

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích



Bc. Klára Pragerová

**Profesionalizace neziskové organizace prostřednictvím
funkčního modelu dobrovolnictví**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 2. května 2016

Klára Pragerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za odborné vedení diplomové práce a cenné rady. Velké poděkování patří všem dobrovolníkům a pracovníkům Pestré společnosti, o.p.s., kteří mi poskytli svůj čas a součinnost při zpracování práce. Na závěr bych ráda vyjádřila poděkování celé své rodině, která mě po dobu studia podporovala.

Obsah

Anotace	6
Annotation	8
I. ÚVOD	10
II. TEORETICKÁ ČÁST	13
1. Profesionalizace	13
1.1 Prostředí neziskového sektoru	13
1.2 Profesionalizace neziskových organizací	13
1.3 Profesionalizace dobrovolníků	19
2. Dobrovolnictví	24
2.1 Vymezení pojmu dobrovolnictví a dobrovolník	24
2.2 Charakteristika a formy dobrovolnictví	26
2.3 Současné trendy v dobrovolnictví	30
3. Management dobrovolníků	32
3.1 Vymezení pojmu management	32
3.2 Rysy managementu dobrovolnictví	34
3.3 Koordinátor dobrovolníků	36
3.4 Proces získávání dobrovolníků	37
3.5 Proces zaškolování dobrovolníků	41
4. Motivace	42
4.1 Vymezení pojmu motivace	42
4.2 Teorie a koncepce motivace	44
4.3 Motivy organizací pro spolupráci s dobrovolníky	46
4.4 Motivy a přínosy dobrovolnictví pro dobrovolníky	47
5. Spokojenost dobrovolníků	50
5.1 Vymezení pojmu spokojenosti	50
5.2 Teoretické koncepty pracovní spokojenosti	52
5.3 Faktory spokojenosti dobrovolníků	52
6. Shnutí teoretické části	54
III. EMPIRICKÁ ČÁST	56
7. Pestrá společnost, o.p.s.	56
7.1 Popis organizace	56
7.2 Popis programu dobrovolnictví	57
8. Metodologie výzkumu	59
8.1 Akční výzkum	59
8.1.1 Fáze akčního výzkumu	59
8.1.2 Výstupy a limity akčního výzkumu	60

8.2 Cíl výzkumu	61
8.3 Výzkumný soubor.....	62
8.4 Podmínky a organizace výzkumu	63
8.5 Techniky výzkumu	65
9. Zjištění v organizaci	67
9.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví.....	67
9.2 Oblast oslovování dobrovolníků.....	69
9.3 Oblast výběru dobrovolníků	71
9.4 Oblast zaškolování dobrovolníků	72
9.5 Oblast motivace a spokojenosti	75
10. Návrhy změn a jejich implementace.....	78
10.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví.....	78
10.2 Oblast oslovování dobrovolníků.....	81
10.3 Oblast výběru dobrovolníků	82
10.4 Oblast zaškolování dobrovolníků	84
10.5 Oblast motivace a spokojenosti	86
11. Reflexe změn	88
11.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví.....	88
11.2 Oblast oslovování dobrovolníků.....	90
11.3 Oblast výběru dobrovolníků	92
11.4 Oblast zaškolování dobrovolníků	93
11.5 Oblast motivace a spokojenosti	94
12. Shrnutí praktické části	96
IV. Závěr.....	97
Literatura	101

Anotace

Předkládaná práce se zaměřuje na rozvoj dobrovolnictví jako součást profesionalizace neziskové organizace. Případová studie proběhla v organizaci Pestrá společnost, o.p.s, která se věnuje výcviku asistenčních psů a poskytuje sociální služby pro majitele asistenčních psů. Ke své práci pravidelně a dlouhodobě využívá dobrovolníky. Výzkum v této organizaci potvrzuje fakt, že kvalitní management dobrovolnictví efektivně využívá kapacity motivovaných dobrovolníků a snižuje celkové finanční náklady organizace.

Teoretická část práce se zaměřuje na profesionalizaci dobrovolnického managementu prostřednictvím výběru a zaučení dobrovolníků s ohledem na reflektování jejich motivace. Popisuje, jakým způsobem se propojuje motivace dobrovolníků s cíli organizace. Organizace, která se při výběru a zaučení dobrovolníků zajímá o to, jak propojit cíle své práce s představami dobrovolníka a jeho motivací, musí nepochybně z této spolupráce profitovat.

Praktická část se formou případové studie zaměřuje na konkrétní organizaci. Kvalitativní část výzkumu přináší konkrétní podněty pro změny a opatření, které jsou v rámci akčního výzkumu navrhovány. Tato opatření jsou zároveň implementována a po třech měsících od zavedení je zhodnoceno, k jakým konkrétním změnám došlo a jaké měly tyto změny dopady pro profesionalizaci dobrovolnictví v této konkrétní organizaci.

Výzkumná zjištění potvrzují, že dobrovolníci zůstávají v organizaci, pokud je jim dobře komunikačně zprostředkována smysluplnost jejich práce a zároveň respektována jejich motivace. Spokojení dobrovolníci nalézají dlouhodobý smysl ve své dobrovolnické práci, jestliže se jim dostává srozumitelné komunikace a pozitivní zpětné vazby ze strany organizace. Dobrovolníci, kterým se dostává prostřednictvím koordinátora dobrovolníků pravidelné péče, jsou ochotni se výkonněji podílet na aktivitách organizace, a tím snižovat její finanční náklady.

Klíčová slova

dobrovolnictví, dobrovolník, profesionalizace neziskové organizace, efektivita neziskové organizace, profesionalizace dobrovolnictví, management dobrovolnictví, získávání dobrovolníků, zaškolování dobrovolníků, motivace dobrovolníků, spokojenost dobrovolníků, koordinátor dobrovolníků, případová studie

Annotation

The present thesis focuses on the development of volunteerism as a part of the professionalization of a nonprofit organization. Case study took place in the organization Pestrá společnost, which is dedicated to the training of assistance dogs and provides social services to the owners of assistance dogs. The organization uses volunteers regularly and on long-term basis. Research in this organization confirms the fact that quality management of volunteerism effectively utilizes the capacity of motivated volunteers and reduces overall financial costs.

The theoretical part focuses on the professionalisation of management of volunteering through the selection and training of volunteers with regard to their motivation. It describes how the motivation of volunteers links with the aims of the organization. An organization, which is interested in linking together the motivation of volunteers and its own aims during the process of their selection and training must undoubtedly benefit from this collaboration.

The practical part in the form of a case study focuses on a concrete organization. The qualitative part of the research provides specific suggestions for changes and measures that are proposed as the part of the action research. These measures are also implemented and three months after their introduction, the specific changes and impact on the professionalization of volunteerism in this particular organization is evaluated.

Research confirms that the volunteers remain in the organization when they have sense that their work is well communicated and at the same time their motivation is respected too. Satisfied volunteers find meaning in their long-term volunteer work if they receive clear communication and positive feedback from the organization. Volunteers who get the regular care from the coordinator of volunteers are willing to contribute efficiently to the organization's activities and thus reducing its financial costs.

Keywords

volunteering, volunteer, professionalization of a non-profit organization, nonprofit effectiveness of non-profit organisation, professionalization of volunteerism, volunteer management, acquisition of volunteers, training of volunteers, motivation of volunteers, volunteer satisfaction, coordinator of volunteers, case study

I. ÚVOD

„Umění vést spočívá v tom, že dokážeme přimět lidi, aby nás následovali, i když to není jejich povinnost.“

John C. Maxwell

Budování kapacit neziskových organizací můžeme posuzovat z hlediska kvality jejich personálního a finančního řízení, vnitřní komunikace, strategického plánování, efektivity práce a týmové spolupráce (Frič, 2015). Nejdůležitější složkou ve výčtu je však strategické zabezpečování lidských zdrojů. V praxi to znamená, že organizace získává a udržuje lidi, které potřebuje a efektivně využije (Armstrong, Taylor, 2015). Z výzkumu Novotného a Lukeše (2009) vyplývá, že téměř polovina neziskových organizací považuje dobrovolníky za důležitý lidský zdroj organizace, bez něhož by nemohlo být naplněno poslání organizace. Dobrovolnická práce vytváří skutečné hodnoty, které se stávají darem dobrovolníka a navyšují celkový výstup organizace. Organizace využívající dobrovolníky má za jinak nezměněných podmínek vyšší výstup než organizace bez dobrovolníků (Kořínková, 2009), což se dá hodnotit jako rys její profesionality.

Aby byla nezisková organizace považována za profesionální, je nutné kontinuálně vyhodnocovat její efektivitu. Za klíčový faktor považuje Strecková (1998) uplatnění všech forem dělby práce a nutnost její koordinace. Dále se jedná zejména o systém řízení organizace s ohledem na motivaci a způsoby rozhodování a iniciativu pracovníků či dobrovolníků. Bytostně svázaným faktorem s výše zmiňovanými je pak kvalifikace lidí v organizaci a propracovaný systém vzdělávání a zaškolování.

Profesionalizaci dobrovolnictví vysvětlují Frič a Pospíšilová (2010), kteří se zabývají přímou úrovní profesionalizace stylu řízení dobrovolníků a měří jej prostřednictvím sedmi indikátorů. Jedná se o působení koordinátora v organizaci, školení dobrovolníků, vstupní interview s dobrovolníky, popis práce pro dobrovolníky, požadavek reference, uzavření smlouvy s dobrovolníky a vyslání dobrovolníků dobrovolnickým centrem. Za klíčovou osobu v této profesionalizaci je chápána role koordinátora dobrovolníků, který pracuje s dobrovolníky po celou dobu jejich dobrovolnického angažmá v organizaci (Tošner, Sozanská, 2006). Steve McCurley a Rick Lynch (2006) dále uvádějí, že management dobrovolníků má vždy odpovídat

charakteru organizace a její historii. K tomuto dále Metodika dobrovolnictví v sociálních službách (2012) doplňuje, že důležitým faktorem fungujícího dobrovolnického managementu je faktor stále trvající motivace.

Dobrovolníci vnímají míru profesionalizace v neziskových organizacích ambivalentně. Na jedné straně je může příliš profesionální přístup odrazovat, na straně druhé profesionální manažerský přístup reaguje na jejich potřeby a to dobrovolníky přitahuje. Rysem profesionality dobrovolnictví je tudíž přizpůsobení se individuálním požadavkům a možnostem, což se ukazuje jako zásadní pozitivní faktor pro udržení dobrovolníků v organizaci (Frič, Vávra, 2012).

Obecně lze konstatovat, že v organizaci zůstávají spokojení dobrovolníci. Kolektiv autorů v čele s Warnerovou (2011) uvádí, že dobrovolníci pozitivně vnímají dobrovolnictví jako celek, pokud jsou spokojeni s určitou dobrovolnickou zkušeností. Dále vysvětluje, že spokojení dobrovolníci si svou činnost více užívají, obvykle se k dobrovolnické činnosti vrací a často lépe inspirují k dobrovolnictví své okolí. Toto tvrzení upřesňuje Kociánová (2010), která popisuje, jak mají na spokojenost významný vliv splněná či naopak nesplněná očekávání a cíle.

Z dosavadních zkoumání v neziskových organizacích vyplynulo, že sledování spokojenosti dobrovolníků je nedílnou součástí kvalitního managementu dobrovolníků. Nicméně nelze tvrdit, že dobrovolníci působící v organizacích vysoce profesionalizovaných v oblasti vedení dobrovolníků dosahují vyšší spokojenosti, než je tomu o dobrovolníků z organizací méně profesionalizovaných. Z výzkumu Psychlové (2013) dále vyplynulo, že určující pro motivaci a spokojenost dobrovolníků je zejména komunikace a organizační kultura.

Cílem předkládané práce je ověřit v praxi, jak se daří získávat a udržovat dlouhodobé dobrovolníky, kteří vidí ve své dobrovolnické aktivitě smysl, jež je zároveň v souladu s cíli organizace. Takovéto vnímání dobrovolnictví je chápáno jako součást profesionalizace neziskové organizace, jež ve svém důsledku efektivně využívá lidské zdroje, a pomáhá tak snižovat celkové finanční náklady organizace.

Teoretická část práce se orientuje na profesionalizaci dobrovolnického managementu prostřednictvím výběru a zaučení dobrovolníků s ohledem na reflektování jejich motivace. Popíše, jakým způsobem se propojuje motivace dobrovolníků s cíli organizace.

Praktická část práce se formou případové studie zaměřuje na organizaci Pestrá společnost, o.p.s., která se věnuje výcviku asistenčních psů a poskytuje sociální služby pro majitele asistenčních psů. Tato organizace ke své práci pravidelně a dlouhodobě využívá dobrovolníky. Kvalitativní část výzkumu přináší konkrétní podněty pro změny a opatření, která se v rámci akčního výzkumu navrhnou. Tato opatření se zároveň implementují a po třech měsících od zavedení zhodnotí, k jakým konkrétním změnám došlo a jaké měly tyto změny dopady pro profesionalizaci dobrovolnictví v této konkrétní organizaci.

V textu se objevuje odlišné označení rodu u pracovních pozic. Pokud je v textu uveden u pracovník ženský rod, je tím myšlena konkrétní osoba v organizaci. Pokud se v textu vyskytuje zároveň i mužský rod u stejné pracovní pozice, jedná se pouze o obecné označení této pozice v organizaci a není vztahována ke konkrétní osobě.

V práci se objevuje termín manažerka výcviku a předkladatelka práce, přičemž oba termíny označují tutéž osobu, ale v kontextu práce se role odlišují. Pokud je v textu uvedena předkladatelka práce, je má osoba vnímána v roli nestranného výzkumníka, který nastavuje nový model dobrovolnictví a snaží se mít odstup od reality v organizaci. Ve chvíli, kdy je v textu uvedena manažerka výcviku, je má výpověď vnímána z pozice pracovníka organizace. Pracuji v Pestré společnosti o.p.s. od jejího vzniku a její prostředí, historii i program dobrovolnictví velmi dobře znám. Z tohoto důvodu vnímám předkládanou diplomovou práci za velmi přínosnou pro další rozvoj naší organizace.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1. Profesionalizace

1.1 Prostředí neziskového sektoru

Nestátní neziskové organizace získaly velkou pozornost díky tomu, že v posledních desítkách let uspokojují společenské potřeby (Pedero, McLean, 2006 in Bedrnová a kol., 2007). Výzkumná zpráva Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (MPSV) z roku 2008 přisuzuje nestátním neziskovým organizacím jedinečné schopnosti a vlastnosti, díky kterým plní ve společnosti řadu funkcí, a efektivně tak řeší nějaké společenské téma. Jedná se o vysoké osobní a profesní sepětí s daným tématem či problémem, vysokou míru operativnosti a lepší znalost prostředí (Prouzová a kol., 2008).

Na druhou stranu čeští autoři v čele s Bedrnovou (2007) konstatují, že jsou neziskové organizace často řízeny neefektivně. Pracovníci jsou v těchto organizacích hnáni posláním a vizemi vykonávat smysluplnou práci a obětují se pro druhé, nicméně to není v souladu s profesionálním managementem. Počtem klientů a poskytovanými službami jsou neziskové organizace řazeny k malým či středním ziskovým podnikům. Z tohoto pohledu musí takovát organizace věnovat pozornost strategickému plánování, interním procesům, marketingu a PR a také vzájemné komunikaci s ostatními neziskovými organizacemi. Lidé působící v neziskovém sektoru jsou často spíše nadšenci s ochotou pomáhat druhým, než odborníci na danou tematiku. Pouze 7 % z dotazovaných organizací disponovalo vyškoleným pracovníkem, který se věnoval výhradně personalistice pracovníků nebo dobrovolníků (Lukeš, Lukešová, 2005 in Bedrnová a kol., 2007).

Za základní podmínky pro fungování neziskových organizací jsou dle Lukeše a Lukešové (Lukeš, Lukešová, 2005 in Bedrnová a kol., 2007) považovány především dostupnost zdrojů, infrastruktura, státní správa a samospráva, výzkum, vnímání veřejností, právní prostředí a úroveň vzdělání.

1.2 Profesionalizace neziskových organizací

Být profesionální organizací je nejčastěji spojováno s procesy, které vedou k formování určité profese. Je kladen důraz na to, aby měli pracovníci jasně definované a ohraničené role. Pracovníci se snaží získat vyšší sociální a ekonomický statut.

Z tohoto výčtu je patrné, že za profesionalizaci se považují všechny procesy, které zvyšují kulturní, sociální a ekonomický statut pracovníků (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionalizaci neziskové organizace lze vnímat dle Sieppela (2002) jako proces, který se skládá ze třech fází. První fáze je vztahována k potenciálu pro samotnou profesionalizaci. Potenciál je přímo ovlivněn rozvojem expertní kultury. V takto nastaveném pojetí kultury převládá názor, že problém se má řešit právě tím, kdo má specifické a formalizované vědění. Takové vědění se získává jak vzděláváním, tak praxí a nabytými zkušenostmi. Jak má vypadat specifické vědění, určují právě ti, kteří dané vědění mají. Nezisková organizace se stává závislá na lidech s požadovaným specifickým věděním. To jí umožňuje monopolizaci a diferenciaci od dobrovolnické práce. Druhá fáze profesionalizace se věnuje vzniku pravidel jejich nastavování. Třetí fáze je vyhrazena stabilizaci.

Profesionalizaci v neziskových organizacích lze sledovat v několika rovinách. V organizacích se v posledních letech mění aktivity a přibývá těch, při kterých jsou zapotřebí profesionální pracovníci. Pracovníky je třeba zaplatit a organizace musí disponovat většími finančními prostředky na jejich zaměstnávání. Tito pracovníci vykonávají činnost placenou, tedy k ní mají jiný vztah. Vedení organizace uplatňuje jiný styl komunikace a řízení lidí a stává se tak profesionální. Další rovina profesionalizace však naznačuje, že se dobrovolníci zapojují do méně aktivit. Organizace přichází o zkušenosti dlouhodobých dobrovolníků, které najednou nejsou brány na zřetel a jsou upozadřovány před expertním věděním nových profesionálních pracovníků.

Významným rysem celého procesu profesionalizace jsou **organizační změny**, ke kterým zákonitě v neziskových organizacích dochází. Definují se pracovní pozice a k nim jsou popsány nároky na vzdělání, dovednosti a znalosti. Jednotlivé činnosti tak může vykonávat více pracovníků a každý pracuje na své zadané části. K tomu je nezbytně nutné, aby organizace systematicky budovala organizační strukturu, která obsahuje písemně zpracované postupy, komunikaci, získávání finančních prostředků. Organizace tak tíhnou k formalizaci a racionalizaci všech procesů tak, aby měly univerzální charakter (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Stinnou stránkou profesionalizace se může jevit samotná **změna pracovního kolektivu**. Nejprve byla v organizaci malá skupina lidí, která vycházela z historie

organizace a dlouholetého působení v ní. Nástupem nových kolegů profesionálů se mění rozhodovací procesy a vyskytují se mocenské konflikty, jelikož se nově na rozhodování o cíli a směřování organizace podílí více pracovníků. Tito noví pracovníci nemají často žádné sociální vazby s členy organizace a neznají návaznost poslání organizace na jednotlivé aktivity v organizaci. Cíle organizace zůstávají stejné, liší se však způsob jejich realizace (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Obecné faktory úspěšné neziskové organizace shrnuje Novotný a kol. (2008) na základě svého výzkumu vlivu činností organizace na její úspěšnost. Statisticky nejvýznamnější faktory jsou:

- Využívání pohyblivých složek platu v závislosti na odvedené práci.
- Další systematické vzdělávání pracovníků v závislosti na jejich kompetencích.
- Systematická propagace jednotlivých projektů i organizace jako celku.
- Systematické vyhodnocování účinnosti propagace.
- Písemně stanovený finanční plán.
- Pravidelné porovnávání plánů nákladů a výnosů se skutečností.
- Propracované fundraisingové aktivity.
- Inovativní přístup organizace a přicházení s novými projekty.

Je velmi zajímavé, že ve výčtu se prakticky neobjevuje žádná aktivita spojená s řízením lidí, i když na prvním místě ve výčtu faktorů je zmíněno odměňování pracovníků.

Autoři se také ve výzkumu zabývali tématem, jak organizace pracují se střednědobými cíli a co v nich považují za prioritu. Více jak 34,5 % patří kapitole naplňování cílů organizace. Pouze z 6,4 % všech priorit byla uvedena profesionalizace a růst kvality, do kterých se zahrnují odbornost personálu (2,8 %), kvalita služeb (2,6 %) a procesy spojené s certifikací, akreditací či zavedením standardů kvality (1 %). Zástupci organizací do svých cílů vůbec nezahrnují práci s dobrovolníky (Novotný a kol., 2008).

Výše zmíněné faktory, vzešlé z výzkumu, navazují a doplňují koncept efektivnosti neziskových organizací. Úspěšnost organizace je dána právě její efektivností. Problematika hodnocení efektivnosti neziskových organizací je složitá a poměrně komplexní. Přesto existuje teoretický koncept, který využívá určitá pomocná kritéria. Pomocí těchto kritérií organizace objevuje silné a slabé stránky, které zásadně

ovlivňují efektivnost. Kritéria se dělí na vnitřní a vnější, přičemž vnější jsou dána okolním prostředím a organizace je nemůže přímo ovlivnit. Mezi vnitřní faktory efektivnosti dle Streckové a kol. (1998) patří:

- **Struktura veškerých činností** – statky organizace jsou rozděleny na primární a sekundární. Primární statky (služby) naplňují poslání organizace a sekundární statky vytvářejí podmínky pro tvorbu statků primárních. Neziskové organizace často na tento model zapomínají a kumulují pracovníkům kompetence. Projev nedostatečné efektivity z pohledu tohoto faktoru je špatná dělba práce.
- **Uplatnění všech forem dělby práce** – každá specializace a pokročilá dělba práce vyvolává potřebu kvalitní koordinace.
- **Systém řízení** – je zapotřebí udržovat organizační strukturu, uplatňovat systém a formy motivace a deklarovat jasné způsoby rozhodování.
- **Kvalifikace pracovníků** – zde platí jen velmi omezená substituce pracovní síly jiným kapitálem (zařízení, technika). Pro udržení a nejlépe zvyšování kvality pracovníků je nutný propracovaný systém vzdělávání.
- **Iniciativa pracovníků** – tento faktor nezbytně zahrnuje dobrou komunikaci v pracovním týmu a podporu vedení organizace k posilování efektivní komunikace.

Obecně lze konstatovat, že soustředí-li se organizace na tyto faktory a správně je rozpracuje, dochází k růstu efektivnosti dané organizace (Strecková a kol., 1998).

Vývoj profesionalizace neziskových organizací závisí z velké části na řízení lidských zdrojů, což následně vede k posilování stability neziskových organizací. V tomto ohledu chybí v českém prostředí zdroje, ze kterých je možné čerpat a také metodologie, kterou by se řízení lidských zdrojů mohlo ubírat (Vrzáček, 2015). Autor této studie vysvětluje, že k největšímu objemu rozvoje lidských zdrojů dochází přímo v jednotlivých organizacích, které nemají dostatek finančních prostředků na zaplacení specialistů v oblasti lidských zdrojů. Řízení lidí tak spadá do kompetencí výkonných ředitelů či projektových koordinátorů. Tito lidé by měli mít dle Vrzáčka (2015) přístup a finanční prostředky pro takové služby, které rozvoj a profesionalitu významnou měrou podpoří. Jsou jimi zejména:

- Provádění personálních auditů.
- Vytváření organizačních ráďů.

- Vytváření popisů práce.
- Sestavování organizačních procesních manuálů.
- Předávání potřebných dovedností spojených s nábořem pracovníků.
- Motivování pracovníků a získávání zpětné vazby.
- Propojování strategického řízení s celkovým řízením lidských zdrojů.

Tentýž autor navrhuje používat k řízení a rozvoji lidských zdrojů takové metody a typologie, které jsou známy ze zahraniční literatury. Možností je využívat metodologii, která zdůrazňuje vztah mezi celkovým systémem řízení lidských zdrojů, transformovaným do architektury lidských zdrojů, a organizačním výkonem (Chadwick, 2010 in Vrzáček, 2015). Podrobnější metodologie nabízí vycházet ze dvou teoretických přístupů k řízení lidských zdrojů, a to podle míry strategické orientace či podle míry orientace na lidské zdroje. Neziskové organizace jsou na základě toho rozdělovány do čtyř kategorií (Ridder, McCandless, Pierning, 2012 in Vrzáček, 2015):

- **Administrativní architektura lidských zdrojů** – v organizaci se do lidí neinvestují a k jejich řízení se nevyužívají žádné sofistikované postupy. Dochází zde k navyšování objemu práce pro jednotlivé pracovní pozice a zvyšuje se závislost na práci dobrovolníků (Akingbola, 2004 in Vrzáček, 2015).
- **Motivační architektura lidských zdrojů** – v organizaci se podporuje participace, vzájemná podpora, respekt a sdílení informací. Procesy jsou zaměřené na posilování zapojení pracovníků (Toh a kol., 2008 in Vrzáček, 2015). Organizace takto zaměřené nabízejí svým pracovníkům flexibilní pracovní podmínky, kariérní mobilitu či rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem (Benz, 2005 in Vrzáček, 2015).
- **Strategická architektura lidských zdrojů** – v organizaci jsou charakteristické motivační systémy, které pracovníky povzbuzují k plnění úkolů vyplývajících z obsahu strategických plánů (Borzaga, Tortia, 2006 in Vrzáček, 2015).
- **Architektura lidských zdrojů založená na organizačních hodnotách** – organizace je v rovnováze mezi strategickou orientací, posláním a silnými stránkami pracovníků. Pracovníci jsou zapojováni do tvorby strategie. Procesy řízení lidských zdrojů jsou orientovány na rozvoj a udržení kvalifikovaných a spokojených pracovníků (Akingbola, 2006 in Vrzáček, 2015).

Doporučení pro české společenské prostředí je zřejmé, a to snižovat počet neziskových organizací, které aplikují administrativní architekturu řízení lidských zdrojů (Vrzáček, 2015).

Tabulka 1: Typologie neziskových organizací dle strategické orientace a orientace na lidské zdroje

Typ architektury lidských zdrojů	Orientace na lidské zdroje	Strategická orientace
Administrativní	nízká	nízká
Motivační	vysoká	nízká
Strategická	nízká	vysoká
Hodnotová	vysoká	vysoká

Zdroj: *Vrzáček, 2015. Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrh opatření.*

Profesionalizace neziskových organizací je úzce spjata s její transparentností v oblasti řízení lidských zdrojů. Bachmann (2015) upozorňuje, že pouze 47 % zkoumaných neziskových organizací zveřejňuje volné pracovní pozice a webové stránky používá spíše k náboru dobrovolníků. Autor také zobecňuje poznání, že profesionalita v této oblasti roste přímo v souvislosti se zvyšujícím se počtem zaměstnanců. Nicméně profesionalizace řízení lidských zdrojů se ukazuje být jednou z největších slabin fungování neziskových organizací. Nejvíce se to projevuje při zavádění potřebných změn v organizaci, které jsou hybnou silou profesionalizace (Chad, Kyriazis, Motion, 2014 in Bachmann, 2015).

Frič (2015) také konstatuje, že míra profesionality neziskových organizací je dána zvyšováním lidských kapacit. Díky státním dotacím a Evropským strukturálním fondům mohou mnohé organizace získat kvalitní management a kapacita tím roste. Nic to ale nevyovídá o kapacitě otevřenosti pro participaci občanů a podněcování k jejímu aktivnímu využívání. V praxi se organizace distancují od zapojování veřejnosti do rozhodování o směřování svých aktivit. Pod tlakem profesionalizace tak zároveň dochází k přílišné homogenitě v orientaci organizací a k úzkému zaměření na zájmy pracovníků. Podle Dekkera se ztrácí demokratický prvek vnitřního života organizace a snižuje se ohled na veřejný zájem (Dekker, 2009 in Frič, 2015).

1.3 Profesionalizace dobrovolníků

Od doby, kdy vznikly neziskové organizace věnující se dobrovolnictví a využívající dobrovolníky, uplynulo mnoho let. Hladká (2008) je hodnotí tak, že většina z nich je na dobré cestě k profesionalizaci. Potřeba profesionalizace vyústila v roce 2002 k vydání zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Tento zákon poprvé právně ošetřil práci s dobrovolníky a rok 2002 je tak mezníkem, od kterého se dobrovolnictví mohlo začít postupně profesionalizovat. Vzniku tohoto zákona předcházelo vyhlášení Valného shromáždění OSN v roce 1997, které ustanovilo rok 2001 jako Mezinárodní rok dobrovolníků. V rámci tohoto roku byla přijata rezoluce, která obsahovala doporučení pro rozvoj dobrovolnictví, a zároveň v ní byl oceněn přínos dobrovolnictví. Tuto rezoluci doteď podporuje 72 států, včetně České republiky. V usnesení jsou konkrétní doporučení, kterým by se vlády jednotlivých zemí měly zaobírat. Vláda má zajistit legislativní a daňové rámce pro neziskové a komunitní organizace, které se dobrovolnictví věnují. Dále se má podílet na přípravě školení a oceňování dobrovolníků. Všechny kroky vlády by měly směřovat k odkazu přínosu dobrovolnictví pro udržitelný rozvoj států prostřednictvím neziskových organizací.

S rozvojem dobrovolnických programů začal stoupat zájem o vyčíslení a změření efektu, který dobrovolnická činnost do různých oblastí přináší. Zcela ojedinělým výstupem v této oblasti je doktorská disertační práce Ing. Tomáše Nováka z roku 2008, která se zabývá hodnotou dobrovolnické práce a je zacílena na mapování ekonomických aspektů dobrovolnické činnosti specificky v neziskovém sektoru. Autorova studie potvrzuje absenci uspokojivého množství kvalitních výzkumů a studií tohoto typu a spojuje ji s nesnadnou uchopitelností fenoménu dobrovolnictví. Svým výzkumem však potvrdil podstatnou hypotézu, že dobrovolná práce vytváří skutečné hodnoty, které se stávají darem dobrovolníka a navyšují celkový výstup organizace. Organizace využívající dobrovolnou práci tak má za jinak nezměněných podmínek vyšší výstup než organizace bez dobrovolníků (Kořínková a kol., 2009).

