



PLÁNOVANIE V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH AKO POSTULÁT

**ÚSPEŠNÉHO POSKYTOVANIA
SLUŽIEB**

MICHAELA GAŠPAROVÁ

2025

TRNAVSKÁ UNIVERZITA V TRNAVE
FAKULTA ZDRAVOTNÍCTVA A SOCIÁLNEJ PRÁCE



Recenzovali:

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D,
Univerzita Tomáše Baťu, Zlín, ČR

Mgr. Šárka Kopřivová, Ph.D,
Ostravská univerzita v Ostrave, Ostrava, ČR

MICHAELA GAŠPAROVÁ

**PLÁNOVANIE
V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH
AKO POSTULÁT ÚSPEŠNÉHO
POSKYTOVANIA SLUŽIEB**



Trnava, 2025

Zodpovedný redaktor: Mgr. Peter Kolník
Grafická úprava a zalomenie: Jana Janíková
Návrh obálky: Ing. Peter Barčík, PhD.

Pre Fakultu zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave
vydalo vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis,
spoločné pracovisko Trnavskej univerzity
a VEDY, vydavateľstva Slovenskej akadémie vied, ako 444. publikáciu.
Vytlačila VEDA, vydavateľstvo SAV.

Za jazykovú úpravu textu zodpovedá autorka.

© doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD., 2025

ISBN 978-80-568-0767-5 (tlač)
ISBN 978-80-568-0738-5 (online)
DOI: 10.31262/978-80-568-0738-5/2025

Obsah

Úvod	7
------------	---

I. ČASŤ

1 Plánovanie ako proces, plán ako definičná jednotka plánovania	10
1.1 Typy plánovania	11
1.2 Plán ako definičná jednotka plánovania a dôvody tvorby plánov	23
2 Plánovanie v sociálnej práci	27
2.1 Plánovanie v sociálnych službách poskytovaných organizáciami sociálnej práce a mimovládnyimi organizáciami	29
2.2 Proces plánovania organizácií poskytujúcich sociálne služby	34
2.3 Vplyv plánovania na efektivitu a úspech organizácií poskytujúcich sociálne služby	38

II. ČASŤ

3 Výskum v oblasti plánovania	44
3.1 Cieľ výskumu	44
3.2 Metodologické ukotvenie výskumu a participanti výskumu	45
3.3 Validita a etika výskumu	46
3.4 Analýza dát a interpretácia výsledkov	47
3.5 Diskusia	60

Záver	69
Literatúra	72
Recenzné posudky	81
Zoznam obrázkov a tabuliek	
Obrázok 1 Plánovanie v kontexte funkcií manažéra	34
Obrázok 2 Prvky plánovania	37
Tabuľka 1 Typy plánovania podľa hľadiska – spracované prehľadne	21
Tabuľka 2 Zhrnutie výskumu (podklad pre axiálne a selektívne kódovanie)	55

ÚVOD

Keď sme sa v roku 2019 rozhodli napísať knihu o strategickom plánovaní v sociálnych službách (Hromková (Gašparová), M., Vaverčáková, M., Pleuková, J., 2019, Strategické plánovanie v sociálnych službách), zamerali sme sa na trend, ktorý sa v tom čase v sociálnych službách vyskytol a ktorý sa nám podarilo výskumne reflektovať. V súčasnosti by sme sa chceli fenoménu plánovania opätovne venovať, avšak novým doposiaľ nepublikovaným spôsobom. Čitateľom ponúkame možnosť vhladu do plánovania ako jednej zo základných manažérskych metód, ktorá je využívaná aj manažermi v sociálnych službách pri najrozličnejších príležitostiach – od stanovenia cieľov až po ich napĺňanie, prácu so zamestnancami, prácu s prijímateľmi sociálnych služieb a mnohé ďalšie.

V aktuálnej situácii pri rýchlo sa meniacom prostredí je nevyhnutné, aby manažéri a vrcholní predstavitelia organizácií aj v oblasti sociálnych služieb dokázali promptne reagovať na nové trendy, situácie a boli flexibilní vo svojich činnostiach a rozhodnutiach. Práve z tohto dôvodu považujeme plánovanie za kľúčový prvok, ktorému chceme v tejto vedeckej monografii venovať priestor. Považujeme ho totiž za jeden z dôležitých faktorov, ktoré môžu organizácii zabezpečiť (okrem dosiahnutia cieľov) úspech.

V monografii si kladieme za cieľ zistiť, ako plánovanie prispieva k fungovaniu organizácie a akým spôsobom ho využívajú manažéri a vrcholní predstavitelia organizácií, ako organizácie prostredníctvom plánovania a plánov dosahujú organizačné ciele. Pri výskume, ktorý sme realizovali na prelome rokov 2024/2025 sme si kladli viaceré (výskumné) otázky, ktoré budú zodpovedané v 3. kapitole resp. v druhej časti tejto vedeckej monografie.

Touto cestou ďakujeme našim participantom a komunikačným partnerom za ochotu stráviť s nami čas a podeliť sa so svojimi po-

strehmi, ktoré nám pomohli pri realizácii celého výskumného šetrenia. Pýtali sme sa ich:

- Ako reflektujú význam plánovania?
- Ako ich organizácie realizujú plánovanie?
- Ktoré plánovanie ich organizácie používajú?

V nasledujúcich kapitolách sa zameriame na opis plánovania z rôznych uhlov pohľadu, zameriame sa tiež na význam tvorby plánov a plánovania pri dosahovaní organizačných úspechov a v samostatnej časti monografie predstavíme naše výskumné šetrenie, ktoré sme sa rozhodli (aj vzhľadom na počet participantov a komunikačných partnerov) realizovať kvalitatívnou metódou. Samozrejme, uvedomujeme si, že naša výskumná vzorka pozostáva z pomerne malého počtu participantov, a teda výsledky nášho výskumu nechceme zovšeobecňovať, no čitateľom chceme priniesť aspoň základný (a vyššie spomínaný) vhľad do tejto stále nesmierne aktuálnej témy.

I. ČASŤ

1 PLÁNOVANIE AKO PROCES, PLÁN AKO DEFINIČNÁ JEDNOTKA PLÁNOVANIA

Plánovanie je systematický proces stanovenia cieľov a výberu najvhodnejších prostriedkov a činností na ich dosiahnutie v stanovenom časovom horizonte. Prostredníctvom plánovania sa manažéri snažia zodpovedať otázky: Čo urobiť? Ako to urobiť? Kedy to urobiť? (Rosenau, 2000; Míka, 2006; Doležal et al., 2016.) Plánovanie predstavuje základnú manažérsku funkciu, ktorá slúži na predvídanie budúcnosti, koordináciu zdrojov a minimalizáciu rizík v podmienkach neistoty (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011). Plánovanie možno charakterizovať ako racionálny a logicky usporiadaný proces identifikácie potrieb, analýzy možností a formulovania konkrétnych krokov, ktoré majú viesť k želanému stavu v budúcnosti. Základnou úlohou plánovania je stanovenie cieľov (Sedlák, 2012). Je to tiež proaktívny prístup k riadeniu zmien, rozhodovania a určovania priorít, pričom zohľadňuje dostupné zdroje, riziká, časové obmedzenia a širšie prostredie, v ktorom sa subjekt nachádza (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Míka, 2006; Sedlák, 2012; Slávik, 2013; Armstrong, 2020). Význam plánovania (Vaverčáková, Hromková (Gašparová), 2018; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019) spočíva v:

- Identifikácii úloh a zapojení všetkých potrebných strán pre dosahovanie cieľov,
- Koordinovanej činnosti zamestnancov,
- Rozhodovaní o jednotlivých krokoch potrebných pre dosahovanie cieľov,
- Porovnávaní dosiahnutých cieľov s cieľmi, ktoré sa pôvodne stanovili.

Viacerí autori sa prikláňajú k názoru, že plánovanie je najdôležitejšou funkciou, ktorú realizuje manažment a vrcholní predstavitelia organizácií (Donelly et al., 1997; Majtán et al., 2016; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Dôvodom je to, že manažment a vrcholní predstavitelia organizácie najlepšie poznajú stav svojej organizácie, vedia posúdiť a na základe rozličných analýz zhodnotiť vonkajší stav organizácie v súvislosti s konkurenčným prostredím a taktiež vnútorný stav organizácie, týkajúci sa prebiehajúcich procesov a ľudí, ktorí v organizácii pracujú prípadne sú jej klientami (v prípade sociálnych služieb hovoríme podľa Zákona 448/ 2008 Z. Z. o prijímateľoch sociálnej služby).

V sociálnej práci pôvodne význam plánovania nebol zdôrazňovaný avšak po nástupe neoliberalizmu a tzv. new public managementu jeho vplyv vzrástol a stúpala tiež potreba zdôraznenia role lídra a vedúceho manažéra v sociálnej práci a v sociálnych službách (Hafford – Letchfield et al., 2013). Vývoj manažérizmu a uvedenie techník manažmentu do oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb sú vnímané ako spúšťacie mechanizmy inovácií v sociálnej práci a jej organizáciách. Zároveň zhruba od 80. rokov 20. storočia vidíme veľký vzrast marketizácie verejných služieb (medzi nimi aj sociálnych služieb) a práve z tohto dôvodu bolo zavedenie prvkov manažmentu a jeho funkcií (medzi nimi aj plánovania) do oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb nevyhnutné (Hafford – Letchfield et al., 2013).

1.1 Typy plánovania

Plánovanie ako proces, ktorým sa organizácie približujú svojim vopred stanoveným cieľom, je možné deliť do viacerých typov a foriem. Na tomto mieste sa venujeme vybraným typom plánovania podľa rozličných hľadísk, ktoré považujeme za dôležité a na ktoré chceme na tomto mieste upriamiť pozornosť.

Z časového hľadiska delíme plánovanie na:

1. **Strategické plánovanie** (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, 2018; Bryson, Edwards, Van Slyke, 2017)

- **Horizont:** dlhodobý (3 – 10 rokov a viac).
- **Zameranie:** vízia, hlavné ciele, smerovanie organizácie alebo systému (napr. mesta, firmy, štátu).
- **Charakteristika:** rieši sa čo a prečo – určuje hlavný rámec a smerovanie.
- **Príklady:** stratégia rozvoja mesta, podniková stratégia, environmentálna stratégia.

2. **Taktické plánovanie** (Rowles, 2022; Valenciano, 2023)

- **Horizont:** strednodobý (1 – 3 roky).
- **Zameranie:** ako dosiahnuť strategické ciele, rozdelenie zdrojov, plánovanie projektov.
- **Charakteristika:** rozpracováva stratégiu do konkrétnejších plánov a opatrení.
- **Príklady:** marketingový plán na 2 roky, plán jednotlivých oddelení v organizáciách.

3. **Operatívne** (operačné) plánovanie (Zuiderwijk, Steen, Ferreira, 2023)

- **Horizont:** krátkodobý (dni, týždne, mesiace).
- **Zameranie:** každodenná prevádzka, detailné činnosti, harmonogramy.
- **Charakteristika:** veľmi konkrétne, orientované na výkon a termíny.

Príklady: týždenný pracovný rozvrh, plán výroby na mesiac.

Z hľadiska prístupu a flexibility delíme plánovanie na:

1. **Formálne plánovanie** (Armstrong, 2020; Syssner, Meijer, 2018)

- **Charakteristika:** systematické, písomne spracované, často vyžaduje procedúry a schválenie.

- **Použitie:** vo verejnej správe, veľkých firmách, školách, projektoch financovaných napríklad z EÚ.
- **Príklad:** územný plán obce, podnikový strategický dokument, naplnenie podmienok Plánu obnovy a pod.

2. **Neformálne plánovanie** (Armstrong, 2020; Syssner, Meijer, 2018)

- **Charakteristika:** flexibilné, menej dokumentované, často intuitívne alebo neoficiálne.
- **Použitie:** malé firmy, startupy, jednotlivci.
- **Príklad:** plán rastu malého rodinného podniku, plán osobnostného rozvoja.

Plánovanie z hľadiska oblasti, v ktorej sa používa, delíme na:

1. Podnikové plánovanie

- Obsahuje strategické, finančné, rozličné marketingové, personálne prípadne aj výrobné plány.

2. Územné a regionálne plánovanie (Syssner, Meijer, 2018)

- Určuje využitie územia, rozvoj miest a vidieka, infraštruktúru a životné prostredie.

3. Plánovanie vo verejnej správe

- Týka sa najmä verejných politík, rozpočtu, investícií a rozvojových dokumentov.

4. Osobné plánovanie

- Kariérne, finančné, časové plánovanie jednotlivca.

Plánovanie delíme aj podľa typu jeho účelu:

1. Cieľové plánovanie

- **Účel:** definovať a dosiahnuť konkrétne ciele.
- **Zameranie:** stanovovanie (najčastejšie) merateľných cieľov (napr. SMART).

- **Použitie:** v podnikaní, projektovom riadení, ale aj v osobnom rozvoji.
- **Príklad:** zvýšiť predaj o XY % do konca roka.

Pri tomto type plánovania – cieľovom, by sme chceli venovať pozornosť dvom formám cieľového plánovania. Ako uvádzajú autori Robey (1986) či Kuo-Ching, Shoh-Wei, Zne-Yung (2009), cieľové plánovanie je možné rozdeliť na dva podtypy – plánovanie s cieľmi (s určitým cieľom – „planning with goals“) a plánovanie smerovania organizácie („directional planning“). Prvý typ plánovania (plánovanie s cieľmi) je možné opísať ako plánovanie zamerané na vonkajšie ciele, ktoré sú merateľné a konkrétne, plánovanie je racionálne a analytické, veľmi sústredené a zamerané na zúžené vnímanie úlohy, fázy plánovania sú striktne oddelené od fázy konania resp. realizovania plánov. Ide o konkrétne kroky, ktoré organizácia bude realizovať. Druhý typ plánovania (plánovanie smerovania organizácie) je charakteristický prechodom od interných preferencií, ťažko definovateľnými cieľmi, je pomerne intuitívne, využíva konanie tzv. pokus – omyl, úloha je vnímaná ako veľmi široká a fázy plánovania sú spojené rovno s fázami konania. Kým prvý typ plánovania si vyžaduje ľudí, ktorí uprednostňujú presne definovanú úlohu, kvantifikovateľné a relatívne stabilné prostredie (prípadne odvetvia), tak druhý typ plánovania je charakteristický ľuďmi, ktorí uprednostňujú rozmanitosť a zmenu, úlohami, ktoré nie je možné kvantifikovať a ktoré sa rýchlo menia. Ak by sme tento druhý typ plánovania (plánovanie smerovania organizácie) rozmenili na drobné, mohli by sme povedať, že si vyžaduje flexibilné reakcie zamestnancov, ktorí sa chopia aktuálnej príležitosti aj napriek tomu, že nezapadá do vopred stanovených cieľov. Je viac zamerané na víziu (smerovanie) organizácie, podporuje inovácie a tvorivosť, zároveň však pri ňom hrozí riziko nejasností a straty konkrétneho zamerania. Čo sa týka oblasti sociálnych služieb, dovolíme si povedať, že v rámci nich je možné využiť oba typy cieľového plánovania.

2. Finančné plánovanie

- **Účel:** zabezpečiť finančnú stabilitu a kontrolu nad zdrojmi.
- **Zameranie:** príjmy, výdavky, rozpočty, investície.
- **Použitie:** v podnikoch, rodinách (finančná gramotnosť), verejnej správe.
- **Príklad:** ročný rozpočet mesta, podnikový cash flow plán.

3. **Personálne plánovanie** (Hromková (Gašparová), 2021 A, Hromková (Gašparová), 2021 B; Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), 2018)

- **Účel:** zabezpečiť správny počet a kvalifikáciu zamestnancov.
- **Zameranie:** nábor, rozvoj zamestnancov, organizačná štruktúra.
- **Použitie:** HR oddelenia, veľké organizácie, úrady, nemocnice, školy.
- **Príklad:** plán školení zamestnancov na budúci rok (pozri monografiu Hromková (Gašparová), M. 2021, Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku a tiež Hromková (Gašparová), M. 2021, Personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku, prípadne Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), M. 2018, Riadenie ľudských zdrojov).

4. Prevádzkové (operačné) plánovanie

- **Účel:** riadiť každodennú prevádzku a zabezpečiť plynulý chod činností.
- **Zameranie:** procesy, úlohy, časový harmonogram.
- **Použitie:** výroba, logistika, zdravotníctvo, služby.
- **Príklad:** týždenný plán výroby vo fabrike.

5. **Marketingové plánovanie** (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, 2018)

- **Účel:** podporiť predaj produktov alebo služieb.
- **Zameranie:** trh, zákazníci, cenová politika, distribúcia, propagácia.
- **Použitie:** podnikateľské subjekty, organizácie, kampane.
- **Príklad:** marketingová stratégia pre uvedenie nového produktu.

6. Krízové a havarijné plánovanie (Míka et al., 2009; Kľučka, 2011; Šimák, 2016)

- **Účel:** pripraviť sa na mimoriadne situácie a zvládnuť ich dopady.
- **Zameranie:** analýza rizík, pohotovostné plány, evakuácia, obnova.
- **Použitie:** štátna správa, nemocnice, letiská, firmy.
- **Príklad:** plán obnovy infraštruktúry organizácie napr. po kybernetickom útoku.

7. Rozvojové plánovanie

- **Účel:** dosiahnuť dlhodobý pokrok alebo zmenu.
- **Zameranie:** inovácie, nové projekty, zlepšovanie kvality.
- **Použitie:** verejný sektor, mimovládne organizácie (ďalej budeme používať skratku MVO), firmy.
- **Príklad:** regionálna stratégia rozvoja vidieka.

8. Environmentálne plánovanie

- **Účel:** ochrana a udržateľné využívanie prírodných zdrojov.
- **Zameranie:** ekologické dopady, územné plánovanie, ochrana prírody.
- **Použitie:** mestá, krajiny, environmentálne agentúry.
- **Príklad:** plán manažmentu chráneného územia.

9. Kariérne a osobné plánovanie

- **Účel:** dosiahnuť osobné a profesionálne ciele.
- **Zameranie:** vzdelávanie, profesijný rast, životná rovnováha.
- **Použitie:** jednotlivci, koučing, školy.
- **Príklad:** päťročný plán rozvoja kariéry učiteľa.

Podľa účelu riadenia organizácie zase rozlišujeme:

1. Strategické plánovanie (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, 2018; Bryson, Edwards, Van Slyke, 2017)

- **Účel:** určiť dlhodobé smerovanie a hlavné ciele organizácie.
- **Zameranie:** vízia, poslanie, konkurenčné výhody, strategické priority.
- **Horizont:** 3 až 10 rokov.
- **Realizátori:** vrcholový manažment.
- **Príklad:** vízia rozvoja univerzity do roku 2030, expanzia firmy na zahraničný trh.

2. Taktické plánovanie (Rowles, 2022; Valenciano, 2023)

- **Účel:** rozpracovať stratégiu do konkrétnych cieľov a opatrení na úrovni oddelení alebo úsekov.
- **Zameranie:** rozdelenie zdrojov, plánovanie aktivít, koordinácia medzi tímami.
- **Horizont:** 1 až 3 roky.
- **Realizátori:** stredný manažment.
- **Príklad:** plán marketingového oddelenia na nasledujúce 2 roky, plán náboru zamestnancov.

3. Operatívne (operačné) plánovanie (Zuiderwijk, Steen, Ferreira, 2023)

- **Účel:** zabezpečiť každodenné fungovanie organizácie a plnenie úloh.
- **Zameranie:** konkrétne činnosti, úlohy, termíny, alokácia zdrojov.
- **Horizont:** dni až mesiace.
- **Realizátori:** nižší manažment, tímlídri.
- **Príklad:** týždenný plán výroby, denný harmonogram práce tímu.

4. Finančné plánovanie (Šimo, Mura, 2015)

- **Účel:** riadiť a kontrolovať finančné toky organizácie.
- **Zameranie:** rozpočty, náklady, príjmy, ziskovosť, investície.
- **Súčasť:** podporuje strategické a taktické rozhodnutia.
- **Príklad:** ročný rozpočet firmy, investičný plán.

5. Prevádzkové plánovanie (Šimo, Mura, 2015)

- **Účel:** zabezpečiť efektívne fungovanie interných procesov.
- **Zameranie:** tok materiálov, logistika, vybavenie objednávok, výroba.
- **Prepojenie:** úzko súvisí s operatívnym plánovaním.
- **Príklad:** plán logistiky, plán údržby strojov.

