

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti



Motivace zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví

Diplomová práce

Bc. Lucie Příbylová, Dis.

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2020

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

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

Poděkování

Tímto bych chtěla moc poděkovat vedoucí práce Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za její čas, ochotu a odbornou pomoc při vedení mé práce. Poděkování patří také vybraným společnostem, které se zúčastnily výzkumu.

Úvod	7
1.2 Cíle	10
Teoretická část práce	11
2.1 Dobrovolnictví	11
2.1.1 Dobrovolnictví v občanské společnosti	13
2.1.2 Firemní dobrovolnictví	14
2.1.2.1 Druhy firemní filantropie	15
2.1.2.1.1 Peněžní dárcovství (poskytnutí financí)	16
2.1.2.1.1.1 Přímá podpora	16
2.1.2.1.1.2 Firemní nadace / Firemní nadační fond	17
2.1.2.1.1.3 Charitativní aukce / Výstavy	17
2.1.2.1.1.4 Matchingový fond	17
2.1.2.1.1.5 Payroll giving	18
2.1.2.1.1.6 Společenské investování	18
2.1.2.1.2 Nepeněžní dárcovství (dary nepeněžní povahy)	18
2.1.2.1.2.1 Vzdělávání a odborná pomoc	19
2.1.2.1.2.2 Poskytnutí zázemí	19
2.1.2.1.2.3 Firemní dobrovolnictví	20
2.1.2.1.2.4 Časová konta	20
2.1.2.1.2.5 Secondement	21
2.1.2.1.2.6 Účast ve správní radě / grantové komisi	21
2.1.2.1.2.7 Virtuální dobrovolnictví	21
2.1.2.1.3 Spojení filantropie a jiných aktivit firmy	22
2.1.2.1.3.1 Cause related marketing / Sociální marketing	22
2.1.2.1.3.2 Nové produkty	23
2.1.2.1.3.3 Informační místo pro dobrovolnictví	23
2.1.3 CSR (Corporate Social Responsibility)	23
2.1.4 Historie firemního dobrovolnictví	25
2.1.5 Benefity firemního dobrovolnictví	25
2.1.5.1 Benefity pro firmu	26
2.1.5.2 Benefity pro zaměstnance	28
2.1.6 Plánování firemního dobrovolnictví	28
2.1.7 Legislativní úprava dobrovolnictví	30
2.2 Motivace dobrovolníků	31
2.2.1 Psychologický přístup k motivacím dobrovolníků	32
2.2.2 Sociologický přístup k motivacím dobrovolníků	32
2.2.3 Tři druhy typologie motivací	33
2.2.3.1 Konvenční / Normativní motivace	33

2.2.3.2 Reciproční motivace	34
2.2.3.3 Nerozvinutá motivace	34
2.2.4 Funkcionální přístup - Inventář funkcí dobrovolnictví (Clary a kol, 1998)	35
2.2.5 Negativní motivy	36
2.2.6 Maslowova pyramida potřeb	37
2.2.7 Dvoufaktorová motivačně hygienická pracovní teorie	39
2.2.8 Teorie spravedlnosti	40
2.2.9 Teorie X a Y	41
2.3 Výzkum K. Pajo a L. Lee	42
2.3.1 Výsledky výzkumu K. Pajo a L. Lee	42
2.3.2 IBM u nás a na Novém Zélandě	44
3. Empirická část	46
3.1 Výběr výzkumného vzorku	46
3.2 Výzkumné otázky	48
3.3 Dotazníkové šetření	49
3.4 O společnosti T-Mobile a programech firemní filantropie	50
3.5 O společnosti O2 Mobile a programech firemní filantropie	52
3.6 O společnosti Vodafone a programy firemní filantropie	57
4. Výsledky výzkumu	62
4.1 Odpovědi na výzkumné otázky	63
4.1.1 Odpověď na první výzkumnou otázku	63
4.1.2 Odpověď na druhou výzkumnou otázku	72
4.1.3 Odpověď na třetí výzkumnou otázku	76
4.2 Výsledky výzkumu za jednotlivé firmy	79
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti T-Mobile	79
4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti O2	84
4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti Vodafone	88
4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření za všechny sledované společnosti	93
4.4 Limity empirického šetření	102
4.5 Obecná doporučení pro firmy	103
5. Závěr	105
Příloha	110

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivacemi zaměstnanců účastnit se firemního dobrovolnictví, které je nedílnou součástí občanské společnosti a Corporate Social Responsibility každé firmy. Firemní dobrovolnictví je na vzestupu, ovšem ne každá firma ho vnímá se všemi aspekty, které může přinést jí, jejím zaměstnancům i celé společnosti. Do kontextu zasazují nejen firemní dobrovolnictví, ale také motivace zaměstnanců/dobrovolníků. Ve výzkumu jsem zjistila hlavní a nejčastější motivace zaměstnanců tří vybraných firem k účasti na firemním dobrovolnictví, které jsem mezi sebou následně porovnála. Díky výzkumu jsem firmám navrhla doporučení, jak mohou vylepšit programy firemního dobrovolnictví pro své zaměstnance tak, aby o ně byl větší zájem a získaly mezi zaměstnanci větší důvěryhodnost. Doporučení mohou být inspirací i pro ostatní firmy, které by chtěly s firemním dobrovolnictvím začít nebo ho ve své firmě více zpropagovat.

Klíčová slova

Firemní dobrovolnictví, společenská odpovědnost firem, občanská společnost, firemní dobrovolnické programy, dobrovolnictví, motivace.

Abstract

This diploma thesis deals with employees' motivation to participate in corporate volunteering, which is an integral part of civil society and each company's corporate social responsibility. Corporate volunteering is on the rise, but not every company perceives it with all the aspects that it could bring to it, its employees and society. I put into the context not only corporate volunteering, but also employee / volunteer motivation. In the research I found out the main and most frequent motivation of employees of three selected companies to participate in corporate volunteering, which I then compared with each other. Thanks to the research, I suggested to companies how they could improve corporate volunteering programs for their employees so the employees have more interest and credibility. Recommendations can be an inspiration for other companies that would like to start with corporate volunteering or promote it more in their company.

Keywords

Corporate volunteering, corporate social responsibility, civil society, corporate volunteer programs, volunteering, motivation.

1. Úvod

Pojem společenská odpovědnost firem se začíná ve společnosti čím dál tím více skloňovat. Ovšem stále velká část veřejnosti není seznámena s koncepcí CSR a pod pojmem firemní dobrovolnictví si nedovede představit konkrétní aktivity. Přitom CSR a firemní dobrovolnictví je jednou ze součástí občanské společnosti, kterou my jako jedinci, my jako zaměstnanci, my jako zaměstnavatelé, my jako občané důvěrně známe. Firemní dobrovolnictví můžeme považovat za občanský aktivismus, kdy se zaměstnanci pod záštitou své firmy stávají dobrovolníky v neziskovém sektoru a pomáhají tak nezištně tam, kde je to potřeba. Firmy a zaměstnanci, kteří se účastní dobrovolnických programů jsou aktivní součástí občanské společnosti, která pomáhá tam, kde na to stát již nemá kapacitu nebo tam, kde si určité služby převzal od státu neziskový sektor. Tato diplomová práce by měla čtenáře s pojmy související s firemní filantropií seznámit a představit jim zjištění, jaké motivace vedou zaměstnance k účasti na firemním dobrovolnictví. Díky těmto zjištěním mohu firmám navrhnout doporučení a opatření, která jim mohou v nabízení dobrovolnických aktivit v jejich firmě pomoci s tím, aby se aktivit zúčastnilo více zaměstnanců, zaměstnanci se zúčastnili opakovaně, dobrovolnické programy získaly na důležitosti a přinesly reálnou pomoc a nestaly se pouhým PR firmy, k čemuž firmy často směřují.

Diplomová práce na téma Motivace k firemnímu dobrovolnictví je určena především těm, které zajímá problematika společenské odpovědnosti firem. Dále je určena manažerům podniků, kteří by chtěli ve svém podniku firemní dobrovolnictví zavést. Stejně tak těm, kteří ve svém CSR programu firemní dobrovolnictví pro zaměstnance již mají, ale přemýšlejí, jak do programu přilákat více zájemců. Práce může být přínosná i pro opačnou stranu, tedy pro neziskový sektor, který je pro firemní dobrovolníky zásadní oporou, a který firmám může nabízet dobrovolnické programy přímo u nich v organizaci.

V teoretické části práce se zabývám pojmem dobrovolnictví, představuji několik definic a definuji dobrovolnictví v rámci občanské společnosti. K dobrovolnictví patří také firemní filantropie, v níž si mohou firmy vybrat z nespočtu druhů, jak neziskovým projektům nebo jednotlivcům pomoci. Představuji druhy firemní filantropie, které rozdělují na hlavní tři: peněžní dárcovství, nepeněžní dárcovství a spojení filantropie a jiných aktivity. Do peněžního dárcovství spadá přímá podpora, firemní nadace, charitativní aukce, matchingový fond,

payroll giving a zařadila jsem tam i společenské investování. Do nepeněžního dárcovství spadá vzdělávání a odborná pomoc, poskytnutí zázemí, firemní dobrovolnictví, kterému věnuji svůj výzkum, časová konta, secondement, účast ve správní radě nebo virtuální dobrovolnictví. Pokud hovoříme o spojení filantropie a jiných aktivit, můžeme sem zařadit sociální marketing, nové produkty nebo informační místo pro dobrovolnictví. V této souvislosti objasňuji také pojem Corporate Social Responsibility a tři hlavní oblasti, kterými se zabývá. V poslední podkapitole této části představuji také krátkou historii firemní filantropie a benefity firemního dobrovolnictví pro firmu i pro zaměstnance.

V druhé části teoretické práce se zaměřuji na motivace, které jsou pro můj výzkum klíčové. Nejprve představuji teorie zaměřující se na motivace k dobrovolnictví, tedy dva základní přístupy od autorů Friče a Pospíšilové (2010), psychologický a sociologický. Dále tři druhy typologie k motivacím, které vzešly z výzkumu dárcovství a dobrovolnictví z roku 2010: konvenční, reciproční a nerozvinuté. V této souvislosti jsem neopomenula ani funkcionální přístup od Claryho a jeho kolegů z roku 1998, kteří představili Inventář funkcí dobrovolnictví, kam spadá šest kategorií/funkcí motivací k dobrovolnictví. K dobrovolnictví se také vážou negativní motivy, které je důležité rozpoznat u dobrovolníka ihned na začátku, abychom předešly motivům záporným, které by mohly ublížit organizaci nebo třetím osobám. K motivacím dobrovolníků jsem také připojila několik základních teorií, které se zabývají motivacemi zaměstnanců, jelikož oboje motivace v rámci mého výzkumu spolu úzce souvisí. Neopomenula jsem základní Teorii pyramidu potřeb od Maslowa, který tvrdí, že zdrojem našich motivací jsou naše vnitřní potřeby. Dále jsem představila Dvoufaktorovou motivačně hygienickou pracovní teorii od Herzberga, s etikou související Teorii spravedlnosti od Adamse a Teorii X a Y od McGregoryho.

Mou velkou inspirací při psaní této práce byl výzkum realizovaný v roce 2010 na Novém Zélandě od L. Lee a K. Paja, ve kterém autoři zkoumali motivace zaměstnanců účastnit se speciálního dobrovolnického programu ve společnosti IBM. Tento výzkum a jeho výsledky jsem s odlišnostmi i s podobnostmi a spojujícími prvky popsala v další kapitole.

V empirické části jsem nejprve představila důvod výběru výzkumného vzorku a základní rysy, které všechny tři společnosti (T-Mobile, Vodafone, O2) spojuje. Se všemi společnostmi a jejich CSR manažerkami, které se o programy firemního dobrovolnictví starají, mám navíc osobní zkušenost, kdy jsem se ze strany mé vlastní neziskové organizace

účastnila jejich grantových programů, které byly pro neziskové organizace v té době určeny. Společnosti kromě obchodního zaměření a velikosti navíc spojuje spolupráce s Centrem Hestia, které jim pomáhá s firemními dobrovolnickými programy. V rámci empirické části jsem představila také tři výzkumné otázky a metodu výzkumu, kterou bylo dotazníkové šetření.

Postupně jsem představila jednotlivé společnosti a jejich programy firemního dobrovolnictví a následně jsem ukázala celkové výsledky výzkumu, které jsem rozdělila nejprve dle odpovědí na mé předem stanovené výzkumné otázky a poté jsem představila výsledky dotazníkového šetření za jednotlivé společnosti. K jednotlivým společnostem jsem poté přidala několik doporučení.

1.2 Cíle

Cílem práce bylo prozkoumat motivace zaměstnanců třech nadnárodních telefonických společností k účasti na firemním dobrovolnictví, najít společné charakteristiky a jednotlivým společnostem navrhnout možná opatření či zlepšení v jejich komunikaci a nabízení dobrovolnických programů svým zaměstnancům. Zaměstnanci by měli dle navržených doporučení chápat potenciál dobrovolnictví a všechny jeho souvislosti, aby se podobných aktivit zúčastnili opakovaně a získali motivaci dobrovolničit i ve svém volném čase.

Cíle práce:

- Charakterizovat firemní dobrovolnictví v rámci občanské společnosti.
- Charakterizovat motivace, které mohou vést k účasti na firemním dobrovolnictví.
- Zjistit postoje a motivace zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví a najít společné rysy.
- Navrhnout opatření a vylepšení pro společnosti, jejichž zaměstnanci se účastnili výzkumu tak, aby se dobrovolnických programů zúčastnilo více zaměstnanců, dobrovolnické programy získaly na oblibě a zaměstnanci pochopili důležitost dobrovolnické pomoci i ve svém osobním životě. Zároveň mohou být tato doporučení inspirací i pro ostatní společnosti, které chtějí zvýšit účast na vlastních programech firemního dobrovolnictví nebo je ve své firmě zavést.

2. Teoretická část práce

V teoretické části práce definuji základní pojmy týkající se dobrovolnictví, společenské odpovědnosti a firemní filantropie. Firemní dobrovolnické aktivity zasadím do tématu a představím nejen důležité pojmy, ale také dělení filantropie, díky čemuž dokáži firemní dobrovolnické programy zařadit mezi další druhy firemní pomoci. Následně představím teorie motivací k dobrovolnické a pracovní činnosti, jelikož jsou pro mé účely výzkumu tyto motivační teorie v celkovém kontextu důležité.

2.1 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je velmi široký pojem, který se může zaměřovat na mnoho druhů pomoci. V celé práci se budu věnovat převážně firemnímu dobrovolnictví jako jednomu z druhů tzv. občanského dobrovolnictví. Bohužel nikde nenajdeme jednu jedinou obecnou definici dobrovolnictví, na které se všichni akademici shodnou, ale velmi často se v různých definicích objevuje několik společných prvků: je nepovinné, neplacené a ve prospěch druhých. Definovat ho můžeme i skrze charakteristiky, které se k dobrovolnictví nevážou. Jiří Tošner v Průvodci dobrovolnictvím pro neziskové organizace (2003) definoval dobrovolnictví jako to, co není:

- Dobrovolnictví není zcela zadarmo (vždy existují určité náklady na práci, ať už ze strany neziskové organizace, která musí například vytvořit kampaň na získání nových dobrovolníků nebo ze strany dobrovolníků, kdy do dobrovolné činnosti vkládají svůj čas a ušlý zisk z jiné placené práce).
- Dobrovolnictví není amatérismus (dobrovolník je v převážné většině profesionál, který neziskové organizaci může předat své know-how, pokud organizace pracuje s neprofesionálním dobrovolníkem, je nutné, aby si předem zjistila jeho motivace a vhodnost k určité práci).
- Dobrovolníci nejsou levnou pracovní silou (dobrovolník by neměl být využíván jako levná pracovní síla, vždy by se měla zohlednit jeho motivace pomoci).

Jedním ze základních prvků dobrovolnictví je svobodná volba člověka. Některé druhy dobrovolnictví v sobě totiž mohou obsahovat i formu přinucení, například dobrovolnictví podporované a financované zaměstnavatelem (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 9). Musíme ovšem odlišit pracovní kolektivy za doby socialismu, které sice vykonávaly dobrovolnou činnost přímo v podnicích, ale šlo o „...*zaměstnanecké dobrovolnictví, v němž klíčovou roli sehrávalo socialistické soutěžení*,“ (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 49). V tomto případě to tedy nemá nic společného s dnešním firemním dobrovolnictvím. Příklady nuceného dobrovolnictví bychom našli hned několik. Může se jednat o nezaměstnané osoby, které si dobrovolnictvím chtějí zlepšit své zkušenosti v životopise. Může to být povinná praxe studentů v různých organizacích nebo na odborných pracovištích. Svou roli mohou sehrát i náboženské povinnosti. Dalším příkladem takové nucené dobrovolnosti může být i veřejná služba, která se řídí zákonem o hmotné nouzi. Ten nezaměstnaným umožňuje, aby odpracovali 20 hodin měsíčně ve veřejné službě a tím získali i část peněz, které s dávkou pobírají (Sasínová, 2009). Povinnost k dobrovolné činnosti bychom našli i v rodině. Ovšem rodinnou pomoc z dobrovolnictví vyčleňujeme. Jít rodině nebo přátelům nakoupit, vyžehlit nebo jim pomoc s hlídáním dětí je dobrovolnost, která stojí na pocitu reciprocitu a jakési rodinné povinnosti. Toto dobrovolnictví je společností přijímáno jako konsenzus, jako něco, co je pro všechny samozřejmé, a proto také pro účely této práce nepotřebné.

Dobrovolnictví lze jednoduše rozdělit na **formální a neformální**. Do formálního bychom zahrnuli neplacenou pomoc skrze skupiny nebo organizace a do neformálního zahrnujeme pomoc jednotlivců druhým lidem, kteří nejsou příbuzní. Stejně tak je nutné rozlišovat mezi **dobrovolnickou a dobrovolnou činností**. Tošner tyto dva pojmy rozlišuje následovně: „...*dobrovolnickou činnost jako aktivitu spojené s organizací dobrovolnictví, kdežto dobrovolnou činnost či službu jako vlastní výkon dobrovolné pomoci*,“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 36).

Dobrovolnictví můžeme rozlišit ještě **podle směru, jakým vzniká**. Pokud vzniká „zdola nahoru“, je založené na neformální skupině přátel s neformální strukturou, kteří dobrovolně a společně vykonávají dobrovolnickou činnost. Ti se poté mohou rozhodnout

založit neziskovou organizaci. Pokud vzniká dobrovolnictví „zvenčí dovnitř“, mluvíme o strukturované organizaci s profesionály (Tošner, Sozánková, 2012, s. 39).

2.1.1 Dobrovolnictví v občanské společnosti

Dobrovolnických aktivit bychom ve společnosti našli celou řadu. Zmínit můžeme sociální a zdravotní oblast, humanitární pomoc, ochranu lidských práv, ekologické aktivity, kulturní aktivity nebo vzdělávání, sport, volný čas a možná bychom našli i další. Na všechny tyto aktivity se lze podívat ze tří perspektiv. Z **perspektivy neziskové** (ta se zaměřuje především na neziskové organizace pracující ve sféře veřejně prospěšných služeb), z **paradigmatu občanské společnosti** (dobrovolnictví je považováno za občanský aktivismus) a z **perspektivy volnočasových aktivit** – koníček člověka (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 13). Vždy ale musíme rozlišit hranici, kdy jde o dobrovolnictví v pravém slova smyslu, tedy o dobrovolnictví vzájemně prospěšné pro svou komunitu nebo o veřejně prospěšné pro obecné zájmy a kdy jde o přirozenou pomoc kamarádovi, rodině nebo kdy jen pomáháme sousedovi s nákupem. Zde bychom mohli hovořit o nezištné pomoci, kterou posiluje naše morální potřeba a hodnoty.

2.1.2 Firemní dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví je jednou ze součástí dobrovolnictví v občanské společnosti. Firmy nejen že pomáhají svému okolí, komunitě nebo krajině, ale podporují své zaměstnance k větší solidaritě, rozvoji nových přátelství v týmu, větší odpovědnosti a celkově větší spokojenosti a identifikaci s firmou, ale také k získání nových zkušeností a poznání nového prostředí.

„Pojem ‚firemní dobrovolnictví‘ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců,“ (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 46).

Firemní dobrovolnictví je skvělou příležitostí, jak propojit komerční a třetí sektor jako spolupracující subjekty, kde je na obou stranách určitý zisk. Portál *Hestia – Centrum pro dobrovolnictví*, který se jako jeden z prvních zabýval dobrovolnictvím v České republice, považuje firemní dobrovolnictví jako smysluplné naplnění společenské odpovědnosti.

O firemním dobrovolnictví v České republice hovoříme od 90. let 20. století a nalezneme ho v mnoha podobách. Někdy se setkáme s pojmem firemní občanství, které je spojeno s myšlenkou, že firmy jsou také občané a mají společenskou odpovědnost tam, kde působí (Fórum dárců, 2005, s. 3). Díky tomu se mohou podílet na zlepšování místních a společenských podmínek. Dalšími organizacemi, které se firemním dobrovolnictvím v České republice zabývají, je například občanské sdružení *Fórum dárců* a zájmové sdružení právnických osob *Business Leaders Forum*.

Firemní dobrovolnictví může být iniciované samotnými zaměstnanci nebo vedené podnikem. Pelosa a Hassay (2006, s. 358) tyto dva typy firemního dobrovolnictví nazvali intra-organizační a inter-organizační. Inter-organizační typ firemního dobrovolnictví je iniciován přímo zaměstnanci. Ti se mezi sebou shodnou, koho a jak chtějí podpořit a tento výsledek oznámí zaměstnavateli, se kterým možnost podpory projednají. Pokud by se zaměstnanci shodli, že chtějí dobrovolničit a neoznámili by to svému společnému zaměstnavateli, tak už nehovoříme o firemním dobrovolnictví, ale o dobrovolnictví vzniklém “zdola nahoru”. Je to podobné přátelům, kteří se rozhodnou někomu například finančně přispět nebo vyjet někomu pomoci sami bez hlavičky nějaké organizace nebo firmy.

Pokud je firemní dobrovolnictví iniciované podnikem, nazýváme ho intra-organizační firemní dobrovolnictví. Firma vybere konkrétní neziskovou organizaci nebo projekt, který podpoří, vyřeší všechnu administrativu s dobrovolnictvím spojenou, udělá časový

harmonogram a zaměstnanci se jen přihlásí a vyjedou dobrovolničit v placené pracovní době. Někdy se může stát, že firma tuto činnost umožní zaměstnancům například o víkendech a je pouze na ni, zda zaměstnancům za jejich dobrovolnou činnost zaplatí či nikoliv. Ve svém výzkumu se zabývám firemním dobrovolnictvím, které probíhá převážně v pracovní době a je placené zaměstnavatelem jako normální pracovní den. Některé výjezdy firemních dobrovolníků jsou sice o víkendech, ale náleží jim za to placené volno v pracovních dnech.

Peloza a Hassay vytvořili ještě termín extra-organizační firemní dobrovolnictví, jako doplnění předchozích dvou. V tomto případě věnují zaměstnanci dobrovolnictví svůj volný čas nezávisle na zaměstnavateli (Peloza a Hassay, 2006, s. 360).

2.1.2.1 Druhy firemní filantropie

Zaměstnavatel může své zaměstnance k účasti na dobrovolnických dnech nebo k obecné filantropii podporovat různě. Základním stavebním prvkem k tomu, aby se zaměstnanci dobrovolnictví zúčastnili, je projev podpory od zaměstnavatele. Ten může zaměstnanci poskytnout neplacené nebo placené volno pro výkon dobrovolnických aktivit nebo mu může poskytnout věcnou či finanční podporu pro jeho vlastní dobrovolnickou činnost.

Firmy mají několik možností, jak se do firemní filantropie zapojit. Níže uvádím druhy firemní filantropie, které popisuje Fórum dárců ve své Příručce firemní filantropií (2005) a doplňuji je o další druhy, ať už přímé nebo nepřímé angažovanosti firmy v podpoře dobrovolnictví u svých zaměstnanců. Rozdělila jsem je na tři hlavní oblasti: peněžní dárcovství, nepeněžní dárcovství a spojení filantropie a jiných aktivit (Bartošová, 2005, Průvodce firemní filantropií).

Při rozlišování mezi peněžním a nepeněžním dárcovstvím je důležité rozlišit ještě mezi pojmy dárcovství a sponzoring. **Dárcovství** znamená, že firma poskytne dar nezištně a nic za něj neočekává. Vše upravuje darovací smlouva občanského zákoníku §628, Zákon o daních z příjmů a Zákon o dani darovací, dědické a o dani z převodu nemovitostí.

Sponzoringem firma poskytne dar za protislužbu, ta je definována ve smlouvě o reklamě, kdy nezisková organizace vykazuje činnosti k naplnění marketingových cílů firmy, nezisková

organizace a firma se na protiplnění předem dohodnou. Nezisková organizace je povinna v tomto případě zaplatit daň z příjmů právnických osob.

2.1.2.1.1 Peněžní dárcovství (poskytnutí financí)

Peněžní dárcovství je přímá finanční podpora veřejně prospěšných projektů formou daru. Firma má několik možností, jak peněžní dárcovství může využít. Do peněžního dárcovství podle původního rozdělení z Průvodce firemní filantropií jsem přidala ještě pojem společenského investování. Společenské investování je totiž také forma peněžního dárcovství, kterým firmy mohou podporovat různé bohužel zájmy a účely své komunity, projektu nebo organizace. Payroll giving jsem umístila oproti původnímu dělení jako samostatný druh peněžního dárcovství ihned pod matchingový fond, protože matchingový fond a sbírka mohou být jednorázové aktivity, zatímco payroll giving může ve firmě probíhat například celý rok a strhávání příspěvku zaměstnancům ze mzdy může být předem nastaveno a mohou se pouze měnit projekty, na které se vybírá.

