Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Žaneta Marešová

Specifika řízení neziskových organizací: Aspekty ovlivňující participaci dobrovolníků a jejich spokojenost

Specifics of management of non-profit organizations: Aspects influencing the participation of volunteers and their satisfaction

Praha 2022 Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní doktorce Daně Mudd za vedení mé práce, především bych chtěla poděkovat za veškeré cenné rady, komentáře, tipy a konzultace, které mi vždy byly velmi nápomocné při psaní této bakalářské práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 9. května 2022

Žaneta Marešová

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje aspektům, které ovlivňují participaci a spokojenost dobrovolníků v neziskových organizacích. Primárně se práce zabývá postupy managementu, které mají vliv na participaci a spokojenost dobrovolníků. Cílem práce je tedy formou přehledu literatury shrnout, jaké sociální a organizační aspekty v kontextu managementu mají vliv na participaci a spokojenost dobrovolníků a mohou stimulovat motivaci dobrovolníků. Pozornost je zároveň věnována sebedeterminační teorii, která se věnuje sociálním podmínkám a jejich vlivu na vnitřní motivaci dobrovolníků. Z přehledu literatury vyplývá, že postupy managementu mají vliv na participaci a spokojenost dobrovolníků, kdy je možné díky určitým postupům zvýšit motivaci dobrovolníků a jejich záměr zůstat v organizaci. Participaci a spokojenost je možné ovlivnit aspekty od sociálních vztahů, školení až po identifikaci s hodnotami organizace. Dále z přehledu vyplývá, že díky sebedeterminační teorii je možné lépe pochopit kvalitu motivace dobrovolníků a je tak vhodné ji aplikovat k pochopení motivace i napříč neziskovými organizacemi a dobrovolnictvím.

Klíčová slova:

Dobrovolníci, neziskové organizace, HRM, motivace, spokojenost, sebedeterminační teorie

Abstract

This bachelor thesis deals with aspects that affect the participation and satisfaction of volunteers in non-profit organizations. Primarily the text deals with management practices that affect the participation and satisfaction of volunteers. The aim of the thesis is to summarize in the form of literature review what social and organizational aspects in the context of management affect the participation and satisfaction of volunteers and what aspects can stimulate the motivation of volunteers. Attention is also paid to self-determination theory, which deals with social conditions and their influence on the intrinsic motivation of volunteers. A literature review shows that management practices have an impact on the participation and satisfaction of volunteers when it is possible to increase the motivation of volunteers and their intention to remain in organizations thanks to certain practices. Participation and satisfaction can be influenced by aspects from social relations, training to identification with the values of the organization. Furthermore, the text shows that thanks to self-determination theory, it is possible to better understand the quality of volunteer motivation and it is therefore appropriate to apply it to understanding motivation across non-profit organizations and volunteering.

Key words:

Volunteers**,** non-profit organizations, HRM, motivation, satisfaction, self-determination theory

OBSAH

1 ÚVOD 9

2 NEZISKOVÝ SEKTOR, NEZISKOVÉ ORGANIZACE A DOBROVOLNICTVÍ 12

2.1 NEZISKOVÝ SEKTOR A NEZISKOVÉ ORGANIZACE 12

2.1.1 Vymezení neziskového sektoru a neziskových organizací 12

2.1.2 Základní typologie neziskových organizací 13

2.1.3 Rozvoj a význam neziskových organizací 13

2.2 DOBROVOLNICTVÍ 14

2.2.1 Vymezení dobrovolnictví 14

2.2.2 Typy dobrovolnictví 15

2.2.3 Výzkum dobrovolnictví 16

3 MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH 17

3.1 EFEKTIVNÍ MANAGEMENT V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH 18

3.2 VLIV SOCIÁLNÍHO A ORGANIZAČNÍHO PROSTŘEDÍ 20

3.2.1 Organizační klima, vztahy na pracovišti 20

3.2.2 Role, hodnoty a identifikace 21

3.2.3 Job design, školení a hodnocení 22

3.2.4 Angažovanost a závazek 23

3.2.5 Shrnutí 24

4 MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ 25

4.1 SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE 26

4.2 VLIV SOCIÁLNÍHO A ORGANIZAČNÍHO PROSTŘEDÍ V KONTEXTU SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE 28

4.2.1 Organizační klima, vztahy na pracovišti v kontextu sebedeterminační teorie 29

4.2.2 Role, hodnoty a identifikace v kontextu sebedeterminační teorie 30

4.2.3 Job design, hodnocení a pracovní nasazení v kontextu sebedeterminační teorie 31

4.2.4 Angažovanost a závazek v kontextu sebedeterminační teorie 33

5 DOBROVOLNÍCI A JEJICH ŘÍZENÍ V ČESKÉ REPUBLICE 34
5.1 POHLED NA NEZISKOVÉ ORGANIZACE A DOBROVOLNICTVÍ V ČR 34
5.2 ČEŠTÍ DOBROVOLNÍCI V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH 35
5.3 PROFESIONALIZACE NO A MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ.....36
5.4 POROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM 37
6 DISKUSE 38
7 ZÁVĚR.....40
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 43

