

*Diskusia/ Discussion*

*Recenzované/ Review: 24. 05. 2021*

*<https://doi.org/10.24040/eas.2021.22.1.94-115>*

## **Klubové organizácie humanitárneho typu: manažment ich služieb a prínos pre spoločnosť**

*Club organizations of humanitarian type: management of their services and benefits for society*

**Bohumír Krátky, Mária Murray Svidroňová**

*Abstract: The aim of the article is to analyse the strategic management of services of a selected international humanitarian organization, which with the help of its members provides emergency assistance around the world. By achieving its goals at the same time, the organization contributes to the fulfilment of the public/general interest. The article responds to a common opinion that non-governmental club-type organizations, which are part of international humanitarian organizations, provide mutually beneficial services, in particular for their members or a close group of people. The main method used is a case study to analyse data from the international humanitarian organization Lions Clubs International. The case study shows not only the ways of strategic management of services provision, but also points to the need and appropriateness to intervene in decisions during the actual implementation of activities and performance of the organization.*

**Key words:** *Non-governmental organizations. Strategic management. Lions. Welfare services. Well-being services.*

**JEL Classification:** L31. H44. I39.

### **Úvod**

Neziskový mimovládny sektor ponúka mnohé možnosti na uplatnenie takmer každému. Tento sektor spoločnosti zažil svoj prirodzený a intenzívny vývin za posledné tri desaťročia (Kuvíková a kol., 2016). Pád socialistického režimu v Česko-Slovensku umožnil realizáciu ďalších možností napĺňania ekonomických a sociálnych potrieb. Počiatok, ktorý je možné označiť aj za formálnu neexistenciu, následne strieda rýchly rozvoj naplnený nadšením, ktoré prináša jeho stabilizáciu a profesionalizáciu. S otvorením hraníc prišla pre občanov nielen možnosť dozvedieť sa o neziskovom mimovládnom sektore v zahraničí viac, ale aj možnosť

stať sa súčasťou rôznych medzinárodných organizácií. S rozvojom občianskej spoločnosti a neziskového mimovládneho sektora začali v 90. rokoch 20. storočia vznikať kluby poskytujúce služby členom komunit, ako na Slovensku, tak aj v Českej republike. Jednotlivci, ktorí sa zaujímajú o tieto medzinárodné organizácie mali a stále majú možnosť vybrať si príslušnosť k medzinárodným organizáciám podľa ich vízie, účelu a toho, aké plnia poslanie. Jediným obmedzením stať sa členom takéhoto klubu často býva potreba dostať pozvánku od iného člena klubu.

Neziskové organizácie - združenia poskytujúce služby (alebo kluby, resp. klubové organizácie poskytujúce služby), ako sú Lions Clubs, Rotary a Kiwanis, vytvárajú priestor, kde sa členovia stretávajú, aby uspokojili svoje záujmy a spoločenské potreby, ako aj riešenie svojich záujmov v komunite (Charles, 1993).

Na prvý pohľad by sa tak mohlo zdať, že klubové organizácie poskytujú najmä vzájomne prospešné služby len pre svojich členov či úzku komunitu ľudí. Avšak, rovnako ako mnohé neziskové organizácie, aj kluby poskytujúce služby majú poskytovanie kolektívnych statkov (služieb) zakotvené v poslaní organizácie. Napríklad organizácia Lions Clubs International (ďalej aj „LCI“) uvádza svoje poslanie ako „Umožniť dobrovoľníkom slúžiť svojim komunitám, uspokojovať humanitárne potreby, podporovať mier a podporovať medzinárodné porozumenie prostredníctvom klubov Lions.“ (LCI, 2020). Organizácia Rotary International uvádza svoje poslanie zasa nasledovne: „Poskytujeme služby a pomoc, propagujeme integráciu a napomáhame pochopeniu vo svete, dobrej vôle a mieru, prostredníctvom spoločenstva popredných osobností v biznise, profesijných mentorov a komunitných lídrov.“ (Rotary, 2019).

Uvedené pre nás predstavuje výzvu, aby sme činnosť medzinárodných organizácií klubového typu predstavili bližšie a analyzovali ich prínos z pohľadu vzájomnej verzum verejnej prospešnosti, a to prostredníctvom príkladov strategického manažmentu organizácie pri poskytovaní služieb komunitám. Príspevok tak vznikol ako reakcia na bežne sa vyskytujúci názor, že mimovládne neziskové organizácie klubového typu, ktoré sú súčasťou medzinárodných humanitárnych organizácií, poskytujú vzájomne prospešné služby najmä pre svojich členov či úzku skupinu blízkych ľudí. Cieľom príspevku je priblížiť strategický manažment služieb vybranej medzinárodnej humanitárnej organizácie, ktorá prostredníctvom svojich členov poskytuje pomoc v núdzi po celom svete a tak dosahuje svoje ciele, čím zároveň prispieva k napĺňaniu verejného, resp. všeobecne prospešného záujmu.

## **1 Teoretické východiská**

Ako už bolo uvedené, môže sa zdať, že klubové organizácie poskytujú najmä vzájomne prospešné služby – len pre svojich členov či úzku komunitu ľudí.

Členovia klubov tak slúžia nielen miestnym komunitám, ale spája ich aj vyššie poslanie. Navyše, ak sa na problematiku pozrieme z globálneho hľadiska, tak hovoríme o státisícoch členov, tzn. aj keby len poskytovali služby v rámci svojich komunit, pri takom počte už môžeme hovoriť, že ide o verejný, resp. všeobecne prospešný záujem (Strečanský a kol., 2017). Kto má prospech z neziskových organizácií a filantropie? Je to tretí sektor? Odpoveďou vo všeobecnosti je, že všetci máme úžitok priamo alebo nepriamo, hmatateľne aj nehmotne profitujeme z neziskových nemocníc, múzeí, univerzít, náboženských inštitúcií a sociálnych služieb. Prínosom pre nás je tiež obhajoba verejného záujmu zo strany neziskových organizácií, z ich príspevkov pre našu občiansku spoločnosť a z našej vlastnej dobrovoľnej účasti na ich úsilí (Wolpert, 2002).

Pokiaľ má byť organizácia považovaná za dobrovoľnú, účasť v rámci organizácie musí byť oslobodená od povinnosti alebo nátlaku, to znamená, že musí byť obsiahnutý zmysluplný stupeň výberu. Organizácie, v ktorých je účasť určená pôvodom (napríklad kmene, rodiny a kasty), právne povinná alebo iným spôsobom vynútitelná, sú vylúčené. Organizácie, v ktorých je členstvo požadované, aby mohol byť prevádzkovaný obchod, alebo profesia aby mohla byť vykonávaná živnosť, môžu byť považované za dobrovoľné v takom rozsahu, v akom výber profesie a podnikania je sám osebe vecou voľby. Táto dôležitá črta kombinovaná s požiadavkou na obmedzené rozdelenie zisku slúži na nižšej úrovni ako splnomocnenie na účely verejného záujmu, keďže organizácie, v ktorých sa jednotlivci slobodne rozhodnú zúčastniť, no od ktorých môžu očakávať iba obmedzený alebo vôbec žiadny zisk, musia byť organizáciami, ktoré slúžia na nejaké verejné účely v povedomí tých, ktorí sú v nich zapojení (Salamon, Sokolowski, 2016).

