

ÚSPEŠNE PRI PRÁCI S DETSKÝM KOLEKTÍVOM

MANAŽMENT
RIADENIA
DETSKEJ
ORGANIZÁCIE



fénix

Úvod	5
1 Detské organizácie a ich postavenie v štruktúre OZ	6
1.1 Poslanie detských a mládežníckych organizácií	6
1.1.1 Subjekty, ktorých spolupráca je v práci s deťmi a mládežou dôležitá	7
1.2 Rada mládeže Slovenska	8
1.2.1 Priority a ciele Rady mládeže Slovenska	8
1.2.2 Kvalitné školstvo otvorené názorom a iniciatíve žiakov a študentov	8
1.2.3 Členovia Rady mládeže Slovenska	9
1.3 Úlohy Ministerstva školstva, vedy výskumu a športu	14
1.3.1 Koncepcia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži	14
1.3.2 Základné princípy štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži	15
1.3.3 Realizácia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži	16
1.3.4 Financovanie práce s deťmi a mládežou	18
2 Tvoj čas naplno	19
2.1 Prečo pracovať s deťmi? Prečo v DO Fénix?	20
3 Založenie, štruktúra, legislatíva OZ	22
3.1 Občianske združenia	22
3.1.1 Organizačné jednotky združenia	23
3.2 Stanovy OZ ako základný dokument OZ	25
4 Štruktúra organizácie DO Fénix	27
4.1 Charakteristika organizácie	27
4.2 Zásady DO FÉNIX pri realizácii svojej činnosti	29
4.3 Hodnoty členov organizácie	31
4.3.1 Vízia Detskej organizácie FÉNIX	31
4.3.2 Kam smerujeme	31
4.4 Zloženie, štruktúra, legislatíva DO Fénix	33
4.4.1 Valné zhromaždenie Fénixu	33
4.4.2 Slovenská rada Fénixu	34
4.4.3 Výkonný výbor	34
4.4.4 Kontrolná komisia Fénixu	34
4.4.5 Hospodárenie v DO Fénix (smernice)	36
4.4.6 Základné dokumenty DO Fénix	37
5 Orgány občianskeho združenia a ich kompetencie	38
5.1 Účtovníctvo občianskeho združenia	40
5.1.1 Daňové priznanie občianskeho združenia	40
5.1.2 Dobrovoľníctvo a členstvo v organizácii	41
5.2 Plánovanie, dlhodobé a krátkodobé plány	42
5.3 Rozhodovanie, kompetencie a zodpovednosť za rozhodnutia	45

6. Komunikácia, komunikačné zručnosti a riešenie problémov	48
6.1 Druhy komunikácie	49
6.1.1 Verbálna (slovná) komunikácia	49
6.1.2 Neverbálna (neslovná) komunikácia	49
6.1.3 Vizuálne signály v neverbálnej komunikácii	49
6.2 Princípy komunikácie	50
6.3 Konflikt	52
6.3.1 Faktory vplývajúce na konflikt	53
6.3.2 Spôsoby riešenia konfliktov	53
7. Dobrovoľníci a dobrovoľníctvo v práci OZ	54
7.1 Čo je dobrovoľníctvo?	54
7.2 Definícia a typológia dobrovoľníctva	55
7.3 Typy dobrovoľnej činnosti a služby	57
7.4 Charakteristické oblasti dobrovoľníctva	58
8. Občianska participácia	64
8.1 Definícia pojmu	64
8.2 Bariéry, stimuly a prínosy participácie detí a mladých ľudí	66
8.3 Základné podmienky kvalitnej participácie detí a mladých ľudí	68
8.4 Nevyhnutné podmienky spolupráce samospráv s občianskym prostredím	70
9. Projektová činnosť v OZ	73
9.1 Definícia projektu podľa medzinárodného štandardu	73
9.2 Úlohy projektového manažmentu	75
9.2.1 Aký je rozdiel medzi grantom a projektom?	75
9.2.2 Kritériá úspešnosti projektu	77
9.3 Plán evalvácie	78
9.3.1 Rozpočet	78
10. Projektová činnosť v DO Fénix	80
10.1 Tvoríme malý projektový zámer	80
10.2 Položky rozpočtu	84
10.2.1 Príklady oprávnených výdavkov	84
10.3 Pravidlá pre tvorbu rozpočtu	86
10.4 Realizujeme malý projekt	87
10.5 Propagácia malého projektu v médiách	88
11. Ako zorganizovať úspešné podujatie	90
11.1 Pred podujatím	90
11.2 Príprava rozpočtu a časového harmonogramu	92
11.3 Počas podujatia	94
11.4 Po podujatí	95
Zdroje	96

Úvod

Nevieme, prečo ste sa rozhodli venovať mesačne desať alebo aj viac hodín práci s deťmi a mládežníkmi, ale nech už vás k tomu viedli akékoľvek dôvody, je to ušľachtilé rozhodnutie a nebudete sami, pretože rozširujete rady vyše stotisíc dobrovoľníkov – vedúcich kolektívov a inštruktorov, ktorí sa takto rozhodli už skôr.

Od rozhodnutia k činom vedie kratšia alebo dlhšia cesta. Veríme, že nepatríte k ľuďom, ktorí sa stále iba rozhodujú, váhajú a k činom sa nedostanú. Aj malý čin je viacej ako iba slová.

Medzi rozhodnutím a činom vo vedení detského kolektívu je ešte potrebná etapa prípravy, aby výsledky práce boli úspešné. Je to obdobie, v ktorom si musíte osvojiť vedomosti, vypestovať schopnosti, uvedomiť si a upevniť vlastnosti, ktoré z vás v očiach detí vytvoria osobnosť s autoritou, o ktorej budú s hrdosťou a uznaním hovoriť ostatným: „Náš vedúci pozná a vie ...“. Ak sa stanete pre nich skutočným vzorom, nebudú to o vás len hovorievať, ale sami sa vám budú chcieť podobať. V tom prípade ste vyhrali a môžete dúfať, že rovnako budú napodobňovať aj vaše vôľové a charakterové vlastnosti. Stali ste sa vzorom a nebudete mať problémy s pomocníkmi a nasledovníkmi v práci vedúceho.

V dobrovoľníckej práci s deťmi a mládežníkmi s nadšením nevydržíte dlho a čoskoro by vám došiel dych. Bude nutné hľadať aj nové kvalitatívne vyššie a účinnejšie formy práce s deťmi aby nezostali pri tých, ktoré poznali ako členovia detského kolektívu.

Štúdiom tejto publikácie, doplnené prípadným kurzom, prednáškami, praktickým cvičením alebo ukážkami, bude teda iba symbolickým prekročením prahu k tomu, aby ste sa v očiach spoločnosti stali tými čo úspešne vedú najmladšiu a mladú generáciu žiadaným smerom, v očiach rodičov tými, ktorým bez obáv zverujú na starosť a do výchovy svoje deti a v očiach detí tými, čo sú pre nich príťažlivým magnetom, zaručujúcim radostné detstvo plné dobrodružných príhod a zaujímavej práce.

Práca v detskej organizácii je však dialektickým procesom. To značí, že budete nielen dávať to, čo je vo vašej osobnosti najlepšie, ale budete aj rýchlejšie získavať niektoré vlastnosti, ktoré si ostatní budú v živote osvojovať pomalším tempom. Ak vám táto „knižôčka“ pomôže doplniť vaše motívy a rozhodnutia o ďalšie dôvody prečo a ako pracovať v detskom kolektíve, bude to na prospech deťom, organizácii a aj vám samým.

1.1 Poslanie detských a mládežníckych organizácií

Poslaním detských a mládežníckych organizácií je pomáhať pri neformálnej výchove a vzdelávaní. V detských a mládežníckych organizáciách sa slovo výchova používa opatrne, nakoľko sa chceme vyhnúť negatívnemu chápaniu (zo strany rodičov: „nevychováte svoje deti dobre“ a zo strany detí a mladých ľudí: „príďte, aby sme vás vychovávali“). Výchova v detských a mládežníckych organizáciách sa realizuje prostredníctvom rovesníckeho princípu, neformálnych kontaktov, ponúkania sociálnych vzorov, v snahe zorientovať deti a mladých ľudí v súčasnom svete a spoločnosti, vysvetľovať veci a javy okolo nás, odovzdávať skúsenosti. Nazeranie na svet vychádza z charakteru a poslania organizácie (napr. ekologické, kresťanské, študentské, politické). Výchova v detských a mládežníckych organizáciách je limitovaná časom, ktorý v nich deti a mládež strávia (napr. 2 hodiny za týždeň) a zrelosťou, schopnosťami pracovníka s deťmi a mládežou.

Detské a mládežnícke organizácie skôr ako o výchove hovoria o rozvoji osobnosti, vedomostí, schopností, zručností a postojov (fyzické, psychické, sociálne, duševné a duchovné), ktoré vedú k sebarealizácii.

Okrem rozvoja jednotlivca, sa detské a mládežnícke organizácie snažia

podnecovať aktívne občianstvo, participáciu detí a mladých ľudí na živote spoločnosti, v ktorej žijú a rozvoji miestnej komunity. Deje sa tak prostredníctvom posilňovania postoja – mám záujem o druhých ľudí; o svoje okolie; veci, ktoré sa dejú okolo mňa, dotýkajú sa ma a ak si myslím, že by mali fungovať inak, aktívne ich riešim. Dôležitá je skúsenosť, že môžem veci zmeniť (v prípade potreby organizácia poskytuje potrebné vedomosti a zručnosti, školenie, vedenie „ako na to“). Ukazuje sa však, že dôraz je kladený na spoločenskú angažovanosť a prosociálne správanie, posilňovanie politickej participácie je v úzadí.

Detské a mládežnícke organizácie sa snažia prostredníctvom ponuky svojich aktivít vyplňať voľný čas detí a mladých ľudí a viesť ich k aktívnemu životnému štýlu (vrátane oddychu a relaxu). Prispievajú tak k socializácii detí a mládeže, budovaniu sociálnych kontaktov a sociálneho kapitálu. Dôležitým princípom je princíp dobrovoľnosti – deti a mladí ľudia sa aktivít zúčastňujú dobrovoľne.

Organizácie vytvárajú bezpečné prostredie pre voľný čas detí a mládeže. Bezpečné prostredie v zmysle fyzickom (bez patologických vplyvov) i psychologickom (miesto, kde môžem byť sám sebou).

1.1.1 Subjekty, ktorých spolupráca je v práci s deťmi a mládežou dôležitá

V praxi sa stretávame s množstvom subjektov, ktorých spolupráca je veľmi dôležitá v práci s deťmi a mládežou. Sú to tieto:

- **štátna správa** – ako tvorca politik, ktoré ovplyvňujú subjekty pracujúce s deťmi a mládežou,
- **samospráva** – ako tvorca politik, ktoré ovplyvňujú subjekty pracujúce s deťmi a mládežou na miestnej úrovni,
- **mimovládne organizácie** – pričom ako kľúčové boli identifikované detské a mládežnícke MVO, MVO pracujúce s dobrovoľníkmi (napr. dobrovoľnícke centrá) a MVO, ktoré sa venujú športovým aktivitám (napr. športové kluby),
- **regionálne/ mestské rady mládeže** – ako špecifický typ MVO, ktoré sieťujú DaM organizácie,
- **školské/ mestské mládežnícke parlamenty** – ako špecifický typ MVO, ktoré sieťujú priamo mladých ľudí a majú potenciál identifikovať mladých „lídrov“,
- **národná rada mládeže** – ako organizácia, ktorá sieťuje detské a mládežnícke MVO na národnej úrovni a vstupuje do dialógu so štátnou správou v oblasti tvorby mládežníckej politiky,
- **univerzity** – ako partner v oblasti výskumu a tvorby analýz,
- **školy** – ako potenciálne miesto/ platforma, ktorá by mohla slúžiť na spoluprácu rôznych subjektov v rámci miestnej komunity,
- **centrá voľného času** a školské zariadenia záujmovej činnosti,
- **prevýchovné zariadenia** – boli spomínané ako subjekt, na ktorý sa zabúda, a jeho klienti sú mimo „siete“ subjektov, ktoré pracujú s deťmi a mládežou,
- **rodina** – viacerí účastníci sa zhodli, že veľmi často neexistuje prepojenie (spolupráca) medzi subjektmi, kde dieťa trávi svoj čas (škola, MVO, apod.) a rodinou,
- **cirkev** – ako miesto, kde prebieha množstvo voľnočasových aktivít detí a mládeže,
- **súkromný sektor a donori** – ako dôležití partneri, ktorí zabezpečujú finančnú stabilitu viacerých subjektov pracujúcich s deťmi a mládežou (najmä MVO).

1.2 Rada mládeže Slovenska

Rada mládeže Slovenska (RmS) združuje mimovládne organizácie, ktoré sa venujú deťom a mládeži. V súčasnosti ich zastrešuje 25, každá z nich je formálne zaregistrovaná ako občianske združenie alebo nezisková organizácia. Všetky spolu združujú viac ako 60-tisíc detí a mladých ľudí.

RmS vznikla v roku 1990 ako občianske združenie. Od začiatku svojho pôsobenia funguje na celoštátnej úrovni a detské a mládežnícke organizácie zastrešuje bez ohľadu na ich politické presvedčenie, náboženské vyznanie, národnostnú či etnickú príslušnosť.

RmS zastupuje a koordinuje záujmy svojich členov najmä v komunikácii so štátnou a verejnou správou. Snaží sa podieľať na vytváraní takeého prostredia, ktoré umožňuje detským a mládežníckym organizáciám efektívne a bez prekážok vykonávať ich činnosť. Naplno sa tiež venuje sieťovaniu organizácií a združení pôsobiacich v mládežníckom sektore, podporuje medzi nimi výmenu informácií a skúseností, organizuje rôzne školenia, semináre a konferencie na odborné témy, často so zahraničnou účasťou. Vlastnými projektmi sa RmS snaží podporiť, oceniť a motivovať organizácie, ale i širokú verejnosť k ďalšiemu napredovaniu v práci s deťmi a mladými ľuďmi. Dlhodobými projektmi sú EÚ dialóg s mládežou a Ocenenie MOST.

V oblasti zahraničnej spolupráce plní RmS úlohu slovenského reprezentanta v medzinárodných organizáciách, akými sú

napríklad Európske mládežnícke fórum. Členovia a vybraní delegáti a delegátky pravidelne prezentujú potreby a názory mladých ľudí na Slovensku na najrôznejších stretnutiach, či mládežníckych konferenciách po celej Európe.

1.2.1 Priority a ciele Rady mládeže Slovenska

Rada mládeže Slovenska zastupuje mládežnícke organizácie a tiež obhajuje záujmy mladých ľudí voči politikom, štátnej správe a verejnosti. Je nezávislá a nadstranícka. Podieľa sa na skvalitňovaní systému vzdelávania na Slovensku a vytváraní takeého prostredia, ktoré umožňuje mládežníckym organizáciám efektívne a bez prekážok vykonávať ich činnosť. Presadzuje zapájanie mladých ľudí do tvorby politík, programov a opatrení vo všetkých relevantných kontextoch ich života, ale najmä v oblasti vzdelávania.

1.2.2 Kvalitné školstvo otvorené názorom a iniciatívou žiakov a študentov

Slovenské školstvo je veľmi často uzatvorené aktivity vlastných študentov, ktorí sa následne (aj) preto nevedia stotožniť s obsahom a formou vzdelávacieho procesu. Rada mládeže Slovenska sa zasadzuje za systém vzdelávania, ktorý poskytne svojim žiakom a študentom skutočnú príležitosť podieľať sa na jeho chode. To znamená v prvom rade väčšie právomoci žiackych a študentských samospráv spojené s ochotou ostatných aktérov tieto samosprávy uznávať

a rešpektovať. Zároveň je dôležité systematicky podporovať aktivitu a samostatnosť študentov v samotnom vyučovacom procese, aby mohli byť viac partnermi vo vzdelávaní než pasívnymi prijímateľmi informácií. Školy by mali byť výrazne otvorenejšie neformálnemu vzdelávaniu, projektom pod vedením samotných mladých ľudí a spätnej väzbe od svojich študentov.

1.2.3 Členovia Rady mládeže Slovenska

Rada mládeže Slovenska presadzuje, aby sa s potrebami a názormi mladých ľudí vždy počítalo pri tvorbe politík, ktoré sa ich týkajú, a to najmä v oblasti vzdelávania. Na to je potrebné systematicky zisťovať ich názory a pracovať s nimi.

AIESEC



AIESEC je najväčšia svetová študentmi riadená organizácia vytvárajúca pozitívny dopad na spoločnosť prostredníctvom osobnostného rozvoja a zdieľaných medzinárodných skúseností.

AMAVET – Asociácia pre mládež, vedu a techniku



Od roku 1990 pôsobí AMAVET - Asociácia pre mládež, vedu a techniku na Slovensku ako občianske združenie, ktoré vytvára podmienky pre nádejných mladých vedcov. Pomáha naplňovať predstavy žiakom i študentom, ale sme tu i pre pedagógov či rodičov a vedíme spolu

s nimi deti a mládež k zmysluplnému tráveniu voľného času.

Detská organizácia FÉNIX



Detská organizácia FÉNIX, o. z. vznikla 5. apríla 1991 ako občianske združenie detí, mládeže a dospelých. Zameriava sa na celoročnú systematickú prácu s deťmi a mládežou. V súčasnosti združuje vyše 6500 členov na celom Slovensku. Podstatný podiel práce s deťmi a mládežou vykonávajú dobrovoľníci.

Detská organizácia Záhorácky Fénix



Pôsobí v regióne Záhorie a širšom okolí. Členmi sú i deti zo sociálne znevýhodneného prostredia a deti s telesným, mentálnym či zdravotným hendikepom bez rozdielu sociálneho a etnického pôvodu.

Diákhálózat – Študentská sieť



Diákhálózat

Po nežnej revolúcii 17. novembra 1989 si študenti začali vytvárať vlastné organizácie, ktoré mali chrániť ich záujmy a zastupovať ich požiadavky. Týmto krokmi dali najavo, že sa nechcú združovať

vo formálnych organizáciách, a budú sa usilovať o aktívnu účasť na spoločenskom živote republiky.

Domka – Združenie saleziánskej mládeže



Poslaním Domky je sprevádzať mladých ľudí, vytvárať im priestor na angažovanosť, ponúkať dôveru a zodpovednosť primeranú ich veku a schopnostiam. Vo svojej práci nadväzuje na výchovnú skúsenosť sv. Jána Bosca a podporuje mladých vo výchove v statočných občanoch a dobrých kresťanoch.

eRKO – HKSD



eRKO – HKSD je detská organizácia s celoslovenskou pôsobnosťou. Pomáha pri výchove a neformálnom vzdelávaní detí a mladých ľudí na zrelé kresťanské osobnosti podieľajúce sa na rozvoji spoločnosti, v ktorej žijú. Základom činnosti hnutia je pravidelná mimoškolská práca s deťmi v malých spoločenstvách – stretnutiach.

Federácia skautov Európy – Združenie katolíckych vodkýň a skautov Európy na Slovensku



Združenie katolíckych vodkýň a skautov Európy na Slovensku (FSE) je skautská organizácia združená pod Federáciou skautov Európy s viac ako 60-ročnou skúsenosťou. Cieľmi FSE sú výchova a neformálne vzdelávanie detí a mládeže, občianska participácia mladých ľudí na živote spoločnosti, cieľavedomá výchova mladej generácie k demokracii, ochrana životného prostredia, podpora dobrovoľníctva u mladých a voľnočasové aktivity pre mladých.

IAESTE Slovakia



IAESTE (The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience) je medzinárodné združenie, ktoré zabezpečuje výmenný program odborných stáží pre študentov technických vysokých škôl. Je súčasťou medzinárodnej skupiny IAESTE A.s.b.l (Association sansbutlucrative), ktorá je registrovaná v Luxembursku.

INEX Slovakia



OZ INEX Slovakia od roku 1993 ponúka nevšedné zážitky a zmysluplné prežívanie voľného času mládeže prostredníctvom medzinárodných dobrovoľníckych aktivít a neformálneho vzdelávania. Podporujeme mladých ľudí v spoznávaní nových kultúr, vytváraní nových priateľstiev z celého sveta a v zlepšení jazykových schopností.

Kresťanskodemokratická mládež Slovenska



KDMS je najstaršia mládežnícka politická organizácia na Slovensku združujúca mladých ľudí so zmyslom pre kresťanské, národné a občianske princípy. Jej cieľom je nielen politické vzdelávanie, ale aj rozvíjanie záujmu o politiku u mladých ľudí.

Laura – Združenie mladých



Laura, združenie mladých podporuje integrálny rozvoj detí a mladých. Rozvíja ich schopnosti, potenciál a v saleziánskom duchu vychováva k zrelému a radostnému prežívaniu života a ku kresťanským hodnotám. Svoju činnosť realizuje prostredníctvom osobného sprevádzania a voľnočasových aktivít v štýle preventívneho systému.

Mladiinfo



Mladiinfo sú občianske združenie, ktoré svojimi aktivitami zlepšuje informovanosť študentov stredných a vysokých škôl o možnostiach vzdelávania a absolvovania praxe doma aj v zahraničí, zvyšuje povedomie o neformálnom vzdelávaní a propaguje dobrovoľníctvo a jeho význam pre spoločnosť.

NODAM – Združenie detí a mládeže



(Pozorovateľ) Hlavným cieľom Združenia detí a mládeže NODAM je vytvoriť trvale udržateľný program rozvoja osobnosti detí a mládeže, podporovať ich seberealizáciu, s osobitným zreteľom na opustené a sociálne slabšie deti, ako aj poskytovať ponuku na hodnotné vyplnenie voľného času detí a mládeže športovými, kultúrnymi, intelektuálnymi, duchovnými a sociálnymi aktivitami na báze dobrovoľnosti a slobody výberu.

SAKMN – Slovenská asociácia klubov mladých nepočujúcich



SAKMN sa zaoberá rôznymi aktivitami pre nepočujúce deti a mládež, rozvíjaním vzdelania, podporuje a zaoberá sa komunitou nepočujúcich, rieši problémy nepočujúcich v ich živote a odstraňuje komunikačné bariéry. Súčasťou práce je aj organizovanie prednášok z oblasti komunity nepočujúcich – Svet mládeže a taktiež sa zúčastňujeme na rôznych medzinárodných aktivitách nepočujúcich doma aj v zahraničí.

Slovenská debatná asociácia



SDA podporuje kritické myslenie, otvorenosť a občianstvo mladých ľudí. Učíme ich kriticky myslieť, rozlišovať kvalitné argumenty od nekvalitných, fakty od názorov a dôveryhodné zdroje od nedôveryhodných.

Slovenský skauting



Slovenský skauting je občianske združenie so zameraním na osobný rozvoj detí a mládeže. Naším cieľom je formovať osobnosť jednotlivca skrz program sprostredkovávajúci vedomosti a zručnosti umožňujúce lepšie zapojenie sa do života v spoločnosti.

Spoločenstvo evanjelickej mládeže



Spoločenstvo evanjelickej mládeže je mládežnícke občianske združenie, ktorého hlavným cieľom je cez poznanie Boha a na základe kresťanských princípov viesť mladých ľudí k poznaniu samých seba, zmysluplnému nasmerovaniu svojho života k hodnotám, spolupatričnosti, vzájomnej úcte a láske.

Spoločnosť priateľov detí z detských domovov



Spoločnosť priateľov detí z detských domovov Úsmev ako dar je najstaršou a najväčšou mimovládnu organizáciou pôsobiaceou v oblasti náhradnej starostlivosti a pomoci krízovým rodinám. Zameriava sa na podporu detí v detských domovoch, na prácu s ohrozenou rodinou, vzdelávanie a sprevádzanie náhradných rodín a pomoc mladým dospelým po odchode z detského domova.

Szlovákiai Magyar Cserkészszövetség – Zväz skautov maďarskej národnosti



Cieľom SZMCS-ZSMN je vychovávať deti a mládež maďarskej národnosti na Slovensku v duchu skautingu, pričom sa snažíme o rozvíjanie ich náboženského a mravného správania, fyzických a psychických schopností. Pomocou dobrovoľníkov skauting vychováva mládež, prostredníctvom svojich neformálnych výchovných metód.

The Duke of Edinburgh's International Award Slovensko, o.z.



Medzinárodná cena vojvodu z Edinburghu (skrátane DofE) je komplexný rozvojový program, ktorý dáva mladým ľuďom vo veku 14 až 24 rokov šancu rozvinúť svoje schopnosti a charakterové vlastnosti pre reálny život, naplniť svoj potenciál a pomôcť im uspieť v živote. Program je súčasťou celosvetovej Medzinárodnej ceny vojvodu z Edinburghu a už od roku 1956 podporuje mladých ľudí naprieč spoločnosťou v 140 krajinách po celom svete na ich ceste k samostatnosti, sebedovedomiu, úspechu v živote a sociálnemu cíteniu.

YMCA na Slovensku



YMCA na Slovensku je súčasťou celosvetového hnutia YMCA. Základom práce je rozvoj osobnosti mladých ľudí po duchovnej, duševnej a fyzickej stránke. Sedemnást miestnych združení YMCA pracujú ako nízkoprahové a komunitné centrá či športové kluby. Ich pôsobenie sa odvíja od miestnej situácie a rozhodovania mladých ľudí na lokálnej úrovni.

Združenie kresťanských spoločenstiev mládeže



Združenie kresťanských spoločenstiev mládeže (ZKSM) sa venuje systematickej práci s mládežou. Jeho úsilím je osobnostný a duchovný rozvoj mladého človeka v osobnosť s uceleným pohľadom na život. Prostredníctvom neformálneho vzdelávania sa snaží pomáhať mladým dozrievať, aby boli svojím konaním a postojmi obohatením pre miestnu komunitu ako aj celú spoločnosť.

Združenie mariánskej mládeže



Združenie mariánskej mládeže je združením detí a mladých vo veku od 6 do 30 rokov. Na Slovensku vzniklo prvé spoločenstvo v roku 1861 v Nitre. Po období totality obnovilo svoju činnosť v roku 1990. Od roku 2001 je ZMM zaregistrované na MV SR ako občianske združenie.

1.3 Úlohy Ministerstva školstva, vedy výskumu a športu

Deti a mladí ľudia v štruktúre spoločnosti zauímajú špecifické postavenie, ktoré bezprostredne súvisí so všetkým, čo pomáha utvárať vedomie a postoje mladých ľudí, ich záujmy, potreby a požiadavky. Mládež ako spoločenská skupina bude síce o niekoľko rokov rozhodovať o budúcnosti celej našej spoločnosti, ale ona je aj v súčasnosti jej reálnou súčasťou, ktorá môže ovplyvňovať dianie v spoločnosti. Preto je dôležité a potrebné vytvárať podmienky na jej participáciu na ekonomickom, kultúrnom a sociálnom živote spoločnosti.

Koncepcia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži si nerobí nároky na okamžité vyriešenie daného stavu, ale má byť predovšetkým silným popudom pre jednotlivé rezorty (ministerstvá) a pre celú spoločnosť uplatňovať nové – efektívne formy prístupu k mladej generácii.

Cieľom koncepcie je definovať potreby a optimálne podmienky na kvalitnú výchovnovzdelávaciu a odbornoprofesiúnú prípravu detí a mládeže, ich začleňovanie do pracovno-spoločenského života a na podporu rozvoja osobnostných vlastností a talentu detí a mládeže v škole i mimo nej. Nie je to iba vytváranie podmienok na optimálny telesný, duševný a občiansky vývoj mladej generácie, ale i tvorba podmienok na využitie tvorivého potenciálu mladých ľudí pri ďalšom vývoji spoločnosti.

Podľa schválenej koncepcie bude za komunikáciu, koordináciu a propagáciu štátnej politiky zodpovedné Ministerstvo školstva SR. Na jej napĺňaní sa však budú podieľať aj iné ministerstvá, samosprávne orgány, výchovno-vzdelávacie a záujmovovzdelávacie školské zariadenia. Stanovenými cieľmi, princípmi a kľúčovými oblasťami pôsobenia sa bude štát vo väčšej miere snažiť o odstránenie apatie, pocitu bezmocnosti a nezájmu u mladých ľudí.

1.3.1 Koncepcia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži

Za deti a mládež sa podľa koncepcie UNESCO považujú mladí ľudia do 26 rokov. Podľa Dohovoru o právach dieťaťa sa dieťaťom rozumie každá ľudská bytosť do 18 rokov. Predkladaná koncepcia venuje pozornosť obyvateľom Slovenska vo vekovej kategórii do 26 rokov, ktorých je na Slovensku viac ako 1 500 000. Slovenská republika patrí medzi najmladšie krajiny Európy nielen svojou vlastnou existenciou, ale aj tým, že až 38% obyvateľov Slovenska tvoria mladí ľudia do 25 rokov. Preto koncepcia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži sa stáva stále aktuálnejšou.

V odbornej literatúre sa mládež charakterizuje ako sociálna skupina vekovo vymedzená, charakterizovaná určitými spoločnými znakmi, ktoré vytvárajú jej všeobecné biologicko-psychologické, sociálno-ekonomické a ideovo-politické osobitosti. Tieto spoločné znaky majú charakter všeobecnosti, pretože napriek

značnej vnútornej diferenciácii vekovej sociálnej skupiny „mládež“ vyjadrujú tendencie celej tejto skupiny a sú pritom spoločné všetkým vekovým podskupinám mládeže. Z hľadiska týchto spoločných znakov má kategória „mládež“ mnoho spoločného s deťmi. Na jednej strane aj ona potrebuje ochranu, starostlivosť a podporu dospelých, žije spravidla spolu s rodičmi a vzdeláva sa. Táto charakteristika je potrebná najmä preto, aby bolo možné posúdiť mladého človeka ako osobnosť aj ako člena spoločnosti. Na druhej strane mladí ľudia postupne dospievajú, odpútavajú sa od spoločného života s rodičmi a čím ďalej tým viac sa stávajú časťou širšieho spoločenského prostredia.

