

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studia občanské společnosti

**Bc. Alena Buksová**

**Motivace a udržitelnost dobrovolníků**

Diplomová práce

Vedoucí práce

doc. PhDr. Tereza Pospíšilová, Ph.D.

Praha 2023

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze dne 29.6. 2023

Bc. Alena Buksová

## **Poděkování**

Velice děkuji doc. PhDr. Tereze Pospíšilové, Ph.D., za nadstandardní pomoc a cenné připomínky při psaní diplomové práce. Dále pak děkuji organizaci Svoboda zvířat Plzeň, z. s., za laskavé dovolení zrealizovat výzkum v rámci její organizace a v neposlední řadě děkuji všem zúčastněným dobrovolníkům za jejich ochotu a autentické výpovědi.

## **Anotace**

Tato diplomová práce popisuje a analyzuje výpovědi dlouhodobých dobrovolníků advokační organizace Svoboda zvířat. Teoretická práce přináší přehled odborných zdrojů, konceptů a modelů na téma dobrovolnictví, motivace k dlouhodobému dobrovolnictví a udržitelnosti dobrovolníků. Zásadní pro tuto práci byl Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví Luise A. Pennera (2002). Na jeho základě byla vystavěna empirická část práce. Ta obsahuje autentické výpovědi dlouhodobých dobrovolníků Svobody zvířat. Záměrem bylo zjistit, co konkrétně dobrovolníky z advokační organizace na ochranu práv zvířat motivuje k dobrovolnické činnosti, co je povzbuzuje k setrvání u dobrovolnictví dlouhodobě, či co je naopak od dobrovolnictví odrazuje.

## **Klíčová slova**

dobrovolník, dobrovolnictví, neziskové organizace, občanský sektor, motivace, udržitelnost

## **Annotation**

This master's thesis describes and analyzes the testimonies of long-term volunteers from the animal advocacy organization, Svoboda zvířat (Animal Freedom). The theoretical part provides an overview of professional sources, concepts, and models related to volunteering, motivation for long-term volunteering, and volunteer sustainability. The conceptual model of the causes of long-term volunteering by Louise A. Penner (2002) was crucial for this thesis, upon which the empirical part of the work was built. It includes authentic testimonies from long-term volunteers of Svoboda zvířat. The aim was to determine what motivates volunteers from the advocacy organization for animal rights to engage in volunteer activities, what encourages them to sustain long-term volunteering, and what, on the other hand, discourages them from volunteering.

**Keywords:** volunteer, volunteering, nonprofit organizations, civil society, motivation, sustainability

# Obsah

Úvod.....	1
Teoretická část práce.....	2
1    Dobrovolnictví.....	2
1.1    Definice dobrovolnictví.....	4
1.2    Současný stav dobrovolnictví v České republice.....	9
1.2.1    Současné legislativní podmínky pro dobrovolnictví v České republice.....	10
1.3    Kordinace dobrovolníků.....	12
1.4    Metodika práce s dobrovolníky.....	14
1.4.1    Role dobrovolníka v organizaci.....	15
1.4.2    Příprava organizace na dobrovolníky.....	16
1.4.3    Získávání a výběr dobrovolníků.....	17
1.4.4    Zaškolení a zapojení dobrovolníků.....	19
1.4.5    Supervize, ocenění a hodnocení dobrovolníků.....	20
1.4.6    Rozloučení s dobrovolníkem.....	22
1.5    Bariéry rozvoje dobrovolnictví.....	22
1.6    Motivace dobrovolníků.....	25
1.6.1    Definice motivace.....	25
1.6.2    Základní motivace k dobrovolnictví.....	25
1.6.3    Psychologický přístup.....	27
1.6.4    Sociologický přístup.....	29
2    Udržitelnost dobrovolníků.....	30
2.1    Dlouhodobá motivace k dobrovolnictví.....	30
2.1.1    Model dobrovolnické kariéry.....	32
2.1.2    Model rolové identity.....	33
2.2    Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví.....	34
2.3    Syndrom vyhoření u dobrovolníků a koordinátorů dobrovolníků.....	40
Empirická část práce.....	42
3    Metody výzkumu.....	42
3.1    Cíl výzkumu.....	43
3.2    Zvolená metoda výzkumu.....	44

3.3	Popis vzorku respondentů .....	46
3.4	Metoda získávání dat .....	49
3.5	Příprava a průběh rozhovorů .....	50
3.5.1	Příprava osnovy .....	50
3.5.2	Oslovení informátorů .....	52
3.5.3	Místo pro rozhovory .....	52
3.5.4	Termín a čas rozhovoru.....	52
3.5.5	Průběh rozhovoru .....	53
3.6	Zpracování dat .....	53
3.7	Etika sběru dat .....	55
4	Výsledky výzkumu.....	57
4.1.1	Rozhovor č. 1: Barbora .....	57
4.1.2	Rozhovor č. 2: Štěpánka .....	61
4.1.3	Rozhovor č. 3: Diana .....	65
4.1.4	Rozhovor č. 4: Sára.....	68
4.1.5	Rozhovor č. 5: Daniel .....	71
4.1.6	Rozhovor č. 6: Albert.....	74
4.2	Tematické celky .....	77
4.2.1	Organizační atributy .....	77
4.2.2	Proměna motivace v čase .....	78
4.2.3	Organizace a její zaměstnanci .....	80
4.2.4	Dobrovolnická identita.....	83
4.2.5	Negativní faktory .....	83
5	Závěr a doporučení.....	85
5.1	Závěrečné vyhodnocení .....	85
5.2	Doporučení.....	90
	Seznam použité literatury .....	93
	Seznam obrázků.....	99

# Úvod

O tématu dobrovolnictví toho bylo v akademických kruzích napsáno již mnoho. Zejména proto, že dobrovolnictví je celosvětový fenomén, který prospívá nepřebornému množství účelů. Byly realizovány přínosné výzkumy na téma dobrovolnictví i motivace. Většina se ale týká motivace, která dobrovolníky k činnosti přivádí, a nikoliv k té, která je posiluje v přesvědčení setrvat a stát se dlouhodobou součástí organizace. Snahou autorky práce bylo rozšířit stávající okruh poznání výzkumem zaměřeným na dlouhodobou motivaci dobrovolníků v advokační organizaci na ochranu práv zvířat v České republice.

Cílem této diplomové práce je zjistit, co konkrétně dobrovolníky motivuje k dlouhodobé dobrovolnické činnosti, jaké jsou faktory, které je povzbuzují k tomu, aby u dobrovolnictví setrvali dlouhodobě, či které je naopak od dobrovolnictví odrazují.

Autorka práce se pohybuje v prostředí neziskových organizací mnoho let. Uvědomuje si významnost dobrovolníků i jejich nepostradatelnost pro chod organizací. Udržitelnost dobrovolníků je téma napříč všemi organizacemi. Většina z nich se pravidelně se nebo cyklicky musí zabývat problémem vysoké fluktuace dobrovolníků. Neschopnost porozumět, proč se tak děje, vede k neefektivnosti práce s nimi a může organizace či dobrovolníky samotné vést ke ztrátě zájmu o spolupráci. Je tedy zásadní hledat a identifikovat motivy, které na ně mají pozitivní, či negativní vliv a vedou je k cestě stát se dlouhodobými dobrovolníky. Bez vyjasnění těchto důvodů se organizace mohou stále pohybovat ve vysokých fluktuačních číslech a mohou špatně nastaveným dobrovolnickým programem nejen odrazovat dobrovolníky od další spolupráce, ale také vytvářet neprofesionální obraz o fungování organizace v očích veřejnosti. V závěru práce jsou na základě nasbíraných dat formulována doporučení pro organizace a koordinátory dobrovolníků, která jsou zaměřena na to, aby dobrovolníci setrvali v organizaci dlouhodobě.

## **Teoretická část práce**

# **1 Dobrovolnictví**

### **Občanská společnost**

Pro správné pochopení fenoménu dobrovolnictví je přínosné nejprve definovat, kde se s ním lze setkat. Dobrovolnictví je jev, který je charakteristický pro občanskou společnost. Müller konstatuje, že existence občanské společnosti je podmíněna dvěma prvky – svobodnou společností a moderní demokracií. Dále uvádí, že je dnes všeobecně považována za nástroj svobody a záruky demokracie, který byl vyvinut v západní společnosti (2002, s. 14).

Občanská společnost zahrnuje jak neformální občanské aktivity, tak i organizované podoby sdružování. Pro část tvořenou organizacemi se používají obvykle termíny *občanský sektor*, *neziskový sektor* či *organizovaná občanská společnost*. Termíny *občanská společnost* a *občanský sektor* nejsou totéž. Občanská společnost totiž obsahuje i neformální občanské aktivity a neformální sdružování (Skovajsa a kol., 2010, s. 31). Tato práce se dále zabývá dobrovolnictvím, které je vedeno organizovanou občanskou společností.

### **Organizovaná občanská společnost**

Organizovaná občanská společnost, jak již bylo předestřeno, nemá jen jedno pojmenování. Terminologie je v tomto ohledu velmi nejednotná. V odborné i neodborné literatuře lze narazit na tzv. *třetí*, *občanský*, *nestátní*, *dobrovolnický*, *nevládní*, *neziskový*, *nezávislý*, či *nestátní neziskový sektor*. Ohledně terminologie *neziskového sektoru* probíhá diskuse již dlouho. Obecná kritika nynějšího nejednotného názvosloví spočívá ve faktu, že nyní představuje spíše to, co není, nebo že jeho pojmenování je negativního či nedostatečného charakteru.

Podle Skovajsy se jeví termín *občanský sektor* jako nejvhodnější. Nabízí totiž pozitivní vymezení dané oblasti. Současně definuje organizovanou občanskou společnost v celém rozsahu. Avšak pro laickou veřejnost může být tento termín nesrozumitelný (Skovajsa, 2010, s. 36). „Občanský sektor vytvářejí organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle“ (Potůček, 1997, s. 16).



Nejedná se pouze o nevládní neziskové organizace, které občanský sektor zahrnuje. Je třeba sem zahrnovat i ty příspěvkové, odbory, politická hnutí, zájmová hnutí i například družstva, pokud nejsou zřízena k podnikání. Dále nepodnikatelské obchodní společnosti, které ale taktéž nebyly zřízeny za účelem dosažení zisku. Neziskový sektor v sobě zahrnuje subjekty, které spadají do soukromého i veřejného neziskového sektoru, a i v nich nacházíme dobrovolníky, ačkoliv již v menší míře.

### Kategorizace organizací občanského sektoru

Je více možností, jak pojmut jejich členění. Organizace nejsou jeden homogenní celek. Mají jiné právnické formy, organizační struktury, velikost, různé druhy financování či poslání. Některé organizace stojí především, nebo dokonce výlučně na dobrovolnické základně.

Významným dělením, které přejímá více autorů, je rozdělení na servisní a expresivní organizace od Salamona a Sokolowského (1999, s. 24). Pro české prostředí je silně vypovídající tzv. čtyřprvková kategorizace od Pavola Friče. Tato verze kategorizace má sledovaná kritéria. Za prvé se jedná o zaměření a za druhé o sledovaný zájem organizace.

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
<b>Servisní</b>	<b>1. Tradiční zájmové organizace</b> - sport, - rekreace, - komunitní rozvoj, - zájmové spolky	<b>2. Nové servisní organizace</b> - sociální a zdravotní péče, - vzdělávání, - humanitární pomoc, charita
<b>Advokační</b>	<b>3. Tradiční advokační organizace</b> - odbory, - zaměstnanecké svazy, - profesní organizace (komory) - politické strany	<b>4. Nové advokační organizace</b> - ochrana životního prostředí a práv zvířat, - ochrana lidských práv, - ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

Tabulka 1: Typologie organizací občanského sektoru v ČR, 2020, zdroj: Frič

### Terminologie organizací občanského sektoru

Tak jako u již zmiňované terminologie neziskového sektoru, ani u organizací občanského sektoru nepanuje v odborné literatuře jednotná terminologie. Někde se můžeme setkat pojmy *nevládní*, *nestátní*, *občanské*, *nestátní neziskové organizace* nebo *organizace občanské společnosti*.

Od autorů Salamona a Anheiera vzešla snaha o vyřešení problému s nejednotnou terminologií. Řešili nedostatečnost starších definic a chtěli umožnit srovnání s občanskými

sektory jiných zemí (Skovajsa, 2010, s. 38). Vznikla tedy strukturálně-operacionální definice, kde identifikovali pět znaků, které určují, zda je objekt organizací občanské společnosti.

#### **Pět znaků strukturálně-operacionální definice:**

1. organizovanost,
2. soukromý charakter a nezávislost na státu,
3. zásada nerozdělování zisku,
4. samosprávnost,
5. dobrovolný prvek

(Anheier, Salamon, 1992, s. 268).

### **1.1 Definice dobrovolnictví**

Z předešlé kapitoly vyplývá, že s dobrovolnictvím je možné se setkávat na úrovni celé občanské společnosti. Dobrovolnictví je nenahraditelným komponentem, bez kterého by velká část tohoto sektoru nemohla existovat. Dobrovolnictví je pilířem neziskových organizací. Bez dobrovolníků, kteří vkládají do jejich činnosti svůj volný čas, energii, zkušenosti a úsilí, by většina organizací nemohla fungovat buď vůbec, nebo jen z malé části.

Podobně jako je tomu u terminologie neziskového sektoru a neziskových organizací, ani definice dobrovolnictví není jednotná. „Dobrovolnictví není obět, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 18). Definice těchto autorů vyzdvihuje ušlechtilost dobrovolnické činnosti a samotný přínos pro dobrovolníka. Pennerova definice je poněkud kratší, ale jako předchozí definice akcentuje pomoc potřebným, „dlouhodobé, plánované, prosociální chování, které přináší prospěch cizím lidem a vyskytuje se v rámci organizace“ (2002, s. 448). John Wilson ve svém článku píše: „Dobrovolnictví je jakákoli činnost, při které je čas poskytován volně ve prospěch jiné osoby, skupiny nebo věcí“ (2000, s. 215). Co je ale u Pennerova (2002) textu podstatné, je to, že z pojetí dobrovolnictví vylučuje činnost vykonávanou pro nejbližší rodinu, jakož i činnost mimo struktury organizace. To znamená, že jako dobrovolnickou činnost neuznává neformální typ dobrovolnictví. Til ve svém pojetí dobrovolnictví vyzdvihuje dobrovolnost: „Dobrovolnictví lze označit za pomocnou činnost jednotlivce, které si cení, ale která není přímo zaměřená na materiální zisk, není

nařízena nebo vynucena druhými. V nejširším slova smyslu je dobrovolnictví nenucená pomáhající činnost, která není primárně vykonávaná z donucení nebo pověření. Tím se definitivně liší od práce, otroctví nebo branné povinnosti“ (1988, s. 6). Dalších definic pojmu *dobrovolnictví* by se dalo najít velké množství. Definice se sice liší, ale nemají tendenci se nijak zásadně rozcházet.

Navzdory tomu, že jsou definice odlišné, mají podle Dekkera a Halmana minimálně tři spojující prvky:

1. dobrovolnictví je nepovinné,
2. dobrovolnictví je neplacené,
3. dobrovolnictví je ve prospěch druhých,
4. organizační kontext –méně častý prvek

(Dekker, Halman, 2003, s. 131).

I tyto spojující prvky ale mají své nejasnosti a dají se rozporovat, a kladou se otázky, zda je dobrovolnictví opravdu dobrovolné – některé formy pomoci mohou mít určitou formu donucení. Například v případě rodinných vazeb mohou lidé cítit určitý tlak povinnosti nebo v rámci komunistických zemí dobrovolnictví znamená povinnost. Pokud jsou dobrovolníci za dobrovolnickou činnost odměněni, byť jen symbolicky, dá se stále tato činnost klasifikovat jako dobrovolnictví? Obvyklé jsou například drobné vánoční dárky či proplacení základních nákladů spojených s dobrovolnictvím. Odměňování dobrovolníků je diskutovaným tématem. Autoři zastávají různé názory. V mnoha případech se přiklání k drobnému odměňování. V kurzu pro koordinátory dobrovolníků od Ministerstva vnitra tuto činnost aktivně podporují. Být jen symbolickým darem lze dobrovolníkovi dodat pocit potřebnosti a ukázat, že si ho v organizaci váží. Další kritické hlasy směřují na to, zda by definice dobrovolnictví měla zahrnovat jen ty činnosti, které jsou pouze obecně prospěšné. V tomto případě by se z definice dobrovolnictví vyčlenilo mnoho druhů pomoci.

## **Rozlišení dobrovolnické činnosti**

### **1. Formální a neformální dobrovolnictví**

Toto rozlišení dává celistvý pohled na dobrovolnictví v České republice.

- a) **Formální dobrovolnictví** – jedná se o dobrovolnickou činnost, která je prováděna ve spojení s neziskovou organizací. Dobrovolník je zapojen do činnosti organizace, nebo

jejím prostřednictvím dobrovolnictví vykonává. Procento žen a mužů, kteří se v České republice věnují formálnímu typu dobrovolnictví, je vyrovnané. Většina odborných prací se zabývá právě tímto typem dobrovolnictví (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 76). Důvodem mohou být lepší uchopitelnost a ohraničenost formálního dobrovolnictví v porovnání s neformálním typem. Ve formálním typu dobrovolnictví je jasné a přesné vymezení toho, co se za dobrovolnictví považuje, a co již ne.

Dobrovolnictví pak může v organizaci probíhat pod akreditací Ministerstva vnitra. „Dobrovolnická centra a neziskové organizace si mohou jednotlivé dobrovolnické programy u ministerstva akreditovat. Akreditace není nutná, je možné realizovat dobrovolnické programy i v neakreditovaném režimu. Akreditace je ale podmínkou pro to, aby mohly organizace žádat o dotace na dobrovolnictví u Ministerstva vnitra“ (Trutnovská, 2016, s. 70). Dobrovolník ale obvykle nemá šanci poznat, jestli organizace, ve které vykonává dobrovolnickou činnost, akreditaci má, nebo vede svůj dobrovolnický program sama. Je běžné, že některé organizace ani o akreditaci u Ministerstva vnitra nevědí, ačkoliv pracují s dobrovolníky již mnoho let.

Autorka práce se po představení výčtu forem dobrovolnické činnosti bude dále věnovat formálnímu dobrovolnictví. Tento výběr vychází z kontextu formálního dobrovolnictví v organizaci Svoboda zvířat, která je předmětem zkoumání v empirické části práce.

- b) Neformální dobrovolnictví** – toto dobrovolnictví je opakem zmiňovaného formálního typu. Jedná se tedy o dobrovolnickou činnost mimo oficiální strukturu neziskových organizací. Neformální typ dobrovolnictví je spjat především s komunitou. Jde tedy o činnost, kdy si mnoho lidí ani nemusí uvědomit, že v tu chvíli vykonávají dobrovolnickou činnost. Howard zmiňuje velmi zajímavý poznatek – hovoří o tom, že existence neformálních sítí je jeden z hlavních důvodů, proč se podle jeho mínění občané v postkomunistických zemích málo angažují v občanské společnosti (Howard, 2003, s. 57).

To, že se někdo věnuje neformálnímu dobrovolnictví, neznamená, že se nebude angažovat ve formálním dobrovolnictví, a naopak. Celkem logicky se tyto skupiny prolínají.

## **2. Z hlediska cesty k dobrovolnictví**

- a) Dobrovolnictví „zdola nahoru“** – skupina lidí, kteří o dobrovolnictví nemusí mít zájem, a ani o něm nepřemýšlí. Začnou spolupracovat a bojovat za určitý cíl. Postupem času tato skupina začne vytvářet organizační strukturu, a vzniká tak dobrovolnická

skupina, ze které může vzniknout organizace nezisková. Dále pak pracuje na svém poslání s pomocí dobrovolníků.

- b) **Dobrovolnictví „shora dolů“** – jedná se o organizaci, která se prvotně skládá výhradně z profesionálů. Za účelem zefektivnění se rozhodne přijmout do svého týmu také dobrovolníky.

### 3. Z hlediska role, kterou dobrovolník hraje v organizaci

- a) **Na dobrovolníkovi je závislý chod celé organizace** – organizace sice zaměstnance má, ale dobrovolníci tvoří významný podíl pracovní síly. Dobrovolnictví je základním kamenem organizace, bez něhož by fungování nebylo možné, nebo jen z menší části. Tato forma organizace je typická například pro ekologické organizace.
- b) **Dobrovolníci participují na chodu organizace se zaměstnanci** – dobrovolná činnost není základem provozu organizace. Pomáhají v činnostech, které by jinak museli dělat profesionální zaměstnanci, a tak významně šetří finanční náklady.
- c) **Dobrovolníci nejsou pro chod organizace nepostradatelní** – dobrovolnictví pomáhá zkvalitňovat provoz, ale organizace by bez nich mohla existovat

(Tošner, Sozanská, 2006, s. 38-40).

Dobrovolníkem se stane za svůj život téměř každý. Někdo vědomě, jiný třeba i nevědomě. Popsat jednou definicí, kdo je dobrovolník, není snadné a nejspíše to ani není možné. Dobrovolník je pro neziskové organizace nejen lidským zdrojem, který šetří finanční náklady, které by musely vynaložit na zaměstnance, ale je pro ně především zdrojem obrovské pomoci, inspirace a přínosem svými zkušenostmi. Každý dobrovolník přináší nový pohled na danou problematiku. Na dobrovolnictví je unikátní, že mladý dobrovolník dokáže přinést do organizace hodnotu spojenou se svým věkem – jak problematiku vnímá mladá generace, nové technologie, trendy doby apod. Taktéž dobrovolníci starší generace mají specifický přínos – mohou stavět na svých životních a pracovních zkušenostech, mohou mít díky tomu větší nadhled.

Odborná terminologie se shoduje na několika aspektech dobrovolníka. Autoři zmiňují jakýsi ušlechtilý prvek „věnování“ volného času druhým. Následující definice zdůrazňuje fakt, že se musí jednat o pomoc, za kterou není možné nárokovat peněžitou odměnu „Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 35). Lucie Šormová rozšiřuje definici dobrovolníka o to, že dobrovolník nemůže vykonávat jakoukoli

činnost, a tato limitace je i ze strany neziskové organizace. „Dobrovolník může tedy být každý zralý a způsobilý člověk, který je ochoten věnovat svůj čas a kompetence. Konkrétní činnost však závisí na možnostech organizace a schopnostech dobrovolníka“ (Šormová, Klégrová, 2006, s. 11). Další definice akcentuje, co vše dobrovolník do organizace dobrovolník přináší: „Dobrovolník je člověk, který nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu“ (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková, Zetěk, 1996, s. 53). Dále pak dodává, co naopak nabízí organizace jemu: „Organizace mu může poskytnout nové zázemí, nové přátele, může zde uplatnit dovednost, kterou v placené profesi nevyužívá, může najít novou dimenzi v životě tím, že pracuje dobrovolně, může zde získat jiné, nové zkušenosti“ (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková, Zetěk, 1996, s. 53).

Prototyp dobrovolníka není neměnný. Hustinx a Lammertyn hovoří o dvou vzorcích dobrovolnické činnosti. Jeden je více spjat s minulostí a druhý se současností. Oba typy ale existují vedle sebe paralelně a lze se setkat s oběma.

#### **Prototypy dobrovolníka:**

- **Klasický dobrovolník:** funguje na kolektivním principu dobrovolnictví. Zapojení tohoto typu dobrovolníků se odvíjí od příslušnosti ke skupině a pevné pozice v sociální vazbě.
- **Reflexivní dobrovolník:** jedná se o vzorec prvků, které dobrovolníci vykazují především v současné době. Jedná se zejména o silnou individualizaci a dobrovolnictví organizaci, aniž by dobrovolník byl jejím členem. Podle autorů jsou to společenské změny, co vedou ke ztrátě kolektivního dobrovolnictví. Dříve se lidé potřebovali identifikovat se skupinou a svou pevnou pozicí s ní. S tím souvisí charakteristické rysy, jako jsou neloajlnost ke skupině, krátkodobé anebo příležitostné dobrovolnictví. Vybírají si organizaci podle kampaně, kterou právě řeší a po skončení si opět vybírají, kam dále půjdou investovat svůj čas. Z předešlého popisu je zřejmé, že se jedná o dobrovolníky, kteří se angažují v advokačních organizacích (Hustinx, Lammertyn, 2003, s. 181–182).

Pavol Frič následně ve své další studii dodává: „Trend individualizace vyjadřuje i nástup celé série nových typů aktivistů, jako jsou např. ‚virtuální aktivisté‘, tj. aktivisté po internetu (kyberaktivisté), pro které je typický sociální networking, zapojování se do internetových

diskusí, řešení komunikačních preferencí, psaní mobilizačních e-mailů, blogování, weblogging, podcasting atd.“ (Frič, 2020, s. 13).

Stebbins provádí výzkumy zaměřené mimo jiné i na dobrovolnictví jako možnou volnočasovou aktivitu. Předkládá výhody, které dobrovolnictví jedincům přináší. Tyto odměny jsou osobního a sociálního charakteru.

### **Osobní výhody**

- Osobní obohacení: cenné zážitky, pocit pomoci druhým, altruismus.
- Seberealizace: rozvoj dovedností a znalostí.
- Sebevyjádření: vyjádření stávajících vlastností, dovedností či znalostí.
- Sebeobraz.
- Sebeuspokojení.
- Rekrece.
- Finanční návratnost.

### **Sociální odměny**

- Sociální přitažlivost: stýkání se s dalšími dobrovolníky a klienty, společenské dění.
- Skupinový úspěch: skupinové úsilí při realizaci kampaně či projektu

(1996, s. 216–217).

## **1.2 Současný stav dobrovolnictví v České republice**

Aktuální situaci o stavu dobrovolnictví mapuje Český statistický ústav, potažmo Satelitní účty neziskových organizací. Hruška a kol. však dodávají, že jejich statistická data mají své limity: „V ČR se neprovádí žádné šetření dobrovolníků v domácnostech. Odhady ČSÚ o této skupině obyvatelstva tedy vycházejí pouze z údajů, které má úřad k dispozici od neziskových institucí. Ty však nejsou kompletní, a proto mají údaje o dobrovolnících omezenou validitu“ (2018, s. 201).

Jedny z posledních dat popisují dobrovolnictví před nástupem pandemie covidu-19 a po něm. Statistické údaje před pandemií říkají, že občanská společnost jako celek posilovala. V organizacích se zvyšoval jak počet zaměstnanců, dobrovolníků, tak i počet odpracovaných hodin. V roce 2018 činila hodnota dobrovolnické práce 9,3 mld. Kč. Což představovalo

meziroční nárůst (Český statistický úřad, 2020). Vzestupný trend ale zastavila pandemie covidu-19. „Počet odpracovaných hodin dobrovolníky díky omezení činnosti při lockdownech klesl meziročně o 21,3 % na 45 mil. Hodnota dobrovolnické práce činí 8,3 mld. Kč, což meziročně představuje pokles o 17,7 %“ (Satelitní účet neziskových institucí [czso.cz]). Romana Trutnovská dodává, že se v dnešní době rozvíjí dobrovolnická činnost i v odvětvích, která byla dříve opomíjena. „V dnešní době se ale také čím dál tím více rozvíjí dobrovolnictví v oblasti sportu, kultury, obnovy a údržby památek, v oblasti životního prostředí a ekologie“ (Trutnovská, 2016, s. 69).

Další institucí, která mapuje dobrovolnictví v České republice, je Ministerstvo vnitra. Ve své zprávě uvádí, že dobrovolnictví je pro naši společnost nepostradatelné. Data z roku 2022 říkají, že se v Česku momentálně angažuje 1,5 milionu dobrovolníků a jejich činnost dosahuje hodnoty až 38 miliard korun. Ministerstvo akcentuje dobrovolnickou pomoc posledních let v mimořádných a pro mnoho občanů těžkých obdobích. Dobrovolníci pomohli zásadně zvládat pandemii covidu-19, tornádo na jižní Moravě či napomohli při zvládnání uprchlické krize ve souvislosti s válkou na Ukrajině. „Z unikátního celospolečenského šetření realizovaného v projektu koncem roku 2021 vyplynulo, že aktuálně se dobrovolnictví věnuje v ČR na 600 tisíc lidí a zkušenost s dobrovolnictvím (současnou či minulou) má na 1,5 mil. lidí. V průměru lidé věnují dobrovolnictví 450 tisíc hodin denně, což při přepočtu na průměrnou mzdu v ČR na konci roku 2021 vytváří hodnotu ve výši až 38 mld. Kč za rok. To jsou finance, které – pokud by tyto činnosti neodvedli dobrovolníci – by musel často hradit stát či samospráva“ (MVČR, 2022).

### **Dobrovolníci, kteří jsou současně i dárci**

Existují i jedinci, kterým nestačí být jen dobrovolníky. Chtějí pomáhat více. Proto se rozhodli pomáhat i finančně. „Počet lidí, kteří se věnují dobrovolnictví, a počet lidí, kteří současně věnují dobročinným účelům svůj čas i své peníze, je v Čechách také nižší než ve většině ostatních zemí. Nad celkovým průměrem se Češi naopak pohybují, pokud jde o pomoc ve formě poskytování ošacení či potravin. Tuto formu pomoci uvádí 12 % dotázaných Čechů (celkový průměr je 9,5 %)“ (Kalousová, 2020, s. 2).

### **1.2.1 Současné legislativní podmínky pro dobrovolnictví v České republice**

I dobrovolnictví je vázáno zákony, podle kterých se musí neziskové organizace řídit. Obě strany mají práva, a zároveň i povinnosti.