2.1.2.1.1.1 Přímá podpora

Firma může poskytnout dar finanční nebo věcný. Často firmy tento dar poskytují organizacím pravidelně, což s sebou nese dlouhodobé výhody pro obě strany. Organizace může podle výše domluveného daru plánovat jeho využití dopředu a firma tak může sledovat přínos svého daru. Přímá podpora je nejčastějším způsobem zapojení do firemní filantropie v České republice (Fórum dárců, 2005, s. 7).

2.1.2.1.1.2 Firemní nadace / Firemní nadační fond

Firmy své nadace nebo nadační fondy používají převážně pro své dlouhodobé projekty, které chtějí podporovat. Nadace a nadační fondy jsou samostatným právním subjektem jen s tím rozdílem, že jejich zakladatelé jsou přímo firmy. Firemní nadace či fondy mohou rozdělovat finance od své mateřské firmy nebo mohou získávat další finance i z jiných veřejných zdrojů.

2.1.2.1.1.3 Charitativní aukce / Výstavy

Firma může pořádat různé charitativní aukce nebo výstavy pro své zaměstnance, firemní partnery nebo zákazníky a výtěžek poté věnuje na předem oznámený charitativní projekt.

2.1.2.1.1.4 Matchingový fond

Matchingový fond je druhem firemního dárcovství, kdy se mezi zaměstnanci firmy pořádá sbírka na určitý projekt nebo neziskovou organizaci. Do fondu mohou zaměstnanci přispívat i částkou ze své mzdy a mohou tak činit i delší dobu. Firma tuto sbírku poté může znásobit nebo dorovnat na předem určenou částku.

2.1.2.1.1.5 Payroll giving

Firma může zaměstnancům nabídnout, že jim bude pravidelně strhávat ze mzdy určitou částku, kterou poté za celou firmu předají organizaci, kterou si mohou často vybrat sami zaměstnanci. I zde může firma částku navýšit. Tento způsob pomoci začíná být v České republice čím dál tím více oblíbenější, neboť je kvalitní součástí interní komunikace firmy. Zaměstnanci se navíc nemusí starat o žádnou administrativu a firma za ně vše zařídí.

2.1.2.1.1.6 Společenské investování

Social Investment jsou netržní investice firmy do komunity (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006, s. 27). Firmy se snaží v rámci svého CSR programu zlepšovat prostředí, ve kterém podnikají a působí. Mohou podporovat například vzdělání nebo kulturní akce v nejbližším okolí. V očích obyvatel jsou tyto investice firmy bohužel a firmě tak přináší dlouhodobý přínos.

2.1.2.1.2 Nepeněžní dárcovství (dary nepeněžní povahy)

Nepeněžním dárcovstvím, jak už název napovídá, firma neposkytuje organizaci nebo projektu finance přímo, ale nepřímo. Mohli bychom říct, že to je ušlý zisk firmy, která například nepronajme prostory někomu za peníze, ale pronajme je zdarma neziskové organizaci, se kterou se na tom domluví. Firmy na oplátku od neziskových organizací chtějí propagovat svůj brand. Do sekce vzdělávání a odborné pomoci jsem nově zařadila také mentoring, který nebyl součástí dělení dle Průvodce firemní filantropií. Mentoring je v poslední době častým jevem, který se u firemních dobrovolníků objevuje a určitě má v tomto dělení své místo. Zároveň jsem odlišila pojmy firemního dobrovolnictví s časovými konty. Sice se jedná o stejný druh nepeněžní pomoci, ale v obou případech se na pomoc díváme z jiné perspektivy. O firemním dobrovolnictví hovoříme, když zaměstnavatel “půjčí” své zaměstnance neziskové organizaci.

O časových kontech mluvíme ve chvíli, kdy zaměstnavatel dává svým zaměstnancům určitý čas z jejich pracovní doby pro dobrovolnou činnost. Je to sice velmi podobné, ale vnímám zde mírnou nuanci ve významu. Zároveň jsem od firemního dobrovolnictví odlišila secondement, který se vymyká délkou působení firemního dobrovolníka. Do dělení nepeněžního dárcovství jsem zahrnula také pojem virtuální dobrovolnictví, které je v dnešní době u neziskových organizací velmi vyhledávané.

2.1.2.1.2.1 Vzdělávání a odborná pomoc

Firmy mohou poskytovat veřejně prospěšným projektům část svého know-how nebo jim poskytují poradenství či školení. Buď to zcela zdarma, tzv. pro bono nebo za výhodnější cenu. Neziskovým organizacím tím pomáhají k větší profesionalizaci a odbornosti. Setkáme se také s pojmem mentoring, kdy se ze zaměstnance stává pro neziskovou organizaci expert.

2.1.2.1.2.2 Poskytnutí zázemí

Pod touto formou pomoci si asi každý představí to stejné. Firma pro účely neziskové organizace poskytne prostory, uhradí ji nájem, půjčí ji techniku nebo ji poskytne své reklamní plochy, které má předplacené.

2.1.2.1.2.3 Firemní dobrovolnictví

Tomuto druhu dobrovolnictví se budu v práci věnovat nejvíce. Firma propůjčuje své zaměstnance a odborníky z různých oblastí pro potřeby neziskové organizace. Může to být na jednorázové projekty, ale i na dlouhodobější spolupráci. Zaměstnanci firem mohou poskytovat své odborné rady, mohou vymýšlet různé strategie, pomáhat s PR, marketingem atd., ale mohou se také účastnit například i sbírkových akcí jako prodejci (toho často využívá například projekt Světluška nebo Pomozte dětem). Firemní dobrovolnictví zvyšuje profesionalizaci pracovníků v neziskovém sektoru a firmy tuto činnost mohou brát jako utužování vztahů s kolegy, rozvíjení nových přátelství nebo výjezd na teambuilding. Filantropický teambuilding, někdy označovaný jako CSR teambuilding, má často formu fyzické manuální práce, např. oprava plotu, údržbu zeleně atd. Tento druh pomoci převažuje zvláště ve firmách, které nabízejí sedavé zaměstnání. Aby byl filantropický teambuilding úspěšný, musí v něm zaměstnanci vidět hlavně smysluplnou činnost.

2.1.2.1.2.4 Časová konta

Firma svým zaměstnancům věnuje určitý čas z pracovní doby k tomu, aby se věnovali dobrovolnické činnosti. Často je to právě jeden den v roce, ve kterém si zaměstnanci mohou vybrat, komu svou prací pomohou. Pokud takový den firma ráda podporuje, může vyslat klidně i celý tým do přijímající organizace, kde zaměstnanci převážně manuálně s něčím pomohou. Pro zaměstnance firem, kteří mají sedavé zaměstnání, je to vyhledávaným zpestřením jejich pracovní náplně. U nás známé dny pro neziskovku nebo mezinárodní den firemního dobrovolnictví jako je Give&Gain Day, který probíhá každoročně v květnu. Nebo Engage Days, během kterých jde o rozvoj partnerství mezi firmami a místní komunitou právě v místě jejich působnosti. Dny Engage Days probíhají každoročně v říjnu. Cílem těchto dní je darovat svůj čas, energii, práci a na oplátku získat dobrou zkušenost a celkově pomoci tam, kde je potřeba.

2.1.2.1.2.5 Secondement

Secondement je forma firemního dobrovolnictví, kdy zaměstnanec firmy pracuje pro neziskovou organizaci dlouhodobě, minimálně 6 měsíců, ale je stále placen svou firmou. Firmy i neziskové organizace získávají mnoho zkušeností, které ve své další činnosti mohou využít. Pokud je doba strávená prací v organizaci kratší než 6 měsíců například týden, hovoříme o sociální praxi.

2.1.2.1.2.6 Účast ve správní radě / grantové komisi

Zaměstnanci firem, častěji výše postavení, zasedají ve správní radě nebo v grantové komisi neziskové organizace. Tato forma pomoci je pro neziskovou organizaci velkým přínosem, protože často potřebuje pohled zvenku, pohled ziskového sektoru na určité otázky, které jim právě zaměstnanci firem mohou poskytnout. V očích veřejnosti tímto krokem stoupá důvěra v neziskovou organizaci.

2.1.2.1.2.7 Virtuální dobrovolnictví

S rostoucí silou internetu se můžeme setkat také s dobrovolnictvím online, které „*obnáší dobrovolnou, neplacenou práci vykonávanou prostřednictvím internetu*“, (Pospíšilová, Frič, 2010, s. 102). Může jít například o založení webových stránek a jejich správu, správu sociálních sítí atd. Zajímavostí virtuálního dobrovolnictví je určitě fakt, že se pojí s dobrovolníky mladšího věku kolem 25–34 lety a s vyšším stupněm vzdělání. Díky tomuto zjištění můžeme hovořit o novém typu dobrovolnictví (Pospíšilová, Frič, 2010).

2.1.2.1.3 Spojení filantropie a jiných aktivit firmy

Firmy propojují své komerční aktivity s aktivitami filantropickými a získávají tak větší oblibu u veřejnosti. Tyto aktivity jsou velmi dobré pro jejich PR. Do této kategorie jsem přidala také informační místo pro dobrovolnictví, kde na jedné straně máme neziskový sektor a na druhé firmy a mezi nimi stojí technologie, které je dokáží různými způsoby propojit. Dnes například vznikají různé aplikace jako například Pomuzeme.si, které propojují ty, kteří to potřebují.

2.1.2.1.3.1 Cause related marketing / Sociální marketing

Firmy, které prodávají produkt zákazníkům nebo jim poskytují službu, mohou z utrženého množství peněz dát z každého produktu nebo služby určitou část na vybranou neziskovou organizaci. Můžete se setkat například s tím, že v kavárně koupí kávy přispěje prodejce na dobročinný účel. Tím se cítí dobře nejen prodejce, ale i spotřebitel. Touto formou pomoci se navíc zvyšuje povědomí o dané problematice. Firmy díky otevření či podpoření určitého tématu, mohou získat nové zákazníky a zvýšit si tržby (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006, s. 26). Firma se v očích zákazníků stává atraktivnější a následně výnosnější. Společnost na této dobročinnosti může navíc založit celou svou reklamní strategii. Příkladem může být spolupráce Costa Coffee a Pomozte dětem, kdy Costa Coffee z každé zakoupené čokolády ke kávě dávala část peněz na sbírku Pomozte dětem.

2.1.2.1.3.2 Nové produkty

Příkladem nového produktu ve spojení firem a neziskových organizací je dárcovská DMS, kdy se využily technologie operátorů a Fóra dárců. Vznikla SMS, která je osvobozena od poplatků a dárci tak mohou darovat peníze přes SMS přímo určité neziskové organizaci. V celku jde o vytvoření nového produktu s technologiemi, které mají firmy k dispozici k tomu, aby podpořily dobročinnost.

2.1.2.1.3.3 Informační místo pro dobrovolnictví

Firma může poskytnout neziskové organizaci prostor, kam může vypisovat například inzeráty, ve kterých hledají odbornou nebo neodbornou pomoc. K těmto inzerátům mají přístup všichni zaměstnanci firmy a sami se mohou rozhodnout, zda organizaci pomohou či nikoli. Na podobném principu stojí i tzv. talentová databanka, která je vedena firmou jako databáze neziskových organizací, které nabízejí možnost dobrovolnictví. V roce 2008 Fórum dárců vytvořilo internetový portál www.zapojimse.cz, kde firma a její zaměstnanci mohou najít nabídky dobrovolnických aktivit od neziskových organizací, které s nimi spolupracují. Portál navíc umožňuje vytvořit profil i firmám a systém lze propojit i do firemního intranetu.

2.1.3 CSR (Corporate Social Responsibility)

V rámci nových potřeb a problémů celého světa je na firmy kladen velký tlak k tomu, aby se chovaly zodpovědně. Už v roce 1953 se objevuje první zmínka a definice společenské odpovědnosti firem, najdeme ji v knize od Howarda Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006, s. 9). Firmy by se neměly starat jen o své ekonomické ukazatele, ale také o prostředí a společnost, ve které svou činnost vykonávají. Je určitě potřeba zmínit, že firemní filantropie a dárcovství je součástí CSR, tedy společenské odpovědnosti firem. V rámci CSR aktivit by se firma měla zajímat o celkový dopad, jaký má její působení na společnost i přírodu, a to nejen na regionální, ale i globální úrovni.

Odpovědnost má firma ke svým zákazníkům, zaměstnancům, komunitě, celé společnosti, ale také k přírodě.

Oblasti, které CSR řeší jsou tři: **ekonomická oblast, oblast životního prostředí a oblast sociální** (Fórum dárců, 2005, s. 19). Staví na tzv. triple bottom line neboli 3P: People, Planet, Profit. V ekonomické oblasti by se firma měla zaručit za to, že je zcela transparentní, odmítá korupci, dodržuje striktně zákony a jejími principy jsou etické kodexy. Firma se zavazuje, že poskytuje pravdivé informace o produktu, který prodává či vyrábí. V oblasti životního prostředí firma musí splňovat ekologické standardy a být ohleduplná k životnímu prostředí. Vyrábět ekologicky, zachovávat přírodu a snažit se o její neustálou obnovu a recyklaci. Je také důležité, aby používala vhodné technologické procesy, ale třeba i kvalitní dopravní prostředky bez emisí. V oblasti sociální by měla firma poskytovat uznávané pracovní standardy. To znamená, že by se měla starat o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, přispívat k jejich rozvoji a vzdělávání a poskytovat rovné příležitosti pro ženy a muže, ale i pro etnické menšiny a hendikepované nebo starší obyvatele. Druhou částí sociální oblasti je právě zmíněné firemní dobrovolnictví a podpora veřejně prospěšných aktivit. Firma může komunitu nebo sociální problém podporovat i tím, že zřídí nadaci nebo vlastní nadační fond.

Firma, která plní principy CSR, by měla kromě výše zmíněných oblastí navíc splňovat některou z možností firemního dárcovství. Pouze formy dárcovství nebo sponzorství nelze považovat za plnění CSR aktivit, pokud jsou takovými aktivitami jedinými. Je to jen jedna z částí, kterou může firma své CSR naplňovat. „*Není možno klást rovnítko mezi filantropií a společenskou odpovědností*“, (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006, s. 25). Proto spolu CSR a firemní dárcovství tolik souzní.

Toto propojení CSR, dárcovství a úspěšnosti firmy potvrzuje i výzkum od firmy Deloitte z roku 2018. Přes 80 % respondentů výzkumu, který prováděl Deloitte mezi mileniály a generací Z, si myslí, že by obchodní úspěch firem neměl záviset pouze na finančních úspěších firmy. Zvláště velké a nadnárodní společnosti by měly dopomáhat k řešení hospodářských, environmentálních a sociálních problémů ve společnosti a mít kvalitní CSR (Deloitte Millennial Survey, 2018).

2.1.4 Historie firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolníci, dobrovolníci z komerčních firem, VIP dobrovolníci, Corporate Volunteering - to jsou nejčastější označení konceptu, které firmy nabízejí svým zaměstnancům a zároveň jimi prezentují své CSR aktivity. „*Idea firemního dobrovolnictví se přenesla na začátku 90. let z USA do Velké Británie, kde je jako Employee Community Involvement dále rozvíjena. Teprve koncem 90. let došlo k transferu konceptu firemního dobrovolnictví z Velké Británie do ostatních evropských zemí; zde je praxe firemního dobrovolnictví nejvíce rozšířena v Nizozemí,*“ (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 47).

Angloamerický koncept firemního jednání připisuje firmám povinnost jednat jako „řádný občan“. Ten má nejen práva, ale také povinnosti ke společnosti, ve které se nachází. Tyto povinnosti by měl řešit společensky odpovědným chováním, které existuje nad rámec jeho hospodářského prospěchu.

2.1.5 Benefity firemního dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví s sebou přináší spoustu benefitů pro všechny zúčastněné strany, a dokonce i ty nezúčastněné. Na jedné straně máme firmy, které vysílají své zaměstnance do dobrovolnických programů, jsou zde také samotní zaměstnanci, kteří se programů účastní a na druhé straně máme neziskové organizace a veřejně prospěšné projekty, kterým je pomáháno. Zisk z dobrovolné činnosti může mít ale také celá společnost, komunita, prostředí, ale i vlády, které se aktivit přímo neúčastní, ale výsledky práce firemních dobrovolníků na ní mají dopad. Firmy a neziskové organizace se mohou od sebe vzájemně učit. Se zajímavým zjištěním přišel Peterson ve svém výzkumu o benefitech firemního dobrovolnictví (Peterson, 2004). Zjistil, že programů firemního dobrovolnictví se účastní spíše zaměstnanci, kteří jsou ve své práci spokojeni. Firmy, které využívají možnosti firemní filantropie, působí na své zákazníky a na okolí stabilněji a tím i důvěryhodněji.

2.1.5.1 Benefits pro firmu

V dnešní době čelí firmy velkému tlaku a očekávání nejen od médií, ale i od společnosti, aby přispěly ke společenskému blahobytu, zvláště v místech, kde sami působí. Jednoznačným přínosem zapojení firmy do CSR je pozitivní PR, díky kterému si firma může vybudovat lepší image a posílit svou značku. Veřejnými aktivitami firma upevňuje svou pozici na trhu a pro zákazníky je mnohem přitažlivější. Její výrobky mají přidanou hodnotu a lépe se prodávají. Podle výzkumů CSR v roce 2002 je až 44 % evropských spotřebitelů ochotno zaplatit za výrobek víc společnosti, která se chová společensky odpovědně (Fórum dárců, 2005, s. 26).

Petersonův výzkum ukázal, že pracovníci, jejichž firma se zapojuje do dobrovolnických programů, vnímají svého zaměstnavatele velmi pozitivně (Peterson, 2004). Pokud mají navíc zaměstnanci podobný zájem o komunitu jako je záměr dobrovolnického programu, který je firmou zvolen, cítí se zaměstnanci s firmou daleko více spojeni skrze vzájemné zájmy. Benefits ze zapojení do filantropie může firma využít také v interní komunikaci se svými zaměstnanci. Ty svou firmu poté vnímají lidštěji a mohou si k firmě vybudovat větší loajalitu.

To samé platí pro získávání nových zaměstnanců, kteří se mohou ztotožnit s aktivitami firmy a v takové společnosti budou pracovat raději než v jiné. Zaměstnanci sami chtějí pracovat pro zaměstnavatele, který dělá něco prospěšného pro společnost. Nabídka dobrovolnických programů je jedním z faktorů, který ovlivňuje potencionální zaměstnance, zda se do nové práce přihlásí či nikoli. Možnost firemního dobrovolnictví souvisí s pověstí a přitažlivostí firmy. Například v průzkumu IMPACT Deloitte dobrovolníka z roku 2007 pro 1 000 jedinců generace Y (ve věku 18–26 let) 26 % účastníků uvedlo, že dostupnost dobrovolnických programů je rozhodujícím faktorem při rozhodování o tom, kde pracovat (Deloitte Survey, 2007).

Firmy mohou také skrze dobrovolnické programy rozvíjet nové pracovní dovednosti u svých zaměstnanců, a to s minimálními náklady. Profesní kurzy by je vyšly daleko draž. V průzkumu IMPACT Deloitte z roku 2007 uvedlo přes 90 % HR specialistů, že firemní dobrovolnictví je pro zaměstnavatele příležitost, jak obohatit rozvoj svých zaměstnanců. Bylo také prokázáno, že z genderového hlediska se účastní firemního dobrovolnictví kvůli získání nových zkušeností hlavně ženy. S tímto poznatkem mohou zaměstnanci, kteří mají na starosti

aktivity firemního dobrovolnictví, aktivně pracovat, a navíc mohou získat konkurenční výhodu. Peterson (2004, s. 617) ovšem zdůrazňuje, že je velmi problematické měřit efekty firemního dobrovolnictví v té části, kdy chceme měřit rozvoj schopností a dovedností zaměstnance, který se účastnil firemního dobrovolnického programu. Peterson tento fakt ukazuje na příkladu motivací, kdy se vedoucí projektu přirozeně snaží ukazovat výsledky v co nejlepším světle, aby se dobrovolnický program další rok mohl opakovat a zaměstnanci se zase snaží zavděčit svému nadřízenému, který jim účast na dobrovolnickém dnu umožnil. Z těchto důvodů je dle Petersona důležité, aby se k tomuto měření používali objektivnější metody než dotazování (tamtéž).

Firemní filantropie je pro moderní firmu jedním z klíčů k úspěchu. Podle výzkumů CSR v roce 2002 až 66 % českého obyvatelstva věří, že právě CSR a filantropie jsou spojeny s úspěchem firmy (Fórum dárců, 2005, s. 26). Firmy skrze pomoc místní komunitě nebo prostředí mohou získat dobré regionální vztahy mezi občany a se státní správou, a mohou tak upevnit svou pozici a autoritu na trhu. Firma je pak vyzývána, aby se vyjadřovala k různým otázkám v regionu a mají tak šanci ovlivnit názory ostatních nebo řešit různé společenské problémy. V neposlední řadě získá firma určité daňové výhody, například snížení základu daně z příjmů o hodnotu daru nebo o jeho část, nejvýše o 5 % základu daně. Společnosti, které CSR a filantropii zařadily do svých priorit, uvidí výhody a nejen konkurenční převážně z dlouhodobého hlediska.

2.1.5.2 Benefity pro zaměstnance

Podle výzkumu Petersona, který se zabýval právě benefity firemního dobrovolnictví, je zřejmé, že zaměstnanci firem vnímají dobrovolnictví jako efektivní prostředek k rozvoji nebo posílení několika typů pracovních dovedností (Peterson, 2004). Mezi dovednosti patří týmová práce, komunikace, projektové řízení a vedení lidí. Pro zaměstnance může účast na firemním dobrovolnictví přinést spoustu nových věcí. Nové prostředí, ocenění ze strany zaměstnavatele ale i kolegů, případně samotnou komunitou, které pomáhají. Vyzkouší si nové pracovní role a poznají nové kolegy z firmy. V průzkumu IMPACT Deloitte z roku 2013 uvedli tři ze čtyř HR specialistů, že je pro ně při výběru nového kandidáta důležité, zda se v předchozím zaměstnání účastnil expertního dobrovolnictví. V novém prostředí může také dobrovolník kreativně a inovativně přemýšlet nad problémy a může tak získat inspiraci nejen pro svůj osobní život, ale také pro situace v současném zaměstnání. Zaměstnanec navíc získá nový rozměr pohledu na sociální problematiku, kterou daná komunita nebo organizace řeší. A právě díky tomuto porozumění sociální problematice se může aktivně zapojit i sám ve svém volném čase do různých dobrovolnických aktivit, protože pochopí důležitost pomoci i samotného tématu. Toto pochopení je pro společnost zcela zásadní, jelikož každý jedinec může být poté aktivní tam, kde to je zrovna potřeba.

2.1.6 Plánování firemního dobrovolnictví

Pokud se firma rozhodne pro své zaměstnance uspořádat firemní dobrovolnické dny, vždy je s nimi spojeno také plánování ze strany firmy, případně ze strany zprostředkující organizace. Do plánování by se mělo také zahrnout jasně definované očekávání, které mají zaměstnavatelé od dobrovolnického projektu, zaměstnanci / firemní dobrovolníci, kteří jedou pomáhat a zároveň očekávání od neziskových organizací, které potřebují pomoci. I díky jasným očekáváním se mohou zaměstnanci lépe motivovat ke své činnosti. S tím souvisí také výběr dobrovolnických programů, který by měl být šitý na míru jednotlivým zaměstnancům tak, aby byly využity na maximum jejich schopnosti a zároveň se mohli něčemu novému

naučit. Poté je na zaměstnavateli, aby tyto nově nabyté znalosti začlenil do běžné pracovní náplně zaměstnance a ten pak svůj potenciál mohl dále rozvíjet.

K tomu všemu slouží zprostředkující organizace, které jsou propojeny s firmami a zároveň s neziskovými organizacemi a dokážou pro firmy vybrat vhodné projekty, které přinesou prospěch všem zúčastněným stranám. Zprostředkující organizace navíc zajistí veškeré potřebné materiály, administrativu a některé dělají na konci dobrovolnických dnů i zhodnocení s dobrovolníky i neziskovými organizacemi, aby si poté mohli nejen firmy, ale i neziskové organizace zhodnotit, na kolik jim byl dobrovolnický program přínosný a zda se jim vyplatí, aby se do něj zapojily i v dalších letech. Zprostředkující organizace mohou mít také konzultantskou činnost, kdy identifikují potřeby neziskových organizací a firem. Nejčastěji se setkáme s online platformami, které mají databázi nejen dobrovolníků, dobrovolnických příležitostí, ale i firem. Platformy často umožňují také filtrovat příležitosti dle lokality, dle typu práce nebo časové náročnosti.

V empirické části této práce představuji podrobněji Národní dobrovolnické centrum Hestia s portálem Dobrovolnik.cz. Dalším příkladem je Byznys pro společnost s jejich portálem Zapojimse.cz. Do této kategorie zprostředkujících organizací se dá jistě zařadit také portál Um sem, um tam, který se specializuje především na expertní dobrovolnictví a využívají ho především jednotlivci. Novou iniciativou, která vznikla na podobném principu v době Covid 2020 je platforma Pomuzeme.si, která propojuje všechny, kteří to v době karantény potřebují nejvíce (jsou zde zahrnuty i neziskové organizace) s dobrovolníky.

Proč je pro všechny zúčastněné strany důležité, aby byly programy firemního dobrovolnictví řádně organizované, vysvětluje článek Sachy Pfeiffer z roku 2015, který vyšel v deníku The Boston Globe (Pfeiffer, 2015). Článek popisuje zkušenosti z Amerického prostředí, které sice není srovnatelné s českým prostředím, ale pro vysvětlení daného problému je adekvátní. Autorka článku v něm popisuje, jak se firmy často pyšní účastí svých zaměstnanců na firemním dobrovolnictví, ale už nezmiňují, co všechno to znamená pro neziskové organizace. Autorka se setkala s mnoha případy, kdy zaměstnanci brali tyto programy opravdu spíše jako teambuilding, kde nebudou muset nic dělat nebo přijedou s opalovacími krémy a žabkami na nohách, i když jejich práce má být manuálně náročná. Pro neziskové organizace tyto firemní výjezdy mohou být často spíše zatěžující, než-li přínosné. Organizace se ovšem bojí velkým firmám dát zpětnou vazbu, protože to mohou být jejich

budoucí potencionální donátoři. Autorka zároveň zmiňuje, že by se firmy měly více ptát neziskových organizací, s čím opravdu potřebují pomoc. Firmy jim často chtějí vyslat autobus plný 200 zaměstnanců, kteří by se nejraději starali o děti nebo četly důchodcům, ale organizace přitom častěji potřebují experta na sociální sítě, který je naučí, jak s nimi pracovat nebo účetní, která pro ně bude pracovat pro bono (Tamtéž).