6. **Personálne plánovanie** (Hromková (Gašparová), 2021 A, Hromková (Gašparová), 2021 B; Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), 2018)

- **Účel:** zabezpečiť, aby organizácia mala potrebných ľudí so správnymi zručnosťami.
- **Zameranie:** nábor, školenie, plánovanie zmien, kapacita zamestnancov.
- **Príklad:** plán zamestnanosti, plán adaptácie nových pracovníkov.

7. **Plánovanie vývoja a inovácií**

- **Účel:** zavádzať nové produkty, služby, procesy alebo technológie.
- **Zameranie:** výskum a vývoj, digitálna transformácia, zmenový manažment.
- **Príklad:** inovačný plán vývoja nového softvéru, plán zavedenia AI (umelej inteligencie) do služieb.

8. **Krízové (kontingenčné) plánovanie** (Míka et al., 2009; Kľučka, 2011; Šimák, 2016)

- **Účel:** reagovať na nečakané situácie alebo výpadky.
- **Zameranie:** analýza rizík, alternatívne scenáre, núdzové opatrenia.
- **Príklad:** havarijný plán IT systému, plán reakcie na prírodné katastrofy.

Podľa štýlu vedenia nadriadeného zase delíme plánovanie na (Fotr et al., 2012; Majtán et al., 2016):

1. Autokratické plánovanie

- **Charakteristika:** vedúci rozhoduje sám, bez konzultácií s podriadenými.
- **Vlastnosti:** centrálné rozhodovanie, rýchlosť, nízka flexibilita.
- **Výhody:** efektívne pri krízových situáciách alebo v hierarchických systémoch.
- **Nevýhody:** nízka motivácia tímu, malý priestor pre inovácie.
- **Príklad:** vojenské plánovanie, riadenie vo výrobe s pevne danými normami.

2. Demokratické (participatívne) plánovanie (Brozmanová Gregorová, Hrozenská, 2022 v sociálnej práci)

- **Charakteristika:** plánovanie prebieha v spolupráci s tímom – vedúci zapája ostatných do rozhodovania.
- **Vlastnosti:** diskusia, spoločné hľadanie riešení, zdieľaná zodpovednosť.
- **Výhody:** vysoká motivácia, širšia perspektíva, kvalitnejšie rozhodnutia.
- **Nevýhody:** dlhší čas plánovania, potreba zrelého tímu.
- **Príklad:** participatívne plánovanie rozvoja mesta, tímové strategické workshopy.

3. Laissez-faire (liberálne) plánovanie

- **Charakteristika:** vedúci poskytuje iba rámec, necháva plánovanie plne na tímoch alebo jednotlivcoch.
- **Vlastnosti:** decentralizácia, samostatnosť, minimálne zasahovanie vedenia.
- **Výhody:** podpora tvorivosti a zodpovednosti, efektívne pre skúsené tímy.
- **Nevýhody:** riziko chaosu, nedostatočnej koordinácie a nejednotného smerovania.
- **Príklad:** kreatívne agentúry, vývojové tímy v IT startupoch.

4. Konzultatívne plánovanie

- **Charakteristika:** vedúci rozhoduje sám, predtým však získa názory tímu alebo expertov.
- **Vlastnosti:** kombinuje prvky autokracie a participácie.
- **Výhody:** lepšia informovanosť rozhodnutia, zachovanie autority.
- **Nevýhody:** môže byť vnímané ako „iba formálna participácia“.
- **Príklad:** riaditeľ sa poradí s tímom odborníkov pred rozhodnutím o zmene stratégie.

5. Transformačné plánovanie (spolu s pojmom transformačný leadership – Bass et al., 2006)

- **Charakteristika:** vedúci inšpiruje a vedie tím k spoločnému víťazstvu a zmene.
- **Vlastnosti:** dôraz na víziu, hodnoty, líder ako motivátor.
- **Výhody:** vysoká angažovanosť, orientácia na budúcnosť a inovácie.
- **Nevýhody:** závislosť od osobnosti lídra, riziko idealizmu.
- **Príklad:** mimovládne organizácie, rozvojové projekty, startupy a pod.

Ešte by sme radi upriamili pozornosť aj na tzv. špeciálne alebo možno dokonca špecifické typy plánovania, ktorými sú:

1. Scenárové plánovanie

- Príprava alternatívnych scenárov vývoja (napr. optimistický, realistický, krízový).

2. Kontingenčné plánovanie

- Plány vytvorené pre prípad nečakaných udalostí (napr. plán B pri výpadku dodávateľa).

3. Participatívne plánovanie

- Zapojenie verejnosti alebo zamestnancov do tvorby plánov – bežné vo verejnej politike alebo urbanizme.

Tabuľka 1 Typy plánovania podľa hľadiska – spracované prehľadne (zdroj: vlastný)

Hľadisko	Typ plánovania
Časové	Strategické (resp. dlhodobé)
	Taktické (resp. strednodobé)
	Operatívne (resp. krátkodobé)
Prístup a flexibilita	Formálne
	Neformálne
Oblasť použitia	Podnikové
	Územné a regionálne
	Vo verejnej správe
	Osobné
Typ účelu	Cieľové
	Finančné
	Personálne
	Prevádzkové
	Marketingové
	Krízové a havarijné
	Rozvojové
	Environmentálne
	Kariérne a osobné (osobnostné)
Spôsob riadenia organizácie	Strategické
	Taktické
	Operatívne
	Finančné
	Prevádzkové
	Personálne
	Plánovanie vývoja a inovácií
	Krízové (kontingenčné)

Spôsob / štýl vedenia	Autokratické
	Demokratické (participatívne)
	Laissez-faire (liberálne)
	Konzultatívne
	Transformačné
Špeciálne / špecifické	Scenárové
	Kontingenčné
	Participatívne

Za dôležité považujeme objasniť – kto realizuje plánovanie a prečo? Spravidla je to tak, že vrcholový manažment (najvyšší) predstavitelia organizácie realizujú strategické (čiže dlhodobé plánovanie) a predovšetkým stanovujú misiu (poslanie) a víziu organizácie. V momente, keď sa nižší manažment s týmito pojmami a ich obsahom zoznámi, stredný a nižší manažment môže v súlade s ním vypracovať detailnejšie a obsahovo dobre naplnené taktické (strednodobé) a tiež operatívne (krátkodobé) plány (Košťan et al., 2002).

Za poslanie (veľmi často označované ako misia) považujeme základné smerovanie prípadne smery pôsobenia organizácie. Kam sa organizácia chce dostať. Vymedzuje konkrétne výrobky prípadne služby, ktoré má organizácia vo svojom portfóliu a stanovuje, kam sa ich predajom / poskytovaním chce dostať. V skratke by sme mohli misiu popísať ako základný smer pre ďalší (následný) rozvoj organizácie v budúcnosti (Košťan et al., 2002). V manažmente a pri procese plánovania sa používa pojem misia spolu s pojmom vízia.

Vízia je však – na rozdiel od misie – viac abstraktná, definuje resp. poukazuje na to, akú má organizáciu predstavu o (napríklad) svojej činnosti, o tom, čo chce robiť / vyrábať prípadne poskytovať. Nositeľom vízie je spravidla konkrétny človek – líder (Kaliská et al., 2022); (môže a nemusí to byť najvyšší predstaviteľ organizácie).

Uvedomujeme si, že sme vyššie popísali veľké množstvo roz-

ličných typov plánovania, avšak považujeme za dôležité na tomto mieste ich uviesť a priblížiť, aby sme získali dobrý prehľad v problematike a umožnili čitateľom orientovať sa v téme.

Zároveň sme si vedomí toho, že ústrednou témou monografie je plánovanie v oblasti sociálnych služieb, preto považujeme za nevyhnutné uviesť si, že mnohé z typov plánovania sa v tejto oblasti skutočne realizujú a naša výskumná časť monografie to aj výskumne reflektuje, a to konkrétne vo svojej II. časti.

1.2 Plán ako definičná jednotka plánovania a dôvody tvorby plánov

Ako sme uviedli vyššie, plánovanie predstavuje jeden z kľúčových prvkov fungovania organizácie. Ak si chce organizácia zabezpečiť úspech na trhu, je si vedomá toho, že potrebuje vhodný typ plánovania a tiež nastavenie vhodného plánu. Núka sa teda otázka, čo je to plán? Ako môžeme tento pojem definovať?

Plán sme si pre účely našej monografie nazvali definičnou jednotkou plánovania. Plánovanie považujeme za proces a samotný plán teda za jeho jednotku, za prvok, prostredníctvom ktorého sa plánovanie vo svojej podstate môže uskutočňovať. Plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí manažérov a vrcholných predstaviteľov organizácie (Mydlíková, 2024). Podľa Mohelskej a Pitru (2012) je plán komplexnou a realizovateľnou predstavou o tzv. ideálnej ceste k cieľom, ktoré chce organizácia dosiahnuť. Je to tiež akýsi súbor činností, ktoré musia byť naplnené a zrealizované za účelom naplnenia zvolených resp. stanovených cieľov. Pri tvorbe plánov musí byť v organizácii jasne stanovené, kto bude tvoriť samotný plán (patrí to do funkcie organizovania), kto bude za jeho tvorbu priamo zodpovedný (hovoríme o tzv. personálnom zabezpečení plánu), ako je motivovaný ten, kto plán vytvára, k tomu, aby plán vytvoril kvalitne a promptne (hovoríme o tzv. stimulácii a motivácii) a – v neposlednom rade – kto bude plán hodnotiť a (priebežne a aj inak) hodnotiť jeho realizáciu (hovoríme o funkcii kontroly);

(Majtán et al., 2016). Ak chce organizácia vytvoriť plán, je nevyhnutné, aby dodržiavala niekoľko dôležitých krokov:

- Plán musí byť založený na faktoch,
- Plán musí byť koordinovaný a organizovaný,
- Plán musí byť flexibilný,
- Plán musí byť programovateľný,
- Plán musí mať jasné kontúry a musí byť vnútorne konzistentný,
- Plán musí byť jednoduchý a jasný,
- A v neposlednom rade musí byť plán kontrolovateľný (Šimo, Mura, 2015).

Spravidla – ak nie výlučne – je plánovanie orientované do budúcnosti. Manažéri a vrcholní predstavitelia organizácie musia disponovať schopnosťou predvídať budúcnosť a budúci vývoj organizácie a zvoliť také ciele, ktoré organizácia dosiahne a ktoré sú pre ňu reálne (Toth, 2010; Mohelská, Pitra, 2012).

Mohelská a Pitra (2012) vo svojej monografii uvádzajú 5 krokov k tvorbe plánu. Prvým krokom je stanovenie cieľov – toho čo chce organizácia dosiahnuť a kam chce kráčať. Ciele by – podľa nich – mali byť nastavené tak, aby boli náročné, avšak splniteľné. Inak nie sú pre poverených zamestnancov mobilizujúce a motivujúce. Ciele sa stanovujú po dôkladných analýzach vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie (Slávik, 2005; Slávik, 2013; Fotr et al., 2012; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Druhým následným krokom je analýza aktuálnej situácie, čiže stavu, v ktorom sa organizácia aktuálne nachádza a tiež odhad akoby „vzdialenosti“ kam sa chce organizácia vlastne dostať. V tomto kroku je skutočne dôležitú východiskovú situáciu analyzovať, nielen ju popísať. Tretím krokom je vytvorenie zoznamu všetkých činností, ktoré musia byť zrealizované, aby sa organizácia dostala do cieľa, aby splnila ciele stanovené v prvom kroku. Po analýze aktuálnej situácie (krok 2) organizácia už vie, kde sa nachádza a čo má. V tomto bode 3 prichádza na to, čo nemá, a teda k tomu čo potrebuje. Tento tretí krok je veľmi dôležitý, pretože sa doň zahŕňajú výstupy via-

cerých dôležitých súčastí organizácie, ktorými sú napr. marketing, logistika, hospodárenie a rozpočet, predaj, investície, tvorba pracovných tímov, práca s informáciami, rozvoj kompetencií zamestnancov a pod. Následne štvrtým krokom je realizácia tzv. kapacitnej bilancie (v preklade nároky vs. možnosti). Ide o analýzu zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii (všetkých zdrojov – ľudských, materiálnych, technických a pod.; Mydlíková, 2024) a ich kapacít, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu cieľov. Hovoríme v podstate o analýze všetkých disponibilných zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii a tiež o možnostiach hľadania ďalších iných, nových zdrojov (napr. vznik strategického partnerstva a pod.). Posledným dôležitým krokom je návrh časového harmonogramu postupu – spísanie formálneho dokumentu, ktorý bude k dispozícii všetkým aktérom počas celého procesu napĺňania cieľov. Počas celého postupu tvorby plánov je potrebné mať na mysli možnosť realizácie chýb – sú to slabiny, ktoré však manažéri a vrcholní predstavitelia organizácií dokážu pomerne rýchlo a flexibilne vyriešiť. Podľa Mohelskej a Pitru (2012) ide o tzv. iteratívny postup (opakovaný), pretože každý krok je potrebné opakovať pokiaľ nebude úspešný a až následne je možné postúpiť k ďalšiemu kroku, a tým dosiahnuť vytýčené ciele.

Majtán (et al., 2016) uvádza tiež postupnosť tvorby plánu, ktorá začína v prvom kroku tým, čo je vlastne cieľom plánu (merateľný cieľ, dosiahnuteľný v určitom časovom horizonte, jasný). Ďalším krokom je analýza plánu, potom analýza variantov, ktoré prichádzajú do úvahy pre realizovaní plánov, výber optimálnej varianty plánu a až potom v poslednom kroku jeho realizácia.

Plánovanie je pre fungovanie organizácií veľmi dôležité. Či už ide o komerčný sektor alebo o sektor mimovládny či sektor, v rámci ktorého sa poskytujú sociálne služby, plánovanie predstavuje funkciu, prostredníctvom ktorej organizácia naplňa ciele, ktoré si stanovila. Plánovanie má množstvo podôb, záležití, ktorej organizačnej časti prípadne štruktúry sa plánovanie dotýka.

Dôvodov prečo organizácie tvoria plány je hneď niekoľko (Janek et al., 2008). Plány – ak sú konkrétne a jasné – predchádzajú neurčitosti, neistote napr. pri výkone práce. Pomáhajú tiež zlepšovať

výkon zamestnancov. Tým, že určujú smerovanie, znižujú riziko pravdepodobných chýb, odchýliek, možno dokonca minimalizujú riziká. Pomáhajú manažmentu, zamestnancom a tiež klientom pochopiť aké sú ciele, prečo je dôležité ich dosiahnuť a najmä prečo si organizácia zvolila cestu splnenia plánu práve takú, po akej kráča. Plány, dôsledné, pomáhajú tiež koordinovať aktivity v organizácii. Zamestnanci sa medzi sebou ľahšie spoja a môžu tak efektívnejšie spolupracovať. Plány často predstavujú komunikačný nástroj, prostredníctvom ktorého sa zúčastnené strany dozvedia všetky podstatné informácie, prispievajú k zvyšovaniu motivácie.

2 PLÁNOVANIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI

Plánovanie patrí medzi základné aspekty sociálnej práce a tiež mimovládneho sektora – v oboch týchto oblastiach sa poskytujú sociálne služby ľuďom, ktorí sa z akýchkoľvek (zákonom uznaných) dôvodov ocitli v nepriaznivej situácii (Zákon 448/ 2008 Z. z.). Plánovanie v sociálnych službách je kľúčovým nástrojom na zabezpečenie kvalitnej a efektívnej podpory a starostlivosti o ľudí, ktorí potrebujú pomoc z rôznych dôvodov (zdravotné problémy, zdravotné postihnutie, zdravotné či sociálne znevýhodnenie, sociálna exklúzia, ekonomické problémy a mnohé ďalšie). Plánovanie v tomto kontexte je nielen o administratívnych úkonoch, ale aj o ľudskom prístupe, ktorý pomáha klientom (podľa Zákona o sociálnych službách 448/ 2008 Z. z. prijímateľom) sociálnych služieb dosiahnuť ich ciele a zlepšiť ich kvalitu života. V sociálnej práci má plánovanie viacero dôvodov, pre ktoré je nevyhnutné realizovať ho (Priadková, 2025):

1. Plánovanie je štruktúrované – tzn., že umožňuje pracovníkom v sociálnych službách pracovať systematicky a zároveň tak efektívne riešiť náročné situácie, v ktorých sa ocitajú oni sami ale predovšetkým ich klienti (prijímatelia služieb). Štruktúrovanosť práce zároveň vyžaduje konkrétne a premyslené stratégie, ktoré pomáhajú dosahovaniu vytýčených cieľov.
2. Plánovanie pomáha zvýšiť zaangažovanie prijímateľov služieb – plán práce pracovníkov a prijímateľov umožňuje realizovať rozhodovanie spoločne čo prispieva k lepšiemu postaveniu klienta ako prijímateľa služby v celom systéme poskytovania a prijímania sociálnych služieb a zároveň aktivizuje prijímateľa, ktorý môže slobodne vyjadrovať svoje potreby a prania.

3. Plánovanie vyjasňuje ciele a úlohy – vďaka procesu plánovania dokáže pracovník pomerne ľahko rozlišovať medzi úlohami a vopred stanovenými cieľmi, ku ktorým sa chce pomocou úloh s prijímateľom prepracovať. Plánovanie tak prispieva k úspešnému a efektívnemu poskytovaniu služieb.
4. Plánovanie pomáha merať úspešnosť organizácie – pojmy ako úspešnosť, úspech, efektívnosť, efektivita sú veľmi ťažko merateľné veličiny. Avšak pomocou plánovania je možné tieto veličiny nejakými indikátormi (resp. merateľnými ukazovateľmi) kvantifikovať. Na základe toho potom dokážu pracovníci v sociálnych službách posúdiť pokrok, ktorý s prijímateľmi dosiahli a tiež posúdiť, ktoré kroky je potrebné ešte realizovať čo prispieva k samotej efektivite a tiež úspechu (resp. predchádzaniu neúspechu).
5. Plánovanie umožňuje prístup k zdrojom – pri intervenciách s prijímateľmi a snahe dosahovať vopred vytyčené ciele musia pracovníci v sociálnych službách využívať rozličné (pomocné) zdroje – personálne, finančné, materiálne, nemateriálne a pod. Práve vďaka plánovaniu sa maximalizuje účinnosť zdrojov.
6. Plánovanie predpokladá možnosť hodnotenia a prípadnej (a často veľmi dôležitej) flexibility – vzhľadom na meniace sa podmienky, prostredie, personál (napr. fluktuácia), zdravotný či sociálny stav prijímateľov, je potrebné, aby pracovníci boli flexibilní a zároveň, aby v pravidelných intervaloch evaluovali nielen svoje plány a celý plánovací postup, ale aj používané stratégie. Na základe toho sa následne možné aspoň nejakým spôsobom preskúmať účinnosť celého plánovacieho postupu a používaných stratégií.
7. Plánovanie prispieva k udržateľnosti riešení – pred dočasnými riešeniami uprednostňujú pracovníci, samozrejme, riešenia trvalé, pretože je nevyhnutné, aby pomoc bola nielen adresná, ale

aj trvalá a na základe toho je potom možné budovať trvalo udržateľné zmeny u prijímateľov prípadne v celých komunitách.

Aby v organizácii efektívne a spoľahlivo fungovalo plánovanie, musia byť všetci pracovníci oboznámení s tým, aký typ plánovania organizácia preferuje, aké stratégie a analýzy využíva a najmä, aký je cieľ organizácie.

2.1 Plánovanie v sociálnych službách poskytovaných organizáciami sociálnej práce a mimovládnyimi organizáciami

V rámci tejto podkapitoly považujeme za dôležité, možno dokonca nevyhnutné, definovať pojem sociálna služba, pretože celá táto vedecká monografia pojednáva o plánovaní v oblasti sociálnych služieb. Operacionalizácia je preto pre nás, aj z dôvodu realizácie výskumu, dôležitá.