## **Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002**

Upravuje podmínky, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu. Nevztahuje se ale na činnosti, které nesplňují znaky dobrovolnické služby, i když jsou vykonávány dobrovolníky.

Definuje, co je dobrovolnická služba:

- a) pomoc nezaměstnaným, sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, drogově závislým a jiné,
- b) pomoc při humanitárních či přírodních katastrofách a jiné,
- c) pomoc v rozvojových programech, záchrana kulturního dědictví a jiné.

Dále definuje, co se za dobrovolnictví nepovažuje. Jedná se o uspokojování vlastních zájmů a potřeb v rámci podnikatelské činnosti.

O dobrovolnickou službu se jedná pouze, pokud je činnost vykonávána déle než tři měsíce.

V zákoně je také definováno, kdo může být dobrovolníkem. Může to být každý občan od 15 let, ale smlouva se uzavře pouze s jeho zákonným zástupcem, od 18 let pak může tuto službu vykonávat v zahraničí. Službu vykonává na základě smlouvy s vysílací organizací. „Z právní úpravy vyplývají také benefity, mezi které patří možnost úhrady veřejného zdravotního pojištění, možnost hrazení důchodového pojištění, možnost započítání doby výkonu dobrovolnické služby do náhradní doby zaměstnání při posuzování nároku podpory v nezaměstnanosti, výhody v oblasti daně z příjmů a daně darovací za podmínek uvedených v zákoně. Obecně lze říci, že hlavním cílem právní úpravy je profesionalizace a nastavení standardů činnosti nestátních neziskových organizací v oblasti dobrovolnictví“ (Hruška a kol., 2018, s. 203).

## **Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.**

Občanský zákoník je základní kodex soukromého práva. Zahrnuje v sobě více oblastí, ale podstatným způsobem se dotýká neziskových organizací. Definuje všechny možné právní formy neziskových organizací a vše, co se týká jejich založení, od vzniku, statutárních a nejvyšších orgánů až po likvidaci.

**K dobrovolnictví se v České republice vztahují dále následující zákony:**

- **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,**
- **zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,**
- **zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí,**

- **zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce,**
- **zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích**

(Hruška a kol., 2018, s. 205–206).

### **1.3 Koordinace dobrovolníků**

Špatné vedení zaměstnanců může vést k tomu, že talentovaní a schopní zaměstnanci z organizace odejdou. Totéž se může stát i s dobrovolníky. Pracují sice zdarma a pohání je jiné motivační faktory než finanční odměna, ale navzdory tomu je třeba dobrovolníky stále motivovat, pečovat o ně a koordinovat jejich práci. Nehledě na neexistující odměnu je třeba i dobrovolníka zaučit, vše mu vysvětlit, kontrolovat odvedenou práci a mnoho dalšího. Řídit dobrovolníky se ale dá mnoha styly. Každá organizace může k vedení dobrovolníků přistupovat individuálně. Někde mohou mít plán řízení dobrovolníků propracovaný, sepsané pracovní postupy či mít rozpracované plány práce s dobrovolníky na několik let dopředu. V některých organizacích se dobrovolníci nevedou podle žádné struktury a nepůsobí v nich ani koordinátor dobrovolníků. U větších organizací se můžeme setkat již i s více koordinátory dobrovolníků a takřka profesionálními pevnými pozicemi pro dobrovolníky, kde je vysoká míra formalizace, a třeba i byrokracie.

#### **Odborná literatura rozlišuje dva typy řízení dobrovolníků:**

1. **Programové řízení** – typický styl pro servisní typy organizací.
2. **Členské řízení** – charakteristické pro organizace, které usilují o kolektivní cíle.

#### **1. Programové řízení**

Pro tento styl řízení je typický formální styl řízení. Dobrovolníci jsou do organizace přijímáni skrze formální procedury. Musí absolvovat formální školení, jejich činnost je evidována a vykazována. Členové a funkcionáři jsou aktivně rekrutováni i mimo okruh zaměstnanců, přátel a známých (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 146).

Tento styl řízení dobrovolníků je podobný zaměstnaneckému poměru. Rochester ho nazývá tzv. workplace modelem. K dobrovolníkům se přistupuje, jako by byli směrem k organizaci v zaměstnaneckém poměru. Programové řízení vyhovuje především organizacím, které koncipují dobrovolnickou činnost tak, aby dodávala nějakou službu či produkt (2012, s. 151).

Odborné hlasy věnující se dobrovolnické tematice se shodují, že tento styl formalizovaného řízení dobrovolníků je trend, který ve světě nyní převládá (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 146).

Tento typ vedení dobrovolníka je pevně spjat s profesionalizací. To, jestli se v dané organizaci jedná o programové řízení dobrovolníků, se měří přítomností určitých prvků řízení. Pospíšilová a Frič definují tyto prvky „vstupní interview, vyžadování referencí, uzavření smlouvy a popis práce, a jednak přítomností formálních praktik, které také definují dobrovolnictví jako profesionální činnost, tj. školení dobrovolníků, přítomnost koordinátora dobrovolníků (vedle fundraisingu jedna z dalších neziskových profesí) a zprostředkování dobrovolníků profesionálním dobrovolnickým centrem“ (2010, s. 146). To, že nějaká organizace ve svém dobrovolnickém programu nenaplnuje všechny tyto znaky, neznamena, že se u nich nejedná o programové řízení dobrovolníků. Mohou jich naplňovat více či část z nich, nebo také vykazují jiné typy formálního řízení dobrovolníků. Mohou to být administrativní výkazy dobrovolnické práce, reporty dobrovolníků, výpočet efektivity dobrovolnické práce v organizaci a jiné.

S tímto typem vedení také úzce souvisí odklon od členství. Jedná se o novodobý fenomén, který nahrazuje masové organizace postavené právě na bázi členství. S rozmachem nových advokačních typů advokačních organizací vyvstal trend, kdy organizace nejsou financovány podle své členské základny, kladou silný důraz na profesionalizaci a efektivnost. „Když srovnáme údaje o podílu individualizovaných aktivistů a údaje o podílu profesionalizace neziskových organizací, lze konstatovat, že trend jejich profesionalizace předbíhá trend individualizace občanského aktivismu. Tento jev je markantní především v oblasti dobrovolnických aktivit v nových servisních organizacích“ (Frič, 2020, s. 14). Současně dárci a dobrovolníci tyto prvky dnes vyžadují a sami chtějí být nezávislí a spolupracovat na tom, co si oni sami vyberou. Členství přestalo být pro obě strany podstatné. Spolky dnes běžně mají pouze několik členů, aby splnily zákonnou povinnost pro založení, ale tvořit masovou základnu pro ně nemá další smysl. Problematický je aspekt toho, že tito členové mají své zaměstnání, rodiny a jiné závazky. Nemohou mít všechny detailní informace o chodu a problematice organizace. Může jim chybět know-how, aby dokázali opravdu erudovaně rozhodovat o věcech, o kterých by měli závazně hlasovat. To jsou oboustranné důvody, proč se členové transformovali do dárců a dobrovolníků a vybírají si organizace ne podle jména, ale podle kampaní a cílů, které mají. Vedení spolků se tak přiklání k profesionálnímu

vedení a orientují se na dosahování cílů. Místo spoléhání se na financování skrze členské poplatky se orientují především na budování individuálního fundraisingu (Frič, 2020, s. 17).

Tento způsob fungování začíná být patrný i v nových typech servisních organizací. „Dobrovolníci jsou v těchto organizačních kontextech amatéry, kteří již nemohou splnit všechny požadavky kladené normami profesionalizace“ (Pospíšilová, Frič, 2010, s. 147).

Profesionalizaci dobrovolnické činnosti je ale možné posuzovat i z ekonomické stránky. Pokud se odpracované hodiny přepočtou na průměrnou hodinovou sazbu či se vyhledají průměrné hodinové sazby a vynásobí počtem odpracovaných hodin, lze je takto porovnat s vynaloženými náklady na dobrovolnický program v organizaci. Tímto způsobem je však zjistitelná pouze jedna část přínosu dobrovolnictví. Vedle je ještě druhá, kterou takto vyčíslit nelze. Jedná se o předání know-how, zkušeností, nového pohledu na věc, energie či určitého typu vzdělání.

## **2. Členské řízení**

Naopak tento styl vedení dobrovolníků je méně formální, a také se méně orientuje na výsledek. Členové se často rekrutují z přátel, rodiny či dlouhodobých členů. Školení pro tento styl řízení není běžný, a pokud nějaká jsou, nebývají povinná (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 146). V dalším odborném zdroji se o tomto stylu řízení uvádí: „vychází z potřeb a možností dobrovolníků a které je spíše neformální, nehierarchické, méně systematické a málo strukturované“ (Pospíšilová, Dohnalová, Deverová, Legnerová, 2010, s. 159 a 160).

Z výše popsaných stylů řízení dobrovolníků vyplývá, že management dobrovolníků souvisí s programovým stylem řízení. Dobrovolnické aktivity jsou tedy v gesci buď neziskových organizací, anebo dobrovolnických center. Je ale i možné se setkat s vedením dobrovolníků i v obchodních společnostech, které v rámci CSR vytváří dobrovolnické skupiny. To, jak dalece přispívá koordinátor dobrovolníků k udržení a motivaci dlouhodobých dobrovolníků, je dále zkoumáno v empirické části této práce.

## **1.4 Metodika práce s dobrovolníky**

Před samotným spuštěním dobrovolnického programu v organizaci je nutné mít vyjasněno, jakou roli mají dobrovolníci v organizaci zastávat. Nedílnou součástí každého

efektivního dobrovolnického programu je i koordinátor dobrovolníků. Proto je nezbytné mít nejen zorganizovaný dobrovolnický program samotný, ale také náplň práce koordinátora dobrovolníků. Práce s dobrovolníky zahrnuje velké spektrum činností, které lze rozřadit do několika kategorií. Jedná se o získávání, výběr, výcvik, supervizi a hodnocení. „Dobrovolníci hrají zásadní roli v úspěchu mnoha organizací a v důsledku toho se stává výzvou nábor, školení a udržení ‚správných‘ dobrovolníků“ (Slaughter, 2004, s. 2).

#### **1.4.1 Role dobrovolníka v organizaci**

„Úspěšná činnost neziskové nevládní organizace je založena na nadšení profesionálů a profesionalitě práce s dobrovolníky“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 69).

Za profesionální dobrovolnický program se považuje ten, kde je součástí vedení dobrovolníků koordinátor dobrovolníků. Jeho náplní práce je výběr, výcvik, řízení, supervize a hodnocení dobrovolníků. Tento koordinátor funguje jako jakési přemostění od organizace k dobrovolníkům, a též naopak. Je stěžejní osobou, která podává informace oběma zainteresovaným stranám. Jednak je organizaci povinen poskytovat informace o dobrovolnickém programu a jeho přínosu, aby bylo zřejmé, jak velký přínos pro organizaci a její práci dobrovolníci mají, a jednak je třeba, aby udržoval zainteresované dobrovolníky, kteří se neúčastní všech aktivit a nemají přehled o celkové činnosti organizace, tak jako placení zaměstnanci. Předává jim informace o posunech například v advokačních kampaních, a tím stále buď zvyšuje, nebo minimálně udržuje hladinu jejich motivace. Vést dobrovolníky může koordinátor jak placený zaměstnanec, tak i dobrovolník (Tošner, Sozanská, 2006, s. 69). Frič ve svém článku popisuje, že profesionalizace je trendem dnešní doby. „Typickým příkladem trendu profesionalizace v dobrovolnictví je oblast sociální a zdravotní péče. Dobrovolníci v těchto oblastech jsou dnes významně častěji než jinde manažersky řízení – jsou: vybírání na základě vstupních pohovorů, vysílání dobrovolnickými centry, koordinování specialisty, školení, trénování a smluvně vázání. Manažerský model dobrovolnictví dobře koresponduje se současnou podobou formálně organizované a na profesionální bázi založené sociální práce. Zdá se, že symbióza těchto dvou modelů je neotřesitelná a má velký potenciál dalšího rozvoje“ (Frič, SP Sociální práce, sociální práce, 2014). Podstatou profesionálně vedeného dobrovolnictví se zabývají autorky Brumovská, Málková: „Termín „profesionálně vedené dobrovolnictví“ je založen na tezi, že mentor-dobrovolník společně s maximální podporou a vedením profesionálů mentoringu jsou schopni docílit kvalitních mentorských vztahů s klienty programu, kterým tyto vztahy poskytují svůj přínos.“ Mentor je v organizaci pro všechny

dobrovolníky a vede je k dosažení jejich vytyčeného společného cíle. Tento profesionál musí ovládat principy mentoringu, poskytuje podporu a zná možná rizika (2010, s. 17–18).

Riziko v praxi představuje spojení dobrovolníka s dlouhodobě časově náročnou rolí, což bývá těžko dlouhodobě udržitelné. Dříve či později dobrovolník narazí na své časové limity. Dlouhodobé přetěžování, ačkoliv s dobrým úmyslem, vede často k syndromu vyhoření. Samozřejmě na takové limity může narážet i placený koordinátor dobrovolníků. Může být na něj kladeno více práce, než je možné k jeho úvazku zvládnout, a má právě zejména proto, že se jedná o prospěšný účel, jemu blízký, sklon se přetěžovat (Honzák, aktualne.cz, 2009). Více se na syndrom vyhoření zaměřuje kapitola 2.3 Syndrom vyhoření u koordinátorů dobrovolníků a dobrovolníků.

Na rozdíl od koordinátorů dobrovolníků bývá pozice dobrovolníků často interně nepopsaná a nejasná, ačkoliv nikdo v organizaci nediskutuje o jejich potřebnosti. Pozice pracovního charakteru je již ze své povahy popsána jednak v zákoníku práce, jednak také v pracovní smlouvě. Profesionální zaměstnanec má také vzdělání, praxi, finanční ohodnocení a jiné předpoklady pro výkon své pozice. V případě dobrovolníka ale bývá často nejasné, do čeho vstupuje. Dobrovolník do organizace vstupuje s ochotou věnovat – někdy i podstatnou – část svého volného času. Věnuje také své znalosti, zkušenosti a energii bez nároku na odměnu. Bohužel to ale pro dlouhodobé setrvání bez profesionálního vedení nestačí. Je třeba utvořit pro dobrovolníka pevnou strukturu a kvalitní vedení, aby nedocházelo na jedné či druhé straně ke zklamání (Tošner, Sozanská, 2006, s. 70).

#### **1.4.2 Příprava organizace na dobrovolníky**

V případě, že v organizaci dobrovolnický program začíná, je třeba na něj připravit nejen koordinátora dobrovolníků, ale celý tým. Zavádění dobrovolnictví v organizacích, ve kterých nemají své fungování koncepční a formalizované, znamená, že bude takový nejspíše i dobrovolnický program. Některé organizace se dokonce záměrně dobrovolnictví vyhýbají, aby nemusely takovou strukturu vytvářet, či si přejí dobrovolnický program ponechat neformalizovaný. Někdo se tak v organizaci může k dobrovolníkům stavět negativně, a i to je úkol pro koordinátora dobrovolníků, aby přivedl zájemce o dobrovolnictví do příjemného a otevřeného prostředí.

Příprava samotné práce, ať už offline, či online, a všech pomůcek k tomu potřebných by měla být samozřejmost. Je třeba se ale vyvarovat podcenění přípravy zaměstnaneckého

kolektivu na přijetí dobrovolníků a vytvoření schématu dobrovolnického programu obecně. To, jak významné je přátelské klima v organizaci, bude dále zkoumáno v empirické části této práce.

Je také nutné zamyslet se nad velikostí zamýšleného programu. „Pokud organizace spolupracuje s několika dobrovolníky, nebude koordinátor plánovat příliš rozsáhle a omezí se pouze na to nejnútnejší. Jiná situace nastává v okamžiku, kdy se zvažuje možnost zapojení většího počtu dobrovolníků. Tam je plánování a vytváření systému na místě“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 72).

V případech, kdy organizace již zkušenosti s dobrovolnictvím má, může dále navazovat na předchozí práci s dobrovolníky. Obvykle při rozrůstání organizace, kdy je možné zřídit placenou pozici koordinátora dobrovolníků, organizace přistupuje na organizovaný dobrovolnický program. Bez člověka, který by tento program vedl, je to jinak těžce proveditelné.

### **1.4.3 Získávání a výběr dobrovolníků**

Pro získávání dobrovolníků je důležité, jestli se jedná o organizaci, která se svou činností teprve začíná, anebo vznikla již před nějakou dobou. Jinak hledá dobrovolníky naprosto neznámá organizace a jinak ta, již se dobrovolníci hlásí sami a která nemá potřebu sama aktivně hledat další.

V některých organizacích jsou nastavena kritéria výběru dobrovolníků. V jiných naopak žádná kritéria neexistují a přijímají každého zájemce bez jakýchkoliv zkušeností a předpokladů. Je možné přijímat dobrovolníky průběžně či stanovit pravidelné intervaly, ve kterých budou dobrovolníci přijímáni. Tyto intervaly bývají obvykle stanoveny jednou měsíčně.

Frič a Pospíšilová rozdělují přijímací proces na „osobní“ a „neosobní“. Osobní proces spočívá v tom, že se jedinec o činnosti dozví od příbuzných, přátel, v práci či v organizaci, jejímž členem je. Neosobní proces je založen na zdrojích, které jsou přístupné veřejnosti, a to buď fyzicky (letáky, propagační materiály, noviny, časopis), anebo online (internet). Autoři také usuzují, že osobní rekrutování je spojeno s kolektivním vzorcem dobrovolnictví, zatímco neosobní cesta tíhne k reflexivnímu dobrovolnictví (2010, s. 151–152).

Je třeba ale pracovat s faktem, že přijímání dobrovolníků je nikdy nekončící proces. Koordinátor dobrovolníků pracuje na tom, aby se zájemci o dobrovolnictví stali dobrovolníky. Dále je jeho úkolem, aby se krátkodobí dobrovolníci stali těmi dlouhodobými. Celá organizace i s koordinátorem dobrovolníků ale musí nutně brát na zřetel, že dobrovolníci nejsou zapojeni

navždy. Obvyklým trendem dnešní doby je, zejména v nových advokačních organizacích, že dobrovolníci si vyberou organizaci podle jejího aktuálního cíle – kampaně. Po úspěšném ukončení kampaně si někteří z nich opět vyberou jinou organizaci na základě kampaně, která jim může být bližší. „dobrovolníci přicházejí a odcházejí častěji než zaměstnanci. Jejich získávání, výběr, výcvik a podpora jejich motivace je nepřetržitý, stále se opakující proces“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 77).

Získávání dobrovolníků probíhá obvykle tzv. pasivně či aktivně. Pasivní získávání může představovat přihlašovací formulář na webových stránkách organizace. Zájemci o dobrovolnictví vyplní tento formulář jako formu přihlášky a organizace je pak přijímá podle svých interních pravidel a postupů. K aktivnímu získávání dobrovolníků spíše přistoupí nová organizace či taková, která zavádí dobrovolnický program po obsazení pozice koordinátora dobrovolníků. Tato aktivita může zahrnovat reklamu na sociálních sítích, která odkazuje na náborovou schůzku. Organizace se taktéž může zaměřit na nábor, když se účastní veřejných akcí se svým infostánkem. V takové chvíli organizace aktivně oslovuje potenciální cílovou skupinu, ze které by mohli vzejít noví dobrovolníci organizace. Tyto způsoby bývají efektivnějším způsobem s větším dosahem než například papírové letáky, které se využívaly v minulosti. To, že se jedná o neefektivní způsob náboru, potvrzují Tošner a Sozanská. Dodávají, že se obvykle tento způsob musí doplnit dalšími formami náboru.

Jako další typy náborů uvádějí:

- Lokální tisk, regionální rozhlasové či televizní stanice – autoři uvádějí tyto formy jako prioritu, na niž by se měly organizace zaměřit. Pokud ovšem cílovou skupinu představuje mladší věková skupina, nebudou tyto typy náborů to pravé. K cílové skupině by se s největší pravděpodobností informace o náboru vůbec nedostala.
- Spolupráce s dobrovolnickými centry – tato dobrovolnická centra fungují jako jacísi zprostředkovatelé. Vyhledávají podle požadavků organizací vhodné dobrovolníky a naopak. Tato centra jsou cenným pomocníkem právě například pro začínající organizace, případně takové, které zatím neumí prezentovat svou činnost natolik atraktivně, aby pro ni přilákali zájemce o dobrovolnictví.
- Střední a vysoké školy – jsou ideálním místem pro nové advokační a servisní organizace pro nábor nových dobrovolníků.



- Osobní kontakty – samozřejmě stávající zaměstnanci a dobrovolníci mohou oslovit své blízké a motivovat je k zapojení do dobrovolnictví. Takový okruh není neomezený, ale může organizaci přinést motivované a loajální dobrovolníky (2006, s. 78).

Zajímavý fakt je, že se autoři v publikaci z roku 2006 vůbec nezmiňují o online prostoru, který je pro mnoho dnešních organizací primárním prostorem, kde komunikují se svými příznivci, dárci a dobrovolníky, a kde je také rekrutují.

#### **1.4.4 Zaškolení a zapojení dobrovolníků**

Jakémukoliv zapojení by mělo předcházet úvodní školení, kde koordinátor dobrovolníků jednak dobrovolníky nadchne pro aktivní zapojení, a také, aby více představil činnost organizace a její tým.

Úvodní školení mimo jiné slouží také k tomu, aby bylo dobrovolníkovi vyjasněno, do čeho se může zapojit, a do čeho ne. Dobrovolník může do organizace přicházet s již danou představou a na této úvodní schůzce by se mu mělo potvrdit, či vyvrátit, že je takové zapojení možné. (Tomečková, Kvitová a kol., 2013, s. 96-97)

Dobrovolníkům se přidělují úkoly, které pomohou k dosahování cílů. Koordinátor dobrovolníků funguje jako jakýsi „sběrač“ úkolů od všech ostatních pozic v organizaci. Pro tyto úkoly, které mohou být jednorázové i dlouhodobé, pak hledá ideálního dobrovolníka. „Je jen několik málo omezení, která limitují činnost dobrovolníků. Mezi ně patří zejména zásada, že dobrovolník by neměl nahrazovat práci profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se mu nechce“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 74). Je tedy nutné dodržovat určité zásady a predispozice dobrovolníka, ale to, jaké to jsou úkoly, určuje činnost dané organizace.

Charakter úkolů a dobrovolnické pomoci je odvozen od typu organizace, způsobu jejích činností i účelu, pro který byla založena. Nedá se hovořit paušálně o různých kategoriích úkolů a způsobů dobrovolnické činnosti, jelikož se jedná o nepřehledné množství forem zapojení. Můžeme hovořit o dvou fázích, které probíhají před zapojením dobrovolníka:

1. obecná část přípravy,
2. odborná část přípravy.

##### **1. Obecná část přípravy**

Seznámení dobrovolníka s posláním a také úkoly organizace. V této fázi se rovněž seznamuje s dokumenty určenými pro dobrovolníky. Například se jedná o etický kodex dobrovolníka, pravidla komunikace v dobrovolnické skupině, popř. pokud organizace uzavírá s dobrovolníky smlouvu, dostávají ji podepsat v této části přípravy. Dobrovolníkovi je vysvětlena organizační struktura, jeho role v organizaci, pokud se jedná o offline zapojení, pak je také seznámen s místem pracoviště. Je mu vysvětleno, jakou roli v jeho zapojení hraje koordinátor dobrovolníků a ostatní členové týmu.

## **2. Odborná část přípravy**

V této části přípravy je prostor na vyjasnění dobrovolnických obav či otázek. Zde by se již mělo probírat dobrovolníkově individuální zapojení. Vysvětlení jeho přidělené pozice či úkolů, které bude na starosti. V určitých typech organizací, kde dochází k péči o klienty, prochází dobrovolník i psychologickým vyšetřením. „Posouzení psychologa dává koordinátorovi jistotu, že vybraný dobrovolník je ten správný a zároveň je vizitkou solidnosti organizace“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 80).

### **1.4.5 Supervize, ocenění a hodnocení dobrovolníků**

#### **Supervize**

Dříve bývala supervize opomíjeným prvkem péče o zaměstnance, a ještě déle u dobrovolníků. Byla příznačná spíše pro organizace v sociálních službách či ji začínaly přejímat velké, zejména nadnárodní firmy, které začaly supervizi poskytovat jako benefit pro své zaměstnance.

Supervize má sloužit jako nástroj k udržení dobrovolníků. Lze o ní hovořit jako o nastaveném procesu pro psychickou pohodu jednotlivců a předcházení problémům nejrůznější podstaty. „Supervizi dobrovolníků si představujeme jako komunikaci dobrovolníka, respektive skupiny dobrovolníků, se supervizorem v neohrožujícím prostředí, které umožní dobrovolníkům konzultovat svoje postoje a pocity pramenící z jejich činnosti. Supervize zároveň chrání zájem klienta před případnými nevhodnými aktivitami dobrovolníka“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 81).

Nelze říci, že by supervize probíhala ve všech typech organizací stejně. Tento proces je závislý na typu a potřebách každé organizace.

## **Hodnocení a ocenění dobrovolníků**

Hodnocení dobrovolníků je důležitý proces, který by se neměl při vedení dobrovolnického programu opomíjet. Podstatné je, že organizacím umožňuje posoudit a zhodnotit přínosy i účinnost dobrovolnické činnosti. Tato zpětná vazba je klíčová pro hodnocení a zlepšování dobrovolnického programu. Také je důležitá pro ocenění dobrovolníků za jejich pomoc a pro deklaraci významnosti přítomnosti dobrovolníků v organizaci pro ostatní zaměstnance. „Dobrovolníci si zaslouží, aby jejich činnost byla evidována, aby byly vykazovány počty hodin, které organizaci věnují, a také jejich přínos organizaci jako celku. Hodnocení může sloužit jednak k prokázání účinnosti pomoci dobrovolníků a jednak k ohodnocení vykonaného díla jako argumentu pro to, aby dobrovolnictví bylo uznáno jako činnost, která má své místo i v tržní společnosti.“ (www.dobrovolnik.cz)

Existuje několik faktorů, které lze zohlednit při hodnocení dobrovolníků. Prvním z nich je plnění úkolů a povinností. Organizace by měla zhodnotit, zda dobrovolníci plnili přidělené úkoly a povinnosti v souladu s předchozí dohodou – to může zahrnovat například dodržování stanoveného časového harmonogramu, kvalitu vykonané práce, schopnost týmové spolupráce či rychlost plnění úkolů.

Kvalita a přístup k práci jsou také důležité aspekty hodnocení. Organizace by měla zhodnotit, jak dobře dobrovolníci vykonávali svou práci a s jakým nasazením se do ní zapojovali. To zahrnuje jejich schopnost řešit problémy, kreativitu při hledání řešení a celkový přístup k dobrovolnické činnosti.

Organizace by měla poskytnout prostor pro zpětnou vazbu ze strany dobrovolníků a zjistit, zda jsou s dobrovolnickým programem spokojeni, jakým způsobem se cítí podporováni a zda mají možnosti osobního rozvoje.

Je také důležité ocenit dobrovolníky za jejich přínos a úsilí. To může zahrnovat slovní poděkování nebo pak fyzické ocenění jejich dobrovolnického zapojení. Může se jednat například o certifikáty uznání, dopisy poděkování, ocenění nebo i malé dárky. Ocenění dodává dobrovolníkům pocit, že si jejich práce organizace cení a že je přínosná. „Nejméně jednou za rok by měl koordinátor spolu s vedením organizace uspořádat setkání dobrovolníků a zaměstnanců spojené s veřejným oceněním jejich zásluh a s předáním alespoň symbolické odměny. Dalšími možnostmi je uvedení jmen dobrovolníků ve výroční zprávě, pozvání dobrovolníků na neformální setkání týmu, na výlet, zájezd se zaměstnanci či klienty, zveřejňování jejich činnosti, zajištění volné vstupenky na sportovní, kulturní akci nebo poskytování jiných výhod plynoucích ze zaměření organizace.“ (www.dobrovolnik.cz)

### **1.4.6 Rozloučení s dobrovolníkem**

Zjistí-li se v jakékoli fázi procesu, že dobrovolník není pro danou pozici či úkol vhodný, je na koordinátorovi dobrovolníků, aby tuto situaci vyřešil. Není nutné, aby se s dobrovolníkem musela organizace nutně rozloučit. Je možné, že dobrovolník – navzdory jeho očekávání – bude ideálním kandidátem na jiný úkol. Je tedy možné ho zkusit tzv. přeřadit. Mohou ale nastat i další problémy různého charakteru, které nevyhnutelně vedou k tomu, aby byl dobrovolník z dobrovolnického programu vyloučen. Je nutné, aby koordinátor dobrovolníků byl připraven i na tuto variantu a dokázal se profesionálně s dobrovolníkem rozloučit. Je nesmírně důležité, aby dobrovolník chápal důvod rozvázání spolupráce a aby nezůstala po jeho zapojení jakási hořkost. „Umění dobrovolníkovi říci ‚na shledanou‘ korektním způsobem bez ohledu na okolnosti rozchodu je důkaz vysoké úrovně koordinátora“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 81).

## **1.5 Bariéry rozvoje dobrovolnictví**

Bariéry rozvoje dobrovolnictví lze spatřovat ve více rovinách. Bariéry mohou vznikat jak ze strany veřejnosti, tak dobrovolníků, anebo ze strany organizací, ve kterých se dobrovolnická činnost odehrává. Tyto bariéry mohou existovat, aniž by je jedna strana postřehla, a odradit tak dobrovolníky od jejich zapojení. Z toho vyplývá, že bariéry je třeba identifikovat, pojmenovat a v nejlepším případě zavést takové pracovní postupy, aby se jim předcházelo.

