

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1130123

**MOTIVÁCIA MANAŽÉROV NEZISKOVÝCH
ORGANIZÁCIÍ**

2011

Helena Belianská

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

MOTIVÁCIA MANAŽÉROV NEZISKOVÝCH
ORGANIZÁCIÍ

(Bakalárska práca)

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Zuzana Pogranová, PhD

2011

Helena Belianská

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Helena Belianská vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Motivácia manažérov neziskových organizácií“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 28. Marca 2011

Helena Belianská

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce, Ing. Zuzane Pogranovej, PhD. za odborné vedenie, pripomienky, cenné rady, trpezlivosť a pomoc pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce na tému „Motivácia manažérov neziskových organizácií“ je hľadať a nájsť faktory, ktoré ovplyvňujú a vedú manažérov k vykonávaniu tejto náročnej práce. K zorientovaniu sa v danej problematike v teoretickej časti pomohla dostupná domáca a zahraničná literatúra, kde bolo získané definovanie základných pojmov a dôležitých informácií k danej problematike. Praktická časť bakalárskej práce sa venuje konkrétnym neziskovým organizáciám pôsobiacich v rôznych regiónoch Slovenska vykonávajúcich rozdielne činnosti. Pomocou rozhovorov boli analyzované jednotlivé činnosti a skúmané faktory motivácie počas celej doby činnosti neziskových organizácií. Praktická časť teda obsahuje aj vyhodnotenie činnosti a motivácie jednotlivých neziskových organizácií.

Kľúčové slová: neziskové organizácie, manažér, motivácia

Abstract

Aim of the work on the "Motivation of managers of nonprofit organizations" topic is to seek and find the factors that influence and lead managers to perform and carry-out this challenging work. Domestic and foreign literature that was available helped me to define some basic concepts and important information on the subject and also helped me to get some idea about the theoretical part of this issue. Practical part of this work focuses on specific non-profit organizations operating in different regions of Slovakia and performing different activities. Through interviews it was possible to analyze various activities and the factors of motivation throughout the whole period of operation of non-profit organizations. The practical part, therefore, involves an evaluation of the activities and motivation of individual non-profit organizations.

Key words: non-profit organization, manager, motivation

Obsah

Obsah	5
Úvod	6
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	7
1.1 Neziskové organizácie.....	7
1.2 Význam neziskových organizácií.....	8
1.3 História neziskového sektora na Slovensku	9
1.4 Manažment neziskových organizácií	10
1.5 Organizačná štruktúra neziskových organizácií	11
1.6 Ľudské zdroje v neziskových organizáciách	12
1.7 Dobrovoľníci	13
1.8 Motivácia.....	14
1.9 Motivácia zamestnancov v neziskových organizáciách	16
1.10 Odmeňovanie pracovníkov v neziskových organizáciách	17
1.11 Financovanie neziskového sektora	18
2 Cieľ práce.....	22
3 Metodika práce.....	23
4 Vlastná práca	25
4.1 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Aspekt	25
4.2 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Nitrianski rytieri.....	29
4.3 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Slovenská letecká akadémia.....	31
4.4 Rozhovor s manažérom neziskovej organizácie BEJA	33
4.5 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Slovenského zväzu zdravotne postihnutých detí a mládeže	34
4.6 Rozhovor a manažérkou neziskovej organizácie Maják	36
Záver	39
Zoznam použitej literatúry	42

Úvod

Existencia neziskových organizácií je nevyhnutnosťou v demokratickej spoločnosti. Štát ani súkromný sektor nevykonáva všetky potrebné činnosti v oblasti sociálnej, vzdelanostnej, humanitnej, v oblasti životného prostredia, kultúrnej, v oblasti ľudských práv v rôznych zložitých životných situáciách. A tu nastupuje sektor, pod ktorý spadá nezisková organizácia.

Manažment je dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou organizácií, v ktorých sa výsledky merajú v číslach, ale je súčasťou aj neziskových organizácií. Bolo by zaujímavé zistiť, prečo ľudia, ktorí by si našli uplatnenie na trhu práce s adekvátnym ohodnotením sa venujú činnosti, ktorá im zaberie množstvo času, energie a neprinesie im dostatočné finančné ohodnotenie. Mnohí z nich majú aj pracovný pomer a napriek tomu sa venujú činnosti, ktorá je prevažne zameraná na pomoc ľuďom alebo určitým skupinám ľudí, ktorí sa ocitli v núdzi a ktorí si nevedia pomôcť sami.

Niekedy sa môže stať aj to, že nedosiahnu celkom ten cieľ, o ktorý sa snažili a tak sa núka otázka, čo vedie týchto ľudí k ďalšej činnosti? Kde berú energiu a chuť do ďalšej práce? Odradí ich to od ich práce? Alebo ich to naopak posunie ďalej a v úlohách, ktoré budú vykonávať v nasledujúcom období, im to dokonca v určitom smere pomôže?

Nevyhnutnosťou v procese motivácie je stanovenie cieľa. Jeho dosiahnutie predstavuje niekoľko stupňov obtiažnosti. V ďalšej fáze ide o voľbu cesty, od ktorej sa očakáva dosiahnutie stanovených cieľov. Na záver ide o samotné dosiahnutie cieľa. Dôležitými súčasťami tohto procesu je usilovnosť a hlavne vytrvalosť. Je nevyhnutné, aby týmito vlastnosťami oplývali manažéri neziskových organizácií. Významným faktorom je aj možnosť realizovať sa sám.

Existujú dva základné spôsoby motivácie a tými sú: odmena a trest. V prípade neziskových organizácií sa môžeme oprieť o odmenu. Je otázne, čo je vlastne pre manažérov neziskových organizácií tou odmenou a je zaujímavé zistiť, v čom spočíva motivácia ich práce, keďže v prípade neziskových organizácií nie je tým základom pre motiváciu tvorba zisku.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Neziskové organizácie

Podľa **Majdúchovej (2009, s.21)** možno povedať, že subjekty, ktoré pôsobia v národnom hospodárstve môžeme rozdeliť na dve skupiny:

1. Podniky ziskové, pre ktoré sú charakteristickým spôsobom financovania príjmy získané predajom tovarov, príp. služieb na trhu za trhovú cenu, ktorá je výsledkom ponuky a dopytu. Tieto podniky sú zamerané na tvorbu zisku, ktorý sa stáva nevyhnutnou podmienkou ich existencie.
2. Organizácie neziskové, ktoré financujú svoje potreby buď z:
 - verejných financií ako sústavy peňažných vzťahov, ktoré vznikajú v súvislosti s tvorbou, rozdeľovaním a použitím verejných peňažných fondov a slúžia na zabezpečenie činnosti verejných inštitúcií a zájmov. Tieto organizácie realizujú svoje tovary a služby za ceny, ktoré sa netvoria na základe ponuky a dopytu na trhu, ale sa vytvárajú na základe tzv. verejného záujmu.
 - finančných prostriedkov získaných od konkrétnych fyzických alebo právnických osôb, ktoré ich poskytujú na konkrétny účel.

Filadelfiová a kol. (2004, s. 6) uvádza, že za organizáciu neziskového sektora je považovaná taká organizácia, ktorá má inštitucionálnu štruktúru a správanie a je oddelená od štátu, ktorá používa zisk na ďalší rozvoj činnosti organizácie, rozhoduje sama o vlastných záležitostiach a členstvo v nej je dobrovoľné. Takáto definícia pokrýva všetky typy organizácií, ktoré v SR vymedzuje zákon: občianske združenie, občianske združenie s medzinárodným prvkom, nezisková organizácia, nadácia, neinvestičný fond a záujmové združenie právnických osôb.

Základné charakteristiky neziskových organizácií, ktoré uvádza **Seková (2007, s. 30)**, sú nasledovné:

- cieľom jej fungovania je úžitková hodnota, produkcia statkov určených na uspokojovanie špecifických potrieb jednotlivcov i spoločnosti, teda nie zisk,
- výsledkom jej hospodárenia so zverenými prostriedkami môže byť za určitých podmienok aj zisk, avšak podmienky jeho použitia určuje právna úprava,
- môže byť vo verejnom vlastníctve aj v súkromnom vlastníctve,

-
- jej činnosť môže byť financovaná úplne alebo čiastočne z verejných zdrojov, úplne alebo čiastočne zo súkromných zdrojov, zo zdrojov z vlastnej činnosti a kombináciou týchto možností,
 - hodnotenie organizácie vychádza predovšetkým z plnenia určených cieľov, z miery uspokojenia potrieb jednotlivcov, skupín i spoločnosti,
 - väčšiu možnosť pôsobenia má v odvetví služieb, najmä nemateriálneho charakteru, t.j. v odvetviach spoločenských potrieb, rozvoja človeka, poznávania a informácií.

1.2 Význam neziskových organizácií

K názoru, že neziskové organizácie významnou mierou prispievajú k rozvoju spôsobilosti ľudí a ich predpokladov na vykonávanie práce, sa prikláňa aj **Seková (2007, s. 26)**, pretože pôsobia predovšetkým v odvetviach rozvoja človeka a jeho ochrany – v školstve, vede a výskume, zdravotníctve, kultúre, rekreácii a športe, sociálnych službách, ochrane ľudských práv a slobôd, obrane a bezpečnosti, charite, náboženských spoločenstvách v oblasti prevencie drogových a iných závislostí, ochrany životného prostredia atď.

Neziskové organizácie majú svoje osobitosti, ktorými sa odlišujú od podnikateľských subjektov, a ktoré sa prejavujú aj v personálnej práci.

Na význam neziskových organizácií poukazuje aj **Drucker (2006, s. 211)** skutočnou odpoveďou na otázku „Kto preberá starostlivosť o sociálne problémy v spoločnosti znalostí?“ nie je „štát“ ani „zamestnávateľské organizácie“. Je to samotný a nový sociálny sektor. Ukázalo sa, že štát nie je schopný sociálne problémy riešiť. Neziskové organizácie utratia omnoho menej pri dosahovaní výsledkov, ako utratí štát za svoje nezdary.

Pri stanovovaní poslania a strategických, ako aj krátkodobějších cieľov musia neziskové organizácie podľa **Sekovej (2007, s. 39)** vychádzať z identifikácie verejného záujmu. Sú to často nejednoznačné, nejasné a protichodné záujmy skupín i jednotlivcov, čo si vyžaduje dlhodobé odborné analýzy a vysokú mieru praktickej zručnosti pri zjednocovaní názorov diverzifikovanej množiny cieľových skupín (ktoré majú často právo veta – zriaďovateľov, sponzorov, donátorov, zákazníkov, rôznych expertov, ale aj zamestnancov) na dlhodobé ciele organizácie. Ak vychádzame z tézy, že poslaním neziskových organizácií je iniciovať zmeny v rôznych oblastiach života človeka – v jeho správaní, zdraví, víziách a videní sveta, existenčných istotách a predovšetkým

v jeho potenciáli zisťujeme, že potreby, ktoré produkované statky uspokojujú, majú veľmi dôležité miesto z hľadiska budúcnosti ľudskej spoločnosti. Ich uspokojenie smeruje k uchovaniu a rozvoju ľudského potenciálu v dlhodobom časovom horizonte. Ciele neziskových organizácií nemajú komerčný charakter, sú oveľa komplexnejšie a menej početné ako ciele ziskových subjektov. Mávajú podobu rozvoja a humanizácie života spoločnosti i jednotlivcov, väčšinou v kvalitatívnom vyjadrení.