V průběhu dalších let, kdy dobrovolnické programy začaly pronikat i do různých oblastí státního sektoru, začalo přibývat organizací a institucí, které dobrovolnictví zkusily začleňovat do své činnosti buď ve spolupráci s některou nestátní neziskovou organizací, nebo i zcela samostatně (Kořínková, Tošner a kol., 2005).

Důkazem profesionality dobrovolnických programů je jejich akreditace Ministerstvem vnitra České republiky (MVČR) dle zákona 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Akreditované organizace mohou snáze získávat dobrovolníky, kteří dávají přednost vyššímu stupni právní ochrany a předem stanoveným pravidlům. Akreditace dobrovolnického programu je tedy pro zájemce o dobrovolnictví určitou známkou kvality. První akreditace byla udělena v červnu 2003. V rámci platné legislativy byl v návaznosti na celoevropské pojetí dobrovolnictví vymezen pojem vysílající a přijímající organizace. Koncem roku 2008 se dobrovolníci objevují po boku profesionálních pracovníků dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tito dobrovolníci buď vykonávají svou činnost v rámci akreditovaného dobrovolnického centra (vyplatí se pro větší organizace), nebo působí v organizaci v rámci zákona o sociálních službách a řídí se standardem kvality číslo 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby (Frič, Pospíšilová, 2010).

Lusková a Lusková (2012) provedly analýzu dat z Registru sociálních služeb MPSV, Koalice dobrovolnických aktivit Hestia, o.s. z databází organizací žádajících dotační podporu na dobrovolnictví na MVČR a z webových stránek dobrovolnik.cz, a to v letech 2010 – 2012. Bylo identifikováno 862 organizací deklarujících práci s dobrovolníky. Z tohoto počtu je 685 poskytovatelů sociálních služeb a 84 externích organizací. Výrazně tedy převažuje dobrovolnictví spojené se sociálními službami. 139 organizací z 862 má udělenou akreditaci MVČR a 41 z nich je zároveň poskytovateli sociálních služeb. O akreditaci MVČR je tedy větší zájem, než o členství v Koalici dobrovolnických iniciativ. Identifikovaným důvodem pro tento jev je možnost získat finanční prostředky na management dobrovolnictví v grantech MVČR.

Dobrovolníci si mohou vybrat ze široké škály činností, všechny činnosti však vyžadují profesionální management. Národní dobrovolnické centrum Hestia ve své metodice (Metodika dobrovolnictví, 2002) popisuje, že zdravotní a sociální oblast vyžaduje profesionální management více než jiné sektory právě z důvodů, že se jedná o oblasti s jasně danými pravidly a zvyklostmi. Tyto rysy profesionalizace vysvětluje Šťovičková Jantulová (2005) formalizací organizačních struktur, pravidelným strategickým plánováním a dělbou práce v rámci organizace. V návaznosti na profesionalizaci autorka Vykouřilová (2011) upozorňuje, že zvyšování profesionalizace sice zvyšuje efektivitu, ale může narušit komorní rodinnou atmosféru, která v těchto organizacích panuje. Zmiňuje, že právě tento fakt může mít rozhodující vliv na

pracovní nasazení dobrovolníků, kteří dobrovolnický pracují právě z důvodu odlišné atmosféry, než je ta v běžně placeném pracovním prostředí.

Dobrovolníci jsou stavěni do rolí autonomních a kritických aktérů, kteří uplatňují svou dobrovolnickou činnost, ale také své závazky vůči společným cílům a ostatním dobrovolníkům či pracovníkům. Dobrovolníci se mohou podílet na rozhodovacích procesech. Přirozeně se tak učí ve vztahu sami k sobě fungovat ve společnosti a nabývají sociálních a občanských dovedností, jako je umění vést setkání, mluvit s lidmi, diskutovat veřejné otázky. Ve vztahu k organizaci jim chybí výše zmiňované specifické vědění, které by jim umožnilo se zapojit do rozhodovacích aktivit. Dobrovolníci se necítí být kompetentní, a proto dávají přednost těm činnostech, které jsou jim přidělovány. Dobrovolníci se nemohou podílet na spoluutváření vize a staví se do role pasivních účastníků všech procesů (Šťovíčková Jantulová, 2005).

Profesionalizaci dobrovolnictví v českém prostředí vysvětlují Frič a Pospíšilová (2010), kteří se zabývali úrovní profesionalizace stylu řízení dobrovolníků a měřili jej prostřednictvím sedmi indikátorů. Jednalo se o působení koordinátora v organizaci, školení dobrovolníků, vstupní interview s dobrovolníky, popis práce pro dobrovolníky, požadavek reference, uzavření smlouvy s dobrovolníky a vyslání dobrovolníků dobrovolnickým centrem. Za klíčovou osobu v této profesionalizaci je chápán koordinátor dobrovolníků, který zastává práci s dobrovolníky po celou dobu jejich dobrovolnického angažmá v organizaci (Tošner, Sozanská, 2006).

Procentuální zastoupení těchto indikátorů shrnuje následující tabulka, která potvrzuje, že se polovina dobrovolníků setkala alespoň se dvěma prvky profesionálního vedení a celá pětina dokonce se čtyřmi nebo více prvky profesionálního managementu, i když vstupním pohovorem prošlo pouze 22 % dobrovolníků a se školením se setkala 21 % dobrovolníků.

Tabulka 2: Indikátory profesionalizace dobrovolnické činnosti (v %)

	Podíl dobrovolníků, kteří se s touto praxí v současné organizaci setkali (bez odpovědí nevím, neodpověděl)
V organizaci je koordinátor dobrovolníků	55
Prošli cíleným školením	45

Prošli vstupním pohovorem	34
Obdrželi popis práce	24
Byla požadována reference	16
Mají uzavřenou smlouvu s organizací	15
Byli vysláni dobrovolnickým centrem	6

Zdroj: Frič, Pospíšilová, 2010. *Vzory a hodnoty dobrovolnictví.*

Na základě uvedených indikátorů sestavili Frič a Pospíšilová (2010) index profesionalizace stylu řízení dobrovolníků, který je shrnut v tabulce 2. Jak uvádí tabulka, přibližně polovina dobrovolníků funguje v rámci členského stylu řízení (také kolektivní) a druhá polovina v rámci programového stylu řízení (také zaměstnanecký), který je považován za středně až vysoce profesionalizovaný styl řízení. Dle autorů je z hlediska managementu dobrovolníků zcela dostačující střední míra profesionalizace (například koordinátor dobrovolníků a zaškolení). Některé další prvky mohou být dokonce kontraproduktivní, jako tomu je při uzavírání smluv. Index profesionality tak nemá sloužit jako žebřík, po kterém lze vystoupat až na nejvyšší příčku. Je třeba ho chápat jako rys určitého organizačního uspořádání dobrovolnictví, nikoli jako ideál pro všechny.

Tabulka 3: Index profesionalizace stylu dobrovolníků (v %)

Počet splněných indikátorů profesionalizace	Podíl dobrovolníků	Index profesionalizace	Podíl dobrovolníků	Styl dobrovolnictví
0 indikátorů	26	Nízký	49	ČLENSKÝ (49)
1 indikátor	23			
2 indikátory	16	Střední	29	PROGRAMOVÝ (51)
3 indikátory	13			
4 indikátory	11			
5 indikátorů	6			
6 indikátorů	4			
7 indikátorů	1	Vysoký	22	
Celkem	100			

Zdroj: Frič, Pospíšilová, 2010. *Vzory a hodnoty dobrovolnictví.*

Profesionalizace dobrovolnictví statisticky nesouvisí s velikostí organizace, která je měřena počtem zaměstnanců. Index profesionalizace ovlivňuje pouze to, zda organizace zaměstnance má, či ne. Ale dle předpokladů pozitivně souvisí míra profesionalizace organizace a profesionalizace stylu řízení dobrovolníků. Dobrovolníci s nižším indexem profesionalizace vykonávají dobrovolnictví v organizacích bez zaměstnanců, kdežto dobrovolníci s vysokým indexem profesionalizace pracují převážně v organizacích se zaměstnanci. Autoři na závěr svých zjištění upozorňují na důležitý jev – s vyšším indexem profesionalizace roste podíl krátkodobých dobrovolníků, zatímco podíl příležitostných dobrovolníků s rostoucí profesionalizací klesá. Zcela zásadní je také zjištění, že profesionalizace dobrovolnictví nijak nesouvisí s věkem a vzděláním dobrovolníků (Frič, Pospíšilová, 2010).

V minulé kapitole o profesionalizaci neziskových organizací byl vysvětlován negativní vliv profesionalizace na spíše demokratické rozhodování v organizaci a zapojování veřejnosti. Totéž se nedá říci v případě dobrovolníků, kde je vliv profesionalizace ambivalentní. Manažerským přístupem mohou být dobrovolníci odrazováni i přitahováni. Profesionalizace práce s dobrovolníky vychází vstříc individualizaci dobrovolnictví a ukazuje se jako pozitivní faktor pro udržení dobrovolníků (Frič, Vávra, 2012). V případě dobrovolníků se naopak zvyšuje blahodárny vliv na demokratický potenciál organizace (Frič, Pospíšilová, 2010).

Diskutovaným tématem je u profesionalizace dobrovolnictví téma spojené s organizovanou formou dobrovolnictví, a to spontaneita. Autoři Tošner a Sozanská (2006, s. 37) shrnují: *„Dobrovolnictví je často profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro svou organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje, a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků a příležitostí pro osobní růst dobrovolníků.“* Müllerová (2011) výše uvedené potvrzuje a udává, že profesionální vedení dobrovolníků nevytváří striktní a neměnný systém, ale pružný rámec, který dobrovolníkovi umožní se svobodně uplatnit. S autory Tošnerem a Sozanskou (2006) souhlasí i Balogová, Mračková a Repková (2011). Autorky sice zmiňují, že důsledky neorganizovaného dobrovolnictví mohou být výrazně špatné, ale v zásadě souhlasí s tvrzením, že profesionalizace dobrovolnictví o jeho spontaneitu neochuzuje.

2. Dobrovolnictví

2.1 Vymezení pojmu dobrovolnictví a dobrovolník

Dobrovolnictví je chápáno jako občanská ctnost, která je v celé řadě zemí považována za samozřejmou součást občanského života. Dobrovolnictví má v českých zemích bohatou tradici, jeho kořeny sahají až do národního obrození.

Dobrovolnictví dává možnost utvářet mezi lidmi pozitivní společenské klima. Často umožňuje iniciovat významné společenské změny a reformy. Lidé, kteří se věnují dobrovolnictví, otevírají nová témata. Upozorňují tak na potřebu řešení různých problémů, které jsou ve společnosti dlouhodobě přehlíženy (Bergerová, Červenková, 2005).

Dekker a Halman (2003) poukazují na rozdílné vnímání dobrovolnictví mezi jednotlivými státy. K ujasnění nejednotného vnímání na úrovni států i regionů (jde zejména o terminologické nesrovnalosti) slouží vzorce dobrovolnictví. O tvorbu českého pojetí dobrovolnictví se zasloužil Frič a kolektiv (2001), kteří vycházeli z probíhající změny povahy dobrovolnictví v západním světě. V českém prostředí identifikujeme kolektivní a reflexivní vzorec dobrovolnictví, vzorce představují ideální typy. K jejich naplnění však v realitě v plné míře nedochází a vzorce se prolínají. Těmto vzorcům byla věnována větší pozornost v kapitole Profesionalizace dobrovolnictví.

Pojem dobrovolnictví lze velmi těžko jednoznačně exaktně definovat, jelikož představuje rozličnou nabídku činností. Ve světě je primárně zakořeněno vymezení, že dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti (Tošner, Sozanská, 2006). Hladká (2008) k pojmu dobrovolnictví doplňuje, že velké nejasnosti se vyskytují při vyjasňování hranic, kde dobrovolnictví začíná a kde končí. Definici dobrovolnictví objasňuje Frič ve svém výzkumu a představuje rozšiřující pojetí. Dobrovolnictví je zde chápáno jako nepovinná činnost, která se vykonává mimo vlastní domácnost prostřednictvím určité organizace (Frič a kol., 2001).

Vymezovat pojem dobrovolnictví vzhledem k finanční odměně se může jevit ne zcela jednoznačně. K těmto dvěma výše uvedeným definicím se kriticky staví argument, že se v žádném případě nejedná o činnost bez jakékoli odměny. Činnost dobrovolníka je vždy nějakým způsobem motivována, a proto mu přináší prospěch. Dobrovolníci mohou za své aktivity dostat například materiální odměnu. V tomto případě se jeví vhodnější definovat dobrovolnickou činnost takto: „*Dobrovolník je*

osoba, která dobrovolně pracuje pod úroveň své tržní mzdy.“ Z toho vyplývá fakt, že dobrovolník je taková osoba, která za svou činnost dostává náhrady jako cestovné či stravné. Dobrovolník může dostat i symbolickou odměnu, která je nižší než obvyklá mzda pracovníka na srovnatelné pozici. V praxi je tudíž možné se setkat s množstvím situací, kdy nelze jasně rozhodnout o statusu dobrovolníka. Při jakékoli definici je ale platné, že dobrovolnictví je chápáno jako svobodné rozhodnutí jedince, který chce pomoci druhým a nenárokuje za tuto vykonanou činnost žádnou odměnu (Hladká, 2008).

Od pojmu dobrovolnictví je třeba oddělit pojem dárcovství a rozlišit jejich význam. Merill (2006) zdůrazňuje, že dobrovolnictví znamená aktivně se zapojit a nabídnout čas, talent a dovednost. Do tohoto výčtu není zařazeno poskytování finanční podpory, tudíž nejde o dar. Právě tento fakt odděluje dobrovolnictví od dárcovství.

K terminologii dobrovolnictví se váží další pojmy, které s tímto tématem souvisí a běžně se používají. Tošner a Sozanská (2006) je vysvětlují následovně:

- Dobročinnost – tímto pojmem je myšlena pomoc druhým a slabým.
- Občanská (sousedská) výpomoc - její činnost je primárně zaměřená na rodinu, příbuzenstvo a sousedy.
- Dobrovolnictví vzájemně prospěšné - dobrovolnictví, které probíhá v komunitě.
- Veřejně prospěšné dobrovolnictví – na tomto modelu dobrovolnictví staví neziskové organizace. Má řadu rysů jako občanská výpomoc, ale role dobrovolníka je zde vymezena tak, aby se příjemce mohl na dobrovolnickou pomoc v domluveném rámci spolehnout. Tuto domluvu zajišťuje právě nezisková organizace.

V této souvislosti je zároveň důležité objasnit rozdíl pojmů dobrovolnická a dobrovolná činnost. Za dobrovolnickou činnost je označována taková činnost, která je spojena s organizací dobrovolnických aktivit. Činností dobrovolnou se pak rozumí vlastní výkon dobrovolné pomoci. Dobrovolnická organizace se zabývá převážně organizací dobrovolné činnosti (takto jsou označována dobrovolnická centra) a dobrovolná organizace je ta, jejíž činnost je postavena na dobrovolnících, např. Skaut či YMCA (Tošner, Sozanská, 2006).

Definovat pojem dobrovolník je stejně nesnadné jako výše zmiňované dobrovolnictví. V České republice je tento pojem ukotven od roku 2003, kdy nabyl účinnosti zákon o dobrovolnické službě. Definice dobrovolníka dle MVČR a zákona č. 198/2002 Sb., §3 „*dobrovolník je fyzická osoba, starší 15 let, jde-li o výkon*

dobrovolnické služby na území ČR nebo 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí. Na základě svých znalostí a dovedností se svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.“

Počet dobrovolníků se nedá přesně zjistit, neboť jeden člověk může vykonávat dobrovolnou práci pro více neziskových organizací. Proto se ve statistikách uvádí přepočtený počet fyzických osob na základě počtu odpracovaných hodin dobrovolníků (Prouzová, 2015). Následující tabulka mapuje vývoj počtu dobrovolníků a ocenění dobrovolnické práce. Z hodnot je čitelné nepatrné snížení počtu dobrovolníků v posledních letech, ale zvyšující se ekonomická hodnota dobrovolnictví určená dle mediánu mezd.

Tabulka 4: Vývoj počtu dobrovolníků v ČR a ocenění dobrovolnické práce

Rok	Přepočtený počet dobrovolníků	Počet hodin	Oceněná práce (v mil. Kč)	Medián mezd v ČR (v Kč)
2005	36 138	62 988 539	6 236	99,00
2010	25 039	44 320 933	5 516	124,46
2012	25 964	44 866 218	5 671	126,39
2013	25 307	43 763 665	není zveřejněno	není zveřejněno

Zdroj: *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR, 2015. Český statistický úřad – struktura satelitního účtu neziskových institucí*

2.2 Charakteristika a formy dobrovolnictví

V kontextu charakteristiky dobrovolnictví je současné vnímání dobrovolnictví českou společností úzce spjato s nastolením totalitního politického režimu. Neziskové organizace angažující se v oblasti školství, zdravotnictví či sociální péče, automaticky přešly do rukou státu. Tato forma dobrovolnictví se vyznačovala jednotnou kolektivní soudružností. Z původně emocionálně motivovaného altruismu vznikl altruismus z donucení. Prezentovat se dobrovolnictvím ztratilo v očích běžného občana prestiž, jelikož bylo spojováno s kariéřním postupem. Tato ideologie vnesla do dobrovolnictví neautentičnost a v tomto ohledu si nese pověst dobrovolnictví spíše negativní dědictví. V roce 2000 prováděly Agentura pro neziskový sektor (AGNES) a Nadace na rozvoj občanské společnosti (NROS) výzkum, jehož závěrem bylo právě potvrzení výše uvedených historických souvislostí. Respondenti naprosto popírají autentičnost dobrovolně odpracovaných hodin a zejména jejich deklarovanou motivaci. Díky tomu

se pouze 16 % obyvatel České republiky věnovalo dobrovolnictví po roce 1989. Nízké procento zainteresovaných dobrovolníků však bylo kompenzováno faktem, že tito jedinci odpracovali pro nějakou neziskovou organizaci v průměru více než 300 hodin (Havlová, 2007).

V celoevropském měřítku se věnoval charakteristikám dobrovolnictví kolektiv autorů v čele s van Halem (2004), který prováděl dotazníkové šetření v zemích Evropské unie. Na základě odpovědí sestavil čtyři základní charakteristiky dobrovolnictví:

- Je nepovinné.
- Je neplacené.
- Přináší prospěch druhým.
- Odehrává se v kontextu organizace – jednotlivé státy se v tomto bodě ne zcela shodly. Česká republika rozděluje dle Friče a Pospíšilové (2010) dobrovolnictví na formální a neformální, mezi nimiž není jednoznačná hranice.

Neformální dobrovolnictví ve společnosti přirozeně převládá, je dosti individuální a probíhá mimo organizaci. Za neformální dobrovolnictví se považuje pomoc jedincům v nouzi (rodině, příbuzným, sousedům), ale i pomoc svépomocným skupinám, tudíž ho lze velmi těžko uchopit a kvantifikovat či kvalifikovat (Merill, 2006).

Formálnímu dobrovolnictví, tedy dobrovolnické činnosti pro neziskovou organizaci nebo prostřednictvím neziskové organizace, se věnuje zhruba 30 % lidí nad 15 let. V těchto procentech se pohybuje Česká republika spolu s Belgií, Rakouskem, Francií nebo Německem. V jiných zemích, jako je Holandsko, Finsko či Dánsko, je podíl podstatně vyšší a dosahuje až 47 % dobrovolníků. Naopak velmi nízká procenta dobrovolníků vykazuje Portugalsko, Španělsko, Rumunsko, Bulharsko, Polsko či Slovensko, kde je zapojeno 9 – 14 % formálních dobrovolníků. Z tohoto evropského pohledu naše republika nijak nezaostává, a nenaplnuje tak představu o úpadku dobrovolnictví v postkomunistických zemích (Howard, 2003 in Frič, Pospíšilová, 2010). Z výzkumu Friče a Pospíšilové (2010) dále vyplynulo, že se do formálního dobrovolnictví zapojují jedinci všech věkových kategorií. Nejvíce jsou zapojeni lidé středního věkového průměru, dále mládež a senioři. Prokázala se souvislost mezi sociálním statutem dobrovolníka a formou dobrovolnictví, na které jedinci participují.

Organizovaní dobrovolníci v České republice odpracují v průměru 11 hodin za měsíc. Většina z nich se své dobrovolnické činnosti věnuje dlouhodobě. Déle než tři

roky pracuje pro jednu organizaci téměř 60 % dobrovolníků. V tabulce je uveden podíl tří typů dobrovolníků, kde je patrné, že obě formy dobrovolnictví se hodně překrývají.

Tabulka 5: Podíl tří typů dobrovolnictví v celku dobrovolníků

Typ dobrovolnictví	Procentuální zastoupení
Dobrovolníci individuální - neformální	44 %
Dobrovolníci individuální a zároveň organizovaní	28 %
Dobrovolníci organizovaní – formální	28 %

Zdroj: Frič a Pospíšilová, 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví*

Typickým dobrovolníkem zapojeným do formálního dobrovolnictví je dle Wilsonové (2001) jedinec ve středním věku, který pochází ze střední vrstvy. Naopak lidé s nízkým socioekonomickým statusem a nezaměstnaní lidé se podílejí na dobrovolnictví neformálním.

Typy dobrovolnictví lze dále rozdělovat dle role, kterou dobrovolnictví v organizaci hraje. Dobrovolníci se mohou angažovat v neziskových a sociálních organizacích mnoha směry. V první řadě jsou v českém prostředí takové organizace, v kterých jsou dobrovolníci naprosto klíčoví pro samotný chod organizace (nejvíce v ekologických organizacích). V další podobě mohou dobrovolníci vykonávat práci placených pracovníků. Tato forma výrazně podporuje činnost zaměstnanců, ale chod organizace na této formě nestojí. Na dobrovolníky jsou delegovány úkoly jako zadávání dat do databází, grafické práce, úklidové práce apod. V poslední podobě dobrovolnictví se zkvalitňují poskytované služby organizace a to tím, že se dobrovolníci zapojují do volnočasových aktivit klientů. Činnost dobrovolníků není pro chod organizace nepostradatelná, ale rozšiřuje možnosti organizace (Frič, 2001).

Na dobrovolnictví lze nahlížet z pohledu vzniku myšlenky dobrovolnictví, a jak se dobrovolnictví do organizace zařadilo. V případě rozlišení, kterou cestou se myšlenka dobrovolnictví ubírá, vzniká dobrovolnictví „zdola nahoru“ a „zvenčí dovnitř“. Model dobrovolnictví „zdola nahoru“ je založený na neformální skupině lidí, kteří se pustili do společné práce, na jejímž konci vzniká registrovaná nezisková organizace. V této skupině lidí probíhá spontánní nadšení všech zúčastněných, které může brát v úvahu nastavení formálnějšího uspořádání a rozdělení kompetencí. Za dobrovolnictvím, které působí „zvenčí dovnitř“, stojí strukturovaná organizace, v níž pracují profesionálové a která do své činnosti zapojuje dobrovolníky. Pozitivním

prvkem je v tomto modelu profesionální zázemí organizace, mohou však nastávat konflikty ve vytváření vztahu mezi zaběhnutými pracovníky a nově příchozími dobrovolníky. Pokud je v organizacích dobře nastavena vize a organizace má jasně definované poslání, počáteční rozpaky ve spolupráci s dobrovolníky opadají a dobrovolnictví je tak přijímáno jako nedílná součást činnosti (Tošner, Sozanská, 2006).

Dalším charakteristickým rysem dobrovolnictví je v profesionální organizaci dle Šormové a Klégrové (2006) snižování celkových finančních nákladů. Touto formou se dobrovolníci zapojují do profesionálního fungování a vykonávají odbornou práci místo placených profesionálů. Tento jev je v rozporu s autorkami Doležalovou a Gregoriniovou (2012), které nesouhlasí s dobrovolnictvím nahrazujícím placené pracovníky. Je velmi složité v prostředí českého dobrovolnictví vyčíslit, jak se díky zapojeným dobrovolníkům snižují finanční náklady organizace, jelikož se ekonomická hodnota dobrovolnictví zřídka sleduje. Vyčíslování těchto hodnot je v současné době velmi diskutované téma, je vnímáno jako budoucí trend a pozornost je mu blíže věnována v následující podkapitole.

Na charakteristické prvky dobrovolnictví navazují parametry dobrovolnické činnosti, které vymezují Frič a Pospíšilová (2010):

- **Stabilita** - rozděluje dobrovolnickou činnost na krátkodobou a dlouhodobou.

Stabilita se váže ke dvěma aspektům, které vysvětluje Wilson (2000 in Frič, Pospíšilová, 2010). Dobrovolník se může vázat během svého života na různé typy dobrovolnictví nebo v druhém případě ke konkrétní organizaci a konkrétnímu úkolu.

- **Pravidelnost** – rozděluje dobrovolnickou činnost na pravidelnou, příležitostnou či epizodní.

Dobrovolník může setrvat u jedné organizace různě dlouho. Krátkodobost či přelétavost je považována za rys individuálního dobrovolnictví a nespojuje se s větší loajalitou k jedné konkrétní organizaci (Hustings, Lammertynem, 2007 in Frič, Pospíšilová, 2010). Macduff (2005 in Frič, Pospíšilová, 2010) vymezuje dobrovolníky jednorázové (pracují pár hodin či dní), dočasné (pracují pravidelně, ale maximálně 6 měsíců) a příležitostné (pracují pár hodin či dní, ale spolehlivě rok co rok). Další vymezení popisuje krátkodobé dobrovolníky jako jedince pracující do 6 měsíců, střednědobé dobrovolníky, kteří se dobrovolnictvím věnují 1 rok a dlouhodobé dobrovolníky, kteří v organizaci setrvávají déle než 2 roky (Chacon, Vecina, Dávila, 2007 in Frič, Pospíšilová, 2010).

2.3 Současné trendy v dobrovolnictví

Trendy v dobrovolnictví jsou proměnlivé v čase i jednotlivých prostředích, kde se dobrovolnické aktivity odehrávají.

Sue Vineyard již v roce 1993 zdůrazňovala hlavní trend ve světě dobrovolnictví, a to nutnost co nejprofesionálnějšího možného způsobu vedení dobrovolníků (Vineyard, 1993 in Frič, Pospíšilová, 2010). Profesionální vedení dobrovolníků formálně odstartoval až Mezinárodní rok dobrovolníků – rok 2001. V tuto dobu začaly vznikat první organizace, které se managementem dobrovolníků zabývaly (Brozmanová, Gregorová, 2012). Šormová a Klégrová (2006) zdůrazňují, že dobrovolnictví podporuje solidaritu mezi lidmi a posiluje sociální soudržnost ve společnosti. Bez sociálního prostředí, které bude dlouhodobě stabilní, nemůže ani nejvyspělejší země fungovat. Proto se rozvoj dobrovolnictví řadí mezi současné nejvýznamnější modernizační trendy. Bariéru rozvoje dobrovolnického programu představují:

- nedostatečné porozumění roli dobrovolníka v organizaci a snaha získat jen levnou pracovní sílu,
- neochota měnit zaběhané stereotypy řízení a nedostatečná otevřenost novým možnostem,
- převažující orientace na poskytování zdravotnické péče před sociálními službami klientům (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2002).

Téma profesionalizace je v této práci stěžejní, proto je mu věnována samostatná kapitola.

Hladká (2008) uvádí, že dochází k postupnému růstu dobrovolnictví a zapojuje se do něj čím dál více lidí. Wilsonová (2001) také vyzdvihuje **vzrůstající věk dobrovolníků**, který je způsoben stárnutím populace. Zapojovat seniory do dobrovolnických aktivit je skvělý prostředek, díky němuž se mohou starší lidé cítit produktivní a užiteční. Hladká (2008) současně s tím poukazuje na fakt, že zároveň roste počet lidí, kteří budou tyto dobrovolnické služby sami potřebovat, a nelze předjímat, že jim tyto služby kvalitně a plnohodnotně poskytne stát.

Virtuální dobrovolnictví je další možností, jak zlepšovat fenomén dobrovolnictví. Takové dobrovolnictví probíhá online a nevyžaduje osobní setkání (Rochester, 2010 in Frič, Pospíšilová, 2010). Merillová (2006) vysvětluje, že se díky této formě dobrovolnictví zvyšuje dostupnost a četnost dobrovolnických příležitostí.

V posledních letech se začalo hojně rozvíjet **firemní dobrovolnictví**, tedy různá spolupráce neziskové organizace s komerční firmou (Novotný, Lukeš, 2009).

Zaměstnanci těchto firem věnují svůj čas či dovednosti konkrétním organizacím, které jsou v takto nastaveném modelu příjemcem pomoci. Tato forma spolupráce je čím dál tím více organizacemi využívána, v kontextu této práce nebude dále rozebírána.

Pohlížet na **dobrovolnictví z finančního hlediska** bylo do nedávna velmi neobvyklé. Z finančního pohledu se na dobrovolnictví nenahlíží často, ale má zřetelný dopad na ekonomickou stránku celé organizace. Jako finanční zdroj organizace je opomíjen fakticky, na poli výzkumu i statistiky. Chybějící kalkulace ekonomické hodnoty je limitující pro samotnou organizaci i její dárce a partnery. Organizace nemá možnost validně přesvědčovat odbornou i laickou veřejnost o důležitosti a přínosu dobrovolnictví pro společnost. Pokud jakékoli společnosti chybí vyčíslení a ocenění dobrovolnické činnosti, nelze porovnávat rozsah dobrovolnictví s jinými zeměmi. V České republice se vyčísľuje hodnota dobrovolnictví pomocí mediánu mezd stanoveného podle výsledků z Informačního systému o průměrném výděľku. Další metoda ocenění dobrovolnické práce je metodika MPSV, kde se cena dobrovolnické práce určuje 6. třídou v platové tabulce. Poslední uváděnou metodu v České republice představují Sozanská a Tošner (2006), kde hodnotu dobrovolnické práce stanovují jako 1,5násobek zákonné minimální mzdy. Hladká (2008) poukazuje na limity hrubého odhadu hodnoty a ceny dobrovolnické práce. V ceně práce se neodráží klíčové faktory, jako jsou náročnost, odpovědnost a kvalifikace dobrovolníků.

