

Stratégia a financovanie v neziskovej organizácii

Bakalárska práca

Vedúci práce:

doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.

Zuzana Števo

Brno 2015

Na tomto mieste, by som sa chcela úprimne poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce, pani doc. Ing. Ide Vajčnerovej, Ph.D; za jej cenné rady, pripomienky a celkové odborné vedenie, ktoré mi poskytla. Ďalej by som sa rada poďakovala pani Bc. Lucii Sobotkovej, predsedníčke pobočky organizácie Úsmev ako dar, za jej čas, materiál a informácie, ktoré mi poslúžili pri písaní mojej práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu: *Stratégia a financovanie v neziskových organizáciách* vypracovala samostatne a všetky použité zdroje a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o použití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa: 4.januára 2015

Abstract

Števo, Z. Strategy and financing of non-profit organization.
Bachelor thesis. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

The aim of this Bachelor thesis is to create a strategy plan for non-profit organization: Úsmev ako Dar, which mainly focuses on its financing opportunities. Suggested strategies make use of SWOT matrix that is created on basis of conducted analysis of internal and external environment of the organization. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part provides information about non-profit segment and creation of strategy plan. The practical part suggests specific strategies of potential development of the organization which were derived from analysis of environment.

Keywords

strategy plan, non-profit organization, SWOT matrix, analysis of internal and external environment

Abstrakt

Števo, Z. Stratégia a financovanie v neziskovej organizácii.
Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cieľom tejto bakalárskej práce je vytvoriť strategický plán pre neziskovú organizáciu Úsmev ako Dar, ktorý sa zameriava predovšetkým na jej možnosti financovania. Navrhnuté stratégie budú vychádzať zo SWOT matice, ktorá bude zostavená na základe prevedenej analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie. Práca sa skladá z teoretickej a z praktickej časti. Teoretická časť ponúka informácie o neziskovom sektore a o tvorbe strategického plánu. V praktickej časti sú prostredníctvom analýzy prostredia, navrhnuté konkrétne stratégie možného rozvoja organizácie.

Kľúčové slová

strategický plán, nezisková organizácia, SWOT matica, analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia

Obsah

1	Úvod, cieľ práce a metodika	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cieľ práce.....	13
1.3	Metodika	13
2	Neziskový sektor	15
2.1	Charakteristika neziskového sektoru.....	16
2.2	Právne formy neziskových organizácií.....	17
2.3	Financovanie v neziskovom sektore	18
2.3.1	Klasifikácia zdrojov neziskových organizácií.....	19
2.3.2	Verejné zdroje.....	19
2.3.3	Súkromné zdroje.....	20
2.3.4	Zdroje jednotlivcov	20
2.3.5	Samofinancovanie	21
3	Strategické plánovanie	22
3.1	Kroky strategického plánovania.....	23
3.1.1	Príprava na strategické plánovanie.....	23
3.1.2	Metódy situačnej analýzy vonkajšieho prostredia	23
3.1.3	Metódy situačnej analýzy vnútorného prostredia	25
3.1.4	Stanovenie vízie, poslania a dlhodobých cieľov organizácie.....	26
3.1.5	SWOT analýza	27
3.1.6	Voľba a vyhodnotenie stratégií.....	27
3.1.7	Implementácia a kontrola stratégií.....	28
3.2	Stratégia	29
3.3	Prínosy a problémy strategického plánovania	29
4	Praktická časť	31
4.1	Charakteristika neziskovej organizácie Úsmev ako dar	31
4.2	História.....	31

4.3	Vízia, poslanie a hodnoty neziskovej organizácie Úsmev ako dar	31
4.4	Analýza vonkajšieho prostredia	32
4.4.1	Analýza makroprostredia pobočky	32
4.4.2	Analýza odborového prostredia	33
	Zákazníci a klienti pobočky	33
	Konkurencia.....	34
	Darcovia a sponzori	34
	Spolupracovníci a dobrovoľníci	34
4.5	Analýza vnútorného prostredia.....	35
4.5.1	Organizačná štruktúra pobočky	35
4.5.2	Marketingové a PR aktivity	36
4.5.3	Fundraisingové aktivity a financovanie pobočky	37
4.5.4	Poskytované služby, realizované programy a projekty	40
4.5.5	Výzvy a projekty EÚ	41
4.5.6	Kultúra pobočky a jej štýl vedenia.....	42
4.6	Vyhodnotenie príležitostí a hrozieb.....	42
4.7	SWOT analýza	43
4.8	Stratégie pre pobočku Úsmev ako Dar.....	45
5	Diskusia	48
6	Záver	49
7	Literatúra	51
7.1	Literárne zdroje	51
7.2	Právne predpisy.....	52
7.3	Internetové zdroje	52
A	Príjmy pobočky	56
B	Náklady pobočky	57
C	Hĺbkový rozhovor	58
D	Slabé a silné stránky; príležitosti a hrozby	60

Zoznam Obrázkov

Obr. 1	Národné hospodárstvo podľa Pestoffa Zdroj: Pestoff in Rektořík a kol., 2010, vlastné spracovanie	15
Obr. 2	Matica priorít pre príležitosti (hrozby) Zdroj: Pošvár, 2011, vlastné spracovanie	24
Obr. 3	Príkla SWOT analýzy Zdroj: Sborník materiáľů specializovaného kurzu, 1999, vlastné spracovanie	27
Obr. 4	Organizačná štruktúra pobočky BB Zdroj: Úsmev ako dar v BB, vlastné spracovanie	36
Obr. 5	Skladba príjmov pobočky za obdobie 2011-2014 Zdroj: Úsmev ako dar	38
Obr. 6	Skladba nákladov pobočky za obdobie 2011-2014 Zdroj: Úsmev ako dar	39
Obr. 7	Zoradenie príležitostí a hrozieb podľa ich pravdepodobnosti výskytu a vplyvu Zdroj: vlastné spracovanie	43
Obr. 8	SWOT matica organizácie ÚaD Zdroj: vlastné spracovanie	45
Obr. 9	Silné a slabé stránky pobočky ÚaD	60
Obr. 10	Príležitosti a hrozby pobočky ÚaD	61

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Matica priorít príležitostí	42
Tab. 2	Matica priorít hrozieb	43
Tab. 3	Príjmy pobočky za rok 2011-2014	56
Tab. 4	Náklady pobočky za rok 2011-2014	57

Zoznam skratiek

MVO- mimovládna organizácia

EHP- Európsky hospodársky priestor

EZVO- Európske združenie voľného obchodu

BSP- brigády socialistickej práce

DOVP- dohoda o vykonaní práce

SRK- Stretnutia rodinného kruhu

BB- Banská Bystrica

VÚC- vyšší územný celok

ÚPSVaR- úrad práce, sociálnych vecí a rodiny

ESF- Európsky sociálny fond

ÚaD- Úsmev ako dar

1 Úvod, cieľ práce a metodika

1.1 Úvod

Strategické plánovanie, sa za posledné roky ukazuje ako základný bod úspechu ziskového podniku. Je to proces, pri ktorom vznikajú predstavy a vízie o tom, kam by sa mala v budúcnosti organizácia dopracovať, a tiež čím by sa chcela ďalej zaoberať.

Tvorba stratégií je dôležitá tak ako v ziskovom sektore, tak aj v tom neziskovom. V dnešnej dobe zaznamenávame vyšší záujem v zakladaní neziskových organizácií. Tento trend zapríčiňuje následný nárast konkurenčných síl. V neziskovom sektore je konkurencia chápaná s istými obmenami. Jedná sa hlavne o konkurenciu voči klientom, sponzorom, dobrovoľníkom a aj poskytnutým grantom zo štátnych a neštátnych fondov. K dosiahnutiu lepšej pozície medzi konkurenciou organizácie sa do popredia dostáva strategické plánovanie.

K tvorbe stratégií, sa v súčasnosti vychádza z teórie a poznatkov manažmentu používaného v ziskových podnikoch. Avšak neziskové organizácie disponujú istými špecifikami, ktoré sa zohľadňujú pri strategickom plánovaní. Hlavným špecifikom je fakt, že neziskové organizácie sa nezakladajú za účelom dosiahnutia zisku. Základným zmyslom organizácií je predovšetkým uspokojiť potreby svojich klientov, a to prostredníctvom verejne prospešných činností.

1.2 Cieľ práce

Práca sa zameriava na vhodné použitie metód manažmentu pri tvorbe strategického plánu pre neziskovú organizáciu. *Hlavným cieľom práce*, je vytvorenie stratégií pre neziskovú organizáciu- Úsmev ako dar. Zostavené stratégie sa budú zameriavať hlavne na možnosti a zdroje financovania tejto organizácie.

K splneniu hlavného cieľa nám budú východiskom *dva čiastkové ciele*. Tieto čiastkové ciele nám pomôcú prevedenia vonkajšej a vnútornej analýzy prostredia vybranej organizácie, poslúžia na identifikáciu jej silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

1.3 Metodika

Táto práca je rozdelená na dve časti, na teoretickú a na praktickú časť.

Teoretická časť slúži ako prehľad literatúry a teórie, o ktoré sa budeme opierať pri spracovaní praktickej časti práce. Skladá sa z dvoch kapitol, a to z kapitoly o neziskovom sektore a o strategickom plánovaní. V prvej kapitole sa bližšie zoznámime s charakteristikou neziskového sektora, o jej právnych formách a o možnostiach financovania v neziskových organizáciách. Druhá kapitola sa zaoberá strategickým plánovaním. V tejto časti sú rozobrané metódy analýzy vonkajšieho

a vnútorného prostredia, ktoré slúžia ako základ pri tvorbe strategického plánu. Ďalej objasňuje spôsob tvorby cieľov a stratégií a tiež ich prínosy a problémy.

Úlohou praktickej časti je tvorba dlhodobých cieľov a stratégií pre neziskovú organizáciu Úsmev ako dar. Metodika pri tvorbe stratégií vychádza z teoretickej časti.

Použité poznatky a materiály o organizácií, boli získané hlavne vďaka trom stretnutiam s predsedníčkou organizácie, s pani Bc. Luciou Sobotkovou. Informácie sme čerpali aj z internetovej stránky organizácie- www.usmev.sk. Primárne dáta, ktoré sme využili v praktickej časti práce, boli získané vďaka hĺbkovému rozhovoru s pani Luciou Sobotkovou. Ďalšími primárnymi dátami boli poskytnuté finančné výkazy organizácie. Hĺbkový rozhovor a finančné dáta sú uvedené v prílohe práce. Ako sekundárne dáta boli použité poznatky z výskumu organizácie. Tieto dáta, boli spracované v kapitole analýza vonkajšieho prostredia, a to ako sociálne a kultúrne faktory.

Pri analýze vonkajšieho prostredia, sme postupovali podľa metódy, ktorú odporúča Jiří Bárta. Kde pri analýze makrookolía, používa metódu PESTE, z ktorej však odporúča vybrať len tie faktory, ktoré majú najväčší vplyv. Metóda PESTE sa delí na politické a právne faktory, ekonomické, sociálne a kultúrne, technologické a na ekologické faktory. Pre analýzu mikrookolía sme použili jeho metódu charakteristiky záujmových skupín. Záujmovými skupinami sú klienti a zákazníci, darcovia a sponzori, konkurencia, spolupracovníci a dobrovoľníci. Z tejto analýzy boli zostavené príležitosti a hrozby pobočky. Faktory sme ohodnotili pomocou matice priorít, a následne vybrali tie faktory, ktoré dosahovali vysoký stupeň priority. Proces hodnotenia, spočíva v priradení koeficientu pravdepodobnosti vplyvu a výskytu jednotlivých faktorov. Stupeň 1 označuje nízku prioritu, stupeň 2 označuje strednú prioritu a stupeň 3 označuje vysokú prioritu (viz kapitola 3.1.2).

Faktory vnútorného prostredia sme definovali pomocou literatúry J. Bárty, ktorý rozdeľuje vnútorné prostredie na tieto kategórie: organizačná štruktúra, zamestnanci a dobrovoľníci, marketing a PR aktivity, fundraisingové aktivity, finančné riadenie, poskytovanie služieb a realizácia programov, informačná podpora, kultúra a štýl vedenia organizácie. Jeho rozdelenie sa najviac približuje metóde „Šťastného atómu“ „7S“ (viz kapitola 3.1.3). Táto metóda bola Bártom prispôbena, kvôli niekoľkým špecifikám v neziskových organizáciách. Z vnútornej analýzy sme určili silné a slabé stránky pobočky Úsmev ako dar. Tie nám poslúžia pri zostavovaní SWOT analýzy.

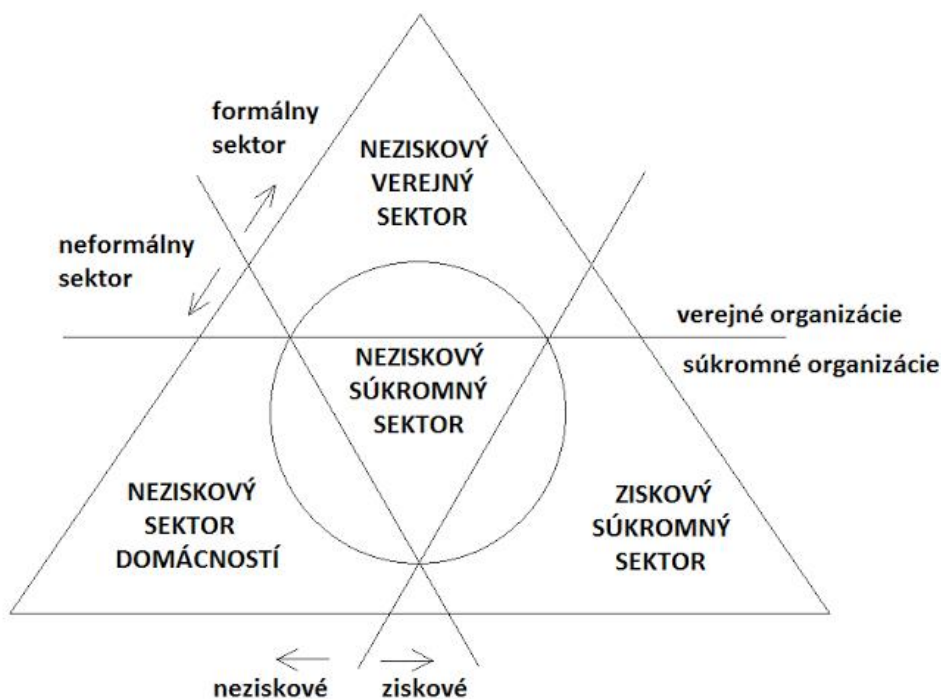
Pred tým, ako SWOT analýzu zostavíme, určíme si 3- 8 kritických faktorov úspechu, podľa ktorých sa budú odvodzovať dlhodobé ciele pobočky. Tieto ciele budú tvorené podľa pravidiel metódy SMART (viz kapitola 3.1.4). Následne bude vytvorená SWOT matica, do ktorej zapíšeme vybrané príležitosti, hrozby a k nim priradíme odpovedajúce silné a slabé stránky. Pomocou týchto faktorov vytvoríme základ pri zhotovovaní stratégií.

V časti diskusia odporučíme a vyhodnotíme stratégie a taktiež popíšeme možné diskutabilné miesta, ktoré môžu pri vytváraní stratégií nastať.

2 Neziskový sektor

Pre lepšiu predstavu, ako neziskové organizácie fungujú, a prečo sú v systéme dôležité si treba určiť ich pozíciu v rámci národného hospodárstva. Pozíciu, kde plnia svojou činnosťou stanovené poslanie, ktorými pomáhajú občianskej spoločnosti ako takej (Škarabelová a kol., 2002).