Odborný názor zastáva aj **Drucker (2006, s. 343)**, ktorý uvádza, že nezisková inštitúcia sa neobmedzuje len na poskytovanie služieb. Chce, aby konečný užívateľ nebol konečným užívateľom, ale aktívnym činiteľom. Využíva svoje služby k zmene ľudských bytostí. Usiluje o to stať sa skôr súčasťou príjemcu, než byť len dodávateľom.

Mimovládny sektor veľmi významným spôsobom rozširuje spoločenské aktivity, konštatuje **Čarnogurský (2003)**. Keby mimovládny sektor neuskutočňoval to, čo uskutočňuje, tak štát by bol oveľa viac zaťažovaný a keby aj nebol, aj tak by sa mu mnohé veci nepodarilo uskutočniť. Mimovládny sektor ľuďom dáva krídla tým, že každému poskytuje voľné pole pôsobnosti, aby si vymyslel niečo a pokúsil sa to uskutočniť.

V rovnakej publikácii sa vyjadril **Zajac (2003)**, ktorý si myslí, že tretí sektor môže zohrať rolu aj v oblasti budovania vzdelanej spoločnosti. Tam je zatiaľ absolútne prázdne pole. Nemyslím teraz ani tak na finančnú, ale na obsahovú prestavbu školstva a vzdelávania, pretože v tejto oblasti školstvo neuveriteľne zaostáva.

1.3 História neziskového sektora na Slovensku

Ako uvádza **A. Bednařík a kol. (1998, s. 11)** zjednodušene sa dá povedať, že tradícia neziskových organizácií siaha až do stredoveku.

Po tisíc rokov, až do konca 1. svetovej vojny bolo Slovensko súčasťou uhorského kráľovstva, uvádza **Majdúchová (2009, s. 13)**. Už v tomto období zaznamenávame prvú spolkovú činnosť. Prvými iniciátormi vzniku spolkov, bratstiev, vedeckých spoločností boli ľudia pôsobiaci v cirkvi, misijných mníšskych rádoch, panovníci, kniežatá a neskôr mešťania a remeselníci. Zmena nastala až v 19. storočí, keď všetci občania mali už možnosť uplatniť sa v spoločenskom, ekonomickom i politickom živote. Postupne tak vznikali podmienky na to, aby spolky mohli zakladať aj ľudia z menej majetných vrstiev, učitelia, ženy, robotníci a iní.

Podľa **A. Bednaříka a kol. (1998 s. 11)** minulé storočie a prvá polovica tohto storočia znamenali rozmach spolkovej činnosti a dobrovoľníctva, potom však prišli dve autoritárske vlny fašistickej a komunistickej ideológie, ktoré tretí sektor takmer zničili.

Po zmenách roku 1989 sme zaznamenali jeho znovuoživenie. Neziskový sektor u nás nie je porevolučným objavom a nie je to ani fenomén importovaný zo západných demokracií.

Strečanský (2003) poukazuje na to, že zlyhania štátu a trhu v rôznych obdobiach či situáciách však prispeli k nárastu roly a významu „tretieho“ sektora. Tento bol v rozvojových i rozvinutých krajinách čoraz viac vnímaný ako spoločenský aktér, ktorý si zaslúži pozornosť a ktorý sa nedá obísť či ignorovať. Ba čo viac, rôzne spoločnosti začali neziskový sektor kultivovať a rozvíjať.

1.4 Manažment neziskových organizácií

Pred štyridsiatimi rokmi bolo *management* pre tých, ktorí sa zapojovali do činnosti neziskových organizácií len škaredým slovom, uvádza **Drucker (2006, s. 212)**. Bolo to synonymum pre biznis a neziskové organizácie sa pýšili tým, že nedovolia, aby boli poškvŕnené nejakými komerčnými záujmami a predovšetkým takými nízkymi a nečistými záujmami, ako je celkový výsledok hospodárenia. Dnes väčšina z nich chápe, že neziskové organizácie potrebujú management dokonca ešte viac než podniky, a to práve preto, že nie sú podriadené zásade ziskovosti. Neziskové organizácie sa samozrejme aj naďalej venujú „konaniu dobra“. Ale uvedomujú si i to, že dobré úmysly nemôžu nahradiť organizačnú prácu a vedenie, zodpovednosť, výkonnosť a výsledky. Tie vyžadujú management a management naopak zase vychádza od poslania organizácie.

Podľa **Majdúchovej (2009, s. 52)** majú mnohé neziskové organizácie a ich pracovníci s rozhodovacou právomocou ťažkosti s pojmami ako „efektívnosť“, „výnosnosť“, „hospodárnosť“, „stratégia“ a pod. Považujú ich za pojmy výlučne patriace do komerčnej ziskovej sféry, za pojmy, ktoré znesväcujú „poslanie a misiu“ neziskovej organizácie. Najmä v takých oblastiach ako napr. sociálna starostlivosť, charitatívne a humanitárne služby sa spochybňuje manažérske myslenie, pretože s tým neziskové organizácie spájajú pojmy ako maximalizácia zisku, snahu po rentabilite a sociálnu nespravodlivosť.

Manažment zostane základnou a určujúcou inštitúciou pravdepodobne tak dlho, ako dlho prežije západná civilizácia. Ďalej konštatuje **Drucker (2006)**. Manažment – ako nástroj spoločnosti, ktorého zvláštnou a jedinečnou úlohou je zprodukovanie zdrojov, čo inými slovami znamená, že je poverený zodpovednosťou za organizovaný ekonomický pokrok – preto odráža základného ducha moderného veku. Je prakticky

nepostrádateľný, a tým sa dá tiež vysvetliť skutočnosť, že akonáhle bol raz uvedený do života, rástol a rozvíjal sa tak rýchle a stretával sa pri tom s tak malým odporom.

1.5 Organizačná štruktúra neziskových organizácií

Každá organizácia bez ohľadu na to, či je zisková, alebo nezisková má svoju organizačnú štruktúru. Neziskové organizácie sú v určitých bodoch špecifické.

Najčastejšia otázka, ktorú si kladú vedúci pracovníci neziskových organizácií znie: „Aké vlastnosti má mať vodcovská osobnosť?“, uvádza **Drucker (1994, s. 15)**. Zdá sa, že tí, čo si kladú túto otázku, vychádzajú z predpokladu, že viest' ostatných sa dá naučiť v nejakej škole spoločenského chovania. Navyše si mnohokrát myslia, že vodcovské schopnosti sú všetko, čo potrebuje, že sú jedinou zárukou úspechu. To je ale klamné. Vodcovská osobnosť, ktorá sa spolieha len na seba, zavedie ostatných skôr, či neskôr na scestie.

Tejto problematike sa venuje **Seková (2007 s. 40)** a uvádza, že v organizačných štruktúrach neziskových organizácií sa musí výrazne prejavovať váha presne vymedzeného poslania organizácií. Organizačná štruktúra má podporovať plnenie poslania, dosahovanie stanovených cieľov, rešpektovať prioritu úloh, racionalitu a efektívnosť. Zároveň sa od nej vyžaduje umožniť komplexné využitie disponibilného ľudského kapitálu v prospech dosiahnutia cieľov. Od nej závisí aj úroveň a kvalita prebiehajúcich procesov a možnosť využitia synergického efektu.

Pri analýze kompetencií vedúcich sa ukázalo, že najúspešnejší z nich majú schopnosti rozdelené určitým spôsobom, poukazuje **Bednařík a kol. (1998)**. Približne 40% ich schopností tvoria komunikačné schopnosti – zručnosti, týkajúce sa rokovania s ľuďmi, efektívnej komunikácie nasmerovania „k ľuďom“. Asi 40% predstavujú schopnosti viest' iných, odhadnúť vhodný štýl vedenia podľa situácie a ľudí, byť vo vedení pružní, teda schopnosti viest' a riadiť jednotlivcov a tímy. Ukázalo sa, že len okolo 20% tvorili odborné kompetencie (napr. vzdelanie a skúsenosti z oblasti stavebníctva pri riadení stavebnej firmy, vedomosti o športe pri vedení organizácie, podporujúcej rozvoj športu).

Ak má byť nezisková organizácia efektívna, podľa **Druckera (2006, s. 345)**, potrebuje mať silnú správnu radu, avšak takú správnu radu, ktorá robí svoju prácu. Úlohou správnej rady je vyhodnocovať výkonnosť organizácie. Správna rada je tiež prvoradým orgánom získavajúcim finančné prostriedky neziskových organizácií.

Úskalia rozhodovania v neziskových organizáciách sa prejavujú vo všetkých fázach rozhodovacieho procesu, zdôrazňuje **Seková (2007, s. 41)**. Na fázu definovania problému a stanovenia kritérií optimálneho riešenia, fázu rozhodnutia a fázu kontroly má dominantný vplyv vôľa riadiaceho subjektu (zriaďovateľa). Tu sa prejavujú najmä zvláštnosti verejného sektora – ide o politické rozhodovanie, rozpor medzi jednotlivými záujmami občanov.

Nielen u ziskových, ale aj u neziskových organizácií sa vyžaduje manažérske myslenie. Odborný názor na túto problematiku zastáva **Majdúchová (2009, s.53)**, ktorá tvrdí, že nezisková organizácia je sociálno-technický systém, ktorý sleduje svoje ciele a tak ako aj ostatné systémy, zostavuje svoje plány, robí rozhodnutia, kontroluje, zamestnáva pracovníkov, ktorých musí motivovať, hospodári so svojimi nákladmi a dosahuje výnosy, sleduje svoje výsledky. Konkrétna špecifikácia manažérskeho systému je stanovená prostredníctvom vonkajších vplyvov. Čím je tlak vonkajšieho okolia silnejší, tým je väčší tlak na dôsledné uplatňovanie, profesionalizáciu manažmentu.

Jednotlivé zdroje organizácie manažéri kombinujú vykonávaním hlavných manažérskych funkcií, t.j. plánovania, organizovania, vedenia, kontroly. **Sedlák (2008, s. 290)** ďalej uvádza, že manažéra možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje.

Podobne ako zisková organizácia aj nezisková organizácia je riadená manažérom. Ako uvádza **Seková (2007 s. 70)** manažér v neziskových organizáciách sa stretáva s vysokou kvalifikačnou úrovňou zamestnancov, musí tomu prispôbiť aj štýl riadenia – využívať skôr demokratický. Zvláštnosťou neziskových organizácií v sociálnych zariadeniach je aj existencia citového vzťahu medzi manažérom a zamestnancom – súvisí to s tým, že do tejto sféry prichádzajú pracovať ľudia väčšinou orientovaní viac na vzťahy ako na výkon.