Základný dokument, ktorým sa doteraz riadil celý systém podpory detí a mládeže, prijala vláda SR 7. januára 1992 ako Zásady štátnej politiky vo vzťahu k mládeži v SR. Za obdobie platnosti zásad sa pomerne veľa zmenilo v spoločenskom a politickom dianí v oblasti politiky vo vzťahu k deťom a mládeži. Tieto zmeny sa však nepremietli do inovácie zásad alebo do iného dokumentu, ktorý by bol definoval potreby detí a mládeže v SR tak, aby korešpondovali s aktuálnymi potrebami a s modernými európskymi skúsenosťami z tejto oblasti.

V koncepcii sú vymedzené najzávažnejšie a najaktuálnejšie oblasti štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži. Je spracovaná ako prierezový materiál, ktorého garantom je Ministerstvo školstva SR, sekcia športu, detí a mládeže. Neobmedzuje sa iba na oblasť patriacu do kompetencie Ministerstva školstva SR, ale i na ďalšie rezorty zaoberajúce sa problematikou detí a mládeže. Garantom

prierezového chápania realizácie koncepcie je Rada vlády Slovenskej republiky pre deti a mládež.

V pôsobnosti Ministerstva školstva SR, odboru detí a mládeže, sú aj oblasti práce s deťmi a mládežou, ktoré sa realizujú v spolupráci s ostatnými úsekmi štátnej správy:

- humanitná, sociálna, kultúrna, ekologická, technická a zdravotná výchova a vzdelávanie detí a mládeže vo voľnom čase,
- participácia mladých ľudí na živote miest a obcí,
- deti a mládež v rodine, škole a pracovnom prostredí,
- rekreácia detí a mládeže, šport a turistika,
- informačné a poradenské služby pre deti a mládež.

1.3.2 Základné princípy štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži

Základné princípy štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži, rešpektujúce systémové zmeny v nazeraní na postavenie detí a mládeže v demokratickej spoločnosti, sú tieto:

- deti a mládež v zmysle štátnej politiky sú spoločenskou skupinou (predbežne vymedzenou vekom do 26 rokov; vekové rozpätie sa definitívne upraví osobitným zákonom), ktorá sa postupne začleňuje do spoločenského, politického a hospodárskeho života spoločnosti,

- v zmysle Dohovoru o právach dieťaťa každému dieťaťu a mladému človeku patria rovnaké práva, a to bez akéhokoľvek rozlišovania rasy, farby pleti, pohlavia, veku, príslušnosti k etniku, náboženského, politického alebo iného zmýšľania, sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia,
- ratifikáciou Dohovoru o právach dieťaťa sa Slovenská republika od 1. 1. 1993 zaviazala k napĺňaniu štyroch základných skupín práv dieťaťa: práva na život, na identitu, na ochranu a práva slobody prejavu, participácie na spoločenskom a politickom živote,
- dieťa má nárok na rodinu, osobitnú starostlivosť a pomoc. Dieťa musí byť pripravované žiť v spoločnosti vlastným životom a vychovávané v duchu ideálov vyhlásených v Charte spojených národov, a to najmä v duchu mieru, dôstojnosti, znášanlivosti, slobody, rovnosti a solidarity,
- štát vytvára legislatívne a materiálne podmienky na ochranu a podporu mládeže v záujme všestranného rozvoja detí a mládeže,
- vlastná zodpovednosť mládeže za svoj život a budúcnosť je vyjadrením jej bytostnej potreby dozrievať činnosťou a participáciou na riešení celospoločenských problémov.

Rešpektovanie zodpovednosti mládeže za samu seba zdôvodňuje uplatňovanie princípu subsidiarity v štátnej politike, čo prispieva k aktivizácii mládeže.

Vychádzajúc z uvedených základných princípov štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži, koncepciu možno rozčleniť do nasledujúcich častí:

- rodina a výchova,
- vzdelávanie a výchova,
- práca, príprava na budúce povolanie a sociálna integrácia,
- životný štýl,
- občianska a politická participácia,
- mobilita mládeže a Európska integrácia.

1.3.3 Realizácia štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži

Štátna politika vo vzťahu k deťom a mládeži predstavuje:

1. pôsobenie štátu prostredníctvom štátnych inštitúcií a ďalších nástrojov štátu, zabezpečujúcich podmienky vývoja a rozvoja detí a mládeže, okrem iného i vytváranie podmienok na ich participáciu na spoločenskom a politickom živote vrátane legislatívnych opatrení,
2. vytváranie podmienok na formovanie mladých ľudí na osobnosti samostatné (schopné voľby, schopné kontrolovať svoj osobný a sociálny život ako osobnosti i ako článok spoločnosti), solidárne (so záujmom o iných, schopné spolupracovať s nimi a pre nich, schopné vcítiť sa), zodpovedné (schopné prevziať zodpovednosť

za svoje činy, dodržiavať záväzky)
a angažované (schopné prihlásiť sa
k rešpektovaniu hodnôt, dobrej veci
alebo ideálu a konať v súlade s nimi),

3. vytváranie podmienok na utváranie
a formovanie hodnotovej orientácie
detí a mládeže v intenciách
mravných a spoločenských noriem,
4. preventívnu ochranu a opatrenia
chrániace deti a mládež
pred negatívnymi javmi, ktoré na nich
pôsobia.

Pri formulovaní cieľov štátnej politiky
sa vychádza z predpokladu, že pôsobenie
štátu na deti a mládež musí byť
diferencované a adresné v rovine podpory
a v rovine ochrany, pričom štát sa hlási
ku komplexnej ochrane a podpore mladej
generácie.

Pod podporou sa vo všeobecnosti
rozumejú opatrenia štátu v prospech
riešenia problémov, ktoré tvoria prekážky
rozvoja detí a mládeže. Trvalá podpora,
ku ktorej sa štát dlhodobo hlási, smeruje
k prípadom, kde zlyháva funkcia rodiny,
alebo kde ide o znevýhodnených
jednotlivcov. Obsahuje aj takú činnosť
štátnych orgánov, ktorá v rámci
štátnej politiky aktivizuje jednotlivé
vrstvy a skupiny mládeže k participácii
na spoločenskom a politickom živote
a na plnení úloh vyplývajúcich zo štátnej
politiky vo vzťahu k deťom a mládeži.

Ochrana znamená pôsobenie štátu,
ktorým zabezpečuje zoslabenie vplyvu
negatívnych javov a dôsledkov ich
pôsobenia na deti a mládež, a to najmä:

- ochrana občianskych práv a slobôd,

- ochrana zdravia detí a mládeže a jej
všestranná podpora,
- špecifická starostlivosť, výchova,
ochrana a podpora jedincov
so zdravotným postihnutím,
s mentálnym postihnutím, ako
preventívna ochrana pred vznikom,
prehlbovaním alebo opakovaním
porúch fyzického, psychického
a sociálneho vývinu detí a mládeže,
- ochrana pred týraním, pohlavným
zneužívaním a šikanovaním,
zanedbávaním, demoralizáciou,
krutosťou a ďalšími javmi
ohrožujúcimi zdravý morálny vývin
detí a mládeže.

Nezastupiteľnú úlohu pri formovaní
osobnosti mladého človeka zohráva
prostredie, v ktorom žije. Štát vytvára
podmienky na prácu s deťmi a mládežou
vškolských a mimoškolských zariadeniach
a v zariadeniach patriacich do pôsobnosti
iných rezortov štátnej správy s dôrazom
na individuálne a vekové osobitosti,
podporuje rodiny s deťmi, detské,
mládežnícke, občianske, humanitné,
cirkevné a charitatívne združenia,
hnutia, nadácie, ako aj rozličné neštátne,
súkromné, neziskové organizácie
a agentúry, prípadne aj jednotlivých
občanov v ich práci s mládežou.

Obce a mestá je nevyhnutné pokladať
za základný článok pri naplňovaní
systému komunálnej politiky a vytváraní
podmienok na aktivity vo voľnom čase
v spolupráci so štátnymi a neštátnymi
organizáciami, na zaistenie možnosti
participácie detí a mládeže, v súčinnosti
s odborníkmi v tejto oblasti a pod. Návrhy
spracované v súvislosti s reformou štátnej

správy a samosprávy by mali posilniť úlohu regiónov, miest a obcí pri realizácii vzdelávacích, športových, kultúrnych a ďalších aktivít napomáhajúcich rozvíjanie osobnosti mladého človeka a zabezpečenie jeho zdravého rozvoja v stabilnom životnom prostredí. S reformou verejnej správy bude súčasne narastať aj úloha mimovládnych organizácií v danej oblasti.

1.3.4 Financovanie práce s deťmi a mládežou

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR poskytuje dotácie pre oblasť práce s mládežou prostredníctvom PROGRAMOV PRE MLÁDEŽ NA ROKY 2014 – 2020 v súlade so zákonom č. 282/2008 Z. z. o podpore práce s mládežou a o zmene a doplnení zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.



2. TVOJ ČAS NAPLNO

“Voľný čas, prázdnota, je predovšetkým stav duše. Nie je daný len víkendom či dovolenkou. Voľný čas je práve ne-aktivitou. Je mlčaním. Je nepriložením ruky k dielu.

Nemecký filozof Josef Pieper 1992

Termín voľný čas má krásny zvuk. Vyvoláva väčšinou veľmi príjemné predstavy. Vo voľnom čase je možnosť venovať sa činnostiam, ktoré máme radi, baví nás, uspokojujú, prinášajú radosť a uvoľnenie. Jednoducho ich robiť chceme a môžeme. Činnosti zahrňované do sféry povinnosti vykonať musíme, či už chceme alebo nechceme. Hranice medzi týmito dvoma sférami sa nedajú presne určiť. To čo niekto pociťuje ako povinnosť môže byť pre iného príjemnou zábavou a naopak. Povinnosť nemusí byť prežívaná vždy ako niečo nepríjemné. Na druhej strane pojem voľný čas vyjadruje nielen väčšie či menšie životné radosti, ale aj problémy, strasti a riziká. Tieto negatívne pocity sa dajú zhrnúť do niekoľkých bodov:

- nemám žiaden voľný čas,
- mám veľmi málo voľného času,
- nie som spokojný s tým, ako trávim voľný čas,
- nudím sa, neviem čo s voľným časom,
- vedel by som čo s voľným časom, avšak nemám dostatok prostriedkov, ako svoje plány realizovať.

Deti napodobňujú svojich rodičov, preberajú ich životný štýl a aj spôsob trávenia voľného času. Sú však aj iné vplyvy, ktoré môžu veľmi výrazne pôsobiť na jedinca a spôsob hospodárenia s voľným časom. Patrí tu škola, učitelia, vrstovníci, kamaráti, susedia, známi, média, literatúra a pod. Existujú aj inštitúcie a organizácie, ktorých pracovnou náplňou je pôsobiť na deti, mládež či dospelých vo voľnom čase a učiť ich voľný čas racionálne využívať. Toto ovplyvňovanie je zámerné, má vymedzený cieľ, je plánovité, väčšinou dlhodobé, splňa teda požiadavky výchovného pôsobenia. Mnoho nadšencov si túto oblasť výchovy zvolili za svoju profesiu a mnohí jej venujú dobrovoľne svoj voľný čas bez finančného ohodnotenia a niekedy aj bez spoločenského uznania. Tím, ktorí by sa chceli takému povolaniu venovať profesionálne alebo ako dobrovoľníci v DO Fénix je určená táto „knižôčka.“

2.1 Prečo pracovať s deťmi? Prečo v DO Fénix?

Práca s deťmi je skutočná práca! Ale zároveň i skutočná zábava. A obrovské zadosťučinenie. Aj v našom FÉNIXe pracujú desiatky a desiatky nadšencov, alebo ak chceš, šialencov, ktorí sa neboja venovať trochu svojho voľného času a seba samých jedinej veci: aby deti a mládež trávil svoj voľný čas naplno. Pravidelné stretávanie, hry, súťaže, výlety, karnevaly, kampane, tábory, splavy, preteky, tvorivé dielne, umelecké vystúpenia, medzinárodné výmenné tábory – a mnoho ďalšieho – to všetko pre našich mladých členov, ale i pre detskú a mladú verejnosť organizujú naši dobrovoľníci.

Ako to prebieha?

Naši dobrovoľníci sa deťom a mládeži venujú mnohými spôsobmi, ale stručne sa tieto spôsoby dajú rozdeliť do dvoch kategórií:

- a) vedúci/ vedúca detského alebo mládežníckeho kolektívu (prípadne inštruktor/ inštruktorka) organizuje so svojimi zverencami pravidelné stretnutia, počas ktorých sa všetci spoločne venujú nejakej záľube, alebo pestujú nejaký koníček (alebo koníčka, aj to môže byť),
- b) animátor/ animátorka programu na podujatiach pre deti a mládež vytvára a pripravuje program na tábory, výmeny, festivaly, kurzy a ďalšie, väčšinou viac dní trvajúce

akcie – a následne svoj program i realizuje, teda moderuje hry, súťaže, tvorivé dielne a ďalšie pripravené aktivity.

Čo z toho mám?

Práca s deťmi, hoci je to skutočne skutočná práca, je vo FÉNIXe založená na princípe dobrovoľnosti, takže jedinou odmenou pre vedúceho či animátora je pocit užitočnosti a sebauplatnenia, no a samozrejme, úsmevy a smiech detí. Každopádne, ako dobrovoľník vo FÉNIXe máš šancu získať aj viac – dostaneš možnosť cestovať, stretávať nových ľudí, vzdelávať sa, získavať nezaplátiteľné skúsenosti, a samozrejme fúru príležitostí tráviť svoj čas s deťmi.

Môžem to skúsiť?

Ak máš aspoň 15 rokov, môžeš sa začať realizovať ako inštruktor/ inštruktorka pod vedením dospelého vedúceho. Od 18 rokov sa sám môžeš stať vedúcim/ vedúcou a splniť si sen viesť svoj vlastný krúžok či oddiel detí. Akej záujmovej činnosti sa s deťmi budeš venovať, záleží na tvojej fantázii, na твоjich vlastných koníčkoch a skúsenostiach. Alebo ti možno bude viac vyhovovať realizovať sa ako animátor/ animátorka a pustiť svoju invenciu a organizačné schopnosti na plné obrátky.

Čo treba urobiť, ak to chcem skúsiť?

Je niekoľko možností, ale predovšetkým – daj o sebe vedieť. Buď nám napíš alebo zavolaj priamo na Správne centrum, alebo si vyhľadaj, kde je v tvojom okolí najbližšia územná organizácia FÉNIXu, a skús sa skontaktovať s jej predsedom. Pokiaľ sa budeš chcieť práci s deťmi venovať skutočne úprimne, bude zrejme potrebné,

aby si sa ešte zúčastnil/ zúčastnila kurzu pre inštruktorov, vedúcich alebo animátorov, ktorý ti FÉNIX ponúkne, a ktorý ti pomôže získať predstavu o tejto činnosti a pripraviť sa na všetky možné situácie a získať odpovede na otázky, ktoré ťa zaujímajú.



3. ZALOŽENIE, ŠTRUKTÚRA, LEGISLATÍVA OZ

3.1 Občianske združenia

Podmienky vzniku a právneho postavenia občianskych združení upravuje zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov.

Občania môžu zakladať spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a iné občianske združenia, ako aj odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov a združovať sa v nich. Členmi združenia môžu byť aj právnické osoby. Združenia sú právnickými osobami. Vznikajú registráciou. Registrovým orgánom je Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, sekcia verejnej správy, odbor všeobecnej vnútornej správy, Drieňová 22, 826 86 Bratislava 29. Návrh na registráciu môžu podávať najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov (ďalej len „prípravný výbor“). Návrh podpíšu členovia prípravného výboru a uvedú svoje mená a priezviská, rodné čísla a bydliská. Ďalej uvedú, kto z členov starších ako 18 rokov je splnomocnencom oprávneným konať v ich mene. Návrh na registráciu musí obsahovať údaje o štatutárnom orgáne združenia alebo členoch štatutárneho orgánu združenia v rozsahu meno, priezvisko, adresa trvalého pobytu, dátum narodenia a rodné číslo. K návrhu je nutné pripojiť aj potvrdenie o zaplatení

správneho poplatku vo výške 66 €. Ak návrh nemá náležitosti podľa zákona, alebo ak sú údaje v ňom neúplné alebo nepresné, ministerstvo na to prípravný výbor do 15 dní od doručenia návrhu upozorní s tým, že doiaľ chyby nebudú odstránené, konanie o registrácii sa nezačne. Konanie o registrácii sa začne dňom, keď ministerstvu došiel návrh, ktorý nemá chyby.

Ministerstvo registráciu odmietne, ak z predložených stanov vyplýva, že:

- ide o politickú stranu a politické hnutie, o organizáciu zriadenú na zárobkovú činnosť alebo na zabezpečenie riadneho výkonu určitých povolání, alebo o cirkev a náboženské spoločnosti,
- stanovy nie sú v súlade so zákonom,
- ide o nedovolené združenie,
- ciele združenia sú v rozpore s požiadavkami zákona (§ 5).

O odmietnutí registrácie rozhodne ministerstvo do 15 dní od začatia konania a rozhodnutie doručí splnomocnencovi prípravného výboru. Proti rozhodnutiu

o odmietnutí registrácie nemožno podať rozklad. Pokiaľ ministerstvo nezistí dôvod na odmietnutie registrácie, vykoná do 15 dní od začatia konania registráciu a v tejto lehote zašle splnomocnencovi prípravného výboru jedno vyhotovenie stanov, na ktorom vyznačí deň registrácie, ktorým je deň odoslania. O registrácii sa nevydáva rozhodnutie v správnom konaní.

Poskytovanie údajov do registra právnických osôb, podnikateľov a orgánov verejnej moci a pridelenie identifikačného čísla organizácie združeniu a jeho organizačnej jednotke upravuje zákon č. 272/2015 Z.z. o registri právnických osôb, podnikateľov a orgánov verejnej moci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Zákon o združovaní občanov sa s istými obmedzeniami vzťahuje i na združovanie v odborových organizáciách a organizáciách zamestnávateľov.

3.1.1. Organizačné jednotky združenia

Štatutárny orgán združenia je povinný do 15 dní oznámiť ministerstvu zriadenie organizačnej jednotky združenia, ktorá koná vo svojom mene a zmenu údajov o organizačnej jednotke, ktorá koná vo svojom mene. Oznámenie o zriadení organizačnej jednotky združenia musí obsahovať názov, adresu sídla, identifikačné číslo organizácie, ak je pridelené, cieľ činnosti, meno, priezvisko, adresu trvalého pobytu, dátum narodenia a rodné číslo fyzickej osoby oprávnenej konať v mene organizačnej jednotky. Štatutárny orgán združenia je povinný do 15 dní oznámiť ministerstvu zánik organizačnej jednotky združenia a dôvod jej zániku. K oznámeniu podľa prvej vety a tretej vety musia byť pripojené

dokumenty osvedčujúce skutočnosti pre zápis týchto údajov.

Vyššie uvedený odsek sa vzťahuje aj na organizačné jednotky odborových organizácií a organizácií zamestnávateľov, ktoré sú registrované alebo evidované podľa zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov, ak podľa ich stanov konajú vo svojom mene; o týchto jednotkách sa zapisujú vo verejnej časti registra len názov, sídlo, identifikačné číslo organizácie, dátum ich zápisu do registra, meno, priezvisko a dátum narodenia fyzickej osoby oprávnenej konať v mene organizačnej jednotky.

Údaje o organizačnej jednotke občianskeho združenia, ktorá koná vo svojom mene, sa zapisujú do registra. Organizačná jednotka združenia, ktorá koná vo svojom mene okrem organizačnej jednotky odborovej organizácie, vzniká dňom zápisu do registra.

Združenie je možné zrušiť:

- dobrovoľným rozpustením alebo zlúčením s iným združením,
- právoplatným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpustení,
- právoplatným rozhodnutím súdu v trestnom konaní,
- vyhlásením konkurzu alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku.

Pokiaľ stanovy združenia neurčujú spôsob dobrovoľného rozpustenia alebo zlúčenia s iným združením, rozhoduje

o ňom jeho najvyšší orgán. Tento orgán oznámi zánik združenia do 15 dní príslušnému ministerstvu. Na zrušenie a zánik združenia sa primerane použijú všeobecné ustanovenia Obchodného zákonníka (zák. č. 513/1991 Zb.) o zrušení a zániku obchodných spoločností, ak tento zákon neustanovuje inak. V súlade s ustanovením § 761 ods. 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov sa ustanovenia § 70 až 75k Obchodného zákonníka použijú obdobne aj na likvidáciu združenia občanov (vrátane odborovej organizácie alebo organizácie zamestnávateľov).

Združenie je povinné uvádzať svoj názov spoločne s dodatkom označujúcim jeho súčasný právny stav, najmä s dodatkom „v likvidácii“ alebo „v konkurze“. Zrušením združenia sa zrušujú aj organizačné jednotky, ktoré konajú vo svojom mene. Združenie nezanikne skôr, než zaniknú

všetky organizačné jednotky, ktoré konajú vo svojom mene. Združenie zaniká ku dňu výmazu z registra mimovládnych neziskových organizácií.

Ak ministerstvo zistí, že združenie vyvíja činnosť, ktorá je v rozpore so zákonom, bez meškania ho na to upozorní a vyzve ho, aby od takej činnosti upustilo. Ak združenie v tejto činnosti pokračuje, ministerstvo ho rozpustí. Proti tomuto rozhodnutiu nemožno podať rozklad.

Správne poplatky

Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky vyberá správne poplatky v rámci úkonov podľa sadzobníka správnych poplatkov, tvoriaceho prílohu zákona č. 145/1995 Z.z. o správnych poplatkoch v znení neskorších predpisov. Od poplatkov podľa tejto položky sú oslobodené odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov.



3.2 Stanovy OZ ako základný dokument OZ

Občianske združenie je právnickou osobou. Znamená to:

- môže konať vo vlastnom mene, teda môže uzatvárať zmluvy, disponovať svojím majetkom, prijímať dary, uzatvárať pracovné zmluvy ako zamestnávateľ a pod.,
- nesie samostatne zodpovednosť za svoje konanie, teda môže byť žalovaným v spore, môže dostať pokutu a pod.

Združenie vzniká registráciou na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky. Ministerstvo má povinnosť zaregistrovať každé občianske združenie, ktoré dodrží zákonom predpísané podmienky. Zákon teda ministerstvu neumožňuje ľubovoľne rozhodovať o tom, či združenie zaregistruje alebo nie.

Stanovy združenia musia obsahovať:

- **názov združenia** – nesmie byť totožný s názvom už existujúcej právnickej osoby (t. j. akejkolvek právnickej osoby, nielen združenia). Združenie sa môže označovať aj ako spolok, klub, hnutie, skupina, spoločnosť a pod.,
- **sídlo združenia** – presná adresa, kde bude združenie sídliť,
- **cieľ činnosti** – zákon nedefinuje, čo môže byť cieľom, vymedzuje však, čo cieľom činnosti združenia nemôže byť,

- **orgány združenia a spôsob ich ustanovovania** – zákon ponecháva na vôli členov, aké orgány a s akým názvom si združenie vytvorí, aká bude ich tvorba, zloženie a ďalšie pôsobenie; zákon však predpokladá, že určité orgány združenie vytvorí a tieto orgány budú mať rozhodovacie kompetencie v rámci združenia, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia – zvyčajne sa uvádza spôsob ustanovovania štatutárneho zástupcu/zástupcov, ustanovenia o organizačných jednotkách, ak budú zriadené a budú konať vo svojom mene – združenie môže mať svoje pobočky, ktoré môžu konať vo vlastnom mene. V takom prípade stanovy musia jasne vymedziť vzťahy a kompetencie medzi pobočkami navzájom a medzi nimi a centrom združenia,
- **zásady hospodárenia** – zákon túto požiadavku nešpecifikuje, zväčša sa v tomto bode stanov uvádzajú možné príjmy a výdavky združenia, spôsob nakladania s majetkom a pod. Je možné upraviť aj výkon zárobkovej činnosti združenia, ktorá ale nemôže byť hlavným cieľom jeho činnosti (zvyčajne pôjde o príjmy získané spoluprácou propagáčnych materiálov, príjmy z účastníckych poplatkov z akcií združenia a pod.),

- **práva a povinnosti členov** – rozsah práv a povinností členov je v úplnej pôsobnosti združenia.

Pre transparentné fungovanie združenia je tiež dobré, ak sa v stanovách určí, ako sa bude postupovať pri zániku združenia a čo bude s majetkom združenia po jeho zániku (mnohé zahraničné nadácie napríklad vyžadujú, aby stanovky obsahovali výslovné ustanovenie o tom, že po zániku združenia prejde jeho majetok na základe rozhodnutia príslušného orgánu združenia na plnenie verejnoprospešných cieľov v inej organizácii. Splnením uvedených náležitostí sú naplnené požiadavky zákona. Je len na členoch združenia, aké ďalšie vzťahy a problémy si v stanovách upravia, ministerstvo však nemôže vyžadovať úpravu ďalších vecí, ktoré zákon neukladá. Zákon však orgány a ich kompetencie ponecháva plne na vóli predstaviteľov združenia, ustanovuje len, že v stanovách musia byť uvedené orgány združenia, spôsob ich ustanovovania, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia. Ministerstvo však nemôže združeniu diktovať ich štruktúru ani kompetencie, a preto sú takéto výhrady ministerstva irelevantné a odporujú čl. 2 ods. 2 Ústavy SR: *„Štátne orgány môžu konať iba na základe ústavy, v jej medziach a v rozsahu a spôsobom, ktorý ustanoví zákon“*.

Zmena stanov

Ak príslušný orgán združenia v súlade so stanovami rozhodne o zmene stanov, túto je potrebné v lehote 15 dní oznámiť ministerstvu vnútra. K oznámeniu sa

priloží text zmeny v dvoch vyhotoveniach spolu s kolkom v hodnote 16,50 €. Ministerstvo vezme zmenu na vedomie, o čom zašle združeniu do 10 dní od doručenia oznámenia opečiatkované jedno vyhotovenie zmeny stanov. Ak je však zmena stanov v rozpore so zákonom, ministerstvo na to bezodkladne upozorní združenie. Môže tak urobiť z rovnakých dôvodov, ako sú tie, pre ktoré ministerstvo môže odmietnuť registráciu nového združenia, alebo preto, že sú údaje neúplné a nepresné. Združenie má 60 dní od doručenia upozornenia na to, aby zosúladiť stanovky so zákonom a ďalších 10 dní, aby o tom informovalo ministerstvo. Ak sa tak nestane, ministerstvo združenie rozpustí. Proti rozhodnutiu o rozpustení sa možno brániť žalobou na súde.

Oznámenie o zmene údajov o štatutárnom orgáne alebo členovi štatutárneho orgánu musí byť podpísané štatutárnym orgánom alebo takým počtom členov štatutárneho orgánu, aký je potrebný podľa zaregistrovaných stanov, a novozvoleným štatutárnym orgánom alebo novozvolenými členmi štatutárneho orgánu; pravosť podpisov musí byť úradne osvedčená. Ak štatutárny orgán alebo člen štatutárneho orgánu zapísaný v registri odmietne podpísať oznámenie a uznesenie združenia o zmene štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu, jeho podpis možno nahradiť vyhlásením troch členov združenia, ich podpisy musia byť úradne osvedčené a nahrádzajú podpis štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu.

4.1 Charakteristika organizácie

Názov DO FÉNIX vychádza zo starovekej mytológie. Odvodený je od bájneho vtáka Fénixa, ktorý je symbolom nesmrteľnosti a vzlíeta vždy z ohňa ktorý ho spálil.

Symbolizuje ho i znak našej organizácie – štylizujúce krídlo, znázorňujúceho vtáka Fénixa, vyjadrujúce základné poslanie organizácie – ochranu ľudských práv a slobôd. Zároveň je i začiatočným písmenom názvu našej organizácie.

Detská organizácia FÉNIX, o. z. vznikla 5. apríla 1991 ako občianske združenie detí, mládeže a dospelých. Zameriava sa na celoročnú systematickú prácu s deťmi a mládežou. Členmi DO FÉNIX sú deti, mladí ľudia a dospelí. Podstatný podiel práce s deťmi a mládežou vykonávajú dobrovoľníci.

Úlohou organizácie je:

- združovať deti a mládež za účelom ich prípravy na život v spoločnosti, pomáhať ich formovať ako budúcich aktívnych občanov a súčasne vyplňať ich voľný čas zmysluplnou činnosťou. Organizácia podporuje deti so zdravotným a mentálnym postihnutím a deti zo sociálne znevýhodneného prostredia,
- vytvárať deťom a mládeži podmienky na aktívne, obohacujúce a prospešné trávenie voľného času s použitím metód neformálneho vzdelávania,
- prepájaním formálneho a neformálneho vzdelávania rozširovať sociálne a životné zručnosti a kompetencie detí a mladých ľudí, aktívne ich zapájame do činnosti a projektov na Slovensku aj na medzinárodnej úrovni,
- prebudiť v mladých ľuďoch záujem a snahu osobne sa podieľať na tvorení priestoru, v akom by chceli žiť, a tiež pomôcť im získavať schopnosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré na to budú potrebovať,
- skvalitňovať život detí, mládeže a mladých ľudí na Slovensku spoločným úsilím členov, ktoré je založené na demokratických princípoch,
- viesť členov organizácie tak, aby mali možnosť prístupu k rozhodovacím procesom v spoločnosti. Za týmto účelom organizácia spolupracuje s obecnými úradmi, s mestskými úradmi, s detskými parlamentmi.