### **Bariéry na straně organizace**

Tématu bariér rozvoje dobrovolnictví se nevěnuje mnoho zdrojů. Přínosný průzkum do této tematiky přinesla Niklová (2001). Tento průzkum probíhal v pražských domovech důchodců. Nicméně některé jeho výsledky jsou přenositelné i na jiné typy právních forem organizací, které spolupracují s dobrovolníky.

Jako hlavní bariéru většího rozvoje autorka výzkumu definovala pasivitu při vyhledávání a získávání dobrovolníků.

Definuje i další bariéry rozvoje:

- Nedostateční řízení dobrovolníků – například z důvodu, že organizace nemá koordinátora dobrovolníků, nebo má koordinátor pouze malý pracovní úvazek.

- Nezájem organizace o dobrovolníky.
- Nedůvěra v čestné motivy dobrovolníka.
- Pracovní vytíženost současných pracovníků organizace – v případě, že organizace nemá koordinátora dobrovolníků, musí tuto agendu vést jiní zaměstnanci organizace.
- Nedostatek informací o dobrovolnictví – v případě, že organizace neví, jak dobrovolníky vést, jak o ně pečovat, a obecně, jaký by pro ni mohl mít dobrovolnický program v organizaci přínos, není velká šance, že by dobrovolníky do činnosti zapojila a v organizaci dlouhodobě udržela.
- Mínění, že není o dobrovolnictví zájem – v takovém případě se jedná vlastně o pasivní až negativní působení směrem k zájemcům o dobrovolnictví. Nevede k žádnému rozvoji dobrovolnického programu a činnosti.

Autorka výzkumu dodává, že především nedostatek informací o dobrovolnictví a jeho pozitivní vliv, který může na činnost organizace mít, bývá často příčinou neochoty a nedůvěry s dobrovolníky pracovat (Niklová, 2001).

### **Bariéry na straně dobrovolníka**

Tošner a Sozanská vytvořili z různých českých i zahraničních průzkumů seznam názorů dobrovolníků týkajících se bariér. V tomto seznamu se odráží jejich názory na to, co vnímají jako bariéry v probíhajícím dobrovolnickém zapojení, a co naopak jejich zapojení pozitivně ovlivňuje.

### **Bariéry z pohledu dobrovolníků:**

- Jejich očekávání se diametrálně liší od reálného zapojení.
- Cítí, že jejich dobrovolnické zapojení je k ničemu.
- Od organizace / koordinátora dobrovolníků nemají žádnou zpětnou vazbu, dokonce ani pochvalu či ocenění.
- Úkoly, které dostávají, jsou monotónní a stávají se pro dobrovolníky neatraktivní.
- Necítí od spolupracovníků podporu.
- To, do čeho jsou dobrovolníci zapojeni, jim nepřináší žádnou či minimální prestiž.
- Jejich přidělené úkoly nepřináší možnost sbírání nových zkušeností a osobního růstu.

- Nemožnost projevit kreativitu.
- Dobrovolníci cítí napětí mezi spolupracovníky.

V roce 2004 zorganizovali Frič a Pospíšilová dotazník, aby zjistili bariéry dobrovolnictví z pohledu dobrovolníků. Byli mezi nimi i takoví, kteří žádné bariéry neidentifikovali (44 %). Tyto bariéry jsou – na rozdíl od výše uvedených – spíše vstupní povahy, tzn. jaké jsou bariéry pro zapojení se do dobrovolnické činnosti. Výsledky analýzy shrnuli autoři do tabulky níže.

Faktory	Bariéry	Ne-dobrovolníci	Dobrovolníci	Celkem občané
Faktor zaneprázdněnosti	Jsem příliš zaneprázdněn/a jinými činnostmi	57	33	50
	Náročná situace v práci	46	35	42
Faktor sdílené kultury	Nikdo mně nepožádal	42	14	34
	Nemám zájem	42	12	33
	Mám pocit, že o to nikdo nestojí	33	14	27
	Nevím, kde začít	31	12	25
Faktor neosobních limitů	Zdravotní problémy	41	21	35
	Problém s dojížděním	22	12	19
	Nemám hlídání dětí	17	11	15

Tabulka 2: Bariéry dobrovolnictví (%), zdroj: Frič, Pospíšilová, 2010, s. 173

Autoři vytvořili skupiny tří faktorů, které zastřešují určité typy bariér z pohledu dobrovolníků. K faktorům sdílené kultury dodávají, že jsou ve zvýšené míře důležité pro osoby se základním vzděláním. Další je faktor zaneprázdněnosti. Bariéry spadající do tohoto faktoru jsou převážně důležité pro osoby se středním a vysokoškolským vzděláním, pro osoby s vyšším příjmem a bez náboženského vyznání. Poslední je faktor neosobních limitů. Jedná se o limity, které může jedinec jen velmi obtížně měnit, souvisí totiž se specifickými rysy dobrovolníků (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 172–174).

Autoři Tošner a Sozanská také definují, co dobrovolníky pozitivně podporuje v dobrovolnickém zapojení, což úzce souvisí s cílem této práce.

### **Pozitivní stimuly k dobrovolnictví:**

- V dobrovolnících je utvářen pocit, že jejich přítomnost něco znamená.
- Cítí, že svou činností mohou něco změnit.
- Mají pocit naplnění na veřejnosti i soukromě.
- Mají také pocit, že jsou oceňováni.
- Cítí, že zadané úkoly zvládnou.
- Podílí se na řešení problémů v organizaci, zároveň i na rozhodování a stanovování cílů organizace.
- Vědí, že svou prací přispívají k něčemu důležitému.
- Jsou uspokojovány jejich osobní potřeby.
- Mají pocit sounáležitosti v týmu

(Tošner, Sozanská, 2006, s. 55).

## **1.6 Motivace dobrovolníků**

### **1.6.1 Definice motivace**

Motivace není pojem, který by měl jednotnou definici. Lze se setkat s mnoha možnými definicemi podle oboru, ve kterém se o motivaci uvažuje. Matulayová a kol. definují motivaci takto: „Motivace je dynamický proces, v rámci, kterého se i motivační faktory vyvíjí v závislosti na zkušenostech jedince“ (2016, s. 31). Dále pak dodávají: „Motivace je komplexní fenomén, není proto jednoduché ji zkoumat. S jistou nadsázkou je možné konstatovat, že je tolik motivů k dobrovolnické činnosti, kolik je dobrovolníků“ (2016, s. 9). V následujících kapitolách je představena motivace, která vede jedince k dobrovolnické činnosti a také k dlouhodobému setrvání v organizaci na pozici dobrovolníka.

### **1.6.2 Základní motivace k dobrovolnictví**

Tato práce je zaměřena na dlouhodobou motivaci dobrovolníků. Je ale podstatné zjistit, co dobrovolníky k dobrovolnické činnosti přivede, aby bylo vůbec možné zkoumat dlouhodobou motivaci. Výzkumů na toto téma se uskutečnila celá řada.

Jedna ze starších studií na téma motivace dobrovolníků z roku 1980 navrhovala, že existují tři typy dobrovolníků:

1. Tento typ dobrovolníka je motivován úspěchem. Z tohoto důvodu vyhledává zpětnou vazbu a reaguje na výzvy.
2. Druhý typ dobrovolníka je motivován afiliací. Tomuto dobrovolníkovi jde především o vztahy s druhými lidmi. Snaží se tedy vyhledávat dobrovolnické prostředí a sociální interakci.
3. Třetí typ dobrovolníka je motivován mocí  
(Henderson, 1980, s. 61–64).

Příkladem rozsáhlejšího výzkumu z České republiky je ten, který probíhal v letech 1999–2000. Byl realizován Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS), sdružením HESTIA, Agenturou neziskového sektoru (AGNES) a Agenturou STEM ve spolupráci s Nadací VIA.

Z tohoto výzkumu vzešly tři základní motivace k dobrovolnictví:

- **Konvenční či normativní motivace.** Má konvenční charakter. K dobrovolnictví nositele motivovalo nejbližší okolí, nebo obecná neformální pravidla chování ve společnosti. Tato motivace byla v té době dominantní u 41 % českých dobrovolníků.
- **Reciproční motivace.** Dobrovolník hledá takové prvky, které jsou užitečné nejen pro společnost, ale i pro něho samotného. Typicky mají tito dobrovolníci zájem o získání nových zkušeností, navázání nových vztahů a udržování se dobrovolnickou prací v kondici.
- **Nerozvinutá motivace.** Omezuje se na soubor prvků (např. důvěra v organizaci, přesvědčení o smysluplnosti a jiné)

(Frič a kol., 2001, s. 25–27).

Jednotlivé druhy motivace se dají přiřadit k různým druhům dobrovolnické činnosti. Ke každému druhu motivace bude přirozeně tíhnout určitý typ dobrovolnické činnosti. „Když porovnáme uvedené typy motivace s typologií dobrovolnictví, mohli bychom říci, že konvenční motivace má nejbližší k občanské výpomoci v rodině, příbuzenstvu a nejbližší přirozené komunitě, reciproční motivace potom k dobrovolnictví vzájemně prospěšnému. Nerozvinutá motivace, pokud ji můžeme vidět jako altruistickou, má nejbližší k dobrovolnictví veřejně prospěšnému“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 47). Různorodost zjištění výzkumů napříč časem ale



naznačuje, že na otázku, co jedince motivuje k dobrovolnickému zapojení, neexistuje jedna jednoznačná odpověď (Slaughter, 2004, s. 2).

**Dobrovolníci** jsou cennou součástí neziskových organizací. Co je ale motivuje k tomu, stát se dobrovolníkem? Co pozitivního, či negativního vnáší dobrovolnictví do jeho života? Každý člověk je originál, a tak také každého pohání jiné motivy.

V odborné literatuře zaměřené na motivaci dobrovolníků převládají dva základní přístupy k tomuto fenoménu. První je psychologický přístup, který mimo jiné přichází s konceptem „prosocionální osobnosti“. Tento koncept osobnosti v sobě zahrnuje soubor hodnot, určitých vlastností a potřeb, které jedince k dobrovolnické činnosti předurčují. Druhý je tzv. sociologický přístup. Ten vysvětluje motivaci k dobrovolnictví jiným způsobem. Tvrdí, že není podstatné to, jací lidé v nitru jsou, ale to, v jaké jsou sociální situaci (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 105–112).

### 1.6.3 Psychologický přístup

Nahlíží na dobrovolnictví jako na individuální rozhodnutí, které je vedeno nějakými motivy či hodnotami. Nejznámější psychologický přístup k motivacím dobrovolníků pochází od Claryho a kolektivu (Clary, Snyder, 1999, s. 156–159). Tento index popisuje možné motivace k dobrovolnictví. Autoři Clary a Snyder se v kontextu USA snažili pochopit a posoudit motivační pohnutky dobrovolníků. Aby toho dosáhli, vytvořili nástroj funkční analýzy na hodnocení motivačních faktorů, které člověka ovlivňují natolik, že začne s dobrovolnickou činností. Dále konstatují, že z odhadu z roku 1993 vyplývá, že přes 89 milionů Američanů bylo zapojeno do dobrovolnictví. Z toho celá čtvrtina se dobrovolnictví věnovala pět a více hodin týdně. Ústředním principem funkcionalistického teoretizování je, že lidé mohou a dělají stejné akce ve službách různých psychologických funkcí. Autoři výzkumu si kladli otázku: Jaké funkce plní dobrovolnictví?

#### **Výsledkem zkoumání je šest motivačních funkcí:**

- **Hodnoty.** Dobrovolnictví jednotlivcům poskytuje vyjádření jejich hodnot souvisejících s altruistickými a humanitárními zájmy.
- **Porozumění.** Další funkcí, kterou může dobrovolnictví plnit, je příležitost umožnit nové vzdělávání, sbírat nové zkušenosti, a také příležitost uplatnit

znalosti, dovednosti a schopnosti, které by jinak zůstaly nevyužity. Tato funkce byla prokázána u velkého počtu amerických dobrovolníků.

- **Sociální funkce.** Odráží motivaci týkající se vztahů s ostatními. Dobrovolnictví může nabízet příležitosti být s přáteli, nebo se zapojit do činnosti, kterou okolí vnímá pozitivně.
- **Kariéra.** Dobrovolnictví taktéž může plnit funkci týkající se výhod ve spojitosti s pracovní kariérou. Dobrovolník může sbírat zkušenosti, které pozitivně uplatní ve své přípravě na budoucí kariéru nebo při udržení dovedností souvisejících s kariérou.
- **Ochranná funkce.** Jedná se o funkci k tzv. obraně ega. V tomto smyslu může motivace k dobrovolnictví pohánět pocit viny. Jedinec je do dobrovolnictví zapojen, aby snížil pocit viny. Tento pocit viny může vycházet z pocitu, že má člověk v životě více štěstí než ostatní, či že se sami v osobním životě nepostarali o svého blízkého člověka, když to potřeboval.
- **Rozvoj ega.** Vychází z náznaků, že v egu může být i něco víc. Lidé se obvykle snaží cítit silní. V případě pozitivní nálady lidí využívají pomáhání jako prostředek k udržení nebo posílení pozitivního působení. Výzkum dobrovolnictví našel důkazy o pozitivním úsilí, jako když někteří respondenti uvádějí, že se dobrovolně angažují z důvodů osobního rozvoje, nebo za účelem získání uspokojení souvisejícího s osobním růstem a sebeúctou

(Clary, Snyder a kol., 1998, s. 1516–1519).

Tento koncept doplňuje a rozvíjí o další specifické aspekty tabulka v knize Lidské zdroje v sociálních podnicích. Jsou to např. oblast činnosti, organizační kontext, role dobrovolníků či klíčový aktér (Pospíšilová, Dohnalová, Deverová, Legnerová, 2010, s. 134). Existují ale i kritické postoje k tomuto přístupu k motivaci. Argumenty jsou postaveny na myšlence, že i takové osoby z dobrovolnictví vždy něco získávají. Dají se v průběhu dobrovolnické činnosti sbírat zkušenosti, respekt, přátelé či uznání (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 106). Na tomto předpokladu James Andreoni pojednává o konceptu tzv. Hřejivého pocitu. Lidé jsou podle něj motivováni k dobrovolnické činnosti uspokojujícím pocitem. Mají pocit uspokojení jen z čistého faktu, že jsou altruisté (1990, s. 464–477).

Psychologický přístup je pro zvolené téma nezbytné zmínit, ale tato práce je zaměřena na sociologický přístup.

### **Kritika definice motivačních faktorů**

V odborné literatuře objevujeme i protichůdné názory k tomuto tématu. Broadbridge&Horne se ve své knize věnují tomu, zda se vůbec dají definovat motivující faktory k zapojení do dobrovolnické činnosti. Tvrdí, že sociologové obecně jsou skeptičtí k existenci jakýchkoli identifikovatelných pohonů, potřeb, nebo impulzů, které by mohly inspirovat dobrovolnictví (Broadbridge&Horne, 1996, s. 259).

#### **1.6.4 Sociologický přístup**

Pohlíží na dobrovolnictví v širším kontextu. „Sociální motivace se snaží nalézt odpověď nejen na otázku, proč lidé dobrovolně pracují, ale také proč ‚konvertují k dobrovolníkům‘. Proč vstupují mezi dobrovolníky a proč mezi nimi zůstávají“ (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 108). Přístup poukazuje, že jsou dobrovolníci motivováni především kontextuálnímu faktory, někdy ovšem i těmi sobeckými (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 107). Z toho plyne základní normativistický pohled na sociální motivaci dobrovolníků. Ten předpokládá, že socializace jedinců ve skupině vyústí do dobrovolnického chování. Dále je zde zásadní, že dobrovolnictví je u některých dobrovolníků praktikováno na základně společenského tlaku.

Musick a Wilson definují tři základní normy, které motivují občany k dobrovolnické činnosti:

- **Norma generalizované reciprocity.** Pokud dobrovolník někomu pomůže, bude mu jeho pomoc jednou oplacena.
- **Norma spravedlnosti.** Bránění těch, kteří se nemohou sami bránit.
- **Norma sociální zodpovědnosti.** Pomáhání druhým na základě křesťanské či občanské povinnosti

(Musick, Wilson, 2008, s. 97–103).

Normativní motivace je i terčem kritiky. Základní polemika nad tímto přístupem spočívá v otázce, zda je motivace dobrovolníků ještě dobrovolná, nebo má blíže spíše k mandatornímu dobrovolnictví. „Normativně motivovaní dobrovolníci berou svoje angažmá jako vlastní misi konání dobra, protože se ztotožnili s určitou ideologií budování lepší budoucnosti, s prototypem

dobrého člověka nebo ideálem ctnosti platným v dané kultuře či společnosti“ (Pospíšilová, Frič, 2010, s. 109).

### **Sociální kapitál dobrovolníků**

S pojmem sociální kapitál pracuje Robert Putnam ve své knize *Bowling Alone*. Podle něj je sociální kapitál klíčový pro fungování demokracie, hospodářský rozvoj a kvalitu života ve společnosti. Vysoká míra sociálního kapitálu může vést k lepší spolupráci, efektivnějšímu rozhodování, nižším nákladům na koordinaci a většímu pocitu sounáležitosti mezi lidmi. Naopak nedostatek sociálního kapitálu může vést k nedůvěře, izolaci, společenským konfliktům a zhoršení kvality života (2000). Frič a Vávra definují sociální kapitál s akcentem na komunitu. „Nejobecněji řečeno, sociální kapitál jsou vztahy mezi lidmi v rámci určité skupiny lidí, kdy touto skupinou může být jak relativně malá komunita lidí, kteří se všichni navzájem znají a setkávají, tak i velká společnost, kde sice její jednotliví členové mají o této společnosti jistou představu, ale rozhodně nelze říci, že by všichni byli ve vzájemném kontaktu“ (2012, s. 19).

Putnam popisuje připravenost lidí pomáhat druhým jako ústřední měřítko sociálního kapitálu. Zároveň popisuje úpadek sociálních vazeb ve Spojených státech amerických. S nástupem nového typu dobrovolnictví podle něj strádá komunitní život a silné vazby se proměňují na slabé vazby. To má pak za následek i úpadek v dalších odvětvích (2000, s. 117 až 125).

## **2 Udržitelnost dobrovolníků**

Získat a motivovat dobrovolníky, aby se přihlásili k dobrovolnické činnosti neziskové organizace, je jen polovina úspěchu, možná ještě méně. V předešlém textu byly zmíněny psychologické a sociologické pohledy i faktory, které dobrovolníky vedou k tomu, aby se dobrovolníky stali. Pro tuto práci a její empirický výzkum jsou ale podstatné faktory, které dobrovolníky ovlivňují k dlouhodobému setrvání v dobrovolnické činnosti.

### **2.1 Dlouhodobá motivace k dobrovolnictví**

To, z jakého důvodu je pro organizace důležité zjišťovat, co podněcuje dlouhodobou motivaci, shrnují Matulayová a kol.: „Angažovat se zejména dlouhodobě v dobrovolnických

činnostech předpokládá na straně dobrovolníka úsilí, čas, někdy i finanční náklady. V dobrovolnictví jde vždy o sociální vztahy a interakce, proto klade nárok na emocionální angažovanost. Dobrovolníci tedy musejí překonávat jisté obtíže; být dobrovolníkem nemusí být úplně jednoduché. O to důležitější je porozumění motivaci lidí k dobrovolnictví“ (2006, s. 6).

Namotivování dobrovolníka k tomu, aby do dobrovolnického programu organizace vstoupil, je pomyslný první krok. Udržet a v nejlepším případě zvyšovat motivaci, aby se z dobrovolníka stal dobrovolník dlouhodobý, je krok druhý.

Slaughter ve svém navazujícím výzkumu porovnává dlouhodobé motivace v oblasti humanitárních služeb s motivací dobrovolníků na akcích. Taktéž jako Matulayová zdůrazňuje relevanci výzkumu dlouhodobé motivace u dobrovolníků. „Stále více se uznává přínos udržení dobrovolníků a zásadní součástí udržení dobrovolníků je pochopení toho, proč je jednotlivec motivován k dobrovolnické činnosti. Identifikace konkrétních motivů umožňuje manažerům lépe přiřadit dobrovolníkům úkoly, které vhodněji naplní jejich motivaci k dobrovolnictví, a tím podpořit vyšší míru spokojenosti, a nakonec i pokračující zapojení“ (2004, s. 1).

Podle autorů Clary, Snyder a Ridge je pro udržení dobrovolníků zásadní pochopení jejich motivů. Pokud se identifikují motivace daných jedinců k dobrovolnictví, umožní to organizacím – koordinátorům dobrovolníků – přiřazovat vhodné úkoly. Uvádí, že pokud budou organizace dobrovolníkům poskytovat „motivačně relevantní zpětnou vazbu“, budou tím posilovat jejich spokojenost, což má za výsledek zvyšování oddanosti konkrétní organizaci, a tím i touhu zůstat jejím dobrovolníkem (1992, s. 333–350). Kristiansen a kolektiv ukazují ve svém výzkumu vliv širších sociálních – komunitních – procesů na individuální dobrovolnictví a udržení dlouhodobého dobrovolnictví v organizaci. Tento pohled zdůrazňuje klíčové sociální procesy, jako jsou například socializace nebo institucionalizace. Ty napomáhají vytvořit kolektivní identitu. Tato identita je založena na hrdosti a solidaritě, která je dále udržována a posilována prostřednictvím pokračující dobrovolnické angažovanosti. Motivační procesy, ať už jsou definovány jakýmkoliv způsobem, jedná se o psychologické procesy, které se u jednotlivých osob liší. Čili motivy těch jedinců, kteří se dobrovolně zapojují, se pravděpodobně budou lišit od motivů těch, kdo se dobrovolně nezapojují. Na základě zkoumání dlouhodobého dobrovolnictví a se zaměřením na sociální kontext autoři dochází k závěru, že dobrovolnictví je komplexní proces, který zahrnuje mnohem více než jen individuální motivace, a dále že je vysoce kontextuální – sociálně či časově (Kristiansen a kol., Science Direct, 2015).

Slaughter poznamenává, že ve většině případů se výzkumy do přelomu nového tisíciletí věnovaly motivaci obecně a nerozlišovaly motivaci na krátkodobou a dlouhodobou (2004, s. 2). Nynější odborná literatura, pokud povahu motivace rozlišuje, se věnuje spíše motivaci pro počátek dobrovolnické aktivity, nicméně existují i výzkumy, které se zabývají dlouhodobou motivací k dobrovolnictví a jsou podstatné pro tuto diplomovou práci. „Celkově vzato, ve studiích dobrovolnictví dominují průřezová kvantitativní šetření“ (Pospíšilová, 2010, s. 112). Penner a Finkelstein konstatují, že navzdory tomu, že mezi výsledky výzkumů existuje jistá kontinuita, bude plné pochopení motivace dobrovolnictví vyžadovat další výzkumy. (1998, s. 536)

Dále jsou představeny tři významné modely týkající se dlouhodobé motivace dobrovolníků.

### 2.1.1 Model dobrovolnické kariéry

Tento model řeší otázku dlouhodobé motivace u dobrovolníků. Autoři Omoto a Snyder pro vyřešení této otázky přichází s Modelem dobrovolnické kariéry.

Dobrovolnický život rozděluje do tří stadií. Postupně je v nich dobrovolník ovlivňován třemi kategoriemi faktorů:

- **1. stadium: Precedenty.** V tomto stadiu hrají důležitou roli faktory, jako jsou individuální dispozice, motivace stát se dobrovolníkem a podpora sociálního okolí.
- **2. stadium: Zkušenosti.** V této druhé fázi je to zadostiučinění, které hraje významnou roli. Dobrovolnická činnost a začlenění se do kolektivu přináší vnitřní naplňující pocit. Tento pocit pak posiluje dlouhodobou motivaci k dobrovolnictví.
- **3. stadium: Důsledky dobrovolnické činnosti.** Tyto důsledky nedopadají jen na dobrovolníka. Jednak má dobrovolnická činnost dopad na organizaci, kde je dobrovolnictví vykonáváno, jednak i na dobrovolníka samotného, a je třeba podotknout, že i na sociální systém samotný.
  - **Důsledky pro dobrovolníka.** Dobrovolnická činnost přináší dobrovolníkovi různé druhy pozitiv, která mají následně příznivý dopad i na jeho život mimo organizaci. Podle autorů to jsou konkrétně:
    - změny v chování dobrovolníka,
    - změny v postojích dobrovolníka,

- změny v motivaci dobrovolníka,
- změny v identitě dobrovolníka.
- **Důsledky pro organizaci.** Přítomnost dobrovolnického programu v organizaci musí mít nutně dopad i na ní samotnou. Konkrétně se může jednat o:
  - Změny v kvalitě poskytovaných služeb
  - Změny v náboru dobrovolníků
- **Důsledky pro sociální systém.** Autoři jednoznačně definují dobrovolnictví jako přínos pro společnost. Vyzdvihují přínos pro:
  - osvětu,
  - systém poskytování služeb,
  - rozšiřování pozitivního vzorce chování
 (1995, s. 672–673).

### 2.1.2 Model rolové identity

Tento model autorů Chacóna, Veciny, Dávily se taktéž snaží vysvětlit motivaci k dlouhodobému dobrovolnictví. Autoři pracují s hypotézou, kde je základním prvkem socializace ve skupině. Jev dlouhodobého dobrovolnictví se model pokouší rozklíčovat pomocí sociálního kontextu rámcovaného komunitou. Model je založen na předpokladu, že dobrovolníci se díky organizačnímu začlenění – socializaci – začnou postupem času identifikovat se svou rolí dobrovolníka, a tím se pevně začlení do organizace. Společně s tím, jak se dobrovolník stále více ztotožňuje se svou rolí, tím intenzivnější získává pocit, že z dobrovolnictví více získává, a že pokud by nastaly negativní skutečnosti, které by mu mohly zamezit ve vykonávání dobrovolnické činnosti, budou je moci překonat. Z tohoto důvodu „sžitím“ se s dobrovolnickou identitou se z nich stávají dlouhodobí dobrovolníci.

Tento model vychází z Konceptuálního modelu Luise Pennera (2002), který je samostatně popsán v kapitole Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví. V Pennerově modelu je stěžejním prvkem právě dobrovolnická identifikace.

Na závěr autoři modelu dodávají, že ze studie vyplývají dvě strategie.

1. Pokud má organizace zájem vědět, za jak dlouho dobrovolníci opustí jejich program, nejlepším řešením je zeptat se jich přímo, protože oni sami mají nejlepší znalosti o svém

osobním životě, zaměstnání a rodinných poměrech, což znamená, že mohou být v tomto ohledu nejspolehlivějším zdrojem informací. Navíc by se mohlo jednat o závazek vůči organizaci, což by dobrovolníci s největší pravděpodobností měli potřebu cítit (Chacón, Vecina, Dávila, 2007, s. 627–640).

Tato přímočará strategie bojuje někdy až se složitým řešením tohoto problému a autoři modelu nabádají, aby se řešil s tím, koho se týká, tedy dobrovolníky, kteří musí vědět nejlépe, jaké jsou jejich překážky v dobrovolnickém zapojení.

2. Pokud si organizace přeje prodloužit dobu trvání dobrovolnické činnosti, strategie se bude zaměřovat na zvýšení spokojenosti dobrovolníků v organizaci. Tato strategie bude mít významný dopad na krátkodobé dobrovolníky a dost pravděpodobně přispěje v dlouhodobém horizontu ke tvorbě dlouhodobého dobrovolnictví v organizaci a k posilování identity dobrovolníka (Chacón, Vecina, Dávila, 2007, s. 640).

## 2.2 Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví

Stěžejním modelem, který popisuje příčiny dlouhodobého dobrovolnictví, je Konceptuální model Luise A. Pennera (2002). Tento model předpokládá, že se dlouhodobí dobrovolníci identifikují s pozicí dobrovolníka, a právě tento důležitý fakt je odlišuje od dobrovolníků, kteří se zapojují pouze krátkodobě. Nicméně je tento model komplexní a nevěnuje se pouze identifikaci dobrovolníků. Znázorňuje v časové ose dobrovolníkovu cestu od motivů, které ho vedly k zahájení dobrovolnické činnosti, až po to, kdy se zařadí mezi dlouhodobé dobrovolníky.

Autor modelu nejdříve stanovil čtyři nejvýznamnější atributy dobrovolnictví:

1. **Dlouhodobost.** Dobrovolnictví je u mnoha lidí dlouhodobým jevem. Celostátní průzkum ze Spojených států amerických říká, že téměř 50 % lidí, kteří se věnují dobrovolnické činnosti, tak činí pravidelně, nejen jednorázově (Independent Sector, 1999). Z další série dlouhodobých studií s dobrovolníky vyplývá, že jakmile s dobrovolnictvím lidé pravidelně začnou, velké procento z nich v činnosti pokračuje několik let (Omoto, Snyder, 1995).
2. **Plánovitost.** Dobrovolnictví je obvykle činnost, která je plánovaná a promyšlená. Penner ale neměl na mysli to, že by dobrovolnictví bylo neměnné a neovlivnitelné vnějšími vlivy. Ovlivnitelné je a toto, mimo jiné, bude předmětem výzkumu této práce.