Podľa švédskeho ekonóma Victora. A. Pestoffa (1999 in Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012) je národné hospodárstvo zložené zo štyroch častí. Opisuje to jeho grafický trojuholníkový model. Ten rozdeľujeme čiarami na jednotlivé časti pomocou troch kritérií. Prvé kritérium je inštitucionalizovanosť, ďalej ziskovosť a právna norma pri vzniku organizácií. Jednotlivé sektory národného hospodárstva podľa jeho modelu sú súkromný ziskový sektor, verejný neziskový sektor, súkromný neziskový sektor a sektor domácností.



Obr. 1 Národné hospodárstvo podľa Pestoffa
Zdroj: Pestoff in Rektořík a kol., 2010, vlastné spracovanie

Niekedy sa v literatúre stretáme aj s iným delením, než štvorsektorovým. Pre znázornenie podľa Schwarza (1996 in Škarabelová a kol., 2002) členíme národné hospodárstvo len na tri časti a to na súkromný ziskový sektor, ktorý zásobuje trh statkami a službami, ďalej verejný neziskový sektor, kde pôsobia neziskové organizácie pod vplyvom štátu. Posledný sektor, súkromný neziskový je označovaný

ako neštátny či nevládny.

2.1 Charakteristika neziskového sektoru

Podľa Hopkinsa (2009) majú neziskové organizácie spolu so ziskovými organizáciami jednu spoločnú úlohu, a to produkciu zisku. Zásadný rozdiel medzi týmito organizáciami spočíva však v tom, ako využívajú dosiahnuté výnosy. Hopkins tak delí zisk na dve úrovne. Na úroveň subjektu, kde je zisk použitý na činnosti spojené s poslaním neziskových organizácií. Druhá úroveň je vlastnícka, kde zisk slúži na obohatenie majiteľov a pracovníkov ziskových organizácií.

Neziskový sektor získal rokmi mnoho rozličných názvov, ktoré označujú na pohľad rovnaké typy organizácií. Najbežnejšie používané termíny sú tretí sektor, neziskový sektor, nezávislý sektor, občiansky sektor, dobrovoľnícky sektor alebo charitatívny sektor. Každý názov zohľadňuje len jednu z viacerých vlastností výstižnú pre organizácie pôsobiace v neziskovom sektore (Frič, Šilhánová, 2011). Tento problém vyriešil Salomon a Anheier určením „štrukturálne- operacionálnej definície“.

Podľa Salomona a Anheiera (1992 in Bachmann, 2011) táto definícia popisuje päť charakteristík neziskovej organizácie:

1. **inštitucionalizáciu** – musí mať určitú reálnu a funkčnú štruktúru, menej záleží už na jeho formálnej a právnej registrácii.
2. **súkromný charakter** – organizácie sú mimo štátnej správy ale nevylučuje sa možnosť štátnej podpory
3. **nerozdeľovanie zisku pre potreby zakladateľov**- organizácia môže dosahovať zisk, ktorý však musí použiť pri financovaní poslania firmy a nie na obohacovanie zakladateľov a vlastníkov organizácie
4. **samostatné riadenie**- nie sú zvonku riadené inou organizáciou či štátom, ale majú vlastné postupy
5. **dobrovoľnosť**- popisuje stav nenúteného založenia organizácie a dobrovoľnú starostlivosť pracovníkov pre jej úspešné fungovanie

CPF (c2014a) uvádza množstvo dôvodov pre založenie neziskovej organizácie. Spomeňme napríklad: zabezpečenie ľudských práv a základných slobôd, poskytovanie humanitárnej činnosti, vzdelávanie a výchova obyvateľstva, podpora rozvoja zamestnanosti a mnohé ďalšie. Neziskovú organizáciu smie zakladať fyzická, právnická osoba alebo štát. Zakladáme ju zakladacou listinou na príslušnom obvodnom úrade, kde stojí meno organizácie spolu so slovami „nezisková organizácia“ alebo skratkou „n. o.“

Podľa Tetřevovej (2012) rozlišujeme viacero primárnych funkcií neštátnych neziskových organizácií

- funkciu ekonomickú- svojim zaradením do obehu výrobných faktorov, tovaru a služieb má tento sektor podstatný národohospodársky význam

- funkciu sociálnu
 - funkciu servisnú- poskytovanie rôznych verejnoprospešných služieb obyvateľom
 - funkciu participačnú- zhromažďovanie sa a uspokojovanie potrieb organizácie a tiež zapájanie do života v spoločnosti
- funkciu politickú
 - funkciu ochranársku- zabezpečuje ochranu obyvateľstva pred porušovaním základných ľudských práv
 - funkcia demokratizačná- poskytuje ľuďom možnosť podieľať sa na tvorbe verejnej politiky a verejnej mienky

2.2 Právne formy neziskových organizácií

Podľa práva Slovenskej republiky poznáme štyri typy organizácií, ktoré pôsobia v neziskovom sektore. Delíme ich na nadácie, občianske združenia, neinvestičné fondy a neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby (CPF, c2014a).

Právnu formu **nadácie** popisuje §2 odst. 1 zákona č. 34/2002 Z.z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov ako „*účelové združenie majetku, ktoré slúži na podporu verejnoprospešného účelu.*“

Teda príjmy z majetku nadácie sa smú využiť len za účelom, na ktorý sa organizácia vytvorila. Zakladá sa právnickou osobou a zápisom do registra nadácií a do kompetencií organizácie sa môže štát zaujímať len v istých medziach (Majdúchová, 2001).

Primárny rozdiel od neziskovej organizácie spočíva vo forme naplňovania cieľov. Nadácia zhromažďuje a poskytuje peňažné aj nepeňažné prostriedky na verejnoprospešný účel tretím osobám, zatiaľ čo u neziskových organizáciách pozorujeme aj osobnú angažovanosť (CPF, c2014c).

Na stránkach Centra pre filantropiu (CPF, c2014d) sa uvádzajú tri hlavné typy nadácií. Prvým typom je **firemná nadácia**, ktorá nesie názov spoločnosti alebo bola zriadená podnikateľským subjektom. Druhým typom sú **komunitné nadácie**, nezávislé, verejne podporované inštitúcie. Účelom je kumulácia nadačného imania z mnohých darcovských zdrojov pre pomoc obyvateľom v určitej územne ohraničenej komunite. Tretím typom sú **ostatné nadácie**, kde sú umiestnené nadácie nezriadené podnikateľským subjektom alebo nepatria medzi členov Asociácie ko-

munitných nadácií. Predovšetkým hovoríme o grantových a operačných nadáciách. Medzi popredné nadácie na Slovensku patria napríklad Nadácia Habitat for Humanity International, Nadácia SPP, Nadácia Pontis, Nadácia Orange, Tatra Banka, Nadácia Ekopolis, Nadácia Slovenskej sporiteľne.

Ďalším typom organizácie v zmysle právnej normy je **neinvestičný fond**. Podľa definície §2 odst.1 zákona 147/1997 Z.z. zákona o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č.207/1996 Z.z. je fond neziskovou právnickou osobou. Na rozdiel od nadácie môže zhromažďovať len peňažné prostriedky stanovené na plnenie verejnoprospešného účelu alebo humanitárnej pomoci ľuďom, ktorí sa dostali do situácie ohrozenia života alebo boli postihnutí živelnou pohromou.

O treťom type organizácie, **občianskom združení**, pojednáva zákon č.83/1990 Zb. o združovaní občanov, ktorý sa 27.marca 1990 uzniesol na Federálnom zhromaždení Československej socialistickej republiky. Kde nájdeme v §2 odst. 1, že občania majú slobodne povolené zakladať „*spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a iné občianske združenia, ako aj odborové organizácie(ďalej len*“ *združenia*“) a *združovať sa v nich.*“

Definícia o občianskych združeniach uvádzaná Majdúchovou(2001), hovorí o zakladaní organizácií pre uspokojenie akýchkoľvek potrieb občanov, pričom na právo slobodného združovania sa, nemusia mať súhlas štátneho orgánu. Podľa §1 odst.3 zákona o združovaní občanov sa slobodné združovanie nevzťahuje na cirkvi, náboženské spoločnosti, politické hnutia a strany.

Poslednou právnou formou je **nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby**. O tejto forme pojednáva zákon 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby, na ktorom sa uzniesla Národná rada Slovenskej republiky 2.júla 1997. Úprava zákona sa zaoberá založením, vznikom, zrušením, zánikom, postavením orgánov a hospodárením neziskových organizácií. §2 odstavec 1 definuje neziskovú organizáciu ako právnickú osobu, ktorá ponúka všeobecne prospešné služby za dopredu určených a rovnakých podmienok pre jej užívateľov. Dosiahnutý zisk združenia nesmie byť poskytnutý na blaho a obohatenie sa v prospech zakladateľov, členov orgánov a zamestnancov ale na tvorbu všeobecne prospešných služieb a to v celej výške zisku. Orgány neziskovej organizácie upresňuje §18 tohto zákona. K členom orgánov patrí správna rada, riaditeľ, dozorná rada a ďalšie orgány ak to zvolí štatút.

2.3 Financovanie v neziskovom sektore

Pre neziskovú organizáciu je hlavným cieľom dodržiavať jej poslanie, ako uvádza Šedivý a Medlíková (2011), avšak nemôžeme zabudnúť ani na zabezpečenie zdro-

jov pre jej dlhodobé fungovanie. Činnosť financovania neziskovej organizácie má pôvodom anglosaský názov **fundraising**. V doslovnom preklade tento termín chápe ako navyšovanie fondov alebo zdrojov.

Dluhá a Marček (2004) prikladajú pár dôležitých princípov financovania mimovládnych neziskových organizácií (MVO). Jednou z najdôležitejších podmienok je **viacdrojovosť**. Pointou je získavanie peňažných a nepeňažných prostriedkov od väčšieho počtu zdrojov a tiež relatívne vyrovnaný pomer týchto príjmov.

Šedivý a Medlíková (2011) spomínajú, že vďaka viacdrojovosti sa predchádza závislosti na jedinom zdroji a negatív z jeho možného zlyhania.

Ďalšími princípmi je **samofinancovanie a už spomínaný fundraising**. O samofinancovaní hovoríme pri schopnosti organizácie produkovať výnosy z vlastnej činnosti. Prevažná časť MVO je ale závislá na zisku financií z externých zdrojov, kedy hovoríme o fundraisingu (Dluhá, Marček, 2004).

Stejskal, Kuvíková, Maťátková (2012) pripomínajú zásadu **oslobodenia** neziskových organizácií **od daní** všeobecne platnú vo všetkých vyspelých krajinách. Taktiež uvádza podmienku **neziskovosti**, ktorá hovorí, že vlastníci a členovia organizácie sa nesmú obohacovať získanými príjmami. Celý zisk sa použije na financovanie činnosti organizácia a plnenie jej poslania.

Každá úspešná organizácia disponuje človekom schopným plniť fundraisingové aktivity. Taká osoba sa nazýva **fundraiser**. Poznáme interného, ktorý je priamo zamestnancom danej organizácie alebo externého fundraisera či konzultanta, ktorý s organizáciou podpísal zmluvu o spolupráci (Rektořík a kol., 2010)

2.3.1 Klasifikácia zdrojov neziskových organizácií

Podľa Stejskala, Kuvíkovej a Maťátkovej (2012) poznáme niekoľko kritérií, vďaka ktorým delíme zdroje financovania neziskových organizácií. Prvým kritériom je spôsob získavania, kde zdroje delíme na **interné a externé**. Podľa charakteru zdrojov poznáme **finančné a nefinančné** (vecné dary, informácie, know-how, dobrovoľníctvo) **zdroje**. Tretím kritériom je pôvod, ktorý člení zdroje na **domáce a zahraničné**. Posledné hľadisko delenia je financujúci subjekt, ktorý klasifikuje zdroje na **verejné** (štátna správa, samospráva, medzinárodné inštitúcie, daňová asignácia) a **súkromné** (nadácie, podnikateľské subjekty, individuálny darcovia, cirkev a náboženské spoločnosti).

V nasledujúcich statiach sa budeme zaoberať vybranými formami financovania. Spomenieme financovanie MVO z verejných zdrojov a tiež zo súkromných zdrojov. Ďalšími budú individuálne zdroje, samofinancovanie a zdroje z podnikania MVO.

2.3.2 Verejné zdroje

Slovenská vláda má dve právne podoby financovania uplatňované verejnými zdrojmi. A to formu nepriamej podpory a priamej podpory (Majdúchová, 2001).

Súčasný stav okolo **priameho financovania** štátom je nejasná a údaje o ich činnosti sú často nedostupné, preto nevieme presne odhadnúť jej účinnosť. Najčastejšími prostriedkami priamej pomoci je formou dotácií a grantov, ktoré sa realizujú zväčša dvoma spôsobmi a to pridelením k tzv. „tradičným organizáciám“ (65% sumy) alebo predložením projektov (35% sumy). Medzi priamu mimorozpočtovú pomoc patria tiež výťažky z lotérií a podobných hier, pričom značná časť ide na podporu obcí, športovej reprezentácie a telesnej kultúry. Príkladom priamej zahraničnej formy financovania spomenieme Americkú informačnú službu, Európske fondy alebo mechanizmy EHP, EZVO (Dluhá, Marček, 2003).

Pri **nepriamej forme** podpory sa jej výška a množstvo nedá jednoducho identifikovať. Na Slovensku rozlišujeme pár foriem. Jednou z nich je oslobodenie od platenia daní a cla z príjmu získaného činnosťou súvisiacou s poslaním spoločnosti. Od roku 2004 je to tiež asignácia až 2% daní z príjmu fyzických a právnických osôb ako podpora pre ktorúkoľvek neziskovú organizáciu (Dluhá, Marček, 2004).

2.3.3 Súkromné zdroje

Súkromné zdroje delíme na **nadačné**, ktoré boli zriadené súkromnými osobami a na **podnikové**, ktoré boli zriadené firmami či podnikateľmi. Najsilnejším základom pre financovanie MVO sú zahraničné nadačné zdroje. Dôležitou skupinou zahraničných nadácií podporujúcich slovenské MVO zahŕňajú nadácie ako Ford Foundation, Spolupracujúce holandské nadácie pre strednú a východnú Európu, Charity Know How, Nadácia Ekopolis a iné. Väčšina domácich nadácií fungujú ako operačné nadácie, ktoré nerozdeľujú financie ďalším organizáciám ale nechávajú si ich na vlastné aktivity. Tou menšou časťou sú grantové nadácie, ktoré od roku 1998 založili združenie právnických osôb, Fórum donorov, pre zlepšenie prerozdelenia grantov a filantropie na Slovensku (Dluhá, Marček, 2004).

V poslednom čase pozorujeme zmenu názoru podnikateľov na neziskový sektor. Podnikateľské subjekty si začali uvedomovať dôležitosť sociálnej zodpovednosti. Otvára sa tak priestor podnikateľom na pomoc MVO, a to napríklad pomocou odborného poradenstva v ekonomických otázkach, zadávaním objednávok v reklamných agentúrach, odvedením časti predajnej ceny danej neziskovej organizácii na realizáciu jej poslania či inými darcovskými aktivitami (Majdúchová, 2001).

2.3.4 Zdroje jednotlivcov

Metóda, ktorá získava zdroje od konkrétnych ľudí a jednotlivcov. Považuje sa za jeden z najpevnejších spôsobov financovania, práve kvôli jej širokému objemu darcov. Strata jedného či dvoch „darcov“ firmu neovplyvní tak, ako strata podpory jednej z veľkých nadácií. Bohužiaľ pre veľkú náročnosť získania takýchto darcov, sa táto metóda na Slovensku používa veľmi málo (Dluhá, Marček, 2003).