1.6 Ľudské zdroje v neziskových organizáciách

Odlíšnosti medzi ziskovými a neziskovými organizáciami je možné vidieť aj v ľudských zdrojoch. Ľudské zdroje v neziskových organizáciách v porovnaní so ziskovými majú osobitné postavenie, uvádza **Seková (2007, s. 63)**. S ohľadom na sofistikované pracovné postupy pri tvorbe statkov prevláda vysoká profesijná náročnosť

v primárnych (výkonných „robotníckych“) kategóriách – väčšina týchto profesií si vyžaduje vysokoškolské vzdelanie (sudca, lekár, učiteľ, sociálny pracovník, umelec, výskumník, kňaz atď). Vysoká kvalifikačná náročnosť vykonávaných primárnych funkcií, t.j. práce priamo pri produkcii týchto statkov, je daná predovšetkým tým, že nie je možné zamestnancovi vykonávanie činností presne stanoviť, musí sa priamo v procese produkcie rozhodovať na mieste sám, iniciatívne musí vyhľadávať optimálny spôsob. Žiadna technika nemôže nahradiť nižšiu kvalifikáciu tejto výkonnej pracovnej sily. Ide tu o jedno zo zásadných špecifik neziskových organizácií.

Hlavným dôvodom z pohľadu **Majdúchovej (2009, s. 98)** prečo ľudia, ktorí sú vzdelaní, kvalifikovaní a majú perspektívu dobre sa uplatniť na trhu práce, venujú svoje sily, schopnosti a vlastnosti práci v neziskovom sektore, je hlavne to, že práca, ktorú vykonávajú:

- im prináša uspokojenie
- ich baví a prináša radosť
- má zmysel
- prináša reálne viditeľné výsledky
- sa týka práce s ľuďmi
- nie je rigidná, využíva sa v plnej miere osobný prístup a komunikácia

Dôvody pre prácu v neziskovej organizácii však môžu byť aj altruistické. Zamestnanec sa napríklad chce naučiť vykonávať určitý druh práce, získať manažérske zručnosti. Svoje vedomosti môžu potom zužitkovať neskôr, v komerčnej podnikateľskej sfére.

1.7 Dobrovoľníci

Neoddeliteľnou súčasťou fungovania neziskových organizácií je dobrovoľníctvo. Touto otázkou sa zaoberá **Seková (2007, s. 62)** a zastáva názor, že v neziskových organizáciách, a to najmä v súkromných neziskových organizáciách okrem zamestnancov pracujú aj dobrovoľníci. Ide o ľudí, ktorí dobrovoľne, bez nároku na odmenu spolupracujú s internými zamestnancami, vykonávajú rôzne potrebné činnosti, prinášajú do organizácie svoj ľudský kapitál. Ako protihodnotu za svoju prácu nevyžadujú mzdu ani inú hmotnú odmenu. Ich motivácia pracovať bez nároku na odmenu spočíva v možnosti naplnenia ich osobných cieľov, ktoré sa nemôžu naplniť v ich zamestnaní, prípadne v rodine, napríklad v túžbe zmeniť spoločnosť, želaní získať ďalšie skúsenosti, ktoré môžu potrebovať pri svojej platenej práci, túžbe pomáhať pri

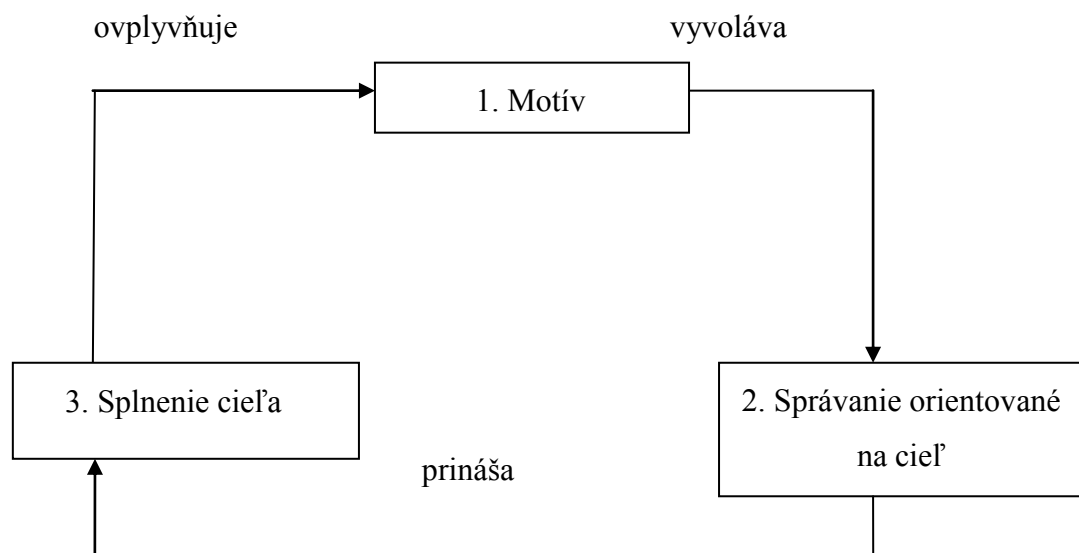
zlepšovani životného prostredia, želaní zlepšiť život určitej skupiny ľudí, želaní pripraviť sa na dobrovoľnú prácu v dôchodku, byť spolupracovníkom dôležitej organizácie (vládných alebo sociálnych hnutí a presvedčiť sa, či robia skutočne to, čo vyhlasujú), alebo jednoducho chcú robiť niečo dobré, prospešné, „konať dobré skutky“.

Nevyhnutnou súčasťou udržania dobrovoľníkov je ocenenie ich práce, tvrdí **Majdúchová (2009, s. 115)**. Koordinátor by sa mal postarať o to, aby dobrovoľníci cítili, že si ich cenia. Dobrovoľník musí mať pocit uznania a odmeny za prínos, ktorým je pre organizáciu. Ocenenie práce je možné vykonať ako formálnym, tak neformálnym spôsobom.

1.8 Motivácia

Motivácia, ako uvádzajú **Kravčáková a kol. (2004, s. 11)** pochádza z latinského slova *movare* a znamená hýbať, pohybovať (substantívum, motio, onis – pohyb, vášeň).

Sedlák (2008, s. 268) definuje, že dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia. Napriek zrejmemu významu sa ťažko definuje a analyzuje. Problematickosť jej skúmania spočíva v tom, že je to niečo, čo sa nedá vidieť a čo nemožno priamo merať. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe správania sa ľudí. (obr. 1).



Obrázok 1 Model procesu motivácie (Sedlák, 2008, s. 270)

Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by mali urobiť na dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí, zdôrazňuje **Armstrong (2007)**. Ďalej uvádza, že to znamená venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí.

Niermeyer a kol. (2005, s. 15) zastáva názor, že motivácia patrí medzi pojmy, ktoré sa tešia veľkej obľube. Byť sám dobre motivovaný a byť schopný motivovať druhých – sa považuje za mimoriadne lákavú záležitosť. Preto je motivácia dôležitým faktorom úspešnosti.

Motivácia podľa **Plamínka (2005, s. 78)** spočíva v nájdení harmónie medzi tým, čo konkrétny človek pociťuje ako svoje vnútorné potreby a tým, čo by mal pre firmu vykonávať.

Donnelly (1997, s. 367) uvádza, že z hľadiska manažéra osoba, ktorá je motivovaná:

- pracuje usilovne
- jej usilovnosť nemá výkyvy
- je automaticky orientovaná na dôležité ciele

Ako uvádza **Armstrong (2007)**, dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktoré podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov.

S problematikou motivácie sa spája veľmi veľa teórií, konštatuje **Majdúchová (2009, s.97)**, základné členenie týchto teórií je na:

- teórie potrieb
- teórie motivačného procesu

Ako poznamenáva **Sedlák (2008, s. 273)**, zvlášť rozšírené sú teórie zamerané na poznanie motivačných príčin, t.j. na skúmanie faktorov, ktoré v človeku aktivizujú, usmerňujú, podporujú a zastavujú jeho určité správanie. Sústreďujú sa na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním. Jednotlivé teórie sa odlišujú počtom a typmi potrieb.

Ďalej **Sedlák (2008, s. 283)** poznamenáva, že motivačné teórie používajú rozličné pojmy a zdajú sa odlišné, i keď nie rozporné. Každá z nich v podstate skúma určitý segment celkovej motivácie alebo jej rovnaký problém vidí čiastočne z iného pohľadu.

Spoločné črty:

- Všetky teórie – bez ohľadu na to, ako sa klasifikujú – sa vyznačujú rovnakým cieľom, t.j. usilujú sa vysvetliť motiváciu
- Jednotlivé teórie majú svoje osobitosti.

Teórie motivácie môžu slúžiť na lepšie pochopenie toho, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom.

Motivačné teórie potrieb:

Donnelly (1997, s. 371) uvádza, že Maslowova teória hierarchie potrieb sa od svojho vzniku stretáva so všeobecným súhlasom.

Maslow vyslovil hypotézu o piatich úrovniach potrieb: potreby fyziologické, potreby bezpečia, sociálne potreby, potreby uznania a potreby seberealizácie. Podľa ich významu potom zoradil tieto potreby do systému hierarchie potrieb.

Na Maslowovu teóriu nadväzuje Alderferova teória ER, podľa **Majdúchovej (2009, s. 97)**, ktorá používa menší počet potrieb, netrvá na striktnnej hierarchii a vychádza z predpokladu, že človek môže konať pod vplyvom i niekoľkých súčasne pôsobiacich potrieb naraz a uvažuje i s možnosťou pohybu v uspokojovaní potrieb nielen nahor, ale i nadol.

Maslowova pyramída potrieb bola modifikovaná Herzbergom, ktorý na základe vlastného empirického výskumu označil motivátory za hygienické, resp. udržiavacie faktory.

Teórie motivačných potrieb sa týkajú tak ziskových ako aj neziskových organizácií.

1.9 Motivácia zamestnancov v neziskových organizáciách

Motivácia zamestnancov neziskových organizácií je kľúčovým faktorom ich úspechu a ďalšieho rozvoja. Na tento dôležitý poznatok poukazuje **Seková (2007, s. 97)**. Niektoré oblasti, v ktorých sa dá očakávať zmena v motivácii, je možné anticipovať asi takto:

- posilní sa význam motivácie na stabilizáciu a motivácie na vzdelávanie, najmä na vzdelávanie v cudzích jazykoch a na vzdelávanie v oblasti inonárodných kultúr
- zvýšením vedomostí občanov o sociálnych a životných podmienkach vo vyspelých krajinách sa zvýšia aj ich nároky v tejto oblasti, stanú sa

významnejším motivačným činiteľom (prispieje k tomu aj zníženie účasti štátu na sociálnych programoch).

- zmenou hierarchie sociálnych statusov nastane posun aj v motivácii uspokojovať potreby vyššieho rádu podľa Maslowovej hierarchizácie.
- zvýši sa požiadavka tvorivejšie viesť zamestnancov a vytvárať prostredie podporujúce tvorivosť – motivovať tvorivosť je rozhodujúca úloha manažérov.
- väčšia previazanosť podnikateľských subjektov s neziskovými organizáciami pri regionálnom rozvoji (spôsobená aj vplyvom kritérií na čerpanie prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ) sa môže prejavovať v snahe manažmentu motivovať zamestnancov na inovatívne riešenia v tejto oblasti
- zmeny môžu nastať v uznávaných hodnotách a ich preferencii, najmä v podnikateľskej a manažérskej etike, morálke, ale aj v postojoch ľudí, čo sa bude prejavovať v ich motivácii.