3. **Dobrovolnost.** V případě, že je dobrovolnická činnost adresována cizím lidem či organizaci, která těmto osobám slouží, není dobrovolník motivován pocitem povinnosti (Omoto, Snyder, 1995). V opačném případě by se mohlo jednat o situaci, kdy je dobrovolník poháněn výlučně pocitem povinnosti či viny. Více autorů odborné literatury pak činnost s takovou motivací z definice dobrovolnictví vyřazuje. Tvrdí, že v takovém případě se o dobrovolnictví nemůže jednat, jelikož nesplňuje zásadní prvek dobrovolnosti.
4. **Organizační kontext.** Tento atribut poukazuje na to, že dobrovolnictví probíhá nejčastěji v organizačním prostředí. Penner proto upozorňuje na to, že organizační proměnné jsou v kontextu dobrovolnictví důležitější než u mezilidských a individuálních druhů pomoci. I organizační kontext bude dále zkoumán v rámci výzkumu této práce.

Celý Pennerův Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví se zaměřuje na výzkum proměnných, které mohou ovlivňovat dobrovolnickou činnost

(Penner, 2002, s. 448–450).

### **Organizační proměnné a dobrovolnictví**

Z již zmíněného atributu organizačního kontextu vyplývá, že se dobrovolnictví velmi často odehrává v organizaci. S největší pravděpodobností tedy budou organizační faktory dobrovolníky silně ovlivňovat. Podle Pennera by na dobrovolnictví měly mít vliv dva druhy organizačních proměnných.

Jedná se o tyto druhy proměnných:

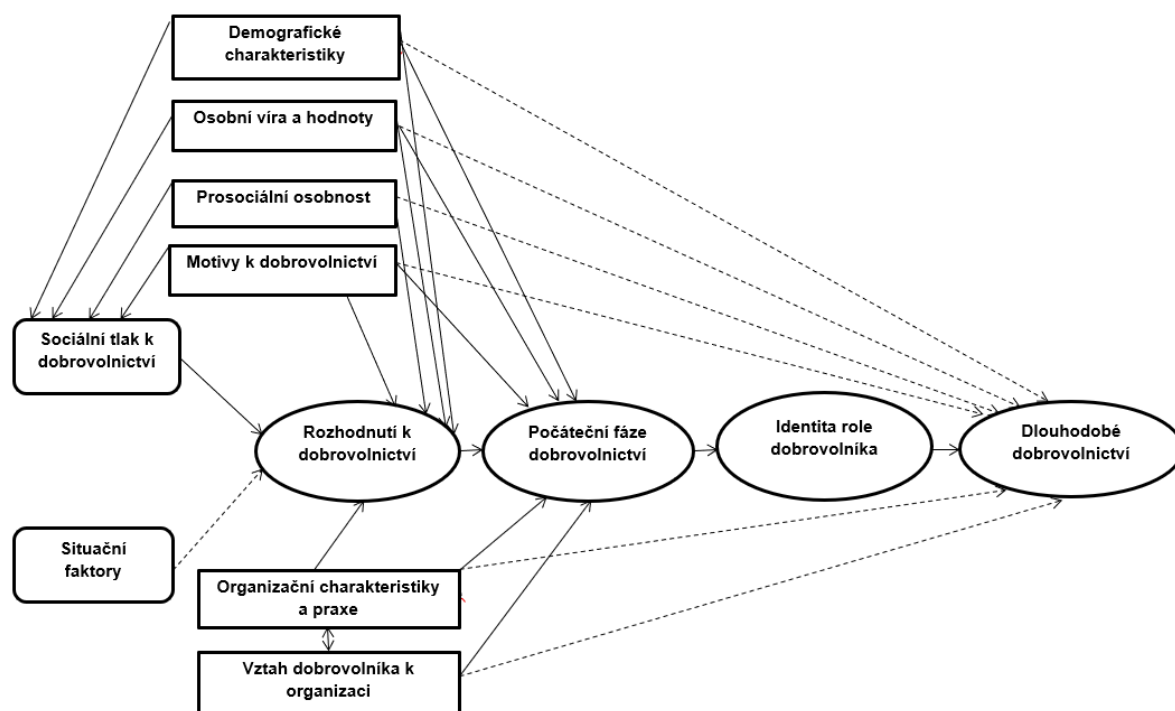
1. Vnímání a pocity jednotlivého dobrovolníka ohledně toho, jak s ním organizace zachází.
2. Pověst organizace a její personální postupy

(Penner, 2002, s. 460).

Ve studii Omota a Snydera (1995) bylo zjištěno, že to, jak je dobrovolník spokojen s organizací, významně souvisí s tím, jak dlouho v ní působí. Dále Penner konstatuje: „Dobrovolníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, jsou oddáni organizaci, mají pozitivní vliv na práci a věří, že se s nimi zachází spravedlivě, by tedy měli vykazovat vyšší úroveň dobrovolnické činnosti“ (2002, s. 461).

Pro Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví je též významný atribut prosociální osobnosti zaměstnance působícího na dobrovolníky.

### Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví



Obrázek 2: Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví, Penner, 2002, překlad Pospíšilová

Model je uspořádán časově a začíná okamžikem, kdy se člověk rozhodne stát se dobrovolníkem. Model je situován na pomyslné časové ose, která vede zleva doprava.

**V první fázi model popisuje příčiny vedoucí k rozhodnutí stát se dobrovolníkem. Tyto faktory jsou dvojího charakteru.**

1. **Situační faktory.** Jedná se o méně častou příčinu vzniku dobrovolnické činnosti, proto autor modelu znázornil spojení s rozhodnutím k dobrovolnictví přerušovanou čarou. Konkrétně se jedná o historické události, které s člověkem morálně či citově pohnou natolik, že ho to motivuje stát se dobrovolníkem. Bývají to události větších rozměrů, jako jsou např. válka, povodně, teroristický útok, zemětřesení a podobně.
2. **Sociální tlak k dobrovolnictví.** Sociální tlak je v modelu definován jako mnohem silnější faktor, který vede k rozhodnutí stát se dobrovolníkem. Jde o faktor, který je čistě subjektivní. Vychází z toho, jak vnímá dobrovolnickou činnost okolí, přátelé a rodina potenciálního dobrovolníka. Tyto tlaky mohou být dvojí – explicitní a implicitní. Čím

větší jsou tyto tlaky na potenciálního dobrovolníka, tím větší je pravděpodobnost, že se člověk bude dobrovolnické činnosti věnovat. Není však dáno, že každý člověk, který by byl vystaven explicitním či implicitním tlakům, by se stal dobrovolníkem.

Model dále popisuje další přímé či nepřímé příčiny rozhodnutí stát se dobrovolníkem.

**Tento model pracuje s:**

- a) jednou demografickou proměnnou,**
- b) třemi dispozičními proměnnými,**
- c) jednou organizační proměnnou.**

**a) Demografická proměnná**

- **Demografické charakteristiky**

Zde se jedná o charakteristiky, jako jsou vzdělání, finanční příjem, věk, rodinný stav, bezdětnost, sociální status, finanční zajištěnost atd.

**b) Dispoziční proměnné**

- **Osobní přesvědčení a hodnoty**

Tato proměnná zahrnuje osobní hodnoty, které člověk vyznává. Může se jednat o náboženské vyznání jakéhokoliv druhu, jiné hodnotové přesvědčení, které člověk vyznává a prostupuje jeho životem podobně jako víra, které vedou k prosociálnímu jednání.

- **Prosociální osobnost**

Zde se jedná o soubor lidských vlastností a osobnostních rysů souvisejících s prosociálními myšlenkami, pocity a jednáním. Prosociální osobnost je založena na empatii k druhým (nejenom lidem). Jde tedy o empatické nácítění se do pocitů druhých. Empatická osobnost má tendenci být nápomocná a cítit také zodpovědnost za dobro druhých.

- **Motivy k dobrovolnictví**

Autor modelu zde odkazuje na autory Claryho a Snydera (1998), kteří definují šest motivačních funkcí. Tyto motivační funkce byly detailněji rozebrány v kapitole 2.6.1 Základní motivace k dobrovolnictví.

### c) Organizační proměnná

- **Organizační charakteristiky a praxe**

Dobrovolnictví ovlivňují dva druhy organizačních proměnných.

1. Vnímání a pocity jednotlivého člena ohledně toho, jak s ním organizace jedná.
2. Pověst organizace a její personální postupy.

#### **Model předpokládá dvě podstatné věci:**

- **Dispoziční proměnné** (Osobní přesvědčení a hodnoty, Prosociální osobnost, Motivy k dobrovolnictví) přímo ovlivňují nejen to, že se osoba stane cílem sociálního tlaku, aby se začala věnovat dobrovolnické činnosti, ale také samotné rozhodnutí, že se stane dobrovolníkem.
- **Organizační proměnná** (Organizační charakteristiky a praxe) ovlivňují pouze to, zda se člověk dobrovolníkem stane.

Z těchto charakteristik vyplývá, že model předpokládá, že některé organizace budou díky svým organizačním proměnným přitahovat jisté dobrovolníky s větším úspěchem než jiné organizace.

### **3. Rozhodnutí k dobrovolnictví**

Všechny tyto doposud zmíněné atributy vedly k rozhodnutí stát se dobrovolníkem dané organizace. Vždy jde o mix proměnných, který rozhodne o tom, že se daný jedinec rozhodne stát se dobrovolníkem.

### **4. Počáteční fáze dobrovolnictví**

Tato část modelu předpokládá již dobu, kdy jedinec učinil rozhodnutí k tomu, stát se dobrovolníkem, a také se jím stal. Ne každý dobrovolník, navzdory tomu, že se připojil ke stejné organizaci, se zapojuje stejně. Nabízí se tedy zde otázka: Co nebo kdo je příčinou rozdílů v počáteční fázi dobrovolníků? Počáteční dobrovolnictví definuje množství času a úsilí, které jedinec vynakládá na začátku svého dobrovolnického působení v organizaci. Penner konstatuje, že na základě jeho výzkumu, který taktéž potvrzuje předchozí výzkumy na toto téma, vyplývá, že rozdíly v této počáteční fázi dobrovolnictví souvisí s rozdíly především v již výše zmiňovaných proměnných. Konkrétně v demografických charakteristikách, osobních přesvědčeních, osobních

hodnotách, prosociální osobnosti, v motivech, které souvisejí s dobrovolnictvím, organizační charakteristikou a praxí a jednou organizační proměnou – vztahem k organizaci.

Model pracuje s předpokladem, že existují vzájemné přímé i nepřímé vlivy v rámci různých proměnných i v nich samotných.

## **5. Identita role dobrovolníka**

Dalším milníkem ve sledovaném modelu je „identita role dobrovolníka“. Tento bod definuje, do jaké míry se člověk identifikuje s rolí dobrovolníka. Nakolik si přisvojil dané hodnoty a nakolik se role dobrovolníka stala součástí jeho života i identity. Zda se jako dobrovolník vnímá, jestli je to jeho pevnou součástí a zda je tato role pevně zakotvena v jeho sebepojetí. Model také počítá s tím, že zkušenosti nasbírané během fáze počátečního dobrovolnictví budou utvářet identitu dobrovolnické role. Dále také, že aktivní a vysoká frekvence zapojení do dobrovolnické činnosti s vysokou pravděpodobností vytváří silnou dobrovolnickou identitu. Právě ta je klíčová a jde o bezprostřední příčinu trvalého/dlouhodobého dobrovolnictví.

## **6. Dlouhodobé dobrovolnictví**

Dlouhodobým dobrovolníkem se tedy člověk stává ve chvíli, kdy projde počáteční fází dobrovolnictví, vnitřně si časem a přibývajících zkušenostmi vybuduje dobrovolnickou identitu. Dlouhodobé dobrovolnictví bývá obvykle definováno jako prosociální činnost, která musí trvat déle než jeden rok. I u organizace Svoboda zvířat, která je podstatná pro výzkum v empirické části práce, je dobrovolnictví považováno za dlouhodobé, pokud přesahuje jeden kalendářní rok.

Model tedy znázorňuje vzájemné působení a vazby. Autor chtěl plnými a přerušovanými čarami naznačit, že ne všechny vlivy jsou stejně silné. Přerušované čáry demonstrují slabší vlivy a plné čáry značí silný vliv mezi jednotlivými fázemi. Toto ztvárnění tedy demonstruje, že na dlouhodobé dobrovolnictví má zásadní vliv identita role dobrovolníka. Naopak demografické charakteristiky, dispoziční i organizační proměnné jsou spojeny s dlouhodobým dobrovolnictvím čarou přerušovanou. Vliv na dlouhodobé setrvání u dobrovolnictví by tedy měly mít slabší než již zmiňovaná identita dobrovolníka

(Penner, 2002, s. 460–465).

Jelikož tato práce má za cíl zjistit motivaci k dlouhodobému setrvání, nebyl pro výzkum v této diplomové práci směrodatný celý Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví. Nebylo podstatné, co člověka přivedlo k dobrovolnictví v organizaci Svoboda zvířat, ale to, co ho ovlivnilo natolik, aby získal dobrovolnickou identitu a stal se dlouhodobým dobrovolníkem.

Pennerův výzkum byl kvantitativní povahy. Autorka práce se rozhodla z něho vycházet v empirické části práce. Jelikož je ale pro cíle práce nutné porozumět dobrovolníkům více do hloubky, než je vůbec pomocí kvantitativního výzkumu možné, zvolila pro svůj výzkum kvalitativní metodu.

## **2.3 Syndrom vyhoření u dobrovolníků a koordinátorů dobrovolníků**

Pokud je organizačním cílem dlouhodobé dobrovolnictví, je třeba co nejvíce eliminovat hrozby, které mohou ohrožovat už i zapojené a etablované dobrovolníky. Jednu z největších hrozeb představuje syndrom vyhoření. Jedná se o vážný a rozšířený problém, který může postihnout dobrovolníky i jejich koordinátory. Tento syndrom vystihuje stav fyzické, emocionální i psychické vyčerpanosti způsobené dlouhodobým vystavením vysokému stresu, neustálým pracovním vyčerpáním a nedostatkem osobní péče. Syndrom vyhoření může mít vážné důsledky pro zdraví a výkonost jednotlivců i celých týmů. Proto je nezbytně důležité brát ho na vědomí, pokud se mluví o dlouhodobém dobrovolnictví a koordinaci dobrovolníků. Matoušek a kolektiv konstatují: „Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Pracovníkem zde míníme jak profesionála, tak dobrovolníka“ (2008, s. 55).

Pro dobrovolníky je syndrom vyhoření obzvláště nebezpečný, protože často pracují s omezenými zdroji a v prostředích, kde jsou konfrontováni s obtížnými situacemi a lidským, popřípadě zvířecím utrpením. Nedostatek odpočinku a nedostatečná podpora mohou vyvolat pocit beznaděje, vyčerpání a sníženou motivaci. To může vést ke snížení kvality práce a vyhoření dobrovolníků.

Koordinátoři mají na starosti organizaci a řízení dobrovolníků, což zahrnuje řešení problémů, rozdělování úkolů, poskytování podpory, a hlavně motivování a předávání energie dobrovolníkům. Avšak sami mohou být vystaveni vysokému tlaku a očekáváním, která bývají spojena s jejich rolí. Nedostatek prostoru pro odpočinek a třeba i nedostatečná podpora od vedení organizace mohou způsobit vznik syndromu vyhoření u koordinátora dobrovolníků.

## Příznaky syndromu vyhoření

Existují tři hlavní příznaky syndromu vyhoření:

1. **Vyčerpání.** Nejedná se pouze o fyzické, ale také psychické. Projevy tohoto vyčerpání zpracoval Stock (2010, s. 28) do níže uvedené tabulky.

### *Znaky vyčerpání při burnout syndromu*

Emoční	Fyzické
<ul style="list-style-type: none"><li>• sklíčenost</li><li>• bezmoc</li><li>• beznaděj</li><li>• ztráta sebeovládání, např. nekontrolovatelný pláč nebo podrážděnost doprovázená výbuchy vzteku</li><li>• pocity strachu</li><li>• pocity prázdnoty, apatie, ztráta odvahy a osamocení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek energie, slabost, chronická únava</li><li>• svalové napětí, bolesti zad</li><li>• náchylnost k infekčním onemocněním</li><li>• poruchy spánku</li><li>• funkční poruchy, např. kardiovaskulární a zažívací potíže</li><li>• poruchy paměti a soustředění</li><li>• náchylnost k nehodám</li></ul>

Tabulka 3: Znaky vyčerpání při syndromu vyhoření, zdroj: Stock

2. **Odcizení.** Člověk, kterého postihl syndrom vyhoření, má k práci i ke svému okolí odtažitý přístup. Dříve převládalo přesvědčení, že syndromem trpí jen určité pracovní pozice. Nicméně se postupem času ukázalo, že syndrom může propuknout napříč profesemi, a to i neplacenými.
3. **Pokles výkonnosti.** Nízká efektivita se prolíná s tím, že osoba zasažená tímto syndromem přestala věřit ve své schopnosti a považuje se v pracovní sféře za neschopnou. Postižený nyní potřebuje k danému úkolu dvojnásobek energie, než tomu bylo dříve. Zároveň se prodlužuje doba regenerace organismu. Není tedy ani za dobu dovolené možné, aby se člověk zotavil (Stock, 2010, s. 28–36).

## Prevence syndromu vyhoření

Prevence a péče o syndrom vyhoření jsou zásadní pro zachování fyzického a duševního zdraví dobrovolníků a koordinátorů. Je důležité zajistit dostatečnou podporu, komunikaci a školení, které posilují jejich schopnosti a zvyšují jejich odolnost vůči stresu. Poskytnutí přiměřeného množství volného času je také nezbytné.

Organizace by měly také zajistit systémy, které umožňují dobrovolníkům a koordinátorům vyjádřit své obavy a požadavky. Není tedy dobré podceňovat potřebnost supervizí v organizaci. „Koordinátor by měl mít možnost pravidelné supervize své činnosti tak, jak by to

mělo být samozřejmé pro všechny pomáhající profese s vysokou mírou neuropsychické zátěže pramenící z každodenního styku s lidmi, často v náročných životních situacích“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 77). Spolupráce s profesionály v oblasti duševního zdraví, kteří mohou poskytnout odbornou pomoc a podporu v případě potřeby, by měla tedy být pro celou organizaci samozřejmá.

## **Empirická část práce**

### **3 Metody výzkumu**

V této kapitole jsou vytyčeny teoretická východiska, cíl výzkumu, metoda sběru dat, popis vzorku respondentů, výsledků empirické práce a jejich vyhodnocení. Dále je na základě tohoto vyhodnocení sestaven návrh možných zlepšení pro koordinátory dobrovolníků v advokačních neziskových organizacích na ochranu práv zvířat.

Autorka této práce je zároveň i koordinátorkou dobrovolníků v organizaci, kde probíhal výzkum. V organizaci panuje velmi otevřená a upřímná atmosféra. Důvěra a možnost vyjádřit jakýkoliv názor, a to bez obav, je na prvním místě. Naopak k lidem, se kterými dobrovolníci nemají bližší vztah, by jen s malou pravděpodobností byli tolik upřímní a otevření. Autorka práce maximálně vytěžila ze společných zkušeností a vztahů, aby navodila příjemnou atmosféru a podnítila dobrovolníky k autentickým výpovědím. Bez toho, aniž by autorka práce byla v pozici koordinátorky, by nebylo umožněno výzkum provést. Výzkum by v jiném případě nevznikl. Zároveň ve vztahu k nim není v mocenské pozici. Dobrovolníci nejsou placení zaměstnanci a nejsou vůči koordinátorce v závislé pozici. Jsou vůči sobě v rovnocenné pozici. Mohou odmítnout jakoukoli činnost a před zahájením rozhovorů byli autorkou práce upozorňováni, že je naprosto v pořádku a relevantní jakákoliv jejich odpověď, a to i kritická. Dobrovolníci byli výslovně žádáni o upřímnost, která je maximálně vítána. Autorka se tak co nejvíce snažila předejít možnému riziku tendence prezentování pouze pozitivních stránek. Autorka práce se taktéž snažila mít tzv. předporozumění a jiné domněnky.

Před zahájením rozhovorů proběhla příprava ve formě rešerše odborné literatury na téma dobrovolnictví, dlouhodobého dobrovolnictví, občanské společnosti, neziskových organizací, motivace a udržitelnosti dobrovolníků. Cíl celé diplomové práce se stanovil společně s výzkumnou strategií a výzkumnými otázkami.



### 3.1 Cíl výzkumu

Cílem této diplomové práce je zjistit, co konkrétně dobrovolníky z advokační organizace na ochranu práv zvířat motivuje k dobrovolnické činnosti, co je povzbuzuje v setrvání u dobrovolnictví dlouhodobě, či co je naopak od dobrovolnictví odrazuje. Pro tato zjištění je nutné získání autentických výpovědí, ve kterých popíšu kontextuální motivy, které je vedou k dobrovolnické činnosti.

Jedná se o výzkum, který rozšiřuje stávající sociologické přístupy na toto téma. Stěžejním literárním zdrojem této práce je Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví Luise A. Pennera (2002), který byl popsán v teoretické části práce. Výzkumné otázky i tematické okruhy byly sestaveny na základě tohoto modelu. První výzkumná otázka vychází z části „Organizační charakteristiky a praxe“. Druhá výzkumná otázka vzešla z části s názvem „Identita role dobrovolníka“.

Dále bude součástí práce návrh na doporučení, který bude formulován na základě poznatků z výzkumu a odborné literatury. Z těchto doporučení budou posléze moci při své činnosti vycházet určité typy advokačních neziskových organizací při koordinaci svých dobrovolníků.

Zvolené výzkumné otázky:

1. Jaké **zkušenosti** a **organizační faktory** mají vliv na to, že dobrovolníci setrvají u organizace dlouhodobě?
2. Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání **identifikace dobrovolníků s jejich rolí** dobrovolníků?
  - 2.1 Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s rolí dobrovolníků **obecně**?
  - 2.2 Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s rolí dobrovolníků **přímo v dané organizaci**?

## 3.2 Zvolená metoda výzkumu

Z důvodu potřeby zjistit subjektivní vnímání dobrovolníků byl pro empirickou část práce vybrán kvalitativní výzkum. Jeho podstatou je zprostředkovat porozumění daným aktérům, v případě této práce dobrovolníkům. Výzkum je zaměřen na to, jak danému tématu rozumí, jak o něm přemýšlí, jak ho interpretují a jak ho prožívají. Je žádoucí zjistit, jak motivaci a udržitelnost dobrovolníků ovlivňuje vnější prostředí. Porozumění je získáváno v maximálně přirozeném prostředí (Špaček, Novotná, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 260).

Jako metoda sběru dat byl vybrán polostrukturovaný rozhovor. Spojuje aspekty, které posunou autorku práce i k poznání takových kontextuálních motivů, se kterými před zahájením rozhovorů nepočítala. Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje, aby měl výzkumník připravenou strukturu, tematické okruhy a širší otázky, ale zároveň dává respondentům možnost se k určitým tématům vracet. Pořadí otázek není neměnné. Předem připravená osnova zajistí, aby se autorka práce nezapomněla zeptat na něco, co je pro výzkum důležité. V tomto typu rozhovorů mají dobrovolníci velký prostor pro vlastní autentická vyjádření. Zároveň má tento typ rozhovorů ambici jít do hloubky, a nejen po povrchu šetřeného tématu. „Celkově tento formát umožňuje následovat aktérské porozumění zkoumanému tématu, současně ale udržet určitou míru strukturovanosti a přehlednosti. Jednotlivé rozhovory realizované v rámci výzkumu pokrývají stejné tematické oblasti, a zčásti mají i podobnou strukturu, což usnadňuje jejich následnou analýzu“ (Novotná, Špaček, Jantulová Šťovíčková, 2019, s. 322–323). Pro vybrání tohoto typu rozhovoru hovořil fakt, že byl jasně definován výzkumný problém – motivace k dlouhodobému setrvání dobrovolníků v organizacích na ochranu práv zvířat a již od počátku výzkumu se cíleně autorka práce zaměřila na toto téma. Tento způsob rozhovoru byl zvolen také proto, že po skončení dotazování budou odpovědi dobrovolníků porovnávány a bude formulována výsledná teorie.

Dalším typem dat byly dokumenty organizace Svoboda zvířat. Organizace pracuje obecně na profesionalizaci své práce a svých interních postupů. Proto se část interních dokumentů zaměřuje také na nedílnou součást organizace – dobrovolnický program. S dobrovolnickou tematikou se dá setkat i v jiných interních dokumentech, tyto jsou ale z hlediska této práce nejvíce relevantní.

### Seznam zkoumaných dokumentů:

- Persona dobrovolníka – interní dokument.

- Manuál pro práci s dobrovolníky – interní dokument.
- Výroční zprávy organizace – dokument pro veřejnost každoročně zveřejňovaný na webu organizace.
- Magazín Svobody zvířat – Za svobodná zvířata.

### **Persona dobrovolníka**

Interně je vymezeno postavení dobrovolníka v organizaci i jeho persona. Tedy tzv. profil typického dobrovolníka, který se rozebírá od jeho věku až po záliby (Persona dobrovolníka Svobody zvířat).

### **Manuál pro práci s dobrovolníky**

Významným dokumentem pro práci s dobrovolníky je Manuál pro práci s dobrovolníky. Zaměřuje se na celý proces vedení dobrovolníků a péče o ně (Manuál pro práci s dobrovolníky Svobody zvířat).

### **Výroční zprávy Svobody zvířat**

Organizace Svoboda zvířat je zapsaný spolek. Z právní úpravy tedy vyplývá, že není povinna sestavovat a vydávat výroční zprávu. Přesto každoročně tento dokument sestavuje a vydává, aby veřejnost informovala o své činnosti a pokrocích v advokační činnosti (<https://svobodazvirat.cz/vyrocni-zpravy/>).

### **Magazín Svobody zvířat – Za svobodná zvířata**

Od roku 2022 se začala v magazínu vytvářet nová rubrika ohledně dobrovolníků organizace. Konkrétně se jedná o dlouhodobé dobrovolníky předávající v magazínu své zkušenosti a popisující v něm svou motivaci k dlouhodobé dobrovolnické činnosti a vysvětlující, jak jim dobrovolnictví obohacuje život a co jim do něj dobrovolnictví přináší (<https://svobodazvirat.cz/zpravodaje/>). Jeden z nich popisuje svou zkušenost takto: „Mám radost, že moje dobrovolnická činnost má viditelné výsledky, a hlavně mě těší, když ty výsledky pomůžou zvířatům. Motivací pro mě je i pozitivní a energický kolektiv, který si mé činnosti váží a podporuje mě. Musím říct, že jsem na správném místě. Při osobních setkáních se zaměstnanci a dobrovolníky se vždy zasměju a dozvím se spoustu informací z oblasti ochrany a práv zvířat. Věřím tomu, že spolu toho pro zvířata ještě mnoho dokážeme“ (Magazín Za svobodná zvířata 1–2023).

### 3.3 Popis vzorku respondentů

Kritéria vzorku se vztahují pouze na jednu neziskovou advokační organizaci – Svoboda zvířat. Jedná se o organizaci, která je rozdělena na dvě části. Jedna část, ta podstatně větší, má advokační povahu. Tato část organizace aktivně pracuje na zlepšení legislativních podmínek ve prospěch zvířat jak na území České republiky, tak na úrovni Evropské unie. V této sekci se najde již početná základna zaměstnanců a organizovaných dobrovolníků, o které se stará jejich koordinátor. Druhá část organizace je servisní povahy. Tato část organizace je malá a autonomně funguje výhradně na dobrovolnické bázi. Starají se o opuštěné a zraněné kočky v domácích depozitech v několika krajích České republiky. Výhodou výběru dobrovolníků z jedné organizace spočívá v tom, že sdílí stejné organizační prostředí. Což je také součástí Konceptuálního modelu Luise A. Pennera (2002). Lze tak utvářet obrázek vnitřního prostředí dané organizace, a je možné tak efektivně zlepšovat práci s dobrovolníky a vylepšovat organizační prostředí.

Organizace Svoboda zvířat se zaměřuje na udržitelnost dobrovolníků. Proto na začátku roku 2021 vytvořila dobrovolnický program a obsadila pozici koordinátora dobrovolníků. Od počátku tohoto programu začala fluktuace dobrovolníků klesat a nyní je na 50 %. Toto číslo vykazuje zlepšení o 40 %. Z několika jednotek je nyní více než 50 aktivních dobrovolníků (interní statistika Svobody zvířat). Jde o prokazatelné zlepšení, nicméně se jedná o oblast, která podle organizace vyžaduje – v porovnání s ostatními v dobrovolnickém programu – největší zlepšení. Z tohoto důvodu jde o relevantní téma k výzkumu, jehož výsledky mají značný potenciál zefektivnit práci s dobrovolníky.

Jako výzkumný vzorek bylo vybráno šest respondentů se zkušeností s pozicí dlouhodobého dobrovolníka v advokační organizaci Svoboda zvířat. Tento relativně malý vzorek je vhodný právě pro kvalitativní výzkum ve formě rozhovorů.

V tomto výzkumu se jedná o účelový vzorek. Jeho povaha je dána výzkumným problémem. Účelově byli vybráni dobrovolníci, jelikož jedině oni mohou podat subjektivní výpověď, a odpovědět tak na výzkumné otázky. Nikdo jiný by z podstaty výzkumného cíle nemohl být vzorkem výzkumu.