Majdúchová (2001) popisuje pár základných foriem získavania individuálnych darcov. Napríklad pomocou verejných **dobročinných akcií**, kde divák prispeje za ponúknutý a pútavo predvedený program. Existuje tiež forma **zrážky zo mzdy**,

pri ktorom zamestnávateľ odvedie určitú časť mzdy zamestnanca na konto neziskovej organizácie. Cez **dobrovoľníkov** a cez priamy kontakt jednotlivo oslovujú potencionálnych darcov. Taktiež podporou v rámci členských príspevkov členmi komunity organizácie.

Dluhá a Marček (2004) pridávajú ďalšie formy zdrojov ako **darcovská SMS**, telefonické rozhovory či poštovné zásielky. Medzi najznámejšie a najúčinnnejšie **verejné zbierky** na Slovensku patrí Deň narcisov, usporiadaný organizáciou Ligy proti rakovine.

2.3.5 Samofinancovanie

Majdúchová (2001) uvádza zhoršujúci trend v získavaní zdrojov pre neziskové organizácie. Klesá počet zahraničných donorov, zhoršuje sa domáca podpora neziskových organizácií a z tohto dôvodu sa MVO musia zamerať na schopnosť samofinancovania sa.

Samofinancovanie je proces na získavanie zdrojov, realizovaný vlastnými kapacitami (ľudské, materiálne, finančné), pre plnenie a činnosť hlavného poslania organizácie. Týmto sa odlišuje od podnikateľskej sféry (Dluhá, Marček, 2004).

Dluhá a Marček (2004) opisujú následné zvýšenie požiadaviek na kvalitu a profesionalitu manažmentu organizácie, ktoré v konečnom dôsledku zabezpečia menšiu nezávislosť na externých zdrojov a aj vyššiu finančnú stabilitu.

Uvádzajú tiež možnosti samofinancovania ako sú **členské príspevky, predaj vlastných produktov, spoplatnenie ponúknutých odborných služieb, využívanie príjmov z vlastných investícií**. Na Slovensku už dlhšie pôsobí konzorcium Trust Slovakia, ktoré podporuje rozvoj samofinancovania MVO.

Nevýhodami, ktoré prináša samofinancovanie je neodhadnutie vlastných podnikateľských zručností, vznik komplikácií pri ziskovom a neziskovom poslaní organizácie, ako aj riziko straty príjmov či straty dôvery jednotlivých darcov. Úspech samofinancovania závisí aj na dobre spracovanom strategickom pláne a dlhodobom a efektívnom riadení a tiež na stanovených cieľoch. (Majdúchová, 2001).

3 Strategické plánovanie

Počas strategického plánovania sa organizácia pokúša veľmi detailne analyzovať svoju situáciu a tiež načrtnúť kroky spojené s dlhodobým zlepšovaním kvality ponúkaných služieb a projektov (Kažmierski, Pelcl, 2003).

Bárta (1997) uvádza, že počas procesu strategického plánovania bude organizácia realizovať rozhodnutia a budú vznikať ciele, ktoré sa vyhodnotia a následne sa primeraná stratégia vyberie. Kažmierski a Pelcl (2003) konštatujú, že na kvalitu strategického plánu pôsobia tri faktory. Prvým je kvalita a **odbornosť ľudí**, ktorý ho vytvárajú, ďalej **objem** investovaného času a v neposlednom rade **spôsob riadenia**. Zmyslom strategického plánovania je dovoliť ľuďom štruktúrne rozmýšľať o tom, aká organizácia je a aká chce byť, čoho je schopná a čoho nie.

Strategické plánovanie prináša organizáciám pár hlavných prínosov. Pomáha im vyjasniť si vyhovujúce smery dlhodobého vývoja a tak využívať ich úsilie a zdroje na riešenie zásadných problémov. Odhaľuje aj možné negatívne hrozby a naopak pozitívne príležitosti budúceho vývoja v neustále meniacom sa prostredí. Rieši problémy komplexne a dlhodobo a má nezaujatý pohľad pre rozhodovanie o prioritách organizácií. Poskytuje tiež možnosti, ako optimálne použiť ľudské a finančné zdroje (ECC, c2014).

Podľa Šedivého a Medlíkovej (2011) sú základom strategického plánovania analýzy. Poznáme ich hneď niekoľko a nižšie uvedieme tie najčastejšie.

- **STEEP analýza**

- rozbor vonkajšieho prostredia, ktorý hodnotí vplyv spoločenských, technických, ekonomických, environmentálnych a politických faktorov na organizáciu

- **SWOT analýza**

- neskúma len vonkajšie prostredie ale aj to vnútorné
- je zložená zo štyroch častí, z definícií slabých a silných stránok (vnútorné prostredie) a z analýzy príležitostí a hrozieb (vonkajšie prostredie)

- **Analýza konkurencie**

- cieľom je rozbor dát spojených s priamymi a nepriamymi konkurentmi
- analýza zabezpečuje vzácne informácie pre budúci boj s konkurenciou
- analýza konkurencie, ktorú uvádza Majdúchová (2001) je aj pre neziskové organizácie veľmi podstatná. Pôsobia na ne konkurenčné tlaky v boji o priazeň verejnosti, o podiel verejných výdavkov, bojujú takisto o darcov a tiež o dobrovoľníkov.

- **Analýza zainteresovaných skupín**

- je komplikovanejšia, zaoberá sa tým, aký má zmysel jej fungovanie pre skupiny ľudí, ktorých sa dotýka buď pozitívne alebo negatívne

- **Analýza rizík**

- poukazuje na všetky možné riziká a ich pravdepodobnú hrozbu, ktorá by mohla mať vplyv na chod organizácie
- východiskom je konečné posúdenie postupu organizácie vzhľadom na tieto riziká

3.1 Kroky strategického plánovania

3.1.1 Príprava na strategické plánovanie

Pred samotným zahájením strategického plánovania je potrebné určiť si významnú **skupinu ľudí**, ktorí sa budú podieľať na tomto plánovaní. Medzi kvalifikované a tiež odborne zdatné skupiny ľudí, patria napríklad: riaditeľ organizácie, členovia správnej rady, kľúčoví zamestnanci organizácie. Ak organizácia nemá zabezpečenú odbornosť zamestnancov v oblasti strategického plánovania, môže využiť ponuku školení či kurzov alebo aj **odborného poradcu**. Následne si poskladá svoj strategický tím, ktorý je zložený obyčajne piatimi až ôsmimi ľuďmi. Dôležitými bodmi prípravy je určenie si **času**, ktorý môžeme venovať plánovaniu. Dopredu by sme mali mať jasno v tom, aké **problémy** sú potrebné zvládnuť, a na akých schôdkach a s akými ľuďmi ich budeme riešiť (Bárta, 1997).

3.1.2 Metódy situačnej analýzy vonkajšieho prostredia

Cieľom externej analýzy je určenie príležitostí a hrozieb v okolí podniku. To nám uľahčí tvorbu stratégií tak, aby sme sa vedeli vyhnúť hrozbám a naopak maximálne využiť príležitosti. Externá analýza sa člení na dve časti, na mikrookolie a makrookolie (Dedouchová, 2001).

Makroprostredie je tvorené faktormi, ktoré pôsobia vo všeobecnom zmysle a na väčšinu organizácií. Pre skúmanie makrookolie sa vžíla analýza PESTE, alebo aj STEPE analýza. Rozdeľuje zložky makrookolie na politické a právne prostredie, ekonomické, sociálne a kultúrne, technické a technologické a na ekologické prostredie (Pošvár, 2011).

P- *politické a právne prostredie*

Vytvára politický a právny rámec pre vývoj spoločnosti. Toto prostredie vytvára hlavne vláda, ktorá určuje pravidlá, navrhuje zákony a vynucuje ich dodržiavanie.

E- *ekonomické prostredie*

Zahrňuje predovšetkým rozhodnutia fiškálnej a monetárnej politiky. Predmetom analýzy je napríklad trend vývoja HDP, kúpna sila peňazí, vývoj inflácie, nezamestnanosti, schodok štátneho rozpočtu.

S- *sociálne prostredie*

Zahrňuje sociálne, demografické a kultúrne aspekty súvisiace so spôsobom života ľudí a ich hodnôt.

T- technologické prostredie

Súvisí z vývojom výrobných prostriedkov, materiálov a know-how. Tento faktor ovplyvňuje produktivitu práce a nakladanie s kvalitou a finančnou náročnosťou výrobných faktorov.

E- ekologické prostredie

Predmetom analýzy sú znalosti, postoj a schopnosti ochrany organizácie k prírode, krajine, a životného prostredia (Šimková, 2012).

Mikroprostredie alebo aj odborové prostredie využíva niekoľko spôsobov analýzy odvetvia.

Metóda Porterovho diamantu sa zaoberá štyrmi skupinami faktorov. Prvú skupinu tvorí stratégia a manažment organizácie a rivalita v odvetví. Ďalšími faktormi sú podmienky dopytu, príbuzné a podporné odvetvia a faktorové podmienky.

Podľa Kotlera môžeme mikrookolie popísať pomocou tzv. „3C“ a to: Consumers (zákazníci, spotrebiteľia); Collaborants (spolupracovníci); Competitors (konkurenti) (Pošvár, 2012).

Model, ktorý sa zaoberá analýzou konkurenčnej sily, **nazývame model piatich (hybných) síl**. Medzi hybné sily zaradíme riziko vstupu potenciálnych konkurentov, silu kupujúcich, silu dodávateľov a hrozby substitučných výrobkov. Vymenované konkurenčné sily ovplyvňujú vývoj podniku, mikrookolie a môžu sa tiež časom meniť. Za týchto okolností je úlohou strategických manažérov určiť príležitosti a hrozby, tak ako sa naskytnú a formulovať k nim adekvátne stratégie (Dedouchová, 2001).

Mikrookolie pre neziskové organizácie má isté špecifiká, ktoré pri tejto analýze musíme brať v úvahu. Dôležitými odlišnosťami je činnosť organizácie, ktorá nie je za účelom zisku, a tiež snaha s ostatnými organizáciami skôr spolupracovať, než si konkurovať. Na základe týchto **faktov Jiří Bárta (1997) rozdeľuje** analýzu mikrookolie na kategórie záujmových skupín: zákazníkov a klientov, konkurentov, darcov a sponzorov, spolupracovníkov a iných záujmových skupín.

Pravdepodobnosť výskytu príležitostí	Pravdepodobnosť vlivu příležitostí (hrozeb)		
	vysoká	střední	nížká
Vysoká 3	vysoká priorita	vysoká priorita	střední priorita
Střední 2	vysoká priorita	střední priorita	nížká priorita
Nížká 1	střední priorita	nížká priorita	nížká priorita

Obr. 2 Matica priorit pre príležitosti (hrozby)
Zdroj: Pošvár, 2011, vlastné spracovanie

Po určení všetkých príležitostí a hrozieb zo situačnej analýzy vonkajšieho prostredia, zostavíme maticu priorít viz obr.2. Táto matica priorít slúži ako pomôcka pri hodnotení pravdepodobnosti výskytu a vplyvu určených príležitostí a hrozieb. Hodnotí sa prostredníctvom stupnice, kde určujeme nízky, stredný a vysoký vplyv. Podľa dosiahnutých priorít, sa zostaví poradie príležitostí a hrozieb. Pričom sa berú v úvahu tie, ktoré dosiahli vysokú prioritu (Pošvár, 2011).

3.1.3 Metódy situačnej analýzy vnútorného prostredia

Cieľom internej analýzy je zistiť slabé a silné stránky organizácie, ktoré budú viesť k zostaveniu jej optimálnej stratégie (Dedouchová, 2001). Podľa Majdúchovej (2001) sa teda určia silné a slabé stránky organizácie. Silné stránky neziskovej organizácie sa definujú aj ako schopnosti, zručnosti a jej potenciál, ktorý je schopná využiť v prospech dlhodobého poslania. Naopak slabosti sú veci, ktoré ju znevýhodňujú v porovnaní s konkurenčnými organizáciami.

Vnútorné prostredie je veľmi špecifické pre každú organizáciu. Všetky prístupy k charakteristike interného prostredia sa zhodujú na tom, že musí byť zachovaná určitá štruktúra a úroveň podsystémov v organizácii. Známym prístupom je tzv. „**Šťastný atom**“ „7S“ zostavení firmou Mc Kinsey. Podľa neho sú najdôležitejšími faktormi vnútorného prostredia stratégia, štruktúra, systém riadenia, spolupracovníci, štýl vedenia, schopnosti ľudí a zdieľané hodnoty. Jedným z možných prístupov vnútornej analýzy je **tzv. princíp potenciálu úspechu**. Potenciály úspechu sú väčšinou určené ako funkčné alebo prevádzkové oblasti podniku. Delíme ich na zdroje a schopnosti podniku. Medzi významné oblasti potenciálnych úspechov patria predaj a marketing, potreby zamestnancov, riziko a nebezpečnosti ohrozujúce podnik, interné neriešené problémy a finančná situácia podniku (Pošvár, 2011).

Podľa publikácie **od Jiřího Bárty** (1997), rozdeľujeme faktory vnútorného prostredia u neziskových organizáciách do týchto kategórií:

- *organizačná štruktúra*
- *zamestnanci a dobrovoľníci*
- *marketing a PR aktivity*
- *fundraisingové aktivity*
- *finančné riadenie*
- *poskytovanie služieb a realizácia programov a projektov*
- *informačná podpora*
- *kultúra organizácie a štýl jej vedenia*

3.1.4 Stanovenie vízie, poslania a dlhodobých cieľov organizácie

Vízia poukazuje na tzv. cieľovú stanicu kam sa chce organizácia dopracovať. Pre predstavu formulácie takej vízie, uvedieme tento príklad: „Šťastný a pokojný život našich rodín.“

Vlastnosti dobrej vízie spočívajú v jej stručnosti, zrozumiteľnosti a v jej dlhohodobej perspektíve. Má za úlohu motivovať, aktivizovať a emocionálne usmerniť ľudí, ktorí majú záujem o rozvoj tejto organizácie. Zakladateľ vízie a organizácie býva obyčajne jednou osobou.

Základným predpokladom úspechu organizácie je správne formulovanie jej **poslania**. Tým sa dostatočne odlišuje od organizácií s rovnakou víziou (Majdúchová, 2001). Podľa Vostrovského (2008) musí poslanie spĺňať isté kritéria, ako sú tržná orientovanosť, realizovateľnosť poslania a ďalej musí byť správne špecifikované a motivujúce.

Majdúchová (2001) ešte uvádza dve principiálne otázky, na ktoré organizácia pri tvorbe poslania musí nájsť odpoveď. Prvou otázkou je „Čo je zmyslom našej existencie?“ a tou druhou „Ako by naša činnosť mala vyzeráť?“.

Strategický cieľ vyjadruje požadovaný stav, ktorý má byť v budúcnosti organizáciou dosiahnutý. Tento stav dokážeme merať pomocou kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov (Vostrovský, 2008).

Precízne zvolené poslanie organizácie je východiskom pre jeho premenu do špecifických cieľov. Ciele organizácie tvoria zámer jej pôsobenia v spoločnosti (Majdúchová, 2001).

Aby boli ciele naplnené jednoduchšie a išli taktiež dobre vyhodnotiť, je výhodné používať **metódu SMART**. To znamená, že ciele musia byť špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a termínované. **Špecifický** znamená konkrétnosť a jasnosť jeho zadania. Na to aby sme zistili, že cieľ bol splnený, slúži jeho **merateľnosť**. **Akceptovateľné** ciele sú vlastne prijateľné ciele pracovníkmi, ktorý ich následne vykonávajú. **Reálnosť** cieľa spočíva v jeho dosiahnutí v určitom čase. **Termínované** znamená ich splnenie v stanovenom období (Šedivý, Medlíková, 2011).

