tešiť sa, zapojiť sa do spoločnosti, prispôbiť sa jej požiadavkám celková kvalita života, závisia v značnej miere od duševného zdravia. Duševné zdravie ovplyvňuje aj telesné zdravie a schopnosť človeka prekonávať rôzne formy záťaží bez zdravotných problémov a s čo najlepšou možnosťou využívať vlastné schopnosti.

TABU

Duševné ochorenia sú stále pre väčšinu ľudí veľkou neznámou. O telesných problémoch sa vieme s inými porozprávať, poradiť sa, prekonávať ich s pomocou najbližších alebo odborníkov. Psychické problémy si však väčšina ľudí necháva pre seba, hanbí sa niekomu zdôveriť, vyhľadať pomoc odborníka. Ostávajú tak sami so svojim trápením. **Utrpenie** pri mnohých duševných chorobách však patrí k najťažším bolestiam, ktoré ľudia poznajú. Nedostatok informovanosti, vedomostí, predsudky v nich samotných, ale aj v rodine či okolitej spoločnosti, im utrpenie predlžujú.

Duševné ochorenia okrem ľudského utrpenia prinášajú aj tragické **straty na životoch**. Ľudia s duševnými ochoreniami odchádzajú zo života dobrovoľne častejšie ako iní. Obava z označkovania s duševnou chorobou a strach z vylúčenia zo spoločnosti, obava so straty zamestnania, či priateľov, **zabraňujú mnohým navštíviť odborníka** psychiatra alebo psychológa. Častejšie trpia aj inými telesnými ochoreniami, ich priemerná dĺžka života je o 10-20 rokov kratšia ako u ostatných ľudí. Duševné ochorenia prinášajú aj nemalé náklady pre celú spoločnosť. Sú tretou najčastejšou príčinou invalidity a z celosvetového hľadiska je 5 duševných ochorení medzi 10 ochoreniami, ktoré sú pre spoločnosť najzťažujúcejšie.

DISKRIMINÁCIA A NEVEDOMOSŤ

Napriek všetkým uvedeným faktom spoločnosť mení svoje postoje k duševným ochoreniam len veľmi pomaly a neochotne.

Hoci na Slovensku navštívi psychiatra ročne takmer štvrt' milióna ľudí, práve **zo strachu z možného zosmiešňovania** alebo z neskoršej diskriminácie sa neodvážia vystúpiť na verejnosti a žiadať zlepšenie podmienok starostlivosti a rovnocenného prístupu k duševne chorým nielen v porovnaní s telesne chorými, ale aj so zdravou časťou spoločnosti. Aj organizácie pacientov a ich príbuzných, ktoré na Slovensku v posledných rokoch vznikli, nie sú dostatočne silné a vplyvné, aby ovplyvnili verejnú mienku, politikov a dosiahli zlepšenie podmienok starostlivosti o chorých, ale aj v podpore pozitívneho duševného zdravia a prevencie duševných ochorení.

KTO SME A AKÉ SÚ NAŠE CIELE

Liga za duševné zdravie SR vznikla ako nezisková organizácia, ktorá si dala za svoj cieľ zmeniť pohľad spoločnosti na duševné zdravie a ochorenia. Združuje takmer 30 organizácií, ktoré sa vo svojej činnosti zaoberajú duševným zdravím alebo ochoreniami. Ide o organizácie odborníkov, ľudí s duševnými poruchami, ich príbuzných ako aj dobrovoľníkov, ktorí sa im snažia pomáhať. Liga sa snaží vytvoriť spoločnú platformu, kde sa jej členovia môžu vzájomne podporiť, posilniť a vystúpiť na verejnosti s väčším dôrazom. Tlak na politikov, od miestnej cez medzinárodnú úroveň až po ovplyvnenie ľudí, ktorí rozhodujú o organizácii zdravotníctva a pridelovanie financií na najvyššej úrovni, je teda jedným z hlavných poslanií Ligy.

Ďalším cieľom Ligy je **zlepšenie informovanosti** verejnosti o duševnom zdraví a duševných chorobách. Najväčšie škody pre duševné zdravie robí práve neinformovanosť. Žiaľ napriek mnohým novým objavom a poznatkom, veľká väčšina ľudí nie je o nich informovaná zotrúva v neodôvodnenom strachu z duševným ochorením a nevie, ako sa im dá predchádzať. Osveta na všetkých úrovniach, pre všetky vekové kategórie všetky vrstvy spoločnosti je prostriedkom nielen na to, ako si zachovať duševné zdravie, ako predchádzať duševným ochoreniam, ale aj ako vyhľadať rýchlu a účinnú pomoc a zmierniť tak ich následky.

Tretím hlavným cieľom Ligy je priama **pomoc tým, ktorí už majú problémy so svojim duševným zdravím**: iniciovanie zlepšenia komplexnej siete starostlivosti, zlepšenie podmienok liečby tak, aby sa vyrovnali v liečbe telesných ochorení a neznižovali dôstojnosť chorých, pomoc pri modernizácii psychiatrickým zariadení, pomoc pri rozširovaní siete sociálnych služieb, pomoc pri znovuzaradení do práce a spoločnosti po prekonaní ochorenia, dodržiavanie ľudských práv.

NAŠE AKTIVITY

Organizujeme verejné aktivity, na ktorých oboznamujeme ľudí s problematikou duševného zdravia a duševných ochorení. Aktívne spolupracujeme s médiami, odborníkmi ktorí s nami spolupracujú, prinášajú informácie prostredníctvom tlače alebo rozhovorov v televízii či rozhlase. Vydávame informačné letáky o duševných poruchách.

Liga sa podieľa na príprave viacerých seminárov, konferencií, návštevy expertov Svetovej zdravotníckej organizácie pri ich hodnotiacej návšteve Slovenska, pri **príprave Národného programu duševného zdravia**.

Prevádzkujeme anonymnú a bezplatnú **Poradňu Nezábudka**, pre verejnosť, kde odborníci poskytujú konzultácie a informácie tým, ktorí sa z rôznych dôvodov neodvážili navštíviť priamo psychiatra či psychológa vo svojom sídle.

Motivačné centrum Nezábudka ponúka programy na podporu ľudí s duševnou poruchou, ich príbuzných ako aj vzdelávacie aktivity pre odborníkov v pomáhajúcich aktivitách.

Galéria Nezábudka podporuje tvorivých ľudí s duševnými ochoreniami, predstavuje ich tvorbu verejnosti prostredníctvom výstav a postupne zhromažďuje zbierku výtvarných diel.

Pri príležitosti Svetového dňa duševného zdravia organizujeme každú jeseň celoslovenskú informačnú kampaň **Dni duševného zdravia**, ktorá je spojená s verejnou zbierkou Dni Nezábudiek. Z výnosu zbierky podporujeme zlepšenie starostlivosti o ľudí s duševnou poruchou v regiónoch celého Slovenska.

Liga realizuje svoje ciele v spolupráci so svojimi členskými organizáciami, a regionálnymi združeniami pacientov a príbuzných. Vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia pripravila Liga pre členov združení vzdelávací cyklus v oblasti rozvoja ľudských zdrojov „Vzdelávanie multiplikačných pracovníkov pôsobiacich v patientskych združeníach“. Cieľom vzdelávania je zefektívnenie činnosti združení tak, aby dokázali účinne presadzovať a obhajovať záujmy a práva ľudí s duševnými poruchami.

Mgr. Alexandra Fischerová
výkonná riaditeľka Ligy za duševné zdravie SR

1. Organizácie tretieho sektora

V tejto kapitole sa zameriame na čo možno najpochopiteľnejšie zedefinovanie tretieho sektora a zedefinovanie jednotlivých právnych foriem existujúcich v rámci neho. Následne sa zameriame na jednotlivé právne formy, pričom pri každej z nich uvádzame iba jednoduché charakteristiky a informácie. Pre hlbšiu znalosť problematiky sa odporúča preštudovanie relevantných zákonov.

Spoločenské zmeny po roku 1989 so sebou priniesli aj právo a možnosť pre každého občana zasahovať do vecí verejných. Na Slovensku sa toto právo uplatňuje aj vďaka občianskym aktivitám, ktoré majú svoju formu definovanú zákonom. Občania majú právo zhromažďovať sa, môžu na presadenie svojich cieľov a záujmov zorganizovať petíciu, referendum, združovať sa v občianskych združeniach, zakladať neziskové organizácie a nadácie.

Vzhľadom na široké spektrum organizácií, ktoré neziskový sektor zahŕňa, je veľmi ťažké presne a jednoducho zedefinovať, čo tretí sektor je. Z tohto dôvodu mnohí slovenskí autori vychádzajú zo zjednocujúcej definície tretieho sektora, ktorú sformulovali Lester Salamon a Helmut Anheier pre potreby výskumného projektu, v ktorom sa zaoberajú porovnaním tretieho sektora v 32 krajinách. Túto zjednocujúcu definíciu uvádza aj *Čítanka pre neziskové organizácie* (1998). Podľa tejto definície tretí sektor charakterizuje najmä päť kritérií:

Mimovládne neziskové organizácie:

1. **Majú formálnu štruktúru** – sú do istej miery formalizované, inštitucionalizované, a teda môžu napríklad uzatvárať zmluvné vzťahy.
2. **Majú súkromný (neštátny) charakter** – čiže nie sú súčasťou štátneho aparátu, v správnych radách neprevládajú štátni úradníci. To však neznamená, že nemôžu uzatvárať kontrakty so štátnymi inštitúciami, dostať vládnu podporu alebo mať medzi členmi vládnych činiteľov.
3. **Nemajú za cieľ vytvárať zisk**, ktorý by sa mal rozdeliť pre ich majiteľov. Rešpektujú neziskové prerozdelenie finančných prostriedkov. Eventuálny zisk sa vracia späť do programov, ktoré súvisia so základným poslaním organizácie.
4. **Sú nezávislé, fungujú na samosprávnom princípe**. Nekontroluje ich ani štát, ani inštitúcie stojace mimo nich. Po zaregistrovaní sa ich činnosť riadi zriaďovacími dokumentmi. Majú vlastné kontrolné mechanizmy určené správnu (príp. dozornou) radou alebo členskou základňou.
5. **Mávajú dobrovoľnícky charakter**, t. j. spravidla sa v nich prejavuje určitý stupeň dobrovoľníckej účasti. Platí to pre dobrovoľných pracovníkov aj pre členov správnych rád. Prijímajú dary i neplatené príspevky v podobe neplatenej práce.“ (Bednařík, Bútora, Hrubala, a i., 1998, str. 12.)

Ako uvádza Ondrušek (1998), vzhľadom k tomu, že medzi organizácie nezriadené za účelom podnikania patria aj cirkevné inštitúcie, politické strany a odbory, pridávajú sa k daným základným charakteristikám ešte nasledovné dve kritériá, ktoré tretí sektor od nich odlišujú:

1. Nie sú náboženské, čiže ich hlavným cieľom nie je pestovanie náboženstva a náboženská výučba.
2. Nie sú politické, a teda ich hlavným cieľom nie je združovať kandidátov na politické miesta (toto kritérium vylučuje politické strany, ponecháva však v treťom sektore politicky zamerané občianske združenia).

Na opis organizácií tretieho sektora sa používa množstvo názvov a skratiek, v slovenčine sa často používajú dve skratky – MVO (mimovládne organizácie), MNO (mimovládne neziskové organizácie), v angličtine sa veľmi často používa skratka NGO (non-governmental organizations, čo možno preložiť ako neštátne organizácie) alebo skratka CSO (civil society organizations – organizácie občianskej spoločnosti).

Na Slovensku je možné zaregistrovať tieto druhy organizácií nezriadených za účelom podnikania:

- Občianske združenie
- Nadácia
- Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby
- Neinvestičný fond
- Organizácia s medzinárodným prvkom.

Informácie uvedené v nasledujúcej časti vychádzajú z jednotlivých zákonov vzťahujúcich sa k individuálnym právnym formám organizácií nezriadených za účelom podnikania a z informácií zverejnených na Ústrednom portále verejnej správy <http://www.portal.gov.sk> a takisto z informácií zverejnených na portále Sekcie verejnej správy Ministerstva vnútra SR <http://www.civil.gov.sk>.

Všetky potrebné informácie spolu so vzormi potrebných dokumentov sú dostupné na internete – v sekcii verejnej správy Ministerstva vnútra SR na <http://www.civil.gov.sk> v časti Registre, evidencie, zoznamy – informácie o registrácii. V prípade, že občania potrebujú odborné poradenstvo pri zakladaní organizácií občianskej spoločnosti, môžu sa obrátiť napríklad na Prvé slovenské neziskové servisné centrum (<http://www.1snsc.sk>) alebo na Nadáciu Charty 77 (<http://www.charta77.sk>), ktoré tento typ poradenstva poskytujú.

Vzhľadom na účely príručky uvádzame iba podmienky vzniku/registrácie jednotlivých foriem organizácií, nie podmienky zrušenia organizácií. Tie sú k dispozícii v jednotlivých zákonoch, prípadne na vyššie uvedených portáloch <http://www.portal.gov.sk> a <http://www.civil.gov.sk>.

Občianske združenie

Po spoločenských a politických zmenách v roku 1989 vznikla na Slovensku legislatíva - zákon o združovaní občanov č. 83/1990 Zb., vďaka ktorej sa občianske iniciatívy mohli jednoducho inštitucionalizovať. Tento zákon okrem iného umožnil, aby sa ľudia mohli spájať pri riešení rôznych problémov. Práve z tohto dôvodu sa vznik zákona o združovaní občanov považuje za významný míľnik. (Strečanský, 2008,) Vďaka tomuto zákonu môžu občania zakladať spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a iné občianske združenia, ako aj odborové organizácie a združovať sa v nich. V združeniach sa členovia spájajú kvôli naplneniu svojich záujmov. Podstatou združenia je spojenie ľudí so schopnosťou vo vlastnom mene nadobúdať určité práva a povinnosti za účelom dosiahnutia určitého verejnoprospešného cieľa. K pojmu „združenie“ niektorí autori pridávajú prívlastok „občianske“, používajú sa však aj výrazy „spolok, spoločnosť, zväz, skupina“ (Bednařík, Bútora, Hrubala, a i., 1998). Aby združenie získalo právnu subjektivitu a mohlo začať fungovať, musí byť zaregistrované na Ministerstve vnútra SR, sekcia verejnej správy, odbor všeobecnej vnútornej správy.

Návrh na registráciu podávajú najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov (prípravný výbor). Návrh podpíšu členovia prípravného výboru a uvedú svoje mená a priezviská, rodné čísla a adresy bydliska. Ďalej uvedú, kto z členov starších ako 18 rokov je splnomocnencom oprávneným konať v ich mene.

Všetky právne náležitosti a podmienky vzniku a fungovania občianskeho združenia sú uvedené v príslušnom zákone.

Nadácia

Až do roku 1996, kedy bol na Slovensku prijatý zákon o nadáciách, ktorý sa pokúsil nanovo legislatívne upraviť nadácie ako združenia majetku, nadácie vznikali a fungovali bez akýchkoľvek pravidiel, realizovali rôzne druhy činností, čím dochádzalo k tomu, že v praxi neexistoval rozdiel medzi občianskym združením a nadáciou (Nadácie 2002. Nadácie v meniacom sa legislatívnom prostredí, 2002). Tento zákon o nadáciách bol zmenený v roku 2002.

Nadácia je účelové združenie majetku, ktorý slúži na podporu verejnoprospešného účelu. Verejnoprospešným účelom sa rozumie najmä rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt, realizácia a ochrana ľudských práv alebo iných humanitných cieľov, ochrana a tvorba životného prostredia, zachovanie prírodných hodnôt, ochrana zdravia, ochrana práv detí a mládeže, rozvoj vedy, vzdelania, telovýchovy a plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

Postavenie a právne pomery nadácií a vytváranie nadačných fondov upravuje Zákon č. 34/2002 Z.z o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov. Nadácie sú registrované v Registri nadácií na odbore všeobecnej vnútornej správy, sekcii verejnej správy.

Nadácia môže byť zriadená fyzickou aj právnickou osobou prostredníctvom zriaďovacej zmluvy (ak je zriaďovateľov viac) alebo prostredníctvom zriaďovacej listiny (ak je zriaďovateľ jeden subjekt). Pokiaľ ide o náležitosti štatútu a zriaďovacej listiny, kladú sa na ne z formálno-právneho i obsahového hľadiska relatívne vysoké nároky. (Bednařík, Bútor, Hrubala, a i., 1998.)

Keďže ide o účelové zriadenie majetku, každá nadácia musí mať nadačné imanie, teda majetok nadácie zapísaný do registra nadácií. Pri založení nadácie je tvorené majetkovými vkladmi jednotlivých zakladateľov. Hodnota majetkového vkladu každého zakladateľa je najmenej 663 €. Základná hodnota nadačného imania musí byť najmenej 6638 €, pričom túto základnú hodnotu môžu tvoriť len peňažné prostriedky a nehnuteľnosti. Hodnotu prevyšujúcu 6638 € môžu tvoriť aj hnuťelné veci, cenné papiere, ako aj iné majetkové práva a hodnoty ocenené peniazmi. Hodnotu nadačného imania nemožno znížiť.