1.10 Odmeňovanie pracovníkov v neziskových organizáciách

V každej organizácii je skloňovaný pojem odmeňovanie. Touto problematikou sa zaoberá aj **Majdúchová (2009, s. 98)** a zdôrazňuje, že nezisková organizácia má teda k dispozícii širokú škálu možností odmeňovania zamestnancov. Odmeňovanie môže:

- mať formu peňažnú alebo nepeňažnú
- byť viazané na povahu alebo význam vykonávanej práce, na odvedenú prácu, na výkon pracovníka
- vyplývať priamo z pracovného pomeru
- mať podobu zaujímavých a podnetných úloh, verejného uznania, zásluh, starostlivosti o zamestnanca, zdokonaľovania pracovných a medziľudských vzťahov.

Všeobecne panuje presvedčenie, že odmeňovanie musí byť viazané na pracovný výkon. Problémom pri vytváraní odmeňovacieho systému v neziskových organizáciách je skutočnosť, že pracovný výkon je ťažko kvantifikovateľný, a teda i oceneľný. K zvýšeniu úspešnosti systému odmeňovania v neziskových organizáciách môže pomôcť dodržiavanie nasledujúcich zásad:

- systém odmeňovania musí byť stabilný a je potrebné zabezpečiť, aby rozdiely v odmene za prácu boli založené na rozdieloch v požiadavkách na prácu.
- úroveň miezd by sa nemala odchyľovať od úrovne prevažujúcej v spoločnosti (v treťom sektore osobitne).

-
- rovnaká odmena za rovnakú prácu. Táto zásada však nebráni existencii mzdových rozpätí, ktoré umožňujú, aby jedinci v rámci rozpätia dostávali rozdielnu mzdu podľa svojho pracovného výkonu.
 - na rozoznávanie individuálnych rozdielov v schopnostiach pracovníkov neziskovej organizácie by mali byť používané rovnaké nástroje.
 - je nutné, aby vedenie neziskovej organizácie určilo výšku celkových mzdových nákladov a ich podiel na celkových nákladoch.

1.11 Financovanie neziskového sektora

Každá organizácia potrebuje na svoju činnosť finančné prostriedky. U neziskových organizácií je otázka financovania zložitejšia.

Zabezpečiť pre neziskovú organizáciu dostatok finančných zdrojov je jednou z hlavných podmienok jej existencie. Tento fakt potvrdzuje aj **Majdúchová (2009, s. 125)**. Po roku 1989, keď sa zmenila politická a spoločenská klíma, svoju obrodu zaznamenali aj neziskové organizácie. Stali sa znakom občianskej a demokratickej spoločnosti. V tomto období sa na ich financovaní výrazne podieľali zahraničné súkromné organizácie, pričom v mnohých domácich organizáciách realizovali až 100% krytie ich potrieb. Od roku 1997 zaznamenávame jednoznačný pokles zahraničných donorov na financovaní neziskových organizácií. Stúpajú požiadavky na vysokú profesionalitu, kvalitu poskytovaných služieb a neziskové organizácie sú postavené pred oveľa tvrdšie kritéria konkurenčného boja založené na finančnom a spoločenskom výkone organizácie a na jej schopnosti uspokojiť potreby donora.

Drucker (2006, s. 344) zastáva názor, že neziskové organizácie potrebujú stratégie rozvoja finančných fondov. V zdroji financovania spočíva pravdepodobne ten najväčší rozdiel medzi neziskovým sektorom, podnikmi a štátnymi organizáciami. Podnik získava peniaze na základe toho, že predáva svojim zákazníkom, štát vyberá dane. Nezisková organizácia musí získavať peniaze od darcov. Získava finančné prostriedky, alebo prinajmenšom ich značnú časť od ľudí, ktorí sa chcú podieľať na ich veci, avšak nie sú príjemcami ich služieb.

Otázkou financovania sa zaoberá aj **Seková (2007, s. 38)**, ktorá konštatuje, že v neziskových organizáciách ide o viaczdrojové financovanie s dominanciou verejných zdrojov. Skutočnosť, že neziskové organizácie pociťujú nedostatok externých finančných zdrojov na dosahovanie svojich cieľov, je príčinou nespokojnosti

zamestnancov s nedostatočným finančným ohodnotením, ale aj existencie ich komerčných aktivít.

Viaczdrojové financovanie neziskových organizácií a nedostatok zdrojov však má aj pozitívne účinky. Zamestnanci neziskových organizácií sa naučili zostavovať projekty, s ktorými sa uchádzajú o pridelenie finančných prostriedkov z rôznych zdrojov. Má to viacero efektov – získali prostriedky na svoju činnosť, skúsenosti s tvorbou a realizáciou projektov môžu využiť na poradenstvo a prípravu projektov na objednávku a čo je veľmi prínosné – pri príprave projektu sa museli zamýšľať nad formuláciou cieľov, vymedzením cieľových skupín, oprávnených aktivít a nákladov, čím zvýšili svoju odbornú spôsobilosť na vykonávanie práce vo vlastnej organizácii.

K téme financovania sa vyjadrila aj **Dluhá (2004 s. 53)**, ktorá konštatuje, že neziskové organizácie sa tak ako akýkoľvek iný subjekt verejného či ziskového sektora nezaobídu bez neustáleho premýšľania o spôsobe krytia svojich finančných potrieb s cieľom stabilizácie vlastnej existencie a pokrytia nákladov pre aktivity v rámci stanoveného poslania. Zabezpečiť trvaloudržateľný rozvoj mimovládnych organizácií znamená zabezpečiť riešenie finančných problémov, ktoré sú pre neziskovú sféru špecifické a možno v niečom pálčivejšie ako pre podnikateľský či verejný sektor.

Do popredia sa dostáva skutočnosť, že v prípade neziskových organizácií sú cieľovou skupinou adresátmi ich aktivít ľudia, ktorí si za tieto služby väčšinou neplatia, alebo platia len čiastočne. Do hry teda vstupuje tretí subjekt, ktorý má záujem nejaký spoločenský problém riešiť, dosiahnuť nejakú sociálnu zmenu, avšak uskutočňuje to iba poskytovaním vlastných prostriedkov, nie samotnou prácou. Takto do financovania neziskových aktivít vstupuje darca, donor (nadácia, štát, samospráva, firma, jednotlivец), ktorý sa svojím vkladom spolupodieľa na podpore takejto vzájomnoprošpešnej (v prospech určitej skupiny, napr. členov šachového klubu) alebo verejnoprošpešnej aktivity (v prospech každého, celej verejnosti).

Účelom stratégie získavania finančných prostriedkov, ako uvádza **Drucker (2006)** je práve umožniť neziskovým organizáciám realizovať ich poslanie bez toho, aby ich musela podriaďovať získavaniu finančných prostriedkov. Preto ľudia v neziskových organizáciách zmenili termín, ktorý k tomu používajú a dnes skôr než o „získavanie finančných prostriedkov“ hovoria o „rozvoji finančných fondov“. Rozvoj finančných fondov znamená vytváranie okruhu zainteresovaných ľudí, ktorí organizáciu podporujú, pretože si to zaslúži.

K otázke zdrojov financovania sa vyjadril **Strečanský (2003)**, ktorý tvrdí, že ak nebudú k dispozícii ani zahraničné, ani verejné zdroje, a ani zdroje z vlastnej činnosti, ostáva tu zložitý problém, ktorý môže vyústiť do útlmu tohto typu aktivít neziskového sektora. Ľudský potenciál tak pretečie do iných sfér, hoci stále nedostatočne zreformované inštitúcie, ktoré majú aspoň formálny potenciál prispievať do tvarovania verejných politík (napr. univerzity, výskumná sféra), budú schopné zhostiť sa týchto úloh.

Majdúchová (2009, s. 126) rozdeľuje neziskové organizácie podľa poskytovateľa finančných prostriedkov nasledovne:

- organizácie financované úplne z verejných rozpočtov
- organizácie financované z časti z verejných rozpočtov
- organizácie financované výlučne z vlastných zdrojov a príjmov
- organizácie financované z iných zdrojov, napr. dary, zbierky, granty a pod
- organizácie financované kombináciou skôr uvedených zdrojov

Jednou z možností financovania neziskových organizácií je fundraising (fund – raising, čiže získavanie zdrojov). Bez fundraisingu to v neziskových organizáciách nejde, uvádza **Guštafík (2010)**. Tvrdí, že dokonca aj organizácie, ktoré majú takmer istý svoj príspevok zo štátneho rozpočtu, musia získať dodatočné financovanie fundraisingom. Umením fundraisingu je budovanie vzťahu s darcom, ktorý sa nestáva spoluvlastníkom organizácie či projektu vo finančnom zmysle, ale stáva sa zainteresovaným na ich úspešnosti po ľudskej stránke.

S otázkou financovania sú spojené aj pojmy ako darcovstvo, filantropia, dobročinnosť, charita, či sponzorstvo, uvádza **Barát a kol. (2000, s. 27)**. Opäť sa dostávajú do zoznamu častejšie používaných pojmov v neziskovom sektore.

Charita – pochádza z latinského *caritas carus*, čo znamená 1. drahota, drahý 2. vážnosť, úcta, priazeň, prípadne ako zľudovené vyjadrenie starogréckeho *charis* či starofrancúzskeho *charité*.

Filantropia – pochádza z gréckeho *philein* (milovať) a *anthropos* (človek). O filantropii sa hovorí v súvislosti s bohatšími jedincami, ktorí venujú časť svojho majetku na ušlachtilé ciele.

S charitou a filantropiou sú späté aj ďalšie pojmy – mecén a sponzor.

Mecén – označuje bohatého človeka podporujúceho literatúru a umenie. Dôležitú úlohu zohrávala aj cirkev. Mecénstvo bolo aj súčasťou životného štýlu a spoločenskej prestíže. Orientácia mecénstva bola a v súčasnosti je nasmerovaná aj na vedu.

Sponzorstvo – pojem, ktorý je viditeľný najmä v súvislosti s podporou kultúry, ale nielen s ňou. Sponzor preberá časť povinností za sponzorovaného alebo za nejakú aktivitu.

Ďalšou možnosťou financovania neziskových organizácií sa zaoberá **Majdúchová (2009, s. 137)** a tvrdí, že nezisková organizácia môže pri samofinancovaní v rámci svojho štatútu a právnej formy hľadať rozličné formy príjmov:

- Členské poplatky
- Poplatky za služby
- Predaj výrobkov
- Využitie majetkových aktív
- Podnikaním a členstvom v iných podnikateľských subjektoch

Predpokladom úspešnosti tohto trendu je, aby v neziskovej organizácii pôsobil kolektív ľudí s dostatočným ekonomickým vzdelaním, ktorí sú schopní nielen žiadať prostriedky od iných, ale sú schopní uvažovať aj o kontraktovaní služieb výmenou za služby alebo tovar. Zároveň musia mať zodpovedný prístup nielen k poslaniu organizácie, ale aj k peniazom a k projektom, pretože grantová kultúra je založená predovšetkým na dôvere, že nezisková organizácia pridelené prostriedky nezneužije, ale použije ich v súlade so svojim poslaním.