Fred David (1995 in Bárta, 1997) vymenúva niekoľko dôvodov pre formuláciu dlhodobých cieľov. Prvým dôvodom je, že pracovníci majú lepší prehľad o ich úlohách a poslaniach v organizácií. Ciele taktiež tvoria spoločný základ pre rozhodovanie manažérov, ktorých prístupy sa často líšia. Zjednodušujú tiež prehľad v cieľoch organizácie a podnecujú pracovníkov k väčšiemu úsiliu plniť ich.

Overeným spôsobom *pri stanovení cieľov je vychádzať z kritických faktorov úspechu organizácie*. V určitom zmysle nastavujú hranice snahy a neustále pripomínajú na čo by sa organizácia mala zamerať. **Kritické faktory úspechu** uľahčujú tvorbu jednotlivých cieľov, taktiež ukazujú čomu je potrebné venovať pozornosť v budúcnosti. Mali by odrážať najdôležitejšie zistenia zo situačnej analýzy. Kvôli efektívnemu spracovaniu, by sme mali určiť len *tri až osem kritických faktorov*, na ktoré sa zameriame v nasledujúcich dvoch až piatich rokoch pôsobnosti. Môžeme ich formulovať buď v tvare otázok alebo tvrdení (Bárta, 1997).

3.1.5 SWOT analýza

Spojením analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia dostaneme tzv. SWOT analýzu. V tejto analýze spíšeme slabé a silné stránky organizácie, jej príležitosti a hrozby. Názov SWOT vyjadruje začiatkové písmená oblastí, ktoré analýza porovnáva. Pre vnútorné prostredie porovnáva silné (angl. strengths) a slabé stránky (weaknesses), a vo vonkajšom prostredí porovnáva príležitosti (opportunities) a hrozby (threats)(Bachmann, 2011).

Názorný príklad tejto analýzy je uvedený na Obr. 3, nižšie v texte. Po bližšom určení vonkajších a vnútorných faktorov, nám analýza ponúka **štyri typy stratégií**, podľa ktorých sa môžeme riadiť. Sú to SO, WO, WT a ST stratégie. Následný popis stratégií viz. obr. 3.

Vnútorné faktory Vonkajšie faktory	Slabé stránky (W) 1. nejasný manažérsky zámer 2. nedostatok manažer. schopností 3. nekompetentnosť	Silné stránky (S) 1. adekvátne finančné zdroje 2. schopní riadiaci pracovníci 3. uznávanie pozície vodcu
Príležitosti (O) 1. rozšírenie ponuky 2. vstup do novej oblasti 3. oslovenie nových klientov	WO Stratégia "Hľadanie" - prekonávanie slabých stránok využitím príležitostí	SO Stratégia "Využitie" - využitie silných stránok v prospech príležitostí
Ohrozenia (T) 1. konkurencia 2. meniace sa apotreby 3. nepriaznivý sociálny vývoj	WT Stratégia "Vyhýbanie" - minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa ohrozeniu	ST Stratégia "Konfrontácia" - využitie silných stránok na odvrátenie ohrozenia

Obr. 3 Príkla SWOT analýzy

Zdroj: Sborník materiálov špecializovaného kurzu, 1999, vlastné spracovanie

3.1.6 Voľba a vyhodnotenie stratégií

Po sformulovaní dlhodobých cieľov nastáva čas na riešenie otázky „Ako chceme a môžeme dosiahnuť stanovené ciele?“ Na túto odpoveď môžeme použiť rôzne

typy stratégií. Dobrá stratégia využíva vonkajšie príležitosti, vyhýba sa vonkajším hrozbám, zakladá si na silných stránkach organizácie a spevňuje jej slabé stránky (Bárta, 1997).

Podľa Heinze Weihricha (1995 in Bárta, 1997) existujú štyri primárne typy stratégií. Prvou je **SO stratégia**, ktorá spája silné stránky a príležitosti organizácie. Druhou je **stratégia WO**, ktorá je kombináciou slabých stránok s príležitosťami. Zaoberá sa zlepšovaním slabých stránok organizácie, aby sa mohli zúročiť príležitosti z vonkajšieho prostredia. Ďalšou možnosťou je **ST stratégia**, ktorá stavia na silných stránkach a tým pádom sa dokáže vyhnúť potenciálnym hrozbám z vonkajšieho prostredia. Poslednou je **WT stratégia** alebo tiež nazývaná ako obranná. Minimalizuje svoje slabé stránky, čím sa chce vyhnúť hrozbám z vonkajšieho prostredia. Bežným spôsobom ako vytvárať stratégie je brainstorming. Metóda, ktorá využíva skupinu ľudí pri plánovaní stratégie pomocou veľkého počtu nápadov. Všetky sa zapisujú a následne sa vyradia stratégie, ktoré sú pre organizáciu neprijateľné. V stati 3.1 Stratégia sú uvedené ďalšie typy stratégií podľa Bryana Barryho.

Bárta (1997) navrhuje, že pri hodnotení stratégií najskôr vyradíme tie, ktoré sú pre nás neprijateľné a to z rôznych dôvodov. Pre vyhodnotenie stratégií sa bežne používa **metóda bodovanie preferencií**. Jednotlivé stratégie sa podľa počtu bodov zoradia a to v zmysle ich vhodnosti a atraktívnosti. Každéj stratégií priradíme číslo napríklad:

- 1= neatraktívna stratégia
- 2= celkom atraktívna stratégia
- 3= veľmi atraktívna stratégia
- 4= vysoko atraktívna stratégia

Nakoniec určíme najatraktívnejšie stratégie. Často krát si členovia rozhodovacieho tímu vyžadujú ešte finančnú analýzu daných strategických verzií. Uľahčuje im to rozhodovanie o zvolení konečnej stratégie (Bárta, 1997).

3.1.7 Implementácia a kontrola stratégií

Realizáciu zvolených stratégií zaisťuje implementačný plán. Tento plán je vlastne prostredníkom medzi cieľmi a stratégiami organizácie. Ide o konkrétny postup, ako dosiahnuť stanovené ciele a tak plniť poslanie organizácie. Implementačný plán obsahuje krátkodobé ciele, za ktoré sú zodpovední určení pracovníci, v jednotlivých oddeleniach organizácie. V tomto pláne sú tiež uvedené služby, programy a projekty pre náplň stratégie. Poslednou zložkou je **finančný plán** spolu z odhadom výdavkov spojených s implementačnými akciami (Vostrovský, 2008).

Kontrola zahŕňa všetky činnosti, pomocou ktorých manažéri zisťujú či dosahované výsledky odpovedajú plánovaným výsledkom. Kontrola je dôležitá v každej organizácii (Bachmann, 2011).

Manažéri však zvyčajne nekladú taký dôraz na kontrolu v strategickej sfére. Klesá aj nadšenie a snaha, ktoré pracovníci používali na tvorbu stratégií. Pre odstránenie takého úpadku napomáha tzv. protokol opatrení, ktorý ponúka úlohy

spolu s ich časovým plánom plnenia. **Kontrolný systém** pomáha manažérom riešiť problémy spojené s meniacimi sa podmienkami (Majdúchová, 2001).

3.2 Stratégia

Bárta (1997) popisuje stratégiu ako jednu z potenciálnej cesty plánovania k dosiahnutiu istého cieľa alebo zámeru. Majdúchová (2001) zase pojem stratégia vysvetľuje ako dokument, kde vidíme spísané dlhodobé ciele a smer organizácie. Pomáha riešiť otázky o budúcich zásadných krokoch, s ktorými sa organizácia stretáva na ceste za svojimi cieľmi.

Pojem slova „stratégia“ či „strategický“ v sebe obsahuje dva rozmery pojmu, a to rozmer závažnosti a rozmer dlhodobosti. **Závažnosť** spočíva hlavne vo voľbe cesty, akou sa organizácia bude približovať k stanovenému poslaniu. S tým je spojené aj riziko zle zvolenej cesty, ktoré sa môže časom objaviť spolu s obetovanými nákladmi predošlého rozhodnutia. **Dlhodobosť** je vlastnosť spojená s časovým horizontom plánovania, ktorý u neziskových organizácií býva väčšinou tri až päť rokov. Dlhodobé plánovanie určujeme nielen na základe povahy činnosti organizácie, ale aj na prostredí, kde pôsobí (Bárta, 1997).

Bryan Barry (1994 in Bárta 1997) vymenúva pár obvyklých stratégií, ktoré neziskové organizácie používajú. **Stratégia rastu**, ktorá je zameraná na nárast veľkosti a vplyvu organizácie. Ďalšou je **stratégia spolupráce** orientovaná na spojenectvo služieb a programov medzi viacerými organizáciami. Na rozvoj podnikateľskej činnosti a zabezpečenie tak rastu výnosov, ktorými plní organizácia poslanie, slúži **stratégia podnikania**. **Stratégia profesionalizácie** má za cieľ rozvíjať schopnosti a zručnosti pracovníkov organizácie. Ako posledný príklad si uvedieme **stratégiu „zoštíhlenia“**, ktorá je zameraná na zníženie rozsahu služieb, ktoré organizácia ponúka. Takto splní napríklad vzniknuté finančné obmedzenie.

3.3 Prínosy a problémy strategického plánovania

Hlavnou výhodou strategického plánovania je, že manažérom zabezpečujú formulované ciele a metódy, ktorými môžu dosiahnuť tieto ciele. Prácná analýza tiež manažérom podáva súbor informácií, ktoré potrebujú na správne a **objektívne rozhodnutia**. Avšak veľkou nevýhodou takého plánovania je jej náročnosť na čas, peniaze a odbornosť ľudí. Manažéri majú takisto vo zvyku odsúhlasiť len tie stratégie, ktoré môžu podrobne preskúmať. Mnoho krát tak prehliadajú atraktívne príležitosti, ktoré ale so sebou prinášajú určité riziká (Majdúchová, 2001).

Bryan Barry (1994 in Bárta 1997) rovnako popisuje celý zoznam prínosov a problémov strategického plánovania.

PRÍNOSY:

Zlepšenie výkonnosti organizácie- ukazuje sa fakt, že organizácia s určeným poslaním, plánmi a cieľmi nadobúda oveľa lepších výsledkov než organizácie, ktoré tak nerobia

Stimulácia myslenia a vyjasnenie budúcnosti organizácie- zabraňuje organizácií v strate smeru a väzby poslania. Núti pracovníkov k opätovnému zamysleniu sa nad existenciou organizácie

Riešenie najdôležitejších organizačných problémov- rieši problémy v ich vzájomných súvislostiach

Schopnosť fungovať s obmedzenými finančnými zdrojmi- zvýšenie vlastnej aktivity a výnosov s tým spojených alebo začatie nových zárobkových činností

Rozvoj tímovej práce- stretávajú sa tu spolu pracovníci, ktorý medzi sebou často ani nekomunikujú, ale ich vzájomná komunikácia je veľmi dôležitá pre pôsobenie organizácie

PROBLÉMY:

Vyššie náklady než prínosy- plánovanie je náročné na čas a peniaze, a preto sa organizácia musí rozhodnúť koľko z toho môže obetovať, a či jej to prinesie nejaký úžitok

Intuícia uprednostnená pred formálnym plánovaním- organizácia disponuje s naozaj vodcovskou osobnosťou s jasnou víziou, ktorú chce naplniť

Organizácia rieši problémy ohrozujúce jej existenciu- strategické plánovanie musí počkať pokým si organizácia nevyrieši problémy, ktoré ju najviac ohrozujú

Implementácia stratégie je neistá- ak vieme, že realizácia plánu nebude možná, musíme zvážiť či sa nám oplatí tvoriť zbytočné náklady

4 Praktická časť

4.1 Charakteristika neziskovej organizácie Úsmev ako dar

Spoločnosť priateľov detí z detských domovov Úsmev ako dar, je najväčšou a najstaršou celoslovenskou neziskovou organizáciou na pomoc a podporu detí z detských domovov a náhradné rodiny. Orientuje sa tiež na prácu s ohrozenými rodinami, vzdelávanie a sprevádzanie náhradných rodín a pomoc mladým dospelým po odchode z detského domova (Úsmev, c2014).

Úsmev ako dar je podľa právnej formy vedená ako občianske združenie podľa zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov. Združenie, fungujúce už viac ako 30 rokov, zo sídlom v Bratislave, má ďalších sedem pobočiek po celom Slovensku. V tejto práci sa budeme zaoberať pobočkou v Banskej Bystrici. Nezisková organizácia Úsmev ako dar tu pôsobí viac ako 17 rokov, momentálne pod vedením pani Lucii Sobotkovej (Úsmev, c2014b).

4.2 História

Myšlienka organizácie Úsmev ako dar, vznikla v hlavách šoférov BSP Milana Nešpora v Československej televízii. Prijali totiž patronát nad Detským domovom v Holíči, kde vyrastal jeden z ich kolegov. Dvanásť zamestnanci dopravy BSP od roku 1975 organizovali pre tieto deti pravidelné návštevy, výlety, tábory, karnevaly, olympiády a vianočné akcie.

Ich ďalším krokom bolo v roku 1982 organizácia prvého ročníka Vianočného benefičného koncertu v dome Istropolis v Bratislave, ktorého sa zúčastnilo 25 detských domovov. Tento koncert je dlhoročnou tradíciou a bohatým kultúrnym programom a tiež zastúpením známych osobností, ktorí sa zapájajú alebo podporujú myšlienku tejto organizácie.

V roku 1991 vznikla špecializovaná organizácia, Spoločnosť priateľov detských domovov. Veľkou výzvou pre nich bola zmena internátneho typu výchovy detí v detských domovoch na typ rodinnej výchovy. Transformácia tohto konceptu sa im podarila v roku 2005, kde začali praktizovať základy rodinnej výchovy v domovoch. nezisková organizácia tento fakt berie ako svoj najväčší pokrok pri zlepšení života detí (Úsmev, c2014c).

4.3 Vízia, poslanie a hodnoty neziskovej organizácie Úsmev ako dar

Poslaním organizácie je ochrana práv ohrozených detí, opustených alebo nachádzajúcich sa mimo pôvodnej rodiny. Cieľom spoločnosti je prispieť k všestranne rozvinutej a zrelej osobnosti dieťaťa, respektíve mladého človeka, schopnej budovať si kladné životné postoje a začleniť sa do života s myšlienkou, že nám na nich

záleží. Svoju víziu sa snaží naplniť v zmysle svojho oficiálneho hesla: „Aby každé dieťa malo rodinu...“

Od vízie a poslania spoločnosti sa odvíjajú aj jej hodnoty, ktoré uznáva. Základnou hodnotou je rešpektovanie každého človeka už od jeho počatia. Rodinu vidí ako prirodzené prostredie pre život dieťaťa, o ktorého potreby má najvyšší záujem. Veľmi si váži ľudí, ktorí sa starajú o dieťa mimo biologickej rodiny a zaisťujú ich potreby. Berie v úvahu aj právo detí na ich rozhodnutiach a váži si všetkých členov, zamestnancov a dobrovoľníkov v spoločnosti.

Filozofiou spoločnosti je zdravý psycho- sociálny vývoj, ako základ kvalitného života dieťaťa. Základným záujmom spoločnosti je výchova dieťaťa v ucelenej funkčnej rodine. Ak nemôže vyrastať u svojich rodičov, najlepším riešením sú príbuzní, náhradná rodina vo forme osvojenia alebo pestúnstva. V prípade nezdaru takýchto možností je primárnym cieľom zabezpečiť zariadenie, pripomínajúce to rodinné (Úsmev, c2014d).