Sociálne služby sú podľa Zákona 448/2008 Z. z. § 2 odborné, obslužné alebo ďalšie činnosti, alebo ich kombinácia a zameriavajú sa predovšetkým na prevenciu nepriaznivej sociálnej situácie, alebo jej zmiernenie, a to u jednotlivca, skupiny (v zmysle rodiny) či komunity; zachovanie, obnovu alebo rozvoj osoby viesť samostatný život, prípadne podporovanie jej navrátenia sa (zapojenia sa) do spoločnosti; zabezpečenie nevyhnutných podmienok na uspokojovanie potrieb nevyhnutných pre život; riešenie situácie jednotlivca alebo rodiny, ktorú je možné považovať za krízovú; prípadne prevenciu sociálneho vylúčenia ako jednotlivca, tak aj komunity. Ak sa v spomínanej definícii objavuje pojem nepriaznivá sociálna situácia, je to účelové a Zákon o sociálnych službách 448/ 2008 Z. z. v rámci toho istého paragrafu poskytuje definíciu aj tohto pojmu. Za nepriaznivú možno považovať takú situáciu, ktorá ohrozuje jednotlivca (fyzickú osobu) sociálnym vylúčením, alebo obmedzuje jej schopnosť začlenenia sa do spoločnosti a samostatne riešiť svoje problémy, a to z viacerých dôvodov, predovšetkým preto, že

nemá zabezpečené nevyhnutné podmienky na uspokojovanie základných životných potrieb, pre návyky a spôsob života, pre ťažké zdravotné postihnutie (ĽZP), alebo nepriaznivý zdravotný stav, pre dovŕšenie dôchodkového veku, z dôvodu výkonu opatrovania inej osoby s ĽZP preto, že by mohla byť ohrozená správaním iných osôb, alebo sa stala obeťou obchodu s ľuďmi.

Vzhľadom na tému tejto vedeckej monografie si dovoľíme tiež vysvetliť (operacionalizovať) aj organizácie, ktoré poskytujú sociálne služby. V našej práci ich vnímame ako všetky organizácie, ktoré poskytujú vyššie spomínané sociálne služby, bez ohľadu na to, kto je ich zriaďovateľom. Toto pre nás nebolo podstatné ani pri výbere výskumnej vzorky vo výskume v druhej časti tejto knihy. Zákon 448/ 2008 Z. z. , avšak jasne definuje – kto je zriaďovateľom a kto sú poskytovatelia sociálnych služieb, ktoré organizácie, aké typy. Zákon ich označuje za tzv. účastníkov právnych vzťahov aj spolu s prijímateľmi (klientmi), Ministerstvom práce sociálnych vecí a rodiny, obcami, vyššími územnými celkami a tzv. partnerstvom. Podľa spomínaného Zákona o sociálnych službách 448/ 2008 Z. z. v § 3 sa za poskytovateľov sociálnych služieb považujú obce, právnické osoby zriadené alebo založené obcami, právnické osoby zriadené alebo založené vyššími územnými celkami (tieto všetky považujeme za tzv. verejných poskytovateľov sociálnych služieb) a právnické osoby (tieto považujeme za neverejných poskytovateľov sociálnych služieb). V rámci nich poskytujú sociálne služby aj mimovládne organizácie (predovšetkým neziskové organizácie prípadne občianske združenia), ktoré spĺňajú zákonom stanovené podmienky, majú akreditované činnosti a sú uvedené v registri poskytovateľov sociálnych služieb. Nájdeme ich aj pod označením organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby. Pre účely tejto monografie ich budeme označovať ako organizácie pôsobiace na poli sociálnej práce (pretože tá je v nich samozrejme realizovaná) a pôjde teda tak o zariadenia sociálnych služieb, ako aj mimovládny sektor.

V organizáciách pôsobiacich na poli sociálnej práce a tiež v mimovládnych organizáciách, konkrétne v tých, ktoré poskytujú so-

ciálne služby, má plánovanie niekoľko veľmi dôležitých funkcií (Butuner, 2016). Týkajú sa najmä toho, akým spôsobom organizácie riadia svoje vnútorné procesy, akým spôsobom je možné rozvíjať komunity, v ktorých organizácie pôsobia, akým spôsobom je možné revitalizovať miestnu ekonomiku, ako môžu prispieť k vzájomnej spolupráci všetky zainteresované strany, a mnohé ďalšie.

Ako sme spomínali v predchádzajúcej časti, plánovanie – pokiaľ sa realizuje efektívne – predstavuje v určitom zmysle spôsob, akým organizácia môže dosiahnuť úspech aj v ukazovateľoch výkonnosti. Viaceré výskumy poukazujú na to, že ak organizácia zapája zamestnancov do plánovania a zamestnanci sa cítia angažovaní, stúpa aj výkon organizácie (AlQubaisi 2017). V sociálnej práci je dôležité, aby plánovanie reagovalo na prostredie, v ktorom sa má uskutočňovať a predovšetkým na potreby, ktoré majú klienti organizácií resp. prijímatelia sociálnych služieb. Zároveň musí tiež reflektovať potreby komunit, v ktorých sa sociálna práca realizuje.

V Zákone č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách sa pojem „plánovanie“ ako taký nevyskytuje, avšak niekoľkokrát je v ňom spomenutý pojem plán, ktorý – ako sme uviedli vyššie – považujeme za definičnú jednotku plánovania. Zo zákona je teda zrejmé, že plán sa v sociálnej práci používa, je dôležitý a pri poskytovaní sociálnych služieb sa realizuje predovšetkým s cieľom rozvoja klienta, t. j. prijímateľa služby (hovoríme vtedy o tzv. individuálnom pláne). Ďalej s cieľom plánovania celého poskytovania sústavy sociálnych služieb. Zákon spomína aj pojem plán v súvislosti s povinnosťou obcí vypracovávať tzv. komunitné plány sociálnych služieb a tiež časové plány realizácie komunitného plánu. Podľa tohto istého zákona organizácie poskytujúce sociálne služby sú ešte povinné vypracovávať tzv. plán výdavkov a príjmov na zabezpečenie poskytovania sociálnych služieb, najmä z dôvodu, aby zodpovedali plánovanému rozsahu služieb v (danom) kalendárnom roku.

Organizácie, ktoré neboli založené s cieľom podnikania a ktoré sa v štáte, v ktorom významnú úlohu zohráva občianska spoločnosť vyskytujú, nazývame mimovládne organizácie (MVO). Zastupujú teda záujmy občanov v rozličných oblastiach, predovšetkým v tých,

v ktorých štát z určitého dôvodu nemá záujem konať. Najčastejšie poskytujú tzv. verejnoprospešné služby, medzi ktoré zaraďujeme aj sociálne služby. MVO čelia rozličným výzvam (napr. neisté financovanie, fluktuácia zamestnancov, výzvy spojené s marketingom a pod.). A práve z tohto dôvodu je pre ne plánovanie nevyhnutné (Rektořík et al., 2010; Holubová et al., 2021; Fábryová, 2023).

V MVO je význam plánovania zjavný z viacerých dôvodov (Hudecová et al., 2010):

- Činnosť MVO nie je zameraná na zisk, ale na prínos pre občanov, ľudí, verejnosť,
- ciele MVO sú zamerané na zvyšovanie kvality života občanov, rozvoj komunít, a pod.,
- financovanie MVO nie je orientované na zisk, no je závislé predovšetkým – ak nie výlučne – na externých zdrojoch,
- MVO často využívajú metódu needs assessment (hodnotenia potrieb komunít).

Jedným z najdôležitejších typov plánovania, ktoré MVO využívajú, je strategické plánovanie (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Plánovanie, tak ako spomínané autori popisujú vo svojej monografii z roku 2019, rozhoduje o tom, aká budúcnosť čaká organizáciu. Zároveň plánovanie zahŕňa proces stanovenia cieľov a výber postupov ich dosiahnutia. Potreba manažmentu organizácie plánovať (resp. realizovať plánovanie) má viacero dôvodov (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019; Vaverčáková, Hromková (Gašparová), 2018; Míka, 2006; Šimo, Mura, 2015):

- Manažment organizácie zisťuje úlohy, význam a podiel všetkých dôležitých zdrojov (všetkých – ľudských, materiálnych, nemateriálnych) na celom procese dosahovania cieľov organizácie;
- systematicky riadi aktivity zamestnancov organizácie;
- rozhoduje o výbere vhodných činností potrebných k dosiahnutiu stanovených cieľov;

- v závere manažment prostredníctvom plánovania dokáže porovnať dosiahnuté výsledky s pôvodne stanovenými cieľmi a v prípade nevyhnutnej potreby umožniť nápravu prostredníctvom potrebných opatrení.

Pri procese plánovania v MVO je dôležité kombinovať dva rozličné, avšak rovnako dôležité aspekty – analytický proces (dôkladné premyslenie a prepočítanie všetkých faktorov) a tiež sociálny proces (prínos a synergický efekt zapojenia viacerých ľudí tak z interného prostredia organizácie, ako aj z externého prostredia); (Dudinská et al., 2009). V MVO – podobne ako aj v komerčne orientovaných organizáciách – je plánovanie najdôležitejšou manažérskou funkciou (spomínali sme to už aj vyššie v prvej kapitole). Plánovanie sa využíva vo všetkých oblastiach manažovania organizácie, pričom jeho obsah sa mení podľa toho, aké sú úlohy tej ktorej úrovne riadenia a zároveň plánovanie odpovedá na otázky (Rosenau, 2000; Grznár et al., 2009; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019):

- Aký je aktuálny stav, v ktorom sa organizácia nachádza?
- Kam sa chce organizácia uberať, ktorým smerom chce kráčať?
- Akým spôsobom sa tam organizácia dostane?
- Postupuje organizácia dostatočne progresívne?

Vzhľadom na vyššie uvedené môžeme tvrdiť, že pre efektívne plánovanie musia manažéri a vrcholoví zamestnanci plánovať v čase. „Plánovanie v čase má pre pracovníkov sociálnej práce i pre vedúcich pracovníkov sociálnych inštitúcií nesmierny význam. Najväčšou výhodou plánovania času je jeho efektívny úžitok.“ (Hangoni et al., 2010, s. 55). Pri takomto plánovaní sa využíva množstvo konkrétnych techník (grafy, tabule, nálepky a pod. vid' Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková 2019, s. 49), avšak dôležité je, aby plánovanie zahŕňalo 4 dôležité aspekty, ktorými sú (obr. 1) správne nastavená organizačná štruktúra, dôsledne vybraní členovia personálu – zamestnanci organizácie, spôsob, akým



Obrázok 1 Plánovanie v kontexte funkcií manažéra (Zdroj: Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019 spracované podľa Sedláka, 2012. In: Priadková, 2025)

sú zamestnanci vedení – závisí od manažéra a jeho štýlu vedenia a – samozrejme – typ kontroly, pretože evaluácia je pri plánovaní nezastupiteľná.

Procesy plánovania mimovládnych organizácií často čelia zložitým prekážkam, ktoré môžu ohroziť ich dlhodobú efektívnosť a účinnosť (Ginger, 2014). Organizácie si musia osvojiť tzv. participatívny prístup.

2.2 Proces plánovania organizácií poskytujúcich sociálne služby

Plánovanie je proces, pri ktorom organizácie (spravidla účelovo) nastavujú svoje činnosti tak, aby dosiahli vopred nastavené ciele prostredníctvom vhodných prostriedkov a činností. Pri plánovaní a celom plánovacom procese sa rozhoduje o rôznych stránkach bu-

dúcej činnosti organizácií (Lančarič et al., 2014) Autorka Mižičková (et al., 2004) definuje plánovanie ako PROCES, pri ktorom sú určované ciele organizácie a zároveň spôsoby ako tieto ciele dosiahnuť. Spomínaná autorka definuje tiež tzv. kľúčové aspekty plánovacieho procesu, medzi ktoré zaraďuje:

- **Stanovenie cieľov:** jasných a ideálne merateľných cieľov, ktoré organizácia alebo jednotlivец chce dosiahnuť.
- **Analýza situácie:** zistenie aktuálneho stavu, prostredníctvom rozličných analýz podľa typu organizácie a podľa toho, či chce organizácia analyzovať vonkajšie, prostredie prípadne vnútorné prostredie (najčastejšou analýzou, ktorú organizácie v oblasti sociálnych služieb využívajú je SWOT, prípadne Porterova analýza, Pestle, metóda 5x prečo, mentálne mapy, metóda 5W + 1H, Paretova analýza, brainstorming, cyklus PDCA a pod. (Asociace poskytovateľů sociálních služeb v ČR, 2020).
- **Voľba vhodných akcií:** na základe vyššie spomínaných analýz vybrať najvhodnejšiu akciu na dosiahnutie stanoveného cieľa.
- **Alokovanie zdrojov:** všetky dostupné zdroje, ktoré organizácia má, je potrebné prerozdeliť efektívne a účelovo na to, aby bolo možné realizovať naplánované aktivity.
- **Monitorovanie a hodnotenie:** Priebežné sledovanie pokroku a vyhodnocovanie výsledkov, aby sa zabezpečila flexibilita a schopnosť prispôbiť sa zmenám.

Aby sme ešte lepšie pochopili význam slova proces, dovoľujeme si na tomto mieste uviesť definíciu tohto pojmu podľa českej Asociácie poskytovateľov sociálnych služieb (2020), s ktorou sa stotožňujeme. Proces predstavuje súhrn vzájomne previazaných alebo pôsobiacich činností, ktoré využívajú vstupy pre dosiahnutie zamýšľaného a plánovaného výsledku. Vstupy predstavujú bránu k požadovaným výstupom. Proces je pritom možné definovať, merať, avšak tiež – čo je veľmi dôležité – naprávať a zlepšovať. Zaujímavý je fakt, že na procesoch sú založené normy (napr. systému manažmentu) a tiež všetky činnosti, ktoré realizuje organizácia

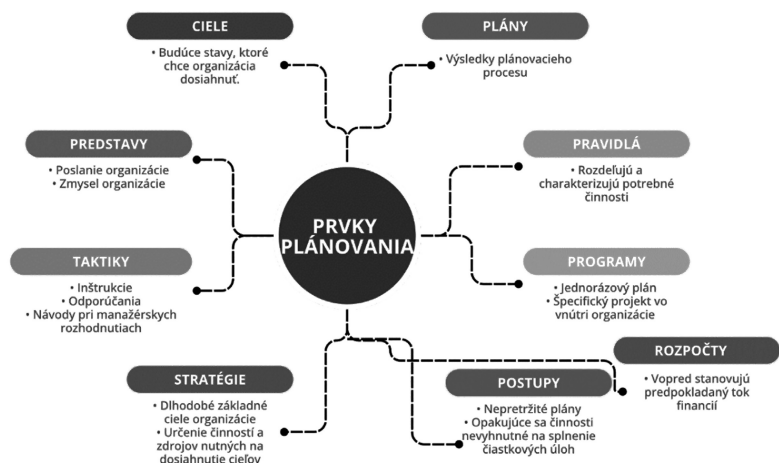
(poskytujúca sociálne služby), avšak samotné procesy sú na normách nezávislé.

Pro akýchkoľvek procesoch, ktoré sú realizované v organizácii, predovšetkým pri tých, ktoré sa týkajú plánovania, je potrebné vedieť, resp. určiť – KTO bude proces riadiť, pomocou ČOHO je proces riadený, KTO na (plánovacom) procese participuje, aké ZDROJE sú pri plánovacom procese k dispozícii, aké sú potenciálne RIZIKÁ. Dôležité je uvedomiť si, z ktorej strany sa na proces organizácia pri jeho mapovaní pozerá – či ho definuje z výsledného produktu a jeho jednotlivých parametrov, alebo od špecifikácie a parametrov vstupu. Procesy sa spravidla delia do troch skupín. Ako hlavné procesy označujeme v prípade organizácií poskytujúcich sociálne služby tie, ktoré sú orientované smerom ku klientovi, pričom výstupom je samotné poskytnutie vhodnej sociálnej služby či už v štátnych (verejných), neverejných prípadne mimovládnych organizáciách. Ako podporné procesy označuje tie, ktoré pomáhajú k správne resp. efektívnemu fungovaniu hlavných procesov (napr. personálne činnosti, účtovníctvo, prevádzka a pod.). Ako riadiace procesy označujeme tie, ktoré riadia všetky ostatné procesy (manažment kvality, strategické plánovanie pod.).

Podľa Lančariča (et al., 2014) pozostáva plánovací PROCES viacerých fáz:

- **Analytická fáza** je zameraná na oblasť analýz realizovaných organizáciou.
- **Koncepcná fáza** je zameraná na proces vytvorenia komplexného a úplného plánu organizácie na určité časové obdobie.
- **Implementačná a kontrolná** je zameraná už na samotnú realizáciu komplexného a kompletného plánu a tiež na evaluáciu toho, ako je plán napĺňaný.

Rozliční autori, ktorí sa venujú plánovaniu, popisujú PRVKY plánovacieho procesu rozličnými spôsobmi. Viacerí uvádzajú menšie množstvo jednotlivých prvkov, z ktorých sa plánovací proces skladá, zatiaľ čo väčšina uvádza prvkov veľa a považuje ich tak za



Obrázok 2 Prvky plánovania (spracované podľa Šimo et al., 2004. In: Priadková, 2025)

ciele, ako aj za obmedzenia, ktoré musia manažéri vo svojej praxi dodržiavať (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Jednotlivé prvky popisuje obrázok 2.

Na proces plánovania v organizáciách, ktoré poskytujú sociálne služby, má vplyv množstvo faktorov. Zaraďujeme medzi ne predovšetkým tradície, systémy sociálneho zabezpečenia, definície sociálnych udalostí, nepriaznivých udalostí a mnohé ďalšie. Proces plánovania v organizáciách poskytujúcich sociálne služby často čelí nielen mnohým výzvam, ale aj problémom. Medzi výzvy patrí napr. plánovanie na základe rizík a očakávaných zmien (okolie, trh, spoločnosť), orientácia na dlhodobý úspech, snaha o realizáciu zmien, systém kontinuálneho vzdelávania, kreativita a nové nápady. Medzi problémy patrí nedostatočne nastavená resp. definovaná misia a vízia, odpor zamestnancov k realizácii akýchkoľvek zmien, pasivita pracovných tímov, práca bez jasnej koncepcie, využívanie len tzv. operatívneho riadenia, osobné záujmy (manažérov prípadne vrcholových zamestnancov), ktoré sú nadradené záujmom organizácie, slabá informovanosť, realizácia úloh bez ich zhodnotenia a spätnej väzby a pod. (Asociace poskytovateľů sociálních služeb v ČR, 2020).

Ak organizácia pozná svoje procesy, všetko čo sa v rámci nej deje, realizuje a využíva tzv. procesný prístup k plánovaniu, dokáže efektívne fungovať na všetkých organizačných úrovniach.

2.3 Vplyv plánovania na efektivitu a úspech organizácií poskytujúcich sociálne služby

V posledných desaťročiach zaznamenali mnohé krajiny výrazný rozmach mimovládneho (inak nazývaného aj tzv. tretieho, prípadne neziskového) sektora v klasickom sektore sociálnych služieb, čiže okrem verejných a neverejných poskytovateľov (Zákon 448/2008 Z. z.) sem patria aj poskytovatelia sociálnych služieb z oblasti MVO, či už ide o neziskové organizácie alebo o občianske združenia. Nárast počtu MVO však nebol sprevádzaný podobným nárastom dostupných zdrojov, a preto tieto organizácie museli prijať pragmatickejší prístup s využitím techník a procesov, ktoré sa často používajú v ziskových (komerčných, na biznis orientovaných) organizáciách (Cruz et al., 2009; Randle et al., 2009; Ferreira et al., 2015).

Niektorí autori (Pope, Isely a Asamo-Tutu, 2009) hovoria, že manažérske úlohy sú v MVO pomerne často odsúvané na druho-radú pozíciu, a to najmä kvôli vyššie spomínanému financovaniu, hľadaniu zdrojov a pod. Drucker (1990, 1994 A) vo svojich ikonických publikáciách hovorí o tom, že MVO by nemali myslieť na zisk a že vo svojej podstate práve z tohto dôvodu by nemali potrebovať manažment. My si však – naopak – myslíme, že práve z dôvodu nutnosti hľadania zdrojov, obáv o financovanie a pod. musia byť manažérske roly na prvom mieste a v rámci nich je nevyhnutné, aby MVO kládli dôraz práve na plánovanie a na to, aký má efekt na výsledné činnosti MVO (aj v oblasti financií, hľadania a nachádzania zdrojov a pod.). Ako ďalej dodáva Drucker (1994 B) v súčasnosti rast, rozvoj a komplexnosť organizačnej štruktúry MVO poukazuje na potrebu stanovenia smerníc či odborného usmernenia, ako efektívne riadiť tieto organizácie (Drucker, 1990, 1994 B), a preto používať vhodné nástroje plánovania. Vznik myšlienky profesio-

nálnych manažérskych rolí v MVO sa stal nevyhnutným už počiатkom 90. rokov 20. storočia, pričom manažment bol založený na konceptoch ako flexibilita, dobrá vôľa a prirodzené kapacity, ktoré sa však postupne ukázali ako pomerne nedostatočné pre správne fungovanie organizácií. Úspech týchto organizácií a efektivita vo fungovaní je teda podložená predovšetkým kvalitným systémom plánovania (najmä strategického); (Drucker, 1990).