Seznam zkratek

AIDS	ACQUIRED IMMUNE DEFICIENCY SYNDROME
APOD.	A PODOBNĚ
ČR	ČESKÁ REPUBLIKA
ČSÚ	ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD
HRM	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
J.H.	JOHN HOPKINS
NAPŘ.	NAPŘÍKLAD
NO	NEZISKOVÉ ORGANIZACE/NEZISKOVÁ ORGANIZACE
OSN	ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ
SDT	SELF-DETERMINATION THEORY, SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE
TZN.	TO ZNAMENÁ
VFI	VOLUNTEER FUNCTIONS INVENTORY

1 Úvod

Neziskové organizace (dále také NO) jsou obecně důležitou součástí ekonomik mnoha států a v neposlední řadě plní funkce v mnoha oblastech, kde státům napomáhají – počínaje poskytováním sociálních služeb až po realizaci kulturních a sportovních akcí. Klíčovým prvkem pro tyto organizace jsou lidské zdroje, respektive dobrovolníci. Z důvodu, že dobrovolníci nejsou placení, je nutné pochopit, proč je pro ně tato činnost důležitá a z jakých důvodů ji vykonávají. Je otázkou, zda je stěžejním prvkem jejich participace stále jejich vlastní motivace, či celkově jejich zapojení a stálost mohou významně ovlivnit taktéž postupy řízení organizací a jejich přístupy k dobrovolníkům.

Díky vhodným manažerským postupům a pracovním podmínkám mohou organizace dosáhnout požadovaných výsledků. Proto by neziskové organizace měly mít odborné znalosti a dovednosti, co se řízení dobrovolníků týče, protože dobrovolníci už dávno nejsou amatéry a jsou důležitou součástí těchto organizací. Dle toho by k nim organizace měly taktéž přistupovat. Dobrovolníci preferují autonomii, chtějí se sebe-rozvíjet a požadují po organizaci flexibilitu. Je pro ně ovšem taktéž klíčové, aby se se svou náplní práce ztotožnili, osvojili si roli, či si vytvořili v organizaci sociální vazby. Celkově je těmto procesům potřeba věnovat pozornost z několika důvodů. První důvod je takový, že pouhá motivace, kterou dobrovolníci mají, už nemusí být dostačující a musí tak dojít ke stimulaci z vnějšího prostředí. I v případě, že dobrovolníci budou mít silnou vnitřní motivaci, mohou dobrovolnickou činnost pro organizaci ukončit, protože nebudou vhodně stimulováni a prostředí, ve kterém budou pracovat, jim nebude vyhovovat. Je to z toho důvodu, že dobrovolníci mají sice jasné motivy, ale musí být věnována pozornost taktéž sociálnímu prostředí a okolnostem, protože jejich ochota k dobrovolnické činnosti už tolik není založená na tradičních hodnotách. Dalším důvodem je, že dobrovolníci jsou takoví jedinci, kteří se rádi rozvíjí a zlepšují, a tak je potřeba jim poskytovat prostor k určitému vlastnímu růstu. S tím jde ruku v ruce třetí důvod a tím je, že dobrovolníci už jsou nepostradatelnou součástí neziskových organizací, a tak je potřeba jim poskytnout takové pracovní prostředí (ať se jedná o pracovní podmínky, náplň práce, či vztahy na pracovišti), které pro ně bude zajímavé a udrží je v organizacích.

Cílem této práce je zaměřit se na to, jak řízení lidských zdrojů může ovlivnit stálost a spokojenost dobrovolníků, na které procesy by se management měl zaměřit, aby dobrovolníci setrvali v organizaci a aby byli spokojení a zároveň, aby pro organizaci dobrovolníci byli přínosem. Cílem je primárně zjistit, jaké aspekty ovlivňují dobrovolníky a jejich záměr setrvat v NO, tedy jakým způsobem jsou dobrovolníci ovlivněni stimulací ze strany neziskové organizace a organizačními či sociálními procesy uvnitř organizace a zda tyto procesy mohou ovlivnit spokojenost dobrovolníků, když upadá jejich vlastní motivace. A zároveň zjistit, jakým způsobem managementu napomáhá sebedeterminační teorie k pochopení spokojenosti dobrovolníků.