4.4 Analýza vonkajšieho prostredia

4.4.1 Analýza makroprostredia pobočky

SOCIÁLNE A KULTÚRNE FAKTORY

Situácia ohľadom detí v náhradnej starostlivosti a ohrozených detí na Slovensku nie je veľmi priaznivá. Počet ohrozených rodín a rodín postihnutých chudobou neustále rastie a zvyšuje sa tak riziko sociálnej nepriazne obyvateľstva. Vďaka výskumu Ohrozená rodina IV, ktorý Úsmev ako dar realizoval v roku 2013, poznáme niekoľko zásadných faktov o týchto rodinách. Výskum upozorňuje na skutočnosť, že i keď polovica detí má reálnu šancu na návrat nie je tomu tak. Narážame na personálne slabý systém opory a ochrany. Spomínaná skutočnosť návratnosti detí späť do rodiny spôsobuje následne alarmujúci stav detí v systéme a preplnenie detských domovov.

Výskum poskytol niekoľko závažných faktov, ktoré si v číslach ďalej popíšeme. Evidencia detí na UPSVaR-e momentálne činí okolo 30% a to kvôli pretrvávajúcim problémom v rodine. Stúpa počet rodín, z ktorých sú deti vynímané, pretože sa o nich rodičia „nevedia“ postarať. Za najrozšírenejší dôvod tejto neschopnosti je nedostatok finančných prostriedkov a dlhodobá nezamestnanosť oboch rodičov. V roku 2013 žije mimo svoju rodinu približne 15 000 detí, čo predstavuje 1,26% všetkých detí na Slovensku. Tento vysoký počet detí spôsobuje, že na jedného sociálneho pracovníka oddelenia sociálnej pomoci ohrozeným deťom, pripadá až 200 rodín. Mnohé z vyňatých detí žije v detských domovoch. Súčasné číslo predstavuje asi 4 700 detí. Počet náhradných rodín, ktoré sú vlastnými starými rodičmi detí dosiahol 61%. Na rozdiel od toho počet detí v pestúnskej starostlivosti dlhodobo klesá. Deti vyňaté zo svojich rodín, majú 56 % šancu návratu, ak by im bola ponúk-

nutá adekvátne pomoc. V skutočnosti sa ich vracia len čosi okolo 5%. Dôvodom vyňatia detí z rodiny, zo 40% predstavuje nevyhovujúce podmienky bývania. V detských domovoch vyrastá 84% detí so svojimi súrodencami, čo pri rešpekte na ich súrodenecké väzby výrazne vplyva na ich dlhodobé umiestnenie do náhradných rodín. Ďalšou komplikáciou je vek detí v detských domovoch. Až dve tretiny detí sú staršie ako 10 rokov a preto sú náročnejšie umiestniteľné do náhradnej rodinnej starostlivosti. Z detí v detských domovoch je viac ako 60% rómskej etniky. Priemerná dĺžka dieťaťa v detskom domove je až 4 roky a 3 mesiace. Kapacita detí v domovoch je naplnená skoro na 100% (Úsmev, c2014a).

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Sociálne siete, ako informačná a komunikačná technológia je fenoménom dnešnej doby. Poskytujú možnosť zdieľať obsahy správ, jednoduchšej konverzácie, ponúkajú priestor pre publikáciu rôznych článkov a podporujú vzájomnú spoluprácu na tvorbe obsahu.

Sociálne siete predstavujú v dnešnej dobe dôležitý reklamný kanál, cez ktorý sa uplatňujú rôzne marketingové aktivity. Sociálne siete sa využívajú hlavne na budovanie mena organizácie, tvorby priaznivcov, uľahčujú komunikáciu a spätnú väzbu s priaznivcami. Vďaka profilu na sociálnej sieti, dokážu priaznivci sledovať aktuálne dianie organizácie, sú im poskytnuté aktuálne informácie a uľahčujú aktivitu ľudí v prospech organizácie. Marketing prostredníctvom sociálnych sietí, je pre podnik zaujímavý, pretože nie je potreba disponovať vysokými rozpočtami, aby sa dostali do povedomia potenciálnych klientov.

4.4.2 Analýza odborového prostredia

Zákazníci a klienti pobočky

Medzi najväčšiu skupinu, čo sa týka počtu klientov patria deti v rámci Anjelského programu. Anjelsky program je pre deti z detských domovov, ktoré pravidelne navštevujú dobrovoľníci a zaisťujú im zázemie mimo rodinu, nadväzujú priateľstvá a motivujú deti do športových a kultúrnych aktivít. V rámci tohto programu sa organizuje niekoľko jednodňových akcií alebo víkendových pobytov a táborov, kde deti s dobrovoľníkmi utužujú kontakt.

Ďalšou veľkou skupinou klientov z akreditovaných činností pobočky, sú mladí dospelí a aj rodiny mladých dospelých. To sú klienti, ktorí sa osamostatňujú a odchádzajú z detských domovov. Pre ich potreby je prioritná pomoc pri hľadaní bývania a práce. Početnou skupinou sú tiež rodiny v kríze. Ohrozeným rodinám sa venujú terénny sociálni pracovníci, ktorý riešia problémy v rodine, výchovu detí, životné situácie a poskytujú a hľadajú finančnú a materiálnu pomoc pre krízové rodiny.

Najmenej klientov pobočky tvoria náhradní rodičia a ich počet stále klesá. Mnoho rodín v tejto dobe rozmýšľa o adopcií či osvojenia dieťaťa, no väčšia časť rodín stále váha nad touto možnosťou.

Konkurencia

V banskobystričskom regióne, kde pobočka pôsobí existujú ešte tri neziskové organizácie podobného poslania. Prvá organizácia, Nádej deťom, pomáha rómskym rodinám pri ich rozvoji osobnosti a predchádza tak možnému nárastu problémov v budúcnosti.

Druhým konkurentom je organizácia Socia, ktorej poslaním je sociálna pomoc s dôrazom na ohrozenú rodinu a rodiny v kríze. Tretím najväčším konkurentom je organizácia Návrat. Zaoberá sa problematikou náhradného rodičovstva a to prípadov adopcie, pestúnstva, profesionálnej rodiny. Organizácií Návrat, ako jedinej z vymenovaných organizácií, mesto poskytuje dotáciu a príspevok na činnosť. Návrat a pobočka Úsmev ako dar, podľa slov pani Sobotkovej, nemajú zlé vzájomné vzťahy, no v zásade sú konkurenti hlavne kvôli dotáciám a konkurencii medzi darcami a sponzormi.

Všetky štyri organizácie si navzájom berú potenciálnych darcov a sponzorov, čo ovplyvňuje hlavne príjmy organizácie. Doposiaľ so žiadnou organizáciou nepodarilo spolupracovať a v budúcnosti to pobočka ani neplánuje.

Darcovia a sponzori

Medzi darcov a sponzorov patria hlavne známi, príbuzní a priaznivci združenia. Skladba finančných sponzorov sa časom mení a pre tento rok pobočka spolupracuje hlavne s tromi veľkými sponzormi. Prvým je advokátska spoločnosť IUS Aegis a ďalšími dvoma sú bankové inštitúcie Ferratum Bank a Banif plus. Stálejšími darcami sú rôzne reštauračné zariadenia, ktoré poskytujú svoje služby. Jedná sa hlavne o podniky pizzeria DRU, Mc'Donald a Angels restaurant.

Spolupracovníci a dobrovoľníci

Vďaka službám a širokým aktivitám v činnosti, získala organizácia dvoch zásadných nadačných spolupracovníkov. Za pomoci Fondu Pipi Dlhá Pančucha pomáhajú deťom z detských domovov k dosiahnutiu vyššieho vzdelania a to prostredníctvom vzdelávacích štipendií. Druhým dlhoročným partnerom je Nadácia J&T, ktorá finančne podporila projekt na vybudovanie Centra pomoci pre náhradné rodiny a rodiny v kríze. Prispela v tomto roku na projekt Stretnutie rodinného kruhu. Cieľom projektu je zmobilizovať rodinu a jej sociálnu sieť a tým zabezpečiť ľahšie riešenia problémov v rodine.

Počet dobrovoľníkov sa postupom času bohužiaľ znižuje. Momentálne medzi stálych dobrovoľníkov, ktorí navštevujú deti v detskom domove a zúčastňujú sa aj pobytových akcií táborov je osem. Ďalší piati stáli dobrovoľníci, keď je potreba, pomáhajú pri organizovaní a zabezpečovaní týchto akcií. Niekoľko ďalších príležitostných dobrovoľníkov pobočka registruje, no hlavným záujmom je o stálu pomoc dobrovoľníka. Primárnym dôvodom je totiž stála väzba dobrovoľník-dieťa, klient. Počet dobrovoľníkov je čoraz menší a pobočka nutne potrebuje nábor nových ľudí, ktorí by pobočke pomáhali nielen z deťmi ale aj s prevádzkou a organizačnými činnosťami pobočky.

Každý rok sú pobočke k dispozícii aj študenti sociálnej práce, ktorým je poskytnutá možnosť praxe. Praktikanti pomáhajú s bežnou administratívou a pri organizovaní pobytov a stretnutí pre deti a rodinu.

4.5 Analýza vnútorného prostredia

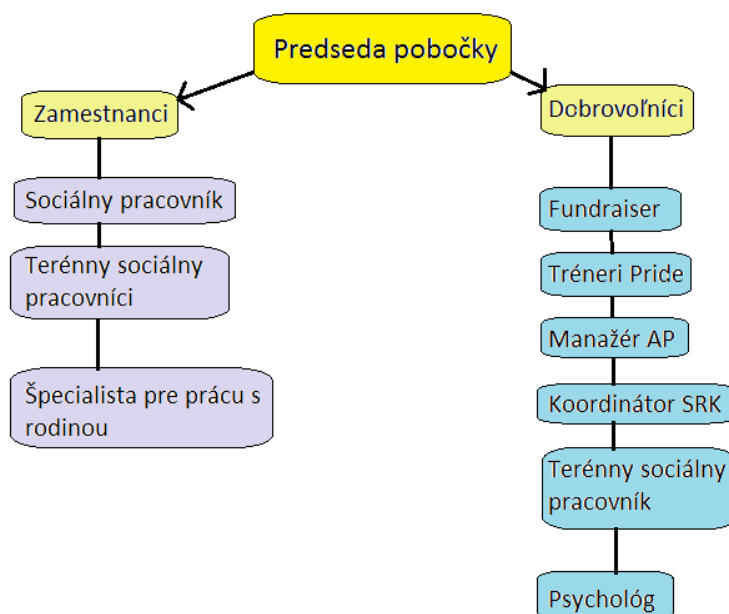
4.5.1 Organizačná štruktúra pobočky

Na pobočke v Banskej Bystrici momentálne pôsobí päť zamestnancov a deväť pracovníkov, ktorí pomáhajú ako dobrovoľníci a popritom majú vlastné zamestnanie. Pre lepšiu prehľad organizačnej štruktúry pobočky posluží obr.4.

Predsedníčkou pobočky je momentálne pani Bc. Lucia Sobotková, ktorá súčasne študuje sociálnu prácu na magisterskom stupni štúdia. Hlavnou náplňou práce pani Sobotkovej je plánovanie a rozhodovanie ohľadom projektov a programov pre klientov, zvoľáva pravidelné porady zamestnancov, hľadá materiálne dary a zbierky a spisuje administratívu. Dôležitou osobou pobočky je sociálny pracovník pani Mgr. Dagmar Prídavková, ktorá pracuje ako poradca, školiteľka a konzultantka v sociálnych programoch organizácie. Traja ďalší zamestnanci sú na DOvP do konca roku 2014 a zastávajú funkciu terénnych pracovníkov a špecialistu pre sociálne rodiny.

Ďalších deväť zamestnancov pobočky pracujú ako dobrovoľníci. Takto funguje aj fundraiser pobočky, ktorý im pomáha hľadať len finančné prostriedky. Ostatné peňažné a nepeňažné prostriedky má na starosti predsedníčka pani Lucia Sobotková. Na pozícií dobrovoľného terénneho pracovníka, fungujú ešte štyria pracovníci. Potom sú tu ešte funkcie ako manažér anjelského programu, dvaja tréneri programu PRIDE a koordinátor SRK. Popritom manažérka anjelského programu je zároveň aj psychologičkou a koordinátorka SRK je špecialistom pre rodinný rozvoj. Všetky tieto funkcie sú potrebné pre náplň poslania organizácie a poskytnutie všetkých služieb pre Banskobystrický kraj. Všetci zamestnanci dostávajú istú výšku odmeny, ktorá závisí aj od peňažných prostriedkov pobočky. Od organizácie v Bratislave je každej pobočke poskytnutý jeden plat pre jedného zamestnanca. Ostatné mzdy zabezpečuje predseda pobočky hlavne pomocou ich sponzorov a darcov.

Tento rok pociťuje pobočka slabú vybavenosť spolupráce s dobrovoľníkmi, je ich najmenej za posledné roky. Ďalším dvom zamestnancom pobočky vyprší pracovná zmluva na konci roka 2014. Jedná sa o pozície terénnej sociálnej pracovníčky a špecialistky pre prácu s rodinou.



Obr. 4 Organizačná štruktúra pobočky BB
Zdroj: Úsmev ako dar v BB, vlastné spracovanie

4.5.2 Marketingové a PR aktivity

V oblasti povedomia ľudí o aktivitách a projektoch má pobočka isté rezervy. Za marketingovú činnosť môžeme však pokladať každoročne organizovanú akciu, 1 deň Úsmevu. Jeden deň Úsmevu je celonárodná verejná zbierka a propagácia poslania organizácie Úsmev ako dar. Za pomoci študentov základných a stredných škôl, oslovujú občanov o finančný príspevok pre organizáciu, za ktorý dostanú nalepovacie srdiečko (logo organizácie). Popritom občanom ponúkajú brožúry a informujú ich o aktivitách organizácie.

O činnosti, službách a o minulých a budúcich aktivitách vrátane všetkých dokumentov a kontaktov na zamestnancov organizácia uverejňuje aj na svojej internetovej stránke www.usmev.sk. Pre pobočku v BB nie je žiadna internetová doména a ani sociálna skupina doposiaľ zriadená. Momentálne nie je na pobočke zamestnanec alebo dobrovoľník, ktorý by doménu spravoval.

Nemalou mediálnou akciou je Vianočný benefičný koncert Úsmev ako dar. Koná sa každý rok v Bratislave. Hlavným programom koncertu je umelecký program detí z každého regiónu, ktoré postúpili z nižších kôl. Udeľuje sa aj cena Milana Rúfusa za sociálnu pomoc, za konkrétnu pomoc rodinám a ešte za systémovú pomoc.

Koncert podporuje mnoho slávnych a mediálne známych osobností, hercov a spevákov Slovenska. Benefičný koncert je odvysielaný vo verejnoprávnej televízií ako vianočná relácia na Štedrý deň.

Za marketingovú činnosť môžeme označiť každoročne vyhlasovanú súťaž pre všetky deti z detských domovov a náhradných rodín, a to o najkrajšiu PF-ku. Úlohou detí je nakresliť obrázky pre rôzne obchodné spoločnosti s vianočnou tematikou. Daná obchodná spoločnosť vyberie niektoré kresby a použije ich ako Vianočné PF-ky. Autorov vybraných kresieb obchodná spoločnosť finančne alebo aj materiálno podporí. Minulé roky sa zapojilo okolo 12-15 obchodných spoločností a pomohli tak niektorým deťom a rodinám.

Pár rokov sa v Banskej Bystrici organizuje týždeň dobrovoľníctva. Široká verejnosť sa zapája do aktivít neziskových organizácií či už pomocou workshopov, seminárov a programov.