Uvedené znaky spĺňa aj vybraná analyzovaná organizácia Lions Club International, ktorá je organizáciou sociálneho zabezpečenia oslobodenou od dane a nie je oprávnená prijímať alebo vyžadovať charitatívne dary, podľa oddielu 501 (c) (4) zákona o vnútorných príjmoch národnej agentúry pre výber daní Internal Revenue Service, prijatého Kongresom USA. LCI nie je organizovaná za účelom zisku a je prevádzkovaná výlučne na podporu sociálneho zabezpečenia. Príjmy organizácie nie sú v prospech žiadneho súkromného akcionára alebo jednotlivca. Dary, ktoré prijíma LCI sú príjmami medzinárodnej nadácie Lions Clubs International Foundation, ktorá je verejnou charitatívnou organizáciou oslobodenou od dane

podľa 501 (c) (3) zákona o vnútorných príjmoch. Z dôvodu globálneho charakteru a štruktúry, LCI eviduje svoju členskú základňu v online adresári, ktorý je prístupný po overení menom a heslom. Po splnení podmienok na vytvorenie klubu, LCI autorizuje klub Lions a prideli mu identifikačné poradové číslo. Klub nemá právnu subjektivitu, pretože to nie je podmienkou pri vzniku klubu. Členovia klubu rozhodnú, či a akú právnu formu organizácie využijú pri svojej činnosti podľa príslušných zákonov platných pre lokalitu, v ktorej pôsobia. V Slovenskej republike sú členovia LCI organizovaní v kluboch, ktoré majú právnu formu občianskych združení. Kluby v Českej republike majú právnu formu spolkov.

Charakter služieb poskytovaných neziskovými organizáciami ako je LCI možno upresniť definovaním verejných statkov a klubových statkov. Verejné statky sú jedným typom trhového zlyhania. Predstavujú špecifický typ statkov, ktorých kľúčové charakteristiky sú nerivalitnosť spotreby a nevylúčiteľnosť zo spotreby. Klubové statky sú na rozhraní medzi súkromnými a verejnými statkami. Pri poskytovaní niektorých verejných statkov však občania často uprednostňujú konanie nezávisle od vlády. Verejný statok, ktorý sa stáva vylúčiteľným, je klubový statok (McNutt, 1996). Ekonomická teória klubov predstavuje pokus o vysvetlenie nedostatočnej rovnováhy poskytovania verejných statkov. Vyvoláva zároveň veľa rôznych sporných otázok, ktoré majú negatívny vplyv na politiku vlády vo verejnom sektore. V mnohých ohľadoch klubová činnosť ponúka alternatívu k centralizovanému vládnomu prerozdeľovaniu lokálnych verejných statkov. Hlavná charakteristika klubu, faktor vylúčiteľnosti, môže byť v rozpore s rovným a demokratickým prerozdeľovaním dobra, ktoré vytvára klub. Na úrovni dobrovoľných klubov, ktorým sa pôvodne venoval Buchanan (1965), môže teória klubu nadmerne zhodnotiť snahu o dosiahnutie optimálneho počtu členov v klube a maximálnej miery využitia členov klubu.

Medzinárodné organizácie zastrešujúce združenia poskytujúce služby pomáhajú naplňať ciele svojim členom, čím zároveň spoločne dosahujú deklarované poslanie. Týmto koordinovaným postupom vytvárajú celoplošný vplyv vo vybraných oblastiach pôsobnosti, a to celosvetovo. Takýto postup vyžaduje určenie stratégie umožňujúcej motivovanie a manažovanie dobrovoľníkov, ktorí sú súčasťou takýchto medzinárodných organizácií a ktorá bude platná vo všetkých častiach sveta, v ktorých organizácia pôsobí.

Strategické riadenie možno interpretovať ako súbor manažérskych rozhodnutí a akcií organizácie, ktoré možno použiť na uľahčenie konkurenčných výhod a dlhodobého lepšieho výkonu v porovnaní s inými organizáciami (Powell, 2001; Wheelen, Hunger, 2004). Strategické riadenie teda zahŕňa niekoľko kritických krokov, medzi ktoré patrí „vyhľadávanie informácií, výber relevantných údajov a ich interpretácia, zostavenie strategického modelu, testovanie a

uviedenie do praxe“ (Cray, Mallory, 1998). Strategické riadenie sa vo všeobecnosti transformovalo z priemyselnej ekonomiky, ktorá kladie dôraz na produkciu výrobkov ako nevyhnutnosť ekonomického systému, na ekonomiku založenú na vedomostiach, ktorá sa zameriava na výrobu, distribúciu a využitie poznatkov a informácií. Strategické riadenie ako také pomáha vodcom v neziskových organizáciách pri výbere koncepcie strategického riadenia, ktorá je pre ich organizácie v dnešnej znalostnej ekonomike najvhodnejšia (Kong, 2008). Cieľom strategického riadenia je znížiť riziko novej chyby a priviesť organizáciu do situácie, v ktorej môže reagovať a aktívne pôsobiť na vonkajšie trendy a sily, ako sú konkurencia, zmeny na trhu (predvídať zmeny, reagovať na ne, vyvolávať ich), využívanie vnútorných zdrojov a schopností organizácie (Sedláčková, 2000).

Strategické riadenie prináša značné výhody nielen pre ziskové podniky a vládu, ale aj pre mimovládne organizácie (Allison, Kaye, 2005; Bryson, Roering, 1988; Fowler, 1996). Je to spôsobené tým, že mimovládne organizácie pôsobia v kontextoch, ktoré sa vyznačujú zložitou, rizikami a finančnou neistotou. K tomu sa pridáva aj Lewis (2003) s tvrdením, že mimovládne organizácie pracujú v nestabilných oblastiach náchylných na konflikty a popri koristníckych alebo „zlyhávajúcich“ štátoch, ktoré môžu na ich prítomnosť pozeráť podozriivo. Podľa Fowlera (1997) je kľúčovou výzvou pre mimovládne organizácie boj o jasné prepojenie vízie, poslania a úlohy. Je to strategické riadenie, ktoré týmto organizáciám ponúka kompas, proces a stratégiu na zvládnutie transformácie nevyhnutnej v náročných prostrediach, aby mohla zákazníkom poskytovať vysoko kvalitné služby za nízke náklady (Koteen, 1997). Siciliano (1997) preukázal, že tie mimovládne organizácie, ktoré plánujú, zlepšujú aj svoju sociálnu výkonnosť, nielen finančnú. Strategické riadenie môže navyše pomôcť mimovládnym organizáciám nielen efektívne využívať obmedzené zdroje, ale aj podporovať efektívnosť a účinnosť programov a projektov (Mara, 2000; McHatton, Bradshaw, Gallagher, Reeves, 2011; Medley, Akan, 2008). To potvrdzuje predpoklad, že vyššia účinnosť riadenia môže viesť k lepšiemu výkonu programu, pretože takáto účinnosť poskytuje základ na zlepšenie a rast programov a služieb mimovládnych organizácií (Letts, Ryan, Grossman, 1999).

## **2 Materiál a metódy skúmania**

Cieľom príspevku je priblížiť strategický manažment služieb na príklade medzinárodnej humanitárnej organizácie, ktorá cez svojich členov poskytuje pomoc po celom svete a tak dosahuje svoje ciele, čím zároveň prispieva k napĺňaniu verejného, resp. všeobecne prospešného záujmu v komunitách jej pôsobnosti.

Prostredníctvom prípadovej štúdie poukážeme na strategický manažment vybranej medzinárodnej organizácie a jeho vplyvu na činnosť členskej základne, ktorá formou kampane počas osláv stého výročia vzniku zvýšila počet poskytnutých služieb a vyzbieraných finančných prostriedkov, pomocou ktorých sú financované projekty členov organizácie.