Pri nadáciách zohrávajú dôležitú úlohu povinne vytvárané orgány (správna rada, správca alebo riaditeľ, dozorná rada alebo revízor). Príslušné zákony definujú, čo je v kompetencii konkrétneho orgánu, ako často musia zasadať a podobne. (Bednařík, Bútor, Hrubala, a i., 1998.)

Všetky právne náležitosti a podmienky vzniku a fungovania nadácie sú uvedené v príslušnom zákone.

Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby

Nezisková organizácia je právnická osoba, ktorá poskytuje všeobecne prospešné služby za vopred určených a pre všetkých užívateľov rovnakých podmienok a ktorej zisk sa nesmie použiť v prospech zakladateľov, členov orgánov ani jej zamestnancov, ale sa musí použiť v celom rozsahu na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb. Založenie, vznik, zrušenie, zánik, postavenie orgánov a hospodárenie neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby upravuje Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení zákona č. 35/2002 Z. z.

Ako uvádza Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby, všeobecne prospešné služby sú najmä (1.SNSC, 2003):

- poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť,
- 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.

Nezisková organizácia môže poskytovať služby len vtedy, ak spĺňa podmienky na ich poskytovanie upravené osobitnými predpismi.

Neziskovú organizáciu môže založiť fyzická osoba, právnická osoba alebo štát. Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby sú registrované na príslušnom krajskom úrade v Slovenskej republike, na odbore všeobecnej vnútornej správy, podľa sídla neziskovej organizácie. Ústredný register neziskových organizácií vedie Ministerstvo vnútra SR, sekcia verejnej správy, odbor vnútorných vecí. Všetky právne náležitosti a podmienky vzniku a fungovania neziskovej organizácie sú uvedené v príslušnom zákone.

Neinvestičný fond

Zriadenie, vznik, zrušenie, zánik a hospodárenie neinvestičných fondov upravuje zákon NR SR č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch.

Fond je neziskovou právnickou osobou, ktorá združuje peňažné prostriedky určené na podporu plnenia všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo pre skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života, alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

Fond môže byť zriadený fyzickou osobou alebo právnickou osobou. Neinvestičné fondy sa registrujú na krajských úradoch v Slovenskej republike (odbory všeobecnej vnútornej správy) príslušných podľa sídla fondu. Ústredný register neinvestičných fondov vedie Ministerstvo vnútra SR, sekcia verejnej správy, odbor vnútorných vecí.

Jednou zo základných podmienok vzniku fondu je vklad zriaďovateľa, ktorý predstavuje súhrn peňažných prostriedkov a ktoré sa zriaďovateľ zaväzuje vložiť do fondu. Jeho hodnota nesmie byť nižšia ako 66 €. Vklad zriaďovateľa je majetkom fondu a zriaďovateľ je povinný splatiť svoj vklad v lehote určenej v zriaďovacej listine (zmluve). V zriaďovacej listine (zmluve) alebo v štatúte sa uvedú prví členovia orgánov fondu (meno, priezvisko, rodné číslo, adresa bydliska s PSČ).

Všetky právne náležitosti a podmienky vzniku a fungovania neinvestičného fondu sú uvedené v príslušnom zákone.

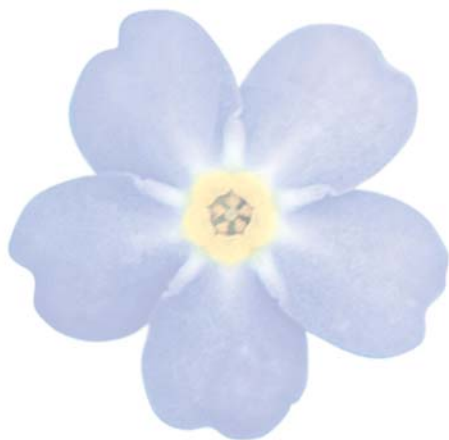
Organizácia s medzinárodným prvkom

Podmienky, na základe ktorých v Slovenskej republike môže byť zriadená, vyvíjať činnosť alebo mať sídlo medzinárodná organizácia, upravuje zákon číslo 116/1985 Zb. o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným prvkom.

Na účely tohto zákona sa organizáciou s medzinárodným prvkom rozumie:

- medzinárodná nevládna organizácia,
- organizácia cudzích štátnych príslušníkov.

Vzhľadom na malú pravdepodobnosť zakladania tohto typu organizácie, cieľovou skupinou školení sa tejto právnej forme nebudeme detailne venovať. V prípade potreby sú všetky potrebné informácie uvedené v relevantnom zákone alebo na portáloch spomínaných vyššie.



2. Chránená dielňa a chránené pracovisko

V tejto kapitole objasníme, čo chránená dielňa a chránené pracovisko sú, kým môžu byť zriadené, pre koho sú určené a aké formy pomoci v súvislosti s nimi štát ponúka.

Chránenú dielňu a chránené pracovisko upravuje Zákon č. 5/2004 o službách zamestnanosti. Uvedené informácie vychádzajú z tohto zákona, ale takisto z informácií zverejnených na oficiálnych stránkach Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny (www.employment.sk) a Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny (www.upsvar.sk), kde sa nachádzajú všetky relevantné informácie a takisto žiadosti vzťahujúce sa k týmto témam.

Čo je to chránená dielňa

Chránená dielňa a chránené pracovisko sú pracoviská zriadené právnickou osobou alebo fyzickou osobou, v ktorých pracuje **najmenej 50 % občanov so zdravotným postihnutím¹**, ktorí nie sú schopní nájsť si zamestnanie na otvorenom trhu práce, alebo pracoviská, na ktorých sa občania so zdravotným postihnutím zaskoľujú alebo pripravujú na prácu a v ktorých sú pracovné podmienky vrátane nárokov na pracovný výkon prispôbené ich zdravotnému stavu.

Za zriadenie chráneného pracoviska sa považuje aj zriadenie jednotlivého pracovného miesta, ktoré právnická osoba alebo fyzická osoba vytvorila alebo prispôbila zdravotnému stavu občana so zdravotným postihnutím. Chránené pracovisko môže byť zriadené aj v domácnosti občana so zdravotným postihnutím.

Postavenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska priznáva na dobu neurčitú úrad práce, sociálnych vecí a rodiny na základe kladného posudku orgánu na ochranu zdravia (úradu verejného zdravotníctva).

¹ Pod označením „občan so zdravotným postihnutím“ sa podľa ustanovenia § 9 zákona o službách zamestnanosti rozumie:

- (1) Občan so zdravotným postihnutím na účely zákona o službách zamestnanosti je občan uznaný za invalidného občana podľa osobitného predpisu (§ 71 ods. 1 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení, ktorý hovorí: Poistenec je invalidný, ak pre dlhodobý nepriaznivý zdravotný stav má pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 40 % v porovnaní so zdravou fyzickou osobou.).
- (2) Občan so zdravotným postihnutím preukazuje invaliditu a percentuálnu mieru poklesu jeho schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť z dôvodu telesnej poruchy, duševnej poruchy alebo poruchy správania rozhodnutím alebo oznámením Sociálnej poisťovne alebo posudkom útvary sociálneho zabezpečenia podľa osobitného predpisu. (Zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov).

Stanovisko Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny k občanom, ktorým bolo vydané rozhodnutie Sociálnej poisťovne podľa § 29 ods. 3 písm. a) zákona č. 100/1988 Zb. o sociálnom zabezpečení, uvádza: Definícia invalidity a čiastočnej invalidity podľa právnej úpravy dôchodkového zabezpečenia účinnej pred 1. januárom 2004 nebola založená na poklese schopnosti poistenca vykonávať zárobkovú činnosť. Z tohto dôvodu zákon č. 461/2003 Z. z. v znení zákona č. 529/2006 Z. z. v § 263a ods. 12 jednoznačne ustanovuje, že pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť poberateľa invalidného dôchodku priznaného podľa predpisov účinných pred 1. januárom 2004 je viac ako 70 % a poberateľa čiastočného invalidného dôchodku priznaného podľa predpisov účinných pred 1. januárom 2004 je 50 %, a to na účely zákona o sociálnom poistení, ako aj na účely osobitných predpisov, t.j. napríklad aj na účely zákona č. 5/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov. Na základe uvedeného, poberateľ invalidného dôchodku alebo čiastočného invalidného dôchodku priznaného podľa predpisov účinných pred 1. januárom 2004 je na účely zákona č. 5/2004 Z. z. občanom so zdravotným postihnutím podľa § 9 ods. 1 uvedeného zákona.

Postavenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska úrad zruší, ak právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zriadila chránenú dielňu alebo chránené pracovisko, neplní podmienky podľa tohto zákona alebo na základe ich písomnej žiadosti. Na základe písomnej žiadosti právnickej osoby alebo fyzickej osoby, ktorá zriadila chránenú dielňu alebo chránené pracovisko, úrad doklad o priznanom postavení chránenej dielne alebo chráneného pracoviska zmení, pozastaví, zruší alebo vydá jeho duplikát.

Chránená dielňa a chránené pracovisko sú určené predovšetkým na pracovné uplatnenie občanov so zdravotným postihnutím, ktorým zamestnávateľ nemôže poskytnúť vhodné zamestnanie na iných pracoviskách. V chránenej dielni alebo na chránenom pracovisku môžu pracovať aj občania, ktorým sa poskytuje získanie odborných zručností alebo príprava na pracovné uplatnenie a zamestnanci, ktorí pre ohrozenie zdravia nie sú dočasne spôsobilí vykonávať doterajšie zamestnanie, ak pre nich zamestnávateľ nemá iné vhodné zamestnanie.

Práca v chránenej dielni má veľký význam z hľadiska rozvoja potenciálu zdravotne postihnutých občanov, ktorí sú v nej zamestnaní. Cieľom chránenej dielne je poskytnúť zamestnancovi možnosť pracovať a zamestnať sa niečím, čo je primerané z hľadiska jeho možností a schopností. Napriek tomu by však nemala byť konečnou stanicou, mala by svojich zamestnancov posúvať smerom k uplatneniu sa na voľnom trhu práce. (Križanová M., 2006.)

Výhody a nevýhody práce v chránenej dielni

Podľa Križanovej (2006) chránené dielne zohrávajú dôležitú úlohu pri pracovnom uplatnení niektorých občanov so zdravotným postihnutím a slúžia ako prechodné riešenie pracovnej situácie. Zamestnanie v chránenej dielni sa môže stať trvalým zamestnaním v prípade, že sa zamestnanec chránenej dielne z rôznych dôvodov nevie uplatniť na pracovnom trhu. Na to, aby chránené dielne dosahovali trvalo udržateľný rozvoj a aby pre svojich zamestnancov predstavovali podporu a nie brzdu ich osobného rozvoja, je potrebná väčšia zainteresovanosť viacerých subjektov (zamestnávateľa, úradu práce, klienti, a podobne).

Ako **pozitíva** je potrebné spomenúť (Križanová M., 2006):

- Chránená dielňa umožňuje pracovné uplatnenie aj pre tých zdravotne postihnutých občanov, ktorí majú nízku produktivitu práce – najmä tí, ktorí potrebujú pomoc z dôvodu ťažkých sociálnych dôsledkov, prípadne veľmi obmedzenej schopnosti pohybu.
- Uplatnenie v chránenej dielni poskytuje zdravotne postihnutému občanovi možnosť zúčastniť sa na zlepšovaní svojich zručností, možnosť individuálneho pracovného tempa, naplnenie sebarealizácie a pocitu užitočnosti.
- Chránené dielne môžu slúžiť ako školiace výcvikové strediská pre budúce pracovné pôsobenie zdravotne postihnutých osôb.

Medzi **negatíva** možno zaradiť (Križanová M., 2006):

- Nízku motiváciu zamestnávateľov zamestnávať zdravotne postihnutých občanov.
- Administratívnu náročnosť pri podávaní žiadostí o finančnú podporu pri zamestnávaní zdravotne postihnutých občanov.
- Nedostatočné vnímanie prínosu z práce zdravotne postihnutých osôb spoločnosťou, a podobne.

Ako založiť chránenú dielňu

Záujemca (zamestnávateľ) o zriadenie chránenej dielne požiadava o jej zriadenie vyplnením tlačiva Žiadosť o priznanie postavenia chránenej dielne alebo chráneného pracoviska. Tlačivá sú k dispozícii na internetovej stránke **Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny SR**.

Žiadateľ musí k žiadosti priložiť tieto prílohy:

- 1/ Zriaďovacia listina (u podnikateľských subjektov hodnoverná kópia výpisu z OR nie staršieho ako 3 mesiace, živnostenský list a podobne).
- 2/ Hodnoverná kópia zmluvy o prenájme nebytových priestorov na podnikanie, resp. hodnoverný list vlastníka.
- 3/ Podnikateľský zámer v rozsahu a štruktúre určenej Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny a kalkulácia predpokladaných nákladov.
- 4/ Doklad, nie starší ako 3 mesiace, preukazujúci splnenie daňových povinností.
- 5/ Doklad, nie starší ako 3 mesiace, preukazujúci splnenie povinnosti odvodu poistného na zdravotné poistenie, sociálne poistenie a príspevku na starobné dôchodkové sporenie.
- 6/ Čestné vyhlásenie, nie staršie ako 1 mesiac, že žiadateľ nemá evidované neuspokojené nároky svojich zamestnancov vyplývajúce z pracovného pomeru, nie je v konkurze, likvidácii, v súdom určenej správe alebo inom podobnom konaní.
- 7/ Čestné vyhlásenie, nie staršie ako 1 mesiac, že žiadateľ nemá voči žiadnemu úradu práce, sociálnych vecí a rodiny záväzky po lehote splatnosti.
- 8/ Potvrdenie príslušného inšpektorátu práce, nie staršie ako 3 mesiace, že žiadateľ neporušil zákaz nelegálneho zamestnávania.
- 9/ Čestné vyhlásenie o prehľade úplných informácií o všetkej pomoci de minimis prijatej počas predchádzajúcich dvoch fiškálnych rokov a počas predchádzajúceho fiškálneho roku, a to aj od iných poskytovateľov pomoci alebo v rámci iných schém.

Priznanie postavenia CHD alebo CHP

Úrad prizná postavenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska na dobu neurčitú. Priznané postavenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska úrad zruší, ak právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zriadila chránenú dielňu alebo chránené pracovisko, neplní podmienky podľa zákona alebo na základe ich písomnej žiadosti.

Zriaďovateľ je povinný viesť osobitnú evidenciu nákladov, výkonov a hospodárskeho výsledku chránenej dielne alebo chráneného pracoviska.

Finančné príspevky štátu

V súvislosti so zriaďovaním a existenciou chránených dielni alebo chránených pracovísk vytvoril štát nástroje aktívnych opatrení vo forme príspevkov, o ktoré môže zriaďovateľ požiadať. Ide o:

- Príspevky na úhrady spojené s prípravou na pracovné uplatnenie občana so ZP.
- Príspevok na zriadenie chránenej dielne alebo chráneného pracoviska a na ich udržanie.
- Príspevok na udržanie občana so zdravotným postihnutím v zamestnaní.

- Príspevok na úhradu prevádzkových nákladov chránenej dielne alebo chráneného pracoviska a na úhradu nákladov na dopravu zamestnancov.
- Príspevok na obnovu alebo technické zhodnotenie hmotného majetku chránenej dielne alebo chráneného pracoviska.

Informácie o všetkých druhoch príspevkov a štátnej podpory a podmienkach ich poskytnutia sú uvedené v Zákone o službách zamestnanosti a takisto na internetovej stránke Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny, kde sú k dispozícii aj formuláre žiadostí.

Príklad dobrej praxe – Kaviareň Radnička

Kaviareň Radnička sa nachádza v bratislavskej radnici, priamo v centre hlavného mesta Slovenska. Táto kaviareň bola založená občianskym združením Inklúzia v roku 2000 s cieľom zamestnať tu mentálne postihnutých klientov na pozíciách čašníkov a prostredníctvom tejto aktivity spropagovať medzi širokou verejnosťou myšlienku zamestnateľnosti týchto ľudí. Toto zariadenie má štát tú chránenej dielne.

Kaviareň Radnička v Bratislave je príkladom chránenej dielne, ktorá bola vytvorená vďaka spolupráci neziskovej organizácie a mesta Bratislava.

Táto chránená dielňa ponúkala rovnaké služby ako akákoľvek iná kaviareň v meste, len s tým rozdielom, že ako čašníci tu pracovali zdravotne postihnutí mladí ľudia pod dohľadom kvalifikovaných čašníkov.