Vedie deti k aktívnej participácii,
k aktívnemu zapájaniu do riešenia
špecifických problémov v obciach
a v mestách,

- spolupracovať s partnerskými
organizáciami a neformálnymi
skupinami,
- podporovať a vytvárať podmienky
pre systematickú výchovnú prácu

s deťmi a s mládežou orientovanú
predovšetkým na ekológiu a prírodné
vedy, ľudské práva – humanitu,
turistické a pohybové aktivity – šport,
prevenciu závislostí – látkových
aj nelátkových, kampane –
ekologické, preventívne, vzdelávacie,
ľudové tradície a kultúrne dedičstvo,
výpočtovú techniku, prosociálne
správanie, osobnostný rozvoj.



4.2 Zásady DO FÉNIX pri realizácii svojej činnosti

DO FÉNIX kladie pri svojej činnosti dôraz najmä na kritické a tvorivé rozmyšľanie a konštruktívny prístup k riešeniu problémov. Partnermi pri činnosti organizácie sú najmä odborníci z príslušných oblastí, iné mimovládne organizácie, štátne orgány a inštitúcie, samosprávne orgány a inštitúcie, školy a univerzity, podnikateľské subjekty a zahraničné organizácie.

- DO FÉNIX uprednostňuje také formy výchovy a vzdelávania, ktoré podporujú vytváranie vlastnej osobnosti a motivujú človeka (najmä deti a mládež) k samostatnému posudzovaniu, kritickému rozmyšľaniu, efektívnemu rozhodovaniu, zodpovednému

konaniu a šíreniu získaných zručností a vedomostí. Výchovná činnosť DO FÉNIX je realizovaná prostredníctvom výchovných programov FÉNIXOVO, celoročných a etapových hier ako i jednotlivých projektov. Z výchovných metód používa DO FÉNIX najmä hru – ako jedinečný prostriedok na simulovanie skutočných situácií. Hry sú realizované tak, aby v zúčastnených podporovali a rozvíjali už získané vedomosti a skúsenosti a aby im pomohli ľahšie vnímať nové informácie, či skúsenosti a chápať zložitejšie javy;

- DO FÉNIX dáva dôraz na prácu v kolektíve;



- Pre DO FÉNIX je dôležité aj formovanie zdravého národného historického vedomia, vychádzajúceho z vlastnej kultúry i histórie a smerujúceho k tolerantnému spolunažívaniu všetkých kultúr v integrovanej spoločnosti;
- Detská organizácia FÉNIX rešpektuje spoločenské podmienky, v ktorých pracuje, podieľa sa na realizácii spoločenských potrieb pri starostlivosti o deti školského veku, obhajuje záujmy detí, mládeže a dospelých, ktorí sú jej členovia a prostredníctvom svojich riadiacich orgánov presadzuje ich oprávnené požiadavky a potreby;
- Úzko spolupracuje s MŠ SR a podieľa sa najmä na napĺňaní Stratégie pre mládež v podmienkach OZ. Spolupracuje s krajinami Európskej únie a s ich detskými organizáciami;
- FÉNIX je organizáciou, ktorá pripravuje deti na život v spoločnosti, pomáha ich formovať ako budúcich občanov a súčasne chce napĺňať ich voľný čas zmysluplnou činnosťou;
- FÉNIX podľa svojich možností podporuje zdravotne postihnuté deti, začleňuje ich do svojich aktivít pričom zohľadňuje ich postihnutie. Pracuje aj s deťmi z marginalizovaných skupín obyvateľstva a vytvára pre ne také podmienky, aby sa mohli zúčastňovať podujatí, ktoré organizuje DO FÉNIX;
- DO FÉNIX zabezpečuje, aby sa členovia pri činnosti vo voľnom čase aj neformálne vzdelávali,

aby mali možnosť získavať sociálne kompetencie a poznať skúsenosti ostatných členov;

- DO FÉNIX organizuje, podporuje a rozvíja aktivity zamerané na neformálne vzdelávanie detí a mládeže tak, aby sa u nich vytvárali predpoklady na získavanie poznatkov a vedomostí potrebných k realizácii aktívneho občianstva a demokracie, učí deti a mládež aktívne sa zúčastňovať na rozhodovacích procesoch v spoločnosti, na riešení problémov v obci, v meste či v regióne;
- Detská organizácia FÉNIX sa riadi vo svojej činnosti Dohovorom o právach dieťaťa. Propaguje Dohovor a účinnými prostriedkami podrobne zoznamuje s jeho princípmi a ustanoveniami dospelých a deti;
- V DO FÉNIX môže každé dieťa zdravo uplatniť svoje schopnosti, užitočne a príjemne stráviť voľný čas, realizovať svoje záľuby v medziach podmienok organizácie, nachádzať pritom dobrodružstvo, poučenie i zábavu, objavovať krásu všedného dňa, nachádzať pevné priateľstvo, rozdeliť sa o svoje starosti i radosti, nachádzať pomoc, ak ju potrebuje a poskytovať pomoc tým, ktorí sú v núdzi;
- DO FÉNIX vyžaduje, aby každý člen chránil česť organizácie, aktívne prispieval k životu kolektívu, ktorého je členom a snažil sa odstrániť svoje chyby a nedostatky.

4.3 Hodnoty členov organizácie

Nevyhnutným predpokladom pre realizáciu činnosti Detskej organizácie FÉNIX, o.z. je budovanie členskej základne aktívnych členov. Členstvo v DO FÉNIX je dobrovoľné. Členom DO FÉNIX sa môže stať každé dieťa, mladý človek a dospelý, ktorý súhlasí so Stanovami DO FÉNIX, Programovým vyhlásením DO FÉNIX a chce sa podieľať na činnosti DO FÉNIX. Povinnosťou členov je dodržiavať Stanovy a Programové vyhlásenie DO FÉNIX, plniť uznesenia a rozhodnutia orgánov DO FÉNIX a riadiť sa mravnými zásadami člena DO FÉNIX.

Mravné zásady člena sú základnou hodnotou, ktorá by mala byť výsledkom našej výchovnej práce. Vnímame ich ako základné princípy, na ktorých bola založená DO FÉNIX, a ktoré sú základným spojom všetkých členov.

4.3.1 Vízia Detskej organizácie FÉNIX

Víziou Detskej organizácie FÉNIX, o. z. je stať sa silnou a stabilnou organizáciou poskytujúcou služby a produkty deťom, mládeži a širokej verejnosti na Slovensku i v zahraničí, v oblastiach rozvoja osobnosti, ochrany detských práv a slobôd, ochrany kultúrnych, technických a prírodných pamiatok, životného prostredia, vo výchove a vzdelávaní a v oblastiach rozvoja demokracie a historického vedomia. Prioritou DO FÉNIX je uplatňovať vo svojej činnosti princípy demokracie, transparentnosti, trvalého rozvoja.

4.3.2 Kam smerujeme

Chceme byť organizáciou, ktorá:

- vyvíja verejnoprospešnú činnosť v oblasti neformálneho vzdelávania v práci s mládežou vo voľnom čase. V tejto oblasti spolupracuje s rôznymi organizáciami a inštitúciami, nevynímajúc rodičov samotných detí a mládeže,
- poznáva dejiny svojej krajiny, zachováva si tradície a ctí históriu,
- založená je na dobrovoľníckej práci a vnútorných demokratických princípoch. Vo svojich aktivitách rozvíja tému mládežníckej participácie a dobrovoľníctva,
- rozvíja svoje pôsobenie vo všetkých krajoch a väčšine okresov Slovenska,
- je známa odborníkom v oblasti práce s mládežou, ale i širokej laickej verejnosti a získava si uznanie za svoju kvalitnú prácu,
- poskytuje deťom dostatok priestoru na sebarealizáciu, zdravé sebavedomie a telesný a duševný rozvoj,
- učí deti praktickým zručnostiam, je školou rešpektu a sociálnych vzťahov,

- podporuje túžbu po vedomostiach a praktických zručnostiach,
- poskytuje svojim členom možnosti spolupráce so zahraničnými partnermi,
- vychováva mladých ľudí k dobrovoľníctvu,
- rešpektuje vekové a individuálne zvláštnosti svojich členov,
- dáva priestor pre zapojenie detí z marginalizovaných skupín obyvateľstva,
- tvorí a využíva výchovné programy s jasne definovanými cieľmi a potrebami,
- metodickou podporou a kvalitnou prípravou dobrovoľníkov ako i vedúcich základných kolektívov

vytvára základy pre samotnú činnosť organizácie,

- stavia na rešpekte, spolupráci a vzájomnej inšpirácii medzi generáciami.

Detská organizácia FÉNIX, o. z. má za sebou 30 ročnú históriu. Čerpá z mnohých prameňov – z tradičných európskych i národných hodnôt a zásad konkrétne pomenovaných v celosvetovo uznávaných dokumentoch, napríklad v Dohovore o právach dieťaťa či Všeobecnej deklarácii ľudských práv. Pri zachovávaní svojich základných princípov a ideálov vníma premeny spoločnosti a reaguje na ne.

Všetka činnosť v Detskej organizácii FÉNIX smeruje k výchove jednotlivca – od dieťaťa až k aktívnemu, slušnému a slobodnému človeku, ktorý nájde svoje miesto v spoločnosti.



4.4 Zloženie, štruktúra, legislatíva DO Fénix

Orgánmi DO FÉNIX na úrovni centra sú:

- **Valné zhromaždenie Fénixu,**
- **Slovenská rada Fénixu,**
- **Výkonný výbor,**
- **Kontrolná komisia Fénixu.**

Orgánmi DO FÉNIX na úrovni základných organizácií sú:

- **Rady základných organizácií.**

4.4.1 Valné zhromaždenie Fénixu

Valné zhromaždenie Fénix (VZF) je najvyšším orgánom, ktorý je utvorený z delegátov základných organizácií, členov DO FÉNIX. VZF môže byť riadne (VZF) a mimoriadne (MVZF). VZF zvoláva Slovenská rada Fénixu raz za tri roky.

MVZF je zvolané (s definovaním konkrétnej otázky alebo problému na riešenie), ak o to požiadajú najmenej 2/3 základných organizácií, alebo Slovenská rada Fénixu, a to do 60 dní odo dňa požiadania.

Delegátmi VZF sú riadni členovia starší ako 18 rokov, ktorých zvolili Rady základných organizácií na rozšírených zasadnutiach (v zmysle kľúča a zásad pre prácu ZO, kľúč určuje Slovenská rada Fénixu). Pozvánky a prerokovávané materiály musia byť delegátom VZF odoslané najneskôr 14 dní pred termínom uskutočnenia VZF.

VZF je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina zvolených delegátov základných organizácií. V prípade, ak VZF nie je uznášaniaschopné, určí Slovenská rada Fénixu termín uskutočnenia nového VZF v lehote nie dlhšej ako 1 mesiac od dátumu pôvodného termínu. V prípade, ak ani toto VZF nie je uznášaniaschopné, prítomní členovia počkajú jednu hodinu a potom sa VZF pokladá za uznášaniaschopné.

VZF rokuje podľa rokovacieho poriadku, ktorý si sám schvaľuje a volí podľa volebného poriadku, ktorý si rovnako schvaľuje sám.

VZF prijíma rozhodnutia nadpolovičnou väčšinou prítomných delegátov s výnimkou zlúčenia alebo zániku organizácie, keď rozhoduje 3/5 väčšinou prítomných delegátov.

VZF rozhoduje najmä o:

- vzniku, zlúčení a zániku organizácie,
- stanovách a programovom vyhlásení,
- koncepcii a zameraní činnosti organizácie,
- ponecháva alebo mení štruktúru a architektoniku organizácie,
- volí predsedu organizácie, členov Slovenskej rady Fénixu a členov Kontrolnej komisie Fénixu na 3 roky,
- VZF rozhoduje tiež o svojom rokovacom poriadku (na návrh SRF).

Mimoriadne valné zhromaždenie Fénixu rozhoduje výhradne o otázke alebo o probléme, pre ktoré bolo zvolané.

4.4.2 Slovenská rada Fénixu

Slovenská rada Fénix (SRF) je najvyšším výkonným a rozhodovacím orgánom medzi Valnými zhromaždeniami Fénixu, ktorý sa schádza minimálne 2 razy do roka. Skladá sa z 15 – 21 členov vrátane predsedu. SRF je volená Valným zhromaždením Fénixu, ktorému sa zo svojej činnosti zodpovedá. Funkčné obdobie SRF je 3 roky s nevyhnutne potrebným presahom do konania príslušného VZF (spravidla niekoľko dní až max. 6 mesiacov).

SRF je zložená z členov, ktorí sú zvolení zo zástupcov základných organizácií. Členom SRF môže byť len člen s platným členstvom v organizácii. Na čele SRF je 5-členný Výkonný výbor Fénixu vrátane predsedu a podpredsedu. Je volený SRF. SRF sa pri svojej práci riadi rokovacím poriadkom, ktorý si schvaľuje. Rokovania SRF riadi predseda prípadne iný poverený člen Výkonného výboru.

SRF je uznášaniaschopná, ak je prítomná nadpolovičná väčšina jej členov a svoje rozhodnutia prijíma nadpolovičnou väčšinou prítomných, ak nie je stanovené inak.

SRF rozhoduje 3/5 väčšinou prítomných v týchto prípadoch:

- vylúčenie z členstva,
- zrušenie základnej organizácie v prípadoch, že si neplní svoje úlohy podľa Stanov a uznesení organizácie.

V priebehu volebného obdobia môže dôjsť k obmene 1/3 jej členov.

Predseda SRF

Predseda je prvým štatutárnym zástupcom organizácie, koná v jej mene a rozhoduje o všetkých záležitostiach, pokiaľ nie sú vyhradené iným orgánom. Funkčné obdobie predsedu je 3 roky s nevyhnutne potrebným presahom do konania príslušného VZF (spravidla niekoľko dní až max. 3 mesiace).

4.4.3 Výkonný výbor

Výkonný výbor (VV) je volený z členov SRF. Skladá sa z 5 členov vrátane predsedu. Funkčné obdobie Výkonného výboru je 3 roky. Zasadnutia Výkonného výboru sa konajú podľa potreby najmenej 4 razy ročne. Rokovania Výkonného výboru riadi predseda, výnimočne v jeho neprítomnosti podpredseda SRF. Zo svojej činnosti sa zodpovedá SRF, ktorej predkladá správu o svojej činnosti medzi zasadnutiami SRF.

Zasadnutie Výkonného výboru je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina jeho členov.

Uznesenia Výkonného výboru sú záväzné pre všetky základné organizácie. Zrušiť ich môže len SRF alebo Valné zhromaždenie Fénixu.

4.4.4 Kontrolná komisia Fénixu

Kontrolná komisia Fénixu (KKF) je kontrolným orgánom, ktorý sa zodpovedá Valnému zhromaždeniu Fénixu. KKF pozostáva z 3 alebo 5 členov, ktorí si spomedzi seba volia predsedu. Predseda

KKF riadi jej činnosť a je prizývaný na zasadnutia Výkonného výboru s hlasom poradným. Funkčné obdobie KKF je 3 roky, s nevyhnutne potrebným presahom do konania príslušného VZF (spravidla niekoľko dní až max. 6 mesiace). Členstvo v KKF nie je zlučiteľné s členstvom v SRF ani s plným pracovným pomerom v organizácii. Členom KKF môže byť len člen s platným členstvom v organizácii. Pri svojej činnosti úzko spolupracuje s revízormi základných organizácií.

Ústredie

Ústredie je administratívno-výkonná zložka, ktorej úlohou je organizačne zabezpečovať činnosť organizácie. Činnosť ústredia sa riadi vnútornými smernicami, ktoré schvaľuje Výkonný výbor. Jeho činnosť riadi riaditeľ ústredia, ktorý je zamestnancom organizácie. Riaditeľ ústredia môže byť splnomocnený predsedom na zastupovanie DO FÉNIX v konkrétnych záležitostiach.

Základná organizácia

DO FÉNIX tvoria základné organizácie, ktorých názov sa skladá z názvu DO FÉNIX a miesta pôsobnosti (ďalej len ZO). ZO tvoria členovia a dobrovoľníci organizácie.

ZO vzniká po splnení týchto podmienok:

- rozhodnutím minimálne 3 fyzických osôb, z ktorých aspoň jedna má viac ako 18 rokov,
- schválením vzniku ZO Výkonným výborom,
- zvolením (alebo menovaním) predsedu ZO.

ZO zaniká na základe rozhodnutia 3/5 väčšiny dospelých členov ZO, resp. rozhodnutím SRF.

V prípade, že ZO neplní svoje úlohy podľa stanov, programového vyhlásenia a podľa uznesení, Slovenská rada má právo ZO zrušiť. Základná organizácia je povinná na ústredie organizácie komisionálne odovzdať všetky doklady a všetok majetok, ktorý nadobudla.

Rada základnej organizácie

Rada základnej organizácie (ďalej RZO) je organizačná a radiaca jednotka ZO volená z dospelých členov ZO. Skladá sa najmenej z 3 členov vrátane predsedu. Funkčné obdobie je 3 roky. *Zasadnutia RZO* sa konajú podľa potreby najmenej 2 razy ročne. Rokovania RZO riadi predseda, prípadne poverený člen RZO.

Zasadnutie RZO je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina jej členov. V tých ZO, kde nie je možné zriadiť RZO, zabezpečuje jej funkciu predseda ZO menovaný VV.

Predseda základnej organizácie

Predseda základnej organizácie vedie základnú organizáciu. Na základe menovacieho dekrétu vystupuje navonok ako štatutárny zástupca základnej organizácie. Je volený RZO na obdobie 3 rokov. Zodpovedá za hospodárenie a činnosť ZO a znáša všetky následky hospodárenia v rozpore s platnými smernicami o hospodárení DO FÉNIX. Je povinný predložiť VV výročnú správu, správu o hospodárení, návrh plánu činnosti a rozpočtu za každý rok volebného obdobia. Je zodpovedný

za propagáciu organizácie (napr. formou materiálov, plagátov, získavania nových členov) pri všetkých aktivitách, na ktorých sa ZO spolupodieľa.

Základný kolektív

Základný kolektív (ZK) pracuje pod vedením vedúceho, ktorý spĺňa nasledovné podmienky:

- je plnoletý,
- je bezúhonný,
- absolvoval vzdelávanie pre vedúcich detských kolektívov.

ZK vzniká dňom splnenia oboch týchto podmienok:

- rozhodnutie minimálne 6 fyzických osôb, z ktorých aspoň jedna dovŕšila 18 rokov,
- zaregistrovaním ZO, respektíve ústredím.

ZK zaniká, ak:

- klesne počet jeho členov pod 6,
- na základe vlastného rozhodnutia členov oddielu,
- alebo zrušením na základe rozhodnutia RZO.

ZK má právo na informácie týkajúce sa činnosti organizácie, využívanie majetku a služieb organizácie, využívanie informačných médií vo svojom mene.

ZK je povinný prispievať svojou činnosťou k napĺňaniu programového vyhlásenia a stanov organizácie.

4.4.5 Hospodárenie v DO Fénix (smernice)

Hospodárenie sa riadi podľa platných právnych predpisov a smerníc pre hospodárenie. O každoročnom hospodárení (príjmach i výdavkoch) a činnosti sú členovia a verejnosť informovaní vo výročnej správe.

Príjmami organizácie sú najmä:

- členské príspevky,
- výnosy z majetku organizácie (t. j. príjmy z prenájmu),
- úroky z peňažných vkladov,
- dary a príspevky od právnických a fyzických osôb,
- dedičstvo,
- výnosy z organizovania kultúrnych, vzdelávacích, spoločenských, športových a turistických akcií,
- dotácie zo štátneho rozpočtu, rozpočtu obcí alebo nadácií, granty,
- pôžičky,
- úvery,
- ostatné príjmy v súlade s programovým vyhlásením.

Výdavkami sú výdavky na činnosť v zmysle podpory cieľov organizácie a výdavky na správu a chod organizácie.

Všetok majetok článkov organizačnej štruktúry je majetkom organizácie a o nakladaní s ním rozhoduje Slovenská rada Fénixu. ZO a ZK používajú majetok zverený im do užívania. ZO prednostne užívajú majetok, ktorý získali vlastnou činnosťou. V prípade zániku ZO rozhoduje o ďalšom užívaní majetku Výkonný výbor.

Rozdelenie dotácií získaných pre celú organizáciu schvaľuje Výkonný výbor na základe regrantingového systému organizácie.

Pri zániku organizácie rozhodnú o majetku delegáti VZ. Za majetkové a finančné usporiadanie je zodpovedný likvidátor, ktorého určí VZ.

4.4.6 Základné dokumenty DO Fénix

- Stanovy DO FÉNIX
- Programové vyhlásenie DO FÉNIX
- Smernice pre hospodárenie
- Smernica o odmenách a vyznamenaniach v DO FÉNIX
- Regrantingový systém
- Smernica pre vznik a zánik ZO
- Smernica o verejnom obstarávaní
- Smernica o používaní telefónov
- Smernica na zabezpečenie BOZP

V zmysle zákona č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon“) musí byť súčasťou stanov, ktoré predstavujú základný dokument občianskych združení, aj informácia o orgánoch združenia. V nasledujúcom texte Vám prinášame prehľad základných orgánov a ich funkcií, ktoré by si mali občianske združenia určiť a vymenovať v stanovách.

Podľa ustanovenia § 6 ods. 1 písm. d) zákona musia stanovy obsahovať orgány združenia, spôsob ich ustanovovania, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia. Najčastejšími orgánmi združenia sú:

1. **Najvyšší orgán (členská schôdza, valné zhromaždenie, snem, zjazd, konferencia a pod.),**
2. **Výkonný orgán (výkonný výbor, rada, predsedníctvo a pod.),**
3. **Štatutárne orgány (predseda, podpredseda),**
4. **Kontrolný orgán (revízor alebo revízna komisia a pod.).**

Čo sa týka **najvyššieho orgánu**, tvoria ho všetci členovia združenia, prípadne ich delegáti. Medzi jeho právomoci patrí rozhodovanie o zániku združenia zlúčením

s iným občianskym združením alebo dobrovoľným rozpustením, schvaľovanie stanov, ich zmien a doplnkov, schvaľovanie plánu činnosti a výročnej správy a schvaľovanie rozpočtu a správy o hospodárení. Okrem toho volí a odvoláva členov výkonného orgánu, predsedu združenia, pokiaľ si ho spomedzi seba nevolí výkonný orgán a kontrolný orgán. Taktiež mu prináleží právo schvaľovať prijatie nových členov v prípade, že ich neschvaľuje iný orgán združenia.

Výkonný orgán zodpovedá za svoju činnosť najvyššiemu orgánu. Medzi jeho právomoci patrí najmä správa činností združenia v období medzi zasadnutiami najvyššieho orgánu. Ak najvyšší orgán nezvolil predsedu výkonného orgánu, volia si ho členovia sami spomedzi seba. Výkonný orgán taktiež zvoláva a obsahovo pripravuje rokovanie najvyššieho orgánu a pripravuje základné materiály na tieto rokovania.

Štatutárnym orgánom občianskych združení je najčastejšie predseda, podpredseda a podobne. V prípade dvoch a viacerých štatutárnych orgánov je v stanovách potrebné uviesť spôsob konania a podpisovania. To znamená, že je potrebné jasne identifikovať, či viacerí štatutári oprávnení konať samostatne alebo iba spoločne.

Ako príklad **kontrolného orgánu** možno uviesť revíziu komisiu alebo revízora. Ten vykonáva kontrolu hospodárenia združenia, upozorňuje orgány na nedostatky a navrhuje opatrenia na ich odstránenie. Okrem toho kontroluje aj dodržiavanie stanov a vnútorných predpisov. Za svoje činnosti zodpovedá najvyššiemu orgánu. Členstvo v kontrolnom orgáne je nezastupiteľné s členstvom v orgánoch združenia.

Zodpovednosť štatutára voči spoločnosti, v ktorej pôsobí:

K základným povinnostiam štatutára podľa obchodného zákonníka patria:

- vykonávať svoju pôsobnosť s odbornou starostlivosťou,
- konať v súlade so záujmami spoločnosti,
- konať v súlade so záujmami všetkých spoločníkov,
- zaobstaráť si a pri rozhodovaní zohľadniť všetky dostupné informácie týkajúce sa predmetu rozhodnutia,
- zachovávať mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach, ktorých prezradenie tretím osobám by mohlo spoločnosti spôsobiť škodu

alebo ohroziť jej záujmy alebo záujmy jej spoločníkov,

- neuprednostňovať vlastné záujmy, záujmy len niektorých spoločníkov alebo záujmy tretích osôb pred záujmami spoločnosti.

Každé občianske združenie má rôzne povinnosti. Ide o povinnosti voči štátu, orgánom územnej samosprávy a voči svojim členom.

Povinnosti voči členom

Vzhľadom na to, že vnútorná organizácia občianskeho združenia nie je zákonom nijako regulovaná, povinnosti voči členom záležia výlučne od znenia stanov. V praxi pôjde najmä o zasadania jednotlivých orgánov v ustanovených obdobiach, informovanie členov o záležitostiach združenia a podobne.

Povinnosti voči orgánom územnej samosprávy

Občianske združenia sú povinné platiť daň z nehnuteľností. Obec však môže všeobecne záväzným nariadením daň z nehnuteľností, ktoré sú vo vlastníctve občianskeho združenia znížiť alebo občianske združenie od povinnosti platiť daň z nehnuteľností úplne oslobodiť.

5.1 Účtovníctvo občianskeho združenia

Občianske združenie je povinné viesť účtovníctvo. Všeobecne platí, že občianske združenie účtuje v sústave jednoduchého účtovníctva. Ak občianske združenie podniká alebo jeho príjem je vyšší ako 200 000 eur, občianske združenie účtuje v sústave podvojného účtovníctva.

Predmetom dane občianskeho združenia sú príjmy z činností, ktorými dosahujú zisk, alebo ktorými sa dá zisk dosiahnuť vrátane príjmov z predaja majetku, z nájomného, z reklám, z členských príspevkov a príjmov, z ktorých sa daň vyberá zrážkou.

Predmetom dane nie je príjem z 2 % z daní od fyzických resp. 1,5 % z daní právnických osôb ani príjem získaný darovaním.

Od dane sú oslobodené členské príspevky vyplývajúce zo stanov občianskeho združenia. Od dane sú takisto oslobodené finančné prostriedky plynúce z grantov poskytovaných na základe medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná (patria medzi ne napríklad rámcové programy Európskej únie).

Od dane sú oslobodené aj príjmy z činnosti, na ktorej účel občianske

združenie vzniklo (okrem príjmov z podnikania). Znamená to, že stanovы združenia ovplyvňujú to, z čoho platí občianske združenie daň z príjmov. Ako je zrejmé, členské príspevky ktoré vyplývajú zo stanov a príjmy z činnosti, na ktorej účel občianske združenie vzniklo sú predmetom dane a zároveň sú oslobodené od dane. Do účtovníctva sa teda zaúčtujú, ale základ dane sa nezvyší.

5.1.1 Daňové priznanie občianskeho združenia

Napriek tomu, že občianske združenia má povinnosť viesť účtovníctvo, **občianske združenie za určitých okolností nemusí podávať daňové priznanie**. Občianske združenia nemusia podať daňové priznanie, ak majú iba príjmy, ktoré nie sú predmetom dane, príjmy, z ktorých sa daň vyberá zrážkou a príjmy z členských príspevkov, ktoré vyplývajú zo stanov.

Väčšina občianskych združení má príjmy najmä z členských príspevkov, z darov a z príspevkov z 2 % z dane – tieto združenia nemusia podávať daňové priznanie. Ak má však občianske združenie iný príjem, napríklad príjem z činnosti, pre ktorú vzniklo (vstupné pri akcii, ktorú združenie organizuje), takéto združenie musí podať daňové priznanie.

5.1.2 Dobrovoľníctvo a členstvo v organizácii

Často sa stretávame s otázkou, či môžu byť členovia a členky občianskeho združenia zároveň aj dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami v tom istom združení. V praxi to mnohokrát funguje tak, že ľudia sa pridávajú k občianskemu združeniu preto, lebo je im blízke to, čo občianske združenie robí, sú im sympatickí ľudia, ktorí v ňom pôsobia, riešia problém, ktorí sa ich dotýka, chcú pomáhať a pod. Málokto sa zaoberá stanovami, pravidlami, administratívou. Až

kým, napríklad, nežiadajú od občianskeho združenia potvrdenie o ich dobrovoľníckej činnosti pre poukázanie 3% z dane z príjmu. **Aby sa fyzická osoba ako člen občianskeho združenia mohla považovať za dobrovoľníka alebo dobrovoľníčku** (vo vzťahu k občianskemu združeniu, ktorého je členom alebo členkou), **musí ísť o výkon dobrovoľníckej činnosti mimo rámca jej povinností, ktoré jej vyplývajú z členského vzťahu. Dobrovoľnícka činnosť sa musí líšiť od členských povinností.**



5.2 Plánovanie, dlhodobé a krátkodobé plány

Správna marketingová filozofia je rozhodujúcim faktorom pre akýkoľvek subjekt trhového hospodárstva, či už je tento subjekt malý alebo veľký, zo sektoru neziskového alebo ziskového, ktorého rozsah pôsobenia je tuzemský alebo medzinárodný. Marketingová orientácia podnikov a organizácií na zjednotenom európskom trhu ale aj mimo neho je dnes už nevyhnutnosťou.

