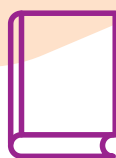


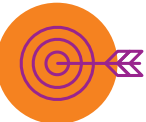
PODNIKANIE

S POSLANÍM



Nástroje
pre zodpovednú
a inovatívnu
cvičnú firmu





PODNIKANIE S POSLANÍM

Nástroje pre zodpovednú
a inovatívnu cvičnú firmu



Spolufinancovaný
Európskou úniou

DEUTSCHER
ÜBUNGSFIRMENRING
Ein Angebot der WIRTSCHAFTS-GmbH

Hekima

PODNIKANIE

S POSLANÍM

Nástroje pre
zodpovednú
a inovatívnu
cvičnú firmu

Editorka:

Ulrike Langer, M.A.

Autorky:

Ulrike Langer, M.A.

Miroslava Lišková, M.A.

Alexandra Wilczek, Dipl.-Päd.

Preklad:

Mgr. Katarína Tholtová

Jazyková úprava:

Mgr. art. Jana Vícenová

Grafické spracovanie a sadzba:

Michal Šandrej

Vydavateľ:

Hekima

Partner:



Bratislava 2025

Vydanie 1.

ISBN 978-80-69174-00-9

CC BY-NC-SA 4.0



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**

Táto príručka bola vytvorená v rámci projektu Impact Innovators: Practice Enterprises for Social Change č. 2024-1-DE02-KA210-VET-000247504.

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Obsah

Predslov	4
1. Pochopenie spoločenských problémov	6
1.1 Čo sú spoločenské problémy?	7
1.2 Kľúčové spoločenské problémy v dnešnom svete	14
1.3 Sociálne podnikanie	22
2. Slovník sociálnych inovácií	26
2.1 Tvorca alebo tvorkyňa pozitívnych zmien (z angl. changemaker)	27
2.2 Komunita	29
2.3 Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR)	31
2.4 Mimovládna organizácia	33
2.5 Sociálny podnik	35
2.6 Sociálne podnikanie	37
2.7 Sociálny dosah, kolektívny dosah	39
2.8 Sociálna inovácia	40
2.9 Ciele udržateľného rozvoja (SDGs)	42
2.10 Tri piliere spoločenskej zodpovednosti firiem (ľudia, planéta, zisk)	45
3. Tvorenie podnikateľských nápadov pre cvičné firmy s pozitívnym spoločenským dosahom	48
3.1 Inovácie v sociálnom podnikaní	49
3.2 Tvorenie podnikateľských nápadov	54
3.3 Meranie dosahu	68
4. Inovatívne vzdelávacie metódy	72
4.1 Didaktické postupy	74
4.2 Vzdelávacie ciele	79
4.3 Metódy prístupu zameraného na účastníka	83
Zoznam použitých zdrojov a literatúry	96

Predslov

V dnešnom rýchlo sa meniacom svete, ktorý čelí globálnym problémom ako klimatická zmena, znečisťovanie životného prostredia, ekonomická nerovnosť, pandémie či digitálna transformácia, stoja mladí ľudia pred úlohou riešiť tieto problémy. Táto príručka predstavuje koncept sociálnych inovácií a je navrhnutá tak, aby žiakom a žiačkam, učiteľom a učiteľkám a začínajúcim podnikateľom a podnikateľkám poskytla vedomosti a nástroje potrebné na riešenie týchto problémov prostredníctvom inovatívneho, zodpovedného a spoločensky prospešného podnikania.

Príručka je určená predovšetkým pre učiteľky a učiteľov predmetu cvičná firma, ktorý mladým ľuďom na stredných školách umožňuje zažiť podnikanie v praxi prostredníctvom simulovaného podniku. Je však využiteľná aj pri výučbe iných predmetov, ako občianska náuka či ekonomika, alebo pri samostatnom štúdiu ako podpora podnikateľského vzdelávania so spoločenským rozmerom. Je rozdelená do **štyroch kapitol**, pričom každá ponúka pohľad na to, ako integrovať sociálne inovácie do podnikateľského vzdelávania:

1. **Pochopenie spoločenských výziev:** Táto kapitola čitateľov a čitateľky oboznamuje s kľúčovými spoločenskými a environmentálnymi problémami. Podnecuje skúmať príčiny, premýšľať nad hodnotami a porozumieť systémom, ktoré vytvárajú nerovnosť alebo škodu.
2. **Slovník sociálnych inovácií:** Táto časť vysvetľuje základné pojmy a koncepty používané v oblasti sociálnych inovácií. Pomáha čitateľom a čitateľkám osvojiť si jazyk pre zmysluplné podnikanie a pochopiť, čo znamená vytváranie pozitívneho dosahu.

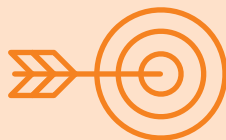
3. ***Tvorenie podnikateľských nápadov pre cvičné firmy s pozitívnym spoločenským dosahom:*** Táto kapitola sa sústreďuje na rozvoj podnikateľských nápadov. Poskytuje praktické cvičenia, ktoré pomáhajú žiakom a žiačkam vytvárať zmysluplné podnikateľské riešenia pre reálne výzvy, ktoré sa stanú základom pre ich cvičné firmy.
4. ***Inovatívne vzdelávacie metódy:*** Záverečná kapitola určená pre učiteľov a učiteľky predstavuje tvorivé a interaktívne metódy vyučovania, ktoré podporujú angažovanosť, kritické myslenie a rozvoj myslenia zameraného na spoločenskú zmenu.

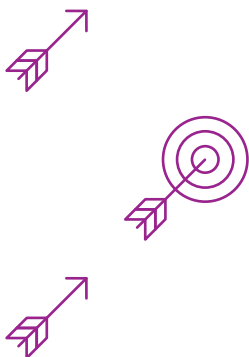
Koncept sociálnej inovácie, ktorý predstavuje táto príručka, presahuje rámec zisku a motivuje mladých ľudí, aby riešili reálne problémy a vytvárali udržateľné riešenia. Prostredníctvom kombinácie teórie, príkladov z praxe a praktických cvičení podporuje hlbšie pochopenie komplexných spoločenských problémov, ktoré ovplyvňujú miestne aj globálne komunity. Nabáda čitateľov a čitateľky k zvažovaniu hodnôt a tvorbe podnikateľských nápadov, ktoré prispievajú k spravodlivejšej, inkluzívnejšej a odolnejšej spoločnosti. Mladí ľudia sa tak stávajú aktívnymi nositeľmi pozitívnych zmien – či už v triede, cvičných firmách, alebo pri samostatnom štúdiu. Stávajú sa z nich jednotlivci, ktorí si všímajú naliehavé problémy a rozbiehajú iniciatívy pre verejné dobro. Vďaka tomu si mladí ľudia osvojujú podnikateľské zručnosti, empatiu, kritické myslenie, vytrvalosť a zároveň rozvíjajú predpoklady na formovanie lepšej budúcnosti.



1.

Pochopenie spoločenských problémov





Táto kapitola vysvetľuje, čo sú spoločenské problémy, prečo je dôležité ich pochopiť a ako sa môžu stať východiskovým bodom pre inovatívne a zmysluplné podnikateľské nápady. Kapitola podnecuje žiakov a žiačky, aby sa pozerali za horizont individuálnych problémov a skúmali problémy, ktoré vytvárajú a udržiavajú nerovnosť či poškodzovanie životného prostredia, a nabáda ich, aby videli samých seba ako súčasť zmeny. Rozpoznaním spoločenských problémov okolo seba môžu začať navrhovať cvičné firmy, ktoré dokážu viac než len predávať produkt a môžu vytvárať podnikateľské riešenia, ktoré majú pozitívny spoločenský dosah.

1.1 Čo sú spoločenské problémy?

Spoločenské problémy sú navzájom prepojené problémy, ktoré ovplyvňujú kvalitu života, stabilitu a rozvoj ľudí, spoločností alebo celých populácií. Spôsobuje ich kombinácia **ekonomických, politických, environmentálnych a kultúrnych faktorov** a ich vplyv sa môže líšiť v závislosti od historického pozadia, sociálneho kontextu a geografickej polohy. Príklady zahŕňajú **nerovnosť v prístupe k vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti, chudobu, nezamestnanosť, rodové nerovnosti či klimatickú zmenu a ničenie životného prostredia**.

Na rozdiel od individuálnych problémov, spoločenské problémy ovplyvňujú **väčšie skupiny ľudí** a často **vyžadujú kolektívne úsilie a dlhodobé riešenia**. Keďže ide o **komplexné problémy**, nedokáže ich samostatne vyriešiť jedna organizácia či sektor a efektívne riešenia si často vyžadujú **spoluprácu medzi vládami, firmami, občianskou spoločnosťou, ale aj jednotlivcami**.

Napríklad:

1. **Chudoba** neznamená len nedostatočné príjmy. Tento problém súvisí aj s obmedzeným prístupom k vzdelaniu, zdravotnej starostlivosti, pracovným príležitostiam a sociálnym službám.
2. **Rodová nerovnosť** presahuje nerovnaké odmeňovanie za prácu. Formujú ju kultúrne normy a politické systémy, ktoré ovplyvňujú účasť žien v spoločnosti a ich zastúpenie vo vedúcich pozíciách vo firmách.
3. **Nezamestnanosť mladých ľudí** nie je len o nedostatku dostupných pracovných miest. Tento problém súvisí s obmedzeným prístupom ku kvalitnému vzdelaniu a k odbornému výcviku, nesúlalom medzi vzdelávacím systémom a potrebami trhu práce a tiež prekážkami ako diskriminácia či nedostatok pracovných skúseností, ktoré bránia mladým ľuďom vstúpiť na trh práce.
4. **Klimatická zmena** nie je len environmentálny problém. Je to aj sociálny a ekonomický problém prepojený s priemyselnou výrobou, spotrebiteľským správaním, nerovnomerným rozdelením zdrojov a zraniteľnosťou ľudí v oblastiach, ktoré sú najviac ovplyvnené klimatickou zmenou.

Aj keď žiadna firma alebo organizácia nedokáže vyriešiť celý spoločenský problém sama, **firmy – bez ohľadu na veľkosť alebo sektor – majú silu priniesť skutočnú zmenu a pomôcť zlepšiť situáciu**. Súkromný sektor zamestnáva ľudí, formuje spotrebiteľské správanie, vyvíja inovatívne riešenia a ovplyvňuje verejnú diskusiu a tvorbu politík. **Malé a stredné podniky (MSP) zohrávajú kľúčovú úlohu** v hospodárskom rozvoji rozvinutých aj rozvojových krajín. **V rozvojových ekonomikách** predstavujú MSP približne **90 % všetkých podnikov** a prispievajú približne k **50 % zamestnanosti**. Ich podiel na hrubom domácom produkte (HDP) v týchto regiónoch môže dosiahnuť až 40 % (Faye a Goldblum, 2022). **V rozvinutých ekonomikách** tvoria MSP viac ako **90 % podnikovej populácie**, zabezpečujú **60 – 70 % zamestnanosti** a prispievajú približne 55 % k HDP (Arnold, 2019).

Okrem toho **sa v súčasnosti menia očakávania spotrebiteľov**. Podľa prieskumu Global Gen Z and Millennial Survey 2024 firmy Deloitte mladšie generácie čoraz častejšie podporujú firmy, ktoré súznejú s ich hodnotami. Približne šesť z desiatich príslušníkov a príslušníčok generácie Z a mileniálov verí, že firmy majú potenciál významne ovplyvniť rôzne spoločenské problémy. Medzi hlavné oblasti, kde očakávajú tento vplyv, patrí **ochrana životného prostredia** (65 % príslušníkov generácie Z a 68 % mileniálov ju označilo za prioritu) a **etické využívanie nových technológií** ako napríklad AI, ktorú spomenulo 65 % z oboch skupín. Navyše, 63 % respondentov a respondentiek verí, že firmy môžu zohrávať významnú úlohu v podpore **sociálnej rovnosti** (Faber, 2024).

Tieto štatistiky ukazujú, že **spoločenská a environmentálna zodpovednosť nie je len morálnou požiadavkou, ale poskytuje tiež konkurenčnú výhodu pre firmy**. Zákazníci a zákazníčky preferujú firmy, ktoré skutočne dbajú na udržateľnosť a etické hodnoty. Pre podnikateľský sektor to znamená, že riešenie spoločenských problémov nepredstavuje len správnu vec, ale aj **strategickú príležitosť** inovovať, získať si vernosť zákazníkov a zákazníčok a udržať si dlhodobý úspech.

Lokálne a globálne spoločenské problémy

Spoločenské problémy sa môžu objavovať na **lokálnej aj globálnej úrovni** a ich dosah sa líši v závislosti od geografického, ekonomického a sociálneho kontextu. Pochopenie miery, v akej sa tieto problémy vyskytujú, pomáha firmám a žiakom a žiačkam **vyvinúť vhodné riešenia** a prispôbiť svoje obchodné stratégie potrebám tých, ktorým ich podnikateľské riešenia pomáhajú.

Spoločenské problémy na lokálnej úrovni

Lokálne spoločenské problémy sú problémy, ktoré prevažne ovplyvňujú konkrétne **mesto, región alebo krajinu**. Tieto problémy často vyplývajú z miestnych ekonomických podmienok, politiky alebo sociálnych štruktúr. Riešenia zvyčajne spočívajú v aktivitách miestnych samospráv, firiem a komunitných organizácií.

Príklady lokálnych spoločenských problémov:

- **Nerovný prístup ku kvalitnému vzdelaniu:** Niektoré školy trpia nedostatkom financií, zastaranými učebnými materiálmi alebo nedostatkom kvalifikovaných učiteľov a učiteliek, čo môže viesť k nerovným vzdelávacím príležitostiam.
- **Vysoká miera nezamestnanosti:** Niektoré oblasti čelia nedostatku pracovných miest v dôsledku hospodárskeho úpadku, chýbajúceho priemyslu alebo nesúladu medzi dostupnými zručnosťami a ponukou práce.
- **Znečistenie a problémy s odpadovým hospodárstvom:** Mnohé mestá a obce zápasia so znečistením ovzdušia a neefektívnym nakladaním s odpadmi, čo ovplyvňuje verejné zdravie ľudí.
- **Nedostatok cenovo dostupného bývania:** V rastúcich mestách môžu viesť obmedzené možnosti bývania a zvyšovanie životných nákladov k zvýšenému počtu ľudí bez domova.

Riešenia problémov na lokálnej úrovni často zahŕňajú **politiku samospráv, iniciatívy vedené firmami a aktivity riadené miestnou komunitou**. Napríklad miestna firma môže spustiť program odborného vzdelávania pre mladých ľudí alebo mestský úrad môže investovať do udržateľného bývania a lepšej verejnej dopravy. Ďalším príkladom, ktorý ukazuje, že riešenie spoločenských problémov je spoločným úsilím, je start-up na zdieľanie bicyklov, ktorého cieľom je znížiť znečistenie ovzdušia poskytovaním udržateľnejšej a cenovo dostupnejšej dopravy v meste. Tento start-up môže spolupracovať s mestskou radou pri plánovaní mestského rozvoja a zlepšovaní životných podmienok obyvateľov a obyvateľiek daného mesta.

Spoločenské problémy na globálnej úrovni

Globálne spoločenské problémy sú problémy, ktoré presahujú hranice jednotlivých štátov a **ovplyvňujú viaceré krajiny alebo celý svet**. Tieto problémy vyžadujú **medzinárodnú spoluprácu**, spoločné zdroje a komplexné riešenia za účasti vlád, nadnárodných organizácií, globálnych korporácií, ale aj malých firiem, ktoré sa zaväzujú k zodpovedným a udržateľným praktikám. Hoci globálne spoločenské problémy často riešia veľkí hráči, **aj malé podniky môžu významne prispieť** – najmä prostredníctvom miestnych inovácií a etických a zodpovedných praktík.

Príklady globálnych spoločenských problémov:

- **Klimatická zmena a zhoršovanie životného prostredia:** Rastúce globálne teploty, odlesňovanie a znečisťovanie negatívne vplyvajú na ekosystémy, poľnohospodárstvo a zdravie ľudí na celom svete.
- **Nedostatok rovných príležitostí:** Ľudia na celom svete čelia prekážkam na získaní pohľavia, rasy, zdravotného znevýhodnenia alebo príjmu, ktoré im bránia v spravodlivom prístupe k zamestnaniu, vedúcim pozíciám alebo zdravotnej starostlivosti.
- **Migrácia a utečenecké krízy:** Vojny, klimatické katastrofy a politická nestabilita nútia milióny ľudí opustiť svoje domovy v snahe nájsť bezpečie a lepší život.
- **Pandémia a zdravotné krízy:** Choroby ako covid-19 zasahujú všetky krajiny a vyžadujú si globálnu spoluprácu na ochranu verejného zdravia a zabezpečenie spravodlivého prístupu k liečbe.

Reakciou na globálne problémy sú **medzinárodné dohody, zodpovednosť firiem naprieč hranicami a rozsiahle inovácie**. Napríklad firmy môžu znížiť svoj environmentálny dosah využívaním udržateľných dodávateľských reťazcov.

A zase medzinárodné organizácie ako Organizácia Spojených národov pracujú na znižovaní chudoby a podpore rovnosti prostredníctvom globálnej politiky a financovania.

Ako sú lokálne a globálne spoločenské problémy prepojené?

Lokálne a globálne spoločenské problémy neexistujú izolovane – často sa ovplyvňujú, navzájom posilňujú a sú hlboko prepojené. To, čo sa deje na jednom mieste, môže mať dominový efekt naprieč hranicami. Zároveň celosvetové trendy ovplyvňujú aj miestne komunity. Pochopenie týchto súvislostí nám pomáha vidieť, že riešenie problémov na jednej úrovni môže podporiť zmenu aj na inej.

Napríklad:

- **Klimatická zmena** je globálny problém, no jej dôsledky ako suchá, povodne či rastúce ceny potravín sa prejavujú lokálne a narúšajú zdravotnícke systémy, infraštruktúru a ekonomiku v mestách.
- **Globálne hospodárske politiky** alebo výkyvy na trhoch môžu ovplyvniť miestne trhy práce, najmä v krajinách závislých od exportu a turizmu.
- **Lokálne konflikty alebo environmentálne problémy** môžu viesť k medzinárodnej migrácii a utečeneckým krízam, čo vytvára globálne humanitárne problémy.
- **Lokálne problémy, napríklad nedostatočný prístup ku vzdelaniu alebo k zdravotnej starostlivosti**, môžu mať globálne dôsledky, keď prispievajú k nerovnosti, migrácii alebo nestabilite.

Lokálne aktivity, ako napríklad miestne programy na recyklovanie alebo dbanie na inklúziu a rovnosť v podnikaní, **môžu podporiť pokrok v globálnych cieľoch**, vrátane udržateľnosti, rovnosti a hospodárskeho rozvoja. Napríklad malá firma, ktorá používa udržateľné obaly, pomáha znižovať globálne znečistenie plastmi. Škola, ktorá podporuje rovnosť, prispieva k medzinárodným cieľom inkluzívneho vzdelávania a spravodlivých príležitostí. Keď si mladí ľudia a podnikatelia a podnikateľky uvedomujú tieto prepojenia, motivuje ich to rozmyšľať komplexnejšie: **žiadna snaha pomôcť nie je príliš malá na to, aby bola súčasťou väčšej zmeny a prispela k riešeniam spoločenských problémov.**

Pochopenie príčin a príznakov spoločenských problémov

Pri riešení spoločenských problémov je dôležité rozlišovať medzi hlavnými príčinami problému a jeho príznakmi, čo podnikateľom a podnikateľkám umožňuje navrhovať efektívnejšie a zodpovednejšie riešenia, ktoré majú potenciál viesť k trvalej zmene.

Príznaky sú viditeľné ako okamžité dôsledky hlbšieho problému. Sú často najviditeľnejšou časťou problému, ale nevysvetľujú, prečo problém existuje. Riešenie príznakov môže priniesť dočasnú úľavu od problému, no ak nepochopíme a neriešime hlbšie príčiny, problém sa pravdepodobne vráti alebo pretrvá.

Príklady príznakov:

- **Vysoká nezamestnanosť:** Nezamestnanosť je viditeľný problém, ale môže ju spôsobovať nedostatočný prístup k vzdelaniu alebo odbornej príprave, hospodársky úpadok alebo nespravodlivý prístup pri prijímaní do zamestnania.
- **Mzdový rozdiel medzi mužmi a ženami:** Rozdiel v zárobkoch medzi mužmi a ženami na tých istých pozíciách je príznak. Príčiny majú korene v stereotypoch a predsudkoch, nerovnom prístupe k vedúcim pozíciám a spoločenských očakávaniach týkajúcich sa rolí žien a mužov v spoločnosti.
- **Ľudia bez domova:** Ľudia bez domova sú príznakom, ale faktormi prispievajúcimi k vzniku bezdomovectva môžu byť nedostupné bývanie, nezamestnanosť, problémy s duševným zdravím a chýbajúce podporné služby.
- **Slabé študijné výsledky:** Žiačky a žiaci, ktorí sa trápia v škole, možno zažívajú chudobu či stres a majú problémy s duševným zdravím.

Príčiny sú hlbšie faktory, ktoré vytvárajú spoločenské problémy. Majú často historickú, ekonomickú, politickú alebo kultúrnu povahu. Riešenie týchto príčin si vyžaduje komplexnejší a dlhodobejší prístup, ale práve ten je kľúčom k dosiahnutiu zmysluplného účinku.

Príklady príčin:

- **Nedostatočný prístup ku kvalitnému vzdelaniu** → Vedie k vyššej nezamestnanosti a chudobe.
- **Nespravodlivé spoločenské normy a politika** → Prispievajú k nerovnostiam a obmedzeným príležitostiam pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva.
- **Zhoršovanie životného prostredia a neudržateľná spotreba zdrojov** → Vedie ku klimatickej zmene, znečisteniu ovzdušia a strate niektorých živočíšnych druhov.

- **Hospodárska nestabilita** → Oslabuje verejné služby a spravodlivý prístup k príležitostiam na zamestnanie

Udržateľné riešenia

Pochopiť rozdiel medzi dočasnými náplastami a dlhodobými riešeniami je kľúčové pre každého, kto chce vytvárať skutočný spoločenský dosah. Mnohé reakcie na spoločenské problémy sa zameriavajú na najviditeľnejšie problémy – príznaky. Hoci tieto kroky môžu priniesť krátkodobú pomoc, udržateľné riešenia idú hlbšie a zasahujú základné príčiny, ktoré problém vytvárajú alebo udržiavajú. Dôležitá je preto identifikácia týchto príčin. Tá vedie k **trvalejšej a dlhodobejšej zmene**.

Príklady:

- **Poskytovanie potravinovej pomoci** pomáha ľuďom trpiacim hladom v krátkodobom horizonte, ale **investície do vzdelania, odbornej prípravy a záchranných sociálnych sietí** môžu ľuďom pomôcť vystúpiť z chudoby v dlhodobom horizonte.
- **Výstavba nových nemocníc** pomôže zvládnuť epidémiu chorôb, **ale zabezpečenie prístupu k čistej vode a hygiene** môže zabrániť šíreniu chorôb už v zárodku.

Prečo je dôležité rozumieť spoločenským problémom?

Pochopenie spoločenských problémov je zásadné pre jednotlivcov, firmy i celú spoločnosť, pretože tieto problémy ovplyvňujú ekonomickú stabilitu, sociálnu pohodu a životné prostredie každého z nás. Rozpoznaním spoločenských výziev môžu jednotlivci a firmy prispieť k zmysluplnej zmene a vytvárať udržateľné riešenia, ktoré zlepšujú životy ľudí. Nižšie je uvedených niekoľko dôvodov, prečo je pre žiakov a študentov a budúcich podnikateľov a podnikateľky dôležité pochopiť spoločenské problémy:

1. **Rozvíja kritické myslenie a schopnosť riešiť problémy:** Pochopenie spoločenských problémov pomáha mladým ľuďom rozvíjať kritické myslenie tým, že ich podnecuje analyzovať hlavné príčiny problémov, nie iba ich príznaky. Odhalenie toho, ako rôzne faktory, napríklad ekonomická politika, kultúrne presvedčenia alebo environmentálne zmeny, prispievajú k problému, umožňuje navrhnúť efektívnejšie a udržateľnejšie riešenia.
2. **Podporuje etické a zodpovedné rozhodovanie:** Povedomie o spoločenských problémoch pomáha podnikateľom a podnikateľkám robiť rozhodnutia, ktoré sú spoločensky zodpovedné a etické. Obzvlášť firmy majú moc prostredníctvom svojich praktík buď zhoršiť spoločenské problémy, alebo ich, naopak, zmierniť.