2 Cieľ práce

Ak ide o motiváciu v ziskovom sektore, orientácia v tejto problematike je ľahšia. Dôležitými ukazovateľmi sú ziskovosť, efektívnosť, výkonnosť. U neziskových organizácií sú prípadné zisky určené len na fungovanie organizácie a na uskutočnenie projektov pomáhajúcim ľuďom, ktorí to potrebujú. Práca v neziskovej organizácii si vyžaduje hlbšie vnímanie, cítenie, pri ktorom nezáleží na dĺžke pracovného času a typickej odmeny akou je finančná odmena.

Cieľom bakalárskej práce je na základe štúdia domácej a zahraničnej literatúry a použitých opytovacích nástrojov zistiť, v čom spočíva motivácia manažérov v neziskových organizáciách, prečo tieto organizácie vznikajú a čo vedie ľudí, ktorí v nich pracujú k vykonávaniu tak náročných činností.

Parciálnym cieľom bakalárskej práce je ponúknuť pohľad na fungovanie neziskových organizácií a to zo strany manažéra, resp. zakladateľa neziskovej organizácie. Manažéri prostredníctvom rozhovorov ponúkajú možnosť nahliadnuť do problémov, s ktorými zápasia pri existencii svojich organizácií, ale aj to, kde berú chuť pracovať a pomáhať. V čom spočíva ich motivácia. Je zrejmé, že dobre motivovaní ľudia sú dôležitou súčasťou správneho fungovania každej organizácie, čo platí aj pre neziskové organizácie.

3 Metodika práce

Pre spracovanie bakalárskej práce na tému „Motivácia manažérov neziskových organizácií“ je nevyhnutné štúdium dostupnej domácej a zahraničnej literatúry v jej teoretickej časti.

V praktickej časti bakalárskej práce sú použité dva nástroje opytovania, konkrétne voľný rozhovor a štrukturalizovaný rozhovor.

Na splnenie cieľa práce je zvolený nasledovný metodický postup:

1. Získavanie teoretických poznatkov z domácej a zahraničnej literatúry
2. Charakteristika vybraných neziskových organizácií
3. Rozhovory s manažérmi neziskových organizácií
4. Vyhodnotenie získaných informácií

V úvode praktickej časti ide o predstavenie jednotlivých neziskových organizácií. Na základe ochoty a možností jednotlivých manažérov je ako metóda opytovania zvolený rozhovor. V prípade neziskovej organizácie Aspekt ide o voľný rozhovor s manažérkou tejto neziskovej organizácie. V ostatných prípadoch ide o štrukturalizovaný rozhovor, zaslaný mailom manažérom 15 neziskových organizácií. Na otázky boli ochotní odpovedať manažéri nasledovných neziskových organizácií: Nitrianski rytieri, BEJA, Slovenská letecká akadémia, Slovenský zväz postihnutých detí a mládeže a Maják.

Základ pre formuláciu otázok rozhovoru bol výsledkom teoretického skúmania, ktoré pramení z domácej a zahraničnej literatúry.

V rozhovore boli použité nasledovné otázky:

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?
2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii. Ak ste ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu.
3. Aké boli Vaše očakávania na začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?
4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)
5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?
6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

-
7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?
 8. Čo podľa Vás motivuje manažérov v iných neziskových organizáciách?

Odpovede na otázky, položené v rozhovoroch napomôžu získať požadované informácie na ich následné spracovanie a vyhodnotenie.

4 Vlastná práca

Oboznámenie sa s charakteristikou jednotlivých neziskových organizácií, pričom ku každej charakteristike je uvedený rozhovor s manažérom danej neziskovej organizácie. V prípade jednej organizácie je to rozhovor s manažérkou, ktorá bola ochotná stretnúť sa osobne a na základe toho bolo možné otázky formulovať v priebehu rozhovoru. Tento rozhovor sa odlišuje od ostatných, kde manažéri neziskových organizácií odpovedajú na otázky zaslané mailom na základe telefonického dohovoru o zodpovedaní otázok.

4.1 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Aspekt

ASPEKT je feministický **vzdelávací a publikačný projekt**, presnejšie nekonečná množina projektov, zaštitená konečnou hrstkou žien. Vznikol začiatkom deväťdesiatych rokov (oficiálna registrácia **26. júla 1993**) ako záujmové združenie žien, ktoré poukázali na to, že je „načase zobrať reči o rovnosti a demokracii vážne a uplatniť ich v životnej realite ľudí ženského pohlavia na Slovensku.“ Už druhé desaťročie tak robí prostredníctvom svojej publikačnej a vzdelávacej činnosti. Aspekt je záujmové združenie žien a celý projekt má niekoľko zložiek. V rokoch 1993 až 2004 vyšlo 21 monotematicky zameraných čísel feministického kultúrneho časopisu ASPEKT. V knižnej edícii od roku 1996 vychádza pôvodná i prekladová próza, odborná literatúra, knihy pre deti a populárne diáre - kalendárky. Súčasťou je knižnica, ktorá je jediná svojho druhu na Slovensku. Špecializuje sa na literatúru s feministickou a rodovou problematikou.

Manažérka Jana Cviková pracuje v organizácii od jej založenia v roku 1993, okrem toho nemá iný pracovný pomer.

1. Ako by ste zhrnuli oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Dnes by som to nazvala oblasť zasadzovania sa za rodové zcitlivovanie spoločnosti. Znie to možno cudzo, ale v podstate to znamená zasadzovanie sa za ľudské práva žien a detí a za rovnosť práv žien a mužov a ich uplatňovanie. Nazývame to rodová citlivosť spoločnosti. Je to najdôležitejšia oblasť a zároveň je to aj cieľ. Chceme dosiahnuť, aby táto spoločnosť bola rodovo citlivá, aby si uvedomovala, že muži a ženy nemajú

rovnakú situáciu v našej spoločnosti. Z tohto nerovnakého postavenia vyplývajú určité životné situácie. Ide o poukazovanie na to, aká je situácia v oblasti ľudských práv a myslenia tzv. symbolického poriadku, čo je každodennou súčasťou nášho života .

2. Ako s odstupom času hodnotíte začiatky Vašej organizácie? Vidíte rozdiel v terajších začínajúcich organizáciách?

Mimovládne organizácie fungujú dobre najmä vtedy, ak skutočne vychádzajú z veľmi silnej vnútornej motivácie ľudí, ktorí ich zakladajú. . Na začiatku 90 rokov si nás našli ženy zo západu, ktoré hľadali ženskú organizáciu, ktorú by mohli podporovať. Tým, že sa im páčilo čo robíme (mali sme už koncepciu prvého čísla časopisu) nás presvedčili, aby sme založili organizáciu, lebo inak nás nemohli podporovať.

Naša organizácia vznikla na začiatku 90-tych rokov najskôr neformálne a formálne bola zaregistrovaná v roku 1993. Je dôležité povedať, že nevznikla ako organizácia, pretože od začiatku sme mali obrovský odpor voči akémukoľvek organizovaniu sa . Pre nás to bola neformálna skupina žien, ktoré pracovali v rôznych oblastiach literatúry a umenia, ktoré sa chceli stretávať, rozprávať. Postupne sa dozvedeli veci, ktoré dovtedy nevedeli o rodovom výskume na západe čo bolo vtedy také dobiehanie zameškaného, bola tam aj fascinácia nepoznaného a taký aha efekt, že aha tieto teórie pomenovávajú niečo, čo sa ma neskutočne týka. Začali vznikať organizácie, ktoré sa zaoberali krízovou pomocou ženám postihnutým násilím. Bolo zrejmé, že túto tému nie je možné otvárať kým nie je niekto, kto môže poskytnúť pomoc. Boli organizácie, ktoré poskytovali krízovú pomoc, sústreďovali sa na odbornú literatúru.

Dôležité je povedať, že ako náhle sme prišli do EÚ pre nás sa zatvorili možnosti financovania, ktoré prichádzali z Nemecka . Vtedy išlo o dlhodobé projekty a veľmi sa nám prispôbili k tomu, čo sme chceli robiť a čo oni mohli. Mali sme veľmi dobrý základ na fungovanie a mohli sme získavať k tomu ďalšie prostriedky napr. na tlač publikácií.

Po vstupe do EÚ sme prišli k projektom, ktoré boli veľmi administratívne náročné .

3. Aká je Vaša situácia dnes?

Oproti začiatkom máme teraz zložitejšiu situáciu. Hoci aj vtedy bola zložitá najmä tým, že sme nič nevedeli. Vyštudovala som slovenčinu a nemčinu a zrazu som sa musela venovať financiám.

Naša organizácia neodpovedala na dopyt vtedajšej spoločnosti. My sme ten dopyt vytvárali, pretože spoločnosť nemala dopyt po ľudských právach žien. Nebola to len

naša organizácia, ale napr. strana zelených, ktoré vznikli na začiatku 90-tych rokov . Tieto organizácie dopyt vytvárali.

4. Čo bolo motiváciou vo Vašej činnosti v prípade neúspechov? Ak nejaké boli?

Ak sa na činnosť organizácie pozrieme štatisticky, tak ide o úžasnú úspešnosť. Máme veľa publikácií, citácií , používa sa slovník terminológie, ktorý sme zaviedli. Je to taký vplyv malej skupiny, tak obrovský, že ja som ani neverila, že je to možné. Na druhej strane máme aj neúspechy, lebo ja som si myslela, že to pôjde ešte lepšie, že to bude rýchlejšie, ale hlavne, že to bude intenzívnejšie a že sa to bude prehlbovať a to sa vlastne v posledných rokoch nedeje. Po vstupe do EÚ náš štátny aparát zbyrokratizoval otázky rodovej rovnosti, čiže ich úplne odpísal, podľa mňa. V spolupráci so štátom máme také vlny, že vždy s nimi chvíľu spolupracujeme, snažíme sa niečo meniť, nejakú koncepciu vytvárať a potom vidíme, že sme sa nikam nedostali, len nám odišla energia . Neviem celkom, že či toto je neúspech . Už nemáme dosah na to, či je to realizované. Možno to je neúspech, že ja som mala naivnú predstavu, že to všetci rýchlo pochopia . Viem, že sme zasiali nejaké zrno, ale neviem presne kde , akým spôsobom a hlavne vidím, že keď sa na tom veľmi intenzívne nepracuje či už zásluhou nejakých jednotlivých ľudí, alebo organizáciou akademickej alebo politickej sféry, že to veľmi rýchlo odumrie.

Takže nemyslím si, že v tomto zmysle sme mali neúspechy . Neviem, či mám považovať za svoj neúspech to, že organizáciou prešlo veľa mladých žien, ktoré si vybudovali nejaké kompetencie, nejaké zázemie a odišli. Je to môj neúspech, že oni nechcú žiť v takej neistote ako ja?