Marketing a jeho úloha v rozvoji organizácie/ podniku a **strategické plánovanie** predstavuje výber stratégie pre dlhodobé prežitie a rast firmy.

Stratégia je vlastná orientácia na hlavné smery vývoja, stanovuje riešenie závažných otázok, súvisí z dlhodobými problémami a určuje svoje ciele, postupy a stroje.

Taktika je spôsob použitia prostriedkov, ktoré sú k dispozícii pre splnenie strategických cieľov.

Plánovanie pomáha organizácii/ podniku, aby sa pripravila a mohla pohotovo reagovať na zmeny v prostredí.

Strategické plánovanie sa chápe ako proces tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami organizácie vo vzťahu k meniacim sa trhovým príležitostiam. Strategický plán definuje **základné poslanie a ciele organizácie**.

Definovaním **poslania** organizácia/ podnik zdôvodňuje oprávnenosť svojej existencie, jasne demonštruje svojmu okoliu svoju podnikovú filozofiu a základné hodnoty a definuje svoju funkciu a úlohu v oblasti podnikania. Najlepšie poslanie môže byť vytvorené na základe vízií, ktoré určia smer rozvoja podniku na desať až dvadsať rokov. Poslanie neobsahuje presne kvantifikovateľné ciele, ale je všeobecne formulované a dlhodobo orientované.

Poslanie organizácie/ podniku by malo zohľadňovať päť základných prvkov:

- **históriu** – každá organizácia/ podnik má nejakú históriu svojich cieľov, politiky a dosahovaných výsledkov, preto by nemala pri hľadaní nového zmyslu svojej existencie radikálne upustiť od svojej minulosti,
- **aktuálne preferencie vedenia a majiteľov organizácie/ podniku** – tí, ktorí riadia, majú svoje osobné ciele a predstavy, ktoré by mali byť zahrnuté do poslania,
- **trhové prostredie** – trhové prostredie definuje hlavné príležitosti a riziká pre organizáciu/ podnik, preto je dôležité zohľadniť ho,
- **zdroje organizácie/ podniku** – určujú, či možno poslanie realizovať,

- **špecifické kompetencie** – organizácia/ podnik musí pri formulácii svojho poslania vychádzať zo špeciálnych kompetencií a znalostí, ktorými sa odlišuje od konkurencie a zahrnúť ich do poslania.

Toto poslanie podniku sa rozpracúva do konkrétnych, merateľných výsledkov prostredníctvom stanovených podnikateľských cieľov.

Ciele sú požadované budúce výsledky, ku ktorým smeruje činnosť podniku.

Podľa časového hľadiska sa ciele delia na:

- dlhodobé (vymedzujú požadované výsledky na päť a viac rokov),
- strednodobé,
- krátkodobé (predstavujú okamžité a krátkodobé výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť okamžite alebo v najbližšej budúcnosti).

Strategické plánovanie je zamerané na dlhšie obdobie, spravidla **na dva až päť rokov**, na ktoré vznikajú prognózy, scenáre a ciele v súvislosti s rastom, podielom na trhu a ziskom. Zahŕňa zásadné a fundamentálne otázky, zameriava sa na získanie trvalého náskoku pred konkurenciou, ktorý sa snaží organizáciu/ podnik, čo najviac špecifikovať. Možno ho vymedziť aj tak, že je prepojením medzi tým, kde sa firma nachádza a tým, kam sa snaží dostať. Smerovanie organizácie/ podniku načrtáva **vízia**, ktorá zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré môžu byť v súčasnosti nepresné. Umožňuje poskladať celistvý obraz budúceho tvaru činnosti/ podnikania.

Proces marketingového riadenia zahŕňa tri hlavné činnosti:

1. marketingové plánovanie,
2. riadenie realizácie plánov,
3. kontrolu ich plnenia.

Proces **strategického plánovania** tvoria nasledujúce fázy: **definovanie poslania podniku, stanovenie podnikateľských cieľov, výber podnikateľských aktivít, plánovanie funkčných stratégií.**

Plánovanie je východisková manažérska funkcia, vykonáva sa na rôznych úrovniach riadenia, čiastočne sa odlišuje. Rozdiely sú najmä v obsahu, rozsahu, objeme, množstve – v časovom horizonte na najnižšom stupni riadenia je najmenší priestor pre plánovanie. **Plánovanie** je proces, kde sa postupne spresňujú údaje týkajúce sa cieľov a podmienok pre ich dosiahnutie. Významnú úlohu má stanovenie cieľov, súvisí s rozhodovaním, informáciami. Plánovanie je najdôležitejšia funkcia.

Ročný plán – charakterizuje aktuálnu trhovú situáciu, ciele a marketingovú stratégiu, program realizácie, rozpočet a kontrolu na obdobie jedného roka, využíva sa na koordináciu marketingových aktivít s výrobou, financovaním a ostatnými činnosťami podniku.

Dlhodobý plán – obsahuje dlhodobé ciele, najmä marketingové stratégie na ich dosiahnutie a požiadavky na zdroje; každoročne sa prehodnocuje a aktualizuje.

Krátkodobý marketingový plán

Krátkodobý marketingový plán podniku sa vytvára na postupnú realizáciu cieľov

marketingovej stratégie. Mal by byť operatívny, pružný s možnosťou reagovať na zmeny trhu, t. j. na zmenu rovnováhy ponuky a dopytu na trhu.

Krátkodobý taktický marketingový plán by mal obsahovať nasledovné:

- **stručný prehľad** – zhrnutie hlavných zámerov, postupov, odporúčaní zo strategického marketingového plánu,
- **aktuálnu marketingovú situáciu** – obsahuje informácie o trhu v oblasti pôsobenia podniku, úspešnosti podniku a jeho služby, konkurencii a distribúcii,
- **možnosti a riziká**. Je potrebné v predstihu vykonať analýzu možných rizík a príležitostí, ktoré súvisia s ponúkanými tovarmi, službami,

- **krátkodobé ciele a problémy** – úlohy by mali byť stanovené v podobe cieľov, ktoré podnik chce dosiahnuť v priebehu plánovaného obdobia,

- **marketingovú stratégiu** – ide o vytvorenie podrobného plánu na dosiahnutie krátkodobých cieľov,

- **vykonávacie programy** – na základe stanoveného marketingového plánu treba definovať, konkrétne čo sa má vykonať, kedy sa to vykoná, kto bude zodpovedný za realizáciu, koľko prostriedkov bude potrebné vynaložiť na realizáciu cieľov,

- **rozpočet a kontrolu** – rozpočet obsahuje plánovanú bilanciu strát a ziskov a aj plánovaný výsledný zisk z ukončenej aktivity. V kontrole sa treba zamerať na zhodnotenie výsledkov a zistiť, ktoré podnikateľské aktivity prinášajú požadované výsledky.



5.3 Rozhodovanie, kompetencie a zodpovednosť za rozhodnutia

Každý deň prijímame množstvo rozhodnutí a mnohokrát si to ani neuvedomujeme. Prijímať rozhodnutia a riešiť problémy je v súčasnej dobe nevyhnutné nielen v súkromnom živote, ale predovšetkým v podnikateľskej oblasti. Každý manažér musí pri vykonávaní svojich manažérskych funkcií rovnako prijímať, ako aj realizovať rôzne druhy rozhodnutí bez ohľadu na oblasť a hierarchiu svojho pôsobenia. Ich frekvencia a závažnosť závisí na tom, ako intenzívne a s akou zodpovednosťou pristupujeme k svojmu životu a akú zodpovednosť nesieme vo svojom povolání či zamestnaní. **Rozhodovanie** patrí k základným činnostiam práce manažéra, tvorí jadro manažmentu, nakoľko kvalita prijímaných rozhodnutí vo veľkej miere ovplyvňuje efektívne fungovanie podnikateľských organizácií.

Podľa niektorých chápaní, **riadenie** vychádza z jeho rozkladu do niekoľkých manažérskych funkcií, **tzv. sekvenčných manažérskych funkcií**, ako sú **plánovanie, organizovanie, výber, vedenie pracovníkov a kontrola**. Tieto funkcie sa realizujú v určitej časovej postupnosti od analýzy činností, cez rozhodovanie a komunikáciu. Rozhodovanie tak predstavuje neoddeliteľnú zložku manažérskych funkcií. Prínosom pre správneho manažéra je aj čas venovaný správne popisu rozhodovacieho problému, ktorý mu umožní lepšie pochopiť problematiku a jej väzby.

Každé rozhodnutie sleduje určité ciele a individuálne môžu byť veľmi rozdielne. Vo väčšine prípadov sledujeme súčasne viacero cieľov, ktoré sú mnohokrát vo vzájomnom protiklade. S každým rozhodnutím sa sleduje hlavný cieľ a všetky ostatné sú okrajové. Je potrebné vytvoriť si poradie, na základe ktorého určíme, čo je pre nás dôležité a čo vedľajšie. Nezabúdať ale, že nevyjasnenosť cieľa, môže spôsobiť negatívne rozhodnutie. Každé rozhodnutie je iné, podmienené rôznym stupňom poznania, rôznym spôsobom sa v ňom odráža naša osobnosť vďaka nadobudnutému vzdelaniu, citom, zodpovednostiam a stupnici hodnôt charakterizujú rozhodovací proces ako súbor činností spojených s voľbou a vypracovaním jednej z nenulovej množiny možností riešenia určitého rozhodovacieho problému.

Rozhodovanie je proces, ktorý predstavuje postupnosť presne určených krokov (činností), ktoré vedú od sformulovania problému až k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a prijatiu rozhodnutia. Pre správne rozhodnutie je potrebný výber z rozmanitých možností riešenia, ktorými sa môže vyriešiť problém, o ktorom sa rozhoduje. Správny výber je možný len vtedy, ak sa vyhodnotia rôzne možnosti vzhľadom na vytýčený cieľ. Na to je potrebné mať k dispozícii primerané informácie. O rozhodovaní platí, že

musia existovať aspoň dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých zvolený variant ponúka najlepší výsledok vzhľadom na vytýčený cieľ a ktorý bude možné realizovať. Rozhodovanie môže prebiehať ako jednorázový akt alebo vo forme postupných krokov.

V prípade jednorázového aktu ide o rozhodovanie rutinné. V prípade postupných krokov, ktoré v časovom slede logicky na seba nadväzujú ide o rozhodovací proces. Rozhodovací proces je súbor činností spojených s vypracovaním a voľbou jedného z nenulovej množiny variantov riešenia daného rozhodovacieho problému.

V rozhodovacom procese rozlišujeme tieto základné fázy:

1. **rozpoznávanie problémov**, pred ktorých riešeniami rozhodovateľ stojí a vytváranie prvých predstáv o vzájomných vzťahoch medzi rôznymi činiteľmi, ktoré vyvolávajú daný problém, alebo ho ovplyvňujú (tzv. identifikácia problému),
2. **štruktúrovanie problému a konštrukcia rozhodovacieho modelu** (napr. aj len v podobe neformalizovaných predstavách rozhodovateľa) zobrazujúceho hlavne stránky problému a odhliadajúc od nepodstatných podrobností,
3. **ujasňovanie**, ktoré prostriedky (**rozhodovacie stratégie**), môže rozhodovateľ použiť pri riešení problémov a predstava o kritériách na posúdenie (vhodnosti a efektívnosti) použitia jednotlivých

stratégií pre riešenie problému,

4. **vlastná voľba** rozhodovacej stratégie na základe modelových projekcií dôsledkov voľby tej ktorej stratégie pre riešenie daného problému,

5. **realizácia t. j. implementácia zvolenej stratégie v praxi** a prípadne identifikácia nasledujúcich rozhodovacích problémov vyvolaných riešením daného problému. Každá z týchto fáz riešenia rozhodovacieho problému môže byť v praxi veľmi práca a jej zvládnutie si môže vynucovať pracovnú účasť spolupracovníkov rozhodovateľa.

Podľa závažnosti rozhodovacích procesov sa rozhodovanie a rozhodnutia členia na:

- a) **strategické** – má upraviť vonkajšie vzťahy podniku k jeho okoliu z hľadiska výroby, odbytu a finančného hospodárenia na dlhšie obdobie vopred. Je to rozhodovanie v podmienkach neurčitosti s rizikom možného neúspechu. Strategické rozhodnutia robí vrcholový manažment a nie je možné previesť právomoci na nižšie stupne riadenia,
- b) **taktické** – zaoberá sa účinnosťou prostriedkov v danej etape úsilia podniku o dosiahnutie určeného cieľa. Ide o riešenie súčasnej situácie alebo situácie v blízkej budúcnosti. Obmedzuje mieru neistoty, znižuje riziko prijímaných rozhodnutí a právomoci sa môžu prenášať aj na nižšie stupne riadenia,

- c) **operatívne** – bežné, každodenné rozhodnutia s krátkodobým dosahom a sú orientované na plnenie taktických rozhodnutí. Operatívne problémy vznikajú spontánne. Medzi takéto rozhodovania a rozhodnutia patria napr. rozhodovania a rozhodnutia o operatívnych cieľoch, o časovom rozvrhu výroby, o prijatí zákaziek a podobne.

Podľa subjektu rozhodovania členíme rozhodovanie na:

- a) **individuálne** – vyskytuje sa pri rýchlych rozhodnutiach, kedy rozhodovania nie je náročné a zložité, a je dôležitá individuálna zodpovednosť. Nevýhodou je subjektivizmus,
- b) **kolektívne** – ide o rozhodovanie o závažných otázkach, pri ktorých je potrebné kolektívne posúdenie (napr. v akciovej spoločnosti).

Výhodou tohto typu rozhodovania je predpoklad vyššej efektívnosti a nevýhodou je väčšia časová náročnosť. Metódy rozhodovania Základom každého rozhodnutia je určitá predstava, ktorá sa zakladá na informáciách, cieľoch, predpokladoch a kritériách. Celková predstava umožňuje analyzovať situáciu, riešené problémy a úlohy, určiť možné cesty ich riešenia a odhadnúť očakávané výsledky. Metódy rozhodovania sú nástrojmi poznania a riešenia problémov.

Pri rozhodovaní sa používajú rôzne **metódy**. Tie najjednoduchšie sa opierajú o osobné skúsenosti a tie najzložitejšie sú založené na vedeckých poznatkoch. Voľba metódy závisí od charakteru rozhodovacieho procesu, podmienok za akých sa rozhodovanie uskutočňuje, od dostupnosti a kvality informácií a ďalších faktorov.



“

*Nemožno diskutovať s niekým , kto tvrdí,
že nehľadá pravdu , ale už ju má.*

R.Rolland

Komunikácia je z latinského slova KOMUNIKÁRE (*comunicare*), dorozumievať sa alebo oznamovať. Je to prenos informácie medzi účastníkmi komunikácie (komunikantmi) v istej komunikačnej situácii pomocou spoločenského systému znakov. Z jazykovedného pohľadu je to sprostredkovanie informácie ústnou alebo písomnou formou. Komunikácia súvisí so životom každého človeka, výrazne ho ovplyvňuje, obohacuje o nové poznatky a postoje, reguluje naše konanie a správanie, pomáha nám začleniť sa do spoločnosti a vytvoriť si sociálne kontakty. Pri komunikácii dbáme na jasnosť, zrozumiteľnosť a presnosť informácie, aby nedošlo k *pseudokomunikácii*, t. j. deformácia v oblasti obsahu informácie (úbytok alebo dotváranie).

Informácia je text alebo rečový prejav, môže mať rôznu podobu od jednoduchej správy až po literárne dielo. Každá informácia sa odohráva v komunikačnej situácii. Autor odovzdáva informácie adresátovi s istým cieľom, istým spôsobom, v istej komunikačnej situácii.

Komunikáciu chápeme v dvoch významoch:

V širšom zmysle slova – je to každá výmena informácií medzi ľuďmi

V užšom zmysle slova – je to dorozumievací proces, spoločenský styk s cieľom výmeny myšlienok medzi ľuďmi.

6.1 Druhy komunikácie

Komunikáciu možno klasifikovať z rôznych hľadísk. Z hľadiska použitia komunikačných prostriedkov sa komunikácia delí na verbálnu a neverbálnu komunikáciu.

6.1.1 Verbálna (slovná) komunikácia

Realizuje sa pomocou jazykových prostriedkov. Dôležité je, ako komunikujeme rečou, čo rečou hovoríme alebo píšeme – obsah reči. Reč musí byť jasná konkrétna a zrozumiteľná. Formy ústnej verbálnej komunikácie sú monológ, dialóg a replika.

6.1.2 Neverbálna (neslovná) komunikácia

Neverbálna komunikácia predstavuje využívanie mimojazykových prostriedkov. Ide o všetko, čo reč sprevádza. Pri neverbálnej komunikácii je potrebné odhadnúť mieru použitia vybraného prostriedku, dôležité je, aby pôsobila prirodzene.

Neverbálna komunikácia je súčasťou každodenného života, komunikácia bez slov. Primárne vyjadruje pocity, je ťažšie vôľou ovládaná a ťažšie sa s ňou manipuluje. Interpretácia neverbálnych prejavov je náročná.

Neverbálny prejav má jednu z troch funkcií: nahradzuje, zdôrazňuje verbálny prejav, alebo mu odporuje. Ak ho zdôrazňuje, zvyčajne to napomáha lepšiemu porozumeniu medzi partnermi. Ak je s ním v protiklade, máme tendenciu

skôr veriť neverbálnemu ako verbálnemu prejavu, pretože väčšina ľudí verí, že tieto hovoria úprimnejšie o našich úmysloch a emóciách a nedajú sa ovládať vôľou.

Neverbálna komunikácia je prvotnou formou komunikácie. Zahŕňa širokú oblasť toho, čo signalizuje jedinec bez slov, podáva informácie o emóciách, pocitoch a vyjadruje, čo si myslíme. Nemôžeme sa jej vyhnúť, môžeme ju len potlačiť. V živote každého z nás sa mimo slovné prejavy objavujú skôr ako rečový prejav. Rečou tela môžeme dotvoriť význam prenášanej informácie. Aby bola komunikácia efektívna a optimálna, mali by byť obidve zložky – verbálna a neverbálna v súlade. Neverbálna komunikácia dotvára verbálnu zložku podčiarkuje jej význam, rysuje účinnosť a dáva jej iný rozmer. Neverbálna komunikácia inými slovami mimoslovná komunikácia dáva jasné signály o ľudských postojoch, psychických stavoch, názoroch, momentálnych náladách a odhaľuje emocionálnu zložku osobnosti.

6.1.3 Vizuálne signály v neverbálnej komunikácii

Neverbálne signály delíme na úmyselné a neúmyselné, podľa toho, či ich uskutočňujeme vedome alebo nevedome a na priestorové, prechodné, vizuálne a akustické, podľa toho, na aký receptor pôsobia. Do tejto kategórie zaradíme veľké množstvo neverbálnych signálov ako napr. výraz tváre, pohyby tela, gestá, dotyky, zrakový kontakt, fyzický vzhľad a používanie rôznych predmetov.

6.2 Princípy komunikácie

Efektívna komunikácia sa realizuje spoluprácou oboch účastníkov komunikácie, ktorí sa snažia byť navzájom ústretoví – čiže empatickí a využívajú schopnosť vrátiť sa do duševných pochodov druhého človeka. Opakom efektívnej komunikácie je **devalvujúca** komunikácia. Realizuje sa bez uplatnenia princípu zdvorilosti, často je sprevádzaná agresivitou. Podmienky, v ktorých sa odohráva, často skreslia podávanú informáciu.

Asertívna komunikácia: asertivita je umenie presadiť sa a zároveň rešpektovať potreby iných (pomôže nám komunikovať tak, aby sme vedeli vyjadriť svoje pocity, povedať nie, prijať kritiku, prijať odmietnutie, presadiť si svoje, uzatvoriť kompromis...). je súčasťou efektívnej komunikácie, autor si cení seba ako osobnosť, presadzuje svoj názor, ale neuráža a toleruje aj názory iných komunikantov. Súčasťou asertívnej komunikácie je schopnosť človeka počúvať, druhých výpovedí neprerušovať častými otázkami alebo poznámkami (mlčať počas prehovoru).

Asertivitou jednajúci človek dokáže vecne čeliť:

- kritike,
- manipulácii,
- afektovaným a agresívnym výpadom, ktoré sú namierené voči nemu.

Asertivita je teda nenásilné, vľúdne ale pevné, sebaisté a otvorené vyjadrovanie a presadzovanie svojho názoru, pri rešpektovaní slušnosti, taktu a ohľaduplnosti, bez toho aby bola obmedzovaná sloboda a práva partnera, alebo spolupracovníkov. Asertívna komunikácia je teda sebaapresadzujúca a rešpektuje taktiež právo pre iné osoby v rámci prijateľných pravidiel, a to bez zbytočnej ústupnosti a agresivity. Ľudia s nedostatkom asertivity sa nazývajú pasívni, ľudia s prebytkom asertivity sa nazývajú agresívni. Asertivita je teda nájdenie rovnováhy medzi pasivitou a agresivitou v danom konkrétnom prípade, v danej situácii.

Medzi základnú zásadu asertivity patrí požiadavka adresného a maximálne zrozumiteľného vyjadrovania o tom, čo si hovoriaci myslí, čo cíti a čo chce. Ak k tomu pridá aj vysvetľovanie, prečo to hovoriaci chce a čomu sa odporúča vyvarovať, tak partner bude presne vedieť na čom presne je. Na mieste je takisto vyžadovaná spätná väzba k postojom. Tým hovoriaci dáva najavo, že mu nejde o diktát, ale o istotu, že ho partner pochopil.

Realizácia uvedených asertívnych práv, spočíva vo zväžení voľby príslušnej asertívnej techniky, ktorá môže pomôcť úspešnejšie zvládnuť základné problémy, ako negatívnej, tak problémovej komunikácie. Uvádzame pár vybraných základných asertívnych techník:

- **obohraná gramofónová platňa** – spočíva vo vytrvale opakovanom uplatňovaní svojho nároku bez nervozity, úzkosti, agresivity, s priateľským prístupom, ale bez ústupkov. Uplatňuje sa proti manipulácii, presadzovaní oprávneného nároku, alebo odmietnutiu neoprávnených požiadaviek,

- **technika otvorených dverí** – princípom je rozlíšenie pravdy od klamstva. S pravdou sa súhlasí a reaguje sa na ňu, na klamstvá a výmysly a ďalšie nehoráznosti sa vôbec nereaguje. Odpovede sú stručné, útoky a invectivy sa s pokojom prehladajú, pokiaľ je možné, vyhýbame sa nepokoju, sarkazmu a ironii. Uplatňuje sa pri neoprávnenej kritike,

- **pýtanie sa na nedostatky** – technika spočívajúca v zisťovaní skutočnej a objektívnej príčiny (chyby) kritického, vyčítavého a odmietavého postoja partnera. Snažíme sa zistiť ďalšie nedostatky a podrobnosti, ktoré partnerovi vadia, jeho predstavy o našom prijateľnom správaní, i pravou príčinou jeho nespokojnosti. Vyhýbame sa kritickému hodnoteniu partnera, hádke, impertinencii, klamstvu, polopravdám, ale využívame empatiu, reakcie na pravdu, využívame pozitívny prejav, kompromis, kladné formulácie, úprimnú prezentáciu nášho postoja,

- **prijateľný kompromis** – považuje sa za najlepšie riešenie, pretože sú uspokojené obe strany a obe s navrhnutým riešením súhlasia.

Vyžaduje umenie načúvať, rešpektovať i umenie ústupkov partnerovi,

Ako príklad na **príliš veľa asertivity** možno uviesť: Ľudia s prebytkom asertivity sa nazývajú **agresívni**. Na poprednom mieste v ich uvažovaní, sú ich vlastné záujmy. Žijú v atmosfére „Ja niečo chcem, a ty sa, svet, podľa toho toč“.

Ako príklad na **príliš málo asertivity** možno uviesť: Ľudia s nedostatkom asertivity sa nazývajú **pasívni**. Žijú v atmosfére „Svet odo mňa niečo chce, takže ja to musím ihneď urobiť“. Byť asertívny znamená presadiť svoj oprávnený záujem, pri rešpektovaní oprávneného záujmu toho druhého. Znamená to nájsť rovnováhu medzi pasivitou a agresivitou. Opakom asertívnej komunikácie je teda komunikácia pasívna a agresívna.

Pasívna komunikácia: pasívne správanie – človek ustupuje, pociťuje stratu vlastnej hodnoty, nedokáže vyjadriť svoj názor, má nervózne gestá... vychádza z pasívneho správania, v ktorom človek často ustupuje, pociťuje stratu vlastnej hodnoty, chýba mu sebaúcta, nedokáže jasne vyjadriť svoje názory, má nervózne gestá, hovorí ticho a váhavo.

Agresívna komunikácia: agresívne správanie – vnucovanie názorov, povýšenecký tón hlasu, trhavé pohyby... vychádza z agresívneho správania, pri ktorom vnucujeme iným svoje názory myšlienky a pocity. Sprevdázaná býva trhavými pohybmi a povýšeneckým tónom hlasu.

6.3 Konflikt

S konfliktami sa bežne stretávame. Ale vieme vlastne, čo to konflikt je, aké sú príčiny jeho vzniku? Konflikt je situácia, v ktorej existuje nesúlad medzi dvoma stranami (jednotlivcami alebo skupinami ľudí) v nejakej oblasti, pričom v tejto oblasti tieto dve strany majú spolupracovať.

Konflikt nastáva, keď je niečoho dobrého málo, alebo zlého veľa. Konflikt nastáva, keď je dobrého len toľko, že úplné splnenie potreby jedného, vylučuje splnenie potreby u druhého. Konflikt môže byť vnútorný – vo vnútri jedinca, alebo vonkajší, medzi dvoma a viacerými ľuďmi.

Konflikt v tíme nemusí byť vždy chápaný ako negatívny jav. Konflikt môže priniesť nové nápady a nové prístupy k organizácii a k riešeniu problémov. Môže pomôcť objaviť dôležité problémy a poskytnúť možnosti na zlepšovanie komunikačných schopností.

Veľkou výhodou tímu oproti jednotlivcovi sú rozdiely v prostriedkoch, znalostiach a nápadoch. Táto výhoda je však súčasne aj nevýhodou, pretože rozdiely sú základom konfliktov. Keďže sa stále viac vývoja uskutočňuje v tímoch, vzrastá potreba riešenia konfliktov. S konfliktami sa každý z nás stretáva v každodennom živote. Ich riešenie teda intuitívne zvládame. Pri tímovej práci je však potrebné, aby sme konflikty riešili konštruktívne a takým spôsobom, aby negatívny dopad na tím ako celok bol čo najmenší.

Príčinou konfliktov je prehliadnutie a nedoceňovanie jedinca alebo časti spoločnosti v dôsledku nevyjasnených rolí a sledovaných priorít, z nedostatkov jednotiacich princípov alebo cieľov, nedostatočného alebo nepresvedčivého vedenia, v dôsledku správania a postojov nezlučiteľných s dohodnutými, alebo prijímanými konvenčnými alebo etickými princípmi, sledovanie separátnych cieľov nezávislých od spoločenských cieľov kolektívu a pod.

Pri riešení negatívneho konfliktu je potrebné dodržiavať určité pravidlá, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť pozitívneho, alebo kompromisného vyriešenia konfliktu. Nižšie uvádzame pár pravidiel:

- každý má právo povedať svoj názor,
- každý má právo na rovnaké časové vstupy,
- nekričíme, nezvyšujeme hlas, neurážame, neironizujeme,
- pre lepšie porozumenie partnera, odporúča sa parafrázovanie myšlienok,
- neznehodnocujeme a nezhadzujeme to, čo je pre oponenta cenné a čo si váži,
- nepripomíname staré konflikty a chyby, hovoríme iba o danom, aktuálnom probléme,
- cieľom nie je víťazstvo, ale nájdenie pravdy,
- je nevyhnutné nájsť cestu ku kompromisom,
- snažte sa odhaliť skutočnú motiváciu partnera, teda to, čo je v pozadí konfliktu, resp. hádky.

6.3.1 Faktory vplývajúce na konflikt

Každý, kto sa už dostal s niekým do konfliktu, alebo vystupoval len ako nezúčastnená strana vie, že konflikt nevzniká len tak bez príčiny. Na začiatku vždy existujú nejaké faktory, ktoré vo väčšej alebo menšej miere vyhrcojú situáciu a skôr či neskôr je konflikt na svete. Konflikt nemôže trvať večne a nakoniec sa vždy vyrieši. Potom záleží od spôsobu jeho riešenia, aké veľké škody napácha. Existuje viacero faktorov, ktoré vplývajú na konflikt. Môžeme ich rozdeliť na 3 skupiny:

- **faktory individuality** – osobnosť, vzdelanie, skúsenosti, potreby, záujmy, ciele,
- **faktory tímu** – veľkosť, vedenie, história predchádzajúcich konfliktov, pozícia v tíme,
- **faktory projektu** – charakteristika zadaného projektu, dôležitosť, dostupnosť zdrojov, časový tlak.