4.5.3 Fundraisingové aktivity a financovanie pobočky

Činnosť na zabezpečenie peňažných a nepeňažných prostriedkov má na starosť predsedníčka pobočky a ich dobrovoľný fundraiser, ktorý je zamestnaný v inej firme, no poskytuje svoje schopnosti aj tejto pobočke. Fundraisor sa stará hlavne o finančné prostriedky, oslovovanie spoločností, firiem a podnikateľov. Využíva k tomu hlavne svoje dobré obchodné kontakty, známych alebo aj rodinných príbuzných. Predsedníčka, pani Sobotková, sa stará prevažne o finančné zbierky, materiálne dary a o administratívu okolo tejto činnosti.

Hlavné finančné zdroje pobočka získava vďaka akciám a aktivitám organizovaným prevažne pre deti. Medzi také akcie patria letné a zimné tábory, víkendové pobyty, jednodňové akcie, koncerty a mnohé ďalšie činnosti v rámci Anjelského programu. Pani Sobotková zostavuje plán aktivít, ich cieľ a náklady, s ktorým sa potom oslovujú sponzori a darcovia. Mnoho sponzorov potom tieto peňažné prostriedky poskytuje neúčelovo na všeobecnú činnosť a služby organizácie. Práve takto získané financie sú pre pobočku percentuálne najsilnejším a najširším zdrojom.

Jeden zo zdrojov financovania je aj vzdelávanie externých záujemcov o program PRIDE alebo o vzdelávanie terénnych sociálnych pracovníkov. Príjmy z tejto činnosti avšak z 90% tvoria mzdy školiteľov a odborníkov programu a zvyšných len 10% zisku, je použitých na činnosť pobočky.

V minulosti bola snaha pobočky o získanie príspevku a dotácií na svoju činnosť od mesta Banská Bystrica, lenže aj napriek snahe nikdy výraznejšie finančne nepomohli.

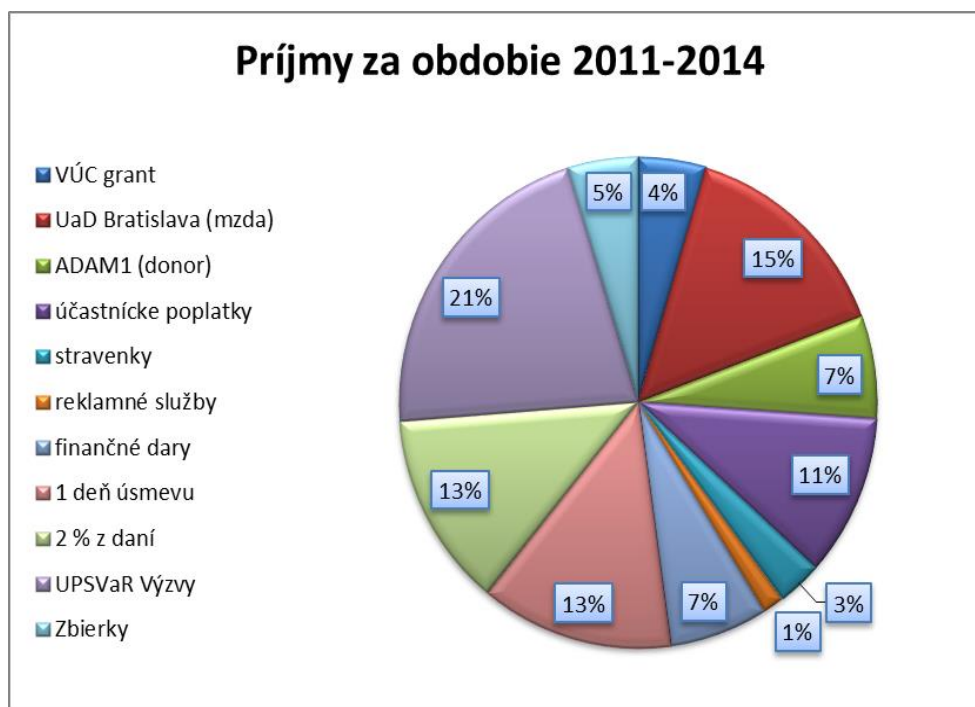
Nezisková organizácia má zriadenú darcovskú SMS s výškou príspevku 2€. Celý výťažok je ale využívaný len Bratislavou, kde má organizácia sídlo. Peniaze z DMS organizácia používa na zabezpečenie benefičného Vianočného koncertu, kde vystupuje 1000 detí z detských domovov a niekoľko mediálne známych osobností a umelcov. Tento koncert sa vysiela vo verejnoprávnej televízií na Štedrý deň každý rok.

Pre získanie ďalších financií organizácia každý rok spúšťa verejnú zbierku 1 deň Úsmevu. Verejná zbierka prebieha v uliciach mesta, pomocou detí dobrovoľníkov zo základných a stredných škôl. Za každý finančný príspevok je im venované nalepovacie srdiečko, symbol organizácie, a tiež brožúrky o činnosti organizácie. Vďaka ľuďom v banskobystrickom kraji sa tak ročne vyzbiera okolo 4000-5000€.

Ďalším spôsobom finančnej pomoci je peňažný výťažok z 2% dane z príjmu. Pani Sobotková a fundraiser oslovujú svojich známych, rodinu, kamarátov, darcov a sponzorov o príspevok z dane.

Iným spôsobom príjmu pobočky je zbierka stravných lístkov vo firmách a spoločnostiach. Nadobudnuté stravenky sa využívajú pre deti počas letných a zimných táborov, víkendových pobytoch a tiež ako príspevok na stravu pre mladých dospelých.

Po dohode v organizácií je z Bratislavy, každej regionálnej pobočke poskytnutá jedna mzda mesačne a to väčšinou určená pre predsedov pobočiek. Ostatné mzdy pre zamestnancov si pobočka zabezpečuje sama.



Obr. 5 Skladba príjmov pobočky za obdobie 2011-2014
Zdroj: Úsmev ako dar

Skladbu príjmov pobočky a ich percentuálnu výšku znázorňuje obr.5. Za najväčší zdroj financií pobočky, ktorý udáva obr.5 sú finančné prostriedky získané vďaka podaným výzvam na ÚPSVaR v Banskej Bystrici. Jedná sa o účelový finančný zdroj, ktorého celá výška sa použije pri plnení výziev. Dôležitými finančnými zdrojmi, ktoré predstavujú až 13% všetkých príjmov sú financie z odvodov 2% daní z príjmu a z verejnej zbierky 1 deň úsmevu. Väčšina finančných prostriedkov z 2%

daní, pobočka používa na svoje prevádzkové náklady a na vyplatenie mzdy zamestnancom. Možnosť, kde by organizácia mohla zvýšiť percento sponzorov je práve u zdroja jednotlivcov a firiem. Za jednotlivcov považujeme sponzorov, ktorí prispievajú účastníckym poplatkom na vzdelávacích činnostiach organizácie. Zdrojom od podnikov a firiem sú neúčelové finančné dary. Obidva zdroje tvoria len čosi 7% príjmov. Za veľmi efektívny zdroj organizácia považuje príjmy z 2% daní, ktoré majú neúčelovú formu a môže ich tak použiť na rôzne aktivity a činnosti. Momentálne tento zdroj predstavuje 13% príjmov.



Obr. 6 Skladba nákladov pobočky za obdobie 2011-2014

Zdroj: Úsmev ako dar

Všetky finančné a nefinančné prostriedky pobočka rozdeľuje medzi svoje náklady. Účelom neziskovej organizácie, nie je činnosť za cieľom tvorby zisku a preto všetky príjmy a náklady, sa na konci roka rovnajú. Ku koncu roka pobočka odovzdáva svoje rozpočty nákladov a príjmov spolu so spôsobom ich krytia a použitia na svoju činnosť. Odovzdáva ich centrálnej organizácii so sídlom v Bratislave, kde sa z týchto údajov zostavuje povinná výročná správa. O účtovníctvo pobočiek sa stará externá firma.

Na obr. 6 sú znázornené náklady pobočky vyjadrené v percentách. Skoro polovica všetkých príjmov pokrýva práve náklady na činnosť a rôzne programy pobočky. Druhý najvyšší náklad predstavujú financie na mzdy. Výška miezd nie je vysoká a aj vďaka dobrovoľnej práci tieto náklady tvoria 34%. Najnižší podiel nákladov tvoria režijné a prevádzkové náklady. Tie by sa v budúcnosti mali snížiť prostredníctvom nadobudnutia komunitného centra. Pobočka sa na konci roka 2014 zapojila o grant na získanie komunitného centra a to formou spísanej a podanej výzvy. Toto centrum by slúžilo ako nízkoprahové centrum a zároveň aj ako kancelársky priestor pobočky.

Súčasná finančná situácia pobočky nie je dobrá. V roku 2014 výrazne klesli príjmy z finančných darov a z verejnej zbierky- 1 deň úsmevu. Celkové príjmy za tento rok, zachránili narastajúce príjmy z výziev pobočky. Avšak ako vidieť z tab. 3, ostatné zdroje príjmov klesajú. Tento nedostatok financií pobočka pociťuje hlavne pri splácaní mzdových a režijných nákladov. Od roku 2011 síce klesli mzdové náklady, avšak bolo to spôsobené odchodom 3-4 zamestnancov, ktorí pobočke dnes veľmi chýbajú. Režijné a prevádzkové náklady sa každý rok zvyšujú viz tab. 4. Tieto náklady zahŕňajú hlavne výšku nájomného za priestory pobočky. Pobočka sa už raz sťahovala, no momentálne situáciu rieši pomocou podanej výzvy o udelenie komunitného centra. Udelením centra, by sa jej režijné náklady výrazne znížili. Druhým väčším problémom pobočky je personálna nedostatočnosť. Chýbajúci personál, by sa v budúcnosti staral prevažne o fundraisingové aktivity. Tie by pri možnom zvyšovaní finančných zdrojov poslúžili ako základ pre väčšiu ponuku služieb a činností poskytovaných klientom.

4.5.4 Poskytované služby, realizované programy a projekty

Občianske združenie Úsmev ako dar vďaka získaniu veľkého počtu akreditácií sa môže venovať komplexnému programu pre podporu detí a rodiny. Svoju činnosť delí do piatich oblastí. Patria sem služby pre ohrozenú rodinu, pre náhradné rodiny, služby mladým dospelým, vzdelávanie dobrovoľníkov, výstavba a program v detských domovoch.

Ohrozeným rodinám pomáhajú vo forme terénnej práce, kde riešia problémy a situácie rodiny v ich vlastnom prostredí. Pre rozširovanie zázemia a podpory detí organizuje organizácia Stretnutia rodinného kruhu. Tu sa stretáva široké príbuzenstvo rodiny a rozprávajú sa o problémoch a následne ich spolu riešia. Ohrozeným rodinám ponúkajú tiež službu poradenstva a sprevádzania napríklad pri vybavovaní úradných záležitostí. Zriadili sa tiež nízkoprahové centrá, kde sa deti denne stretávajú a zmysluplne trávajú svoj voľný čas. Organizácia, ak je to možné a potrebné, poskytuje konkrétnu materiálnu pomoc rodinám v momentálnej krízovej situácii.

Pomoc pre náhradné rodiny začína zväčša programom PRIDE, kde odborní zamestnanci vzdelávajú náhradných rodičov a učia ich zručnostiam pre výchovu osvojených detí. Program tiež poskytuje rodine potrebné informácie o živote a minulosti opusteného dieťaťa. Počas života dieťaťa v náhradnej rodine poskytuje taktiež poradenstvo a psychologickú pomoc rodine. Veľmi úspešným krokom bolo založenie Klubu náhradných rodín, kde sa navzájom stretávajú náhradní rodičia z rôznych rodín a zdieľajú svoje skúsenosti a komunikujú aj s odbornými pracovníkmi.

Dôležitou prácou organizácie je pomoc mladým dospelým. Toto označenie patrí deťom, ktoré čerstvo opustili detský domov a začleňujú sa do spoločnosti. Mladým dospelým, organizácia poskytuje dočasné bývanie, kým si nájdu vlastné ubytovanie a prácu- Domovy na polceste. SOS program je služba pre vzdelanie

mladých dospelých o ich samostatnosti a budúcnosti v spoločenskom živote. Pracovníci taktiež mladým dospelým pomáhajú zabezpečiť si vlastné bývanie a nájsť si prácu, sprevádzajú a radia im pri úradných záležitostiach.

Pre detské domovy organizácia umožňuje rôzne aktivity ako napríklad Anjelský program. Je to program, kde sa dobrovoľník stáva opornou osobou a kamarátom pre dieťa či deti z detského domova na dlhšiu dobu. Pre deti, ktoré chcú študovať, zabezpečuje aj podporu vzdelávania v podobe finančných prostriedkov. Neustále, počas roka pre deti organizujú rôzne pobyty a podujatia. Medzi ne patrí aj Najmilší koncert roka, kde si deti pripravlia umelecké vystúpenie a s ním môžu postúpiť až na finále do Bratislavy, ktoré sa koná každý rok na Štedrý deň. Ďalej sú to letné a zimné pobyty, voľno-časové podujatia, športové majstrovstvá a podobne.

Vzdelávanie dobrovoľníkov je posledný okruh služieb, ktorý funguje pomocou Anjelskej akadémie, ktorá trvá tri roky. Tento program pripraví dobrovoľníkov na prácu so špecifickou skupinou detí umiestnených v detských domovoch alebo v náhradnej rodinnej starostlivosti prostredníctvom voľnočasových a pracovných aktivít v rámci vzdelávania. Cieľom anjelskej akadémie je poskytnúť dobrovoľníkom základné vzdelanie v oblasti psychológie, pedagogiky a sociálnej práce, ako aj zážitkovou formou učenia spoznať svoje kvality a pomôcť im lepšie preniesť svoje danosti do práce s deťmi (Úsmev, c2014a).

4.5.5 Výzvy a projekty EÚ

Nemenej dôležitou súčasťou práce neziskovej organizácie je písanie výziev a zapájanie sa do projektov podporovaných Európskou úniou. Výzvy píše a vyhotovuje predseda pobočky. Momentálne jedna z aktuálnych výziev je aj na internetovom portáli ludialudom.sk, kde organizácia hľadá financie na zateplenie krízového centra Dorka vo Zvolene. Niekoľko výziev ročne je podaných na ÚPSVaR v Banskej Bystrici. Väčšinou to sú konkrétne výzvy na pobytové akcie, koncerty, víkendové stretnutia a iné činnosti pobočky v BB. V najbližšom období sa pobočka zapojí do výzvy o poskytnutie komunitného centra, ktoré poslúži ako priestor pre kanceláriu a na každodenné zázemie a trávenie voľného času pre deti a ich rodiny.

Nezisková organizácia Úsmev ako dar sa taktiež zapája do projektov EÚ. Aktuálne projekty, do ktorých sa zapojila je projekt ROMA MATRIX s ukončením v marci roku 2015. Cieľom projektu je boj proti rasizmu a netolerancii voči Rómom. Úsmev ako dar je jedinou slovenskou organizáciou zapojenou v tomto projekte. V rámci projektu sprostredkováva aktivity ako sú benefičné podujatia rómskych detí a rodín, rozvoj rodičovských zručností pri výchove ich detí, rozvoj životných zručností detí vo veku 15-18 rokov, ktoré opúšťajú detské domovy.

Druhý program podporovaný z ESF je v rámci operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia, ktorý končí v októbri roku 2015. Vďaka tomu bolo zriadené krízové centrum pre banskobystrický kraj. Krízové centrum alebo aj SOS program je zameraný na prácu s mladými dospelými. V týchto centrách je k dispozícii psychológ a sociálny pracovník ochotný pomôcť a poradiť klientom.