V práci bude postupováno od obecného ke konkrétnímu, kdy jako první bude věnována pozornost popisu neziskového sektoru a neziskových organizací obecně, aby došlo k pochopení, v čem je tato oblast tak specifická, a proč se liší od ziskového sektoru, a to i motivací. Dále bude popsáno dobrovolnictví, jeho vymezení a typy, protože je třeba definovat, na jakou skupinu dobrovolníků se tato práce bude zaměřovat. V této části bude i podkapitola zaměřená na výzkum motivace dobrovolníků, protože dle Volunteer Functions Inventory (dále také VFI), což je výzkumná metoda pro posuzování motivace dobrovolníků, která vychází z funkční teorie, jsou zkoumány dobrovolníci po celém světě. Následně bude vysvětleno, proč by mělo obecně docházet k efektivnímu řízení neziskových organizací, a proč je potřeba se těmto profesionalizovaným manažerským postupům věnovat i napříč neziskovým sektorem, respektive při řízení dobrovolníků. Této části bude věnována pozornost především kvůli tomu, že celkově management je prostředník, který díky svým postupům, může ve velké míře ovlivnit participaci a spokojenost dobrovolníků. Dále bude popsáno, jakou roli hraje sociální a organizační prostředí a plynule se v práci přejde k motivaci dobrovolníků a na to bude navazovat interpretace motivační koncepce nazývané sebedeterminační teorií (Self-Determination theory, dále také SDT), která se zabývá právě tím, jak jsou dobrovolníci ovlivňováni sociálním prostředím a procesy. Tato část se tedy bude věnovat aplikaci SDT v dobrovolnictví v propojení s aspekty ovlivňující spokojenost a participaci dobrovolníků. Poslední část bude zaměřená na neziskové organizace a dobrovolnictví v ČR, kde budou specifikovány aspekty, které ovlivňují obecně české dobrovolníky, bude rovněž specifikováno jejich řízení a porovnání profesionalizace NO se zahraničím. Bude následovat diskuse, kde bude upozorněno na určité poznatky a náměty

a poslední částí bude závěr. V závěru bude zhodnoceno, jaké aspekty prostřednictvím managementu organizace ovlivňují dobrovolníky a posilují jejich motivaci, a jak SDT napomáhá k pochopení motivace a spokojenosti dobrovolníků.

Dle studií je viditelné, že sebedeterminační teorie je aplikovatelná taktéž na dobrovolníky, u kterých vysvětluje jejich motivaci. Nicméně tomu byla prozatím věnována malá pozornost a tato teorie je spíše aplikována na placené zaměstnance než na dobrovolníky. Proto v této práci budou popsány aspekty ovlivňující spokojenost a participaci dobrovolníků prostřednictvím managementu. Následně tyto postupy managementu budou popsány v kontextu SDT, aby došlo k popisu, jak jde díky sociálním a organizačním procesům ovlivnit motivaci a spokojenost dobrovolníků.

Jelikož se jedná o práci psanou formou literární rešerše, bude nyní představeno, jak došlo k vyhledání relevantních zdrojů. Docházelo k obsáhlé rešerši, kdy většina zdrojů byla vyhledávána především pomocí informačních zdrojů Univerzity Karlovy pomocí portálu UKAŽ, což je univerzitní centrální vyhledávač. Byly použity klíčové pojmy, jejich varieté a synonyma, které vydefinovaly relevantní odborné články a studie. V práci je čerpáno především z novějších zdrojů (literatura týkající se managementu a SDT je stará maximálně deset let, ojediněle starší), aby postupy managementu byly co nejaktuálnější. Byly vybrány především ty články, které byly v anglickém jazyce a byly brány v potaz pouze ty, které se věnovaly dobrovolnictví v neziskových organizací. Byly vybrány z toho důvodu, protože v práci půjde především o představení praktik managementu, které udrží dobrovolníky v organizaci po delší dobu a o aplikaci SDT v neziskových organizacích. Články a studie ohledně jednorázového, firemního či epizodického dobrovolnictví by pro tuto práci nebyly relevantní, protože tyto formy dobrovolnictví nebyly záměrem práce.

2 Neziskový sektor, neziskové organizace a dobrovolnictví

Neziskové organizace i dobrovolnictví existují po celém světě a oboje je aktivně zkoumáno. Jak neziskové organizace, tak dobrovolnictví mají ve společnostech různé definice, a proto jsou pro dokreslení tématu tyto oblasti popsány, aby bylo jasně vymezeno, jaké organizace do neziskového sektoru patří a na jakých principech dobrovolnictví funguje.