Ako ďalej hovoria viacerí autori, je zrejmé, že zmeny v prostredí MVO si vyžadujú formálnejšiu štruktúru riadenia, aby sa pochopil vzťah medzi stratégiou a organizačnou efektivitou (Carvalho et al., 2010; Akingbola, 2013). MVO sú citlivejšie na profesionálny manažment a na trhovú orientáciu, pretože toto zosúladenie môže pomôcť organizáciám, ktoré čelia tlaku stať sa viac obchodne orientovanými v dôsledku rastúcej konkurencie v súčasnom globálnom prostredí (Dartington, 1991; Chad, 2014).

Ak sa v priestore tejto kapitoly bavíme o tom, aký vplyv má plánovanie organizácií na efektivitu a úspech organizácií, určite okrem MVO musíme spomenúť, že plánovanie je významné pre všetky organizácie poskytujúce sociálne služby. Pri plánovaní sa často zdôrazňuje potreba mať jasne stanovenú stratégiu, ktorú organizácia chce využívať. Stratégiu možno chápať ako dlhodobú orientáciu, na ktorú by sa organizácia mala zamerať s cieľom dosiahnuť svoje ciele (Johnson, Scholes a Whittington, 2008). Dá sa tiež chápať ako formulácia plánu, ktorý spája ciele, politiky a opatrenia organizácie s predpokladom vytvorenia trvalej konkurenčnej výhody (Freire, 2008). Táto definícia nám širšie definuje plánovanie ako proces, v rámci ktorého práve stratégia zohráva dôležitú úlohu. Napríklad špecifický typ plánovania, strategické plánovanie, v organizáciách poskytujúcich sociálne služby, bolo vo výskumoch viacerých autorov uznané ako kľúčový aspekt organizačného plánovania (Alexander, 2000; Skloot, 2000; Durst et al., 2001; Courtney et al., 2009). Tieto výskumy nám ukazujú, že vplyv (strategického) plánovania na výkonnosť organizácie možno pozorovať prostredníctvom ukazovateľov ako je rast organizácie, získavanie zdrojov, finančná výkonnosť, vnútorná efektivita a zákaznícky / klientsky

servis, pričom tieto ukazovatele plánovania pôsobia na výkonnosť organizácie pozitívne (Courtney et al., 2009).

Plánovanie v organizáciách poskytujúcich sociálne služby môže byť efektívne a úspešné, ak navzájom organizácie spolupracujú, vymieňajú si skúsenosti, sieťujú sa a preukazujú vysokú úroveň kvality poskytovaných sociálnych služieb (Skloot, 2000). Ďalším faktorom, ktorý umožňuje týmto subjektom efektívne riešenie problémov a tiež výziev je investícia do intelektuálneho kapitálu (Bargerstock, 2000), t. j. udržanie si kvalifikovaných zamestnancov. Je tiež dôležité zdôrazniť, že plánovanie je bežnejšie vo väčších organizáciách (Courtney et al., 2009; Suárez a Marshall, 2012). Toto je ovplyvnené faktormi, ako sú manažérske schopnosti, vládne politiky, finančné stratégie a trendy v raste konkurencie na trhu (Durst et al., 2001).

Plánovanie v organizáciách poskytujúcich sociálne služby musí spĺňať nasledujúce aspekty: misiu, ktorá je dosiahnuteľná, finančné riadenie prispôbené zdrojom organizácie, sociálne služby zamerané na cieľový trh – čiže na cieľových užívateľov / prijímateľov, stratégie minimalizácie rizika a nakoniec techniky merania výsledkov s vhodnými ukazovateľmi (Courtney et al., 2009; Skloot, 2000). V prípade sociálnych služieb na Slovensku nám Zákon o sociálnych službách 448/2008 Z. z. definuje meranie kvality poskytovaných sociálnych služieb, a to konkrétne podľa jednotlivých štandardov.

Definovanie pojmu efektívnosť / efektivita pri poskytovaní sociálnych služieb môže byť vzhľadom na nedostatok konsenzu a rozmanitosť perspektív tohto pojmu dosť náročnou záležitosťou (Nobbie & Brudney, 2003). Organizácie možno vnímať ako efektívne, keď sú schopné uspokojiť potreby cieľovej skupiny, keď organizácia transparentne poskytuje informácie o vykonávaných aktivitách a keď organizácie dosiahnu stanovené ciele (Balser & McClusky, 2005). Organizácia môže byť považovaná za efektívnu, ak má veľkú organizačnú flexibilitu, ak generuje neustále inovácie, ak má zmysel pre zodpovednosť, ako aj uvedomenie si, že zapojenie a motivácia zamestnancov môžu zvýšiť organizačnú efektívnosť (Thibodeaux & Favilla, 1996). Táto definícia je pomerne stará, av-

šak myslíme si, že stále je veľmi aktuálna. Účasť zamestnancov na rozhodovaní (napr. participatívna demokracia) vedie ku kvalitnejším a produktívnejším riešeniam, podporuje demokratické vedenie a komunikáciu medzi zainteresovanými stranami (Parnell & Bell, 1994). Spokojnosť zamestnancov je tiež jedným z faktorov efektivity poskytovaných služieb (Zweigenhaft et al., 1996; Cho et al., 2009). Podpora vedomostí a intelektuálny kapitál sú tiež aspekty, ktoré majú silnejší vplyv na organizačnú efektívnosť vďaka schopnosti zamestnancov riešiť problémy, dávať podnet na kreovanie nových typov služieb, vyvíjať nové procesy a analyzovať a uspokojovať potreby zákazníkov / klientov / prijímateľov (Bargerstock, 2000). V konečnom dôsledku tiež efektívnosť organizácie ovplyvňuje organizačná kultúra (Steers a Sanchez-Runde, 2002, Havrdová et al., 2011).

Pre organizácie poskytujúce sociálne služby má plánovanie skutočne veľký význam. Významným spôsobom dokáže ovplyvniť misiu organizácie, zároveň tiež dokáže ovplyvniť výkon práce zamestnancov a umožňuje zamestnancom naplánovať si čas, ktorý je potrebný venovať klientom (Priadková, 2025). Vhodné a dôkladné plánovanie môže priniesť organizáciám poskytujúcim sociálne služby úspech. Čo je to však úspech? Ako je možné ho definovať? Úspech je subjektívny a komplexný pojem s mnohými rôznymi významami, ktoré často odrážajú osobné presvedčenie a spoločenské očakávania. Úspech je uspokojivé dosiahnutie cieľa, pozitívny výsledok nejakej činnosti, zároveň ho však považujeme za veľmi variabilný koncept, pretože sa vymyká nejakej ucelenej definícii. Každý človek ho totiž vníma inou optikou a má nastavené iné stupne „úspechu a úspešnosti“ (Basten et al. 2011). Priadková (2025) hovorí, že úspech by sa mal chápať nielen ako konečný cieľ, ale aj ako nepretržitá cesta, ktorú je možné definovať rozličnými faktormi (napr. rast, odolnosť, naplnenie individuálneho potenciálu a pod.).

II. ČASŤ

3 VÝSKUM V OBLASTI PLÁNOVANIA

V rámci teoretickej časti monografie sme rozobrali pojmy a tiež témy, ktoré sú kľúčové pre problematiku plánovania organizácií, ktoré poskytujú sociálne služby. Zamerali sme sa pritom na organizácie klasické, tak ako ich vymedzuje Zákon o sociálnych službách 448/2008 Z. z. a vnímame ich ako organizácie, poskytujúce sociálne služby a zriadené tak verejnými, ako aj neverejnými poskytovateľmi; medzi nimi sú napríklad aj mimovládne organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby.

V súvislosti s plánovaním sme však považovali za dôležité pozrieť sa na samotný proces plánovania aj optikou výskumu. V sociálnej práci a v sociálnych službách je plánovanie dôležité, výskumne však stále nie je optimálne pokryté. Mnohí slovenskí autori sa skôr venovali skúmaniu resp. popisovaniu komunitného plánovania (Pagáčová, 2018; Woleková, Mezianová, 2004; Brennerová, Fuchsová, Kubišová 2023; a mnohé ďalšie) a individuálneho plánovania (Dávideková, 2014; Rada pre poradenstvo v sociálnej práci, 2021).

Autorka predkladanej monografie (Gašparová) sa v roku 2019 venovala strategickému plánovaniu v sociálnych službách a práve na tento výskum, resp. tú monografiu, tematicky nadväzuje táto monografia (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019).

3.1 Cieľ výskumu

Pre manažérov je plánovanie kľúčové, je to funkcia, ktorá zabezpečuje hladký priebeh rozličných činností, ktoré sa v organizácii dejú. Vzhľadom na meniace sa podmienky prostredia je však dôležité byť pri plánovaní flexibilný. Vzhľadom na všetky spomínané skutočnosti sme si stanovili nasledujúci cieľ nášho výskumného šetrenia:

Zaujímá nás ako organizácie popisujú plánovanie, akým spôsobom ho realizujú a aký je význam plánovania pre organizácie.

Výskumné otázky, ktoré sme si v súvislosti s cieľmi položili a na ktoré výskum hľadá odpoveď:

- *Ktoré plánovanie organizácie používajú?*
- *Ako organizácie realizujú plánovanie?*
- *Ako reflektujú význam plánovania?*

3.2 Metodologické ukotvenie výskumu a participanti výskumu

Vzhľadom na cieľ výskumu a charakter výskumných otázok sme sa rozhodli realizovať kvalitatívny výskum s využitím techniky pološtrukturovaných interview. Pri zbere dát sme sa zaviazali k anonymite participantov. Z tohto dôvodu neuvádzame ich mená ani mená či názvy organizácií, v ktorých pracujú a ktoré participanti zastupujú a prípadne ich riadia. Výskum sme realizovali na jar v roku 2025 (marec, apríl), zber dát prebiehal priamo v teréne, interview sme realizovali so zástupcami verejných aj neverejných organizácií, ktoré poskytujú sociálne služby na poli sociálnej práce konkrétne v oblasti poskytovania služieb seniorom a ľuďom so zdravotným postihnutím a odpovede participantov sme nahrávali s ich súhlasom do hlasového záznamníka na mobilnom telefóne. Následne po teoretickej saturácii dát sme zber dát ukončili a pristúpili sme k doslovnej transkripcii nahrávok.

Pre oblasť sociálnej práce je kvalitatívny výskum charakteristický a odporúčaný, pričom pri výbere metodológie a hlavných výskumných metód sme sa riadili odporúčaniami viacerých významných výskumníkov a odborníkov na výskum v sociálnych vedách (Silverman, 2005; Hendl, 2008; Berg, 2009; Engel et al., 2016; Silverman, 2015; Disman, 2022).

Výskumu sa zúčastnili štyria participanti. Výskum sme reali-

zovali v Trenčíne a jeho okolí. V našej predchádzajúcej monografii o strategickom plánovaní (pozn. autorky: Michaela Hromková (Gašparová) *Strategické plánovanie v sociálnych službách*, 2019) sme sa zamerali na participantov pôsobiacich v Trnavskom a Bratislavskom kraji, tentokrát sme pole pôsobnosti presunuli do inej časti Slovenska. Po treťom interview sa dáta začali sýtiť, zrealizovali sme ešte štvrtý rozhovor a zber dát sme následne ukončili. Participantami boli (V1) riaditeľ zariadenia sociálnych služieb (verejný poskytovateľ), (V2) riaditeľ mimovládnej organizácie, (V3) sociálny pracovník zariadenia sociálnych služieb (neverejný poskytovateľ), (V4) sociálny pracovník pracujúci v mimovládnej organizácii. Úmyselne uvádzame všetky spomínané pracovné pozície v mužskom rode, hoci nemuselo vždy ísť o mužov-participantov. Snažíme sa tak dodržať našu dohodu o anonymite. Participantov sme vybrali prostredníctvom metódy snowball sampling a v našom výskume ich označujeme ako V1, V2, V3 a V4. Všetky organizácie, v ktorých sme realizovali výskum, poskytujú sociálne služby dvom klient-ským skupinám – seniorom a ľuďom so zdravotným postihnutím.

3.3 Validita a etika výskumu

Pre validitu vo výskume sme použili tzv. dátovú trianguláciu (Hendl, 2008) a to konkrétne počas zberu dát. Medzi koncepty validity a reliability výskumu patria podľa Hendla (2008) dôveryhodnosť výskumu (čas na realizáciu výskumu, dôsledná príprava a následná dôsledná realizácia samotného výskumu), konzultácie s profesionálmi venujúcimi sa skúmanej oblasti a samotná dátová a metodologická triangulácia. Samozrejme, uvedomujeme si, že výsledky nášho výskumu nie sú zovšeobecniteľné na celú populáciu, avšak pre vykreslenie témy ich považujeme za postačujúce.

Etika výskumu je zabezpečená súhlasom všetkých štyroch participantov, ktorý nám vyjadrili v našich nahrávkach. Zároveň sme si vypýtali súhlas so zverejnením odpovedí v tejto vedeckej monografii. Participáciu teda považujeme za úplne dobrovoľnú. Participanti

však odmietli byť menovaní a nechceli tiež pomenovávať organizácie, ktoré zastupujú. Myslíme si, že je to škoda, predovšetkým čo sa týka potenciálneho marketingu a prípadnej propagácie, ktorú by publikovanie mohlo priniesť, avšak rešpektujeme ich rozhodnutie zostať v anonymite.

3.4 Analýza dát a interpretácia výsledkov

Vo výpovediach našich participantov sme identifikovali viaceré kódy, ktoré sa nám následne podarilo usporiadať do logických celkov – piatich kategórií.

Kategória 1 EFEKTIVITA

Prvú kategóriu sme nazvali Efektivita, pretože vo výpovediach participantov nám zaznelo viackrát kladenie dôrazu na fungovanie organizácie, čo robí pre zamestnancov, ako hospodári, ako plánuje a niekoľkokrát spomenuli práve slovo efektívny / efektívne / efektívna, z čoho sme usúdili význam tohto slova. Do kategórie sme zaradili niekoľko kódov, z nich vyberáme pre účely monografie tieto:

Kód Prísne plánovanie

Participant V1 sa vyjadril: „*Aby sme dosiahli aspoň aký-taký úspech, musíme sa efektívne a dôsledne držať našich plánov.*“ V odpovedi participanta V2 zase identifikujeme, že len pri prísne stanovenom pláne je možné vyhnúť sa chybám, avšak dôležité je vždy brať do úvahy potreby prijímateľov a tiež pracovníkov. To nás privádza k ďalšiemu kódu *Ludia*, v rámci ktorého sme identifikovali snahy organizácií o uvažlivé a efektívne zaobchádzanie s potrebami pracovníkov a prijímateľov. V3 v tejto súvislosti hovorí: „*Každý má potreby, ak plánujeme, musíme na to myslieť... potreba, všade samá potreba, lenže tá je prioritná pri tom pláne, vidíme to v individuáloch (pozn. autorky: individuálnych plánoch klientov).*“

Kód Employer branding

Z odpovedí participantov sme identifikovali ďalší kód, v ktorom kládli dôraz na to ich organizácie, ktoré sledujú potreby pracovníkov, ako personálne plánujú a ako sa organizácia prejavuje voči vonkajšiemu prostrediu. Z tohto dôvodu sme kategóriu nazvali cudzím pojmom employer branding (značka zamestnávateľa, pozn. autorky: tomuto pojmu sa venujeme v samostatnej monografii z roku 2021 s názvom Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku). V4 napr. povedal, že za efektívnym riadením organizácie stoja zamestnanci a spôsob, akým prezentujú navonok svoje pracovisko, pretože práve to môže pritiahnuť záujem prijímateľov ako aj ich rodín a potenciálnych sponzorov.

Kód Zamestnanci ako kľúč k úspechu

Zároveň sme vo výpovediach participantov identifikovali aj ďalšiu zaujímavú myšlienku; a to, že zamestnancov svojich organizácií vnímajú ako kľúčových hráčov, ktorí v konečnom dôsledku najviac dopomáhajú k efektívnej práci a tiež k úspechu organizácie najmä pri samotnej práci s prijímateľmi služieb. V2: *„To sú vždy pracovníci, ten kľúč k úspechu, lebo pracujeme s ľuďmi.“*

Kategória 2 PROSPERITA

Druhú kategóriu nášho výskumu sme nazvali Prosperita, pretože vo výpovediach našich participantov viackrát odznel odkaz práve na tento pojem. V rámci tejto kategórie sme vo svojom originálnom výskume identifikovali 8 kódov, avšak pre účely tejto monografie uvádzame vybrané:

Kód Peniaze

Vo výpovediach participantov prišlo v určitom okamihu k pomerne vzácnnej zhode pri používaní slova peniaze. Z toho dôvodu sme ho aj zvolili ako slovo, ktoré označuje názov kódu. V2: *„Peniaze sú pre našu organizáciu dôležité. Potrebujeme ich na to, aby sme dokázali*

uspokojiť všetky potreby našich klientov.“ V1 akoby pomyselné dopĺňal V2 (pozn. autorky: rozhovory sme nahrávali individuálne, participanti neboli prítomní na jednom mieste spolu), ktorý povedal, že sú to práve peniaze, o ktoré stále bojujú a ktoré v čoraz väčšom množstve aj potrebujú na to, aby organizácia prosperovala a poskytovala služby šité na mieru prijímateľom.

Kód Spokojnosť klientov

Zároveň sa vo výpovediach participantov viackrát opakovalo slovné spojenie spokojnosť klientov. V3 ju definoval ako to, čo je cieľom každej organizácie, ktorá poskytuje služby klientskym skupinám. V1 zase povedal, že jeho organizácia sa zaujíma o to ako sa prijímatelia cítia a či sú spokojní s tým, kam organizácia kráča. Aj to nás utvrdilo v tom, že plánovanie v oblasti sociálnej práce má svoj veľký význam.

Kód Nové zajtrajšky

Participanti nám vo výpovediach prezradili aj to, že je pre nich veľmi dôležité ako bude vyzeráť budúcnosť organizácií, ktoré riadia resp. v ktorých pracujú. Prirodzene sa zamýšľajú nad tým, ako efektívne plánovať financie organizácie, či je dobré spoliehať sa len na financie zo štátneho rozpočtu alebo je potrebné hľadať aj iné zdroje – donorov či sponzorov prostredníctvom marketingu a rozličných fundraisingových techník a aktivít (V2 v tejto súvislosti povedal, že jeho organizácia má už niekoľko rokov pomerne spoľahlivú základňu sponzorov a donorov, ktorí podporujú zariadenie a tiež jednotlivé aktivity, ktoré počas celého roka organizácia realizuje. V1 zase hovoril o tom, ako si jeho organizácia hľadá každoročne miesto v komunitnom pláne, aby si zabezpečila financovanie aj na nasledovný rozpočtový rok). Z toho je možné usudzovať, že plánovanie organizácie realizujú predovšetkým na krátkodobej aj strednodobej časovej línii.

Kategória 3 RADY, TIPY A TRIKY

Ďalšiu kategóriu výskumu tvorí skupina kódov, ktoré sme identifikovali v odpovediach participantov v súvislosti s odporúčaniami pre iných poskytovateľov, nazvali sme ju preto Rady, tipy a triky a v rámci nej uvádzame vybrané kódy:

Kód Dobrá prax

Vo výpovediach participantov sme zaznamenali pomerne často používanie slova overený / fungujúci, skúsenosti naše / skúsenosti iných. Identifikovali sme používanie týchto slov, resp. slovných spojení najmä v súvislosti s tým, čo vnímajú ako prínosné pre fungovanie organizácie a čo by prípadne odporučili iným zariadeniam pre dobré fungovanie a poskytovanie služieb. V odpovediach sme si všimli, že V3 a V4 mali podobný názor na poskytovanie sociálnych služieb, ktoré spájali so strategickým plánovaním a s využívaním všetkých kapacít, ktoré ich organizácie majú (v zmysle zamestnancov, ich školení, supervízií, aktivít, externých zdrojov a pod.). Veľmi často sa tieto organizácie riadia príkladmi dobrých praxi zo svojej činnosti – niečím čo majú overené a odskúšané, a teda vedia, že im prinesie výsledky.