3. **Stimuluje inovácie a podnikanie:** Mnohé úspešné firmy vznikli na základe identifikácie spoločenských problémov a úsilia ich riešiť. Keď mladí ľudia rozumejú týmto problémom, dokážu postrehnúť príležitosti na inovácie a vytvoriť podnikateľské riešenia. Tento spôsob podnikania sa nazýva sociálne podnikanie, pri ktorom sa firmy nezameriavajú len na zisk, ale aj na pozitívny dosah svojej podnikateľskej aktivity.
4. **Podporuje občiansku angažovanosť a aktívnu účasť v spoločnosti:** Keď mladí ľudia rozumejú problémom, ktoré ovplyvňujú ich komunity a svet, stanú sa aktívnymi občanmi a občiankami. Budú sa viac zapájať do diskusií o politike, presadzovať zmeny a aktívne sa zúčastňovať miestnych iniciatív.
5. **Pomáha firmám budovať silnejšie vzťahy so zákazníkmi a zákazníkmi a zamestnancami a zamestnankami:** Dnešní spotrebitelia sú spoločensky uvedomelejší než kedykoľvek predtým. Preferujú podporu firiem, ktoré zdieľajú ich hodnoty ako udržateľnosť a etické a zodpovedné správanie. Firmy, ktoré rozumejú spoločenským problémom a aktívne ich riešia, si získavajú dôveru zákazníkov a zákazníčok, lojalitu k značke a konkurenčnú výhodu. Okrem toho samotní zamestnanci a zamestnankyne chcú pracovať pre firmy, ktoré majú pozitívny vplyv na spoločnosť. Firmy, ktoré uprednostňujú spoločenskú zodpovednosť, si často pritiahnu a udržia top talenty, pretože ich zamestnanci a zamestnankyne cítia, že ich práca má hlbší zmysel.

1.2 Kľúčové spoločenské problémy v dnešnom svete

Aby mladí podnikatelia a podnikateľky vytvorili nápady s reálnou hodnotou, musia rozumieť hlavným spoločenským problémom, ktoré formujú dnešný svet. Táto časť predstavuje niektoré z najdôležitejších problémov, ktorým naša spoločnosť čelí, a ukazuje, ako môže podnikateľské myslenie prispieť k budovaniu spravodlivejšej a rovnejšej spoločnosti.



Otázky na zamyslenie:

Zamyslite sa nad svojou školou, mestom alebo krajinou. • Aké spoločenské problémy okolo seba vidíte? • Kto ich najviac pociťuje a ako? • Viete vymyslieť podnikateľský nápad, ktorý by pomohol tento problém riešiť? • Zapište si jeden až dva problémy, ktoré sú pre vás dôležité, a uveďte prečo. • K týmto myšlienkam sa vrátite neskôr pri rozvíjaní podnikateľského konceptu.

Klimatická zmena a znečisťovanie životného prostredia

Klimatická zmena predstavuje dlhodobé zmeny teplôt, poveternostných podmienok a prírodných ekosystémov. Spôsobujú ju najmä ľudské činnosti ako spaľovanie fosílnych palív, odlesňovanie a priemyselná výroba. Tento problém spôsobuje znečistenie ovzdušia a vody, stratu biodiverzity, eróziu pôdy a nadmerné využívanie prírodných zdrojov. Tieto problémy nie sú len záležitosťou prírody, ale majú závažné spoločenské a hospodárske následky. Ľudia žijúci v chudobnejších oblastiach sú zraniteľnejší voči povodňam či vlnám horúčav. Poľnohospodári môžu prísť o úrodu počas sucha a deti môžu trpieť zdravotnými problémami v dôsledku znečisteného ovzdušia alebo vody. Klimatická zmena teda nie je len environmentálny problém, ale aj ľudský.

Príčiny klimatickej zmeny a znečisťovania životného prostredia:

- **Spaľovanie fosílnych palív:** Produkcia energie z uhlia, ropy a plynu uvoľňuje skleníkové plyny, ako je oxid uhličitý, ktorý zachytáva teplo a spôsobuje globálne otepľovanie.
- **Odlesňovanie a zmeny využívania krajiny:** Výrub lesov, aby sa uvoľnila pôda pre poľnohospodárstvo alebo výstavbu, ničí ekosystémy a znižuje schopnosť prírody absorbovať emisie uhlíka.
- **Neudržateľná výroba a spotreba:** Mnohé výrobky, najmä jednorazové plasty a rýchla móda, sa vyrábajú a spotrebúvajú spôsobom, ktorý vytvára veľa odpadu, využíva príliš veľa vody a zdrojov a poškodzuje životné prostredie.
- **Hospodárske systémy zamerané na rast za každú cenu:** Fírmy a vlády často uprednostňujú krátkodobý zisk pred dlhodobou udržateľnosťou, čo podporuje nadmernú spotrebu a ničenie životného prostredia.

Príznaky klimatickej zmeny a znečisťovania životného prostredia:

- **Extrémne poveternostné javy:** Častejšie a intenzívnejšie búrky, horúčavy, záplavy a suchá poškodzujú domy, školy a infraštruktúru.
- **Zdravotné problémy:** Nezdravé ovzdušie a voda prispievajú k dýchacím ťažkostiam a srdcovým chorobám, najmä u detí, starších ľudí a obyvateľov znečistených oblastí.
- **Strata príjmov a pracovných príležitostí:** Poľnohospodári, rybári a ďalší pracovníci závislí od prírodných zdrojov čelia rastúcej neistote v dôsledku zmeny teplôt.
- **Nedostatok potravín a vody:** Suchá, poškodenie pôdy a kontaminovaná voda sťažujú produkciu jedla alebo prístup k čistej pitnej vode.

Podnikanie ako nástroj zmeny:

Podnikanie zohráva kľúčovú úlohu pri ochrane životného prostredia a vytváraní udržateľnejšej budúcnosti. Firmy môžu ísť príkladom použitím zelenej obnoviteľnej energie, redukciou odpadu alebo výberom udržateľných materiálov. Niektoré firmy vyvíjajú nové technológie na recykláciu, čistú dopravu alebo ekologické obaly. Iné vytvárajú služby, ktoré pomáhajú mestám prispôbiť sa klimatickým zmenám, napríklad zelené stavebné riešenia alebo mestské farmy. Či už prostredníctvom inovácií alebo jednoduchých zmien v podnikateľských praktikách, podnikanie môže pomáhať znižovať environmentálne škody a podporovať zelenšiu ekonomiku.



Otázky na zamyslenie:

Aké environmentálne problémy vidíte vo svojom okolí (napr. odpad, znečistenie, extrémne počasie)? • Kto je nimi najviac ovplyvnený a ako? • Mohol by nejaký podnikateľský nápad pomôcť znížiť environmentálnu záťaž alebo podporiť udržateľnosť vo vašom meste?

Inklúzia a rovnosť

Inklúzia znamená vytváranie prostredia, v ktorom sa všetci bez ohľadu na svoj pôvod, vierovyznanie či ekonomické zázemie cítia vítaní, rešpektovaní a majú rovnaký prístup k príležitostiam na osobný a profesionálny rozvoj. Vzťahuje sa na mnohé rozdiely medzi ľuďmi, ako sú pohlavie, vek, náboženstvo alebo sociálno-ekonomické pozadie. V rámci inklúzie a rovnosti ako spoločenskej výzvy ide o zabezpečenie spravodlivosti a rovnakého prístupu k príležitostiam v školách, na pracoviskách, ale aj vo verejných službách pre každého bez ohľadu na rozdiely.

Príčiny nerovnosti:

- **Nespravodlivé prístupy:** Pravidlá, systémy alebo politika, ktoré znevýhodňujú určité skupiny ľudí, napríklad pracoviská, ktoré nemajú bezbariérový prístup pre ľudí so zdravotným znevýhodnením.
- **Kultúrne predsudky a stereotypy:** Spoločenské presvedčenia, ktoré (často nevedome) uprednostňujú jednu skupinu pred druhou, ovplyvňujú výber zamestnancov a zamestnankýň, výučbu, médiá a príležitosť dosiahnuť vedúce pozície vo firmách (napríklad nízke zastúpenie žien v politike a vo vedúcich pozíciách firiem).

- **Obmedzené zastúpenie:** Ak nie sú rôznorodé skupiny ľudí viditeľné v médiách, v politike, vo vedení firiem alebo vo vzdelávaní, vysíla to signál, že nezapadajú alebo nemôžu byť úspešné.
- **Nedostatok inkluzívneho vzdelávania alebo školení:** Školy a pracoviská často neučia o inklúzii, čo vedie k neúmyselnému vylučovaniu.

Príznaky nerovnosti:

- **Nedostatočné zastúpenie:** Niektoré skupiny ľudí, napríklad ženy, sú zriedka zastúpené v riadiacich funkciách firiem, dobre platených odvetviach, politike či akademickej sfére.
- **Bariéry v zamestnaní:** Kvalifikovaní kandidáti a kandidátky na povýšenie môžu byť prehliadaní pre nevedomé predsudky alebo nevhodnú firemnú kultúru.
- **Sociálna izolácia:** Ľudia sa môžu cítiť neviditeľní alebo vylúčení z podujatí či spoločenských udalostí.
- **Nerovný prístup k službám:** Verejné služby ako zdravotníctvo, školstvo alebo doprava nemusia byť dostupné pre všetkých, najmä pre ľudí so zdravotným znevýhodnením alebo s jazykovou bariérou.

Podnikanie ako nástroj zmeny:

Podnikatelia a podnikateľky majú možnosť vytvárať inkluzívnejšie komunity prostredníctvom toho, ako budujú svoje firmy. Môžu zamestnávať rôznorodé tímy, vytvárať produkty, ktoré sú prístupné aj pre ľudí so zdravotným znevýhodnením, a ponúkať služby, ktoré reflektujú potreby všetkých ľudí, nielen väčšiny. Niektoré firmy sa zameriavajú špecificky na odstraňovanie bariér pre znevýhodnené skupiny, napríklad vývojom technológií pre ľudí so sluchovým znevýhodnením, spustením vzdelávacích platforiem v rôznych jazykoch alebo vytváraním bezpečných priestorov pre mládež. Inklúzia tak predstavuje príležitosť vytvárať inovácie a mať pozitívny vplyv na spoločnosť.



Otázky na zamyslenie:

Existujú vo vašej škole alebo v meste skupiny ľudí, ktoré sú niekde vylúčené alebo nedostatočne zastúpené? • Čo im bráni dostávať rovnaké príležitosti ako ostatní? • Aký druh podnikania by mohol urobiť vaše mesto inkluzívnejším?

Ekonomická nerovnosť

Ekonomická nerovnosť znamená, že zdroje ako finančný príjem, majetok a príležitosti na rozvoj nie sú rozdelené spravodlivo medzi jednotlivcov alebo skupiny. Niektorí ľudia majú možnosť navštevovať kvalitné školy, získať stabilnú prácu, dostať adekvátnu zdravotnú starostlivosť či vytvárať si úspory, zatiaľ čo iní zápasia s napĺňaním základných potrieb, hoci tvrdo pracujú. Tieto rozdiely existujú medzi mestami a regiónmi v rámci krajiny, ale aj medzi jednotlivými krajinami.

Príčiny ekonomickej nerovnosti:

- **Nerovný prístup ku kvalitnému vzdelaniu:** Deti z rodín, ktoré si nemôžu dovoliť drahé učebné pomôcky, nemajú prístup ku kvalitným študijným materiálom a potrebám, čo obmedzuje ich budúce príležitosti na kariérny rast.
- **Diskriminácia v práci a odmeňovaní:** Niektorí ľudia môžu byť platení menej (napríklad ženy na tých istých pozíciách ako muži dostávajú nižšiu mzdu napriek tomu, že majú rovnakú kvalifikáciu) alebo im môže byť odopreté povýšenie z dôvodu predsudkov.
- **Nespravodlivé pracovné podmienky:** Mnohí ľudia pracujú v neistých alebo neformálnych zamestnaniach, ktoré im neposkytujú dostatočný príjem na dôstojný život.
- **Nedostatok podpory pre malé podniky a podnikateľov:** Ľudia s nižšími príjmami majú často obmedzený prístup k úverom alebo školeniam potrebným na založenie či rozvoj podnikania.

Príznaky ekonomickej nerovnosti:

- **Chudoba a zlé životné podmienky:** Rodiny môžu žiť v preplnenom obydli, bez kúrenia alebo nemajú dostatok výživného jedla.
- **Vzdelávacie rozdiely:** Žiakom a žiačkam z nízkopríjmových domácností môžu chýbať učebné pomôcky, doučovanie či prístup k internetu.
- **Nezamestnanosť alebo nedostatočné využitie schopností:** Ľudia môžu mať problém nájsť si prácu alebo pracujú pod úrovňou svojho vzdelania.
- **Obmedzený prístup k finančným službám:** Ľudia s nízkym príjmom nemusia mať prístup k bankovým účtom, úverom či investičným nástrojom.

Podnikanie ako nástroj zmeny:

Podnikanie môže pomôcť znižovať ekonomickú nerovnosť vytváraním pracovných miest, podporou miestnych komunít a ponukou príležitostí práce pre vylučované

skupiny ľudí, ktoré by inak mali problém nájsť si dobré zamestnanie z dôvodu stereotypov a predsudkov. Firmy môžu platiť férové mzdy, poskytovať školenia a vzdelávacie programy a spolupracovať s menšími dodávateľmi pre podporu lokálnej ekonomiky. Sociálne podniky sa môžu zamerať na pomoc ľuďom pri získavaní zručností, úspor alebo pri rozbiehaní vlastného podnikania.



Otázky na zamyslenie:

Aké prejavy ekonomickej nerovnosti vidíte vo vašom okolí (napr. neistota v zamestnaní, chudoba, obmedzený prístup k vzdelaniu)? • Ako to ovplyvňuje mladých ľudí alebo rodiny? • Mohol by nejaký podnikateľský nápad prispieť k spravodlivejšiemu prístupu k príjmom, službám alebo príležitostiam?

Občianska angažovanosť

Občianska angažovanosť znamená, že ľudia aktívne ovplyvňujú dianie vo svojich komunitách, mestách a spoločnosti. Zahŕňa to účasť vo voľbách, dobrovoľníctvo, členstvo v mládežníckych skupinách alebo miestnych radách, vyjadrovanie sa k dôležitým otázkam alebo využívanie digitálnych platforiem na ovplyvňovanie rozhodnutí. Občianska angažovanosť nie je len o voľbách, ide v nej o to, aby ľudia cítili, že na ich hlase záleží a že môžu pomáhať riešiť problémy a zlepšovať život iných. Je to kľúčová súčasť zdravej demokracie. Občianska angažovanosť sa stáva spoločenským problémom vtedy, keď sú ľudia z tohto procesu vylúčení alebo necítia, že by sa doň mohli zapojiť. Nízka angažovanosť môže viesť k oslabeniu demokracie, nespravodlivej politike a menšej zodpovednosti zo strany tých, ktorí sú pri moci.

Príčiny slabej občianskej angažovanosti:

- **Nedostatok občianskeho vzdelávania:** Mnohí ľudia nemali prístup k vzdelávaniu o tom, ako funguje demokracia, prečo je ich hlas dôležitý alebo ako sa môžu zapojiť do rozhodovania.
- **Nedôvera v inštitúcie alebo politiku:** Keď ľudia cítia, že ich názory nikto nepočúva alebo že vládne korupcia, prestávajú veriť, že ich účasť vo voľbách má zmysel.
- **Ekonomická neistota:** Ľudia, ktorí majú viacero zamestnaní alebo žijú v chudobe, často nemajú čas ani energiu angažovať sa.
- **Obmedzený prístup k informáciám:** Bez spoľahlivých správ, internetu alebo komunitných platforiem je ťažšie informovať sa a zapojiť do verejných diskusií.

Príznaky slabej občianskej angažovanosti:

- **Nízka volebná účasť:** Mnohí ľudia, najmä mladí alebo znevýhodnené skupiny, sa nezúčastňujú volieb.
- **Verejná apatia alebo nezáujem:** Ľudia sa môžu cítiť neinformovaní, bezmocní alebo nezainteresovaní do diania v miestnej či štátnej politike.
- **Nedostatočné zastúpenie v rozhodovaní:** Niektoré skupiny obyvateľstva, napríklad ženy, môžu chýbať v politických alebo vedúcich pozíciách, čo vedie k politike, ktorá nezohľadňuje ich potreby.
- **Menej možností ovplyvniť zmeny:** Bez občianskej účasti sa dôležité problémy neriešia a demokratické procesy sa stávajú menej transparentnými.

Podnikanie ako nástroj zmeny:

Podnikatelia a podnikateľky môžu podporovať občiansku angažovanosť vytváraním nástrojov, priestorov a platforiem, ktoré pomáhajú ľuďom vyjadriť sa, organizovať a konať. Niektoré formy podpory vytvárajú aplikácie, ktoré spájajú občanov a občianky s miestnymi lídrami a líderkami alebo pomáhajú školám učiť občianske zručnosti. Iné sa zameriavajú na digitálnu participáciu a ponúkajú najmä mladým ľuďom online hlasovanie, možnosť spätnej väzby alebo informačné kampane. S rastúcim vplyvom umelej inteligencie a sociálnych médií majú podnikatelia a podnikateľky tiež úlohu chrániť prístup k dôveryhodným informáciám a obmedzovať šírenie dezinformácií. Firmy, ktoré podnecujú ľudí, aby sa zapájali, pomáhajú vytvárať spravodlivejšiu a silnejšiu demokraciu.



Otázky na zamyslenie:

Majú mladí ľudia vo vašej škole alebo meste pocit, že môžu ovplyvňovať rozhodnutia? • Čo im bráni byť aktívnymi občanmi a občiankami? • Dokážete prísť s podnikateľským nápadom alebo platformou, ktorá by pomohla zapojiť mladých ľudí a nechať ich hlas zaznieť?

Ciele udržateľného rozvoja (The Sustainable Development Goals – SDGs)

Aby sme lepšie porozumeli dnešným spoločenským problémom, musíme si uvedomiť, ako súvisia s celosvetovým úsilím. Ciele udržateľného rozvoja sú **súborom sedemnástich globálnych cieľov**, ktoré prijali krajiny OSN v roku 2015. **Ich cieľom**

je vytvoriť spravodlivejší, bezpečnejší a udržateľnejší svet do roku 2030. SDGs riešia najnaliehavejšie problémy sveta, ako napríklad odstránenie chudoby (cieľ 1), dosiahnutie rodovej rovnosti (cieľ 5), zabezpečenie kvalitného vzdelania (cieľ 4), podpora dôstojnej práce a ekonomického rastu (cieľ 8) či boj proti zmene klímy (cieľ 13). Tento súbor cieľov ukazuje, že sociálne, ekonomické a environmentálne otázky sú prepojené a riešenie jedného problému môže podporiť pokrok v inej oblasti.

Prečo sú ciele udržateľného rozvoja dôležité:

Ponúkajú spoločnú cestu k pozitívnej zmene. Týkajú sa nás všetkých – vlád, škôl, firiem, komunít, miest, krajín aj jednotlivcov – a podporujú zdieľanú zodpovednosť. Pomocou cieľov udržateľného rozvoja môžu ľudia, organizácie a firmy zosúladiť svoje aktivity s globálnymi prioritami, čím sa ich činnosť stáva cielenejšou a účinnejšou. Podporujú hodnoty ako spravodlivosť, spolupráca, udržateľnosť a zodpovednosť, ktoré sú základom lepšej budúcnosti a zodpovedného podnikania.

Ako ciele udržateľného rozvoja podporujú učenie:

Sú silným nástrojom vo vzdelávaní, keďže pomáhajú žiakom a žiačkam spájať globálne problémy s ich každodenným životom. Môžu sa využívať v rámci rôznych predmetov, ako sú občianska náuka, geografia, podnikanie či prírodné vedy, aby podporili kritické myslenie, globálne povedomie a riešenie reálnych problémov. **Sú tiež výborným východiskom pre rozvoj podnikateľských nápadov** s pozitívnym dosahom. Mladí ľudia môžu tieto ciele využiť na **identifikáciu potrieb, spoločenských problémov a vytváranie inovácií** a meranie spoločenského či environmentálneho prínosu svojich nápadov. Zaradením svojho podnikania do rámca cieľov udržateľného rozvoja sa mladí ľudia stávajú súčasťou globálneho hnutia za pozitívnu zmenu.

Napríklad:

- Cvičná firma môže riešiť cieľ 12 (zodpovedná spotreba) tým, že ponúkne znovupoužiteľné obaly alebo opravy staršej elektroniky.
- Cvičná firma ako sociálne podnikanie môže prispieť k cieľu 4 (vzdelanie) poskytovaním digitálnych nástrojov pre školy, ktoré nemajú prístup k finančným zdrojom.
- Cvičná firma môže podporiť cieľ 8 (dôstojná práca) vytváraním férových a inkluzívnych pracovných príležitostí vo svojom meste.



Otázky na zamyslenie:

Ktorý z cieľov udržateľného rozvoja je vám najbližší a prečo? • Vidíte spojitosť medzi týmto cieľom a niečím vo vašom meste? • Ako by mohlo vaše budúce podnikanie prispieť k tomuto cieľu a zároveň byť ziskové?

1.3 Sociálne podnikanie

Firmy zohrávajú výraznú úlohu pri formovaní spoločnosti, v ktorej žijeme. Hoci ich tradičným cieľom je dosahovanie zisku, ovplyvňujú aj to, ako ľudia pracujú, aké produkty používajú, ako sa správajú prírodné zdroje a kto má prístup k príležitostiam na osobný a profesionálny rast. V čase rastúcich spoločenských a environmentálnych problémov ako chudoba, nerovnosť či klimatická zmena **majú firmy potenciál byť hnacím motorom pozitívnej zmeny.**

Sociálne podnikanie znamená založiť a riadiť firmu s hlavným cieľom riešiť spoločenský alebo environmentálny problém, zatiaľ čo podnikanie je aj finančne ziskové. Na rozdiel od charitatívnych organizácií sociálne podniky generujú finančné príjmy predajom produktov alebo služieb. Od tradičných firiem sa líšia tým, že ich **úspech sa nemeria len ziskom, ale aj spoločenským alebo environmentálnym dosahom.** Sociálne podnikanie znamená rozpoznať nerovnosť alebo problém, napríklad nedostupnosť vzdelania, nezamestnanosť alebo poškodzovanie životného prostredia, a navrhnúť podnikanie, ktoré sa týmto otázkam priamo venuje. Cieľom nie je krátkodobá pomoc, ale dlhodobá zmena.

Sociálne podniky môžu mať rôznu veľkosť a formu. Môže ísť o malé komunitné projekty aj podniky pôsobiace na medzinárodnej úrovni. Spája ich však niekoľko základných znakov:

- **Začínajú so spoločenským poslaním v jadre podnikateľského nápadu.**
- **Znovu investujú časť alebo všetky zisky na podporu svojho pozitívneho dosahu.**
- **Zameriavajú sa na šírenie riešení, nielen produktov.**

Napríklad:

- Technologická firma môže vytvoriť cenovo dostupný softvér pre školy vo vidieckych oblastiach.
- Módná značka môže používať recyklované materiály a zamestnávať ľudí zo znevýhodnených oblastí a platiť im férové mzdy.
- Miestne potravinové združenie môže zlepšiť prístup k zdravým a dostupným potravinám a zároveň podporovať malých farmárov.

Prečo je sociálne podnikanie dôležité:

Sociálne podnikanie predstavuje nový spôsob podnikania, ktorý **kladie dôraz na ľudí a planétu**, pričom si uvedomuje aj potrebu finančnej stability a rastu. Tento prístup je dnes obzvlášť aktuálny, pretože:

- samotné vlády nedokážu vyriešiť všetky spoločenské problémy – potrebujeme nové, flexibilné riešenia,
- komunity a mestá potrebujú praktické a udržateľné riešenia, nielen krátkodobú pomoc,
- mladí ľudia hľadajú zmysluplné kariéry, v ktorých sa môžu podieľať na zmene,
- spotrebitelia požadujú etickejšie a transparentnejšie obchodné praktiky.