Před zahájením sběru dat byla stanovena kritéria výběru vzorku:

1. Jedná se o registrovaného dobrovolníka neziskové organizace Svoboda zvířat, konkrétně v její advokační sekci.

2. Dobrovolnictví se u dané organizace věnuje déle než jeden kalendářní rok.
3. Dobrovolník má v současné době status aktivního dobrovolníka, ale v minulosti mohl mít dobrovolnictví pozastaveno.

První kritérium vyřadilo z výběru dobrovolníky, kteří se zapojují v servisní části organizace, tedy v sekci starající se o opuštěné a zraněné kočky. Organizačně fungují na jiném principu a bez koordinátora dobrovolníků.

Druhé kritérium vyřadilo všechny dobrovolníky z advokační sekce, kteří v organizaci působí na pozici dobrovolníků méně než jeden kalendářní rok. Naopak nebylo pro přijetí do výzkumu podstatné, jestli jsou dobrovolníky jeden rok, nebo 10 let. Jde o zachycení osobních zkušeností a názorů, a z tohoto důvodu bylo třeba stanovit minimální časovou zkušenost s dobrovolnictvím v organizaci. Sama organizace Svoboda zvířat považuje dobrovolníka za dlouhodobého, pokud se zapojuje déle než jeden rok.

Třetí kritérium vyřadilo dobrovolníky, kteří nyní prochází tzv. dobrovolnickou pauzou. Stále jsou registrovanými dobrovolníky a mají zájem se k dobrovolnictví po určité pauze vrátit. Typicky to bývají maminky nastupující na mateřskou dovolenou, dobrovolníci prožívající složité období v osobním životě či dokončující střední nebo vysokoškolské vzdělání a potřebují více času na své studium.

Tato práce je zaměřena pouze na dobrovolníky z advokační části organizace, kteří fungují pod vedením koordinátora dobrovolníků a organizace se na ně programově zaměřuje.

### **Specifikum dobrovolníků vybraných do výzkumu**

Tito dobrovolníci jsou specifictí tím, že svou dobrovolnickou činností pomáhají subjektům, v tomto případě zvířatům, se kterými nikdy nepřijdou do styku. Jedná se o zvířata většinou zabíjená či nějakým způsobem zneužívaná. Z tohoto hlediska je jejich motivace naprosto unikátní. Dobrovolníci v servisních organizacích se mohou s klienty osobně setkávat. I pokud by docházeli pomáhat do útulku pro opuštěná zvířata, mohou se se zvířaty setkat a získat pocit zadostiučinění ve chvílích, kdy sami postaví voliéru nebo vymalují stěny, kdy se zvíře uzdraví či umístí do nového domova. U advokačních organizací či jejich částí tomu tak nebývá, a je tak mnohdy často náročnější udržet dobrovolníky motivované. Zároveň advokační organizace pracují v několikaletých cyklech. Advokační kampaně jsou v českém prostředí plánovány na tři až 3,5 roku. Kampaň je třeba úspěšně zakončit před obměnou Poslanecké sněmovny. To znamená, že dobrovolníci nevidí rychlé úspěchy. Jsou součástí dlouhodobé

práce, kdy jsou výsledky zřetelné až po delší době a nikdy zároveň nejsou zaručené. Z povahy činnosti se nikdy nesesetkají se zvířaty, kterým se legislativně pomohlo. Může se jednat o zvířata z kožešinových farem, zvířata v laboratořích či divoké druhy zvířat v cirkusech, a to i z jiných zemí Evropské unie.

### **Povaha vzorku**

Při výběrové strategii bylo stanoveno, že se bude jednat o účelový vzorek. Z výzkumného problému vyplývá, že se musí jednat o výpovědi dlouhodobých dobrovolníků. Výzkumný problém je tedy vázán na určitou skupinu aktérů, u nichž lze daný jev sledovat (Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 294). U nikoho jiného by autorka práce nemohla získat data, která by vedla ke zodpovězení stanoveného cíle.

Technikou tvorby vzorku se stalo účelové vzorkování, jelikož autorka práce terén zná a pracovně se v něm pohybuje několik let. Dokázala tedy posoudit, které dobrovolníky je třeba oslovit.

Vybraný výzkumný vzorek je homogenní povahy. Všechny účastníky výzkumu spojuje skutečnost, že jsou registrovanými dobrovolníky neziskové organizace Svoboda zvířat. To je v tomto výzkumu primárním předpokladem. Naopak zde pro vstup do výzkumu nejsou podstatné obvyklejší výzkumná kritéria, jakou jsou gender, věk, dosažené vzdělání atd. Autorka práce se nesnaží zjistit pohled jednoho segmentu dobrovolníků Svobody zvířat, ale dobrovolníků napříč sociodemografickými charakteristikami.

Jelikož je pro cíl této práce podstatné zmapovat výpovědi dlouhodobých dobrovolníků neziskové organizace Svobody zvířat, vybraný vzorek dobrovolníků byl sestaven ze služebně nejstarších dobrovolníků tohoto spolku.

Konkrétně bylo vybráno šest dobrovolníků, kteří spadají mezi první desítku nejstarších dobrovolníků ve smyslu délky jejich zapojení.

Pro účely výzkumu byly vytvořeny tři kategorie dobrovolníků. Kategorie byly vytvořeny pro pozdější možné porovnání. Klíčovým aspektem byla doba zapojení v dobrovolnické činnosti.

Tři základní skupiny:

- a) zapojení pět let a více,
- b) zapojení tři až pět let,

c) zapojení jeden až tři roky.

Toto rozdělení ve fázi vyhodnocení má relevanci ukázat, zda je možné vypořádat společné rysy výpovědí podle délky dobrovolnického zapojení. Bude také možné jednotlivé segmenty shrnout a navzájem je porovnat.

### Vzorek dobrovolníků

Do rozhovorů byl vybrán segment dobrovolníků podle kritérií popsaných výše. Pro dodržení anonymity bylo přidělen každému informátorovi pseudonym. Dobrovolníci jsou řazeni v časové řadě, podle toho, kdy s nimi byl veden rozhovor.

Pseudonym dobrovolníka	Pohlaví	Délka dobrovolnického zapojení	Věková kategorie	Délka rozhovoru
Barbora	žena	5 let a více	50+	35:21
Štěpánka	žena	5 let a více	18–30	33:05
Diana	žena	3–5 let	30–40	35:09
Sára	žena	3–5 let	30–40	26:21
Daniel	Muž	1–3 roky	18–30	29:40
Albert	Muž	1–3 roky	18–30	31:01

## 3.4 Metoda získávání dat

Prvotním krokem před začátkem sběru veškerých dat a analýzou interních dokumentů Svobody zvířat týkající se jejich dobrovolníků bylo oslovení vedení této organizace. Byl mu popsán koncept celé práce, její cíle a to, jaké dobrovolníky je třeba oslovit, aby se dosáhlo jeho naplnění. Po získání souhlasu mohla autorka práce dále pokračovat ve výzkumu.

Všechny rozhovory s dlouhodobými dobrovolníky se uskutečnily v březnu a dubnu roku 2023. Žádný z oslovených dobrovolníků žádost o rozhovor neodmítl. Ze strany informátorů nikdy nedošlo k posunutí termínu či zpoždění. Všichni tito dobrovolníci svou účast ve výzkumu pojali velmi zodpovědně a s velkým osobním nasazením.

## **3.5 Příprava a průběh rozhovorů**

### **3.5.1 Příprava osnovy**

Počátek přípravy na polostrukturované rozhovory tvořilo vytvoření osnovy, která měla pomoci směřování celého rozhovoru. Autorkou práce byly předem stanoveny čtyři tematické okruhy se širšími otázkami. Stále ale vypracovaná osnova ponechávala pro informátory prostor na vlastní rozvinutí myšlenek a popsání svých zkušeností. Tato osnova zaručila jistou formu kontroly, která autorce práce napomáhala ověřovat, zdali se všechna důležitá témata neopomněla, a dávala také možnost se k jednotlivým tématům vracet, bylo-li to třeba.

Tyto tematické okruhy, stejně jako výzkumné otázky, byly vytvořeny tak, aby vycházely z již popisovaného Konceptuálního modelu příčin dlouhodobého dobrovolnictví (2002) Luise A. Pennera. Nevychází z celého modelu, jelikož je tento model komplexní a popisuje cestu dobrovolníka od faktorů a tlaků, které vedou člověka k tomu, že se stane dobrovolníkem. Autorka práce ale nezkoumala faktory, jež vedou k dobrovolnictví, nýbrž ty, které je ovlivnily a motivovaly zůstat a stát se dlouhodobými dobrovolníky. Podstatné tedy byly modelové části:

- Počáteční fáze dobrovolnictví.
- Identita role dobrovolníka.
- Dlouhodobé dobrovolnictví.

### **Osnova polostrukturovaných rozhovorů**

#### **1. Úvod**

Zahájení rozhovoru sloužilo k opětovnému představení výzkumu a k zopakování, v čem spočívá informovaný souhlas, který byl informátorovi předložen při oslovení k zapojení.

#### **2. Základní pasportizace informátora**

Zde se shromažďovaly osobní informace o dobrovolníkovi. Jednalo se o detailnější informace, které se následně použily do pasportizace dobrovolníka. Konkrétně se jednalo o věk, vzdělání, pozici v zaměstnání a o to, jak dlouho je již dobrovolníkem v organizaci Svoboda zvířat.



### 3. Tematické okruhy

Každý tematický okruh dostal svůj zastřešující název. Pro rozhovor se vytvořila zahajovací otázka, která měla za cíl dobrovolníka uvést do tématu a nechat ho pojmout odpověď podle něho.

- **1. okruh: Organizační charakteristika a praxe**

Tento okruh měl za cíl jednak zkoumat, jak a jestli se motivace měnila po dobu dobrovolnického zapojení v organizaci Svoboda zvířat. Dále jestli a jakým způsobem na motivaci dobrovolníka působí hodnoty, pověst a dosažené úspěchy na poli práv zvířat od dané organizace.

- **2. okruh: Klima organizace a její zaměstnanci**

V této části rozhovoru byla snaha zjistit, jak byly pro dlouhodobé setrvání dobrovolníka v organizaci důležité faktory jako empatický přístup k jeho osobě, nalezení přátel v organizaci, přátelské klima, jestli na jeho setrvání měly vliv osoby přímo z řad zaměstnanců organizace – buď koordinátor dobrovolníků, anebo popřípadě někdo jiný.

- **3. okruh: Dobrovolnická identita**

Okruh dobrovolnické identity se zaměřoval na to, jak daný dobrovolník vnímá sám sebe jako dobrovolníka, a jestli je to natolik důležitá součást života, že ji vnímá jako svou důležitou součást. V rozhovoru se probíralo, jestli si umí představit, že by již dále dobrovolníkem nebyl, zda cítí hrdost nad tím, že se může někomu zmínit, že je dobrovolníkem, nebo zda ve svém nitru cítí z této činnosti uspokojení. Všechny tyto otázky měly za cíl proniknout do vnímání informátora a zjistit, zda se s rolí dobrovolníka sžil, je pro něj důležitá, a jestli tato identifikace měla vliv na to, že se stal dlouhodobým dobrovolníkem. Dále jestli jsou pro něj podstatné a motivační fyzické předměty, které připomínají jeho dobrovolnickou činnost a úspěchy, kterých se díky jeho zapojení dosáhlo.

- **4. okruh: Negativní faktory**

V této části rozhovoru se zjišťovaly možné faktory, které negativně narušovaly jeho dobrovolnické zapojení. Dále bylo řešeno, zda se již dříve někde dobrovolnický informátor zapojil, a pokud v činnosti skončil, pak z jakých důvodů se tak stalo.

### **3.5.2 Oslovení informátorů**

Podle kritérií popsaných v kapitole 5.4 byla vytipována skupina dobrovolníků v organizaci Svoboda zvířat. Důraz byl kladen na to, aby svou zkušenost přednesli ti nejdéle působící dobrovolníci, jelikož je tato práce zaměřena na dlouhodobé dobrovolnictví a udržitelnost dobrovolníků.

Oslovení vytipovaných dobrovolníků proběhlo elektronickou formou v lednu a únoru 2023. Již při tomto prvotním oslovení bylo dobrovolníkům předneseno, čeho se výzkum týká, na jakém modelu je založen a jaký význam má jejich případné zapojení. Každému dobrovolníkovi bylo vysvětleno, že je účast dobrovolná a odmítnutí s sebou nenesou žádné negativní dopady. Byly shrnuty nejdůležitější body z informovaného souhlasu, který byl pro tuto žádost vytvořen a zaslán v příloze této žádosti. Zdůrazněn byl fakt anonymizace dobrovolníka ve výzkumu. Dále bylo avizováno, že celý rozhovor by neměl trvat déle než jednu hodinu a že je ideální mít zarezervován tento čas ideálně i s určitou rezervou, aby se dotazovaný necítil pod časovým tlakem, a předešlo se tak umělému zkracování odpovědí.

### **3.5.3 Místo pro rozhovory**

Autorka práce dala dobrovolníkům maximální volnost ve výběru formy rozhovoru. Do výzkumu byli zapojeni i dobrovolníci, kteří se zapojují úplně nebo částečně online. Proto pokud to bylo dobrovolníkovi příjemnější, anebo by byl z časových důvodů rozhovor neuskutečnitelný, byla i možnost online rozhovoru. Místo online rozhovorů bylo vybíráno tak, aby pro dobrovolníka poskytovalo klidné a příjemné místo, kde nebude cítit ostych se o tématu rozmluvit. Autorkou práce nebyly stanoveny žádné požadavky na místo rozhovoru, jen se musel uskutečnit někde, kde bylo možné pustit nahrávací zařízení a nebyl tam takový hluk, který by znemožnil nahrávání. Některé rozhovory se uskutečnily v soukromí domova, jiné i třeba v kavárně.

Součástí celkové přípravy bylo také připravení a zkoušení nahrávacího zařízení. Pro lepší kvalitu – a hlavně pro vytvoření zálohy – byly rozhovory nahrávány na dvě zařízení. Na začátku každého rozhovoru proběhla zkouška nahrávání, aby se předešlo problému s nenahráním rozhovoru.

### **3.5.4 Termín a čas rozhovoru**

Termín a čas výzkumného rozhovoru byly vybírány vždy informátory. Autorka práce se maximálně přizpůsobovala jejich možnostem a požadavkům. V okamžiku, kdy byl termín

domluven, si autorka práce vytvořila před schůzkou a po ní dostatečný časový interval, aby se necítila v časové tísní. Nikdy dopředu také nevěděla, zdali se rozhovor podnětně protáhne a získá informace, které pomohou naplnit cíl práce. Se všemi variantami bylo třeba počítat a připravit se na ně.

### **3.5.5 Průběh rozhovoru**

#### **1. Krátká příprava před zahájením rozhovoru**

Autorka práce si před každým rozhovorem znovu prostudovala osnovu rozhovoru, aby si zopakovala témata a vypsané podotázky. Zrekapitulovala si také poznámky z již proběhlých rozhovorů, aby reflektovala, co zajímavého a podnětného v nich bylo zjištěno. Cílem tedy bylo poučit se z nepřesností či chyb, případně navázat na něco přínosného z předcházejícího rozhovoru.

#### **2. Představení výzkumu**

Ačkoliv dobrovolníkovi bylo krátce představeno téma práce a výzkumu při oslovení k účasti na rozhovorech, bylo mu před začátkem rozhovoru téma znovu vysvětleno a více rozvedeno, aby mu byl jasný účel celého výzkumu a pochopil důležitost a účel svého zapojení do výzkumu. Bylo akcentováno, že celý výzkum má ambici zjistit jejich motivaci k dlouhodobému dobrovolnictví, nikoli ke krátkodobému či faktorům, které vedou ke vzniku k dobrovolnické činnosti. Jelikož se to ukázalo později jako problém, bylo toto téma na začátku rozhovorů zdůrazňováno. Dobrovolníci měli totiž nejprve pocit, že se musí zaměřovat na to, co je motivovalo k tomu, aby se dobrovolníky stali.

#### **3. Průběh a ukončení rozhovoru**

Autorkou práce bylo započato téma každého okruhu. Toto situační zakotvení bylo zakončeno otázkou, která měla za cíl dobrovolníka na dané téma rozpovídat. Když své vyprávění ukončil, převzala autorka iniciativu a doptávala se na dané téma předpřipravenými otázkami, či bezprostředně vytvořenými podle aktuální výpovědi. Po obsáhnutí všech témat byl rozhovor s poděkováním ukončen

(Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, s. 342–345).

## **3.6 Zpracování dat**

Autorka při procesu zpracování dat měla na paměti, že analýza a interpretace dat jsou dva oddělené procesy. Analýza byla prováděna tak, aby poskytla porozumění tomu, co chtěli

informátoři říci. Cílem bylo zjistit, co rozhovory sdělují, ačkoliv to informátoři nemuseli mít v úmyslu sdělit. Ideální se v tomto případě jevílo využít tematickou analýzu.

### **Analytické činnosti**

Všechny nahrané rozhovory bylo nutné pro další zkoumání přepsat. K přepisování rozhovorů docházelo co nejdříve po jejich uskutečnění. Cílem bylo projít daný rozhovor a zrevidovat ho a vizualizovat. Pokud by z dat vyplynulo, že se rozhovor držel pouze povrchní roviny, nebo se odchýlil k úplně jinému tématu, průběžná analýza by to podchytila a tento fakt by se zohlednil v dalších rozhovorech.

Ideálním způsobem přepisu se pro tento výzkum jevíla redigovaná transkripce. V přepisu byly zachovány pouze významné projevy. V tomto výzkumu šlo o zachycení obsahově-tematické roviny, proto nebyly rozhovory upravovány stylisticky. Všechny výpovědi byly tedy ponechány v takové podobě, jak byly informátory předneseny (Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 349–350).

Analýza dat probíhala v pěti fázích, které se ale časově prolínaly:

#### 1. Pročítání rozhovoru

Pročítání přepsaných rozhovorů bylo důležité, aby se daly vyvodit závěry, které by vedly k objasnění výzkumného problému. Pročítání také sloužilo k zesumírování nasbíraných dat, opakujících se témat, či naopak rozdílných pohledů.

#### 2. Zapisování

Současně s pročítáním probíhá také zapisování poznámek. Autorka zde využila tzv. metodu „tužka a papír“, kdy na vytištěné přepisy rozhovorů vpisovala své poznámky. Součástí tohoto procesu docházelo k segmentování textu. Rozhovory byly rozděleny na tematické jednotky, tzv. jednotky analýzy. Každá jednotka zastřešovala nosné téma výzkumu. Poté došlo ke kódování vytvořených jednotek analýzy. Před začátkem kódování bylo autorkou práce stanoveno, že se bude postupovat deduktivně. Avšak v průběhu analýzy dat bylo shledáno, že je třeba reflektovat získaná data, a deduktivní kódování v tomto výzkumu stačit nebude. Nasbíraným datům bylo třeba přidělit i takové kódy, se kterými se na začátku procesu nepočítalo. Autorka práce tedy začala data kódovat i induktivním způsobem. Některé kódy vznikly před procesem, jiné vznikaly později. Pro tyto kódy vznikla kódovací kniha, do které byly vpisovány kódy do více tematických skupin podle charakteru dat. Na konci procesu

kódování bylo v kódovací knize zaznamenáno 14 tematických skupin a několik desítek rozličných kódů.

### 3. Redukce dat

Ačkoliv se autorka práce při rozhovorech snažila svého respondenta držet u zkoumaného tématu, bývá vždy i tak nutné data při analýze zredukovat. Z dat autorka vybírala ta opravdu zásadní pro porozumění výzkumnému tématu.

### 4. Porovnávání

K procesu porovnávání docházelo ve chvíli, kdy již bylo hotovo kódování ve všech rozhovorech. Byly zvoleny jednotky, které budou vzájemně porovnávány.

### 5. Pojmenování

Posledním bodem procesu bylo tyto zvolené jednotky pojmenovat

(Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 421–422).

Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví Luise A. Pennera (2002) sloužil ve výzkumu jako analytický nástroj, který byl využit deduktivně. Tato teorie byla tedy protknuta výzkumným cílem i otázkami, a to se záměrem porozumět danému problému – motivaci a udržitelnosti dobrovolníků.

## 3.7 Etika sběru dat

V průběhu celého výzkumu byly respektována etická pravidla. V průběhu přípravy, sběru i vyhodnocování dat byl kladen silný důraz na ochranu informátorů. Aby nebyla etika sběru dat v průběhu výzkumu porušena, autorka práce vytvořila na základě odborné literatury etická pravidla, kterými se řídila od chvíle, kdy oslovila informátory, až po prezentaci výsledků výzkumu.

### Etické principy výzkumu

#### 1. Princip respektování soukromí a autonomie

Oslovení dobrovolníci nejsou nuceni účastnit se výzkumu. Pouze oni rozhodují o tom, jestli a co všechno chtějí sdělit o sobě, nebo o výzkumném tématu. Autorka práce se nikdy nedomáhá informací proti vůli informátora a zároveň vždy respektuje informátorovy názory, přesvědčení, osobní zkušenosti a pocity. Dále není akceptováno, aby autorka práce přemlouvala informátora proti jeho vůli, aby prozradil více, než

hodlal sdělit, a navádět ho k odpovědím. „Celkově lze říci, že **respekt** je jedním z klíčových postojů, které si musí každý badatel osvojit, pokud chce své výzkumy realizovat ohleduplně a eticky“ (Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 63). V případě, že to lze, autorka práce získá data k zodpovězení výzkumné otázky neinvazivním způsobem. Soukromí informátorů je zajištěno jejich anonymizací. Zůstalo utajeno více osobních informací, jako např. vzdělání či povolání, aby byla maximalizována anonymizace dobrovolníka.

## 2. Zamezení zneužití či úniku dat

Zájmy autorky práce nikdy nesmí být nadřazeny zájmům zúčastněných dobrovolníků. Práva a ochrana informátorů jsou nadřazeny celému průběhu výzkumu. Každé rozhodnutí je posuzováno v první řadě s ohledem na bezpečí informátorů. V průběhu celého sběru dat je posuzováno, jestli nemohou být výsledky výzkumu někým zneužity. Autorka práce zpracovává data tak, aby bylo nebezpečí zneužití minimalizováno i za cenu, že neuvede všechny výsledky výzkumu. „badatelé mají **zodpovědnost** jak za to, co se děje během výzkumu, tak i za to, co se děje s výsledky jejich bádání poté, co jsou zveřejněny“ (Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 63).

## 3. Nepoškození informátorů

Autorka práce klade důraz na nepoškození informátorů nejen během sběru, vyhodnocení dat a prezentací výsledků, ale také po skončení výzkumu. Je také dáno, že se v průběhu celého výzkumu autorka práce chová tak, aby informátory nijak nedehtonostovala, nesnižovala jejich znalosti a zkušenosti či je nedostávala do nepříjemných a konfliktních situací.

Autorka práce nebude v prostředí, ve kterém se bude pohybovat, tvořit svým výzkumem negativní dopady. Chová se tak, aby nedošlo k tomu, že se již informátoři nebudou chtít účastnit dalšího výzkumu a budou mít z účasti v něm nějakou formu újmy.

## 4. Etický přístup k širšímu okolí

Autorka se chová eticky k akademické obci, studujícím, vyučujícím a k dalším osobám, jichž se výzkum – byť i nepřímo – týká. Ze zásady nepoškozuje tyto zúčastněné nepravdivými informacemi a dbá na citační etiku

(Novotná, Špaček, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 62–66).

## 4 Výsledky výzkumu

Analýza výsledků dat nezačala až ve chvíli, kdy byly uskutečněny všechny rozhovory, nýbrž začala již okamžikem, kdy byla posbírána první výzkumná data. Čím více rozhovorů bylo uskutečněno a data přibývala, tím více se autorka věnovala procesu analyzování a méně sběru dat nových.

### Profily dobrovolníků

Každý rozhovor byl unikátní. V některých případech se dobrovolníci v odpovědích relativně shodovali. Jindy byly jejich odpovědi ojedinělé a překvapivé. Aby bylo možné vytvořit závěry o tom, co vede dobrovolníky Svobody zvířat k dlouhodobé dobrovolnické činnosti, byly autorkou práce vypracovány profily jednotlivých informátorů.

- Z profilů bude jasný věk, forma (online, offline) činnosti, do kterých se zapojuje, rodinný stav, výchova, životní styl, jaké formy dobrovolnické činnosti vyzkoušel před SZ, byl odrazen nějakou činností?
- Definování motivačních faktorů – jak se prolínají kontextuální motivační faktory s typy dobrovolníků?

Všem dobrovolníkům jsou přiřazena fiktivní jména z důvodů anonymizace.

#### 4.1.1 Rozhovor č. 1: Barbora

Údaje o účastníkovi rozhovoru

Gender: žena

Dobrovolník u Svobody zvířat: 5,5 roku

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ano

Forma zapojení: offline

Primární zapojení: administrativní činnost, účast na infostáncích, roznos materiálů, šíření osvěty

Z profilu dobrovolnice vyplývá, že jako jedna z mála účastníků výzkumu má předchozí zkušenosti s dobrovolnickou činností, ačkoliv ne z advokační organizace. Dříve byla zapojena do organizace servisního charakteru. Zapojuje se nárazově, ale s relativně častou frekvencí. Zastává různorodé pozice a spadá do skupiny nejdéle působících dobrovolníků v organizaci Svoboda zvířat. Za dobu své dobrovolnické činnosti si osvojila veškerou problematiku týkající se práv zvířat jak v České republice, tak Evropské unii. Dále je známá tím, že má vrozenou starost o zvířata a je ráda v jejich společnosti. Mimoto, že žije se zvířaty ve své domácnosti, ve chvílích, kdy jí to čas dovolí, ráda se aktivně zapojuje na brigádních dnech v azylech pro zvířata.

### **Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

#### **Hodnoty a pověst organizace**

Dobrovolnice přiznává, že sice hodnoty organizace jsou důležité a že s určitostí přihlíží k tomu, jaké hodnoty organizace vyznává, ale vzápětí dodává, že jsou i další věci, ke kterým přihlíží. Je tedy patrné, že hodnoty organizace na dobrovolnici vliv měly, ale nejedná se o stěžejní faktor. Z odpovědí dobrovolnice lze vydedukovat, že hodnoty organizace sdílí jen zčásti. Ideologicky je patrně míra shody ještě větší, ale po praktické stránce se dobrovolnice s hodnotami organizace ne naplno shoduje. Podstata tohoto rozkolu vyplývá z dalšího vyprávění dobrovolnice o vystudované škole veterinárního zaměření, díky které dobrovolnice cítí, že dokáže na stránku věci pohlížet i z tzv. druhé stránky.

#### **Vývoj motivace v čase**

Dobrovolnice hodnotí svou motivaci od počátku zapojení jako stoupající. S tím, jak sbírala zkušenosti a fyzicky se účastnila akcí, na kterých dobrovolnickou pomáhala, cítila, že se její motivace proměňuje. Současně se zvyšující se motivací se více a více aktivně zapojovala a vnášela své nápady k řešené problematice. Měla tedy chuť se stále více zapojovat. Akcentovala, že to po ní nebylo vyžadováno, ale cítila potřebu se více nad cílem kampaní, na kterých organizace pracuje, zamýšlet a vznášet nové nápady. Postupem času začala přijímat téma a činnost organizace „za své“.



## Úspěchy na poli práv zvířat

Definitivně kladný vliv měly na dobrovolnici chvíle, kdy se advokační kampaně dovedly do vítězného konce a posléze se pracovalo na dalších. Tento prvek, který – jak ví každý dobrovolník advokačních organizací – není samozřejmý. Může se stát, že po letech usilovné práce dojde k nezdaru. Kampaň se musí přehodnotit a začít tzv. od znova. Dobrovolnice, která má jak veterinární, tak zčásti právnické vzdělání, si je tohoto faktu vědoma. Je to zároveň člověk, který se silně zajímá o politickou situaci v zemi, a tak ví, že ne všichni zákonodárci jsou právům zvířat nakloněni. Tento fakt napomáhá pocitu naplnění ve chvíli, kdy se legislativních úspěchů dosáhne.

## Organizace a její zaměstnanci

Osobní vazby sebe jako dobrovolníka a zaměstnanců Svobody zvířat klasifikuje jako pozitivum. Vnímá tento faktor jako určitě pozitivně motivující. Kvituje, když se může se zaměstnanci setkávat jak při „pracovních“, tak při tzv. teambuildingových setkáních, kam jsou zváni dobrovolníci stejně jako zaměstnanci organizace. Z vyprávění dobrovolnice je evidentní, že toto bere jako důležitou stmelovací součást kolektivu. Dobrovolnice se aktivně zapojuje kvůli právům zvířat, ale nechtěla by spolupracovat s pro ni neznámými lidmi.

Jako stěžejní figuru pro dlouhodobé setrvání dobrovolníků dobrovolnice identifikuje koordinátora dobrovolníků. V porovnání s ostatními zaměstnanci organizace je koordinátor svou působností pro motivaci a udržení podle ní zásadní. Funkci koordinátora vnímá jako jakési přemostění od dobrovolníků k organizaci, a naopak od organizace k dobrovolníkům.

*Barbora: „koordinátor by vlastně měl, jak přenášet na ty dobrovolníky třeba informace, co se plánuje, k čemu ty dobrovolníky budou potřebovat, v jakém čase, v jaké šíři a rozsahu. A určitě by pak měl být přenašečem těch informací i z druhé strany, prostě jak ti dobrovolníci převzali iniciativu při té akci, jak se jim to povedlo, jak se cítili. A tuhle zkušenost pro tu organizaci zase přenést naopak – do centra.“*

## Empatický přístup

Dobrovolnicí bylo konstatováno, že se v průběhu své dobrovolnické práce nikdy nesetkala s neempatickým přístupem. Spíše naopak. Dobrovolnice velmi rychle vzápětí reagovala, že pokud by se v organizaci směrem k ní vyskytovalo neempatické jednání, mělo by to výrazně negativní vliv na motivaci být dobrovolnicí a v organizaci setrvat.