V čase od otvorenia kaviarne v januári 2001 až do zatvorenia kaviarne z dôvodu rekonštrukcie objektu radnice, na nádvorí ktorej mala táto kaviareň svoje priestory, v tejto chránenej dielni pracovali piati zdravotne postihnutí čašníci, ktorí absolvovali šesťmesačné školenie pod vedením lektorky z Hotelovej akadémie v Bratislave. Okrem odborného vzdelania získali účastníci kurzu aj praktickú podporu a poradenstvo v oblasti komunikácie, asertivity, a pod. Na to, aby čašníci nezaľudli, čo sa naučili a "nevyšli z cviku", pravidelne sa zúčastnili kratších, opakovacích školení.

Ako uvádza článok s názvom „*Kaviareň Radnička* „, *dnes otvorená poslednýkrát*, napriek tomu, že budova, kde Kaviareň Radnička sídlila je v súčasnosti v rekonštrukcii, všetci čašníci z Radničky majú zamestnanie - od 1. októbra nastúpili do bufetu v nemocnici U milosrdných. Okrem toho si krátko pred začlenením sa na nové pracovisko vyskúšali prácu v luxusnom bratislavskom hoteli Carlton – túto ponuku dostali priamo od manažmentu hotela. Tri dni tak mali možnosť obsluhovať v kaviarni a reštaurácii a práca sa im veľmi páčila. "Terézia, ktorá trpí epilepsiou, odkazuje všetkým zamestnávateľom, aby dali príležitosť aj iným postihnutým a nebáli sa ich. Tvrdí, že sa naučila komunikovať s ľuďmi a konečne si aj normálne zarobila" (www.24hod.sk, 30. septembra 2008).

Ďalej Vám ponúkame podrobnejšiu analýzu Kaviarne Radnička ako príkladu dobrej praxe, ktorá bola pripravená v rámci projektu Podporný kruh, ktorý vďaka podpore Iniciatívy EQUAL realizovalo občianske združenie Inklúzia – zriaďovateľ kaviarne Radnička:

1. Zapojené subjekty	<ol style="list-style-type: none"> 1. OZ Inklúzia 2. Miestny úrad práce 3. Miestny úrad 4. Klienti 5. Hotelová akadémia 6. Široká verejnosť 7. Podnikateľský sektor 8. Ďalšie MVO
2. Ciele	<ul style="list-style-type: none"> • Zrealizovať nové modely zamestnávania postihnutých ľudí na voľnom trhu práce • Zriadiť pre ľudí s postihnutím platené pracovné miesta v kaviarni a prostredníctvom nich ich integrovať do spoločnosti a bojovať proti ich sociálnej exklúzii • Prezentovať tento model miestnym úradom a širokej verejnosti v snahe zmeniť ich postoje voči zamestnateľnosti postihnutých ľudí
3. Pracovné metódy	<ul style="list-style-type: none"> • Školenie klientov – potenciálnych zamestnancov kaviarne • Prezentácia modelu verejnosti prostredníctvom práce s médiami a prostredníctvom podporných kultúrnych podujatí organizovaných občianskym združením Inklúzia v priestoroch kaviarne Radnička • Spolupráca s podnikateľským sektorom – firmy si mohli prenajať priestor kaviarne na realizáciu tlačových konferencií, stretnutí a pod. • Realizácia rôznych projektov pripravených s cieľom propagovať myšlienku inklúzie a zamestnateľnosti týchto ľudí (napríklad známe Radničkine trhy)
4. Kto bol za čo zodpovedný/kto s kým spolupracoval (rozdelenie úloh, typ spolupráce)	<ol style="list-style-type: none"> 1. OZ Inklúzia – zriaďovateľ kaviarne, manažér kaviarne 2. Miestny úrad práce – poskytnutie príspevku na zriadenie kaviarne a platy postihnutých zamestnancov 3. Miestne zastupiteľstvo – poskytnutie priestoru v rámci Radnice 4. Klienti – pôvodne nezamestnaní, často zostávajúci v inštitúciách, neskôr platení zamestnanci Radničky, dnes platení zamestnanci na otvorenom trhu práce 5. Hotelová akadémia – zodpovedná za školenia čašníkov a kvalitu služieb poskytovaných v kaviarni 6. Agentúra podporovaného zamestnávania – zodpovedná za výber mentálne postihnutých klientov vhodných na prácu v kaviarni 7. Široká verejnosť – konzumenti služieb poskytovaných v kaviarni 8. Podnikateľský sektor – poskytovatelia produktov predávaných v kaviarni 9. Ďalšie MVO – partneri v rámci rôznych projektov realizovaných v Radničke (napríklad v priestoroch kaviarne sa v spolupráci s OZ Ľudia proti rasizmu predávali produkty fair trade)
5. Výsledky	<ul style="list-style-type: none"> • vytvorenie modelu tvorby nových pracovných miest pre postihnutých ľudí • poskytnutie zamestnania 5 postihnutým • pomoc postihnutým zamestnancom integrovať sa do spoločnosti a stať sa nezávislými • zmena postojov širokej verejnosti, verejných úradov a firiem smerom k zamestnateľnosti postihnutých ľudí
6. Ktoré z dosiahnutých výsledkov môžu byť považované za inovatívne z hľadiska sociálnej ekonomiky	<ul style="list-style-type: none"> • práca s médiami a firmami na akceptácii myšlienky zamestnateľnosti postihnutých ľudí • poskytovanie dodatkových služieb (kaviareň organizovala trhy, na ktorých propagovala prácu ďalších chránených dielní, poskytovala svoje priestory firmám na organizovanie tlačových konferencií a stretnutí, atď.)
7. K akým zmenám došlo z kultúrneho hľadiska	<ul style="list-style-type: none"> • zmena postojov – postihnutí začali byť vnímaní ako potenciálne nezávislí a schopní udržať si pracovné miesto v rámci voľného trhu práce • komunita akceptuje prácu kaviarne a takisto Inklúzie – tento model mal taký veľký sociálny dopad, že je často prezentovaný ako model dobrej praxe aj zo strany miestnych úradov

Ďalšie informácie

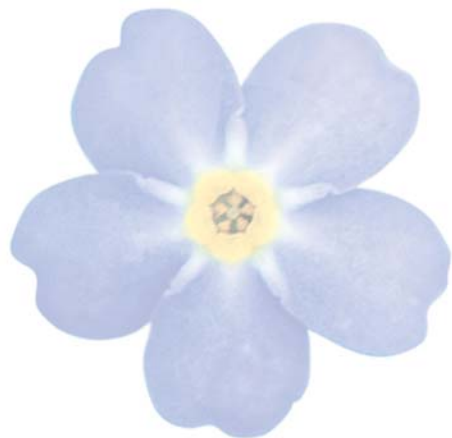
Okrem týchto príspevkov, ktoré sa vzťahujú priamo na chránenú dielňu alebo chránené pracovisko existujú ďalšie, vzťahujúce sa ku zdravotne postihnutým občanom ako napríklad príspevok na činnosť pracovného asistenta alebo príspevok občanovi so ZP na prevádzkovanie alebo vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti, štátna pomoc a podobne.

Pri všetkých príspevkoch je potrebné zistiť si podmienky ich získania a takisto možnosti ich kumulovania.

Všetky formuláre, žiadosti a prihlášky sú dostupné na webovej stránke Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny.

Na Slovensku existuje na túto tému školenie akreditované Ministerstvom školstva, ktoré ponúka Nadácia Integra pod názvom „Ako založiť a prevádzkovať chránenú dielňu“ v rozsahu 40 hodín. Školenie poskytne účastníkom základné vedomosti a zručnosti potrebné pre rozbehnutie a prevádzkovanie chránenej dielne, umožní im porozumieť všetky náležitosti vyžadujúce pri zakladaní chránenej dielne a poznať všetky dostupné zdroje finančnej pomoci pri zakladaní chránenej dielne alebo pracoviska.

Okrem Úradov práce, do kompetencie ktorých zriaďovanie chránených dielní a pracovísk priamo spadá, môžu byť cenným zdrojom informácií z tejto oblasti aj Agentúry podporovaného zamestnávania na Slovensku. Zoznam agentúr je dostupný na webovej stránke Slovenskej únie podporovaného zamestnávania (www.supz.sk), ktorá tieto agentúry zastrešuje.



3. Udržateľnosť neziskových organizácií

V tejto kapitole sa snažíme zdefinovať a vysvetliť pojmy súvisiace s udržateľnosťou tretieho sektora, pričom sa venujeme najmä financovaniu, fundraisingu, samofinancovaniu a písaniu projektov.

Definícia udržateľnosti

Podľa slovníčka zverejneného na internetovej stránke partnerstva.sk sa pod udržateľnosťou neziskovej organizácie chápe „snaha zabezpečiť pokračovanie fungovania organizácie alebo jej aktivít, pričom organizácia môže využívať finančné, nefinančné, ľudské a ďalšie zdroje“ (**www.partnerstva.sk**). Autori publikácie Príručka podnikania neziskových organizácií - Nicole Etchart, Lee Davis, Joanna Messing a Peter Guštafik (2001) označujú udržateľnosťou organizácie „jej schopnosť naplňať svoje poslanie čo najúčinnnejším spôsobom“. Zdôrazňujú, (vychádzajúc zo zahraničných zdrojov), že udržateľnosť je spoluvytváraná niekoľkými faktormi vzťahujúcimi sa k organizácii ako napríklad: dobrá vnútorná správa, vynachádzavosť, schopnosť vytvárať vzťahy s okolím, schopnosť riadenia, strategické uvažovanie, transparentnosť a zodpovednosť, atď.

Pri finančnej udržateľnosti ide o omnoho viac, ako iba o zabezpečenie dostatku financií. „V skutočnosti označuje finančná udržateľnosť schopnosť organizácie zaistiť dlhodobý a rôznorodý príjem, aby mohla vykonávať činnosti v duchu svojho poslania. Kľúčom k finančnej udržateľnosti je rôznorodá skladba prostriedkov, z viacerých zdrojov rôzneho typu, z ktorých aspoň niektoré sú dlhodobo garantované“ (Etchart, Davis, Messing, Guštafik; 2001, str. 20.)

Vzhľadom na situáciu v sektore, ovplyvnenú neustále narastajúcim počtom neziskových organizácií uchádzajúcich sa o rovnaký typ zdrojov a v poslednej dobe aj vzhľadom na situáciu v spoločnosti ovplyvnenú globálnou ekonomickou a finančnou krízou, zostáva otázka zabezpečovania finančných zdrojov stále na poprednom mieste v naliehavosti riešenia.

Financovanie neziskového sektora

Na to, aby mohla nezisková organizácia fungovať a realizovať svoje aktivity, potrebuje finančné zdroje. V neziskových organizáciách sa ich financovanie odvíja od ich špecifik, ktoré často súvisia s ich servisným (a už i z názvu vyplývajúcim nekomerčným) postavením v spoločnosti (Marček, 2004.)

Základné princípy financovania MNO

Na Slovensku bola v roku 2004 realizovaná komplexná štúdia Financovanie neziskového sektora po roku 1989. Štúdia sa zaoberá všetkými druhmi podpory MVO na Slovensku a poskytuje ucelený obraz o vývoji financovania MVO od roku 1989 až po rok 2004. V slovenčine je dostupná na webovej stránke <http://www.panet.sk>. Z tejto štúdie uvádzame aj základné princípy financovania MNO a ich následné detailnejšie objasnenie.

Medzi základné princípy financovania MNO možno zaradiť:

- viaczdrojovosť,
- spolufinancovanie (kofinancovanie),
- samofinancovanie,
- fundraising (získavanie zdrojov),

- *hospodárenie s cudzími zdrojmi,*
- *efektívnosť,*
- *preukázateľnosť použitia prostriedkov,*
- *úhradu nákladov činností súvisiacich s napĺňaním poslania organizácie,*
- *projektovosť,*
- *rozpočtovanie,*
- *účelovú viazanosť.*

Principiálnymi predpokladmi efektívneho financovania sú predovšetkým:

- *dôveryhodnosť,*
- *dobré meno organizácie a*
- *transparentnosť jej pôsobenia. (Marček, 2004.)*

Podstata *viaczdrojovosti* spočíva v získavaní a využívaní viacerých zdrojov financovania pre fungovanie neziskovej organizácie. Cieľom pritom nie je iba zabezpečenie nezávislosti organizácie od jedného zdroja, ale aj skutočnosť, že takmer žiadny z externých darcov-donorov nie je ochotný hradiť 100% nákladov nejakého projektu. Hľadanie doplnkových zdrojov je často podmienkou získania dotácie alebo grantu, pričom hovoríme o tzv. *spolu financovaní* alebo *kofinancovaní* projektov. V časoch väčšieho dostatku finančných zdrojov v slovenskom neziskovom sektore (v 90. rokoch, kedy bola pre slovenské mimovládky dostupná široká podpora zahraničných donorov) nebolo pre organizácie problém získať prostriedky aj na úhradu prevádzkových nákladov organizácie (prenájom, energie, mzdy, telefóny a podobne).

V súčasnej dobe nie je vzácnosťou, že niektoré typy grantov nie je možné použiť na financovanie miezd zamestnancov/pracovníkov alebo réžijných nákladov organizácie.

„Finančné zdroje môže organizácia vytvárať buď vlastnými kapacitami alebo ich môže získavať z vonkajšieho prostredia. Ak je organizácia schopná generovať príjmy vlastnou činnosťou (predajom služieb, výrobkov, príjmami z hmotného a nehmotného majetku či finančných investícií, podnikaním alebo členskými príspevkami od svojich členov) hovoríme o tzv. *samofinancovaní*“ (Marček, 2004, str.3.)

Nasledovné aktivity môžu byť príkladom samofinancovania:

- predaj produktov (publikácie, tričká, pohľadnice, remeselné výrobky a podobne),
- spoplatnenie poskytovaných služieb (školenia, poradenstvo, preklady, ubytovanie),
- využívanie materiálnych statkov (prenájom vlastného priestoru, zariadení za úhradu),
- využívanie nemateriálnych statkov (patentov, metódik, postupov, "prenájom" značky),
- príjmy z realizovaných investícií (napr. finančného kapitálu - CharitySet) (www.donorsforum.sk).

Skúsenosti MNO so samofinancovaním a prípadové štúdie v tejto oblasti spracúva publikácia *Neziskovky a zisk*, ktorú v roku 2005 vydala Vzdelávacia nadácia Jana Husa, v partnerstve s PDCS,

o.z. V prípade, že organizácia uvažuje o samofinancovaní, rozhodne odporúčame do pozornosti publikáciu *Príručka podnikania neziskových organizácií*, ktorú v roku 2001 vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia.

Autori tejto publikácie vnímajú samofinancovanie ako kľúčovú súčasť celkovej stratégie udržateľnosti organizácie. „Organizácia musí „mať poriadok“ predtým, ako začne uvažovať o samofinancovaní. Musí zvážiť vnútorné aj vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú jej udržateľnosť, a to skôr, ako začne vytvárať stratégiu samofinancovania. Je nevyhnutné pozrieť sa aj na súčasný stav financovania organizácie a na všetky možnosti jeho posilnenia.“ (Etchart, Davis, Messing, Gušťařík; 2001, str. 19.)

Niekde na hranici medzi samofinancovaním a získavaním zdrojov z externého prostredia sa nachádza aj *sponzorstvo*, ktoré predstavuje špecifický typ komerčného vzťahu, kde sa za podporu verejnoprospešného účelu ponúka služba, najčastejšie prezentácia sponzora. Tu je veľmi dôležité zdôrazniť skutočnosť, že takto vzniknutý zisk nemôže slúžiť na obohatenie vlastníkov organizácie či členskej základne. Všetky príjmy sa musia použiť na úhradu nákladov činností súvisiacich s napĺňaním poslania organizácie. V tomto je rozdiel s podnikateľským sektorom, v ktorom sa vygenerovaný zisk rozdelí medzi vlastníkov podnikateľského subjektu. (Marček, 2004.)

Väčšina neziskových organizácií na Slovensku je odkázaná na získavanie zdrojov z externého prostredia organizácie. Vtedy hovoríme o tzv. *fundraisingu*. Zjednodušená definícia fundraisingu hovorí, že ide o proces vyjednávania finančnej podpory (zvyčajne vo forme grantu) pre nekomerčné využitie (<http://www.businessdictionary.com>). Fundraising teda možno charakterizovať ako činnosť neziskových organizácií zameranú na získavanie finančných a nefinančných zdrojov. V podstate ide o oslovovanie darcov, pričom cieľom je vybudovanie si vzťahu alebo dlhodobého partnerstva s týmto darcom. Výsledkom fundraisingu je v prípade úspechu získanie nevyhnutných finančných prostriedkov, vecných či nemajetkových zdrojov alebo pomoci, ako sú napr. materiálna podpora, nefinančné dary, dobrovoľnícka práca, poskytnutie know-how alebo informácií, či skúseností z riadenia či správy organizácie a pod. (Marček, 2004.)