Sociálne podniky často zaplňajú prázdne miesta, ktoré verejný alebo súkromný sektor prehliada. Zohrávajú tiež jedinečnú úlohu v:

- posilňovaní znevýhodnených komunít vytváraním pracovných miest a služieb prispôbených ich potrebám,
- podporovaní inovácií tam, kde tradičné modely podnikania zlyhali v prinášaní inkluzívnych a inovatívnych riešení,
- zvyšovaní povedomia a formovaní verejného názoru na dôležité spoločenské otázky,
- budovaní partnerstiev medzi školami, občianskou spoločnosťou, vládou a súkromným sektorom.

Nová úloha pre ďalšiu generáciu podnikateľov a podnikateliek:

Pre mladých ľudí, ktorí sa dnes učia o podnikaní, ponúka sociálne podnikanie príležitosť **premeniť túžbu po zmene na praktické riešenia**. Tým, že vezmú reálny problém a navrhnu riešenie, ktoré je spoločensky prínosné a zároveň finančne udržateľné, môžu mladí ľudia prispievať k znižovaniu nerovnosti, riešeniu klimatických výziev, zlepšovaniu vzdelávania a ďalším spoločenským zmenám prostredníctvom podnikania.

Nový spôsob merania firemného úspechu: Tri piliere spoločenskej zodpovednosti firiem (z angl. Triple Bottom Line)

V tradičnom podnikaní sa úspech meria tým, koľko zisku firma vytvorí. V sociálnom podnikaní je úspech chápaný širšie. Zahŕňa tieto tri piliere:

- **Zisk:** Firma musí byť finančne životaschopná, aby mohla fungovať.
- **Ľudí:** Mala by zlepšovať život jednotlivcov a komunít.
- **Planétu:** Nemala by poškodzovať životné prostredie, ale naopak, mala by ho chrániť alebo obnovovať.

Firma, ktorá sa riadi týmto prístupom, zohľadňuje svoj celkový dosah na ľudí a planétu, nielen vlastné finančné výsledky.

Aspekt	Tradičné podnikanie	Sociálne podnikanie
Hlavný cieľ	zisk	spoločenský dosah + finančná udržateľnosť
Meranie úspechu	príjmy a rast	dosah + príjem
Podnikateľský model	konkurenčná výhoda	trojitý výsledok
Využitie ziskov	pre vlastníkov/akcionárov	často reinvestované do poslania alebo komunity

Zodpovedné podnikateľské praktiky:

Nie každá firma musí byť sociálnym podnikom, ale každá sa môže správať zodpovednejšie a etickejšie. Dnes si čoraz viac tradičných firiem uvedomuje hodnotu integrácie spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti do svojho fungovania. Môže to zahŕňať:

- **Spoločenskú zodpovednosť firiem (CSR – corporate social responsibility):** Dobrovoľné kroky firiem na zníženie svojho spotrebiteľského konania, ktoré môže mať negatívny vplyv, ako je znižovanie emisií CO₂ alebo zlepšovanie transparentnosti v dodávateľských reťazcoch.
- **Udržateľné inovácie:** Navrhovanie produktov alebo služieb, ktoré spĺňajú potreby zákazníkov a zákazníčok a zároveň znižujú negatívny dosah, napríklad technológie šetriace vodu alebo biologicky rozložiteľné obaly.
- **Inkluzívne zamestnávanie:** Aktívne prijímanie a podpora ľudí z rôznorodého prostredia, vrátane osôb so zdravotným znevýhodnením, alebo ľudí, ktorí sa vracajú na trh práce.
- **Spoluprácu s miestnou komunitou a investície:** Partnerstvá s miestnymi organizáciami alebo financovanie iniciatív, ktoré zlepšujú vzdelanie, zdravie alebo životné podmienky v okolí.

2.

Slovník sociálních inovací





Náš svet sa neustále vyvíja a spolu s ním sa menia aj požiadavky kladené na spoločnosť, ekonomiku a vzdelávanie. Témy ako udržateľnosť a sociálna spravodlivosť nadobúdajú čoraz väčší význam. Na riešenie týchto spoločenských výziev sú potrebné nové myšlienky a prístupy – tzv. sociálne inovácie. Tie spájajú podnikateľské myslenie so spoločenskou zodpovednosťou a ukazujú, ako kreativita a tímová práca môžu priniesť pozitívne zmeny v spoločnosti.

Táto kapitola poskytuje prehľad dôležitých pojmov súvisiacich so sociálnymi inováciami – od sociálneho podnikania a udržateľného rozvoja až po organizácie založené na hodnotách. Uvedené príklady a metódy majú povzbudiť čitateľov a čitateľky, aby sa v cvičnej firme alebo v triede prakticky zaoberali aktuálnymi spoločenskými problémami, a aby spoločne hľadali riešenia.

2.1 Tvorca alebo tvorkyňa pozitívnych zmien (z angl. changemaker)

Pojem „changemaker“ zaviedla organizácia Ashoka, ktorá sa venuje podpore sociálneho podnikania. Označuje jednotlivcov, ktorí sa aktívne usilujú o pozitívnu zmenu vo svete. Ide o osobu, ktorá po zmene nielenže túži, ale aj aktívne podniká kroky, aby ju dosiahla, a to získavaním vedomostí a mobilizovaním potrebných zdrojov. Dôležité je, že tvorcami pozitívnych zmien v spoločnosti nie sú len ľudia, ktorí vedú veľké alebo známe iniciatívy, ale počíta sa každý čin, ktorý pozitívne

ovplyvňuje komunitu alebo životné prostredie. Bez ohľadu na rozsah vplyvu je akékoľvek konanie, ktoré podporuje spoločenský pokrok, cenné a každý z nás má potenciál stať sa tvorcom alebo tvorkyňou pozitívnych zmien v spoločnosti.

Príklady:

Keď ľudia počujú pojem tvorca alebo tvorkyňa pozitívnych zmien v spoločnosti, zväčša si spomenú na známe osobnosti ako Nelson Mandela alebo Mahátmá Gándhí. Avšak aj v Nemecku a na Slovensku existujú dôležití tvorcovia a tvorkyne zmien.

Kategória	Nemecko: Felix Finkbeiner/ Plant-for-the-Planet	Slovensko: Marek Mach/ Mladí proti fašizmu
Stručný opis	Založil iniciatívu na výsadbu stromov v rámci boja proti klimatickým zmenám už ako deväťročný	Ako tínedžer založil mimovládnu organizáciu na podporu demokracie, tolerance a kritického myslenia medzi mladými
Cieľ	Zvýšiť povedomie o klimatickej kríze a motivovať deti, aby sa pridali k boju proti nej prostredníctvom výsadby stromov	Povzbudiť mladých, aby sa postavili proti extrémizmu a podporovali demokratické hodnoty
Opatrenia	Celosvetové výsadby stromov, klimatické akadémie, medzinárodné kampane, partnerstvá s mimovládkami a firmami	Vzdelávacie kampane, online platformy, návštevy škôl, spolupráca s médiami a občianskym sektorom
Sociálny dosah	Viac ako 100 miliónov vysadených stromov, deti ako ambasádori klímy, vznik celosvetového hnutia	Tisíce mladých zapojených proti extrémizmu, zvýšené občianske povedomie
Financovanie	Dary, partnerstvá, klimatické certifikáty, nadácie	Granty, crowdfunding, partnerstvá s mimovládnymi organizáciami a verejné financie
Ciele udržateľného rozvoja (SDGs)	13 (Ochrana klímy), 15 (Život na pevnine), 4 (Kvalitné vzdelávanie), 17 (Partnerstvá za ciele)	4 (Kvalitné vzdelávanie), 10 (Zníženie nerovnosti), 16 (Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie)
Viac info	www.plant-for-the-planet.org	www.mladiprotifašizmu.sk

Využitie v cvičnej firme:

Aj v cvičnej firme sa mladí ľudia môžu stať tvorcami a tvorkyňami pozitívnych zmien v spoločnosti. Je dôležité povzbudiť žiačky a žiakov, aby prevzali zodpovednosť a iniciovali pozitívne zmeny v rámci svojej cvičnej firmy, či už zlepšením obchodných procesov na minimalizáciu odpadu, navrhnutím ekologickejšieho produktu alebo zorganizovaním aktivít na podporu duševného zdravia v škole. Nezáleží na rozsahu zmeny, ale na postoji: nie pasívne sa prispôbiť, ale hľadať spôsoby, ako aktívne formovať budúcnosť. Týmto spôsobom sa u mladých ľudí prakticky rozvíja iniciatíva, schopnosť riešiť problémy a podnikateľské myslenie. Na podporu tohto prístupu môžu učiteľky a učitelia pravidelne zaraďovať krátke reflexie alebo výzvy, napríklad každý mesiac môžu cvičné firmy predstaviť návrh malého zlepšenia v rámci svojich procesov. Najlepšie nápady sa môžu otestovať a realizovať, čím vo firme vzniká kultúra aktívnej účasti mladých ľudí a inovácií.

2.2 Komunita

Komunita je sociálna sieť ľudí, ktorí sú v kontakte a navzájom sa ovplyvňujú – emocionálne aj intelektuálne. Časom sa medzi nimi vytvára pocit spolupatričnosti. Členovia a členky komunity zvyčajne majú spoločný cieľ, zdieľajú podobné hodnoty alebo majú rovnaké záujmy. Spolupráca v rámci skupiny posilňuje súdržnosť a podporuje pocit spolupatričnosti. V kontexte zodpovedného podnikania sa komunita vzťahuje na jednu alebo viacero miestnych skupín ľudí, organizácií a ekosystémov, ktoré sú priamo alebo nepriamo ovplyvnené obchodnou činnosťou, rozhodnutiami a aktivitami spoločnosti v konkrétnej geografickej oblasti. To zahŕňa nielen bezprostredných susedov a miestne firmy, ale aj miestne inštitúcie, kultúrne tradície a životné prostredie.

Zodpovedná firma si uvedomuje vplyv a vzájomnú prepojenosť medzi ňou a komunitami, ktorým slúži, berie ich potreby do úvahy a zabezpečuje, aby jej činnosť bola pre tieto komunity prospešná a rešpektujúca. Komunity sú pre firmu zdrojom pracovnej sily, odbornosti a jedinečných perspektív, ktoré môžu byť inšpiráciou a základom inovácií. Keď firma zohľadňuje komunitu, prejaví sa to aj v lepšej firemnej kultúre a spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň. Spolupráca s komunitami je tak prínosná pre obe strany – pre samotné komunity, ktoré získavajú od firiem podporu, ale aj pre firmy, ktoré tak môžu budovať etickú značku a prezentovať sa ako zodpovedné podniky uplatňujúce princípy udržateľnosti a rovnosti. Firmy budujú partnerstvá s miestnymi komunitami napríklad tak, že poskytujú sponzorské dary zástupcom komunít alebo mimovládny

organizáciám, ktoré riešia miestne problémy, organizujú dobrovoľnícke aktivity, ktoré posilňujú vzťahy medzi komunitou, vedením firmy a zamestnancami a zamestnankyňami, nadväzujú strategické partnerstvá založené na spoločných cieľoch a zapájajú do svojej činnosti mimovládny sektor a verejných zástupcov s podobnými hodnotami. Dôležitá je spolupráca s komunitami a vnímanie ich názorov a potrieb, čo pomáha lepšie riešiť spoločenské problémy.

Príklady:

Kategória	Nemecko: dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Slovensko: IKEA Bratislava (IKEA Components s.r.o.)
Stručný opis	Vedúca nemecká maloobchodná spoločnosť výrazne angažovaná v oblasti spoločenskej zodpovednosti	IKEA Slovensko je známa svojou komunitnou účasťou a ekologickým prístupom
Cieľ	Posilniť sociálnu súdržnosť a podporiť miestne komunity cez vzdelávanie, kultúru a udržateľnosť	Podporiť miestne komunity prostredníctvom partnerstva, inklúzie a udržateľného rozvoja
Opatrenia	Dobrovoľnícky program <i>HelferHerzen</i> , partnerstvá s miestnymi mimovládnymi organizáciami, podpora vzdelávacích a kultúrnych projektov	Community Days (dobrovoľníctvo), darovanie nábytku do škôl a útulkov, spolupráca s mimovládnymi organizáciami (napr. inklúzia, cirkulárna ekonomika)
Sociálny dosah	Posilnenie občianskeho zapojenia, väčšia podpora znevýhodnených skupín, zlepšenie regionálnej súdržnosti	Posilnené miestne komunity, podpora cirkulárnej ekonomiky, pomoc zraniteľným skupinám
Financovanie	Financované z firemných ziskov, doplnené o príspevky zákazníkov v rámci kampaní	Financované z CSR rozpočtu firmy, vecné dary a zapojenie zamestnancov
SDGs	11 (Udržateľné mestá a komunity), 4 (Kvalitné vzdelávanie), 17 (Partnerstvá za ciele)	11 (Udržateľné mestá a komunity), 12 (Zodpovedná výroba a spotreba), 10 (Zníženie nerovností)
Viac info	www.dm.de	www.ikea.sk (sekcia komunita a udržateľnosť)

Využitie v cvičnej firme:

Cvičná firma môže nakupovať suroviny, produkty alebo služby od miestnych dodávateľov, remeselníkov a výrobcov. Tak podporuje miestne podniky a ekonomiku v regióne a zároveň prispieva k hospodárskej prosperite. Zároveň sa tým znižujú náklady na dopravu a negatívny dosah na životné prostredie.

2.3 Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR)

CSR (Corporate Social Responsibility) označuje dobrovoľný záväzok firiem zodpovedne riadiť svoje podnikateľské aktivity a ich spoločenský, environmentálny a ekonomický dosah. Spoločenská zodpovednosť firiem zahŕňa integráciu sociálnych, ekologických, etických, ľudskoprávných a spotrebiteľských hľadísk do firemnej stratégie a procesov nad rámec zákonných požiadaviek. Riadi sa princípom udržateľného rozvoja, ktorý sa snaží o uspokojenie potrieb súčasnej generácie bez ohrozenia možností budúcich generácií naplniť tie svoje. Firmy, ktoré uplatňujú CSR, sa zaväzujú k zodpovednému a transparentnému riadeniu vo vzťahu k zamestnancom a zamestnankyniam, obchodným partnerom, životnému prostrediu aj celej spoločnosti. Hlavné oblasti činnosti zahŕňajú:

- rešpektovanie pracovných a ľudských práv,
- ochranu životného prostredia a šetrenie zdrojov,
- boj proti korupcii,
- podporu férového obchodu,
- sociálny a ekonomický rozvoj v celom dodávateľskom reťazci – vrátane rozvojevých a rozvíjajúcich sa krajín.

Spoločenská zodpovednosť firiem je iniciovaná samotnými firmami, teda nie je vynucovaná zvonka. Firmy samy prijímajú opatrenia na uplatňovanie zodpovedných praktík, často s podporou zainteresovaných strán a partnerov, a prispievajú tak k spravodlivejšiemu a udržateľnejšiemu hospodárskemu systému.

Príklady:

Kategória	Nemecko: Weleda AG (Schwäbisch Gmünd)	Slovensko: TESCO Stores SR (Bratislava)
Stručný opis	Výrobca prírodnej kozmetiky a liekov, ktorý uplatňuje CSR v environmentálnych, sociálnych a etických aspektoch	Medzinárodný maloobchodný reťazec so silným záväzkom k udržateľnosti, inklúzii a podpore komunit na Slovensku
Cieľ	Zladiť všetky firemné aktivity s princípmi udržateľnosti, biodiverzity, férového obchodu a starostlivosti o zamestnancov	Znižovať potravinový odpad, podporovať miestne komunity a prispievať k sociálnej inklúzii a ekologickej udržateľnosti
Opatrenia	Klimaticky neutrálna výroba, biodynamické pestovanie surovín, férové obchodovanie, inkluzívne projekty, programy pre zamestnancov a zamestnankyne, dialóg s dodávateľmi	Darovanie nepredaných potravín charitám, grantový program <i>Vy rozhodujete, my pomáhame</i> , zamestnávanie znevýhodnených skupín, redukcia plastov, znižovanie uhlíkovej stopy
Sociálny dosah	Zlepšené pracovné podmienky v globálnych dodávateľských reťazcoch, ochrana životného prostredia, posilnenie malých výrobcov, vzdelávanie v oblasti udržateľnosti	Zníženie potravinového odpadu, podpora ohrozených skupín, rozvoj komunit, zlepšenie environmentálneho správania zákazníkov aj zamestnancov
Financovanie	Vlastné príjmy z predaja, pevne stanovené reinvestície do environmentálnych a sociálnych aktivít	Firemné zisky, interné CSR fondy, spolupráca s neziskovým sektorom
SDGs	3 (Kvalita zdravia a života), 8 (Dostojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba), 13 (Ochrana klímy), 15 (Život na pevnine)	1 (Koniec chudoby), 2 (Žiaden hlad), 10 (Zníženie nerovnosti), 11 (Udržateľné mestá a komunity), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba)
Viac info	www.weleda.de/nachhaltigkeit	https://www.tesco.sk

Využitie v cvičnej firme:

Zavedenie praktík spoločenskej zodpovednosti firiem do cvičnej firmy znamená, že zodpovednosť za spoločenské, ekologické a etické otázky sa stáva zásadnou súčasťou podnikateľského modelu a všetkých procesov v cvičnej firme. Mladí ľudia si tak nielenže precvičujú podnikateľské zručnosti, ale tiež rozvíjajú povedomie o tom, ako obchodné rozhodnutia môžu ovplyvniť spoločnosť a životné prostredie – pozitívne aj negatívne.

2.4 Mimovládna organizácia

Mimovládna organizácia je typ neziskovej organizácie, ktorá funguje nezávisle od vlád a nepracuje s cieľom dosahovania zisku. Mimovládne organizácie sledujú sociálne, humanitárne, environmentálne alebo rozvojové ciele na základe súkromnej iniciatívy a občianskeho zapojenia. Často pôsobia medzinárodne a ich činnosť vychádza z hodnôt ako spravodlivosť, rovnosť a udržateľnosť a sú aktívne v rôznych oblastiach vrátane:

- ľudských práv,
- rozvojovej spolupráce,
- humanitárnej pomoci,
- ochrany životného prostredia a zvierat,
- sociálnej spravodlivosti a udržateľného rozvoja.

Zvyšujú povedomie verejnosti o spoločenských problémoch, poskytujú pomoc a ovplyvňujú verejný diskurz a tvorbu smerníc. Často zbierajú dary, vykonávajú výskum a realizujú konkrétne projekty, ako napríklad zlepšovanie prístupu k pitnej vode, vzdelaniu alebo zdravotnej starostlivosti.

Mimovládne organizácie zohrávajú kľúčovú úlohu pri formovaní politickej vôle tým, že:

- upriamujú pozornosť verejnosti na dôležité témy prostredníctvom médií,
- presadzujú zmeny smerníc aj naprieč štátnymi hranicami,
- zastupujú znevýhodnené skupiny a podporujú občiansku angažovanosť.

Hoci nejde o štátne inštitúcie, často spolupracujú s verejnými úradmi, ministerstvami alebo medzinárodnými organizáciami s cieľom zvýšiť svoj dosah. Medzi známe medzinárodné mimovládne organizácie patria Amnesty International (v oblasti ľudských práv), Greenpeace (v oblasti životného prostredia) či Brot für die Welt a Misereor (v oblasti rozvojovej pomoci). Neziskové organizácie nefungujú

na to, aby dosiahli zisk, a slúžia verejnému blahu. Získavajú financie z darov, grantov, členských poplatkov a niekedy aj z verejných fondov. Transparentnosť a česťnosť sú pre ich dôveryhodnosť a efektívnosť mimoriadne dôležité.

Príklady:

Katégoria	Nemecko: Brot für die Welt	Slovensko: Človek v ohrození
Stručný opis	Iniciatíva evanjelických cirkví v Nemecku, ktorá sa venuje globálnej spravodlivosti, mieru, vzdelávaniu a boju proti hladu a chudobe	Humanitárna a rozvojová organizácia, ktorá pomáha marginalizovaným skupinám a krízovým regiónom
Cieľ	Podporiť globálnu spravodlivosť, udržateľný rozvoj a zníženie chudoby prostredníctvom medzinárodnej spolupráce	Zlepšiť životné podmienky zraniteľných komún na Slovensku aj v zahraničí, so zameraním na vzdelávanie, inklúziu a ľudské práva
Opatrenia	Rozvojové projekty vo viac ako 90 krajinách, advokácia klimatickej spravodlivosti, férový obchod, humanitárna pomoc, podpora občianskej spoločnosti	Vzdelávacie programy pre rómske deti, humanitárna pomoc Ukrajine, komunitné projekty v chudobných regiónoch, workshopy mediálnej gramotnosti
Sociálny dosah	Posilnenie občianskej spoločnosti, zlepšenie zdravia, vzdelania a potravinovej bezpečnosti v krajinách globálneho Juhu, zvýšenie politického povedomia v Nemecku	Zvýšená sociálna inklúzia, prístup k vzdelaniu a odolnosť marginalizovaných komún, podpora demokratických hodnôt
Financovanie	Dary z cirkví, od súkromných darcov, verejné rozvojové fondy (napr. BMZ)	Štátne granty, programy EÚ, súkromné dary, financovanie konkrétnych projektov
SDGs	1 (Žiadna chudoba), 2 (Žiadny hlad), 10 (Zníženie nerovnosti), 13 (Ochrana klímy), 16 (Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie)	1 (Žiadna chudoba), 4 (Kvalitné vzdelanie), 10 (Zníženie nerovnosti), 16 (Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie), 17 (Partnerstvá za ciele)
Viac info	www.brot-fuer-die-welt.de	www.clovekvohrozeni.sk

Využitie v cvičnej firme:

Tak ako reálne firmy, aj cvičné firmy môžu mimovládne organizácie (fiktívne) finančne podporiť prostredníctvom grantov, sponzorstva alebo darov. Skutočné firmy často každoročne vyčleňujú časť svojho rozpočtu alebo zisku na tieto účely, prípadne využívajú možnosť darovať 2 % z dane. Takáto finančná podpora môže byť rozhodujúca pre realizáciu dôležitých projektov a podujatí, ktoré majú pozitívny vplyv na spoločnosť a životné prostredie.

2.5 Sociálny podnik

Sociálny podnik je firma, ktorá využíva podnikateľské metódy na riešenie sociálnych alebo environmentálnych problémov. Na rozdiel od tradičných firiem nie je jej hlavným cieľom maximalizácia zisku, ale vytvorenie merateľného pozitívneho dosahu – často v oblastiach ako znižovanie chudoby, sociálna inklúzia, vzdelávanie či environmentálna udržateľnosť.

Sociálne podniky tvoria zisk predajom produktov alebo služieb, ale jeho významnú časť reinvestujú do plnenia svojho poslania. Tým sa líšia od charít, ktoré sa spoliehajú najmä na dary. Mnohé sociálne podniky sa snažia zlepšiť životné podmienky znevýhodnených skupín napríklad tým, že im ponúkajú pracovné miesta alebo prístup k základným službám. V oblasti zamestnávania sa často zameriavajú na začlenenie osôb z rizikových skupín na trh práce, čím podporujú ich dlhodobé sociálno-ekonomické začlenenie. Financovanie pochádza najmä z podnikateľskej činnosti, hoci niektoré sociálne podniky čerpajú aj granty alebo verejnú podporu na rozšírenie svojho dosahu. Ako ukazuje napríklad organizácia NeighborWorks America, sociálne podniky neustále prispôbujú svoje podnikateľské modely tak, aby boli finančne udržateľné a zároveň maximalizovali svoj prínos pre spoločnosť.