6.3.2 Spôsoby riešenia konfliktov

V prípade vzniku konfliktu je nevyhnutné ho riešiť, pretože čím dlhšie sa jeho riešenie odkladá, tým negatívnejší vplyv môže mať na medziľudské vzťahy na pracovisku. Jedným z problémov je často neochota zúčastnených podieľať sa na riešení konfliktu, vyhýbanie sa hľadaniu spoločného východiska, prípadne podceňovanie závažnosti problému. Ku konfliktu sa treba správať ako ku chorobe: buď mu predchádzame alebo ho liečime. Zvládanie a postupné riešenie konfliktov súvisí s radom čiastkových procesov ako

je vyjednávanie, sprostredkovanie názorov medzi stranami sporu, kompromisy, dohody výhodné pre účastníkov konfliktu, stratégie správania sa v konflikte, alternatívy riešenia a pod. Spôsoby zvládania konfliktu sa učíme z veľkej časti formou napodobovania už v detstve a v období dospievania, ale nácvik týchto zručností sa môže stať aj cieľavedomou aktivitou.

Spôsob riešenia konfliktu sa líši v závislosti od povahy problému. Od povahy problému rozoznávame konštruktívne a deštruktívne konflikty. Charakterizuje ich riešenie nasledovnými prvkami:

Konštruktívny konflikt:

- partneri sa snažia obojstranne odstrániť nedorozumenie,
- komunikácia prebieha otvorene,
- partneri nepoužívajú nátlakové taktiky,
- partneri sa vzájomne rešpektujú,
- po vyriešení problému nastáva obojstranná spokojnosť,
- vyjednávanie prebieha štýlom výhra – výhra.

Deštruktívny konflikt:

- jedinci vidia druhých ako konkurentov,
- viac sa sústreďa na presadenie seba samých než na práva druhých,
- prejavuje sa snaha zvíťaziť za každú cenu,
- negatívne tvrdenia sú brané osobne,
- ľudia si nedôverujú,
- výroky sú podané formou osobného útoku.

Za dobrovoľníctvo sa vo všeobecnosti považuje neplatená, uvedomelá činnosť, ktorá je vykonávaná z vlastnej vôle, v prospech druhých. Dobrovoľník/dobrovoľníčka je človek, ktorý bez nároku na finančnú odmenu venuje svoj čas, svoje schopnosti, vedomosti, energiu v prospech iných ľudí alebo spoločnosti.

7.1 Čo je dobrovoľníctvo?

Dobrovoľníctvo nie je na našom území ničím novým. Jeho historické a vývojové aspekty možno spájať v súčasnom období i v minulosti najmä s formovaním organizácií občianskeho sektora, ktoré sú na našom území výrazne dominujúcim priestorom uplatnenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Dobrovoľníctvo predstavuje problematiku, ktorá má interdisciplinárny charakter, pretože sa ním zaoberajú viaceré vedné disciplíny súčasne (sociológia, sociológia mládeže, psychológia, ekonómia, teória riadenia ľudských zdrojov, sociálna práca, pedagogika, sociálna pedagogika a i.). Na Slovensku možno za ťažiskovú považovať sociológiu. Dobrovoľníctvo na Slovensku reálne existuje, nie je však možné uviesť relevantný údaj o miere zapájania sa občanov do dobrovoľníckych aktivít. Dobrovoľníctvo a dobrovoľnícka aktivita má bezpochyby množstvo pozitívnych prínosov na viacerých úrovniach: z pohľadu *dobrovoľníkov a dobrovoľníčok*, z pohľadu *organizácie*, ktorá dobrovoľníkov a dobrovoľníčky využíva, z pohľadu

prijímateľov pomoci, ako aj *prínosov pre lokálnu komunitu* či pre širšiu spoločnosť. Prínosy môžu pritom zahŕňať rôzne typy kapitálu: ekonomický, sociálny, ľudský a kultúrny.

Súčasná slovenská legislatíva problematiku dobrovoľníctva neupravuje, respektíve čiastočne upravuje iba jednu jeho špecifickú formu – dobrovoľnícke aktivity vykonávané nezamestnanými ako formu aktívnej činnosti v rámci Zákona NRSR č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti. Zákon tu definuje dobrovoľnícke práce ako vykonávanie všeobecne prospešnej činnosti u zákonom vymedzenej právnickej alebo fyzickej osoby.

Rovnako ako absentuje právna úprava dobrovoľníctva, doposiaľ neexistuje ani cielený systém jeho priamej finančnej podpory. Dobrovoľnícke organizácie musia hľadať grantové možnosti a odpovedať na výzvy donorov, ktoré spadajú do ich pôsobenia.

Pri rozvoji dobrovoľníctva na Slovensku vyvstáva množstvo výziev, na ktoré treba reagovať. Sú to najmä snaha zapojiť viac ľudí do dobrovoľníctva a zlepšiť jeho status, zapojiť mladšiu a staršiu generáciu, napomáhať rozvoju infraštruktúry dobrovoľníctva. Dôležitá je aj ďalšia profesionalizácia dobrovoľníckych

organizácií či profesionálne výskumy o dobrovoľníctve. Jednou z najdiskutovanejších tém súčasnosti v tejto oblasti je prípadná právna úprava dobrovoľníctva a jej rozsah. Nezanedbateľnú aktívnu úlohu pri rozvoji dobrovoľníctva by mal zohrať verejný sektor.

7.2 Definícia a typológia dobrovoľníctva

Dobrovoľníctvo je fenomén, ktorý sa v súčasnosti vyznačuje rôznorodými formami. Je významne ovplyvnené historickým vývojom, politickým, kultúrnym či náboženským rámcom toho ktorého regiónu, v ktorom sa rozvíja. Z týchto dôvodov existujú na jeho definovanie rôzne náhľady.

V posledných rokoch sa vo väčšine krajín uplatňuje vymedzenie dobrovoľníctva na základe troch charakteristík, ktoré vypracovala expertná pracovná skupina reprezentujúca dobrovoľníctvo vo všetkých regiónoch sveta. Stretnutie 29. a 30. novembra 1999 v New Yorku zorganizovala medzinárodná organizácia The United Nations Volunteers.

Ako **klúčové charakteristiky dobrovoľníctva** sa podľa uvedenej definície uvádzajú:

- dobrovoľníctvo je aktivita, ktorá nie je vykonávaná primárne pre finančný zisk, i keď dobrovoľnícke aktivity môžu zahŕňať náhradu nákladov spojených s ich výkonom, prípadne

symbolickú odmenu,

- dobrovoľnícke aktivity sú vykonávané dobrovoľne, na základe individuálnej, slobodnej vôle, hoci sa medzi ne zahŕňajú aj rôzne školské aktivity komunitných servisov a služieb, ktoré niekedy požadujú od študentov, aby sa zapájali do dobrovoľníckych činností,
- dobrovoľnícke aktivity prinášajú prospech inému človeku ako dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke alebo sú prospešné spoločnosti vo všeobecnosti, pričom sa samozrejme uznáva, že dobrovoľníctvo prináša signifikantný benefit aj pre dobrovoľníka/dobrovoľníčku.

Za dobrovoľníctvo sa vo všeobecnosti považuje neplatená, uveďomelá činnosť, ktorá je vykonávaná z vlastnej vôle, v prospech druhých. Dobrovoľník/dobrovoľníčka je človek, ktorý bez nároku na finančnú odmenu venuje svoj čas, svoje schopnosti, vedomosti, energiu v prospech iných ľudí alebo spoločnosti.

Typológia dobrovoľníctva

Najčastejšie sa rozoznávajú **štyri typy alebo formy dobrovoľníctva**:

- a) vzájomná pomoc a svojpomoc,
- b) filantropia alebo služba iným,
- c) participácia,
- d) advokácia a vedenie kampaní.

Každý z týchto typov dobrovoľníctva môže byť **manažovaný**, t. j. riadený a koordinovaný nejakou organizáciou alebo **nemanažovaný**, t. j. realizovaný ako spontánna aktivita jednotlivcov alebo komunity. V praxi sa môžeme stretnúť aj s ich kombináciou.

Z hľadiska časového vymedzenia možno dobrovoľnícke činnosti deliť na:

- *zapojenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do jednorazových akcií* (kampaní, zbierok),
- *dlhodobú dobrovoľnícku pomoc* poskytovanú opakovane a pravidelne,
- *dobrovoľnícku službu*, obvykle vykonávanú mimo svoju krajinu niekoľko mesiacov.

Podľa E. Mydlíkovej sa v slovenskej dobrovoľníckej praxi stretávame v podstate s tromi **základnými typmi dobrovoľníkov**:

- *ľudia pracujúci v organizáciách bez finančnej náhrady a kompenzácie;*
- *odborníci* (prekladatelia, právnici), ktorí poskytujú vysoko špecializované služby a ktorí sú ohodnotení len symbolickou odmenou;
- *členovia správnych rád organizácií.*

Je to neplatená činnosť vykonávaná z vlastnej vôle v prospech druhých, táto činnosť umožňuje na jednej strane nielen slabším, menej zdatným či odkázaným na pomoc zapájať sa do života spoločnosti, ale na strane druhej nezriedka prispieva k posilňovaniu sebaúcty a sebadôvery tých, ktorí takúto pomoc poskytujú. Spôsobuje to najmä skutočnosť, že základom dobrovoľníctva je spájanie ľudskej a profesionálnej pomoci, ktorá nezriedka obohatí tak darcu, ako aj obdarovaného.



7.3 Typy dobrovoľnej činnosti a služby

Z hľadiska historického vývoja rozoznávame dva modely dobrovoľníctva: **európsky** a **americký** model.

• **Európsky model dobrovoľníctva – komunitný.**

Je vývojovo starší. Na základe spoločných záujmov sa dobrovoľníci stretávajú v prirodzenom spoločenstve, akým je cirkev, či športová alebo detská organizácia. Z niektorých komunit sa stávajú profesionálne dobrovoľnícke centrá, ale špecializované na určitú sociálnu alebo vekovú skupinu, či určitý druh dobrovoľnej činnosti. Centrá si naďalej držia svoje komunitné charakteristiky, osobné priateľské vzťahy sú nosnou silou ich činnosti.

• **Americký model dobrovoľníctva – manažérsky.**

S dobrovoľníkmi pracujú profesionálne vedené dobrovoľnícke centrá, ktoré vyhľadávajú altruisticky zameraných občanov a ponúkajú im dobrovoľníctvo v radoch ľudskej činnosti a organizovania. Centrum je postavené na profesionáloch, ktorý majú dostatok sociálneho cítenia a emocionálnej inteligencie, aby mohli úspešne vykonávať svoju profesiu.

Komunitný model prevláda tam, kde sú dobré medziľudské vzťahy, čiže hlavne v charitatívnych a humanitárnych organizáciách cirkví a náboženských spoločností. Manažérsky model má svoje miesto vo väčších mestách, jeho záber je širší a môže účinnejšie prepojiť potreby dobrovoľnej pomoci s ponukou od občanov.

Z hľadiska cesty, ktorou sa dobrovoľníctvo uberá, rozlišujeme dobrovoľníctvo, ktoré vzniká „zdola nahor“ (je založené na neformálnej skupine priateľov, ktorí sa pustili do spoločnej činnosti a postupne dozrieva k neformálne štruktúrovanej skupine a ďalej až k registrovanej neziskovej organizácii) a dobrovoľníctvo, ktoré pôsobí „zvonka dovnútra“ (ide o štruktúrovanú organizáciu, v ktorej pracujú profesionáli).

Z hľadiska časového vymedzenia rozlišujeme dobrovoľné zapojenie sa pri **jednorázových akciách** (zbierka, benefičný koncert...), **dlhodobú** dobrovoľnú činnosť (poskytuje sa opakovane a pravidelne, napr. tri hodiny, raz do týždňa po dobu jedného roka) a **dobrovoľnú službu** (dobrovoľný záväzok na niekoľko mesiacov až rokov, obvykle mimo svojej krajiny).

7.4 Charakteristické oblasti dobrovolnictva

Ochrancovia životného prostredia

– patria k najlepšie organizovaným organizáciám s celoštátnou pôsobnosťou a prepojením na medzinárodnú sieť. Zapájajú sa do riešenia problémov tiež ako politický subjekt, čo sa týka problematiky jadrových elektrární, stavbou diaľnice a iných problémov. Spolupracujú s nimi dobrovoľne aj významní odborníci, majú širokú publicitu v masmédiách, pretože dokážu na seba a na vybrané problémy výrazne upozorniť. Najznámejšie z nich sú *Deti zeme* a *Greenpeace*.

Humanitné organizácie a organizácie na ochranu ľudských práv

– začali vznikať prevažne po roku 1989 a v posledných rokoch sa významne zviditeľnili v súvislosti s tragickými udalosťami na Balkáne, v Čečensku a ďalších konfliktných oblastiach sveta. Pádом železnej opony získali naši občania povedomie o problémoch v okolí svete a tiež možnosť aktívne do diania zasahovať. Okrem pôsobeníach vo vojnových oblastiach sa dobrovoľníci z humanitných organizácií podieľajú na vnútroštátnych akciách. Medzi takéto organizácie patria aj *Amnesty International* a *Ľudia proti rasizmu*.

Kultúrna oblasť zahŕňa celú škálu neziskových organizácií, ktoré sa zameriavajú hlavne na ochranu a revitalizáciu kultúrnych pamiatok. Ich pôsobnosť je obvykle regionálna, daná miestnymi podmienkami a potrebami. Často bývajú spojené s konkrétnou kultúrnou pamiatkou, hradom, zámkom, galériou, či múzeom.

Športová a vzdelávacia činnosť

– ide hlavne o tradičné záujmové krúžky, telovýchovné a turistické oddiely, v minulosti to boli hlavne skauti a pionieri.

Zahraničná dobrovoľná služba

– na Slovensku sa tento typ dobrovolnictva objavuje až po roku 1989, keď k nám prišlo množstvo dobrovoľníkov predovšetkým z USA a zo západnej Európy. Ich činnosť bola prevažne zameraná na vyučovanie jazyka. Postupne aj u nás vznikajú organizácie, ktoré sa venujú vysielaniu dobrovoľníkov do zahraničia, sú to hlavne mladí ľudia, ktorí sa zúčastňujú letných „workcampov“, ale aj dlhodobých pobytov v zahraničí.

Čo dobrovoľníkov podporuje?

- Majú pocit, že sú oceňovaní.
- Uvedomujú si, že ich prítomnosť niečo znamená.
- Majú nádej na zmenu, postup vo svojej činnosti.
- Dostáva sa im uznania na verejnosti aj súkromne.
- Majú pocit, že dokážu zvládnuť predkladané úlohy.
- Majú pocit spolupatričnosti a tímovej práce spolupracovníkov.
- Podieľajú sa na riešení problémov, na rozhodovaní a na stanovení cieľov organizácie.
- Uvedomujú si, že v dôsledku ich činnosti sa deje niečo podstatného.
- Ich osobné potreby sú uspokojované.

Čo dobrovoľníkov brzdí?

- Zisťujú veľký rozdiel medzi svojimi očakávaniami a skutočnou činnosťou.
- Majú pocit, že ich činnosť je k ničomu.
- Nedostanú žiadnu spätnú väzbu, ani pochvalu či ocenenie.
- Úlohy sú príliš rutinné, žiadna rozmanitosť.
- Cíti nedostatočnú podporu spolupracovníkov.
- Úloha neprináša žiadnu prestíž.
- Činnosť im nedáva možnosť osobného rastu.
- Majú príliš malé možnosti prejaviť iniciatívu, či tvorivosť.
- Cíti napätie medzi spolupracovníkmi.

Kto je to vlastne dobrovoľník?

Je to človek, ktorý bez nároku na finančnú odmenu poskytuje svoj čas, svoju energiu, vedomosti a schopnosti v prospech ostatných ľudí alebo spoločnosti. Rola dobrovoľníka je vymedzená tak, aby sa príjemca pomoci mohol na ňu v dohodnutom rámci spoľahnúť. Slobodne a dobrovoľne zvolená aktivita a pomoc sú tým, čo činí z dobrovoľníka nositeľa procesu zmien v spoločnosti. Jeho tvorivá energia je silou, ktorá pomáha hľadať a otvárať zdroje a možnosti nových riešení. Tým sa stáva mostom v procese spolupráce medzi štátom, komerčným sektorom a sektorom neziskových organizácií.

Podľa *Zákona o dobrovoľníctve č. 406/2011 Z. z.* je dobrovoľníkom „fyzická osoba, ktorá na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu vykonáva pre inú osobu s jej súhlasom v jej prospech alebo vo verejný prospech dobrovoľnícku činnosť založenú

na svojej schopnosti, zručnosti alebo vedomosti a spĺňa podmienky ustanovené týmto zákonom, ak dobrovoľnícku činnosť a) vykonáva mimo svojich pracovných povinností, služobných povinností a študijných povinností vyplývajúcich jej zo zákona, z pracovnej zmluvy, zo služobnej zmluvy, zo študijného poriadku alebo z iného obdobného pre neho záväzného dokumentu; b) nevykonáva pre orgán alebo funkcionára právnickej osoby, ktorej je členom, zamestnancom, žiakom alebo študentom; c) vykonáva mimo svojho podnikania alebo inej samostatnej zárobkovej činnosti.“

Dobrovoľníkom sa môže stať každý. Osoba na začiatku svojej pracovnej či profesionálnej kariéry, dôchodca, či osoba s určitým fyzickým obmedzením. Dobrovoľníci však nie sú iba dobrodinci či pomocníci z radov občanov so silným sociálnym cítením, ale nezriedka aj odborníci z radov právnikov, technikov, lekárov alebo iných oblastí.

Kto môže byť dobrovoľníkom?

Dobrovoľníkom je ten, kto bez nároku na finančnú odmenu ponúka svoje vedomosti, schopnosti, zručnosti a čas organizácii podľa svojho výberu za vopred dohodnutých podmienok. Bez nároku na finančnú odmenu sa angažuje aj v prípade, že ide o neformálne dobrovoľníctvo. Dobrovoľníkom môže byť každá osoba, ktorá sa pre takúto aktivitu rozhodne, avšak do 18 rokov len so súhlasom zákonného zástupcu. Dobrovoľnícku činnosť vykonáva svojom voľnom čase a bez nároku na finančnú odmenu. Najčastejšie sa dobrovoľníctvu venujú študenti, nezamestnaní, čerství absolventi, ale tiež dôchodcovia či

Ľudia s fyzickým obmedzením, no čoraz častejšie rady dobrovoľníkov rozširujú aj odborníci z oblastí ako IT zdravotníctvo, právne poradenstvo a podobne. Jednoducho, dobrovoľníctvo je pre všetkých.

Ak si na dobrovoľníctvo primadáš, nevzdávaj sa. Existuje veľa spôsobov, ako sa môžeš zapojiť, napr. môžeš realizovať dobrovoľnícke aktivity pre tvoju školu, a to s pomocou spolužiakov, učiteľov a vedenia školy.

Ako sa stať dobrovoľníkom?

Najdôležitejšie na začiatok bude zistiť, čo človeka k takejto aktivite vedie a pozrieť sa na to čo môže ponúknuť. Ak aj má človek pocit, že toho veľa ponúknuť nemôže, je viac než isté, že časom sa takýto pohľad môže výrazne zmeniť. **Dobrovoľníkom sa človek nerodí, ale sa ním stáva.** Dôležitá je tiež časová vyťaženosť, teda množstvo času, ktoré by budúci dobrovoľník mal pre dobrovoľníctvo. To bude definovať, či sa tejto činnosti bude venovať dlhodobo, alebo len jednorázovo. Nevyhnutné je tiež zistiť, akej činnosti sa chce venovať. Či chce pracovať v skupine, s jednotlivcom, fyzicky či psychicky, v meste či mimo neho.

Kde môžem byť dobrovoľníkom?

Dobrovoľníci nájdu svoje uplatnenie najčastejšie v mimovládnych organizáciách, ktorých existencia charakterizuje občiansku spoločnosť. V Slovenskej republike je pre takéto organizácie zaužívaný pojem **tretí sektor**. Najčastejšou právnou formou je občianske združenie, nadácia alebo nezisková organizácia. Pre záujemcu

o dobrovoľnícku činnosť je potrebné získať informácie o dostupných organizáciách, ktoré hľadajú dobrovoľníkov a kontakty na ne. Ideálnym časom, kedy množstvo organizácií začína s náborom dobrovoľníkov je september, kedy začína školský rok, ale aj január/február, kedy začína letný semester. Na www.dobrovolnictvo.sk je možné nájsť zoznam mimovládnych organizácií kontakty na ne, ale aj konkrétne udalosti, na ktorých realizáciu je potrebná pomoc dobrovoľníkov. Zároveň je tiež možné založiť si konto dobrovoľníka a tak zjednodušiť svoje fungovanie vo svete dobrovoľníctva.

Čo môžem očakávať od toho, keď sa rozhodnem byť dobrovoľníkom?

V prvom rade určite dobrý pocit z odvedenej práce, ale nielen ten. Dobrovoľníctvo poskytuje veľký priestor pre seberealizáciu, využitie svojho potenciálu ale aj objavovanie skrytých možností. Počas dobrovoľníckych aktivít dochádza k rozvoju predovšetkým mäkkých zručností označovaných tiež „**soft skills**“, ktoré môže dobrovoľník využívať a ďalej rozvíjať aj v súkromnom živote. Najväčšou pridanou hodnotou dobrovoľníckej činnosti je však aj tak spoznanie nových ľudí a získanie pohľadu na to, ako fungujú organizácie. Občianske združenie *CARDO - Národné centrum dobrovoľníctva* sa snaží o šírenie myšlienok dobrovoľníctva na Slovensku a tiež o šírenie pozitívneho pohľadu na dobrovoľníctvo v ziskovom sektore, aby tým uľahčilo uplatnenie sa na trhu práce pre dobrovoľníkov.

Ak máte záujem o dobrovoľnícku činnosť, môžete sa podieľať na:

a) dobrovoľníckych aktivitách, t. j.

rôznych nepravidelných aktivitách ľudí pre rôzne organizácie na základe ústnej dohody,

b) dobrovoľníckej službe v zmysle

formalizovanej aktivity s jasným časovým ohraničením, cieľom, obsahom, úlohami, štruktúrou a organizačným rámcom, osobnou podporou, legislatívnu a sociálnou ochranou na základe ústnej alebo písomnej dohody,

c) dobrovoľnej svojpomoci, t. j.

vzájomnej pomoci medzi susedmi, skupinami detí a mládeže a záujmovými skupinami, ktorá sa odohráva na báze vzájomnej dohody mimo organizácie.

Čo môžem ako dobrovoľník/ dobrovoľníčka robiť?

Ako dobrovoľník/-čka môžete robiť takmer čokoľvek – dobrovoľníci pracujú v rámci ekologických združení, organizácií mládeže, vypomáhajú miestnej škole, domovu dôchodcov, a pod. Prieskumy v oblasti dobrovoľníctva hovoria, že dobrovoľníci pracujú najmä v týchto oblastiach:

- sociálne služby,
- životné prostredie,
- kultúra a umenie,
- šport,
- náboženské a cirkevné aktivity,
- detské a mládežnícke organizácie,
- podpora dobročinnosti, darcovstva a dobrovoľníctva,

- vzdelávanie a výskum,
- prevencia a pomoc v prípade humanitárnych a prírodných katastrof,
- a iné.

V rámci týchto oblastí vykonávajú dobrovoľníci veľmi široké spektrum aktivít:

- organizovanie podujatí, kampaní,
- organizovanie voľnočasových aktivít pre deti, mládež, seniorov,
- ochrana životného prostredia a starostlivosť o zvieratá,
- získavanie financií, oslovovanie darcov, účasť na zbierke,
- administratívne činnosti, práca v kancelárii,
- údržba, oprava budov, kultúrnych pamiatok,
- sprevádzanie a navštevovanie ľudí,
- lektorská činnosť, realizácia vzdelávania, školení,
- tlmočenie a preklady,
- príprava a spravovanie webovej, facebookovej stránky, vyhľadávanie informácií cez internet,
- prvá pomoc, hasičské práce, pátracia a záchranárska činnosť,
- bezplatná funkcia člena výboru, rady, trénera, rozhodcu,
- a iné.

Činnosť dobrovoľníkov a dobrovoľníčok môže byť tiež **formálna** (dobrovoľník/dobrovoľníčka uzatvára zmluvu s agentúrou alebo organizáciou, prechádza zaškolením, supervíziou, jeho/jej činnosť sa systematicky vyhodnocuje) a **neformálna** (bez uzatvorenia zmluvy).

V rámci týchto oblastí vykonávajú dobrovoľníci a dobrovoľníčky veľmi široké spektrum aktivít od jednoduchej manuálnej práce, cez administratívne

činnosti, realizáciu zbierok, vedenie kampaní a priamu prácu s klientmi a klientkami až po vysoko špecializované činnosti ako napríklad poskytovanie odborného poradenstva, lektorskú činnosť, advokáciu či tvorbu projektov.

Potrebujem k vykonávaniu dobrovoľníctva nejaké vzdelanie?

To závisí od typu aktivity, do ktorej sa chcete zapojiť. Keďže ako dobrovoľník môžete robiť takmer čokoľvek, závisí len na vami vybranej aktivite a oblasti, aké schopnosti a vedomosti k tomu potrebujete. Dobrovoľnícke organizácie pracujúce s dobrovoľníkmi na profesionálnej úrovni vám pred zaradením do dobrovoľníckych aktivít poskytnú potrebné informácie, niektoré špeciálny tréning alebo výcvik.

Som zamestnaný/á na plný úväzok. Môžem sa aj napriek tomu stať dobrovoľníkom/-čkou?

Organizácie rátajú s tým, že dobrovoľníci sú zamestnaní ľudia alebo študenti, ktorí majú svoje pracovné a študijné povinnosti a tie im zaberajú určité množstvo času. Nedajte sa od dobrovoľníctva odradiť preto, že ste zamestnaný/á na plný úväzok! Mnoho organizácií hľadá dobrovoľníkov, ktorí by mohli byť k dispozícii poobede, večer alebo počas víkendov, niekedy stačí len jedenkrát do týždňa.

Ak by ste radi venovali svoj čas dobrovoľníckej činnosti, ale nie ste schopní podieľať sa na nej osobne (v zmysle niekam prísť a vykonávať dobrovoľnícku činnosť v mieste jej konania), môžete vykonávať dobrovoľníctvo z domu alebo tzv. **virtuálne dobrovoľníctvo**.

Motivácia k dobrovoľníctvu

Motivácia k dobrovoľníctvu nesúvisí so sociálnym profilom dobrovoľníkov a nemá na ňu vplyv ani typ vykonávanej aktivity, či frekvencia a dĺžka angažovania sa v dobrovoľníctve.

Prečo niektorí ľudia pomáhajú iným ako dobrovoľníci? Čo motivuje ľudí hľadať príležitosti ako iným pomôcť? Čo ich vedie k pomoci iným napriek tomu, že musia vynaložiť úsilie, čas či snahu prekonať určité prekážky? Je možné chápať rozhodnutie ľudí angažovať sa v dobrovoľníctve ako prejav ich nezištnosti (altruizmu)?

Najdôležitejším motívom pre dobrovoľníctvo sú preslovenských dobrovoľníkov **hodnoty**. Ľudí motivuje najmä ich silné presvedčenie, že je dôležité, aby človek pomáhal druhým. Významným motívom je aj **sociálna interakcia**, čo znamená, že silným motivačným faktorom je túžba stretnúť prostredníctvom dobrovoľníctva nových ľudí a nadviazať nové priateľstvá. Medzi faktory, ktoré významne motivujú ľudí k dobrovoľníctvu, patria ďalej:

- **pochopenie**, ktoré vyjadruje túžbu učiť sa z dobrovoľníckej skúsenosti a lepšie spoznať a pochopiť seba, ľudí či organizáciu, ktorým dobrovoľník pomáha,
- **reciprocita**, to znamená motivácia k pomoci s perspektívou, že sa mu vynaložené úsilie neskôr vráti,
- **sebaúcta**, vyjadrujúca, že dobrovoľníkov a dobrovoľníčky motivuje získanie vyššieho sebavedomia či sebahodnotenia,

- **rozvoj kariéry**, kde motiváciou je túžba získať nové vedomosti, skúsenosti či kontakty prepojené na zamestnanie,
- **uznanie**, vyjadrujúce, že motiváciou k dobrovoľníctvu je radosť z uznania, ktoré dobrovoľníctvo poskytuje.

Naopak, najmenej významnými faktormi sú **obrana a reaktivita**, čo znamená, že dobrovoľníctvo nie je spôsobom úniku pred negatívnymi emóciami voči sebe. Dobrovoľníci nemajú potrebu vyrovnávať sa prostredníctvom dobrovoľníctva s niečím, čím „si prešli“.

Ďalšími dôležitými prínosmi dobrovoľníctva sú uspokojenie z výsledkov práce, rozšírenie životných skúseností, osobný rozvoj, získavanie nových schopností a zručností, vytváranie nových priateľstiev, sebarealizácia, získanie pocitu potrebnosti, ale aj osobného

úspechu, sebadôvery a nesebeckosti. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky pociťujú prínosy pomoci aj pri zlepšení služieb či vyriešení problémov. Pre mnohých je dobrovoľníctvo prostriedkom na odreagovanie sa.

Napriek tomu, že dobrovoľníctvo mnohým umožňuje osobný rozvoj a získavanie nových skúseností a zručností, dobrovoľníci ho nevnímajú ako prostriedok vylepšenia si vyhliadok v rámci zamestnania. Tieto výsledky zrejme potvrdzujú skutočnosť, že hoci v zahraničí je takmer pravidlom, že sa pri prijímaní do zamestnania prihliada aj na dobrovoľnícku skúsenosť, na Slovensku takýto postup ešte zďaleka nie je bežný. Skúsenosti získané počas dobrovoľníctva nie sú ešte stále vnímané ako prenosné do oblasti profesijného života a rastu. Veľká väčšina dobrovoľníkov na Slovensku má s dobrovoľníctvom v organizáciách pozitívne skúsenosti.