V současné době probíhá příprava nového výkaznictví dobrovolnické činnosti dle metodiky, kterou připravilo Evropské centrum dobrovolnictví, a zaštitila Mezinárodní organizace práce ILO. Pilotní testování v praxi proběhlo v květnu 2014 v rámci připravované novely zákona o dobrovolnické službě. V metodice vykazování jsou typizovány dobrovolnické práce, jsou definována finanční ohodnocení za různé typy dobrovolnických aktivit, jsou nastaveny hodinové stropy pro denní vykazování aktivit a metodika zahrnuje výsledky testování formou kvantitativního výzkumu. Díky tomuto výzkumu se novela přiklání k záměru nevyužívat pro ohodnocení dobrovolníků 50 % průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za poslední kalendářní rok, ale používat metodiku ILO, která pracuje s 50 % reálné tržní ceny. Díky novému postupu, který by měl být účinný od roku 2017, se bude moci dobrovolnictví v českém prostředí měřit s dalšími státy jednotnou metodikou. Česká republika tak bude moci disponovat funkčním nástrojem, který pomůže zefektivnění a transparentnosti neziskových organizací. Jednou z klíčových otázek nového systému je, zda má být dobrovolnická práce součástí účetnictví. V případě donorů, kteří toto účetní vykazování vyžadují, to neziskové organizace plní. Pokud to není povinnost, i tak by měla každá nezisková

organizace (byť mimoúčetně) prokázat hodnoty, s kterými ve svém dobrovolnickém programu kalkuluje. Aplikace výše popsaných postupů může dokázat, že mnohé dobrovolnické programy jsou daleko efektivnější, než administrovaná placená část neziskové organizace (Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice, 2015).

3. Management dobrovolníků

3.1 Vymezení pojmu management

V české i zahraniční literatuře lze nalézt desítky definic, které se vztahují k pojmu „management“. Neexistuje však jednoznačné a všeobecně platné chápání, na kterém lze teorie o managementu stavět. Jedna z možných definic vysvětluje management jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami. Další pojetí managementu znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. Různé definice mají společnou orientaci na zabezpečení cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Koubek (2007) navazuje na toto vymezení a dále vysvětluje, že jakákoliv organizace funguje pouze tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat její zdroje. Do těchto zdrojů se řadí materiál, finance, informace a hlavně lidé, kteří jsou oživovatelem a motorem organizace. Podmínkou úspěšné organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů. Lidé představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

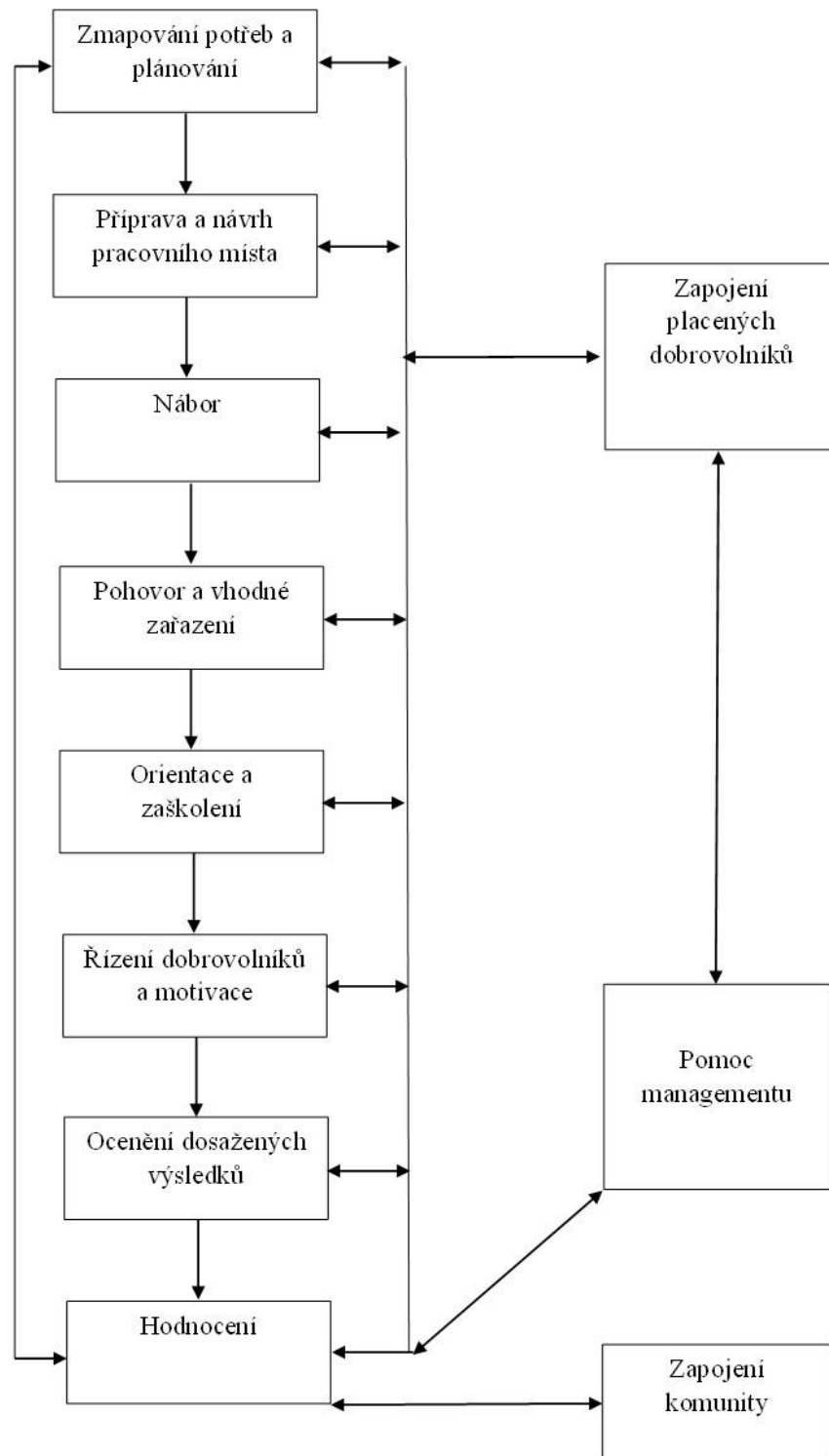
V současné době existuje několik směrů pojetí řízení, které se v praxi uplatňují. V každém z pojetí v sobě management zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení manažerů, které se používají k dosahování výše uvedených cílů. Manažeři komerčních i neziskových organizací musí mít stanovené cíle a dosahovat jich s minimální spotřebou reálně disponibilních zdrojů. (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tošner (2003) vysvětluje, že dobrovolnictví dosáhlo ve světě takového rozměru, že mohl vzniknout samostatný obor – management dobrovolnictví. Dobře připravený a organizovaný dobrovolnický program zvyšuje výkonnost i profesionalitu neziskové organizace.

McCurlley a Lynch (2006) popsali celý proces managementu dobrovolnictví v návaznosti na výše uvedené obecné fakty o managementu. Vysvětlují, že účinné

zapojení dobrovolníků vyžaduje takové úsilí na procesu plánování a organizování jako u jakéhokoliv jiného projektu či firmy. Celý proces řízení musí odpovídat charakteru a historii organizace. Pro jednodušší pochopení celého procesu zpracovali autoři následující schéma.

Schéma 1: Fáze managementu dobrovolnictví



Zdroj: McCurley, Lynch, 2006. *Volunteer Management*, vlastní překlad

John Wilson (2000) upozorňuje na chybějící odborné výzkumy, které by poukazovaly na dopady a důsledky dobrovolnictví. V posledních několika letech se výzkumy objevují, ale jsou vztahovány na určité komunity nebo jsou svázány s chápáním dobrovolnictví v určitém prostředí. Z tohoto důvodu je nesnadné tyto výzkumy hodnotit na globální úrovni.

3.2 Rysy managementu dobrovolnictví

Obecně lze deklarovat, že systém práce s dobrovolníky se příliš neliší od řízení lidí v běžné komerční sféře. Při absenci finanční odměny za odvedenou práci je však třeba o to více využívat ostatních forem řízení a motivování dobrovolníků (Novotný a kol., 2008). Je třeba brát v potaz, že bez ohledu na to, jakou mají dobrovolníci motivaci a úmysl, nebudou účinné, pokud nebude jejich úsilí podporováno a řízeno (Grossman, Furano, 2002). Tito autoři předurčují úspěch dobrovolnického programu třemi základními aplikačními prvky:

- Hledání potenciálních dobrovolníků s cílem zjistit jejich motivaci pro zapojení se do organizace a vhodné umístění v organizační struktuře (na správné pozici).
- Poskytnutí zaškolení, aby dobrovolníci nabyli potřebných znalostí a dovedností.
- Pravidelné řízení a motivační podpora během výkonu dobrovolnických aktivit prostřednictvím placeného koordinátora dobrovolníků.

Frič a Pospíšilová (2010) tyto tři prvky doplňují o čtvrtý prvek, kterým je evaluace. Během ní se k dobrovolníkovi dostává zpětná vazba k vykonané práci ze strany pověřeného pracovníka organizace. Hodnocení může sloužit jednak k prokázání účinnosti pomoci dobrovolníků a jednak v ohodnocení vykonaného díla jako argumentu pro to, aby dobrovolnictví bylo uznáno jako činnost, která má své místo i v tržní společnosti. Hodnocení se může stát přesvědčivým argumentem, že dobrovolnictví je zdrojem nejen lidskosti a síly, ale také ekonomickým přínosem pro společnost. V zahraničí je běžné, že se hodiny odpracované dobrovolníky přepočítávají na peníze a jsou to každoročně neuvěřitelné, mnohamilionové částky (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2002).

V případě neexistujícího nebo nefungujícího managementu dobrovolnictví dochází dle Grossmana a Furana (2002) k nespokojenosti dobrovolníků. Tato nespokojenost končí odchodem dobrovolníků z organizace, v horším případě může nastat poškození příjemců dobrovolnického programu. Špatné postupy v managementu dobrovolnictví potvrzují výsledky americké studie Unit Parcel Service Foundation

z roku 1998 (Managing Volunteers, 1998). Podle této studie jsou častější odchody dobrovolníků z organizace právě kvůli chybnému managementu dobrovolnictví oproti osobním důvodům. Machinová a Painová (2008) svým výzkumem naopak prokázaly, že slabý management dobrovolnictví zapříčiňuje odchod dobrovolníků jen v malé míře. Daleko větším negativním důsledkem se ukazuje to, že se v případě slabého managementu do dobrovolnického programu nezapojují noví dobrovolníci.

Komplexní pohled na problematiku managementu dobrovolnictví poskytují Brudney a Meijs (2009). Tito autoři nahlíží na dobrovolnictví optikou, která je totožná s oblastí placených služeb, a navrhuje regenerativní model dobrovolnictví. Energii dobrovolníků považují za obnovitelný zdroj, jehož pomocí se řeší současné sociální problémy. Klade důraz na získávání dobrovolníků, ale zejména na jejich udržení v organizaci. S tím souvisí také rozvoj dobrovolníků po všech stránkách. Nejvýše zohledňuje práci s motivací a stimulací dobrovolníků. Organizace musí dle autorů pozitivně ovlivňovat participaci k další spolupráci v dobrovolnickém programu.

V českém prostředí dochází k managementu dobrovolnictví především přes dobrovolnická centra. Dobrovolnické centrum je organizace, která se specializuje na zprostředkování dobrovolníků takovým organizacím, které je potřebují. Od poslání dobrovolnického centra se odvíjejí jeho aktivity. Nabízí vzdělávání koordinátorům dobrovolníků, vytváří a spravuje informační databáze a propaguje dobrovolnictví na veřejnosti. Nad rámec této činnosti získává informace od obcí, krajů a ústředních orgánů veřejné správy (Matoušek, 2008).

Organizace mohou fungovat dle Metodiky dobrovolnictví v sociálních službách (2002) v rámci dobrovolnických center několika způsoby:

- Organizace nevlastní své dobrovolníky, ale staví se do role přijímající organizace, která využívá dobrovolníky z vysílajícího dobrovolnického centra. V tomto modelu nemá organizace administrativní ani procesní zátěž s přijímáním a zaškolováním dobrovolníků, to zajišťuje vysílající dobrovolnické centrum.
- Organizace má akreditované dobrovolnické centrum, v jehož rámci spravuje dobrovolnický program a sama sobě poskytuje dobrovolníky. Tento model nese nároky na koordinátora dobrovolníků a komplexní systém vyhledávání, přijímání, zaškolování a udržování dobrovolníků.

- Organizace nemá akreditované dobrovolnické centrum a dobrovolnictví si vede samostatně v rámci sociální služby. To, zda organizace poskytne těmto dobrovolníkům pojištění, zaškolení a pravidelnou péči, je čistě na jejím managementu. Výhody tohoto modelu spočívají v nízké organizační náročnosti. Dobrovolnictví zde může být postaveno na osobních vztazích a může vést k lepšímu propojení s komunitou. Model není vhodný pro organizace, které s dobrovolnictvím zcela začínají a nejsou na něj dobře připravené. Neprofesionální přístup může dobrovolníky odrazovat. Problém také může být s oslovováním potenciálních dobrovolníků, jelikož v rámci tohoto modelu nebude nikdo systematicky zajišťovat propagaci dobrovolnictví.

Dobře navržený a profesionálně řízený dobrovolnický program plní dvě funkce. Kromě samotné pomoci zlepšuje komunikaci i celkovou atmosféru v organizaci. Jinak řečeno, důraz na profesionální vedení dobrovolníků neznamena stabilizaci neměnného systému, ale naopak vytvoření pružného rámce, podporujícího svobodné uplatnění dobrovolníka (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2012). Tošner (2003) k tomuto dodává, že formální náležitosti dobrovolnictví nejsou příliš populární ani mezi dobrovolníky, ani u zástupců neziskových organizací. Je třeba nalézt pro každou organizaci i konkrétní dobrovolnickou činnost individuální řešení, které vyhovuje oběma stranám.

3.3 Koordinátor dobrovolníků

V případě, že se organizace rozhodne zapojovat do své činnosti dobrovolníky, potřebuje člověka, který by jejich činnost vedl. Zpravidla je to zaměstnanec dané organizace. Je dobré, když si sama organizace zvolí koordinátora dobrovolníků, který zastupuje organizaci v této oblasti na veřejnosti. Sami dobrovolníci vědí, na jakou konkrétní osobu se mohou v organizaci obrátit, kdo je jejich „klíčovým“ člověkem (Tošner, 2003).

K dobrovolníkům lze z určitého hlediska přistupovat stejně jako k placeným pracovníkům. Drucker (1994) proto uvádí, že pro management dobrovolníků a práci s dobrovolníky mohou být používány běžné manažerské nástroje definované managementem lidských zdrojů. Kolektiv autorů v čele s Fričem (2001) však doplňují, že je rozdíl mezi tím, zda práce, do které člověk investuje čas a energii, je finančně ohodnocená či nikoliv. Z tohoto hlediska vyžaduje práce s dobrovolníky od manažera (koordinátora dobrovolníků) vyšší nároky v porovnání s prací personalisty s placenými

zaměstnanci. Ochman a Jordan (1997) doplňují, že podporu a pomoc koordinátora potřebuje dobrovolník na počátku své činnosti a v určité míře také po celou dobu dobrovolnické činnosti. Je nezbytné, aby koordinátor byl s dobrovolníkem v průběžném kontaktu. Zajímal se, jak se dobrovolníkovi v činnosti daří, je-li vše v pořádku a zda něco nepotřebuje.

Role koordinátora je uváděna ve spojitosti s prací v týmu. Z pohledu managementu je koordinátor vnímán jako demokratický a motivující vedoucí, který je připraven vnímat potřeby všech dobrovolníků a soustředit se na využití jejich potenciálu. Opírá se o důvěru svých spolupracovníků, o komunikaci s nimi a jejich motivaci. Koordinátor si uvědomuje, že naplnění cíle může dosáhnout jedině prostřednictvím spolupráce členů týmu. Koordinátor má přirozenou autoritu, nejedná s lidmi direktivně, ale dokáže je takticky usměrňovat. (Bělohlávek, 2008). Koordinátor provádí výběr dobrovolníků, koordinuje jejich zaškolování a řeší veškeré problémy a nedorozumění. Jednou z důležitých starostí koordinátora dobrovolníků by mělo být usilování o to, jak neztratit s dobrovolníky kontakt a udržet jejich chuť dál v dobrovolnickém programu zůstat (Metodika v sociálních službách, 2012). Tošner a Sozanská (2006) doplňují, že úkolem koordinátora dobrovolníků je vytvořit z různorodé skupiny dobrovolníků jeden celek, ve kterém si každý může ponechat svou samostatnost a svébytnost.

V životě organizace může dojít k situaci, kdy nevyhovuje způsob managementu dobrovolnictví a je nutné ho změnit. Pokud stávajícího nebo nového koordinátora tyto okolnosti potkají, stanoví novou vizi a tu srovná s realitou. Jeho úkolem je učinit práci snadnější a efektivnější. Ptá se stávajících dobrovolníků i pracovníků organizace, co by sami chtěli změnit. Soustředí se na neformální autority, jejichž prostřednictvím deklaruje nové hodnoty. Koordinátor nastaví nový systém, podpoří tým novými lidmi a vytrvale čeká, jak se nový systém ujme. Může se stát, že nový systém organizaci nebude sedět a bude nezbytné opět management dobrovolnictví upravovat dle skutečných potřeb organizace (Bělohlávek, 2008).

3.4 Proces získávání dobrovolníků

Každá organizace by měla mít jasně definovaný obsah dobrovolnické činnosti. Publikace Dobrovolnictví v neziskových organizacích (2001) uvádí několik základních bodů, kterými by se organizace měla před samotným výběrem dobrovolníků zabývat:

- Konkretizování metodiky práce s dobrovolníky.
- Stanovení termínů, způsobů a technik získávání dobrovolníků s vyhrazením dostatečné časové dotace.
- Konkretizování náplně práce dobrovolnických aktivit.
- Definování požadavků na kvalifikace a dovednosti dobrovolníků dle náplní práce.
- Možnosti odměňování dobrovolníků.

Vstup dobrovolníka do organizace představuje systémovou změnu v činnosti a také otevření se okolnímu světu. Tato změna se dotýká celé organizace a nemusí být žádoucí či přijatelná pro všechny členy pracovního týmu. Jak již bylo naznačeno v kapitole Profesionalizace, obavy zaměstnanců z nového, a pro ně cizího prvku – dobrovolníka, se mohou stát podstatnou bariérou dobrovolnictví (Tošner, 2003).

Tošner a Sozanská (2006) objasňují, že dobrovolníci přicházejí a odcházejí daleko častěji než placení pracovníci. V dobrovolnických programech, kde se uplatňují v hojně míře studenti, je nezbytné, aby byl proces výběru uzpůsoben akademickému školnímu roku. Ačkoli by měl být proces získávání nových dobrovolníků systematická práce během celého roku, Metodika práce v sociálních službách (2012) navrhuje se zaměřit na období září a října. V těchto měsících mají studenti nové rozvrhy a plány ke studiu a mohou si zodpovědně rozmyslet čas, který věnují dobrovolnickým aktivitám. Stejně tomu je také v měsíci lednu a únoru, kdy dochází ke změnám v rozvrhu studentů univerzit a vysokých škol. Uvedená metodika zdůrazňuje, že proces výběru je odlišný při získávání dobrovolníků pro jednorázovou akci a jinak probíhá výběr dobrovolníků po opakovanou a dlouhodobou spolupráci.

Z hlediska charakteru výběru dobrovolníků jsou cesty k dobrovolnictví rozděleny dle Friče a Pospíšilové (2010) na „osobní“ a „neosobní“. Osobní cestou se zájemci o své budoucí dobrovolnické aktivitě dozvěděli v interakci s druhým člověkem tváří v tvář a v rámci sociálního prostředí, v němž se běžně pohybují. Neosobní cesty k dobrovolnictví představují takové zdroje, které jsou svou povahou přístupné komukoliv. Předpokládá se, že osobní (sociálně zakotvená) cesta má blíže ke kolektivnímu vzorci dobrovolnictví, zatímco neosobní cesta je charakteristická pro individualizované dobrovolnictví. Frič a Pospíšilová (2010) se ve svém výzkumu tázali dobrovolníků, jak se o možnosti zapojit se do dobrovolnického programu dozvěděli. Tabulka 6 popisuje varianty zdrojů a podíl dobrovolníků, kteří se k těmto zdrojům

dostali. Jak je z tabulky patrné, výběr osobní cestou se týká 85 % dobrovolníků, kdežto neosobní cesta přivedla jen 9 % dobrovolníků. Lze tedy konstatovat, že dobrovolníci získaní neosobní individualizovanou cestou, mají větší tendenci zapadat do dobrovolnictví, které se pojí s dobrovolnickými centry a manažerským přístupem.

Tabulka 6: Charakter získávání dobrovolníků

Informační rozvoj dobrovolníka		Získávání dobrovolníků	
		Osobní	
Příbuzní a přátelé	47	Osobní	85
Dobrovolná organizace, jíž jsem členem	38		
Práce nebo kolegové v práci	12		
Noviny, časopis, televize	3	Neosobní	9
Propagační materiály	4		
Internet	2		
Osobní oslovení členy organizace (pro kterou nyní dobrovolně pracuji)	33	-	-
Jiné	6	-	-

Zdroj: Frič, Pospíšilová, 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví*

Jednotlivé zdroje, odkud je možnost dobrovolníky získávat, popisuje Tošner a Sozanská (2006) takto:

Osobní

- Náborové akce – cílené získávání dobrovolníků pro konkrétní činnost probíhá na takové akci, u které se předpokládá vysoká účast té cílové skupiny dobrovolníků, o kterou má organizace zájem.
- Střední a vysoké školy – studenti jsou významným a nejvděčnějším zdrojem dobrovolníků. Nejlepší cesta k jejich získání je osobní setkání skrze výuku, kde jim organizace předvede svou činnost, představí dobrovolnický program a zodpoví jejich otázky. Pokud si organizace nechá následně vyplnit od zájemců kontaktní dotazník, má téměř dopředu zaručeno, že určité procento dobrovolníků tímto způsobem získá.

- Osobní kontakty – to je nejčastěji využívaná forma získávání dobrovolníků přes příbuzné a známé. Přestože je forma časově náročná, je nejefektivnější. U této formy je potřeba zmínit, že se okruh známých brzo vyčerpá a je nutné tento zdroj dobrovolníků kombinovat s dalšími.

Neosobní

- Leták, plakát, vývěska – velmi často používaný způsob, ale málo efektivní. Je nutné ho vždy doplňovat dalšími zdroji.
- Tisk, rozhlas a televize – v tomto případě stále platí, že informace v médiích jsou důležitým pozadím pro cílené aktivity organizace a umožňují zprostředkovaný i přímý kontakt s potenciálními dobrovolníky.
- Spolupráce s dobrovolnickými centry – v ČR se tento zdroj dá využít pouze ve větších městech, kde jsou dobrovolnická centra založena. S postupným rozšiřováním aktivit těchto center je možné více připravit cílené kampaně na získávání dobrovolníků.

Frič a kolektiv (2001) se s těmito zdroji ztotožňují a u všech vymezují jako společného jmenovatele míru aktivního a pasivního přístupu k získávání dobrovolníků. **Aktivní přístup** autoři vyzdvihují u koordinátora dobrovolníků, který aktivně vstupuje do určitého sociálního prostředí a adresně kontaktuje zájemce prostřednictvím rozdávání propagačních materiálů. Naopak **pasivní přístup** je charakterizován myšlenkou, že dobrovolník se má přihlásit sám. Výhodou tohoto přístupu je iniciativa a motivace samotného zájemce o dobrovolnictví. Organizace, která tento přístup volí, většinou nemá o dobrovolníky velký zájem nebo jich naopak má dostatek.

Je velice podstatné znát motivaci dobrovolníků pro vstup do dobrovolnického programu, což může dokládat i praxe. Každý uchazeč o dobrovolnický program vyplňuje dotazník nebo projde pohovorem (Tošner, 2003). Tímto způsobem se zjišťují údaje nejen o oblasti, kde chce pomáhat, ale také o jeho motivaci, co ho k dobrovolnictví vede a co od práce očekává (Tošner, Sozanská, 2006). Po předběžném výběru se před přijetím do dobrovolnických aktivit ukazuje jako užitečné posoudit dobrovolnickovy osobnostní rysy i psychosociální zralost vhodnými psychologickými metodami, pokud si to žádá charakter dobrovolnické aktivity (Manuál programu Pět P, 2009).

Koordinátor dobrovolníků zájemce u pohovoru vyzpovídá a dává mu prostor, aby zájemce řekl i to, na co se koordinátor neptá. Koordinátor během rozhovoru jasně formuluje, co po dobrovolníkovi organizace požaduje, co mu může nabídnout a jak celý dobrovolnický program funguje. Následně musí dobrovolník dostat čas na rozhodnutí, zda se chce zapojit a nesmí mít pocit, že je do něčeho nucen. Tím se předchází pozdějšímu zklamání dobrovolníka i organizace (Tošner, 2003). Autor k tomuto dodává, že ze strany organizací stále chybí dostatek připravených a jasně definovaných úloh pro dobrovolníky, i když zájemců stále přibývá. Vytváření nabídky činností pro dobrovolníky je trvalý a otevřený proces. Nabídka se rozšiřuje dle toho, jak si organizace troufá dobrovolníky zapojit.

3.5 Proces zaškolování dobrovolníků

Proces zaškolení závisí na charakteru dobrovolnických aktivit. V praxi se osvědčuje před vlastním zaškolením pozvat dobrovolníky na společné setkání, na kterém se diskutuje především o motivace k dobrovolnictví. Pro koordinátora dobrovolníků i ostatní členy pracovního týmu organizace je to příležitost, jak se s uchazečem seznámit a jak se lépe poznat navzájem (Tošner, Sozanská, 2006).

V případě, že je dobrovolník zapojen do náročnějších aktivit s klienty, nebo vykonává specifickou činnost, je systematické zaškolení nezbytné. Dobrovolníkovi nestačí teoreticky vysvětlit, v čem bude jeho práce spočívat, je nutné mu žádoucí způsob práce ukázat na modelových situacích. Posílí se tak jeho schopnost tyto situace zvládat (Matoušek, 2008). Dle typu aktivit může zaškolení trvat několik hodin i několik dní. Příprava dobrovolníka obsahuje dle Tošnera a Sozanské (2006) dvě složky:

- **Obecná část přípravy** – dobrovolník se dozvídá o svých možnostech a potřebách, závazcích a omezeních. Seznamuje se s posláním a cíli organizace a jejími specifiky. Seznamuje se s řády, směrnicemi a vnitřními předpisy, které se týkají jeho výkonu dobrovolnické činnosti. Získává informace o koordinátorovi a jeho metodách práce s dobrovolníky.
- **Odborná část přípravy** – dobrovolník se podrobně seznamuje s aspekty dobrovolnické práce, jsou s ním probírány případné obavy a dochází k nábídku dovedností prostřednictvím hraní rolí. Součástí přípravy může být psychologické posouzení z hlediska zralosti dobrovolnickovy osobnosti a možných psychopatologických jevů, na které upozorňovala kapitola

Dobrovolnictví. V některých programech bývá součástí zaškolení i vytipování vhodné konkrétní činnosti nebo klienta, kterému se dobrovolník bude věnovat.

Dostatečný prostor k učení je podmínkou pro posílení dobrovolníkovy závazku a dlouhodobějšího trvání jeho účasti v programu. Vzdělávací program dobrovolníků by proto neměl končit vstupním zaškolením, ale nedílnou součástí by měla být více či méně široká nabídka příležitostí k průběžnému učení během výkonu dobrovolnických aktivit. Osobní i profesní růst jednotlivých dobrovolníků zvyšuje efektivitu celé organizace, přináší nahlížení na cíle a poslání i nové nápady na postupy k jejich dosažení (Kořínková, 2009). Systém takového vzdělávání vzniká tehdy, pokud chce dát organizace svému profesnímu růstu určitý řád. Strategii vzdělávání pro své pracovníky i dobrovolníky vytváří organizace, která se orientuje na budoucí potřeby svých lidských zdrojů (Šedivý, Medlíková, 2011).

4. Motivace

4.1 Vymezení pojmu motivace

Nakonečný (1997) definuje motivaci jako proces, který je podnícený specifickým stavem, kdy má člověk nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí a směřuje k odstranění tohoto deficitu.

Pojmem motivace vysvětlují Provazník a Komárková (2004) skutečnost, že na člověka působí specifické hybné síly (motivy), které ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se takto popsané hybné síly projevují v podobě motivované činnosti, respektive v podobě motivovaného jednání. Autoři označují jako základní zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Dle autorů Armstronga a Taylora (2015) je motivace síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Motivovaní lidé dosahují vysokého výkonu, jelikož jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí. To v praxi znamená, že dobrovolně udělají více, než se od nich očekává. Lidé s motivací uplatňují pozitivní chování, snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Zainteresovaní lidé předpokládají, že pokud úsilí povede k dosažení nějakého cíle, budou uspokojeny potřeby těchto lidí. Wilson (2000) k tomu dále dodává, že vynaložené úsilí musí být reflektováno a oceněno druhou stranou, jinak motivace klesá. Závazek lidí vůči organizaci se bude patrně snižovat, pokud nebude organizací dostatečně využíváno motivačních potenciálů.

Z pohledu psychologie je dobrovolnictví definováno jako forma prosociálního chování a je specifické tím, že se jedná o dlouhodobé, plánované chování, které přináší prospěch cizím osobám a navíc se objevuje v organizovaném prostředí. Porozumět motivaci k dobrovolnictví je základní stavební kámen pro získávání nových dobrovolníků. Úspěšná organizace musí umět s motivací dobrovolníků citlivě pracovat. Musí se naučit rozeznávat dobrovolníky, kteří jsou motivováni altruismem nebo dobrovolníky motivované spíše instrumentálními pohnutkami, kteří se potřebují dostat na školu nebo získat lepší zaměstnání. V neposlední řadě musí organizace pochopit, proč někteří jedinci s dobrovolnictvím po určité době končí (Mlčák, Šamajová, 2013).