Příklady:

Kategória	Nemecko: discovering hands Service GmbH	Slovensko: Vagus, o. z.
Stručný opis	Školí nevidiace a slabozraké ženy ako taktilné asistentky na včasné odhalenie rakoviny prsníka	Sociálna organizácia, ktorá pomáha ľuďom bez domova prostredníctvom denných centier, terénnej práce a sociálnej kaviarne
Cieľ	Podporiť inklúziu a zlepšiť zdravotnú starostlivosť	Podporiť sociálne znovuzačlenenie a znížiť chudobu
Opatrenia	Odborný výcvik, integrácia do zdravotníckeho systému, osвета	Prevádzka denných centier, terénna práca, sociálna kaviareň Dobré&Dobré
Sociálny dosah	Zamestnanie pre zdravotne znevýhodnené osoby, včasná diagnostika rakoviny	Pracovné miesta pre znevýhodnené skupiny, lepšie možnosti znovuzачlenenia
Financovanie	Príjmy zo zdravotníckych služieb, čiastočne verejné financovanie	Príjmy z kaviarne, sociálnych služieb, darov
SDGs	3 (Kvalita zdravia a života), 5 (Rodová rovnosť), 10 (Zníženie nerovností)	1 (Žiadna chudoba), 10 (Zníženie nerovností), 8 (Dôstojná práca a ekonomický rast)
Viac info	www.discovering-hands.de	www.vagus.sk

Využitie v cvičnej firme:

Koncept sociálneho podniku môžeme v cvičnej firme použiť na preskúmanie toho, ako sa dá skĺbiť tvorba zisku so spoločenskou zodpovednosťou. Žiaci a žiačky si môžu vytvoriť podnikateľský nápad, ktorý nielenže predáva produkt alebo službu, ale zároveň rieši konkrétny sociálny alebo environmentálny problém (napr. tvorba produktov z odpadu, poskytovanie zamestnania pre znevýhodnené skupiny obyvateľstva). Cvičné firmy môžu simulovať, ako by zisk z podniku reinvestovali do naplňovania spoločenského cieľa, čím sa učia vyvažovať ekonomické rozhodnutia s dosahom na spoločnosť. Takto sa rozvíja ich povedomie o udržateľných a inkluzívnych podnikateľských stratégiách.

2.6 Sociálne podnikanie

Sociálne podnikanie označuje podnikateľské aktivity, ktorých cieľom je vyvíjať inovatívne, praktické a udržateľné riešenia spoločenských problémov. Hlavným cieľom nie je zisk, ale dosiahnutie zmysluplných a dlhodobých zmien v spoločnosti – tzv. nadekonomických cieľov. Ľudia, ktorí sa venujú týmto aktivitám, sa nazývajú sociálni podnikatelia a podnikateľky.

Typické oblasti pôsobenia sociálnych podnikateľov:

- vzdelávanie,
- ochrana životného prostredia,
- tvorba pracovných miest pre znevýhodnené skupiny (napr. ľudí so zrakovým znevýhodnením),
- zmierňovanie chudoby,
- podpora ľudských práv.

Keďže zisk nie je hlavným cieľom, mnohí sociálni podnikatelia a podnikateľky pôsobia v neziskových štruktúrach alebo podporujú alternatívne právne formy, ktoré im umožňujú reinvestovať zisky do svojho poslania. Širší pojem sociálna ekonomika zahŕňa tak neziskové organizácie, ako aj podnikateľské aktivity so spoločenskou orientáciou. V niektorých krajinách je možné sociálne podniky alebo sociálnych podnikateľov a podnikateľky oficiálne zaregistrovať a získať pre ne osobitný právny alebo daňový štatút – hoci spôsob uznávania sa medzi krajinami výrazne líši.

Od začiatku 21. storočia sa používa aj pojem udržateľné podnikanie, ktorý spája sociálne a ekologické podnikateľské ciele. Ide o kombináciu viacerých cieľov – zamestnávania, inovácií, vzdelávania a environmentálnej udržateľnosti – namiesto výlučného zamerania na zisk. V posledných rokoch sa do tohto rámca zaraďujú aj oblasti ako ochrana kultúrneho dedičstva, umenie, šport či recyklácia. Úsilie o meranie účinnosti sociálnych podnikov, napríklad prostredníctvom nástroja SROI (sociálna návratnosť investícií) alebo hodnotení sociálneho dosahu, je stále vo vývoji a jednotné metodiky zatiaľ nie sú bežne zavedené.

Príklady:

Kategória	Nemecko: wellcome gGmbH	Slovensko: AFB Slovakia s. r. o.
Stručný opis	Sociálny podnik, ktorý prostredníctvom dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pomáha mladým rodinám po narodení dieťaťa s každodennými činnosťami	Firma renovujúca IT techniku zamestnáva ľudí so zdravotným znevýhodnením a podporuje environmentálnu udržateľnosť
Cieľ	Podporiť rodiny v náročných prvých mesiacoch po pôrode a prispieť k zdraviu, rovnosti a účasti	Inklúzia zdravotne znevýhodnených osôb a zníženie elektroodpadu
Opatrenia	Umiestňovanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok na pomoc v domácnosti, lokálne siete podpory, digitálne služby pre rodiny	Zber a renovácia použitej IT techniky, predaj jednotlivcom a organizáciám, > 50 % zamestnancov so ZP, firma právne uznaná ako sociálny podnik
Sociálny dosah	Úľava pre rodičov v náročnom období, podpora vývoja dieťaťa, prevencia izolácie rodičov	Tvorba pracovných miest pre zdravotne znevýhodnených, zníženie elektroodpadu, osвета v oblasti udržateľného používania IT
Financovanie	Verejné financie, dary, nadácie, projektové granty	Príjmy z predaja, verejné a EÚ fondy, úplné reinvestovanie ziskov
SDGs	3 (Kvalita zdravia a života), 5 (Rodová rovnosť), 10 (Zníženie nerovností)	8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 10 (Zníženie nerovností), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba)
Viac info	www.welcome-online.de	www.afb-group.sk

Využitie v cvičnej firme:

Sociálne podnikanie možno v cvičnej firme zaviesť mimoriadne praktickým spôsobom.

Žiaci a žiačky si vytvoria podnikateľský nápad, ktorý cielene rieši konkrétny sociálny alebo environmentálny problém, napríklad produkt z recyklovaných materiálov alebo službu pre znevýhodnené skupiny. Pri tom sa učia, ako vzniká sociálna inovácia, ako plánovať dosah a ako možno spojiť ekonomickú stabilitu so spoločenským prínosom. Dôraz sa kladie na kombináciu kreativity, zmysluplnosti a podnikateľského myslenia.

2.7 Sociálny dosah, kolektívny dosah

Sociálny dosah označuje merateľnú zmenu, ktorá nastáva vtedy, keď cieľené aktivity alebo iniciatívy efektívne riešia významný spoločenský problém. Tento dosah vzniká v dôsledku zámerného úsilia smerovaného na zlepšenie konkrétnych spoločenských podmienok, často v spolupráci viacerých aktérov, ktorí pracujú na spoločných cieľoch. Aby boli takéto kolektívne iniciatívy úspešné, vyžadujú si spoločnú víziu, koordinované aktivity, konzistentnú komunikáciu a spoločné ukazovatele na sledovanie a vyhodnocovanie pokroku.

S tým úzko súvisí pojem hodnotenie sociálneho dosahu – proces, v ktorom sa analyzujú a vyhodnocujú skutočné výsledky iniciatív v oblasti sociálnych inovácií. Používajú sa rôzne nástroje a metodiky na určenie toho, do akej miery dané aktivity prinášajú skutočné a udržateľné zlepšenia pre spoločnosť.

Príklady:

Kategória	Nemecko: Lemonaid Beverages GmbH	Slovensko: Purefood, s.r.o. (Powerlogy)
Stručný opis	Sociálny podnik z Hamburgu, ktorý vyrába fairtradové nápoje a financuje rozvojové projekty	Slovenská firma vyrábajúca zdravé potraviny s dôrazom na spoločenskú a ekologickú zodpovednosť
Cieľ	Zlepšiť životné podmienky v znevýhodnených regiónoch prostredníctvom fairtradového obchodu a podpory miestnych projektov	Podporiť zdravé stravovanie a vzdelávanie – najmä o neurodiverzite a výžive
Opatrenia	Predaj bio fairtradových nápojov, darovanie určitej sumy za každý produkt, partnerstvá s družstvami	Predaj funkčných potravín, vlastný podporný fond, verejné kampane a vzdelávacie iniciatívy
Sociálny dosah	Viac ako 3 milióny eur pre projekty v Afrike, Ázii a Latinskej Amerike, vytváranie príjmov pre lokálne komunity	Financovanie projektov pre mládež s ADHD, školské programy, osвета o vedomom stravovaní
Financovanie	Predaj produktov, príspevky pre Lemonaid & ChariTea e.V.	Najmä predaj produktov, doplnkové dary a projektové financovanie

SDGs	1 (Žiadna chudoba), 3 (Kvalita zdravia a života), 8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba)	3 (Kvalita zdravia a života), 4 (Kvalitné vzdelávanie), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba)
Viac info	www.lemon-aid.de	www.powerlogy.com

Využitie v cvičnej firme:

V cvičnej firme sa žiaci a žiačky môžu naučiť, ako dosahovať spoločenské ciele pomocou podnikateľských nástrojov v rámci svojej cvičnej firmy. Napríklad plánovaním obchodných stratégií na zníženie odpadu vo výrobe alebo podporu rovnosti príležitostí pri náboře nových zamestnancov a zamestnankýň. Môžu sa zamyslieť nad tým, ako merať svoj dosah na spoločnosť a životné prostredie (napr. meranie emisií CO₂ alebo dosahu informačnej kampane) a ako je možné zapojiť viaceré zainteresované strany na dosiahnutie spoločného cieľa. Tým získavajú praktický náhľad na význam kolektívnej zodpovednosti a dosahu.

2.8 Sociálna inovácia

Sociálna inovácia znamená tvorenie a zavádzanie efektívnych a inovatívnych riešení zložitých, často systémových, spoločenských a environmentálnych problémov s cieľom podporiť spoločenský pokrok. Nie je viazaná na konkrétny typ organizácie alebo právnu formu. Úspešné riešenia často vznikajú prostredníctvom aktívnej spolupráce medzi štátom, firmami a neziskovým sektorom. Sociálne inovácie ponúkajú odpovede na kľúčové otázky budúcnosti, napríklad ako bude me spolu žiť a pracovať, ako zlepšiť medziľudské vzťahy a ako reagovať na výzvy klimatickej zmeny či starnutia populácie. Podpora sociálnych inovácií si vyžaduje pretaviť dobré nápady z rôznych oblastí do praxe, aby vznikli konkrétne riešenia najväčších problémov súčasnosti. Zároveň ide o cielené posilňovanie spolupráce a výmeny medzi vedou, biznisom, sociálnymi službami, štátnou správou a občianskou spoločnosťou.

Príklady:

Tieto príklady ilustrujú, ako sociálne inovácie v Nemecku a na Slovensku riešia spoločenské problémy prostredníctvom medzisektorovej spolupráce a kreatívneho využívania zdrojov.

Kategória	Nemecko: ProjectTogether	Slovensko: Nová Cvernovka
Stručný opis	Nezisková platforma podporujúca škálovateľné riešenia spoločenských výziev	Kultúrne a kreatívne centrum v bývalej škole podporujúce sociálne inovácie
Cieľ	Podporiť systémovú zmenu prostredníctvom medzisektorovej spolupráce	Podporovať kultúrne, sociálne a ekologické inovácie prostredníctvom komunitného zapojenia
Opatrenia	Programy ako #WirVsVirus a #UpdateDeutschland, podpora 2000+ sociálnych projektov	Podujatia, workshopy, vzdelávanie, podpora kreatívneho priemyslu
Sociálny dosah	Podpora občianskej angažovanosti a inovácií, ocenenie Schwab Foundation	Obnova mestského priestoru, ocenenie SozialMarie za sociálne inovácie
Financovanie	Verejné financie, súkromné dary, nadácie	Verejné fondy, sponzori, príjmy z podujatí
SDGs	17 (Partnerstvá za ciele), 9 (Priemysel, inovácie a infraštruktúra), 16 (Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie)	11 (Udržiateľné mestá a komunity), 4 (Kvalitné vzdelanie), 8 (Dôstojná práca a ekonomický rast)
Viac info	www.projecttogether.org	www.novacvernovka.eu

Využitie v cvičnej firme:

Zavedenie sociálnej inovácie do cvičnej firmy znamená prekročiť tradičný rámec podnikania a nastaviť si spoločenské problémy ako kľúčové témy. Napríklad:

- Projektové úlohy so sociálnym významom (udržateľnosť, životné prostredie, inklúzia), ktoré skúmajú, ako môžu podnikateľské procesy prinášať nielen ekonomický, ale aj spoločenský prínos.

- Podpora spolupráce medzi rôznymi odbormi (ekonómia, technika, sociálne vedy) na podnikateľských projektoch – mladí ľudia sa učia spájať rôzne perspektívy a vytvárať tvorivé riešenia.
- Cvičná firma nadväzuje kontakty s externými partnermi (napr. mentorské firmy).
- Do hodnotenia výkonnosti cvičnej firmy sa okrem ekonomických ukazovateľov zapájajú aj ukazovatele spoločenského a environmentálneho dosahu.
- Kultúra experimentovania: Inovatívna cvičná firma prosperuje vďaka svojej flexibilita a ochote skúšať netradičné prístupy riešenia problémov.

2.9 Ciele udržateľného rozvoja (SDGs)

Ciele udržateľného rozvoja (Sustainable Development Goals – SDGs), známe aj ako Globálne ciele, prijali členské štáty OSN v roku 2015 ako univerzálnu výzvu na ukončenie chudoby, ochranu planéty a zabezpečenie mieru a prosperity pre všetkých ľudí do roku 2030. Týchto 17 cieľov je navzájom prepojených, pretože činnosť v jednej oblasti ovplyvňuje výsledky v iných, a udržateľný rozvoj musí rovnomerne zohľadňovať sociálny, ekonomický a environmentálny rozmer. Štáty sa zároveň zaviazali k princípu: „Nikto nesmie zostať pozadu“ – teda uprednostniť pokrok u tých, ktorí sú najviac znevýhodnení. Ciele si kladú za úlohu napríklad odstrániť chudobu, hlad, AIDS a diskrimináciu žien a dievčat. Na naplnenie cieľov udržateľného rozvoja sú potrebné kreativita, vedomosti, technológie a finančné zdroje celej spoločnosti.

17 cieľov udržateľného rozvoja:

1. **Žiadna chudoba:** Ukončiť chudobu vo všetkých jej formách na celom svete.
2. **Žiadny hlad:** Ukončiť hlad, dosiahnuť potravinovú bezpečnosť a lepšiu výživu a podporu udržateľného poľnohospodárstva.
3. **Kvalita zdravia a života:** Zabezpečiť zdravý život a podporiť kvalitu života pre všetkých v každom veku.
4. **Kvalitné vzdelanie:** Zabezpečiť inkluzívne a spravodlivé kvalitné vzdelávanie a podporovať možnosti celoživotného vzdelávania pre všetkých.
5. **Rodová rovnosť:** Dosiahnuť rodovú rovnosť a posilniť postavenie všetkých žien a dievčat.

6. **Čistá voda a hygiena:** Zabezpečiť dostupnosť a udržateľný manažment vody a hygieny pre všetkých.
7. **Dostupná a čistá energia:** Zabezpečiť prístup k cenovo dostupnej, spoľahlivej, udržateľnej a modernej energii pre všetkých.
8. **Dôstojná práca a ekonomický rast:** Podporovať trvalý, inkluzívny a udržateľný hospodársky rast, plnú a produktívnu zamestnanosť a dôstojnú prácu pre všetkých.
9. **Priemysel, inovácie a infraštruktúra:** Budovať odolnú infraštruktúru, podporovať inkluzívnu a udržateľnú industrializáciu a podporovať inovácie.
10. **Zníženie nerovností:** Znížiť nerovnosti v rámci krajín a medzi nimi.
11. **Udržateľné mestá a komunity:** Premeniť mestá a ľudské sídla na inkluzívne, bezpečné, odolné a udržateľné.
12. **Zodpovedná spotreba a výroba:** Zabezpečiť udržateľné modely spotreby a výroby.
13. **Ochrana klímy:** Prijíť naliehavé opatrenia na boj proti zmene klímy a jej dôsledkom.
14. **Život pod vodou:** Zachovať a udržateľne využívať oceány, moria a morské zdroje v záujme udržateľného rozvoja.
15. **Život na pevnine:** Chrániť, obnovovať a podporovať udržateľné využívanie suchozemských ekosystémov, udržateľne obhospodarováť lesy, bojovať proti dezertifikácii, zastaviť a zvrátiť degradáciu pôdy a zastaviť stratu biodiverzity.
16. **Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie:** Podporovať mierové a inkluzívne spoločnosti v záujme udržateľného rozvoja, zabezpečiť prístup k spravodlivosti pre všetkých a budovať účinné, zodpovedné a inkluzívne inštitúcie na všetkých úrovniach.
17. **Partnerstvá za ciele:** Posilniť prostriedky implementácie a oživiť globálne partnerstvo pre udržateľný rozvoj.

Príklad:

Kategória	Nemecko: VAUDE Sport GmbH & Co. KG	Slovensko: Dedoles, s. r. o.
Stručný opis	Značka outdoorového oblečenia zameraná na ekologickú a sociálnu udržateľnosť	Internetový predajca oblečenia s výrazným ekologickým a spoločenským rozmerom
Cieľ	Udržateľná výroba a férové pracovné podmienky v celom hodnotovom reťazci	Udržateľná textilná výroba a spoločenská angažovanosť
Opatrenia	Klimatická neutralita, férová výroba, transparentné dodávateľské reťazce, ekologické materiály	Férové mzdy, ekologické materiály, CSR kampane ako Ponožky za dobrú vec
Sociálny dosah	Globálne zlepšenie pracovných podmienok, zníženie environmentálnej stopy	Podpora sociálnych projektov, osвета o udržateľnosti
Financovanie	Príjmy z udržateľných produktov, reinvestície do CSR a zelenej technológie	Predaj produktov, časť zisku reinvestovaná do CSR
SDGs	8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba), 13 (Ochrana klímy)	8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba)
Viac info	csr-report.vaude.com	dedoles.com/pages/more-about-the-quality-of-our-products

Využitie v cvičnej firme:

Zavádzanie cieľov udržateľného rozvoja do cvičnej firmy predstavuje širší pohľad na podnikanie – taký, ktorý presahuje čisto ekonomické uvažovanie a integruje udržateľnosť, spoločenskú zodpovednosť a ekologické aspekty do obchodného modelu:

- Cvičná firma by si mala už od začiatku vytvoriť víziu, v ktorej budú SDGs zakotvené ako základné princípy.
- Všetky podnikateľské rozhodnutia by sa mali posudzovať nielen z ekonomického hľadiska, ale aj z hľadiska environmentálnej a sociálnej zodpovednosti.

- Realizovať projektové úlohy zamerané na konkrétne ciele udržateľného rozvoja – napríklad vývoj produktov alebo služieb prispievajúcich k ochrane životného prostredia.
- Zaviesť pravidelné reflexie o dosahoch rozhodnutí – napr. o udržateľnosti dodávateľských reťazcov.

2.10 Tri piliere spoločenskej zodpovednosti firiem (ľudia, planéta, zisk)

Koncept troch pilierov spoločenskej zodpovednosti firiem (z angl. triple bottom line) vytvoril John Elkington v roku 1994. Ide o prístup, ktorý hodnotí úspech firmy nielen z hľadiska finančného zisku, ale aj podľa jeho sociálneho a environmentálneho vplyvu. Myšlienka spočíva v tom, že zodpovedné firmy by mali prispievať k blahobytu ľudí aj planéty, nielen k svojmu vlastnému obohateniu. Tri piliere spoločenskej zodpovednosti firiem sú:

- **Ľudia:** Ako firma zaobchádza so svojimi zamestnancami a aký má prínos pre komunitu. Sem patrí napríklad férové odmeňovanie, vytváranie pracovných miest, rovnosť príležitostí či spolupráca s miestnymi iniciatívami.
- **Planéta:** Zodpovedné nakladanie s prírodnými zdrojmi. Firma by mala fungovať ekologicky, napríklad znižovať odpad, recyklovať a používať udržateľné materiály a procesy.
- **Zisk:** Ekonomický úspech firmy je dôležitý, no v tomto prístupe je rovnocenný so sociálnymi a ekologickými cieľmi. Zisk by mal byť generovaný spôsobom, ktorý je udržateľný a etický.

Tento koncept pomáha hodnotiť firmy komplexne a zviditeľňuje ich zodpovedné konanie.

Príklady:

Kategória	Nemecko: GLS Bank (Bochum)	Slovensko: Nosene
Stručný opis	Etická družstevná banka, ktorá financuje sociálne, kultúrne a ekologické iniciatívy	Udržateľná módna značka, ktorá podporuje cirkulárnu ekonomiku prostredníctvom upcyklovaného oblečenia
Cieľ	Podporovať udržateľný rozvoj financovaním sociálnych a ekologických zmien	Znížiť textilný odpad a podporiť vedomé spotrebiteľské správanie prostredníctvom udržateľnej módy
Opatrenia	Transparentné etické bankovníctvo, investície do obnoviteľnej energie, sociálne bývanie, ekologické poľnohospodárstvo, vzdelávanie a zdravotníctvo	Zber a upcyclácia oblečenia z druhej ruky, osvetové kampane o pomalej móde a udržateľnosti
Sociálny dosah	Podpora sociálnych podnikov a komunitných projektov, etické finančníctvo, zodpovedná spotreba	Zníženie dosahu rýchlej módy, inkluzívne zamestnávanie, podpora neziskových iniciatív
Financovanie	Vklady klientov a družstevný kapitál, reinvestície do zelených úverov v súlade s ESG princípmi	Predaj upcyklovanej módy, spolupráca s mimovládkami
SDGs	8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba), 13 (Ochrana klímy), 17 (Partnerstvá za ciele)	8 (Dôstojná práca a ekonomický rast), 12 (Zodpovedná spotreba a výroba), 13 (Ochrana klímy)
Ľudia	Starostlivosť o zamestnancov, férové platy, demokratický model riadenia, podpora komunit cez etické bankové služby	Inkluzívna a flexibilná pracovná kultúra
Planéta	Investovanie do ekologických podnikov, minimalizácia uhlíkovej stopy	Predĺženie životnosti oblečenia, zníženie textilného odpadu, podpora ekologického životného štýlu

Zisk	Ziskovosť pri súčasnom dosahovaní spoločenských cieľov, reinvestície do udržateľných projektov podľa etického kódexu banky	Samofinancovanie predajom, reinvestície do spoločenských a ekologických cieľov, konkurencieschopnosť na trhu s udržateľnou módou
Viac info	www.gls.de	www.nosene.sk

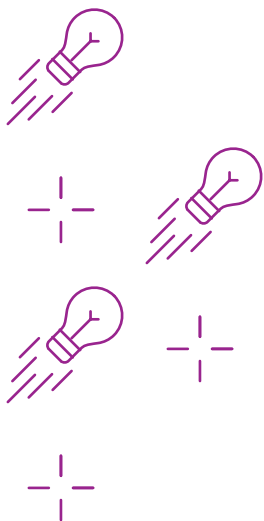
Využitie v cvičnej firme:

V cvičnej firme možno tento model využiť na hodnotenie podnikateľských rozhodnutí a overenie toho, či sú v súlade s princípmi zodpovedného podnikania. Žiaci a žiačky môžu premýšľať nad tým, ako činnosť ich firmy ovplyvňuje nielen ich finančné výsledky, ale aj zamestnankyne a zamestnancov, komunitu a životné prostredie. Učia sa tak, ako vyvážiť zisk s etickými a environmentálnymi aspektmi.

3.

Tvorenie
podnikateľských
nápadov pre
cvičné firmy
s pozitívnym
spoločenským
dosahom





V dnešnom svete, ktorý čelí zložitým spoločenským problémom ako klimatická zmena, nerovnosť či problémy duševného zdravia, je nevyhnutné, aby vzdelávanie učilo mladých ľudí nielen porozumieť týmto problémom, ale aj aktívne prispievať k ich riešeniu. Pre žiačky a žiakov zapojených do cvičných firiem (CF) to znamená učiť sa využívať podnikanie na tvorbu spoločensky zodpovedných podnikateľských riešení. Táto kapitola sa zameriava na inovácie v oblasti sociálneho podnikania a predstavuje štruktúrovaný inovačný proces, ktorý umožňuje žiačkam a žiakom cvičnej firmy premeniť reálne spoločenské výzvy na podnikateľské nápady. Metodológia je prispôbena najmä stredným odborným školám a podporuje žiakov a žiačky na ceste od identifikácie problému po vytvorenie udržateľného a inovatívneho podnikateľského nápadu pre cvičnú firmu.

3.1 Inovácie v sociálnom podnikaní

Inovácia zväčša znamená robiť niečo nové alebo iným spôsobom, aby sa zlepšili výsledky. V kontexte sociálneho podnikania však inovácia nadobúda širší a zmysluplnejší význam: ide o uplatnenie kreativity na riešenie reálnych spoločenských alebo environmentálnych potrieb spôsobom, ktorý je finančne životaschopný.