Podľa Rubina a Babbeliho je prípadová štúdia idiografickým skúmaním jedinca, rodiny, skupiny, organizácie, obce či spoločnosti a jej hlavným účelom je popis; prijateľné sú aj pokusy o vysvetlenie (Rubin, Babbie 2001). Ako výskumná metóda je zameraná na štúdium jedného prípadu (single case study) alebo viacerých prípadov (multiple case study), ktoré môže predstavovať tak jednotlivca, rodina, komunita, organizácia, ako i konkrétna zmena v systéme sociálneho zabezpečenia, nové sociálno-patologické javy, a pod. Podľa Hendla (2005) ide o zachytenie zložitosti prípadov, o popis vzťahov v ich celistvosti.

Podobné chápanie prípadovej štúdie nájdeme aj u iných autorov, napr. Strieženca (1996), Gaburu a Mydlíkovej a kol. (2004), ktorí upozorňujú na to, že pri dodržaní určitej úrovne odbornosti môže táto metóda slúžiť ako výskumná, ktorá vedecky analyzuje konkrétny prípad.

Prípadová štúdia sa zaraďuje medzi metódy kvalitatívneho výskumu (Allgozzine, Hancock, 2006). Pomocou prípadovej štúdie môže výskumník získať intenzívny pohľad na vybraný spoločenský fenomén. Podľa Yina je prípadová štúdia aktuálnym prieskumom aktuálneho fenoménu, ktorého skúmanie sa odohráva v jeho prirodzenom prostredí (Yin, 2009). Ďalšími charakteristikami metódy prípadovej štúdie je konkrétne časopriestorové ohraničenie a ohraničenie sociálnym systémom (organizácie, komunity, skupiny), zameranie sa na sledovanie javov, využívanie viacerých primárnych aj sekundárnych zdrojov údajov, napr. analýzu dokumentov (obsahovú analýzu), rozhovory, pozorovanie, dotazníky (Swanborn, 2010).

Ako uvádza Vasil'ová (2013), prvoradou výhodou metódy prípadových štúdií je schopnosť poskytnúť hĺbkovú analýzu fenoménu v určitom kontexte. Výskumník však musí rátať aj s nevýhodami tejto metódy, akými sú časová náročnosť, problematická externá validita výsledkov a náročná reprodukovateľnosť, ako aj slabá schopnosť zovšeobecnenia výsledkov výskumu pre širšiu populáciu.

Na základe uvedeného sme zvolili metódu prípadovej štúdie, aby sme na vybranej organizácii analyzovali dva prípady strategického manažmentu v praxi. Organizácia bola vybraná zámerne vzhľadom na dlhoročné pôsobenie jedného z autorov v tejto organizácii, a to aj na riadiacich postoch na národnej úrovni.

Pri skúmaní a analyzovaní uvedenej problematiky sme sa tak opierali o vlastné skúsenosti jedného z autorov s pôsobením v organizácii a teoretické i praktické poznatky, ktoré

uplatňujeme v rámci vedeckého bádania. Využívali sme publikácie domácich i zahraničných autorov a najmä sme čerpali zo sekundárneho zdroja, ktorým boli dáta medzinárodnej humanitárnej organizácie LCI. Pri spracovaní prípadovej štúdie sme tak využili pozorovanie, obsahovú analýzu dokumentov týkajúcich sa problematiky a empirické poznatky z pôsobenia v LCI na manažérskych pozíciách. Dáta sme získali vďaka tomu, že vybraná organizácia zhromažďuje a spracúva informácie v informačných systémoch LCI (LionAccount, MyLion, MyLCI, [www.lionsclubs.org](http://www.lionsclubs.org)), ktoré sú prístupné pre členov cez zabezpečené užívateľské kontá. Zber vstupných údajov v systémoch LCI zabezpečuje poverený člen klubu, pričom počet klubov sa celosvetovo pohybuje na úrovni viac ako 46 000. Poverený člen klubu vytvára záznamy o členoch a aktivitách klubu. V procese darovania finančných prostriedkov do LCIF cez webovú stránku alebo aplikáciu sú zaznamenané informácie o darcovi, prijímateľovi a využití daru. Súbor zozbieraných údajov tvorí rozsiahlu databázu. V prvom prípade sme pri spracovaní údajov vychádzali zo skutočnosti, že analyzovaná kampaň prebiehala v období 07/2014 – 06/2018, pričom merateľným ukazovateľom bol počet zúčastnených klubov a počet ľudí, ktorým bola poskytnutá služba v sledovanom období. V druhom prípade sme potrebné informácie čerpali z reportov: Kumulatívna podrobná správa o členstve a klube za obdobie 07/2010 – 12/2020, Podrobný prehľad servisných činností za obdobie 06/2016 – 12/2020 a z reportu Správa o hĺbkovej analýze darov za obdobie 06/2013 – 12/2020. Zvolené obdobia boli maximálnymi obdobiami, ktoré bolo možné z databázy exportovať. Analýzou sekundárnych zdrojov údajov sme získali kumulatívne informácie o počte klubov, počte členov organizácie, počte darcov a výške darovaných finančných zdrojov v období jedného roka k 30. júnu každého kalendárneho roku.

### **3 Výsledky a diskusia**

V tejto časti prezentujeme výsledky vo forme prípadovej štúdie na organizácii Lions Clubs International z hľadiska formovania stratégií tejto organizácie a riadenia poskytovania verejných a všeobecne prospešných služieb, ako aj zabezpečovania zdrojov ich financovania.

Medzinárodná organizácia LCI so sídlom v Oak Brook v štáte Illionis v USA je humanitárno-servisná organizácia, ktorá má najpočetnejšiu členskú základňu s viac ako 1,4 milióna členmi. Víziou organizácie je „byť globálnym lídrom v humanitárnej a servisnej službe“ (LCI, 2020).

Koordinovanie činností, projektov a služieb v organizácií s takouto početnou členskou základňou si vyžaduje organizačné členenie. Základným stavebným kameňom LCI je klub. Klub je zoskupenie jednotlivcov, ktorí pôsobia v komunite a spoločne pracujú na vybraných

projektoch či aktivitách. Kluby sú v jednotlivých štátoch zoskupené v dištriktoch (z anglického „District“) tak, aby v jednom dištrikte bol sumárny počet členov v kluboch v rozpätí 1 250 až 5 000. V štátoch s väčším počtom členov sú dištrikty zoskupené v multi-dištrikte. Dištrikty a multi-dištrikty sú zoskupené v ústavných oblastiach (z anglického „Constitutional Area“), ktoré pokrývajú všetky oblasti sveta. Tieto oblasti využijeme ako sledovanú oblasť pri kvantifikácii služieb, darcov a vyzbieraných finančných prostriedkov v ďalšej časti.

### **3.1 Strategické riadenie poskytovania služieb**

Jednotlivci (členovia LCI) na základe platnej legislatívy štátu organizujú svoju činnosť vo vhodných typoch mimovládnych neziskových organizácií tak, aby mali možnosť presadzovať vlastné záujmy voči samospráve či štátnym organizáciám, pričom toto sa z pohľadu LCI nevyžaduje. Všetky aktivity a projekty, ktoré realizujú takéto kluby, sú odsúhlasené členmi a sú dobrovoľné. Pokiaľ je aktivita alebo projekt, ktorý jednotlivci realizujú v rámci klubu podporovaný LCI, môžu členovia klubu využiť aj financovanie z nadácie Lions Clubs International Foundation (ďalej aj „LCIF“).