Kód Komunita

Z výpovedí participantov je zrejmé, že svojich prijímateľov vnímajú ako komunitu, ktorá je ústredným bodom samotného poskytovania sociálnych služieb. Komunita pre participantov evokuje ľudí so spoločnými problémami, žijúcimi na spoločnom, možno dokonca zdieľanom mieste a ktorá má svoje špecifické záujmy. V2: *„... našich klientov alebo teda prijímateľov, aby sme boli správni, čo sa týka zákona... všetci sú individuality, každý má to svoje s čím tu prichádza; ale viete, všetci sú na jednej lodi. Všetci tu žijú ako jedna komunita. Netýka sa to ale len prijímateľov, my sme tu komunita aj zamestnanecká, obraciame sa jeden na druhého, snažíme sa pomáhať si, aj my ako vedenie k tomu vedíme ľudí, nech si to osvoja a dávajú d'alej“* .

Kód Komunitné plánovanie – centrum diania

Ten istý participant V2 vo svojej výpovedi spomenul aj pojem komunitné plánovanie a určite by sme ho na tomto mieste radi uviedli. Komunitné plánovanie je veľmi dôležité, ak chce organizácia, ktorá poskytuje sociálne služby „prežiť“ do ďalšieho rozpočtového obdobia. Organizácie, ktoré sa dostanú do komunitných plánov, majú zabezpečené nielen financie na fungovanie (alebo aspoň časť). Čo je však možno dôležitejšie, sú v „centre diania“ a ich činnosť a aktivity sú uvedené v komunitnom pláne a spravidla bývajú publikované, prípadne zverejnené na príslušnej webovej stránke. Práve toto je pre organizácie poskytujúce sociálne služby dôležité – majú zabezpečený marketing svojej činnosti. (V2: *„My sa musíme dostať do komunitného plánu; musíme, to je náš cieľ, toto plánujeme vždy... lebo bez toho by sme neboli v diani...“*; V3: *„... je to pre nás dôležité (pozn. autorky: dostať sa do komunitných plánov), ... my sa o tom bavíme na každej porade, pracujeme na tom kontinuálne...“*).

Kód Inovácie

Tento kód považujeme za unikátny. V odpovedi každého jedného účastníka sa totiž vyskytol výrok, ktorý sme skutočne pomenovali jedným rovnakým názvom „Inovácie“. Každý participant nám povedal, že organizácia, ktorú zastupuje, je niečím inovatívna, inovátorská, baží po zmenách, novinkách (V1: *„My sa radi vzdelávame, ak to – samozrejme – rozpočet dovolí. Viete prečo? (Pozn. autorky: pokrútili sme hlavami, že nevieme, nech teda ďalej participant rozpráva), ... no preto, lebo z každej jednej vzdelávacky vzíde toľko nápadov. My nemáme toľko financií na nákupy alebo tak, ale sami si vieme veľa vecí vymyslieť, urobiť...“*. V2: *„... sa nám do toho tak akoby chce, tie činnosti nechceme rutinné, to by našich (Pozn. autorky: prijímateľov) nebavilo, oni chcú furt niečo... plánujeme preto stále čo by sme im ešte mohli dať...“*. V3: *„Radi to tu inovujeme, akože, chápte ma, nielen interiér, exteriér, sedačky, altánky, knižky... ale toto... čo im poskytujeme, spôsoby, metódy, formy, všetko...“*. V4: *„... veď keď sedíme spolu (pozn. autorky: na porade tímu), tak nám veľa vecí ide hlavou, dávame to aj na papier, ktovie čo sa nám zide,*

že? (pozn. autorky: smiech participanta). *My to máme v našich plánoch, aj kedy to chceme a tak, lebo všetko vyžaduje peniaze, ale nápad je začiatok.*“

Kategória 4 PERSPEKTÍVY

Ďalšiu kategóriu sme nazvali Perspektívy. Vzhľadom na kódy, ktoré sme vo výpovediach participantov identifikovali a ktoré sme logicky spojili, sa nám k nim ideálne hodil tento názov. Sám osebe vypovedá, že perspektíva je výhľad do budúcnosti, prípadne aj pohľad akým sa na niečo nazeráme. A presne toto jednotlivé kódy ukazujú.

Kód Portfólio služieb

Vzhľadom na prisľúbenú anonymitu nemôžeme (a ani nechceme) približovať, aký presný typ sociálnych služieb poskytujú zariadenia, ktorých reprezentantmi sú naši participanti, avšak z ich odpovedí je zrejmé, že sa zamýšľajú nad tým, aké sociálne služby a aké iné doplnkové služby ich klienti (prijímatelia) chcú a aké aj potrebujú. V4: *„My keď mávame sedenia, porady, nazvime to ako chceme, presne vieme čo by sa nám tu ešte hodilo. Vždy si to spisujeme. Viete tie podnety aj... napríklad zamestnanca na rehabilitáciu, klasickú zdravotnú, saunu,... toto by pomohlo na tie stavy, čo tu máme. Zároveň by slúžili aj našim ľuďom.“* (Pozn. autorky: zamestnancom). V3: *„Chceli by sme rozšíriť portfólio nových služieb. Bolo by to super pre našich ľudí (pozn. autorky: klientov / prijímateľov), ale teda tá fluktuácia, toto nám sťažuje situáciu, no presne vieme čo, lebo sedíme, plánujeme, tvoríme, vymýšľame...”*

Kód Nový aparát zariadenia

Vybavenie v zmysle materiálneho vybavenia organizácie, je nesmierne dôležité pre spokojnosť prijímateľov, no zároveň poskytuje aj zamestnancom akúsi istotu, že zamestnávateľ sa o nich dobre stará a záleží mu na nich. Presne takto to vnímajú naši participanti, ktorí na jednu z položených otvorených otázok odpovedali: V2: *„Uhm, akože snažíme sa vytvoriť pre zamestnancov aj pre klientov dobré, primerané a najmä pekné prostredie. Veď žijeme v 21. storočí. Takže tomu*

musí zodpovedať aj vybavenie. Záleží nám na tom. Každým rokom plánujeme nové a nové vybavenia, niečo sa snažíme zrekonštruovať... veď vidíme, toto nám tu nedali nové a pekné, všetko sme to sami..." V3: "... ako áno ten zamestnávateľ sa snaží, finančný rozpočet je síce aký je, ale vždy sa nájde aj niekto ochotný niečo nám kúpiť, zariadiť a spríjemniť to tu."

Kód Kontinuálne plány

Vo výpovediach participantov sme zaznamenali snahy o zdôraznenie významu plánovania. Upozornili najmä na to, že plánovanie im pomáha pri tvorbe rozpočtu, personálnych otázkach, marketingových či fundraisingových otázkach či dokonca pri neočakávaných udalostiach. Participant V1 dokonca vo svojej výpovedi spojil slová plán a úspech do jednej vety: V1: *"... je to tak, že vlastne či to chceme priznať, nechceme, za úspechom každej organizácie stojí úmysel. A čo je úmysel hmmm... no plán, niečo čo chceme... alebo čo potrebujeme? Cesta do pekla je dláždená dobrými úmyslami. Toto... hmmm... toto je presne to, ak nenaplánujeme, môžeme sa pomýliť, zabudnúť na niečo, to by nebolo dobré... toto fakt nechceme."* (Pozn. autorky: usmial sa pri tomto vyjadrení.)

Kód Personálne zámery – plány

Týmto názvom sme označili kód z výpovede V4 a V3. Obaja akoby zhodne vypovedali o potrebe sústavnej práce so zamestnancami a budovaní vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ. Oba ja poukázali na fenomén, ktorý v posledných rokoch trápi oblasť sociálnych služieb – je ním fluktuácia zamestnancov. Recept ako jej predísť, nám neprezradili, poukázali jedine na zvýšenie plátov zamestnancov: v4: *"Viete, keď tu stále máme napriek všetkým snahám, nízke platy... opatrovateľ to je katastrofické, prichádzajú, odchádzajú, toto riešime... Stále sa nad tým zamýšľame ako ich udržať, čo robiť..."*. V4 potom ešte pokračoval: *"Zamestnanec – zamestnávateľ, to je taká ešte cesta, stále v nich podporujeme toho ducha (poznámka autorky: pravdepodobne firemnú (organizačnú) kultúru)." V3: "Akože je to nedobrá situácia, často riešime nových pracovníkov, chodia k nám, stále ich zaučame... Veď my radi, len pre tých našich ľudí je to čudné (pozn. autorky: prijímateľov*

/ klientov). *Musíme s tým niečo robiť...*“ (Pozn. autorky: s odchodom starých a príchodom nových zamestnancov).

Kategória 5 TERNO

Poslednú kategóriu nášho výskumu sme nazvali Terno. Nie náhodne. Z odpovedí našich participantov sme totiž usúdili, že ak organizácie realizujú akékoľvek plánovanie, ak na niečom pracujú kontinuálne, ak má nejakú štruktúru, predstavuje to pre nich – na jednej strane – výzvu (ako sa s tým stotožniť, prijať viac práce, viac sa sústrediť a pod.), tak zároveň im určuje aj smer kam kráčajú a dáva im to pocit akejsi stability. A pocit toho, že ak si zvolia cieľ reálny, dosiahnu ho.

Kód Cieľ SMART

SMART je matica, ktorá sa v manažmente často využíva v súvislosti s nastavovaním cieľov. Pomáha manažérom neodkloniť sa od reality, v ktorej fungujú, pričom si ciele stanovujú tak aby boli S specific – špecifické, M measurable – merateľné, A achievable – dosiahnuteľné, R relevant – relevantné vzhľadom na potreby, T time – bound – časovo ohraničené. Vo výpovediach našich participantov odznelo, ako si nastavujú ciele. Viackrát spomenuli aj túto maticu, podľa ktorej sa riadia. V1: *„Reálne musia byť (pozn. autorky: ciele), inak ich nedosiahneme, ved’ poznáme seba, aj svoje možnosti.“* V3: *„Ak viem, do kedy a čo musím urobiť, urobím to, tak to má byť, my nie sme nejaká kreatívna oblasť, kde je na všetko čas... my plánujeme jasne, reálne a najmä s ohľadom na nejaký čas.“*

Kód Charakteristické plány

Tento kód má zvláštny názov. Uvažovali sme totiž nad tým, ako nazvať kód, ktorý sa obsahovo venuje tomu, ako participantí nahliadajú na plánovanie v zmysle jednotlivých typov plánovania. Lebo presne to v ich odpovediach zaznelo. Aké typy plánovania používajú, prípadne by chceli používať a aké typy im prinášajú úspech. V4:

„Personálne plánovanie má pre nás význam. Ako som spomínal, bojujeme s fluktuáciou, no ako inak s ňou bojovať? Len plánom. Dobrým.“ V2: „My dokonca máme aj také sedenia s našimi (pozn. autorky: zamestnancami) a pýtame sa ich na to čo chcú dosiahnuť, kam sa chcú uberať – niekde to volajú kariérne plány.“ V4: „My máme všetky tri typy plánovania – aj krátkodobé, to je také skôr flexibilné, viete niečo príde, zomelie sa, musíme to vyriešiť, trochu to súvisí niekedy s krízovou intervenciou, alebo mi napadlo, úväzky. Plánujeme vždy len na jeden mesiac vopred, nech každý má dobrý ten úväzok... no a plánujeme aj strednodobo tak sa to volá nie? Strednodobé plánovanie, napríklad aktivity na celý ďalší rok, zbierky, kampane, dosť tak sme orientovaní na sociálne siete a plánujeme aj na dlhý čas dopredu, to je to čo sa týka zamestnancov a to nám aj akosi nevychádza...”

Kód Stratégia

Tento kód sme nazvali stratégia preto, že obsahovo by sa možno aj dal včleniť – podľa výpovede participanta – do predchádzajúceho kódu, avšak logicky sme ho oddlenili, pretože nám evokoval aj niečo iné. V3 totiž vo svojej výpovedi uviedol: „... napríklad strategické plánovanie je pre nás zaujímavé, školili sme sa k nemu, vieme ho využiť aj pri formulovaní cieľov, misie či vízie, ale aj pri pláne aktivít s klientami, komunitnom pláne, ja už neviem, skoro všade. Na všetko je potrebná stratégia.“ V4 tiež spomenul slovo stratégia: „...je možné dosiahnuť vlastne skoro všetko strategicky, len treba chcieť a vedieť ako na to... hlavne s tým musia všetci súhlasiť.“

Tabuľka 2 Zhrnutie výskumu (podklad pre axiálne a selektívne kódovanie); (zdroj: vlastný)

Kategórie	Kódy	Zaujímavosti, detaily výskumného príbehu
Efektivita (na strane vedenia, aj zamestnancov v zmysle – ako dosiahnuť cieľ)	Prísne plánovanie	Úspech = dodržiavanie plánov Úspech = naplnenie potrieb zamestnancov aj prijímateľov
	Employer branding	Efektívne riadenie = reprezentácia organizácie navonok
	Zamestnanci ako kľúč k úspechu	Náplň a výkon práce zamestnancov = spokojnosť manažmentu aj prijímateľov (+ ich rodín)

Prosperita (v zmysle rozvoja, rozvíjania, dobrých vyhladok do budúcnosti)	Peniaze	Financie = uspokojovanie potrieb Financie = šité na mieru zariadeniu
	Spokojnosť	Spätná väzba od klientov aj zamestnancov = evaluácia
	Nové zajtrajšky	Financovanie Fundraising Quo vadis zariadenie?
Rady, tipy, triky (v zmysle metód a techník, ktoré organizácie používajú)	Dobrá prax	Odporúčania sebe aj iným
	Komunita	Vzájomná pomoc
	Komunitné plány	Marketing = musíme v nich byť
	Inovácie	Vzdelávanie, supervízie, nápady na aktivity = prevencia rutiny
Perspektívy (v zmysle možností, ktoré majú organizácie)	Portfólio služieb	Zber podnetov = benefity pre zamestnancov aj prijímateľov
	Nový aparát zariadenia	21. storočie = chceme byť moderní
	Kontinuálne plány	Cesta do pekla = ak sa neplánuje
	Personálne zámery	Fluktuácia Zvyšovanie platov Organizačná kultúra
Terno (v zmysle najdôležitejších činností organizácie) °° Centrálna kategória °°	Ciele SMART	Plánovanie = reálne, jasné, s ohľadom na čas (charakteristika plánovania očami participantov)
	Charakteristické plány	Plánovanie = personál, aktivity, propagácia, financie, kariéra, vzdelávanie, voľný čas Plánovanie = dlhodobé, strednodobé, krátkodobé (typy plánovania v sociálnych službách)
	Stratégia	(nielen strategické) plánovanie = konsenzus všetkých = úspech organizácie (úspech organizácie vďaka plánovaniu)

Z analýzy dát, ktoré sme získali rozhovormi s našimi participantami, nám vyplynulo viacero zaujímavých výskumných zistení resp. výsledkov. Vzhľadom na proces analýzy a na tri typy kódo-

vania, ktoré sme v našom výskume použili (otvorené kódovanie: doslovne prepísané rozhovory sme podrobili otvorenému kódovaniu s použitím techniky ceruzka – papier a vo výpovediach sme hľadali zaujímavosti, potenciálne odpovede na naše otázky, ktoré sme po ukončení kódovania usporadúvali do kategórií), ďalej axiálnemu kódovaniu: následne po ukončení otvoreného kódovania sme v jednotlivých kategóriách – resp. medzi jednotlivými kategóriami – hľadali súvislosti, až sme prešli k selektívnemu kódovaniu. V rámci neho sme po dôkladnej analýze textu a kategórií našli resp. určili centrálnu kategóriu výskumu a v nasledujúcich riadkoch sme vytvorili osnovu príbehu.

Za centrálnu kategóriu považujeme poslednú kategóriu, ktorú sme nazvali Terno. V tabuľke 2 je vyznačená hrubším rámovaním. Za centrálnu ju považujeme z viacerých dôvodov. Prvým je to, že azda najvýznamnejším spôsobom naplnila cieľ nášho výskumu, ktorým bolo zistiť *ako organizácie popisujú plánovanie, akým spôsobom ho realizujú, aký je význam plánovania pre organizácie a či plánovanie môže vplývať na úspech organizácie*. Z uvedenej kategórie totiž vyplýva, že organizácie, ktorých zástupcovia boli participantami v našom výskume, plánovanie realizujú, poznajú ho a uvedomujú si jeho význam. Plánovanie podľa ich výpovedí znamená stanovenie si jasných a reálnych cieľov, pričom tieto sa musia naplniť v ohraničenom čase, pričom nám uviedli, že realizujú tak plánovanie krátkodobé, ako aj strednodobé či dlhodobé. Druhým dôvodom, pre ktorý považujeme uvedenú kategóriu za centrálnu, je to, že v rámci nej sme identifikovali nielen typy, ale aj formy plánovania – plánovanie financií na rozpočtový rok, personálne plánovanie, plánovanie aktivít, plánovanie propagácie, plánovanie kariéry v zmysle kariérnych pohovorov a potenciálneho kariérneho rastu. Ďalším dôvodom, pre ktorý považujeme kategóriu s názvom Terno za centrálnu je to, že nám poukazuje na význam dosahovania úspechov, pretože organizácie chcú byť úspešné a dosiahnutie úspechu je možné len vtedy, ak organizácie plánujú a s plánovaním a jeho jednotlivými krokmi všetci súhlasia – ideálne konsenzuálne. Za úspechom stojí tiež dodržiavanie plánov a realizovanie presne na-

plánovaných aktivít a tiež efektívne riadenie (kategória 1 Efektivita). Zároveň podmienkou úspechu je prispôbiť sa aktuálnej dobe a celkovej situácii na trhu sociálnych služieb, na čo poukazuje kategória 4 konkrétne kód 21. storočie = chceme byť moderní.

Z výsledkov výskumu je zrejmé aj to, ako organizácie reflektujú význam plánovania. Za najdôležitejšiu v tomto prípade považujeme kategóriu Prosperita, v rámci ktorej sa participanti zamýšľali na tým, kam kráča ich organizácia (kód Nové zajtrajšky – Quo Vadis). Spomínaný kód odkazuje na misiu ako základný stavebný kameň manažmentu a jeho funkcie plánovania – kde organizácia je a kam sa chce dostať. Zároveň je možné interpretovať výpovede participantov aj tak, že organizácie vidia význam plánovania v kontinuálnej práci so zamestnancami, pretože len zamestnanci, ktorí si osvoja organizačnú kultúru, stotožnia sa s ňou, dokážu byť organizácii zviazaní a dokážu tiež organizáciu reprezentovať aj navonok (kód Employer branding). Význam plánovania je zrejмый aj z dôvodu toho, aby sa organizácie dokázali prepracovať do komunitných plánov miest a obcí, pretože v tom prípade majú isté financovanie na ďalší rozpočtový rok (samozrejme aspoň z časti); (kód Komunitné plánovanie – centrum diania). Toto im zabezpečí aspoň z časti aj dobrý marketing – verejnosť o nich vie, detto sponzori / donori. Participanti význam plánovania spojili aj s dôležitosťou vzdelávania pracovníkov, prostredníctvom ktorého si osvojujú a získavajú nielen nové vedomosti či zručnosti, ale prinášajú do organizácií aj nové nápady na aktivity s klientami a všetky vzdelávanie aktivity slúžia tiež ako prevencia rutiny (kód Inovácie – nápad, nový začiatok).

Vo výsledkoch výskumu je vidieť aj spôsob, akým organizácie realizujú plánovanie. Zo slov participantov je zrejmé, že plánovanie je bežnou súčasťou ich každodenného pracovného života. Vedeli ho pomerne dobre a efektívne zadefinovať, tento pojem majú veľmi dobre osvojený. Realizujú ho kontinuálne (kód Kontinuálne plány), od založenia organizácie v dennodennej praxi na všetkých úrovniach riadenia. Jeden z participantov sa vyjadril, že ak by ako organizácia neplánovali, bola by to pre nich cesta do pekla (vyjad-

ril sa tak, že „cesta do pekla býva dláždená dobrými úmyslami“, a síce v zmysle, ak chce organizácia pomáhať a správne adresovať pomoc prijímateľom, musí plánovať, lebo by mohla urobiť chybu, čo sa v sociálnych službách nevypláca). Plánovanie realizujú vo viacerých oblastiach – personálnej (zabraňovanie fluktuácii, snaha o navyšovanie miezd, budovanie organizačnej kultúry, benefitov – kód Personálne zámery), v oblasti práce s klientmi (prijímateľmi) a ich rodinami v zmysle služieb „šitých na mieru“ klientom (prijímateľom) a s tým spojenými benefitmi a tiež spojených so spätnou väzbou a prijímaním podnetov na zlepšovanie, v oblasti kolegiálnej (v zmysle poskytovania spätnej väzby, rád, mentoringu – kód Spokojnosť), v oblasti finančnej (kód Peniaze – financie sú potrebné nielen na chod organizácie, mzdy, aktivity pre klientov ako aj na rozličné doplnkové služby, aktivity – na uspokojovanie potrieb a to nielen klientov ale aj pracovníkov).