2.1.7 Legislativní úprava dobrovolnictví

Dobrovolnictví i to firemní se řídí právním dokumentem, kterým je Zákon o dobrovolnické službě (zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů). Zákon definuje pojmy: dobrovolník, vysílající organizace, přijímající organizace a dobrovolnická služba. Představuje podmínky pro akreditaci vysílajícím organizacím, podmínky pro čerpání dotací, které mají nahradit výdaje spojené s organizací dobrovolníků. Úplné znění zákona č. 198/2002 Sb., 2014 nalezneme na webových stránkách Ministerstva vnitra České Republiky (www.mvcr.cz). Jelikož zákon nepokrývá vše, co je pro praxi firemního dobrovolnictví nutné, uplatňují se navíc předpisy Zákoníku práce.

2.2 Motivace dobrovolníků

Základní otázka celé mé práce se zabývá právě motivacemi dobrovolníků. Pracovat jako dobrovolník chce kuráž, ale také zodpovědnost. Ne vždy to je lehká práce, a proto je pátrání po motivacích práce bez výdělku pro ostatní velmi zajímavou součástí výzkumu. Samotný pojem motivace má svůj původ v latinském slovese *movere*, čili hýbatí nebo pohybovatí. *“Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali, i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování,”* (Armstrong, 2015, s. 218).

Mohou to tedy být různé podněty, které nás vedou k určitému jednání a dodávají nám energii k určitým úkonům. Podněty mohou být vnější, ty jsou spojené s odměnou, kterou člověk získá od druhých. Odměna nemusí být nutně materiální povahy, může to být například i uznání. Vnější motivace je tedy založena na vnějších pobídkách, odměnách a trestech. Nebo podněty vnitřní, ty mohou být vrozené, ale i získané, které nás pohánějí k činnosti. Vnitřní motivace se projevují tehdy, když lidé věří, že jejich práce je potřebná a mohou při ní využít své dovednosti a znalosti. Tato motivace vzniká ze samotné práce. U vnitřní motivace je důležitý také fakt, že lidé mohou jednat a rozhodovat se při práci svobodně. *“Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování - snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace,”* (Armstrong, 2015, s. 218).

Na následujících řádcích uvádím několik teorií motivací, které nám snáze pomohou porozumět, co dobrovolníky k jejich činnosti nejvíce motivuje. Představuji přístup psychologický, sociologický a funkcionální, dále tři druhy typologie motivací a negativní motivy.

V odborné literatuře najdeme pro motivace dobrovolníků dva základní přístupy (Frič, Pospíšilová 2010, s. 105). Jedná se o přístup psychologický a sociologický.

2.2.1 Psychologický přístup k motivacím dobrovolníků

Tento přístup vyzdvihuje prosociální osobnost, která má specifické potřeby, vlastnosti a hodnoty. Popisované vlastnosti mají základ v altruismu. Tito lidé bývají empatictí, soucitní, mají pocity solidarity a vyvinuté sociální citění. Jako opozitum staví autoři jedince, který si za svou dobrovolnou činnost nechává platit nebo jsou jeho motivací egoistické vlastní cíle. Zde je nutné zdůraznit, že čistý altruismus bývá často u dobrovolníků zpochybňován, jelikož každá práce, ať už placená nebo dobrovolná přináší lidem přinejmenším uznání nebo i jen dobrý pocit z vykonané práce. Výzkum z Nového Zélandu popisuje dobrovolnickou pomoc jako egoistický prvek, který vede k pocitům osobní spokojenosti (Pajo, Lee, 2011). I přes to, že má dobrovolník možná trochu sobecké motivy, stále vykonává práci pro druhé. Za svou dobrovolnickou práci může očekávat psychickou odměnu a někdy i materiální, navázání nových kontaktů nebo získání nových zkušeností. Jednoduché měřítko bychom v této diskuzi našli, kdybychom vedle sebe na váhu položili to, co člověk obětuje pro druhé a na druhou stranu to, co sám získá, ovšem vždy to není tak jednoduché a našli bychom zde mnoho proměnných. Důležitější než z jakého důvodu člověk dělá práci pro druhé, zda převažuje egoistický prvek či nikoli, je jistě to, jakým způsobem dovede svou motivaci uplatnit.

2.2.2 Sociologický přístup k motivacím dobrovolníků

K dobrovolnictví vedou podle sociologického přístupu zcela jiné motivace, než jak je popisuje přístup psychologický. Vždy totiž záleží, v jaké sociální situaci se lidé právě nacházejí. Ovšem egoistickým motivům se nevyhýbají, znamenají pro ně pouze něco jiného. Díky dobrovolnické práci získávají totiž lidé různé společenské odměny, kvůli kterým vykonávají dobrovolnou činnost. Sociologický přístup hovoří také o normativistické perspektivě, která zdůrazňuje nejen hodnoty pro sociální chování, ale také normy, které motivy k dobrovolnickému jednání podporují, kontrolují, odměňují, ale i trestají jejich porušování (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 108). Dobrovolníci „...*ke své práci motivováni v první řadě kontextuálními faktory, jako jsou společenské odměny, úsilí dosahovat ideálů dobrého*

člověka a občanských ctností, sankce za snahy vyhýbat se dobrovolnické práci pro komunitu, postoje příbuzných, důležitých přátel a rolových modelů, dostupnost příležitostí dobrovolně pracovat, náboženská povinnost apod.,“ (Frič, Pospíšilová, 2010: s. 85).

2.2.3 Tři druhy typologie motivací

Výzkum dárcovství a dobrovolnictví z roku 2000, který realizovala Nadace rozvoje občanské společnosti, Agentura neziskového sektoru, Agentura STEM ve spolupráci s nadací VIA a občanským sdružením HESTIA představil tři druhy typologie motivací k dobrovolné činnosti – konvenční, reciproční a nerozvinuté.

2.2.3.1 Konvenční / Normativní motivace

O konvenčních motivacích mluvíme tehdy, když se člověk stane dobrovolníkem kvůli morálním hodnotám nebo obecným neformálním pravidlům chování společnosti. Velkou roli hrají očekávání rodiny nebo známých. Tito dobrovolníci, pokud jsou věřící, preferují jakékoliv formy dobrovolnictví, které souzní s jejich náboženským přesvědčením. „...její nositelé se dobrovolníky stávají zkrátka proto, že se to sluší a patří. Konvenční či normativní motivací se častěji vyznačují starší lidé nad 60 let a věřící,“ (Tošner, Sozanská, 2002, s 47). Konvenční motivace je mezi dobrovolníky zastoupena až ze 44 %. O konvenční motivaci bychom mohli hovořit při pomoci rodině, přátelům a nejbližším.

2.2.3.2 Reciproční motivace

V reciproční motivaci je základem, aby dobrovolník za svou dobrovolnou práci získal něco nazpět a práce byla jakýmkoli způsobem užitečná nejen pro neziskové organizace nebo jejich klienty, ale i pro něj samotného. Dobrovolníci motivováni recipročně chtějí například získat nové zkušenosti a nové kontakty. Reciproční motivace má vliv na rozhodování u 37 % dobrovolníků. Ti jsou většinou mladší, zhruba do 30 let a jsou ateisté. Reciproční motivace bychom určitě našli ve vzájemně prospěšném dobrovolnictví.

2.2.3.3 Nerozvinutá motivace

Nerozvinutou motivací se řídí 23 % dobrovolníků, které můžeme rozdělit do dvou věkových škál. Jsou to nejčastěji vysokoškoláci a lidé mezi 46–60 lety. Pro tyto dobrovolníky je důležité zodpovězení několika základních otázek, podle kterých se rozhodují. Mezi tyto otázky patří body jako jsou důvěra v organizaci, smysluplnost práce a možnost šíření dobré myšlenky (Tošner, Sozanská, 2002, s. 47). Nerozvinuté motivace můžeme označit také za altruistické a najdeme je u dobrovolníků, kteří vykonávají veřejně prospěšné dobrovolnictví.

V rámci výzkumu vytvořili autoři také žebříček nejčastějších motivací k dobrovolnictví. Na předních příčkách se v odpovědích respondentů objevila důvěryhodnost organizace, možnost šířit dobrou myšlenku, možnost navazovat nové vztahy se zajímavými lidmi, snahu uplatnit své schopnosti nebo pocit, že dobrovolnictví patří k jejich stylu života, možnost získat nové dovednosti a zkušenosti, osobní příklad a vzor v příbuzných nebo známých, zkušenost s obtížnou osobní nebo rodinnou situací nebo náboženské přesvědčení. Z výzkumu také vyplynulo, že až 89 % respondentů bylo osloveno organizací a pouze 11 % jich přišlo z vlastní iniciativy.

2.2.4 Funkcionální přístup - Inventář funkcí dobrovolnictví (Clary a kol, 1998)

E. G. Clary a jeho kolegové, kteří se zabývali motivacemi dobrovolníků, provedli na toto téma výzkum a vytvořili dotazník "Inventář funkcí dobrovolnictví", který předložili 2 671 dobrovolníkům. Výzkum byl postaven na funkcionálním přístupu s myšlenkou, že stejná činnost může uspokojovat různé jedince různým způsobem. „Z funkcionálního přístupu k dobrovolnictví vyplývá, že lidé mohou být rekrutováni k dobrovolnictví v případě, že dobrovolnická činnost zaujme jejich psychologické funkce,“ (Clary et al, 1998, s. 1518, vlastní překlad).

Autoři výzkumu identifikovali 6 kategorií / funkcí motivací k dobrovolnictví. Do těchto kategorií patří: posílení, porozumění, hodnoty, kariéra, protektivní a sociální funkce. Kategorie hodnoty motivuje dobrovolníky podle autorů tak, že díky dobrovolnictví mohou lidé vyjádřit své hodnoty a to, že mají altruistický zájem o druhé. Kategorie kariéry motivuje k dobrovolnictví tím, že dává lidem možnost, aby získali nové zkušenosti, které mohou využít při svém novém povolání. Zároveň si takto mohou udržet svou stávající kariéru a upevnit své místo. Sociální funkce dobrovolnictví stojí na základu, že se dobrovolníci seznamují s novými lidmi, a nebo svou práci mohou stoupnout v očích těch, na jejichž názoru jim záleží. V rámci protektivní funkce se člověk díky dobrovolnictví může zbavit či vyhnout nepříjemným pocitům nebo pocitům viny. Kategorie posílení znamená, že díky dobrovolnictví mají lidé možnost posílit svůj osobní rozvoj a sebeúctu. Kategorie porozumění je při práci dobrovolníka důležitá, protože dobrovolníci získají nové zkušenosti a dovednosti. Každá funkce / kategorie je v Inventáři (Volunteer Functions Inventory – VFI) zastoupena pěti výroky, to znamená, že celkem bychom v Inventáři našli 30 výroků k motivacím dobrovolníků.

Julie Francis (2011) tento výzkum považuje za nedostatečný, protože pracuje více s psychologickými motivy než se sociologickými. Ona sama také zkoumala výzkum motivací vysokoškolských dobrovolníků jako Clary a jeho kolegové, a považuje sociologické motivy v motivacích dobrovolníků za mnohem důležitější. Francis navíc hovoří o referenční skupině jedince (rodiče, rodina, sourozenci a blízcí přátelé), která jedince spíše motivuje k tomu, aby se stal dobrovolníkem. To znamená, že pokud například rodina jedince sama pomáhá a věnuje

se dobrovolnickým aktivitám, stane se jedinec spíše dobrovolníkem. Převažují u něj tedy spíše sociální motivy než představa toho, že se něco nového naučí nebo posílí svou pozici v kariéře.

2.2.5 Negativní motivy

Jak píše Jiří Tošner a Olga Sozanská ve své publikaci *Dobrovolníci a metodika práce s nimi*, je potřeba znát motivace dobrovolníků a včas je rozpoznat, protože kdyby motivy byly záporné, mohly by třetím osobám nebo organizaci ublížit. „...*snaha pomoci zakrývá skutečnou touhu po moci nad někým jiným, po uznání apod. Pokud je nebezpečný motiv velmi silný, nebo je kombinován s některým z dalších negativních motivů, může nerozeznán silně poškodit klienta a vztahy mezi členy dobrovolnického týmu,*“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 46).

Autoři zároveň poukazují na fakt, že díky prozatimní nízké prestiži dobrovolnictví se negativní motivy vyskytují méně často, než například v prestižním odvětví jako je politika, kde můžeme často vidět touhu po moci spíše než touhu pomoci. Mezi negativní motivy zařazují autoři následující:

- soucit vedoucí k degradaci klienta;
- nepřiměřená a zbytečná zvědavost;
- služba pramenící z pocitu povinnosti;
- skutkaření, snaha něco si zasloužit;
- touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si uchazeč neví rady, a proto chce ve službě hledat vlastní duševní rovnováhu;
- osamělost a z ní pramenící touha po přátelství;
- pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti;
- nedostatek sebeúcty a s ním spojená touha potkat ještě ubožejší lidi;
- panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.

Tyto motivy v mém výzkumu ovšem zkoumat není možné, ale i tak je velmi důležité, abychom je měli po celou dobu na paměti. S negativními motivy by měli pracovat převážně

koordinátoři dobrovolníků a ti, kteří mají nábor nových dobrovolníků na starosti. Tady je na místě doplnit jednu myšlenku Friče, který říká, že nezištný altruismus, kdy člověk nedostává nic na oplátku, neexistuje. „...*dobročinnost je motivována jak racionálně, tak emocionálně a veškerý altruismus je kontaminovaný egoismem,*“ (Frič, 2001: 22).

Následující teorie se zabývají motivacemi, ale tentokrát motivacemi lidí k pracovním činnostem. Maslowova pyramida potřeb, Dvoufaktorová motivačně hygienická pracovní teorie, Teorie spravedlnosti a Teorie X a Y jsou nedílnými součástmi teorií motivací. V představení teorií, které se zabývají motivacemi, mají své nepostradatelné místo.

2.2.6 Maslowova pyramida potřeb

V souvislosti s motivacemi je nutné zmínit základní zdroj našich motivací, kterými jsou naše vnitřní potřeby. A právě behaviorální vědec Abraham Maslow se teorií potřeb výrazně zabýval. Maslow tvrdí, že naše potřeby můžeme poskládat do hierarchické pyramidy. Na nejspodnější a největší stavební příčce pyramidy stojí naše nejzákladnější a pro nás jako lidské bytosti nejdůležitější potřeby fyziologické, které musí být uspokojeny jako první, abychom šplhali po pyramidě vzhůru. Další příčkou je potřeba bezpečí, výše potřeba příslušnosti a lásky, výše potřeba sebeúcty, dále potřeba kognitivních potřeb a estetických potřeb, a až když jsou všechny tyto potřeby uspokojeny, motivuje nás potřeba sebeuskutečnění.

Všechny tyto stavební kameny pyramidy, všechny tyto vnitřní potřeby, které my jako lidé máme, můžeme dozajista použít i při hledání skutečných motivací stát se dobrovolníkem. Každý dobrovolník může mít potřeby jiné, někdo potřebuje cítit, že někam patří, a tak se zapojí do nějaké organizace, kde bude pomáhat. Někdo potřebuje uznání, a tak pomáhá, aby ho získal od okolí nebo od těch, kterým pomáhá. Takto bychom mohli pokračovat dále. Motivace samozřejmě nejsou takto jednoduché a víme, že jednotlivé teorie jsou velmi provázané.

Obrázek č. 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Webové stránky www.commonswikimedia.org

(https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_barevn%C4%9B.jpg)

2.2.7 Dvoufaktorová motivačně hygienická pracovní teorie

U teorií motivací zmíním i dvoufaktorovou motivačně-hygienickou teorii pracovní motivace z 60. let od profesora Fredericka Herzberga, který dělal výzkum se dvěma stovkami pracujících v Pittsburghu. Z jeho výzkumu vyplynulo, že člověk má dvě základní potřeby: potřebu vyhnout se bolesti stejně jako zvíře (primární potřeby fyziologické a biologické) a vyšší potřebu psychického růstu (sekundární potřeby sociální). Na pracovišti se můžeme setkat s oběma typy potřeb. Obě potřeby propojil s dvěma faktory, které ovlivňují motivaci k práci: vnější hygienické faktory (pracovní podmínky, bezpečnost práce, plat...), které slouží hlavně jako opatření před nespokojeností a vnitřní motivátory (úspěch, uznání, profesní postup, samotná práce...). Důležitou součástí této teorie je fakt, že pracovní spokojenost zaměstnanci pocítí až ve chvíli, kdy jsou naplněny oba faktory současně. Pokud je uspokojen pouze jeden druh faktoru, tak je zabráněno pouze nespokojenosti s prací. Základní principy této teorie jsou snadno srozumitelné a lze je použít na různé typy organizací či firem.

Herzberg a jeho současníci věřili, že zaměstnanci firem chtějí být součástí týmu a jejich motivací bylo se rozvíjet. Důležitým zjištěním jeho teorie bylo, že motivace přichází u zaměstnanců zevnitř (Chartered, 2003). Dnešní psychologové jeho teorii příliš neuznávají. Z teorie zároveň vyplývají spíše potřeby lidí, které je nutné uspokojit, než-li jejich motivace. Teorie má mnoho kritiků a jak Armstrong poznamenává *“Také bylo konstatováno, že dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu,”* (Armstrog, 2015, s. 222). I přes nesouhlasy a výhrady dnešních psychologů je teorie v historii pracovních motivací velmi důležitým zdrojem poznání a někteří se k ní vrací i do dnes.

Pokud bychom tuto teorii vztáhli na motivaci dobrovolníků, určitě by platilo, že se lidé stanou dobrovolníky v případě, že se jim splní následující podmínky: vnější hygienické faktory (například jejich dobrovolnická činnost bude bezpečná, pracovní prostředí bude příjemné) a vnitřní motivátory (vědí, že za svou dobrovolnickou práci dostanou uznání od okolí, mohou získat profesní znalosti a postoupit díky zkušenostem na vyšší pozici apod.). Zároveň platí, že se zaměstnanci firemního dobrovolnictví účastní také proto, že chtějí být

součástí svého týmu (často se účastní, jelikož se účastní celý jejich tým). Jak je vidět i tato teorie by se dala na motivace zaměstnanců stát se dobrovolníky dobře použít.

2.2.8 Teorie spravedlnosti

V rámci motivací zaměstnanců považují za důležité pouze okrajově zmínit také etickou stránku motivací a to, že lidské zdroje se musejí také potýkat s etickými rozhodnutími v rámci řízení. Jednou z teorií, která se právě tímto propojením etiky a motivacemi zabývá, je Teorie spravedlnosti od Adamse, který ji definoval v roce 1965.

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak je zacházeno se zaměstnancem oproti jiným zaměstnancům a jak je ohodnoceno jeho pracovní úsilí, které zaměstnanec vynakládá oproti tomu, co od zaměstnavatele dostává. Zároveň se zde pracuje s porovnáním, jaké úsilí vynaložili ostatní zaměstnanci a jaké odměny se dostává jim v porovnání s námi. *“Zacházet s člověkem spravedlivě znamená, zacházet s ním stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s jinou odpovídající osobou,”* (Armstrong, 2015, s. 142).

V rámci dobrovolníků bychom tuto teorii určitě také využili. Zaměstnanci se mohou stát firemními dobrovolníky za předpokladu, že se s nimi bude zacházet stejně jako s jejich kolegy, to znamená, že oni sami nebudou vykonávat například horší práci než kolega, který se firemního dobrovolnictví také zúčastní. Dalším předpokladem může být i to, že se s firemními dobrovolníky bude zacházet stejně jako se zaměstnanci neziskové organizace, které jdou pomoci, ani hůře ani lépe. Opět je vše velmi individuální, ale pro znázornění využití teorie dostačující.

2.2.9 Teorie X a Y

McGregor navrhl podle Maslowovy pyramidy potřeb dva předpoklady k tomu, jak se zaměstnanci cítí být motivováni na základě jejich povahy (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 65). Předpoklady vložil do Teorie X a do Teorie Y.

Teorie X předpokládá, že lidé jsou od přírody líní, nechtějí pracovat a pracují pouze z donucení. Zaměstnanci potřebují dohled a řízení, protože sami neradi nesou odpovědnost. Více než ctižádostivost je pro ně důležitý pocit jistoty. Nejlépe se zde uplatňuje metoda cukru a biče, tedy odměn a trestů a řádná autorita.

Teorie Y naopak předpokládá, že zaměstnanci jsou motivováni k práci sami o sobě, nejlépe ve spojení s tím, když cíle jejich společnosti odpovídají jejich vlastním cílům a hodnotám. Zaměstnanci částečně nepotřebují kontrolu a ve správných podmínkách přebírají zodpovědnost sami. Jsou motivováni tím, že přispívají k poslání své společnosti.

Pokud bychom tuto teorii vztáhli na motivovanost firemních dobrovolníků, tak by na ně seděla pouze teorie Y. Dobrovolníci jsou motivováni právě tím, jaké má daná nezisková organizace hodnoty a čemu se věnuje. Samotní dobrovolníci musí být v souladu s posláním organizace. Pokud by byli od přírody líní, jak tvrdí Teorie X, tak by se dobrovolnických programů neúčastnili vůbec. Výjimkou by mohlo být, že se účastní firemních dobrovolnických programů pouze proto, že je na ně uplatněna metoda odměn a trestů. Dobrovolníky by se tedy stali z donucení, buďto s příslibem odměny nebo s vidinou toho, že když se nezapojí, čeká je trest (ten nemusí být příliš viditelný, může se jednat například o vyloučení ze sociální skupiny, kolektivu apod.).

2.3 Výzkum K. Pajo a L. Lee

Výzkumů zaměřujících se na dobrovolnictví nebo na motivace k dobrovolnictví vzniklo za posledních několik let celkem mnoho, ale o to méně jich vzniklo na téma firemního dobrovolnictví. Velmi mě zaujal a k mé práci inspiroval výzkum a jeho výsledky z Nového Zélandu od Karla Paja a Luise Lee, kteří v roce 2011 zkoumali motivace firemních dobrovolníků ze společnosti IBM zapojit se do firemního CSR programu KidSmart. Zaměstnanci nadnárodní společnosti měli v každém státě, kde se tento program konal (celkem bylo zapojeno 57 států) možnost pomoci konkrétním školám nainstalovat nové počítače vybavené softwary, které učitelům a žákům nabízely interaktivní učební aktivity a vzdělávací programy. Zaměstnanci IBM mohli tak pomoci nejen s instalací počítačů, ale také s proškolením všech příslušných učitelů. Výzkumníci si vybrali pro svůj výzkum zaměstnance IBM z Nového Zélandu. Výzkum probíhal formou případové studie, konkrétně rozhovory s jednotlivými firemními dobrovolníky a následně s nimi vytvořili fokusovou skupinu. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak povaha dobrovolnické činnosti a její charakteristické znaky v modelovém programu mohou ovlivňovat vnímání a motivace zaměstnanců zapojit se do dobrovolnických programů.

2.3.1 Výsledky výzkumu K. Pajo a L. Lee

Výzkumníci rozlišili tři hlavní motivy, které ovlivňují to, zda se zaměstnanci do dobrovolnických aktivit zapojí či nikoli. Za prvé, jsou to **humanitární zájmy**, které jsou klíčovou hnací silou pro zapojení. S tím souvisí vyjádření vlastních altruistických hodnot a poskytnutí smysluplné služby druhým. Druhým nejčastějším motivem je vnímání **specifických rysů dobrovolné činnosti**, její charakteristiky, hodnocení smysluplnosti samotné dobrovolnické činnosti, ale také smysluplnosti organizace, které svůj dobrovolnický čas zaměstnanci věnují. Do této kategorie spadá také získání nových zkušeností a dovedností. Třetím motivem je role v **budování osobních a firemních identit**, která napomáhá vidět sama sebe a vlastní firmu v lepším světle.

Tyto tři hlavní motivy získali výzkumníci z detailnějších odpovědí respondentů, ze kterých vyplývalo:

- Až 64 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně nejdůležitější altruistické důvody. Touha dělat něco pro ostatní, empatie a péče byly klíčovým faktorem pro zapojení.
- Druhým nejčastějším faktorem byl dopad samotné aktivity a její smysluplnost, tu zmínilo 44 % respondentů. Konkrétně rozšíření informačních technologií, ale hlavně vzdělávání mladé generace. Respondenti se kladně vyjadřovali k hmatatelnosti výsledků své činnosti.
- 32 % zastupovaly motivy spojené s firmou a snaha být dobrým zaměstnancem, zastupovat firmu v příznivém světle a pomoci jí vytvořit pozitivní firemní pověst. Tito respondenti vyjadřovali silné spojení s firmou IBM a hrdost na to, že zde pracují.
- 24 % respondentů hovořilo o sociální stránce celého projektu spojeného s dětmi.
- 12 % se vyjadřovalo kladně k tomu, že se mohli seznámit s novými lidmi a organizacemi a zlepšit tak své networkingové zkušenosti.
- Někteří přiznali, že dobrovolná činnost je pro ně únikem ze stresující normality ve firmě do emocionálního a dobře naladěného odlišného prostředí. Dobrovolníci uvedli, že měli pocity potěšení, spokojenosti a jejich práce v nich vyvolala energii, nadšení a chuť do další práce. Někteří vyjádřili i vlastní egoistický prvek jako jsou pocity osobní spokojenosti a naplnění díky tomu, že pomohli druhým.