Ak organizácia nerealizuje samofinancujúce aktivity, zrejme disponuje prostriedkami, ktoré získala od nejakého darcu, donora. Z dôvodu akejsi morálnej povinnosti voči nemu jej vznikajú záväzky. Je potrebné zdôrazniť najmä zodpovednosť neziskovíek voči darcovi, ktorý poskytol vlastné prostriedky, a s tým súvisiacu schopnosť preukázať *spôsob efektívneho nakladania s prostriedkami od donora*. Je nevyhnutné a vo vzťahu k darcovi aj korektné, aby bol darca pravidelne informovaný o čerpaní a použití svojich prostriedkov. MNO nesmú mať problém s *preukázateľnosťou použitia* prostriedkov, ktoré získali fundraisingom. Pri využívaní prostriedkov získaných od donora je potrebné mať na pamäti, že tieto financie sú väčšinou *účelovo viazané*, čo znamená, že sa môžu použiť iba v súlade so schváleným projektom a jeho navrhnutým rozpočtom. (Marček, 2004.)

Veľmi častým princípom, s ktorým sa pri získavaní zdrojov v neziskovej organizácii od donorov stretávame, je tzv. *projektovosť*. Donori väčšinou podporujú konkrétne projekty, ktoré im predložia samotné organizácie. V rámci podpory projektu potom väčšinou donori financujú náklady, ktoré s týmto projektom bezprostredne súvisia. Ako sme už spomínali, tento systém financovania prináša aj negatíva – jednak financovanie je zaručené len na obdobie realizácie projektu a takisto často vznikajú problémy s krytím nákladov, ktoré priamo nesúvisia s projektom (a teda často nemôžu byť hrazené z grantu), ale ktoré MNO musí zabezpečiť, aby prežila (prevádzkové, réžijné náklady). S projektovosťou bezprostredne súvisí aj princíp *rozpočtovania* – prípravy rozpočtu, tzn. prehľadu skutočných, resp. očakávaných nákladov a výnosov, príjmov a výdavkov. Tvorba rozpočtu sa môže vzťahovať na konkrétny projekt, ale dotýka sa aj organizácie ako celku. Rozpočtovanie je jedným z veľmi dôležitých predpokladov fungovania MNO. (Marček, 2004.)

Nevyhnutnou podmienkou pre dlhodobu úspešnú financovanie je *efektívnosť* fungovania MNO. Znamená to, že MNO by mala dosahovať kvalitné výsledky pri účelnom využívaní získaných zdrojov a ich hospodárnom používaní. Pokiaľ hovoríme o efektívnosti MNO, nejde len o úspešnosť pri predkladaní projektov, ale o celý manažment organizácie. (Marček, 2004.)

Z hľadiska vlastnej existencie a budúcnosti je pre neziskovú organizáciu dôležité, aby si získala dôveru svojich podporovateľov, čo znamená, že ich musí presvedčiť, že poskytnuté prostriedky nebudú zneužívané na iný účel. *Dôveryhodnosť a dobré meno organizácie* sa tak stáva kľúčovou devízou, ktorou organizácia môže disponovať. V prípade jej straty či naštartenia je častokrát ohrozená celková existencia organizácie či schopnosť získavať zdroje pre vlastné fungovanie. Na dosiahnutie pozitívneho vnímania neziskovej organizácie a získanie si dôvery verejnosti je preto nevyhnutné zachovávať princíp *transparentnosti*. Transparentnosť je systém pôsobenia organizácie otvoreným spôsobom a sprístupňovaním informácií tak, že zainteresované subjekty majú možnosť sledovať rozhodnutia, aktivity a použité zdroje (www.partnerstva.sk). Kľúčom je pritom otvorené pôsobenie organizácie a sprístupňovanie informácií verejnosti s cieľom, aby organizácia bola kedykoľvek schopná preukázať pôvod svojho financovania. (Marček, 2004.)

Zdroje financovania

Existujú rôzne klasifikácie zdrojov financovania mimovládnych neziskových organizácií. Publikácia *Financovanie neziskového sektora po roku 1989 (2004)* napríklad rozdeľuje zdroje financovania neziskových organizácií podľa týchto hlavných kritérií:

- **spôsob nadobudnutia**
 - interné, vlastné zdroje (získané z vlastnej činnosti – samofinancovaním),
 - externé, cudzie zdroje (získané z iného zdroja – fundraisingom);
- **charakter zdrojov**
 - finančné zdroje (finančné prostriedky),
 - nefinančné zdroje (vecné dary, čas, informácie, know-how, dobrovoľnícka práca, a podobne);
- **pôvod zdrojov**
 - domáce, miestne zdroje (zo Slovenska),
 - zahraničné zdroje (z iných krajín);
- **darujúci (financujúci) subjekt respektíve. sektor**
 - verejné zdroje (štátna správa a samospráva, respektíve multilaterálne inštitúcie, daňová asignácia),
 - súkromné zdroje (neverejná sféra),
 - nadačné (nadácie)
 - podnikateľské (podnikateľské subjekty)
 - individuálne (jednotlivci, verejnosť)
 - cirkevné (cirkvi a náboženské spoločnosti);
- **formu príjmu**
 - dar, zbierka, dotácia, grant, príspevok, objednávka, kontrakt, a podobne.

Tu je potrebné zdôrazniť, že možné sú rôzne kombinácie týchto kritérií.

Formy podpory MNO z verejných prostriedkov

Pokiaľ ide o financovanie neziskových organizácií z verejných zdrojov, Analýza financovania mimovládnych neziskových organizácií spracovaná ako návrh materiál na rokovanie Rady vlády pre MNO (Horská, 2004) uvádza nasledovné rozdelenie:

• **Priama podpora:**

1. dotácie (príspevky, granty) z rozpočtových kapitol štátneho rozpočtu:

- 1.1. dotácie z finančných prostriedkov vyplývajúcich zo zákona o štátnom rozpočte (na príslušný rok),
- 1.2. dotácie z výťažku lotérií a iných podobných hier vyplývajúcich zo zákona SNR č. 194/1990 Zb.

2. dotácie (príspevky, granty) z rozpočtov VÚC, obcí

3. platby a príspevky za služby na základe kontraktov a zmlúv, verejné zákazky:

- 3.1. zo štátneho rozpočtu (ústredná štátna správa),
- 3.2. z rozpočtov VÚC, obcí (na základe fiškálnej decentralizácie).

4. nenávratné finančné príspevky z predstupových / štrukturálnych fondov:

- 4.1. kofinancovanie z národných verejných zdrojov (štátny rozpočet, zdroje VÚC a obcí),
- 4.2. príspevky z verejných zdrojov ES/Európskej Únie.

• **Nepriama podpora:**

1. asignácia 2% z dane fyzických osôb a z dane právnických osôb ,
2. oslobodenia od daní a ciel.

Vzhľadom na nedostatok priestoru sa nemôžeme podrobne venovať jednotlivým zdrojom financií, zaujímavé informácie a údaje súvisiace s touto témou však môžete nájsť napríklad v týchto publikáciách:

- Bačová, K.: *Dobrovoľníctvo a darcovstvo na Slovensku (Analýza údajov z výskumu verejnej mienky)*. In: *Dobrovoľníctvo vo svetle výskumu*. Bratislava, SPACE – Centrum pre analýzu sociálnej politiky 2002.
- Belejová, M.: *Súčasný stav financovania mimovládnych organizácií zo štátnych zdrojov na Slovensku*. Bratislava, SAIA-SCTS 2000.
- Bútora, M. – Fialová, Z.: *Neziskový sektor a dobrovoľníctvo na Slovensku*. Bratislava, SAIA-SCTS a FOCUS 1995.
- Bútorová, Z. – Bútor, M.: *Mimovládne organizácie a dobrovoľníctvo na Slovensku očami verejnej mienky I*. Bratislava, SPACE – Centrum pre analýzu sociálnej politiky 1996.
- Dluhá, M. – Kouřil, K.: *Štátne zdroje a financovanie mimovládnych organizácií na Slovensku v rokoch 1998-2002*. Bratislava, SAIA-SCTS 2002.
- Horská, T.: *Analýza financovania mimovládnych neziskových organizácií z verejných prostriedkov*. Predbežný pracovný materiál. Bratislava, Sekcia ľudských práv a menšín ÚV SR – Sekretariát Rady vlády SR pre mimovládne neziskové organizácie, január-február 2004.

- Štěpánková E. – Petrášová A.: *Ekonomická analýza neziskového sektora*. In: *Poznávání tretieho sektora na Slovensku*. Bratislava, S.P.A.C.E. 2004.
- Velšic, M.: *Ekonomické elity a korporatívna filantropia na Slovensku*. Závěrečná výskumná správa. Bratislava, IVO 2004.
- Veľmi dobrým zdrojom informácií v tejto oblasti sú aj publikácie Slovensko – Súhrnná správa o stave spoločnosti, ktoré každoročne vydáva Inštitút pre verejné otázky. Údaje o neziskovom sektore možno nájsť v kapitole Neziskové organizácie a dobrovoľníctvo na Slovensku.

Písanie projektov

Projekt sa pripravujú zväčša pre konkrétne grantové kolá/aktuálne grantové výzvy.

Pri vyhľadávaní aktuálnych grantových kôl je niekoľko možností postupu, pričom **internet** je v tomto prípade nevyhnutný (jediný spoločný časopis tretieho sektora Efekt totiž vychádza raz za dva mesiace, a stáva sa, že všetky grantové výzvy nezachytí).

Jednou z možností je **vyhľadávanie prostredníctvom internetových stránok** donorov (napríklad internetové stránky nadácií - Nadácia Ekopolis, Nadácia pre deti Slovenska, Nadácia otvorenej spoločnosti, Nadácia Pontis, Nadácia SPP, atď.; internetové stránky ministerstiev alebo národných agentúr jednotlivých programov Európskej Únie – **www.employment.gov.sk** (MPSVaR), **www.minedu.sk** (MŠ SR), **www.fsr.gov.sk** (Fond sociálneho rozvoja), **www.saaic.sk** (Národná agentúra Programu celoživotného vzdelávania) alebo iných finančných mechanizmov – napríklad **www.eeagrants.sk** (Nórsky finančný mechanizmus, a podobne).

Ďalšou možnosťou je návšteva portálov, ktoré zbierajú a sústreďujú informácie o aktuálnych grantových výzvach a sprostredkujú ich svojim návštevníkom – informácie tohto typu nájdete na portáloch **www.dobrovolnictvo.sk**, **www.ideaxchange**, **www.changenet.sk**, súhrnné informácie o aktuálnych výzvach jednotlivých programov Európskej Únie nájdete na **www.euractiv.sk**, prípadne na **www.strukturalnefondy.sk**.

V prípade písania projektu je potrebné si vždy preštudovať všetky materiály, ktoré sú dostupné k danému grantovému kolu – najčastejšie ide o výzvu, prípadne pokyny k príprave projektu, u dotácii z EU sú veľmi často pripravené aj príručky pre žiadateľov s informáciami potrebnými na vyplnenie žiadosti a predloženie projektu. V prípade podávania projektov je veľmi dôležité aj dodržanie formálnych kritérií (dodanie povinných príloh, dodanie potrebného počtu kópií projektu, podpísanie a opečiatkovanie projektu, a podobne), pretože pri ich nedodržaní môže dôjsť k vylúčeniu projektu z hodnotenia.

Pred samotným písaním projektu je **potrebné si overiť**:

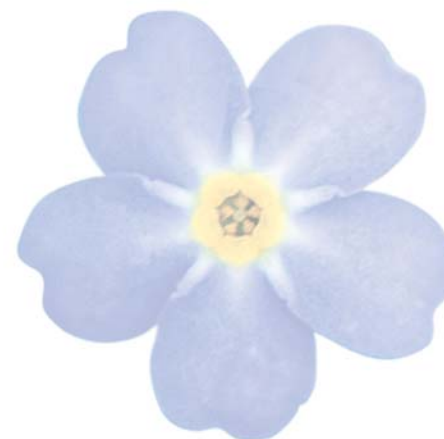
- či organizácia, ktorá chce projekt predložiť, spĺňa základné formálne kritériá (či je medzi oprávnenými žiadateľmi),
- či sa aktivity podporované v danom grantovom kole zhodujú s tým, čo organizácia robí (je totiž málo pravdepodobné, že komisia schváli projekt organizácie, ktorý sa absolútne nezohoduje a nesúvisí s poslaním organizácie,
- či je organizácia schopná poskytnúť potrebné spolu-financovanie projektu,
- či organizácii vyhovujú obmedzenia vo využití finančných zdrojov (organizácia sa môže rozhodnúť neuchádzať sa o grant z dôvodu veľmi nízkej maximálnej výšky grantu alebo z dôvodu, že poskytnutý grant nie je možné využiť na pokrytie miezd zamestnancov organizácie, a podobne).

V prípade, že si pracovník organizácie nie je istý, či projekt spĺňa zameranie grantovej výzvy, prípadne má iné otázky ohľadne obsahovej alebo formálnej časti projektu, najlepším postupom je kontaktovanie projektového manažéra zodpovedného za dané grantové kolo a prediskutovanie týchto otázok telefonicky, e-mailom alebo osobne.

Pri samotnom písaní projektu je potrebné vecne sa držať témy, uvádzať konkrétne údaje (kto, čo, kde, kedy, ako a prečo bude realizovať) a zbytočne sa nezamotávať do témy, neopakovať sa a neuvádzať obširné vysvetlenia a pod. Niektoré projekty majú určené maximálne rozsahy jednotlivých častí, ktoré treba dodržať. Pokiaľ ide o obsahovú stránku, je potrebné byť vecným a vyhnúť sa zbytočnej emocionálnosti textu. Treba si uvedomiť, že cieľom je presvedčiť čitateľov/hodnotiteľov projektu, že si projekt podporu zaslúži.

V oblasti prípravy projektov existuje množstvo kurzov a školení, pričom mnoho z nich sa zameriava na získavanie financií zo štrukturálnych fondov Európskej únie. Pri vyhlásení konkrétnych výziev zvyčajne inštitúcie (ministerstvá alebo národné agentúry), ktoré program administrujú, ponúkajú školenia pre záujemcov o dotácie. Tieto školenia sú – na rozdiel od školení ponúkaných inými subjektami - bezplatné a prinášajú konkrétne informácie o danej výzve s možnosťou opýtať sa konkrétne otázky ľudí, ktorí by mali byť kompetentnými.

Na trhu sú však aj možnosti vzdelávania zamerané na tvorbu a manažment projektov nielen zo štrukturálnych fondov, ktoré poskytujú napríklad PDCS, Nadácia Pontis, Centrum vzdelávania neziskových organizácií a podobne.



4. Niekoľko kapitol z personálneho manažmentu organizácie

Na tomto mieste sa budeme venovať niektorým vybraným oblastiam personálneho manažmentu v organizácii. Opíšeme najmä procesy, s ktorými sa v malých mimovládnych organizáciách môžeme stretnúť, a to: budovanie tímu, manažment zmeny, manažment času a manažment stresu.

Tímová spolupráca a budovanie tímu

Tím

Človek ako spoločenský tvor túži po spolunáležitosti s určitou skupinou, či už rodinou, priateľmi, záujmovými skupinami, atď. Postavenie, uznanie, väzby, podpora, ktoré dostáva od členov skupín výrazne ovplyvňujú celý jeho život. Aj pracovný tím má pre pracovníka/dobrovoľníka rovnaký význam. Platí to aj naopak, každý jednotlivec má význam pre pracovný tím. Tímová spolupráca nie je jedinou možnou metódou, má však veľké pozitíva a výhody.

Anglické slovo TEAM môžeme vnímať ako skratku dôležitých slov:

- **T**ogether, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore : voľne preložené ako spoločne dosiahneme viac. (Kolajová, 2006.)

Definícia tímu:

- „Tím tvoria traja a viacerí jednotlivci, ktorí sú vo vzájomnej interakcii a majú pocit spoločnej identity a spoločného vedomia „my“ .
- Všetci sa snažia dosiahnuť spoločný cieľ.
- Dodržiajú väčšinou nepísané normy a pravidlá, podľa ktorých dobrovoľne a z vlastnej vôle pracujú a konajú.“

(Kolajová, 2006, str.12.)

Tímy majú väčšinou časové, finančné a materiálne limity. Katzenbach a Smith (1993) uvádzajú tieto **základné vlastnosti tímu**:

- Tímy sú vo väčšine organizácií základnou pracovnou jednotkou. Spájajú zručnosti, skúsenosti a postoje niekoľkých ľudí.
- Tímy sú vytvárané za účelom plnenia významných a náročných úloh.
- Tímy podávajú väčší výkon, ako keď jednotlivci pracujú osamote a to najmä tam, kde práca vyžaduje širšiu škálu schopností a skúseností.
- Tímy sú pružné a reagujú na meniace sa požiadavky a udalosti. Vedia sa prispôbiť novým informáciám a úlohám rýchlejšie, presnejšie a efektívnejšie ako ostatní.
- V úspešných tímoch jednotlivci pracujú na svojom raste a úspechu.