Z analýzy získaných dát možno interpretovať aj to, ktoré plánovanie participanti vo svojej organizácii využívajú. Identifikovali sme plánovanie podľa typu účelu (finančné; kód Peniaze a Nové zajtrajšky), cieľové (kód Prísne plánovanie, Spokojnosť, Nové zajtrajšky, Nový aparát zariadenia, Kontinuálne plány, Ciele SMART, Charakteristické plány, Stratégia), personálne (kód Personálne zámery, Employer branding, Zamestnanci ako kľúč k úspechu), prevádzkové (kód Dobrá prax, Inovácie – nápady, nové začiatky), marketingové (kód Employer branding, Komunita, Komunitné plány), krízové (kód Ciele SMART, Stratégia) a tiež kariérne (kód Employer branding, Zamestnanci ako kľúč k úspechu, Komunita, Personálne zámery, Charakteristické plány). Ďalej sme identifikovali plánovanie podľa časového hľadiska. Konkrétne strategické (dlhodobé – kód Stratégia, Portfólio služieb, Prísne plánovanie, Nové zajtrajšky), taktické (strednodobé – kód Komunitné plány, Spokojnosť) a operatívne (krátkodobé, flexibilné – kód Inovácie – nápad, nový začiatok, Nový aparát zariadenia).

3.5 Diskusia

Výsledky nášho výskumu prezentujú skúsenosti našich participantov s plánovaním, ktoré realizujú v rámci organizácií, v ktorých pracujú – riadia ich alebo sú členmi manažmentu organizácie. Prostredníctvom ich výpovedí sme sa pokúsili nahliadnuť na túto problematiku vo vybraných zariadeniach sociálnych služieb na Slovensku. Plánovanie patrí medzi základné rozhodovacie procesy každej organizácie, pričom zahŕňa rozličné faktory (prvky), ktorými sú proces stanovovania cieľov (je považované za cieľavedomú aktivitu), výber vhodných postupov a prostriedkov vedúcich k dosiahnutiu cieľov a zahŕňa tiež stanovenie očakávaných výsledkov spravidla v určitom stanovenom čase a požadovanej kvalite (predovšetkým je táto definícia platná pre oblasť sociálnych služieb). Zároveň plánovanie myslí aj na alternatívy a možnosti ako inak dosiahnuť cieľ, ak by sa pôvodná verzia plánu nepodarila (z akéhokoľvek dôvodu); (Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR, 2020; Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019; Šimo, Mura, 2015).

Manažér bez plánu sa stane obeťou okolností (Jeseviciute – Ufartiene, 2014). Na túto vetu / výrok / tvrdenie sme narazili pri štúdiu informácií o význame plánovania. Dovoľujeme si povedať, že sa s ňou v podstate úplne stotožňujeme. Význam plánovania spočíva v tom, že organizácie majú pripravený scenár do budúcnosti s prihliadnutím na typ a formu plánovania a dokážu predvídať (aspoň čiastočne) budúci vývoj. Významu plánovania sa venujú mnohí autori tak zahraniční, ako aj slovenskí (Míka, 2006, 2009; Grznár et al., 2009; Papula, 1995, 2005; Sedlák, 2016, 2012, 2009, 2007; Majtán, 2003, 2016; Fotr, 2003, 2012; Donnelly et al., 1997; Drucker, 1990, 1994 A, 2007; a mnohí ďalší). Z výsledkov nášho výskumu je zrejmé, že plánovanie je dôležité pre tri organizačné úrovne – manažment, zamestnancov aj klientov / prijímateľov.

Na úrovni organizácie spočíva význam plánovania v stanovení si stratégie organizácie, podľa ktorej chce organizácia pracovať. Spravidla ide o dlhodobé alebo tzv. strategické plánovanie. Antošo-

vá (2012) a Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková (2019) ho definujú ako proces, ktorý slúži ako východisko pre organizáciu, aby si jasne stanovila víziu, misiu a ciele, ktoré slúžia ako mantinely pri formulovaní konkrétnej stratégie, prostredníctvom ktorej sa skúmajú a hodnotia tzv. spontánne stratégie. Zároveň musia organizácie dokázať rozhodovať a vytvárať podmienky pre efektívny priebeh spomínaných aktivít (Donnelly et al., 1997). Presne týmto spôsobom nám význam plánovania popísali aj naši participanti. Zdôraznili pritom ešte potrebu konsenzuálneho rozhodovania pri plánovaní, pretože – podľa ich slov – len vtedy plánovanie môže byť úspešné. Vo výpovediach našich participantov sme identifikovali všetky vyššie uvedené faktory (prvky) plánovania. Čo sa týka cieľov, participanti nám uviedli, že na ich stanovenie používajú najčastejšie maticu SMART. Ide o mnemotechnickú pomôcku, ktorá je využívaná práve v manažmente pri stanovovaní (S – specific) špecifických, (M – measurable) merateľných, (A – achievable) dosiahnuteľných, (R – relevant) relevantných / z určitého dôvodu potrebných a (T – time – framed) časovo ohraničených cieľov (Hangoni et al., 2010; Fotr et al., 2012; Doležal et al., 2016).

Na úrovni zamestnancov spočíva význam plánovania v posilňovaní organizačnej kultúry, budovaní značky zamestnávateľa tzv. employer brandingu a vzdelávaní a supervíziách zamestnancov. Organizačná kultúra patrí medzi tzv. mäkké formy vedenia ľudí (Mužík et al., 2017) a Havrdová (et al., 2011) ju definuje ako súhrn zdieľaných a (relatívne) dlhodobu utváraných hodnotových predstáv, noriem či dokonca vzorcov správania sa a tiež praktík jednotlivých zamestnancov. Organizačná kultúra je dôležitý faktor fungovania organizácie, pretože je utváraná na úrovni vedenia organizácie a zamestnancami je preberaná a realizovaná (manažérsky hovoríme o tzv. top – down prístupe). Čím je úroveň stotožnenia sa s organizačnou kultúrou vyššia, tým spokojnejší sú zamestnanci. Organizačná kultúra súvisí aj s pojmom employer branding (v preklade značka zamestnávateľa). Tomuto pojmu sme venovali samostatnú monografiu (Hromková (Gašparová), 2021 – Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom

sektore na Slovensku). Ide o vytváranie pozitívneho image organizácie navonok smerom k širšiemu spoločenskému prostrediu. Práve zamestnanci, ktorí sú stotožnení s organizačnou kultúrou a ktorí sú zapájaní do fungovania organizácie, môžu byť nositeľmi employer branding (brandu); (Mosley et al., 2017; Mužík et al., 2017). Pastier (2023) vo svojej biblii o budovaní značky hovorí o tom, že organizačná kultúra je najlepšou kampaňou pre organizáciu a spolu s employer brandingom predstavujú nielen reálnu hodnotu organizácie, ale aj tzv. mediálny katapult.

Veľký význam prikladali naši participanti aj plánovaniu vzdelávaní a supervízií pre zamestnancov. Gabura (2022) hovorí dokonca o tom, že supervízia je súčasťou organizačnej kultúry (predovšetkým v mimovládnom sektore) a zároveň je aj značkou kvality organizácie. Význam plánovania supervízií pre zamestnancov ako možnosti ich profesijného rozvoja a prevencie syndrómu vyhorenia je teda jednoznačný.

Na úrovni prijímateľov spočíva význam plánovania – tak ako je zrejmé z výsledkov nášho výskumu – predovšetkým v plánovaní portfólia (poskytovaných ako aj plánovaných sociálnych a iných) služieb, inováciách, s ktorými neraz prichádzajú samotní prijímatelia služieb, prípadne ich rodinní príslušníci a v napĺňaní ich potrieb. Tvorba portfólia služieb je súčasťou (strategického) plánovania (Cibáková et al., 2008; Kotler et al., 2004). Portfólio služieb definuje a vyjadruje misiu organizácie. Slúži na to, aby organizácia posilnila svoju konkurenčnú silu na trhu (Cibáková et al., 2008). V našom výskume sme však portfólio služieb nie náhodne zaradili do kategórie zameranej na perspektívy organizácií vyjadrenej slovami prijímateľov. Podľa našich zistení sú to totiž práve prijímatelia, ktorí vyjadrujú svoje očakávania (od zariadenia a jeho zamestnancov) a ktorí organizácii poskytujú podnety v zmysle nových alebo doplnkových služieb. Zároveň z našich výsledkov vyplynulo, že za vhodný nástroj plánovania sa považujú inovácie prípadne nové nápady tak zo strany zamestnancov ako aj zo strany klientov a ich rodinných príslušníkov, ktoré môžu slúžiť dokonca ako prevencia akejkoľvek rutiny, do ktorej by sa časom mohla tak organizácia ako aj

prijímatelia (a samozrejme aj zamestnanci) dostať. Podobný názor zastáva autor Kassay (2020).

Ciele, zdroje a činnosti – to sú tri základné zložky plánovania podľa Majtána (et al., 2016). Plánovanie je teda možné považovať za proces dosiahnutia cieľov za pomoci zdrojov a s použitím rozličných činností. Z výsledkov nášho výskumu vyplýva, že plánovanie rovnakým spôsobom prebieha aj v organizáciách poskytujúcich sociálne služby. Kým však v komerčnom (biznisovom, na zisk orientovanom) sektore sa organizácie snažia dosiahnuť ako svoj cieľ predovšetkým dobré postavenie na trhu, zisk a konkurenčnú výhodu, v sektore sociálnych služieb ide skôr o dosiahnutie cieľa so zreteľom na zvyšovanie kvality života prijímateľa, uspokojenie jeho potrieb, uspokojenie potrieb jeho rodiny, zabezpečenie nevyhnutných podmienok na uspokojenie (v súčasnosti nielen základných) životných potrieb (Zákon o sociálnych službách 448/ 2008 Z. z.). Z výsledkov nášho výskumu vyplýva, že cieľom skúmaných organizácií je poskytovať sociálne služby akoby „šité na mieru“ prijímateľom, aby mohli byť naozaj adresné.

Ďalším cieľom je rozvoj pomerne nových činností etablovujúcich sa v oblasti manažmentu sociálnych služieb – fundraisingu a marketingu (Hromková (Gašparová) et al., 2018). V súvislosti so spomínaným pojmom marketing je z nášho výskumu zrejmé, že pre organizácie, poskytujúce sociálne služby, je dôležité komunitné plánovanie sociálnych služieb. Komunitné plánovanie je proces, ktorý je možné zaradiť do strednodobého (taktického) plánovania (Pagáčová, 2018) a ktoré predstavuje proces, v rámci ktorého sa vytvára sieť sociálnych služieb, ktoré môžu využívať občania odkázaní na poskytovanie sociálnych služieb a ukazuje, ktoré ľudské, materiálne a finančné zdroje sú tak poskytovateľom ako aj prijímateľom a potenciálnym prijímateľom k dispozícii (Woleková et al., 2004). Spájame ho s pojmom marketing, pretože – ako vyplýva z nášho výskumu – organizácie sa snažia dostať do komunitných plánov, pretože tým sa približujú nielen k potenciálnym klientom, ale ich poskytované služby sa môžu dostať aj do povedomia potenciálnych donorov či sponzorov.

Plánovanie je v našom výskume spájané tiež s pojmom prosperita organizácie (v zmysle rozvoja, rozvíjania, vyhliadok do budúcnosti). Participanti nám ho popísali ako niečo, čo je pre nich nevyhnutné realizovať, inak by nevedeli, čo a kedy majú robiť, čo bude výsledkom ich činnosti a ako by sa vlastne k výsledkom dopracovali. Úspešné plánovanie vnímajú ako konsenzus v názoroch všetkých, ktorí sa plánovania zúčastňujú. Koncept participatívneho plánovania používaného v sociálnej práci (Brozmanová Gregorová, Hrozenská, 2022) presne vystihuje konsenzuálny prístup, ktorý nám popísali participanti výskumu. Znamená totiž proces tvorby plánu určitej činnosti, ktorý obsahuje nielen názory, ale aj záujmy všetkých ľudí participujúcich na (zapojených do) dosahovaní cieľov. Pri plánovaní je tiež nevyhnutné dostávať spätnú väzbu, ktorá slúži ako evaluácia (hodnotenie, posudzovanie) činnosti organizácií počas celého procesu plánovania. Evaluácia patrí, samozrejme, do kontrolnej činnosti organizácie, avšak v tomto prípade ju spájame s pojmom plánovanie pretože ju považujeme za prvok, ktorý plánovanie dokáže ovplyvniť a v prípade potreby vďaka evaluácii dokáže organizácia zmeniť spôsob plánovania. Poluncová (2011) a Hromková (Gašparová, 2014) definujú evaluáciu ako neustále zlepšovanie poskytovaných (sociálnych) služieb. S týmto názorom súhlasíme, pretože z nášho výskumu vyplýva, že evaluácia je vnímaná nielen ako nástroj zmeny v rukách manažmentu organizácií, ale aj ako nástroj spätnej väzby od klientov.

Plánovanie a jeho realizácia často slúži ako príklad dobrej praxe (best practise) pre iné organizácie poskytujúce sociálne služby. Organizácie si môže vzájomne vymieňať skúsenosti prípadne know-how a prostredníctvom toho dokážu riešiť množstvo problémov (napr. fluktuácia pracovníkov, uspokojovanie špecifických potrieb, získavanie nových zručností, tímová spolupráca, spôsob odmeňovania pracovníkov a pod.); (Mužik et al., 2017).

Z výskumu nám tiež vyplynulo aké typy plánovania (podľa hľadiska) organizácie realizujú. Podľa typu účelu organizácie realizujú cieľové plánovanie; vyššie sme spomínali, že najčastejšie v rámci neho využívajú stanovovanie cieľov prostredníctvom matice

SMART. Autor Vacha (2016) konštatuje, že táto matica je pre stanovovanie cieľov veľmi vhodná, pretože minimalizuje riziko vzniku a výskytu možných chýb.

Finančné plánovanie je zase dôležité kvôli nastavovaniu rozpočtu, ktorý organizácie realizujú každý rok. Pre finančné plánovanie je dôležitá participácia organizácie v komunitnom pláne mesta alebo obce, v ktorom sa organizácia nachádza. Význam sme si popísali vyššie.

Personálne plánovanie, ktoré realizujú organizácie, je možné nazvať aj pojmom plán rozvoja organizácie v oblasti ľudských zdrojov. Dôležitou úlohou personálneho plánovania je zladovanie počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie/ inštitúcie na určité obdobie (môžeme hovoriť o strednodobom, no aj o dlhodobom plánovaní, v prípade náhrady za osobu na materskej / rodičovskej dovolenke ide o krátkodobé personálne plánovanie); (Hromková (Gašparová) et al., 2018).

Prevádzkové plánovanie podľa našich zistení predstavuje plánovanie v oblasti fungovania zariadenia, prípadne materiálneho vybavenia. Z výsledkov výskumu vyplynula potreba prepájania finančného a prevádzkového plánovania, a to v dosť značnej miere, pretože organizácie sa snažia zabezpečovať svojim prijímateľom uspokojovanie všetkých potrieb, materiálne nevynímajúc (dobré a funkčné zariadenie, rekonštrukcie priestorov a pod.). V rámci (kategórie) perspektív (možností), ktoré organizácie majú, chcú „byť moderní“ – žiť v 21. storočí (tak ako nám vypovedal jeden participant).

Marketingové plánovanie je pomerne mladým typom plánovania v sociálnych službách. Jeho výsledkom je spravidla vytvorenie marketingového plánu, ktorý obsahuje to, aké ciele má organizácia, zameriava sa na analýzu stavu organizácie (v zmysle analýzy vnútorného aj vonkajšieho prostredia organizácie), využívanie rozličných typov marketingových stratégií či marketingový mix (4P – produkt, v tomto prípade je produktom poskytovaná služba), place (miesto), promotion (propagácia resp. komunikácia) a price (cena). In Hromková (Gašparová, 2021); Hromková (Gašparová)

et al., 2018; Jakubíková, 2008; Kotler et al., 2007). Marketingové plánovanie je možné v prípade nášho výskumu prepojiť s významom komunitného plánu, tak ako sme popísali vyššie.

Krízové plánovanie je krátkodobé resp. vystihujúcejšie je označenie krízového plánovania ako operatívneho. Nastane kríza / krízová situácia (podľa Zákona 448/ 2008 Z. z.) a organizácia ju musí okamžite bezodkladne vyriešiť. V sociálnych službách sa tento typ situácie označuje pojmom krízová situácia.

Kariérne plánovanie predstavuje plánovanie kariéry konkrétneho zamestnanca. Je realizované každým zamestnancom samostatne v súčinnosti s vedúcim (zodpovedným) zamestnancom. V rámci kariérneho plánu zamestnanci vyjadrujú nielen spokojnosť so svojou pracovnou pozíciou či náplňou práce, ale aj prípadný kariérny rast resp. posun, potrebu zamestnaneckých benefitov, (ďalšieho) vzdelávania, supervízií a pod. (Stachová et al., 2019; Mužík et al., 2017). Z výsledkov nášho plánovania vyplýva potreba intenzívnejšieho kariérneho plánovania z dôvodu pomerne vysokej fluktuácie zamestnancov.

Plánovanie podľa časového hľadiska predstavuje dlhodobé (strategické), strednodobé (taktické) a krátkodobé (operatívne) plánovanie. Popísali sme si ich vyššie, avšak radi by sme upriamili pozornosť na nevyhnutnosť všetkých troch typov plánovania práve v oblasti sociálnych služieb (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Považujeme za nevyhnutné, aby sa organizácie dokázali plánovaním pripraviť na rozličné scenáre, ktoré im práca s klientelou môže priniesť (môžeme dokonca hovoriť o tzv. scenárovom plánovaní). Vzhľadom na všetko doteraz uvedené môžeme konštatovať, že plánovanie organizáciám prináša úspech na viacerých frontoch. Radi by sme spomínaný úspech rozdelili do troch kategórií – úspech, ktorý sa týka fungovania organizácie a jej manažmentu, úspech, ktorý sa týka zamestnancov a personálneho plánovania a úspech, ktorý sa týka práce s prijímateľmi a ich rodinami.

Zaujímavým výsledkom výskumu je zistenie, že jedným z cieľov, ktoré sa organizácie snažia dosiahnuť, je úspech. Úspech ako

pojem je však pomerne zložitý definovať. Môžeme však povedať, že úspech je akoby schopnosť rozvoja organizácií v určitej niekedy časovo ohraničenej perspektíve (Priadková, 2025). Úspech, ktorý sa týka fungovania organizácie a jej manažmentu môžeme popísať ako dodržiavanie nastavených plánov, pretože len vďaka tomuto postupu dokáže organizácia dosiahnuť stanovené ciele. Úspechom je aj efektívne (organizačné) vedenie ľudí a riadenie procesov, ak organizácia dostáva pozitívnu spätnú väzbu. Tá slúži ako evaluácia jej činnosti v rozličných oblastiach – evaluácia totiž môže byť priebežná (napr. v priebehu realizácie nejakej aktivity, v priebehu poskytovania niektorého druhu sociálnej služby), pred začiatkom nejakej činnosti (napr. pred spustením nejakého projektu alebo pred začiatkom spustenia novej služby), ale aj po ukončení nejakej činnosti (po ukončení projektu, po ukončení poskytovania sociálnej služby) a pod. Evaluáciám sme sa venovali v dizertačnej práci (Hromková (Gašparová), 2014). Evaluácia je dôležitá, pretože ide o poskytnutie spätnej väzby napr. nadriadeného smerom k podriadenému zamestnancovi, podriadeného zamestnanca smerom k vedeniu / manažmentu organizácie, prípadne od klientov / prijímateľov sociálnych služieb a ich rodinných príslušníkov smerom k organizácii. Za úspech je možné považovať aj dosiahnutie konkurenčnej výhody, napríklad na trhu sociálnych služieb – ak je niektorá organizácia preferovanejšia klientmi ako iná, ak má viac klientov, prípadne ak sú jej klienti spokojnejší ako klienti iných organizácií, prípadne, ak sú pracovníci spokojnejší, ako by boli v inej organizácii (Stýblo, 2004; Szarková et al., 2013; Vaverčáková, Hromková, 2019). Z výsledkov nášho výskumu vyplynulo, že dodržiavanie nastavených plánov, efektívne riadenie, realistické ciele a jasne stanovená stratégia tiež prispievajú k (vnímanému) úspechu na strane manažmentu organizácie.