Bola by som veľmi rada, keby sme sa mohli sústrediť len na publikačnú prácu , lebo myslím, že to vieme robiť najlepšie a bolo by to primerané.

5. V čom vidíte najväčšie problémy pri uskutočňovaní Vašej činnosti?

Nie je vôbec jednoduché pôsobiť v mimovládnom sektore, pretože je to veľká neistota . Veľmi často sa mimovládneho sektoru upiera akoby nejaká odbornosť. Niekedy oprávnené, ale niekedy neoprávnené. Veľmi často ho štátny sektor zneužíva na tzv. spoluprácu , ktorá je spravidla bezplatná a v podstate znamená iba odbúravanie energie, zväčša. Tých problémov je naozaj veľmi veľa, ale ten najdôležitejší problém je to, že by sme potrebovali pracovať s väčšou kontinuitou . Ak sa pracuje s materiálmi, ktoré my vydávame, tak by sme chceli mať aspoň oprávnenie môcť pracovať na ďalších .

Potrebujeme mať pracovný okruh, pracovné podmienky , môcť si vychovávať ďalších ľudí, ktorí to vedia .

Sú organizácie, ktoré pôsobia v praktickom živote a tie majú zase iný typ problémov .

Na začiatku 90-tych rokov som si vôbec nevedela predstaviť, že niekto by mi mohol dať peniaze, aby som mohla robiť to, čo chcem. Ale odvtedy sa to už stalo, čiže som pochopila, že to je možné. Náš štát ale nemá vytvorenú sieť financovania, ale pritom pokojne využíva produkty.

Keď sme si pri výročí hovorili, ako sme začínali prišli sme na to, že veľa vecí sme robili tak, že sme ich chceli robiť, ale teraz robíme veľa vecí z dôvodu udržania organizácie, ale tie veci nechceme robiť. Robíme projekty, ktoré vôbec robiť nechceme, ale na udržanie organizácie sú nevyhnutné. Čiže pri tých začiatkoch sme mali viac emocionálnej radosti , čo už teraz nie je.

6. Odlišujú sa Vaše očakávania v súčasnosti od tých, ktoré ste mali na začiatku činnosti?

To som už spomenula, že ja som vlastne nič neočakávala, keby som vedela, čo nás čaká tak si nemyslím, že by som mala odvalu do toho ísť. Po tých rokoch ma už unavuje, že veci vysvetľujem stále od začiatku a samozrejme, že stále narážam do toho múra .

Uvedomujem si, že nejde o to, aby sa udržala naša organizácia, ale aby sa udržala tá myšlienka . Mám pocit, že keby zanikla ako keby sa dokázalo, že svet vyhral .

7. Z čoho pramení Vaša motivácia

Už som to vravela vo viacerých rozhovoroch. Vadili mi určité očakávania už od detstva. Pre mňa bolo dôležité pomenovať to, čo ma tak hnevalo, čo sa mi podarilo vďaka feminizmu pretaviť do nejakej práce, to bolo najzaujímavejšie. A to je dôležité a pre mňa aj podnetné. Tá organizácia je miesto aj napriek všetkému, že je to naše miesto, je to pre nás taký domov, ktorý ti umožňuje pracovať.

Z hľadiska motivácie je to pre nás také zázemie , kde môžeme pracovať. Stále sa snažíme robiť projekty a pozývame k tomu ďalších ľudí . Mám pocit, že treba celý svet osloviť a snažím sa o to . Môžem o tom rozhodovať a nemusím hrať pravidlá inej inštitúcie .

Nemôžem tvrdiť, že peniaze pre mňa nie sú dôležité, ale ja som natoľko asociálna, že by som ani nemohla pracovať bez vnútornej motivácie. Neviem si predstaviť, že by som robila len preto, aby som zarábala peniaze . Je to veľmi ťažké tá neistota, ale na druhej strane je to aj privilegium, pretože koľko ľudí si môže v živote povedať, že chcem robiť to, čo chcem?

4.2 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Nitrianski rytieri

Nezisková organizácia Nitrianski rytieri vznikla **4. apríla 2010 za účelom poskytovania všeobecne prospešných služieb v rámci mesta Nitra.**

Vďaka svojim aktivitám získala viaceré ocenenia, ďakovné listy, e-maily a pozdravy.

Na benefičnom koncerte s názvom Nádej deťom v nitrianskej synagóge pri príležitosti Svetového dňa prevencie týraných detí nezisková organizácia centrum Slniečko udelila Nitrianskym rytierom ocenenie Šľachetné srdce za finančnú podporu prevádzky Detskej linky záchrany . Týmto ocenením Centrum Slniečko, n.o. vyjadrila vďaka všetkým sponzorom a dobrým ľuďom, ktorí tomuto zariadeniu už 10 rokov podávajú pomocnú ruku a prispievajú finančne.

1. miesto v kategórii „Mimovládne neziskové organizácie“ získali Nitrianski rytieri za projekt „Daniel Landa pre Nitru“. V rámci tohto projektu organizácia zrealizovala 25.4.2010 exkluzívny koncert Daniela Landu a 26.4.2010 besedu, na ktorej sa Daniel Landa s hosťami bavili na tému „Boj proti drogám“.

Manažérka neziskovej organizácie Nitrianski rytieri Irena Šumichrastová, predseda Správnej rady, ktorá pracuje v tejto organizácii od jej vzniku v apríli roku 2010. Okrem toho má aj trvalý pracovný pomer.

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Oblasť pôsobenia - podporujeme také aktivity, ktoré vedú k dlhodobému vyriešeniu problémov, alebo zlepšeniu kvality života konkrétneho človeka, skupiny ľudí, spoločnosti. Podporujeme mladých ľudí, aby mali rovnaké šance ako iní mladí ľudia, podporujeme kultúrne a športové aktivity pre obyvateľov mesta Nitry, pomáhame chorým, zdravotne ťažko postihnutým, starým ľuďom, ohrozeným a týraným ženám a ich deťom, nemocniciam, školám, obciam, komunitám...atď.

2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii? Ak je ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu?

Som presvedčená, že väčšina ľudí, ktorí zakladajú mimovládne organizácie, pracujú pre ne, alebo ich podporujú preto, že ich k tomu vedie ich životná skúsenosť, problémy, ktoré vidia v okolí a nie sú im ľahostajné, alebo rodinná tradícia , t.j. ako boli vychovávaní. Bola som v tíme ľudí, ktorí založenie Nitrianski rytieri n.o. pripravovali, t.j. štatút, ciele a pod. Svojou dobrovoľnou prácou pomáham pri rozvoji občianskej

spoločnosti, zároveň som predsedom Správnej rady a robím to z presvedčenia, že robím dobrú vec, ktorej verím.

3. Aké boli Vaše očakávania zo začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?

Od začiatku sme chceli pomáhať konkrétnym ľuďom riešiť ich problémy, ktoré boli pre nich v danom momente neriešiteľnými. V tomto duchu aj pokračujeme.

4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)

Reagujeme na súčasné problémy v meste Nitra, na žiadosti ľudí a iných organizácií, ktoré nás žiadajú o pomoc, alebo spoluprácu.

5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?

Najčastejšími problémami je skutočne dobre odhadnúť hĺbku a opodstatnenosť problému žiadateľa. Ustriechnuť, aby finančný, alebo nefinančný dar bol skutočne použitý na tie účely ako bolo úmyslom darcu. Toto je však zabezpečené darovacou zmluvou medzi darcom a obdarovaným. Doteraz sa nám to vždy podarilo aj vďaka tomu, že kladieme dôraz na kontrolu.

6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

Výsledkom našej práce je v prvom rade dobrý pocit, jednak na strane darcu a tiež na strane obdarovaného. Všetky naše aktivity vedú na akumuláciu peňažných a nepeňažných zdrojov a ich následné rozdelenie tretím osobám tak, aby sa tým dosiahol verejnoprospešný účel, vždy v súlade s našim štatútom a schválením Správnu radou n.o.

7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?

Motivuje nás viera. Reflektujeme realitu, s ktorou nemusíme súhlasiť, ale sme nútení ju akceptovať ako fakt. Preto aj napriek občasným problémom sa nevzdávame našich ideí a vízií a ideme ďalej obohatení skúsenosťami.

8. Čo podľa Vás motivuje manažérov v iných neziskových organizáciách?

Nepoznám veľa manažérov iných neziskových organizácií. Väčšinou sa zhodneme na tom, že my vlastne robíme to, čo štát odsúva na druhú koľaj, na čo nemajú zdroje a právomoci. Ako príklad uvádzam: Mladá žena zdravotne ťažko postihnutá dostala

invalidný vozík keď mala 10 rokov, dnes má 22 a štát jej odmietal dať vozík primeraný jej veku a postave, preto sme jej kúpili mechanický vozík vyrobený na mieru a tým jej skvalitnili už tak ťažký život.

4.3 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Slovenská letecká akadémia

Letecká škola Piešťany - Slovenská Letecká Akadémia **poskytuje záujemcom o lietanie kvalitný teoretický aj praktický pilotný výcvik** do úrovne **súkromný pilot letúňov - PPL(A)**.

Letecká škola vznikla z iniciatívy priaznivcov letectva **v roku 2007**. V súčasnej dobe ako jediná letecká škola poskytuje pilotný výcvik na letisku Piešťany - LZPP. Kvalifikovaný personál leteckej školy garantuje spokojnosť záujemcov - budúcich pilotov a zaručuje kvalitné teoretické vedomosti, ako aj praktické skúsenosti na ktorých je možné v letectve ďalej stavať. Slovenská Letecká Akadémia - letecká škola využíva pre výcvikové lety medzinárodné letisko Piešťany, kde sa nachádzajú aj administratívne priestory leteckej školy. Letecká škola ponúka možnosť lietať už od počiatku výcviku na medzinárodnom letisku, kde sú poskytované profesionálne služby riadenia letovej prevádzky a učiť sa tak základy "veľkého lietania" už od začiatku leteckého výcviku. Pre letecký výcvik škola využíva obľúbené a vo svete veľmi rozšírené lietadlá Cessna FA-152.

Manažérka Eva Pronská- Lajtmanová, pracuje v neziskovej organizácii Slovenská letecká akadémia v Piešťanoch ako marketingový manažér. V organizácii pracuje 2 roky a okrem toho má aj iný pracovný pomer.

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Letecký športový klub.

2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii? Ak je ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu?

Záľuba v danom športe.

3. Aké boli Vaše očakávania zo začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?

Na začiatku sa moje očakávania týkali hlavne zviditeľnenia klubu, vytvorenie dobrého mena, vytváranie jasnej a transparentnej vízie a stratégie. V súčasnosti je to o podpore a udržaní stavu.

4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)

Nie každá nezisková organizácia môže motivovať finančne. Z tohto pohľadu manažéra neziskovej organizácie nemôže vykonávať osoba, ktorej hlavným motivačným faktorom sú financie. V neziskovej organizácii je to viac o vnútornom presvedčení, o ochote pomáhať. Pre mňa osobne sú dôležitejšími motivačnými faktormi: spokojnosť z dobre vykonanej práce, skvelý pracovný kolektív, tímovosť, pochvala od kolegov a frekventantov, samotná spokojnosť frekventantov, pocit zadosťučinenia po dobre zvládnutom podujatí. Za najdôležitejší však považujem moje vnútorné presvedčenie, že sa angažujem v oblasti, ktorá mňa osobne zaujíma a prináša sa mi mnoho pozitívneho do života.