LCI na určenie humanitárnych potrieb berie do úvahy celosvetovú situáciu, aktuálne potreby ľudstva a stav planéty Zem, ekologickú krízu, zdravotnícku krízu, ako aj prírodné katastrofy. Takouto stratégiou LCI podnecuje členov k aktivitám, ktoré je možné realizovať lokálne a ktoré majú plošný, celosvetový význam. Realizácia projektov si vyžaduje nielen personálne zabezpečenie, ktoré vo väčšej miere pokrývajú členovia klubov využitím svojich schopností vo svojom voľnom čase, ale aj finančné prostriedky. LCI aj vo finančnej oblasti hľadá spôsoby, ako zabezpečiť financovanie projektov, ktoré kluby realizujú lokálne a ktoré súvisia s oblasťami, v ktorých chce prispieť k zlepšeniu celosvetovej situácie. Na celosvetové potreby ľudstva upozorňujú viaceré medzinárodné organizácie. Podľa Svetovej zdravotníckej organizácie (WHO, 2019):

- 2,2 miliardy ľudí má zhoršený zrak alebo slepotu,
- 1 z 11 ľudí má cukrovku,
- 300 000 detí vo veku 0-19 rokov má každý rok diagnostikovanú rakovinu,
- každý deň zomrie 300 ľudí na osýpky,
- do roku 2025 bude polovica svetovej populácie žiť v oblastiach so žiadnym alebo nedostatočným prístupom k pitnej vode

Podľa neziskovej organizácie Food Aid Foundation (2019) 1 z 9 ľudí nemá dostatok jedla na to, aby bol zdravý a aktívny, 821 miliónov ľudí - jeden z deviatich - stále chodí každú noc spať nalačno. Organizácia spojených národov (WHO, 2019) upozorňuje, že prírodné katastrofy



súvisiace s počasím vzrástli za posledných 40 rokov o viac ako 50%. V rámci zdravotníckeho systému i mimo neho existuje podľa WHO (2019) celkový nedostatok služieb na prevenciu a liečbu neprenosných ochorení, ako sú rakovina, diabetes mellitus, kardiovaskulárne a respiračné ochorenia, či cievna mozgová príhoda.

LCI berie do úvahy výsledky výskumov vyššie uvedených organizácií, a tie majú významnú úlohu pri stanovení cieľov. LCI celosvetové výzvy, ktorým aktuálne čelí ľudstvo, zjednocuje v globálnom rámci služieb. Členovia humanitárnej organizácie zabezpečujú vlastné aktivity, projekty, pri ktorých preferujú globálny rámec služieb a poskytujú odporúčané servisné služby, ktoré sa týkajú:

- prevencie ochorenia cukrovky a zlepšenia života ľudí postihnutých touto chorobou,
- prevencie slepoty a zlepšenie kvality života nevidiacich a slabozrakých,
- zabezpečenia prístupu členov komunity k výživným potravinám,
- zabezpečenia udržateľnej ochrany a obnovy životného prostredia,
- osôb postihnutých detskou rakovinou.

Určenie globálneho rámca služieb je strategickým plánom, ktorý vychádza z hodnôt organizácie LCI. Z tohto pohľadu je to originál, ktorý nemožno aplikovať v inej organizácii, nakoľko je odrazom spôsobu spoločného myslenia v organizácii. Stanovenie globálneho rámca služieb určuje aj podiel medzinárodnej organizácie LCI na verejnom záujme, pretože chce prispieť k riešeniu celosvetových problémov alebo aspoň k zlepšeniu situácií, ktoré zaťažujú ľudstvo.

Na zozbieranie údajov o počte vykonaných služieb alebo projektov používa organizácia LCI celosvetovú databázu prístupnú pre členov cez webové rozhranie a cez mobilnú aplikáciu. Členovia organizácie poskytnuté služby po ich vykonaní zaznamenávajú. Služby sa zaznamenávajú pre jednotlivé kluby, pričom je uvedený dátum a počet ľudí, ktorým bola služba poskytnutá, alebo je uvedený objem darovaných finančných prostriedkov. Samotná analýza údajov je náročnou činnosťou vzhľadom na ich komplexný charakter a množstvo.

Počet klubov a zároveň počet členov celosvetovo pritom v sledovanom období rástol nasledovne:

- 46 385 klubov, 1 360 125 členov k 30. 6. 2014,
- 46 510 klubov, 1 377 913 členov k 30. 6. 2015, nárast členov o 17 788 (1,30 %),
- 46 745 klubov, 1 379 490 členov k 30. 6. 2016, nárast členov o 1 577 (0,11 %),
- 47 390 klubov, 1 425 795 členov k 30. 6. 2017, nárast členov o 46 305 (3,35 %),
- 48 240 klubov, 1 453 294 členov k 30. 6. 2018, nárast členov o 27 499 (1,92 %).

Kvantifikácia vykonaných služieb, projektov a darov má za cieľ porovnanie dosiahnutých výsledkov s cieľmi, ktoré organizácia LCI stanovila celosvetovo na určité obdobie.

### **Príklad 1. „Centennial Service Challenge”**

V roku 2017 LCI oslávila 100. výročie vzniku organizácie. LCI stanovila za formu oslavy poskytnutie služby ľudstvu. LCI vyzvala členov z celého sveta, ktorí sú organizovaní v kluboch, aby sa zúčastňovali špeciálnych iniciatív, programov a podujatí na oslavu 100. výročia. Cieľom bolo poskytnúť 100 miliónom ľudí službu počas štyroch rokov, presne v období od 1. 7. 2014 do 30. 6. 2018. LCI odporučila služby, ktoré sú zamerané na oblasti ochrany a prevencie zraku, ochrany životného prostredia, zmiernenia hladu a práce s mládežou. Vedenie LCI po prvom roku od spustenia kampane na základe dosiahnutých výsledkov konštatovalo, že stanovený cieľ dosiahnu členovia organizácie skôr, ako bolo predpokladané v stanovenom období, a preto upravila cieľ kampane na 160 miliónov ľudí. LCI v poslednom roku obdobia doplnila výzvu aj na služby zamerané na prevenciu pred ochorením diabetes. V Tabuľke 1 je uvedený počet klubov, ktoré sa pridali k výzve a zorganizovali vlastné aktivity alebo projekty v jednotlivých oblastiach.

V druhom stĺpci je uvedený počet ľudí, ktorým bola poskytnutá služba v jednotlivých oblastiach globálneho rámca služieb.

Tabuľka 1 Počet zúčastnených klubov a počet ľudí, ktorým bola poskytnutá služba (2014-2018)

<b>Oblasti záujmu / „Centennial Service Challenge”</b>	<b>Počet klubov, ktoré sa pripojili k výzve</b>	<b>Počet ľudí, ktorým bola poskytnutá služba</b>
<b>Podpora mládeže / Youth</b>	34 235	75 229 717
<b>Ochrana životného prostredia / Environment</b>	28 076	74 145 179
<b>Ochrana zraku / Vision</b>	28 527	37 858 536
<b>Zmiernenie hladu / Hunger</b>	28 321	54 956 923
<b>Prevencia ochorenia diabetes / Diabetes</b>	14 186	6 803 171
<b>Celkom</b>		<b>248 993 526</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát z [www.lionsclubs.org](http://www.lionsclubs.org)

Po skončení stanoveného obdobia oslavy 100. výročia bol cieľ dosiahnutý a počet ľudí, ktorým bola poskytnutá služba, viac ako zdvojnásobený. Služba bola poskytnutá 248 993 526 ľuďom. Prevencia ochorenia Diabetes bola doplnená medzi sledované oblasti až v poslednom roku stanoveného obdobia, od 1. 7. 2017 do 30. 6. 2018. Z tohto dôvodu je podiel poskytnutých služieb rádovo nižší. Celkovo sa podieľalo na dosiahnutí týchto výsledkov 72 % klubov, pričom jeden klub sa mohol zapojiť svojimi aktivitami do jednej vybranej oblasti, do viacerých alebo

aj všetkých oblastí. Táto niekoľkoročná stratégia „Centennial Service Challenge“ sa stala základom pre ďalšiu činnosť LCI. Na základe výsledkov LCI vyzvala členov, aby pokračovali v poskytovaní služieb a zvýšili svoj vplyv v komunitách, v ktorých pôsobia. „LCI Forward“ nadväzuje na úspech „Centennial Service Challenge“ a vyzýva členov naďalej poskytovať služby v týchto oblastiach tak, aby boli služby poskytnuté 200 miliónom ľudí každý rok.