Za úspech zo strany personálu je možné považovať dodržiavanie zákonom stanovených štandardov (Zákon 448/ 2008 Z. z.), spokojnosť zamestnancov so svojou prácou a s organizáciou, v ktorej pracujú, stotožnenie sa s organizačnou kultúrou a jej demonštráciu navonok smerom k potenciálnym klientom vo forme employer

brandingu (Hromková (Gašparová), 2021), ako aj snahu o vzdelávanie sa, zvyšovanie svojej kvalifikácie, ústretovosť voči prijímateľov a mnohé ďalšie. Z výsledkov nášho výskumu nám však vyplynulo, že spokojnosť zamestnancov pravdepodobne nie je vysoká (predovšetkým v špecifickej profesii, ktorou je profesia opatrovateľky / opatrovateľa) a je sprevádzaná vysokou mierou fluktuácie. Zároveň nám participanti vyjadrili nespokojnosť s odmenou za vykonanú prácu (nízke platové ohodnotenie, nemožnosť prilákať mladých kvalifikovaných ľudí).

Za úspech vnímaný klientmi je určite možné považovať služby „šité na mieru“, poskytované presne podľa potrieb klientov / prijímateľov. Tie dokážu vyjadriť v rámci rozličných hodnotení spokojnosti, ktoré organizácie pravidelne zbierajú. Ide napr. o dotazníky spokojnosti, prípadne metódy needs assessment (Hromková (Gašparová), 2014).

ZÁVER

Plánovanie je proces, ktorý sprevádza organizáciu a jej manažment a ovplyvňuje všetkých, ktorí v organizácii pracujú. V oblasti sociálnych služieb poskytovaných zariadeniami sociálnych služieb či mimovládnyimi organizáciami (tak ako definuje Zákon o sociálnych službách 448/ 2008 Z. z.) je situácia špecifickejšia, pretože plánovanie ovplyvňuje aj samotných prijímateľov sociálnych služieb. Na začiatku písania sme mali ideu – zistiť, ako plánovanie prispieva k fungovaniu organizácie, akým spôsobom ho využívajú manažéri a vrcholní predstavitelia organizácií a tiež to, ako organizácie – prostredníctvom plánovania a plánov – dosahujú organizačné ciele.

Vo výskume sme hľadali odpoveď na výskumnú otázku: *Ako reflektujú význam plánovania?*

Z výsledkov nášho výskumu vyplynulo, že v sociálnych službách predstavuje plánovanie proces stanovenia si jasných a reálnych cieľov, pričom ciele musia byť naplnené v určitom ohraničenom čase. V prípade tohto výskumného zistenia sme si dovolili upriamiť pozornosť na význam plánovania a definovania cieľov pomocou tzv. matice SMART, ktorá – zdá sa – je v sociálnych službách pomerne obľúbená. Poskytuje totiž dobrý rámec pre stanovovanie cieľov v zmysle jasných pravidiel, a to je v súčasnej dobe, v situácii používania tzv. štandardov kvality, veľmi dôležité.

Hľadali sme tiež odpovede na výskumnú otázku: *Ktoré plánovanie organizácie používajú?*

Zistili sme tiež, že organizácie poskytujúce sociálne služby, sa zameriavajú na rozličné typy plánovania, pričom využívajú plánovanie tak z hľadiska času, ako aj z hľadiska účelu. Z hľadiska času ide o plánovanie dlhodobé, s výhľadom do budúcnosti v horizonte 5 až 10 rokov. Plánujú sa predovšetkým ciele zamerané na oblasť prevádzkových a procedurálnych podmienok, tak ako definuje

Zákon o sociálnych službách (najmä rekonštrukcie väčšieho charakteru, prípadne portfólio plánovaných služieb pre prijímateľov. Tento typ plánovania býva v oblasti sociálnych služieb stotožňovaný s pojmom strategické plánovanie (Hromková (Gašparová), Vaverčáková, Pleuková, 2019). Strednodobé plánovanie (niekde označované aj ako taktické) predstavuje plánovanie aktivít v časovom horizonte do max 5 rokov. Z výsledkov výskumu nám vyplynulo, že toto plánovanie je pomerne dosť využívané predovšetkým v súvislosti s komunitným plánovaním sociálnych služieb. Význam komunitného plánovania spočíva v tom, že organizácie, ktoré poskytujú sociálne služby sa maximálne snažia o to, aby boli jeho súčasťou v každej obci a v každom meste. Je to významné predovšetkým z dôvodu zabezpečenia financií na obdobie ďalšej činnosti ako aj z hľadiska marketingu. Čo sa týka krátkodobého (operatívneho) plánovania, z výsledkov nášho výskumu vyplynulo, že sa používa predovšetkým pri krízovej intervencii a nevyhnutnosti riešiť určité udalosti, prípady či situácie ad hoc.

Ďalšia výskumná otázka, ktorú sme si položili bola: *Ako organizácie realizujú plánovanie?*

Tým, že plánovanie je proces, ktorý je tvorený jednotlivými fázami a tiež prvkami, musí spĺňať viacero formálnych náležitostí. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že plánovanie v sociálnych službách spočíva na pleciah manažérov a vrcholných predstaviteľov organizácie, je realizované dôsledne s ohľadom na potreby zamestnancov, prijímateľov ale aj celej organizácie. Pri plánovaní je dôležité, že jeho realizátori berú do úvahy tak názory a potreby prijímateľov sociálnych služieb, ako aj zamestnancov. Plánovanie je preto možné označiť za participatívne, čiže realizované spolu so zapojením všetkých stakeholderov. Z výskumu vyplynul zaujímavý poznatok. A to, že organizácie považujú za významné tzv. konsenzuálne plánovanie – zhoda všetkých zúčastnených strán na procesoch plánovania a na stanovených cieľoch.

Z nami realizovaného výskumu vyplynula aj zaujímavá oblasť, na ktorú veľmi radi upriamujeme pozornosť čitateľov. Je ňou úspech, na ktorý naši participanti upozornili a ktorý – podľa ich

slov – je jedným z ústredných cieľov, o ktoré sa organizácie snažia a ktorý chcú dosiahnuť. Úspech, ako sme spomínali vyššie, je niečo, čo sa ťažko definuje. Je to subjektívna kategória, ktorá sa môže týkať viacerých oblastí. Za úspech je považované kvalitné odvedenie / poskytnutie sociálnej služby, dodržiavanie zákonom nastavených podmienok, zvládanie nepriaznivej situácie, ktorú zažívajú prijímatelia sociálnych služieb, snaha o zvýšenie ich osobného komfortu a kvality života, ale aj napĺňanie potrieb prijímateľov či napĺňanie potrieb zamestnancov. Práve potreby zamestnancov sú asi najväčším kameňom úrazu manažérov v sociálnych službách, pretože sa často stretávajú s výmenou pracovníkov (fluktuáciou) a sťažnosťami na pomerne nízke platové ohodnotenie. V tomto prípade sa snažia kompenzovať spomínané nedostatky inými spôsobmi.

Z nami realizovaného výskumu – hoci si uvedomujeme, že nie reprezentatívneho – vyplynulo viacero odporúčaní, ktoré si dovoľujeme na tomto mieste demonštrovať. Jedným z odporúčaní je realizovať plánovanie dôsledne, kontinuálne, s ohľadom na potreby zamestnancov a prijímateľov. Je nevyhnutné, aby sa potreby stali ústredným pojmom, pretože len napĺňaním potrieb sa dá prispieť k celkovej spokojnosti. Ďalším odporúčaním je väčšie zapojenie prijímateľov do procesov plánovania. V súčasnosti v dobe transformácie organizácií, ktoré poskytujú sociálne služby seniorom a ľuďom so zdravotným postihnutím, sú snahy o zvýšenie počtu terénnych služieb. Tento trend je nutné reflektovať práve v plánovaní a pripraviť na to celú organizáciu. Zároveň považujeme za nevyhnutné (a odporúčame) intenzívnejšie spolupracovať s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny a tiež s akademickým prostredím, najmä s univerzitami, ktoré edukujú budúcich sociálnych pracovníkov. Za dôležité považujeme aj edukovanie manažmentu a zamestnancov o spôsoboch plánovania, o jeho typoch, formách ale aj možnostiach. Dôležité je tiež sledovať príklady dobrej praxe nielen zo slovenských pracovísk, ale tiež zo zahraničia.

LITERATÚRA

- Akingbola, K. Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. In: *Employee Relations*. 2013. 35(5).
<https://doi.org/10.1108/ER-01-2012-0009>
- Alexander, J. Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 2000. (10) 3.
<https://doi.org/10.1002/nml.10305>
- AlQubaisi, F. Strategic Plan Implementation in The UAE Public Sector Organizations: Antecedents and Outcomes. Dizertačná práca. UAE University, 2017. Vedúci dizertačnej práce: prof. Said Elbanna.
- Antošová, M. Strategický manažment a rozhodovanie. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978 – 80 – 8078 – 530 – 7.
- Armstrong, M. Naučte se správně vést lidi. Praha: Lingea, 2020. ISBN 8788075086211.
- Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR. Management a kvalita sociálních služeb. Praha: APSS v ČR, 2020. ISBN 978 – 80 88361 – 06 – 0.
- Balser, D., McClusky, J. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 2005. (15) 3. <https://doi.org/10.1002/nml.70>
- Bargerstock, A. S. The HRM Effectiveness Audit: a Tool for Managing Accountability in HRM. In: *Public Personnel Management*, 2000. (29) 4. <https://doi.org/10.1177/009102600002900410>
- Bass, B. M., Riggio, R. E. Transformational leadership. New York: Psychology Press, 2006. ISBN 9781410617095.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Basten, D., Joosten, D., Melis, W. Developing a Situational Model of Information System Project Success. 2011. In: *International Research Workshop on IT Project Management*, 2011. (10).
- Berg, B. L. Qualitative research methods for the Social Sciences. 7th edition. Boston: Allyn a Bacon, 2009. ISBN – 13: 978 – 0 – 205 – 62807 – 0.
- Brennerová, R., Fuchsová, M., Kubišová, M. et al. Analýza a plnenie podmienok komunitného plánovania sociálnych služieb v podmienkach

- miest a obcí. 2023. Dostupné na: https://www.fsr.gov.sk/wp-content/uploads/2023/07/ZMOS_PKSD_AV16-Komunitne-planovanie.pdf.
- Brozmanová Gregorová, A., Hrozenská, M. Participatívne plánovanie a projektovanie. Banská Bystrica: Belianum, 2022. ISBN 978 – 80 – 557 – 2025 – 8. <https://doi.org/10.24040/2022.9788055720258>
- Bryson, J., Edwards, H. L., Van Slyke, D., M. Getting strategic about strategic planning. In: Public Management Review, 2017, (20) 3, DOI 10.1080/14719037.2017.1285111. <https://doi.org/10.24040/2022.9788055720258>
- Butuner, H. Redesigning scenarios and defining business opportunities. In: International Journal of Business and Social Research, 2016. (6) 4. DOI 10.18533/ijbsr.v6i4.942. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i4.942>
- Carvalho, A., Braga, A. Os Modelos de Governance nas Nonprofit Organizations de Actuação Local: uma Revisão de Literatura. In: 16o Congresso da APDR. 2010. Funchal – Madeira.
- Cibáková, V., Rózsa, Z., Cibák, L. Marketing služieb. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-210-8.
- Courtney, R., Marnoch, G., Williamson, A. Strategic Planning and Performance: an Exploratory Study of Housing Associations in Northern Ireland. In: Financial, 2009. (25) 1. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00465.x>
- Cruz, J.A.W., Martins, T.S., dos Reis, J.A., ElKouba, A. Outsourcing of Public Case. A case study focused on the promotion of sustainable collective work. Review of Business Management, (11) 32. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v11i32.332>. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v11i32.332>
- Dartington, T. Professional Management in Voluntary Organizations: Some Cautionary Notes. In: J. Batsleer, C. Cornforth, & R. Paton et al., Issues in Voluntary and Non-Profit Management. 2013. AddisonWesley Publishing Company.
- Dávideková, M. Aktivizácia ako súčasť individuálneho plánovania v zariadeniach sociálnych služieb. 2014. Dostupné na: https://www.prohuman.sk/files/Sborn%C3%ADk_ervzass_2014.pdf#page=59.
- Disman, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2022. ISBN 9788024650531.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M. et al. Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- Donelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80 – 7169 – 422 – 3.

- Drucker, P. A Management – budoucnost začíná dnes. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80 – 856 – 0300 – 4.
- Drucker, P. B *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy. 1. vydanie.* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80 – 85603 – 38 – 1.
- Drucker, P. Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices. New York, USA: HarperCollins Publishers, 1990. ISBN 0-06-016507-3.
- Drucker, P. The Essential Drucker. UK, Oxford: Butterworth – Heinemann, 2007. ISBN 978 – 07 – 506 – 850 – 61.
- Dudinská, E. Budaj, P. Vitko, Š. Manažment v sociálnych službách. Poprad: Michal Vaška, 2009. ISBN 978 – 80 – 7165 – 756 – 9.
- Durst, S. L., Newell, C. The Who, Why, and How of Reinvention in Non-profit Organizations. In: Nonprofit Management & Leadership, 2001. (11) 4. <https://doi.org/10.1002/nml.11404>
- Engel, J. R., Schutt, R. K. The Practice of Research in Social Work. 4rd ed. 2016. ISBN 978-1506304267.
- Fábryová, T. Ľudský činiteľ ako determinant mäkkej moci štátu. In: 14. vedecká medzinárodná konferencia, Liptovský Mikuláš, 2023. <https://doi.org/10.52651/nmb.c.2023.9788080406516.56-66>.
<https://doi.org/10.52651/nmb.c.2023.9788080406516.56-66>
- Ferreira, M. R., Proenca, J. F. Strategic planning and organizational effectiveness in social services organizations in Portugal, In: Management. 2015. (20) 2.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I. et al. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 987 – 80 – 247 – 3985 – 4.
- Fotr, J. Manažerské rozhodování. Praha: EKOPRESS. 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- Freire, P. Education for critical consciousness. New York: Continuum, 2008.
- Gabura, J. Historické koncepty vzniku supervízie na Slovensku. In: Sociálné práce / Sociálna práca, 2022. (5).
- Ginger, C. Integrating knowledge, interests and values through modelling in participatory processes: dimensions of legitimacy. In: Journal of Environmental Planning and Management, 2014. (57) 5. DOI: 10.1080/09640568.2012.761132.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2012.761132>
- Grznár, M. Šinský, P. Marsina, Š. Firemné plánovanie. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-04-6.
- Hangoni, T., Imrichová, A. Manažment a jeho aplikácia v sociálnej práci.

- Gorlice: Diecezjalny Ośrodek Kultury Prawosławnej, 2010. ISBN 978 – 83 – 928613 – 4 - 8.
- Hattford – Letchfield, T., Lawler, J. *Perspectives on Management and Leadership in Social Work*. London: Whiting & Birch Ltd. 2013, ISBN 9781861770882.
- Havrdová, O. et al. *Kultura organizace a supervize*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2011. ISBN 978 – 80 – 8739 – 814 – 2.
- Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978 – 80 – 7367 – 485 – 4.
- Holubová, B., Kahancová, M., Torp, S., Sedláková, M. *Chcem pracovať, kto mi pomôže? Posilnenie spolupráce medzi tvorcami politík a neziskovým sektorom pri integrácii zdravotne znevýhodnených ľudí na trhu práce*. Bratislava: Stredoeurópsky inštitút pre výskum práce CELSI, 2021.
- Hromková (Gašparová), M. *A Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2021. ISBN 9788056802458.
- Hromková (Gašparová), M. *B Personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2021. ISBN 9788056802441.
- Hromková (Gašparová), M., Vaverčáková, M., Pleuková, J. *Strategické plánovanie v sociálnych službách*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2019. ISBN 978-80-568-0174-1.
- Hromková (Gašparová), M. *Problémy pri meraní kvality sociálnych služieb v zariadeniach inštitucionálnej starostlivosti o ľudí so zdravotným postihnutím*. Dizertačná práca. Trnava: FZaSP TU, 2014. Vedúca dizertačnej práce: doc. PhDr. Miriam Slaná, PhD., univ. prof.
- Hromková (Gašparová), M., Vaverčáková, M. *Marketing a fundraising v sociálnych službách*. Trnava: FZaSP TU, 2018. ISBN 978-80-568-0137-6
- Chad, P. *Organizational change within charities: improved performance via introduction of market orientation and other strategic orientations*. In: *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2014. (11) 1. <https://doi.org/10.1007/s12208-014-0113-4>
- Cho, S., Johanson, M. M., Guchait, P. *Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay*. In: *International Journal of Hospitality Management*, 2009. (28) 3. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Jakubíková, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978 – 80 – 247 – 2690 – 8.

- Janek, M., Janeková, J. Plánovací systém podniku. In: The 11th International Scientific Conference Trends in Business Management Systems TBMS, 2008.
- Jeseviciute – Ufartiene, L. Importance in planning in management developing organization. In: Journal of Advanced Management Science, 2014, (2) 3. DOI: 10.12720/joams.2.3.176-180. <https://doi.org/10.12720/joams.2.3.176-180>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition, Prentice Hall: Harlow, 2008.
- Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z. Personálny manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 9788080783914.
- Kaliská, L. Heinzová, Z. Inventár praktík správania sa lídra: Manuál a slovenské normy. Banská Bystrica: Belianum, 2022. ISBN 978-80-557-1988 – 7. <https://doi.org/10.24040/2022.9788055719887>
- Kassay, Š. Inovácie ako nevyhnutnosť zvyšovania výkonu podniku. Koexistencia procesných a produktových parametrov. In: Reflexie: Kompendium teórie a praxe podnikania, 2020. (1).
- Kľučka, J. Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment. Bratislava: Edit, 2011. ISBN 9788055403526.
- Košfan, P., Šuleř, O. Firemní strategie, plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80 – 7226 – 657 – 8.
- Kotler, P., Andreasen, A. Strategic marketing for non-profit organizations, 7th Edition. USA: Pearson Publishing, 2007. ISBN 978 – 01 – 3234 – 554 – 5.
- Kotler, P., Keller, L.K. Marketing Managment. 12. vydání. Praha: Grada, 2004, ISBN 8024713595.
- Kuo-Ching, Y., Shoh-Wei, L., Zne-Yung, L. Hybrid – directional planning: improving improvement heuristics for scheduling resource – constrained projects. In: International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2009, (41). <https://doi.org/10.1007/s00170-008-1486-5>
- Lančarič, D., Savov, R., Kozáková, J. Firemné plánovanie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014. ISBN 978 – 80 – 552 – 1263 – 0.
- Majtán, M. et al. Manažment. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80 – 890 – 8572 – 9.
- Majtán, M., Grznár, M., Matulčíková, M. et al. Manažment. Bratislava: Sprint Dva, 2016. ISBN 9788089710270.
- Míka, V. T. Manažment a krízový manažment. Bratislava: Edit, 2009. ISBN 9788055400792.