Kľúčová myšlienka:

Inovácia v sociálnom podnikaní znamená vytvárať riešenia, ktoré sú nové, užitočné a zamerané na zlepšovanie kvality života ľudí alebo planéty.

Sociálne podniky sú firmy, ktoré tvoria zisk, sú finančne udržateľné a zároveň riešia spoločenské problémy. Prepojenie konceptov inovácie a sociálneho podnikania v rámci výučby cvičnej firmy pomáha mladým ľuďom hlbšie porozumieť tomu, ako možno podnikanie využiť nielen na dosahovanie zisku, ale aj verejné dobro. Tento prístup má vo vzdelávaní osobitnú hodnotu, pretože:

- zvyšuje relevantnosť vzdelávania tým, že prepája podnikateľské vzdelávanie s reálnymi problémami,
- zvyšuje motiváciu a angažovanosť mladých ľudí tým, že spája podnikanie s poslaním,
- rozvíja kľúčové kompetencie ako empatia, kreativita, spolupráca a kritické myslenie,
- posilňuje podnikateľské myslenie – tak u žiakov a žiačok, ktorí si založia vlastné firmy, ako aj u tých, ktorí budú prinášať inovácie v rámci už existujúcich firiem,
- pestuje zmysel pre zodpovednosť a iniciatívu, čím povzbudzuje mladých ľudí, aby samých seba vnímali ako aktívnych nositeľov a nositeľky spoločenských zmien.

Koncept sociálnej inovácie podnecuje žiakov a žiačky, aby vnímali podnikanie nielen ako prostriedok na produkciu zisku, ale aj ako nástroj na tvorbu pozitívnych zmien v spoločnosti a riešenie potrieb tých, ktorí to najviac potrebujú. Pozýva mladých ľudí, aby sa na svet pozerali nielen spotrebiteľskými alebo podnikateľskými očami, ale aj ako nositelia či nositeľky pozitívnych zmien – teda niekto, kto identifikuje spoločenské problémy a aktívne ich rieši pomocou podnikania.

Typy sociálnych inovácií

Inovácie v sociálnom podnikaní nie sú obmedzené len na nové produkty alebo technológie, dôležité je, aby **riešili potreby ľudí a prinášali pozitívnu zmenu**. Môžu byť veľké alebo malé, high-tech alebo low-tech – môžu spočívať napríklad v zlepšovaní spôsobu poskytovania služieb, rozvíjaní inkluzívnych náborových praktík, nových stratégiách financovania alebo zakotvení hodnôt rovnosti a udržateľnosti do základných obchodných stratégií.



Tip: Povzbudzte žiakov a žiačky, aby vnímali inováciu ako spôsob myslenia.

Nižšie sú uvedené štyri hlavné typy inovácií:

Typ inovácie	Popis	Príklad
Inovácia produktu	nový produkt, ktorý zlepšuje životy	solárne lampy pre dediny mimo infraštruktúry
Inovácia služby	nový spôsob poskytovania pomoci alebo podpory	mobilné knižnice vo vidieckych oblastiach
Inovácia obchodného modelu	nový spôsob zarábania v súčinnosti s vytváraním pozitívneho spoločenského dosahu	topánky „kúp jedny, daruj jedny“, kde za každé kúpené topánky firma daruje jeden pár niekomu v núdzi; kaviarne „zaplať dopredu“, kde má zákazník možnosť uhradiť budúcu objednávku niekoho ďalšieho
Inovácia procesu	zlepšenie spôsobu, ako sa niečo robí	využitie recyklovaných materiálov na výrobu obalov

Zisk verzus poslanie: hľadanie rovnováhy

Jedným z kľúčových znakov sociálneho podnikania je rovnováha medzi spoločenským poslaním a finančnou udržateľnosťou. To neznamená, že sa podnikatelia a podnikateľky musia rozhodnúť medzi zarábaním peňazí a konaním dobra, ale učia sa navrhovať firmy, ktoré robia oboje. Bežným mýtom je, že robiť dobro a zarábať peniaze sú protiklady. V skutočnosti **príjem pomáha rozširovať riešenia, ktoré majú pozitívny spoločenský vplyv**. Keď firma dosahuje príjem, môže ho investovať do svojho poslania, platiť spravodlivé mzdy a fungovať nezávisle od darov alebo grantov. Rozdiely medzi tradičnými firmami a sociálnymi podnikmi sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke:

Tradičný podnik	Sociálny podnik
zameranie na zisk	zameranie na riešenie spoločenského problému
úspech = príjem	úspech = dosah + príjem
zákazníci = cieľ	zákazníci = partneri v zmene



Kľúčová myšlienka:

Spoločenský dosah: Pozitívna zmena, ktorú firma vytvára pre ľudí alebo planétu.

Zisk: Príjem, ktorý zostane po pokrytí nákladov.

Sociálny podnik: Snaží sa o rovnováhu oboch – nie o maximalizáciu jedného na úkor druhého.



Otázky na zamyslenie:

Pracovali by ste radšej pre firmu, ktorá sa zameriava len na zisk, alebo pre takú, ktorá sa snaží niečo zmeniť? • Viete uviesť príklad firmy, ktorá pomohla riešiť spoločenský problém? • Čo bolo na nej inovatívne? • Viete si predstaviť, ako by firma vo vašom meste mohla byť spoločensky zodpovednejšia?

Prípadová štúdia: Sociálne podniky v praxi

Každý z nasledujúcich podnikov vytvára príjem prostredníctvom podnikateľských aktivít a zároveň rieši spoločenský alebo environmentálny problém. Použite tieto príklady na preskúmanie toho, ako môžu sociálne inovácie a finančná udržateľnosť fungovať spoločne.

Inštrukcie:

1. Rozdeľte žiakov a žiačky do skupín a každej skupine priradte jednu prípadovú štúdiu.
2. Vytlačte alebo zobrazte popisy prípadových štúdií a otázky, na ktoré majú žiaci a žiačky odpovedať.

SmartHead (Slovensko)

Sektor: Technológie/Udržateľnosť

Web: <https://explore.besmarthead.com>

SmartHead je digitálna platforma, ktorá pomáha firmám riadiť a komunikovať ich aktivity v oblasti udržateľnosti. Firmy ju využívajú na sledovanie a vykazovanie svojho environmentálneho a spoločenského výkonu. Prístup k platforme si firmy platia formou predplatného.

Discovering Hands (Nemecko)

Sektor: Zdravotníctvo/Zamestnanosť

Web: <https://www.discovering-hands.de>

Discovering Hands školí nevidiace a slabozraké ženy na vykonávanie vyšetrení prsníkov pri prevencii rakoviny. Využívajú pri tom svoje pokročilé hmatové schopnosti. Tieto ženy pracujú v nemocniciach a klinikách ako certifikované odborníčky. Zdravotnícke zariadenia za tieto služby platia v rámci preventívnej starostlivosti.

FoodCloud (Írsko)

Sektor: Redistribúcia potravín

Web: <https://food.cloud/>

Prepája podniky s nadbytočnými potravinami s charitatívnymi organizáciami prostredníctvom mobilnej platformy. Generuje príjmy prostredníctvom členského modelu pre firemných darcov a partnerov z komerčného sektora a tiež cez poplatky za služby — zároveň redistribuuje potraviny pre organizácie tretieho sektora.

ShareTheMeal (Nemecko – globálny dosah)

Sektor: Digitálna platforma / Boj proti hladu

Web: www.sharethemeal.org

ShareTheMeal je mobilná aplikácia, ktorá umožňuje používateľom darovať malé sumy peňazí na pomoc pri zabezpečovaní jedla pre ľudí v núdzi prostredníctvom Svetového potravinového programu. Príjmy získava prostredníctvom dobrovoľných darov od používateľov; časť z darov pokrýva vývoj a prevádzku aplikácie.

3. Pripravte pre každú skupinu flipchart alebo papier a perá.
4. Vyhradte približne 10 – 15 minút na prácu v skupinách a 3 minúty na prezentáciu každej skupiny a diskusiu.

Pokyny pre žiakov a žiačky:

V tíme si prečítajte vašu prípadovú štúdiu a zvýraznite kľúčové fakty.

1. Diskutujte o nasledujúcich otázkach v skupine. Odpovede zapíšte jednoducho a jasne.

Otázka	Na čo sa zamerať
Aký problém tento podnik rieši?	Určite spoločenský alebo environmentálny problém.
Ako podnik vytvára príjem?	Predáva produkty, služby, predplatné?
Čo je na ňom inovatívne?	Čo je nové alebo odlišné na jeho prístupe?
Ako vyvažuje zisk a spoločenský dosah?	Sú oba rovnako dôležité?

2. Pripravte sa na prezentáciu odpovedí pred triedou (3 minúty). Môžete použiť plagát, prezentáciu alebo rozprávať voľne.
3. Spoločná reflexia v triede: Ktorý podnik mal najzaujímavejší model? Ktorý problém by ste chceli riešiť vo vlastnej cvičnej firme? Ktoré prvky z týchto podnikov vás môžu inšpirovať pri tvorbe vlastných nápadov?

3.2 Tvorenie podnikateľských nápadov

V rámci metodológie cvičnej firmy nie je inovácia abstraktný pojem. Je to praktický zážitkový proces, ktorý ponúka žiakom a žiačkam príležitosť skúmať spoločenské problémy a rozvíjať podnikateľské riešenia, ktoré sú zároveň zmysluplné aj uskutočniteľné. Zapojením sa do inovačného procesu získavajú mladí ľudia reálne skúsenosti s identifikáciou a riešením zložitých spoločenských problémov. Táto časť predstavuje štruktúrovanú metódu tvorby podnikateľských riešení pomocou princípov dizajnového myslenia (Design Thinking). Každý krok obsahuje vzdelávacie ciele, aktivity pripravené na použitie v triede a hodnotiace kritériá, ktoré umožňujú hodnotiť úspešnosť aktivít. Na konci tohto procesu budú mať žiaci a žiačky hotový podnikateľský nápad pre svoju cvičnú firmu.

Krok 1: Výber spoločenského problému

V tomto kroku žiaci a žiačky začínajú inovačný proces výberom spoločenského problému, ktorý by chceli pomôcť riešiť prostredníctvom podnikania. Namiesto

toho, aby sa hneď pustili do tvorenia podnikateľských nápadov, venujú čas tomu, aby problém preskúmali a pochopili – kto je ním ovplyvnený, prečo existuje a prečo je dôležité ho riešiť. To zahŕňa zamyslenie sa o svete okolo nich, výber témy, na ktorej im záleží, a základný prieskum o danej téme pomocou online zdrojov, článkov a videí. Výsledkom je jasne definované a dobre podložené zadanie problému, ktoré bude základom pre ďalšie kroky.

Prečo je tento krok dôležitý?

Zameraním sa na jeden problém, ktorý môžu pomôcť riešiť prostredníctvom svojej cvičnej firmy, si žiaci a žiačky udržia väčšiu motiváciu a angažovanosť počas celého projektu, keďže sa budú venovať téme, ktorá im dáva zmysel. Navrhnu riešenie, ktoré má význam pre reálnych ľudí, rozvinú empatiu a budú budovať podnikanie s poslaním.

Vzdelávacie ciele:

Na konci tohto kroku budú žiačky a žiaci schopní:

- *identifikovať reálny spoločenský alebo environmentálny problém,*
- *vysvetliť, prečo je dôležité riešiť daný problém a koho sa týka,*
- *získať základné informácie prostredníctvom výskumu na internete,*
- *zhrnúť svoje pochopenie problému štruktúrovaným spôsobom.*

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
Relevantnosť	Vybraný problém je jasne opísaný a spoločensky dôležitý.
Pochopenie	Žiak alebo žiačka vysvetlí, koho sa problém týka a prečo je dôležitý.
Výskum	Žiak alebo žiačka použije online zdroje na získanie základných informácií.
Komunikácia	Problém je jasne a výstižne zhrnutý.

Inštrukcie:

Odporúčaný čas: približne 30 minút

Materiály: prístup na internet, zošit, tabuľa alebo flipchart a samolepiace lístky

Tip: Pomôžte žiakom a žiačkam zúžiť výber na jednu konkrétnu výzvu, na ktorej budú pracovať. Používajte aktuálne príklady a správy, ktoré podniketia zvedavosť.

Pýtajte sa: Čo ťa na tomto probléme najviac trápi? Ako by mohla vyzeráť lepšia budúcnosť pre tých, ktorých sa problém týka? Tieto otázky pomáhajú budovať empatiu a zamerať sa vo svojom premýšľaní na spoločenský vplyv.

Aktivita

A: Preskúmajte spoločenské problémy vo svojom okolí

Začnite premýšľaním o výzvach, ktoré existujú vo vašom každodennom prostredí, vo vašom meste alebo vo svete. Vytvorte „stenu spoločenských výziev“, na ktorú napíšete problémy, ktoré vám napadli. Môžete použiť tabuľu alebo flipchartový papier so samolepiacimi lístkami, na ktoré vypíšete spoločenské problémy. Diskutujte o nich ako trieda. Pomôcť vám môžu tieto otázky:

- Aké problémy vnímate vo svojej škole alebo vo svojom okolí?
- Ktoré spoločenské témy sú pre vás osobne dôležité?
- Čo ste čítali alebo videli v správach, čo by vás prinútilo konať?
- Ktoré skupiny ľudí v spoločnosti často čelia nespravodlivému zaobchádzaniu alebo obmedzeným príležitostiam?

Príklady: plytvanie jedlom v školských jedálňach, nedostatočná dostupnosť dopravy pre ľudí so zdravotným znevýhodnením, nezamestnanosť mladých ľudí, rodové stereotypy v športovom marketingu, sociálna izolácia seniorov a senioriek.

B: Vyberte si jeden problém, ktorý chcete pomôcť riešiť podnikaním

Po preskúmaní rôznych problémov si vyberte jeden, ktorý by ste chceli pomôcť riešiť podnikateľským nápadom. Môžete o problémoch hlasovať a priradiť im body. Vyberte ten s najväčším počtom hlasov. Uistite sa, že zvolený problém:

- má jasný sociálny alebo environmentálny rozmer,
- dá sa preskúmať pomocou online zdrojov (články, videá, správy),
- dá sa mu potenciálne pomôcť podnikateľským nápadom (nemusíte sa snažiť problém celý vyriešiť, ide hlavne o to, ako by vaša firma mohla pomôcť zlepšiť danú situáciu a zároveň zarobiť peniaze).

Zapište vybraný problém jednou vetou: „**Problém, na ktorý sa chceme zamerať, je...**“

C: Preskúmajte problém

Použite dostupné zdroje, aby ste svoj vybraný problém lepšie pochopili. Využite online zdroje – články, správy, infografiky alebo krátke videá. Pomôcť vám môžu tieto otázky:

- Kto je týmto problémom ovplyvnený?
- Aké sú dôsledky problému – ako sa prejavuje v živote ľudí?
- Existujú už nejaké riešenia?
- Čo spôsobuje, že tento problém pretrváva?

D: Zhrňte, čo ste sa o probléme naučili

Uvedte kľúčové fakty z vášho prieskumu. Zapište si odpovede na nasledujúce otázky – budete ich potrebovať v ďalších krokoch.

- Aký je problém?
- Koho ovplyvňuje a ako?
- Prečo je dôležité tento problém riešiť?
- Čo ste sa o ňom zatiaľ dozvedeli?



Otázky na zamyslenie:

Čo vás počas výskumu tohto problému prekvapilo? • Prečo je pre vás tento problém dôležitý?

Krok 2: Sformulovanie podnikateľskej výzvy

Keď už žiaci a žiačky preskúmali spoločenský alebo environmentálny problém, ďalším krokom je premeniť ich porozumenie na jasnú podnikateľskú výzvu, ktorá bude základom pre tvorbu podnikateľských riešení problému. Namiesto klasického popisu problému ho preformulujú na otázku začínajúcu sa „*Ako by sme mohli...?*“ – ide o kreatívny nástroj používaný v dizajnovom myslení a inováciách.

Prečo je tento krok dôležitý?

Pomáha mladým ľuďom usmerniť myslenie a pripravuje ich na tvorbu nápadov v kroku 3. Dobre zvolená podnikateľská výzva podporuje u žiakov a žiačok rozvoj kreatívneho myslenia – rozširuje ich pohľad na problém a pomáha im nachádzať

originálne riešenia, ktoré by im pri prvom zamyslení možno nenapadli. Zároveň im bráni uchýliť sa k rýchlym alebo všeobecným odpovediam a namiesto toho rozvíja ich kritické myslenie a zvedavosť.

Vzdelávacie ciele:

Na konci tohto kroku budú žiačky a žiaci schopní:

- *preformulovať definíciu problému ako podnikateľskú otázku „Ako by sme mohli...?“;*
- *zamerať sa na konkrétnu potrebu alebo príležitosť v rámci širšieho problému,*
- *pripraviť sa na tvorbu podnikateľských nápadov v ďalšom kroku.*

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
Jasnosť	Otázka je zrozumiteľná a konkrétna.
Relevancia	Odráža zmysluplnú potrebu z kroku 1.
Smerovanie	Vedie k tvorbe nápadov.
Kreativita	Otvára možnosti rôznych riešení.

Inštrukcie:

Odporúčaný čas: približne 10 minút

Materiály: flipchart a fixky alebo papiere a perá či tabuľa, šablóna inovačných otázok a príklady

Tip: Začnite tým, že na tabuľu napíšete príklady dobrých a slabých inovačných otázok. Nechajte žiakov a žiačky spoločne vylepšiť tie slabé.

Slabá otázka	Prečo je slabá	Zlepšená verzia
Ako by sme mohli odstrániť chudobu?	Príliš široká, nereálna	Ako by sme mohli pomôcť stredoškôlkam a stredoškôľčkam z nízkoprijímových rodín získať dostupné školské potreby?

Ako by sme mohli dosiahnuť, aby boli ľudia milší?

Nejasná, subjektívna

Ako by sme mohli vytvoriť podporný program medzi rovesníkmi pre zlepšenie vzťahov medzi žiakmi a žiačkami?

Ako by sme mohli zastaviť šikanu?

Príliš všeobecná

Ako by sme mohli pomôcť novým žiakom a žiačkam cítiť sa v prvom týždni školy bezpečne a prijato?

Ako by sme mohli dosiahnuť svetový mier?

Nerealistická

Ako by sme mohli znížiť konflikty medzi mladými ľuďmi pri tímovej práci?

Ako by sme mohli napraviť školstvo?

Príliš všeobecná

Ako by sme mohli pomôcť žiakom a žiačkam stredných škôl zlepšiť ich finančnú gramotnosť?

Aktivita

A: Pozrite sa na svoje poznámky z prieskumu o probléme

Prejdite si svoje poznámky a zhrnutia. Čo vás zaujalo? Odpovedzte si na tieto otázky:

- Kto je najviac ovplyvnený týmto problémom?
- Čo ľuďom najviac chýba – ktorá ich potreba nie je naplnená?
- Kde existuje príležitosť pomôcť?

B: Premeňte poznatky na inovačné otázky

Tieto otázky budú základom pre brainstorming podnikateľských nápadov. Nezameriavajte sa hneď na konkrétne riešenia – cieľom je otvoriť priestor pre rôzne nápady. Môžete vytvoriť niekoľko rôznych otázok.

Použite túto šablónu: ***Ako by sme mohli pomôcť [cieľovej skupine], aby [dosiahla niečo] a tým [riešila potrebu alebo výzvu]?***

Príklady:

- Ako by sme mohli pomôcť žiakom a žiačkam vo vidieckych oblastiach, aby mali lepší prístup k podpore duševného zdravia?
- Ako by sme mohli podporiť osamelých rodičov pri zosúladení práce a starostlivosti o deti?
- Ako by sme mohli znížiť plytvanie jedlom v školských jedálňach a zároveň zvýšiť povedomie o tejto problematike?
- Ako by sme mohli sprístupniť zdravé jedlo rodinám s nízkymi príjmami?

- Ako by sme mohli urobiť školu inkluzívnejšou pre žiakov a žiačky so zdravotným znevýhodnením?

C: Vyberte si jednu až dve otázky, ktoré budú predstavovať vašu podnikateľskú výzvu

Tieto otázky budete riešiť počas brainstormingu v kroku 3. Skontrolujte, či spĺňajú tieto kritériá:

- Je otázka zameraná na konkrétnu skupinu?
- Odráža problém, na ktorom vám záleží?
- Je dostatočne otvorená pre rôzne nápady?
- Je dostatočne konkrétna?



Otázky na zamyslenie:

Na ktorú časť výzvy sa najviac tešíte? • Otvorila vaša otázka nové možnosti?

Krok 3: Tvorenie podnikateľských riešení

Po identifikovaní konkrétnej podnikateľskej výzvy sa tento krok zameriava na tvorenie čo najväčšieho množstva podnikateľských riešení ako odpovedí na túto výzvu. Teraz je čas byť odvážny, kreatívny a otvorený. Namiesto hľadania „správneho“ nápadu hneď na začiatku sú žiaci a žiačky v tomto kroku povzbudzovaní preskúmať rôzne smery. Cieľom je nazbierať veľké množstvo nápadov, ktoré sa neskôr vyhodnotia a z ktorých si žiaci a žiačky vyberú jeden, ktorý budú ďalej rozvíjať.

Prečo je tento krok dôležitý?

Tento krok povzbudzuje mladých ľudí, aby využili svoju kreativitu a preskúmali široké spektrum možností ešte predtým, ako sa zamerajú na jeden konkrétny nápad. Pomáha im budovať sebadôveru v brainstormingu a pripravuje ich na experimentovanie s rôznymi typmi riešení. Tento krok zabezpečuje, že sa žiaci a žiačky neuspokojia hneď s prvým nápadom, ale budú hľadať čo najefektívnejšie a najkreatívnejšie podnikateľské nápady.

Vzdelávacie ciele:

Na konci tohto kroku budú žiačky a žiaci schopní:

- *tvoriť kreatívne podnikateľské nápady ako odpoveď na podnikateľskú výzvu,*

- používať techniky brainstormingu a (voliteľne) metódu SCAMPER na rozvíjanie nápadov,
- vybrať a usporiadať najperspektívnejšie nápady.

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
Kreativita	Skupina vytvorila viacero originálnych nápadov.
Použitie nástrojov	Boli efektívne využité brainstormingové alebo SCAMPER techniky.
Relevancia	Nápady zreteľne reagujú na podnikateľskú výzvu z kroku 2.
Prezentácia	Tri najlepšie nápady sú jasne opísané a pripravené na ďalší rozvoj.

Inštrukcie:

Odporúčaný čas: približne 15 minút

Materiály: tabuľa alebo flipchart, samolepiace lístky, farebné perá

Tip: Povzbudzujte žiacky a žiakov, aby prišli s čo najväčším počtom nápadov – aj netradičných alebo „uletených“. Najinovatívnejšie riešenia často vznikajú z nečakaných kombinácií. Príliš skoré posudzovanie nápadov môže brzdiť kreativitu. Vytvorte uvoľnenú a hravú atmosféru.

Aktivita

A: Pripravte sa na kreatívne myslenie

Vytvorte otvorený a uvoľnený priestor, kde môžu prúdiť nápady. Môžete začať krátkou rozcvičkou, napr.: „Vymenuj 10 nečakaných spôsobov použitia kancelárskej spinky za 3 minúty.“

B: Majte svoju podnikateľskú výzvu stále na očiach

Napíšte inovačnú otázku na tabuľu alebo flipchart. Pod ňu budete zapisovať všetky nápady – podnikateľské riešenia ako odpoveď na danú otázku.

C: Brainstorming nápadov

Najskôr si každý člen a členka tímu 5 minút zapisuje vlastné nápady (aspoň 5). Potom sa skupina spojí, podelí sa o svoje nápady, zapisuje ich na tabuľu a spoločne pokračuje v brainstormingu ďalších 10 minút. Pravidlá brainstormingu:

- Žiaden nápad nie je hlúpy!
- Neposudzujte a nekritizujte nápady!
- Nadväzujte na nápady ostatných!
- Pracujte rýchlo!