Výhodami a pozitívami práce v dobre zostavenom tíme sú:

- dokonalejšie riešenie danej problematiky vďaka vzájomnej spolupráci, možnosti konzultácií a priestoru pre viaceré pohľady,

- osobný rast každého jednotlivca, ktorý môže vidieť a zažiť rôznorodý pracovný štýl, prispôbiť sa alebo presadiť sa v diskusii, možnosť naučiť sa hľadať kompromis, vychutnať si príležitosť pomáhať iným,
- výkon tímu prevyšuje súčet všetkých možností členov tímu,
- tím podnecuje a rozvíja (rozvíja kreativitu, vyššie výkony, nové spôsoby práce),
- tím vyrovnáva: kompromisy pri riešení otázok a problémov - vylučujú sa extrémne postoje a názory a tak sa v skupine udržuje rovnováha...

Potenciálnymi **negatívami** môže byť:

- hrozba konfliktov,
- potlačenie individuality,
- niektorí členovia nemusia vyjsť s ostatnými,
- tím vyžaduje prispôsobenie pravidlám,
- spolupráca môže byť časovo náročná...

Tím spĺňa **dve základné funkcie**:

1. formálnu: koordinácia činností, riešenie zložitých úloh, podnecovanie a rozvoj nových myšlienok smerujúcich k plneniu úloh,
2. neformálnu: napĺňanie potrieb členov (uspokojuje potrebu priateľstva, uznania, sebaurčenia, obmedzuje úzkosť, neistotu a bezmocnosť, poskytuje mechanizmy pre riešenie problémov). (Kolajová, 2006.)

Tímové roly

Je dôležité, kto vedie celý tím, je dôležitá jeho osobnosť a jeho štýl vedenia. Na základe pozorovania a výskumov boli v súčasnosti určené dva typy vodcov: vodca tímový a vodca sólový.

Tímový vodca:

- Nepredpokladá, že je múdrejší, talentovanejší, kreatívnejší ako jeho kolegovia, preto vyberá talentovaných členov tímu, aby kompenzoval svoje nedostatky a prispel k vyváženosti tímu.
- Nepotrebuje obdiv ani pozornosť voči sebe samému.
- Vlastné zásluhy v tíme popiera alebo ich nezveličuje (je skromný).
- Jeho vzťah k ostatným členom tímu je založený na dôvere a preto často deleguje právomoc a zodpovednosť.
- Rolu vodcu vníma ako vytváranie obsahu posolania tímu, kladie dôraz na správny výber členov tímu, na ich dobrovoľné prijímanie úloh a na ich samostatnosť.
- Zakladá si na rozmanitosti.
- Projektuje víziu, ktorú ostatní naplňajú podľa svojich predstáv a schopností.
- Vyhľadáva talenty, neobáva sa konkurencie, má zdravé sebavedomie, verí si, prijíma svoje prednosti a nedostatky.
- Pomáha ostatným v ich osobnom i profesionálnom rozvoji, podporuje ich.

Sólový vodca:

- Myslí si, že je najskúsenejší, najmúdrejší a všetko vie najlepšie.
- Rád na seba strháva pozornosť, potrebuje mať pocit úcty a dôležitosti.
- Má problémy s delegovaním, pretože vie všetko najlepšie.
- Úlohy rozdeľuje direktívne, očakáva, že všetky pokyny budú splnené.
- Usiluje sa o konformitu, formuluje podľa známych a uznávaných štandardov.
- Dáva presne najavo, ako a kto má čo robiť.
- Sústreďuje okolo seba svojich stúpenčov, vyhľadáva pochlebovačov a obdivovateľov. (Kolajová, 2006.)

Ak chceme, aby sa *tímovému vodcovi* výber členov tímu podaril, musíme overiť niekoľko aspektov:

1. **Odbornú zdatnosť:** overuje sa najľahšie. Ide o vzdelanie, prax alebo referencie. Počas pohovoru môžeme túto zdatnosť vyskúšať napríklad riešením prípadových štúdií.
2. **Osobné vlastnosti:** overujú sa ťažšie. základnými predpokladmi dobrej tímovej spolupráce sú vlastnosti ako lojalita k organizácii, vnútorná motivácia k výkonom, identifikácia s cieľom, ambícia, flexibilita, odolnosť voči stresu, charakter, pracovné tempo, schopnosť rozhodovať, vymýšľať riešenia. Môžeme použiť psychologické testy, referencie, modelové situácie. Je dobré si uvedomiť, že niektoré vlastnosti sú nám dané a my nie sme schopní s nimi radikálne niečo urobiť. Ide napr. o náš temperament. (Ak sme flegmatickí, musíme prijať, že naše pracovné tempo nebude príliš rýchle a budeme zvažovať väčšie množstvo informácií pri rozhodovaní. Tiež nebudeme hovoriť iným o svojich problémoch.Ak sme cholericí, tak si uvedomíme, že pretlak negatívnych podnetov v nás spôsobí výbuch emócií, ale sme cieľavedomí, pracovití, zvládame niekoľko činností naraz. ...Ak u nás prevažuje sangvinistický charakter, tak je s nami zábava, vieme tiež riešiť pokojne problémy, no nemusíme všetko dotiahnuť do konca.Ak sme viac melancholickí, tak sme pracovití, dôslední, ale vzťahovační a niekedy precitlivení.) Tieto príklady dokazujú, že to, že spolu ľudia nie vždy dobre vychádzajú, nemusí súvisieť s nedostatkom ich dobrej vôle.

V tíme teda rátame predovšetkým so zdravým sebadôverou, ale tiež s toleranciou voči iným, respektíve s vedomím, že aj od odlišného človeka sa môžem veľa naučiť.

3. **Tímové roly:** ide o zaujatie správnej roly a jej obsadenia v plnej šírke. V rámci tímu môžeme mať roly, ktoré sa zameriavajú na plnenie úloh (úlohové roly) a roly zamerané na medzilidské vzťahy (udržiavajúce roly).

Úspešný tím má čo najviac rol. Najčastejšie jeden člen tímu zastáva niekoľko rol naraz. (Kolajová, 2006.)

Existuje niekoľko prístupov k rolám v tíme, my vyberáme roly podľa R.M. Belbina (1981) (Kolajová, 2006).

„Rola je také správanie jedinca v tíme, ktoré je jeho vlastným a je v tíme prijímané. Ide o správanie člena tímu k ostatným, o jeho prístup k riešeniu problémov a jeho typické postoje pri plnení úloh.“ (Kolajová, 2006, str. 33.)

Belbin potom rozdeľuje nasledovné roly (Väčšina ľudí má v rámci nasledujúcich kategórií niekoľko alternatívnych rolí, ktoré v prípade potreby zastáva):

1. Konceptor – usmerňovač, formovač (shaper)

Vytvára pravidlá a rámec práce, stanovuje ciele a ich dopady. Ide o vysoko motivovaných ľudí s veľkým množstvom energie. Sú tvrdohlaví, súťaživí, extrovertní, reagujú emocionálne. Sú dobrými manažérmi, vyvolávajú tlak a vytvárajú akcie. Reagujú bez zábran, podniknú aj nepopulárne opatrenia, ale dávajú do tímu hybnú silu.

Príklady komunikácie konceptora: „Jednoducho to urob...postarám sa, aby sa veci dali do pohybu.....nebudem spokojná, pokiaľ nedosiahneme všetko, čo sa dá...“

2. Koordinátor (coordinator, chairman)

Majú schopnosť nasmerovať iných k spoločnému cieľu. Sú zrelí, sebaistí a dôverujú ostatným. Rozpoznávajú talent u iných a využijú ho v prospech tímu. Nie sú najšikovnejší, ale majú prehľad a rešpekt. Veria v pokojné riešenie problému a neboja sa improvizovať. Pri riadení konzultujú.

Príklady komunikácie koordinátora: „Podme sa dohodnúť... aj niekto iný by mal dostať šancu...“

3. Inovátor, mysliteľ (plant)

Sú tvoriví, no udržiujú si odstup a dávajú prednosť vlastným nápadom a postupom. Často sú nereálni, introvertní a reagujú citlivo. Hlavný význam majú pri počiatkovej fáze projektu, pri predkladaní nových nápadov. Majú tendenciu vnucovať názory ostatným, čím sa môžu dostať do konfliktu.

Príklady komunikácie inovátora: „Skúste myslieť inak...kde je problém, je i riešenie...čím väčší problém, tým väčšia výzva...“

4. Vyhľadávač zdrojov (resource investigator)

Sú to nadšení a dynamickí ľudia, extroverti. Majú dobré komunikačné schopnosti, hľadajú nové kontakty a nové príležitosti, najmä možnosti informovať o práci tímu ostatných. Sú dobrí v zisťovaní, čo sa má urobiť a či je to reálne a dosiahnuteľné. Vidia príležitosť vo všetkom novom.

Príklady komunikácie: „Na tomto by sme mohli zarobiť...vždy môžeme niekomu zavolať, aby sme to zistili...“

5. Hodnotiteľ (monitor evaluator)

Sú to seriózne a opatrné osobnosti. Všetko musia zvážiť, majú schopnosť kritického myslenia. Sú to dobrí myslitelia, málokedy sa mýlia. Majú schopnosť analýzy problémov, nápadov a návrhov. Obsadzujú strategické miesta tam, kde úspech alebo neúspech závisí od malého množstva kritických rozhodnutí.

Príklady komunikácie: „Rozmyslím si to a zajtra to vyhodnotím...Vyčerpali sme všetky možnosti... Po zvážení je toto najlepšia alternatíva...“

6. Pracant – realizátor (implementer, company worker)

Majú zmysel pre praktickosť a disciplínu. Dávajú prednosť tvrdej práci a tematickému riešeniu problémov. Lojalita závisí od ich vlastných záujmov. Sú spoľahliví. Vždy urobia, čo musia, majú dobré manažérske schopnosti a dosahujú vysoké manažérske pozície.

Príklady komunikácie: „Zvládneme to...Podme riešiť aktuálne problémy...“

7. Humanizátor – tímový pracovník (team worker)

Sú najväčšou oporou tímu. Sú mierni, družní, majú záujem o pocity ostatných. Sú prispôsobiví, vnímaví, diplomatickí, obľúbení v tíme, dobrí poslucháči. Konajú s citom, ale v kritických situáciách môžu byť nerozhodní. Zabraňujú konfliktom, smeľujú tím, sú obľúbení aj ako nadriadení.

Príklady komunikácie: „Veľmi ma zaujal Váš názor... Dobré vzťahy sú pre prácu veľmi dôležité...“

8. Kompletovač (finisher, completer)

Majú energiu dokončiť úlohu, sú pozorní a vnímaví k detailom. Nezačnú nič, čo nie sú schopní dokončiť. Sú introvertní, potrebujú málo podnetov. Pre tím sú potrební tam, kde úlohy vyžadujú veľkú sústredenosť. Sú dobrí v dodržovaní harmonogramov. V riadení majú vysokú úroveň, sú precízni a pozorní.

Príklady komunikácie: „Čítajte poznámky pod čiarou.... Čo môžeš urobiť dnes, neodkladaj na zajtra... Preverili ste to?“

Ďalšie možné roly:

9. Špecialista (specialist)

Nadšení ľudia, ktorí majú špecifické zručnosti. Sústredia sa na hájenie svojej oblasti a na dosiahnutie vysokej profesionálnej úrovne. Často majú problém s komunikáciou. Sú pozývaní k rozhodnutiam, ktoré vyžadujú určitú znalosť a skúsenosť.

10. Oponent

Majú sklony stavať sa do opozície. Vyslovujú často kritiku, upozorňujú na riziká konkrétneho riešenia. Keď sú konštruktívni, sú pre tím nenahraditeľní.

V zle zostavenom tíme môžeme mať veľmi veľa tzv. *dysfunkčných rolí*, ktorých nositelia sťažujú tímovú spoluprácu, upozorňujú sami na seba, odvádzajú pracovníkov od spoločného cieľa a pod. Sú to roly ako dominujúci, vyhýbajúci sa, dezertér, plejboj, upútavajúci pozornosť, blokujúci, útočník alebo agresor, klaun, znižujúci nároky, preskakujúci z témy na tému, jediný, kto má pravdu, atď.

Pri zostavovaní tímu je vhodné, aby všetci členovia absolvovali test tímových rolí. Výsledky testu by odhalili, či sa členovia k sebe hodia, či nie sú ich roly rovnaké, či nám niektoré roly nechýbajú. (Kolajová, 2006.)

Je možné, že sa tím dostane do situácie, keď ho bude treba zmeniť alebo obmeniť, respektíve je to vtedy, keď sa tímu nedarí. No musia byť preto len vážne dôvody. Vtedy môžeme podniknúť nasledovné kroky (Kolajová, 2006):

- Znovu jasne definovať ciele. Kľúčovú úlohu tu majú koordinátori a usmerňovači.
- Ak je problémom neschopnosť nájsť riešenie, musíme tím obohatiť o inovátora.
- Ak sa tímu nedarí stanoviť plány a kroky jeho napĺňania, tímu pomôže špecialista alebo hodnotiteľ.
- Ak tímu chýba optimizmus a viera v dobrý výsledok, atmosféru môže vylepšiť humanizátor alebo vyhladávač zdrojov.
- Ak je potrebné meniť pracovné postupy, pracovať na tom môže realizátor a zapojenie všetkých zaistí koordinátor.
- Dôsledné dokončenie celého projektu do konca závisí od pozornosti všetkých, čo je ne-reálne a preto potrebujeme kompletovača a realizátora. (Kolejová, 2006.)

Efektivita v tíme

Potenciál tímu nemôžeme vyjadriť súčtom členov v tíme. Ľudia sú spojení väzbami, dopĺňajú sa, vzájomne obohacujú. Podmienkami efektivity v tíme sú **spolupráca, dôvera a súdržnosť**, ide o tzv. skupinovú kohéziu alebo celkovú prítťaživosť tímu pre jeho členov i nečlenov. Miera kohézie je ovplyvnená týmito faktormi:

- fyzická blízkosť členov tímu a možnosť každodenného kontaktu,
- veľkosť tímu – čím menšia veľkosť tímu, tým lepšia kohézia,
- homogenita a heterogenita tímu (tím sa môže skladať z ľudí vykonávajúcich rovnakú profesiu alebo pracovníkov rôzneho zamerania),
- vyspelosť a otvorenosť vzájomnej komunikácie,
- podobné záujmy a potreby,
- osobnostné znaky členov tímu.

Dôvera je vzájomná istota o zámeroch konania a všeobecná tolerancia. Vyžaduje od členov, aby pochopili možnosti iných kolegov, aby si priznali chyby, zdieľali informácie, otvorený spôsob komunikácie a pod. **Súdržnosť** v tíme znamená prekonávanie individuálnych rozdielov a motívov pocitom spoločnej identity. Je vyjadrená prežívaním „my“ namiesto „ja“. Pre vysoko súdržné tímy je typická väčšia spokojnosť členov, pracujú efektívnejšie, ich členovia komunikujú častejšie a komunikácia má pozitívny charakter.

Existujú dva druhy súdržnosti:

1. **Inštrumentálna súdržnosť:** členovia tímu sa navzájom potrebujú k tomu, aby dosiahli spoločný cieľ, ktorý by ako jednotlivci neboli schopní splniť, alebo by sa k nemu ťažko dopracovali.
2. **Socio-emocionálna súdržnosť:** členovia tímu sú uspokojení z účasti na činnosti tímu a majú príjemné pocity v spoločnosti ostatných.

Kreitner a Kinicki (1989) poskytujú rady, ako vytvárať súdržný tím (Kolajová, 2006, str. 47.):

Inštrumentálna súdržnosť:

- Pravidelne aktualizuj a vysvetľuj cieľ tímu.
- Daj každému členovi tímu dôležitú časť úlohy.
- Zapoj do plnenia cieľa špeciálny talent každého člena tímu.
- Sleduj a spravodlivo oceňuj príspevok každého člena.
- Pripomínaj vzájomnú potrebu všetkých pre dosiahnutie spoločného cieľa.

Socio-emocionálna súdržnosť:

- Udržuj relatívne malý tím.
- Usiluj sa o pozitívny imidž tímu.
- Zvyšuj status a prestíž členstva v tíme.
- Povzbudzuj vzájomnú interakciu a spoluprácu.
- Vyzdvihuj spoločné rysy a záujmy členov.
- Poukazuj na ohrozenie z prostredia konkurencie.