Bedrnová a Nový (2002) rozdělují motivaci na terminální a instrumentální. Terminální motivace je zaměřena na určitý cíl nebo konečný stav. Instrumentální motivace je orientována na procesy nebo určité zájmy. Díky tomu lze do určité míry odhadnout, jak dlouho dobrovolník v organizaci zůstane. Pokud má dobrovolník terminální motivy, po naplnění určitého cíle můžeme očekávat, že jeho dobrovolnická činnost skončí. Naopak dobrovolník, který disponuje instrumentální motivací, může být zárukou dlouhodobé spolupráce.

Přímo v českém prostředí provedl Frič (2001) kvalitativní výzkum, který byl realizován v letech 1999 - 2000. Na základě výpovědí 366 respondentů rozdělil motivaci do 3 kategorií:

1. **Konvenční motivace** – motivace je dána morálními hodnotami jedince. Je charakteristická pro věřící lidi ve věku 60 a více let. Motivace se opírá o představy jedince, jak má vypadat správný způsob života. Tuto motivaci vyjádřilo 41 % respondentů.
2. **Reciproční motivace** – jedinec hledá v dobrovolnické činnosti skloubení svého vlastního prospěchu a dobra, které koná. Jde o jednání motivované poznáváním nových lidí a seberozvojem. Je typická pro ateisticky smýšlející lidi do 30 let. Tuto motivaci vyjádřilo 37 % respondentů.
3. **Nerovinná motivace** – pro jedince je podstatná důvěryhodnost organizace, smysluplnost dobrovolnické práce. Vyskytuje se nejčastěji u studentů vysoké školy a lidí ve středním věku. Tuto motivaci vyjádřilo 23 % respondentů.

4.2 Teorie a koncepce motivace

Odborná literatura zabývající se motivací dobrovolníků akceptuje dva základní přístupy, jak k motivaci přistupovat:

Psychologický přístup – dobrovolník má specifický soubor hodnot, potřeb a vlastností, které ho k dobrovolnictví předurčují a motivují (Finkelstein a kol., 2005 in Frič, Pospíšilová, 2010). V tomto přístupu je vhodnou motivací touha pomáhat druhým, a to dokonce na úkor svého prospěchu. Altruistická motivace je charakterizována láskou k bližnímu, solidaritou a snahou dodat druhému naději. Frič a Pospíšilová (2010) však odmítají akceptovat dobrovolníka jako světce. Domnívají se, že každý altruistický dobrovolník vykazuje prvky egoistických motivů jakožto nástroje k dosažení svých cílů (i když zároveň činí dobro). Egoisticky motivovaný dobrovolník chápe svou dobrovolnickou činnost jako šťastné skloubení dobročinnosti a vlastního prospěchu. Pro takového dobrovolníka je typické, že má zájem o získání nových kontaktů, navazování nových vztahů a uplatňování svých schopností tak, aby se udržoval v dobré pracovní kondici. Z hlediska posuzování míry vhodnosti a nevhodnosti egoismu je důležité sledovat, jak moc se egoismus uplatňuje. Pokud je egoistická motivace v podobě „osvíceného sebezájmu“, pak je zcela legitimní.

Sociologický přístup – dobrovolník má motivaci k dobrovolnické činnosti, která je podmíněna sociálně. Pro vysvětlení motivace není důležité zkoumat, jací lidé jsou, ale v jaké sociální situaci se nacházejí (Dekker, Halman, 2003 in Frič, Pospíšilová, 2010). V tomto přístupu hraje nejdůležitější roli motivátora komunita. Dobrovolníci chápou participaci jako příležitost zařadit se do společnosti a pobývat s přáteli či potenciálními partnery. Podílet se na aktivitách komunity je otázkou prestiže a společenské sebeúcty (Hardill, Baines, 2007 in Frič, Pospíšilová, 2010).

Pro zjednodušení výše popsaných přístupů se dá použít výklad Batsona a jeho kolegů (2002), se kterým se ztotožňují Frič, Pospíšilová, (2010). Batson rozdělil dobrovolníky z hlediska motivace na 4 typy, a to dle cíle činnosti, které se věnují. Dobrovolníci jsou orientováni na:

1. **Vlastní prospěch** – egoismus
2. **Altruismus** – prospěch druhých
3. **Kolektivismus** – prospěch skupiny
4. **Principalismus** – dodržení morálního principu

Z podobného pohledu na motivaci prováděly Dolnicarová a Radleová (2007) rozsáhlý výzkum, jehož výsledkem byla identifikace 6 skupin dobrovolníků na základě 12 základních motivů k dobrovolnictví:

1. **Klasičtí dobrovolníci** (classic volunteers) – dobrovolníci, kteří pomáhají druhým a mají ze své smysluplné práce pocit uspokojení.
2. **Horliví dobrovolníci** (dedicated volunteers) – dobrovolníci, kteří vykonávají dobrovolnické aktivity ve velkém počtu organizací a věnují jim vysoký počet hodin.
3. **Osobně angažovaní dobrovolníci** (personally involved volunteers) – dobrovolníci, kteří se zapojují do dobrovolnické činnosti hlavně proto, že v určité organizaci mají své rodinné příslušníky.
4. **Dobrovolníci z osobního uspokojení** (volunteers for professional satisfaction) – dobrovolníci, kteří se věnují dobrovolnickým aktivitám pro získání osobních odměn.
5. **Altruističtí dobrovolníci** (altruists' volunteers) – dobrovolníci, kteří chtějí především pomáhat druhým lidem.
6. **Specifičtí dobrovolníci** (niche volunteers) – dobrovolníci, kteří se zapojují do takových dobrovolnických aktivit, které specificky odpovídají jejich aktuálním či budoucím potřebám.

V návaznosti na toto rozdělení v psychologickém výzkumu motivace lze předpokládat, že odlišné motivy mohou vést ke stejné činnosti a naopak, že stejné motivy mohou vést k odlišným činnostem (Clary, Snyder, Stukas, 1996). Zmínění autoři identifikovali 6 kategorií motivace dobrovolníků:

1. **Hodnoty** (values) – dobrovolníci mají možnost v organizaci vyjádřit své hodnoty, které se týkají altruismu nebo zájmu o druhé.
2. **Porozumění** (understanding) – dobrovolníci zažívají nové příležitosti k učení, aby mohli zlepšit své znalosti a rozvinout dovednosti.
3. **Kariéra** (career) – dobrovolníci získávají dovednosti a zkušenosti, které upotřebí v budoucí pracovní kariéře.
4. **Sociální funkce** (social) – dobrovolníci mají možnost být mezi lidmi a navazovat interpersonální vztahy.
5. **Protektivní funkce** (protective) – dobrovolníci prostřednictvím dobrovolnické aktivity unikají negativním emocím a chrání své sebepojetí.

6. **Posílení** (enhancement) – dobrovolníci mají prostor pro osobní rozvoj a posilují sebeúctu.

S použitím tohoto modelu provedli čeští autoři Mlčák a Šamajová (2013) výzkum s dobrovolnicemi organizace ADRA ve Frýdku-Místku. Výzkumu se zúčastnilo 28 žen - dobrovolnic. Cílem výzkumu bylo ověřit vztah mezi aspekty motivace, intenzitou a délkou trvání dobrovolnických aktivit. Z výsledků výzkumu vyplývá, že dobrovolnice přiřazují nejvyšší význam hodnotově podmíněné motivaci. Dále velice oceňují získávání nových příležitostí k seberozvoji, tedy porozumění. Sociální motivaci vnímají jako méně významný aspekt, který by měl vliv na intenzitu a délku dobrovolnické aktivity. Na poslední žebříček hodnot dobrovolnice uvedly faktor kariéry. Autoři výzkumu upozorňují, že výsledky byly získány na nereprezentativním vzorku uzavřené malé skupiny dobrovolnic z jedné organizace, takže nelze vyloučit specifickou výsledků právě pro tuto konkrétní skupinu dobrovolnic.

Na závěr výčtu konceptů, které se vážou k motivaci, je možné zmínit model tzv. „rolové identity“ (Chacón, Vecina, Dávila, 2007 in Frič, Pospíšilová, 2010). Tento model pracuje s hypotézou, že se dobrovolník díky organizační socializaci časem ztotožňuje se svou dobrovolnickou rolí a integruje se do organizace. Vnímá vysoké uspokojení a má intenzivní pocit, že překoná všechny případné překážky. Zůstává potom jako dobrovolník déle. Tento jev ověřovali v českém prostředí Frič a Pospíšilová (2010) a zjistili, že dlouhodobé působení dobrovolníků je typické pro tři čtvrtiny tázaných. Tito tázaní vykonávali dobrovolnické aktivity v konkrétních organizacích, a tedy se identifikovali se specifickou dobrovolnickou rolí.

4.3 Motivy organizací pro spolupráci s dobrovolníky

Hladká (2008) vysvětluje hlavní předpoklad pro spolupráci s dobrovolníky, a to že organizace, která se rozhodne využívat dobrovolníky, musí učinit mnohá strategická rozhodnutí. Organizace si musí dopředu promyslet, jaké nastaví způsoby řízení a motivace dobrovolníků, jak nastaví vztahy mezi dobrovolníky a pracovníky, aby byla spolupráce navzájem prospěšná.

Organizace profituje ze spolupráce s dobrovolníky v mnoha aspektech:

- **Levný zdroj pracovní síly** – dobrovolníci představují levný zdroj pracovní síly (Hladká, 2008), i když musí organizace vynaložit určité finanční prostředky na jejich management, včetně vzdělávání a odměňování (Novotný, Lukeš, 2009).

Dobrovolníci se věnují těm aktivitám, které nestíhají vykonávat placení zaměstnanci v rámci své pracovní náplně. V případě jednorázových a nepravidelných akcí se organizace potýká s více pracovními úkoly, se kterými pomáhají dobrovolníci. Obě tyto varianty šetří finanční náklady organizace, a rozšiřují a zkvalitňují tím služby organizace (Šormová, Klégrová, 2006).

- **Vliv na poslání organizace** – dobrovolníci mají značný vliv na poslání a činnost organizace (Merrillová, 2006). Díky své přítomnosti nutí organizaci k neustálému zlepšování. Noví dobrovolníci přináší nový pohled, invenční podněty, které se ale liší hodnotami, zkušenostmi i vzděláním (Hladká, 2008). Dávají zpětnou vazbu, na kterou musí organizace reagovat, aniž by narušila poslání a cíle organizace. Tito dobrovolníci se na rozdíl od pracovníků dokáží dívat na věci z pohledu klientů a zvenčí (Šormová, Klégrová, 2006).
- **Dobré jméno organizace** – má v očích veřejnosti lepší image, pokud se na aktivitách této organizace podílejí dobrovolníci. Ti generují nadšení pomáhat, což vytváří pozitivní obraz navenek (Merrillová, 2006). Aktivita, do které jsou zapojeni dobrovolníci, jsou vnímány smysluplně, jelikož jim dobrovolníci věnují svůj čas a energii (Novotný, Lukeš, 2009).
- **Vliv na atmosféru** – v psychicky náročných prostředích organizace oceňují kladný vliv na atmosféru organizace. Dobrovolníci jsou zde vítáni pro zdroj nadšení, optimismu a naděje, kterými nemusí stáli pracovníci každodenně oplývat (Hladká, 2008).
- **Nové kontakty** – dobrovolníci přinášejí nové kontakty, které mohou být pro organizaci užitečné, a může z nich profitovat (Wilson, 2000).
- **Uchazeči o placenou práci** – dobrovolníci jsou také chápáni jako ideální uchazeči o placenou pozici v organizaci, jelikož znají nejen zázemí organizace, ale také její nároky a očekávání (Hladká, 2008).

4.4 Motivy a přínosy dobrovolnictví pro dobrovolníky

Hladká (2008) rozděluje přínosy, které vnímají dobrovolníci, na dva typy. První typ se váže k profesnímu zaměření. Dobrovolníci získávají nové kontakty a zkušenosti využitelné v pracovním prostředí. Mohou rozvíjet kreativitu, operativnost a sebedůvěru. Druhý typ se vztahuje k osobnímu sociálnímu postoji. Dobrovolníci mohou získat nový pohled na svět, nadšení z nových aktivit a zažijí uspokojení z pomoci druhým.

Pro dobrovolníka má dobrovolnická činnost význam v tom, že posiluje jeho sebevědomí. Cítí se být užitečným pro druhé lidi. Má možnost uplatnit své znalosti a dovednosti, kterými již disponuje. V případě, že dobrovolník vstupuje do nového prostředí, poznává nové lidi a dobrovolnickou náplň. Rozvíjí díky tomu své schopnosti a má možnost učit se dovednostem novým (Šormová, Klégrová, 2006). Autorky v této souvislosti zmiňují, že pouze menšina dobrovolníků získala díky dobrovolnictví nějakou prestiž či uznání. V zemích, kde je dobrovolnictví déle zakořeněno, se tak nestává. V České republice však musí dobrovolník vykonávat činnost v prestižní neziskové organizaci, jinak prestiž nezíská.

Na přínos se dá nahlížet z pohledu sociálně slabých jedinců, kteří se prostřednictvím dobrovolnických aktivit zařazují do společenského dění. Lidé s postižením se více stávají součástí společnosti a senioři nalézají další smysl života, jelikož mohou předávat své dlouholeté zkušenosti dalším dobrovolníkům. Nezaměstnaní lidé mají možnost nabýt zkušenosti pro výkon budoucí práce (Hladká, 2008).

Motivy, kterými se dobrovolníci řídí, řadí Esmondová a Dunlop (2004) sestupně dle důležitosti:

Hodnoty - přesvědčení dobrovolníka o důležitosti pomáhat druhým lidem a hodnoty z toho vyplývající jsou tím nejdůležitějším motivem.

- Reciprocita – vnímání hodnoty vyššího dobra.
- Uznání – uznání od společnosti za práci, kterou vykonal. Zvyšuje se tím společenský status dobrovolníka, jelikož uznání vychází zveňčí a nesouvisí s tím, jak na sebe nahlíží sám dobrovolník (Steen, 2006).
- Porozumění
- Sebevědomí – zvyšování sebevědomí a sebejistoty.
- Reaktivita – snaha vyřešit své problémy z minulosti prostřednictvím motivace pro účast na dobrovolnických aktivitách.
- Socializace – motivační faktor komunity, ve které se dobrovolník pohybuje.
- Ochrana – únik dobrovolníka před vlastními negativními pocity.
- Sociální interakce – budování společenských sítí, kontakt s novými lidmi.
- Kariéra – získání dovedností a znalostí, které dobrovolník využije při hledání zaměstnání.

V českém prostředí patří dle Novotného a kolektivu (2008) mezi nejčastější faktory dobrovolnictví:

- Smysluplnost práce a pomoc druhým
- Koníček a seberealizace
- Víra a životní poslání

Na tyto faktory navazují Frič a Pospíšilová (2010), kteří vymezují následující nejvýznamnější důvody, proč se u nás zájemci zapojují do dobrovolnictví:

- Příjemné vyplnění volného času (85 % respondentů)
- Možnost uplatnění schopností a dovedností (77 % respondentů)
- Pomoc druhým (76 % respondentů)
- Přesvědčení o občanské povinnosti (56 % respondentů)

Pro efektivní podporu dobrovolníka v navozování dlouhodobé motivace považuje Ross (1996 in Kořínková, 2009) za důležité 4 klíčové body, kterými se vyznačuje motivační vztah dobrovolníka a ostatních pracovníků:

- Zacházet s dobrovolníky jako se zákazníky.
- Aktualizovat nabídku jasně definovaných a uspokojivých úkolů odpovídajících kompetencím dobrovolníka.
- Docenit hodnoty dobrovolníkovy času.
- Trvale, a pokud možno nejlépe veřejně, doceňovat úsilí vynaložené v dobrovolnickém programu (Ross, 1993 in Kořínková, 2009).

Vitoušová (1998 in Tošner, Sozanská, 2006) upozorňuje, že určité motivy dobrovolníků nemusí být prospěšné pro organizace, zejména pak pro samotné klienty organizace. Každý pracovník organizace by měl tyto negativní motivy včas rozpoznat a zájemce o dobrovolnictví korektně odmítnout. Zvýšenou pozornost by měla organizace věnovat uchazeči o dobrovolnictví, který vykazuje následující motivy:

- Soucit vedoucí k degradaci klienta.
- Nepřiměřená a zbytečná zvědavost.
- Služba pramenící z pocitu povinnosti.
- Snaha se někomu zavděčit.
- Touha obětovat se pro druhé pramenící z vlastního neštěstí.
- Osamělost a z ní pramenící touha po přátelství.

- Pocit vlastní důležitosti a nenahraditelnosti.
- Nedostatek sebeúcty a s ním spojená touha pracovat se slabými lidmi.
- Panovačnost a touha ovládat lidi.

5. Spokojenost dobrovolníků

5.1 Vymezení pojmu spokojenosti

Různí autoři se liší ve výkladu pojmu spokojenosti. Shodují se na tom, že spokojenost souvisí s pojmem štěstí. Rozcházejí se ale v názoru, zda je spokojenost pojem nadřazený nebo podřazený k pojmu štěstí. Hamplová (2004) preferuje myšlenku, kdy je štěstí vymezováno jako prožívání určitých pozitivních emocí. Spokojenost pak vysvětluje jako kognitivní hodnocení vlastního života. Na spokojenost má velký vliv subjektivita. Každý jedinec má jinou intenzitu prožitků a každého uspokojují jiné činnosti. Spokojenost se tak hodnotí subjektivně a hodnocení je závislé na hodnotách a postojích, které jedinec vyznává. Takto vysvětlované pojetí je postaveno na myšlence, že jedinec je spokojený, pokud na základě subjektivního hodnocení vlastního prožívání říká, že je spokojený.

Jestliže se pohlíží na spokojenost z psychologického hlediska, dle Nakonečného (2000) představuje spokojenost slabší formu radosti, jejíž nejintenzivnější dimenze je právě štěstí. Autor považuje štěstí za dočasný stav, kdežto spokojenost má dlouhodobější charakter. Z tohoto hlediska lze pohlížet na štěstí jako na fyziologickou reakci organismu (emoci) a na spokojenost jako představitele vyvolaných emocí (cit).

Kociánová (2010) popisuje souvislost mezi spokojeností a očekáváním splněných či nesplněných cílů. Spokojenost je závislá na vnitřních i vnějších podmínkách. Vnitřními podmínkami je myšlena míra splnění očekávání a cílů nebo osobní nastavení jedince. Do vnějších podmínek je zahrnuta zejména sociálně – ekonomická situace.

S pojmem pracovní spokojenosti se lze v literatuře setkat často, ale zřídka je definováno, co se jím rozumí. Spokojenost pracovníků může být kritérium pro hodnocení personální politiky. Spokojenost lze chápat jako uspokojení ze smysluplnosti práce. Spokojenost se dá také vysvětlit ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Na pracovní schopnosti lze nahlížet jako na spokojenost pracovníka s pracovními podmínkami. Navenek se tato spokojenost projevuje prostřednictvím postojů, které pracovník vyjadřuje. Soubor vyjadřovaných postojů je následně měřítkem, jak se

spokojenost vyjadřuje. Pracovník je spokojený, pokud má radost z práce a má možnost seberealizace. Tato spokojenost v něm však může vyvolat pasivitu. (Pauknerová a kol., 2006). Koubek (2011) v této souvislosti zdůrazňuje vazbu mezi spokojeností a oddaností člověka s výkonem v práci. Vedoucím pracovníkům doporučuje věnovat velkou pozornost tomu, jak spokojenosti řadového pracovníka dosahovat.

Kollárik a Sollárová (2004) vymezují pracovní spokojenost jako cílevědomou činnost, která přináší mnohé psychologické komponenty. S ohledem na tento fakt autoři definovali znaky pracovní spokojenosti následovně:

- Celková/částečná spokojenost – spokojenost znamená kladný vztah k práci jako k celku. Částečná spokojenost se týká jednotlivých aktivit v práci.
- Stálost a intenzita – spokojenost může být v čase proměnlivá, proto je nutné dbát na to, aby dlouhodobě neklesala ani nevykazovala stagnaci. Pracovníci také mají odlišnou míru spokojenosti, její měřítko se hodnotí od maximální spokojenosti do maximální nespokojenosti.

Všechna tři pojetí spokojenosti pracovníků se promítají do kvality odvedené práce zcela odlišně. Na základě toho popsali Provozník a Komárková (2004) následující schéma:

Schéma 2: Význam pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provozník, Komárková, 2004. *Motivace pracovního jednání*

5.2 Teoretické koncepty pracovní spokojenosti

Výše uvedené schéma bylo úvodem do rozlišení rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenost a důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. Pracovní motivace je úzce napojena na spokojenost s prací, kterou lze popsat jednofaktorovou nebo dvoufaktorovou teorií. Mezi jednofaktorové teorie se řadí Maslowova teorie hierarchie potřeb. V ní platí, že uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojování potřeb nižších. Tato teorie upozorňuje na rozmanitý výčet potřeb, které jedince motivují. Uspokojená potřeba již ale není motivátorem a pojetí hierarchie nemá praktický význam (Armstrong, Taylor, 2015). Dvoufaktorovou teorii popsal psycholog Frederick Herzberg. Tento autor došel se svým týmem při výzkumu k závěrům, že na pracovní spokojenost působí 2, v zásadě odlišné, skupiny faktorů.

1. Vnější (hygienické) – pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, pracovník vykazuje pracovní nespokojenost a motivace pracovního jednání působí negativně. Pokud jsou vnější faktory pozitivní, nevyvolávají pracovní neschopnost, ale na pracovní motivaci nemají vliv.
2. Vnitřní (motivátory) – pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, pracovník není spokojen, ani není motivován k práci. Pokud jsou faktory příznivé, dostavuje se pracovní spokojenost stejně jako příznivá pracovní motivace (Herzberg, 1971 in Provazník a Komárková, 2004).

Z uvedené teorie vyplývá, že pracovní spokojenost nemusí vždy automaticky znamenat pracovníkovu motivovanost. Dále teorie naznačuje, že faktory hygienické mají vliv pouze na pracovní spokojenost, avšak motivátory působí jak na míru pracovní spokojenosti, tak na úroveň a zaměření pracovní motivace. Na základě této teorie jde k vedení organizace zřetelné doporučení, aby byla věnována pozornost oběma typům faktorů a pracovalo se s nimi totožně (Provazník, Komárková, 2004). Na tuto teorii se snáší kritika, kdy je premisa, že všichni mají stejné potřeby, považována za neplatnou. Nicméně model v praxi přinesl podporující myšlenky při uplatňování peněžních i nepeněžních odměn (Armstrong, Taylor, 2015).

5.3 Faktory spokojenosti dobrovolníků

Obecně lze konstatovat, že v organizaci zůstávají spokojení dobrovolníci. Kolektiv autorů v čele s Warnerovou (2011) uvádí, že dobrovolníci pozitivně vnímají dobrovolnictví jako celek, pokud jsou spokojeni s určitou dobrovolnickou zkušeností. Dále vysvětluje, že spokojení dobrovolníci si svou činnost více užívají, obvykle se k

dobrovolnické činnosti vrací a často lépe inspirují k dobrovolnictví své okolí. Toto tvrzení upřesňuje Kociánová (2010), která popisuje, jak mají na spokojenost významný vliv splněná či naopak nesplněná očekávání a cíle.

Finkelstein (2007) považuje za zásadní, aby se naplnilo očekávání dobrovolníka a potvrdilo se tak, že mělo smysl stát se dobrovolníkem. Tato forma spokojenosti se objevuje u dobrovolníků, kteří byli motivováni altruistickými hodnotami a nabízeli své schopnosti ve prospěch druhých.

Pro výčet faktorů, podle kterých jsou dobrovolníci spokojeni se svou dobrovolnickou činností, je nutné charakterizovat stimulační prostředky organizace. Tyto stimulační nástroje přispívají ke spokojenosti pracovníků či dobrovolníků. Provazník a Komárková (1996) spatřují stimuly v následujících 7 kategoriích:

- **Obsah práce** – dobrovolník, který má možnost se podílet na úkolu poskytujícím vysokou míru seberealizace a umožňuje tvůrčí přístup, obohacuje pohled na práci v dimenzi spokojenosti. Menší pocit uspokojení mají dobrovolníci, kteří vykonávají rutinní a fyzicky náročné úkoly (Komárek, Provazníková, 2004). Naopak pro některé dobrovolníky je fyzická práce a méně náročné úkoly jistější a cítí se v ní bezpečně (Tošner, Sozanská, 2006).
- **Odměna** – hmotná odměna se týká dobrovolníků více než placených zaměstnanců, jelikož je dobrovolnická činnost z podstaty věci vykonávána bez nároku na honorář (Matoušek, 2008). Dobrovolník má hrazené náklady spojené s výkonem dobrovolnické činnosti, jako jsou stravné, cestovné apod. (Frič, Pospíšilová, 2010).
- **Identifikace s prací (s organizací)** – dobrovolník přijímá dobrovolnickou činnost jako část svého života. Přijal za své cíle a vize organizace, a tím pádem je jeho pracovní výkon dlouhodobě na vysoké úrovni (Provazník, Komárková, 2004).
- **Neformální hodnocení/povzbuzování** – dobrovolníkovi je poskytována zpětná vazba na jím odvedenou práci. Pozitivní zpětná vazba je pro něj ubezpečení, že je pro organizaci důležitý (Provazník, Komárková, 2004). Neformální hodnocení v důsledku zvyšuje motivaci, ale zejména sebedůvěru dobrovolníka (Berdrnová, Nový, 2002).
- **Atmosféra pracovního kolektivu** – kvalita vztahu mezi pracovníky a dobrovolníky má značný vliv na celooorganizační atmosféru. Podporuje důvěru a

dává dobrovolníkovi pocit, že je plnohodnotným členem organizace (Süssová, 2011).

- **Pracovní podmínky** – nevhodný režim práce a podmínky k práci jsou častým zdrojem nespokojenosti. Pokud nejsou dobrovolníci spokojeni, negativně se to odráží ve vztahu k ostatním členům organizace a mají pocit, že si jich organizace neváží (Provazník, Komárková, 2004).
- **Externí stimulační faktory** – pracovat pro organizaci, která má pozitivní ohlasy a je prestižní, je pro dobrovolníka motivace. Čím je tato motivace vyšší a působí na identifikaci dobrovolníka s organizací, pocituje vyšší spokojenost (Provazník, Komárková, 2004).

K těmto uvedeným faktorům doplňují Šedivý a Medlíková (2011) - příjemné pracovní prostředí, úpravu režimu práce, pitný režim a stravenky, kvalitní kolektiv, typické a netypické rituály, srozumitelně nastavené vnitřní procesy v organizaci, kvalitně prováděné neformální hodnocení, pochvaly a ocenění, stáže a různé praxe, vzdělávání, samostatný výkon činnosti, účast na řízení organizace, osobní a pracovní vzor, společenské ohodnocení práce, cíl zadaného úkolu.

Způsob vedení dobrovolníků rozvíjí Frič (2001) a hovoří o efektivní organizaci dobrovolnických aktivit. Je nutné, aby byl dobrovolník řízen efektivně a přiměřeně se využívalo jeho služeb a sil. Metodika dobrovolnictví v sociálních službách (2012) dále upřesňuje samotnou náplň práce dobrovolníka. Dobrovolník se cítí být spokojený, pokud své činnosti přikládá v první řadě smysl, a má tato činnost pozitivní dopady na druhé lidi. Spokojenost dobrovolníka ovlivňuje i to, pokud zná jasně svá práva a vždy může nesouhlasit. V neposlední řadě se ke spokojenosti váže systém ocenění. I když nemají dobrovolníci nárok na finanční odměnu, velice je potěší pochvala, poděkování či zveřejnění dobrovolnických úspěchů.

6. Shrnutí teoretické části

Teoretická část poskytuje čtenáři základní orientaci v problematice dobrovolnictví v souvislosti s profesionalizací neziskových organizací. Tato část zároveň uvádí teoretický rámec pro odpovědi na výzkumné otázky v části praktické.

První kapitola představuje prostředí neziskového sektoru a jeho limity v efektivitě řízení lidských zdrojů. Nastihuje faktory ovlivňující efektivitu těchto organizací a v této souvislosti zdůrazňuje zejména řízení a rozvoj lidských zdrojů, které

jsou pro profesionalizaci klíčové. Za důležitý rys kvality řízení jsou považovány organizační a personální změny, které jsou hybatelem profesionalizace. Kapitola popisuje profesionalizaci dobrovolnictví v České republice a indikátory k ní vedoucí. Za nejdůležitější z nich jsou pokládány zejména přítomnost koordinátora v organizaci a cílené zaškolování dobrovolníků, kteří prošli vstupním pohovorem.

V druhé kapitole jsou vymezeny pojmy dobrovolnictví, dobrovolník a další používaná terminologie. I když je zde vysvětlena exaktnost těchto definic, jasně lze dobrovolnictví definovat vzhledem k finanční odměně. Dobrovolník je sice neplacená pomoc pro organizaci, ale snižuje její celkové náklady. Dále jsou v kapitole charakterizovány formy a typy dobrovolnictví. Kapitola také vymezuje současné trendy v dobrovolnictví a vysvětluje jejich možnou proměnlivost v čase i prostředí. Za hlavní trend je považován co nejprofesionálnější způsob managementu dobrovolnictví a vzrůstající věk dobrovolníků.

Třetí kapitola se věnuje managementu a rysům v managementu dobrovolnictví. Dobře připravený a organizovaný dobrovolnický program zvyšuje výkonnost i profesionalitu neziskové organizace prostřednictvím efektivní komunikace a celkově pozitivní atmosféry organizace. Systém kvalitní práce s dobrovolníky je úzce spjatý s pozicí koordinátora dobrovolníků. Ten je klíčovým pracovníkem v procesu přijímání a zaškolování dobrovolníků a musí dobrovolníkům poskytovat vhodnou podporu po celou dobu jejich dobrovolnické činnosti.