Voliteľné rozšírenie: Metóda SCAMPER

Pomáha pozrieť sa na problém z nových uhlov:

Písmeno	Otázka	Príklad
Nahradiť (Substitute)	Čo možno použiť namiesto...?	Študentskí dobrovoľníci namiesto plateného personálu
Skombinovať (Combine)	Môžeme niečo spojiť?	Odpad z jedálne + kompost + školská záhrada
Prispôbiť (Adapt)	Dá sa použiť model z iného kontextu?	Vernostná karta ako motivácia na opätovné použitie vecí
Upraviť (Modify)	Dá sa zmeniť formát?	Spraviť z plagátu mobilnú aplikáciu
Využiť (Put to use)	Dá sa niečo využiť inak?	Zvyšné materiály použiť na študentské balíčky
Odstrániť (Eliminate)	Čo možno vynechať?	Odstrániť obaly, aby sa znížil odpad
Otočiť (Reverse)	Dá sa urobiť opak?	Službu poskytovať ľuďom zadarmo, príjem získavať od firiem

D: Teraz môžete nápady vyhodnotiť

Zoradte samolepiace lístky alebo zoznam nápadov – zoskupte podobné nápady a hľadajte spoločné témy (napr. digitálne riešenia, podujatia, služby, produkty). Zvýraznite nápady, ktoré sa zdajú inovatívne, realistické alebo spoločensky prínosné.

E: Vyberte podnikateľský nápad

Ako tím si vyberte tri najlepšie nápady. Pre každý z nich zodpovedajte nasledujúce otázky:

- Aký je to nápad?
- Komu pomáha?
- Ako by mohol generovať príjem?
- Čo ho robí jedinečným?

Potom odhlasujte za jeden nápad, ktorý budete ďalej rozvíjať. Každý člen či členka skupiny môže použiť nálepku alebo farebný bod. Nápad s najvyšším počtom hlasov vyhráva. Uistite sa, že rieši pôvodný problém a je schopný generovať príjem (má platiacich zákazníkov).



Otázky na zamyslenie:

Ktorý nápad vás najviac prekvapil? • Ktorý nápad vás najviac nadchol? • Pomohla vám skupinová práca zlepšiť vaše nápady? • Ako?

Krok 4: Vizualizácia podnikateľského nápadu

V tomto kroku žiaci a žiačky oživujú svoj podnikateľský nápad vytvorením jednoduchého prototypu – rýchleho vizuálu, ktorý ukáže, ako by nápad fungoval. Nejde o hotový produkt, ale o to, aby sa nápad stal viditeľným, a tým zrozumiteľným pre ostatných.

Prečo je tento krok dôležitý?

Žiaci a žiačky často rozvíjajú nápad len vo vlastnej hlave, no až keď sa pokúsia nápad vysvetliť alebo vizualizovať, zistia, čo mu chýba, čo je nejasné či nerealistické. Vizualizovanie pomáha pozrieť sa na nápad zvonku – očami zákazníka alebo používateľa. Takýto prototyp zjednodušuje komunikáciu a umožňuje získať spätnú väzbu. Pomáha rozvíjať zručnosti prezentácie, riešenia problémov a overovania nápadov.

Vzdelávacie ciele:

Na konci tohto kroku budú žiačky a žiaci schopní:

- vytvoriť jednoduchý prototyp, ktorý ukazuje, ako ich nápad funguje,
- jasne vysvetliť svoj koncept ostatným,
- reflektovať, čo im prototyp ukázal o ich nápade.

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
Jasnosť	Prototyp jasne ukazuje, ako produkt funguje.
Komunikácia	Žiak alebo žiačka pomocou prototypu vysvetlí svoj nápad.
Úsilie	Prototyp je jednoduchý, ale premyslený.
Reflexia	Žiaci a žiačky sa zamýšľajú nad tým, čo sa naučili pri jeho prezentácii.

Inštrukcie:

Odporúčaný čas: 1 vyučovacia hodina (cca 45 minút)

Materiály: papier, fixky, kartón, recyklované materiály, telefóny/tablety na fotky alebo digitálne návrhy, voliteľne šablóny prezentácií

Tip: Pripomeňte žiakom a žiačkam: „Váš prototyp nie je finálny produkt – je to len rýchly náčrt alebo jednoduchá vizuálna ukážka, ako váš nápad funguje. Je lepšie urobiť niečo jednoduché než sa snažiť o dokonalosť. Hlavné je, aby každý v skupine pochopil, ako produkt funguje.“

Aktivita

A: Vyberte typ prototypu, ktorý chcete vytvoriť

Zvoľte si jeden z jednoduchých spôsobov ukážky, ako váš podnikateľský nápad funguje.

Typ prototypu	Popis	Príklad
Náčrt na papieri alebo diagram	Rozloženie, kroky alebo štruktúra nápadu	Návrh aplikácie, rozloženie obchodu, priebeh služby
Plagát alebo leták	Ako by ste nápad propagovali	Leták kampane alebo reklama na produkt

Storyboard	Sekvencia obrázkov znázorňujú-cich cestu používateľa (zákazníka)	Ako zákazník využíva pro- dukt/službu krok za krokom
Roleplay (hraná scénka)	Zahrajte scénu, v ktorej pred- vediete službu alebo skúsenosť zákazníka	Simulácia zákazníckej cesty
Model (mock-up)	Ako by mohol produkt vyzeráť	Vyrobený z papiera, kartónu, lega a pod.
Prezentácia	Koncept a kľúčové prvky nápadu	Prezentácia v PowerPointe alebo Canve



Tip: Použite nástroje, ktoré máte dostupné – nepotrebuje špeciálny softvér ani materiály.

B: Vytvorte prototyp

Za 30 minút vytvorte prvú verziu. Zamerajte sa na hlavný nápad a na to, ako fun-
guje. Pracujte vo dvojiciach alebo v malých tímoch.

C: Predstavte svoj prototyp ostatným

Keď je prototyp pripravený, odprezentujte ho učiteľovi či učiteľke, spolužiakom
a spolužiačkam alebo iným tímom (2 minúty). Vysvetlite, ako váš produkt funguje
a aký problém rieši. Opýtajte sa: Je jasné, čo chceme dosiahnuť? Spätná väzba
nemusí byť formálna – aj krátky rozhovor vám môže pomôcť zlepšiť nápad.



Otázky na zamyslenie:

*Čo ste sa naučili pri vizualizácii svojho nápadu? • Bolo jednoduché vysvetliť
ho? Prečo áno alebo nie?*

Krok 5: Vytvorenie podnikateľského modelu pomocou Lean Canvas

Po vytvorení vizuálneho prototypu žiaci a žiačky v tomto kroku vytvoria jednodu-
chý podnikateľský model. Lean Canvas je jednostránkový nástroj, ktorý pomáha
premýšľať, ako nápad vytvára hodnotu, pre koho je určený, ako generuje príjem
a čím je výnimočný.

Prečo je tento krok dôležitý?

Lean Canvas pomáha zorganizovať svoje myšlienky a posunúť sa od nápadu k reálnemu plánu. Povzbudzuje žiakov a žiačky k uvažovaniu o spoločenskom dosahu a udržateľnosti – o tom, aký problém riešia, pre koho, ako to funguje a ako to celé bude zarábať peniaze. Vďaka tomuto nástroju sa učia rozmýšľať ako podnikatelia a podnikateľky.

Vzdelávacie ciele:

Na konci tohto kroku budú žiačky a žiaci schopní:

- *určiť kľúčové prvky svojho podnikateľského modelu,*
- *popísať, ako ich nápad vytvára hodnotu a spoločenský dosah,*
- *odprezentovať svoj podnikateľský koncept pomocou Lean Canvasu.*

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
Jasnosť	Lean Canvas je vyplnený a ľahko pochopiteľný.
Realizovateľnosť	Model pôsobí realisticky a uskutočniteľne.
Spoločenský dosah	Podnik vytvára zreteľný spoločenský alebo environmentálny prínos.
Komunikácia	Žiak alebo žiačka vie pomocou Lean Canvas vysvetliť svoj nápad.

Inštrukcie:

Potrebný čas: 1 vyučovacia hodina (cca 45 minút)

Materiály: Tlačené Lean Canvas šablóny (najlepšie vo formáte A3), samolepiace lístky, perá, ukážkový canvas

Tip: Ukážte žiakom a žiačkam Lean Canvas vyplnený pre známy produkt alebo službu. Pripomente im, že cieľom nie je dokonalosť – ide o to premyslieť si nápad, nie vyplniť všetky detaily na 100 %.

Aktivita

Vyplňte svoj Lean Canvas. Pracujte samostatne alebo v tímoch. Používajte odrážky alebo krátke frázy. Lean Canvas má 9 polí:

Pole	Popis
problém	Aké sú 1 – 2 hlavné problémy, ktoré riešite? Koho sa týkajú?
zákazníci	Kto sú vaši používatelia a platiaci zákazníci?
jedinečná hodnota	Čím je váš nápad výnimočný alebo zmysluplný?
riešenie	S akými hlavnými funkciami alebo službami prichádzate?
kanály	Ako oslovíte používateľov alebo zákazníkov?
zdroje príjmov	Ako firma zarobí peniaze?
náklady	Aké sú najhlavnejšie náklady?
konkurenčná výhoda	Čo na vašom podnikateľskom nápade by bolo pre konkurenciu ťažké odkopírovať?
dosah	Ako budete merať svoj podnikateľský úspech?

B: Zdieľajte a vysvetlite svoj podnikateľský model

Po vyplnení vysvetlite svoj podnikateľský nápad pomocou Lean Canvasu. Zamerajte sa na to, ako vaša firma funguje a aký má spoločenský dosah.



Otázky na zamyslenie:

Ktorá časť Lean Canvasu bola najľahšia? • Na ktorej časti ešte potrebujete pracovať? • Ako ďalej vylepšíte váš nápad?

3.3 Meranie dosahu

Sociálne podniky existujú preto, aby pomáhali riešiť spoločenské problémy. Ako však zistíme, že firma naozaj prináša pozitívnu zmenu? Na rozdiel od tradičného podnikania, kde je meradlom úspechu zisk, v sociálnom podniku je to aj pozitívna zmena pre ľudí alebo planétu – tzv. spoločenský dosah. Meranie dosahu pomáha mladým ľuďom pochopiť skutočnú hodnotu ich cvičnej firmy.

Čo je meranie dosahu?

Je to proces sledovania, vyhodnocovania a komunikácie vplyvu, ktoré firma má na cieľovú skupinu alebo problém. Odpovedá na otázky:

- Máme naozaj vplyv?
- Kto z našej práce profituje?
- Akú veľkú zmenu sme vytvorili?

Vzdelávacie ciele:

Na konci tejto časti budú žiačky a žiaci schopní:

- *definovať, čo znamená spoločenský dosah v ich podnikaní,*
- *určiť indikátory na meranie dosahu,*
- *navrhnuť jednoduchý systém na sledovanie zmien,*
- *reflektovať rozdiel medzi ziskom a spoločenským dosahom.*

Hodnotiace kritériá:

Kritérium	Popis
jasný cieľ dosahu	Žiak alebo žiačka vie jasne popísať, akú zmenu chce vytvoriť.
použitie indikátorov	Zvolené sú aspoň 3 relevantné indikátory.
plán merania	Navrhnutý je jednoduchý systém hodnotenia.
kritické myslenie	Žiak alebo žiačka vie porovnať zisk a dosah.

Inštrukcie:

Potrebný čas: približne 20 minút

Materiály: tabuľa, papier, perá

Tip: Táto téma môže byť pre žiakov a žiačky abstraktná. Používajte konkrétne čísla, príklady a príbehy. Pýtajte sa: „Ak budeme úspešní, čo sa zmení a ako to zistíme?“

Aktivita:

Krok 1: Definujte svoj zamýšľaný dosah

Vráťte sa k svojmu Lean Canvasu a odpovedzte:

- Akú zmenu chcete vidieť u ľudí, v spoločnosti alebo v životnom prostredí?
- Kto z vášho nápadu profituje?
- Prečo na tejto zmene záleží?

Krok 2: Rozoberte dosah na indikátory (zvoľte 3)

Indikátor je niečo, čo sa dá pozorovať alebo merať a ukazuje, či sa firma približuje k svojmu cieľu.

Typy indikátorov:

1. Kvantitatívne (čísla, dáta):
 - Počet osôb, ktorým sme pomohli
 - Počet hodín poskytnutých služieb
 - Úspora nákladov alebo času
2. Kvalitatívne (príbehy, názory, skúsenosti):
 - Rozhovory alebo spätná väzba
 - Pozorované zmeny
 - Názory používateľov
3. Výsledkové (zmena v čase):
 - Zlepšené zručnosti
 - Zmena správania
 - Zvýšené povedomie ľudí

Krok 3: Navrhňte systém sledovania dosahu

1. Vytvorte tabuľku so štyrmi stĺpcami: Cieľ, Indikátor, Ako merať, Kedy merať
2. Priradte v tíme úlohy – kto zbiera a vyhodnocuje dáta?
3. Začnite plán realizovať.



Otázky na zamyslenie:

Prečo je dôležité merať dosah? • Čo vás pri premýšľaní o výsledkoch prekvapilo? • Ak by ste mali viac času alebo podpory, čo ďalšie by ste chceli merať?

Príklad: Sociálny podnik podporujúci duševné zdravie mladých ľudí

Sociálny podnik vznikol ako odpoveď na narastajúcu úroveň úzkosti a problém nízkeho sebavedomia medzi tínedžermi a tínedžerkami najmä vo vidieckych oblastiach, kde je prístup k službám duševného zdravia obmedzený. Podnik ponúka mobilnú aplikáciu s cvičeniami na techniky všímavosti a upokojenie mysle, diskusné fóra pre adolescentov a adolescentky a prístup k online poradenstvu. Zároveň organizuje osobné workshopy na školách s cieľom zvýšiť povedomie o duševnom zdraví a znížiť stigma.

Definícia problému:

Tínedžeri a tínedžerky vo vidieckych oblastiach nemajú dostupnú a dôvernú podporu v oblasti duševného zdravia, čo prispieva k zvýšenej úzkosti, spoločenskej izolácii a zhoršenému školskému prospechu.

Podnikateľský nápad:

Mobilná platforma, ktorá kombinuje:

- riadené cvičenia na techniky všímavosti a zníženie stresu,
- anonymné diskusné fóra pre komunitnú podporu,
- prístup k akreditovaným online poradcom a poradkyňiam,
- osobné workshopy v spolupráci so školami.

Ukazovatele dopadu:

Typ ukazovateľa	Ukazovateľ	Spôsob merania	Kedy merať	Výsledok
kvantitatívny	Počet aktívnych používateľov aplikácie týždenne	Údaje o používaní aplikácie (prihlásenia, dokončené cvičenia)	Týždenne počas programu	40 žiakov a žiačok aktívne používalo aplikáciu každý týždeň počas jedného mesiaca
kvalitatívny	Spätná väzba používateľov na zlepšenie pohody	Dotazníky v aplikácii a príbehy používateľov	Na konci štvrtýždňového cyklu alebo po workshopoch	85 % mladých ľudí uviedlo zvýšenie sebavedomia po absolvovaní štvrtýždňového programu
na základe výsledkov	Zníženie počtu absencií spôsobených úzkosťou	Záznamy o školskej dochádzke (porovnanie pred a po intervencii)	Na začiatku a konci školského obdobia alebo cyklu programu	10 mladých ľudí sa zapojilo do novovzniknutej skupiny rovesníckej podpory a opäť začalo navštevovať školu

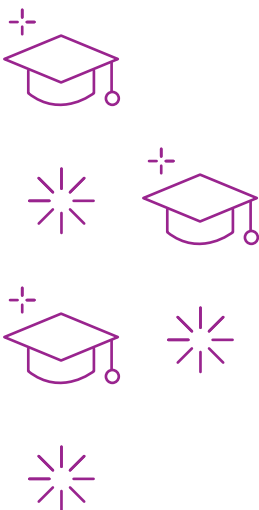
Interpretácia:

Tieto ukazovatele demonštrujú, že firma nielenže oslovuje svoju cieľovú skupinu, ale zároveň má merateľný dosah na správanie a duševnú pohodu účastníkov a účastníčok. Hoci je vzorka malá, výsledky poskytujú hodnotný vhľad pre potenciálne prepracovanie a rozšírenie služby a zlepšenie dizajnu programu.

4.

Inovatívne
vzdelávacie
metódy

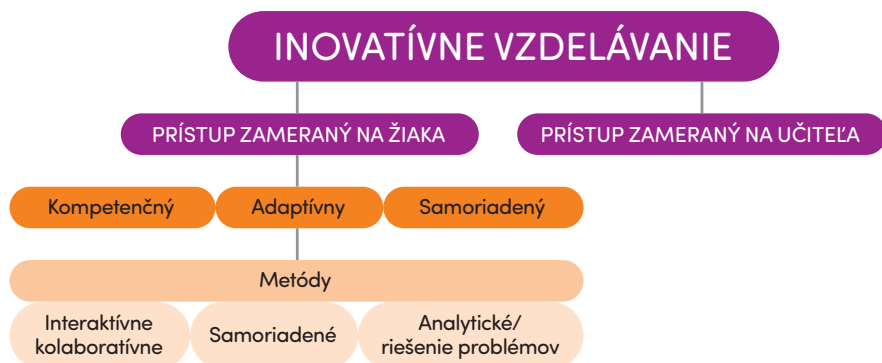




Súčasný svet čelí vážnym spoločenským problémom, ako sú klimatická kríza, nerovný prístup k vzdelaniu či chudoba, ktoré boli podrobne opísané v kapitole 1. Pochopenie spoločenských problémov. Vzdelávanie – najmä moderné metódy učenia, ako je projektové vyučovanie, gamifikácia či učenie založené na riešení problémov – môže výrazne prispieť k ich riešeniu. Prakticky orientované vzdelávanie pripravuje mladých ľudí na reálny život a dynamický svet práce – učí ich spolupracovať, myslieť kriticky, prijímať rozhodnutia a prispôbovať sa zmenám.

Táto kapitola predstavuje konkrétne vzdelávacie prístupy, ktoré aktívne zapájajú žiakov a žiačky do učenia – napríklad simulácie reálneho podnikania, tímovú prácu na spoločenskom probléme či tvorbu vlastného projektu s dosahom na komunitu. Tieto metódy rozvíjajú samostatnosť, kreativitu a zodpovednosť. Zároveň poskytujú učiteľkám a učiteľom nástroje na budovanie otvoreného a dynamickeho vzdelávacieho prostredia, ktoré reflektuje aktuálne potreby na trhu práce.

Prehľad prezentovaných prístupov a metód



4.1 Didaktické postupy

Didaktické postupy sú základné usmernenia pre plánovanie, návrh a realizáciu vyučovacieho procesu. Učiteľom a učiteľkám pomáhajú navrhovať zmysluplné vzdelávanie zamerané na ciele a zaoberajú sa kľúčovými otázkami, ako napríklad:

- Čo by sa malo učiť (obsah a ciele)?
- Ako by malo učenie prebiehať (metódy a prostriedky)?
- Kto je v centre vzdelávacieho procesu (žiaci alebo učitelia)?
- Za akých podmienok sa učenie uskutočňuje (učebné prostredie, čas, skupina)?

Známe didaktické postupy zahŕňajú orientáciu na žiaka, orientáciu na ciele a orientáciu na činnosť. **Nasledujúce časti kapitoly sa venujú týmto postupom, so zameraním na prístupy orientované na žiaka.**

Kompetencie ako vzdelávací cieľ

Kompetencie sú kľúčovým cieľom vzdelávania. Presahujú rámec odborných vedomostí – umožňujú jednotlivcom samostatne aplikovať naučené poznatky, riešiť problémy a flexibilne sa prispôbovať novým profesionálnym a spoločenským výzvam. Vzdelávanie založené na kompetenciách získava na dôležitosti vo všetkých oblastiach – od základného až po vysokoškolské štúdium, pretože spája inštitucionálne učenie s individuálnymi skúsenosťami a pripravuje žiakov a žiačky na samostatný život.

Kompetencie popisujú zručnosti a vedomosti, ktoré môže osoba uplatniť v rôznych situáciách. Sú praktického charakteru a presahujú hranice čisto teoretického poznania. Získavajú sa v škole, počas odbornej prípravy alebo vo voľnom čase a neustále sa rozvíjajú. Pojmy kompetencia a kvalifikácia sa často zamieňajú. Hoci oba sa týkajú profesionálnych schopností, je medzi nimi dôležitý rozdiel. Kvalifikácia zahŕňa formálne diplomy a certifikáty, zatiaľ čo zručnosti predstavujú neformálne schopnosti a skúsenosti. Napríklad vysvedčenie o ukončení školy je kvalifikácia, zatiaľ čo schopnosť pracovať v tíme je zručnosť. Oboje je dôležité v pracovnom živote.

Existujú štyri oblasti kompetencií:

1. **Odborné kompetencie:** Špecifické znalosti a zručnosti potrebné pre konkrétne povolanie, napr. technické znalosti alebo jazykové schopnosti.
2. **Sociálne kompetencie:** Týkajú sa práce s inými ľuďmi a sú nevyhnutné v pracovnom prostredí (komunikácia, tímová práca, riešenie konfliktov).

3. **Metodologické kompetencie:** Schopnosť organizovať úlohy štruktúrovaným a efektívnym spôsobom (časový manažment, riešenie problémov).
4. **Osobnostné kompetencie:** Schopnosť samostatnej práce, motivácia a prispôbivosť (sebadisciplína, zodpovednosť, odolnosť voči stresu, vytrvalosť).

Vzdelávacie koncepty

Prístup zameraný na žiaka

Výučba zameraná na žiaka je prístup, v ktorom žiaci a žiačky, ich záujmy, otázky, podnety a činnosti formujú učebný proces, na rozdiel od prístupov zameraných na učiteľa alebo na spoločenskú integráciu, ktoré majú iné zameranie. V tomto prístupe sú žiaci a žiačky vedené k aktívnej účasti na vlastnom vzdelávaní. Namiesto pasívneho prijímania informácií samostatne skúmajú témy, kriticky diskutujú s rovesníkmi a určujú si vlastné tempo a ciele učenia. Dokonca aj konflikty vznikajúce počas tohto procesu riešia žiaci a žiačky, nie učiteľ či učiteľka. Tí zasahujú len v kritických situáciách a ponúkajú alternatívne riešenia a pôsobia ako mentori a mentorky. Počas celého procesu sa žiaci a žiačky nachádzajú v rôznych rolách – niekedy sú poskytovateľmi vedomostí, inokedy ich príjemcami. Stávajú sa školiteľmi, keď majú odborné znalosti v konkrétnej oblasti, a študentmi, keď sa učia od svojich rovesníkov.

Praktická implementácia

Navrhovať kurzy zamerané na žiakov a žiačku je možné začať zodpovedaním kľúčových otázok týkajúcich sa predmetu:

1. *Definícia najdôležitejšieho vzdelávacieho cieľa*

Čo by mali žiaci a žiačky ovládať na konci predmetu?

Napríklad na konci predmetu cvičná firma by mali byť schopní:

- analyzovať spoločenské výzvy z pohľadu podnikania,
- vyvinúť udržateľný podnikateľský model na riešenie spoločenského problému,
- vytvoriť presvedčivú prezentáciu myšlienky sociálneho podniku.

2. *Stanovenie konkrétnych, merateľných vzdelávacích cieľov*

Aké konkrétne zručnosti by si mali žiaci a žiačky osvojiť v rámci jednej vyučovacej hodiny?

Na konci hodiny by mali byť schopní:

- vysvetliť rôzne modely sociálneho podnikania a ich dosah,
- identifikovať kľúčové zdroje financovania pre sociálne podniky,
- vykonať analýzu potrieb na určenie výziev konkrétnej cieľovej skupiny.

3. *Rozvoj hodnotiacich a evalvačných zručností*

Ako môžeme zistiť, či žiaci a žiačky dosahujú pokrok?

Žiaci a žiačky môžu preukázať svoje vedomosti prostredníctvom:

- analýzy prípadovej štúdie úspešného sociálneho podniku,
- vypracovania Lean Canvas pre svoju vlastnú myšlienku sociálneho podniku (podrobnejšie vysvetlenie Lean Canvas sa nachádza na konci tejto kapitoly),
- prípravy a prezentácie pre investorov alebo zainteresované strany.

4. *Rozvoj interaktívnych vzdelávacích aktivít*

Ktoré vzdelávacie aktivity pomôžu žiakom a žiačkam zlepšiť ich zručnosti?

Na vyučovaní môžu napríklad:

- zúčastniť sa simulovaného investorského kola a prezentovať svoju myšlienku sociálneho podniku,
- viesť rozhovory s miestnymi sociálnymi podnikateľmi a podnikateľkami, aby porozumeli reálnym výzvam,
- vyvinúť prototyp myšlienky sociálneho podniku a získať spätnú väzbu od spolužiakov a spolužiačok.