4.5.6 Kultúra pobočky a jej štýl vedenia

Banskobystrická pobočka Úsmev ako dar, pôsobí už viac ako 17 rokov. Súčasná predsedníčka pobočky tu funguje od samotného začiatku založenia, ako väčšina zamestnancov a dobrovoľníkov. Vedúca osoba sa pravidelne zúčastňuje školení pre podporu sociálnej práce. Už počas dvoch rokov, raz mesačne navštevuje semináre ohľadom manažérskeho vzdelávania.

Zamestnanci pobočky sa poznajú už niekoľko rokov, a aj z tohto dôvodu pobočka uplatňuje demokratický štýl vedenia. Zamestnanci pravidelne, minimálne raz mesačne absolvujú firemné porady pobočky. Raz mesačne sa stretáva predsedníčka pobočky s terénnymi sociálnymi pracovníkmi, sociálnou pracovníčkou a špecialistkou pre prácu s rodinou. Každý navrhuje plány a ciele, ktoré je treba splniť v ich sektore pôsobenia a kontroluje sa stav doterajších cieľov. Navzájom sa motivujú a spolu rozhodujú o budúcnosti a plánoch. Hlavné slovo a kontrola, avšak ostáva na predsedníčke pobočky. Dvakrát mesačne sa stretávajú dobrovoľníci s manažérkou AP a predsedníčkou pobočky, ktoré im rozdelia úlohy a aktivity na dva týždne.

Na celoslovenskej úrovni bývajú porady raz mesačne. Stretávajú sa všetci predsedovia pobočiek s predsedom organizácie a manažérom organizácie, kde sa vzájomne informujú a projektoch a programoch, ktoré plánujú a tiež riešia výsledky už prebehnuté aktivity. Na týchto poradách predseda a manažér organizácie zadeluje povinné projekty a programy, do ktorých sa zapojuje každá pobočka.

4.6 Vyhodnotenie príležitostí a hrozieb

Po prevedenej analýze vonkajšieho prostredia sme určili možné príležitosti a hrozby pobočky, ktoré sú bližšie popísané na obr. 8 v prílohách práce. Pomocou matice priorít, sme jednotlivým príležitostiam a hrozbám pridelili hodnotiace čísla ich pravdepodobnosti. Do riešenia SWOT analýzy použijeme také, ktoré dosiahli *vysokú prioritu pravdepodobnosti*. Pre lepšiu orientáciu vo vybraných príležitostiach a hrozbách posluži obr. 7.

Tab. 1 Matica priorít príležitostí

Pravdepodobnosť výskytu príležitostí	Pravdepodobnosť vplyvu príležitostí		
	vysoká	stredná	nízka
Vysoká 3	O2,	O8	
Stredná 2	O1, O4, O5, O7		O3, O6
Nízka 1			

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 2 Matica priorít hrozieb

Pravdepodobnosť výskytu hrozieb	Pravdepodobnosť vplyvu hrozieb		
	vysoká	stredná	nízka
Vysoká 3	T3, T7, T8, T9	T2,	
Stredná 2	T10	T4, T5,	T1, T6
Nízka 1			

Zdroj: vlastné spracovanie

Príležitosti	Hrozby
O2- využitie popularity internetových sociálnych sietí	T3- nedostatok personálu na sociálnu prácu
O8- využiť AP na tvorbu zázemia a pevných väzieb	T7- skoro 100% zaplnená kapacita detských domovov
O1- atraktivnosť AP pre dobrovoľníkov prganizáciou akcií	T8- neprimeraný počet rodín na 1 soc. Pracovníka
O4- využitie dlhodobých partnerov a spolupracovníkov	T9- nedostatok stálych dobrovoľníkov
O5- pomoc od študentov sociálneho zamerania	T2- rast počtu ohrozených a chudobných rodín
O7- zvýšiť pomoc mladým dospelým	T10- vysoký zdroj financovania od známych a príbuzných

Obr. 7 Zoradenie príležitostí a hrozieb podľa ich pravdepodobnosti výskytu a vplyvu
Zdroj: vlastné spracovanie

4.7 SWOT analýza

Pre zostavenie SWOT analýzy nám poslúžia silné a slabé stránky pobočky, ktoré sme získali z analýzy vnútorného prostredia pobočky. Všetky tieto faktory sú uvedené na obr. 9 v prílohách.

Podľa odporúčenia literatúry J. Bárty, ďalej stanovíme kritické faktory úspechu. Tieto faktory slúžia ako oporné body pri stanovení dlhodobých cieľov poboč-

ky. Na základe všetkých zistených silných a slabých stránok pobočky a tiež ich príležitostí a hrozieb sa odvíjajú tieto **kritické faktory úspechu**:

1. Je potreba zaistiť dostatočné finančné prostriedky na činnosť pobočky.
2. Rozvíjať marketing a rozšíriť povedomie o pobočke.
3. Ktorým typom klientov venovať hlavnú pozornosť?
4. Ako zabezpečiť stálych zamestnancov a dobrovoľníkov?

Pred stanovením jednotlivých stratégií pobočky, je dôležité zostaviť si **dlhodobé ciele**, ktoré sa pomocou týchto stratégií budú naplňovať. Pri zostavení dlhodobých cieľov dodržiavame metódu SMART a pridržujeme sa navrhnutých kritických faktorov úspechu.

Od *prvého kritického faktoru* sme zostavili nasledujúce ciele:

- zvýšiť podiel výnosov z 2 % dane z príjmov do roku 2017 na celkový 25 % podiel z celkových príjmov pobočky
- využiť fundraisingovú činnosť na zvýšenie neúčelových peňažných prostriedkov každý rok o 7%
- zníženie nákladov na režijné a mzdové náklady o roku 2017 o 10%

Druhý kritický faktor je základom cieľa, ktorý hovorí, že do konca roku 2017 zvýšime povedomie o aktivitách a činnosti pobočky. Cieľ zvyšovania počtu aktivít a činností pre mladých dospelých a ľudí v Anjelskom programe, je zostavený vďaka *treťmu kritickému bodu* úspechu. Pomocou *posledného kritického bodu* úspechu odvíjame ciele napríklad ako obsadiť odborné pracovné pozície zamestnancami cez pracovne právny pomer. A tiež je cieľom zvýšiť počet stálych dobrovoľníkov o päť osôb každý rok a to do roku 2017.

Pri tvorbe SWOT analýzy boli určené najvýznamnejšie príležitosti a hrozby, ktoré sme zistili pomocou matice priorít. K nim sme uviedli podstatné silné a slabé stránky vybrané zo súhrnu na obr. 9. Všetky faktory boli vpísané do *SWOT matice*. Vo vnútorných poliach matice sú popísané jednotlivé faktory, ktoré tvoria základ pri zostavovaní stratégií. Konečná matica je znázornená na obr. 8.

SWOT matica	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	6- propagácia vďaka koncertom a zbierkam	4- externý fundraiser ako čiastočná výpomoc
	7- zisk fin. zdrojov vďaka pobytom a akciám	5- nedostatočná medializácia pobočky
	12- vzdelávanie externých soc. pracovníkov	9- nízka fin. podpora od jednotlivcov a firiem
	14- výzvy ako hlavný finančný zdroj	12- nedostatočná marketingová aktivita
	17- vzdelávanie zamestnancov a dobrovoľníkov	
18- programy a vzdelávanie detí z detsk. domovov		
Príležitosti (O)	Stratégia SO	Stratégia WO
1- atraktivnosť AP	O1, S7	O2, O5, W5, W9
2- sociálne siete	O7, S18, S14	
4- využitie dlh. partnerov	O4, S6	
5- pomoc od študentov		
7- pomoc mladým dospelým		
8- využiť AP na zázemie a väzby		
Hrozby (T)	Stratégia ST	Stratégia WT
2- rast ohrozených rodín	T3, S12, S17	W4, T10
3- nedostatok personálu	T8, S12	
7- zaplnené detské domovy		
8- vysoký počet ohr. rodín na 1 pracovníka		
9- málo stálych dobrovoľníkov		
10- známi a príbuzní ako hlavní sponzori		

Obr. 8 SWOT matica organizácie ÚaD

Zdroj: vlastné spracovanie

4.8 Stratégie pre pobočku Úsmev ako Dar

Podľa slov pani Sobotkovej, sa budúce ciele a stratégie pobočky, budú zameriavať hlavne na získanie lacnejších prevádzkových priestorov, zvýšenie stavu dobrovoľníkov, a zameranie sa na klientov „mladých dospelých.“ Jednotlivé stratégie, pre naplnenie týchto cieľov, budú zostavené na poradách konaných koncom roku 2014 a začiatkom roku 2015. Na ich tvorbe sa budú podieľať všetci zamestnanci pobočky.

V tejto kapitole sa budeme ďalej zaoberať konkrétnou formuláciou navrhovaných stratégií, pre vybranú pobočku Úsmev ako dar. Jednotlivé stratégie sú označené poradovým číslom, za ktorým sú uvedené taktiež faktory analýzy, využité pri formulácii nasledujúcej stratégie. Faktory analýzy sme označili začiatočným písmenom a číslom tak, ako to vidíme vo SWOT matici na obr. 8.

„SO stratégia“

1. O1, S7- pobočka získava veľký podiel finančných zdrojov hlavne vďaka organizovaniu táborov, pobytov a akcií pre deti z detských domovov. Zvýšením atraktívnosti a frekvencie týchto programov, by pobočka získala nielen viac dobrovoľníkov, ale aj ďalšie finančné zdroje. Mnoho darcov totiž na tieto programy prispieva neúčelovo a ušetrené peniaze dokáže pobočka efektívne využiť aj pri iných dôležitých činnostiach.

2. 07, S18, S14- získavanie finančných prostriedkov pomocou podávaných výziev na ÚPSVaR, bude pobočka poskytovať širšie vzdelávacie aktivity pre deti z detských domovov. Mnoho týchto detí je vo veku tzv. mladých dospelých, ktorí čoskoro opustia detské domovy a budú sa musieť začleniť do spoločnosti. Vzdelávanie mladých dospelých, im zabezpečí ľahší zisk pracovného miesta a tým aj finančnú nezávislosť.
3. 04, S6- pobočka dlhodobo spolupracuje s niektorými reštauráciami, stravovacími zariadeniami a kaviarňami. Využitie ich priestorov pre organizovanie pravidelných benefičných predstavení detí, by malo dvojitý prospech. Organizácií by zabezpečili dodatočné neúčelové príjmy pre svoju činnosť, reštauráciám a kaviarňam zase nových zákazníkov a dobrú reklamu.

„ST stratégia“

4. T3, S12, S17- jedna z činností organizácie je vzdelávanie a zaškoľovanie dobrovoľníkov a externých sociálnych pracovníkov. Využitím tejto činnosti, by mala pobočka zapracovať na získavaní novej pracovnej sily. Ukázala by im okruhy činností, na ktorých by pobočke mohli pomôcť. Taktiež by ich informovala o konkrétnom časovom vyťažení a náročnosti pracovnej aktivity na pobočke. Oslovovanie potenciálnych zamestnancov, by sa využilo aj pri vzdelávacej činnosti mladých dospelých. Pobočka by získala pracovnú silu a zároveň tak zabezpečila prácu a mzdu pre mladých dospelých. Zvyšovaním počtu dobrovoľníkov vznikne priestor pre ich využitie na časovo náročné fundraisingové aktivity. Jedná sa hlavne o emailové a telefonické dotazovanie predošlých darcov a sponzorov, o ich opätovnú finančnú pomoc.
5. T8, S12- rozširovanie vzdelávania, školení a kurzov pre externých sociálnych pracovníkov, spôsobuje nárast počtu vyškolených sociálnych pracovníkov. Zvyšujúci počet odborných sociálnych pracovníkov by zmiernil nepomer počtu ohrozených rodín na jedného sociálneho pracovníka. Znížením tohto stavu sa predpokladá citlivejší, rýchlejší prístup a tiež skvalitnenie služieb, poskytovaných ohrozeným rodinám.

„WO stratégia“

6. 02, 05, W5, W9- popularita sociálnych sietí ako nástroja marketingu v súčasnosti neustále stúpa. Pobočka nemá žiadnu stránku a ani skupinu založenú na niektorej zo sociálnych sietí. Vytvorenie stránky na sociálnej sieti, by poslúžilo na zvýšenie medializácie pobočky, čím sa predpokladá nárast záujemcov o dobrovoľníctvo. Na stránkach by boli uvedené všetky programy, akcie, tábory a školenia a tiež možnosti a formy, kam a ako finančne prispieť na činnosť pobočky. Na vedenie a spravovanie takej stránky, by

boli poverení niektorí dobrovoľníci alebo študenti, ktorí sa do pobočky hlásia na odbornú prax.

„WT stratégia“

7. W4, T10- v súčasnosti pobočka získava finančné zdroje prevažne od známych a príbuzných zamestnancov a dobrovoľníkov. Hľadanie potenciálnych sponzorov mimo tento okruh, je časovo oveľa náročnejší. Tento fakt sa môže zlepšiť zabezpečením vlastného fundraisera pobočky, ktorý by prácu vykonával na plný úväzok. Momentálne pobočka disponuje fundraiserom, ktorý tu pôsobí ako dobrovoľník a túto aktivitu vykonáva vo svojom voľnom čase.

5 Diskusia

Hlavnou úlohou tejto práce, je stanovenie dlhodobých stratégií pobočky Úsmev ako dar, ktoré sa budú zameriavať predovšetkým na možnosti jej financovania. Na základe analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia pobočky bola zostavená SWOT matica. Pomocou matice, bolo bližšie popísaných celkovo *sedem stratégií*. Pri zostavovaní stratégií, mohli nastať niektoré sporné miesta, ktoré by mala pobočka zohľadniť pri konečnom výbere stratégií.

V stratégií číslo 3, môže nastať problém *neochoty a nezáujmu* reštauračných zariadení, o využitie ich priestorov pre benefičné podujatia pobočky. Môžu to pokladať ako obťažovanie svojich zákazníkov, alebo dokonca ich možnú stratu. Riešenie by mohlo nastať po uskutočnení jedného podujatia a následného vyhodnotenia spätnej väzby od zákazníkov.

Sporným bodom úspechu stratégie číslo 5, je reálny záujem vyškolených pracovníkov dlhodobo *pracovať v tejto sfére*. Tento *nezáujem* môže vzniknúť hlavne kvôli menšiemu finančnému ohodnoteniu ich pracovnej náplne.

Problematickou oblasťou všetkých stratégií môžeme označiť aj vysoký stupeň *subjektívneho rozhodovania* autorky tohto textu. Pri hodnotení pravdepodobnosti výskytu a vplyvu príležitostí a hrozieb, a pri samotnom výbere silných a slabých stránok na zostavenie stratégií, postupovala nielen z analýz prostredia ale vo veľkej miere z vlastného úsudku vhodnosti stratégie. Tomuto problematickému javu, by sa mohlo zabrániť spoluprácou s ďalšími odborníkmi, alebo konzultáciou so zamestnancami pobočky.

6 Záver

Hlavným cieľom tejto práce, bolo stanovenie stratégií, prostredníctvom ktorých sa nezisková organizácia Úsmev ako dar, bude zameriavať hlavne na rozšírenie možností a zdrojov jej financovania. K naplneniu tohto cieľa, bola prevedená analýza prostredia, ktorá následne určila silné a slabé stránky organizácie. Táto práca odhalila nielen príležitosti, ktoré organizácia môže využiť vo svoj prospech, ale aj hrozby organizácie, ktorým by sa mala vyhnúť alebo ich výskyt znížiť na minimum. Touto analýzou prostredia pobočky, boli splnené oba čiastkové ciele práce.