## **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

### **Dobrovolnická identita**

Dobrovolnice bere své zapojení v organizaci Svoboda zvířat jako součást svého života, ale ve svém vnitřním žebříčku hodnot neporovnává, jestli je něco v jejím životě více, či méně významné. Takto v životě obecně neuvažuje. Spíše než hrdost nad svou dobrovolnickou činností cítí vnitřní uspokojení z pomoci zvířatům, jež není jen momentální, ale má dlouhodobý dopad. Současně je to pro ni činnost, při které si může odpočinout od své psychicky náročné práce. A to navzdory tomu, že se jedná o náročné téma – týrání zvířat. Cítí pocit naplnění v tom, že může přispět proti tomu, aby k tomu dále nedocházelo. Jako pocit hrdosti identifikovala okamžik, kdy se setkala s dobrovolníky jiné advokační organizace a oni uváděli organizaci Svobodu zvířat a její fungování jako vzor dobře odváděné práce. V tu chvíli opravdu cítila hrdost nad tím, že součástí kolektivu, který nejenže má reálné dopady na práva zvířat, ale i dobrý pocit z toho, že to dokáže ocenit i někdo jiný.

Hmotné předměty, které připomínají dobrovolnické zapojení, pro dobrovolnici nejsou úplně podstatné. Ráda ale sama propaguje činnost a poslání organizace tím, že nosí kampaňová trička, a upozorňuje tak vizuálně své okolí na problematiku práv zvířat.

Z výpovědi je zřejmé, že dobrovolnice nabyla dobrovolnické identity postupem času a s přibývajícimi zkušenostmi i osobními kontakty. Tento vnitřní pocit tu nebyl od začátku, ale postupně zrál a se stoupající tendencí tvořen vnějšími okolnostmi. Konkrétně kladným vztahem s koordinátorkou dobrovolníků, sbíranými zkušenostmi, dosahováním advokačních úspěchů a přátelským klimatem v organizaci.

Silný pocit propojení s organizací a jejím posláním vyústil v to, že se dobrovolnice stala i pravidelnou dárkyní, která spadá do kategorie větších dárců.

*Barbora: „Když jsem byla mladá, moc peněz jsem neměla. Mohla jsem pomáhat jenom přispěním svého volného času – svojí prací pro dobrou věc. Pak s postupem času se moje finanční situace zlepšovala a při tom dobrovolnictví jsem poznala, že stejně důležitá je i finanční stránka zajištění projektů. Proto jsem se vedle dobrovolnictví rozhodla ještě k pravidelnému dárcovství.“*

## Negativní faktory

Dobrovolnice si umí představit, že by již dobrovolnickou činnost nevykonávala, jelikož se tak v minulosti již stalo. Silně vnímá omezenost jejího času kvůli náročné práci. Nedostatek času byl také důvodem ukončení dobrovolnické činnosti v předešlé organizaci. V tehdejší době si i doplňovala vysokoškolské vzdělání a vysoká škola společně s prací jí znemožňovaly působit jako dobrovolník. V tomto kontextu jsou shledány zaměstnání a škola jako negativní faktory, které zcela nebo zčásti omezují dobrovolnické zapojení.

Z výpovědi je patrné, že pokud by se nerespektovaly časové možnosti dobrovolnice, bylo by to z její strany bráno jako jakési nevážení si toho, že ona věnuje maximum možného času, a druhá strana by měla pocit, že je to nedostačující a ona jen není dobře motivovaná. Je pro ni důležité, aby byl brán s respektem maximální možný čas, který může pomocí trávit. V opačném případě by to mělo fatální dopad na motivaci a pocit naplnění.

### 4.1.2 Rozhovor č. 2: Štěpánka

Údaje o účastníkovi výzkumu

Gender: žena

Dobrovolník u Svobody zvířat: 5 let

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ne

Forma zapojení: offline i online

Primární zapojení: účast na infostáncích, řešerše, administrativa, šíření osvěty

Tato dobrovolnice nemá žádné jiné zkušenosti s dobrovolnickou činností než z organizace Svoboda zvířat. Nemohla tedy srovnávat svou dobrovolnickou minulost se současností, ale zajímavý je fakt, že ačkoliv je její nynější dobrovolnická zkušenost první, setrvala v ní již déle než pět let. Její zapojení je pravidelné a ve své dobrovolnické práci vyniká především spolehlivostí. I tato dobrovolnice spadá mezi nejdéle působící dobrovolníky v organizaci.

## **Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

### **Hodnoty a pověst organizace**

Tato dobrovolnice představuje typ člověka, kterého nezajímá pověst, jelikož si obvykle vytváří obrázek o věcech a lidech sama. Na druhé straně hodnoty byly zásadní proto, aby s dobrovolnictvím začala. Našla místo a kolektiv, které korespondují s jejím životním stylem. Dá se říci, že tato organizace suplementovala nedostatek lidí v jejím okolí, kteří by sdíleli stejné hodnoty – ochranu zvířat a veganský životní styl.

### **Vývoj motivace v čase a úspěchy na poli práv zvířat**

Když dobrovolnice hodnotí úroveň motivace v celé délce svého zapojení, shledává, že neustále rostla. Jako důvod rostoucí motivace uvádí několik věcí. Jednak tu, že byla aktivní, a tím pádem sbírala zkušenosti, viděla, že její práce přispívá k reálným změnám, čímž získávala stále větší chuť pomáhat. Dodává, že ne vše, na čem se podílela, bylo na advokační kampani, ale to jí nebralo chuť se zapojit. Uvědomuje si, že i nezisková organizace musí dělat mnoho neatraktivních administrativních činností, anebo že kampaně nemusí mít úspěšný konec, ale její motivace je natolik veliká, že si bere i tyto dílčí úkoly, a i když ví, že její několikaletá práce nemusí přinést předpokládaný výsledek, přesto se stala dlouhodobou aktivní dobrovolnicí. Dodává ale, že neví, pokud by organizace nedosahovala dlouhodobě žádných výsledků, jestli by ještě zvládla být motivovaná. U této dobrovolnice je tedy velkým motivačním faktorem dosahování advokačních změn, který by se dal motivačně směřem k dobrovolnici nahrazovat pouze dočasně. Stoupající motivace a propojení s organizací se projevily nejen v dobrovolnické identitě, ale i v tom, že se po nějaké době rozhodla, že se stane i pravidelnou dárkyní.

*Štěpánka: „tím, že jsem u Svobody zvířat už dělala dobrovolníka, věděla jsem, jak ta organizace funguje, jaké jsou její cíle a tak dál. Tak jsem začala přispívat, protože mi dávalo smysl, co dělají, chtěla jsem pomáhat ještě o trochu víc než jen nějakou prací jako dobrovolník, a hlavně jsem věděla, že ty peníze, byť je to zanedbatelná částka, jdou skutečně na dobrou věc a je s nima naloženo tak, jak bych si představovala – abychom se ze zákona nemohli ke zvířatům chovat tak, jak se nám líbí.“*

## **Organizace a její zaměstnanci**

Stěžejními motivačními faktory této dobrovolnice jsou podle její výpovědi přátelské vztahy a sdílení hodnot. Je pravděpodobné, že právě tyto faktory by dokázaly vykrýt případně delší dobu bez advokačních úspěchů na poli práv zvířat, a tím si dobrovolnici i přes těžké období udržet v aktivním dobrovolnickém zapojení.

*Štěpánka: „A co si myslím, že je právě jako velkou výhodou, nebo jako vlastně jako motivující, protože já jsem se hodně účastnila různých jako akcí, kde jsem pomáhala na stánku a podobně, a tam to v podstatě jako závisí na tom, že tam přijde větší množství dobrovolníků a jsou tam během třeba celého dne. Takže těch lidí se tam střídá několik. Asi kdybych tam jako narážela na lidi, se kterými si nemám co říct, nebo by byli nějak, nějak nepříjemný, neztotožňovala bych se jako vůbec s ničím, co říkají, nebo čemu věří, jaký mají hodnoty, tak bych se tam necítila jako tak komfortně a můj zájem by o to opad.“*

Dobrovolnice věří, že toto je pro každého dobrovolníka minimálně důležité anebo stěžejní. Bez přátelského kontaktu by si neuměla dobrovolnictví ani představit. Přátelské klima je podle dobrovolnice pro to, aby se člověk dokázal pro věc nadchnout, a to nelze ničím nahradit, pokud se tam jedinec cítí nekomfortně. Zároveň také dodává, že není extrovertní typ člověka, ale že právě přátelské vazby jí pomohly překonat věci a situace, ke kterým by měla jinak ostych. Neměla tak ani problém pravidelně dojíždět pomáhat z Českých Budějovic do Prahy.

## **Empatický přístup**

Dobrovolnice popisuje sama sebe jako introvertku. Vnímá, že nemá vlohy pro všechny možnosti zapojení, a očekává, že bude v organizaci komunikovat a spolupracovat s někým, kdo to bude nejen respektovat a chápat, ale i kdo bude vnímat její povahu a má schopnost nacítění se na druhé. Věří, že takové vlastnosti by měl mít koordinátor dobrovolníků a že je to osoba podstatná pro dlouhodobé setrvání dobrovolníků, a to mnohem více než ostatní zaměstnanci organizace. Nemyslí si, že dobrovolnický program sám o sobě může efektivně v organizaci fungovat bez koordinátora dobrovolníků. Je přesvědčena o tom, že empatický přístup by měl být jednou z vlastností koordinátora dobrovolníků.

## **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

### **Dobrovolnická identita**

Dobrovolnice si dovede představit, že by dobrovolnictví v budoucnu mohla přerušit či ukončit. Zažila dobu, kdy musela skloubit zaměstnání a dálkové studium vysoké školy, a ví, jak je náročné a občas i neslučitelné mít tyto povinnosti a s nějakou volnočasovou aktivitou. Ale obecně, pokud by nenastalo nějaké velmi složité životní období, je přesvědčena, že by dobrovolnictví neopustila. Dodává, že je pro ni velmi důležité setkávat se s lidmi, kteří mají stejný životní styl, a dále že má v sobě potřebu dělat i něco více než odmítání živočišných produktů. Identifikuje se jako dobrovolník a dobrovolnictví je pevnou součástí jejího života.

V dobrovolnici se za tu její pomoc zvířatům vytvořila vnitřní hrdost, která je specificky spojena se Svobodou zvířat.

Štěpánka: *„Takže já jako sama za sebe můžu říct, jako že jsem hrdá, že jsem dobrovolník, protože mi jako vlastně dělá dobře, nebo mám ze sebe dobrý pocit, když se snažím. Vím, že se snažím pomáhat, a ono je to spjatý s tou Svobodou zvířat, protože prostě... Jo, věřím tomu, co dělá, a myslím si, že je to správný.“*

Její hrdost dokazuje fakt, že ráda sděluje lidem ve svém okolí, že je dobrovolnicí, a na čem se svou prací podílí. Má dobrý pocit, když sdílí „prozvířecí“ myšlenky, a pokud by někoho inspirovala či dovedla k zamyšlení, bude to brát jako úspěch.

Cítí se být součástí sice malé, ale moc milé skupiny, která, jak již bylo v rozhovoru sděleno několikrát, sdílí stejné, podle dobrovolnice ty správné hodnoty.

Hmotné připomínky, které připomínají její dobrovolné zapojení, ji potěší, ale nejedná se o motivační faktor. Je to pro ni hezká připomínka toho, že si organizace její práce váží, ale není to něco, kvůli čemu by se dobrovolnictví věnovala dlouhodobě. Upomínkové předměty pouze slouží jako připomínka jejího zapojení.

### **Negativní faktory**

Dobrovolnictví je pro Štěpánku důležitá součást života, a proto pokud by nastaly nějaké negativní faktory, zvažovala by prvotně ne to, že by skončila s dobrovolnictvím úplně, ale jestli by mohla pomáhat v jiné organizaci stejného typu, kde by tyto negativní faktory nebyly. Dobrovolnictví samotné je tedy u této dobrovolnice nadřazené konkrétní organizaci, navzdory

tomu, že má v organizaci přátelské vazby, přátelské klima i kolektiv v hodnotovém žebříčku velmi vysoko.

U organizace Svoboda zvířat zatím nepocítila negativní faktory, které by ji od dobrovolnické činnosti odradily. Přesto ale dokázala definovat teoretické faktory, o kterých ví, že by jí zcela jistě srážely motivaci. První faktor, který identifikovala, je ten, že pokud by musela spolupracovat se zaměstnancem, se kterým by se necítila dobře, nebo s ním měla nějaký problém, případně by v jejích očích nebyl důvěryhodný. Jako další faktor uvádí obecné mezilidské vztahy v organizaci. Pokud by cítila, že v organizaci nepanují dlouhodobě dobré vztahy, zhodnocovala by, zda je v takové organizaci dobré trávit čas, a jestli by v jiné organizaci nebylo lepší přátelské klima. Bez dalšího rozmyšlení dodává, že vztahy u ní jsou vždy na prvním místě.

### **4.1.3 Rozhovor č. 3: Diana**

Údaje o účastníkovi výzkumu

Gender: žena

Dobrovolník u Svobody zvířat: 4–5 let

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ne

Forma zapojení: offline

Primární zapojení: účast na infostáncích, šíření osvěty

Z již výše uvedeného profilu dobrovolnice je zřejmé, že jde o velmi vytíženou osobou. Jak i v rozhovoru bude rozebíráno, v průběhu její dobrovolnické činnosti u Svobody zvířat se stala i matkou samoživitelkou. Je velmi obětavou dobrovolnicí, která řeší všechny svěřené úkoly s velkou pečlivostí. Jde o osobu, které záleží nejen na zvířecích, ale i na lidských právech. Jedná se o osobu s velkou mírou empatie, která se s velkým zájmem vždy pomáhá na právě probíhající kampani Svobody zvířat. S dobrovolnictvím začala ve chvíli, kdy Svoboda zvířat neměla dobrovolnický program a v organizaci dlouhodobě žádný koordinátor dobrovolníků nebyl. Navzdory tomu je nyní dobrovolnicí již pátým rokem a za tu dobu se stala výraznou posilou celého týmu.

## **Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

### **Hodnoty a pověst organizace**

Díky hodnotám a cílům Svobody zvířat se tato informátorka rozhodla, že se stane dobrovolnicí. Byly to faktory, které ji k organizaci přivedly. Postupem času, kdy se dovídala nové informace o problematice týrání zvířat a byla součástí advokačních kampaní, to začalo mít z jejího pohledu pozitivní dopad na její soukromý život. Probíhající kampaně a informace z nich začaly obohacovat její každodenní konání.

*Diana: „do té doby, než jsem si o tom přečetla, nebo jsem se o to začala zajímat, tak mě to vůbec vlastně nenapadlo, jak tam ty slepice můžou trpět v těch klecích, a to se týká i třeba i zvířat v cirkusech a dalších věcí, takže jo, hodnoty mě ovlivnily.“*

Takže nejenže s hodnotami Svobody zvířat souzněla, ale ony i začaly prostupovat jejím životem od nákupu oblečení až po výchovu syna.

### **Vývoj motivace v čase a úspěchy na poli práv zvířat**

Dobrovolnice souhlasí s tím, že se její motivace k dobrovolnictví zvyšovala spolu se sbíranými zkušenostmi a informacemi, které se k ní dostávaly. Další věci, které posilovaly její motivaci, byly dosažené úspěchy na poli práv zvířat. V tu chvíli si více než kdy jindy uvědomovala, že její práce není zbytečná. Nutí ji to zapojit se ještě více a šířit osvětu ve svém okolí. Významný u této dobrovolnice je i pocit, že takto smýšlejících lidí je více.

### **Organizace a její zaměstnanci**

Silným motivačním faktorem pro tuto dobrovolnici se jeví přátelství a přátelské klima. Konstatuje, že pokud by se v organizaci setkávala s nepříjemnými lidmi, kteří by jí tzv. nesedli, tak by se její motivace vytratila a dál by v dobrovolnictví nepokračovala. Omezila by svou pomoc pouze na podepsání petice či něco podobného. Z dobrovolnice by se tedy stala „pouze“ příznivkyní.

### **Empatický přístup**

Shledává empatii jako vlastnost, kterou by měl mít koordinátor dobrovolníků. Zároveň si ale ani nemyslí, že někdo neempatický by měl zájem o to, pomáhat nebo pracovat



v organizaci na ochranu práv zvířat. Podíl na jejím setrvání má jednak empatický, lidský přístup koordinátora dobrovolníků, jednak i to, že ho vnímá jako vzor.

### **Těžké období**

V průběhu jejího dobrovolnického zapojení ve Svobodě zvířat byla ale i doba, kdy v jejím osobním životě neprobíhalo vše, jak by si přála. Musela projít rozvodovým, což je pro mnoho lidí jedno z nejstresovějších období v životě. Autorka práce se snažila zjistit, co navzdory tomu, že delší dobu neměla kapacitu se dobrovolnictví věnovat, a dalo by se říci, že bylo její dobrovolnictví pozastaveno, ji vedlo k tomu, opět se k dobrovolnictví vrátit.

Tuto silnou motivaci dobrovolnice vysvětluje tím, že cítí silnou potřebu dělat něco smysluplného. Tu smysluplnost našla v dobrovolnictví ve Svobodě zvířat. Měřítkem smysluplnosti jsou výsledky na poli práv zvířat. Zmiňuje nedostatek volného času, ale také úsilí si vždy vytvořit čas, aby se mohla zapojit.

*Diana: „Já si totiž myslím, že strašně záleží na prioritách toho člověka samotného, a pro mě prostě asi ta motivace těch kampaní a té ochrany zvířat je natolik velká, že já se tomu snažím přizpůsobit i to minimum volného času, co mám.“*

### **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

#### **Dobrovolnická identita**

Dobrovolnice cítí, že v ní dobrovolnictví určitým způsobem zakořeněno je, ale není zvyklá nad tím takto přemýšlet. Toto „neprezentování“ se jako dobrovolník je nejspíše spojeno s okolím této dobrovolnice, o kterém se dlouze rozpovídala. Se smutkem přiznala, že v jejím blízkém okolí není nikdo, kdo by rozuměl její motivaci měnit práva zvířat a kdo by sdílel její životní styl. Naopak se setkala s tím, že její nejbližší rodina reagovala silně negativně. Popisovala konkrétní situaci, kdy v jejích 35 letech jí rodiče řekli, že si nepřejí, aby se v právech zvířat angažovala. Ačkoliv by byla ráda, kdyby kolem ní bylo více stejně naladěných lidí, nenechává se lhostejným nebo negativním jednáním odradit.

Její dobrovolnické zapojení ji vnitřně naplňuje. Nejen pro důvody, které již byly zmíněny, ale i proto, že je mezi lidmi, kteří smýšlejí o hodnotě zvířecího života stejně. Tito lidé jí ale dodávají i pocit jistoty o sobě samé. Dobrovolnice dokonce říká, že by si připadala jako „divná“, že ji vůbec napadá nad zvířaty takto uvažovat. Tito lidé v organizaci jí poskytují pocit legitimacy soucitu se zvířaty, které jí neposkytuje nikdo v jejím okolí.

Bez rozmyslu odpovídá, že si neumí představit, že by s dobrovolnictvím skončila. Naopak má mnoho plánů do budoucna. Jak ohledně formy zapojení, tak ohledně množství času.

Fyzické upomínky jejího dobrovolnického zapojení pro ni nejsou nijak podstatné. Ovšem velmi si váží malých projevů díky od organizace směrem k ní.

### **Negativní faktory**

Jako negativní faktor, který by ji mohl odradit, je opět, jako u předešlých rozhovorů, nerespektování časových možností. Chápe, že někdo by mohl považovat její časové možnosti za malé, ale velmi by se jí dotklo a demotivovalo by ji, kdyby si organizace nevážila toho, že ona věnuje své maximum možného času, ačkoliv by ráda pomáhala více. Pro dobrovolnici je velmi důležité cítit respekt ohledně jejích časových možností. Pokud by cítila, že tu tento respekt chybí, ztratilo by pro ni dobrovolnictví smysl. Dodává, že to pro ni souvisí i se vztahy v organizaci. V takové chvíli by přestala věřit, že jsou přátelské vztahy opravdové, a z dobrovolnice by přešla „pouze“ do statusu příznivce, kdy by byla ochotna podepsat petici, ale s dobrovolnictvím by skončila a dál by o něj zájem neměla.

#### **4.1.4 Rozhovor č. 4: Sára**

Údaje o účastníkovi výzkumu

Gender: žena

Věk: 30

Dobrovolník u Svobody zvířat: 4–5 let

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ne

Forma zapojení: offline i online

Primární zapojení: účast na infostáncích, šíření osvěty, sběr petičních podpisů

Tato dobrovolnice nemá jako většina dobrovolníků v tomto výzkumu předchozí zkušenosti s dobrovolnictvím. K dobrovolnictví ve Svobodě zvířat se dostala na poručení své kamarádky. Až na jedno velmi hektické období se zapojuje pravidelně v infostáncích a užívá si tamní

atmosféru. Sama pracuje v pomáhající profesi, nechce ale pomáhat pouze lidem. Navzdory velmi náročné práci je pevně rozhodnuta svůj volný čas věnovat právě zvířatům.

**Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

### **Hodnoty a pověst organizace**

Z výpovědi dobrovolnice je zřejmé, že hodnoty Svobody zvířat ji k dobrovolnictví přivedly. Ale později, když si vytvořila přátelské pouto s koordinátorkou dobrovolníků a získala dobrý pocit z toho, že ona sama pomohla dané věci, vytvářela se dlouhodobá motivace k dobrovolnictví.

### **Vývoj motivace v čase a úspěchy na poli práv zvířat**

Svoji motivaci popisuje jako vždy se zvyšující po proběhlém zapojení. V takových chvílích přichází pocity užitečnosti a svoje rozpoložení popisuje jako tzv. namotivovanost. Čím více vnímala, že její činnost je užitečná, tím více chtěla pomáhat. Jako důležitý faktor pro svou motivaci uvádí i to, že se opět setká s lidmi, které má ráda. Přátelské klima a pouto jsou pro ni jeden ze zásadních faktorů, které ji vedou k tomu, aby v dobrovolnické činnosti pokračovala.

### **Organizace a její zaměstnanci**

Dobrovolnice se rozpovídala o tom, jak dobře se cítí v tomto specifickém kolektivu. Vyzdvihuje atmosféru a stejně laděné lidi. Celá vegansko-zvířecí komunita je jí velmi blízká a cítí se dobře, když je její součástí. Opět by to mohlo evokovat, stejně jako v předešlém rozhovoru, nedostatek stejně laděných lidí v jejím blízkém okolí. Tato komunita by tedy mohla suplovat nedostatečný či nulový výskyt stejně smýšlejících lidí v osobním životě dobrovolnice. Důležitost přátelského kolektivu podtrhuje myšlenkou, že kdyby se tam necítila dobře, potom by to zcela jistě mělo negativní dopad na její motivaci.

*Sára: „Jako třeba bych šla, ty zvířátka jo, ale jako asi to umocňuje ta pohoda tam, ty vtipy, takoví ty fajn lidi. Protože ty dobrovolníci mi přijdou fakt fajn lidi, protože kdo dělá jen dobrovolníka jen tak, to musí bejt člověk, kterej opravdu jako chce, kterej prostě má ten čas, kterej tomu chce věnovat, nic za to nechce.“*

Je evidentní, že tato dobrovolnice chová úctu k dalším dobrovolníkům, je ráda v jejich společnosti a chce být jejich součástí.

### **Empatický přístup**

Z výpovědi této dobrovolnice je zřejmé, že empatický přístup je něco, co by mělo patřit k základním vlastnostem koordinátora dobrovolníků. Pokud by se s empatií nesetkala, myslí si, že by v takové chvíli uvažovala o tom, jestli nemá jít pomáhat k organizaci, kde by se s empatickým přístupem setkala. Opět tedy přátelská atmosféra a dobrý pocit v kolektivu převyšují hodnoty organizace.

### **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

#### **Dobrovolnická identita**

Dobrovolnictví definuje jako již pevnou součást jejího života. Začalo prostupovat i do jejího osobního a pracovního života. Myšlenky ochrany zvířat se jí vkrádají do mysli a motivuje okolí k tomu, aby se zapojilo také. Ať už je to v práci, nebo její rodině, snaží se šířit informace o probíhajících kampaních Svobody zvířat a motivovat ostatní alespoň k podpisu petice. Problematiku si bere za svou a bez předchozích úvah, kdykoliv je to možné, usiluje o osvětu či zapojení dalších lidí.

Nad svou dobrovolnickou činností cítí hrdost. Je svým způsobem spokojena s tím, „že jen nesedí, a prostě něco dělá“. V jejich očích je i součástí komunity, které si váží, a je ráda, že se v ní může pohybovat.

#### **Negativní faktory**

Velkou částí rozhovoru se nese lítost dobrovolnice nad tím, jak velký je problém skloubit práci, dálkové studium a dobrovolnictví. Jako jasně negativní faktor, který nedovoluje se dobrovolnický zapojovat, identifikuje školu, která dálkové studenty vede někdy až za hranici jejich fyzických a psychických sil.

Sára „*Takže to jsem hodně jako přestala během té školy. Jak jsem se učila na zkoušky, dělala jsem po několikátý... Takže jsem to úplně jako vědomě musela jako trošku vytěsnit, abych se z toho nezbláznila.*“

Nadnesla myšlenku, že ani nevěděla, jestli se po tu dobu může jako dobrovolnice počítat, pokud jí okolnosti nedovolují se zúčastnit, ačkoliv by chtěla.

Jako další negativní faktor z rozhovoru vyplývá neakceptování časových možností. Pokud by dobrovolnice cítila od organizace zklamání, že nemůže věnovat dobrovolnictví více času navzdory tomu, že ona vydává na dobrovolnickou činnost své maximum, poznamenalo by to její motivaci k tomu, dále se zapojovat.

### **Těžké období**

Dobrovolnice se až v průběhu dobrovolnictví rozhodla, že si zvýší kvalifikaci a bude ve svém oboru studovat dálkově vysokou školu. Může tak porovnávat dobrovolnictví v době studia i před ním. Jak bylo výše zmíněno, dobrovolnice musela podle svých slov kvůli psychickému zdraví jiné činnosti, než je práce a studium, upozadit, navzdory tomu, že ji naplňovaly. Důvod, proč dobrovolnictví neukončila úplně, ale pouze ho „pozastavila“, by se dal popsat jako pocit sounáležitosti se skupinou.

### **4.1.5 Rozhovor č. 5: Daniel**

Údaje o účastníkovi výzkumu

Gender: muž

Věk: 24

Dobrovolník u Svobody zvířat: 1,3 roku

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ne

Forma zapojení: offline

Primární zapojení: sociální síť

Tento informátor představuje nový typ progresivního dobrovolníka. Má jasně dané morální hodnoty, kterých se drží, a má jasné vize o tom, co by se mělo v právech zvířat měnit k lepšímu. Je známý svou svědomitostí a pílí. Jeho dobrovolnická činnost je odváděna s vysokou pečlivostí. Spadá do skupiny „nejmladších“ dlouhodobých dobrovolníků, navzdory tomu se jedná o jednoho z nejaktivnějších dobrovolníků ve Svobodě zvířat. Daniel je velkým přínosem

pro tento výzkum, ukazuje motivaci k dlouhodobému setrvání trochu z jiného pohledu než většina informátorů.

### **Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

#### **Hodnoty a pověst organizace**

Sdílení hodnot je pro tohoto dobrovolníka ten nejdůležitější faktor.

Daniel: *„To, že prostě uznáváte zvíře jako živou věc, a ne jako prostě..., že je to teda živá bytost, ne jako věc, že se nespecializujete jenom na jedno zvíře, že to berete globálně. To, že většinou prostě jíte rostlinně. Vidím v tom velké smysl.“*

Pro stejné vyznávané hodnoty si zvolil organizaci Svoboda zvířat a skrze ni realizuje své cíle, na kterých mu niterně záleží. Zajímá se o to, jaký má organizace směr a jakou filozofii.

#### **Vývoj motivace v čase a úspěchy na poli práv zvířat**

Dobrovolník shledává, že jeho motivace není konzistentní. Své začátky v dobrovolnictví u Svobody zvířat definuje jako nejvíce křehké, kdy mohlo potenciálně dojít k ukončení dobrovolnické činnosti. Po dobu, kdy si ještě nebyl jistý, co všechno bude dobrovolnictví obnášet, nevěděl, zda bude chtít v dobrovolnictví pokračovat. Mentálně byl předem připraven na to, že pokud by nedokázal plnit své povinnosti v kvalitě, v jaké si představoval, s dobrovolnictvím by skončil. Podle jeho výpovědi jsou dny, kdy je unavený a necítí až takovou motivovanost, ale lze to přisuzovat jeho velmi častému zapojení, které si plánuje dopředu na směny s měsíčním předstihem. Jeho zapojení v organizaci vykazuje prvky klasického zaměstnaneckého poměru, avšak bezúplatného. Vnímá to tak, že jeho motivace postupně rostla. S tím, jak poznával zaměstnance a dobrovolníky organizace, cítil větší chuť do zapojení.