5. *Určenie hlavného obsahu predmetu*

Čo žiaci a žiačky potrebujú od učiteľov a učiteľiek, aby mohli napredovať?

Tento proces môže viesť k odstráneniu alebo doplneniu obsahu, napríklad:

- Ponechať: prípadové štúdie úspešných sociálnych podnikov, workshop o meraní dosahu, zdroje o možnostiach financovania.
- Odstrániť: časť zameranú výlučne na tradičné podnikanie.
- Pridať: sekciu o etických aspektoch a dlhodobej udržateľnosti v sociálnom podnikaní.

Prístup zameraný na učiteľa

Vyučovanie zamerané na učiteľa je štruktúrovaný prístup, v ktorom učiteľ či učiteľka poskytuje najdôležitejšie podnety, aktivity a rozhodnutia. Dôraz sa kladie na systematický prenos vedomostí. Učiteľ prezentuje obsah jasne a zrozumiteľne s cieľom poskytnúť mladým ľuďom komplexné porozumenie téme v krátkom

čase. Tento spôsob výučby však nevedie iba k pasívnemu prijímaniu informácií, ako sa často tvrdí. Jasným vysvetlením zložitých otázok a prezentovaním rôznych perspektív kladie základ pre kritické myslenie. Presnosť je tu kľúčová – nepochopenia a chyby treba minimalizovať, najmä v oblastiach s dlhodobými dôsledkami. Charakteristickým znakom vyučovania zameraného na učiteľa je rozdiel v kompetenciách medzi učiteľom a žiakmi. Učitelia využívajú svoje skúsenosti na to, aby žiakov viedli k samostatnému mysleniu. Hoci spočiatku prijímajú vedomosti pasívne, do procesu učenia by sa mali aktívne zapájať a premýšľať.

Praktická implementácia:

1. **Plánovanie znižuje stres:** Plánujte vyučovanie aspoň týždeň vopred pomocou nástrojov, ako sú plánovacie tabuľky alebo Trello. Vytvorte si digitálnu zbierku materiálov z edukačných portálov, archívov vydavateľov alebo siete ako Ashoka.

Príklad: Pre tému sociálneho podnikania používajte Asanu na organizáciu projektov a zbierajte prípadové štúdie z platforiem ako Impact Hubs.

2. **Definujte vzdelávacie ciele:** Premýšľajte o predchádzajúcej hodine: Aké otázky zostali nezodpovedané? Aké vedomosti alebo zručnosti by mali žiaci a žiačky nadobudnúť na ďalšej hodine?

Príklad: Žiaci a žiačky identifikujú sociálny problém a navrhnu počiatkové riešenie. Rozlíšia medzi neziskovými, ziskovými a hybridnými modelmi.

3. **Zohľadnite úroveň zručností:** Prispôbte lekcii rôznym úrovňam vedomostí a záujmom. Používajte reálne príklady, aby bol obsah zrozumiteľnejší.

Príklad: Vysvetlite sociálne podnikanie na príklade firiem ako „welcome GmbH“ alebo „AfB Slovakia s.r.o.“. Povzbudte žiakov a žiačky, aby vychádzali zo svojich dobrovoľníckych alebo podnikateľských skúseností.

4. **Detailné plánovanie:** Štruktúrujte hodinu od začiatku po koniec. Určite metódy a spôsoby zaznamenávania a hodnotenia výsledkov.

Príklad: Začnite diskusiou o sociálnych problémoch. Žiaci a žiačky v skupinách vyvinú podnikateľský nápad a prezentujú ho spolužiakom na záver hodiny.

5. **Používajte rôzne metódy:** Kombinujte metódy výučby – vstupy od učiteľa či učiteľky, skupinovú prácu alebo projektové úlohy – tak, aby ste oslovili rôzne štýly učenia. Vyhnite sa však príliš častým zmenám.

Príklad: Vytvorte myšlienkovú mapu sociálnych výziev. Nechajte žiakov pracovať v tímoch na návrhu sociálneho podniku.

6. **Logistická príprava:** Včas informujte žiakov o materiáloch, ktoré budú potrebovať. Rezervujte priestory, skontrolujte techniku a poskytnite šablóny, napr. pre Lean Canvas.

Príklad: Pred projektovou prácou sa uistite, že technické vybavenie funguje a že všetci majú prístup k nástrojom na výskum a prezentáciu.

- 7. Zachovajte flexibilitu a reflexiu:** Pravidelne prehodnocujte materiály a prístupy. Umožnite otvorené a flexibilné hodiny reagujúce na aktuálne dianie či potreby žiakov a žiačok.

Príklad: Naplánujte návštevu miestneho sociálneho podniku alebo začleňte do výučby témy navrhnuté žiakmi a žiačkami.

Porovnanie hlavných bodov

Aspekt	Prístup zameraný na žiaka	Prístup zameraný na učiteľa
Definícia	Žiaci a žiačky riadia proces podľa svojich cieľov	Učiteľ či učiteľka vedie proces a poskytuje vedomosti
Prístup k učeniu	Aktívny, bádateľský, založený na skúsenosti	Systematický, štruktúrovaný, orientovaný na obsah
Hlavné prvky	Autonómia, spolupráca, kritické myslenie	Jasnosť, odbornosť, presnosť, štruktúra
Úloha žiaka	Aktívny účastník, spoluautor, občas aj učiteľ či učiteľka	Aktívne počúvať, nechať sa viesť vo svojom premýšľaní, časom sa nezávisle učiť
Úloha učiteľa	Facilitátor, mentor, príležitostný zásah	Inštruktor, odborník, organizátor, hodnotiteľ
Ciele	Rozvoj autonómie, riešenia problémov, celoživotného učenia	Porozumenie zložitým témam, budovanie vedomostného základu
Výzvy	Vyžaduje vysokú mieru iniciatívy a sebadisciplíny	Riziko pasívneho učenia, ak chýba interakcia
Výhody	Vyššia motivácia, angažovanosť, zodpovednosť za vlastné učenie	Efektívnosť, vhodné pre komplexné alebo základné témy

4.2 Vzdelávacie ciele

Vzdelávanie zamerané na rozvoj kompetencií

Pojem kompetenčné vzdelávanie je v súčasnosti široko používaný. Znamená zmenu perspektívy – namiesto prechádzania učivom sa dôraz kladie na to, aby žiaci a žiačky boli na konci hodiny schopní samostatne riešiť problémy. Zameranie sa presúva od sprostredkovania poznatkov k aktívnemu, samostatnému učeniu. Úlohy, ktoré podporujú rozvoj kompetencií a schopnosť riešiť problémy, zohrávajú kľúčovú úlohu.

Dôležitý je obsah – ak nie sú mladí ľudia motivovaní alebo sa nevedia zapojiť, ťažko si osvoja nové zručnosti. Nestačí vytvoriť prostredie umožňujúce samostatné učenie – výber vhodného obsahu je rovnako dôležitý. Zvedavosť a nadšenie by mali motivovať a podnecovať žiakov a žiačky k hlbšiemu zamysleniu. Problémy by mali byť navrhnuté tak, aby ich prekvapili alebo vyvolali záujem. Ak prostredie podporuje bádateľské učenie a kritické myslenie, žiaci a žiačky sa učia z vlastnej iniciatívy. Efektívna výučba preto znamená nielen výber vhodného obsahu, ale aj jeho prezentáciu spôsobom, ktorý vytvára priestor pre premýšľanie.

Tvorba efektívnych úloh

Úlohy by mali obsahovať výzvu na aktivitu, napríklad otázku alebo problém, ktorý treba vyriešiť. Aktivita by mala byť dostatočne náročná, aby si vyžadovala použitie zručností a aplikáciu poznatkov, zároveň zvládnuteľná a podporiť komunikáciu a spoluprácu. Kľúčové sú kritické myslenie a aktívna účasť. Autentické a pútavé úlohy a situácie, v ktorých nachádzajú paralely so svojím vlastným životom, vedia významne prispieť k motivácii. Príliš podrobné úlohy však môžu obmedziť autonómiu žiakov a žiačok. Namiesto toho treba podporovať rôznorodé skúsenosti. V počiatočnej fáze riešenia problémov pomáha, ak žiaci môžu formulovať myšlienky vlastnými slovami. Aj v otvorenom učebnom prostredí je však potrebná štruktúra, aby sa žiaci necítili zahltení. Vynaložené úsilie pri tvorbe úloh sa vyplatí: študenti sú viac motivovaní, angažovaní a získavajú sebadôveru prostredníctvom vlastného úspechu.

Adaptívne učenie

Adaptívne učenie – z lat. adaptare (prispôbiť) – sa snaží prispôbiť vzdelávací obsah predchádzajúcim vedomostiam, štýlu učenia a zázemiu každého žiaka či žiačky. Cieľom je dosiahnuť porovnateľné vzdelávacie výsledky prostredníctvom

personalizovaného učenia. V školskom kontexte to znamená priebežné prispôbovanie vyučovacích stratégií individuálnym štýlom, pokroku a správaniu žiakov a žiačok. Učiteľky a učitelia musia tiež brať do úvahy vonkajšie faktory ovplyvňujúce úspech v učení, spolupráca s rodičmi a inými podpornými systémami je v tomto smere dôležitá.

Adaptívne učenie je vnímané na dvoch úrovniach:

- **Makroúroveň:** Štruktúrálné úpravy ako rozdelenie podľa výkonnosti, úpravy učebných osnov alebo výber vhodných materiálov.
- **Mikroúroveň:** Priama interakcia medzi učiteľom a žiakom, napr. individuálne prispôbenie úloh alebo personalizácia obsahu pomocou digitálnych nástrojov.

Adaptívne učenie úzko súvisí s individualizovaným vyučovaním a motiváciou k učeniu. Sústreďuje sa na efektívne, cielené stratégie a ich vplyv na rozvoj osobnosti. Vďaka neustálemu zlepšovaniu prispieva adaptívne učenie k väčšej inkluzívnosti a efektívnosti vzdelávania. Moderné adaptívne systémy využívajú umelú inteligenciu (AI) na analýzu správania žiakov pri učení a prispôbujú obsah ich individuálnym potrebám. Napríklad extrakcia argumentov z textov sa môže použiť pri výučbe písania. Takéto systémy sú zvlášť užitočné pri dištančnom vzdelávaní, keďže podporujú motiváciu a úspešnosť.

Samoriadené učenie

Samoriadené učenie je vzdelávací prístup, pri ktorom žiaci a žiačky preberajú zodpovednosť za vlastné učenie. Prekrýva sa s pojmami ako samoorganizované alebo samoregulované učenie a využíva sa v psychológii vzdelávania, školskom vzdelávaní, vzdelávaní dospelých aj v odbornej príprave. Samoorganizované učenie znamená, že žiak pracuje vo vopred definovanom rámci cieľov a obsahu, ale proces učenia si organizuje nezávisle. Pri samourčenom učení si jednotlivec sám rozhoduje, čo, ako, kedy a kde sa bude učiť. V porovnaní s tradičnými modelmi zameranými na učiteľa kladie tento prístup dôraz na skúsenostné učenie, autonómiu a osobnú zodpovednosť.

Kľúčové prvky samoriadeného učenia sú:

- stanovenie cieľov učenia vlastným úsilím,
- sebamotivácia,
- výber vhodných stratégií učenia,
- prekonávanie prekážok a rozptýlení,
- monitorovanie a hodnotenie pokroku.

Vzdelávacie modely podporujúce samoriadené učenie vedú žiakov a žiačky k postupnému nadobúdaniu väčšej autonómie a zodpovednosti. V plne samourčenom prostredí si definujú vlastné učebné plány, riadia si čas i poradie učiva. Ak učia svojich rovesníkov alebo im pomáhajú definovať vzdelávacie ciele, dochádza k učeniu prostredníctvom vyučovania (learning by teaching). Hoci obsah a ciele bývajú zväčša vopred určené, žiaci a žiačky majú kontrolu nad tým, ako učivo prezentujú a štruktúrujú. Týmto spôsobom si rozvíjajú metodické zručnosti a informačnú gramotnosť v štruktúrovanom, no autonómnom procese. Niektoré modely, ako napríklad demokratické školy (napríklad Summerhill), inštitucionalizujú samoriadené učenie tým, že mladým ľuďom poskytujú rozsiahlu kontrolu nad vzdelávaním. Podporovaním autonómie, kritického myslenia a riešenia problémov poskytuje samoriadené učenie kľúčové zručnosti pre celoživotné vzdelávanie a prispôsobivosť v meniacom sa svete.

Metódy a stratégie samoriadeného učenia

Samoriadené učenie zahŕňa rôzne výučbové metódy vrátane:

- **Prieskumné:** projektové vyučovanie, tematické stanovišťa
- **Prezentačné:** prezentácie, hranie rolí
- **Prehlbujúce:** triediace úlohy, štruktúrované cvičenia
- **Integratívne:** holistické a objavné učenie
- **Rovesnícke:** učenie prostredníctvom vyučovania
- **Organizačné nástroje:** učebné denníky, metódy reflexie

Ďalšie prístupy zahŕňajú: koučing, rovesnícke poradenstvo, školenia a tzv. „future labs“ (inovatívne priestory alebo programy zamerané na rozvoj nových technológií, vzdelávania alebo digitálnej transformácie).

Porovnanie hlavných aspektov

Aspekt	Učenie zamerané na kompetencie	Adaptívne učenie	Samoriadené učenie
Definícia	Zamerané na to, aby žiaci vedeli samostatne riešiť problémy	Učenie prispôbené individuálnym potrebám a tempu	Žiaci si sami určujú ciele a riadia proces učenia
Prístup	Na problémoch a činnosti založené učenie s reálnym využitím	Personalizované, často podporené digitálnymi nástrojmi a AI	Učenie zamerané na žiaka, bádateľské a reflexívne
Kľúčové znaky	Reálne úlohy, kritické myslenie, individuálne cesty	Analýza učenia, okamžitá spätná väzba, adaptívny obsah	Sebamotivácia, autonómia, stanovenie cieľov, flexibilné metódy
Úloha žiaka	Aktívny riešiteľ problémov, aplikuje poznatky	Aktívny používateľ, učí sa vlastným tempom	Manažér a rozhodovateľ vlastného učenia
Úloha učiteľa	Tvorca zmysluplných a náročných úloh, kouč	Sprievodca, prispôsobuje obsah a nástroje	Facilitátor a podpora, odovzdáva kontrolu žiakovi
Ciele	Aplikácia poznatkov, rozvoj kompetencií	Rovnosť výsledkov učenia cez personalizáciu	Rozvoj zručností pre celoživotné učenie a nezávislosť
Výzvy	Vyžaduje dobrý dizajn úloh a motiváciu žiakov	Potrebuje technologické zázemie a flexibilný obsah	Vyžaduje disciplínu a schopnosť samoregulácie
Výhody	Hlboké učenie, relevancia, angažovanosť	Efektivita, inkluzívnosť, zameranie na študenta	Autonómia, prispôbivosť, silná zodpovednosť za učenie

4.3 Metódy prístupu zameraného na účastníka

Prístup zameraný na účastníka súvisí s rôznymi výučbovými metódami. Patria medzi ne:

- **Interaktívne metódy**, ako projektové vyučovanie, učenie hrou a programované učenie (napr. praktická skúsenosť v cvičnej firme – CF).
- **Samoriadené metódy učenia**, ako bádateľsky orientované učenie, na činnosť orientované učenie a učenie praxou (napr. praktická skúsenosť v CF).
- **Analytické/problémovo orientované metódy**, ako dizajnové myslenie a metóda Lean Canvas (napr. praktická skúsenosť v CF).

Prehľad metód a ich súvis s cieľmi učenia

Metóda/Cieľ učenia	Učenie zamerané na kompetencie	Adaptívne učenie	Samoriadené učenie
Interaktívne metódy			
Projektové učenie	✓		✓
Gamifikácia	✓	✓	✓
Programované učenie	✓	✓	
Samoriadené metódy			
Bádateľsky orientované učenie	✓		✓
Na činnosť orientované učenie	✓	✓	✓
Učenie praxou/na pracovisku	✓		✓
Analytické/problémové metódy			
Design Thinking	✓	✓	
Lean Canvas	✓	✓	✓

Vysvetlenie:

Výučbu zameranú na kompetencie podporujú metódy, ktoré kladú dôraz na aplikáciu, analýzu a syntézu poznatkov – teda takmer všetky uvedené metódy.

Adaptívne učenie využíva najmä štruktúrované a flexibilné metódy ako programované učenie alebo gamifikácia.

Samoriadené učenie je podporované otvorenými, tvorivými, prieskumnými a reflexívnymi metódami ako projektové učenie alebo učenie praxou.

Interaktívne/kolaboratívne metódy

Projektové vyučovanie

Projektové vyučovanie angažuje žiakov a žiačky prostredníctvom reálnych výziev, podobných tým, ktoré zažívajú v pracovnej praxi. Žiaci a žiačky spoločne pracujú na zadanej alebo nimi definovanej úlohe, ktorá zahŕňa identifikáciu problému, vypracovanie riešenia a jeho realizáciu – prevažne samostatne – v stanovenom časovom rámci. Výsledkom má byť konkrétny výstup a celý proces odráža dynamiku reálneho pracovného prostredia, prispôbenú úrovni žiakov. Priebežná spätná väzba a reflexia podporujú nielen samotný proces, ale aj výsledok a rozvíjajú kľúčové profesijné zručnosti.

Prečo je efektívne sa učiť prostredníctvom projektov?

Trvalé učenie nastáva vtedy, keď žiaci a žiačky preberajú zodpovednosť a aktívne sa zapájajú. Učiteľky a učitelia by mali vytvárať štruktúrované prostredie, ktoré:

- ponúka autentické, reálne problémy, ktoré žiakov a žiačky motivujú,
- podporuje samostatnú a samoriadenú prácu,
- zahŕňa sociálne učenie prostredníctvom spolupráce a mentoringu.

Projektové učenie posilňuje zapamätanie učiva a rozvoj zručností. Mladí ľudia profitujú z rôznorodosti tímu, využívajú svoje silné stránky a rozvíjajú mäkké zručnosti ako iniciatíva, motivácia a spolupráca. Zaradenie týchto zručností do hodnotenia (so spätnou väzbou a reflexiou) zlepšuje výsledky učenia.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Marketingové oddelenie cvičnej firmy chce vyvinúť a zrealizovať veľkú marketingovú kampaň pre nový produkt. Plánovanie projektu zahŕňa úvodné stretnutie,

na ktorom sa projekt predstaví, určia sa ciele a vytvoria tímy pre jednotlivé úlohy (napr. prieskum trhu, dizajn, sociálne siete, predaj). V súlade s plánom sa vykoná prieskum trhu, analýza cieľovej skupiny a analýza konkurencie. Tvorba kampane sa začína brainstormingom kreatívnych nápadov. Tím následne vytvára propagačné materiály (letáky, plagáty, bannery) a texty napr. pre sociálne siete. Implementačná fáza zahŕňa plánovanie a realizáciu príspevkov na sociálnych sieťach, organizovanie podujatí či webinárov, vytvorenie predajnej stratégie a školenie predajného tímu. Vo fáze vyhodnotenia sa zbiera spätná väzba od zákazníkov a členov tímu, analyzujú sa výsledky kampane a identifikujú sa možnosti zlepšenia.

Učenie hrou, gamifikácia, seriózne hry

Gamifikácia znamená využívanie herných princípov v nehernom kontexte s cieľom zvýšiť záujem, motiváciu a výsledky žiakov a žiačok. Gamifikácia podporuje aktívne učenie a vytvára pocit pokroku a autonómie. Použitím prvkov ako bodovanie, odomykanie úrovní alebo malé odmeny apeluje na vnútornú motiváciu žiačok a žiakov a túžbu po dosiahnutí cieľa. Tento prístup podporuje zapamätanie učiva tým, že zosilňuje pozitívne zážitky. Keď žiak či žiačka splní úlohu a dostane pozitívnu spätnú väzbu – či už formou vizuálnych efektov, zvukov alebo jednoduchého uznania –, aktivuje sa mozgový systém odmeňovania, čo posilňuje pamäť a zvyšuje motiváciu. Aj malé prvky ako rebríčky alebo digitálne konfety môžu vytvoriť dlhodobý pocit úspechu. Medzi silné stránky gamifikácie patrí prispôbitelnosť rôznym štýlom učenia. Tímové výzvy a skórovacie systémy podporujú priateľskú súťaživosť a vytrvalosť.

Gamifikácia vs. seriózne hry vs. učenie hrou

Tieto pojmy sa často zamieňajú, no sú medzi nimi jasné rozdiely:

- **Gamifikácia:** Používa jednotlivé herné prvky (napr. body, odznaky, tabuľky so skóre) v neherných situáciách.
- **Seriózne hry:** Sú plnohodnotné hry s cieľmi presahujúcimi zábavu – často vzdelávacie alebo tréningové (napr. letecké simulátory).
- **Učenie hrou:** Ide o edukačné hry vytvorené špeciálne pre štruktúrované vzdelávanie (napríklad vzdelávacia hra Podnikanie s poslaním).

Seriózne hry aj učenie hrou využívajú fakt, že zážitkové učenie zlepšuje chápanie daného učiva a zvyšuje jeho zapamätateľnosť. Tieto prístupy preklenujú priepasť medzi teoretickými poznatkami a praktickým uplatnením, čím vytvárajú pútavé a podnetné vzdelávacie skúsenosti.

Výhody

- Seriózne hry ponúkajú personalizované a interaktívne vzdelávanie a prekonávajú sociálne, kultúrne či jazykové bariéry.
- Simuláciou reálnych podmienok pomáhajú rozvíjať zručnosti riešenia problémov v bezpečnom prostredí.
- Učenie hrou znižuje stres a uľahčuje osvojovanie vedomostí zábavnou a intuitívnou formou.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Hra Podnikanie s poslaním slúži ako inovatívny nástroj na rozvoj podnikateľských zručností žiakov a žiačok v predmete cvičná firma. Umožňuje im prejsť kreatívnym procesom tvorby vlastného startupu so spoločensky prospešným cieľom – od identifikácie problému až po návrh zmysluplného riešenia. Hra podporuje tímovú spoluprácu, rozhodovanie, prezentáciu nápadov a hodnotovo orientované myslenie. Je ideálna na úvodné hodiny predmetu alebo ako inšpirácia pri tvorbe podnikateľského zámeru, pričom prepája zábavné učenie s reálnymi výzvami dnešného sveta. Vďaka jednoduchšej štruktúre a pripraveným kartám ju možno ľahko použiť aj v zmiešaných triedach či počas krátkych projektových blokov.

Programované učenie

Programované učenie je špeciálnou formou adaptívneho učenia, ktoré využíva softvérové riešenia. V súčasnosti v tejto oblasti zohrávajú čoraz väčšiu úlohu systémy podporované umelou inteligenciou (AI). Význam digitálnych vzdelávacích systémov a nástrojov na samoštúdium v posledných rokoch výrazne vzrástol. Digitálne systémy ako vzdelávacie aplikácie a programy uľahčujú získavanie, využívanie a spracovanie poznatkov. V programovanom vzdelávaní je učivo prezentované v logickej a štruktúrovanej postupnosti – buď po malých krokoch, alebo vo väčších učebných blokoch. Po každej časti žiak či žiačka odpovedá na otázky overujúce porozumenie. Správne odpovede sa zobrazia ihneď, čím sa zabezpečuje priebežná spätná väzba. Tento prístup podporuje aktívne učenie a umožňuje okamžité sledovanie pokroku.

Umelá inteligencia (AI) umožňuje prispôbenie učiva konkrétnemu žiakovi či žiačke a jeho/jej potrebám. Kurzy môžu byť flexibilne navrhnuté, pokiaľ ide o obsah, rozsah, metódy aj časovú náročnosť. Využitie AI vie pomôcť zohľadniť vedomosti žiaka alebo žiačky a zabezpečiť, aby učivo nebolo ani príliš ľahké, ani príliš náročné. AI v reálnom čase prispôbuje obsah pokroku žiačky či žiaka: známe učivo sa preskočí, zatiaľ čo väčšia pozornosť sa kladie na medzery. Tento

prístup robí učenie efektívnejším a trvalejším. Daný koncept je ideálny pre digitálne vzdelávacie prostredia, ako sú e-learningové platformy. Vďaka inteligentným algoritmom a individuálnemu prispôsobeniu programované učenie zásadne mení vzdelávanie – odkláňa sa od rigidných osnov smerom k personalizovanému a efektívnemu prenosu vedomostí.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Žiaci a žiačky si v digitálnom systéme krok za krokom osvojujú vedomosti a zručnosti pomocou vzdelávacieho programu založeného na tematických okruhoch:

- Prechádzajú okruhmi vlastným tempom a získavajú okamžitú spätnú väzbu.
- Program prispôsobuje obsah prostredníctvom personalizovaných vzdelávacích ciest a zahŕňa interaktívne praktické cvičenia a simulácie na základe pokroku zamestnanca či zamestnankyne cvičnej firmy.
- Úroveň vedomostí sa pravidelne preveruje prostredníctvom testov a kvízov.