### **3.2 Strategické riadenie na zabezpečenie financovania**

Realizácia projektov si vyžaduje nielen personálne zabezpečenie, ktoré vo väčšej miere pokývajú členovia klubov využitím svojich schopností vo svojom voľnom čase, ale aj finančné prostriedky. LCI aj vo finančnej oblasti hľadá spôsoby, ako zabezpečiť financovanie projektov, ktoré kluby realizujú lokálne a ktoré súvisia s oblasťami, v ktorých chce organizácia prispieť k zlepšeniu celosvetovej situácie. Vo všeobecnosti členovia klubu majú možnosť využiť na realizáciu projektov viaceré a/alebo kombinované finančné možnosti. Finančnú podporu je možné uskutočniť na troch úrovniach: klubovej (členovia, fyzické a právnické osoby ako podporovatelia klubu, verejne dostupné zdroje samosprávy a štátu, eurofondy), dištriktnej (po splnení dohodnutých podmienok je možné využiť finančné zdroje z rozpočtu dištriktu) a na úrovni LCI (po splnení podmienok je možné využiť finančné zdroje z nadácie LCIF).

#### **Príklad 2. „Campaign 100“**

V roku 2017 LCI oznámila najambicióznejšiu kapitálovú kampaň s názvom „Campaign 100“. Cieľom kampane bolo vyzbierať 300 miliónov amerických dolárov v období troch rokov, presne v období od 1. 7. 2018 do 30. 6. 2021. Všetky vyzbierané finančné prostriedky boli prijaté do nadácie LCIF, ktorá bola založená v roku 1968. Cieľom LCIF je podpora projektov klubov LCI, ktoré vo svojich komunitách vytvárajú vplyv prostredníctvom projektov a aktivít v oblastiach:

- ochrana zraku, úsilie zamerané na zbavenie sveta infekčnej slepoty, znižovanie slepoty, ktorej sa dá vyhnúť a poškodenia zraku, a zlepšenie celkovej kvality života poskytovaním služieb nevidiacim alebo slabozrakým,
- práca s mládežou, služba mládeži prostredníctvom lepšieho prístupu ku kvalitnému vzdelaniu, životne dôležitým zdravotným službám, inkluzívnym sociálnym a rekreačným príležitostiam a programom pozitívneho rozvoja,
- pomoc pri katastrofách, zapojenie sa do pomoci pri katastrofách, príprava a reagovanie na prírodné katastrofy,

– humanitárne úsilie, sponzorovanie a realizácia programov zameraných na odlišné potreby rizikového a zraniteľného obyvateľstva, ktoré sú neprimerane ovplyvnené sociálnymi a ekonomickými faktormi a ktoré si vyžadujú špeciálne služby.

Nadácia LCIF rozlišuje prichádzajúce dary vo forme finančných prostriedkov podľa toho, od koho prichádzajú a kam idú.

V prípade, že prichádzajú od jednotlivca (jedna osoba, jeden člen), sú označené ako „individuálne dary“, v ostatných prípadoch sú dary označené ako „neindividuálne dary“ pochádzajúce z klubu alebo dištriktu. Darca v čase darovania môže určiť finančnému daru jeho použitie v LCIF, podľa toho bude označený ako „obmedzený dar“ alebo „neobmedzený dar“. Obmedzený dar sa posiela priamo do konkrétneho programu, tzn. je účelovo viazaný. Napríklad, keď je dar poskytnutý pre program „Sight First“, znamená to, že darca určil len jeden program, do ktorého môžu tieto prostriedky ísť, a tým je program „Sight First“. Neobmedzený dar je možné použiť na akýkoľvek grant alebo program LCIF. LCIF určí, kde je to najviac potrebné. Niekedy sú tieto dary označované aj ako dary, ktoré smerujú do „oblasti najvyššej potreby“. 100% všetkých darov zaslaných do programov LCIF bez ohľadu na to, či bolo darcami určené ich použitie, ide na humanitárnu pomoc.

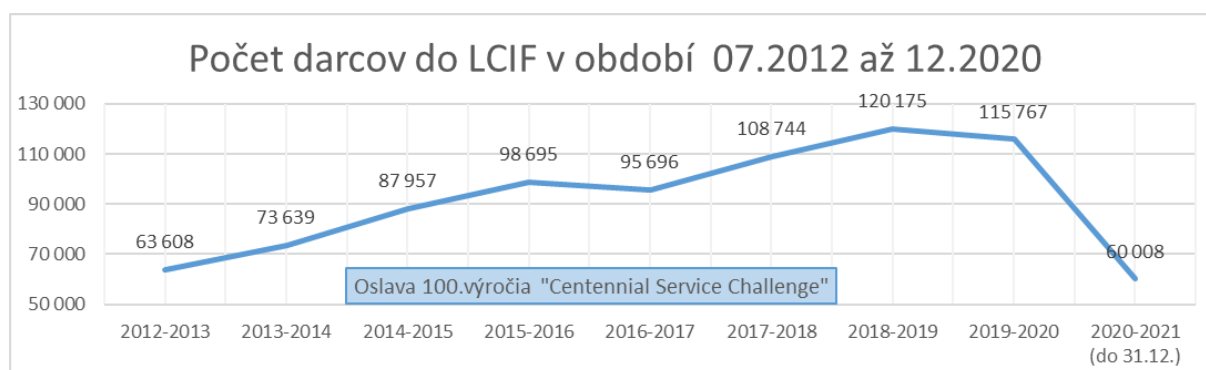
Vedenie LCI počas osláv 100. výročia vyzývalo členov na zabezpečenie finančných darov, ktoré podporovali realizáciu projektov klubov a dištriktov. Kapitálová kampaň „Campaign 100“ nadväzuje na obdobie „Centennial Service Challenge“ s cieľom zabezpečiť dostatok finančných prostriedkov na obdobie „LCI Forward“.

LCI eviduje v celosvetovom databázovom systéme od roku 2012 aj údaje o počte darcov a výške finančných prostriedkov. V tabuľkách 2 a 3 sú uvedené počty darcov a výška finančných prostriedkov pozostávajúca z „individuálnych“ aj „neindividuálnych“ darov. Za sledované oblasti sme zvolili ústavné oblasti (Constitutional Area) podľa delenia v LCI. Sekundárne údaje uvedené v jednotlivých poliach tabuľky predstavujú sumárnu hodnotu všetkých dištriktov a klubov patriacich do sledovanej oblasti v období jedného roka. Takto usporiadané údaje poskytujú informáciu o tom, aký vplyv mali strategické rozhodnutia vedenia LCI na dosiahnutie stanovených cieľov.