8.1 Definícia pojmu

Participácia znamená spoluúčasť alebo spolupodieľanie sa na občianskom a politickom živote. *Participácia* teda znamená spoluúčasť a spolupodieľanie sa občanov, vrátane detí a mladých ľudí, na tvorbe, realizácii a vyhodnocovaní politik a z nich vyplývajúcich opatrení a aktivít. Participácia znamená aj spolupodieľanie sa na spravovaní spoločnosti zdieľaním rozhodovacej právomoci priamo alebo prostredníctvom volených zástupcov. Pod participáciou rozumieme aj spolupodieľanie sa na občianskom živote v rámci tzv. občianskeho sektora, občianskych aktivít, iniciatív a organizácií.

Zapájanie verejnosti môže byť prítomné vo všetkých fázach politického rozhodovania – vo fáze tvorby, navrhovania, rozhodovania, implementácie, monitorovania, hodnotenia a revízie politiky. Participovať na správe vecí verejných môžu jednotlivci či mimovládne neziskové organizácie, ktoré sú vo všeobecnosti považované za rezervoár kvalifikovaných odborníkov v rôznych témach. Aktívna participácia verejnosti na správe vecí verejných zvyšuje transparentnosť politického procesu ale aj efektívnosť prijatého rozhodnutia.

Vekové vymedzenie kategórií detí a mladých ľudí je problematické, nakoľko jednotlivé definície a politiky sa prekrývajú. V zásade legislatíva definuje deti do 18 rokov veku, mladých ľudí do veku 30 rokov, v niektorých prípadoch až do veku 35 rokov, pričom spodná hranica veku často nebýva definovaná, zvyčajne sa ňou chápe vek okolo 12 – 13 rokov. V dokumente preto prioritne používame združené pomenovanie „deti a mladí ľudia“ a chápeme ním vekovú kategóriu od narodenia do 30 rokov veku v medziach Zákona č. 282/2008 Z. z. o podpore práce s mládežou.

Na dôležitosť participácie detí a mladých ľudí na politickom a občianskom živote nazeráme z dvoch pohľadov. V prvom rade je to priznanie ich práv ako občanov, dôležitosti ich pohľadu na fungovanie služieb, ktoré sa priamo dotýkajú ich života, ako aj priestor pre vlastnú sebarealizáciu v spoločnosti. Zároveň ide o proces učenia sa toho, ako funguje spoločnosť a jej inštitúcie, akými princípmi sa riadi demokratická spoločnosť, aké sú možnosti zapojiť sa do politického a občianskeho života z pozície mladého občana. Ide teda zároveň o investíciu do výchovy aktívneho, zodpovedného a demokratického občana aj v dospelom veku.

Je však potrebné uviesť, že mnohé z týchto prístupov spadajú pod viaceré kategórie, pojem a jeho obsah nie je presne vymedzený. Napríklad podpísanie sa pod petíciu je tak prejavom individuálnej participácie, ako aj verejnej participácie, nakoľko petícia sa snaží vyvinúť tlak alebo ovplyvniť podobu konkrétnej politiky pri hlasovaní v parlamente či inom rozhodovacom orgáne. Hnacím motorom môže byť občianske združenie, ktoré primárne chápeme ako organizáciu sociálnej participácie. Uvedené delenie sme však považovali za vhodný spôsob prezentácie celej šírky možností, v rámci ktorých môžu občania a v našom prípade najmä deti a mladí ľudia participovať a uhlov pohľadu, ako je možné na participáciu nazerať.

V našom kontexte sa stretávame s jednoduchším delením participácie:

- a) politická participácia,
- b) občianska participácia (napr. Správa o mládeži, 2018).

Toto delenie a náhľad uplatňujeme aj v našom dokumente. Z pohľadu zapojenia sa do rozhodovania (zdieľania moci) je známy model, tzv. **rebríček participácie**, ktorý obsahuje nasledovných päť stupňov:

1. prístup k informáciám (pasívne informovanie),
2. adekvátne zverejňovanie informácií (aktívne informovanie),
3. náležité posudzovanie pripomienok (konzultovanie),
4. zdieľanie rozhodovacej právomoci (spolurozhodovanie),
5. kontrola rozhodovania a reálneho výkonu právomocí.

Za aktívnu participáciu považujeme až posledné tri stupne. Prvé dva stupne – prístup k informáciám a **aktívne informovanie** chápeme ako **nevyhnutné predpoklady** pre participáciu, nie však ako participáciu samotnú.



8.2 Bariéry, stimuly a prínosy participácie detí a mladých ľudí

Autori publikácie *Mládežnícka participácia na Slovensku* (Z. Paulíniová et al., 2005) definujú nasledovné bariéry a stimuly participácie.

Bariéry participácie detí a mladých ľudí:

- tradičné vnímanie autority a roly predstaviteľmi štátnej správy a samosprávy, ako aj nedostatočné vnímanie občianskych práv a práv detí a mladých ľudí zabraňuje partnerskému prístupu zo strany dospelých a inštitúcií, ktoré reprezentujú,
- silná viera v moc expertov a podceňovanie detí a mladých ľudí, osobitne podceňovanie ich skúseností a schopnosti vyjadriť vlastný názor,
- konfrontačne vnímaný vzťah medzi verejným, súkromným a mimovládny

sektorom podmienený nedávnou históriou,

- nepoznanie, resp. nepochopenie princípov a zmyslu participácie, nedostatok vedomostí a zručností potrebných na napĺňanie participácie,
- nedostatočné zmapovanie a zviditeľnenie pozitívnych príkladov uplatňovania občianskej participácie, snaha komunikovať s organizovanými partnermi, vynechanie množstva neorganizovaných mladých ľudí, iniciatív, neformálnych združení a organizácií z dialógu,
- snaha riešiť veci rozhodnutiami zhora namiesto vytvárania priestoru pre iniciatívy zdola, nedodržanie sľubov dospelých, čo deti a mladých ľudí vedie k ľahostajnosti.



Stimuly participácie detí a mladých ľudí:

- osobnosť detí a mladých ľudí, ich schopnosť prevziať zodpovednosť, jasne formulovať požiadavky, presadzovať svoje práva,
- zmeny vo vnímaní tradičných rolí a práv,
- spoločenské zmeny týkajúce sa práv a možností detí a mladých ľudí (reforma školstva, decentralizácia, širší európsky kontext atď.),
- osvietení politici a jednotlivci na všetkých úrovniach možnej spolupráce, ktorí vytvárajú priestor pre participáciu,
- sieťovanie, výmena informácií a skúseností od miestnej po medzinárodnú úroveň,
- výchova a vzdelávanie, najmä neformálne vzdelávanie a vzdelávanie cez vlastnú skúsenosť (*learning by doing*), poznanie vlastných práv a kompetencií,

- médiá a informovanie prostredníctvom médií,
- nezávislé zdroje financovania.

Potreby, ktoré participácia u detí a mladých ľudí napĺňa:

- **potreby sebarealizácie** – osobnostný rozvoj, potreba prejavovať sa, zviditeľniť sa a byť ocenený, presadiť sa, byť vypočutý a akceptovaný, potreba angažovať sa, prevziať zodpovednosť za svoje rozhodovanie,
- **sociálne potreby** – patriť niekam, mať priestor, byť chcený a akceptovaný, byť s podobnými ľuďmi, potreba spolupráce s inými skupinami, potreba spolupatričnosti, potreba komunikovať, potreba byť oslovený v teréne, v miestnom prostredí.
- **kognitívne potreby** a prístup k informáciám, potreba komunikácie, potreba neformálneho vzdelávania.



8.3 Základné podmienky kvalitnej participácie detí a mladých ľudí

Participácia detí a mladých ľudí by mala byť politickou prioritou. Deti a mladí ľudia sú občanmi tejto krajiny a tvoria významnú časť populácie, preto by mali mať možnosti participovať na politickom a občianskom živote krajiny, ich potreby a požiadavky by mali byť vážne posúdené a vzaté do úvahy s ohľadom na ich vekové špecifiká a životné skúsenosti. Zároveň sú prijímateľmi verejných služieb, a preto by mali mať možnosť vyjadrovať sa k nim a ich názor by mal byť braný do úvahy pri zvyšovaní ich kvality.

Prístup k informáciám a ich aktívne šírenie je základným predpokladom participácie. Aby deti a mladí ľudia mohli participovať na politickom a občianskom živote krajiny, potrebujú mať dostatočné informácie o veciach, ktoré sa dotýkajú ich života a zaujímajú ich. Informácie musia byť podané v jazyku, ktorému budú rozumieť, čo v praxi znamená, že informačné materiály sú v zjednodušenom jazyku primeranom danej vekovej skupine a dospelí sú pripravení všetky potrebné veci vysvetliť a zodpovedať na otázky. Informácie sú podávané tak v jazyku majority, ako aj v jazykoch národnostných menšín a etnických skupín či formou prístupnou aj pre deti a mladých ľudí so zdravotným znevýhodnením. Jednotlivé samosprávy, inštitúcie, organizácie, školy proaktívne informujú o možnostiach participácie detí a mladých ľudí, kontaktných osobách, štruktúrach, ako aj o aktivitách, do ktorých sa deti a mladí ľudia môžu zapojiť. Kvalitná participácia si vyžaduje potrebné

zručnosti na strane detí a mladých ľudí aj dospelých

Participácii sa musia učiť deti, mladí ľudia aj dospelí. Základom je rešpektujúca komunikácia. Dospelí musia hľadať možnosti, ako sa s deťmi a mladými ľuďmi rozprávať o ich potrebách a názoroch, načúvať im a trpezlivo vysvetľovať. Deti a mladých ľudí musia naučiť vyjadrovať svoje myšlienky, viesť dialóg, rešpektovať rôznorodosť pohľadov, hľadať alternatívne riešenia a pod.

Participácia detí a mladých ľudí by mala byť zmysluplná. Deti a mladí ľudia vidia a vnímajú, aká dôležitosť je pripisovaná ich názorom a či sú skutočne premietnuté do praxe. Ak sú súčasťou predstieranej participácie (často sa používa aj pojem tzv. „hry na participáciu“), strácajú dôveru voči dospelým aj spoločenským inštitúciám, že na ich názore záleží a môžu ovplyvniť veci verejné. Túto skúsenosť si prenášajú aj do dospelého života, čo ovplyvňuje aj mieru ich verejného a spoločenského angažovania sa.

Participácia detí a mladých ľudí by mala byť inkluzívna. Možnosť participácie majú zvyčajne najmä deti a mladí ľudia patriaci k majoritnej spoločnosti s podporným rodinným a sociálnym zázemím. K vyjadreniu svojho názoru sú prizývané predovšetkým deti a mladí ľudia s dobrým prospechom a správaním. Participácia by mala umožňovať všetkým deťom a mladým ľuďom bez rozdielu vyjadriť svoj názor a ten by mal byť

následne zohľadnený. Je povinnosťou dospelých zabezpečiť rôznorodosť názorov, pohľadov a aktívne vytvárať podmienky na to, aby aj deti a mladí ľudia so znevýhodnením a s nedostatkom príležitostí boli do participácie zapojení.

Participácia detí a mladých ľudí si vyžaduje podporenie primeranými zdrojmi. Participácia detí a mladých ľudí na politickom a občianskom živote musí byť podporená primeranými zdrojmi, inak je možné realizovať ju iba v obmedzenej miere a kvalite. Ide o podporu informovanosti o možnostiach participácie, štruktúr umožňujúcich participáciu (napr. žiacke školské rady, mládežnícke parlamenty a pod.) a organizácií, ktoré združujú deti a mladých ľudí a poskytujú im priestor na sebarealizáciu, podporu rovnosti šancí a rozvoja zručností pre participáciu. Ide predovšetkým o finančnú podporu, ale aj podporu v podobe vhodne pripravených ľudských zdrojov,

či materiálnu podporu. V neposlednom rade je z pohľadu zdrojov potrebné vyhradiť si čas pre participáciu detí a mladých ľudí.

Participácia detí a mladých ľudí si vyžaduje mať vhodné štruktúry a koordináciu. Významnou súčasťou participácie detí a mladých ľudí sú organizácie občianskeho sektora, samostatné participačné štruktúry ako napr. **žiacke školské rady, študentské parlamenty, obecné a mestské parlamenty mladých** atď. Tieto sú predpokladom, infraštruktúrou pre participáciu detí a mladých ľudí na politickom a občianskom živote. Ich budovaniu a podpore je preto potrebné venovať primeranú pozornosť a zdroje. V prípade samospráv, štátnych a verejných inštitúcií, mimovládnych organizácií a škôl je potrebné investovať finančné a ľudské zdroje do koordinovania participácie detí a mladých ľudí.



8.4 Nevyhnutné podmienky spolupráce samospráv s občianskym prostredím

1. Skutočné zapojenie občanov do rozhodovania vyžaduje, aby participácii najprv rozumeli jej iniciátori.

Participatívne rozhodovanie nie je totiž módna vlna ani univerzálny liek na veľké rozhodovacie traumy. Je to metóda, ktorá prináša nečakane skvelé výsledky, ak ju používajú správni ľudia, v pravej chvíli a v rozhodovaní o vhodnej veci. Preto je celkom prirodzené, že pokus o participáciu zlyháva, ak iniciátor záujem o ňu len predstiera, alebo si mylí participáciu s fórom na zbieranie volebných hlasov, tiež zlyhá vtedy, ak sa (a to aj dobromyseľný) iniciátor pozabudne vžiť do postojov oslovovaných občanov a osloví ich v nevhodnom čase alebo vecou, ktorá je zaujímavá práve len preňho. Iniciátor by si mal byť vedomý, že zapojenie občanov do rozhodovacích procesov je vecou slušnosti, dobrej verejnej služby a prezieravej prípravy rozhodnutí. Je cestou, ako dosiahnuť, aby boli rozhodnutia samosprávy obohatené poznáním členov miestnej komunity, aby boli pochopené a aby sa vnímali s náležitou zodpovednosťou.

2. Participácia sa po prvýkrát použije v správnej chvíli a v rozhodovaní o vhodne zvolenej veci.

Niektoré samosprávy sa sťažujú na svojich občanov, že sa nezúčastňujú každoročného verejného prerokovania obecného rozpočtu alebo že nie sú informovaní o veciach, o ktorých by vedeli, ak by chodili na verejnosti prístupné zasadnutia obecného zastupiteľstva. Nuž, súčasne platí, že je to pravda a zároveň

sa asi nemožno čudovať, že sa ľudia v dnešnom uponáhľanom svete nevenujú veciam, ktorým (pre všeobecnosť alebo pre hlbokú odbornosť) nerozumejú, alebo ktoré sa ich – podľa ich názoru – nedotýkajú. Ak chceme naozaj mať plnú sálu ľudí, musíme (aspoň pre začiatok) zvoliť tému, ktorá ich osloví a pritiahne. Musí ísť o vec, v ktorej od ich prítomnosti závisí niečo dôležité a zrozumiteľné. V každej obci sa nájdu veci, ktoré pútajú pozornosť občanov a akcelerujú pozitívne občianske postoje. Takou vecou treba začať. Ľudia sa musia dozvedieť, že obec má pred sebou krížovátku a výber cesty závisí od ich hlasov. Vtedy prídu a vyjadria názor. Akú to má obrovskú cenu pre budúce stretnutia, ani netreba zdôrazňovať. Úspešné stretnutia zvyčajne zakladajú tradíciu. Rovnaký a, žiaľ, negatívny význam má nezvládnutie tejto podmienky: ak občan prišiel a zistil, že to, čo ho páli, nikoho nezaujímalo, nabudúce nepríde...

3. Organizátor zahrnie do prípravy cieľové prvky na prekonanie bariér apatie a skepsy v postojoch verejnosti.

Občania sú skeptickí a apatickí. Niektoré miestne samosprávy si týmto poznáním či odôvodnením ospravedlnia, že sa o zapojenie občanov už nebudú pokúšať. Pritom ani nie je veľmi zložitá pochopiť tento postoj občanov, ak si uvedomíme, koľkí z nich majú pozitívnu skúsenosť zo zapojenia do verejných vecí, kedy (a či vôbec) sa im stalo, že sa vrátili z verejného zhromaždenia s pocitom, že niečo dôležité ovplyvnili.

4. Participácia vyžaduje otvorenosť.

Naozaj veľmi krásny a zreteľný význam výrazu „otvorená občianska spoločnosť“ je v lokálnych slovenských podmienkach stále skôr želaním než realitou. Ľudia trpia množstvom predsudkov, ktoré medzi nimi budujú pevné a nepriestupné bariéry. Uvedieme niekoľko príkladov rozšírených predsudkov vo vzťahoch medzi ľuďmi vo verejnom, podnikateľskom a neziskovom (tretom) sektore:

„Verejný sektor je plný lenivých a neschopných ľudí, ktorí žijú z daní tých ostatných.“

„Podnikatelia sú ziskuchtiví egoisti, ktorí hľadajú len vlastný prospech a tomu sú ochotní podriať čokoľvek ostatné.“

„Tretí sektor tvoria ľudia s nerealistickými a nepodstatnými snaženiami, ktoré niekedy komplikujú podnikateľské zábery alebo vznešené ciele verejného sektora.“

Pritom pravda je celkom iná: ľudia s vypočítanými negatívnymi vlastnosťami sa vyskytujú vo všetkých sektoroch, rovnako ako ich protiklady. Rovnaké „uplatnenie“ i „využitie“ majú predsudky národnostné, etnické, generačné... Ak chceme komunikovať zdravo a zmysluplne, treba byť pripravený, ako tieto predsudky trpezlivo korigovať a prekonávať. Zmeny v postojoch ľudí vyžadujú čas a revolúcie v spoločnosti neznamenajú revolúciu v postojoch – tam musíme podporovať pomaly sa rozvíjajúcu evolúciu. Pomaly a takým tempom, ktoré vyžaduje reálne skorigovanie často hlboko zakorenených predsudkov.

5. Treba počítať s tým, že zapojenie občanov spomaľuje prijatie rozhodnutí, preto motivácia k participácii niekedy prirodzene chýba.

Nedemokratické rozhodnutie je možné prijať veľmi rýchlo. Prijaté rozhodnutie, do ktorého prípravy chceme zapojiť veľa názorov, zaberie oveľa viac času. Zapojenie verejnosti do rozhodovania o verejných veciach má tieto paradoxné vlastnosti:

- Predovšetkým je to rozhodovanie, ktoré vyžaduje oveľa viac komunikácie, viac počúvania, vysvetľovania, starostlivejšiu a trpezlivú argumentáciu... – no a z toho plynie celkom prirodzene, že ide o rozhodovanie, ktoré je podstatne pomalšie a touto svojou vlastnosťou (a to je ten paradox) pôsobí ako byrokratickejšie.
- Naopak – bez zapojenia verejnosti sa zdánlivo efektívnejšie vydiskutuje odborná stránka problému, v podstatne kratšom čase sa dospeje k výsledkom a získaný dojem „pružnosti rozhodnutia“ je príjemným prívlastkom, ktorý mnohých motivuje, aby si volili neparticipatívnu cestu. Zainteresovaní vedia, že čas, ktorý venujeme participácii, sa vráti v podobe kvalitnejšieho postoja verejnosti k dosiahnutému rozhodnutiu, pretože pôjde o postoj zorientovaný, ktorý pri realizácii rozhodnutia na strane verejnosti výrazne eliminuje „skeptický odpor k nepoznanému“. Tí, ktorí si participatívne rozhodovanie vyskúšali, vedia, aké je príjemné cítiť podporu verejnosti (alebo jej aktívnej časti) k rozhodnutiu, ktoré ešte len má byť prijaté.

6. Zavádzanie participácie musí rešpektovať tempo, v akom je verejnosť schopná mu porozumieť a podporovať ho.

Keď sa presadzuje niečo nové, medzi lídrami v komunite a jej bežnými členmi nezriedka vzniká dosť podstatný rozdiel v presvedčení o potrebe zavádzania progresívnych prvkov (akým zapojenie verejnosti do rozhodovania nesporne je). Progresívne uvažujúci ľudia sú potom zanedlho unavení a sklamaní z toho, že „chcú pre všetkých predsa tak dobre a ľudia naokolo im nerozumejú“. Ak si však k atribútom pokroku pripojíme aj pokoru a úctu k potrebám širšej občianskej verejnosti, vyjde nám ako prostá nevyhnutnosť, že rýchlejším tempom, než aké vyhovuje verejnosti alebo než aké verejnosť potrebuje, sa žiadna zmena uskutočniť nedá. Snaha urýchliť tento vývoj tlakom je iluzórna a len prehĺbi priepasť medzi tými, ktorí ukazujú cestu a medzi tými, ktorí nie sú ochotní vykročiť do neznáma.

7. Participácia vyžaduje zaručený vplyv na efektívnu komunikáciu.

Participácia je proces zapojenia dvoch či viacerých strán, mechanizmus, ktorého základným technologickým elementom je efektívna komunikácia, a to ešte navyše v situácii, keď sa názory rôznia, oponujú si alebo sa navzájom vylučujú. Môžeme bez nadsadenia povedať, že sme často zhrození z toho, ako aj veľmi progresívne uvažujúci ľudia nevedia komunikovať.

Pseudoparticipácia, ktorú by sme dosiahli bez novej kultúry v komunikácii, je úbohá, zbavená svojho základného poslania... radšej by vôbec nemala byť, lebo s najväčšou pravdepodobnosťou všetkých zúčastnených od budúcich pokusov o skutočnú participáciu spoľahlivo odradí.

Ak sa chceme týmto rizikám vyhnúť, o komunikáciu na verejných stretnutiach sa musí postarať skúsený profesionál. Rozšírený je omyl, že organizovanie diskusie a komunikácie je vecou starostu či inej miestnej authority. Pritom oveľa lepšie prítomní občania vnímajú neutrálne vystupujúceho človeka, ktorý má dokonalé jasno v procesných otázkach a dokáže takéto participačné podujatie viesť od účinného nadviazania kontaktu až k jeho cieľom.

9. PROJEKTOVÁ ČINNOSŤ V OZ

9.1 Definícia projektu podľa medzinárodného štandardu

Projekt predstavuje množinu koordinovaných aktivít s vymedzenými začiatkami a koncami a realizovaný jednotlivcom alebo organizáciou so zámerom dosiahnuť špecifické ciele v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladov a výkonových parametrov.

V širšom kontexte je možné **projekt** chápať „ako riešenie problému“. Jednotná definícia projektu neexistuje. Projekt je „spôsob, ako niečo urobiť“, alebo schéma práce. Cieľom projektu je dosiahnutie určitého zámeru, počnúc presným definovaním jeho začiatku, stanovením časových hraníc, špecifikovaním potrebných zdrojov/ vstupov (finančných prostriedkov, materiálu, ľudských zdrojov). Je to spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality. Projekt teda musí spĺňať nasledovné atribúty:

- prebieha vo vymedzenom čase,
- využíva vopred stanovené obmedzené zdroje,
- obsahuje hierarchiu činností a cieľov,
- vymedzuje použitie určitých metód.

Je možné konštatovať, že projekt je jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časove, vecne (procesne), obsahovo a z hľadiska zdrojov.

Znaky projektu:

- **rozsiahlosť** – úloha je charakteristická unikátnym súborom činností a prvkov,
- **previazanosť** – úloha vyžaduje množstvo väzieb čiastkových činností,
- **obmedzenosť zdrojov** – ľudských i materiálnych,
- **rôznorodosť** – vyžaduje a predpokladá zjednotené úsilie ľudí z rôznych odborov.

Ako by mal vyzeráť dobrý projekt?

Zo všeobecného hľadiska by mal jasne definovať ciele, mal by byť realizovateľný a aplikovateľný, reagujúci na reálne potreby, aktuálny, zrozumiteľný, adresný a obsahujúci rozpis zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh.

Z hľadiska potrieb komunikácie by mal byť konkrétny a špecifický (najmä čo sa týka presnosti údajov), definujúci očakávaný efekt (výstup) reálny a uskutočniteľný. Mal by byť takisto logicky usporiadaný a prehľadný, obsahovať garancie, odborne fundovaný, adresný a atraktívny pre príjemcu informácie.

Manažment projektu môže byť definovaný ako „*aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom uspokojiť potreby prijímateľa a očakávania projektu*“. Súbor aktivít, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu cieľov projektu, sa často nazýva **rámec projektu**. Rámec projektu tvorí jeden z troch základných elementov, ktoré je ideálne udržiavať v rovnováhe.

Zdroje, či už osobné alebo technické, sú potrebné na realizáciu projektu. Všetky však vytvárajú náklady a výdavky, a teda sú závislé od rozpočtu.

Rozvrh práce určuje čas a postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu. Kým načasovanosť a postupnosť jednotlivých krokov môžu byť modifikované v rámci projektu podľa potrieb, obdobie financovania projektu je určené poskytovateľom grantu tak, ako je to definované v kontrakte. Niekedy je však možné požiadať o predĺženie projektu na dokončenie realizácie úloh.

Všetky tieto elementy sú prepojené. Napríklad, ak sa špecifická úloha nezrealizuje v plánovanom období, buď je potrebné doplniť personálne zdroje, alebo sa nedá uskutočniť ďalšia úloha, alebo sa naplánované finančné prostriedky stanú neoprávnenými. Vyústi to, samozrejme, do zúženia rámca projektu. Prírodzene, **žiadny projekt sa nerealizuje podľa pôvodného plánu**. Preto úspešný manažment projektu závisí od sústavného plánovania a revidovania resp. monitorovania a hodnotenia plnených úloh a cieľov projektu.



9.2 Úlohy projektového manažmentu

Pri koordinovaní projektu je potrebné, niekedy aj v spolupráci s partnermi projektu, zabezpečiť splnenie nasledovných úloh:

• Plánovanie celého projektu

Plán projektu je neoddeliteľnou súčasťou prihlášky, ale počas realizácie projektu sa stále zdokonaľuje a vylepšuje. Základné ciele projektu musia byť definované a prevedené do konkrétnych výstupov a produktov. Vytipujú sa podstatné kroky, ktoré majú viesť k výsledným produktom, a zahrnú sa do časového a pracovného plánu. Vychádza sa pritom z dostupnosti zdrojov a rozpočtu. V každom projekte by mali byť stanovené kritériá kvality práce.

• Organizovanie projektu

Rôzne úlohy a zodpovednosti v rámci projektu by mali byť prideľované podľa individuálnych schopností a skúseností, najlepšie na základe písomných dohôd. Veľký dôraz by sa mal klásť nielen na vytvorenie tímov a pracovných alebo expertných skupín v rámci projektu, ale aj vzťahov so širším prostredím.

• Vytváranie tímu

Kľúčovým faktorom úspechu je **tím**, ktorý má motiváciu, kde sú všetci členovia rovnocenne zainteresovaní a môžu sa jeden na druhého spoľahnúť. Je preto aj veľmi dôležité vytvoriť si určitý model napr. riešenia konfliktov, riešenia zložitých a stresových situácií, možnosť prerozdelenia tímových rolí a zodpovedností a pod.

• Organizácia vedenia stretnutí

Väčšina koordinátorov projektov súhlasí s názorom, že stretnutia v rámci projektu zohrávajú dôležitú úlohu. Stretnutia by preto mali byť organizované profesionálnym spôsobom, s prihladnutím aj na medzinárodnú dimenziu projektov európskej spolupráce. Komunikácia medzi stretnutiami musí byť tiež efektívne naplánovaná.

• Monitoring a hodnotenie

Ak chceme dosiahnuť kvalitu, je sústavný monitoring postupu práce a plnenia úloh ako aj hodnotenie procesu a kvality produktov, nevyhnutnosťou.

• Administrácia a finančný manažment

Administratívna stránka projektovej práce, obzvlášť finančný manažment projektu, sa nesmie podceňovať. Už na začiatku práce na projekte musia mať partneri určený prehľadný systém vypracovania správ a jasné dohody, pričom je prospešné využiť skúsenosti z iných projektov.

9.2.1 Aký je rozdiel medzi grantom a projektom?

Čo znamená projekt, sme sa už v predchádzajúcich riadkoch snažili aspoň stručne definovať. Ide o určitý súbor aktivít vedúci k realizácii konkrétného cieľa. Tieto aktivity ale musia byť financované, vyžadujú si nasadenie zdrojov. A práve tieto zdroje pokrýva **grant**. Podľa Šalingovho

Veľkého slovníka cudzích slov (2000) pod grantom chápeme „účelovo vyčlenenú finančnú sumu pridelenú vedúcemu úlohy na riešenie určitého vedeckého problému“.

V našich podmienkach mnohokrát nie je možné zrealizovať určitý projekt, rôzne verejnoprospešné aktivity, alebo aj napr. mládežnícku výmenu alebo výmenu expertov od rôznych poskytovateľov grantov. Sú nimi zväčša nadácie, vládne aj mimovládne organizácie, ale aj veľké obchodné spoločnosti, programy EÚ. Pre oblasť vzdelávania expertov je možné grant získať z troch veľkých komunitárnych programov – *Mládež (zameraný skôr na oblasť neformálneho vzdelávania)*, *Leonardo da Vinci (odborné vzdelávanie)* a *Sokrates (v spolupráci so školami)*. Administrujú ich národné agentúry. Grant nemusí pokrývať, a zväčša ani nepokrýva 100 % nákladov na projekt. Určitú časť je potrebné dofinancovať z vlastných zdrojov.