Čtvrtá kapitole se věnuje motivaci dobrovolníků. Vymezuje pojem motivace a uvádí její teorie a koncepty. Dobrovolníci mají různou motivaci ke své aktivitě, z nichž největší význam přisuzují hodnotě pomáhat druhým a zvyšovat vlastní sebevzdělání a sebevědomí. Motivovaný dobrovolník má kladný vliv na poslání celé organizace a svou přítomností nutí organizaci k neustálému zlepšování. Dobrovolníci zároveň napomáhají vytvářet pozitivní obraz celé organizace navenek.

Poslední kapitola je věnována spokojenosti dobrovolníků. Vymezuje pojem spokojenost a teoretické koncepty pracovní spokojenosti. Uvádí konkrétní faktory, které ovlivňují spokojenost dobrovolníků. Dobrovolník je spokojený, pokud má radost z práce a má možnost seberealizace. Považuje za zásadní, aby se naplnilo jeho očekávání a identifikoval se s prací a posláním celé organizace.

III. EMPIRICKÁ ČÁST

7. Pestrá společnost, o.p.s.

7.1 Popis organizace

Pestrá společnost, o.p.s. je nezisková organizace, která vznikla v roce 2009 a má celostátní působnost. Věnuje se výcviku asistenčních a vodicích psů bez použití kotců. Organizace je registrovaným poskytovatelem sociální služby a buduje sociální firmu. Ve všech projektech organizace jsou zaměstnání lidé s tělesným postižením. Posláním organizace je podpora nezávislosti lidí s postižením, kterým otevírá možnosti žít pestrý život. Organizace je členem Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO) a je držitelem Značky spolehlivosti. Dále je členem mezinárodních organizací Assistance Dogs International (ADI) a Assistance Dogs Europe (ADEu). Jako jediná organizace v ČR má udělenou celosvětově uznávanou akreditaci na bezkocový výcvik asistenčních a vodicích psů.

Cílem práce organizace je:

- Zajistit klientům větší soběstačnost a samostatnost prostřednictvím profesionálně vycvičeného asistenčního či vodicího psa.
- Poskytnout klientům komplexní podporu po celou dobu vlastnictví asistenčního či vodicího psa.
- Pomáhat klientům žít aktivní život a zapojit se ve společnosti do různých aktivit.
- Poskytnout pracovní uplatnění lidem s tělesným postižením přímo v této organizaci.
- Informovat veřejnost i odborníky o službách organizace.

Organizace se věnuje dvěma základním projektům a v obou pracuje více jak 50 % lidí s tělesným postižením:

- Výcvik asistenčních a vodicích psů pro lidi s postižením – neziskový projekt, sociální služba.
- Sociální firma Bezbatour: cestovní agentura zaměřená na lidi s postižením, seniory a rodiny s dětmi – ziskový projekt, který má za úkol kofinancovat výcvik asistenčních psů.

Pro účely práce bude dále charakterizován pouze projekt „Výcvik asistenčních a vodících psů“. Projekt zahrnuje jak samotný výcvik a předání speciálně vycvičeného psa, tak poskytování sociální rehabilitace prostřednictvím asistenčního psa po celou dobu činné služby takto vycvičeného psa. V rámci sociální služby dochází k nácviku dovedností, zlepšení samostatnosti a soběstačnosti klientů s postižením. Sociální rehabilitaci klienti využívají ve formě ambulantní i terénní služby. Cílovou skupinou klientů jsou osoby s tělesným, zrakových, sluchovým, záchvatovým a kombinovaným postižením ve věku od 1 do 60 let na území celé ČR. Tyto osoby jsou v důsledku svého postižení odkázány na pomoc druhé osoby. Organizace v současné době poskytuje službu 42 klientům z celé ČR.

Pro projekt pracuje 8 pracovníků na 10 pracovních pozicích – celková náplň práce dosahuje objemu 4,5 úvazku. Jedná se o tyto pracovní pozice: ředitel (0,25 úvazku) + sociální pracovník (0,25 úvazku), vedoucí služby + manažer výcviku (0,5 úvazku), metodici výcviku (1,5 úvazku), administrativní pracovník (0,25 úvazku), fundraiser (0,75 úvazku), PR pracovník (0,5 úvazku), koordinátor dobrovolníků (0,25 úvazku) a IT pracovník (0,25 úvazku). V současné době jsou všechny pracovní pozice obsazeny. Organizace vnímá jako potřebu navýšit počet metodiků výcviku a sociálních pracovníků. Zároveň vnímá jako podstatné navýšit úvazek vedoucímu sociální služby. K těmto změnám by plánovaně mělo dojít na začátku následujícího roku.

7.2 Popis programu dobrovolnictví

Cílem programu dobrovolnictví je přispět aktivní dobrovolnickou pomocí při šíření osvětové činnosti, při výcviku asistenčních psů a při zajišťování chodu organizace takovým způsobem, aby tato dobrovolnická činnost pomáhala naplňovat poslání a cíle organizace.

Program dobrovolnictví v organizaci nepodléhá zákonu č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, jelikož nemá naše organizace v současné době tento program akreditovaný. Na akreditaci organizace pracuje, po jejím obdržení se statut programu změní dle zákona. Současný model však v základu splňuje náležitosti stejně jako akreditovaný program – dobrovolníci mají v organizaci smluvně zaručenou pozici a jsou pojištěni proti škodám na majetku. Dobrovolník má zajištěnu kvalitní přípravu a zaškolení k výkonu dobrovolnické práce. Dobrovolník je odborně veden koordinátorem dobrovolníků. Organizace může dobrovolníkovi hradit nezbytné náklady spojené s výkonem dobrovolnické práce. Smluvně zaručené postavení dobrovolníka je

zaručeno na základě zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, kde je vymezena Příkazní smlouva v § 2430 – 2444. Veškerá ostatní dokumentace a metody práce jsou v souladu s akreditovaným programem.

Dobrovolníci se mohou v organizaci zapojit do níže uvedených aktivit:

- Aktivita č. 1: Osvětová prezentační aktivita - organizace se aktivně věnuje prezentaci své činnosti pro laickou i odbornou veřejnost. Činí tak na veřejných i nasmlouvaných akcích, kde informuje o problematice lidí s postižením, problematice asistenčních psů a s tím souvisejících tématech.
- Aktivita č. 2: Předvýchova asistenčních psů - organizace cvičí asistenční psy pro lidi s různým postižením. Před samotným výcvikem psa probíhá tzv. předvýchova psa, kterou vykonává dobrovolník předvychovatel (dále jen předvychovatel).
- Aktivita č. 3: Organizování a realizování volnočasových aktivit pro klienty – rekondiční pobyty, tréninkové akce a společná setkání - organizace poskytuje svým klientům následnou péči po celou dobu činnosti asistenčního psa. Za tímto účelem má registrovanou sociální službu – sociální rehabilitaci. Sociální služby poskytuje svým klientům zdarma a zapojuje do služby i dobrovolníky.
- Aktivita č. 4: Realizace public relations, fundraisingových a administrativních aktivit - organizace je závislá na vlastní propagaci svých aktivit, je závislá na získávání finančních prostředků a ke svému profesionálnímu fungování musí disponovat efektivním administrativním zázemím. Pro tyto činnosti může využívat dobrovolníky, a to zejména zájemce o dlouhodobé studijní stáže (u těchto dobrovolníků je předpoklad určitých znalostí a dovedností pro výkon této dobrovolnické práce).
- Aktivita č. 5: Příprava grafických a prezentačních materiálů - organizace je závislá na vlastní propagaci svých aktivit včetně tvorby a grafických úprav prezentačních materiálů. Pro vytváření těchto materiálů využíváme služeb odborných dobrovolníků, (u těchto dobrovolníků je předpoklad určitých znalostí a dovedností pro výkon této dobrovolnické práce).
- Aktivita č. 5: Překlady materiálů do cizího jazyka - organizace je členem mezinárodní organizace Assistance Dogs International (ADI), mezinárodní organizace Assistance Dogs Europe (ADEu) a European Network for Accessible Tourism (ENAT). Organizace dále usiluje o mutaci webových

stránek v anglickém jazyce. Organizace navazuje spolupráci s firemními dárci a mnoho z nich má anglicky mluvící vedení, které rozhoduje o finanční podpoře.

V současné době má organizace 12 dobrovolníků, kteří s organizací spolupracují více než 6 měsíců. Tento počet dobrovolníků není dostačující a organizace si klade za cíl zvýšit jejich počet o dalších 15 – 20. Dobrovolníkem se může stát každá osoba starší 18 let, která má aktivní zájem o dobrovolnictví a nachází smysl v činnostech, kterým se organizace věnuje. Tento zájemce musí být ochoten projít zaškolením.

8. Metodologie výzkumu

8.1 Akční výzkum

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila akční výzkum, který dokáže převést výsledky do praxe, a urychlit tak proces změn (Švec a kol., 2009), na které se předkládaná práce zaměřuje. Jak uvádí Hendl (2008), výzkum byl koncipován a realizován ve spolupráci s pracovníky a dobrovolníky výše uvedené organizace, přičemž výzkumník i zkoumající měli stejné postavení. Zapojení všech složek týmu a vynikající interní komunikace jsou základními předpoklady pro úspěšné nastavení nových modelů a změn (Kotter, 2015), kterými program dobrovolnictví projde.

Akční výzkum byl realizován pomocí kvalitativních rozhovorů, dále analýzou interní dokumentace a ohniskovými skupinami. Proces výzkumu byl také podpořen osobním pozorováním. Byly prováděny kvalitativní hloubkové rozhovory se stávajícími dobrovolníky a zainteresovanými pracovníky. Rozhovory přinesly konkrétní podněty pro změny a opatření v oblasti dobrovolnictví. Tato opatření jsem zároveň dle návodu Švece a kol. (2009) implementovala do běžné praxe. Po 3 měsících od zavedení změn jsem provedla kritickou reflexi, k jakým výsledkům v rámci změn došlo. Soustředila jsem se na výstupy, které signalizují funkční model dobrovolnictví a mají přímý dopad na profesionalizaci této konkrétní organizace.

8.1.1 Fáze akčního výzkumu

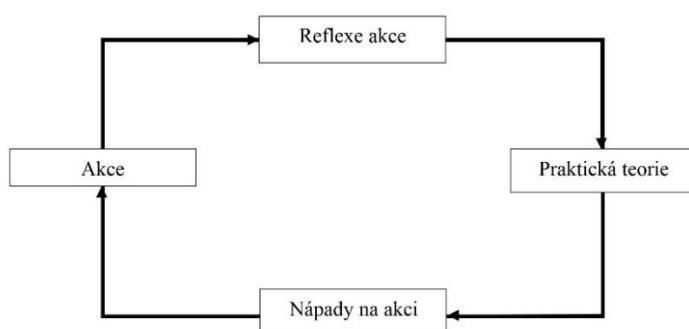
Akční výzkum je cyklický proces, který musí obsahovat fázi akce, vyhodnocení a reakce (Hendl, 2008). Odborná literatura zohledňuje několik pojetí fází a jejich počet se mění dle jednotlivých autorů. Pro potřeby práce jsem vybrala proces, který zahrnuje 4 fáze (Elliott, 1981 in Švec a kol., 2009):

- Akce – v práci je fáze reprezentována reálným průběhem dobrovolnictví na začátku výzkumu.

- Reflexe – reflexe dobrovolnictví proběhla prostřednictvím kvantitativního dotazníku, kvalitativních hloubkových rozhovorů, analýzou interní dokumentace a pozorováním.
- Praktická teorie – z reflexe vzešly konkrétní návrhy opatření, které byly po schválení vedením organizace ihned implementovány. Tato opatření byla rozdělena do několika oblastí: (1) dokumentace programu dobrovolnictví, (2) oblast oslovování dobrovolníků, (3) oblast výběru dobrovolníků, (4) oblast zaškolování dobrovolníků, (5) oblast motivace a spokojenosti dobrovolníků.
- Reflexe akce – zhodnocení nového modelu dobrovolnictví po 2 měsících fungování.

Cykličnost, kterou zmiňuje Hendl (2008), a fáze vyjmenované Elliottem (1981 in Švec a kol., 2009) znázorňuje níže uvedené schéma.

Schéma 3: Fáze akčního výzkumu



Zdroj: Elliott, 1981 in Švec a kol., 2009. *Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu.*

8.1.2 Výstupy a limity akčního výzkumu

Cílem akčního výzkumu není produkce obecně platných poznání. Takto pojatý model výzkumu zjišťuje konkrétní poznatky k vybrané problematice a na základě těchto poznatků navrhuje vhodná opatření pro potřeby konkrétní organizace. Akční výzkum je považován za limitující z pohledu absence vědecké hodnoty s odvoláním na skutečnost, že jsou výsledky výzkumu subjektivní a kontextově vázané (Švec a kol., 2009). Autor však pokládá za nesporné přínosy navázání osobnějšího a důvěrnějšího vztahu mezi účastníky výzkumu a osobní angažovanost zainteresovaných jedinců.

Potenciálním limitem může být má osoba v roli výzkumníka, jelikož jsem zároveň pracovníkem organizace. Dobrovolníci i pracovníci mohli být touto skutečností ovlivněni a mohlo dojít ke zkreslování odpovědí během dotazníkového

šetření i hloubkových rozhovorů. Zdrojem zkreslení výsledků výzkumu může být také mé pracovní postavení v organizaci, ve které pracuji 7 let, a mohu tak projevat známky nedostatečného odstupu od zkoumané problematiky. Nedomnívám se však, že by tato skutečnost narušila průběh výzkumu a považuji výsledky výzkumu za validní. Je nutné však upozornit, že vzorek respondentů byl omezený na jednu konkrétní organizaci, která se věnuje specifické problematice. Výsledky výzkumu jsou vztaženy pouze na zkoumaný vzorek respondentů v konkrétní organizaci.

8.2 Cíl výzkumu

Cílem akčního výzkumu bylo najít, implementovat a v praxi ověřit řešení profesionalizace dobrovolníků prostřednictvím jejich kvalitního a efektivního náboru a zaučení, ve kterém bude jednoznačně reflektována motivace dobrovolníka.

V práci jsem chtěla formou případové studie ukázat, jak se organizaci daří udržovat motivované a spokojené dobrovolníky, kteří pomáhající splňovat prvky profesionální neziskové organizace. V rámci akčního výzkumu, který probíhal kvalitativní formou, jsem zvolila následující výzkumné otázky:

Daří se organizaci získávat a udržovat dlouhodobé dobrovolníky, kteří vidí ve své dobrovolnické aktivitě smysl, který je zároveň v souladu s cíli organizace? Jakým způsobem se to organizaci daří?

- Do jaké míry se daří propojit výkon dobrovolníka s jeho očekáváním při naplňování poslání organizace?
- Co považují dobrovolníci za klíčové důvody při rozhodování, zda budou vykonávat dobrovolnickou činnost v konkrétní organizaci?
- Co ovlivňuje udržení dlouhodobých dobrovolníků?
- Jak je pocit smyslu, který dobrovolníci vyjadřují, podporován ze strany organizace?

Akční výzkum byl zaměřen na výběr dobrovolníků, konkrétně jak organizace dobrovolníky vybírá, na jakých místech dobrovolníky shání, jaká jsou kritéria výběru a kdo se výběru účastní. Bylo zjišťováno, jak jsou veškeré procesy s výběrem a zaškolováním dobrovolníků formalizovány, jaké existují pracovní postupy a jaké má organizace vytvořené metodiky či vnitřní pravidla. Výzkum se dále orientoval na to, jak se v organizaci pracuje s motivací a spokojeností dobrovolníků. Výzkum byl především zaměřen na hledání pojitků, jak proces výběru a zaučení koresponduje se

spokojeností a motivací dobrovolníků dlouhodobě s organizací spolupracovat. Po diagnostice těchto faktorů byla navržena konkrétní sada opatření, která se do organizace implementovala a po třech měsících zhodnotila.

8.3 Výzkumný soubor

Výzkumnou jednotkou zkoumání byla nezisková organizace, která je popsána v kapitole Pestrá společnost, o.p.s. Jednotku zjišťování tvoří dobrovolníci a pracovníci této organizace. Dle Dismana (2011) byla přesně, jasně a otevřeně definována populace, kterou jeho vzorek opravdu reprezentuje pro potřeby případové studie.

Do výzkumu bylo zapojeno celkem 11 dobrovolníků, kteří působili nebo působí v organizaci různě dlouho dobu. Dobrovolníci byli rozděleni do třech skupin:

- Stávající dobrovolníci, kteří jsou v organizaci aktivní více než 1 rok – poskytují zpětnou vazbu na stávající model dobrovolnictví a navrhují změny na implementaci.
- Dobrovolníci, kteří ukončili spolupráci s organizací v uplynulých dvou letech – tyto dva dobrovolníky jsem kontaktovala hned při myšlence jejich zapojení do výzkumu a se spoluprací souhlasili. Poskytují zpětnou vazbu na průběh jejich dobrovolnické činnosti, osvětlují důvody odchodu z organizace a navrhují změny pro implementaci.
- Dobrovolníci, kteří zrovna do organizace vstupují a jsou ve fázi zaučování – poskytují zpětnou vazbu na nově realizovaný model dobrovolnictví.

Do výzkumu bylo dále zapojeno 5 pracovníků, kteří jsou nějakým způsobem spjati s dobrovolnictvím. Jedná se o následující pracovní pozice:

- Ředitel, který zároveň zastává pozici sociálního pracovníka – formálně zaštiťuje program dobrovolnictví a připravovanou akreditaci dobrovolnického centra a vede intervize dobrovolníků. Hodnotí průběh výzkumu a průběžně schvaluje implementační výstupy. Hodnotí implementaci nového programu.
- Manažerka výcviku, která zároveň zastává pozici vedoucí sociální služby (zpracovatelka této práce) – přímá nadřízená koordinátorky dobrovolníků, podává ucelené informace o systému formalizace či neformálních pravidel dobrovolnictví, osvětluje práci koordinátorky, dává zpětnou vazbu na koordinátorku, dává podněty pro nový model dobrovolnictví. Je zodpovědná za

průběh celého akčního výzkumu a zpracovává jednotlivé výstupy výzkumu. Hodnotí implementaci nového programu.

- Koordinátorka dobrovolníků – vede program dobrovolnictví, v rámci akčního výzkumu dává podněty pro nový model dobrovolnictví. Po jeho implementaci se řídí novými procesy a postupy. Hodnotí implementaci nového programu.
- 2 metodičky výcviku asistenčních psů – spolupracují zejména s dobrovolníky předvychovateli. Dávají podněty pro nový model dobrovolnictví. Hodnotí implementaci nového programu.

8.4 Podmínky a organizace výzkumu

Organizace byla prostřednictvím zpracovatelky práce na akční výzkum a jeho kvalitativní část zkoumání připravována od ledna 2015. Plán procesu změn byl nastaven na základě vyvolání vědomí naléhavosti změny (Kotter, 2015). Pracovníci organizace si sami začali všimnout, že dobrovolnictví nefunguje jako dřív a tuto situaci nenápadně připomínkovali. V dubnu se pracovní tým po souhlasu ředitele seznámil s plánem výzkumu. Byla avizována změna modelu s nastavením nových cílů a vysvětleny kroky, které budou samotné změně předcházet. S koordinátorkou dobrovolníků byl postup dopředu konzultován a tuto skutečnost věděla o týden dříve než celý tým, který se to dozvěděl v rámci pracovní rady.

Klíčovými pracovníky procesu akčního výzkumu byli ředitel, předkladatelka práce/manažerka projektů a koordinátorka dobrovolníků. Tito tři pracovníci se stali klíčovými postavami ve výzkumu a pro potřebu změny dle Kottera (2015) vytvořili koalici, která měla jasně vytyčený cíl. Koordinátorka dobrovolníků pracuje v organizaci rok, získává praxi a agendu převzala ve stavu nestability a nedostačujícího počtu dobrovolníků. Z tohoto důvodu se pro změnu a připravovaný model hned nadchla a v celém procesu hrála velkou roli. Při pozitivním naladění těchto tří pracovníků přijali ostatní pracovníci oznámení změny velmi pozitivně. Celý proces plánování výzkumu probíhal systematicky. Pracovní tým byl postupně s návrhem a opatřeními seznamován a měl možnost se k nim vyjadřovat. Nesetkala jsem se s odmítnutím ze strany pracovníků, maximálně s obavou, jak bude proces změny časově náročný a nakolik se budou aktivity v rámci změn týkat jednotlivých pracovníků.

Kladný ohlas pracovního týmu je vysvětlován typem změny. Dobrovolnictví je v organizaci oblíbené téma, kterému se však nevěnovalo moc pozornosti v posledních letech. Potřeba změny tedy vyvstala sama a pro pracovní tým nebyla překvapením. V

rámci změny se také neuskutečnila žádná negativní opatření, jakými jsou snížení úvazků, omezení finančních prostředků a personální změny. Z těchto důvodů byly pro výzkum dobré výchozí podmínky.

V dubnu proběhly 3 schůzky s ředitelem organizace. Na prvním setkání byl vysvětlen cíl práce a cíl výzkumné praktické části. Na druhém setkání si předkladatelka práce a ředitel organizace předem připravili 2 oblasti, jaké konkrétní problematiky v rámci programu dobrovolnictví bude výzkum obsahovat. Témata byla diskutována, poznatky byly sumarizovány a bylo vytyčeno, co bude pro organizaci nejlepší řešení. Na třetí schůzce byla již přítomna koordinátorka dobrovolníků a předkladatelka práce vytvořila celkový plán výzkumu. Tento plán byl předběžně připraven i s termíny, které reflektovaly akce organizace a nahlášené dovolené tak, aby nekolidovaly, a nenarušil se průběh pracovních aktivit.

Pro přehlednost časového hlediska výzkumu je prezentován jednoduchý harmonogram všech fází akčního výzkumu v následující tabulce.

Tabulka 7: Harmonogram akčního výzkumu

Fáze výzkumu	Termín	Aktivita
Akce	Červen – říjen 2015	Kvalitativní výzkum, studium dokumentace, srovnávání s odbornou literaturou
Reflexe	Listopad 2015 – leden 2016	Výstupy z výzkumu, nastavení opatření
Praktická teorie	Únor – duben 2016	Implementace nové strategie, průběžné vyhodnocování
Reflexe akce	Duben – květen 2016	Sběr zpětné vazby, návrh případných změn v implementaci

Zdroj: *vlastní*

8.5 Techniky výzkumu

V případové studii usiluje výzkumník o komplexní porozumění v jeho přirozeném prostředí. Výzkumník využívá veškeré dostupné metody sběru dat, přičemž za klíčové považuje techniky kvalitativní (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007). Pro účely této práce byly použity následující metody:

- Hlubkové rozhovory v délka 60 až 90 min – s respondenty byl veden polostrukturovaný rozhovor, který vycházel z předem připraveného scénáře. Otevřené otázky byly na základě výpovědí respondentů doplňovány a upravovány tak, aby zachytily podstatné a vypovídající poznatky. Vedené rozhovory umožnily zachytit výpovědi a slova v přirozené podobě, což odpovídá výkladu Švaříčka, Šed'ové a kolektivu (2007).
- Analýza interní dokumentace – je to analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu (Disman, 2001). Byla provedena analýza stávající interní dokumentace, která se jakkoli týká programu dobrovolnictví, tj. základní dokumentace organizace a dokumentace, kterou spravuje a používá koordinátorka dobrovolníků. Proběhlo zkoumání, jak dokumentace navazuje na prováděnou praxi, zda je aktuální a popisuje veškeré procesy, které dobrovolnický program zahrnuje.
- Pozorování (délka 60 až 180 min) – pozorování bylo prováděno ve fázi implementaci nového modelu dobrovolnictví, a to při pohovorech s novými dobrovolníky. Dále se pozorování uskutečňovalo při poradách celého týmu (v bodech týkajících se dobrovolnictví). Pozorování bylo zúčastněné a přímé, kdy se osoba výzkumníka do jisté míry účastní probíhajících aktivit a klade otázky, které každý ze zkoumané jednotky zná (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007).
- Ohnisková skupina (focus group) – tato metoda probíhala při společných setkáních dobrovolníků vedených koordinátorkou. Na základě doporučení Švaříčka, Šed'ové a kolektivu (2007) bylo ohnisko diskuze zvoleno výzkumníkem a následně představeno skupině. Pomocí skupinových interakcí byla mezi dobrovolníky řešena otázka poslání organizace a návaznost na cíle dobrovolnického programu.
- Během výzkumné práce byly použity prvky zakotvené teorie, které jsou charakteristické specifickými postupy při analýze dat. Jednalo se především o techniku otevřeného kódování (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007).

Seznam jednotlivých událostí v rámci kvalitativního zkoumání pojmenovává níže uvedená tabulka 8. Popisuje, co bylo konkrétně realizováno a čeho bylo v rámci zkoumání dosaženo.

Tabulka 8: Výstupy kvalitativního zkoumání

Událost	Výstupy
Hloubkový rozhovor s ředitelem/sociálním pracovníkem	Získání ucelených informací o stavu dobrovolnictví; zasazení dobrovolnictví do právního rámce; získání zpětné vazby na návaznost programu dobrovolnictví s posláním a cíli organizace
2 hloubkové rozhovory s koordinátorkou dobrovolníků	Získání informací, jak probíhá komunikace s dobrovolníky, jak probíhá nábor a zaučení, jak se pracuje s dokumentací; zpětná vazba na spolupracující kolegy
2 hloubkové rozhovory s metodičkami výcviku asistenčních psů	Získání informací, jak do průběhu získávání dobrovolníků zasahují, jak se zapojují do tvorby dokumentace; jak jsou spokojeny se současnými dobrovolníky
6 hloubkových rozhovorů se stávajícími dobrovolníky	Získání informací, jak probíhal jejich výběr a zaškolení, jak probíhá komunikace; jakou mají k dispozici dokumentaci; jak je zjišťována jejich spokojenost a jak se pracuje s jejich motivací
2 hloubkové rozhovory s bývalými dobrovolníky	Získání informací, jak probíhal jejich nábor a zaškolení; jakou měli k dispozici dokumentaci; jak byla zjišťována jejich spokojenost a jak se pracovalo s jejich motivací; důvod ukončení jejich

	spolupráce
Analýza dokumentace	Získání informací, jaká je vedena dokumentace; kdo s dokumentací pracuje a jak je aktualizována; jak dokumentace koresponduje s reálnými praktikami v dobrovolnickém programu
Opakovaná pozorování na pracovišti	Zjištění skutečné situace, jak probíhá nábor a zaškolení; konfrontace s dokumentací
Ohniskové skupiny na setkání dobrovolníků	Získání informací od dobrovolníků, jak vnímají cíle dobrovolnického programu z jejich pohledu, jak organizace pracuje s jejich spokojeností a motivací; konfrontace s dokumentací a výpovědi pracovníků

Zdroj: *vlastní*

9. Zjištění v organizaci

9.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví

Tato oblast byla zkoumána analýzou interní dokumentace, pozorováním a hloubkovými rozhovory s ředitelem, s koordinátorkou dobrovolníků a s dobrovolníky. Následující zjištění jsou sumarizované poznatky ze všech těchto metod zjišťování. Ve výzkumu byly zároveň reflektovány a popsány dlouholeté zkušenosti předkladatelky práce jako pracovnice organizace.

Stávající analyzovaná dokumentace byla dostačující v době, kdy organizace měla 5 – 8 dobrovolníků z řad svých příbuzných či známých a nepotřebovala koordinátora. Veškeré dostupné dokumenty připravovala manažerka výcviku v roce 2010 a byla současně zodpovědná za jejich aktualizace. K nim docházelo v průběhu let s ohledem na novelu občanského zákoníku.

Současná dokumentace zahrnuje:

- Příkazní smlouva o dobrovolnické činnosti – smlouva je zpracována na základě ustanovení § 2430 – 2444 zákona č. 89/2012 Sb., zákoníku. Obsahuje kontaktní údaje, v předmětu smlouvy jsou vytyčeny činnosti, kterým se bude dobrovolník věnovat. Jsou zde stanoveny základní práva a povinnosti dobrovolníka i organizace. Dokument odkazuje na Etický kodex, Organizační a Provozní řád organizace.
- Výkaz dobrovolnické činnosti – ve výkazu se eviduje typ dobrovolnických činností a počet odpracovaných hodin.
- Manuál dobrovolnické činnosti na prezentačním stánku – bodově zpracovaný dokument, který poskytuje dobrovolníkům návod, jak prezentovat organizaci navenek.
- Protokoly týkající se předávání štěnat v předvýchově – v těchto materiálech jsou záznamy popisující, jaký dobrovolník má v opatrovnictví konkrétního psa a instrukce, co má pes v předvýchově umět. K těmto protokolům patří Deník předvychovatele, kde se instrukce podrobněji rozepisují a jsou organizací kontrolovány.

Program dobrovolnictví nemá vlastní dokumentaci týkající se výhradě dobrovolníků, chybí metodická dokumentace popisující procesy týkající se získávání, výběru, zaškolení a péče o dobrovolníky.

Při analýze dokumentů nebyla nalezena systematická návaznost na základní dokumentaci organizace. V organizačním, provozním a pracovním řádu není dobrovolnictví blíže reflektováno a specifikováno. V metodických pokynech v rámci standardů kvality sociálních služeb je dobrovolnictví blíže popsáno, jelikož byla dokumentace sociální služby zpracovávána až v roce 2014. Dále bylo zjištěno, že je na pracovním disku uloženo více verzí dokumentů. Nejsou jasně pojmenovány a jsou někdy zaměňovány. Na tento fakt také upozorňovalo několik dobrovolníků. Urgovali starou verzi smlouvy a výkazu, na kterém byla chybná adresa, rok a již nepoužívané logo. Ředitel upozorňuje na fakt, že při změně pracovníka není jasné, která dokumentace je aktuální, a že na pracovním disku není pořádek. Z důvodů kumulace pracovních povinností a nedostatku času odsouvá manažerka výcviku tvorbu dokumentů v čase a koordinátorka nemá dovednosti k jejich samostatnému vypracování.