Tabuľka 2 Počet darcov v oblastiach podľa členenia regiónov v organizácii LCI.

Sledovaná oblasť (Constitutional Area)	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	Počet darcov
U.S. and Affiliates, Bermuda and Bahamas (oblasť 1)	9 389	10 064	9 297	10 571	12 432	16 669	13 852	13 738	5 159	101 171
Canada (oblasť 2)	874	903	807	948	926	1 317	1 089	1 458	515	8 837
South America, Central America, Caribbean & Mexico (oblasť 3)	1 762	1 757	1 741	1 410	2 416	2 811	2 915	4 020	3 499	22 331
Europe (oblasť 4)	3 904	3 817	3 927	3 622	4 578	4 983	4 905	5 410	2 217	37 363
Orient and Southeast Asia (oblasť 5)	43 955	53 246	65 967	75 485	67 776	73 918	89 800	84 277	44 333	598 757
India, South Asia, Africa* and Middle East (oblasť 6)	2 150	1 838	4 136	4 622	4 852	6 173	5 362	4 093	2 831	36 057
Africa (oblasť 7)								590	352	942
Australia, N.Zealand, Papua N.Guinea, Indonesia, S.Pacific (oblasť 8)	1 024	1 366	1 275	1 292	1 951	1 847	1 362	1 317	547	11 981
Non-Affiliated (oblasť 9)	550	648	807	745	765	1 024	887	859	554	6 839
International Centennial Lions Club (oblasť 10)					0	2	3	5	1	11
<b>CELKOM</b>	<b>63 608</b>	<b>73 639</b>	<b>87 957</b>	<b>98 695</b>	<b>95 696</b>	<b>108 744</b>	<b>120 175</b>	<b>115 767</b>	<b>60 008</b>	<b>824 289</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z mylci.lionsclubs.org.



Graf 1 Priebeh nárastu sumárneho počtu darcov pred kapitálovou kampaňou

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dát z mylci.lionsclubs.org.

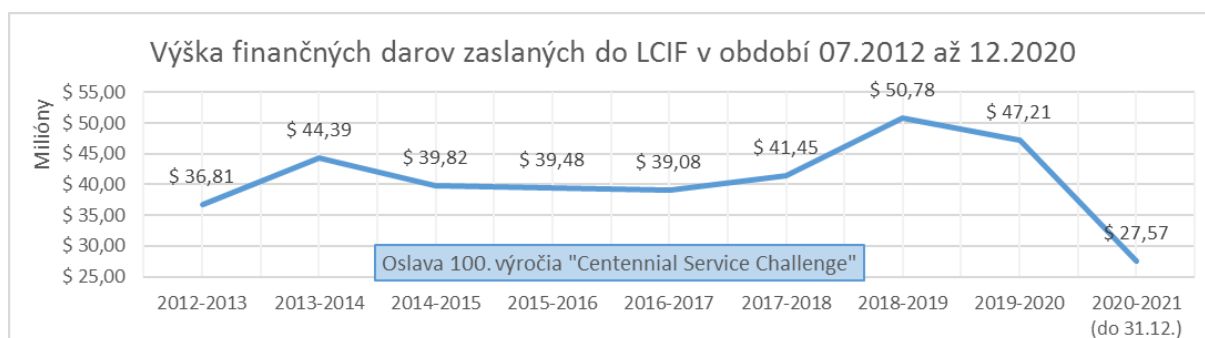
V období osláv 100. výročia (1.7.2014 - 30.6.2018) počet darcov stúpал vo všetkých sledovaných oblastiach, pričom vo všetkých okrem oblasti 8 (Australia, New Zealand, Papua New Guinea, Indonesia, S. Pacific) bol počet darcov najvyšší v poslednom roku osláv, teda v

období 2017-2018. „Campaign 100“ bola spustená na konci obdobia osláv 100. výročia a toto obdobie sa vyznačovalo plošným rastom počtu darcov. Po prvom roku kapitálovej kampane bol zaznamenaný 10,51 % nárast darcov, čo celosvetovo predstavuje 11 431 darcov. V druhom roku kapitálovej kampane bol zaznamenaný pokles darcov o 3,67 %, čo celosvetovo predstavovalo o 4 408 menej darcov ako v prvom roku 2018-2019. Druhá polovica sledovaného obdobia 2019-2020 (I. polrok roku 2020) bol začiatkom celosvetovej pandémie spôsobenej šírením infekčného ochorenia. Počet darcov 60 008 v prvej polovici obdobia 2020-2021 (II. polrok roku 2020), teda v období celosvetovej pandémie, by mohol znamenať začiatok nárastu počtu darcov a návrat na úroveň prvého roku.

Tabuľka 3 Objem finančných darov v amerických dolároch v sledovaných oblastiach

Oblasť	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021 (do 31.12.)
1	4 885 502,72	4 954 168,03	4 314 407,21	4 321 959,86	5 068 206,64	6 736 165,68	6 371 481,48	6 504 827,00	2 359 100,96
2	580 800,74	685 764,83	499 067,49	431 508,80	461 927,60	476 678,36	554 477,30	685 466,04	184 490,34
3	1 002 355,06	1 045 804,20	818 802,56	544 284,50	736 224,88	825 204,15	1 000 298,14	1 087 649,16	418 832,90
4	4 868 208,77	5 720 785,14	5 504 209,08	4 075 312,80	5 110 326,27	4 154 252,06	4 766 075,63	4 679 791,66	3 941 545,59
5	17 595 754,53	19 320 329,09	23 951 118,00	26 072 380,21	22 817 086,04	22 783 223,32	30 030 504,72	27 881 420,93	16 896 302,79
6	1 611 325,33	2 542 536,58	2 149 129,86	2 245 721,31	2 973 497,54	3 079 684,74	4 187 197,47	2 788 502,83	1 290 770,50
7	-	-	-	-	-	-	-	544 660,69	282 517,19
8	734 152,03	942 464,14	1 212 273,26	854 705,63	773 188,77	943 534,42	878 844,31	1 149 857,52	250 784,33
9	5 528 753,54	9 181 406,76	1 373 191,70	938 684,53	1 136 271,12	2 450 334,16	2 991 805,70	1 883 673,74	1 941 975,09
10						3 020,00	142,00	247,00	100,00
<b>SPOLU</b>	<b>36 806 852,72</b>	<b>44 393 258,77</b>	<b>39 822 199,16</b>	<b>39 484 557,64</b>	<b>39 076 728,86</b>	<b>41 452 096,89</b>	<b>50 780 826,75</b>	<b>47 206 096,57</b>	<b>27 566 419,69</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát z mylci.lionsclubs.org.



Graf 2 Priebeh nárastu finančných darov po spustení kapitálovej kampane  
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dát z [mylci.lionsclubs.org](http://mylci.lionsclubs.org).

V období osláv 100. výročia (1. 7. 2014 - 30. 6. 2018) objem finančných prostriedkov zaslaných do LCIF bol v prvých troch rokoch na rovnakej úrovni, pričom až v poslednom roku zaznamenal nárast o 6,08 %. Počet darcov podľa grafu 1 bol v tomto období rastúci, čo znamená nižšiu priemernú výšku daru na jedného darcu. Po spustení kapitálovej kampane „Campaign 100“, ktorá bola zameraná na získavanie finančných prostriedkov, stúpol objem finančných prostriedkov o 22,50 %. Priemerná výška finančného daru na jedného darcu sa zvýšila z 381,19 na 422,56 amerických dolárov. V druhom roku kapitálovej kampane bol zaznamenaný pokles finančných prostriedkov o 7,04 %, čo celosvetovo predstavovalo zníženie darov o 3 574 730,18 amerických dolárov. Priemerná výška finančného daru na jedného darcu sa znížila z 422,56 na 407,77 amerických dolárov. Druhá polovica druhého roku kapitálovej kampane 2019-2020 (I. polrok roku 2020) bola ovplyvnená začiatkom celosvetovej pandémie. Výška darov v prvej polovici obdobia 2020-2021 (II. polrok roku 2020), teda v období celosvetovej pandémie, by mohol znamenať začiatok nárastu počtu finančných darov.