2.3.2 IBM u nás a na Novém Zélandě

Výše zmíněný výzkum s tím svým nemohu zcela porovnat hned z několika důvodů. Nový Zéland a Česká republika má odlišné kulturní kořeny a odlišné zázemí pro dobrovolnickou činnost, zároveň si autoři výzkumu pro svou výzkumnou metodu zvolili rozhovory s jednotlivci a fokusovou skupinu, zatímco má výzkumná metoda je založena hlavně na dotaznících s dobrovolníky. Abych výsledky mohla porovnávat, musela bych mít i naprosto přesně položené otázky pro dobrovolníky. Výzkumy tedy nebudu porovnávat, pouze z výzkumu vycházím a byl pro mě inspirací při výběru tématu mé diplomové práce. Ovšem považuji za důležité porovnat společnosti a prostředí, ve kterých se výzkumy odehrály - tedy IBM s firmami, které jsem využila ve vlastním výzkumu (O2, T-Mobile a Vodafone).

IBM je mezinárodní společnost, která od roku 2003 nabízí globální dobrovolnický program pro své zaměstnance. Poskytuje své převážně technologické zdroje školám, seniorům a těm, kteří to potřebují pro práci s jejich komunitami nebo různými neziskovými organizacemi. Zaměstnanci sdílí své dovednosti, ale také technologie IBM, které pomáhají. Dalším oblíbeným programem je All Things STEM, v rámci něhož se zaměstnanci účastní různých hackathonů a podobných akcí se studenty středních a vysokých škol, kterým předávají své know how z praxe při vymýšlení obecně prospěšných projektů. Tyto dva hlavní dobrovolnické projekty jsou prezentovány centrálou, ovšem záleží na jednotlivých pobočkách v různých státech, zda chtějí dělat i jiné dobrovolnické aktivity pro své zaměstnance.

Zajímavostí v této oblasti u IBM je jistě to, že zaměstnanci, kteří tráví dobrovolnickými aktivitami spoustu hodin, dostanou od IBM odznak jako uznání od společnosti. Těmito odznaky nabádají své zaměstnance, aby své aktivity sdíleli s ostatními a tím je k podobným akcím inspirovali (IBM Corporation, 2015). Podobný druh ocenění by mohl být jistě inspirací i českým firmám.

IBM na Novém Zélandě bylo založeno již v roce 1955 a například jen v roce 2014 věnovali zaměstnanci dobrovolné činnosti ve svých komunitách přes 2 000 hodin práce. Na Novém Zélandě je velmi rozšířen program KidSmart, který vybavuje místní školy a školky počítači s nejmodernějšími vzdělávacími softwary. V České republice tento projekt běžel od roku 2002, kdy se zaměstnanci IBM snažili zvýšit počítačovou gramotnost dětí (Kocourek,

2008). Dalším podobným programem IBM jsou Smart Cities, ve kterém se společnost na Novém Zélandě snaží o chytřejší zapojení technologií ve městech, které by dokázaly usnadnit lidem život a zvýšit hospodářský růst. IBM na Novém Zélandě také poskytuje technologické granty a poradenství místním neziskovým organizacím a finanční granty organizacím, které se zabývají zaměstnaností (Tamtéž).

IBM, Vodafone, T-Mobile i O2 jsou velké mezinárodní společnosti s velmi podobnou korporátní firemní kulturou a podobnou CSR strategií. Všechny se snaží o podporu oblastí, ve které žijí, zároveň podporují svými programy mladé lidi a nové sociálně-technologické projekty nebo podporují již stávající organizace. Nový Zéland pochází sice ze zcela odlišného anglosaského kulturního zázemí než Česká republika a těchto limitů jsem si v rámci výzkumů vědoma, ovšem všechny 4 zmíněné společnosti se řídí normami a doporučeními ohledně CSR aktivit od svých centrálních firemních “matek”, které se snaží dodržet celosvětové standardy.

3. Empirická část

Na základě stanoveného cíle práce, kdy chci zjistit, jaké jsou vnitřní a vnější motivace zaměstnanců účastnit se firemního dobrovolnictví, proč se ho účastní opakovaně a co jim tato pomoc přináší, jsem zvolila pro svůj výzkum metodu dotazníkového šetření. Dotazník jsem nechala zaslat zaměstnancům, kteří se v posledních pěti letech zúčastnili alespoň jednou firemního dobrovolnictví. Kromě dotazníků jsem měla krátké informační rozhovory se CSR manažerkami firem, ve kterých výzkum probíhal, abych zjistila souvislosti a přesné informace o tom, jak je firemní dobrovolnictví jejich zaměstnancům nabízeno nebo jak si firmy programy vybírají. Součástí výzkumu byla také rešerše dokumentů jednotlivých firem za posledních 5 let (výroční zprávy, CSR reporty). Díky rešerši jsem získala jasnější představu o tom, kolik zaměstnanců se celkově firemního dobrovolnictví zúčastnilo a jaké programy a možnosti zapojení do firemní filantropie jejich firmy nabízí. Do výzkumu jsem zapojila tři velké nadnárodní telefonické společnosti T-Mobile, Vodafone a O2. V každé firmě jsem nechala oslovit 50 zaměstnanců formou dotazníku, celková návratnost dotazníků byla 46,6 %. Více se o vzorku a metodě rozepte v následující podkapitole. Data jsem sesumarizovala a popsala a následně jsem zkoumala vztahy mezi proměnnými. Po vyhodnocení mých výzkumných otázek navazuji s vlastními doporučeními pro jednotlivé firmy, které vzešly z výsledků výzkumu. Doporučení jsou sestavena tak, aby se do dobrovolnických aktivit hlásilo firmám více zaměstnanců, firemní dobrovolnictví získalo větší oblibu a zaměstnanci pochopili důležitost dobrovolnictví.

3.1 Výběr výzkumného vzorku

Všechny tři firmy, které jsem pro svůj výzkum vybrala (T-Mobile, O2, Vodafone), spojuje kromě podobného smýšlení nad CSR aktivitami, velikost, obor podnikání, srovnatelné hodnoty, ale také Centrum Hestia, které jim zajišťuje pomoc při organizování

dobrovolnických dnů. Centrum pro dobrovolnictví Hestia v České republice se odborně věnuje nabídkám firemního dobrovolnictví a propojuje nabídku a poptávku po dobrovolnictví. Jak říká samotné Centrum “...*probouzíme společenskou odpovědnost firem*” (Hestia, 2017). Na jedné straně jsou neziskové organizace, které nutně potřebují pomoc od dobrovolníků. Ty Hestia učí nejen jak s dobrovolníky pracovat, ale také jak je nadchnout a dokáží je se samotnými dobrovolníky propojit. Na druhé straně stojí firma, která chce podpořit své CSR a rozvíjet své zaměstnance také mimo pracovní náplň. Těmto firmám Hestia umožní přímý kontakt s neziskovými organizacemi, které pomoc potřebují. Hestia se společnostmi na obou stranách, ať už s neziskovými organizacemi nebo s firmami nejčastěji pracuje na dlouhodobé bázi, takže obě strany vědí, že se mohou na vybrané subjekty spolehnout. Hestia spolupracuje dále například s Raiffesen stavební spořitelnou, Ikeou, Škofinem, UPC, Volkswagenem, Xeroxem a spoustou dalších podniků.

Pro výzkum byly tedy vybrány tři největší a srovnatelné nadnárodní společnosti poskytující na českém trhu telefonní služby. Tyto společnosti byly vybrány proto, že všechny spolupracují na dobrovolnických programech s organizací Hestia, dále proto, že dobrovolnických aktivit mají ve firmě vždy hned několik, jejich aktivity jsou velmi podobné díky srovnatelným hodnotám CSR, kterými se řídí dle svých mateřských firem a zároveň z osobního důvodu. Se všemi společnostmi jsem měla zkušenost z druhé strany, ze strany zakladatelky neziskového projektu, který od těchto společností určitým způsobem získal různé výhody od mentoringu, po propagaci až po grant.

V každé společnosti jsem oslovila manažerku, která má na starosti CSR aktivity a firemní dobrovolnictví. Ta rozeslala dotazníky s otevřenými i uzavřenými otázkami 50 pracovníkům, které mají ve své databázi, a kteří se v posledních 5 letech zúčastnili firemního programu dobrovolnictví. Každá firma tedy rozeslala dotazníky 50 firemním dobrovolníkům. Celkem bylo osloveno 150 zaměstnanců. Ze společnosti T-Mobile se navrátilo 21 dotazníků, což je 42% návratnost. Ze společnosti Vodafone se navrátilo 27 dotazníků, což je 54% návratnost a ze společnosti O2 se navrátilo 22 dotazníků, což je 44% návratnost. Celkem jsem tedy dostala 70 vyplněných dotazníků a celková návratnost tak činí 46,6 %. Určitě nemohu tento výsledek návratnosti brát tak, že by platil na všechny společnosti nebo že by tak odpověděla i zbylá polovina respondentů, jelikož návratnost nebyla ani nadpoloviční. Zde beru také v potaz to, že můj výběr velkých nadnárodních firem je dosti specifický, pokud

bych například oslovila pro svůj dotazník zaměstnance menších nebo středních společností nebo firmy, které nemají další pobočky, předpokládám, že by byly výsledky odlišné. Stejně tak by k jiným výsledkům mohlo dojít v případě, kdy bych se na otázky z dotazníku ptala firem v menších městech nebo regionálních firem. Roli hraje také to, jak dlouho má firma program CSR zaveden.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky stály na počátku sestavování dotazníku a jsou jakýmsi seznamem informací, které chci z vyplněných dotazníků získat (Punch, 2008, s. 46).

Výzkumné otázky ke zjištění motivací zaměstnanců jsem si stanovila tři:

1. *Jaké jsou motivace zaměstnanců zapojit se do firemních dobrovolnických programů?*
2. *Proč se zaměstnanci účastní firemního dobrovolnictví?*
3. *Jak je pro zaměstnance důležitá skutečnost, že firma, ve které pracují, má zaveden program firemního dobrovolnictví?*

Ve výzkumu od K. Paja a L. Lee (2010) vyšlo několik nejčastějších motivů, které zaměstnanci považovali za důležité při rozhodování stát se firemním dobrovolníkem. Tyto motivy mě inspirovaly k tomu, zjistit, zda vycházejí i v mém výzkumu na prvních místech. Stanovila jsem si tedy 4 podotázky, které bych pouze chtěla dát do souvislosti, zda je zaměstnanci v mém výzkumu zmiňují či nikoli, případně na jakém místě v jejich výčtu motivací se nachází.

Je smyslem zapojení se do dobrovolnické firemní činnosti konání dobra / altruismus?

Je smyslem zapojení se do dobrovolnické firemní činnosti rozšíření znalostí a dovedností?

Je smyslem zapojení se do dobrovolnické firemní činnosti získání nových zkušeností?

Napomáhá zapojení se do dobrovolnické firemní činnosti k identifikace jednotlivce s firmou?

3.3 Dotazníkové šetření

Pro svůj výzkum jsem vytvořila zcela nový dotazník, v němž jsem se inspirovala zkušenostmi z výzkumu z Nového Zélandu (Pajo, Lee, 2010). Dotazník se vyplňoval elektronickou formou a pro respondenty byl tak jednoduše dostupný. Dotazník jsem vytvořila co možná nejkratší tak, abych získala všechna potřebná data a respondenti byli zároveň ochotni ho vyplnit až do konce, tím jsem se snažila docílit větší návratnosti a validity odpovědí. Otázky jsem pokládala otevřené, abych zjistila motivace respondentů a ti tak mohli sami napsat, co považují za nejdůležitější. Odpovědi z otevřených otázek slouží k dokreslení a pracovala jsem s nimi pouze na popisné úrovni. Při vytváření otázek jsem se držela několika základních pravidel: otázky jsou co nejjednodušší a nejkratší, jak jen to je možné, každá otázka se týká pouze jedné věci, kterou zjišťuji, vyhla jsem se negativním a nejasným formulacím a používala jsem nestranný jazyk (Punch, 2008, s. 79). Zároveň jsem použila i uzavřené otázky formou odpovědí ve škále, abych měla jistotu, že zjistím to, co potřebuji. Pracovala jsem s faktem, že škálovatelné odpovědi mi dají více informací a větší vhled. Do škálovatelných odpovědí jsem zvolila motivace, které vzešly z mých výzkumných otázek. Respondenti měli zvolené motivace na škále ohodnotit. Dotazníky byly anonymní, aby se respondenti nebáli odpovídat podle svých vlastních přesvědčení bez ohledu na to, že by jejich odpovědi byly zveřejněny pod jejich jmény. Pro každou společnost jsem vytvořila dotazník vlastní, abych odpovědi mezi jednotlivými společnostmi mohla také porovnat.

V následující části představím firemní dobrovolnictví v jednotlivých firmách, jejich konkrétní programy a počty zaměstnanců, kteří se dobrovolnických aktivit účastní, případně množství peněz, které dokázali společně s firmou vybrat. Všechny tyto informace jsem čerpala z výročních zpráv všech společností za posledních 5 let, které mají dostupné na svých webových stránkách, z jejich CSR reportů, z jejich webových stránek, kde své aktivity představují, z portálu Centra Hestia a v neposlední řadě z informací, které jsem získala díky krátkým rozhovorům s manažerkami, které mají na starosti CSR ve firmě.

3.4 O společnosti T-Mobile a programech firemní filantropie

Společnost T-Mobile je na českém trhu od roku 1996 a řídí se jednotnou strategií mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom AG. Do roku 2002 vystupovala pod názvem Paegas. S firemním dobrovolnictvím začala společnost již v roce 2005 a od té doby si pod ním zaměstnanci vždy vybaví projekt *Jeden den*. V roce 2010 poprvé představil T-Mobile projekt pro začínající podnikatele, zejména ty drobné ze skupiny ohrožené nezaměstnaností, které dokáží prospět i svému okolí, *Rozjezdy roku*. V programu *Rozjezdy roku* čeká vybrané účastníky půlroční pomoc odborníků ze společnosti T-Mobile.

Firma rozdělila CSR aktivity do pěti pilířů:

1. *Mluvme spolu* je grantovou výzvou pro neziskové organizace, které kromě financí na svůj smysluplný projekt mohou čerpat také kapacity odborníků ze strany zaměstnanců ve společnosti T-Mobile.
2. Projekt *Pomáhejme si* je určen pro zvýšení a podporu firemního dobrovolnictví. Pod tento projekt spadá známý *Den pro dobrý skutek*, který je v Čechách realizován již od roku 2005. V určený den v roce zaměstnanci svůj pracovní čas věnují vybrané neziskové organizaci, která to potřebuje. Pod projekt *Pomáhejme si* spadá také volba *Dobrovolníka roku* nebo firemní sbírka *Pomáhejme příběhům*, kterou firma provozuje od roku 2012. Sběrka je určena pro pomoc blízkým lidem z okolí samotných zaměstnanců.
3. V roce 2014 se novým pilířem stal pilíř *Rozvíjejme se*, kam spadá vzdělávací program *Akademie Fondu T-Mobile*, skrze který mohly čerpat vybrané neziskové organizace po celý rok odborné konzultace od odborníků z řad zaměstnanců T-Mobilu.
4. Ve čtvrtém pilíři *Vymysleme to* podporuje T-Mobile vznik společensky prospěšných mobilních aplikací.

Dále bych zmínila, že se firma ve spolupráci s IKEMEM a ve svém programu *Zdravá firma* zapojila v roce 2014 do programu dárcovství kostní dřevě.

V roce 2016 se poprvé zaměstnanci společnosti připojili ke světovému svátku dobrovolnictví *Giving Tuesday*, během kterého zaměstnanci odpracovávají za každý rok více jak 400 hodin prodejem kávy. Výtěžek z prodeje putuje pro organizace pomáhající popáleným dětem a dospělým.

Tabulka č. 1 - Statistiky z projektu Rozjezdy roku

Rozjezdy roku	Počet přihlášených projektů	Počet účastníků	Počet regionálních vítězů
4. ročník (2015)	312	více než 500	59
5. ročník (2016)	296	více než 500	49
6. ročník (2017)	409	více než 500	41
7. ročník (2018)	443	více než 500	40

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti T-Mobile z let 2014-2018

Tabulka č. 2 - Statistiky z projektu Pomáhejme si

Projekt Pomáhejme si	2014	2015	2016	2017	2018
Množství vybraných financí	831 400 Kč	1 032 260 Kč	1 431 900 Kč	1 335 394 Kč	1 009 900 Kč

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti T-Mobile z let 2014-2018

3.5 O společnosti O2 Mobile a programech firemní filantropie

Společnost O2 byla založena v roce 1994 ještě pod názvem Eurotel, v roce 2006 byla přejmenována na Český Telecom, později společnost nesla ještě několik názvů Telefónica Czech Republic, Telefónica O2 Business Solutions a až v roce 2014 valná hromada rozhodla o přejmenování na O2 Czech Republic, jak ji známe dnes. Nyní spadá pod investiční skupinu PPF. Z výroční zprávy z roku 2010 se dozvíme, že v roce 2009 byla dokonce 7. největší firmou podle výše tržeb.

Společnost O2 na své CSR aktivity a možnosti dobrovolnických aktivit pro své zaměstnance velmi dbá. V roce 2002 byl převratným mezníkem pro společnost vznik *Nadace O2*, která zaštiťuje mnoho dobrovolných firemních aktivit. V roce 2004 jako první spustili dárcovské DMS, díky kterým byl podpořen jako první projekt Pomozte dětem od Nadace Rozvoje občanské společnosti. Dalším velkým krokem pro Nadaci bylo partnerské spojení s Linkou bezpečí, nad kterou převzala záštitu. V roce 2009 začala podporovat Linku pro seniory ve spojení s Elpidou. V roce 2010 vybrali společně se zaměstnanci přes 2,5 milionu korun na mimořádnou pomoc obětem zemětřesení na Haiti a při povodních v České republice. O rok později vznikl projekt *Think Big*, kde mladí uskutečňovali s pomocí O2 své nápady na lepší a přátelštější místo ve své komunitě. V roce 2012 vznikl projekt *Think Big School*, díky kterému se mohli středoškoláci naučit vytvořit a obhájit svůj projekt před porotou. Nadace si začala uvědomovat, že nové projekty vznikají často u mladých lidí, které je potřeba podporovat na jejich cestě za lepším světem, a tak vytvořila *Ambadorský program Think Big*, ve kterém měli účastníci možnost projít ročním seberozvojovým programem a stát se, jak říká samotné O2 „komunitní zápalnou“ pro ovlivňování svého okolí. O dva roky později vznikl velmi známý program *SmartUp*, který byl určen převážně pro mladé, kteří svým projektem chtěli změnit svět k lepšímu. V roce 2016 převzala společnost patronát nad Linkou pro neslyšící a nevidomé. Rokem 2018 většina programů pro mladé skončila a O2 se vydalo na cestu zvyšování mediální gramotnosti projektem *O2 Chytrá škola* pro rozvoj digitálních kompetencí na školách.

Dobrovolnické aktivity zaměstnanců

Mentoring

Zaměstnanci O2 mohli využít svůj pracovní den pro dobro některého z výše uvedených programů. Nejčastěji se stávali mentory pro tým mladých lidí, kteří byli vybráni do programu *SmartUp*. Každý zúčastněný zaměstnanec dostal na starosti jeden přihlášený projekt a tomu se věnoval v rámci odborných rad a konzultací. Program *SmartUp* ovšem probíhal také během jednoho víkendu mimo Prahu a zaměstnanci se svými týmy vyjeli ven i mimo svou obvyklou pracovní dobu. Náhradní den si poté mohli vybrat během následujícího měsíce tak, aby nenarušil chod jejich práce. Konzultace s týmy poté probíhaly po celý následující půl rok, kdy tým čerpal od Nadace finanční příspěvek. Častá praxe ovšem byla taková, že mentoři se svými týmy stýkali později i na osobní bázi a často byli také přítomni na otevření jejich projektu nebo nějaké akci pro ně důležité bez toho, aniž by to dále reportovali v zaměstnání.

Teambuilding pro dobrou věc

Někteří manažeři různých oddělení ve firmě pravidelně každým rokem jezdí na *teambuilding pro dobrou věc*, na kterém jejich týmy pracují pro neziskové organizace, které společně s Centrem Hestia firma vybere.

Interní finanční sbírky

Každým rokem se mohou zaměstnanci také zapojit do interních finančních sbírek ve společnosti, jejichž výtěžek jde na dobrý účel. Zaměstnanci mají možnost nominovat do programu *Změňme lidský příběh* osobu, která si to podle nich nejvíce zaslouží a výtěžek sbírky pomůže podpořit individuální osoby s postižením. Do této pomoci se zaměstnanci zapojí tak, že si nechávají strhávat peníze rovnou ze svého platu nebo se zapojí do charitativní tomboly, a nebo vyberou finance během dne *Dnes makám pro dobrou věc*.

Další možnost podpory jde na Linku bezpečí, Linku seniorů nebo zaměstnanci darují své finance na mimořádné přírodní katastrofy (například v roce 2015, kdy zaměstnanci podpořili oběti zemětřesení v Nepálu). Další možností, jak se zaměstnanci do interních sbírek mohou zapojit je skrze projekt *Pěkně vypečená pomoc*. Zaměstnanci sami napečou pečivo, které si mohou jejich kolegové zakoupit, a výtěžek jde na podporu Linky seniorů.

Společnost také pomáhá chráněným dílnám trhy, které pořádá před Velikonocemi. Na trhy jsou pozvané různé chráněné dílny a své výrobky nabízí zaměstnancům přímo v prostorách společnosti.

Společnost O2 chce rozvíjet aktivitu svých zaměstnanců i mimo pracovní prostředí a tak pro ty, kteří jsou aktivní i ve svém volném čase a jsou členy organizace, která pomáhá zlepšovat okolní prostředí, nabízí finanční příspěvek až 50 000 Kč pro dotyčnou organizaci. Kromě finanční pomoci mají zaměstnanci také možnost 4 x ročně darovat krev. Toto darování krve provádí ve spolupráci s Ústřední vojenskou nemocnicí Střešovice, jejichž zaměstnanci přijedou až do společnosti O2.

Tabulka č. 3 - Statistiky z projektu Teambuilding pro dobrou věc

Teambuilding pro dobrou věc	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	130	100	data nejsou k dispozici	34
Počet hodin odvedené práce	1800	600	data nejsou k dispozici	272

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 4 - Statistiky z projektu Změňme lidský příběh

Změňme lidský příběh	2015	2016	2017	2018
Množství vybraných financí	480 000 Kč	360 000 Kč	189 000 Kč	88 000 Kč

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 5 - Statistiky z projektu Pěkně vypečená pomoc

Pěkně vypečená pomoc	2015	2016	2017	2018
Množství vybraných financí	24 494 Kč	69 000 Kč	49 000 Kč	32 000 Kč

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 6 - Statistiky z projektu Trhy chráněných dílen

Trhy chráněných dílen	2015	2016	2017	2018
Množství vybraných financí	300 000 Kč	312 000 Kč	319 000 Kč	280 000 Kč

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 7 - Statistiky z projektu Organizace navrhnuté zaměstnanci na podporu

Organizace navrhnuté samotnými zaměstnanci na podporu	2015	2016	2017	2018
Počet organizací	32	21	24	26
Množství vybraných financí	1 000 000 Kč	800 000 Kč	963 000 Kč	999 000 K

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 8 - Statistiky z projektu Darování krve

Darování krve	2015	2016	2017	2018
Počet litrů darované krve	data nejsou k dispozici	93	73	96

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

Tabulka č. 9 - Statistiky z celkového počtu zapojených zaměstnanců do dobrovolnických aktivit

	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců všech dobrovolnických aktivit	data nejsou k dispozici	564	424	287

Zdroj: Vlastní tabulka z výročních zpráv společnosti O2 z let 2015-2018

3.6 O společnosti Vodafone a programy firemní filantropie

Společnost Vodafone vznikla již v roce 1983 a má hned dvě prvenství mezi telefonními operátory. V roce 1991 uskutečnila první roamingový hovor ze zahraničí (z Británie do Finska) a v roce 1994 umožnila jako první posílat textové SMS zprávy ve Velké Británii. Nyní působí ve 28 zemích světa. Na český trh společnost Vodafone vstoupila v roce 2006, kdy koupila společnost Oskar Mobile, který byl v té době nejmenším telefonním operátorem v České republice.

Zaměstnanci Vodafone mají možnost strávit dobrovolnou činností pro neziskové organizace až dva dny za rok, které jim firma proplácí jako běžný pracovní den. Jeden den mohou zaměstnanci například využít v programu Den pro neziskovku a druhý den mohou věnovat své vlastní neziskové organizaci, do které patří a jsou jejími členy ve volném čase, to je považováno za expertní dobrovolnictví.

Den pro neziskovku byl v roce 2018 již 11. ročníkem, do kterého se Vodafone zapojil. Ke *Dni pro neziskovku*, na kterém spolupracují s Centrem Hestia, připojuje firma i program *Fond dobrovolník*, ve kterém mohou zaměstnanci, kteří se sami angažují v nějaké neziskové organizaci, požádat o finanční podporu ve výši až 50 000 Kč pro danou organizaci. Za léta 2013 až 2015 poskytl Vodafone finanční podporu těmto neziskovým organizacím ve výši 852 955 Kč.

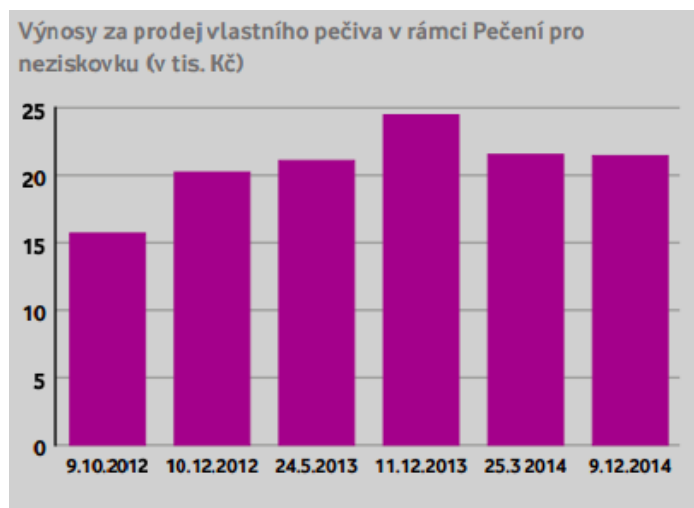
Dalším projektem Nadace Vodafone je zdvojnásobení příspěvků od zaměstnanců pro dobrou věc. V rámci této sbírky pořádají zaměstnanci *dobročinné pečení*, které funguje na stejném principu jako v O2, tedy že si zaměstnanci sami napečou pečivo, které poté prodávají ve firmě a výtěžek jde na určitou podporu třem vybraným organizacím.