V současné době není dokumentace dostačující. Ředitel organizace apeluje na manažerku výcviku, aby připravila takovou dokumentaci, která bude platná jak pro stávající model, tak zohlední procesy týkající se dobrovolnictví a bude navazovat na připravovanou akreditaci dobrovolnického programu dle zákona o dobrovolnické službě. Koordinátorka vyjadřuje souhlas, že by ji písemně zpracované procesy pomohly práci vykonávat jistěji a snáz. Nemusela by se tolik spoléhat na svou nadřízenou a svou práci by vykonávala s větší samostatností.

Rámcová doporučení pro změnu:

- Písemně zpracovat dokumentaci, která bude popisovat procesy oslovování zájemců o dobrovolnictví, jejich výběr a zaškolování a průběžnou péči o dobrovolníky.
- Zpracovat dokumentaci dle požadavků akreditace dobrovolnického centra v návaznosti na zákon o dobrovolnické službě a standardy kvality sociálních služeb.

9.2 Oblast oslovování dobrovolníků

Organizace oslovuje dobrovolníky několika způsoby:

- Vlastní webové stránky - oslovení zájemců je umístěno v záložce Dobrovolnictví formou obecného inzerátu doplněného tematickou grafikou. Inzerát se v čase nemění a neobsahuje aktuální nabídku konkrétních aktivit, do kterým se může dobrovolník zapojit.
- Vlastní sociální síť Facebook – na tomto místě se vyvěšuje aktuální poptávka na dobrovolníky předvychovatele. Informace tam však nejsou ucelené a přibližně jednou za 3 měsíce je vyvěšen inzerát jako příspěvek na stránce, který zde umísťuje koordinátorka na žádost manažerky.
- Dobrovolnický portál Dobrovolnik.cz – inzerát je na tomto kanálu vyvěšen celoročně, ale není aktualizován a je upozaděn novými inzeráty jiných organizací.
- Oslovování na prezentačních akcích organizace - k tomuto účelu je připraven inzerát formátu A5 na rozdávání, kde je text vhodně ilustračně doplněn dle aktivit, na které se dobrovolníci shánějí. Organizace navenek hledá 2 typy dobrovolníků, a to předvychovatele štěnat pro budoucí výcvik a dobrovolníky, kteří pomáhají na prezentačních akcích a s osvětovou aktivitou. Pokud je

organizace pozvána na střední či vysoké školy (se sociálním či kynologickým zaměřením) na prezentaci činnosti, lektoři aktivně dobrovolnictví nabízí, nicméně sama organizace školy nevyhledává a nenavazuje systematicky kontakt s vedením škol. Organizace průměrně oslovuje zájemce o dobrovolnictví na 10 – 15 akcích ročně, některých akcí se přímo účastní koordinátorka dobrovolníků.

- Interní kanály organizace – zaměstnancům jsou jednotlivé inzeráty rozesílány v rámci zápisů z celotýmových porad. Četnost tímto způsobem zaslaných inzerátů není vysoká, každý pracovník obdrží maximálně 3 elektronické inzeráty ročně.
- Firemní portál Um sem um tam – na tomto portálu shání organizace dobrovolníky na jednorázovou pomoc při zpracování grafických návrhů pozvánek a prezentačních materiálů. S takto zapojenými dobrovolníky nemá organizace smlouvu, spolupráci zajišťuje samotný portál. Přes tento kanál získá organizace 3 – 5 dobrovolníků a každý z nich zpracuje jeden zadaný úkol.

Organizace nevyužívá již zapojené dobrovolníky jako zdroj pro oslovování nových zájemců. Stávající dobrovolníci nemají přesné informace, že jsou noví dobrovolníci zapotřebí, a tudíž se aktivně do oslovování nezapojují. Organizace jim automaticky neposkytuje propagační materiály k oslovování dalších zájemců, aktivní dobrovolníci si o ně musí sami požádat.

Inzeráty a nabídky dobrovolnictví nabízí možnost uplatnit se v organizaci v rámci studijní praxe či nabízí benefity v podobě nabytí nových dovedností prostřednictvím kurzů. Ředitel organizace není spokojen s četností umístování inzerátů a cílením na střední a vysoké školy. Kromě toho upozorňuje na skutečnost, že jsou inzeráty neaktuální. Koordinátorka přiznává, že když ji zájemce o dobrovolnictví osloví, že na určitém místě našel inzerát, není si jistá, jaký přesně inzerát měl zájemce na mysli. Jelikož manažerka výcviku nestíhá tuto činnost kontrolovat, neprobíhá umístování inzerátů systematicky, a významně se tak snižuje možnost zvýšit počet dobrovolníků.

Zpětná vazba od dobrovolníků naznačila, že v inzerátech schází konkrétní popis, co může dobrovolník vykonávat.

Rámcová doporučení pro změnu:

- Vypracovat systém umístování inzerátů.
- Aktualizovat znění náborových inzerátů.

- Podávat stávajícím dobrovolníkům aktuální informace.

9.3 Oblast výběru dobrovolníků

Se zájemci o dobrovolnictví komunikuje během procesu výběru koordinátorka. Ve chvíli, kdy zájemce o dobrovolnictví osloví organizaci, je koordinátorkou pozván na osobní pohovor do organizace. Před společným setkáním zájemce posílá emailem životopis a motivační dopis, na jejichž základě si může manažerka s koordinátorkou připravit konkrétní podobu rozhovoru se zájemcem. Podoba rozhovoru není připravována na základě žádného předem daného popisu, jaké dobrovolníky organizace hledá a jaké na ně klade požadavky. Organizaci chybí formálnější popis a specifikace dobrovolníků, které hledá (popis dovedností, kompetencí).

Pohovory se zájemci probíhají buď v kanceláři, nebo po domluvě se zájemcem přímo na akci organizace. Schůzka je časově přizpůsobena zájemci a je na ní přítomna koordinátorka a manažerka, případně jedna z metodiček výcviku, pokud ji to časové podmínky dovolí. Tento model je velmi výhodný pro zájemce, ne však pro pracovníky organizace. Zejména metodičky výcviku se k tomu vyjadřují nesouhlasně, že v pozdější odpolední době, kdy by se měly scházet se zájemci, mají pracovní povinnosti týkající se péče o psy ve výcviku.

Pohovor je veden koordinátorkou a další osoby do něj mohou aktivně zasahovat. Při přímém pozorování je zjevná nejistota koordinátorky, jak pohovor vést a jak vůči zájemci vystupovat. Z nejistoty pramení v jednom případě přílišná formálnost, v několika dalších případech nadměrně přátelský přístup. Vedení rozhovoru tak přirozeně přechází na manažerku výcviku. Při pohovoru je dobrovolníkovi krátce popsána organizace, charakterizována dobrovolnická činnost a zjišťována zájemcova motivace k dobrovolnické aktivitě. Zájemci je na základě informací z CV, motivačního dopisu a osobního pohovoru nabídnuta možnost, jak se zapojit.

Pokud se zájemce kloní k možnosti věnovat se předvýchově štěněte, dochází k praktickému testování zájemce. Ten ukazuje dovednosti se psem půjčeným od organizace a během několika desítek minut prezentuje předpoklady pro přirozenou autoritu, důslednost a komunikaci se psem.

Výstupy z pohovorů jsou zapisovány do poznámek, nejsou strukturované do určitého dotazníku či formuláře. Zájemce má možnost si před podpisem smlouvy práci vyzkoušet a svobodně se rozhodnout, zda se dobrovolníkem opravdu stane. Stávající

dobrovolníci považují tuto zkušenost za dobrou cestu. Po praktické části výběru je s dobrovolníkem sepsána příkazní dobrovolnická smlouva a je seznámen s dokumentací uvedenou v kapitole 9.1.

Při rozhovorech s dobrovolníky v několika případech vyšlo najevo, že se poprvé setkali s reálným zapojením do činnosti výcvikového subjektu asistenčních psů. Dobrovolníci na pohovorech zmiňovali, že se informovali i u jiných organizací zabývajících se stejnou činností. Překvapilo je ale, že jen zkoumaná organizace nabízí možnost přímého kontaktu s klienty a zaučení individuální i skupinovou formou. Právě tuto skutečnost považovali za přínosnou.

Rámcová doporučení pro změnu:

- Zpracovat popis hledaných dobrovolníků.
- Zpracovat scénáře přijímacího rozhovoru.
- Vypracovat písemný dotazník pro dobrovolníky.
- Zajistit metodická setkání koordinátorky s manažerkou výcviku.

9.4 Oblast zaškolování dobrovolníků

Zaškolení dobrovolníků probíhá dle neformálních pravidel, která jsou v organizaci zavedena. Průběh zaškolování závisí na typu činnosti, které se bude dobrovolník věnovat. Organizaci chybí metodicky zpracovaný proces zaškolení, který by popisoval cíl, průběh a výsledek zaučení dobrovolníků.

Organizace seznamuje dobrovolníky s cíli a charakteristikou svých činností prostřednictvím dokumentace vyjmenované v kapitole 9.1. Na to navazuje popisem dobrovolnictví a tyto dva spolu související vztahy nepříliš dobře objasňuje. Tato část zaškolení je v kompetenci koordinátorky dobrovolníků a procházejí jím všichni noví dobrovolníci.

Praktické zaučení probíhá odlišně v případě dobrovolníka, který pomáhá s osvětovou činností, připravuje volnočasové aktivity pro klienty nebo se věnuje předvýchově budoucího asistenčních psa. Není metodicky dáno, jak dlouho zaškolení trvá a závisí na individuálním přístupu k jednotlivým dobrovolníkům. Tento přístup není výhodný pro organizace ani dobrovolníky. Dopředu nelze předvídat, kdy bude dobrovolník připraven k samostatnému výkonu dobrovolnických aktivit. Zaškolení většinou probíhá individuálně z důvodu malého počtu nově přijatých dobrovolníků v

jednu dobu a není možné ho uskutečňovat skupinově z důvodu časové prodlevy a nebezpečí, že si nečinný dobrovolník spolupráci rozmyslí.

Jestliže se dobrovolník věnuje prezentování osvětové činnosti a představuje organizaci na prezentačním stánku, dochází k zaškolení přímo na akci. Zaškolení je v kompetenci přítomného zkušeného dobrovolníka, který je o situaci dopředu informován. Nemá ale písemnou podobu procesu zaškolení a postupuje intuitivně. Organizace kontroluje zkušeného dobrovolníka při zaškolování minimálně a nedostatečně zjišťuje, jak zaškolování probíhá. Kompetentní dobrovolník ještě jednou vysvětluje obsah Manuálu dobrovolnické činnosti na prezentačním stánku. Představuje novému dobrovolníkovi Petici na podporu zrovnoprávnění všech druhů asistenčních psů, která se na stánku dá podepsat. Objasňuje fungování veřejné sbírky a prezentuje sbírkové předměty, které se na stánku prodávají. Nový dobrovolník pozoruje komunikaci s návštěvníky akce a zaučení v tomto případě probíhá nápodobou. Pozorováním bylo zjištěno, že ne všem dobrovolníkům je příjemné nabízet přichozím sbírkové předměty a žádat o kontakt na petiční arch. V situaci, kdy dobrovolník nezná odpověď na návštěvníkův dotaz, odpoví vyhybavě či chybně. Nepředá dotaz jiné kompetentní osobě, která by mohla poskytnout správnou odpověď. Dále bylo zjištěno, že dobrovolníci nemají osvojené reprezentativní chování, otáčejí se zády k návštěvníkům, občerstvují se během prezentace.

Pokud se dobrovolník zaškoluje v rámci předvýchovy psa, je proces o to složitější a nepřehlednější. Organizace řeší v této souvislosti dva stavy:

- Organizace shání předvychovele pro konkrétní štěně, které již organizace vlastní a které není umístěno do předvychovatelské rodiny – ihned po přijetí předvychovele dochází k zaškolení, jehož podoba odpovídá typu a věku štěněte. Předvychovatel je zaškolován individuálně dle jeho dosavadních kynologických zkušeností a chování zvířete při předání do předvýchovy. Dochází k praktickým nácvikům, jak má předvychovatel se psem komunikovat, jaké povely ho učit, do jakých prostředí má se psem chodit a jak řešit konfliktní situace.
- Organizace má dobrovolníka, pro kterého se teprve štěně do výcviku vybírá – tento předvychovatel chodí na nácviky dovedností s ostatními předvychovateli a probíhá nácvik pozorováním do té doby, než je mu do předvýchovy předáno konkrétní zvíře.

Vzhledem k tomu, že proces zaškolování nemá oporu v písemně zpracovaných metodikách práce se psem, může probíhat s každou metodičkou výcviku jinak. Za tuto praktickou část zaškolení jsou odpovědné metodičky výcviku, ale předvychovatel nemá jasně danou metodičku výcviku, která je zodpovědná právě za spolupráci s ním. Každý nácvik může probíhat vždy s jinou metodičkou a informace jsou předávány prostřednictvím Deníku předvychovatele. Z časových a finančních důvodů se zatím organizaci nepodařilo vytvořit takový plán, který by umožňoval individuální a skupinové tréninky předvychovatelů vždy se všemi metodičkami výcviku najednou. Z pozorování bylo zřetelné, že každá metodička provádí nácviky v rámci zaškolení jinou formou a předvychovatel z toho vydedukuje, že dostává z několika stran různě podané informace. I když jsou informace stejné, nedochází k jednotnému stylu předávání informací a instrukcí.

Z hloubkových rozhovorů vyplývá, že předvychovatelé upřednostňují individuální nácvik před tím skupinovým. Mají pocit, že se během individuálních konzultací dozvedí více informací a projdou více konkrétními nácviky přímo s jim svěřenými psy. Metodičky výcviku mají naopak zkušenosti, že je skupinový trénink pozorováním velice přínosný a ne vždy individuální trénink upřednostňují. Ředitel v tomto případě apeluje na manažerku výcviku, aby zpracovala metodiky práce se psem tak, aby naváděly předvychovatele k větší samostatnosti a dávaly jim oporu při jejich práci. Manažerka výcviku nabývá potřebných kompetencí ke zpracování metodických listů za předpokladu intenzivní spolupráce s metodičkami výcviku.

Zejména dobrovolníci předvychovatelé oceňují, pokud pro ně organizace přichystá interní školení týkající se chování psa, výcviku, veterinární péče či kurz napomáhající komunikaci s lidmi s postižením. V posledních dvou letech se tyto interní kurzy konaly velmi nepravidelně a spíše sporadicky. Tím, že kurzy nemají písemně zpracované podklady, nedají se informace přenášet na nové dobrovolníky.

V případě, že se dobrovolníci zapojují do pomoci v oblasti administrativy, fundraisingu nebo public relations, jedná se většinou o externí spolupracovníky formou firemního dobrovolnictví, jak je popsáno v kapitole 9.2. Tyto dobrovolníky úkoluje přímo pracovník organizace, pro kterého vytvářejí specifický zadaný úkol a nepodléhají spolupráci s koordinátorkou dobrovolníků. Pro práci to tedy není relevantní typ dobrovolnictví a výzkum v této oblasti je vynechán.

Rámcová doporučení pro změnu:

- Písemně zpracovat metodiku zaškolování podle typů dobrovolníků.
- Písemně zpracovat náplně interních kurzů pro dobrovolníky.

9.5 Oblast motivace a spokojenosti

Organizace pracuje s motivací a spokojeností dobrovolníků od začátku fungování dobrovolnictví, i když jen na základě neformálních pravidel. Nemá zpracované postupy získávání zpětné vazby na spokojenost dobrovolníků ani předem definované nástroje motivace, podle kterých by práce s těmito faktory postupovala. I přes tento procesní nedostatek se v organizaci s pojmy pracuje a je na ně během práce s dobrovolníkem brán zřetel.

Motivací se organizace zabývá již při výběru dobrovolníků, kdy zájemce popisuje svou motivaci k dobrovolnické činnosti. Pověření pracovníci při vstupním pohovoru korigují tuto motivaci s reálnými možnostmi organizace. Pokud je pracovníky rozpoznána zájemcova nereálná motivace, snaží se nabídnout takovou alternativu, která by zájemci přinášela pocit spokojenosti a byla pro něj motivující. Takováto alternativa musí být zároveň přínosná pro organizaci a směřovat k naplňování jejího poslání.

Jestliže jsou naopak rozpoznávány negativní prvky motivace popsané v kapitole 4.3, organizace na ně ihned reaguje. Dotazuje se podrobněji na dobrovolníkovu rodinné zázemí, zkušenosti s dobrovolnictvím a zejména praxi s klienty s postižením. Větší měrou se zajímá o dobrovolníkovy osobní zájmy a chce znát jeho časové možnosti. Stejným způsobem se pracovníci dotazují na současnou spokojenost dobrovolníka, a co by případně chtěl ve svém životě změnit. Pokud dobrovolník při pohovoru sděluje, že má velký, nebo naopak hodně omezený časový prostor pro dobrovolnictví, navzájem si obě strany objasňují, zda bude spolupráce smysluplná pro dobrovolníka a efektivní pro organizaci.

V praxi se hojně stává, že dobrovolníky motivuje zejména práce se psem a primárně nesledují úzkou návaznost na samotné klienty s postižením. Organizace se snaží dobrovolníky motivovat prostřednictvím kontaktu přímo s klienty organizace. Dobrovolníci tak poznávají potřeby klientů, lépe chápou cíle práce, a vidí tak smysluplnost své dobrovolnické aktivity. Většina dobrovolníků to oceňuje a kontakt s klienty jim pomáhá lépe pochopit, jak ke psu v předvýchově přistupovat a neupínat se

na něj. V rámci příprav volnočasových aktivit si dobrovolníci dokážou představit, jak má program vypadat, a umějí vynechat limitující aktivity, které klienti kvůli postižení fyzicky nezvládají. Při osobním kontaktu s klienty se u jednoho dobrovolníka ukázala nejistota v komunikaci, nepříjemný pocit ze spolupráce a z toho pramenící neochota se dále věnovat předvýchově štěňat. V opačném případě se koordinátorce dobrovolníků stalo, že ji oslovil zájemce o dobrovolnictví s tím, že se chce po dobu své dobrovolnické aktivity naprosto vyhýbat kontaktu se psy, kterých se bojí, ale rád pomůže klientům na vozíku. V takovém případě byla zájemci doporučena jiná organizace, ve které není téma psů žádným způsobem zahrnuto.

Organizace motivuje dobrovolníky nejenom v začátcích jejich dobrovolnické činnosti a snaží se je oceňovat. Na sociální síti Facebook informuje o úspěších a odvedené práci jednotlivých dobrovolníků, na webových stránkách ale tyto informace nejsou zveřejňovány. Ve výroční zprávě je každý rok uveden seznam dobrovolníků a celkový počet odpracovaných hodin, nicméně podrobnější popis programu dobrovolnictví v textu výroční zprávy schází. Z přímého pozorování na několika prezentačních akcích bylo zjištěno, že pokud předvádí dobrovolník práci se svým svěřeným štěnětem veřejně, je mu vždy zástupcem organizace jmenovitě poděkováno. Návštěvníkům akce je blíže vysvětleno, jaké konkrétní dovednosti předvychovatel se psem v rámci dobrovolnictví dokázal. Tímto způsobem nejen dobrovolníkovi děkuje, ale zároveň osobním příkladem motivuje nové zájemce. Koordinátorka dobrovolníků spolu s manažerkou výcviku oceňují dobrovolníky během roku drobnými dárky, které jsou předávány na vánočním setkání nebo charitativním plese. Koordinátorka osobně zasílá každému dobrovolníkovi přání k svátku a narozeninám, popřípadě k významným osobním, pracovním či studijním úspěchům, pokud je o nich zpravena.

Jak vyplynulo z rozhovorů, dobrovolníky může motivovat samotný pracovní tým organizace. Pracovníci, dle výpovědi více jak poloviny dobrovolníků, působí pozitivně a je na nich vidět, že mají svou práci rádi, a navíc k ní přistupují zodpovědně. Dobrovolníci zároveň vyprávějí, že je pro ně velkou motivací úspěch organizace. Předvychovatelé nejvíce oceňují, když mohou být přítomni slavnostnímu předání psa do rodiny, a osobně se tak přesvědčit, že jejich část odvedené práce nabyla důležité smysluplnosti.

Spokojenost dobrovolníků se v organizaci zjišťuje přirozeně a neformálně v průběhu výkonu dobrovolnických aktivit. Na spokojenost se dotazují pracovníci, kteří

jsou s dobrovolníky v kontaktu, a informace si předávají na poradách. Stává se však, že podněty ze zpětné vazby nejsou z časových důvodů včas zapisovány a organizace na ně nereaguje pružně. Dobrovolníci se shodují, že pokud spokojenost centrálně nezjišťuje jen koordinátorka dobrovolníků, dochází k nedostatečnému předávání těchto informací a podnětům či připomínkám není zavčas vyhověno.

Dobrovolníci spojují spokojenost s tématem komunikace. Je pro ně velmi důležité, jak s nimi koordinátorka dobrovolníků komunikuje. Vyjadřují nespokojenost, když se k nim některé informace nedostávají včas nebo jsou několikrát změněny. Pro koordinátorku je situace o to složitější, že každý dobrovolník preferuje předávání informací jiným komunikačním kanálem, a tím mohou vznikat zmatky a omyly.

Dlouhodobí dobrovolníci, kteří jsou zapojeni do činnosti více jak dva roky, vnímají jako problematické střídání koordinátorů. Organizace má pracovní místo koordinátora dobrovolníků vymezené jako chráněné, což znamená, že pozici koordinátora zastává pracovník s tělesným postižením. Za poslední dva roky má organizace již třetího koordinátora, což se negativně projevilo na celkovém obrazu dobrovolnického programu.

Uspokojení z výkonu dobrovolnických aktivit je pro každého dobrovolníka odlišné. Během rozhovorů byly nejčastěji identifikovány tyto aspekty:

- Dobrovolníci se dostávají do nových rolí – mají u sebe psa v předvýchově, který pak bude pomáhat konkrétnímu člověku.
- Dobrovolníci se zapojují do aktivit, které jsou navenek vidět a jsou hodnoceny veřejností jako přínosné a smysluplné.
- Dobrovolníci si mohou vybrat z výčtu aktivit, kterým se chtějí věnovat, a organizace je nenutí do žádných činností, s kterými nejsou ztotožnění.
- Dobrovolníci vykonávají v předvýchově takové aktivity, jejichž pozitivní výsledek je ihned poznat.
- Dobrovolníci se cítí být zapojeni do přátelského kolektivu, který si navzájem pomáhá, a sdílí zkušenosti.
- Dobrovolníci mohou prožívat na základě dobrovolnictví nový smysl po náročné životní etapě.
- Dobrovolníci si uvědomují limity klientů, kterým pomáhají, a díky tomu získávají nový pohled na svou vlastní osobu.

- Dobrovolníci oceňují, že chce organizace profesionalizovat nejen projekty pro klienty, ale také program dobrovolnictví.

Na druhé straně dobrovolníci identifikují momenty, které jsou během jejich dobrovolnické pomoci nepříjemné. Zmiňují je především ve spojitosti s držením psa v předvýchově. Pes je označen dečkou asistenčního psa a dobrovolník je často veřejností zaměňován za trenéra či dokonce klienta. Lidé na veřejnosti dobrovolníky zastavují a žádají o informace. Ne každý dobrovolník je na to předem připravován ze strany organizace. Dva předvychovatelé psů vyjadřují nepříjemné pocity při komunikaci s veřejností, pokud na informování nemají čas nebo jim to znemožňuje nežádoucí chování psa. Mají pocit velké zodpovědnosti, že organizaci prezentují navenek a obávají se odmítnout komunikovat, a to i za předpokladu rozumného vysvětlení, že to není v danou chvíli možné.

Rámcová doporučení pro změnu:

- Naplánovat pravidelná setkání dobrovolníků, kde bude téma motivace a spokojenosti řešeno.
- Předávat dobrovolníkům novinky a aktuální informace formou měsíčního newsletteru.
- Písemně zpracovat dotazník zpětné vazby od dobrovolníků.
- Vytvořit sadu motivačních nástrojů pro dobrovolníky.

10. Návrhy změn a jejich implementace

10.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví

V kapitole 9.1 byla navržena stručná rámcová doporučení pro tvorbu nové dokumentace, která zahrnuje veškeré procesy v programu dobrovolnictví. Pro její tvorbu bylo zapotřebí prostudovat zákon o dobrovolnické službě, zákon o sociálních službách, zákon o obecně prospěšných organizacích a Občanský zákoník, aby byly všechny dokumenty v souladu s těmito zákony. Při tvorbě dokumentace byly využity teoretické znalosti vyplývající z teoretické části práce a dostupných materiálů z akreditovaných kurzů Management dobrovolnictví I. a Management dobrovolnictví II.

Při tvorbě veškeré dokumentace bylo postupováno tak, že ji předkladatelka práce navrhla a zpracovala. Hotové návrhy dokumentů připomínkovala koordinátorka dobrovolníků a ředitel. Po zapracování jejich podnětů byla dokumentace schválena

ředitelem a předložena správní radě ke konečnému souhlasu. Po schválení nabyly veškeré dokumenty platnosti k určitému datu a staly se závazné pro celou organizaci. Formálně byly označeny dle jednotné identifikace dokumentace v organizaci. Každý samostatný dokument má svůj název, označení typu dokumentu, verze dokumentu, autora a schvalovatele dokumentu a datum, od kdy je dokument platný. Dokument dále obsahuje informace, kterých klíčových pracovníků se týká, kdo k němu má přístup a kde a v jaké formě je dokument k dispozici. Na závěr jsou v něm pro ucelený přehled vždy vyjmenovány dokumenty navazující a související.

Dokumentace byla zpracována dle několika oblastí, které program dobrovolnictví zahrnuje. Jedná se o (1) popis dobrovolnického programu, (2) oslovování dobrovolníků, (3) výběr a přijímání dobrovolníků, (4) zaškolování dobrovolníků a (5) péče o dobrovolníky.

Pro oblast Popis dobrovolnického programu byla zpracována a implementována následující dokumentace:

- „Popis programu dobrovolnictví“ – základní dokument dobrovolnictví, v němž je vytyčen hlavní cíl dobrovolnictví a je popsán statut dobrovolnického programu v návaznosti na legislativní ukotvení. Jsou zde v bodech popsány zásady dobrovolnictví v organizaci a rozděleny aktivity, kterým se mohou dobrovolníci věnovat. Každá aktivita je popsána samostatně, je u ní stanoven cíl a vyjmenovány důkazy o naplnění těchto cílů (Příloha 2).
- „Profil, požadavky a předpoklady dobrovolníka“ – dokument plyně navazuje na výše uvedený. Jsou v něm vyspecifikovány profily jednotlivých typů dobrovolníků a minimální požadavky, které musí splňovat. Dále jsou zde popsány předpoklady, které jsou vhodné pro jednotlivé typy dobrovolníků (dovednosti, znalosti a osobnostní předpoklady).
- „Manuál k programu dobrovolnictví pro pracovníky“ – interní dokument je určený pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje souhrnné informace, které může podat zájemci o dobrovolnictví jakýkoli zaměstnanec organizace.
- „Metodika k dokumentaci programu“ – v dokumentu jsou vypsány veškeré formuláře, protokoly, dokumenty, metodiky, pokyny a manuály, které program dobrovolnictví zahrnuje. U každého z nich je vymezeno, kdo s dokumentem pracuje, kdo k němu má přístup, kde a v jaké formě je dokument uložen. V

metodice je dále popsáno, zda jsou dokumenty interní nebo veřejné, kdo a za jakých podmínek do nich může nahlížet.

- „Směrnice k ochraně osobních údajů“ – směrnice obsahuje bodově zpracované pokyny, jak se nakládá s dokumentací a jak se komunikuje se zájemcem a dobrovolníkem tak, aby nedocházelo k úniku citlivých dat.

Pro oblast Oslovování dobrovolníků byla zpracována a implementována následující dokumentace:

- „Postup při oslovování dobrovolníků“ – interní dokument obsahuje informace, jakými způsoby je dobrovolnictví nabízeno veřejnosti a jaké se k tomu využívají komunikační kanály a metody. Je zde specifikována práce se sítí inzertních míst, a jak s ní organizace pracuje.

Pro oblast Výběr a přijímání dobrovolníků byla zpracována a implementována následující dokumentace:

- „Postup pro výběr a přijímání dobrovolníků“ – interní dokument popisuje, jak probíhá jednání se zájemcem o dobrovolnictví a jak probíhá vstupní pohovor (v krocích). Dále popisuje, co je výstupem jednotlivých jednání se zájemcem a čím je proces výběru zakončen.
- „Metodika pro uzavírání smluv s dobrovolníky“ – metodika vymezuje, jak probíhá příprava koordinátorky i zájemce na podpis smlouvy, kdy a za jakých okolností probíhá podpis smlouvy. Dále je zde popsán průběh vysvětlování smluvních podmínek, jak se postupuje při vyplňování smlouvy a co je přílohami dobrovolnické smlouvy. Na závěr je zde uvedeno, jakým způsobem se smlouva zakládá a jak probíhá interní sdělení a přenos informací o novém dobrovolníkovi.

Pro oblast Zaškolování dobrovolníků byla zpracována a implementována následující dokumentace:

- „Postup při zaškolování dobrovolníků“ – metodika zahrnuje vymezení obecných cílů zaškolení, specifikuje části zaškolení a představuje školicí tým. Popisuje obecnou a odbornou část zaškolování a v metodice jsou rozpracovány kurzy pro jednotlivé typy dobrovolníků. Jsou zde specifikovány výstupy zaškolení.

Pro oblast Péče o dobrovolníky byla zpracována a implementována následující dokumentace:

- „Zásady ochrany dobrovolníků v programu“ – tento metodický pokyn identifikuje rizikové situace, ke kterým může docházet v oblasti porušování lidských práv. Navazuje na Etický kodex organizace a blíže popisuje situace, za jakých může docházet k porušování demokratických a svobodných principů. Jedná se zejména o ochranu údajů, nátlakové jednání při přijímání dobrovolníka a ukončování spolupráce s ním a konfliktní střety mezi dobrovolníkem, pracovníkem a klientem. Pro každou rizikovou situaci je popsána prevence a případné sankce.
- „Metodika zjišťování zpětné vazby“ – v dokumentu jsou popsány metody sběru dat týkajících se spokojenosti dobrovolníků a jak s nimi organizace pracuje. Specifikuje situace a prostředí, ve kterých se zpětná vazba získává. Stanovuje postup práce s dobrovolníkem při jeho nespokojenosti.
- „Metodika vyřizování stížností“ – metodika přímo navazuje na předešlý dokument. Zahrnuje informace, co je to stížnost, kdo si může stěžovat, jak se stížnost podává, přijímá a zpracovává.