### 3.3 Diskusia

Na Príklade č. 1 „Centennial Service Challenge” sme poukázali, ako organizácia LCI stanovila typy aktivít aj obdobie, počas ktorého mali prebiehať aktivity, ako aj konečný merateľný cieľ - počet ľudí, ktorým chce organizácia poskytnúť službu. V súlade s víziou, poslaním a cieľmi LCI vyzvala členskú základňu, aby sa pripojili k oslavám výročia vzniku organizácie a poskytli verejné služby, ktoré sú súčasťou všeobecne prospešného záujmu v každej komunite. Trvalou požiadavkou organizácie LCI, ktorá by sa dala nazvať aj existenčnou v každej organizácii, je obnova a rast členskej základne, ktorá v období osláv narástla. Počet klubov sa zvýšil z 46 385 na 48 240, čo predstavuje 4 percentuálne body, a počet členskej základne vzrástol z 1 360 125 na 1 453 294, čo predstavuje 6,85 percentuálnych bodov. LCI už počas osláv svojho stého výročia urobila strategické rozhodnutie a informovala členskú základňu, že za obdobím „Centennial Service Challenge” bude nasledovať obdobie „LCI



Forward“, ktoré nadviaže na úspech „Centennial Service Challenge“ a vyzvala členov naďalej poskytovať služby v takom rozsahu, aby LCI poskytla služby 200 miliónom ľudí ročne.

Vyhlásenie kampane „LCI Forward“ a doplnenie oblasti prevencie ochorenia diabetes rok pred ukončením kampane informovala členov o potrebe zmeny a rozvoja aktivít klubov v ďalšom období. Problém spomalenia rozvoja je bežným problémom úspešných spoločností. Hayes (2007) tento úkaz nazýva „pascami úspechu“. Problém nastáva v situácii, keď je spoločnosť veľmi spokojná so svojimi výsledkami a prestane pociťovať potrebu niečo meniť, alebo keď sa veľmi sústreďí na priamy boj s konkurentmi a stráca zo zreteľa celkovú zmenu v jej okolí. Organizácia ako taká by sa mala neustále zameriavať na pokrok, skúmať trh a analyzovať svoje vonkajšie aj vnútorné okolie.

Vedenie LCI rozšírilo globálny rámec služieb a upozornilo členov organizácie na možnosť poskytnúť služby súvisiace s prevenciou ochorenia diabetes. Takýmto zásahom do prebiehajúcej kampane vedenie LCI reagovalo na vonkajšie potreby ľuďstva a jej členovia začali poskytovať služby, ktoré celosvetovo pomôžu znížiť počet ľudí postihnutých týmito ochoreniami. Rozhodnutie vedenia LCI rozšíriť rámec služieb a oznámiť vyhlásenie novej kampane je v súlade s interpretáciou Powella (2001), Wheelena a Hungera (2004), ktorý súbor takýchto manažérskych rozhodnutí považujú za zabezpečenie dlhodobého lepšieho výkonu.

Na Príklade č. 2 vidíme, že počet darcov a darovaných finančných prostriedkov stúpol. Strategické rozhodnutie LCI realizovať finančnú kapitálovú kampaň, ktorá v období troch rokov má zabezpečiť tristo miliónov amerických dolárov, umožní financovanie nových projektov a aktivít klubov. Celosvetová pandemická situácia spôsobená šírením infekčného ochorenia Covid-19, spôsobila obmedzenia pohybu aj mnohé prepúšťania či pokles v podnikateľských tržbách, ktoré sa prejavili poklesom počtu darcov, ako aj finančných prostriedkov. Vedenie organizácie LCIF reagovalo na vzniknutú situáciu a v marci 2020 predĺžilo trvanie kampane o jeden rok, do 30. 06. 2022.

Dedouchová (2001) považuje za najdôležitejšie princípy strategického myslenia variantnosť, permanentnosť, celosvetový systémový prístup, kreatívny prístup, interdisciplinaritu, vedomú prácu s rizikom, koncentráciu zdrojov a vedomú prácu s časom. Vedenie LCI vo svojich rozhodnutiach zohľadnilo aktuálnu celosvetovú pandemickú situáciu a vytvorilo pre členov organizácie dlhšie obdobie na dosiahnutie stanoveného cieľa. V obidvoch príkladoch je potrebné poukázať aj na skutočnosť, že LCI zasiahla do nastavených cieľov a prispôbila cieľové parametre (počet ľudí, ktorým bude poskytnutá služba, rozšírenie oblasti rámca služieb a predĺženie ukončenia kampane „Campaign 100“) počas samotnej realizácie

kampaní, čo demonštruje pružnosť organizácie, celosvetový prístup a prácu s časom pri aktualizácii stratégií.

Dôležitosť strategického manažmentu, jeho kontinuálne vytváranie a prispôsobovanie zdôrazňujú aj Dobson, Starkey a Richards (2004), ktorí preferujú dva základné názory na stratégiu. V prvom stotožňujú pojem stratégia s dlhodobým plánom. Druhý prístup je orientovaný skôr na ad hoc reakcie na zmeny v podnikateľskom prostredí. Stratégiu je tak potrebné nepretržite vytvárať a modifikovať. Prvý prístup je vhodnejší v menej dynamickom a druhý prístup vo viac dynamickom prostredí.

V súlade s Craym a Malloryom (1998) uvedené príklady poukazujú na to, že strategický manažment služieb v LCI zahŕňa kroky: prehľadávanie prostredia s informáciami, výber relevantných údajov, interpretácia údajov a následné uvedenie do praxe.

## **Záver**

Cieľom príspevku bolo priblížiť strategický manažmentu služieb Lions Clubs International, ktorá pomocou svojich členov poskytuje pomoc v núdzi po celom svete a tak dosahuje svoje ciele, čím zároveň prispieva k napĺňaniu verejného, resp. všeobecne prospešného záujmu. Téma klubových statkov a ich dôležitosť stále stojí na okraji záujmu. Skúmaná organizácia LCI poskytuje služby, ktoré zabezpečujú členovia mimovládnych neziskových organizácií – členovia klubov, pričom členovia klubov prioritne nespotrebovávajú tieto služby, ale ich poskytujú verejne a bezplatne komunitám vo svojom okolí, čím celosvetovú stratégiu uplatňujú lokálne.

Kluby sa pri výbere zameriavajú na potreby v komunitách, alebo na dištriktnej úrovni spoločne na potreby v krajinách. Takýmto spôsobom sledovaná organizácia zvláda veľké rozdiely, ktoré sú v krajinách po celom svete. Tieto informácie sú pre členov možnosť, ako sa zapojiť do činnosti v komunitách a tak prispieť aj k riešeniu globálnych problémov. Členovia klubov nemusia realizovať vlastné prieskumy či tvoriť vlastné stratégie: stačí, ak sa inšpirujú odporúčaniami LCI. Pri realizácii odporúčaných aktivít z globálneho rámca služieb členovia klubu zároveň naplňajú myšlienku „mysli globálne, konaj lokálne“.