Na Vánoce pořádají na recepci Vodafone *charitativní vánoční trhy*, na které navazují elektronickou aukcí předmětů z reklamních kampaní. Na vánoční trhy jsou pozvány organizace, které jsou mezi vybranými účastníky ostatních podporujících programů Nadace Vodafone.

Údaje a data od Vodafone jsem získala pouze z let 2012–2014, Vodafone totiž své CSR zprávy zveřejňuje po pěti až šesti letech a údaje za posledních pět let vyjdou k veřejnosti

v létě tohoto roku (2020). Navíc průzkum u zaměstnanců neprovádí firma, ale až od roku 2015 s tím začalo Centrum Hestia.

Graf č. 1 - Statistiky z projektu Pečení pro neziskovku



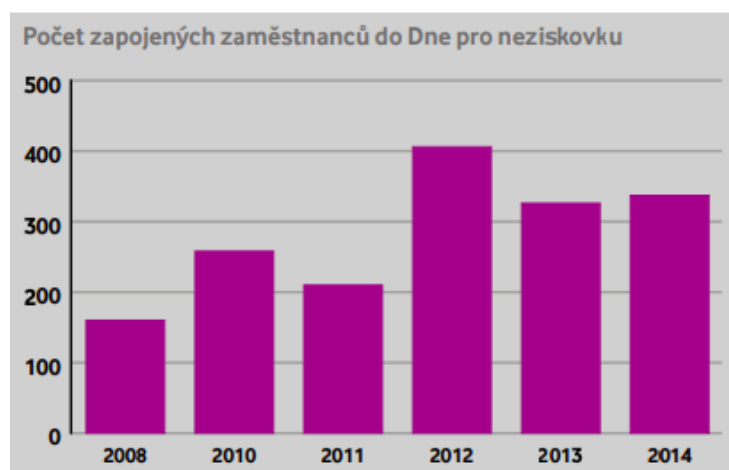
Zdroj: Tabulka z výroční zprávy společnosti Vodafone z roku 2017

Tabulka č. 10 - Statistiky z projektu Den pro neziskovku

rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
zapojených organizací	42	32	27	34	26	28
počet nabízených aktivit	100	66	88	75	54	85
realizovaných aktivit		47	33	44	32	36
zapojených zaměstnanců	212	258	210	406	326	337

Zdroj: Tabulka z výroční zprávy společnosti Vodafone z roku 2017

Graf č. 2 - Statistiky z projektu Den pro neziskovku



Zdroj: Tabulka z výroční zprávy společnosti Vodafone z roku 2017

Rok jinak

Důležitým programem pro Nadaci Vodafone je *Rok jinak*. Zaměstnanci se mohou na rok zapojit do fungování neziskové organizace, která o to požádá. Od roku 2013 až 2015 se do projektu zapojilo 20 profesionálů a odborníků a někteří byly i z řad zaměstnanců Vodafone. Hlavním cílem programu *Rok jinak* bylo poskytnout neziskovým organizacím odbornou pomoc od zkušených profesionálů ve svém oboru. Nadace Vodafone profesionálům, kteří se rozhodli neziskové organizaci na rok pomoci, poskytla finanční ohodnocení stejné jako měli v předchozím zaměstnání.

Laboratoř Nadace Vodafone

Od roku 2013 funguje akcelerátor pro projekty a neziskové organizace, které chtějí využít technologická řešení. V akcelerátoru se jim po dobu 4 měsíců věnují mentoři a pomáhají jim s rozvojem technologie a s testováním.

V pohybu

Program *V pohybu* je zaměřen na mladé lidi, kteří chtějí udělat něco pro svoji komunitu. Od roku 2015 je program rozšířen o samotný příspěvek na crowdfunding. V rámci tohoto programu získaly projekty, které Nadace Vodafone vybrala odborná školení od zaměstnanců Vodafone o tom, jak vést úspěšně crowdfunding a k tomu jim Nadace poskytla 10 000 Kč na

samotnou kampaň. Již v prvním roce tohoto programu úspěšně zrealizovalo svou crowdfundingovou kampaň 16 projektů. Nadace jejich výtěžky navíc zdvojnásobila v případě, že projekty dokázaly od lidí vybrat alespoň polovinu požadované částky.

Tabulka č. 11 - Statistiky z projektu Den pro neziskovku

Den pro neziskovku	2015	2016	2017	2018
Počet dobrovolníků	323	373	579	647
Počet strávených hodin na Dni pro neziskovku	344	428	544	536
Počet zapojených organizací	20	39	40	37
Nejoblíbenější měsíc pro zapojení zaměstnanců	říjen	listopad	září	červen
Největší zastoupení typu organizací	50 % organizací zaměřených na sociální oblast	49 % organizací zaměřených na sociální oblast	40 % organizací zaměřených na sociální oblast	36 % organizací zaměřených na pomoc zvířatům
Další zaměření zapojených organizací	48 % organizací zaměřených na pomoc přírodě a životnímu prostředí	18 % organizací zaměřených na ochranu životního prostředí a zvířat, nově 13 % sociální podniky, 13 % volnočasové spolky	26 % organizací zaměřených na pomoc přírodě a životnímu prostředí 23 % organizací zaměřených na pomoc zvířatům	30 % organizací zaměřených na pomoc přírodě a životnímu prostředí 30 % organizací zaměřených na sociální oblast
Poměr zapojených žen a mužů	58 % žen 42 % mužů	56 % žen 44 % mužů	52 % žen 48 % mužů	59 % žen 41 % mužů

Zdroj: Vlastní tabulka z reportu Centra Hestia z roku 2019

Zajímavým zjištěním v rámci analýzy CSR reportů za poslední 4 roky ve společnosti Vodafone je, že od roku 2015, kdy Hestia provádí průzkumy u zaměstnanců, kteří se účastní jejich dobrovolnického dne, se zvyšuje tendence vnímat dobrovolnictví jako akci teambuildingového charakteru spíše než jako snahu někomu pomoci. V roce 2015 tuto možnost (*Dobrovolnictví vnímám jako akci teambuildingového charakteru*) v dotazníkovém šetření zvolilo 21 % respondentů, ale v roce 2018 to již bylo 40 % respondentů. Mezi těmito lety vnímáme exponenciální nárůst. S tím souvisí i fakt, že se stejně exponenciálně zvyšuje procento zaměstnanců, kteří si myslí, že se díky těmto dobrovolnickým akcím zlepšují vztahy v jejich týmech. Zároveň je firemní dobrovolnictví podporované zaměstnavatelem vnímáno čím dál tím pozitivněji. V roce 2015 odpovědělo 57 % respondentů, že je pro ně možnost účastnit se dobrovolnického dne důležitá a v roce 2018 to již bylo 61 % respondentů. Stoupající tendenci můžeme nalézt i v tvrzení, že zaměstnanci vnímají dobrovolnický den spíše jako zpestření pracovní rutiny.

Zaměstnanci také díky dobrovolnickým dnům podle průzkumů Centra Hestia lépe pochopili fungování a význam neziskové organizace, u které dobrovolničili. Všechny 4 zkoumané roky odpovědělo nad 50 % zaměstnanců, že nově chápou význam a přínos fungování Nadace Vodafone a v neposlední řadě, že vnímají větší rozvoj empatie a vlastní sebedůvěry.

4. Výsledky výzkumu

V následující kapitole popíši výsledky dotazníkového šetření, které se týkalo motivací zaměstnanců společností T-Mobile, O2 a Vodafone k firemnímu dobrovolnictví, které vybrané firmy pro své zaměstnance nabízejí. Dotazníky byly doručeny zaměstnancům celkem 2x, abych zaručila větší návratnost. Nejprve byly zaslány zaměstnancům emailovou poštou a o 2 týdny později se emailová rozesílka zopakovala, aby měli šanci dotazník vyplnit i ti, kteří byli například na dovolené nebo si email nepřčetli. Dotazník byl určen pouze těm zaměstnancům, kteří se v posledních pěti letech ve své firmě firemního dobrovolnictví sami minimálně jednou zúčastnili. Reprezentativní vzorek byl získán náhodným výběrem, podle databáze jednotlivých firem, v nichž si zaznamenávají, kdo se účastnil dobrovolnických programů. Nemohla jsem ovlivnit, kolik žen a mužů bude odpovídat nebo jakého budou vzdělání, věku nebo na jakých pozicích dotyční pracují. Návratnost vyplněných dotazníků by mohla být vyšší, ovšem jak mi bylo sděleno od jednotlivých manažerek CSR, které dotazníky rozesílaly, tak jsou zaměstnanci ze všech firem zahlceni různými dotazníky, například o spokojenosti v práci, hodnocení náplně práce nebo interními novinkami a různými pracovními newslettery. Hned na začátku mi každá z manažerek sdělila, že neručí za návratnost dotazníků. Data tedy prezentují evaluaci 70 zpětných vazeb ze 150 oslovených respondentů.

Nejprve se zaměřím na odpovědi na výzkumné otázky, které jsem si položila na začátku práce. Poté výzkum vyhodnotím za jednotlivé firmy, a na konec přiložím vlastní doporučení pro jednotlivé firmy, které mi z výzkumu vplynuly.

4.1 Odpovědi na výzkumné otázky

4.1.1 Odpověď na první výzkumnou otázku

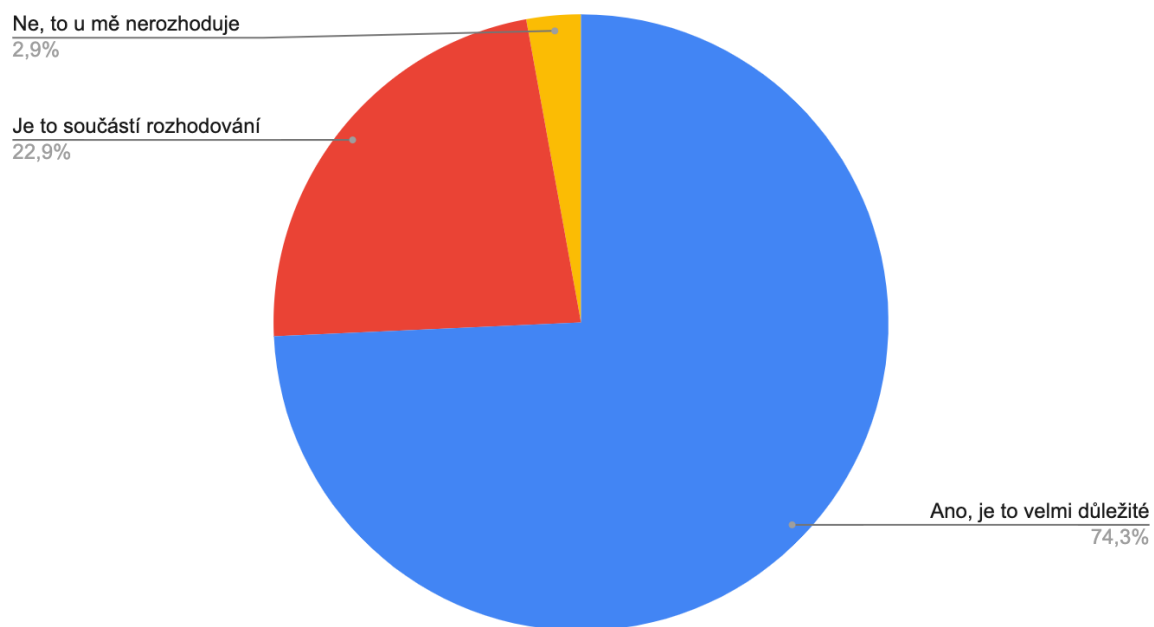
Jaké jsou motivace zaměstnanců zapojit se do firemních dobrovolnických programů?

V této části jsem dala dohromady odpovědi za jednotlivé společnosti, abych získala ucelený přehled o tom, jaké motivace jsou celkově pro zaměstnance velmi podobných společností důležité proto, aby se firemního dobrovolnictví zúčastnili. Následující zjištění řadím podle největší důležitosti, tedy podle toho, kdy respondenti odpovídali, že určité motivace jsou pro ně v rozhodování na prvním místě.

Nejdůležitějším motivátorem pro respondenty byla smysluplnost projektu, do kterého se mají zapojit. Sem spadá i smysluplnost samotné práce neziskové organizace, které pomáhají a smysluplná pomoc cílové skupině, na kterou je nezisková organizace zaměřená. Padesát dva respondentů vnímá smysluplnost jako klíčovou při rozhodování a pro šestnáct respondentů je to jedním z motivátorů, díky kterému se pro dobrovolnickou činnost rozhodnou. Pouze dva respondenti odpověděli, že smysluplnost u nich nerozhoduje. Smysluplnost můžeme vnímat také za smysluplnost vlastního konání, které se pojí s potřebou seberealizace. Tento klíčový motivační prvek zjistili také výzkumníci Pajo a Lee (2010, s. 477).

Graf č. 3 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Smysluplnost

„Smysluplnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má“

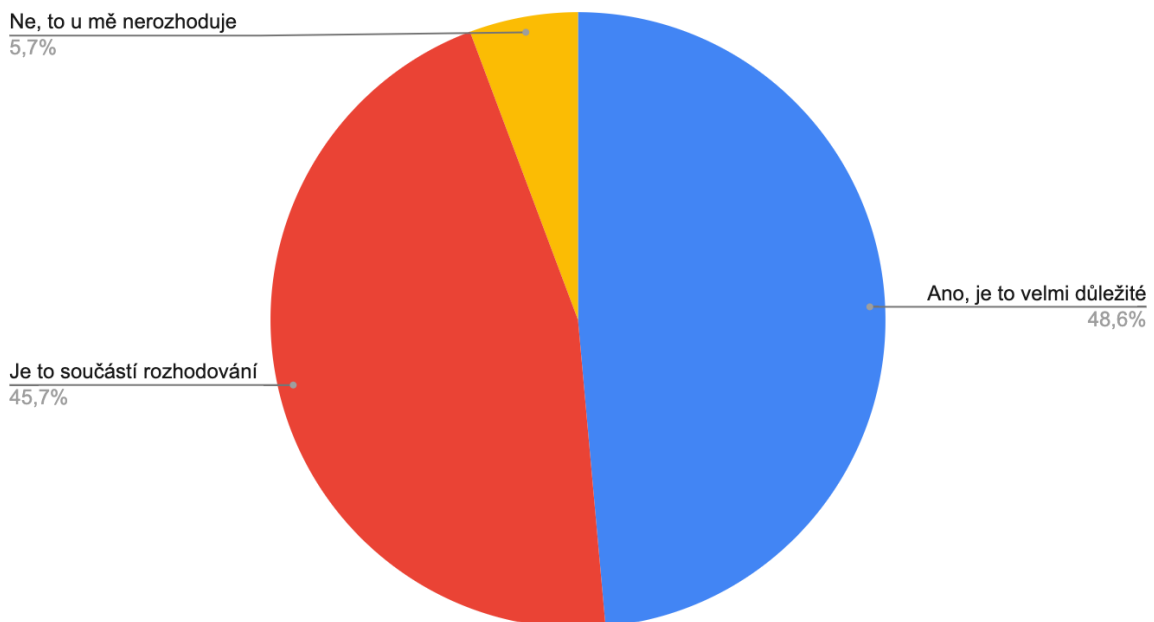


Zdroj: Vlastní výzkum

Na druhém místě při rozhodování se umístil pocit, který se dobrovolníkům dostává při a po dobrovolnické práci samotné. Ten je při rozhodování klíčový pro třicet čtyři respondentů a třicet dva respondentů jej při rozhodování zohledňují. Pouze čtyři respondenti uvedli, že jejich pocit není tím hlavním motivátorem pro zapojení se do dobrovolnické práce. Získání dobrého pocitu můžeme vztáhnout k Ego-posilující funkci z funkcionalistické teorie (Clary et al., 1998, s. 1518).

Graf č. 4 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám

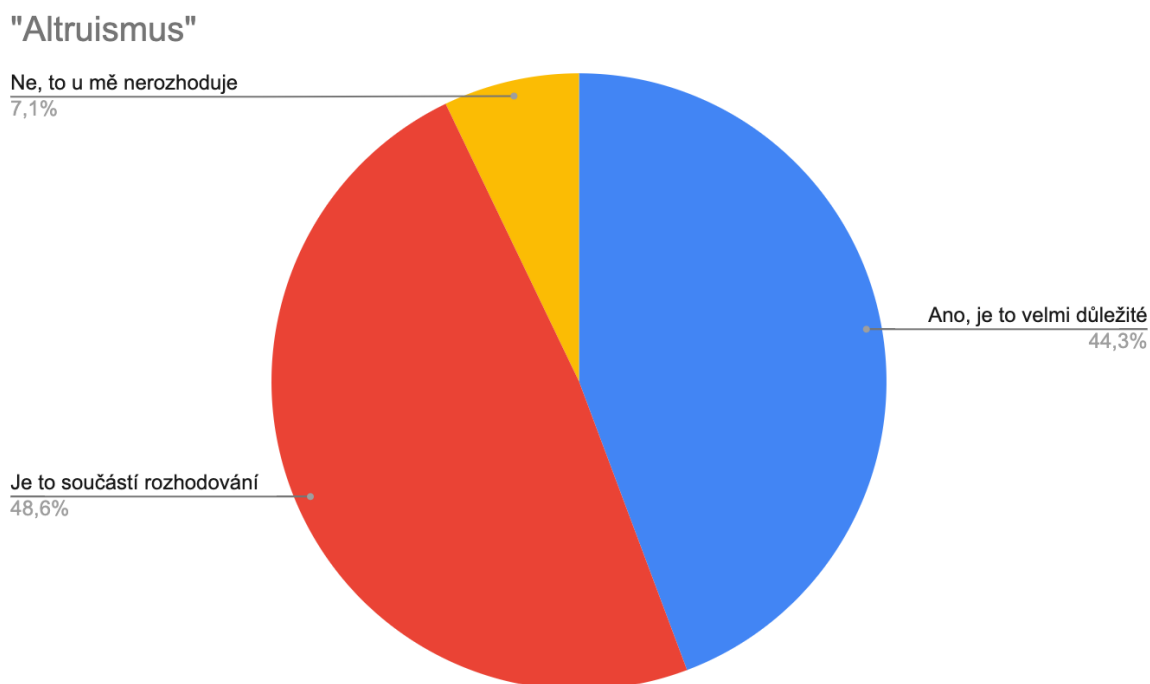
„Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám“



Zdroj: Vlastní výzkum

Na třetím místě pomyslného žebříčku se umístil altruismus, tedy ochota pomoci těm, kteří to potřebují. Pro třicet jedna respondentů je altruismus a jejich ochota pomoci to hlavní, podle čeho se rozhodují zapojit se do dobrovolnictví, pro třicet čtyři respondentů je to součástí jejich rozhodování. Pouze pro pět respondentů není altruismus součástí jejich rozhodování. Pajo a Lee ve svém výzkumu (2010, s. 480) taktéž zjistili, že klíčovým motivem je pro zaměstnance vyjádřit své altruistické hodnoty s důrazem na vnímání smysluplnosti dané práce.

Graf č. 5 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Altruismus

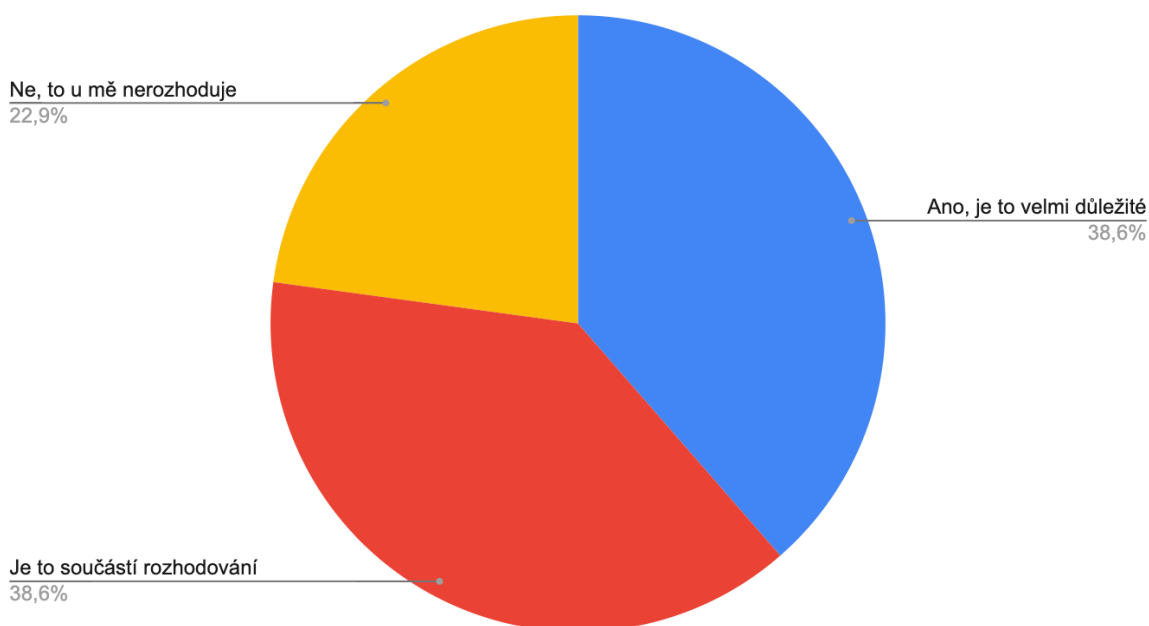


Zdroj: Vlastní výzkum

Dalším důležitým motivátorem pro respondenty byla touha naučit se něco nového a zlepšit své dosavadní dovednosti. Pro dvacet sedm respondentů je tento motivátor jedním z hlavních, podle kterého se rozhodují a pro stejný počet, tedy dvacet sedm respondentů je to součástí jejich rozhodování. Pro šestnáct respondentů tato motivace není tou, podle které by se o zapojení rozhodovali. Tyto motivy můžeme označit za egoisticky zaměřené, kdy dobrovolník za svou práci očekává něco na oplátku, konkrétně rozvoj vlastních schopností (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 84).

Graf č. 6 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti

„Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti“

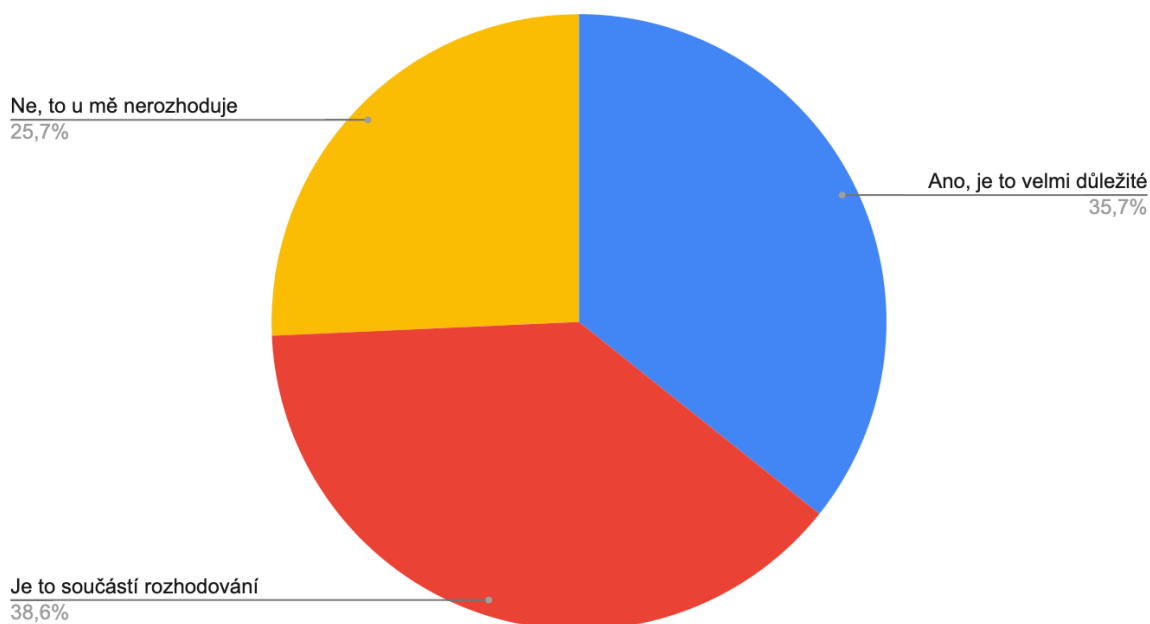


Zdroj: Vlastní výzkum

Na velmi podobné pomyslné přičce se umístila možnost změnit při dobrovolnické činnosti prostředí. Pro dvacet pět respondentů je změna prostředí velmi důležitá při jejich rozhodování o tom, zda vstoupí do dobrovolnického programu a dvacet sedm respondentů uvedlo změnu prostředí jako součást jejich rozhodování. Osmnáct respondentů změnu prostředí nepovažují při svém rozhodování za důležitou.