#### **Organizace a její zaměstnanci**

Daniel: *„Určitě mi na těch lidech taky záleží, ale smysl by to pro mě mělo, i kdybych si s vámi nerozuměl.“* To je unikátní přístup mezi všemi zapojenými informátory.

Dále Daniel dodává: „*Kdybych si s vámi opravdu vůbec nerozuměl a rozcházel se s vámi ve všech názorech, tak bych to ale asi taky nedělal, ale tím jsem chtěl hlavně říct, že práce má pro mě větší smysl než nějaký sympatie.*“

Smysluplnost a dosažené úspěchy na poli práv zvířat jsou pro tohoto dobrovolníka naprosto stěžejní. Tyto dva faktory jsou u tohoto dobrovolníka nadřazeny jakýmkoli jiným. Úspěchem pro něj není všechno, co by jiní za úspěch považovali. Je pro něj zásadní, aby se jednalo o úpravu zákona. Dílčí úspěchy pro něj nejsou podstatné, je to jen cesta k opravdovému cíli. Svou koncentraci směřuje na moment v budoucnu, kdy se docílí nového zákona či evropského nařízení. Tato koncentrace nyní pohání jeho motivaci.

### **Empatický přístup**

Jako jediný ze všech informátorů uvádí, že je mu nejspíše jedno, jestli se setká, nebo nesetká s empatickým přístupem. Motivaci umí vykresat z obou přístupů. Ví, proč v organizaci je a za jakým cílem. K empatickému přístupu ale ještě dodává:

Daniel: „*ale rozhodně, když tam je, tak možná se cítím trochu líp, no, nebo je ta spolupráce možná taková příjemnější, ale neberu to jako nějak jako závažný faktor.*“

Empatický přístup tedy hodnotí jako jakési plus, ale pokud by tam nebyl, tzv. by to zvládl i tak. Jako další faktor, který může posilovat, je koordinátor dobrovolníků s empatickým přístupem. Opět ale dodává, že i kdyby koordinátor v organizaci nebyl, měl by sice možná menší motivaci, ale v činnosti by pokračoval dál.

### **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

#### **Dobrovolnická identita**

Důležitost svému dobrovolnictví přikládá. Nepřemýšlí ale o nějakém žebříčku důležitosti, a tak nemůže říci, jak vysoko by dobrovolnictví bylo. Dobrovolnictví – občanská angažovat – je jeho součástí. Myslí si ale, že by to mělo být naprostou samozřejmostí každého člověka, a proto se nedomnívá, že je to nějaká jeho přednost. Cítí, že by to mělo být samozřejmé tak, jako je samozřejmé, že se nosí kalhoty.

To, že je dobrovolník, nikde veřejně nekomunikuje. Připadalo by mu, že někomu nutí informace, o které nepožádal a o které nestojí. Věří, že lidé obecně o žádné diskuse zájem nemají. Přiznává ale, že ve skrytu duše je na sebe pyšný za to, co dělá.

Fyzické předměty, které připomínají jeho dobrovolnické zapojení, nemají podle jeho slov na motivaci k dobrovolnictví žádný vliv. Podle jeho slov to jde „mimo něj“.

Daniel: *„Rozhodně bych nechtěl diplom za to, Vojto, snažil ses, účastnil ses závodu. Ne, já chci ten závod vyhrát, a když bych ho vyhrál, tak by mně stačilo, že se něco změnilo ve světě. Skutečného. Ne tolika a tolika podpisů, ale ten a ten zákon. Tím pádem se tyhle a tyhle zvířata nepoužívají na tyhle a tyhle věci. Ale jako diplom nebo tak, to asi ne.“*

Opět se rozhovor stočil k tomu, že tento dobrovolník má naprosto jasné představy o tom, čeho chce dosáhnout, a koncentruje se na výsledek.

### **Negativní faktory**

Z povahy jeho dobrovolnické pozice dochází ke komunikaci s veřejností. Nemluví s ní svým jménem, ale jménem organizace. Zpočátku, jak zmiňuje, ho trochu „štvalo“, jak hyperkorektně s každým komunikujeme. Udává ale, že to bylo jednorázové rozladění, se kterým se po bližším rozebrání důvodů sžil. S jiným negativním faktorem se za dobu svého působení nesetkal.

## **4.1.6 Rozhovor č. 6: Albert**

Údaje o účastníkovi výzkumu

Gender: muž

Věk: 21

Dobrovolník u Svobody zvířat: 1,5 roku

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v současnosti: ne

Dobrovolnická činnost u jiné organizace v minulosti: ano

Forma zapojení: offline i online

Primární zapojení: sociální sítě, fotografování

Tento dobrovolník patří mezi ty nejaktivnější v celé organizaci Svoboda zvířat. Vyniká svou ochotou a spolehlivostí. Ačkoliv je nadaný fotograf, jeho rozsah dobrovolnických činností je



velmi široký. Je dobrovolníkem druhým rokem a postupně si přidává pozice, skrze které pomáhá měnit práva zvířat. Zapojuje se jak online, tak i v offline formě. Dobrovolnictví v organizaci si vyhledal aktivně sám a od počátku vykazoval vysokou úroveň motivace.

## **Jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě?**

### **Hodnoty a pověst organizace**

Hodnoty a pověst mají na dobrovolníka pozitivní vliv. Motivace je umocněna tím, že dobrovolník sám sdílí hodnoty s těmi, které vyznává Svoboda zvířat.

### **Vývoj motivace v čase a úspěchy na poli práv zvířat**

Jako jediný dobrovolník ve výzkumu udává, že jeho motivace byla na začátku velmi vysoká, a pak se ustálila v jedné rovině. Když se přihlásil k dobrovolnické činnosti, byl podle jeho slov „strašně přemotivovaný“. Po první fázi se jeho motivace dostala sice do nižší roviny, ale dále neklesá. Uvádí, že na jeho motivaci mají příznivý vliv dosažené úspěchy na poli práv zvířat.

### **Organizace a její zaměstnanci**

Dobrovolník je přesvědčen, že osobní kontakt měl vliv na jeho dlouhodobé setrvání v organizaci. Vnímá to tak, že v organizaci našel přátele. Zároveň je pro něj přátelské klima v organizaci velice důležité. Pozici koordinátora dobrovolníků bere jakou důležitou pozici, která má dopad na setrvání dobrovolníků.

### **Empatický přístup**

Empatický přístup byl nejspíše tím stěžejním faktorem, který zapříčinil, že se začal v organizaci cítit příjemně, a tak mohlo přirozeně vzniknout přátelství. Dobrovolník vzpomíná na své předešlé dobrovolnické zapojení, ze kterého nezískal nejlepší pocit do budoucna. Popisoval své dobrovolnické zapojení na letním táboře. Podle jeho slov ho „vysekal“ kolektiv.

Po zamyšlení nad tím, nakolik důležitý je pro něj kolektiv, dodává:

*Albert: „Ten kolektiv je u mě většina. Takovejch 60 %. 50 % rozhodně. Má to velkou hodnotu za mě.“*

Když měl dobrovolník shrnout v jakémsi žebříčku, co je pro něj pro dlouhodobé setrvání u dobrovolnické činnosti zásadní, odpověděl takto:

*„No, na prvním místě bych dal ten kolektiv. Rozhodně. Na druhý místo bych dal tu myšlenku, tu vizi a pak ty další...“*

## **Jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků?**

### **Dobrovolnická identita**

To, že by dál už nebyl dobrovolníkem, si umí představit. To je také nejspíše dáno tím, že je studentem vysoké školy, a tím pádem má mnohdy málo času. Na druhé straně má z dobrovolnictví radost. Ví, že dobrovolníkem být chce, a dokud ho tato činnost bude vnitřně naplňovat, je přesvědčen, že s ní nepřestane.

*Albert: „Je to pro mě důležitý. Na jednu stranu si dokážu představit, že bych nebyl dobrovolníkem. Ta představa tam je, ale mám z toho radost, takže chci být dobrovolníkem, dokavad' mě to bude motivovat, tak budu.“*

Zároveň mu dobrovolnictví přináší pocit hrdosti. Rád svým nejbližším sdělí, co dělá a na jakých zákonech pro zvířata se podílí. K jeho motivaci příznivě přispívá fakt, že se cítí být součástí kolektivu, který podle jeho mínění má hodnotu.

Významným zjištěním je, že dobrovolnictví považuje za součást své identity. V kontextu svého života o sobě mimo jiné uvažuje jako o dobrovolníkovi. Cítí zároveň potřebu mluvit o svém dobrovolnickém zapojení, jelikož je možnost, že tím bude někoho inspirovat.

Předměty, které připomínají jeho dobrovolnické zapojení, vnímá jako milé gesto. Po chvilkově úvaze zhodnocuje, že to na něj vliv má. Je to gesto, které nejenže říká, že je důležitou osobou pro práva zvířat, ale také, že jeho práci někdo vidí a váží si jí.

### **Negativní faktory**

Dobrovolník definuje několik faktorů, které by ho demotivovaly a případně od dobrovolnictví odradily. Z rozhovoru výše vyplývá, že zásadní je kolektiv, kde by se necítil dobře. Dalším faktorem je, kdyby se s dobrovolníkem jednalo neuctivě. Konstatuje, že konstruktivní zpětná vazba pro něj není žádný problém, ale nechtěl by snášet, aby si na něm někdo vybíjel frustraci.

Demotivačním faktorem je, kdyby se cítil do nějaké činnosti nucen. Cítí, že sám dělá, co je v jeho silách, a kdyby mu někdo tzv. nastavoval kvóty, necítil by se v takové situaci dobře. Naopak, kdyby se neměl do čeho zapojit, připadal by si tam zbytečný. Je podle něj důležitá rovnováha v tom, aby práce nebylo málo, anebo naopak příliš mnoho.

Z rozhovoru také vyplývá, že pokud by organizace Svoboda zvířat změnila své hodnoty, působilo by to na dobrovolníka demotivačně.

Co se týká faktoru tzv. respektování časových možností, dokáže si dobrovolník představit, že by se ho to negativně nedotklo, pokud by mu to bylo sděleno nějakým šetrným způsobem.

## 4.2 Tematické celky

V této části autorka práce propojuje předešlá vyhodnocení rozhovorů v tematických celcích a vytváří interpretaci dat napříč jednotlivými rozhovory. Tyto celky pak vychází z Konceptuálního modelu Luise A. Pennera (2002), jedná se tedy o témata vyvozená z teorie.

### 4.2.1 Organizační atributy

#### a) Pověst organizace

Každá organizace, stejně jako jakákoliv firma, se u veřejnosti snaží vzbuzovat co nejlepší dojem. U ziskových firem je tato snaha zapříčiněna snahou maximalizovat zisk. Neziskové organizace ale budují dobrou pověst z jiného důvodu. K tomu, aby mohla organizace naplňovat své poslání, je nezbytné, aby ve veřejném prostoru vzbuzovala důvěru. Neziskové organizace, pokud nejsou zcela financovány ze státního rozpočtu, jsou závislé na fundraisingu. Především nové advokační typy organizací jsou postaveny na individuálním fundraisingu. To, jak je pověst zásadní pro dlouhodobé setrvání dobrovolníků, bylo mimo jiné předmětem výzkumu.

#### **Klíčové informátoři: Štěpánka, Albert**

Pro zjištění, zda je pověst důležitým aspektem pro dlouhodobé dobrovolnictví, byli klíčoví především dva informátoři. Jasně z rozhovorů vyplynulo, že pověst dlouhodobé dobrovolníky organizace Svoboda téměř nezajímá. Pokud se autorka práce začala ptát na to, zda byla nějak pověst důležitá pro jejich setrvání, rozhovor se vždy stočil k cílům či hodnotám Svobody zvířat.

Jediný informátor, který se rozhodl toto téma rozvést, byla Štěpánka:

*„Já jsem předtím moc Svobodu zvířat neznala, když jsem tam začala dělat dobrovolníka. Takže co se týče pověsti, tak ta vlastně pro mě nebyla vůbec rozhodující, a samozřejmě kdybych věděla o nějaký špatný, asi bych tam dobrovolníka nezačala dělat, ale já jsem tam jako co se týče té pověsti prostě neměla moc žádnou představu.“*

Dobrovolnice sice zmiňuje, že by nejspíše dobrovolnictví zvažovala, pokud by se k ní dostala zpráva o negativní pověsti, ale nepřipadalo jí důležité, aby vůbec vyvíjela aktivitu a něco si o organizaci zjišťovala.

Ostatní dobrovolníci nijak pověst nereflektovali, neměli k ní co říci. Pověst se postavila mimo atributy, které by měly u těchto dlouhodobých dobrovolníků vliv na dlouhodobé setrvání.

## **b) Hodnoty organizace**

Zde se odpovědi začaly dělit do dvou proudů. Pro oba tyto proudy jsou hodnoty Svobody zvířat důležité, ale z jiných důvodů.

### **Klíčová informátoři: Barbora, Štěpánka, Diana, Sára, Albert**

Pro tuto větší skupinu informátorů jsou hodnoty Svobody zvířat důležité. Někteří je sdílí zcela, někteří částečně, další se jimi nechávají inspirovat. Zásadní je zde ale fakt, že dobrovolníky hodnoty do Svobody zvířat tzv. přilákaly, ale motivačně se zásadně nepodílí na jejich dlouhodobém dobrovolnickém setrvání.

Diana: *„Co se týče těch hodnot, tak to si myslím, že to byl ten hlavní důvod, proč jsem tam začala dělat dobrovolníka, že to jako korespondovalo s tím, jak to mám já v životě nastavené, co se týče toho, že nejím zvířata, snažím se je chránit, a Svoboda zvířat samozřejmě pracuje na tomto principu.“*

Každý z nich pak popisuje konkrétní faktory, které vedly k dlouhodobé motivaci u dobrovolnické činnosti setrvat. Hodnoty tak upozadily faktory jiné.

### **Klíčová informátoři: Daniel**

Druhý proud představuje dobrovolník Daniel. On také považuje hodnoty za jeden z faktorů, jež ho k dobrovolnictví přivedly, ale hodnoty jsou pro něj natolik významné a silné, že jej stále posilují v jeho zapojení a motivaci vpřed. Sdílení hodnot je pro něj prvořadé a stěžejní pro dlouhodobou motivaci.

Daniel: *„to je to, na čem mi opravdu nejvíc záleží. Jako víc i než to, jestli jste fajn lidi, nebo ne. Víc záleží na tom, jakou máte filozofii, jakou máte směr.“*

## **4.2.2 Proměna motivace v čase**

Z vyhodnocení dat vyplývá, že motivace není jev, který by byl po celou dobu dobrovolnického zapojení neměnný. Dobrovolníci identifikovali hned několik faktorů,

kteře měly vliv na úroveň motivace. S jistotou se dá tvrdit, že u žádného dlouhodobého dobrovolníka neměla motivace klesající tendenci. Z rozhovorů byla vytvořena tři schémata podob vývoje motivace v čase.

## 1. Motivace se zvyšující se tendencí

### **Klíčoví informátoři: Barbora, Štěpánka, Diana, Daniel**

Motivace se zvyšující se tendencí je nejvíce zastoupeným jevem mezi dlouhodobými dobrovolníky organizace Svoboda zvířat. Informátoři identifikovali počáteční období jako to nejkřehčí. Je to období, kdy ještě nejsou vybudovány vazby na koordinátora dobrovolníků ani na nikoho dalšího z dobrovolníků či zaměstnanců. Nezasahují zde ani další faktory, které budou zmíněny jako podstatné pro zvyšování motivace. Tato doba je u většiny zkoumaných dobrovolníků označena jako doba s nejmenší mírou motivace.

Daniel: *„Samozřejmě úplně úplnej začátek, kdy jsem ještě úplně nevěděl pořádně, o co jde, tak tam jsem byl takovej nejistej... Dalo by se říct, že to bylo nejrizikovější, ten začátek, že bych mohl skončit.“*

Zásadní zjištění je, že se jejich motivace nezvyšovala s přibývajícím časem. Čas sám o sobě nepřináší ani pocit sounáležitosti, ani zvýšenou motivaci. Je zcela zásadní, co se v tomto období děje. Všichni tito dlouhodobí dobrovolníci uvedli, že jejich motivace pozitivně ovlivnilo několik faktorů. U všech dobrovolníků hrálo roli, že začali sbírat zkušenosti. Zjistili, že je dobrovolnictví naplňuje. Odvedená práce jim dávala smysl.

Dalšími zmiňovanými důvody rostoucí motivace jsou opakovaný osobní kontakt, který přerůstá v přátelství, vstřícný a přátelský kolektiv, dosahování advokačních změn na poli práv zvířat a informace o ochraně zvířat, které dále implementují do svého chování v osobním životě.

Zvyšující se motivace měla přímý vliv na identifikování se jako dobrovolník, a to specificky jako dobrovolník Svobody zvířat. Ani jeden z dobrovolníků netřídí svůj čas, který je v některých případech velmi omezený, mezi jiné organizace.

## 2. Motivace se stoupající a klesající tendencí

### **Klíčoví informátoři: Sára**

Sára přináší nový pohled na motivaci dlouhodobého dobrovolníka. Svou motivaci popisuje jako sinusoidu. Vzestup motivace přináší čas strávený v infostánku, kde se zapojuje do zlepšení práv zvířat. Této dobrovolnici se v této chvíli dostavuje pocit

naplnění z odvedené práce, a to ještě v kolektivu, ve kterém se cítí dobře. Je tedy opět zásadní kontakt s koordinátorem dobrovolníků a komunitou samotnou. Klesající tendenci má její motivace ve chvíli, kdy se delší dobu nezapojí do dobrovolnické činnosti. Ve chvíli, kdy se do nějaké činnosti zapojí, v jejím případě převážně osobně se její motivace vždy zvedne. Ačkoliv se jedná o sinusoidu, mají vždy stoupající motivace a četnost zapojení pozitivní vliv na identifikaci s rolí dobrovolníka.

Sára: „*Vždycky potom, co jsem byla na nějaký akci, tak jsem byla taková víc namotivovanější, jo. Pak zase jako třeba nic, takže pak zase jsem šla a zase říkám jo a zase chci, no.*“

### **3. Přemotivovanost na počátku dobrovolnické činnosti**

#### **Klíčovní informátoři: Albert**

Překvapivý byl v tomto ohledu informátor Albert. Pomyslná křivka jeho motivace šla opačným směrem než dva předešlé modely motivace.

Albert sám popisoval svou motivaci takto:

„*Kdybych to specifikoval, tak úplně na začátku, tak jsem asi byl úplně nahoře, strašně přemotivovanéj, namotivovanéj a tak. Pak se to ustálilo do nějaký podoby, ve který je to už pořád stejný.*“

Na případu Alberta se ukázalo, že i dobrovolník, kterému na začátku dobrovolnické činnosti motivace klesla, se může stát dlouhodobým dobrovolníkem. Důležité bylo, že motivace dále neklesala, a zůstala na stejné hladině v dostatečné výši. I tohoto dobrovolníka ale opět pozitivně motivovaly již zmíněné faktory – dosažené advokační úspěchy a kolektiv.

#### **4.2.3 Organizace a její zaměstnanci**

Nové typy advokačních organizací již nejsou závislé na členské základně. Naopak je jejich činnost postavena na dárcovské a dobrovolnické základně. O obě tyto skupiny je třeba důsledně pečovat. O dárce se stará fundraiser. Těch může být v organizaci více. Jsou dnes již české organizace, které mají tým o desítkách fundraiserů. Nicméně i o dobrovolníky je třeba se starat. K této úloze mají organizace koordinátora dobrovolníků. V této části výzkumu bylo zjišťováno, jaký vliv má osoba, která má na starosti péči o dobrovolníky. Jestli a jakou váhu má empatický přístup koordinátora

a jiných zaměstnanců. Je přínosné nalezení přátel? A nakolik je důležitá tato oblast mezi dalšími zkoumanými oblastmi v tomto výzkumu?

### **Empatický přístup**

Při zkoumání, zda je pro dlouhodobé dobrovolnictví významným faktorem empatický přístup koordinátora dobrovolníků a ostatních zaměstnanců organizace, vznikla překvapivě velmi silná skupina pěti informátorů, kteří odpovídali téměř shodně. Jediný, kdo z tohoto schématu vybočoval, byl opět Daniel.

Empatický přístup pro dobrovolníky znamená především vnímavou a chápavou péčí. Vcítění se do nich samotných a do toho, jací jsou. Klidný a respektující přístup je pro ně nezbytnou součástí empatické osoby. Neempatický přístup podle dobrovolníků představuje jednání, kdy se s nimi jedná neosobně, bez reflektování k tomu, jací jsou.

### **Klíčová informátoři: Barbora, Štěpánka, Diana, Sára, Albert**

Až výjimečné množství shodných odpovědí se autorce dostávalo při zjišťování, zda je a byl pro dobrovolníky důležitý empatický přístup. Nejenže je takové chování vnímáno příznivě, ale je to dokonce vlastnost, která by měla být charakteristickým rysem koordinátora dobrovolníků. Dokonce se jedná o očekávanou vlastnost, která by neměla žádnému koordinátorovi dobrovolníků chybět.

Z rozhovorů vyplynulo, že u všech těchto dlouhodobých dobrovolníků měl empatický přístup velký vliv na to, aby překlenuli rizikové počáteční období a bylo to něco, co je „uklidnilo“, začali se cítit v organizaci bezpečně a otevřelo to prostor pro vytváření a prohlubování přátelských vazeb. Absence empatického přístupu nejenže by mohla zbrzdit prohlubování vazeb mezi dobrovolníky a organizací, ale panuje také shoda v tom, že by se jen stěží chtěli znovu zapojit.

*Štěpánka: „myslím si, že je to vlastně stěžejní, protože já třeba osobně jsem víc jako introvertní člověk, takže pro mě je jako důležitý, že ten člověk se právě trošku nacítí a takhle i třeba jako chápe, jaký typ toho dobrovolnictví je mi blízký, a jaký ne.“*

Od koordinátora dobrovolníků se očekává, že „přečte“ povahu dobrovolníka a celý proces dobrovolníkům utvoří ideálně na míru. Bude ctít jejich povahu, časové možnosti, jejich dovednosti a nebude je nikdy nutit, aby přistoupili na něco, co jim není z nějakého důvodu příjemné. Jsou přesvědčeni o tom, že pokud by empatický přístup v organizaci,

a především u koordinátora dobrovolníků nenašli, snažili by se najít jinou organizaci stejného nebo podobného zaměření, kde by tento přístup našli.

#### **Klíčovní informátoři: Daniel**

Z tohoto schématu vybočuje Daniel. Přináší druhý pohled na teoretickou neexistenci empatického přínosu v organizaci. Student uvedl, že sice je příjemnější, pokud empatický přístup je, ale že motivaci umí „vykresat“ z obou přístupů. Tedy i z toho neempatického. Jelikož on ví, proč ta je, co je jeho cílem, a na to se soustředí. Je to tedy dobrovolník, který je více koncentrovaný na výsledek a nenechá se ničím rozptýlit.

#### **Nalezení přátel a přátelské klima**

Opět se vytvořily dvě skupiny, které opakují schéma s významem empatie. Jedna silná skupina vyjadřující potřebu a důležitost nalezení přátel i pocitu přátelského klimatu v organizaci, a druhá., protichůdná skupina, ve které opět protipól reprezentuje Daniel.

#### **Klíčovní informátoři: Barbora, Štěpánka, Sára, Diana, Albert**

Tito dobrovolníci uvedli, že osobní vazby, přátelství, přátelské klima jsou pozitiva, která je motivující. Obecně je pro všechny dobrovolníky přátelská vazba nejdůležitější s koordinátorem dobrovolníků, a až poté s dalšími zaměstnanci a dobrovolníky. Je to z logického důvodu – s koordinátorem jsou v nejužším kontaktu. Vytvoření přátelských vazeb posiluje, pokud jedinci sdílí stejné hodnoty. Už zpočátku o sobě uvažují pozitivně, protože toto sdílení předpokládají. Pokud by přátelské vazby chyběly, mnoho z nich by se prý pro danou činnost nedokázalo nadchnout a vytrácela by se motivace pro dobrovolnickou činnost.

#### **Klíčovní informátoři: Daniel**

Oproti tomu Daniel zastupuje druhý pohled na to, jak dlouhodobí dobrovolníci Svobody zvířat mohou vnímat důležitost přátelských vazeb a přátelského klimatu. Tento faktor u něj není prvořadý, tak jako to vidíme u druhé skupiny dobrovolníků. Přátelství, sympatie či příjemné klima pro něj nejsou prvořadé. V žebříčku jeho hodnot na prvním místě před vším ostatním figurují advokační cíle Svobody zvířat. Přátelské pouto s koordinátorem dobrovolníků je pro tohoto dobrovolníka příjemným bonusem. Avšak oproti první skupině dobrovolníků pro něj není tak významný.



#### 4.2.4 Dobrovolnická identita

**Klíčové informátoři: Barbora, Štěpánka, Sára, Diana, Albert, Daniel**

Předpoklady Pennerova modelu (2002) o tom, že zkušenosti nasbírané během fáze počátečního dobrovolnictví budou utvářet identitu dobrovolníka a že vysoká frekvence zapojení vytváří silnou dobrovolnickou identitu, se potvrdily. Vyplynulo, že dlouhodobí dobrovolníci Svobody zvířat, kteří se zúčastnili výzkumu, nabyli dobrovolnické identity, a tím se oddělili od krátkodobých dobrovolníků. Dobrovolníci se začali identifikovat s rolí dobrovolníka ne proto, že jako dobrovolníci odpracovali jeden rok. Ukázalo se tedy, že čas samotný nehraje roli. Je důležité, jak je tento čas využit a co na dobrovolníka v té době působí. Informátorů se dotýkaly přímé i nepřímé vlivy, které vedly k tomu, že setrvali v pozici dobrovolníka dlouhodobě.

Jejich identita se rozvíjela společně s tím, jak sbírali zkušenosti, prohlubovali přátelství v organizaci, často se zapojovali, získávali uspokojivý pocit z odvedené práce, nacházeli porozumění, které se jim v soukromí nedostávalo, a hlavně cítili naplnění z advokačních úspěchů na poli práv zvířat.

Dobrovolnická identita je pevně spjata konkrétně s organizací Svoboda zvířat. Jen pokud by se diametrálně k horšímu změnila pro dobrovolníky důležité faktory, přemýšleli by, ač neradi, o změně stávající organizace za jinou, kde by tyto hodnoty opět našli.

#### 4.2.5 Negativní faktory

U dobrovolníků byly zjišťovány faktory, které by je mohly negativně ovlivňovat natolik, že by přemýšleli o ukončení dobrovolnické činnosti navzdory jejich silné motivaci.

Vytvořila se skupina dobrovolníků, která se shodla na silném negativním faktoru, který by je zcela jistě demotivoval, a pokud by se s ním setkali, někteří z nich by uvažovali o ukončení dobrovolnické činnosti. Je zajímavé, že v ní opět chybí Daniel.

**Nerespektování časových možností**

**Klíčové informátoři: Barbora, Štěpánka, Sára, Diana, Albert**

Pokud by dobrovolníci začali pociťovat, že organizace – koordinátor dobrovolníků – není spokojena s množstvím času, které do dobrovolnické činnosti dávají, navzdory tomu, že dobrovolnictví odevzdávají maximum svého možného času, bylo by to pro zklamání. Většina dlouhodobých dobrovolníků zapojených do výzkumu identifikuje tento faktor

jako vysoce demotivační. Z jejich strany by to bylo bráno jako určité nerespektování jejich snahy a možností. Jsou si vědomi, že třeba některý dobrovolník může věnovat dobrovolnictví více času, ale není to v jejich očích důvod pro to, aby to bylo bráno jako něco negativního.

Diana: *„mám toho času opravdu málo. Mrzí mě to, ale snažím se, aspoň v tom málu, co mám, nějak jako věnovat tomu dobrovolničení a vlastně asi by to pro mě bylo hrozně demotivující, kdybyste mi řekli: ‚Hele ...<sup>1</sup>‘, to už asi nemá smysl, prostě nemáš tolik času, tak asi už naberem někoho, kdo toho času má víc‘ A to se přiznám, že by mě asi hrozně demotivovalo a asi bych už úplně se o to přestala zajímat.“*

Je zde očekáváno jakési ocenění a uznání nejen za pomoc, ale i za to, že je dobrovolníkem pomáháno navzdory tomu, že má málo času a řadu jiných povinností v pracovním, školním nebo osobním životě.

Téma respektu se odráželo napříč rozhovory. Ukázalo se to jako jedno z nejdůležitějších témat úplně. Respektování toho, co dobrovolník řekne, že je pravda, a nemělo by být s tím dále polemizováno, a že za svou činnost neočekává nic, ale je třeba, aby cítil ze strany organizace respekt.

## **Hyperkorektnost**

### **Klíčová informátorka: Daniel**

Naopak dobrovolník zaměřený na cíle a úspěchy udal jako negativní faktor nikoliv faktory, které mohou vznikat v rámci týmu, ale jako negativní faktor uvedl nutnost komunikovat hyperkorektně i s lidmi, kteří útočí na práva zvířat. V jeho očích tedy možná tato hyperkorektnost brzdí posun v rámci všeobecné osvěty, a v konečném důsledku i posun k dalšímu advokačnímu úspěchu.