Na záver je dôležité poukázať na to, že strategický manažment služieb LCI je medzinárodný a centrálny, pričom výber činností a projektov, ktoré kluby realizujú, je na rozhodnutí ich členov. Vedenie LCI pri tvorbe globálneho rámca služieb využíva globálne informácie, ktoré predstavujú celosvetové aktuálne problémy.

**Grantová podpora:** Príspevok bol podporený z prostriedkov grantovej agentúry APVV v rámci projektu Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík [APVV-18-0435].

### **Zoznam použitej literatúry**

- [1] Allgozzine, B., & Hancock, D. R. (2006). *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers* [Výskum prípadových štúdií: praktický sprievodca pre začínajúcich výskumných pracovníkov]. New York, NY: Teachers College Press.
- [2] Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook* (2nd ed.) [Strategické plánovanie pre neziskové organizácie: Praktický sprievodca a pracovný zošit]. Hoboken, NJ: Wiley.
- [3] Bryson, J. M., & Roering, W. (1988). Initiation of strategic planning by governments [Zahájenie strategického plánovania vládami]. *Public Administration Review*, 48(6), 995-1004.
- [4] Buchanan, J. M. (1965). An economic theory of clubs [Ekonomická teória klubov]. *Economica*, 32(125), 1-14.
- [5] Cray, D., & Mallory, G.R. (1998). *Making Sense of Managing Culture* [Zmyslupnosť riadenia kultúry]. London, UK: International Thomson.
- [6] Deduchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, CZ: CH Beck, 2001.
- [7] Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases* [Strategické riadenie: problémy a prípady]. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- [8] Food Aid Foundation. (2019). *Hunger Map 2019* [Mapa hladu 2019]. Dostupné na: <https://www.foodaidfoundation.org/world-hunger-statistics.html>
- [9] Fowler, A. (1996). Demonstrating NGO performance: Problems and possibilities [Demonštrovanie výkonu mimovládnych organizácií: Problémy a možnosti]. *Development in Practice*, 6(1), 58-65.
- [10] Fowler, A. (1997). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-Governmental organizations in international development* [Dosiachnutie rovnováhy: Sprievodca zvyšovaním efektívnosti mimovládnych organizácií v medzinárodnom rozvoji]. London, Uk: Earthscan Publications.
- [11] Gabura, J., & Mydlíková, E. (2004). *Vedenie sociálneho prípadu*. Bratislava, SK: ASSP.
- [12] Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management* [Teória a prax riadenia zmien]. New York, NY: Palgrave Macmillan.

- [13]Hendl, J. (2005). *Kvalitatívny výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha, CZ: Portál.
- [14]Charles, J. A. (1993). *Service Clubs in American Society: Rotary, Kiwanis, and Lions* [Servisné kluby v americkej spoločnosti: Rotary, Kiwanis a Lions]. Urbana and Chicago, IL: University of Illinois Press.
- [15]Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations [Rozvoj strategického riadenia v neziskovom kontexte: Intelektuálny kapitál v neziskových organizáciách poskytujúcich sociálne služby]. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- [16]Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: Managing public concerns in an era of limits* [Strategické riadenie vo verejných a neziskových organizáciách: Správa verejných záujmov v ére limitov]. Westport, CT: Praeger.
- [17]Kuvíková, H., Murray Svidroňová, M., & Gondášová, L. (2016). Poskytovanie služieb bývania mimovládny neziskovým sektorom. *Ekonomika a spoločnosť*, 16(2), 181-190.
- [18]Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact* [Vysokovýkonné neziskové organizácie: Riadenie dodávateľského reťazca s väčším dopadom]. New York, NY: John Wiley.
- [19]Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach [Teorizácia organizácie a riadenia mimovládnych rozvojových organizácií: smerom k zloženému prístupu]. *Public Management Review*, 5(3), 325-344. doi: <https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>
- [20]Lions Clubs International. (2020). *Mission and History* [Misia a história]. Dostupné na stránke Lions Clubs International: <https://www.lionsclubs.org/en/discover-our-clubs/mission-and-history>
- [21]Mara, C. M. (2000). A strategic planning process for a small nonprofit organization: A hospice example [Proces strategického plánovania pre malú neziskovú organizáciu: príklad hospicu]. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 211-223. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.11206>
- [22]McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization [Výsledky procesu strategického plánovania: Výhody pre neziskovú organizáciu]. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.20051>

- [23] McNutt, P. (1996). *The Economics of Public Choice* [Ekonomika verejnej voľby]. Chaltenham, UK: Edward Elgar.
- [24] Medley, B. C., & Akan, O. H. (2008). Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin [Vytvorenie pozitívnej zmeny v komunitných organizáciách: dôvod pre znovuobjavenie Lewina]. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 485-496. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.199>
- [25] Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations [Konkurenčná výhoda: logické a filozofické úvahy]. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.173>
- [26] Rotary International. (2019). *Our mission* [Naša misia]. Dostupné na: <https://www.rotary.org/en/about-rotary>
- [27] Rubin, A., & Babbie, E. (2001). *Research methods for social work* [Metódy výskumu sociálnej práce]. Belmont, TN: Wadsworth / Thomson Learning.
- [28] Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector [Okrem neziskových organizácií: Opätovná koncepcia tretieho sektoru]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515-1545. doi: 10.1007/s11266-016-9726-z
- [29] Sedláčková, H. (2000) *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha, CZ: C. H. Beck.
- [30] Siciliano, J. I. (1997). The relationship between formal Planning and performance in non profit organizations [Vzťah medzi formálnym plánovaním a výkonnosťou v neziskových organizáciách]. *Non Profit Management and Leadership*, 7(4), 387-403. doi: <https://doi.org/10.1002/nml.4130070405>
- [31] Stiglitz, J. E. (1997). *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha, CZ: Grada Publishing.
- [32] Strečanský, B., Bútorá, M., Andrejkovič, M., Gušťačík, P., Miková, K., Murray Svidroňová, M., Bútorová, Z., Ondrušek, D., Fialová, Z., Pauliniová, Z., Mesežnikov, G. & Smieška, B. (2017). *Občianska spoločnosť na Slovensku: krízy, križovatky, výzvy*. Bratislava, SK: Inštitút pre verejné otázky.
- [33] Strieženec, Š. (1996). *Slovník sociálního pracovníka*. Trnava, SK: AD.
- [34] Swanborn, P. G. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* [Výskum prípadových štúdií: Čo, prečo a ako?]. London, UK: SAGE.
- [35] Vasiľová, M. (2013). Využitie prípadových štúdií ako výskumnej metódy v marketingu: Using case studies as a research method in marketing. *Vedecké state Obchodnej fakulty 2013*. Bratislava, SK: Vydavateľstvo EKONÓM.

- [36] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy* [Strategické riadenie a obchodná politika]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Education.
- [37] Wolpert, J. (2002). The distributional impacts of nonprofits and philanthropy [Distribučné dopady neziskových organizácií a filantropia]. In P. Flynn, & V. A. Hodkinson (eds) *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector* [Meranie dopadu neziskového sektoru]. (pp. 121-136). Boston, MA: Springer.
- [38] World Health Organization. (2019). *WHO Data collections* [Zbierky dát WHO]. Dostupné na: <https://www.who.int/data/collections>
- [39] Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* [Výskum prípadových štúdií. Dizajn a metódy]. London, UK: Sage Publications.

**Adresa autorov:** Ing. Bohumír Krátky, MBA., Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, bohumir.kratky@student.umb.sk  
doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD., Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika, maria.murraysvidronova@umb.sk