Graf č. 7 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Změna prostředí

"Změna prostředí"

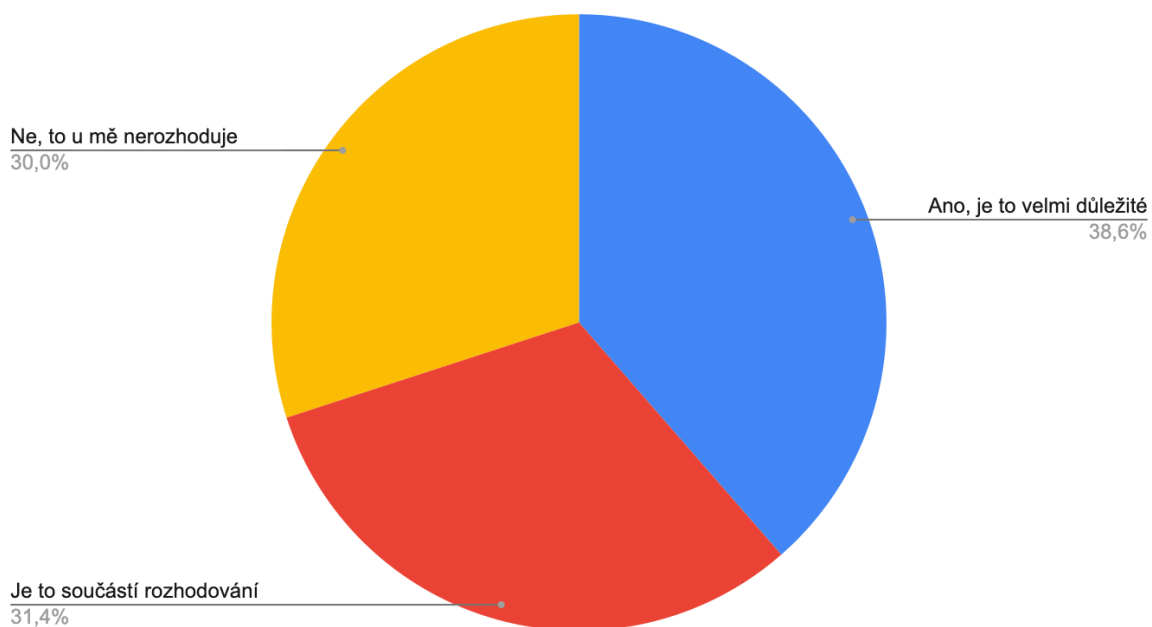


Zdroj: Vlastní výzkum

Na srovnatelném místě se umístila možnost poznat nové lidi. Dvacet sedm respondentů uvedlo tuto možnost jako velmi důležitou při jejich rozhodování. Pro dvacet dva respondentů je možnost poznat nové lidi součástí rozhodování a dvacet jedna respondentů tuto možnost při rozhodování nezohledňuje.

Graf č. 8 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Chci poznat nové lidi

„Chci poznat nové lidi“

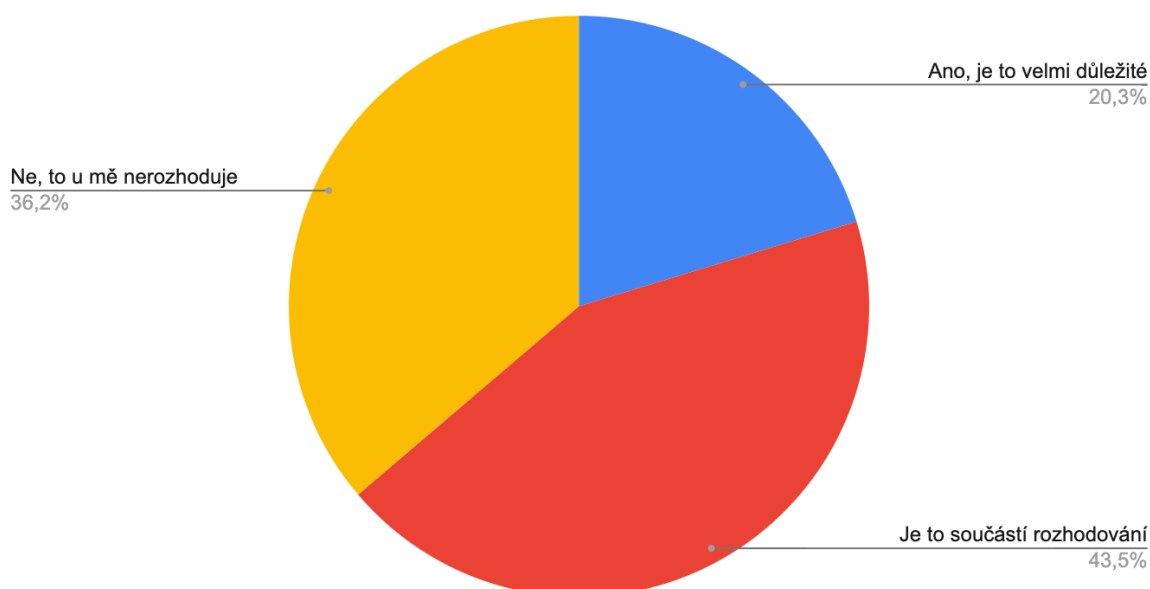


Zdroj: Vlastní výzkum

Na posledním místě se umístil příznivý obraz podniku, tedy motivace, kdy je pro zaměstnance důležité, jak jejich podnik působí navenek a možnost toto vzezření změnit. Pouze čtrnáct respondentů uvedlo, že je tato motivace pro ně velmi důležitá při rozhodování. Pro třicet respondentů je to součástí rozhodování a dvacet šest respondentů nad touto motivací při svém rozhodování nepřemýšlí.

Graf č. 9 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Příznivý obraz podniku

„Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele“



Zdroj: Vlastní výzkum

Níže uvádím tabulku absolutních četností, kolikrát se konkrétní motivace v jednotlivých odpovědích za všechny tři zkoumané společnosti objevily.

Tabulka č. 12 - Absolutní četnost odpovědí na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví

Motivace	Ano, je to velmi důležité	Je to součástí rozhodování	Ne, to u mě nerozhoduje
Altruismus	31	34	5
Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám	34	32	4
Smysluplnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má	52	16	2
Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele	14	30	26
Změna prostředí	25	27	18
Chci poznat nové lidi	27	22	21
Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti	27	27	16

Zdroj: Vlastní výzkum

4.1.2 Odpověď na druhou výzkumnou otázku

Proč se zaměstnanci účastní firemního dobrovolnictví?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku přináším zejména z otevřených otázek dotazníkového šetření a zároveň tato otázka velmi souvisí se samotnými motivacemi zaměstnanců, a proto použiji několik teorií, které jsem představila v teoretické části práce.

Zaměstnanci se firemních dobrovolnických programů účastní z několika důvodů, které rozdělím do dvou kategorií podle psychologického a sociologického přístupu k motivacím dobrovolníků. A zároveň využiji výzkum dárcovství a dobrovolnictví z roku 2000, který zrealizovala Nadace rozvoje občanské společnosti, Agentura neziskového sektoru, Agentura STEM ve spolupráci s nadací VIA a občanským sdružením HESTIA. Ve výzkumu byly představeny tři druhy typologie motivací, se kterými budu také pracovat. Jedná se o konvenční, reciproční a nerozvinuté. K mému rozdělení kromě příkladů ke každé kategorii navíc připojím počet respondentů, kteří se k příslušné kategorii vyjádřili v rámci dotazníkového šetření v otevřené otázce *“Co vás motivovalo zapojit se do firemního dobrovolnického programu ve vaší firmě?”*. Jelikož se odpovědi na otevřené otázky často opakovaly, dokázala jsem je zařadit do jednotlivých skupin, které jsem přiřadila k následujícímu rozdělení podle motivačních teorií.

1. Skupina: Psychologický přístup + Nerozvinuté motivace

V psychologickém přístupu je důležitá samotná prosociální osobnost dobrovolníka, pro kterého je altruismus velmi důležitým motivátorem. U těchto lidí si můžeme povšimnout vyvinutějšího soucitu, empatie a sociálního cítění. V odborné literatuře najdeme zpochybnění čistého altruismu právě sobeckými motivy. Dobrovolníky se zaměstnanci tedy stávají z touhy pomoci někomu, kdo to potřebuje, protože jim to připadá přirozené a normální. Zároveň mohou jako odměnu získat nové zkušenosti a zlepšit si své dosavadní dovednosti nebo se setkat s inspirujícími lidmi. Jejich práce tedy nemusí být bez odměny, odměna pro ně ale neznamená vždy něco materiálního a není tím hlavním, proč se dobrovolnictví účastní.

Do této kategorie bych také zařadila motivace nerozvinuté, kdy se lidé rozhodují na základě zodpovězení několik pro ně důležitých bodů jako je smysluplnost, šíření dobré myšlenky nebo důvěra v organizaci.

Z příkladů odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření jsem vybrala následující, které vhodně reprezentují tuto skupinu:

“Chtěla jsem pomoci lidem. Ze smysluplné činnosti mám vždy dobrý pocit.”

“Je pro mě důležité mít možnost udělat něco pro druhé. Je pro mě přirozené pomáhat.”

“Řada lidí mi již několikrát v mém životě nezištně pomohla, proto bych tuto pomoc chtěla vrátit jiným.”

“Nabídka organizací, ze kterých jsme si mohli vybrat byla zajímavá, bylo vidět, že organizace opravdu pomáhají a zároveň, že sami potřebují nyní pomoci. Měla jsem chuť změnit něco v mém okolí. Je to navíc prima odreagování od byznysových témat.”

Altruismus v podobě vyjádření smysluplnosti vykonané práce, smysluplnosti práce samotné neziskové organizace a chuti pomoci vyplnilo v dotazníku celkem třicet čtyři respondentů (z celkových 70), tedy 48,5 % respondentů.

2. Skupina: Reciproční motivace:

Do první skupiny by mohly spadat i reciproční motivace, ovšem vnímám u nich rozdíl ve vnitřních motivacích. Psychologický přístup má vnitřní motivace více altruistické, zatímco reciproční motivace jsou více o odměnách, které se dobrovolníkům dostanou. Některé prvky odměn mají ovšem společné, proto je nechávám u sebe, ale zároveň je odděluji i jinými odpověďmi respondentů z dotazníkového šetření.

“Ráda si rozšiřuji své obzory a tímto zapojením jsem nejen pomohla, ale také získala nové zkušenosti.”

“Ráda poznávám nové lidi a vím, že když se zapojím do takového programu, tak poznám spoustu lidí, kteří mě nabijí novou energií.”

“Chtěl jsem rozbít rutinu v práci, která mi poslední dobou připadá ubíjející.”

“Měl jsem možnost vyměnit stres pracovních povinností za většinou manuální práci, která navíc pomáhá.”

Odměny z dobrovolnické činnosti v podobě získání nových zkušeností, spojení příjemného s užitečným nebo rozbití rutiny v práci zvolilo v dotazníkovém šetření celkem devatenáct respondentů, tedy 21 % respondentů.

3. Skupina: Sociologické motivace + Konvenční motivace

V sociologickém přístupu najdeme motivace trochu odlišné, protože záleží na samotné sociální situaci dobrovolníka. Tato motivace je hnána společenským uznáním a odměnami s tím souvisejícími. Zároveň pro tyto lidi může být motivací právě nějaká společenská norma či morální povinnosti účastnit se dobrovolnictví. Odpovědi od respondentů v dotazníkovém šetření jsem vyhodnotila nejen v rámci sociologického přístupu k motivacím, ale do této skupiny jsem také zařadila konvenční motivace, které jsou popsány jako morální hodnoty dobrovolníka nebo neformální pravidla chování společnosti, kde velkou roli hrají očekávání blízkých a rodiny. Oba druhy motivací stojí na stejném základu.

“Člověk by měl v životě dělat něco zadarmo - jsem navíc odchovanec JUNÁKA, kde nezištná pomoc byla pravidlem.”

“Chtěl jsem být aktivně zapojen do Nadace, beru to jako firemní odpovědnost.”

“Ostatní kolegové se také účastní a tak jsem nechtěl být mimo naší partu.”

“Pomoc vnímám jako kolektivní odpovědnost naší firmy.”

Morální hodnoty a neformální pravidla ve společnosti v podobě vyjádření kolektivní odpovědnosti, účasti ostatních kolegů nebo zvyku ve firmě vyplnilo celkem sedmnáct respondentů, tedy 24 % respondentů.

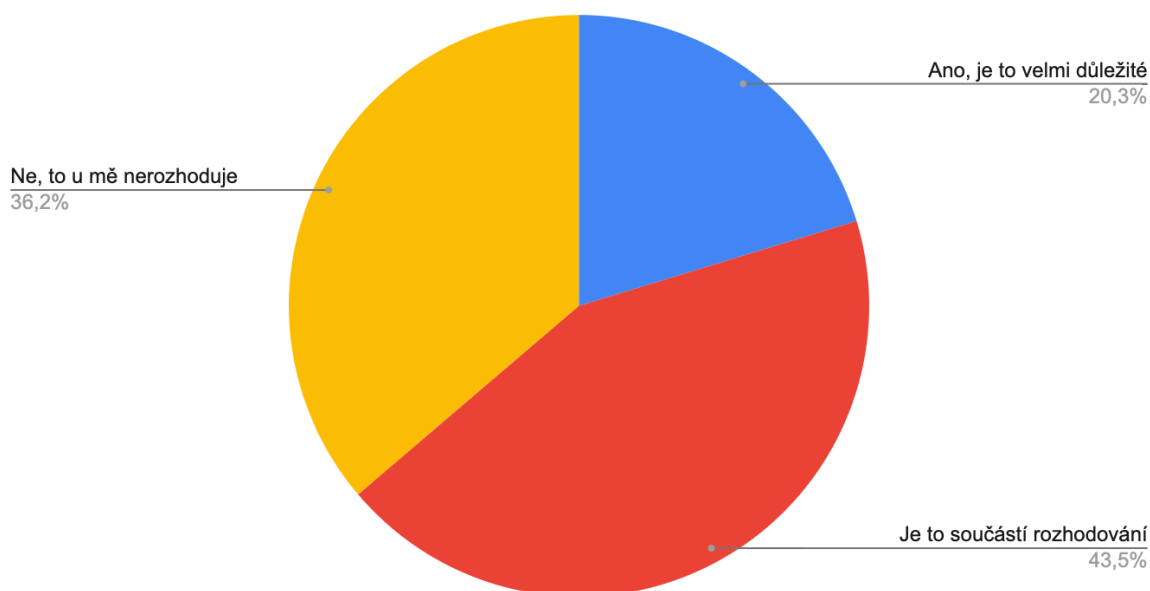
4.1.3 Odpověď na třetí výzkumnou otázku

Jak je pro zaměstnance důležitá skutečnost, že firma, ve které pracují, má zaveden program firemního dobrovolnictví?

Zde se vrátím k výsledkům dotazníkového šetření a zhodnotím motivace, jak je pro zaměstnance důležité, jak jejich podnik působí navenek s možností toto vzezření změnit. Pouze čtrnáct respondentů uvedlo, že je pro ně tato motivace při rozhodování velmi důležitá. Pro třicet respondentů je to součástí rozhodování a dvacet šest respondentů nad touto motivací při svém rozhodování nepřemýšlí. Je nutné zohlednit, že ze všech nabízených motivací byla tato motivace hodnocena největším počtem respondentů, kteří ji nepovažují za součást svého rozhodování, zda se dobrovolnického programu zúčastní či nikoliv. U žádné jiné motivace tedy nebylo tolik odpovědí, které dávají jasně najevo, že pro ně tato motivace nehraje při rozhodování vůbec žádnou roli jako u této. Můžeme tedy zhodnotit, že právě tato motivace je na prvním místě v rozhodování u nejmenší skupiny respondentů. Tedy že ze všech motivací se právě u této nejméně respondentů rozhodlo zvolit odpověď: *Ano, je to velmi důležité při mém rozhodování*. A zároveň ze všech motivací se právě u této nejvíce respondentů rozhodlo zvolit odpověď: *Ne, tato motivace u mě při rozhodování nehraje roli*. Ze všech nabízených motivací skončila motivace dostat příznivému obrazu podniku na posledním místě. Ale i přesto do našeho seznamu motivací zcela jistě patří, protože i přes své poslední místo bylo několik jedinců, pro které příznivý obraz podniku skončil na prvním místě a je nutné to zohlednit.

Graf č. 10 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví - odpovědi v poli Příznivý obraz podniku

„Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele“



Zdroj: Vlastní výzkum

V jedné z otevřených otázek v dotazníku jsem se respondentů ptala, zda a jak se změnilo jejich vnímání firmy poté, co se zúčastnili firemního dobrovolnického programu a právě odpovědi na tuto otázku zahrnu do výsledků odpovědi na výzkumnou otázku.

Celkem padesát tři respondentů (75,7 %) uvedlo, že se jim změnilo pozitivně vnímání firmy poté, co se zúčastnili firemního dobrovolnického programu a pouhým sedmnácti respondentům zůstalo vnímání zcela stejné. Z počtu kladných odpovědí můžeme soudit, že pro většinu respondentů je nabízená možnost firemního dobrovolnictví důležitá ve vlastním vnímání firmy.

Zaměstnanci často zmiňovali, že by těchto programů měla firma nabízet více, nejen v množství, ale také ve větších časových možnostech v průběhu celého roku. Často zmiňovali, že dobrovolnické programy by ve všech firmách měly být naprostou samozřejmostí.

Respondenti tedy vnímají důležitost, kterou programy pro neziskovou oblast přináší. Svou firmu nově vnímají zaměstnanci jako společensky odpovědnou. Několik respondentů uvedlo, že jsou na svou firmu hrdí a jsou rádi, že mohou být její součástí. Firmu vnímají jako někoho, kdo myslí i na druhé a nejen na svůj zisk nebo na uspokojování akcionářů. Jako někoho, kdo dává peníze druhým bez postranních úmyslů. Respondenti uváděli, že je pro ně velmi důležité vidět, že firmu zajímá i její okolí, ve kterém zaměstnanci žijí a společnosti také něco vrací. V odpovědích respondenti zmiňovali spoustu možností stmelování kolektivu a zlepšení přátelských vztahů v týmu. Respondenti si cení firmy i proto, že jim umožňuje rozvíjet své schopnosti i mimo firmu a jejich pracovní náplň. Jako negativní hodnocení bylo ve všech firmách zmíněno, že se do těchto aktivit nezapojuje vyšší management a celkově vedení společnosti, ale pouze řadoví zaměstnanci.

“Firma se nyní stala mojí srdcovou záležitostí.”

“To, že mohu být součástí pracovního týmu v této firmě, která je společensky zodpovědná, má pro mě velký význam v přesvědčení, že jsem ve správný čas na správném místě.”

“Je moc dobře, že i velké firmy mají zájem pomáhat těm malým. Líbí se mi ta možnost. Člověku z venku, který to nezná může napadnout, že se tam jezdíme ulejšvat, ale ono je to hodně o těch lidech. A když chcete pracovat, tak odcházíte s mozoly na rukách.”

“Když vím, co firma dělá, tak ji vnímám daleko lépe. Je mi velkou inspirací i při mých osobních dobrovolnických akcích.”

“Jsem hrdá na to, že pracuju ve firmě, která dává finance a čas svých lidí tam, kde to je potřeba.”

Z předešlých odpovědí je zřejmé, že pokud firma nabízí dobrovolnické aktivity pro své zaměstnance, tak se u nich zvyšuje jejich loajalita a hrdost na firmu, ve které pracují. Pro spoustu respondentů je tento zážitek motivací k tomu, aby se stali dobrovolníky i ve svém osobním životě. Podstatným zjištěním je také fakt, že respondenti uváděli firemní

dobrovolnictví jako skvělou příležitost k tomu, že se o dané sociální problematice dozví více informací. Zvyšuje se tedy celková informovanost o občanském sektoru, sociální problematice a firma do společnosti navrácí určité prostředky.

4.2 Výsledky výzkumu za jednotlivé firmy

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti T-Mobile

Z padesáti oslovených zaměstnanců odpovědělo na dotazníky dvacet jedna respondentů, kteří se účastnili alespoň jedné akce firemního dobrovolnictví, návratnost je tedy 42 %.

Demografické údaje:

81 % z respondentů byly ženy a zbylých 19 % muži. Věkově byli respondenti celkem rovnoměrně rozloženi ve stejných skupinách, tedy 33 % respondentů patřilo do skupiny 36–45 let, 28 % respondentů patřilo do skupiny 46 let a více stejně jako 28 % respondentů ze skupiny 26–35 let. Pouze 10 % bylo ze skupiny 18–25 let.

Dobrovolnický program, kterého se respondenti zúčastnili:

Devět respondentů se zúčastnilo *Dne pro neziskovku*, osm jich bylo mentorem, ať už pro *Akademii T-Mobile* nebo v programu *Rozjezdy*. Dva respondenti v minulosti napekli pro dobrou věc a dva vyplnili, že doporučili neziskovou organizaci z jejich okolí, které si podle nich finanční pomoc nejvíce zaslouží.

Pravidelnost dobrovolničení:

57 % respondentů již několikrát ve svém životě dobrovolničilo, 19 % respondentů dobrovolničí pravidelně a pro 24 % to bylo ve firmě zcela poprvé.

Odkud se respondenti o nabídce dobrovolnických aktivit dozvěděli:

O dobrovolnických aktivitách se deset respondentů dozvědělo z intranetu, osm respondentů od kolegů nebo od nadřízených. Jeden respondent uvedl, že se o dobrovolnické aktivitě dozvěděl díky PR, jelikož se jím firma dost pyšní a jeden respondent si aktivitu proaktivně vyhledal na firemních webových stránkách.

Motivace účastnit se dobrovolnických aktivit:

Sedm zaměstnanců nejvíce motivovalo k účasti na dobrovolnickém dni jejich chuť pomáhat (často ve spojení se slovy “*je přirozené pomáhat*” nebo “*už jsem taková/y*”). Čtyři zaměstnanci lákalo získání nových zkušeností a dovedností. Pro tři respondenty bylo důležité dělat něco, co má smysl. Jiní tři respondenti brali účast jako kolektivní odpovědnost. Dvě ženy, které se zapojily do *Pečení pro dobrou věc*, považují svou účast jako spojení příjemného s něčím užitečným. Dále zazněla odpověď, že je respondentovi blízké téma společenské odpovědnosti, a proto se rád sám zúčastnil dobrovolnické aktivity. Pro jednoho respondenta byl motivací dobrý pocit, který z odvedené dobrovolnické práce bude mít.

Podle čeho si konkrétní dobrovolnický program vybrali:

Na otázku, podle čeho si respondenti vybírají, do kterého dobrovolnického programu se zapojí, odpovědělo pět z nich, že je pro ně nejdůležitější porovnání toho, co oni sami mohou neziskové organizaci nabídnout. Pro další čtyři respondenty byly důležité hodnoty neziskové organizace a to, čemu nebo komu organizace pomáhá. Tři respondenti viděli největší důležitost ve smyslu práce, kterou by měli vykonat a další tři odpověděli, že moc na výběr nemají, a proto se účastní všeho, co je u nich ve firmě možné. Dva respondenti odpověděli, že je pro ně cenný čas, který by pomocí strávili a podle toho se rozhodují, nejčastěji tento čas vztahovali ke vzdálenosti neziskové organizace od jejich domova. Další dva respondenty ovlivňuje při výběru programu názor kolegů a v neposlední řadě bylo zmíněna důležitost toho, co jim pomoc přinese.

Informovanost o tom, jak firma vybírá dobrovolnické aktivity:

Jedenáct respondentů uvedlo, že neví nebo si nejsou jisti, podle čeho jejich firma dobrovolnické aktivity vybírá. Čtyři zaměstnanci uvedli spolupráci s Centrem Hestia. U zbylých se objevovaly názory, že si firma vybírá programy podle toho, co bude lépe působit navenek, jak bude firma poté působit nebo že pokud má některá akce ohlas u zaměstnanců, tak ji v příštím roce zopakují. Dále, že se firma snaží pohybovat v aktuální problematice a podle toho probíhá u vedení výběr. Jeden respondent uvedl, že výběr je prováděn na základě tradice ve firmě. Dva respondenti uvedli, že vědí o oddělení, které tyto aktivity zařizuje.

Změna vnímání firmy poté, co se respondenti zúčastnili dobrovolnického programu:

Šesti zaměstnancům se nezměnilo vnímání firmy jinak poté, co se zúčastnili firemního dobrovolnictví. Zmiňují, že by to mělo být v takto velké firmě naprostou samozřejmostí, že by se těchto dnů mělo účastnit hlavně vedení a nejen řádoví zaměstnanci. Zbylým patnácti respondentům se změnil náhled na firmu v pozitivním slova smyslu. Uvádějí, že firmu nyní vnímají jako společensky odpovědnou. Přijde jim skvělé už jen to, že firma tuto možnost svým zaměstnancům nabízí, cítí že firma myslí i na druhé. Dvě respondentky dokonce uvedly, že jsou hrdé na to, že mohou být součástí firmy, která dává své peníze druhým bez vedlejších úmyslů. Jeden respondent uvedl, že díky těmto aktivitám vnímá, že je ve správný čas na správném místě. V dalších odpovědích padla také možnost seberealizace a vlastního rozvoje mimo práci. Firmu dokonce jeden respondent uvedl jako srdcovou.

Plán zúčastnit se znovu firemního dobrovolnictví:

100 % respondentů plánuje v budoucnu svou účast na firemním dobrovolnictví určitě zopakovat.

Níže uvádím tabulku absolutních četností, kolikrát se konkrétní motivace objevily v jednotlivých odpovědích.

Tabulka č. 13 - Absolutní četnost odpovědí na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví ve společnosti T-Mobile

Motivace	Ano, je to velmi důležité	Je to součástí rozhodování	Ne, to u mě nerozhoduje
Altruismus	11	9	1
Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám	11	10	0
Smyslupnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má	20	1	0
Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele	5	10	6
Změna prostředí	6	9	6
Chci poznat nové lidi	7	10	4
Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti	9	9	3

Zdroj: Vlastní výzkum

Doporučení pro firmu:

Z výsledků odpovědí pro společnost T-Mobile vyplývá několik doporučení, které když firma do své komunikace a celkově do nabízení programů firemního dobrovolnictví zapracuje, tak se o jejich pomoci a CSR bude nejen více organicky mluvit mezi zaměstnanci, ale je také možné, že se do programu firemního dobrovolnictví bude více zaměstnanců i hlásit.