Grantový formulár

Pri získaní akéhokoľvek grantu je potrebné vyplniť *grantový formulár* (žiadosť o poskytnutie finančných prostriedkov, prihlášku do grantového kola).

Vo výzve na podávanie projektov vyhlasovateľ uverejní podrobné podmienky poskytnutia grantu, aj to, na čo je potrebné pri vyplňaní formulára klásť dôraz. Je dobré si tieto informácie vždy vopred pozorne preštudovať a v prípade akýchkoľvek nejasností žiadať konzultáciu. Pomôže nám to vyvarovať sa nedorozumeniam a chybám a zvyšuje šancu na úspech projektu.

Každý z poskytovateľov má svoj vlastný formulár s rozdielnou štruktúrou. V zásade sa, ale určité časti vo všetkých opakujú, no sú spracované rozdielne podrobne. V nasledujúcej časti vysvetlíme položky, ktoré sa najčastejšie vyskytujú vo formulároch.

Názov projektu

Čo sa na prvý pohľad javí ako jednoduché alebo nie veľmi zložité, môže tiež ovplyvniť úspešnosť projektu. Názov by mal čo najlepšie vystihovať projekt, jeho hlavnú myšlienku alebo posolstvo. Môže napovedať o budúcich aktivitách, charaktere cieľovej skupiny alebo aj obsahovať apel. Je dôležitý pri propagácii projektu, láka pri realizácii účastníkov aj potenciálnych sponzorov. Je prvou vecou, ktorú si všimne člen výberovej komisie, a je dobré, ak ho niečím upúta.

Cieľ

Správne stanovený cieľ je **SMART**:

S – špecifický,

M – merateľný,

A – akceptovateľný,

R – realistický (dosiahnuteľný),

T- (time) – časovo ohraničený.

Pri stanovovaní cieľov je dobré dodržiavať tieto zásady. Ciele by mali byť jasne, zrozumiteľne a pochopiteľne formulované. Zväčša sa formulujú v neurčitku slovesa – zorganizovať, informovať, prehlibiť, dosiahnuť...a mali by viesť k reálnemu výsledku napr. produktu a pod. Je vhodné stanoviť si niekoľko cieľov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, alebo konkretizujú hlavný cieľ. Nemali by byť ale formulované veľmi všeobecne alebo nereálne.

Cieľová skupina

Delí sa na *primárnu a sekundárnu*. Sú to všetky osoby, na ktoré je projekt zameraný a ktoré ovplyvňuje. **Projekt** sa bezprostredne dotýka **primárnej cieľovej skupiny**. Ovplyvňuje ju a vyžaduje si jej aktívnu účasť, bez ktorej by bol cieľ projektu nerealizovateľný – napr. účastníci školenia, besied, mládežníckej výmeny, respondenti prieskumov. Na sekundárnu cieľovú skupinu môže mať vplyv len okrajovo, prípadne ju zapája do aktivít len vplyvom primárnej skupiny – miestna komunita, ktorá sa dozvie o aktivitách, alebo vidí ich výsledok, diskusia so zástupcami samosprávy a pod.

Cieľová skupina by mala byť čo najpresnejšie určená podľa jednotlivých demografických charakteristík – pohlavie, vek, región, z ktorého pochádza, sociálny status a pod. Je dobré aj kvantifikovať, ak je to možné, akej veľkej cieľovej skupiny (aspoň primárnej) sa projekt dotýka – školenie pre 30 účastníkov, beseda pre 120 študentov, výmena pre 8 mladých expertov.

Zhrnutie projektu

Vo formulári (v poslednej dobe je väčšina formulárov on-line na webových stránkach grantových agentúr) je obvykle stanovené, koľko znakov alebo viet môže táto časť obsahovať. Najdôležitejšie je vystihnúť podstatu projektu, hlavné aktivity a projektový zámer, aby bolo jasné, **čo a prečo** chcete robiť. Je nutné vysvetliť a zaujať. Nezainteresovaná osoba má z týchto riadkov pochopiť, čo sa chystáte realizovať, a člen výberovej komisie nadobudnúť presvedčenie, že sa oplatí podrobne si preštudovať váš projekt.

Implementačný plán (plán aktivít / kalendár aktivít / podrobný popis aktivít)

Ide tu o jasné, časovo následné, logické a prehľadné znázornenie aktivít potrebných na dosiahnutie cieľa projektu a jeho realizáciu. Malo by byť podrobné, nezabúdať na *prípravnú fázu, ani na propagáciu a disemináciu výsledkov* projektu. Aktivity môžu byť aj graficky znázornené z hľadiska času. V každom prípade by sa nemalo zabudnúť na pridelenie zodpovednosti za úspešnú realizáciu jednotlivých fáz. Každá činnosť by mala byť podrobne popísaná z hľadiska spôsobu a metód jej realizácie, materiálneho, technického, priestorového a personálneho zabezpečenia. Súčasťou by mal byť podrobný, časovo špecifikovaný program hlavnej aktivity – napr. beseda, seminár, výmena...

9.2.2 Kritériá úspešnosti projektu (kritické faktory úspechu)

Môžeme ich vo všeobecnosti rozdeliť na dve skupiny – **kvantitatívne a kvalitatívne**. Do tej prvej patria všetky merateľné kritériá – napr. zorganizovaná 1 výmena, účasť aspoň 80 ľudí na podujatí, úspešné ukončenie 90 % frekventantov kurzu, vytlačený 80 stranový materiál a pod.

Ku kvalitatívnym zaradíme napr. zvýšenie povedomia, informovanosti, dosiahnutie podpory – teda dopad projektu, ktorý nie je možné kvantifikovať číselne.

Stanovenie kritérií je veľmi dôležité pri posudzovaní, či bol projekt úspešný a či priniesol efekt, či boli splnené jeho ciele.

9.3 Plán evalvácie/ hodnotenia

Z pohľadu európskych projektov spolupráce je evalvácia proces, ktorý:

- podporuje projekt a slúži na overenie, či boli stanovené ciele dosiahnuté,
- umožňuje zdokonalenie výsledkov na základe posúdenia hodnoty a kvality projektu,
- zjednodušuje rozhodovací proces a môže byť základom podstatných zmien v projekte, ak sú nevyhnutné.

Prečo je evalvácia projektu dôležitá?

Proces evalvácie sa zameriava na:

- zjednodušenie konzultačného procesu vo vnútri partnerstva alebo tímu,
- predvídanie vývoja projektu a prípravu projektového tímu na ťažkosti, s ktorými sa počas jeho realizácie stretnú,
- pomoc koordinátorovi kvantifikovať výsledky a prepojiť ich s cieľmi projektu,
- zredukovanie práce na projekte prípravou konečných a priebežných správ.

Vo väčšine projektov sa využíva **samoevalvácia – samohodnotenie**. Proces evalvácie je zložený z viacerých fáz, ktoré sa môžu zároveň prekrývať s niektorými aktivitami. Sú to:

- plánovanie evalvácie,
- zhromažďovanie a vyhodnocovanie podkladov,
- použitie podkladov na zavedenie zmien,
- zahrnutie evalvačných údajov do záverečnej správy.

Najjednoduchšou metódou sú rôzne dotazníky, ankety, jednoduché „terčíky spokojnosti“, smajlíky a pod.

9.3.1 Rozpočet

Rozpočet je neoddeliteľnou súčasťou každého projektu. Je dôležité pristupovať k jeho tvorbe zodpovedne a snažiť sa zakalkulovať všetky položky. Vo výzve na podávanie grantov sú zväčša stanovené pravidlá, ktoré ovplyvňujú tvorbu rozpočtu. Ide o vymedzenie „zakázaných“ a „povolených“ položiek a maximálnej sumy, ktorú je možné požadovať z grantu. Veľmi často je stanovený percentuálny podiel výšky vlastných zdrojov. Tieto zásady je potrebné bezpodmienečne dodržať, inak by mohol byť projekt vyradený pre nesplnenie formálnych kritérií. Na tomto mieste by sme radi ponúkli niekoľko osvedčených tipov, ako pristupovať k tvorbe rozpočtov.

Niektoré projekty nežiadajú podrobne rozkalkulované rozpočty, aj tak by sme navrhovali zostaviť si aspoň vlastnú kalkuláciu, aby navrhované sumy boli reálne a predišlo sa nezrovnalostiam pri samotnej realizácii.

Na začiatok je dobré vypísať si všetky **náklady**, ktoré vzniknú pri realizácii projektu – **finančné i nefinančné** – a približne odhadnúť ich výšku, napr. koľko kancelárskeho papiera spotrebujeme, aké telekomunikačné náklady bude projekt vyžadovať, koľkokrát potrebujeme prenajať miestnosť na stretnutie, ubytovanie a stravu pre účastníkov pobytu (brať do úvahy výšku diét stanovenú zákonom). Dopredu je potrebné si overiť, koľko bude stať vytlačenie publikácie či vytvorenie webovej stránky.

Niektoré projekty vyžadujú určité percento vlastného vkladu. To nemusí byť až takým problémom, ako by sa na prvý pohľad v dnešnej finančnej situácii väčšiny organizácií mohlo zdať. Je iba potrebné kalkulovať **všetky** náklady a nielen výdavky – to znamená uviesť vo finančnom vyjadrení aj tie, ktoré sú naším materiálnym vkladom. Môže ísť aj o takzvané „zakázané“ položky, ako napr. cena elektrickej energie, či odmeny vlastných pracovníkov. Ich zákaz neznamená, že nesmú byť v rozpočte uvedené, ale len to, že na ne nie sú poskytnuté grantové zdroje. My ich ale môžeme do projektu vložiť ako náš vklad.

Najčastejšie kalkulované položky v rozpočtoch projektu a spôsoby ich rozpočtovania sú:

- **ubytovanie účastníkov** – stanovuje sa ako cena na jedného účastníka vynásobená počtom dní a účastníkov,
- **strava pre jedného účastníka** – výška diéty (podľa strávených hodín na mieste realizácie) vynásobená počtom účastníkov,
- **cestovné** – kalkulované buď na km, alebo aj paušálne na účastníka,

- **honoráre lektorom** – počet hodín (podľa programu) vynásobený presne stanovenou hodinovou sadzbou,
- **odmena za organizáciu a koordináciu** – ako predošlá položka; často predstavuje vlastný vklad, je užitočné zistiť si hodinovú mzdu zamestnanca,
- **prenájom a poskytnutie miestností** – denná alebo hodinová sadzba – ak sú naše vlastné, je výhodné ich zahrnúť do vlastného vkladu,
- **poskytnutie didaktickej a výpočtovej techniky** – typická súčasť vlastného vkladu, najčastejšie stanovená paušálnou čiastkou na deň,
- **kancelárske náklady** – niekde je potrebné presne rozkalkulovať podľa jednotlivých položiek, ako papier, drobné kancelárske potreby a pod. Často sa tu zahŕňa aj toner do tlačiarne, či náklady na kopírovanie (aspoň odhadnúť počet strán),
- **telekomunikačné náklady** – obyčajne sú tiež čiastočne pokryté z vlastných zdrojov a čiastočne z grantu – je výhodné ich rozdeliť počas jednotlivých fáz projektu,
- **poštovné** – počet ks násobený cenou,
- **náklady na tlač** – potrebné zistiť cenu na 1 ks a vynásobiť počtom kusov.

Ukázalo sa nám ako užitočné projekt rozpočtovať podľa jednotlivých fáz jeho realizácie – teda rozčleniť náklady na prípravnú fázu, samotnú realizáciu a následné aktivity. Plánovanie pomôže lepšie si zadeliť a odhadnúť položky, je menšie riziko „zabudnutia“ zakalkulovania niektorých nákladov. Jednotlivé položky – napr. telekomunikačné náklady či kancelárske potreby sa nezdajú prehnane vysoké, ak je jasné, ako sú počas jednotlivých fáz čerpané.

10. PROJEKTOVÁ ČINNOSŤ V DO FÉNIX

10.1 Tvoríme malý projektový zámer

Prečo manuál?

Manuál pre realizáciu a zúčtovanie malých projektov je dokument, ktorý vám má pomôcť pri procese tvorby vášho **malého projektu**. Zároveň Vás má informovať o tom, čo všetko si odkladať počas všetkých fáz projektu, aby sa Vám podarilo projekt nielen úspešne **pripraviť, zrealizovať**, ale ho aj **vyúčtovať** a **vyhodnotiť**. **Malý projekt** (ale aj akýkoľvek iný projekt) sa skladá z dvoch častí: **obsahovej** (ciele, aktivity a i.) a **finančnej**.

Tieto dve časti na seba nadväzujú a vzájomne sa ovplyvňujú, preto by ste mali obom týmto „časťami“ projektu venovať dostatočnú pozornosť. Len vďaka komplexnému vnímaniu oboch stránok sa Vám podarí pochopiť fungovanie niektorých princípov projektového manažmentu a pripraviť dnes, či niekedy v budúcnosti, kvalitný projekt, ktorý prinesie skúsenosti a zručnosti do Vášho života (Vášho projektového tímu), ale aj do života ľudí, ktorým bude projekt určený.

Dôležitou časťou Vášho malého projektu sú **termíny projektu**, kde si vytvárate plán realizácie jednotlivých fáz projektu. Malý projekt sa musí uskutočniť do dohodnutého termínu.

Pred tým, než začnem...

Vnímam ja a moji rovesníci nejaký problém v našom okolí, ktorý nám prekáža? Nebudem sa len prizerať, ticho frflať a čakať, ale pokúsím sa ho vyriešiť! Príď s nápadom na riešenie tohto problému je super!

Najskôr si však musím ujasniť tieto otázky:

1. Vidím vo svojom okolí jasný problém alebo potrebu?
2. Mám nápad, ktorý by danú potrebu alebo problém mohol čiastočne alebo úplne vyriešiť?
3. Dokážem nájsť kamarátov, ktorí mi pomôžu môj nápad zrealizovať, uskutočniť?
4. Postačí mi na uskutočnenie môjho nápadu aspoň 200 €?

Začínam...

Ako prvý musím vyplniť **formulár** malého projektového zámeru, ktorý sa skladá z niekoľkých častí. Každá je veľmi dôležitá, preto sa najskôr zamyslím, čo

tam napíšem. Na základe toho, čo do formulára napíšem, mi môj projektový zámer schvália alebo neschvália. A keďže

svoj nápad chcem zrealizovať, pri vypĺňaní formulára mi pomôže nasledovná tabuľka.

Názov malého projektu	Svoj projekt musím stručne a výstižne pomenovať. Názov by mal poukázať na myšlienku projektu a vzbudiť u iných záujem môj projekt vidieť, zažiť alebo sa do neho priamo do neho zapojiť.
Miesto	Projekt musím niekde uskutočniť. Záleží len na mne, kde to bude. Dôležité však je, že musím napísať nielen mesto alebo obec, ale aj miesto, kde to bude. Napríklad areál mestského parku v Novom Meste nad Váhom.
Zodpovedná osoba	Napriek tomu, že projekt určite nebudem robiť sám, som za neho zodpovedný. Okrem svojho mena však uvediem vo formulári aj tých, ktorí mi s jeho prípravou, realizáciou a vyhodnotením pomôžu.
Cieľová skupina	Každá myšlienka a každá aktivita na jej uskutočnenie niekomu pomôže. Môj projekt tiež pomôže nejakej cieľovej skupine (spolužiakom, ľuďom na sídlisku, obyvateľom obce alebo mesta, atď.). Musím však vedieť aj ostatných presvedčiť, že presne táto cieľová skupina moju/ našu pomoc potrebuje.
Termín projektu	Projekt je celok, ktorý má svoj začiatok a koniec. Začínam myšlienkou a návrhom projektového zámeru. Potom pokračujem uskutočnením projektového zámeru a nakoniec musím všetky svoje kroky a aktivity vyhodnotiť. Preto sa potrebujem zamyslieť, koľko času budem potrebovať na prípravu aktivít, koľko na realizáciu a koľko na ich hodnotenie. Príprava aktivít mi zaberie najviac času. Ich realizácia menej, no najviac času venujem vyúčtovaniu. Hodnotenie zahŕňa aj obdobie, kedy sa s kamarátmi rozprávam o tom, ako aktivity dopadli, komu sa čo páčilo, aké boli reakcie okolia.
Aký problém malý projekt rieši	Ak nie je problém alebo potreba, projekt nemá opodstatnenie. V tejto časti teda popisujem problém alebo potrebu, ktorý vidím vo svojom okolí. Uvedomujem si, že nie každý moje okolie pozná, preto musím túto časť napísať výstižne a jasne, aby (Odpovedz si na všetky nasledujúce otázky: Prečo TO chcem urobiť? Prečo do toho idem? Aká bola situácia predtým?)

Očakávaný výsledok	Pri riešení problému alebo potreby potrebujem vedieť, čo očakávam na konci. Nutne si teda musím odpovedať na otázku: Čo môžem svojou aktivitou alebo aktivitami dosiahnuť? Aká zmena vplyvom mňa a mojich kamarátov nastane? (Napríklad: ak skrášlime a upravíme park, začne tam chodiť viac ľudí a my tam môžeme pripraviť ďalšie aktivity. Získame možnosť zapojiť viac mladých a spoločne vymyslíme ďalšie projekty...)
Aktivity na dosiahnutie zmeny	Poznám problém alebo potrebu, ktorú chcem riešiť a dokonca mám aj nápad ako to urobiť. Lusknutím prstov, ani zázrakom to nepôjde. V tejto časti teda premýšľam, aké kroky a aké aktivity musím urobiť, aby bola moja myšlienka uskutočnená. (Napríklad: stretnutie s vedením mesta k vybaveniu povolenia na úpravu parku; nákup farieb; príprava návrhov na maľovanie lavičiek v parku; príprava a tlač letákov...)
Rozpočet	Základné otázky sú: Čo všetko potrebujem na uskutočnenie mojej myšlienky a koľko ma to bude stáť? Odkiaľ na to zoberiem ďalšie peniaze? Čo do toho vložím ja? Čo dajú moji kamaráti? Aký materiál musím zaobstarať? Po odpovedaní si na tieto otázky už rozpočet ľahko zostavím. A dokonca budem vedieť urobiť aj krátky komentár ku každej položke. (napríklad: materiál – štetce, farby, spreje, vrecia, kartóny, servítky – všetko v hodnote asi 80€; občerstvenie pre cca 30 ľudí, ktorí budú obnovovať park – 60 €, a pod.)
Vyhodnotenie	Projekt hodnotím priebežne, no najmä na konci – po uskutočnení aktivít. Na hodnotenie si môžem pripraviť jednoduché dotazníky s otázkami pre cieľovú skupinu, ktorej mal projekt pomôcť alebo iný spôsob získania ich názorov. Hodnotiť však musíme aj v rámci tímu – teda ja a moji kamaráti, ktorí mi pomáhali. Viem, že sa musíme zamerať na to, čo sa podarilo a aj na to, čo sa nepodarilo a čo by sme v projekte zmenili.

Projektový zámer bol schválený pretože:

- jeho názov je zaujímavý, výstižný a nesie v sebe odkaz mladým,
- jasne popisuje skupinu ľudí, ktorým je určený,
- opisuje, čo je potrebné riešiť a v akom stave problém alebo potreba je v súčasnosti,
- je zrejmé, že zodpovedná osoba

so svojimi kamarátmi vie, akú zmenu chce dosiahnuť,

- jeho aktivity sú reálne a zaujímavé, uskutočniteľné mladými ľuďmi,
- rozpočet je roztriedený v položkách, s jasným popisom a komentárom,
- v projekte je naplánované hodnotenie zo strany cieľovej skupiny aj zo strany tímu, ktorý projekt uskutočnil.

.... a môžem teda podpísať zmluvu

Použitie peňazí z grantu je dohodnuté v zmluve. Tá hovorí o tom, na čo môžem zverené peniaze využiť, od kedy do kedy a „čo za to“. „Čo za to“ je realizácia projektu

a vyúčtovanie zverených peňazí podľa stanovených pravidiel. Je dôležité si skontrolovať, či je v zmluve správne meno, adresa, číslo účtu, rodné číslo alebo číslo občianskeho preukazu.



UPOZORNENIE: Svojim podpisom na zmluve sa zaručujem, že využijem finančné prostriedky iba na účel projektu a iba na také položky a do takej výšky, ktorú mi stanovuje rozpočet!

Pripravím si akčný plán realizácie môjho projektu a budem postupovať podľa neho. Je dobré si urobiť tabuľku, kedy, ktorá aktivita má začať a čo k nej potrebujem.

Ak sa mi nepodarí všetko zabezpečiť tak, ako som si naplánoval/-a, hľadám iné možnosti. Skúsim zmeniť termín alebo miesto realizácie projektu, prípadne osloviť ďalších ľudí na pomoc. Platí, že projekt je živý organizmus, ktorý sa vyvíja a nenastane koniec sveta, ak veci nejdú podľa môjho plánu.

Tvorba rozpočtu v malom projektovom zámere. Ako už bolo spomenuté, rozpočet je dôležitou časťou projektu a súčasne jedna z najťažších častí projektu z pohľadu zadefinovania a tvorby. Jeho tvorba si vyžaduje prípravu, sústredenie a zodpovedný prístup. Vytvárate plán, ako budete zverené prostriedky čerpať a súčasne preberáte zodpovednosť za napĺňanie rozpočtu. Finančné prostriedky popísané v rozpočte musia jednoznačne vychádzať z potrieb konkrétnych plánovaných aktivít a musia byť na ne priamo napojené. Financie Vám budú slúžiť ako zdroje na dosiahnutie cieľa Vášho projektu.

10.2 Položky rozpočtu

Materiál na aktivity: V tejto položke sú zahrnuté všetky materiály a tovary (tvorivé, výtvarne, športové, pracovné a iné), ktoré sú nutné k realizácií aktivít vášho malého projektu. Nezabúdajte však, že táto položka musí súvisieť s časťou projektového zámeru *Aktivity na dosiahnutie zmeny* a súčasne zahŕňať materiály a tovary, ktoré sa počas realizácie projektu spotrebujú alebo zničia.

Služby a Iné: Sú to všetky služby, ktoré budete počas projektu potrebovať, či už je to prenájom priestorov, techniky, materiálov a tovarov, alebo to bude potlač predmetov, kopírovanie, poštovné, preprava materiálu na miesto realizácie aktivít alebo preprava osôb s telesným postihnutím a iné. Pri tejto položke je dôležité myslieť na nasledovné:

Má daná organizácia, firma resp. živnostník oprávnenie na poskytovanie služby tohto typu? Overiť sa dá napr. cez živnostenský register www.zrsk.sk, resp. obchodný register www.orsk.sk. Týka sa najmä prípadov, kde účtovným dokladom je faktúra.

Vie daná organizácia, firma resp. živnostník vystaviť faktúru na vaše

meno? Táto podmienka je nutná. Je daná organizácia, firma resp. živnostník pre Vás dobrým a spoľahlivým partnerom? Dodá službu načas, v požadovanej kvalite a za primeranú cenu?

10.2.1 Príklady oprávnených výdavkov

Cestovné: Položka je určená na preplatenie cestovných nákladov pre organizátora alebo projektový tím počas všetkých fáz projektu (nákup materiálu, dojednanie prenájmu a pod.).

Položku môžete využiť aj na preplatenie cestovných nákladov pre účastníkov aktivít projektu na dopravu na miesto realizácie projektu. Ku všetkým cestám je potrebné doložiť originál cestovných dokladov. Autobus alebo vlak sa prepláca do výšky II. triedy.

Občerstvenie: Táto položka je určená na nákup malého občerstvenia (minerálky, čaje, chlebičky, pochutiny a pod.). Nie je to teda položka určená na obedy v reštaurácii, veľké oslavy s tortami a pod. Občerstvenie nie je nosnou témou ani cieľom vášho projektu. Je iba doplnkovou položkou. Preto treba na to pri tvorbe rozpočtu myslieť a ušetriť si financie na iné dôležitejšie veci.

Položka	Podpoložka
Tovary/Materiál <i>= všetky tovary, ktoré sa v priebehu realizácie aktivít projektu spotrebujú alebo zničia</i>	- Tovary, ktoré sa počas realizácie aktivít spotrebujú alebo zničia a materiál, s ktorým sa bude ďalej kreatívne pracovať na workshopoch (tričká, poháre, drevo, stavebný materiál, sadenice a pod.), - suroviny na výrobu jedál (len ak to súvisí so zameraním a aktivitami projektu), - kancelárske potreby; pracovný materiál (farby, látky a pod.), - tovary a materiály (ako napr. športové potreby, hudobné nástroje, knihy, drobná elektronika ako CD, DVD, baterky), malé vecné odmeny do súťaží a pod.
Služby <i>= služby poskytnuté v rozsahu predmetov podnikania (faktúra nevyhnutná)</i>	- Prenájom priestorov a techniky, - prenájom tovarov s väčšou hodnotou, resp. tovarov, ktoré sa budú dať využiť aj po ukončení projektu (športové pomôcky, stan, hudobné nástroje a pod.), - grafické spracovanie a tlač tlačovín, - potlač predmetov, - preprava materiálu, - skupinová preprava osôb, napr. preprava väčšej skupiny účastníkov aktivity autobusom, preprava osôb so zdravotným znevýhodnením,
a Iné* (v tomto prípade sa nevyžaduje faktúra)	*poštovné a balné, kopírovanie, *vstupenky do múzeí, jaskýň, ZOO, botanickej záhrady a na kultúrne, športové podujatia a pod.
Cestovné <i>pre frekventanta, ktorý projekt realizuje a pre účastníkov aktivít v rámci malého projektu</i>	cestovné autobusom alebo vlakom II. triedy Preprava súkromným motorovým vozidlom a cestovné lístky na MHD sú oprávnené výdavky, t. j. z rozpočtu malého projektu iba ak sú uvedené v podmienkach projektu, ináč to nie je možné preplatiť.
Občerstvenie <i>pre frekventanta, ktorý projekt realizuje a pre účastníkov aktivít v rámci malého projektu</i>	je to iba doplnková položka rozpočtu (dosiahnutie cieľa projektu ovplyvní len nepriamo), na úhradu používame vlastné zdroje, nie financie z dotácie alebo grantu.

Neoprávnené výdavky:

- výdavky, ktoré nie sú potrebné na dosiahnutie cieľov projektu,
- materiály a tovary, ktoré priamo neovplyvnia dosiahnutie cieľov projektu,
- výdavky, ktoré vznikli pred prípravnou a po hodnotiacej fáze elektronika,

- hudobné nástroje športové potreby a pod. projektu, t. j. mimo projektového cyklu,
- služby, na poskytnutie ktorých subjekty nemajú oprávnenie, t. j. nie sú uvedené v zozname predmetov podnikania.

10.3 Pravidlá pre tvorbu rozpočtu

1. Zostavte ho tak, aby boli finančné prostriedky použité na dosiahnutie cieľa (cieľov) projektu a aby jednotlivé časti rozpočtu priamo nadväzovali na naplánované aktivity (časť v malom projektovom zámere: Aktivity na dosiahnutie zmeny).
2. Pri tvorbe rozpočtu je dôležité brať do úvahy predpokladanú veľkosť cieľovej skupiny (počet účastníkov na hlavnej aktivite v rámci Vášho malého projektu).
3. Pri tvorbe rozpočtu si pri každej aktivite spíšte, čo na ňu budete potrebovať. Zamyslite sa, čo z týchto vecí viete zohnať Vy (požičať a pod.) a čo je nutné, aby ste si kúpili, prípadne prenajali. Keď si prejdete všetky aktivity projektu, roztriedte veci, ktoré chcete nakupovať (objednávať) do rozpočtových položiek.
4. Rozpočet si zadefinujte čo najvšeobecnejšie.
5. Vytvorenie viacerých položiek Vám pomôže mať lepší prehľad pri čerpaní financií a tiež pri evidencii dokladov.
6. Finančné prostriedky môžete použiť len na nákup takých tovarov, ktoré sa pri realizácii aktivít projektu spotrebujú, zničia, alebo ktoré Vám po ukončení aktivít projektu ostanú. Ak potrebujete pri realizácii projektu takéto nespotrebné tovary, odporúčame Vám zabezpečiť si ich prostredníctvom prenájmu (rozpočtová položka Služby a iné).
7. Po schválení projektu už nie je možné pridávať položky alebo podpoložky do Vášho rozpočtu, preto ešte pred odovzdaním projektu porozmýšľajte či zostavený rozpočet zodpovedá všetkým plánovaným aktivitám projektu.
8. Po schválení projektu už nie je možné navyšovať celkovú výšku rozpočtu.
9. Po schválení projektu je možný presun finančných prostriedkov medzi položkami.
10. Presúvať financie je možné len medzi existujúcimi položkami, a to do výšky dohodnutej v podmienkach projektu.

Príklad rozpočtu s poskytnutou dotáciou (grantom) 200 €

Tovar / Materiál	Kancelárske potreby; Pomôcky na maľovanie a iné	45 €
Služby a iné	Prenájom ozvučovacej techniky; Poštovné a balné	70 €
Cestovné	Cestovné vlakom na miesto aktivity a späť pre realizačný tím a účastníkov	55 €
Občerstvenie	Minerálky a pochutiny pre účastníkov workshopov a iné	30 €

10.4 Realizujeme malý projekt

Máte zostavený rozpočet, vypísaný malý projektový zámer, podpísanú Zmluvu.... a čo ďalej?

Evidencia výdavkov: Len zodpovedný prístup k evidencii výdavkov vám umožní mať prehľad v čerpaných financiách a súčasne je základom pre úplne a správne vyúčtovanie použitých finančných prostriedkov. Za schválené financie nesiete zodpovednosť, veďte si prehľadnú evidenciu ich čerpania.