5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?

Byrokracia na úradoch, neprajnosť. Pokiaľ nezisková organizácia nie je verejne známa, pôsobí len regionálne má problém získať finančné prostriedky.

6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

Hlavnými faktormi ovplyvňujúcimi našu činnosť sú: počet frekventantov, počasie, technický stav lietadiel. Výsledky sa merajú počtom frekventantov, počtom odlietaných hodín a počtom zorganizovaných podujatí (popr. ich úspešnosťou).

7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?

Nielen v práci, ale aj v osobnom živote je to tak, že niečo vyjde podľa našich predstáv a niečo nie. Dôležitou vlastnosťou manažéra neziskovej organizácie musí byť samomotivácia, musí to byť silne pozitívny jedinec. V prípade neúspechu treba opäť vyhľadávať nové možnosti. Vždy to stojí za pokus. Jedná sa predsa o dobro pre organizáciu ako celku.

8. Čo podľa Vás motivuje manažerov v iných neziskových organizáciách?

Ak sa jedná o známe neziskové organizácie, tak manažerov motivuje prestíž, ktorú získajú prácou v tejto organizácii. Ak berieme do úvahy menej známe, resp. malé

neziskové organizácie, tak motiváciou je ich vnútorné presvedčenie, zanietenosť pre danú vec.

4.4 Rozhovor s manažérom neziskovej organizácie BEJA

BEJA je nezisková organizácia, ktorá vznikla v roku 2005 a jej cieľom je prispieť k ochrane života, zdravia a majetku ľudí na pozemných komunikáciách. Nezisková organizácia sa zameriava na **oblasť bezpečnej jazdy na pozemných komunikáciách**. Na základe poznatkov pomenovala faktory bezpečnej jazdy.

Bezpečná jazda pozostáva z nasledovných faktorov:

Možnosti vodiča registrovania prekážky,

Schopnosti vodiča reagovať na prekážku,

Technické možnosti vozidla,

Stav povrchu vozovky a poveternostné podmienky.

Organizácia kladie hlavný dôraz na informácie, ktoré vodič motorového vozidla pokladá za rozhodujúce, a ktoré sú skutočne dôležité v rozhodovacom procese vodiča.

Manažér Ing. Róber Ďurík, riaditeľ neziskovej organizácie BEJA bezpečná jazda, ktorý v tejto organizácii pracuje od roku 2005. Okrem práce v neziskovej organizácii má aj svoje zamestnanie.

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Zaoberáme sa skúmaním, bezpečnosti cestnej premávky s cieľom informovať vodičov o zákonitostiach bezpečnej premávky. Sme nezisková organizácia, ktorá si dala za cieľ prispieť k ochrane života, zdravia a majetku ľudí na pozemných komunikáciách.

2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii? Ak je ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu?

Osobne ma motivoval fakt prispieť k tomu, aby sme si na cestách neprivádzali osobné tragédie.

3. Aké boli Vaše očakávania zo začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?

Pri založení neziskovej organizácie som očakával lepší prístup riadiacich zložiek polície.

4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)

Motivácia sa nezmenila. Ak myslíte zložitou situáciou ekonomiku, tak tu stále financujem činnosť n. o. z osobných zdrojov. (Nie je to politická ani ekonomická n. o.)

5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?

Zatiaľ len snáď nepochopenie polície sledovania významu príčin dopravných nehôd.

6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

Robím to takmer nezávisle, takže o priamych faktoroch sa hovoriť nedá. Nepriame faktory sú niekedy nepochopenie jednotlivých zložiek, ktoré by mohli prispieť k bezpečnosti. Uspokojuje ma keď výpočty súhlasia s príčinami dopravných nehôd a na druhej strane ma irituje, ak to nechcú pochopiť ľudia, čo sú za to zodpovední.

7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?

Nedarí sa napredovať ako sme si predsavzali. V osobnom pláne mám nad spracovanou víziou „Cesta späť nie je“. Táto veta ma najviac motivuje, keď sa nedarí. Motivujúce vety mi pomáhajú nielen pracovne, ale aj súkromne.

8. Čo podľa Vás motivuje manažerov v iných neziskových organizáciách?

Myslím, že ako každého. Osobná realizácia a následne finančné ohodnotenie. Aj keď sa niektorí ľudia tvária že je to naopak a nechcú si priznať, že prvé je osobná realizácia. To že je prvá osobná realizácia som niekde čítal a po zamyslení sa nad týmto názorom som nakoniec súhlasil.

4.5 Rozhovor s manažérkou neziskovej organizácie Slovenského zväzu zdravotne postihnutých detí a mládeže

Slovenský zväz zdravotne postihnutých detí a mládeže v Sereďi je dobrovoľným združením zdravotne postihnutých detí a mládeže mesta Sereď združujúcich sa na princípoch dobrovoľnosti, demokracie, humanity, vzájomného porozumenia a spolupráce, slobody náboženského presvedčenia.

Je nepolitickou organizáciou. Spolupracuje s orgánmi štátnej a verejnej správy, mestským zastupiteľstvom, masmédiami, s právnickými a fyzickými osobami, presadzuje oprávnené požiadavky zdravotne postihnutých v oblasti sociálneho

zabezpečenia, zdravotníckej pomoci, integrácie do spoločnosti. **Vykonáva sociálne poradenstvo, realizuje rekondično-ozdravné pobyty, kultúrnu činnosť, poznávacie výlety.**

Manažérka Ivana Luptáková, v organizácii pracuje ako predseda od roku 2003, okrem toho má trvalý pracovný pomer.

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Sme dobrovoľným združením zdravotne postihnutých detí a mládeže združujúcich sa na princípoch dobrovolnosti, demokracie, humanity, vzájomného porozumenia a spolupráce.

2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii? Ak je ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu?

Nebola som zakladateľkou, motivovala ma práca s deťmi a pre deti.

3. Aké boli Vaše očakávania zo začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?

Skvalitniť deťom život pri ich diagnóze aspoň na čas, ktorý strávia v spoločnosti rovnako alebo podobne diagnostikovaných detí, a to na rekondično-ozdravných pobytach, poznávacích výletoch a iných činnostiach. Na začiatku i v súčasnosti sa nič nemení.

4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)

Pre nás sú faktory motivácie stále rovnaké, aj napriek tomu v akej situácii sa v súčasnosti neziskové organizácie nachádzajú a s akými problémami zápasia. Stále sa držíme toho, že deti za politickú situáciu nemôžu. Musíme nájsť prostriedky ako im pomôcť.

5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?

Problémy vždy boli, aj budú. Stretávame sa s nimi denne a je len na nás ako si s nimi poradíme. Neviem presne určiť, ktoré sú tie najväčšie.

6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

Pre nás ako neziskovú organizáciu, ktorá pracuje s deťmi je dôležité, aby akcie, ktoré organizujeme dopadli tak, ako sme ich naplánovali. A toto sa nám vo veľkej miere darí.

Odmenou za našu prácu je úsmev na perách detí, čo je pre nás motivujúce a z hľadiska existencie organizácie aj veľmi dôležité.

7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?

Máme rozbehnutých viacero projektov a nie všetky sa podarí dotiahnuť do úspešného konca. Niektoré sa podarí uskutočniť aspoň zčasti. Dôležité je pozeráť na to, čo sme urobili a nie na to, čo sme neurobili. Tadiaľ cesta nevedie. Motivujú nás úspechy, hoci niekedy môžu byť aj neúspechy motivujúce.

8. Čo podľa Vás motivuje manažérov v iných neziskových organizáciách?

Každá nezisková organizácia je založená za určitým účelom. Manažérov podľa mňa motivuje skutočnosť, že na začiatku si dali určité ciele a tie chcú splniť. Snažia sa o to, či už je to cesta jednoduchá alebo zložitejšia. Majú pred sebou jasný cieľ a to ich poháňa dopredu.

4.6 Rozhovor a manažérkou neziskovej organizácie Maják

Občianske združenie Maják bolo založené Ministerstvom vnútra SR a zaregistrované dňa **26.5.2000**. Vzniklo ako odpoveď na spoločenské problémy týkajúce sa narastajúcej kriminality, brutálneho násillia a zločinnosti. Niektorí zakladajúci členovia Majáku o.z. začali s aktivitami už v roku 1996 alebo ešte skôr. Občianske združenie Maják sa cielene zameriavalo na resocializáciu odsúdených ľudí s dlhodobými trestami, teda s takými, ktorí spáchali závažné trestné činy, násilné trestné činy a s takými, ktorí sú vo výkone trestu po recidíve trestnej činnosti. Na túto cieľovú skupinu boli až do roku 2005 zamerané všetky aktivity Majáku, a to v jednotlivých fázach výkonu trestu a aj po jeho ukončení. Koncom roka 2005 pribudli ďalšie aktivity, z ktorých najpodstatnejšou je vznik sociálneho centra v Zlatých Moravciach. Cieľovými skupinami sa tak stali už aj ľudia odkázaní na sociálnu pomoc, organizácie tretieho sektora, študenti, komunitní pracovníci. Všetky aktivity občianskeho združenia Maják na seba systematicky nadväzujú a vedú k **ochrane ľudskej dôstojnosti a k rozvíjaniu pozitívnej autonómie osobnosti človeka hľadajúceho pomoc**. Poradensko-preventívne centrum, ktoré občianske združenie Maják vytvorilo vo svojom sídle v Zlatých Moravciach, zastrešuje všetky aktivity tohto združenia, odborníkov z rôznych

kooperujúcich oblastí a inštitúcií. Tvorí potrebnú informačnú a realizačnú základňu a utvára poradenský priestor pre svojich klientov.

Riaditeľka sociálneho centra občianskeho združenia Maják Gabriela Rakovská, ktorá v organizácii pracuje 5 rokov. Okrem toho vykonáva prácu na dohodu.

1. Aká je oblasť pôsobenia Vašej neziskovej organizácie?

Všetky sociálne diskriminované osoby a komunity .

2. Čo Vás motivovalo k práci v neziskovej organizácii? Ak je ju zakladal/a, čo Vás motivovalo k jej založeniu?

Motivovala ma sloboda kreatívne sa realizovať a uskutočňovať svoju profesiu bez toho, aby ma niekto obmedzoval. A tiež, že terénnu sociálnu prácu môžem robiť na 100%.

3. Aké boli Vaše očakávania zo začiatku, líšia sa od očakávaní v súčasnosti?

Očakávania sa mi naplnili, robím to, čo ma baví a baví ma to stále.

4. Aké sú súčasné faktory motivácie? (vzhľadom na zložitú existenciu neziskových organizácií)

Pre mňa je to tvorivý tím, ktorý v Majáku máme. A tiež sloboda tvorivosti. Na boj o prežitie sme si zvykli.