Bylo by vhodné, kdyby firma dala najevo větší propojení s Centrem Hestia, které pro ně dobrovolnické dny zajišťuje. Zaměstnanci nejen, že budou vědět, podle čeho se jejich zaměstnavatel rozhoduje, kterou neziskovou organizaci zrovna podpoří, ale mohou v Centru vidět také experta na dobrovolnický sektor a své vlastní pomoci tak více důvěřovat. U výběru

neziskové organizace by měl být zohledněn také jeden faktor, který se ukazuje napříč firmami a který je pro zaměstnance při rozhodování, které organizaci půjdou pomoci, velmi důležitý. Tímto faktorem je vzdálenost neziskové organizace od místa, kde zaměstnanci žijí a pracují. Čím je organizace dál, tím si ji vybere méně zaměstnanců. To by šlo jistě vyřešit i tím, že by se organizace nabízely podle místa působnosti regionálních firemních poboček. Zaměstnanci by také měli mít možnost vybrat si z více organizací, kterým chtějí pomoci. Zatím mají výběr omezený. Kdyby tuto možnost měli a organizaci by si vybrali sami, mohla by jim jejich pomoc dávat větší smysl než pomoc organizaci, kterou jim vybere zaměstnavatel. S výběrem souvisí totiž fakt, že zaměstnanci mohou vybrat konkrétní pomoc podle toho, co mu přijde více smysluplnější, zatímco zaměstnavatel vybírá často konkrétní pomoc podle toho, co bude více vidět ve spojení s firmou a na čem se dá lépe postavit pozitivní PR. S tím souvisí jistě i to, že by se těchto dobrovolnických programů měli účastnit také výše postavení manažeři a vedení. Zaměstnanci díky jejich zapojení pochopí důležitost, kterou tato pomoc má, ale také budou více důvěřovat i manažerovi, který s nimi spolupracuje na dobročinné pomoci jako partner a ne jako nadřízený. V rámci komunikace dobrovolnických aktivit směrem k zaměstnancům bych doporučila, aby se informace o plánovaných dobrovolnických dnech dostávaly více i k regionálním pobočkám, které jsou často méně informované a často se k nim informace dostávají neúplně a se zpožděním.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti O2

Z padesáti oslovených zaměstnanců odpovědělo na dotazníky dvacet dva respondentů, kteří se účastnili alespoň jedné akce firemního dobrovolnictví. Návratnost tedy byla 44 %.

Demografické údaje:

64 % respondentů byly ženy a zbylých 36 % muži. Skoro polovina, tedy 46 % z nich bylo ve věku 36–45 let a přes 22 % měly dvě skupiny: skupiny nad 46 let a skupina 26–35 let. Pouze 4 % respondentů bylo věkem ve skupině 18–25 let.

Dobrovolnický program, kterého se respondenti zúčastnili:

Na otázku, jakého dobrovolnického programu se respondenti zúčastnili, odpovědělo čtrnáct z nich, že byli mentory na programech SmartUp nebo Think Big. Šest respondentů pomáhalo fyzickými silami při pomoci po povodních, na opravách budov nebo na farmě. Dva respondenti uvedli, že chodí darovat krev.

Pravidelnost dobrovolničení:

Skoro polovina respondentů, tedy 41 % uvedlo, že dobrovolničí pravidelně i ve svém volném čase, 32 % uvedlo, že to pro ně není poprvé a 27 % respondentů ještě nikdy předtím nedobrovolničilo.

Odkud se respondenti o nabídce dobrovolnických aktivit dozvěděli:

Nejvíce zaměstnanců se o nabídce firemního dobrovolnictví dozvědělo z firemního intranetu, celkem dvanáct respondentů. Následovaly dobré reference od kolegů, celkem devět odpovědí. Jeden zaměstnanec si nabídku přečetl na nástěnce v budově.

Motivace účastnit se dobrovolnických aktivit:

Na otázku, co zaměstnance motivovalo zúčastnit se firemního dobrovolnictví převažovala odpověď, že chtěli hlavně pomoci druhým, kteří to potřebují, takto odpovědělo sedm lidí. Další motivací byli kolegové, kteří se také chtěli účastnit, tato motivace převažovala u pěti lidí. Získat nové zkušenosti bylo důležité pro tři zaměstnance. Chut' něco reálného změnit a vidět v tom smysluplnost převažovala u tří zaměstnanců. V dalších odpovědích zaznívaly motivace jako: člověk by měl dělat něco pro druhé zadarmo, jsem součástí firmy a je to moje a firemní odpovědnost, je to zvykem ve firmě, rozbije se tím dennodenní rutina.

Podle čeho si konkrétní dobrovolnický program vybrali:

Sedm zaměstnanců si vybírá dobrovolnický program podle toho, zda na to mají schopnosti s porovnáním toho, čím pro neziskovou organizaci mohou být užiteční. Pět respondentů dá na svůj vnitřní pocit a sympatie. Pro čtyři je důležitá oblast, které se nezisková organizace věnuje. Stejně tak pro čtyři respondenty je důležitá smysluplnost práce, kterou nezisková organizace odvádí. Jeden respondent uvedl, že je pro něj primární vzdálenost organizace od místa bydliště a jeden uvedl, že se rozhoduje podle toho, jak bude pomoc časově náročná.

Informovanost o tom, jak firma vybírá dobrovolnické aktivity:

Sedmnáct respondentů netuší, kdo dobrovolnické programy u nich ve firmě vybírá a pouze pět respondentů si myslí, že to řeší někdo v Nadaci O2.

Změna vnímání firmy poté, co se respondenti zúčastnili dobrovolnického programu:

Po dobrovolnickém dni vnímá sedm respondentů firmu zcela stejně, ale patnácti respondentům se pohled na firmu změnil v dobrém slova smyslu. Zaměstnanci jsou rádi, že firma dělá něco prospěšného i mimo tvorby zisku a uspokojování akcionářů. Cítí, že se jim zvyšuje loajalita a jsou rádi, že firma do společnosti také něco vrací. Jeden respondent zmínil, že je velmi rád, že je součástí firmy, které není dobrovolnictví lhostejné. Respondenti zmiňovali, že jsou rádi, že jim firma umožní rozvíjet se i jinde mimo práci.

Plán zúčastnit se znovu firemního dobrovolnictví:

91 % respondentů plánuje zúčastnit se dobrovolnického programu znovu.

Níže uvádím tabulku absolutních četností, kolikrát se konkrétní motivace objevily v jednotlivých odpovědích.

Tabulka č. 14 - Absolutní četnost odpovědí na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví ve společnosti O2

Motivace	Ano, je to velmi důležité	Je to součástí rozhodování	Ne, to u mě nerozhoduje
Altruismus	8	13	1
Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám	10	10	2
Smysluplnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má	17	5	0
Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele	3	13	6
Změna prostředí	9	8	5
Chci poznat nové lidi	11	7	4
Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti	9	12	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Doporučení pro firmu:

Z výsledků odpovědí pro společnost O2 vyplývá několik doporučení, které když firma do své komunikace a celkově do programů firemního dobrovolnictví zapracuje, tak se o jejich pomoci a CSR bude nejen více organicky mluvit mezi zaměstnanci, ale je také možné, že se do programu firemního dobrovolnictví bude i více zaměstnanců hlásit. Ze samotných návrhů respondentů, jak vylepšit nabízení dobrovolnických dnů jsem vybrala několik nejužitečnějších.

Zaměstnanci O2 by například uvítali více manuálních činností v dobrovolnických programech, zároveň pociťují malou nabídku dobrovolnických programů a také by uvítali, kdyby se dobrovolnické aktivity vybíraly podle návrhů samotných zaměstnanců a nejen podle vedení, které jim programy přidělí. Dále by dobrovolnických dnů umožnili více za rok. Rádi by o těchto dobrovolnických aktivitách více veřejně mluvili. S tím určitě souvisí i celková interní komunikace ohledně dobrovolnických programů. Zde bych doporučila nejen vysvětlit zaměstnancům propojení s Centrem Hestia, aby pochopili, že za výběrem neziskových organizací stojí experti na danou problematiku a ne jen vedení, ale také bych doporučila, aby se o aktivní pomoci zaměstnanců mluvilo i po skončení dobrovolnických programů. Například v interní komunikaci se může určitou dobu po skončení projektů ukázat, jak daná pomoc neziskové organizaci pomohla, lze připojit krátký rozhovor s lidmi z neziskové organizace ale také s jejich klienty. Do interní komunikace směrem k zaměstnancům by se také mohla vložit část, která by byla věnována pouze dané sociální či ekologické problematice, které se vybraná nezisková organizace zabývá, aby se zaměstnancům rozšířili obzory v nové oblasti. Zároveň jsem dotazník rozesílala v roce 2019, kdy se změnilo vedení celé společnosti a tedy i Nadace O2 a aktivity jako je *SmartUp*, která podporovala iniciativy mladých jedinců se postupně zrušily, takže zde padlo i několik zmínek od zaměstnanců, že by rádi uvítali zpět obdobné programy, které podle nich měly smysl.

Zaměstnanci společnosti O2, kteří se účastnili firemního dobrovolnictví by dále uvítali, kdyby pomoc neziskovým organizacím byla dlouhodobější. Firma tento návrh může zapracovat několika způsoby. Může nabídnout svým zaměstnancům více dobrovolnických dnů v roce, ať už placených nebo neplacených. Může stejnou neziskovou organizaci nabídnout v dobrovolnických programech i další rok, takže zaměstnanci uvidí progres v

konkrétní organizaci, kterou již znají. Může vybrat například jen dvě organizace, kterým se budou v průběhu celého roku všechny regionální pobočky v rámci dobrovolnických dnů věnovat, nebo může podpořit vybrané organizace tím, že je propojí přímo se zaměstnanci a ti tak mohou organizaci pomoci i ve svém volném čase.

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti Vodafone

Z padesáti oslovených zaměstnanců odpovědělo na dotazníky dvacet sedm respondentů, kteří se účastnili alespoň jedné akce firemního dobrovolnictví. Návratnost byla 54 %.

Demografické údaje:

52 % respondentů byly ženy a 48 % muži, podíl žen a mužů byl tedy velmi vyrovnaný. Skoro polovina, tedy 45 % respondentů bylo ve věku 26–35 let, druhou nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti 36–45 let, tedy celých 37 %. Zbytek patřil do krajních věkových skupin, 7 % respondentům bylo do 25 let a 11 % respondentům bylo nad 45 let.

Dobrovolnický program, kterého se respondenti zúčastnili:

Všichni respondenti na otázku, jakého dobrovolnického programu se zúčastnili, zmínili organizace z firemního programu *Den pro neziskovku*. Pouze jeden z respondentů uvedl navíc mentoring v projektech Nadace Vodafone a dva respondenti uvedli kromě *Dne pro neziskovku* také charitativní pečeni. Z programu *Den pro neziskovku* převažují zapojené organizace zaměřené na zvířata a přírodu (výpomoc na statku, sázení stromů, Národní park Šumava, Zoo Dvůr Králové, výpomoc na farmě s koňmi, Zookoutek Malá Chuchle) a druhou nejnavštěvovanější aktivitou byla sociální oblast (Bílá pastelka, léčebné zařízení pro děti, Charita, Mimo domov, ARPIDA).

Pravidelnost dobrovolničení:

Na otázku, zda jsou respondenti dobrovolníky i ve svém volném čase, odpovědělo 48 %, že ve svém životě již někdy dobrovolničili. Stejně po 26 % respondentů odpovědělo, že dobrovolničí pravidelně, nebo že ještě nikdy nedobrovolničili.

Odkud se respondenti o nabídce dobrovolnických aktivit dozvěděli:

O nabídce firemního dobrovolnictví se třináct respondentů dozvědělo skrze firemní intranet, jedenáct respondentů díky zkušenostem ostatních kolegů a třetí zmiňovanou možností byla informace od nadřízeného, která se objevila v odpovědích celkem 2x. Jeden respondent uvedl, že se o dobrovolnických aktivitách dozvěděl přes portál www.firemni Dobrovolnici.cz, který spravuje Centrum Hestia.

Motivace účastnit se dobrovolnických aktivit:

Zaměstnanec nejvíce motivovalo k účasti na dobrovolnické aktivitě smysluplná pomoc ostatním, tato odpověď se opakovala celkem 13x. Druhou nejčastější odpovědí byl aktivní čas strávený s týmem a týmový duch, který byl důležitý pro pět respondentů. Po čtyřech odpovědích získala změna stereotypu pracovního prostředí a stejně tak čtyři respondenti cítili, že dobrovolnické programy jsou firemním benefitem, protože mohou takto pomáhat v pracovní době. Jeden respondent uvedl, že možnost účastnit se firemního dobrovolnictví přijal, protože chtěl vedení ukázat, že nemá problém ani s manuální prací.

Podle čeho si konkrétní dobrovolnický program vybrali:

Další otázkou bylo, podle čeho si respondenti vybírají dobrovolnickou aktivitu, které se účastní. Nejčastěji se respondenti shodovali na tom, že je pro ně důležité, jak se shodne jejich tým, takto odpovědělo celkem devět respondentů. Pro pět respondentů byla nejčastějším kritériem náplň samotné práce v neziskové organizaci. Dále bylo pro tři respondenty důležité, jakou bude mít jejich práce přínos pro celkovou společnost. Jiné tři respondenty naopak nejvíce zajímalo, v jaké lokalitě se dobrovolnická aktivita bude odehrávat, aby nebyla příliš daleko. Dva respondenti uvedli, že pomáhají každým rokem, a tak je pro ně důležité vrátit se k jistotě a vybírají si aktivity a neziskové organizace, se kterými dlouhodobě spolupracují.

Informovanost o tom, jak firma vybírá dobrovolnické aktivity:

Na otázku, jak firma vybírá aktivity, které svým zaměstnancům v rámci dobrovolnických aktivit nabízí, více než většina lidí neuměla odpovědět. Šestnáct respondentů odpovědělo, že neví. Devět jich ví, že se o výběr stará Nadace Vodafone nebo nějaké příslušné oddělení. Jeden respondent si myslel, že si dobrovolnické aktivity vymýšlí vedení firmy a pouze jeden respondent věděl, že se dobrovolnické dny pořádají ve spojení s Centrem Hestia.

Změna vnímání firmy poté, co se respondenti zúčastnili dobrovolnického programu:

Další otázkou jsem chtěla zjistit, jak se změnilo vnímání firmy poté, co se respondenti zúčastnili firemního dobrovolnictví. Deset respondentů uvedlo, že mají na firmu pozitivnější pohled a jsou hrdí nejen na firmu, ale také na to, že v ní mohou pracovat. Šest lidí dokonce uvedlo, že je zážitek s dobrovolnickým programem inspirací i pro jejich osobní život. Čtyři respondenti uvítali, že se dozvěděli něco nového o problematice z oblasti, ve které mohli pomáhat. Pro tři respondenty bylo důležité, že se více stmelil kolektiv, který se dobrovolnictví zúčastnil. Nijak se nezměnil pohled na firmu ve čtyřech případech.

Plán zúčastnit se znovu firemního dobrovolnictví:

Všech dvacet sedm respondentů se dobrovolnického programu plánují účastnit i v dalších letech.

Níže uvádím tabulku absolutních četností, kolikrát se konkrétní motivace objevily u jednotlivých odpovědí.

Tabulka č. 15 - Absolutní četnost odpovědí na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví ve společnosti Vodafone

Motivace	Ano, je to velmi důležité	Je to součástí rozhodování	Ne, to u mě nerozhoduje
Altruismus	12	12	3
Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám	13	12	2
Smysluplnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má	15	10	2
Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentuji svého zaměstnavatele	3	11	13
Změna prostředí	10	10	7
Chci poznat nové lidi	9	5	13
Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti	9	6	12

Zdroj: Vlastní výzkum

Doporučení pro firmu:

Z výsledků odpovědí pro společnost Vodafone vyplývá několik doporučení, které když firma do své komunikace a celkově do programů firemního dobrovolnictví zapracuje, tak se o jejich pomoci a CSR bude nejen více organicky mluvit mezi zaměstnanci, ale je také možné, že se do programu firemního dobrovolnictví bude více zaměstnanců i hlásit. Z odpovědí jsem vybrala několik doporučení pro firmu přímo od zaměstnanců, které byly relevantní.

Mezi doporučeními bylo rozšířit dobrovolnické aktivity na více dnů v roce, dále by zaměstnanci uvítali větší možnost výběru aktivit, lepší filtraci v systému, ze kterého si aktivity vybírají, například i podle lokace a urgentnosti pomoci. Zaměstnanci by se chtěli více dozvídat, jak jejich pomoc opravdu pomohla, chtěli by sledovat progres u jednotlivých neziskových organizací, aby za sebou viděli reálné výsledky, užitečnost a efektivitu jejich práce. Zaměstnanci také doporučují více sdílet zážitky od jednotlivých dobrovolníků, kteří se akcí účastnili, aby tím motivovali ostatní. Padl také návrh, aby firma tyto dny využívala méně ke svému vlastnímu PR a více ke skutečné pomoci. Důležitým bodem pro samotnou firmu může být doporučení na větší podporu od samotného managementu firmy a větší propagaci v rámci celé firmy a jednotlivých regionálních poboček.

4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření za všechny sledované společnosti

Dotazníkového šetření se celkově ve všech třech firmách zúčastnilo velmi málo mladých respondentů, skupina 18–25 let dosahovala ve všech firmách pouze kolem 4–9 %. Oproti ostatním věkovým skupinám, které byly vždy zastoupeny kolem 30–40 %. Zajímavým námětem na další výzkum z této oblasti by určitě bylo, proč tomu tak je, zda se tato skupina celkově věnuje dobrovolnictví méně, zda jich je celkově ve firmách méně zaměstnaných nebo zda jen v dnešní době neradi odpovídají na dotazníky, kterých dostávají během své pracovní doby mnoho, jak zmiňují také manažerky CSR. Nemám ovšem údaje z jednotlivých firem, abych mohla posoudit, kolik procent zaměstnanců ve skupině 18–25 let mají jednotlivé firmy zaměstnané.

U zaměstnanců všech tří společností byla vždy ze všech nabízených firemních aktivit zmíněna aktivita *Den pro neziskovku* a také často, zvláště u O2 a T-Mobilu, zaměstnanci zmiňovali vlastní mentoring. Ostatní aktivity jako je darování krve, pečení pro dobrou věc, firemní sbírky a podobně zaznívaly spíše jen okrajově. Stejně tak se ve všech třech společnostech objevovalo naprosto shodné procento odpovědí, tedy 24–27% respondentů, kteří díky své firmě dobrovolničili ve svém životě zcela poprvé. Ovšem všichni respondenti plánují nebo alespoň uvažují, že se dobrovolnického dne zúčastní znovu, na tuto otázku byla skoro 100% kladná odpověď. Většina zaměstnanců se o možnosti účastnit se dobrovolnického programu dozvěděla díky firemnímu intranetu a nebo od svých kolegů či nadřízených. Tato forma komunikace je u všech tří společností totožná. Pro zaměstnance je také důležitá forma nabídky k účasti na firemním dobrovolnickém programu, která může být přímá nebo nepřímá. Pelosa a Hassay (2006, s. 365) hovoří v této souvislosti právě o důležitosti orientace zaměstnanců mezi dobrovolnickými programy, kterých může být pro zaměstnance někdy velké množství, a právě způsob nabídky může zaměstnance velmi ovlivnit. Přímá nabídka od zaměstnavatele povede k většímu zapojení zaměstnanců, jelikož vnímají větší podporu od svého zaměstnavatele, než kdyby jim nabídka přišla pouze emailovou komunikací, jak je klasická praxe. Pelosa a Hassay (2006, s. 368) v tomto případě zmiňují, že přímé oslovení od někoho, ke komu mají zaměstnanci nějaký vztah, je mnohem těžší odmítnout.

Zaměstnanec nejvíce motivuje k účasti na firemním dobrovolnictví chuť pomoci někomu, kdo to potřebuje a následuje týmový duch a čas strávený s kolegy, někteří mluvili dokonce o kolektivní odpovědnosti. Na dalším místě byla nejčastěji zmiňovaná smysluplná práce a změna pracovního stereotypu.

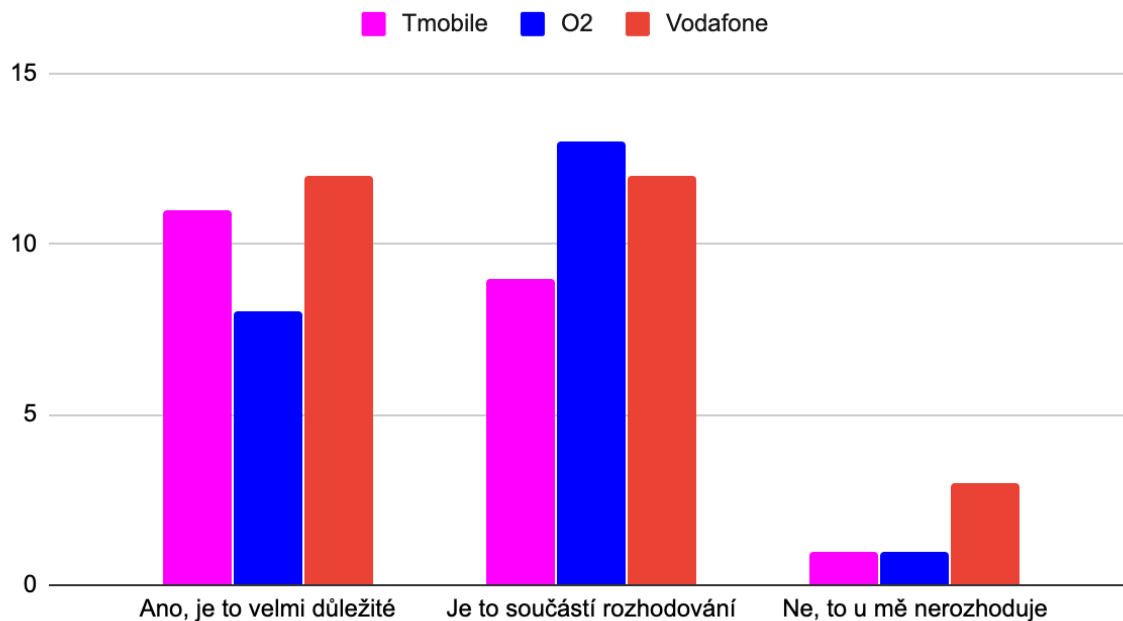
Na otázku, podle čeho si zaměstnanci dobrovolnickou aktivitu vybírají, převažovalo vlastní porovnání s tím, co mohou sami neziskové organizaci nabídnout a co nezisková organizace opravdu potřebuje. Stejně důležité bylo zaměření a hodnoty neziskové organizace, které by věnovali svůj čas. Pro zaměstnanec je také kritériem smysluplnost či urgentnost pomoci a jako další ukazatel při výběru, se ukázal celkový čas strávený prací, lokalita či vzdálenost od místa bydliště.

Zajímavým zjištěním je určitě fakt, že v žádné firmě respondenti nedokázali ani z poloviny dotazovaných říct, jak firma vybírá aktivity, které svým zaměstnancům v rámci firemního dobrovolnictví nabízí. V O2 například nikdo z dotazovaných nezmínil Centrum Hestia. Zaměstnanci nejčastěji zmiňovali, že nevědí, případně tušili, že na něčem podobném pracují jejich firemní nadace nebo příslušná oddělení. Zde je určitě prostor ke zlepšení, co se týče informovanosti zaměstnanců. U většiny respondentů, celkem u padesáti tří ze sedmdesáti odpovídajících, se změnilo pozitivně vnímání firmy poté, co se zúčastnili firemního dobrovolnictví.

Na škálách, jaké motivace jsou pro respondenty při rozhodování, zda se zúčastní dobrovolnického programu, nejdůležitější, jsem získala následující odpovědi:

Graf č. 11 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Altruismus

Altruismus

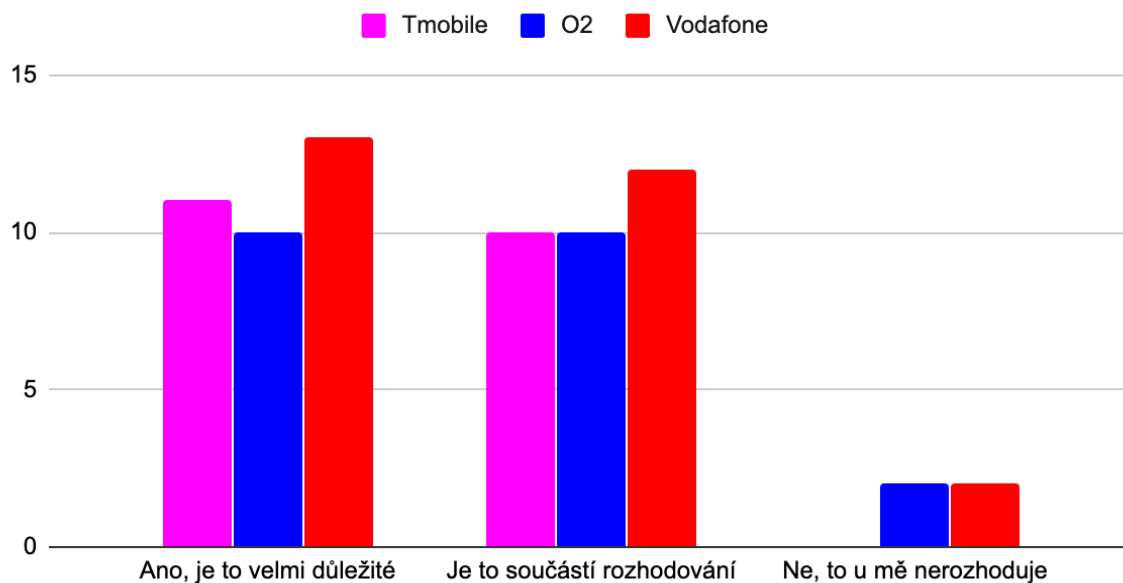


Zdroj: Vlastní výzkum

Altruismus nebo-li ochota pomoci byla pro většinu respondentů zcela zásadní. Toto zjištění odpovídá i otevřené otázce v dotazníku, kterou jsem se ptala, jaká je motivace zaměstnanců účastnit se dobrovolnických programů a v odpovědích se na prvním místě umístila právě ochota pomoci nebo-li altruismus.