Evidencia minutých finančných prostriedkov:

- Spravte si predpokladaný plán výdavkov; podľa toho, ako aktivity za sebou nasledujú. Zamyslite sa, v ktorých fázach projektu budú tieto výdavky vznikať. Odkladajte si výpisy z účtu, potvrdenia o realizácii platieb a všetky doklady, aby ste mali prehľad o čerpaných financiách a zároveň mali zdokumentované čerpanie finančných prostriedkov pre potreby vyúčtovania malého projektu.
- Písomne si zaznamenávajúte, kedy a na čo ste použili peniaze z účtu, umožní vám to nestratiť prehľad v čerpaných financiách.
- Doklady si odkladajte na jedno miesto, aby ste zabránili tomu, že doklad niekde založíte, (nebudete ho môcť nájsť) prípadne doklad stratíte.
- Doklady nalepte (prispinkujte)

na osobitné papiere podľa jednotlivých položiek rozpočtu (občerstvenie, materiál... a pod.) tak, aby sa neprekryvali a dali sa ľahko prefotiť. Originál dokladov odovzdávate na zúčtovanie poskytovateľovi grantu alebo dotácie, preto si po nalepení a skompletizovaní všetkých dokladov spravte kópiu (prípadne si doklady naskenujte).

Súčasťou vyúčtovania projektov sú aj prezenčné listiny. Do hlavičky prezenčnej listiny vypíšete názov aktivity, dátum a miesto, kde sa koná. Do prezenčnej listiny nepredtlačajte mená osôb – každý účastník Vašej aktivity si musí vypísať svoje meno a priezvisko sám za seba a podpísať sa na mieste konania aktivity.

V deň, keď sa aktivita koná, dáte zúčastneným podpísať prezenčnú listinu. Vždy si skontrolujte, či sa naozaj všetci podpísali na prezenčnú listinu EÚ. Pre seba si urobte kópiu.

Je potrebné, aby ste si urobili min. jednu spoločnú fotografiu s viditeľnými povinnými logami. Fotografiou preukazujete počet účastníkov aktivity a súčasne uskutočnenie aktivity. Pochváľte sa a zdokumentujte váš malý projekt. Z priebehu aktivity môžete mať nielen fotografie, ale aj videá, čím autentickejšie zachytíte atmosféru z realizácie aktivity, tým je to lepšie. Fotografie dokumentujúce atmosféru, priebeh aktivity a zaujímavé výstupy a aktivity sú očakávané.

Povinné označenie malého projektu

Ku čerpaniu prostriedkov z Európskej únie a jej fondov a iných donorov alebo zdrojov sa viažu určité pravidlá. Jedným z nich je aj povinnosť používať označenia, ktoré jasne preukazujú, že financie, ktoré používate v rámci vášho malého projektu pochádzajú od konkrétneho donora alebo zdroja. Nezabúdajte na ich **logá** v zmysle zmluvných podmienok.

Čo a ako označujeme?

Miesto realizácie projektu – je potrebné označiť miesto, kde sa projekt realizuje (či už je to miestnosť, ihrisko alebo les) a zároveň urobiť aspoň jednu fotografiu, na ktorej je vidieť toto označenie spolu s ľuďmi, ktorí sa zúčastnili.

Plagáty, letáky, pozvánky, články a iné vizuály – všetky materiály, ktorými chcete zvýšiť informovanosť o vašom projekte, musia obsahovať povinné logá a text vyhlásenia. Jeden kus z každého takéhoto vizuálu priložte aj k záverečnému vyhodnoteniu.

Ak zverejníte pozvánku, informáciu, správu na webstránke použite povinné logá a text vyhlásenia a urobte si kópiu obrazovky s danou webstránkou (tzv. *printscreen*).

Nakúpený materiál na aktivity – je potrebné označiť povinnými logami a tým informovať, že financie na nákup sú zo zdrojov EÚ. Nakúpený a označený tovar zdokumentujte (min. 1 fotografia).

10.5 Propagácia malého projektu v médiách

Kedy?	Vždy, keď vystupujete v nejakom médiu (článok, rozhlas, televízia).
Koľko?	Je to samozrejme na vás, na vašej snahe a možnostiach. Rozhodne sa o to pokúste, je to skvelá príležitosť a zároveň urobíte dobré promo svojmu projektu.
Ako?	Porozprávajte/ Popíšte o svojom projekte, čo by podľa vás mohlo zaujímať ľudí, ktorí o vašom projekte nevedia nič (prípadne si to nacvičte s kamarátom/ kamarátkou). Ak píšete článok na svoju stránku, blog, či časopisu, pridajte aj 3 logá a text vyhlásenia. Ak sa to nedá, alebo ak ste v rozhlase či televízii, použite nasledujúcu vetu: „ <i>Malý projekt (názov vášho projektu) je podporený z „doplň konkrétny zdroj“</i> Kópiu článku či záznam z vášho vystúpenia priložte ako nepovinnú prílohu k vyhodnoteniu a vyúčtovaniu – pochváľte sa tým.
Prečo?	Informovanie o podpore od sponzora, z grantu či od niekoho ďalšieho je bežnou súčasťou akéhokoľvek projektu, ktorý aj v budúcnosti budete robiť.

NIEČO SA ZMENILO

Stalo sa niečo, čo ste nečakali... váš malý projekt je v ohrození?

Aj keď ste si všetko poctivo a zodpovedne pripravovali a naplánovali, stalo sa niečo, čo vám vaše plány narušilo. Či už je to náhla choroba, úraz, počasie alebo zrušenie vášho prenájmu, to všetko sú veci, ktoré ste nemohli dopredu predvídať a ani najlepšia príprava projektu ich nedokázala ovplyvniť. V takomto prípade si prehodnotte, aké sú vaše možnosti zrealizovať projekt v náhradnom termíne. Môže sa stať, že v dôsledku neplánovanej situácie sa stane, že projekt nestihnute zrealizovať vo vami stanovenom termíne a potrebujete získať týždeň či dva navyše, aby ste zrealizovali všetky fázy projektu. V takomto prípade, je nutné, aby ste čo najskôr kontaktovali poskytovateľa grantu alebo dotácie, s ktorým skonzultujete ďalší postup.

Počas samotného trvania projektu nie je možné robiť zmeny, ktoré by menili podstatu samotného projektu (cieľová skupina, cieľ projektu a pod.), ani rozpočet.

Vyhodnotenie a vyúčtovanie malého projektu

Pri hodnotení vám môžu pomôcť nasledovné otázky:

- Čo sa vám podarilo uskutočniť? (Pochváľte sa.)
- Priniesol projekt nejakú zmenu? Akú? Čo sa zmenilo?
- Čo by ste druhý krát urobili inak?
- Je niečo, čo ste si naplánovali a nepodarilo sa vám? Ak áno, prečo?
- Na čo ste prišli počas realizácie projektu? Čo ste sa naučili?

Čo ak miniete viac?

Môžem minúť maximálne sumu, ktorá je na projekt schválená poskytovateľom, s ktorým mám o projekte zmluvu. Ak miniete viac, nebudete si môcť na tieto peniaze nárokovať, nebudú vám preplatené z dotácie. Takéto výdavky musíte financovať z iných zdrojov (sponzor, vy osobne, ...).

Čo ak neminiete všetky peniaze

Postupujete presne podľa predchádzajúcich krokov vyúčtovania a vyhodnotenia malého projektu, a zúčtujte všetky použité peniaze. Nevyužitú, alebo nedostatočnú zdokladovanú poskytnutú finančnú prostriedky budete musieť vrátiť poskytovateľovi.

Ku koncu projektu...

Ako zistím, či sa mi projekt podaril? Správne otázky nikdy nie sú na škodu:

- Čo sa mi podarilo uskutočniť? (Pochválim sa.)
- Priniesol projekt nejakú zmenu? Ako by som ju mohol/-a pomenovať?
- Čo by som druhý raz urobil/-a inak?
- Je niečo, čo sa mi nepodarilo? Ak áno, prečo?
- Ako mi to išlo s evidenciou používania peňazí?
- Na čo som prišiel/-a počas realizácie projektu? Čo som sa naučil/-a?

„Šťastie praje pripraveným“ platí pri organizácii podujatia dvojnásobne, a to nielen z pohľadu potenciálnych rizík a zlyhaní, ale aj všetkých benefitov, ktoré nám môže úspešné podujatie priniesť.

11.1 Pred podujatím

Každé podujatie je jedinečné a špecifické vo viacerých smeroch, začínajúc samotnými organizátormi a účastníkmi, účelom a formátom podujatia, až samotným výsledkom. Skôr než začnete, ujasnite si cieľ podujatia. Vraví sa, že až keď si vieme podrobne predstaviť cieľ, nájdeme aj cestu k nemu. I keď sa nám môže často zdať, že taká triviálna vec, akou je účel, za ktorým podujatie organizujeme, nám je úplne jasná, je skutočne podstatné si na začiatok sadnúť k papieru alebo počítaču a vyjadriť tento cieľ niekoľkými jednoduchými vetami.

Ak je vás pri organizácii udalosti viac, je veľmi dôležité, aby sa tohto jednoduchého kroku zúčastnili aj ostatní, prípadne aby ste im ho neskôr stručne a jasne odkomunikovali. Aj to je jedným z dôvodov, prečo je vhodné mať účel podujatia ujasnený a zapísaný. Pomôže vám to udržiavať smer počas celej organizácie, kedy sa budete zaoberať množstvom vecí, pri ktorých by ste mohli zabudnúť na to najpodstatnejšie.

Tento krok je tiež veľmi dôležitý z pohľadu marketingu a propagácie podujatia. Pomôžu vám tieto otázky:

- Je účel podujatia iba rekreačno-zábavný alebo ním chceme svojim návštevníkom odovzdať aj nejaké vedomosti, prípadne jedná sa o kombináciu oboch?
- Kto je naša cieľová skupina a čo týchto ľudí najviac zaujíma? Aké sú ich očakávania?
- Aké naše služby a produkty by sme mohli predstaviť?
- Akú správu a informácie chceme zdieľať?
- Do akej miery a ako chceme našich návštevníkov priamo zapojiť?

Vyberte vhodný formát

Vyzbrojení čerstvo pripraveným, stručným a jasným cieľom vášho podujatia môžete prejsť ku kladeniu jeho prvých stavebných kameňov. Formát podujatia môže byť v niektorých prípadoch úplne jasný už od prvého momentu.

Ak však má vaše podujatie návštevníkom aj niečo odovzdať a naučiť ich, možnosti je hneď niekoľko. Dôležitá je, samozrejme, aj vaša cieľová skupina, ale kto to je a čo od vás očakáva by vám malo byť v tomto momente už jasné a odkomunikované so spoluorganizátormi na 100 %. Formát je tiež priamo závislý od toho, či a do akej miery chcete priamo zapojiť našich návštevníkov.

Zvoľte ten najlepší termín a čas

Výber vhodného dátumu vášho podujatia je naozaj dôležitý a zároveň trochu nebezpečný. Nevhodne zvoleným dátumom si totiž môžete sami na seba upliesť bič, a to poriadny. Často by sme chceli termíny udalostí prispôbovať externým okolnostiam, akými sú napríklad obdobia v roku (vianočné sviatky, koniec roka, prázdniny, ...), prípadne požiadavkám našich návštevníkov, čo nie je vôbec zlé, najmä ak máme dostatok času všetko pripraviť. A práve na to treba najviac myslieť.

Ešte predtým, než verejne a záväzne oznámite termín vašej udalosti, potrebujete dôkladne zvážiť čas celkovej prípravy, vrátane prípadného dodania techniky, občerstvenia a propagačných materiálov, či darčiekov. Tiež neuškodí menší prieskum, pri ktorom preveríte, či sa v danom čase nekoná v blízkosti podobné podujatie, čo by mohlo mať za následok menší počet návštevníkov.

Aj spomínané obdobie v roku môže byť nečakanou prekážkou pre vašu cieľovú skupinu, kedy sú napríklad všetci odcestovaní alebo trávajú čas s deťmi počas ich prázdnin. Ideálne je nechať si

na samotnú organizáciu aj dostatočnú časovú rezervu, prípadne si pripraviť alternatívny termín.

Výber lokality a priestoru

Keď uvažujete nad výberom konkrétneho mesta, v ktorom sa bude vaše podujatie organizovať, aj tu je dôležité počúvať svoju cieľovú skupinu. Neuškodí ani malý prieskum. Hlasovanie však už nie je vo väčšine prípadov vhodné, najmä pokiaľ nemáte dostatočné množstvo hlasujúcich a možnosť zorganizovať podujatie aj na iných miestach. Mnoho návštevníkov je ochotných za podujatím cestovať aj na kraj sveta, no nie vždy je dobré sa na to spoliehať. Môžete to poňať ako výzvu, kedy zorganizujete to najlepšie podujatie, za ktorým budú všetci radi chodiť, nech už je kdekoľvek. Najmä ak organizujete svoje prvé podujatie je potrebné mať istotu v tom, že naň niekto príde.

Pokiaľ ide o samotný priestor, ten musí vyhovovať všetkým požiadavkám konkrétneho podujatia. Priestor by nemal byť len dostatočne priestorový, presvetlený, vybavený, ale aj vhodne rozložený, s dostatkom parkovacích miest a jednoduchou dostupnosťou verejnej dopravy. Všetci návštevníci, obzvlášť tí menej dochvilní, určite veľmi ocenia, ak je dané miesto možné jednoducho nájsť bez zbytočných komplikácií. Pre niektoré podujatie je vhodnejšie centrum mesta, pre iný zas hotel v horách, v každom prípade však potrebujete istotu v tom, že tam všetci bez problémov trafia – preto im včas popíšte miesto a všetky možnosti dopravy. Neurazia ani orientačné body v blízkosti a dostupnosť na telefóne.

11.2 Príprava rozpočtu a časového harmonogramu

Niekedy máme rozpočet na podujatie vopred a fixne určený, v takom prípade sa doň, samozrejme, potrebujeme zmestiť. Aj tu však platí, že menšiu rezervu na nečakané výdavky môžete neskôr veľmi oceniť.

Aké náklady môžete očakávať

Samotné náklady na podujatie sú veľmi individuálne, ale pre prehľad, na čo sa môžete pripraviť, predstavíme niektoré z nich:

- prenájom priestoru,
- doprava,
- zariadenie, výzdoba a technika,
- občerstvenie,
- propagácia a pozvánky,
- reklamné predmety a darčeky,
- hostia a spíkri,
- personál, fotograf a kameraman,
- strava a ubytovanie pre školiteľov a spíkrov,
- administratívne náklady,
- poistenie,
- rezerva.

V niektorých prípadoch môžete podujatie financovať, okrem predaja vstupeniek, aj prostredníctvom sponzora, verejných dotácií a fondov.

Pokiaľ ide o samotné načasovanie podujatia a jeho rozdelenie do menších celkov, tu treba myslieť najmä na dostatočný časový priestor medzi jednotlivými celkami – majú návštevníci dostatok prestávok pre toalety a občerstvenie, aby zbytočne nerušili? Koľko času trvá prípadný presun na iné

miesto alebo striedanie našich hostí na pódiu?

Na čo myslieť pri občerstvení

V závislosti od zvoleného priestoru môžete občerstvenie zvyčajne zaobstarať od prenajímateľa alebo tretej strany. Ak ide o verejné podujatie, v prípade kontroly musíte ako firma preukázať pôvod občerstvenia, a to, pochopiteľne, výlučne od niekoho, kto má na prípravu jedla povolenie. Teda zamestnancom na rannom workshope môžete natrieť chlebíčky, klientom už radšej nie. Ďalšou kľúčovou súčasťou občerstvenia na úspešnom podujatí je jeho pestrosť. Myslite na to, že mnoho ľudí má odlišnú diétu a práve tí vedia najviac oceniť, ak si namiesto hladovania nájdu aj niečo dobré pod zub. Základom sú vegetariánske a vegánske možnosti, celiakov poteší bezlepková strava.

Pripravte sa na to najhoršie

Stalo sa vám to už niekedy? Sedíte na pútavej prezentácii a tá sa odrazu vypne. Nasleduje niekoľko minút nervózneho pobehovania organizátorov, ktorí sa zúfalo snažia nájsť a vyriešiť technický problém. Podobné nešťastia, žiaľ, skutočne zanechávajú negatívnu emóciu a pôsobia neprofesionálne. Niektorým problémom sa nebude možné vždy vyhnúť, no väčšine z nej môžete jednoducho predísť poctivou prípravou. Majte k dispozícii viac počítačov, ideálne s rôznymi operačnými systémami (Windows, macOS) a dostatkom redukcií pre prípadné nekompatibility. Niekoľkokrát

si v dostatočnom predstihu všetko vyskúšajte priamo na mieste. Niekedy sa tiež môže stať, že vám vypadne človek alebo na poslednú chvíľu zlyhá dodávateľ – majte vždy pripravený plán B a telefónne čísla na náhradníkov, ktorí sa v prípade potreby vedia ihneď dostaviť a pomôcť.

Dajte o svojom podujatí vedieť všetkým

Samotná propagácia podujatia je nepochybne jednou z tých najdôležitejších súčastí jeho organizácie a zaslúžila by si samotný článok, ak nie knihu. V tejto časti však zhrnieme tie najdôležitejšie tipy pre čo najväčšiu návštevnosť.

Najprv si prejdeme tie najbežnejšie, najdostupnejšie a niekedy aj platené možnosti:

- vytvorenie udalosti na Facebooku je dostupnou a účinnou formou, ak nie už povinnosťou, zdieľania vášho podujatia. Facebook túto časť prehľadne upravil a tak si môžu všetci návštevníci podľa rôznych filtrov jednoducho pozrieť aktuálne udalosti v okolí. Nezabudnite na všetky potrebné a funkčné odkazy v popise (adresa, lístky, webstránka, ...) a prípadne aj anglický alebo iný preklad,
- platená reklama na Google a iných miestach môže byť nákladná, ak teda nie ste v tejto oblasti doma, pokojne jej nastavenie nechajte na odborníkov, aby ste maximalizovali pomer cena – výkon,
- ak už máte vytvorenú databázu emailových kontaktov alebo zasielate pravidelný newsletter, upozornite

svojich návštevníkov aj touto formou a pokojne aj niekoľkokrát – začnite ľahkým "teaserom" (upútaním pozornosťou) a postupne v emailoch odhaľujte nové informácie, kým príde celkové zhrnutie. Ale opatrne, ideálne ak informácie o podujatí pripojíte k ďalšiemu obsahu v emaily, nikto nemá rád spam,

- využitie sociálnych sietí závisí vo veľkej miere od vašej aktuálnej situácie, a teda toho, ktoré kanály už používate a máte osvedčené pre ostatné marketingové aktivity. Ak vám v rozpočte ostane priestor a máte chuť na experimenty, pokojne si zvolte aj túto možnosť. Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, Youtube, Pinterest a ďalšie vás môžu milo prekvapiť.

Ďalšie možnosti

Ak vám ešte ostáva rozpočet, môžete využiť aj reklamný priestor na iných webových stránkach, v tlačených magazínoch a novinách, prípadne billboardy, to sa však zvyčajne týka väčších podujatí a niekedy pri tom miniete viac energie a peňazí, než vám z toho príde návštevníkov. Zabudnite, prosím, na roznos letákov do schránok, avšak naopak, personifikovanú a pekne vytlačenú pozvánku je ťažké odmietnuť.

Ohľadom doposiaľ spomínaných možností propagácie podujatia existuje množstvo odborných štúdií a článkov, tiež sa im venuje veľa odborníkov, ktorí vám radi pomôžu, či poradia. Teraz sa však pozrieme na to, ako šikovne a účinne privábiť ďalších návštevníkov.

11.3 Počas podujatia

V tomto momente by ste už mali mať zrozumiteľne a stručne stanovený účel podujatia, formát podujatia, tón a štýl komunikácie, vhodne zvolený termín, lokalitu a priestor, máte pripravený rozpočet, časový harmonogram a rozdelené úlohy, zabezpečené občerstvenie a kým o vašom podujatí už všetci vedia, vy ste pripravení na tie najhoršie situácie. Udalosť sa môže začať.

Starostlivosť o návštevníkov a hostí

Skúste sa pred a počas podujatia vžiť do kože návštevníka a zamyslite sa nad otázkami ako:

- Sú mi všetky inštrukcie ohľadom udalosti jasné a jednoducho dostupné?
- S akými problémami by som sa mohol alebo som sa stretol na ceste sem?
- Viem sa orientovať v priestore a jednoducho nájsť napríklad toalety, občerstvenie a podobne?
- Ako na mňa pôsobí celková atmosféra podujatia?
- Viem koho mám osloviť v prípade rôznych problémov (zdravie, straty a nálezy, ...) a otázok?

Ak na svojom podujatí máte aj hosťovských spíkrov, školiteľov, umelcov, partnerov a podobne, zabezpečte im všetko, čo potrebujú a pokiaľ na to máte možnosti, venujte im svoj čas, prípadne

zabezpečte človeka, ktorý sa o nich bude po celý čas starať. Nemali by ste zabudnúť ani na ďalší personál, ktorý vám bude pomáhať a prípadných dobrovoľníkov.

Reklamné aktivity počas podujatia

Vaše podujatie môže byť skvelou príležitosťou pre rôzne marketingové aktivity, dajte si však pozor, aby vaši návštevníci nemali pocit, že podujatie organizujete iba kvôli tomuto účelu. Vnucovanie letákov a vizitiek pri odchode môže pôsobiť otravne a pokaziť celkový dojem z udalosti. Radšej im do rúk vložte nejaký milý a nečakaný darček.

Ako na zbieranie dát?

Ak od svojich návštevníkov plánujete získať osobné údaje a emailové adresy, skúste tak urobiť čo najprirodzenejším a nenásilným spôsobom. Vhodným spôsobom je napríklad súťaž priamo na mieste, o ktorej výsledku sa rozhodne na konci alebo po podujatí.

V niektorých prípadoch ich o údaje ako email môžete požiadať priamo a za účelom neskoršieho kontaktu, napríklad pri samotnom predstavení produktu alebo služby, ak ste všetko urobili dobre, radi vám ho dajú.

Pozor! Podľa najnovších nariadení Európskej únie, známych pod skratkou GDPR, potrebujete pre získanie a spracovanie osobných údajov súhlas danej osoby. Vždy si radšej overte aktuálne podmienky s odborníkmi.

Spätná väzba. Určite nezabudnite na získanie spätnej väzby od všetkých účastníkov, vrátane spíkov, partnerov a podobne. Jednoduchý formulár priamo na mieste alebo jeho ekologickejšia online forma sú výborným spôsobom.

11.4 Po podujatí

Veríme, že vám náš kompletný návod na organizáciu úspešného podujatia pomohol a všetko prebehlo v poriadku. Teraz sa už môžete uvoľniť a začať reflektovať. K tomu vám účinne poslúži spätná väzba, spomínaná v predošlej časti. Ukončením podujatia sa ešte nič nekončí, toto je niekoľko vecí, ktoré vás čakajú:

V prvom rade sa všetkým poďakujte. Okrem osobného poďakovania za účasť priamo na mieste sa môžete všetkým poďakovať aj v udalosti na Facebooku alebo prostredníctvom akejkolvek možnosti a sociálnej sieti, ktorou ste so svojimi návštevníkmi komunikovali. Okrem návštevníkov sa môžete tiež poďakovať pekným darčekom aj hosťom a spíkom.

Reporty a výstupy z podujatia. Reporty a výstupy z uskutočneného podujatia môžete v niektorých prípadoch potrebovať pre hostí a partnerov alebo zdroje financovania a propagácie. Okrem prehľadnej spätnej väzby vám však poslúžia aj v budúcnosti pri oslovovaní nových partnerov, hostí a sponzorov.

Jej využitie na získanie osobných údajov je na zváženie, pretože by to mohlo odradiť mnoho návštevníkov od zdieľania svojich pocitov a názorov. Spätná väzba je pre vás z pohľadu podujatia omnoho cennejšia a preto to radšej rozdeľte.

Spätná väzba môže pochádzať aj od vás a ak je konštruktívna alebo pozitívna, určite sa jej vaši spíki, školitelia a ostatní potešia. Je to tiež chvíľa pre ďalšiu komunikáciu s prenajímateľom priestoru, kedy si môžete vyjasniť prípadné problémy a ďalšiu spoluprácu.

Udržiavajte kontakt. Zdieľanie fotiek a videí z vášho podujatia je skvelou príležitosťou pre poďakovanie za účasť, pripomenutie sa a nadviazanie ďalšieho kontaktu. Po úspešnom podujatí by mala nasledovať aj reklamná kampaň, kedy môžete využiť získané kontakty pre vybudovanie vzťahu a nadviazanie na ďalšie podujatie.

Oddýchnite si a uvoľnite sa. V tomto momente máte už skutočne všetko za sebou a my dúfame, že všetko prebehlo v tom najlepšom poriadku. Doprajte si zaslúženú odmenu, pochváľte sa a vyložte si nohy na stôl. Odviedli ste výbornú prácu a vaše ďalšie podujatie bude určite ešte legendárnejšie!

Zdroje:

Elektronické zdroje:

1. <http://www.otvorenahra.sk/mate-strach-z-vystupovania-pred-ludmi-naucte-sa-s-nim-pracovat/>
2. https://erko.sk/wp-content/uploads/2019/10/1_Lekcia_komunikacia.pdf
3. J. Pávková a kol., Pedagogika voľného času, Portál 1999
4. <https://www.do-fenix.sk/dobrovolnici/praca-s-detmi/>
5. http://www.gympb.sk/buxus/docs/Konflikty_a_sp%C3%B4soby_rie%C5%A1enia.pdf
6. <http://epodnikanie.euin.org/node/125>
7. http://sk.wikipedia.org/wiki/Projektov%C3%BD_mana%C5%BEment
8. www.iuventa.sk, www.komprax.sk<http://www.facebook.com/iuventa>, <http://www.facebook.com/komprax>
9. <https://www.euroekonom.sk/evalvacia-v-procese-hodnotenia/>
10. <https://rabatt.events/sk/ako-zorganizovat-podujatie>
11. <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2011-406>
12. <https://dobrovolnictvo.com/>
13. http://dobrovolnictvo.sk/_subory/dobrov-A5-preview-1.pdf
14. <http://www.dobrovolnictvo.sk/menu/1/21/denna-davka-dobrovolnictva>
15. <http://socialnapraca.weebly.com/terminoloacutegia-dobrovo318niacutectva.html>
16. <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kvasnakova3/subor/Jassova.pdf>
17. Požičný-dokument-Participácia-detí-a-mladých-luďí.pdf, Bratislava 2018
18. <https://mladez.sk/>
19. <https://www.iuventa.sk/files/documents/legislativa/koncepcia%20do%20r.%202007.pdf>
20. <https://www.minedu.sk/programy-pre-mladez-na-roky-2014-2020/>
21. <https://www.minedu.sk/financovanie-prace-s-detmi-a-mladezou/>
22. <https://www.minv.sk/?informacie-o-registracii-3>
23. https://www.neziskoveorganizacie.sk/33/zakladne-dokumenty-obcianskych-zdruzeni-uniqueiduchxzASYZNZfn_ShKlJd3G3oeTujULiHWcEWLDBR_98/
24. JANKELOVÁ, N. – NAGYOVÁ, L. Zle štruktúrované rozhodovacie problémy. 2009 [online]. Žilina: S-EPI, 2009 [cit. 2010.05.03.] Dostupné na internete: http://ezisk2.aion.cz/819/Zle-strukturovane-rozhodovacie-problemy_14058.aspx
25. Štatistický úrad SR. Demografické východiská. [online]. 2012 [cit. 2012.10.12.] Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=716>

Knihy:

1. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MARČEK, E., MRAČKOVÁ, A.: Analýza dobrovoľníctva na Slovensku. Banská Bystrica: OZ Pedagóg, 2009. ISBN 978-80-8083-844-7
2. BÚTOROVÁ, Z. , BÚTORA, M.: Mimovládne organizácie a dobrovoľníctvo na Slovensku očami verejnej mienky. Bratislava: 1996. ISBN 80-967403-3-4.
3. CIBÁKOVÁ, V. - BARTÁKOVÁ, G. 2007. Základy marketingu. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 14, 43, 45-47, 51-53, 54, 62-63, 114, 202, 224 s. ISBN 978-80-8078-156-9
4. MYDLÍKOVÁ, E. a kol.: Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo čo si počať s dobrovoľníkom. Bratislava: 2001, s.11.

Časopisy a zborníky:

1. GEORGE, W.R. – BARKDALE, H.C. 1974. Marketing activities in service businesses. In Journal of Marketing. Október 1974. s. 65.
2. CHRISTOPHER, M., PAYNE, A.F.T. – BALLANTYNE, D. 1991. Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Oxford: Butterworth - Heinemann, 1991.
3. LOVELOCK, C.h. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights. In Journal of Marketing, 1983, vol. 47, s. 9-20.



Úspešne pri práci s detským kolektívom

Manažment riadenia detskej organizácie



Vydavateľ: Detská organizácia FÉNIX, o.z., Račianska 72, 831 03 Bratislava

fenix@do-fenix.sk www.do-fenix.sk

Autori: Mgr. Miroslav Zavacký
Mgr. Bc. Janette Šalachová

Rok vydania: 2021



Tento projekt bol podporený z dotácie
Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR

„Programy pre mládež 2014 – 2020“,

ktorú administruje IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže.

ISBN: 978-80-89239-78-8