Faktory, ktoré obmedzujú tímovú efektivitu, sú:

1. Skupinové myslenie: vyvoláva konformitu, potlačuje opozičné názory a tak vedie k chybám alebo zlým rozhodnutiam. Niekedy sa prijímú rozhodnutia, ktoré by členovia tímu osamote nikdy neurobili.
2. Skupinová lenivosť: členovia tímu sa spoliehajú na iných členov tímu, ktorí „potiahnu“ aj za nich. Existuje niekoľko dôvodov k sociálnej lenivosti:
 - Ostatní to odrobia, prečo by som sa mal namáhať?
 - Strata osobnej zodpovednosti – stratím sa v dave.
 - Zníženie motivácie pri pomyslení na spoločnú odmenu – načo sa snažiť, keď všetci dostanú rovnako.
 - Zhoršenie koordinácie – každý sa zapojí v inú dobu.

Preventívnym riešením je zavedenie jasných pravidiel:

- povinnosť povedať výhrady k navrhovaným riešeniam,
- nebrániť sa kritike,
- rozdeliť skupinu do podskupín,
- prizvať nezávislého experta,
- prideliť niekomu rolu „diablovho advokáta“, ktorý pátra po všetkých negatívnych aspektoch tímového rozhodnutia. (Kolajová, 2006.)

Budovanie tímu a proces tímovej spolupráce

Rozvoj tímu prebieha vo vývojových štádiách. Po preklenutí problémov tím pracuje úspešne na racionálnom základe. Kreitcher a Kinicki (1989) ponúkajú tieto vývojové štádiá tímu (Kolajová, 2006).

1. Orientácia

Toto štádium je charakterizované neistotou členov tímu a obavami o ich postavenie a rolu. Ide o začiatok tímovej spolupráce, o ťukávanie členov v novom prostredí. Členovia tímu sa ukazujú v najlepšom svetle, vytvárajú sa prvé dojmy, ľudia sa snažia pôsobiť čo najlepšie. Medzi členmi tímu vznikajú prvé antipatie a sympatie.

2. Konflikt a výzva

Ide o čas vzájomného skúšania. Členovia skúmajú vodcu a vlastné postavenie v tíme. Prichádzajú malé vzbury sťažnosti. Priestor a možnosti sú vymedzené a je nutné prijať určité pravidlá.

3. Kohézia (súdržnosť)

Tvorí sa mocenská štruktúra. Členovia prijímajú role a nepísané pravidlá tímovej spolupráce, rozvíja sa tímový duch. Členovia sú spokojní so svojimi rolami a s prínosom účasti v tíme.

4. Opojenie

Atmosféra je uvoľnená. Členovia sú veľmi aktívni. Tím uspokojuje osobne i profesionálne. Všetci pociťujú radosť a spokojnosť.

5. Sklamanie

Kazí sa pocit súladu, vznikajú podskupiny a výkon tímu je ovplyvňovaný individuálnymi nedostatkami. Je to obdobie prvých kritických poznámok, opätovných konfliktov a výmeny názorov, ktoré majú skôr osobný ako pracovný charakter. Táto atmosféra znižuje výkonnosť tímu.

6. Prijatie

Predchádzajúce štádium skončí, keď sa objaví vodca – realista alebo optimista. Ide o zrelú a vyrovnanú osobnosť, ktorá podnecuje členov k dosiahnutiu cieľa. Jeho skúsenosť zvyšuje schopnosť pochopiť vzájomné očakávania jednotlivých členov a tímu ako celku.

Výsledkom je vytvorenie tímu, ktorý je prispôsobivý voči požiadavkám situácie. Napriek tomu je možné, že niektoré zo štádií sa vráti aj opakovane, ale so slabšou intenzitou. (Kolajová, 2006.)

Pri spolupráci v tíme sú najčastejšie *kritické faktory* ako konflikt, strata záujmu a nerozhodnosť.

Konflikt vzniká v momente napätia (napr. dodržanie termínu). Je normálne, že vzniká a nemá zmysel sa mu vyhýbať. Symptómy pred vypuknutím konfliktu môžu byť napr. málo trpezlivosti k sebe navzájom, zamietanie nápadov, vzájomné napádanie členov, odpor proti vodcovi, atď. Príčiny môžu byť tiež rôzne:

- Precenenie schopností – môže byť vyvolané neúspechom, náročnosťou úlohy, termínom, nereálnym cieľom. Tím má vyriešiť úlohu, na ktorú nestačí a vidina neúspechu je demotivujúca. Stráca sa záujem a iniciatíva.
- Sólový vodca tímu – svojím správaním skôr posilňuje vlastnú pozíciu, zadáva len úlohy a inak členov nemotivuje, neposkytne pochvalu.
- Roztrieštenosť názorov – každý člen má vlastné názory a nie je ochotný zdieľať ich s ostatnými. Je nutné prísť s návrhom na otvorenú diskusiu a vyjasniť stanoviská a postoje.

Symptómami **straty záujmu** môžu byť napríklad zívanie, prikyvovanie, slabá účasť na spoločných aktivitách, neprítomnosť, oneskorenie, odkladanie rozhodnutí, nepripravenosť, pasivita, slabá komunikácia a pod. Príčinami sú:

- Nedocenenie problému – zadaná úloha sa zdá nepodstatná a pritom sa môže podať ako atraktívna pre celý tím.
- Neznalosť možností riešenia - tím nie je schopný zadanú úlohu vyriešiť, členovia potom úlohu odkladajú.
- Slabá spoluúčasť – ak sa v tíme nepodarí vybudovať atmosféru otvorenú všetkým námietkam a naplnenú pozitívnym naladením, dostavia sa pocity nezájmu a rezignácie.

Pasivita väčšiny členov tímu sa môže prejaviť ako **nerozhodnosť**. Symptómami môžu byť strach z následkov rozhodnutí, všetko trvá dlho, vyhýbanie sa zodpovednosti, nespokojnosť, neschopnosť rozhodnúť sa medzi viacerými variantmi, atď. Príčiny:

- Ťažké riešenie – tím si neverí.
- Nebezpečné rozhodnutie z hľadiska jeho dopadu (strach z reakcie okolia).
- Únik pred rozhodnutím a strach z neho. (Kolajová, 2006.)

Kolajová uvádza tieto **hlavné bariéry tímovej spolupráce**:

- Nestotožnenie sa členov s cieľom:
 - nevyjasnené definovanie spoločného cieľa,
 - nedostatočná komunikácia a overenie, či všetci rozumejú rovnako.
- Nerešpektovanie pravidiel:
 - nedodržovanie dohôd, harmonogramu,
 - nekoordinovanosť, nespoľahlivosť.
- Neprijatie spoločnej zodpovednosti:
 - nedôvera, nepripravenosť alebo neochota myslieť ako „my“,
 - nezvyk pracovať v tíme a nie byť spoločnou zodpovednosťou.
- Negativizmus a práca so spätnou väzbou:
 - hľadanie odpovede na otázku prečo to nejde namiesto ako na to,

- nerešpektovanie prínosu viacerých pohľadov,
- nedostatočná otvorenosť,
- nedodržovanie rovnosti,
- nekonštruktívna kritika.
- Riešenie problémov:
 - odbiehanie od podstaty veci,
 - odbiehanie a zdĺhavé debatovanie o problémoch vo sfére záujmu, nie vplyvu,
 - nerozhodnosť.
- Stereotypy:
 - práca s vlastnými návykmi,
 - nevyužívanie techník tímovej práce,
 - netvorivá atmosféra (predsudok, že práca je vážnou, serióznou a racionálnou záležitosťou,
 - členovia tímu nezačínajú u seba, ale čakajú, kým sa lepšie začnú správať ostatní.

Predpokladmi úspešnej tímovej spolupráce sú:

- jasný, akceptovateľný, realistický a merateľný cieľ,
- identifikácia s cieľom všetkými členmi tímu,
- dobré zloženie tímu z hľadiska odbornosti, osobnostných znakov, tímových rolí a vhodného počtu osôb a ich skúseností,
- znalosť techník tímovej spolupráce,
- priateľská atmosféra,
- otvorená komunikácia, umenie počúvať, tolerancia a možnosť bez obáv vyjadriť svoj názor,
- jasné pravidlá, kompetencie a zodpovednosť,
- konštruktívna kritika je vítaná, nikto si ju neberie osobne,
- členovia tímu si vychutnávajú spoločný aj individuálny úspech,
- konflikt je tolerovaný, o problémoch sa diskutuje,
- neexistujú tajnosti, každý si dokáže presadiť a povedať svoj názor,
- nadriadený v tíme neexistuje, resp. nevládne, ale riadi. Využíva schopnosti všetkých a zamietá boj o moc a prestíž. Berie ohľad na tím.

Techniky tímovej spolupráce

Základnými technikami tímovej spolupráce sú:

- *hľadanie nápadov,*
- *posudzovanie nápadov,*
- *rozhodovanie v tíme,*
- *tvorba konsenzu.*

Hľadanie nápadov

Keď hľadáme nápady, tak vlastne hľadáme nové riešenia problémov, návrhy na zlepšenie situácie a pod. Pre tento druh práce je možné využiť techniky:

- **Brainstorming**

Využíva sa najviac. Každý z členov tímu nahlas a čo najrýchlejšie vyslovuje svoje nápady, ostatní sa inšpirujú a prichádzajú s ďalšími nápadi. Všetko sa zapisuje a ďalej rozpracuje. Je to vhodná metóda pre bezkonfliktný tím, pretože vyžaduje dobré psychické naladenie všetkých členov.

- **Banka nápadov**

Účastníci píšú nápady na lístok a tie ukladajú na kopy. Potom sa všetky nápady môžu viditeľne vystaviť a tak sa členovia navzájom inšpirujú k ďalším nápadom. Technika je ideálna v prípade, že sa prejednáva problémová situácia s veľkou mierou napätia.

- **Myšlienkové mapy**

Technika sa môže využiť na viacero účelov (napríklad tvorba prezentácie). Tím je rozdelený do skupín po dvoch - troch členoch a zachytávajú svoje myšlienky do myšlienkového mapy, aby každá skupina vytvorila vlastnú mapu. Z jadra – centra riešeného problému vedieme v smere hodinových ručičiek lúče v podobe nápadov a ich alternatív, výhod a nevýhod. Techniku využívame, keď sa problému potrebujeme intenzívne venovať a keď sa chceme dostať k jadrú veci, tiež vtedy, ak máme rôznorodú skupinu.

Posudzovanie nápadov

Výsledkom posudzovania nápadov má byť nájdenie pozitív, negatív a rizík. Posudzovať môžeme na základe nasledovných techník:

- **Blýskavica** – metóda rýchlej kritiky nápadu. Každý z účastníkov musí rýchlo vyjadriť svoj názor – čo sa mu páči, nepáči, výhody, nevýhody, prípadne dopady, riziká. Techniku využívame v zrelom tíme.
- **Anonymné posudzovanie** – umožňuje najotvorenejšie posudzovanie vecí. Účastníci píšú svoje názory na papieriky. Osvedčuje sa tam, kde ide o dôležité problémy a nie je dostatočne uvoľnená atmosféra.
- **Phillips 66** – 3 - 6 ľudí hodnotí počas šiestich minút klady a zápory konkrétneho nápadu. Tvoria sa podskupiny (3-6) a ich úlohou je nájsť čo najviac negatív a pozitív nápadu.

Rozhodovanie v tíme

Ide o možnosť voľby medzi dvoma alebo viacerými variantmi riešenia. Skôr ako sa rozhodneme pre tímové rozhodnutie, musíme zvážiť, či rozhodnutie nie je v kompetencii jednotlivca. Pri rozhodovaní môžeme využiť pravidlo väčšiny, teda hlasovanie, kompromis, konsenzus, rozhodnutie na základe pasívnej rezignácie a nejasné rozhodnutie. Pri rozhodovaní v tíme môžeme využiť nasledujúce metódy:

- **Rozhodovanie na základe bodovania**

Najjednoduchšia metóda a časovo najmenej náročná. Každý člen priradí všetkým variantom určitý počet bodov zo stupnice, ktorá sa vopred stanoví. Víťazí variant s najväčším počtom bodov. Touto metódou rozhodujeme o menej dôležitých problémoch.

- **Rozhodovanie na základe jedného kritéria**

Rozhodujúce kritérium je len jedno – rozhodujúce merítko je len jedno pre výber konkrétneho variantu (napr. zisk). Na základe toho sa jednotlivé varianty posudzujú. Metódu využívame pri výbere variantov, ktoré majú veľa spoločného, problému je venovaná väčšia pozornosť.

- **Viackritériové rozhodovanie s váhami**

Náročná metóda na posúdenie jednotlivých variantov. Na začiatku si stanovíme kritériá hodnotenia a určíme ich dôležitosť (váhu). Váhu kritéria je možné priamo stanoviť alebo ju určiť výpočtom: bodovaním variantov a znásobením bodov váhami. Na základe bodov stanovíme poradie. Využíva sa pri riešení zásadných problémov a v situácií, keď sa členovia nevidia dohodnúť na jednom kritériu, teda keď nemôžeme využiť jednokritériové rozhodovanie.

Konsenzus

Konsenzus je dohoda, s ktorou sú všetci členovia spokojní. Ide o zjednotenie názorov na problém. Konsenzus sa ustanovuje počas jednania, je preto možné, že na začiatku boli názory členov rozdielne. Počas jednania by sa mali všetci účastníci zhodnúť, pochopiť konsenzus, prijať ho za svoj a podľa neho konať.

Na záver treba upozorniť, že jednou z najdôležitejších súčastí tímovej spolupráce je efektívna spätná väzba a konštruktívne hodnotenie. Podávanie spätnej väzby by malo byť formou tzv. sendviča. Na začiatku uvoľní atmosféru niečo pozitívne a osobné. To je dôležité najmä vtedy, ak ideme poskytnúť kritiku. Za každých okolností sa vyhýbame osobnému útoku, komunikujeme na základe overených faktov. Ten, kto spätnú väzbu prijíma, ju nemôže brať osobne a precitlivo. Potom, ako povieme kritiku, necháme priestor druhej strane. Vždy ju vypočujeme. Na záver vyjadříme nádej a vieru v nápravu. Kolajová podáva niekoľko inšpirácií pri poskytovaní spätnej väzby:

- uvažujte o potrebách a motívoch členov tímu,
- nehodnoťte, len popisujte,
- zamerajte sa na to, čo sa dá zmeniť,
- buďte čo najviac konkrétni,
- poskytujte spätnú väzbu bezprostredne, nie plánovane,
- vyjadrujte priamo svoje pocity,
- buďte empatickí.

Manažment zmeny

Príčinou vzniku potreby zmeny je nesúlad medzi súčasným a želaným stavom v organizácii. Jej cieľom je posun k želanému stavu.

Faktory podmieňujúce vznik zmeny v organizácii môžu byť:

- konkurenčný boj – aj v mimovládnych organizáciách sa môžeme stretnúť s bojom o získanie financií, klientov, dobrovoľníkov, a podobne,
- spoločenské zmeny - napríklad zmeny verejnej mienky vo vnímaní hodnôt, za ktoré v organizácii bojujeme,
- zmeny vo vonkajšom prostredí organizácie – napríklad legislatívne zmeny, zmeny v komunite,
- stagnácia organizácie,
- zníženie produktivity, efektívnosti a rozvoja,
- stúpajúca fluktuácia, náklady a konflikty medzi zamestnancami. (Letovancová, 2002.)

Prečo je zmena dôležitá?

Aby každý jednotlivec, ale aj organizácia dokázala prežiť, musí sa neustále prispôbovať okolnostiam a udalostiam, ktoré vznikajú v jej bezprostrednom ako aj okolitom prostredí. Pre organizácie platí takmer to isté – ak sa neprispôbia zmeneným okolnostiam a neprijmú nové smery, pravdepodobne skrachujú a zaniknú.

Manažment zmeny zahŕňa plánovanie, citlivú implementáciu a najmä konzultácie s ľuďmi – zamestnancami a dobrovoľníkmi, ktorých sa zmena priamo dotýka. Ak je zmena nútená, obyčajne vyvolá problémy. Zmena musí byť uskutočniteľná a merateľná. Predtým, ako začneme s realizáciou organizačnej zmeny, musíme sa spýtať: Prečo chceme túto zmenu dosiahnuť, čo chceme dosiahnuť a ako? Koho zmena zasiahne a ako bude na ňu reagovať? Koľko môžeme zmeniť sami a na aké časti zmeny potrebujeme pomoc iných? (<http://www.businessballs.com>)

Kto môže riadiť zmenu?

Hlavnými aktérmi celkovej organizačnej zmeny sú hlavne vrcholová a stredná manažéri.

Pre manažera, ktorý riadi zmenu v organizácii, je tiež dôležité nájsť tzv. agentov zmeny. **Agent zmeny** je jednotlivec alebo celá skupina, čiže ľudia, ktorí majú v procese zmeny prioritné miesto (z pohľadu osobného prístupu, zverených právomocí a zodpovednosti), sú aktívne zapojení do procesu zmeny, sú flexibilní, ochotní akceptovať proces zmeny, lojálni, presní a spoľahliví, takže ich ostatní budú nasledovať. (Letovancová, 2002.)