Graf č. 12 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám

Mám rád pocit, který se mi dostává, když někomu pomáhám

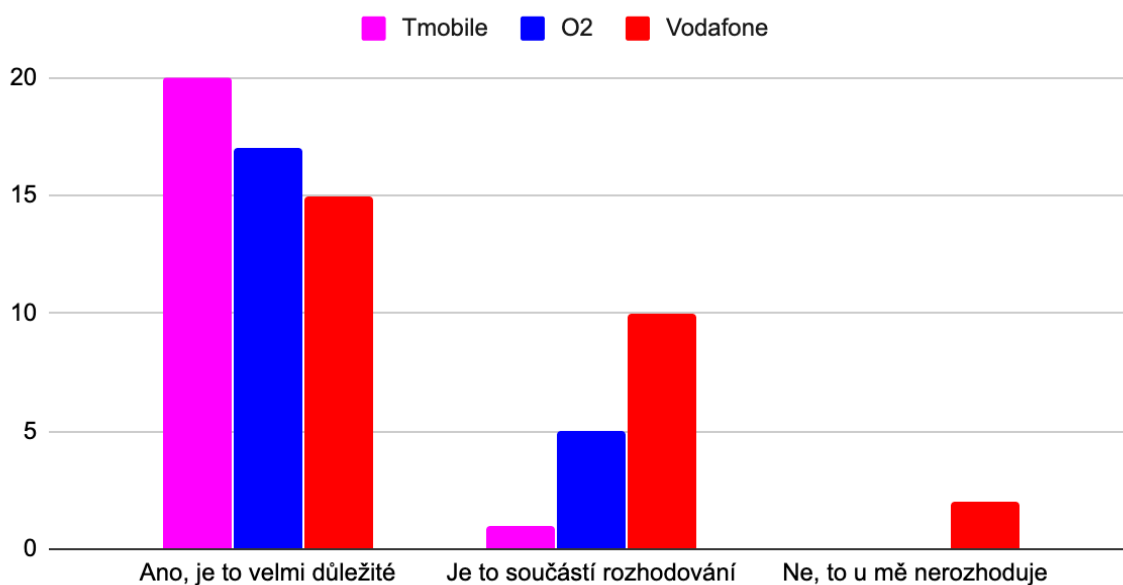


Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavým zjištěním je tato motivace, kdy respondenti měli zhodnotit, na kolik je u nich pocit, který dostanou poté, co někomu v rámci dobrovolnictví pomohou, motivační. Když jsem tuto možnost respondentům předložila, většina jich odpověděla, že je to pro ně opravdu rozhodující. Zatímco v otevřené otázce to zmínilo jen pár respondentů. Je zde možné informační zkreslení, kdy se respondenti chtějí ukázat v tom nejlepším světle, a proto tuto možnost nenapíší sami od sebe, ale pokud jim možnost dáme na výběr, tak si ji vyberou.

Graf č. 13 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Smysluplnost

Smysluplnost: je pro mě důležitý dopad, který nabízený program má

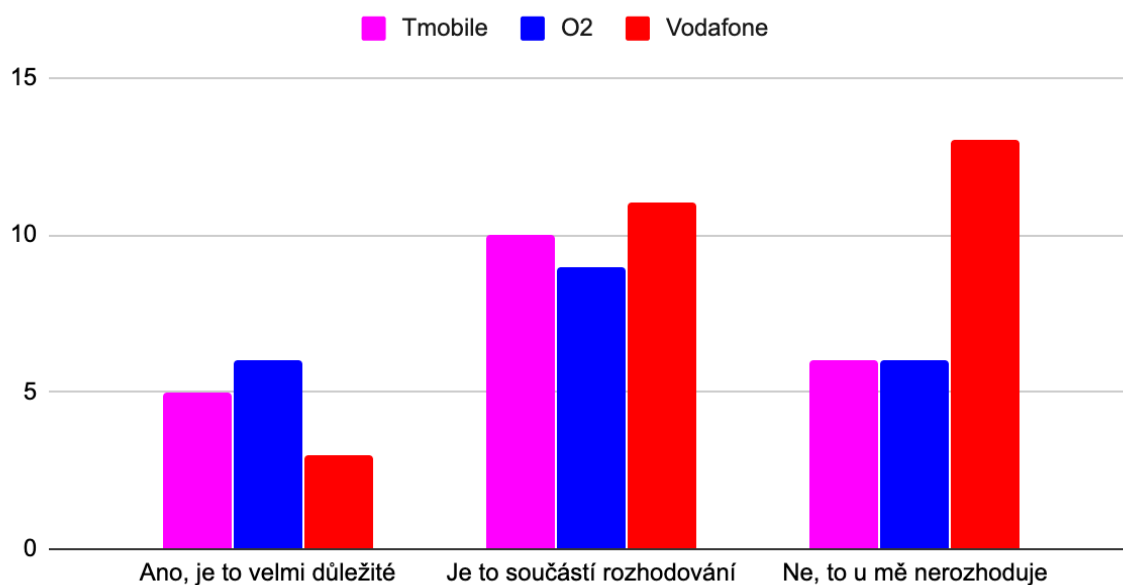


Zdroj: Vlastní výzkum

Smysluplnost se ve výzkumu projevila jako zcela zásadní motivací, která u respondentů byla jasným měřítkem při rozhodování. Pouze dva respondenti ze všech sedmdesáti, kteří dotazník vyplnili, odpověděli, že pro ně tato motivace nerozhoduje. Pro zbytek je tato varianta jednou z nejdůležitějších motivací k vlastní účasti na dobrovolnickém programu.

Graf č. 14 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Příznivý obraz podniku

Příznivý obraz podniku: je pro mě důležité, jak firma působí navenek, reprezentují svého zaměstnavatele

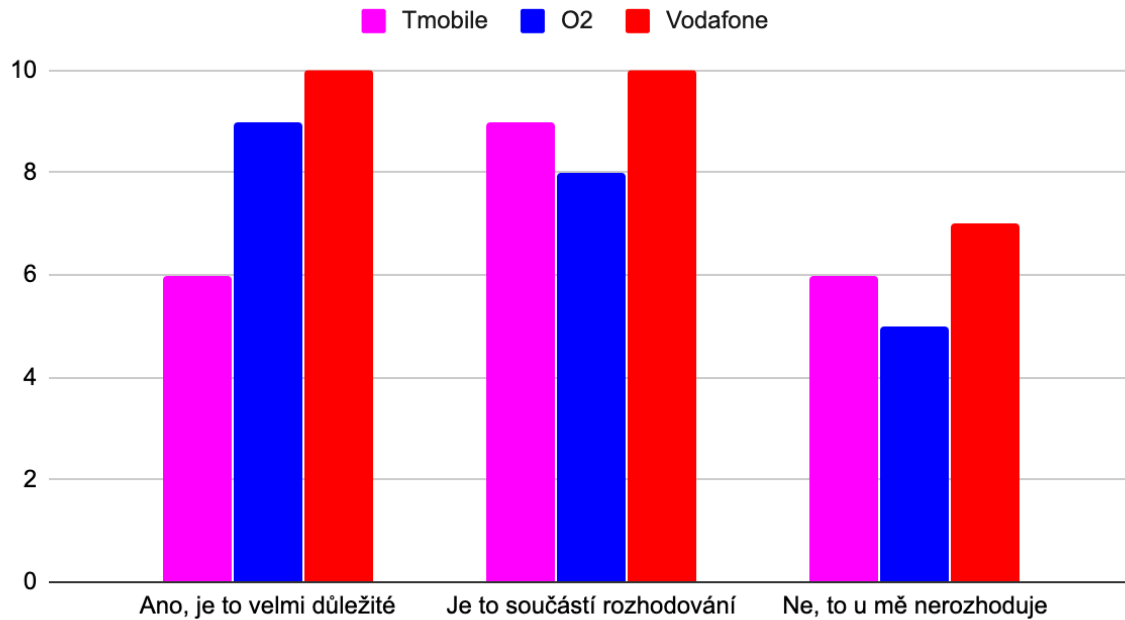


Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavým faktorem v motivaci k firemnímu dobrovolnictví je příznivý obraz podniku, tedy to, že zaměstnanec reprezentuje svého zaměstnavatele a je pro něj důležité, jak firma, ve které pracují, působí navenek. Ve Vodafonu výraznější křivka (na které je vidět, že pro zaměstnance Vodafonu je tato motivace na předním místě v rozhodování) může být způsobena firemní kulturou společnosti, která více dbá na svou pověst a své PR v těchto CSR aktivitách navenek, a proto mohou mít zaměstnanci větší potřebu pomoci i své firmě, která o pomoci hovoří jako o závazku společnosti. Plyne to z některých odpovědí od zaměstnanců společnosti Vodafone na otevřené otázky. U T-Mobilu a O2 jsou odpovědi vcelku vyrovnané.

Graf č. 15 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Změna prostředí

Změna prostředí

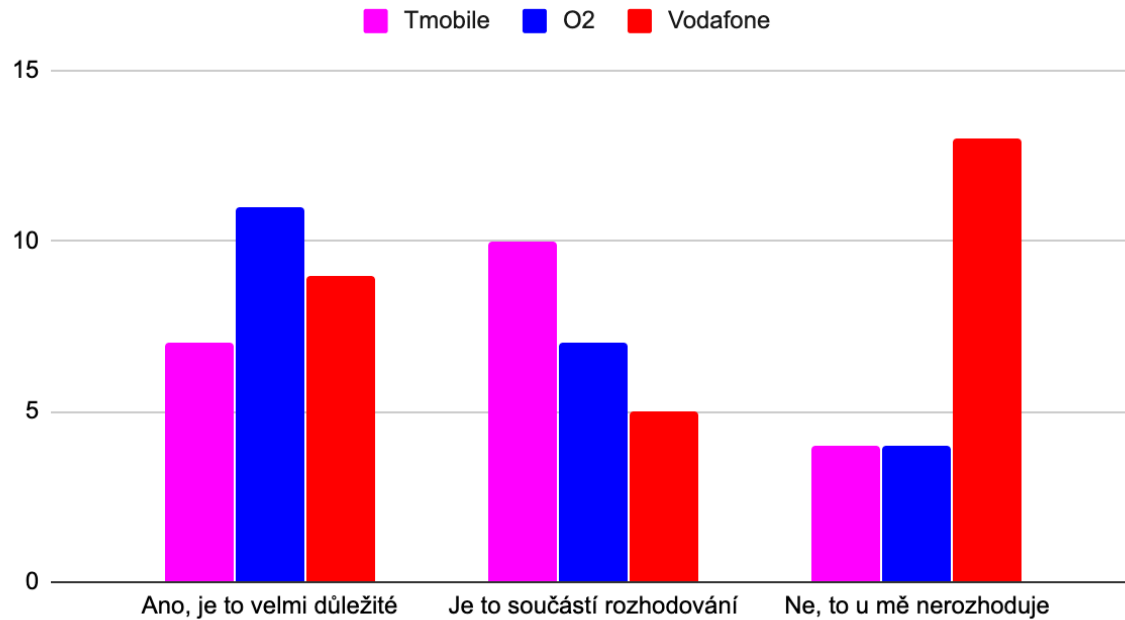


Zdroj: Vlastní výzkum

Změna prostředí je pro respondenty zcela jistě důležitá, pouze osmnáct z nich uvedlo, že změna prostředí není motivátorem, podle kterého se rozhodují, zda se zúčastní dobrovolnického programu či nikoli.

Graf č. 16 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Chci poznat nové lidi

Chci poznat nové lidi

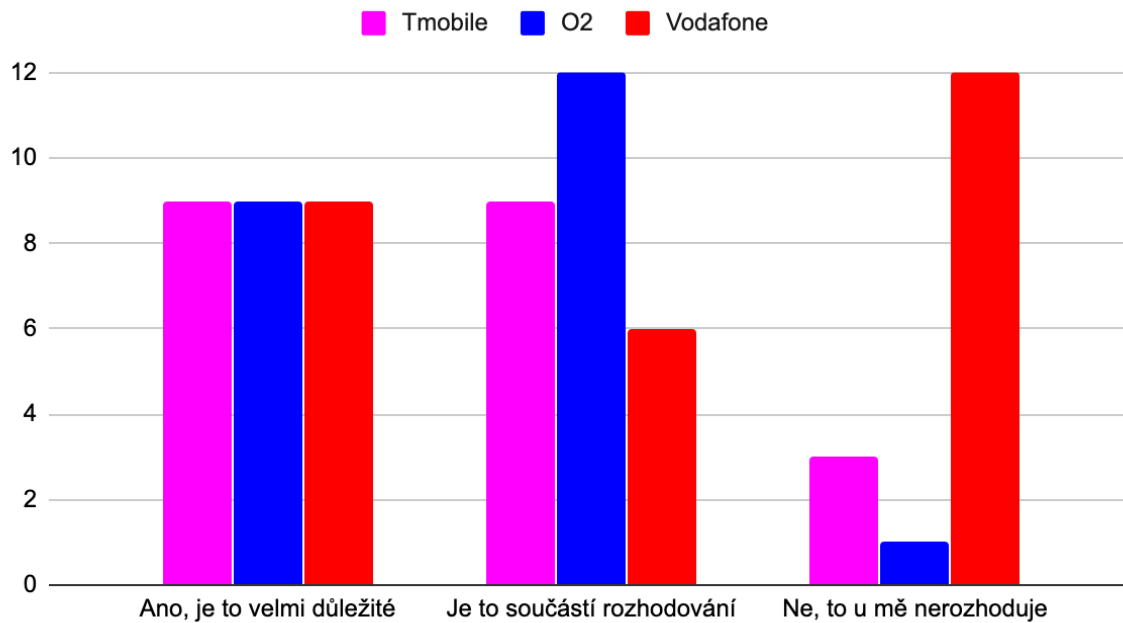


Zdroj: Vlastní výzkum

Motivátor, kdy respondenti chtějí poznat během dobrovolnického programu nové lidi je také jedním z faktorů, který zaměstnanci zvažují. Vysoké procento odpovědí zaměstnanců z Vodafonu, pro které tato motivace není rozhodující, může být ovlivněna výběrem jejich dobrovolnických programů. Například zaměstnanci, kteří se účastní dobrovolnického programu po několikáté, vědí, že jedou fyzicky pomáhat a při této práci se s moc lidmi neseznámí. Nebo během běžné pracovní náplně mají velký kontakt s novými lidmi, a proto poznat nové lidi pro ně není zcela zásadní při rozhodování.

Graf č. 17 - Vyhodnocení dotazníku na motivace zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví za všechny hodnocené firmy - odpovědi v poli Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti

Chci se naučit něco nového a zlepšit své dovednosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavé zjištění vidíme v rámci společnosti Vodafone, pro jejíž zaměstnance je to, zda se něco nového naučí důležitým motivátorem pro čtrnáct respondentů a pro dvanáct respondentů tento faktor vůbec nerozhoduje. Tento výkyv může být opět způsoben výběrem dobrovolnických aktivit ve firmě, pokud se vybírají aktivity bez souhlasu zaměstnanců, tak se může stát i to, že aktivita bude pro zaměstnance podřadná a zaměstnanci nebudou moci plně rozvinout svůj potenciál, který by neziskové organizaci mohli nabídnout. Zároveň je zajímavé, že naprosto shodné procento respondentů ve všech třech firmách zvolilo odpověď *Ano, je to velmi důležité*. Zde se můžeme setkat i se zkrácením, kdy respondenti chtějí působit navenek v lepším světě.

4.4 Limity empirického šetření

Limitací předloženého dotazníkového šetření je nízká návratnost dotazníků, a tím pádem nemožnost vztáhnout výsledky na širší populaci. Ovšem v rámci trhu mobilních operátorů v České republice můžeme návratnost považovat za relevantní. Bohužel se mi nepodařilo zajistit, aby ve vzorku byli zastoupeni muži a ženy rovnoměrně. Stejně tak se mi nepodařilo v rámci jednotlivých firem zjistit, kolik zaměstnanců se celkově účastní každým rokem všech možností firemního dobrovolnictví. Většina respondentů se totiž účastnila pouze *Dne pro neziskovku* a manažerky CSR nemají data, jak moc se jejich zaměstnanci v rámci všech dobrovolnických programů, které firmy nabízejí, dobrovolnictví účastní. Programů je totiž mnoho a neexistují o tom žádná data v žádné ze zúčastněných firem. Jako doporučení pro další zkoumání, bych určitě navrhovala širší zkoumání mezi více respondenty doplněné o hloubkové rozhovory zaměstnanců / dobrovolníků a o hloubkové rozhovory s manažerkami CSR programů, které mají firemní dobrovolnictví na starosti.

4.5 Obecná doporučení pro firmy

Doporučení, která jsem pro konkrétní firmy navrhla, by se dala sumarizovat do obecných doporučení, které mohou využít i jiné firmy, které problematika firemního dobrovolnictví zajímá. Obecná doporučení jsem seskupila do jednotlivých bodů.

- Firma by měla dát svým zaměstnancům dostatečně najevo, kdo jim pomáhá s výběrem dobrovolnických programů tak, aby zaměstnanci věděli, že za výběrem stojí expert, který má odbornost na danou problematiku. Tím se zvyšuje důvěra v nabízené dobrovolnické programy.
- Zaměstnanci by měli mít možnost mluvit do výběru dobrovolnických programů, kterých se sami účastní. Minimálně by měli mít možnost navrhnout ty, které jim samotným připadají smysluplné.
- Výběr dobrovolnických aktivit by měl mít možnost dobré filtrace - podle urgentnosti pomoci, kterou nezisková organizace potřebuje, podle vzdálenosti (lokality), podle zaměření organizace, podle druhu pomoci, kterou organizace potřebuje (manuální, PR, ekonomickou apod.).
- Během dobrovolnických programů je velmi důležitá účast manažerů a nadřízených, kteří by měli své zaměstnance nejen podporovat, ale jít jim příkladem. V zaměstnancích vzroste důvěra v pomoc a pochopí, že to je opravdu důležité. Zároveň vzroste důvěra i v samotné manažery a celkový tým.
- Firmy by si měly ohlídat, aby se všechny informace v plném rozsahu dostaly včas na všechny regionální pobočky.
- Po skončení dobrovolnických programů by se měly zaměstnancům prezentovat výsledky jejich dobrovolné práce. Díky tomu uvidí, jak jejich práce pomohla, uvidí za sebou skutečné výsledky a ty mohou motivovat nejen je k další pomoci, ale také další zaměstnance, kteří se dobrovolnického programu neúčastnili.
- Zaměstnancům by se měly komunikovat benefity, které ze zapojení se do

dobrovolnické činnosti získají (změna prostředí, poznání nových lidí, informace o nové problematice, získání nových zkušeností, stmelení kolektivu apod.).

- Zaměstnanci by měli mít možnost dlouhodobější spolupráce s vybranými neziskovými organizacemi, ať už v jejich pracovním nebo ve volném čase.

5. Závěr

Firemní dobrovolnictví je v České republice na vzestupu, firmy se čím dál tím více podřizují tlaku ze strany společnosti i ze strany zaměstnanců, kteří od firmy požadují nejen, aby se zaměřovala na zisk, ale aby část zisku vracela zpátky do společnosti, komunity a přírody, ve které společně žijeme. Z firemního dobrovolnictví a s ním spojeným CSR se stává trendová záležitost a firma, která nejedná ekologicky a nenabízí svým zaměstnancům touto formou něco navíc, není “in”. Tyto novodobé benefity pro zaměstnance jsou tak přínosné pro celou společnost.

Cílem diplomové práce bylo nejen představit oblast firemního dobrovolnictví, ale také zjistit, jaké motivace jsou pro zaměstnance nejdůležitější, když se rozhodují, zda se do programů firemního dobrovolnictví zapojí či nikoli. V teoretické části práce jsem na základě odborné literatury popsala oblast dobrovolnictví se zaměřením na firemní dobrovolnictví. Zastavila jsem se u druhů a různých možností firemního dobrovolnictví a popsala jsem přínosy pro jednotlivé segmenty, které se do firemního dobrovolnictví zapojují. V další části práce jsem se zaměřila na definování samotných motivací k dobrovolnictví, opět zvláště v kontextu firemního dobrovolnictví. Představila jsem několik teorií motivací, které jsem následně využila ve své empirické části.

Ta se zabývala především zjištěním motivací zaměstnanců k účasti na firemním dobrovolnictví. Zaměstnance jsem podrobila dotazníkovému šetření, kde jsem zjišťovala jejich motivace a z otevřených otázek jsem vyvodila další závěry ohledně nabízení programů firemního dobrovolnictví v konkrétních firmách. Ze získaných poznatků jsem odpověděla na tři výzkumné otázky, které jsem si stanovila na začátku výzkumu a následně jsem navrhla sérii doporučení nejen pro jednotlivé firmy, ale také pro čtenáře obecně.

Programy firemního dobrovolnictví jsou u nás sice na vzestupu, ale stále je co zlepšovat, ať už v jednotlivých nabídkách od firem, které vysílají své zaměstnance do neziskových organizací, tak ve vysvětlování důvodů, proč je pomoc od firemních dobrovolníků, která se využita správným směrem, velmi potřebná.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-5-6.

CLARY, E. Gil a Mark SNYDER. *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. Journal of Personality and Social Psychology: Personality process and individual differences [online]. 1998, S. 1516-1530 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/b46a/11a4464f77b64492e2c2b688d9ebcc3c5565.pdf>

Corporate volunteering. Employee Relations [online]. 2013, 35(5): 547-559 [cit. 2019-05-21]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-12-2012-0089>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

FRANC, Pavel, Jiří NEZHYBA, Cornelia a HEYDENREICH. *Když se bere CSR příliš vážně: O společenské odpovědnosti korporací nejen pro nevládní organizace*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 80-86544-08-7.

FRANCIS, Julie E. The functions and norms that drive university student volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* [online]. 2011, 24 January 2011, 16 (1), 1-12 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nvsm.390>

FRIČ, Pavol a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

FRIČ, Pavol a kol., *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: NROS Agnes, 2001. ISBN 80-902633-7-2.

Chartered Management Institut. *Frederick Herzberg The hygiene motivation theory* [online]. 2003 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: https://www.managers.org.uk/~/_/media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx

IBM Corporation. *Corporate Citizenship in New Zealand: Transforming business, technology and society* [online]. United States of America, 2015 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/downloads/profiles/NewZealand-2015.pdf>

KOCOUREK, Jiří. *Zvyšování počítačové gramotnosti dětí díky projektu IBM KidSmart* [online]. 3.11.2008 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/ibm-projekt-kidsmart>

NEŠPOROVÁ, Michaela, Hans-Ludwig SCHMIDT in kol. aut. *Napříč společenskou odpovědností firem*. S. 46 – 53. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

O Hestia: JSME ORGANIZACE PRO PODPORU V OBLASTI DOBROVOLNICTVÍ NEJEN V PRAZE. *Hestia* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cz/o-hestia>

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

PAJO, Karl a Louise LEE. *Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective*. *Journal of Business Ethics* [online]. Springer, March 2011, 99 (3), S. 467-482 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/41476210?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

PELOZA, John a Derek N. HASSAY. *Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics*. *Journal of Business Ethics* [online]. 2006, 64(4), 357-379 [cit. 2020-03-22]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-005-5496-z>

PETERSON, Dane K. Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees perceptions. *Personnel Review* [online], 2004, 33 (6), S. 615-627 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480410561510>

PFEIFFER, Sacha. Corporate volunteers can be a burden for nonprofits. In: *The Boston Globe* [online]. Boston: Boston Globe Media Partners, LLC, 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.bostonglobe.com/business/2015/03/24/unwanted-volunteers/SNJQGGMQUUcIhYFh6M6k4M/story.html>

Sasínová, Petra. 2009. *O práci dobrovolníků je rvačka. Kvůli sníženým dávkám*. 4. srpna 2009. [online]. S.l: Aktuálně.cz. [cit. 12. 8. 2009]. Dostupné z : <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=643866>

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.

2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 [online]. In: . 2018, s. 32 [cit. 2019-05-21]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Příloha

Náhled dotazníku pro společnost O2

Dotazník - motivace zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví

Prosím o zodpovězení následujících otázek, které slouží výzkumu k diplomové práci na téma Motivace zaměstnanců k firemnímu dobrovolnictví. Dotazníky jsou anonymní a nebudou poskytovány třetím stranám. Pokud byste měli zájem, napište mi na lucie.pribyl@seznam.cz a výsledky výzkumu vám zašlu. Děkuji za vyplnění.
Lucie Příbylová

Jste muž nebo žena? *

- Muž
 - Žena
-

Jaký je váš věk? *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

Jakého dobrovolnického programu jste se účastnil/a ve vaší firmě? *

Text dlouhé odpovědi

Jste dobrovolníkem i ve svém volném čase? *

- Ano, dobrovolničila jsem již několikrát
- Ano, dobrovolničím pravidelně
- Ne, bylo to pro mě poprvé

Jak jste se o nabídce dobrovolnických aktivit ve vaší firmě dozvěděl/a? *

Text dlouhé odpovědi

...

Co vás motivovalo zapojit se do dobrovolnického programu ve vaší firmě? *

Text dlouhé odpovědi

Podle čeho si ve firmě vybíráte dobrovolnický program, do kterého se zapojíte? *

Text dlouhé odpovědi

...

Jaké motivace u vás převažují, když se rozhodujete zúčastnit se dobrovolnictví: *

	Ne, to u mě nerozhoduje	Je to součástí rozhodov...	Ano, je to velmi důležité
Altruismus: mám touhu ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám rád pocit, který se ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysluplnost: je pro mě ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příznivý obraz podniku: j...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Změna prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chci poznat nové lidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chci se něco nového nau...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak vaše firma vybírá dobrovolnické aktivity, které svým zaměstnancům nabízí? *

Text dlouhé odpovědi

Vnímáte firmu jinak potom, co jste se účastnil/a jejich nabízeného dobrovolnického programu? *
Pokud ano, co se změnilo?

Text dlouhé odpovědi

...

Plánujete se dobrovolnického programu ve vaší firmě zúčastnit znovu? *

- Ano
- Ne
- Jiná...

Co byste doporučili firmě, aby zlepšila ve svém nabízení dobrovolnických programů? *

Text dlouhé odpovědi