Implementace veškerých dokumentů do běžné praxe organizace byla náročná. V krátkém čase byla schválená dokumentace předána koordinátorce dobrovolníků. Následovalo společné projití všech dokumentů, vysvětlování nesrovnalostí a ujišťování se, že koordinátorka dokumentům správně rozumí a je připravena je v praxi začít uplatňovat.

10.2 Oblast oslovování dobrovolníků

V kapitole 9.1 byla navržena stručná rámcová doporučení pro oblast oslovování dobrovolníků. Zpracováním těchto doporučení byla pověřena koordinátorka dobrovolníků a pracovala na nich samostatně.

Primárně doporučeným opatřením bylo aktualizovat znění náborových inzertních letáků. Koordinátorka sestavila texty a obrazovou přílohu letáků, které manažerka výcviku schválila a dobrovolnice z portálu Um sem um tam graficky zpracovala.

Byla vytvořena síť umístovaných inzerátů a systém, jak se s ní bude pracovat. Pilotní síť obsahuje několik vtipovaných komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím budou dobrovolníci oslovováni. Jedná se o (1) veterinární kliniky, (2)

vysoké školy, (3) obchody a e-shopy, (4) inzertní prostor v tištěných a webových médiích. Výběr těchto míst proběhl za konzultace manažerky výcviku a množství či typ kanálu bude případně upraven a doplněn po průběžném zhodnocení. V každém z inzertních kanálů bylo vytipováno přibližně 20 konkrétních míst, kam byl umístěn inzerát s nabídkou dobrovolnických aktivit.

Fungující síť potřebuje pravidelnou správu, která byla navržena v těchto krocích:

1. Vytipování 20 inzertních míst ve 4 oblastech - celkem 80 míst vždy ve správě.
2. Oslovení zástupců míst a domluva spolupráce - pokud není spolupráce možná, je nutné mít připravená náhradní místa, aby byl vždy naplněný celkový počet míst.
3. Předání inzerátů - elektronicky nebo osobně vytištěné letáky a ověření, že je inzertní leták vyvěšen.
4. Jednou za 3 měsíce aktualizovat informace v letáku, pokud dochází ke změnám a následné opětovné zaslání na výše popsaná místa.
5. Aktualizace v evidenci inzertních míst – jsou zde zaznamenány údaje inzertního místa s kontaktní osobou a zapsán termín, kdy byl inzerát vyvěšen nebo aktualizován. Evidence propojuje inzertní místa a z těchto míst přijaté dobrovolníky, aby bylo možné vyhodnotit, která místa jsou efektivní pro dlouhodobou spolupráci.

Dalším navrženým opatřením bylo podávat aktuální informace stávajícím dobrovolníkům, aby oni sami mohli oslovovat nové dobrovolníky a poskytovat osobní reference. Tyto informace dostali na setkání dobrovolníků a následně se aktivně zapojili do vytipování dobrovolníků nových. Novinky budou dobrovolníci dostávat vždy jednou za 3 měsíce na setkání dobrovolníků.

10.3 Oblast výběru dobrovolníků

Rámcová opatření v této oblasti byla navržena v kapitole 9.1 a jejich zpracováním byla pověřena manažerka výcviku. Nejdřív bylo zapotřebí zpracovat popis hledaných dobrovolníků, který bude vymezovat konkrétní dovednosti a kompetence (viz dokument „Profil, požadavky a předpoklady dobrovolníka“). Již tento metodický pokyn velice pomohl koordinátorce dobrovolníků při prvním kontaktu a přijímacím pohovoru se zájemci o dobrovolnictví.

Dále byly zpracovány scénáře přijímacích pohovorů, a to podle toho, k jakým dobrovolnickým aktivitám zájemce inklinoval (viz dokument „Postup pro výběr a přijímání dobrovolníků“). Metodický pokyn zahrnuje krok za krokem postup při pohovoru se zájemci. Dle pokynu koordinátorka dobrovolníků samostatně vede pohovor formou polostrukturovaného rozhovoru. Pohovor zahrnuje následující části:

- Koordinátorka má dopředu připravené poznámky na základě zaslání CV a motivačního dopisu.
- Koordinátorka představuje organizaci, popisuje dobrovolnický program a vysvětluje návaznost programu na cíle a poslání organizace.
- Zájemce představuje sám sebe a vysvětluje svou motivaci k dobrovolnictví.
- V případě zájmu o předvýchovu psa podává koordinátorka specifické informace, které jsou zpracovány v dokumentu „Informační popis předvýchovy psa“. V tomto momentě vstupuje do pohovoru metodik výcviku či manažerka výcviku, kteří po pohovoru ověřují zájemcovy předpoklady k práci se psem dle metodiky „Postup pro výběr a přijímání dobrovolníků“.
- Koordinátorka vysvětluje náležitosti smluvní spolupráce s dobrovolníkem.
- Koordinátorka představuje benefity dobrovolnické spolupráce.

Výstupy vstupního rozhovoru jsou zapsány do nově připraveného formuláře „Dotazník dobrovolníka“. Vstupní rozhovor má za úkol zajistit následující výsledky:

- Zájemce o dobrovolnictví má všechny potřebné informace k rozhodnutí, nebo ví, že potřebuje k rozhodnutí vidět dobrovolnické aktivity naživo a zkusit si je.
- Zájemce o předvýchovu ví, zda je vhodným adeptem, nebo že potřebuje další setkání a nácvik se psem.
- Koordinátorka má k dispozici vyplněný „Dotazník dobrovolníka“.
- Koordinátorka poskytuje „Smlouvu o dobrovolnické spolupráci“ a má sjednaný další postup se zájemcem či rovnou dobrovolníkem, který v tuto chvíli již smlouvu podepsal.

Posledním doporučením bylo zajistit pravidelná metodická sezení manažerky výcviku s koordinátorkou. Na těchto setkáních bude manažerka podporovat koordinátorku v získání takových dovedností, aby byla samostatnější. Jednou za měsíc proběhne schůzka, při níž budou probírány jednotlivé pohovory se zájemci a budou hodnoceny jejich průběhy a výsledky. Koordinátorka dostane zpětnou vazbu na svou

práci a doporučení pro zlepšení. V případě zájmu může během setkání docházet k nácviku modelových situací, se kterými se koordinátorka během pohovorů potýkala.

10.4 Oblast zaškolování dobrovolníků

V kapitole 9.1 byla doporučena rámcová opatření pro oblast zaškolování dobrovolníků. Zpracováním podkladů pro implementaci byla pověřena manažerka výcviku. Vytvořila metodiku „Postup při zaškolování dobrovolníků“, v kterém je popsán celý proces zaškolování.

Metodika popsala obecné cíle zaškolení, kterými jsou:

- Pomoci dobrovolníkům pochopit rozsah, možnosti a limity jejich role dobrovolníka.
- Pomoci rozvinout schopnosti a dovednosti, které dobrovolníci potřebují pro svou roli.
- Představit dobrovolníkům teoretický základ organizace a program dobrovolnictví.
- Poskytnout informace o průběžné podpoře dobrovolníka v programu.
- Budovat jistotu, motivaci a spokojenost dobrovolníka.

Nový proces zaškolování má dvě části, a to obecnou a odbornou. Obecná část je totožná pro všechny typy dobrovolníků a probíhá jako první ihned po přijetí dobrovolníka. Plánuje a realizuje ji koordinátorka dobrovolníků. Probíhá individuálně, ale pokud je ve stejnou dobu přijímáno více dobrovolníků, je z hlediska času a sdílení zkušenosti skupinové zaškolení efektivnější.

Dobrovolník se během obecné části zaškolení seznamuje s těmito náležitostmi:

- Práva a povinnosti dobrovolníka – jsou vymezeny v dokumentu „Smlouva o dobrovolnictví“.
- Základní dokumentace organizace – Statut, Provozní řád, Organizační řád, Etický kodex, Veřejný závazek sociální služby a Popis programu dobrovolnictví.
- Aktivita a služby organizace – výcvik asistenčních psů, sociální služby, vzdělávací program pro školy a osvětová činnost. Informace jsou podávány v rozsahu uvedeném na webových stránkách organizace.

Nově byla pro účely výzkumu vytvořena odborná část zaškolení, která bude probíhat z důvodu zvýšených nároků na dobrovolníky pracujícími s klienti nebo psy v předvýchově. Pro každý typ dobrovolníka je specificky připraveno zaškolení. Výstupem takového zaškolení jsou dobrovolníci, kteří mají potřebné dovednosti, znalosti a kompetence k výkonu dobrovolnických aktivit. Jelikož jsou tyto nároky specifikovány v dokumentu „Popis programu dobrovolnictví“, lze je pochopitelně v praxi ověřit a posoudit, zda k zaškolení došlo správným způsobem. V případě, že zaškolení proběhlo a dobrovolník či organizace ho vnímá jako nedostatečné, je třeba ho doplnit a upravit dle individuálních potřeb. Za tyto úpravy je zodpovědná manažerka výcviku. Odbornou část zaškolení zajišťuje širší tým pracovníků, a to manažerka výcviku, metodička výcviku, ředitel a dlouhodobý dobrovolník v případě zaučení na prezentačním stánku.

Aby byl proces zaškolování kompletní, bylo nutné písemně zpracovat náplně interních kurzů pro dobrovolníky. Organizace se nyní rozhodla soustředit pouze na interní zaškolení a externí odborníky pozvat až v případě získání finančních prostředků z některého evropského fondu. Zaškolení se liší dle jednotlivých typů dobrovolníků.

Odborné zaškolení dobrovolníka pro osvětovou činnost zahrnuje:

- Zaškolení konané přímo na prezentačním stánku během akce dle dokumentu „Dobrovolnický manuál pro osvětovou činnost“.
- Školení „Komunikace s veřejností na prezentačním stánku“ a školení „Desatero komunikace lidí s postižením“ v celkovém rozsahu 3 hodiny.

Odborné zaškolení dobrovolníka předvychovatele asistenčních psů zahrnuje:

- Zaškolení probíhající přímo na nácvikových trénincích předvychovatelů v rozsahu 8 hodin.
- Kontinuální zaškolování 1x měsíčně po dobu držení psa v předvýchově dle dokumentu „Metodika práce se psem“, kde je vysvětlováno, jak se má pes chovat v domácím i venkovním prostředí. Metodika specifikuje, co se má pes v předvýchově naučit a jsou zde popsány metody práce se psem.
- Školení „Komunikace s veřejností na prezentačním stánku“ a školení „Desatero komunikace lidí s postižením“ v celkovém rozsahu 3 hodiny.

Odborné zaškolení dobrovolníka pro organizování a realizaci volnočasových aktivit pro klienty zahrnuje:

- Zaučení probíhající na samotné akci s klienty, a to dle rozsahu a délky akce.
- V případě týdenního rekondičního pobytu dochází k jedné až dvěma školicím schůzkám v rozsahu 2 až 4 hodiny.
- Školení „Desatero komunikace lidí s postižením“.

Odborné zaškolení je pro ostatní typy dobrovolníků ve zcela odlišném formátu. Pokud dobrovolníci pomáhají při fundraisingových, propagačních a administrativních aktivitách, zaškolení provádí pracovník touto aktivitou pověřený. Dobrovolník je v rámci zaškolení seznámen s propagačními materiály, komunikačními kanály a dokumentem „Corporate Identity manual“. Na tyto specifické aktivity organizace využívá zejména odborné firemní dobrovolníky. Firemní profesionálové žádné zaškolení od organizace nepotřebují, tudíž nejsou relevantní pro předkládaný výzkum.

10.5 Oblast motivace a spokojenosti

V kapitole 9.1 byla doporučena rámcová opatření, jejichž zpracováním byla pověřena manažerka výcviku ve spolupráci s ředitelem a koordinátorkou dobrovolníků. Opatření manažerka výcviku nastavovala zcela nově, jelikož doposud probíhala práce s motivací a spokojeností výhradně neformalizovaným způsobem.

Jako nejdůležitější aspekt průběžné péče o dobrovolníky a práce s jejich motivací a spokojeností byla vyhodnocena komunikace mezi dobrovolníky a organizací. Novým komunikačním kanálem byl na základě domluvy se stávajícími dobrovolníky vymyšlen měsíční newsletter, který bude určen výhradně dobrovolníkům. Bude připravován koordinátorkou dobrovolníků a zasílán elektronicky každou první středu v měsíci. Newsletter bude obsahovat:

- Informace o akcích, které organizace chystá a kde se mohou dobrovolníci zapojit.
- Zprávy o předaných psech do klientské rodiny.
- Zprávy o psech, kteří přicházejí do výcviku a do předvýchovy.
- Novinky, které se udály v organizaci – noví pracovníci, úspěchy, projekty apod.
- Oznámení o nových dobrovolnících a poděkování, pokud nějaký dobrovolník ukončuje spolupráci.

Dalším nástrojem pro zvyšování spokojenosti dobrovolníků bylo zavedení pravidelných setkání dobrovolníků jednou za 3 měsíce. Na setkáních budou dobrovolníci, koordinátorka, manažerka výcviku, ředitel a vždy některý z metodiků výcviku. Každé setkání bude mít dopředu daný program, který připraví koordinátorka pod vedením manažerky výcviku. Rámcový program bude dobrovolníkům sdělen předem, aby se na něj mohli v případě potřeby připravit. Na setkáních bude probíhat 1x za 6 měsíců intervize vedená ředitelem. Dále se bude pracovat s motivací dobrovolníků prostřednictvím ohniskových skupinek na základě doporučení z kurzu Management dobrovolnictví I a Management dobrovolnictví II.

Důležitou částí práce s motivací a spokojeností je získávání zpětné vazby od dobrovolníků. Za tímto účelem byla manažerkou výcviku zpracována dokumentace a je uvedena v kapitole 10.1. Nad rámec vyjmenovaných dokumentů vznikl dotazník zpětné vazby, který bude vyplňovat dobrovolník 1x ročně. V prvním roce fungování jsou nastaveny dvě možnosti získání dat z těchto dotazníků:

- Koordinátorka dobrovolníků si sjedná s dobrovolníkem osobní schůzku, dotazník spolu projdou a zapíše se z něho zpětná vazba. Tento způsob je preferován, jelikož v rámci osobního rozhovoru koordinátorka získá aktivním dotazováním informačně hodnotnější zpětnou vazbu.
- Koordinátorka dobrovolníků předá dobrovolníkovi dotazník a dobrovolník ho vyplní. Anonymně ho může vrátit do organizace poštou nebo ho předá osobně.

Po nasbírání dat dojde ke společné schůzce manažerky výcviku, koordinátorky a ředitele. Důkladně se prostuduje zpětná vazba a domluví se postup, kterým se bude na zpětnou vazbu reagovat. Po první roční zkušenosti z takto připraveného získávání zpětné vazby se manažerka výcviku a koordinátorka rozhodnou, jak upraví získávání dat.

V návaznosti na udržení spokojenosti dobrovolníků byla vytvořena základní sada motivačních nástrojů, jejímž úkolem je dlouhodobě podpořit motivaci pro výkon dobrovolnické aktivity v organizaci. K motivaci a spokojenosti byly souhrnně zvoleny následující stimuly:

- Pravidelná a otevřená komunikace mezi dobrovolníkem a organizací – bude uskutečňováno prostřednictvím newsletteru, setkání dobrovolníků a intervizí s ředitelem.

- Přátelská atmosféra pracovního kolektivu – společná neformální teambuildingová setkání pracovníků a dobrovolníků každé 2 měsíce, kde se promítají filmy, hrají společenské hry a připravuje se různý zábavný program.
- Možnost se zapojit do aktivit s klienty – dobrovolníci budou v kontaktu s klienty, a lépe tak porozumí, jaký smysl má jejich dobrovolnická práce.
- Oceňování významu práce dobrovolníků – téma dobrovolnictví je oceňováno na veřejných akcích a je představováno prostřednictvím příběhů jednotlivých dobrovolníků. Organizace zajišťuje poděkování dobrovolníkům na webových stránkách, na sociální síti Facebook, ve výroční zprávě a ve článcích s touto tematikou.
- Ohodnocení dobrovolníků – dobrovolníci dostávají drobné upomínkové předměty při příležitosti vánočního setkání a benefičního plesu. Fundraiserka organizace se zaměří na získávání dalších nefinančních benefitů pro dobrovolníky.
- Možnost se zapojit do strategického plánování organizace – dobrovolníci mají možnost se podílet na strategických rozhodnutích, jsou reflektovány jejich názory a myšlenky. Zvolení zástupci dobrovolníků nebo celý tým dobrovolníků se účastní celood organizačního strategického plánování a dalších strategických setkání, které pomáhají v rozvoji a profesionalizaci organizace.

Úkolem celé organizace je tyto stimulační prostředky zahrnovat do své každodenní práce a věnovat jim prostor. Pracovníci organizace pod vedením ředitele plánují aktivity tak, aby se motivace a spokojenost staly měřitelnou součástí celood organizační kultury.

11. Reflexe změn

11.1 Oblast dokumentace programu dobrovolnictví

Dokumentace byla pro organizaci vytvořena v podstatě nová. V krátké době několika týdnů byla sepsána, prošla připomínkami pracovního kolektivu a schválením ředitele i správní rady. V praxi se dokumentace používá již 3 měsíce. Ředitel vyjadřuje spokojenost s její podobou a považuje ji v současné době za dostatečnou z hlediska procesů. Doporučuje se nadále věnovat zejména oblasti získávání zpětné vazby, začít nastavené metody v praxi ověřovat a upravovat dle reálných podmínek. Koordinátorka dobrovolníků využívá jednotlivé dokumenty pravidelně. Pomáhají jí se orientovat v procesech a může si zkontrolovat jednotlivé kroky své práce. V metodické části nejvíce

pracuje s „Postupem při výběru a přijímání dobrovolníků“, jelikož je dokument vytvořen velmi návodně. Vítá formální úpravy a aktualizované hlavičky dokumentů tak, že nebude nadále docházet k záměně se starými verzemi dokumentace. Ty byly archivovány a na pracovním disku se již nenachází.

Manažerka výcviku je s obsahovou podobou vytvořené dokumentace spokojená, nicméně cítí potřebu ji nadále doplňovat v oblasti předvýchovy psů. V „Metodice práce se psem“ dosud chybí ošetření rizik plynoucích z držení psa v předvýchově. Jedná se zejména o vytvoření plánu v případě zranění a napadení psa v předvýchově a předávání psů v době nemoci a dovolených předvychovatelů. Texty nejsou v metodice propojeny s dostupným foto a video materiálem, a dobrovolníci tudíž nemají k dispozici ucelený zaškolovací materiál.

Noví dobrovolníci považují materiály za srozumitelné a výstižné. Ti z nich, kteří mohou porovnat zkušenost z jiných organizací, považují dokumentaci zkoumané organizace za nadstandardní. Materiály určené novým dobrovolníkům dostali k dispozici zároveň již zapojení dobrovolníci a zhodnotili je velmi kladně. Vnímají posun v přemýšlení organizace, jak upravit písemné materiály pro laiky.

Dokument „Manuál k programu dobrovolnictví pro pracovníky“ se stal základním textem pro nově připravované webové stránky organizace, kde se počítá se systematickým uspořádáním nových informací. Ty budou propojeny s fotografickou a video dokumentací, aby přilákaly nové zájemce o dobrovolnictví.

V dokumentaci je dále potřeba detailněji se zaměřit na péči o dobrovolníky. Tato oblast nebyla předmětem předkládané práce, a proto byla z časových důvodů upozaděna. Podrobněji písemně zpracovat a zavést do praxe tuto oblast je také nutné z důvodu připravované akreditace dobrovolnického centra, kde je na průběžnou péči kladen veliký důraz.

Pracovníci se s novou dokumentací stále sžívají. V každodenní praxi je nutné revidovat, zda a jak jsou nové postupy při práci s dobrovolníky reflektovány. V horizontu několika dalších měsíců praxe upozorní na případné sporné body, na které bude třeba reagovat.

11.2 Oblast oslovování dobrovolníků

Pro oslovování dobrovolníků byla vytvořena síť umístovaných inzerátů určených pro nové zájemce o dobrovolnictví. Při pilotním vytipování nových inzertních míst byly navrženy 4 komunikační kanály s celkovým počtem 80 inzertních míst. Koordinátorka telefonicky či emailově oslovila kontaktní osoby těchto inzertních míst a domluvila podmínky distribuce inzertních letáků. 90 % zástupců oslovených míst si sami leták vytiskli a vyvěsili na nástěnky či umístili jeho elektronickou verzi na jimi provozovaný webový portál. Na zbytek inzertních míst sama koordinátorka doručila leták a postarala se o jeho vyvěšení. Nejvíce oceňovala spolupráci s veterinárními klinikami a vysokými školami, kde jsou na podobné spolupráce již navyklí a nebylo třeba situaci organizace natolik vysvětlovat. Při oslovování kynologických obchodů a inzertních míst v médiích byly podmínky náročnější a byla nutná vyšší časová dotace na domluvu. Při nastavování nových inzertních míst doporučuje manažerka výcviku zahrnout minimálně čtyři další komunikační kanály pro možnost dalšího vyhodnocení, které kanály jsou efektivní. Doba výzkumu byla limitující pro zhodnocení, jak dochází k aktualizaci sítě a opakované komunikaci s inzertními místy. Manažerka výcviku zdůrazňuje, že již spolupracující místa nemusí mít o další spolupráci zájem. Je nezbytné síť rozšiřovat a zvýšit počet inzertních míst minimálně na dvojnásobek.

Do oslovování nových zájemců byli zapojeni také stávající dobrovolníci. Na setkání dobrovolníků obdrželi vytištěné inzertní letáky a „Informační popis předvýchovy psa“ s konkrétními informacemi, že organizace hledá 15 nových dobrovolníků, z toho 8 předvychovatelů psů. Následně bylo dobrovolníkům sděleno, že by tento plán organizace ráda naplnila do podzimu roku 2016. Dobrovolníci hodnotí kladně, že tímto způsobem mohou ovlivňovat oslovování nových zájemců. Zároveň se tak sami mohou prezentovat jako dobrovolníci s dobrou zkušeností a předávat pozitivní obraz dobrovolnictví v organizaci. Je úkolem koordinátorky dobrovolníků, aby stále udržovala mezi stávajícími dobrovolníky pocit důležitosti a smysluplnosti při oslovování nových zájemců.

Při nastavování pravidel pro oslovování nových zájemců byl kladen důraz na zapojení nynějších dobrovolníků, avšak méně pozornosti se dostalo pracovníkům organizace. Pracovníci mají rovněž osobní zkušenosti, které mohou předávat zájemcům a mají potenciál oslovit zájemce prostřednictvím skutečných příběhů. Je tudíž potřebné je v procesu neopomíjet a aktivně je zapojit.

V době výzkumu se koordinátorce přihlásilo 14 zájemců, z nichž 12 prošlo vstupním pohovorem. 10 dobrovolníků podepsalo Smlouvu o dobrovolnické spolupráci. Dva zbývající zájemci prozatím odložili tuto možnost spolupráce a rozhodli se organizaci pomoci v rámci studijní praxe. Následující tabulka popisuje, odkud se zájemci dozvěděli o možnosti se zapojit do dobrovolnictví. Je patrné, že nejefektivnějším způsobem je oslovování studentů vysokých škol. Pozitivním jevem se ukazuje fakt, že si sami dobrovolníci hledají organizaci, kde se chtějí zapojit a informace hledají prostřednictvím webových stránek konkrétních organizací. Tabulka naznačuje, že má organizace nedostatek podpory ve svých dobrovolnících a pracovnících, kteří se stále málo zapojují do aktivního oslovování dobrovolníků.

Tabulka 9: Přehled přijatých dobrovolníků

Dobrovolník	Typ dobrovolníka	Komunikační kanál
1.	Prezentační, osvětová činnost	Veterinární pracoviště
2.	Předvýchova psa	Doporučení stávajícího dobrovolníka
3.	Prezentační, osvětová činnost	Webové stránky organizace
4.	Předvýchova psa	Média
5.	Prezentační, osvětová činnost	Webové stránky organizace
6.	Prezentační, osvětová činnost	Vysoká škola
7.	Prezentační, osvětová činnost	Vysoká škola
8.	Prezentační, osvětová činnost	Webové stránky organizace
9.	Předvýchova psa	Média
10.	Prezentační, osvětová činnost	Vysoká škola

Zdroj: *vlastní*

11.3 Oblast výběru dobrovolníků

Výběr dobrovolníků probíhal dle metodiky „Postup při výběru a přijímání dobrovolníků“, a to během února a března 2016. Příprava koordinátorky na pohovory se uskutečňovala ve spolupráci s manažerkou výcviku. Během příprav koordinátorka prostudovala CV a motivační dopis. Připravila si na zájemce doplňující otázky, které odsouhlasila manažerka výcviku. Z pohledu manažerky probíhala příprava delší dobu a je třeba čas pro další přípravy zkrátit na polovinu, tedy maximálně na 30 minut. Vstupní pohovory se zájemci samostatně vedla koordinátorka dobrovolníků. Manažerka výcviku byla přítomna v roli pozorovatelky a do komunikace vstupovala pouze v případě, pokud zájemce projevil zájem o předvýchovu psa. Z pozorování je patrné, že koordinátorce metodické pokyny pomohly překonat nervozitu a nejistotu v jednání. Připravené scénáře pohovorů napomohly k jednotnému vystupování koordinátorky. V několika prvních pohovorech bylo zřejmé, že nemá koordinátorka tyto postupy zautomatizované a je zapotřebí v praxi absolvovat další pohovory pro nabytí sebejistoty. Otázky zájemců koordinátorku nepřekvapily a zvládla na ně odpovědět bez pomoci manažerky výcviku. Dle výpovědí nově přijatých dobrovolníků proběhly pohovory na velmi profesionální úrovni a přitom v přátelském a komunikačně příjemném prostředí. Nově zapojení dobrovolníci se dozvěděli vše potřebné a ocenili elektronicky poskytnuté materiály k prostudování. Byli spokojeni s vystupováním koordinátorky a kladně ohodnotili její přípravu na pohovory, díky které proběhly pohovory v avizované době, a nedocházelo k žádnému časovému posunu. Oslovená metodička, která nadále spolupracuje s nově vybranými dobrovolníky předvychovateli, pozitivně zreflektovala informovanost nových dobrovolníků. Vnímá u nich jiný přístup než u dobrovolníků přijatých v minulosti. Koordinátorka kladla při pohovorech důraz na důležitost předvýchovy psa pro samotné klienty. Vysvětlila dobrovolníkům, že přístup těch, kteří mají v péči psa, vysoce ovlivňuje navazování vztahu klienta se psem. V něm hraje dobrovolník klíčovou roli, jelikož je v pozici prostředníka mezi oběma stranami. Je nutné, aby si tuto roli dobrovolníci uvědomili a zároveň se v ní cítili bezpečně.

Při podpisech „Smlouvy o dobrovolnické činnosti“ se nevyskytly žádné komplikace a nebylo třeba do nich z pozice manažerky vůbec zasahovat. Čtyři dobrovolníci podepsali smlouvu ihned při vstupním pohovoru. Dalších šest dobrovolníků podepsalo smlouvu do týdne od vstupního pohovoru. Dva ze zájemců

podpis smlouvy prozatím odložili a organizaci pomohou v rámci dlouhodobé studijní praxe.

Manažerka výcviku zajistila během doby výzkumu tři metodická setkání s koordinátorkou dobrovolníků. Na jednom z nich byl přítomen i ředitel. Na sezení se probíraly jednotlivé pohovory, z nichž obdržela koordinátorka zpětnou vazbu. Manažerka ocenila kvalitu přípravy na pohovory, doporučila však zkrácení doby na polovinu. Pochválila koordinátorku za předávání informací o předvýchově psa, které příkladně propojovala s vysvětlováním cílů organizace. Ředitel projevil celkovou spokojenost s proběhlými pohovory a počtem nově přijatých dobrovolníků.

11.4 Oblast zaškolení dobrovolníků

Všichni nově zapojení dobrovolníci prošli obecnou částí zaškolení, která proběhla individuálně pod vedením koordinátorky. Následně došlo k doplnění a skupinové diskuzi na setkání dobrovolníků pod vedením manažerky výcviku. Takto pojaté obecné zaškolení dobrovolníci hodnotili kladně a projevíli zájem, aby se takových setkání účastnil i ředitel organizace, se kterým dosud nepřišli do kontaktu. Dobrovolníci dále uváděli, že prostudování dokumentů organizace je zdlouhavé a nezáživné, ale chápou smysl tohoto kroku zaučení. Dali podnět k změně nastudování dokumentů, a to formou skupinové diskuze, kde by smysl těchto dokumentů vysvětlovali přímo pracovníci. Tento model není vždy možný z důvodu malého počtu přijímaných dobrovolníků v jednom časovém úseku.

Odborné zaškolení u dobrovolníků pro osvětovou činnost zajistila pověřená dlouhodobá dobrovolnice. Proběhlo na dvou akcích dle „Dobrovolnického manuálu pro osvětovou činnost“. Prvního zaškolení se zúčastnila manažerka výcviku v roli pozorovatele a neshledala žádné odklony od manuálu. Pověřená dobrovolnice postupovala zcela profesionálně, informace podala srozumitelně a poskytnuté instrukce předvedla v praxi. Zaučovaní dobrovolníci necítí potřebu dalšího zaučení a jsou dle jejich slov připraveni k samostatné práci. Manažerka výcviku nemohla zaučení nových dobrovolníků ověřit, jelikož neměla možnost je vidět samostatně prezentovat organizaci. V době tohoto zaučení se organizace neúčastnila více akcí, a proto je třeba na dalších prezentacích organizace ověřit, zda jsou noví dobrovolníci kompetentní samostatně vykonávat tuto dobrovolnickou činnost, nebo potřebují další intenzivnější zaučení formou pozorování a nácviku.