5. S akými najväčšími problémami sa stretávate pri Vašej práci?

Nedostatok skutočne systémových opatrení, ktoré absentujú v našej spoločnosti. Takto len čiastkovo suplujeme niečo, čo si vyžaduje celospoločenské opatrenia. Nedostatok kvalifikovaných odborníkov, odborných vzdelávacích inštitúcií, ktoré by zohľadňovali potreby terénu.

6. Aké faktory ovplyvňujú Vašu činnosť a ako meriate výsledky Vašej práce, keďže zisk v tejto oblasti nie je vhodný na posúdenie úspešnosti Vašej činnosti?

Časť práce robíme pre získanie zdrojov a tam je aj finančný ukazovateľ, to čo sa však odmerať nedá je pomoc človeku, ktorý to potrebuje. Ak zachytíme čo len jedného človeka, naša práca má zmysel.

7. Niektoré projekty, ktoré robíte môžu v určitej oblasti zlyhať a nie je možné ich uskutočniť. Čo Vás v takomto prípade motivuje k ďalšej práci?

Asi už iba iracionálne bláznovstvo a tvrdohlavosť.

8. Čo podľa Vás motivuje manažerov v iných neziskových organizáciách?

Neviem to posúdiť, myslím si, že každá neziskovka má svoju vnútornú filozofiu a princípy, na ktorých stojí.

Záver

Založenie neziskových organizácií vyplýva zo skutočnosti združovania sa ľudí, ktorí chcú investovať svoj čas a energiu v záujme dosiahnutia určitého cieľa. Tak ako činnosť každej organizácie ovplyvňujú najrôznejšie faktory, táto skutočnosť sa dotýka aj neziskových organizácií.

Po preštudovaní literatúry a bližším oboznámením sa s problematikou neziskových organizácií je možné dospieť k viacerým poznaniam, ktoré sú nápomocné v zorientovaní sa a v lepšom pochopení práce, ktorá je mnohokrát aj keď nie pre bežného človeka dosť viditeľná, tak dôležitá a vo veľa situáciách nenahraditeľná. K tomu, aby mohla nezisková organizácia fungovať je motivácia nevyhnutnou súčasťou. Definovanie jasných cieľov, vedie ľudí k vykonávaniu aktivít, pre ktoré bola nezisková organizácia založená. Ich ciele sa týkajú rôznych činností ako je: ochrana ľudských práv a slobôd, sociálna pomoc, poskytovanie zdravotnej starostlivosti, tvorba a ochrana životného prostredia, vzdelávanie, podpora zamestnanosti a mnohé ďalšie.

Na základe získaných rozhovorov je možné dospieť k poznatkom, ktoré vedú k odhaleniu skutočností v práci manažérov v neziskových organizáciách. Vo viacerých z nich ide o stručné odpovede, čo vyplýva zo zaneprázdnenosti manažérov. Tento fakt sa odrazil aj v kvalite odpovedí. Pri hlbšom skúmaní jednotlivých organizácií by boli možno získané informácie, ktoré by konkrétnejšie a podrobnejšie popisovali danú problematiku.

Z jednotlivých charakteristík neziskových organizácií je zrejmé, že činnosti, ktoré organizácie vykonávajú sú najrôznejšieho zamerania. Spoločným menovateľom, ktorý motivuje týchto ľudí k vykonávaniu ich činnosti je pomoc. Táto môže mať najrôznejšiu formu a je impulzom k založeniu neziskovej organizácie a zostáva hnacím motorom v ďalšej práci.

Očakávania manažérov neziskových organizácií sú oproti začiatku ich činnosti u mnohých rozdielne. Niektorí si mysleli, že ich práca bude nasledovať rýchlejším tempom, že výsledky sa dostavia skôr, očakávali lepšiu spoluprácu a pochopenie. Na začiatku ich činnosti niektorí z nich cítili väčšiu emocionálnu radosť, odhodlanie. Teraz sú ich očakávania trochu reálnejšie, ale aj napriek tomu, že narazili na problémy nevzdávajú sa. Ako je v rozhovoroch uvedené, manažéri sa stretávajú s mnohými prekážkami, no napriek tomu ich posúva ďalej fakt, pre ktorý v neziskovej organizácii začali pracovať, alebo pre ktorý ju založili. Z tohto presvedčenia vyplývajú aj faktory

motivácie, ktoré sa oproti začiatkom nezmenili. Snaha pomôcť postihnutým ľuďom, ľuďom v hmotnej alebo životnej núdzi, uskutočňovať projekty, ktoré skvalitňujú život určitým skupinám ľudí (napr. v oblasti cestnej premávky, letné tábory pre deti), snažiť sa zmeniť niečo, o čom si iní myslia, že sa zmeniť nedá je cesta, ktorou sa manažéri neziskových organizácií uberajú napriek tomu, s akými prekážkami sa stretávajú.

Vo svojej práci narážajú na problémy, ako je náročné vypracovávanie projektov a s tým spojená byrokracia, nespolupráca s pre ich činnosť potrebnými inštitúciami, problémom získavania finančných prostriedkov, nedostatkom kvalifikovaných odborníkov a celkovou nedôverou voči neziskovým organizáciám.

Meradlom úspešnosti týchto organizácií je najmä výsledok ich činnosti, ktorý môže mať hmotnú (konkrétna finančná pomoc, vecný dar, organizácia nejakej akcie) alebo nehmotnú podobu (morálna podpora projektov, snaha o presadenie sa). Pri nehmotných produktoch je práca náročnejšia, pretože výsledky činnosti nie je možné vidieť ihneď po uskutočnení projektu, a tak až čas ukáže, či činnosť danej organizácie priniesla požadované „ovocie“. V prípade, že organizácie uskutočňujú projekty, v ktorých pomôžu určitým ľuďom v núdzi alebo zorganizujú pre nich nejaké akcie, môžu tento výsledok uvidieť takmer okamžite v podobe spokojnosti ľudí a úsmevu na tvárach tých, ktorým pomohli.

Manažéri neziskových organizácií sa pri svojej činnosti stretnú aj so skutočnosťou, že projekt, ktorý sa snažili uskutočniť nepriniesol celkom ten efekt, ktorý očakávali a tu je potrebné, aby našli v sebe silu, ktorá ich posunie ďalej v ich činnosti. Silnou stránkou manažérov je aj to, že ich motivuje nielen úspech, ale aj neúspech. Mnohí z nich sa držia určitých sloganov, svoju pozornosť obracajú na samomotiváciu a na vízie a niečo vo vnútri im stále hovorí, že aj keď toto nevyšlo, pokračujeme ďalej a z neúspechu si zoberú ponaučenie, ktoré im môže pomôcť v budúcnosti. Sila ich motivácie spočíva v tom, že sa pri neúspechu nevzdajú.

Vlastnosti, ktorými oplývajú manažéri neziskových organizácií sa v značnej miere odlišujú od ostatných. Ich trpezlivosť, chuť pracovať aj napriek nie veľmi vyhovujúcim finančným podmienkam, neustále prekonávať nielen prekážky, ale mnohokrát aj seba a svoje očakávania sú črty, ktoré predurčujú týchto ľudí k vykonávaniu tejto špecifickej práce.

Na základe získaných rozhovorov možno uviesť, že manažérov neziskových organizácií motivuje ich nespokojnosť s určitými skutočnosťami, ktoré chcú zmeniť, ochota pomáhať, ich vnútorné presvedčenie, zanietenosť, vidina dosiahnutia cieľa, pre

ktorý bola organizácia založená. Sú to ľudia všímaví, otvorení, ktorým nie je ľahostajný osud iných mnohokrát zdravotne ťažko skúšaných ľudí, alebo ľudí postihnutých domácim násilím. Vykonávajú činnosti, na ktoré štát nemá právomoci a zdroje, a ktoré sú tak odsúvané. A práve v ich lojalite spočíva motivácia.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Grada Publishing, a.s. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARÁT, J. – BIANCHI, G. – BRIESTENSKÝ, L. a i. 2000. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.* Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners For Democratic Change – Slovakia. 2000.310 s. ISBN 80-968095-3-9

BEDNAŘÍK, A. – BÚTORA, M. – HRUBALA, J. a i. 1998 *Čítanka pre neziskové organizácie.* Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners For Democratic Change – Slovakia. Bratislava 1998.200 s. ISBN 80-967890-5-8

ČARNOGURSKÝ, J. 2003. *Mimovládny sektor dáva ľuďom krídla.* In *Dovidieť za roh – 21 politikov o mimovládnych organizáciách.* IVO – Inštitút pre verejné otázky. Bratislava 2003. 230 s. ISBN 80-88935-55-5

DONNELLY, J.H. – GIBSON, J.L. – IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management.* Grada Publishing 1997.824 s. ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, P. – MACIARIELLO, J. 2006. *Drucker na každý deň – 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci.* Management Press Praha 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2

DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení neziskových organizací, Praxe a principy.* Management Press 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1

FILADELFIOVÁ, J. 2004. *Výsledky empirického prieskumu.* In *Poznávanie tretieho sektora na Slovensku S.P.A.C.E n.o.* 2004. 172 s. ISBN 80-88991-26-9

GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment.* SPU Nitra 2000.190 s. ISBN 80-7137-690-6

GUŠTAFÍK, P. 2010. *Fundraising: príbeh o peniazoch, vízii a o ľuďoch.* In *ZOOM,* 2010, č.2, s. 4-6.

FUSCHOVÁ, K – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie.* Vydavateľstvo IRIS 2004. 166 s. ISBN 80-89018-66-1

MAJDÚCHOVÁ, H. 2009. *Neziskové organizácie: Vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií.* Sprint dva 2009. 176 s. ISBN 978-80-89393-12-1

NIERMEYER R. - SEYFERT M. 2005. Jak motivovat' sebe a své spolupracovníky. Grada Publishing, a.s. 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7

PLAMÍNEK, J. 2005. *Vedení lidí, týmů a firem.* Grada Publishing 2005, 2. vydanie. 175 s. ISBN 80-247-1092-7

SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu.* Nitra 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4

SEKOVÁ, M. 2007. *Ludské zdroje v neziskových organizáciách.* Zvolen 2007. 116 s. ISBN 978-80-8083-372-5

STREČANSKÝ, B. 2003. *Neziskový sektor a budúcnosť nestraničkej politiky na Slovensku.* In *Dovidieť za roh – 21 politikov o mimovládnych organizáciách.* IVO – Inštitút pre verejné otázky. Bratislava 2003. 230 s. ISBN 80-88935-55-5

NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Management Press Praha 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

Internetové zdroje:

Charakteristika neziskovej organizácie Aspekt [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.aspekt.sk/about.php>>

Charakteristika neziskovej organizácie Nitrianski rytieri [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.nitrianskirytieri.sk/o-nas>>

Charakteristika občianskeho združenia Maják [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.majak.org/3-63/majak/>>

Charakteristika Slovenského zväzu zdravotne postihnutých detí a mládeže [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.777.wbl.sk/O-nas.html>>

Charakteristika Slovenskej leteckej akadémie [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.s-l-a.sk/?clicked=925&name=LETECK%C1%20%8AKOLA>>

Charakteristika neziskovej organizácie BEJA [online] [cit 2011-03-10]. Dostupné na: <<http://www.beja.sk/>>