Odpor ku zmene

Každá zmena sa týka najmä jednotlivcov pracujúcich v organizácii, pretože všetky zmeny sa dejú najmä prostredníctvom nich. Je len prirodzené, že pracovníci sa budú snažiť zmene odporovať, preto je potrebné, aby boli do procesu zmeny aktívne zapojení.

Príčin odporu ku zmene môže byť hneď niekoľko a samozrejme môžu pôsobiť súčasne.

Sú to napríklad:

- obavy z narušenia pracovných návykov a vzťahov,
- zmena obrazu seba,

- strach z neznáma,
- ekonomické dôsledky,
- potreba sebarozvoja (ktorá môže byť veľkou záťažou pre jednotlivcov).

Pre úspešné zvládnutie zmeny je potrebné u zamestnancov na jednej strane vytvoriť **diskomfort** – mali by pochopiť negatívne stránky súčasného stavu, ale taktiež takzvané **psychologické bezpečie**. Psychologické bezpečie v procese realizácie organizačnej zmeny znamená poskytnúť zamestnancom dostatok času, aby sa so zmenou dokázali vyrovnáť, ako aj poskytnúť im potrebnú podporu počas jej zavádzania (Letovancová, 2002.)

Vznik negatívneho postoja k zmene výrazne obmedzuje metóda VISAR. Ide o týchto päť prvkov:

1. **Vízia (Vision)**. Čím lepšie ľudia porozumejú zmyslu zmien, tým pozitívnejší postoj k zmene zaujmú.
2. **Úžitok zo zmeny (Incentives)**. Ak pracovníci/dobrovoľníci veria, že zmena prinesie úžitok im samým, ale aj organizácii, negativita začne ustupovať.
3. **Nové schopnosti (Skills)**. Ak ľudia cítia, že im chýbajú zručnosti potrebné k práci po zavedení zmeny, začnú si robiť starosti, budú sa znepokojovať. A znepokojení ľudia majú negatívny postoj.
4. **Akčný plán (Action plan)**. Pracovníci/dobrovoľníci prijímajú pozitívne skutočnosť, že presne vedú aké kroky musia uskutočniť, aby došlo k zmene. Čím viac a konkrétnejšie budú informovaní o realizácii zmeny, tým budú pozitívnejšie naladení.
5. **Zdroje (Resources)**. Zamestnanci/dobrovoľníci potrebujú čas, nástroje, a ďalšie zdroje, aby mohli zmenu pozitívne prijať a uskutočniť.

Ak z uvedených piatich krokov metódy VISAR jeden alebo viac chýba, dôsledky zmeny budú negatívne. (www.euroekonom.sk/manazment/)

Postup riadenia zmeny

Uvedené stratégie je možné obohatiť o nasledovné odporúčania amerických odborníkov, ktorí sa zhodujú v názore, že medzi zamestnancami je obrovský odpor k zmenám. Pre manažerov navrhujú tieto postupy:

1. Zvýhodnite stav po zmene a znevýhodnite status quo. Ľudia prijímajú a uplatňujú zmeny oveľa jednoduchšie, ak je pre nich stav pred zmenou nepríjemný, alebo nevýhodný.
2. Zmeňte svoju vlastnú rolu tak, aby ste dali najavo, že máte záujem o zmenu. Zmeňte aj role ostatných a venujte všetku vašu pozornosť tomu, ako ľudia zvládajú svoje nové role.
3. Buďte viditeľní a dosiahnuteľní. Komunikujte s ľuďmi, počúvajte ich, a to najmä vtedy, ak je ich reakcia na zmenu zatiaľ negatívna.
4. Stanovte vždy smer, keď sa objaví zložitá situácia. Podporujte atmosféru experimentovania, otvorenosti a tvorivosti. Dajte ľuďom najavo, že sám nepoznáte všetky odpovede, že ich schopnostiam dôverujete.
5. Zhromažďujte ľudí z rôznych útvarov, odborníkov, dobrovoľníkov, klientov a spoločne hľadajte nové prístupy a nové riešenia.
6. Zainteresujte každého pracovníka firmy do aktivít, ktoré zabezpečia budúcnosť podniku. Sústreďte sa na budúcnosť a nie na minulosť organizácie.

Fázy realizácie zmeny

Kurt Lewin (1951) stanovil tri hlavné štádia v zavádzaní zmeny alebo inovácie (Lewin in Vrúžek, 1999)

1. rozmrazenie
2. zmena
3. opätovné zmrazenie.

1. fáza: Rozmrazenie

Cieľom tejto prvej fázy je presvedčiť a uviesť každého pracovníka/dobrovoľníka do správneho rozpoloženia na prijatie a zavedenie zmeny. V tejto fáze treba umožniť ľuďom, aby boli hrdí na svoje doterajšie spôsoby práce, je dôležité uznať ich doterajšie úspechy. Je potrebné postupne ich ovplyvňovať tak, aby si začali odvykať od starých spôsobov práce. Od tých zaužívaných postupov práce, ktoré je nevyhnutné inovovať. V tomto štádiu sa manažéri s veľkou pravdepodobnosťou stretnú s nasledovnými typmi odporu: nepochopenie, nedostatok dôvery, odlišné hodnotenie zmeny, únava zo zmien, zlé skúsenosti so zmenou.

2. fáza: Zmena

V tejto fáze je nevyhnutné správne zvoliť najvhodnejšiu stratégiu zmeny, ktoré sa členia podľa tempa ich realizácie na: rýchle a postupné. Pre rýchlu zmenu je charakteristické, že je jasne naplánovaná, vyžaduje si minimálnu účasť iných ľudí a odpor k nej sa dá ľahko prekonať. Postupná zmena si vyžaduje veľkú účasť iných, odpor k nej sa nedá prekonať, ale len znížiť a už v prvopopiatku bola plánovaná nejasne.

3. fáza: Opätovné zmrazenie

Po fáze zavedenia zmeny je potrebné venovať dostatočnú pozornosť v riadení poslednej fázy – upevnenia alebo opätovného zmrazenia. Manažéri realizujúci zmenu totiž musia brať do úvahy aj skutočnosť, že aj najlepšie naplánovaná a realizovaná zmena, môže ešte so sebou priniesť celý rad problémov, ktoré je potrebné včas identifikovať. Veci sa ešte stále môžu obrátiť a môže sa prejaviť nový odpor. Ak sa vynoria nepredvídané ťažkosti, ľudia majú tendenciu skĺznuť späť do starých kolají. Práve v tomto štádiu je preto potrebné priebežne zmenu monitorovať, a ak sa ukáže potreba, podniknúť príslušné manažérske kroky na odvrátenie neúspechu zmeny.

Výber metódy a stratégie zmeny – reakcia

V organizáciách okrem uvedeného existujú tri bežné prístupy k vytváraniu vnútorných tlakov pre zmenu. Sú to:

1. Prístup zhora – nadol.
2. Prístup zdola – nahor.
3. Odborný prístup.

Prístup zhora – nadol

V teórii aj praxi sa stretávame s množstvom zmien, ktoré musia byť navrhnuté až na samom vrchole pyramídy riadenia u top manažérov. Títo ich budú presadzovať tlakom zhora na dol. Štýl zhora nadol dnes prevláda, aj keď v praxi často nefunguje. Prístup zhora – nadol spočíva v tom, že

sa niekto na vyššom hierarchickom stupni rozhodne zaviesť zmenu. V ideálnom prípade to predstavuje jasné vyjadrenie toho, kto rozhoduje o zmene, o tom, čo sa zamýšľa, aké kroky budú nasledovať a tiež rozširovanie potrebných informácií zainteresovaným stranám. Zamestnanci/dobrovoľníci, ktorých sa zmena týka, majú často malú možnosť ovplyvňovať návrhy toho, kto o zmene rozhodol. V tomto prípade je potrebné povzbudzovať ľudí, aby sa zmene prispôbili dobrovoľne. Tento prístup je stále viac kritizovaný ako nedemokratický, bezohľadný a povýšenecký. Vyčíta sa mu, že nedokáže efektívne zabezpečiť, aby zmenu pocítovali ako vlastnú, ktorých sa týka. Nastupujú negatívne postoje typu: „To poznáme, to sme tu už mali“, „To bude zase na nič“. Na druhej strane mnohí autori uvádzajú, že práve tento prístup je jeden zo spôsobov, ako zaviesť zmenu, zabezpečiť kontrolu, dôveryhodnosť a autoritu. Ak sa zmeny musia udiať rýchlo, prístup zhora – nadol môže byť jediným realistickým prístupom, keďže zvyčajne môže byť zavedený veľmi rýchlo, aj keď bolestne. (www.euroekonom.sk/manazment/)

Prístup zdola – nahor (ohniskový model)

Ohniskový prístup umožňuje využívať kreativitu a potenciál jednotlivcov. Každá organizácia, a najmä (malá) mimovládna a dobrovoľnícka organizácia, sa skladá z jednotlivcov, ktorí sú charakteristický vlastnou originalitou, motiváciou, vnášajú do nej špecifický príspevok. Potenciál jednotlivcov je mimoriadne silný a často nevyužitý zdroj inšpirácie a motor zmien.

Na druhej strane ľudia s rôznou zodpovednosťou a s rôznym uhlom pohľadu, interpretujú ciele organizácie rôznymi spôsobmi. Vzniká tu potreba určitého procesu, ktorý by integroval individuálne rozdiely tak, aby bolo možné prijať správne rozhodnutie o prioritách a zdrojoch. Preto tento prístup takmer vždy zahŕňa tímy a z toho dôvodu sa prístup zdola – nahor a tímový prístup stali synonymami.

Prístupy k zmene zdola – nahor sa využívajú obyčajne vtedy, keď:

- Prostriedky na vyriešenie problému nie sú jasné a ľudia, ktorých sa problém priamo týka, musia byť zainteresovaní na objavovaní možných riešení.
- Vnímanie problému je na rôznych miestach odlišné, takže prístup zhora – nadol je tu nevhodný.

Jednou z nevýhod prístupu zdola – nahor je to, že plánovanie a zavedenie môžu zabráť veľa času, lebo ak má byť zmena efektívna, vyžaduje si rozsiahle konzultácie a súhlas. Tento prístup je ťažký aj vtedy, ak organizácia nemá vypracovaný mechanizmus na zachytávanie a ohodnotenie nápadov na zmeny, ktoré vychádzajú od pracovníkov/dobrovoľníkov. Zatiaľ čo tlak pracovníkov zdola – nahor môže byť pri vytváraní zmeny veľmi efektívny, pri jeho ignorovaní sa môže zmeniť na nespokojnosť, frustráciu a rozhorčenie.

Kľúčová silná stránka Ohniskového prístupu je v tom, že počet ľudí, ktorých je potrebné získať, je na rozdiel od tradičného prístupu veľmi malý – obmedzuje sa len na útvary, kde sa zmena realizuje. Iniciátor zmeny je súčasťou realizácie zmeny, netratí sa moment hybnosti. V tomto prípade nie je potrebné prekonávať odpor ku zmene. (www.euroekonom.sk/manazment/)

Odborný prístup

Pri odbornom prístupe k zmene organizácie požiadajú odborníkov, aby problém analyzovali a urobili posudok a aby odporučili, prípadne aj zaviedli nimi uprednostnené riešenie. Týmto expertom je často niekto zvonka organizácie alebo oddelenia, kto má odborné vedomosti v príslušnej oblasti.

Môže sa zdať, že odborný prístup ponúka rýchly a nákladovo efektívny spôsob zavedenia zmeny, pričom manažér pokračuje v riadení. Problém však je, že manažér má pri ňom len malý

vplyv na to, čo sa zmení. Čím menej sú manažéri schopní robiť kvalifikované rozhodnutia, tým sú závislejší od rady odborníkov. Odborný vstup do rozhodnutia je určite užitočný, ale manažér by mal dohliadnuť, aby toto rozhodnutie bolo v súlade s cieľmi organizácie, aby sa dosiahol čo možno najlepší výsledok. Ďalšou nevýhodou tohto prístupu je v prípade mimovládnych organizácií nemá finančná odmena pre expertov.

Na druhej strane nezainteresovanosť a nezáujem odborníkov pozitívne vplyva na efektívnosť zmien. Silnou stránkou tohto prístupu je aj skutočnosť, že ak sa nerozhodneme pre externých odborníkov, môžeme v prípade väčšej organizácie kvalitne využiť existujúci potenciál, vo forme riadiacich pracovníkov, ktorých má organizácia k dispozícii. Ich dlhodobá spolupráca a poznanie problémov a možností podniku, pozitívne ovplyvnia proces zavádzania a presadzovania zmien. (www.euroekonom.sk/manazment/)

Na záver ponúkame základné princípy manažmentu zmeny, ako o nich píše americký manažér:

1. Manažér musí mať po celý čas podporu zo strany ľudí vo vnútri organizácie.
2. Musí pochopiť, kde sa organizácia /on práve nachádza.
3. Mal by porozumieť, kde sa chce organizácia dostať, kedy, prečo a aké prostriedky použije na to, aby sme sa tam dostali.
4. Napláňovať podrobne bod 3 – pomocou vhodných dosiahnuteľných a merateľných krokov.
5. Do všetkého zahrnúť pracovníkov a dobrovoľníkov a komunikovať s nimi (www.businessballs.com).

Manažment času

Dnes má veľa ľudí málo času. Čas nemôžeme predĺžiť, preto ak ho chceme získať, musíme sa naučiť správne a efektívne čas využívať. Manažment času sa venuje správne usporiadaniu času, teda kedy a ako pracovať. Hlavným prostriedkom, ako získať kontrolu nad svojim časom je *vedieť, čo je dôležité* a venovať svoj čas a energiu tam, kde vzniká *najväčší pozitívny efekt*. Nemali by sme sa pritom nechať ovplyvniť dôsledkami neschopnosti iných ľudí. (<http://www.dominanta.sk/Ti-meManagement.pdf>)

Vývoj manažmentu času

Manažment času prešiel tromi generáciami (<http://www.euroekonom.sk>)

1. **Generáciou zápisníkového princípu:** „Chod' s prúdom, snaž sa nezabudnúť na veci, ktoré je potrebné urobiť v určitom termíne.“ Ide o zapisovanie a zaznamenávanie úloh prichádzajúcich počas dňa do jednoduchých blokov a zápisníkov.
2. **Generácia plánovania a prípravy:** je charakterizovaná kalendármi a záznamníkmi z porad. Jej cieľom je výkonnosť, osobná zodpovednosť, stanovenie si cieľov, plánovanie dopredu a určenie si budúcich činností a aktivít.
3. **Generácia určovania priorít a kontroly:** ide o vysoký stupeň riadenia času, pričom jednotlivým úlohám priraduje aj priority.

Tieto tri generácie boli podkladom pre zdokonaľovanie manažmentu času a dnes už môžeme hovoriť o štvrtej generácii.

4. **Generácia paradigmy „dôležitosti“:** to znamená, že vieme určiť, čo je pre nás dôležité a týmto úlohám sa venovať a nenechať sa obráť o čas súrnymi úlohami, ktoré nie sú v tej-to chvíli dôležité.

Omyl času - naliehavosť

Viacerí ľudia majú pocit efektívneho využívania času práve pri vykonávaní úloh, ktoré majú vysoký stupeň naliehavosti. Veľa naliehavých úloh v jednom časovom úseku, je často spôsobených nedostatočným riadením svojho času. Skutočnosť, že máme veľa naliehavých úloh nemusí vždy byť spôsobená zlým riadením času, ale tým, že pracovník prijíma na seba veľké množstvo úloh bez prechádzajúceho prehodnotenia danej situácie.

Ľudia na sebe pozorujú, že pod stresom podávajú lepšie výkony než keby ich vykonávali v pokoji a predstihu. Je to normálny jav. Ľudia dosahujú vyššiu efektívnosť, ak sú tlačení časom, ako keď majú dostatok času. Vtedy to láka k lenivosti. Vyšším stupňom je závislosť na naliehavosti. Niektorí ľudia si dokonca uvedomujú, že sú už zvyknutí na adrenalin v krvi a sú na ňom závislí, pretože cítia ako im dodáva energiu. Naliehavosť možno pociťovať ako tlak, napätie, vyčerpanosť alebo vzrušenie. (<http://www.euroekonom.sk/>)

Pomôcky pre praktické uvedenie manažmentu času do života

Na nasledujúcich stranách ponúkame dve metódy efektívnej práce s vlastným časom.

Metóda : Naliehavosť a súrnosť

Základnými faktormi pri určovaní priorít a využívaní času sú naliehavosť a súrnosť. Analýza podľa Eisenhowerovho princípu dokazuje, že naliehavé veci nás pripravujú o energiu, pričom od-súvame veci dôležité.

Pri rozhodovaní sa o využití času stanovujeme priority na základe týchto kritérií (<http://www.euroekonom.sk>):

- súrne a
- dôležité.