Odborné zaučení dobrovolníků předvychovatelů zajistily manažerka výcviku spolu s metodičkami výcviku. Pracovnice postupovaly dle „Metodiky práce se psem“ a pracovaly jak s předvychovateli, kteří si ihned převzali do péče psa, tak s předvychovateli, kteří ještě přiděleného psa neměli. Práce probíhala skupinově i individuálně. Pracovnice se snažily na podnět již zapojených předvychovatelů více reagovat na jejich potřeby a věnovaly se více individuální práci s jednotlivými dobrovolníky. Metody práce a výstupy jednotlivých nácviků následně v kolektivu konzultovaly a dávaly si zpětnou vazbu, aby nedocházelo ke zkreslování informací. Již zapojení dobrovolníci ocenili změnu v přístupu metodiček výcviku a byli velmi spokojeni s individuálními nácviky. Nově přijatí dobrovolníci nemají možnost srovnání nového modelu nácviků se psem, nicméně jim skupinová i individuální spolupráce vyhovuje a aktivně se zapojují do obou forem.

V době výzkumu se jiný typ dobrovolníků do organizace nepřijímal, proto neprobíhalo ani další zaškolování. Z časových důvodů nedošlo u žádného dobrovolníka ke školení „Desatero komunikace lidí s postižením“, proto je nutné ho zorganizovat v rámci dalšího setkání dobrovolníků, které proběhne na začátku května 2016. Zúčastní se ho také ředitel, který zorganizuje s dobrovolníky intervizi.

Manažerka výcviku doporučuje během následujících měsíců pravidelně v praxi ověřovat, jak dobrovolníci samostatně pracují a zda byly zvolené interní kurzy a zaškolení efektivní. Pro vyhodnocení efektivity je nezbytný delší časový úsek v řádu několika měsíců.

11.5 Oblast motivace a spokojenosti

Nejdůležitějším aspektem v péči o dobrovolníky byla organizací vyhodnocena komunikace. Pro naplnění cíle udržovat spokojené a motivované dobrovolníky je zapotřebí s nimi pravidelně komunikovat a využívat k tomu více komunikačních kanálů. Jedním z nově nastavených kanálů se stal newsletter pro dobrovolníky. Koordinátorka zpracovává newsletter za pomoci free editoru, který umožňuje dle šablony upravit grafickou podobu informací. Dobrovolníci tak elektronicky dostávají profesionálně zpracované novinky, doplněné o fotografie a odkazy na videa. Do vyhodnocení výzkumu byly novinky zaslány dvakrát. Podklady připravuje koordinátorka dobrovolníků a schvaluje manažerka výcviku. U obou zaslaných newsletterů si nebyla koordinátorka jista, jaké přesně informace zaslat a v jakém rozsahu. Tyto nesrovnalosti korigovala manažerka a nadále bude koordinátorku vybízet

ke kompletní zodpovědnosti za tuto aktivitu. Dobrovolníci v newsletteru ocenili kromě aktuálních informací také zmínky o úspěších jednotlivých dobrovolníků a to, že jsou informace určeny výhradně jim.

Dalším významným nástrojem pro udržení motivace a zvyšování spokojenosti bylo zorganizování pravidelných setkání dobrovolníků a pracovníků 1x čtvrtletně. Tato setkání proběhla doposud 2x a bylo na nich vždy přítomno více jak 80 % dobrovolníků. Setkání jsou nepovinná, ale dobrovolníkům byla předem vysvětlena důležitost potkávat se a vzájemně komunikovat. První setkání stávajících i nových dobrovolníků bylo spíše organizačního rázu a koordinátorka si ujasňovala s dobrovolníky styl komunikace a nastavovala si s nimi hranice prospěšné a akceptovatelné pro obě strany. Na druhém setkání se dobrovolníci věnovali cílům dobrovolnického programu z jejich pohledu. Ve skupinách vymezovali smysl dobrovolnictví, jak ho vnímají již zapojení dobrovolníci a nově přicházející. Vznikla velmi přínosná diskuze, jejíž výsledky následně zpracovala manažerka výcviku do „Popisu dobrovolnického programu“. Koordinátorka zapisuje průběh těchto setkání a podněty, které mají dobrovolníci i pracovníci organizace k dispozici, jsou určeny k dalšímu zpracování.

Koordinátorka na základě kurzu Management dobrovolnictví II připravila dotazník zpětné vazby, který dobrovolníci anonymně vyplnili na druhém setkání dobrovolníků. V dotazníku vyjádřili většinou spokojenost s prací koordinátorky a upozorovali zlepšení komunikace s dalšími pracovníky organizace. Ocenili nově připravené dokumenty k předvýchově psa. Zmiňovali nutnost zpracování rizikových situací během výkonu jejich dobrovolnických aktivit, a to zejména těch, které jsou spojeny s péčí o psa v předvýchově. Dále dobrovolníci projevíli velký zájem o připravované interní kurzy. Zároveň navrhovali zapojit externí odborníky pro rozšíření nabídky kurzů (time management, asertivní chování, komunikační dovednosti a kynologicky zaměřené kurzy). Manažerka výcviku považuje za nadmíru přínosný fakt, že o zpětné vazbě nemají dobrovolníci překážky mluvit osobně v rámci rozhovoru s koordinátorkou či manažerkou výcviku. Další zjišťování zpětné vazby nebude tedy probíhat formou dotazníku, ale polostrukturovaným rozhovorem.

Organizace si stanovila v kapitole 10.5 stimulanty vedoucí ke dlouhodobě trvající motivaci a spokojenosti zapojených dobrovolníků. Při časově omezeném výzkumu byly využity všechny stimuly kromě možnosti se zapojit do strategického plánování, které bude probíhat až za několik měsíců. Nejvíce znatelné a měřitelné bylo oceňování

dobrovolníků. Těm se veřejně děkovalo na benefičním plese a dva z nich byli nominováni na dobrovolnickou cenu Křesadlo. Dlouhodobá dobrovolnice zkoumané organizace tuto dobrovolnickou cenu získala. Šla proto příkladem ostatním dobrovolníkům a organizace jí nabídla placené pracovní uplatnění. Všichni pracovníci jsou motivováni do zahrnování dalších stimulů do každodenní práce a péče o dobrovolníky. Je úkolem koordinátorky dobrovolníků a managementu organizace, aby se stala motivace a spokojenost dobrovolníků měřitelnou součástí celooorganizační kultury.

12. Shrnutí praktické části

Praktická část práce formou akčního výzkumu nastavila, implementovala a zhodnotila nová opatření vztahující se k profesionalizaci dobrovolnictví ve zkoumané organizaci. Zaměřila se především na kvalitní nábor a zaučení dobrovolníků, ve kterém je jednoznačně reflektována jejich motivace. Opatření vycházela ze sběru dat při diagnostice organizace, přičemž použitými metodami byly hloubkové rozhovory, analýza interní dokumentace, pozorování a ohniskové skupiny. Akční výzkum probíhal od června 2015 do dubna 2016.

Pro program dobrovolnictví byla zpracována nová dokumentace, jež zahrnuje (1) popis dobrovolnického programu, (2) oslovení dobrovolníků, (3) výběr a přijímání dobrovolníků, (4) zaškolení dobrovolníků a (5) péči o dobrovolníky. Tyto části managementu dobrovolnictví reflektují představy a motivaci dobrovolníků a ty se snaží aktivně propojovat s posláním a cíli organizace.

Na základě nových, písemně nastavených postupů bylo osloveno 80 inzertních míst s cílem získat 10 nových dobrovolníků do dvou měsíců od podání inzertních letáků. 90 % zástupců oslovených míst si sami leták vytiskli a vyvěsili na nástěnky či umístili jeho elektronickou verzi na jimi provozovaný webový portál. Na zbytek inzertních míst sama koordinátorka dobrovolníků doručila leták a postarala se o jeho vyvěšení. V době výzkumu se přihlásilo 14 zájemců, z nichž 12 prošlo vstupním pohovorem a 10 podepsalo Smlouvu o dobrovolnické spolupráci. Dle nových metodik byli tito dobrovolníci teoreticky i odborně zaškoleni. Teoretická část zaškolení proběhla nově ve spolupráci s několika klíčovými pracovníky organizace a formou diskuze bylo možné dávat lépe do souvislosti aktivity organizace a cíle dobrovolnického programu. Při odborném zaškolení noví i stávající dobrovolníci absolvovali nově připravené interní kurzy zaměřené na práci s lidmi s postižením, na

komunikační dovednosti a nácviky dovedností se psy. Na podněty dobrovolníků probíhaly nácviky dovedností více individuálně než skupinovou formou.

Nejdůležitějším aspektem v péči o dobrovolníky byla organizací vyhodnocena komunikace. Jedním z nově nastavených komunikačních kanálů se stal newsletter pro dobrovolníky. Dalším významným nástrojem pro udržení motivace a zvyšování spokojenosti bylo začít organizovat pravidelná setkání dobrovolníků a pracovníků 1x čtvrtletně. Na těchto setkáních dochází k výměně aktuálních informací, probíhá intervize dobrovolníků s ředitelem organizace a interaktivní formou se společně hodnotí smysluplnost a naplnění programu dobrovolnictví.

Organizace za dobu výzkumu získala 10 nových dobrovolníků, kteří prošli procesem zaučení. Poskytli tak prvotní zpětnou vazbu na nová opatření a model dobrovolnictví. Na základě výpovědí nových dobrovolníků se v praxi za první 2 měsíce nová opatření osvědčila, popřípadě vznikla doporučení na úpravu nastavených změn. Do výzkumu se zapojili zároveň stávající dobrovolníci, kteří mohli hodnotit změny z pohledu minulosti.

Na konci výzkumu, tj. na konci dubna 2016 vyjadřuje 8 stávajících a 10 nových dobrovolníků spokojenost v dobrovolnickém programu. Dobrovolníci považují současný proces výběru, zaučení a dlouhodobou péči za kvalitní a intenzivně vnímají pocit motivace pro dlouhodobou spolupráci. Oceňují zájem celého pracovního týmu na vytváření kolektivní práce. Vedení organizace oceňuje participaci dobrovolníků na zlepšování práce celé organizace, což má pozitivní dopad především na přímou práci s klienty.

Předkladatelka práce doporučuje během následujících měsíců pravidelně v praxi ověřovat, jak jsou nová opatření nadále efektivní. Pro vyhodnocení efektivity je nezbytný delší časový úsek v řádu několika měsíců.

IV. Závěr

Předkládaná práce se zaměřuje na rozvoj dobrovolnictví jako součást profesionalizace neziskové organizace. Cílem práce bylo ověřit v praxi konkrétní neziskové organizace, jak se daří získávat a udržovat dlouhodobé dobrovolníky, kteří vidí ve své dobrovolnické aktivitě smysl, který je zároveň v souladu s cíli organizace. Dále pak popsat, jakými způsoby toho organizace dosahuje, pokud se jí to daří. Případová studie proběhla v organizaci Pestrá společnost, o.p.s, která se věnuje výcviku

asistenčních psů a poskytuje sociální služby pro majitele asistenčních psů. Ke své práci pravidelně a dlouhodobě využívá dobrovolníky.

Praktická část práce formou akčního výzkumu nastavila, implementovala a zhodnotila nová opatření vztahující se k profesionalizaci dobrovolnictví ve zkoumané organizaci. Zaměřila se především na kvalitní nábor a zaučení dobrovolníků, ve kterém je jednoznačně reflektována jejich motivace. Opatření vycházela ze sběru dat při diagnostice organizace, přičemž použitými metodami byly hloubkové rozhovory, analýza interní dokumentace, pozorování a ohniskové skupiny. Akční výzkum probíhal od června 2015 do dubna 2016.

Pro program dobrovolnictví byla zpracována nová dokumentace, jež zahrnuje (1) popis dobrovolnického programu, (2) oslovení dobrovolníků, (3) výběr a přijímání dobrovolníků, (4) zaškolení dobrovolníků a (5) péči o dobrovolníky. Tyto části managementu dobrovolnictví reflektují očekávání a motivaci dobrovolníků a snaží se je aktivně propojovat s posláním a cíli organizace.

Na základě nových, písemně nastavených postupů bylo osloveno 80 inzertních míst s cílem získat 10 nových dobrovolníků do dvou měsíců od podání inzertních letáků. V době výzkumu se přihlásilo 14 zájemců, z nichž 12 prošlo vstupním pohovorem a 10 podepsalo Smlouvu o dobrovolnické spolupráci. Tento počet dobrovolníků je organizací vnímán jako dostatečný vzorek pro testování nového profesionálního modelu dobrovolnictví.

Znalost historie dobrovolnického programu a nově implementovaná opatření pro rozvoj dobrovolnictví přinesla odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Organizaci se daří získávat a dlouhodobě udržovat motivované dobrovolníky, pokud s nimi aktivně komunikuje a sbírá od nich zpětnou vazbu. Výzkumná zjištění potvrzují, že dobrovolníci zůstávají v organizaci, pokud je jim dobře komunikačně zprostředkována smysluplnost jejich práce a zároveň respektována jejich motivace. Spokojení dobrovolníci nalézají dlouhodobý smysl ve své dobrovolnické práci, jestliže se jim dostává srozumitelné komunikace a pozitivní zpětné vazby ze strany organizace (Bělohlávek, 2008). V naplňování dobrovolnické spokojenosti napomáhá přímý kontakt s klienty. Prostřednictvím konkrétních klientských příběhů lze dobrovolníkům prezentovat aktivity a cíle práce. Dobrovolníci, kterým se dostává prostřednictvím koordinátora pravidelné péče, jsou ochotni se výkonněji podílet na aktivitách organizace (Frič, Pospíšilová, 2010), a tím snižovat její finanční náklady.

Práce detailněji zjišťovala, do jaké míry se daří propojit výkon dobrovolníka s jeho očekáváním při naplňování poslání organizace. Zkoumání prokázala, že je nutné zjišťovat očekávání nových dobrovolníků již při informačních schůzkách a vstupních pohovorech. Při nich může koordinátor korigovat, zda jsou očekávání dobrovolníků reálná, což deklaruje i Grossman a Furano (2002) či Provozník a Komárková (2004). Pokud se liší očekávání od reálných možností organizace, je úkolem koordinátora, aby jasně formuloval úlohy dobrovolníků (Ross, 1996) a do žádných nechtěných aktivit dobrovolníky nenutil (Kociánová, 2010). Tento postup koresponduje s doporučeními Tošnera (2003).

Práce kromě toho zjišťovala, co považují dobrovolníci za klíčové důvody při rozhodování, zda budou vykonávat dobrovolnickou činnost v této konkrétní organizaci. Jednoznačně nejdůležitějším aspektem je vnímána role koordinátora dobrovolníků (Tošner, Sozanská, 2006), v jehož kompetenci je popisovat dobrovolnický program, vysvětlovat úlohy dobrovolníků a nabízet vhodné aktivity pro jednotlivé zájemce (McCurley, Lynch, 2006). Je nutné brát na zřetel individuální potřeby jednotlivých dobrovolníků (Finkelstein, 2007).

Na udržení dlouhodobých dobrovolníků má největší vliv srozumitelná komunikace s organizací (Bělohlávek, 2008 či Tošner, 2003), pravidelné zjišťování zpětné vazby (Wilson, 2000) a možnost osobního a profesního rozvoje jednotlivých dobrovolníků (Šormová, Klégrová, 2006 či Hladká, 2008).

Pocit smysluplnosti dobrovolnictví a jednotlivých aktivit v něm musí být intenzivně podporován ze strany organizace. Při výzkumu se osvědčila nabídka interních kurzů (Tošner, Sozanská, 2006) a dalších možností vzdělávání (Kořínková, 2009). Je možné konat pravidelná setkání dobrovolníků, na kterých se interaktivní formou zjišťují potřeby dobrovolníků. Na základě podnětů lze upravovat dobrovolnický program tak, aby vyhovoval oběma stranám (Šedivý, Medlíková, 2011).

V rámci profesionalizace je nutné brát na zřetel přátelskou atmosféru při vedení dobrovolníků, která se může při přílišné profesionalizaci vytratit. Formální náležitosti dobrovolnictví nejsou příliš populární mezi dobrovolníky a je třeba nalézt pro každou organizaci i konkrétní dobrovolnickou činnost individuální řešení, které vyhovuje oběma stranám (Tošner, 2003).

Akční výzkum v organizaci Pestrá společnost, o.p.s. představil konkrétní nový model dobrovolnictví, který při své profesionalizaci nezapomíná na motivaci a spokojenost dobrovolníků. Navazuje na výzkum Psychlové (2013) a jeho závěry potvrzuje. Přestože proběhl výzkum v úzkém kruhu dobrovolníků v jedné organizaci, lze konstatovat, že doporučení jsou vhodná pro další neziskové organizace. Nově nastavený model byl v praxi ověřován v krátké době od jeho vzniku, a proto je doporučeno další průběžné vyhodnocování a reagování na všechny pozitivní i negativní důsledky změn, které profesionální model dobrovolnictví přinesl.

Literatura

Samostatné publikace

Armstrong, Michael, Stephen Taylor. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

Bedrnová, Eva, Ivan Nový. 2002. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

Bedrnová, Eva a kol. 2007. Psychologie a sociologie řízení. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Bedrnová, Eva, Ivan Nový, Eva Jarošová. 2012. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

Bělohávek, František. Jak vést svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.

Bergerová, Marcela, Renata Červenková. 2005. Obyčejní lidé dělají neobyčejné věci. Praha: Portál pro Hestia - Národní dobrovolnické centrum. ISBN 80-7367-017-8.

Cejthamr, Václav, Jiří Dědina. 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

Disman, Miroslav. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

Dekker, Paul, Loek Halman. 2003. The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives. New York: Kluwer Academic. ISBN 0-306-47737-8.

Drucker, Peter Ferdinand. 1994. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.

Frič, Pavol a kol. 2001. Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes). Vyd. 1. Praha: NROS. ISBN 80-902633-7-2.

Frič, Pavol, Tereza Pospíšilová. 2010. Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-8-9.

- Frič, Pavol, Martin Vávra. 2012. Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus. 1. vyd. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-9-6.
- Hal van Tirza, Lucas Meijs, Marijke Steenbergen. 2004. Volunteering and participation on the agenda: Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union. Utrecht: CIVIQ. ISBN 90-72934-69-5.
- Hendl, Jan. 2008. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- Kociánová, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kollárik, Teodor, Eva Sollárová. 2004. Metódy sociálnopsychologickej praxe. Bratislava: Ikar. ISBN 80-551-0765-3.
- Koubek, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- Kotter, John P. 2015. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-314-4.
- Matoušek, Oldřich a kol. 2008. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-502-8.
- McCurley, Steve, Rick Lynch. 2006. Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community. Interpub Group Corporation. ISBN 1-800-501-6431.
- Müllerová, Magdalena. 2001. Dobrovolníci pro kulturu: dobrovolnická činnost v kulturních organizacích. Praha: Česká kancelář programu Culture. ISBN 978-80-7008-268-3.
- Nakonečný, Milan. 1997. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha. ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný, Milan. 2000. Lidské emoce. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6.
- Novotný, Jiří, Martin Lukeš. 2009. Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic. V Praze: Oeconomica. ISBN 80-45-1474-5.

- Novotný, Jiří a kol. 2008. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
- Ochman, Małgorzata a Paweł Jordan. 1997. Dobrovolníci: cenný zdroj. 1. vyd. Baltimore: Johns Hopkins University Press. ISBN 1-886333-29-7.
- Pauknerová, Daniela a kol. 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1706-9.
- Provazník, Vladimír, Růžena Komárková. 2004. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE. ISBN 80-245-0703-X.
- Strečková, Yvonne a kol. 1998. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Vyd. 1. Praha: Computer Press. Ekonomie. ISBN 80-7226-112-6.
- Tošner, Jiří. 2003. Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace. Praha: HESTIA.
- Tošner, Jiří a Olga Sozanská. 2006. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 80-7367-178-6
- Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2009. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- Šedivý, Marek, Olga Medlíková. 2011. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- Šormová, Lucie, Alžběta Klégrová. 2006. Dobrovolnictví. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-86991-68-7.
- Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- Švec, Štefan a kol. 2009. Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu. České rozš. vyd. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-192-8.

Texty uveřejněné ve sbornících

Doležalová, Kateřina a Jindřiška Gregoriniová. 2012. Obecné parametry dobrovolnictví v kulturních organizacích. Muzea pro všechny: handicapovaní a dobrovolníci v kulturních institucích ČR: VII. celorepublikové kolokvium na aktuální téma českého muzejnictví: Brno, sborník příspěvků. Vyd. 1. Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky

Havlová, Lenka. 2007. „Dobrovolnictví za našimi hranicemi, příklady dobré praxe“. In: Dobrovolnictví bez hranic. Kroměříž, klub UNESCO, 2007, sborník z konference.

Články

Balogová, Beáta, Alžběta Mračková, Kvetoslava Repková. 2011. „Dobrovolnictvo v dlhodobej starostlivosti o starších ľudí – čo o ňom ne/vieme a čo potrebujeme riešiť“. Sociální práce/Sociálna práca, č. 4, s. 16-19.

Batson, C. Daniel, Nadia Ahmad, and Jo–Ann Tsang. 2002. Four motives for community involvement [online]. Journal of Social Issues. Vol. 58., no. 3. [cit. 18. 3. 2016]. Dostupné z www.baylor.edu/content/services/...php/25043.pdf

Brudney, Jeffrey, Lucas C. P. M. Meijs. 2009. It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly [online]. Vol. 38, no. 1 [cit. 18. 3. 2016]. Dostupné z: http://moodle.unitec.ac.nz/pluginfile.php/124102/mod_resource/content/1/Volunteering_It_Ain_t_Natural.1.pdf

Clary, Gil, Mark, Snyder, Robert Ridge . 1992. Volunteers motivation : A functional strategy for the Recruitment, placement, and retention of volunnteers [online]. Nonprofit Management and Leadership, Vol. 2, no. 4, s. 333–350 [cit. 16. 3. 2016]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.4130020403/abstract>

Dolnicar. Sara, Melania Randle. 2007. What motivates volunteers? Psycholografic heterogenity among volunteers in Australia [online]. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 18, s. 135–155. [cit. 6. 3. 2015]. Dostupné z <http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-007-9037-5>

Esmond, Judy a Patrick Dunlop. 2004. Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia: Research Project funded by Lotterywest Social Research Grant and Undertaken by CLAN WA Inc. [online]. 2004. [cit. 16. 3. 2016]. Dostupné z: <http://volunteer.ca/search/node/CLAN%20WA>

Finkelstein, Marcia A. 2007. Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The international journal of volunteer administration* [online]. Vol. 24, no. 5, s. 6–12 [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.ijova.org/PDF/OL24_NO5/IJOVA_VOL24_NO5_Finkelstein.pdf

Grossman, Jean Baldwin, Kathryn Furano. 2002. Making the Most of Volunteers [online]. *Public/Private Ventures*, [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.orgwise.ca/sites/osi.ocasi.org.stage/files/resources/Making%20the%20Most%20of%20Volunteers,%20Public-Private%20Ventures.pdf>

Hamplová, Dana, 2004. Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/209_1hamp130%20pro%20tisk.pdf

Machin, Joanna, Angela Elis Paine. Managing for success: Volunteer's views on their involvement and support. [online]. London: Institute for Volunteering Research [cit. 16. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Subgroup%20B/Background%20papers/IVR%20Manag%20for%20success%20%20Bull.pdf>

Merrill, Mary. 2006. Global Trends and the Challenges for Volunteering. *The International Journal Of Volunteer Administration* [online]. Vol. 24, no. 1, s. 9 –14 [cit. 16. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.ijova.org/PastIssues/xxiv_1.htm

Mlčák, Zdeněk, Jana Šamajová. 2013. Motivace, intenzita a trvání dobrovolnické aktivity. [online]. Ostrava: Katedra psychologie, Filozofická fakulta Ostravské university [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: psychkont.osu.cz/fulltext/2013/Mlcak,Samajova_2013_1.pdf

Seippell, O. 2002. „Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations.“ *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. Vol. 13, no. 3, s. 253 – 270 [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1020389409852>

Steen, Trui. 2006. Public Sector Motivation: Is There Something to Learn From the Study of Volunteerism? [online]. *Public Policy and Administration*, Vol. 21, no. 1 [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/.../Steen.PDF>

Šťovíčková Jantulová, Magdalena. 2005. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru jeho aktérů. *Sociální studia* [online]. Ročník. 2, číslo 1, s. 131–146 [cit. 15. 8. 2015]. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/>

Warner, Stacy, Brianna L. Newland, B. Christine Green. 2011. More Than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management* [online]. Vol. 25, p. 391–407 [cit. 15. 8. 2015]. Dostupné z: <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsm-volume-25-issue-5-september/more-than-motivation-reconsidering-volunteer-management-toolsx>

Wilson, Carla. 2001. The Changing Face of Social Service Volunteering: A Literature Review [online]. Research unit, knowledge management group Ministry of social development [cit. 17. 3. 2016] Dostupné z: <http://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2001-changingfaceofsocialservice.pdf>

Wilson, John. 2000. Volunteering [online]. *Annual Reviews*. 2000, Vol. 26, no. 28 [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://geser.net/gesleh/wilson.pdf>

Analyzované dokumenty

Druhy dobrovolnictví [online]. 2002. Praha [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.dobrovolnik.cz/d_druhy.shtml

Dobrovolníci v neziskových organizacích [online]. 2001. Praha: ICN [cit. 13. 3. 2016]. Dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi/>

Managing Volunteers [online]. 1998. United Parcel Service [cit. 17. 3. 2016]. Dostupné z: <http://academic.regis.edu/volunteer/specialcollection/SpecFiles/1998UPSsurvey.pdf>

Manuál programu Pět P [online]. 2009. Hestia [cit. 13. 3. 2016]. Dostupné z: www.petp.cz/dokumenty/manual_petp_hestia_praha_brezen_2009.pdf

Metodika dobrovolnictví v sociálních službách. 2012 [online]. Hestia, o.s. [cit. 15. 8. 2015]. Dostupné z: www.hest.cz/cdn/public/001597.pdf

Metodika evidence a stanovení hodnoty dobrovolnické práce v České republice [online]. 2015. Projekt: Systém evidence a ohodnocení dobrovolnické práce jako nástroj zvýšení transparentnosti a efektivity hospodaření NNO. Česká rada dětí a mládeže [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://crdm.cz/publikace/metodiky-vydane-v-ramci-projektu-safe/>

Popis satelitního účtu neziskových institucí [online]. 2015. Český statistický úřad [cit. 17. 3. 2016] Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufil/SUNI2015.pdf>

Použité výzkumy

Bachmann, Pavel. 2015. Transparentnost a veřejná prospěšnost českých neziskových organizací. Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>

Frič, Pavol. 2015. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy [online]. Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>

Hladká, Marie. 2008. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. [online] Brno: Masarykova univerzita, Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [cit. 15. 8. 2015]. Dostupné z: <https://aosp.upce.cz/article/view/32mpsv.cz/>

Kořínková, Ivana a kol. 2009. Teoretická východiska k metodice evaluace dobrovolnických programů ve zdravotnických zařízeních [online]. Výstup z projektu kvality zdravotních služeb a bezpečnosti pacientů 2009 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/KvalitaABezpeci/dokumenty/metodika-evaluace-dobrovolnickych-programu-ve-zdravotnickych-zarizenich_7391_2843_29.html

Kořínková, Ivana, Jiří Tošner a kol. 2005. Metodika integrace dobrovolnictví v zařízeních pro seniory (metodika zvyšování efektivity dobrovolnictví jako nástroje zlepšování kvality péče a důstojnosti života seniorů), Hestia – Národní dobrovolnické centrum

Lusková, Daniela, Štěpánka Lusková. 2012. Dobrovolnictví v sociálních službách [online]. Zpráva Ministerstva práce a sociálních věcí ČR [cit. 16. 3. 2016]. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/14242/Zprava_2012.pdf

Prouzová, Zuzana. 2015. Data a fakta o neziskovém sektoru [online]. Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020. Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>

Prouzová, Zuzana a kol. 2008. Efektivita služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi v oblasti integrace cizinců [online]. Výzkumná zpráva pro Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Centrum pro výzkum neziskového sektoru [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/.../Efektivnost_sluzeb_NNO_integrace_cizincu.pdf

Vrzáček, Petr. 2015. Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrh opatření [online]. Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [cit. 5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>

Diplomové práce

Süssová, Veronika. 2011. Motivace a stimulační dobrovolníků ve studentské organizaci [online]. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

Vykouřilová, Zuzana. 2011. Organizační a strukturální změny v redakci dobrovolnické organizace způsobené procesem profesionalizace. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

Psychlová, Štěpánka. 2013. Vliv úrovně profesionalizace práce s dobrovolníky na jejich spokojenost s dobrovolnickou činností. Nepublikovaná bakalářská práce. Praha: FF UK.

Zákony

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

Jiné zdroje

Pestrá společnost, o.p.s. – interní dokumentace organizace

Seznam tabulek, schémat a příloh

Tabulky

Tabulka 1: Typologie neziskových organizací dle strategické orientace a orientace na lidské zdroje

Tabulka 2: Indikátory profesionalizace dobrovolnické činnosti

Tabulka 3: Index profesionalizace stylu dobrovolníků

Tabulka 4: Vývoj počtu dobrovolníků v ČR a ocenění dobrovolnické práce

Tabulka 5: Podíl tří typů dobrovolnictví v celku dobrovolníků

Tabulka 6: Charakter získávání dobrovolníků

Tabulka 7: Harmonogram akčního výzkumu

Tabulka 8: Výstupy kvalitativního zkoumání

Tabulka 9: Přehled přijatých dobrovolníků

Schémata

Schéma 1: Fáze managementu dobrovolnictví

Schéma 2: Význam pojmu pracovní spokojenost

Schéma 3: Fáze akčního výzkumu

Přílohy

Příloha 1: Příprava hloubkového rozhovoru s dobrovolníkem

Příloha 2: Popis programu dobrovolnictví

Příloha 3: Projekt diplomové práce