- Míka, V. T. Základy manažmentu. Žilina: FŠI ŽU, 2006. ISBN 978 – 80 – 88829 – 78 – 2.
- Mižičková, L., Šimo, D., Ubrežiová, I. Základy manažmentu. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004. ISBN 80 – 8069 – 608 – X.
- Mohelská, H., Pitra, Z. Manažerské metody. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 9788074310928.
- Mosley, R., Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978 – 1 – 119 – 07164 – 8.
- Mužík, J., Krpálek, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017, ISBN 978 – 80 – 200 – 2773 – 3.
- Mydlíková, E. Manažment sociálnej práce. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, 2024. 978-80-568-0641-8.
- Nobbie, P. D., Brudney, J. L. Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2003. (32) 4. <https://doi.org/10.1177/0899764003257460>
- Pagáčová, J. Komunitné plánovanie sociálnych služieb v Slovenskej republike. In: Sociálno – zdravotnícke spektrum, 2018.
- Papula, J. Manažerske rozhodovanie. Bratislava: KARTPRINT, 2005. ISBN 80 – 88870 – 45 - 3.
- Papula, J. Strategický manažment. Bratislava: Ekonóm, 1995. ISBN 80 – 225 – 0680 - X.
- Parnell, J. A., Bell, E. D. The Propensity for Participative Decision Making Scale: A Measure of Managerial Propensity for Participative Decision Making. In: Administration & Society, 1994. (25) 4. <https://doi.org/10.1177/009539979402500406>
- Pastier, M. Žltá kniha budovania značky. Český Tešín: Tiskárna Finidr, 2023. ISBN 978 – 80 – 8258 – 011 – 5.
- Poluncová, K. Ekonomická efektívnosť programu aktívnej politiky zamestnanosti. Dizertačná práca. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, Vedúci dizertačnej práce: Prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.
- Pope, J. A. Isely, S. E., Asamo-Tutu, F. Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing. 2009 (21) 2. <https://doi.org/10.1080/10495140802529532>
<https://doi.org/10.1080/10495140802529532>
- Priadková, T. Plánovanie ako predpoklad úspechu organizácií. Trnava:

- FZaSP TU. Diplomová práca. Školiteľka: doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD., rok obhájenia: 2025.
- Rada pre poradenstvo v sociálnej práci. Individuálne plánovanie. Pomocník dobrej podpory nezávislého života. 2021. Dostupné na: https://www.rpsp.eu/wp-content/uploads/2021/03/IP_RPSP_2021_web_final-compressed.pdf.
- Randle, M., Dolnicar, S. Understanding Environmental Volunteering Market: A basis for behavioural change and a sustainable future. In: Australasian Marketing Journal, 2009. (17) 4. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.06.001>. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.06.001>
- Rektořík, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929545.
- Robey, D. 1986. Designing Organizations. USA, Illinois: Dow Jones – Irwin, 1986. ISBN 0 – 256 – 03363 – 3.
- Rosenau, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80 – 7226 – 218 – 1.
- Rowles, D. Digital Branding: A Complete Step-by-Step Guide to Strategy, Tactics, Tools and Measurement. Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-0749481698.
- Sedlák, M. Manažment. 3. vyd. Bratislava: IURA Edition, 2007. ISBN 978 – 80 – 8078 – 133 - 0.
- Sedlák, M. Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN 978 – 80 – 8078 – 283 - 2.
- Sedlák, M. Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978 – 80 – 8078 – 455 - 3.
- Sedlák, M., Lišková, C. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978 – 80 - 8168 – 294 – 4.
- Silverman, D. Ako robiť kvalitatívny výskum. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80 – 551 – 0904 - 4.
- Silverman, D. Interpreting qualitative data. Page Publishing, 2015. ISBN 9781446295434.
- Skloot, E. Evolution or Extinction: A strategy for nonprofits in marketplace. In: Nonprofit and Voluntarely Sector Quarterly. 2000. (29) 2. <https://doi.org/10.1177/0899764000292006>. <https://doi.org/10.1177/0899764000292006>
- Slávik, Š. Strategický manažment. Bratislava: Sprint 2 s. r.o., 2013. ISBN 978 – 80 – 89393 – 96 – 1.
- Slávik, Š. Strategický manažment. Bratislava: Sprint vfra, 2005. ISBN 80 – 89085 – 49 - 0.

- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., Kohnová, L. External partnership in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. In: *Sustainability*, 2019, (11) 2. <https://doi.org/10.3390/su11020345>
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, J. Culture, Motivation and Work Behavior. In Gannon & Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Principles of Cross - Cultural Management*. UK: MPG Books, 2002.
- Stýblo, J. 2004. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. ISBN 80 – 86324 – 43 – 5.
- Suárez, D., Marshall, J. H. Capacity in the NGO Sector: Results from a National Survey in Cambodia. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2012. (25) 1. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9331-8>
- Syssner, J., Meijer, M. Informal and formal planning in rural areas. Vienna: Lit Verlag, 2018. ISBN 9783643908223.
- Szarková, M., Hlásna, S., Gažová Adamková, H. 2013. Personálny marketing a personálny manažment. 1. vydanie. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2013. ISBN 978 – 80 – 225 – 3594 – 6.
- Šimák, L. Krízový manažment vo verejnej správe. Bratislava: EDIS, 2016. ISBN 9788055411651.
- Šimo, D., Mura, L. Manažment organizácií. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978 – 80 – 8168 – 242 – 1.
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. Organizational effectiveness and commitment through strategic management. In: *Industrial Management & Data Systems*, 1996. (96) 5. <https://doi.org/10.1108/02635579610123307>
- Toth, D. Personální manažment. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
- Vacha, J. Strategické plánovanie ako možný zdroj konkurenčnej výhody. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2016. (2).
- Valenciano, J. A. The design of strategies and tactics in the strategic planning of education. In: *Educación*. 2023, (47) 1. ISSN 22152644. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), M. Ako postupovať pri vstupe do pracovného pomeru. Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Trnava: FZaSP TU, 2019. ISBN 978-80-568-0186-4.
- Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), M. Manažment v sociálnej práci. Trnava: FZaSP TU, 2018. ISBN 978-80-568-0136-9.

- Vaverčáková, M., Hromková (Gašparová), M. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: FZaSP TU, 2018. ISBN 978-80-568-0135-2.
- Woleková, H., Mezianová, M. Mini príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb. Bratislava: Socia: Nadácia na podporu sociálnych zmien, 2004.
- Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách.
- Zuiderwijk, D. C., Steen, R., Ferreira, P. N. P. Learning from operational planning. In: International Journal of Business Continuity and Risk Management. 2023, (13) 2. DOI: 10.1504/IJBCRM.2023.131863. <https://doi.org/10.1504/IJBCRM.2023.131863>
- Zweigenhaft, R. L., Armstrong, J., Quintis, F., Riddick, A. The Motivations and Effectiveness of Hospital Volunteers. In: The Journal of Social Psychology, 1996. (136) 1. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9923026>

RECENZNÉ POSUDKY

RECENZNÝ POSUDOK 1

Ing. Bc. Jiří Bejtkovský, PhD.,
Univerzita Tomáše Bati, Zlín, ČR

Názov monografie: Plánovanie v sociálnych službách ako postulát úspešného poskytovania služieb

Autorka monografie: doc. Mgr. Michaela GAŠPAROVÁ, PhD.

Autor recenzného posudku: Ing. Bc. Jiří BEJTKOVSKÝ, Ph.D.

1. Vyjadrenie k cieľu a významu monografie:

Monografie si klade za cíl zistiť, jakým způsobem proces plánování přispívá k fungování organizací působících v oblasti sociálních služeb, jak je využíváno manažery a vedoucími zaměstnanci, a jak prostřednictvím procesu plánování a následných plánů dosahují tyto organizace svých stanovených cílů. Tento cíl je jasně vymezen již v úvodu publikace a důsledně naplňován v jednotlivých kapitolách či podkapitolách. Autorky navazují na předchozí odbornou práci v oblasti strategického plánování a dále rozvíjejí téma v širších souvislostech včetně aktuálního výzkumu.

Problematika plánování v oblasti sociálních služeb je vysoce aktuální i odborně významná, a to hned z několika důvodů: (a) z hlediska legislativy a veřejné správy je plánování pevně ukotveno zejména v zákoně č. 448/2008 Z. z. o sociálních službách, který definuje jak individuální plány klientů, tak komunitní plánování a finanční plánování poskytovatelů; v době rostoucího důrazu na transparentnost, odpovědnost a kvalitu služeb je plánování nepostradatelným nástrojem systémového řízení; (b) z pohledu společenského kontextu čelí organizace poskytující sociální služby vý-

zvám spojeným s demografickými zmenami (napríklad stárnutí populace, migrace), krizovými situaciami (napríklad pandémie COVID-19, klimatické katastrofy), rastoucí komplexitou potrieb klientů i proměnami financování; tyto faktory zvyšují nároky na schopnost plánovat nejen flexibilně a strategicky, ale také udržitelně; (c) z hlediska odborné literatury je proces plánování jedním z klíčových konceptů v oblasti veřejné správy, managementu neziskových organizací i sociální práce; ve slovenském i českém kontextu jde o téma zatím relativně málo syntetizované, což činí tuto monografii zajímavou a přínosnou; autorky vycházejí z aktuálních zahraničních autorů, jako například Bryson, Edwards a Van Slyke (2020); Rowles (2022); Valenciano (2023); Zuiderwijk, Steen a Ferreira (2023) a dalších a propojují jejich koncepty s domácím právnickým a institucionálním rámcem; (d) z hlediska praktické relevance je proces plánování zásadní manažerskou funkcí, která ovlivňuje schopnost organizací řídit kapacity, finanční toky, lidské zdroje a kvalitu všech poskytovaných služeb.

Monografie tak reaguje na aktuální potřebu profesionalizace řízení organizací v sociální oblasti a přináší zpracování procesu plánování jako nástroje pro zvládání komplexních výzev demografických, organizačních, ekonomických i personálních.

Z uvedených důvodů lze považovat zvolený výzkumný a publikační záměr za aktuální, logický a věcně podložený a společensky přínosný. Monografie tak naplňuje požadavky kladené na tento typ práce ve smyslu originality, relevance a společenského dopadu.

2. Posúdenie obsahu a odborná úroveň monografie:

Obsah monografie je přiměřeně strukturovaný a tematicky ucelený. Autorka kombinuje teoreticko-konceptuální přístup s aplikačním vhladem do praxe organizací působících v oblasti sociálních služeb.

Monografie začíná definováním základních pojmů jako je proces plánování, jeho funkcí, typů a oblastí uplatnění (kapitola 1), následně přechází k aplikaci v oblasti sociálních služeb (kapitola 2),

a ďalej k prezentácii vlastného výskumného šetrenia (kapitola 3). Oceňujú je mimo iné aj tým, že sa nejedná o pouhú deskripciu známych poznatkov, ale o ich rozšírenie, adaptáciu a kontextualizáciu do slovenského prostredia a špecifik neziskových a verejných poskytovateľov služieb. Napríklad podkapitola 2.2 sa venuje plánovaniu v priamej návaznosti na zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách, čímž dokladá znalosť inštitucionálnej reality.

Významným prínosom monografie je zaradenie empirickej časti, postavené na kvalitatívnom výskume, ktorý sa zameriava na to, ako je proces plánovania realizovaný v konkrétnych organizáciách, a ako jej vnímajú jej predstavitelia. Výskumný design je nastínjený v úvode kapitoly 3, aj keď nie je systematicky oddelený ako samostatná metodologická časť. Formulácie výskumných otázok (podkapitola 3.1) a popis použitých výskumných metód a techník (podkapitola 3.2) sú stručné, ale v základných rysoch srozumiteľné a primerané cieľu šetrenia.

Autorka prezentuje výsledky výskumu prehľadne a srozumiteľne, členené do tematických celkov a kategórií, doplnené ukázkami odpovedí respondentov. Výskumný vzorek je kvalitatívny a rozsahovo omezený, avšak výslovné zhodnotenie jeho limitov alebo diskusie o zobecniteľnosti výsledkov v texte chýba.

Z hľadiska odborného zamerania je monografia na kvalitnú úroveň. Autorka dokazuje orientáciu v oblasti plánovania a jeho využitia v kontexte riadenia organizácií poskytujúcich sociálne služby. Monografia sa opiera predovšetkým o poznatky z oblasti sociálnej práce a čiastočne o manažerské prístupy. Právny rámec plánovania je stručne ilustrovaný na základe zákona č. 448/2008 Z. z.

Monografiu tak možno považovať za využiteľnú ako: (a) vedecký ale i odborný podklad pre proces plánovania v organizáciách sociálnych služieb, najmä v prostredí neziskového a verejného sektora, na ktoré sa autorka vo svojom odbornom texte sústreďuje; (b) podporný študijný materiál najmä v oblasti sociálnej práce a riadenia organizácií poskytujúcich sociálne služby, pričom priame manažerské alebo správne teórie sú zastúpené skôr rámcovo; (c) východiskový zdroj pre navrhovaný výskum, najmä formou kvantitatívneho alebo kompa-

rativního šetření, které by mohlo dále rozvinout kvalitativní zjištění uvedená v empirické části monografie.

3. Formálna úroveň a úprava monografie:

Monografie je po stránce formální zpracována přehledně a čitelně. Text je strukturován do úvodu, tří tematicky vymezených částí a závěru. Jednotlivé tematické celky jsou odlišeny nadpisy, které čtenáři umožňují orientaci v textu. Struktura odpovídá vědeckému zaměření práce, a to jak v rovině teoretické, tak aplikačně-výzkumné.

Typografické a jazykové zpracování je na dobré úrovni. Text je psán srozumitelně, stylisticky přehledně a jazykově korektně. Odborné výrazy jsou používány věcně a v souladu s terminologií. Citace odborné literatury jsou uváděny konzistentně a v souladu s běžně přijímanými akademickými standardy.

Použité grafické či vizuální prvky, jako jsou obrázky a tabulky, jsou do monografie začleněny přehledně a vhodně doplňují prezentovaný výklad. Ukázky odpovědí respondentů jsou zařazeny způsobem, který neruší plynulost čtení a ilustrují empirická zjištění v logické návaznosti na text monografie.

Záver:

Předložená monografie se zaměřuje na problematiku plánování v organizacích sociálních služeb, přičemž autorka představuje plánování jako významný a důležitý nástroj řízení a rozvoje těchto organizací. Text propojuje teoretický pohled s aplikovanou rovinou a přináší kvalitativní šetření mezi odborníky z praxe.

Ačkoli je závěr monografie převážně rekapitulační, práce jako celek nabízí čtenáři ucelený pohled na možnosti využití plánování v prostředí slovenských sociálních služeb. Empirická část dokládá, že plánování je zaměstnanci vnímáno jako potřebné a přínosné, zejména v kontextu zvyšujících se nároků na kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

Přestože tematický a rozsahový rámec monografie je poměrně úzký, lze monografii považovat za odborně i vědecky přínosnou. Vhodně kombinuje teoretické ukotvení a pohled z praxe, což může být užitečné jak pro studenty a zaměstnance v oblasti sociální práce, tak pro zřizovatele a manažery zařízení sociálních služeb.

Celkově lze říci, že monografie přehledně a věcně zpracovává téma plánování v sociálních službách a propojuje teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi z terénu.

Ve Zlíně, 01. 07. 2025

Ing. Bc. Jiří Bejtkovský, Ph.D. v. r.
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

RECENZNÝ POSUDOK 2

Mgr. Šárka Kopřivová, PhD.,
Ostravská univerzita v Ostrave, ČR

Názov monografie: Plánovanie v sociálnych službách ako postulát úspešného poskytovania služieb

Autorka monografie: doc. Mgr. Michaela Gašparová, Ph.D.

Autorka recenzného posudku: Mgr. Šárka Kopřivová, Ph.D.

1. Vyjadrenie k cieľu a významu monografie:

Monografie si klade za cíl analyzovať plánování jako klíčový nástroj efektivního řízení organizací poskytujících sociální služby, přičemž zohledňuje aktuální společenský kontext, v němž dochází k rychlým změnám a rostoucím nárokům na flexibilitu a adaptabilitu organizací. Cíl publikace je jasně formulován a významně přispívá k porozumění roli plánování jako jedné ze základních manažerských funkcí v oblasti sociálních služeb. Zvolené téma je aktuální a významné, má praktický přesah do řízení jak veřejných, tak i neziskových organizací, které se pohybují v oblasti péče o ohrožené a znevýhodněné skupiny obyvatel. Dynamický vývoj společnosti, proměnlivé potřeby klientů i vnější prostředí kladou na manažery sociálních služeb stále vyšší nároky na flexibilitu a efektivitu řízení. Plánování je v tomto kontextu klíčovým nástrojem, který umožňuje organizacím nejen reagovat na změny, ale také aktivně formovat svou budoucnost a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Výběr tématu je proto plně opodstatněný a reflektuje současné trendy v oblasti řízení sociálních služeb.

2. Posúdenie obsahu a odborná úroveň monografie:

Text monografie je koncepčně dobře vystavěn, jednotlivé kapitoly na sebe logicky navazují a vytvářejí ucelený obraz plánování z teoretického i aplikačního hlediska. Vlastní výzkumná část

založená na kvalitatívnej metodológii vhodne doplňuje teoretický rámec a prináša cenné empirické poznatky z praxe organizáci poskytujúcich sociálnu službu. Analýza dát je prevedená systematicky a výsledky sú interpretované s náležitou odbornou reflexi. Publikácia tak prináša dôležitý príspevok ke zkoumání řízení v oblasti sociálních služeb s důrazem na plánovací procesy. Monografie je zpracována na vysoké odborné úrovni. Autorka prokazuje hlubokou znalost problematiky plánování v sociálních službách i širších manažerských souvislostí. Text je podložen relevantními domácími i zahraničními zdroji a opírá se o aktuální odbornou literaturu. Přínosem je zejména propojení teoretických východisek s praktickými aspekty plánování, včetně rozlišení různých typů plánování (strategické, taktické, operativní, formální, neformální aj.) a jejich aplikace v prostředí sociálních služeb. Monografie rovněž reflektuje vývoj manažerských přístupů v sociální práci a zdůrazňuje význam plánování v kontextu tzv. new public managementu a rostoucí profesionalizaci sektoru.

Autorka v empirické časti využíva kvalitatívnu výskumnou metódu, ktorá je vzhľadom k povahe zkoumaného tématu vhodná. Výskumný vzorek je síce relatívne malý, čo autorka sama reflektuje a výsledky neabsolutizuje, pretože však prináša cenné vhledy do praxe plánování v konkrétních organizaciách sociálních služeb. Výskumné otázky sú jasne formulované a odpovedi na ne sú v textu prehľadne spracované. Etické aspekty výskumu boli dodrženy, v textu sú jasne popísané.

3. Formálna úroveň a úprava monografie:

Po formálnej stránke je monografie spracovaná pečlivo, text je stylisticky kultivovaný a srozumiteľný a je logicky štruktúrovaný. Úvod jasne vymedzuje ciele práce a uvádza čtenára do problematiky. Následujúce kapitoly systematicky rozbiehajú jednotlivé aspekty plánování, a to jak z teoretického, tak z praktického hľadiska. Pozitívne hodnotím prehľadné členění textu, zařazení tabulek a obrázků, které přispívají k lepší orientaci a srozumitelnosti. Publikácia je prí-

nosná jak pro akademickou sféru, tak pro praxi – zejména pro manažery a pracovníky v sociálních službách, kteří hledají inspiraci a oporu pro efektivní plánování a řízení svých organizací. Výklad je srozumitelný a přístupný nejen odborníkům, ale i širší odborné veřejnosti, což zvyšuje využitelnost publikace v praxi.

Záver:

Monografie „Plánování v sociálních službách jako předpoklad úspěšného poskytování služeb“ představuje kvalitní odbornou práci s jasně formulovaným cílem, důkladnou teoretickou oporou i přínosným výzkumným výstupem. Text je odborně fundovaný, přehledně strukturovaný a přináší nové pohledy na řízení v oblasti sociálních služeb. Vzhledem k uvedenému doporučuji monografii k vydání bez výhrad.

V Ostravě, 30. 6. 2025

Mgr. Šárka Kopřivová, Ph.D. v. r.
Ostravská univerzita v Ostravě
Pedagogická fakulta

Doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD.

**PLÁNOVANIE
V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH
AKO POSTULÁT ÚSPEŠNÉHO
POSKYTOVANIA SLUŽIEB**

Zodpovedný redaktor: Mgr. Peter Kolník
Grafická úprava a zalomenie: Jana Janíková
Návrh obálky: Ing. Peter Barčík, PhD.

Pre Fakultu zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave
vydalo vydavateľstvo Typi Universitatis Tyrnaviensis,
spoločné pracovisko Trnavskej univerzity
a VEDY, vydavateľstva Slovenskej akadémie vied, ako 444. publikáciu.
Vytlačila VEDA, vydavateľstvo SAV.

ISBN 978-80-568-0767-5 (tlač)
ISBN 978-80-568-0738-5 (online)
DOI: 10.31262/978-80-568-0738-5/2025

O autorke:

doc. Mgr. Michaela Gašparová, PhD. pôsobí ako vysokoškolská pedagogička na Fakulte zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. Vo svojej odbornej práci sa zameriava na problematiku sociálnych služieb, ich manažment, financovanie a fundraising, ako aj na otázky sociálnej a striebornej ekonomiky. Je autorkou viacerých vedeckých monografií, v ktorých prepája prvky manažmentu so sociálnymi službami, najmä v oblastiach strategického plánovania, personálneho manažmentu, personálneho marketingu a employer branding. Dlhodobu sa venuje prepojeniu teórie s praxou a hľadaniu efektívnych modelov fungovania sociálnych služieb v podmienkach meniacej sa spoločnosti. Vedecká monografia Plánovanie v sociálnych službách ako postulát úspešného poskytovania služieb hľadá odpovede na kľúčové otázky: ako poskytovatelia reflektujú význam plánovania, ako ich organizácie plánovanie realizujú a aké formy plánovania využívajú. Publikácia tak prináša odborný a analytický pohľad na strategické smerovanie a udržateľný rozvoj sociálnych služieb.

ISBN 978-80-568-0738-5 (online)