Daniel: *„Co tím vlastně chci říct, jo, že mě ze začátku vlastně trochu štvalo, že jsem, že jsme tak hyperkorektní... Ale mám pocit, že pak jsme si to vyříkali. Myslím si, že pak to bylo v pohodě, a myslím, že i ta hyperkorektnost by měla smysl, nebo nemyslím, že by měla smysl, nebo nějaký extra smysl, ale ta druhá stránka je strkat někomu ty své emoce a říkat, že je blbej nebo hloupej, to taky nemá vůbec cenu. Je mnohem lepší mu vysvětlit, jak se věci mají a proč je lepší možná se na ten problém dívat našim pohledem než pohledem, jaký měl on, nebo ta osoba, která řekla něco jiného.“*

---

<sup>1</sup> Vynecháno křestní jméno informátorky kvůli anonymizaci

### **Další dílčí negativní faktory, které byly dobrovolníky identifikovány:**

- neslučitelnost dobrovolnické činnosti se školou,
- nucení k nějaké činnosti, která by neodpovídala dobrovolnickově povaze,
- změna hodnot Svobody zvířat,
- neuctivé chování vůči dobrovolníkovi– nepřátelský kolektiv,
- pokud by dobrovolník neměl s čím pomoci a do čeho se zapojit.

## **5 Závěr a doporučení**

**Cílem** této diplomové práce bylo zjistit, co vede dobrovolníky k dlouhodobému setrvání v advokačních neziskových organizacích na ochranu práv zvířat. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a tematické analýzy dokumentů bylo zjišťováno, jaké zkušenosti a organizační faktory mají vliv na to, že dobrovolníci setrvávají u organizace dlouhodobě. Dále bylo předmětem zjišťování, jaký vliv má na dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s jejich rolí dobrovolníků a jaký vliv má dlouhodobé setrvání identifikace dobrovolníků s rolí dobrovolníků obecně a přímo v dané organizaci – Svobodě zvířat.

**Teoretická část** práce byla zpracována na základě převážně zahraniční odborné literatury, která se věnovala pojmům, výzkumům a modelům stěžejním pro téma této práce. Literatura se zejména zaměřovala na problematiku krátkodobého a dlouhodobého dobrovolnictví, neziskových organizací, motivace a udržitelnosti dobrovolníků, a dále na metodiku práce s nimi.

**Empirická část** práce byla vystavěna na základě Konceptuálního modelu příčin dlouhodobého dobrovolnictví Luise A. Pennera (2002), jenž představuje tzv. dobrovolníkův život od faktorů, které ho vedou k dobrovolnictví, až po status dlouhodobého dobrovolníka. Výzkum probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů s dlouhodobými dobrovolníky organizace Svoboda zvířat.

### **5.1 Závěrečné vyhodnocení**

Autorka práce v kapitole 3.3 Popis vzorku respondentů navrhla rozřazení dobrovolníků do tří kategorií podle délky jejich zapojení. Ukázalo se, že toto rozřazení není pro pochopení motivací dlouhodobých dobrovolníků podstatné. V jejich motivaci pro dlouhodobé zapojení

nehraje roli čas strávený obecně. Zásadní je, co se v této době odehraje a jaké faktory na dobrovolníka působí.

Z výsledků empirické části této práce lze dlouhodobé dobrovolníky Svobody zvířat rozdělit do dvou kategorií. První skupina je pojmenována jako „**Empatičtí dobrovolníci**“. Tato skupina je zastoupena hojně. Druhá skupina je menšinovým jevem. Byla nazvána „**Dobrovolníci zaměřeni na dosahování cílů**“. Nicméně se v organizaci vyskytuje také a je třeba i o tyto dobrovolníky adekvátně pečovat a rozvíjet jejich dlouhodobou motivaci. Charakteristika těchto skupin je následující:

### **1. skupina – Empatičtí dobrovolníci**

Pro tuto skupinu dobrovolníků je sdílení hodnot důležité. Je to ale faktor, který tyto dobrovolníky k dobrovolnické činnosti přivedl, ale v dlouhodobém měřítku nestačí na to, aby je u činnosti udržel dlouhodobě. Hodnoty postupem času upozadují další motivační faktory. Zajímavé je, že ne všechny hodnoty musí dobrovolník z této skupiny sdílet. Nechává se jimi ale inspirovat pro svůj soukromý život, kdy postupně a nenásilně tyto hodnoty přejímá.

Faktory, které pozitivně působí na dlouhodobou motivaci, jsou předně empatický přístup, nalezení přátelství a přátelské klima v organizaci. Speciálně důležitý je pro tuto skupinu vztah s koordinátorem dobrovolníků, ke kterému musí cítit důvěru a musí se mezi nimi budovat přátelské pouto. Další důležité faktory, které tuto skupinu pozitivně ovlivňují, jsou sbírané zkušenosti, osobní kontakt, vnitřní naplnění z pomoci zvířatům a poslední, velmi silný faktor je dosahování advokačních úspěchů na poli práv zvířat.

Dobrovolníci této skupiny naplnili předpoklad Pennerova modelu (2002) a je u nich opravdu naplněna dobrovolnická identita. Dobrovolnictví se stalo pevnou součástí jejich životů navzdory tomu, že prožívají těžké období v soukromém životě, navázané přátelské vazby je k dobrovolnictví opět vrátí.

V této skupině se vyskytl i fenomén, kdy někteří dobrovolníci byli již velmi aktivně zapojeni, přesto jim to nestačilo a přáli si pomáhat ještě více a stali se pravidelnými dárci organizace.

V této skupině taktéž převládá očekávání empatického přístupu k jejich osobě a nabízení dobrovolnické práce jim „na míru“. Pokud by se cítili nekomfortně a necítili by přátelské jednání, zvažovali by myšlenku, zdali v jiné organizaci nemohou nalézt lepší přístup – jimi očekávaný. Jejich loajálnost je ale vysoká a k tomuto kroku by přistoupili až v krajní situaci.

## **2. skupina – Dobrovolníci zaměřeni na dosahování cílů**

Stejně jako tomu bylo u skupiny nazvané „Empatičtí dobrovolníci“, i dobrovolníky z této skupiny přilákaly k dobrovolnické činnosti hodnoty Svobody zvířat. Jsou ale natolik zásadním faktorem, že dobrovolníka motivují dlouhodobě a stimulují k dalšímu aktivnímu zapojení. Sdílení hodnot a zaměření na dosahování advokačních cílů je pro tuto skupinu dobrovolníků prvořadé. Advokační cíle jsou jakási vize, kvůli které se tyto dobrovolníci zapojují a méně faktorů (na rozdíl od 1. skupiny) je může od dlouhodobého setrvání odradit.

Přátelské vztahy a klima v organizaci jsou pro tyto dobrovolníky druhořadé faktory, se kterými je sice spolupráce příjemnější, ale obejdou se bez nich. Motivaci, na rozdíl od 1. skupiny, umí „vykřesat“ i z neempatického přístupu. Mají na paměti, proč se stali dobrovolníky, a na to se soustředí. Lze tedy konstatovat, že tyto dobrovolníci v organizaci spokojeně zůstávají, přestože nenaleznou faktory, které 1. skupina dobrovolníků označila za nepostradatelné pro dlouhodobou motivaci.

### **Společné znaky**

Neznamená to, že tyto skupiny dobrovolníků nemají nic společného. Obě skupiny spojuje to, že se nezajímají o pověst organizace, a to ani při vstupu do organizace, tak ani není podstatná pro dlouhodobou motivaci.

Napříč oběma skupinami se křivka motivace liší, je ale společným rysem, že motivace nemůže mít klesající tendenci. Musí buď stoupat, nebo se držet ve zhruba stejné rovině. Společně se stoupající motivací se vytváří jejich dobrovolnická identita.

Vytvoření dobrovolnické identity vykazují obě skupiny dobrovolníků, jen je k jejímu vytvoření stimulovaly jiné faktory, a nebylo tedy úplně podstatné to, kolik času dobrovolníci v organizaci strávili, ale kolik toho jako dobrovolníci dokázali, kolik uspokojení jim tato činnost přinesla a jakých úspěchů se na poli práv zvířat dosáhlo.

Všichni dobrovolníci jsou na své dobrovolnické zapojení hrdí, ačkoliv někteří z nich o tom přemýšleli během rozhovorů poprvé. Nemají tendenci se tím veřejně chlubit, a svou hrdost „demonstrují“ pouze jejím nejbližším osobám.

Daniel: *„jestli jsem na to hrděj? Ve svém nitru ano, ale myslím, že by to měla být taková základní povinnost všech lidí...“*

Na základě všech zjištění lze konstatovat, že dlouhodobí dobrovolníci organizace Svobody zvířat jsou reflexivní povahy. Odpovídají novému typu dobrovolníků, kteří nechtějí přijímat jakékoliv úkoly, ale chtějí se podílet na určení toho, co bude náplní jejich práce, silně se zajímají o efektivnost své činnosti a jsou zaměřeni na měřitelné výsledky. Navzdory tomu, že jsou otevření osobním vazbám a přátelství, vybírají si organizace na základě advokačních kampaní, které organizace vedou, nikoliv podle pověsti.

Ve výpovědích dobrovolníků také rezonuje, že je pro ně velmi důležité smysluplné trávení volného času. Tuto potřebu jim uspokojuje dobrovolnické zapojení ve Svobodě zvířat. Ruku v ruce s tímto faktem souvisí téma užitečnosti. Zapojení se v činnostech této organizace jim přináší silný pocit užitečnosti, který je motivačně pohání k dalšímu, často i k usilovnějšímu zapojení, a v některých případech i k dárcovství.

### **Analýza dokumentů**

V kontextu této diplomové práce byly určeny jako nejvíce relevantní dokumenty, které specificky pracují s dobrovolnickým programem v organizaci. Jsou to dokumenty interní i veřejné povahy. Interní materiály byly v práci zpracovávány s laskavým svolením organizace Svoboda zvířat.

**Persona dobrovolníka** – dokument byl vytvořen za účelem toho, aby bylo s dobrovolníky co nejlépe a nejefektivněji pracováno. To je možné pouze, pokud je známo, kdo je typickým dobrovolníkem, který má o dobrovolnický program zájem. Persona je strukturovaně vedena. Tento typ dokumentu není používán na denní bázi, je to spíše dokument, který má vyjasnit, kdo jsou stávající a potenciální dobrovolníci, a tím napomáhat k oslovování správné skupiny potenciálních dobrovolníků i efektivní komunikaci.

**Manuál pro práci s dobrovolníky** – tento dokument pokrývá celou pracovní agendu koordinátora dobrovolníků. Jsou zde uvedeny jednotlivé činnosti, do kterých se dobrovolníci v organizaci zapojují. V dokumentu je zaznamenáno, jak s dobrovolníky pracovat a jak o ně pečovat od počáteční fáze dobrovolnictví až po práci s dlouhodobými dobrovolníky.

Tento pracovní dokument má za cíl efektivně a co nejlépe pečovat o dobrovolníky organizace tak, aby se z nich stali dobrovolníci dlouhodobí. Proto je péči o dobrovolníky v tomto dokumentu věnována velká část. Konkrétně se jedná o kapitoly, kde se řeší způsob jednání a komunikace, zpětná vazba, osobní setkávání a samostatná kapitola ohledně péče o dlouhodobé dobrovolníky. Je zde mimo jiné akcentováno, aby se na dlouhodobé dobrovolníky, kteří často fungují samostatně a bezchybně, nepohlíželo jako na samozřejmost.

„Důležité je nebrat dlouhodobé dobrovolníky jako samozřejmost. Snadno se totiž při focusu na nové dobrovolníky a zadávání práce zapomene, že někdo již hodně dlouho odvádí skvělou práci. Musí cítit, že o jejich práci víme, a co víc, že má velký smysl a že si jí vážíme!“ (Manuál pro práci s dobrovolníky Svobody zvířat).

Manuál je používán s častou frekvencí, a aby bylo dosaženo efektivní práce s dobrovolníky, bývá často aktualizován.

**Výroční zprávy organizace** – pevnou částí této výroční zprávy je i kapitola o dobrovolnících. Ta jednak slouží k poděkování stávajícím dobrovolníkům, jednak k náboru dobrovolníků nových. Zpráva slouží k informování veřejnosti, jazyk a slovní obraty jsou tomu přizpůsobeny (<https://svobodazvirat.cz/vyrocní-zpravy/>).

**Magazín Svobody zvířat – Za svobodná zvířata** – ze strany organizace je snaha o to, aby dobrovolníci setrvali v organizaci dlouhodobě a bylo o ně profesionálně pečováno. Z tohoto důvodu vznikla rubrika, která demonstruje přínosy dlouhodobého dobrovolnictví přímo pro dobrovolníka. Dalším důvodem je i veřejná proklamace organizace, že si svých dobrovolníků velmi cení a váží si jejich nezištné pomoci (<https://svobodazvirat.cz/zpravodaje/>).

Všechny zkoumané dokumenty mají původ v organizaci Svoboda zvířat. Autorka práce shledala, že všechny dokumenty mají silnou vypovídací hodnotu. Usuzuje tak z následujících důvodů: jsou autentické, jsou tvořeny lidmi, kteří v organizaci pracují a mají zkušenost se zkoumanou problematikou, mají popisný charakter, poskytují ucelený obraz o dobrovolnictví v organizaci.

### **Kultura práce s dobrovolníky v organizaci**

Ve Svobodě zvířat jsou dobrovolníci pevnou součástí organizace, podobně jako její zaměstnanci. Jejich zapojení je na denní bázi a report o jejich práci se probírá na zaměstnaneckých poradách. Výkon dobrovolnické činnosti v této organizaci je spojen se střední mírou byrokracie a formalit. Avšak je vedeno v takové míře, aby nebyl pro stranu dobrovolníků demotivující. Je ale nutno konstatovat, že nedosahuje formalizace takových rozměrů jako tomu je u workplace modelu, kdy se s dobrovolníky jedná spíše jako se zaměstnanci. (Rochester, 2012) S určitostí se ale dá usuzovat, že se v této organizaci jedná o programové řízení dobrovolníků, ačkoliv nenaplnuje všechny znaky tohoto modelu.

Nyní je v organizaci zaměstnán koordinátor dobrovolníků, který má na starosti nábor, vedení a péči o dobrovolníky. Několik let před obsazením této pozice v organizaci koordinátor pro dobrovolníky nebyl, a péče o dobrovolníky tak byla rozdělena mezi další zaměstnance. Za

rok a půl působení dobrovolnického programu došlo k výraznému zvýšení počtu dobrovolníků v organizaci.

Dobrovolníci, kteří setrvali v organizaci dlouhodobě, ještě před zahájením dobrovolnického programu se osobně setkávali alespoň s jedním zaměstnancem organizace. Měli mezi sebou vazby a vytvořené přátelské pouto.

Dobrovolnictví u organizace Svoboda zvířat je založeno na společných hodnotách. Svoboda zvířat popisuje svou činnost takto: „Náš cíl je změnit vztah lidí ke zvířatům. Usilujeme o změnu pohledu na zvířata tak, aby byla vnímána jako tvorové, kteří mají hodnotu sami o sobě. Věříme, že zacházení s nimi by nemělo být hodnoceno podle jejich možného užitku pro člověka“ (<https://svobodazvirat.cz/o-nas/>). Dále jsou hodnoty organizace rozvedeny ve stanovách spolku (Stanovy spolku Svoboda zvířat Plzeň, z. s.).

Právě tato společná nespokojenost s nastaveným právním i hodnotovým systémem ve společnosti spojuje zaměstnance a dobrovolníky organizace. Dobrovolnictví v této organizaci není v rámci dobrovolnické služby, jelikož v tom Svoboda zvířat nespatořovala výhodu pro svůj dobrovolnický program.

Dobrovolníci ve svém zapojení uplatňují své silné stránky, vzdělání či zkušenosti ze své profese. Pomáhají ale i v oblastech, ve kterých do té doby neměli zkušenosti. Mohou se zapojit jak online, tak offline. Konkrétně se zapojují v administrativě, pomoci na sociálních sítích, roznášením informačních materiálů, překlady, grafikou, právním poradenstvím, fotodokumentací, účastí na infostáncích a v mnoha dalších činnostech. Zapojují se tak i lidé, kteří bydlí na druhé straně republiky a nemají s organizací žádný osobní kontakt (interní statistika Svobody zvířat).

## 5.2 Doporučení

Na základě výsledků výzkumu bylo sepsáno několik doporučení, která mohou být přínosná nejen pro organizaci Svoboda zvířat, ale i pro podobné typy advokačních organizací a jejich dobrovolnický program:

1. Na pozici koordinátora dobrovolníků není vhodný člověk, kterému není přirozená empatie. Naopak vhodné je, aby vykazoval větší míru empatie, než je obvyklé.
2. Dále je na pozici koordinátora vhodný člověk, který bude zároveň nositelem hodnot organizace. Ty jsou velmi důležitým faktorem pro oba definované proudy



dobrovolníků. Potřebují tyto hodnoty s koordinátorem sdílet, anebo se jimi inspirovat. Hodnoty jsou také jedním z důvodů, proč jsou zkoumaní dobrovolníci pevně spjati přímo s organizací Svoboda zvířat.

3. Zaměstnanci, kteří spolupracují s dobrovolníky, by neměli být identifikováni jako jedinci bez empatie, navzdory tomu, že koordinátor vykazuje vysokou míru empatie.
4. Pro dlouhodobou motivaci dobrovolníků je jedním z nejvýznamnějších faktorů dosahování advokačních cílů na poli práv zvířat. Na druhé straně pověst se ukázala jako faktor pro zkoumané dobrovolníky téměř nepodstatný. Je proto žádoucí při náborových akcích a při jiných vhodných příležitostech propagovat dosažené úspěchy organizace, a dobrovolníkům tak prezentovat, že dobrovolnická činnost má v organizaci hluboký smysl.
5. Je nutné vědomě vytvářet bezpečné a přátelské prostředí, kde bude prostor k prohlubování osobních vazeb, a to nejen mezi koordinátorem dobrovolníků a dobrovolníky, ale taktéž mezi zaměstnanci organizace a dobrovolníky. Je nanejvýš žádoucí organizovat společné výlety a akce, kde se všichni zúčastnění mohou setkávat i mimo práci za neformálním účelem. Vztahy mezi dobrovolníky a koordinátorem dobrovolníků se ukázal jako nejzásadnější. Je ale třeba pracovat i na dalších vazbách napříč organizací. Pokud by koordinátor dobrovolníků z organizace odešel a dobrovolníci by neměli navázané vztahy i s někým dalším, bylo by velké riziko, že po odchodu koordinátora ztratí motivaci a odejdou také.
6. Vztah s koordinátorem dobrovolníků je klíčový pro spjatost s konkrétní organizací.
7. Z výpovědí dobrovolníků vyplynulo, že nejsou nutné za dobrovolnickou činnost fyzické dárky. Nejsou brány jako negativum, ale největším darem, který poskytuje pocit uspokojení, je prosazení zákona, který v důsledku pomůže mnoha zvířatům.
8. Zásadní je pro dobrovolníky Svobody zvířat respektování jejich časových možností. V případě, že dobrovolník nabude dojmu, že je pro organizaci jeho maximální možná míra zapojení málo, má to na jeho motivaci devastující účinek.
9. Klíčovou skupinou, kterou je možné pro dobrovolnictví ve Svobodě zvířat nadchnout, je ta, která sdílí podobný životní styl jako její zaměstnanci – soucitný ke zvířatům a životnímu prostředí.

Pokud doporučení této diplomové práce porovnáme s obecnými doporučeními, která pojednávají o tom, jak o dobrovolníky pečovat, dlouhodobí dobrovolníci Svobody zkrátka nijak specificky nevybočují v tom směru, že potřebují pocit uznání, empatické jednání a další faktory popsané v předešlých kapitolách. Nicméně tato doporučení vedení a péče o dobrovolníky nebývají zaměřeny na advokační dobrovolníky. Je tedy přínosem potvrzení, že se z velké části dá i u těchto dobrovolníků vycházet z obecných doporučení pro koordinátory dobrovolníků.

## Seznam použité literatury

1. ANDREONI, James. Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. *The Economic Journal*. 1990, **100**(401). ISSN 00130133. Dostupné z: doi:10.2307/2234133
2. ANHEIER, Helmut K. SALAMON, Lester M., In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas*. 1992, **3**(3), 267-309. ISSN 0957-8765. Dostupné z: doi:10.1007/BF01397460
3. BROADBRIDGE, Adelina; HORNE, Suzanne. Volunteers in charity retailing: Recruitment and training. *Nonprofit Management and Leadership*, 1996, 6.3: 255-270.
4. BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-807-3677-725.
5. CHACÓN, Fernando, María Luisa VECINA a María Celeste DÁVILA. THE THREE-STAGE MODEL OF VOLUNTEERS' DURATION OF SERVICE. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 2007, **35**(5), 627-642. ISSN 0301-2212. Dostupné z: doi:10.2224/sbp.2007.35.5.627
6. CLARY, E. Gil, Mark SNYDER a Robert RIDGE. Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*. 1992, **2**(4), 333-350. ISSN 10486682. Dostupné z: doi:10.1002/nml.4130020403
7. CLARY, E. Gil a Mark SNYDER. *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*. Association for Psychological Science. Sage Publications, 1999. ISSN 0963-7214. Dostupné z: doi:10.1111/1467-8721.00037
8. CLARY, E. Gil, Mark SNYDER, Robert D. RIDGE, John COPELAND, Arthur A. STUKAS, Julie HAUGEN a Peter MIENE. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1998, **74**(6), 1516-1530 [cit. 2023-04-30]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.74.6.1516
9. Databáze satelitního účtu neziskových institucí. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2023-06-24]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)

10. DEKKER, Paul a Loek HALMAN. Paul Dekker & Loek Halman (Eds.), *The Values of Volunteering. CrossCultural Perspectives*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, Boston, Dordrecht, Londýn, Moskva, 2003, 226 s. *Journal of social research & policy*. University of Oradea, 2012, 131-134. ISSN 2067-2640.
11. DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.
12. *DS pro rok 2022: V Česku je na 1,5 milionu dobrovolníků, jejich činnost má hodnotu až 38 miliard* [online]. 2022 [cit. 2023-06-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/v-cesku-je-na-1-5-milionu-dobrovolniku-jejich-cinnost-ma-hodnotu-az-38-miliard.aspx>
13. FRIČ, Pavol a Martin VÁVRA. *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus*. Praha: Agnes, 2012. ISBN 978-80-903696-9-6.
14. FRIČ, Pavol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. Praha: NROS, 2001. ISBN 80-902-6337-2.
15. FRIČ, Pavol. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy: Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020* [online]. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)
16. FRIČ, Pavol, Tereza POSPÍŠILOVÁ, Jiří TOŠNER a Martin VÁVRA. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v České společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
17. HENDERSON, Karla A. *Programming Volunteerism for Happier Volunteers. Parks and recreation*, 1980, 15.9: 61-64.
18. HONZÁK, Radkin. *Když lidé chtějí pomáhat až příliš aneb Syndrom vyhoření. Aktualne.cz* [online]. 8.7.2009 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://blog.aktualne.cz/blogy/radkin-honzak.php?itemid=7063>
19. HOWARD, Marc Morjé. *The weakness of civil society in post-Communist Europe*. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. ISBN 0521812232.

20. HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; PILÁT, M. a kol. Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR. Ostrava: ACCENDO. 2018
21. HUSTINX, Lesley a Frans LAMMERTYN. Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. JSTOR Arts & Sciences X. Baltimore: Baltimore: Kluwer Academic/Plenum Press, 2003, 167-187. ISSN 0957-8765. Dostupné z: doi:10.1023/A:1023948027200
22. Independent Sector. (1999). Giving and volunteering in the United States 1999: Executive summary. Washington, DC: Author.
23. *Interní statistika Svobody zvířat Plzeň, z. s.: Dobrovolníci Svobody zvířat.*
24. Jak pracovat s dobrovolníky?. *Dobrovolnik.cz* [online]. [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/jak-pracovat-s-dobrovolniky>
25. KALOUSOVÁ, Pavlína. Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 [online]. 2020 [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf). Studie.
26. KRISTIANSSEN, Elsa, Berit SKIRSTAD, Milena M. PARENT a Ivan WADDINGTON. 'We can do it': Community, resistance, social solidarity, and long-term volunteering at a sport event. *Sport Management Review* [online]. 2015, **18**(2), 256-267 [cit. 2023-06-26]. ISSN 1441-3523. Dostupné z: doi:10.1016/j.smr.2014.06.002
27. MACHÁLEK, Petr, Milan ŠTEFANEC, Jana TOMEČKOVÁ, Eliška KVITOVÁ a kolektiv. *Průvodce aktivním občanstvím: Přednášky ze školy občanské iniciativy*. Brno, 2013, 111 s. ISBN 978-80-86834-51-1.
28. *Magazín Za svobodná zvířata* [online]. 2023 [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.app.box.com/s/zk1am6q464b358a0hpx9ruxru4xxmd0h>
29. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
30. MATULAYOVÁ, Tatiana, Pavlína JURNÍČKOVÁ a Jakub DOLEŽEL. *Motivace k dobrovolnictví*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5110-7.

31. MUSICK, Marc A. a John WILSON. *Volunteers a social profile*. Indiana: Bloomington : Indiana University Press, 2008. ISBN 1-282-07832-1.
32. MÜLLER, Karel. *Češi a občanská společnost*. Triton, 2002. ISBN 978-80-7254-387-8.
33. NIKLOVÁ, D. Bariéry rozvoje dobrovolnictví v pražských domovech důchodců zřizovaných magistrátem. Písemná práce k postupové zkoušce. Katedra sociální práce FF UK, Praha 2001
34. NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdalena ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. 2019. Praha: Praha : Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.
35. Omoto, A., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 671–686
36. Pavol Frič: Současné trendy dobrovolnictví a sociální práce. *SP Sociální práce sociální práce* [online]. 10.9.2014 [cit. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/pavol-fric-soucasne-trendy-dobrovolnictvi-a-socialni-prace/>
37. Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525–537.
38. PENNER, Louis A. (2002) Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Web of Science*. 447-467. ISSN 0022-4537. Dostupné z: doi:DOI: 10.1111/1540-4560.00270
39. Persona dobrovolníka Svobody zvířat Plzeň, z.s.
40. PLAMÍNEK, Jiří, Vladimír SVATOŠ, Jindřiška HLEDÍKOVÁ, Petr BABOUČEK, Pavla JANDÁKOVÁ a Josef ZETĚK. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Tiskárna Fabián, 1996.
41. POSPÍŠILOVÁ, Tereza. Dobrovolnictví v kontextu životní dráhy dobrovolníků. *Lidé města : revue pro etnologii, antropologii a etnologii komunikace* [online]. 2010 [cit. 2023-06-27].

42. POTŮČEK, Martin. Nejen trh: Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-26-5.
43. PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. New York : Simon and Schuster, 2000. ISBN 0-7432-0304-6.
44. ROCHESTER, Colin, Angela Ellis PAINE, Steven HOWLLET a Meta ZIMECK. *Volunteering and society in the 21st century*. London: London : Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 978-0-230-36772-2.
45. SALAMON, Lester M. a Wojciech SOKOŁOWSKI. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. 2. vydání. Baltimore: Kumarian Press, 1999. ISBN 1-886333-42-4.
46. SKOVAJSA, Marek a kolektiv. *Občanský sektor: Organizovaná společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.
47. SLAUGHTER, L. & Home, R.. (2004). *Motivations of Long Term Volunteers: Human Services Vs Events*.
48. *Stanovy spolku Svoboda zvířat Plzeň, z.s.*
49. STEBBINS, Robert A. *Volunteering: A Serious Leisure Perspective. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1996, **25**(2), 211-224. ISSN 0899-7640. Dostupné z: doi:10.1177/0899764096252005
50. STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
51. Svoboda zvířat. *Svoboda zvířat* [online]. [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.cz/zpravodaje/>
52. *Svoboda zvířat* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.cz/o-nas/>
53. Svoboda zvířat: Výroční zprávy. *Svoboda zvířat* [online]. [cit. 2023-05-29]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.cz/vyrocnizpravy/>
54. Svoboda zvířat Plzeň, z. s. *Manuál pro práci s dobrovolníky: interní dokument*.
55. ŠORMOVÁ, Lucie a Alžběta KLÉGROVÁ. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-68-7.

56. TIL, Jon Van. *Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy*. Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy, 1988. ISBN 0879542403.
57. TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
58. TRUTNOVSKÁ, Romana. *Fungování dobrovolnictví v ČR — současné trendy a dobrovolnické programy* [online]. Charles University, Faculty of Arts, 2016, 69-76 [cit. 2023-05-21]. ISSN 18043070. Dostupné z: [file:///C:/Users/alibu/Downloads/Fungov%C3%A1n%C3%AD\\_dobrovolnictv%C3%AD\\_v\\_%C4%8CR\\_.pdf](file:///C:/Users/alibu/Downloads/Fungov%C3%A1n%C3%AD_dobrovolnictv%C3%AD_v_%C4%8CR_.pdf)
59. WILSON, J. Volunteering. PALO ALTO: ANNUAL REVIEWS [online]. 1 August 2000, 215-240 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: doi:10.1146/annurev.soc.26.1.215
60. Zákon č. 198/2002 Sb. Zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě). In: . ročník 2002, číslo 198. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198>
61. Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník. In: . ročník 2012, 89/2012. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>



## Seznam obrázků

Tabulka 1: Typologie organizací občanského sektoru v ČR, 2020, zdroj: Frič .....	3
Tabulka 2: Bariéry dobrovolnictví (%), zdroj: Frič, Pospíšilová, 2010, s. 173.....	24
Obrázek 2: Konceptuální model příčin dlouhodobého dobrovolnictví, Penner, 2002, překlad Pospíšilová.....	36
Tabulka 3: Znaky vyčerpání při syndromu vyhoření, zdroj: Stock.....	41