Porovnanie hlavných aspektov

Aspekt	Projektové učenie	Gamifikácia/učenie hrou/seriózne hry	Programované učenie
Definícia	Učenie cez reálne projekty s konkrétnym výstupom	Využitie herných prvkov alebo celej hry na podporu učenia	Personalizované učenie prispôbené potrebám a pokroku žiaka
Prístup	Spolupráca, riešenie problémov, zameranie na cieľ	Motivačné, interaktívne, založené na výzvach	Na dátach založené, flexibilné, vlastným tempom
Kľúčové znaky	Realistické úlohy, tímová práca, spätná väzba, reflexia	Body, úrovne, spätná väzba, simulácie, súťaživosť	Modulový obsah, spätná väzba v reálnom čase, AI podpora
Úloha žiaka	Aktívny riešiteľ problémov a člen tímu	Zapojený hráč plniaci úlohy	Samostatný študent napredujúci vlastným tempom
Úloha učiteľa	Sprievodca a facilitátor	Motivátor a herný moderátor	Tvorca obsahu a hodnotiteľ pokroku

Ciele	Budovanie kompetencií, aplikácia poznatkov, tímová práca	Zvýšenie motivácie, zábavné a zapamätateľné učenie	Zlepšenie výsledkov vďaka personalizácii a efektívnosti
Výzvy	Časová náročnosť, dynamika skupiny, zložité hodnotenie	Riziko rozptýlenia, nerovnaké zapojenie, náročný vývoj	Technická náročnosť, menej sociálnej interakcie
Výhody	Hlboké učenie, osobná angažovanosť, spolupráca	Vyššie zapojenie, zábavné učenie, lepšie zapamätanie	Personalizované tempo, cielená podpora, efektívne učenie

Samoriadené metódy učenia

Bádatel'sky orientované učenie

Bádatel'sky orientované učenie je učenie založené na objavovaní. V tomto učení si žiaci a žiačky osvojujú vedomosti aktívnym riešením problémov. Bádatel'sky orientované učenie tento prístup rozširuje o systematické formulovanie otázok, hypotéz a hľadanie odpovedí vedeckými metódami.

Charakteristiky bádatel'sky orientovaného učenia:

Tento prístup sleduje **jasne štruktúrovaný proces**, ktorý napodobňuje vedeckú prácu (Huber, 2009):

- **Identifikácia problému alebo javu:** Žiaci a žiačky si vyberú otázku, ktorú chcú preskúmať.
- **Formulácia výskumnej otázky:** Vyvinú konkrétnu otázku, ktorú dokážu samostatne preskúmať.
- **Zber nápadov a hypotéz:** Formulujú hypotézy a testujú ich ďalším výskumom.
- **Realizácia výskumu alebo experimentu:** Vykonávajú zber dát alebo praktické skúmanie.
- **Pozorovanie a dokumentácia:** Zaznamenávajú a systematicky zhromažďujú výsledky.
- **Vyhodnotenie a reflexia:** Analyzujú dáta a vyvodzujú závery.

Tento proces umožňuje žiakom a žiačkam samostatne získavať poznatky a kriticky sa zaoberať skúmanou témou.

Výzvy bádateľsky orientovaného učenia:

Výskumy ukazujú, že bádateľsky orientované učenie môže byť pre niektorých žiakov a žiačky náročné, najmä ak nemajú skúsenosti so samostatnou prácou (Clearinghouse, 2017). Efektívna implementácia vyžaduje vytvorenie vhodných podmienok (Huber, 2009):

- výber relevantnej a motivačnej témy z reálneho života,
- poskytnutie zdrojov (knihy, laboratórne pomôcky, digitálne nástroje),
- štruktúrovaný pracovný proces od výskumu po prezentáciu,
- individuálna podpora učiteľa či učiteľky – spätná väzba a cielene vedená pomoc.

Výhody bádateľsky orientovaného učenia:

Ak je správne štruktúrované a podporované, prináša žiakom a žiačkam viacero výhod:

- **Vyššia motivácia:** Samostatná práca prebúda záujem o tému.
- **Trvácne učenie:** Poznatky nadobudnuté vlastnou prácou si lepšie pamätajú.
- **Hlbšie porozumenie:** Vedecké metódy a poznatky aplikujú v praxi.
- **Lepšie riešenie problémov:** Rozvíjajú stratégie pre riešenie komplexných otázok.
- **Zlepšenie tímovej spolupráce:** Učenie podporuje tímovú prácu.

Tento prístup efektívne pripravuje žiakov a žiačky na požiadavky modernej znalostnej ekonomiky (PISA, 2015).

Príklad využitia v cvičnej firme:

Zamestnanci a zamestnankyne zákazníckeho servisu majú bádateľsky zistiť, ako možno zvýšiť spokojnosť zákazníkov. Počas brainstormingu odpovedajú na otázky ako napríklad: Ktoré faktory najviac ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov? Z toho vyvodlia hlavnú výskumnú otázku: Ako môžeme zlepšiť náš zákaznícky servis s cieľom zvýšiť spokojnosť zákazníkov? Následne vyhľadajú relevantné informácie, analyzujú existujúce dáta a spätnú väzbu, aby identifikovali vzorce a trendy. Na základe toho vytvoria hypotézy, napríklad: Rychlejšia reakcia na dopyty vedie k vyššej spokojnosti. V rámci pilotného projektu testujú zlepšujúce opatrenia, systematicky dokumentujú výsledky a spätnú väzbu. Hypotézy overujú analýzou zozbieraných dát a formulujú odporúčania, ktoré prezentujú ostatným pracovníkom predaja a diskutujú o nich.

Učenie orientované na činnosť

Učenie orientované na činnosť je vzdelávací prístup, pri ktorom si žiaci a žiačky osvojujú vedomosti a rozvíjajú praktické zručnosti prostredníctvom **zapojenia sa do realistických situácií**. Okrem prenosu vedomostí sa dôraz kladie aj na rozvoj

sociálnych zručností a schopnosti samostatne konať. Žiačky a žiaci preberajú zodpovednosť za svoj učebný proces riešením praktických úloh, čo prehlbuje ich porozumenie, zvyšuje úspešnosť v učení a buduje sebadôveru. Táto metóda podporuje samostatné, kritické myslenie. Žiaci a žiačky sa aktívne zaoberajú komplexným obsahom, a tým si osvojujú univerzálne zručnosti. Najmä v odbornom vzdelávaní metóda efektívne prepája teóriu s praxou a pripravuje mladých ľudí na reálne výzvy, rozhodovanie a riešenie problémov v dynamickom podnikateľskom prostredí. Vzhľadom na neustále sa meniace požiadavky pracovného sveta musí vzdelávanie presiahnuť rámec teórie a podporovať tímovú prácu, prispôsobivosť a zmysel pre zodpovednosť. Vzdelávanie orientované na činnosť sa zameriava na realistické učebné prostredia, kde sa vedomosti aktívne uplatňujú prostredníctvom individuálnych alebo tímových úloh, ktoré odrážajú podmienky reálneho pracoviska.

Úloha učiteľa či učiteľky

V učení zameranom na činnosť učiteľa a učiteľky pôsobia ako tvorcovia učebných situácií a konzultanti pri učení. Ich úlohy zahŕňajú:

- zadávanie praktických úloh,
- podporu učenia pomocou cielenej spätnej väzby,
- podporu samostatného vyhľadávania informácií,
- podporu samostatného riešenia problémov,
- organizovanie samoštudijných formátov (kľúčové texty, pracovné materiály).

Učiteľ alebo učiteľka čoraz viac ustupuje do úzadia a dáva žiačkam a žiakom priestor aktívne formovať vlastné učenie. Moderuje odborné diskusie a zabezpečuje reflexiu osvojených vedomostí, čím podporuje prenos poznatkov. Vyžaduje si to flexibilitu a odbornú pripravenosť na zodpovedanie nečakaných otázok.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Cvičná firma plánuje vyvinúť nový produkt a uviesť ho na trh. Zamestnanci a zamestnankyne sa aktívne zapájajú do celého procesu:

- Zhromažďujú nápady na nové produkty na základe analýzy trhu a spätnej väzby od zákazníkov.
- Vypracujú podrobný projektový plán vrátane úloh, zodpovedností a časového harmonogramu.
- Vývoj produktu prebieha interne, zamestnankyne a zamestnanci pripravujú marketingovú stratégiu vrátane kampaní a aktivít na sociálnych sieťach.

- Na základe tejto stratégie plánujú a realizujú predajné aktivity, napr. promo akcie či partnerstvá.
- Organizujú podujatie alebo kampaň na uvedenie nového produktu.

Učenie praxou/Zácvik

Učenie praxou je zážitkový model: najlepšie sa učíme vtedy, keď si veci vyskúšame sami alebo aktívne uplatňujeme nové zručnosti. V tomto učení reflexia zohráva kľúčovú úlohu: čo fungovalo, kde boli výzvy a ako to možno nabudúce zlepšiť? Táto metóda je široko využívaná v školách, v odbornom vzdelávaní aj na univerzitách. Okrem teoretických vedomostí rozvíja hlavne praktické zručnosti prostredníctvom projektov, stáží či cvičných firiem. Učenie praxou nie je obmedzené na detstvo alebo mladosť – sprevádza nás po celý život. Bez ohľadu na to, či máme dvadsať, štyridsať alebo šesťdesiat, si môžeme osvojiť nové zručnosti prostredníctvom aktívneho experimentovania a nadobúdania nových skúseností. Tento princíp je mimoriadne dôležitý v pracovnom živote, kde si mnohé zručnosti osvojujeme len praxou.

Zácvik – učenie sa priamo na pracovisku

Tento spôsob učenia spočíva v získavaní vedomostí prostredníctvom praktickej skúsenosti priamo na pracovisku. Žiaci alebo zamestnanci sa učia vykonávaním reálnych úloh. Bežne sa zácvik využíva napríklad pri nástupe nových zamestnancov, príprave na manažérske pozície alebo pri zmene pracovných úloh. Typickým príkladom je trainee program. Noví zamestnanci začínajú pod dohľadom skúsenejších kolegov a postupne preberajú viac zodpovednosti. Ako rastie ich sebadôvera a kompetencie, začínajú pracovať samostatne. Tento prístup je často doplnený cieľeným školením alebo mentoringom.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Noví zamestnanci sa učia používať nový digitálny systém priamo na pracovisku. Školenie sa začína krátkym úvodom do základných funkcií systému. Skúsенý kolega pôsobí ako mentor a sprevádza nováčikov počas školenia. Zamestnanci vykonávajú bežné účtovné úlohy v systéme za pomoci mentora. Mentor poskytuje spätnú väzbu a návrhy na zlepšenie. Súčasťou zaúčania sú denné alebo týždenné stretnutia, kde môžu diskutovať a klásť otázky. Podľa potreby získavajú dodatočné školenia.

Porovnanie hlavných aspektov

Aspekt	Bádateľsky orientované učenie	Učenie zamerané na činnosť	Učenie praxou/školenie na pracovisku
Definícia	Učenie prostredníctvom výskumného procesu založeného na vedeckom bádání	Učenie prostredníctvom realistických úloh zodpovedajúcich pracovnému prostrediu	Učenie aktívnym vykonávaním úloh v reálnych alebo simulovaných podmienkach
Prístup	Bádateľský – formulovanie otázok, testovanie hypotéz, analýza dát	Úlohový – riešenie problémov v štruktúrovanom tíme	Zážitkový – prax, spätná väzba, zlepšovanie
Kľúčové znaky	Nasleduje vedecký proces: problém, hypotéza, výskum, zber údajov, analýza, reflexia	Zameriava sa na autonómiu, riešenie problémov, tímovú prácu, rozhodovanie a zodpovednosť	Dôraz na zážitkové učenie, mentoring a postupné zlepšovanie
Úloha žiaka	Výskumník – kladie otázky a vedie výskum	Aktívny účastník – preberá iniciatívu a zodpovednosť	Praktik – vykonáva úlohy, učí sa skúsenosťami
Úloha učiteľa	Facilitátor výskumu	Tvorca učenia, kouč, poskytovateľ spätnej väzby	Mentor a supervízor počas praxe
Ciele	Rozvoj výskumných schopností, kritické myslenie, samostatnosť	Príprava na reálne výzvy, rozhodovanie, kompetentnosť	Pripravenosť na prax, prepájanie teórie s realitou
Výzvy	Vyžaduje oporu a štruktúru, môže byť náročné pre menej skúsených	Vyžaduje realistické scenáre a flexibilitu učiteľov	Výsledky závisia od kvality supervízie, chýba teoretické ukotvenie
Výhody	• Podporuje samostatnosť • Dlhodobé zapamätanie • Vedecké a analytické myslenie • Rozvíja tímovú spoluprácu	• Veľmi motivačné • Rozvíja tvrdé aj mäkké zručnosti • Spája teóriu s praxou • Pripravuje študentov a študentky na dynamické prostredie	• Rýchle osvojenie zručností • Zvyšuje sebadôveru a pripravenosť na úlohy reálneho života • Vhodné pre všetky vekové kategórie • Okamžitá spätná väzba

Metódy analýzy a riešenia problémov

Proces dizajnového myslenia

Dizajnové myslenie je špecifický spôsob riešenia zložitých problémov, ktorý do centra stavia ľudí a ich potreby. Táto metóda bola využívaná najprv dizajnérmi a architektmi, no postupne sa začala využívať aj v iných sférach, ako napríklad podnikanie, keďže predstavuje efektívny spôsob tvorby podnikateľských nápadov. Jeho cieľom je nájsť riešenia, ktoré sú presvedčivé z pohľadu používateľa, teda riešia jeho potreby. Podľa Inštitútu Hassa Plattnera v Postupíme možno tento proces opísať v šiestich krokoch:

1. **Porozumenie potrebám:** Najlepší spôsob, ako vyriešiť problém, je tímová práca. Každý člen tímu musí pochopiť, aký problém sa snaží vyriešiť. Otázky, ktoré si tím kladie: Čo treba vyvinúť alebo zlepšiť? Koho sa má riešenie týkať? Aké sú najdôležitejšie aspekty, ktoré treba zohľadniť? Čo má riešenie urobiť?
2. **Pozorovanie:** Cieľom pozorovania je vcítiť sa do zákazníka. Analýza potrieb zákazníka môže prebehnúť formou rozhovoru, pozorovania každodenného správania alebo hrania rolí. Dôležité je nechať zákazníka hovoriť. Dobré počúvanie a pozorovanie sú kľúčové, inak môže dôjsť k nedorozumeniam alebo prehliadnutiu dôležitých detailov.
3. **Definovanie problému:** Kombinujú sa výsledky prvých dvoch krokov a problém sa definuje vizuálne aj písomne.
4. **Generovanie nápadov:** Prvým krokom je brainstorming. Zbierajú sa všetky nápady – aj tie najbláznivejšie. Výsledky sa následne štruktúrujú a prioritizujú. Posudzuje sa realizovateľnosť a hospodárnosť jednotlivých nápadov. Bežné je tiež sledovanie konkurencie.
5. **Prototypovanie:** Vytvára sa prototyp na ilustráciu produktu. Dôležitá nie je dokonalosť, ale jednoduchosť. Používajú sa techniky ako hranie rolí, storyboardy alebo modely. Prototyp sa prispôsobuje potrebám zainteresovaných osôb. Cieľom je vizualizovať riešenie problému.
6. **Testovanie:** Vyvinutý produkt sa testuje. Dôležitá je spätná väzba – ak nápad nefunguje, zamietne sa. Počas testovania prototypu sa pozorne sleduje reakcia zákazníkov, na základe ktorej sa vytvárajú ďalšie nápady a zlepšenia. Ak sa počas testovania objaví chyba, napravi sa a celý proces sa zopakuje s vylepšeným alebo novým prototypom. Nie je nezvyčajné, že nové produkty prejdú viacerými fázami testovania, kým je zákazník spokojný a produkt sa môže uviesť na trh.

Príklad využitia v cvičnej firme:

V kontexte cvičnej firmy môže Design Thinking predstavovať holistický prístup k riešeniu zložitých, často viacvrstvových výziev kreatívnym a používateľsky orientovaným spôsobom. Účastníci sa učia vcítiť do svojich potenciálnych zákazníkov a vytvárať riešenia, ktoré reagujú na skutočné problémy. Takto sa vytvára úzky vzťah medzi vývojom produktov a reálnymi potrebami trhu. Účastníci sa zároveň učia, že nápady nemusia byť dokonalé hneď od začiatku, ale dajú sa prostredníctvom opakovaného vylepšovania rozvinúť do riešení pripravených na trh.

Lean Canvas

Lean Canvas je vizuálny plánovací nástroj navrhnutý špeciálne na to, aby pomohol podnikateľom a podnikateľkám prezentovať svoje podnikateľské nápady, stratégie a obchodné modely jasne a štruktúrované. Je obzvlášť vhodný pre startupy, ktoré chcú rýchlo testovať, prispôbovať a rozvíjať svoje nápady. V kompaktnom formáte na jednej strane sa Lean Canvas zameriava na kľúčové prvky rozhodujúce pre podnikateľský úspech. Je to praktický nástroj, ktorý je ideálny na štruktúrovaný brainstorming v tíme a overovanie, či podnikateľský model má priestor na fungovanie v praxi, alebo ho treba upraviť – najmä keď si spätná väzba od zákazníkov alebo zmeny na trhu vyžadujú úpravu stratégie. Je to cenný nástroj na zdokonalenie podnikateľských nápadov, podporu spoločného porozumenia v tíme a prijímanie strategických rozhodnutí, najmä v dynamickom a náročnom podnikateľskom prostredí.

Príklad využitia v cvičnej firme:

Lean Canvas môže byť praktickým vizuálnym nástrojom v kontexte cvičnej firmy, ktorý prehľadne štruktúruje a podporuje celý proces plánovania a overovania podnikateľskej myšlienky. Žiaci a žiačky tak môžu na prvý pohľad rozpoznať, ktoré časti podnikateľského modelu sú kritické pre úspech. Vytvorenie canvasu umožňuje formulovať hypotézy, testovať ich v rámci projektových simulácií a na základe spätnej väzby ich priebežne zlepšovať. Učí žiakov a žiačky zamerať svoju energiu na aspekty s najväčším vplyvom na úspech bez toho, aby sa stratili v detailoch. Systematickou analýzou všetkých relevantných zložiek podnikateľského modelu sa žiaci a žiačky učia myslieť strategicky a kriticky uvažovať, napríklad ako môžu odlíšiť svoju ponuku od konkurencie alebo ktoré nákladové a príjmové modely sú najperspektívnejšie.

Lean Canvas:

Problém

Definujte konkrétny problém alebo potrebu, ktorú má váš produkt alebo služba vyriešiť.

Riešenie

Popíšte vaše riešenie alebo produkt a spôsob, akým rieši identifikovaný problém.

Jedinečná hodnota

Vysvetlite, čím sa váš produkt alebo služba líši od konkurencie a prečo by si zákazníci mali vybrať práve vašu firmu.

Konkurenčná výhoda

Zvýraznite konkurenčné výhody, duševné vlastníctvo alebo unikátne zdroje, ktoré dávajú vašej firme výhodu.

Zákazníci

Identifikujte cieľové skupiny zákazníkov vrátane ich charakteristík a potrieb.

Kľúčové metriky

Určte hlavné metriky a ukazovatele výkonnosti (KPI), ktorými budete merať úspech svojho podnikania.

Kanály

Popíšte marketingové a distribučné kanály, ktoré použijete na oslovenie a obsluhu zákazníkov.

Náklady

Uveďte najdôležitejšie výdavky spojené s prevádzkou vášho podnikania.

Zdroje príjmov

Vysvetlite, ako plánujete generovať príjmy z vášho podnikania.



Zoznam použitých zdrojov a literatúry

Kapitola 1

- Deloitte (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*.
- <https://blogs.worldbank.org/en/psd/quest-better-understand-relationship-between-sme-finance-and-job-creation-insights-new-report>. (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/foundation-economies-worldwide-small-business-0>. (last accessed on 24 June 2024)
- <https://sdgs.un.org/goals>. (last accessed on 24 June 2024)

Kapitola 2

- <https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialunternehmertum> (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Social_Design (last accessed on 24 June 2024)
- Fundació Inform and Hekima (2024). *Inclusion and Equality in Business: Toolkit for Practice Enterprises*. [online] Available at: <https://drive.google.com/drive/folders/1-2BEqrQf8DGHqXEg2MLpFki3uxG7UMiS>
- <https://exudehc.com/blog/value-based-culture/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://sdgs.un.org/goals> (last accessed on 24 June 2024)
- https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (last accessed on 24 June 2024)
- https://www.bmbf.de/DE/Forschung/Gesellschaft/SozialeInnovationen/sozialeinnovationen_node.html (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/corporate-social-responsibility-csr-14190> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17913/non-governmental-organization-ngo/> (last accessed on 24 June 2024)

- <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.plan.de/ngo-einfach-erklart.html?sc=IDQ25100> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.socialinnovationacademy.eu/8-key-social-innovation-concepts/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/community-51940> (last accessed on 24 June 2024)
- Lišková, M. and Madarászová, A. (2023). *Cvičná Firma 2.0: Zodpovedné a inovatívne podnikanie*. Hekima.

Kapitola 3

- Lišková, M. and Madarászová, A. (2023). *Cvičná Firma 2.0: Zodpovedné a inovatívne podnikanie*. Hekima.

Kapitola 4

- <https://aevoakademie.de/magazin/handlungsorientiertes-lernen/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://azubiyo.de/azubi-wissen/kompetenzen/> (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Adaptives_Lernen (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Entdeckendes_Lernen (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Lehrerzentrierter_Unterricht (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Schülerzentrierter_Unterricht (last accessed on 24 June 2024)

- https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstgesteuertes_Lernen (last accessed on 24 June 2024)
- https://de.wikipedia.org/wiki/Serious_Game (last accessed on 24 June 2024)
- Gundermann, A (2016). *Lernziele und Lernergebnisse*. (online) Available at: <https://die-bonn.de/wb/2016-lernziel-01.pdf> (last accessed on 24 June 2024)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Programmed_learning (last accessed on 24 June 2024)
- <https://forum-verlag.com/fachwissen/personalmanagement/was-ist-adaptives-lernen/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://hrm-akademie.de/stichworte/handlungsorientiertes-lernen.html> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://ideascale.com/de/der-blog/was-ist-ein-schlankes-geschaeftsmodell-leinwand/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://karrierebibel.de/learning-by-doing/> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://medienportal.siemens-stiftung.org/de/forschendes-lernen#method> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://personio.de/hr-lexikon/training-on-the-job/> (last accessed on 24 June 2024)
- https://teachingcommons-standford-edu.translate.google.com/teaching-guides/foundations-course-design/theory-practice/teacher-centered-vs-student-centered?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=de&_x_tr_hl=de&_x_tr_pto=rq (last accessed on 24 June 2024)
- Gotzen, S. (2013). *Projektbasiertes Lernen*, (online) Available at: https://th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/steckbrief_projektbasiertes_lernen.pdf (last accessed on 24 June 2024)
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120#definition> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://cornelsen.de/magazin/beitraege/so-funktioniert-kompetenzorientierter-unterricht> (last accessed on 24 June 2024)
- <https://cornelsen.de/magazin/beitraege/tipps-unterrichtsvorbereitung> (last accessed on 24 June 2024)
- Huber, L. (2009). *Forschendes Lernen als Profilmerkmal einer Universität*, in: Huber, L., Hellmer, J. & Schneider, F. (Hrsg.), *Forschendes Lernen im Studium*. UniversitätsVerlagWebler. Bielefeld.



Financovaný
Európskou úniou



Hekima

Táto príručka bola vytvorená v rámci projektu Impact Innovators: Practice Enterprises for Social Change č. 2024-1-DE02-KA210-VET-000247504 financovaného. Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

ISBN 978-80-69174-01-6