Pri analýze prostredia a vystavaní jednotlivých stratégií, bolo prihliadané k špecifickým vlastnostiam neziskových organizácií. Medzi najdôležitejšie vlastnosti patrí dobrovoľníctvo, konkurencia vystriedaná skôr kooperáciou organizácií a činnosť organizácie, ktorej podstatou nie je tvorba zisku pre majiteľov ale plnenie jej poslania.

Prevedenou SWOT analýzou bolo navrhnutých celkovo sedem stratégií. Pri zohľadnení špecifik neziskových organizácií a sporných miest, ktoré sme rozoberali v kapitole číslo 5, by autorka pobočke odporučila nasledujúce stratégie.

Stratégiu číslo 1- zvýšiť počet akcií, pobytov a táborov pre deti z detských domovov, ako možnosť zvýšenia neúčelového zdroja finančných prostriedkov

Stratégiu číslo 3- organizovanie benefičných podujatí v priestoroch reštaurácií a kaviarní

Stratégiu číslo 4- získavanie dobrovoľníkov vďaka vzdelávacím školeniam, ktorý sa potom využijú hlavne na fundraisingové aktivity

Stratégiu číslo 6- založenie stránky pobočky na vybranej sociálnej sieti

Stratégiu číslo 7- zabezpečenie vlastného fundraisera, ako zamestnanca pobočky

Všetky stratégie zvolené autorkou, istým spôsobom smerujú k rozšíreniu, alebo získaniu väčšieho objemu finančných prostriedkov. Všetky stratégie vychádzali zo stanovených dlhodobých cieľov pobočky, ktoré bližšie uvádzame v kapitole 4.7. Určením týchto stratégií bol taktiež splnený hlavný cieľ tejto práce.

Daná práca, poskytuje pobočke v značnej miere subjektívny pohľad autorky, na to, ako by mala riešiť súčasnú situáciu a docieľiť tak jej väčší vývoj a rast. Posledný krok, implementácia stratégií, už závisí na rozhodnutiach zamestnancov a na vedení pobočky- Úsmev ako dar. Túto prácu môžu využiť, aj ako podklad pri ich pravidelných strategických poradách.

7 Literatúra

7.1 Literárne zdroje

- BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. Vyd.1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, s.24-25. ISBN 978-80-7435-130-3.
- BÁRTA, J.; *Strategické plánování pro neziskové organizace. Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 128 s. ISBN 80-902302-0-2.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 257 s. ISBN 80-7179-603-4.
- FRIČ, P., ŠILHÁNOVÁ, H. *Neziskový sektor v ČR-shrnutí*. IN FRIČ, P., GOULLI, R., A KOL. *Neziskový sektor v České republice: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, s.11-32. ISBN 80-86432-04-01.
- HOPKINS, B. R.; *Starting and Managing a Nonprofit Organization- A legal guide, 5th edition*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, s. 3-6. ISBN 978-0-470-39793-0.
- KAŽMIERSKI, T.; PELCL, P.; *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Vydalo Regionální environmentální centrum Česká republika (REC ČR) a Centrum pro komunitní práci (CpKp), 2003, 57 s.
- MAJDÚCHOVÁ, H. *Neziskové organizácie*. Bratislava: Vyd. Ekonóm, 2001, 180s. ISBN 80-225-1468-3.
- OTRUSINOVÁ, M.; *Hospodaření nepodnikatelských organizací. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009, s.133. ISBN 978-80-7318-789-7.
- POŠVÁR, Z; CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- REKTOŘÍK, J. A KOL; *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. s. r. o., 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SBORNÍK VYBRANÝCH MATERIÁLŮ SPECIALIZAČNÍHO KURZU. „Řízení neziskových organizací“. Praha: AGNES, 1999. ISBN 80-902633-3-X.
- STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace- vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR. a. s., 2012, 172 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: nakladatelství Gaudeamus, 2012, 174 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

- ŠKARABELOVÁ, S. A KOL.; *Když se řekne nezisková organizace*. Vydala Masarykova univerzita v Brně: 2002. 130 s. ISBN 80-210-3031-3.
- TETŘEROVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. In STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace-vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR.a.s., 2012, s 22-23. ISBN 978-80-7357-9739.
- VOSTROVSKÝ, V.; *Strategické plánování neziskové organizace*, 2008 IN HRONCOVÁ A KOL.; *Texty k řízení neziskové organizace*. Praha: Vydavatelství Agnes, 2008, 142 s. ISBN 978-80-903696-1-0.
- ZALAI, K. A KOL.; *Finančno-ekonomická analýza podniku. Finančná analýza- praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008, 136 s. ISBN 978-80-225-2501-5
- ŽIVĚLOVÁ, I.; *Finanční řízení podniku*. 1 vyd. Brno: MZLU, 2002, 106 s. ISBN 80-7157-339-6.

7.2 Právne predpisy

- Zákona č. 34/2002 Z.z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov
- Zákon 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č.207/1996 Z.z.
- Zákona 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby
- Zákon č.83/1990 Zb. o združovaní občanov

7.3 Internetové zdroje

- CPF. *Ako založiť mimovládnu organizáciu*[online]. c2014a [cit.2014-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cpf.sk/sk/neziskova-organizacia/>>.
- CPF. *Poradenstvo pre tretí sektor*[online]. c2014b[cit.2014-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cpf.sk/sk/poradenstvo-pre-treti-sektor/>>.
- CPF. *Nadácia*[online]. c2014c [cit.2014-10-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cpf.sk/sk/nadacia/>>.
- CPF. *Najväčšie nadácie na Slovensku*[online] c2014d [cit.2014-10-6]. Dostupný z WWW: <<http://www.cpf.sk/sk/najvacsie-nadacie-na-slovensku/>>.
- DLUHÁ, M.; MARČEK, E.; *Financovanie neziskových organizácií*[online]. 2003 [cit.2014-10-10] Dostupný z WWW: <http://www.panet.sk/download/text_financovanie.pdf/>.
- DLUHÁ, M., MARČEK, E. *Financovanie neziskového sektora na Slovensku*[online]. 2004 [cit.2014-10-10]. Dostupný z WWW: <http://www.panet.sk/download/text_financovanie_ns.pdf>.

- ECC. *Strategické plánování*[online]. c2014 [cit.2014-10-11] Dostupný z WWW: <http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html/>.
- ÚSMEV. *Výročná správa*[online]. c2014a [cit.2014-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.usmev.sk/sk/infoservis/vyroczna-sprava/>>.
- ÚSMEV. *Kontakt*[online]. c2014b [cit.2014-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.usmev.sk/kontakt?long=sk#%C3%BAsmev-ako-dar-bansk%C3%A1-bystrica/>>.
- ÚSMEV. *História organizácie*[online]. c2014c [cit.2014-12-01].Dostupný z WWW: <<http://www.usmev.sk/sk/o-nas/historia/>>.
- ÚSMEV. *Dokumenty organizácie*[online] c2014d [cit.2014-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.usmev.sk/sk/infoservis/dokumenty/>>.

Prílohy

A Príjmy pobočky

Tab. 3 Príjmy pobočky za rok 2011-2014

Príjmy (v €)	2011	2012	2013	2014	suma 2011-2014
VÚC grant	2 106	3 278	2 106	2 106	9 596
UaD Bratislava (mzda)	9 960	9 000	0	11 880	30 840
ADAM1 (donor)	3 194	5 000	4 000	2 000	14 194
účastnícke poplatky	6 570	5 600	5 600	4 500	22 270
stravenky	600	3 000	1 600	1 100	6 300
reklamné služby	2 000	0	0	1 000	3 000
finančné dary	3 000	5 000	5 000	1 000	14 000
1 deň úsmevu	12 805	5 000	6 000	3 500	27 305
2 % z daní	2 000	6 000	9 000	10 000	27 000
UPSVaR Výzvy	0	15 000	10 000	20 000	45 000
Zbierky	0	10 000	0	0	10 000
Príjmy spolu	42 236	66 878	43 306	57 086	209 506

Zdroj: Úsmev ako dar

B Náklady pobočky

Tab. 4 Náklady pobočky za rok 2011-2014

Náklady (v €)	2011	2012	2013	2014	suma rok 2011-2014
1. Mzdové	24 046	25 118	13 986	11 880	75 030
2. Režijné a prevádzkové	4 970	12 470	10 610	13 606	41 656
3. Aktivity, projekty	13 090	29 120	29 120	30 500	101 830
Dorka ZV	0	0	0	1 000	1 000
NKR	1 385	1 700	1 700	1 500	6 285
AP program- jednoduchky	440	550	550	950	2 490
Víkendové pobyty	2 460	1 500	1 500	900	6 360
Táborové pobyty	3 910	5 000	5 000	1 500	15 410
SRK	680	1 600	1 600	50	3 930
Sanácia, výzvy	130	15 000	15 000	20 000	50 130
PRIDE- vzdelávanie	3 130	2 400	2 400	1 650	9 580
Mosty k rodine	640	400	400	1 700	3 140
Vzdelávacie aktivity	0	0	0	0	0
Anjelská akadémia	120	670	670	0	1 460
SOS program	195	150	150	300	795
Ostatné	0	0	0	750	750
Náklady spolu	42 106	66 708	53 716	55 986	218 516

Zdroj: Úsmev ako dar

C Hĺbkový rozhovor

1. V akých priestoroch sa momentálne nachádzate? Vyhovujú vám alebo hľadáte nové priestory pre svoju činnosť?
2. Aké ciele a aktivity sú momentálne cieľmi organizácie a aké priamo vašej pobočky? Do akého obdobia máte motiváciu ich naplniť?
3. Aké služby, programy a projekty poskytujete vašim klientom? Akým spôsobom naplňujete svoje poslanie?
4. Kto tvorí Vašu organizačnú štruktúru v pobočke? Koľko máte zamestnancov a aké majú funkcie?
5. Poskytujete svojim zamestnancom vzdelávanie o sociálnej sfére? Ako ich motivujete a odmeňujete za výkony?
6. Vidíte niektoré negatíva alebo pozitíva, čo sa týka vašej organizačnej štruktúry. Máte dostatočný počet zamestnancov a dobrovoľníkov? Plánujete nábor zamestnancov, aké funkcie na činnosť pobočky chýbajú?
7. Ako často sa stretávate na pracovnej porade a kto všetko sa jej účastní. Aké rozhodnutia a témy preberáte na poradách. Je ich súčasťou strategické plánovanie a kontrola dodržovania stanovených cieľov?
8. Žiadate momentálne o výzvy a granty? Ak áno, tak na aký účel sú spísané?
9. Disponuje pobočka stálymi darcami a sponzormi? Vediete si o nich informácie a záznamy?
10. Ako oslovujete svojich sponzorov, máte k tomu fundraisera alebo to robíte pomocou interných zamestnancov? Kto plní túto funkciu?
11. Ako často sa obraciate k sponzorom o poskytnutie finančných prostriedkov?
12. Získavate peňažné prostriedky aj vlastnou činnosťou tzv. samofinancovaním? Ak áno akou formou?
13. Aký spôsob financovania a zdrojov prevládajú vo vašej pobočke?
14. Kto sa stará o vaše finančné účtovníctvo?
15. Aký typ klientov prevažuje na vašej pobočke a naopak, ktorých je menej?

16. Ako ste na tom s dobrovoľníkmi? Akým spôsobom ich oslovujete a koľko ich momentálne môžete označiť ako stálych?
17. Ako dlho sa pohybujete v neziskovej sfére a ako dlho pôsobíte na tejto pobočke?
18. Aké vzťahy prevládajú na pobočke? Akým štýlom vediete svojich spolupracovníkov, je to direktívny, demokratický alebo liberálny štýl?
19. Realizujete marketingové a PR aktivity pre zviditeľnenie vašej pobočky? Ktoré činnosti by ste sem zaradili a ako často ich realizujete? Pociťujete spätnú väzbu tejto aktivity?
20. Spolupracujete dlhodobo aj s inými organizáciami alebo spoločnosťami? Ak áno akým spôsobom a na akých aktivitách?

D Slabé a silné stránky; príležitosti a hrozby

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 dlhoročné skúsenosti a pôsobenie a pôsobenie spoločnosti (dobré meno)	W1 náročné zaobstarávanie pracovnej mzdy
S2 poslanie a hodnoty postavené v prospech biologickej rodiny	W2 pomoc a počet dobrovoľníkov klesá
S3 úcta ľudí spolupracujúcich pri plnení poslania organizácie	W3 odchod dvoch špecializovaných odborníkov
S4 priorita kvalitného života detí	W4 externý fundraiser iba ako čiastočná výpomoc
S5 polovica zamestnancov pracuje ako dobrovoľníci	W5 nedostatočná propagácia pobočky (brožury, sociálne siete, www)
S6 propagácia organizácie (benefičná koncert, verejná zbierka)	W6 financovanie závisle hlavne na známych a príbuzných
S7 zisk finančných zdrojov hlavne kvôli pobytom, akciám, stretnutiam detí a rodiny	W7 nízky výnos zo vzdelávacej činnosti externých záujemcov
S8 pravidelné školenia a kurzy vedúcej osoby	W8 vysoký podiel účelových peňažných zdrojov
S9 demokratický štýl vedenia pobočky	W9 nízka finančná podpora od jednotlivcov a firiem
S10 strategické ciele tvorené všetkými zamestnancami	W10 klesá výnos z verejnej zbierky 1 deň úsmevu
S11 pravidelné pracovné porady (1-2 razy mesačne)	W11 účtovníctvo je vedené externou firmou
S12 vzdelávanie extených záujemcov ohľadom sociálnej práci	W12 nedostatočná marketingová aktivita pobočky
S13 majú k dispozícii zaškolených odborníkov	W13 náročné hľadanie stálych zamestnancov (mzdové podmienky, odbornosť zam-cov)
S14 hlavný finančný zdroj sú výzvy na ÚPSVaR	
S15 zvyšujúce sa výnosy z 2% dane z príjmu	
S16 veľké množstvo akreditovaných činností organizácie	
S17 vzdelávanie zamestnancov a dobrovoľníkov	
S18 poskytovanie vzdelávania detí z detských domovov	
S19 komplexná pomoc mladým dospelým	
S20 budovanie centier pomoci a domov na pol ceste	
S21 zapájanie sa do programov podporovaných EU(Roma Matrix, Krízové centrum)	

Obr. 9 Silné a slabé stránky pobočky ÚaD

Príležitosti (O)	Pravdepodobnosť: výskyt/vplyv
O1 atraktivnosť AP pre dobrovoľníkov organizovaním akcií	2/3
O2 využitie popularity internetových sociálnych sietí	3/3
O3 56 % teoretická šanca návratnosti detí späť do rodín	2/1
O4 využitie dlhodobých partnerov a spolupracovníkov	2/3
O5 pomoc od študentov sociálneho zamerania (prax)	2/3
O6 dlhodobá spolupráca so stravovacími zariadeniami	2/1
O7 zvýšiť pomoc mladým dospelým (veľký podiel klientov)	2/3
O8 využiť AP na tvorbu pevných väzieb a zázemia	3/2
Hrozby (T)	
T1 pokles záujmu o náhradné rodičovstvo	2/1
T2 rast počtu ohrozených a chudobných rodín	3/2
T3 nedostatok personálu na sociálnu prácu	3/3
T4 dlhodobá nezamestnanosť rodičov z ohrozených rodín	2/2
T5 rast počtu rodín s nevyhovujúcim bývaním	2/2
T6 pokles rodín s pestúnskou starostlivosťou	2/1
T7 skoro 100 % zaplnená kapacita detských domovov	3/3
T8 neprímeraný počet ohrozených rodín na 1 soc. pracovníka	3/3
T9 nedostatok stálych dobrovoľníkov	3/3
T10 vysoký zdroj financovania od známych a príbuzných	2/3

Obr. 10 Príležitosti a hrozby pobočky ÚaD