Podľa týchto kritérií si rozdelíme úlohy do štyroch kvadrantov, pričom každému z nich priradíme súrnosť a dôležitosť.

Dôležité – súrne A	Menej dôležité – veľmi súrne C
Dôležité – málo súrne B	Menej dôležité – málo súrne D

Dôležité – súrne (A):

- veľmi dôležité úlohy, s krátkym termínom ukončenia,
- úlohy, ktoré je nutné vykonať osobne, nie delegovať.

V tomto prípade musíme venovať činnostiam potrebný čas i pozornosť. Veľa dôležitých vecí sa stáva súrnymi vďaka tomu, že ich odkladáme, neplánujeme.

Dôležité – málo súrne (B):

- úlohy, ktoré majú vysoký stupeň dôležitosti, ale ich splnenie je možné odložiť na neskorší termín,
- kvadrant B je kvadrantom kvality: robíme dlhodobé plány, aby sme sa vyhli tomu, že jedného dňa sa nám premenia na naliehavé a dôležité zároveň (teda dostanú sa do I. kvadrantu), snažíme sa im venovať priebežne. Potrebná je vysoká miera sebadisciplíny, pretože tieto úlohy nás nenúti k činnosti.

Menej dôležité – veľmi súrne (C):

- úlohy, ktoré nepovažujeme za dôležité, ale sú naliehavé,
- úlohy redukuje, čo v najväčšej miere delegujeme,
- C je kvadrant klamu. Rozruch, ktorý sa vyvolá tým, že je niečo súrne, vytvára dojem dôležitosti. V skutočnosti, pokiaľ tieto úlohy nie sú úplne zbytočné, sú dôležité nanajvýš pre niekoho iného, nie pre nás. Veľa času strávime tým, že sa zaoberáme prioritami iných.

Menej dôležité – málo súrne (D):

- úlohy, nedôležité a málo súrne,
- tu je najlepšie riadiť sa pravidlom „zabudni na to“.
- D je kvadrantom prebytku. Je rezervovaný pre činnosti, ktoré nie sú ani súrne ani dôležité a nemali by sme sa v nich ani pohybovať. Patria tam činnosti ako klebetenie na chodbách, pozeranie bezduchých televíznych relácií, čítanie nezábavných kníh, možno ich smelo označiť za plytvanie časom.

Osobitnú pozornosť venujeme kvadrantu A a C. Sú najnáročnejšie na správny výber priorit a efektívne riadenie času. Pri rozdeľovaní úloh do týchto štyroch kategórií je potrebné pristupovať k nim veľmi zodpovedne a seriózne, pretože laxný prístup by mohol znamenať vážne problémy pri riešení úloh v budúcnosti. (<http://www.euroekonom.sk>)

Metóda systematického sledovania a analýzy

Podstata metódy spočíva v detailnej analýze spotrebovaného času. Treba si viesť dôkladné záznamy o spotrebe času z minúty na minútu a následne ich analyzovať. Je potrebné vytvoriť zoznam rušivých vplyvov (kto a prečo Vás vyrušil).

Uvedený zoznam vytvoríme pomocou tabuľky. Treba zapísať všetky hovory, stretnutia, dokumenty, aktivity, ktoré na záver vyhodnotíme, aby sme mohli získať predstavu ako postupovať, aby sme získali viac času. Potom sa pokúsime zodpovedať na otázky, prečo určitá činnosť zaberá toľko času a iná oveľa menej. Ak by boli výsledky šokujúce, treba sa zamyslieť nad koncepciou svojej práce. (<http://www.dominanta.sk/TimeManagement.pdf>)

Tipy pre lepšie využívanie času (najmä pre manažérov v riadiacich funkciách):

- Spolupracovníkov nepoháňajte do práce, len ak je to nevyhnutné.
- Ak žiadate, aby Vám podriadený napísal správu, vysvetlite mu, že ju očakávate k určitému termínu.
- Ak potrebujete dokončiť naliehavú úlohu, odíďte na pokojné miesto.
- Zaveďte si nasledovný zvyk: ak sú dvere Vašej kancelárie pootvorené, ste ochotní prijímať náhodných prechádzajúcich. Ak sú zatvorené, nechcete byť vyrušovaní.

- Ak dochádzate do práce, preskúmajte možnosť, ako môžete túto stratu času zredukovať.
- Odmietajte si brať prácu často domov.
- Zodpovednosť za úlohy a rozhodnutia dajte zamestnancovi, ktorý ich má vybrať, nie Vášmu podriadenému.

Manažment stresu

Slovo **stres** pochádza z angličtiny a znamená záťaž. Stres je reakcia organizmu na stresor. Stresor je podnet, ktorý vyvoláva, spúšťa stresovú reakciu. Môže to byť akákoľvek zmena vo vnútri a mimo človeka. (škodliviny fyzikálne (teplo, chlad, žiarenie, hluk), toxické (jedy), infekčné, fyzické (telesná námaha až vyčerpanie), psychické a sociálne (rodinné, pracovné problémy). Rozlišujeme tiež **distres**, keď ide o zlú záťaž spojenú s negatívne ladenými a prežívanými procesmi (sklamanie, strach) a **eustres**, keď ide o príjemnú a radostnú záťaž (očakávanie príjemnej udalosti). (<http://www.fek.zcu.cz/>)

To, čo niekto zvláda dobre, môže byť pre iného stresom. Stretávame sa tiež s tým, že to, čo sme niekedy zvládali dobre, môže v inom čase spôsobiť stresovú reakciu. Určitá miera stresu je vždy potrebná, človek bez nej nemôže existovať.

Poznáme rôzne reakcie na stres:

- Človek sa pokúša situácii prispôbiť. Nastáva fáza adaptácie, ak k tejto fáze nedôjde, môžu nastať duševné alebo fyzické poruchy.
- Ak stres trvá dlho, alebo sa často opakuje, môže dôjsť k vyčerpaniu adaptačnej schopnosti a dochádza k psychosomatickým chorobám.
- Niekedy dochádza k pasivite. Jedinec nie je schopný sa brániť, dochádza k depresii, bezmocnosti. Môže ísť o prechodný stav.
- Nasledujú odpovede ovládateľné vlastnou vôľou, ako napr. predchádzanie stresu inou činnosťou, ktorá je prospešná (pohyb, hudba, priatelia, iné hobby). Najúčinnější je práve aktívna relaxačná odpoveď.

Stres má vplyv na ľudský organizmus. Vplyv stresu je dokázaný na zhoršovanie krvného tlaku, kardiovaskulárne ochorenia, zvýšenie pravdepodobnosti infarktu, vývoj aterosklerózy a ochorenia ciev. Stres môže ovplyvniť vznik vredovej choroby, môže vyvolať cukrovku, poruchy zažívania, kožné choroby a vznik nádorov. (<http://www.fek.zcu.cz/>)

Zvládanie stresu - diagnostika stresu

Pri zvládaní stresu je základom rozpoznanie vlastnej reality. Je potrebné odpovedať si na otázky:

- Ktoré faktory a náročné životné situácie pre mňa predstavujú škodlivú záťaž?
- Čím si sám spôsobujem dodatočnú záťaž?
- Kto z môjho okolia vytvára stresové situácie a negatívne na mňa pôsobí?
- Sebadiagnostika je veľmi dôležitá, môžeme tak zistiť, kedy strácame kondíciu. Môžeme tiež zistiť, kto potrebuje pomoc – ja? - môj kolega? Na sebadiagnostiku existujú pomocné materiály – testy.

Tu ponúkame prvú pomoc pri akútnom strese:

1. V akútnom strese nikdy o ničom nerozhodujeme ani sa nesnažíme niečo riešiť. Výnimku tvoria situácie, keď ide o záchranu života a podobne.
2. Počítame v pokoji do desať.

3. Sústredíme sa na svoje dýchanie, pomaly zhlboka dýchame a predlžujeme výdych.

a) v miestnosti:

- Vstaneme, prejdeme sa, ideme na chodbu, na WC, niekam, kde budeme chvíľu sami .
- Ak je možné, opláchneme si tvár studenou vodou.
- Pozrieme sa z okna a pozorujeme oblohu, svet je krásny, zaujímavý.
- V pokoji vypijeme pohár studenej vody, sústredíme sa na pocity prehlŕtávania.
- Narovnáme chrbticu, privrieme oči a pomaly zhlboka dýchame.

b) vonku:

- Pozorujeme krajinu a okolie.
- Pozorujeme oblohu, plynúce mraky, koruny stromov, vtákov....
- Ak je možnosť, napijeme sa vody, sústredíme sa na pocity prehlŕtávania.
- Sústredíme sa na svoje dýchanie, pomaly zhlboka dýchame a predlžujeme výdych. (<http://www.fek.zcu.cz/>)

Stres na pracovisku

K stresu na pracovisku vedú mnohé situácie. Patria medzi ne:

- zlé vzťahy s kolegami a inými členmi tímu,
- nedostatok komunikácie,
- zlé pracovné podmienky,
- nepodporujúci šéf,
- príliš veľa tlaku a nerealizovateľné termíny ,
- práca, ktorá je príliš náročná, alebo práca, ktorá je málo náročná,
- málo zodpovednosti,
- neistota a hrozba straty práce,
- obtiažovanie a vydieranie rôzneho druhu,
- podceňovanie, pocit menejcennosti,
- priveľa zasahovania do súkromného, spoločenského a rodinného života.

Niekedy pod nátlakom stresu ľudia pracujú viac preto, aby zakryli diery medzi tým, čo dosahujú a čo by mali dosiahnuť. Výsledkom toho je, že potláčajú vlastné potreby.

Ponúkame niekoľko jednoduchých krokov, ktoré pomôžu znížiť stres na pracovisku:

- Pracujte vo vymedzenom čase, dodržujte všetky prestávky a berte si celú dovolenku, na ktorú máte nárok.
- Rozprávajte sa s niekým, komu veríte, buď v práci alebo mimo nej, a to o všetkých veciach, ktoré vás hnevajú.
- Ak sa cítite preťažení, zoberte si voľno alebo si predĺžte víkend a relaxujte.
- Vyhnajte sa závislostiam na alkohole, drogách a cigaretách.
- Ak je to možné, využite možnosť flexibilného pracovného času, aby ste sa vyhli nepríjemným dopravným zápcham a zároveň sa venovali v tomto čase napríklad vašim deťom.

- Udržujte sa v dobrej zdravotnej kondícii, pravidelne cvičte a jedzte zdravú stravu.
- Vytvorte si čo najpohodlnejšie pracovné prostredie, ktoré by vyhovovalo vašim potrebám.
- Hovorte o všetkých Vašich problémoch s Vaším nadriadeným. Ak sa ťažkosti takto nevyriešia, skúste hovoriť s niekým iným z vašej organizácie.
- Správajte sa ku kolegom tak, ako by ste chceli, aby sa správali oni ku Vám.

Tajomstvo manažmentu stresu spočíva v staraní sa o seba samého a tiež v identifikovaní a odstránení príčin stresu. Môžeme to urobiť tak, že si zoberieme deň voľna, strávime čas sami so sebou mimo rodiny, a odstránime všetko, čo na nás vyvíja tlak.

Niektoré spôsoby ako zvládať stres, sú tu:

- Realizovať len jednu úlohu naraz.
- Prijat' ponuky pomoci od iných.
- Poznať limity svojho tela – nebyť príliš súťaživý a nepreťažovať svoje telo.
- Praktizovať relaxačné techniky.
- Ak je to možné, stráviť čas s ľuďmi, ktorí sú príjemní a ocenia nás, nie stými, ktorý nás kritizujú a posudzujú.
- Vyhnúť sa stresujúcim situáciám. (<http://www.stressmanagement.co.uk>)

Z nášho života nikdy nemôžeme eliminovať stres úplne. No môžeme realizovať niektoré techniky manažmentu stresu, ktoré odstránia jeho škodlivý efekt. Okrem vyššie uvedených rád to môžu byť:

- Dobrý spánok.
- Zahnúť do svojho dňa aspoň jednu príjemnú aktivitu.
- Skončiť s fajčením.
- Používať alkohol len zriedka.
- Požívať kofeín len zriedka.
- Nasadiť si realistické ciele pre seba, svoju prácu a rodinu.
- Vytvoriť si dobrý podporný systém.

Môžeme tiež využiť relaxačné metódy na uvoľnenie tela a mysle, ako napríklad:

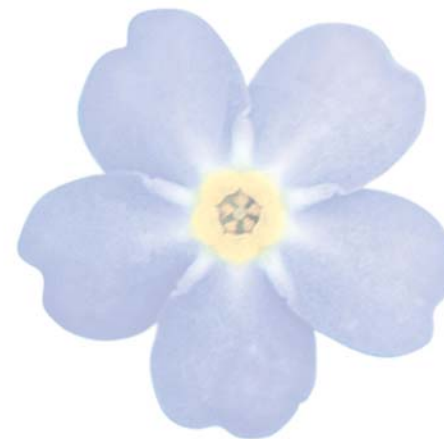
- Dýchanie zhlboka
- Masáž chrbta alebo nôh,
- Písanie básní a poviedok, čítanie časopisov
- Objímanie
- Tancovanie
- Počúvanie hudby,
- Maľovanie,
- Bicyklovanie,
- Prechádzky,
- Smiech (<http://www.stressmanagement.co.uk>)

Literatúra:

- Bednařík A. – Bútora M. – Hrubala J. – Jalčová I. – Labáth V. – Ondrušek D. – Pauliniová Z. – Pružinská J. – Sinclair K. – Zelenáková M.: *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava, Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia, 1998.
- Etchart, N. – Davis, L. – Messing, J. – Gušťařík, P.: *Príručka podnikania neziskových organizácií*. Bratislava, Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2003.
- Fukas M. – Gušťařík P.: *Neziskovky a zisk. Zárobková činnosť neziskových organizácií: Skúsenosti a prípadové štúdie*. Bratislava, Vzdelávacia nadácia Jana Husa v partnerstve s PDCS, o.z., 2005.
- HANDIAK, P. 2005. *Daňová a právna legislatíva pre neziskové organizácie na Slovensku od roku 1998 do roku 2002*. In: *Nadácie 2002. Nadácie v meniacom sa legislatívnom prostredí, konferencia nadácií*, Podbanské 30.-31.5.2002. Bratislava: Fórum donorov, 2002, s. 44-48.
- Horská, T.: *Analýza financovania mimovládnych neziskových organizácií z verejných prostriedkov*. Predbežný pracovný materiál. Bratislava, Sekcia ľudských práv a menšín ÚV SR – Sekretariát Rady vlády SR pre mimovládne neziskové organizácie, január-február 2004.
- Kolajová, L.: *Týmová spolupráca. Jak efektívne vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada publishing, 2006.
- Križanová M.: *Analýza vývoja výrobných družstiev invalidov a chránených dielní. Bibliografický výskum a analýza publikácií a priamej dokumentácie*. Materiál vznikol v rámci projektu *Nové podnikateľské modely pre rozvoj sociálnej ekonomiky, financovaného z Iniciatívy EQUAL*, marec 2006.
- Letovancová, E.: *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002.
- Strečanský B.: „*My a oni alebo spolu?*“. *Vplyv mimovládnych neziskových organizácií na rozhodovacie procesy vo visegrádskejších krajinách – Slovensko*. The Sasakawa Peace Foundation/ The Sasakawa Central Europe Fund, 2008.
- Vružek, Š.: *Teória a prax manažmentu*. Prešov : ManaCon, 1999.
- Príručka pre organizácie nezriadené za účelom podnikania – zákony a účtovné postupy. Bratislava, 1.SNSC, 2003.
- Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 34/2002 Z.z o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení zákona č. 35/2002 Z. z.
- Zákon č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch.
- Zákon číslo 116/1985 Zb. o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným prvkom.

Webové stránky:

- www.1snc.sk
www.businessballs.com
www.businessdirectory.com
www.civil.gov.sk
www.cpf.sk
www.cvno.sk
www.dobrovolnictvo.sk
www.dominanta.sk
www.donorsforum.sk
www.employment.sk
www.euroekonom.sk
www.fek.zcu.cz/
www.changenet.sk
www.ideaxchange.sk
www.integra.sk
www.ivo.sk
www.nadaciapontis.sk
www.panet.sk
www.partnerstva.sk
www.pdcs.sk
www.portal.gov.sk
www.stressmanagement.co.uk
www.supz.sk
www.upsvar.sk



Vydala: Liga za duševné zdravie SR, o.z., Ševčenkova 21, 851 01 Bratislava
tel.: 02/6381 5592, fax: 02/6353 7089
e-mail: dusevnez@dusevnez.sk
www.dusevnezdravie.sk

Rok vydania: 2009

Táto publikácia vznikla vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu
v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia

ISBN 978 – 80 – 970123 – 4 – 2
EAN 9788097012342

www.esf.gov.sk • www.sia.gov.sk • www.fsr.gov.sk