2.1 Neziskový sektor a neziskové organizace

2.1.1 Vymezení neziskového sektoru a neziskových organizací

Neziskový sektor je tak zvaně „třetí“ sektor, který působí mezi státem a trhem, kdy cílem není vytvářet zisk, ani ho rozdělovat mezi vlastníky, ale cílem je zisk používat na splnění poslání a cílů organizace. Neziskový sektor může být dále označován názvy jako jsou nevládní sektor nebo dobrovolnický sektor. Dobrovolnický z toho důvodu, že pro neziskové organizace je dobrovolnická činnost nepostradatelnou součástí a nevládní sektor, protože neziskové organizace nejsou závislé na vládě (Frič & Goulli, 2001; Salamon & Anheier, 1999).

Co se týče mezinárodního vymezení, John Hopkins University vymezila strukturálně-operacionální definici neziskového sektoru, aby ve výzkumu mohlo docházet k porovnávání sektoru a organizací napříč světem. Dle sociologa Lestera M. Salamona a J. H. University musí organizace v neziskovém sektoru splňovat všech těchto **pět charakteristik,** aby mohla být označována za součást tohoto sektoru**:**

1. ***Organized*** - Organizace jsou do určité míry institucionalizovány. Mají určitou organizační strukturu nebo trvalé cíle.
2. ***Private*** - Organizace nejsou řízené státní správnou, jsou od státní správy oddělené.
3. ***Non-profit-distributing*** - Organizace nerozdělují zisk mezi její členy, vlastníky nebo zakladatele. Zisk se musí znovu vložit do organizace a musí sloužit k naplnění cílů organizace stanovených na základě poslání.
4. ***Self-governing -*** Organizace musí dosahovat autonomie, musí se řídit samy na základě interních pravidel.

5. ***Voluntary*** - V organizacích je určitá míra dobrovolné účasti – jedná se buď o dobrovolné činnosti nebo dobrovolné příspěvky (Salamon & Anheier, 1999).

2.1.2 Základní typologie neziskových organizací

Základní dělení neziskových organizacích spočívá na jejich prospěšnosti. NO jsou obecně veřejně prospěšné a přispívají k veřejnému blahu, a na tomto základě můžeme rozlišit jejich dvě skupiny. Prvním typem jsou ***organizace vzájemně prospěšné***, jejichž cílem je sloužit především zájmům svých členů. Pokud jsou tyto organizace zároveň i veřejně prospěšné, jedná se pouze o cíl vedlejší. Jde o takové organizace, které vznikly na základě stejných zájmů, stejné profese apod. Druhým typem jsou ***organizace veřejně prospěšné***. Tyto organizace jsou dostupné pro veřejnost a mohou je využívat všichni, kdo službu poskytovanou organizací potřebují. Jedná se o organizace, které zajišťují veřejně prospěšné služby, jako jsou péče o děti, seniory apod. (Frič & Goulli, 2001).

Zároveň existuje mezinárodní klasifikace oblastí, která slouží ke srovnání **neziskového sektoru,** kdy je stanovených **12 oblastí**, ve kterých NO mohou působit. Těmi oblastmi jsou: kultura, umění, sport a rekreace; vzdělávání a výzkum; zdraví; sociální služby; životní prostředí; rozvoj obce a bydlení; ochrana práv a zájmů, politiky; dobročinnost; mezinárodní NO; náboženství, profesní a pracovní vztahy a jiná oblast (Salamon & Anheier, 1996).

2.1.3 Rozvoj a význam neziskových organizací

Neziskové organizace neměly vždy takovou podobu, jako je známá dnes. V současné době mají NO organizační strukturu, jsou koordinované a mají legislativní hranice. Jsou nepostradatelnou součástí systémů a ve společnosti plní nejednu funkci.

Neziskový sektor se celkově za dobu od jeho počátku přeměnil ze začátečnických a neformálních filantropických organizací a charit do racionalizovaného světa, kdy se organizace neziskového sektoru střetávají s podobnými problémy jako podniky ziskového a státního sektoru (Musick & Wilson, 2008). Neziskové organizace mají ve vyspělých státech zároveň nezastupitelnou roli, protože určité činnosti mohou poskytovat mnohem efektivněji než ziskové podniky. Taktéž obecně plní důležité funkce ve společnostech a mají tak pro společnosti velký význam. Mají jak ekonomický, sociální, tak i kulturní přínos. NO

se věnují mnoha oblastem a starají se o rozvoj celé společnosti – ať se jedná o vzdělávací, zdravotní či sociální služby. Pro ekonomiku jsou neziskové organizace rovněž velmi důležité, protože se angažují v oblastech, které nejsou tolik ziskové (Krechovská et al., 2018).

2.2 Dobrovolnictví

V posledních desetiletích zažily neziskové organizace i dobrovolnictví velký vzestup a s tím šlo ruku v ruce, že se dobrovolníci stali klíčovým prvkem neziskového sektoru. Do mobilizace dobrovolné práce se začaly angažovat vlády a začaly být realizovány výzkumy, které se věnovaly dobrovolnictví a množily se odborné publikace, které se zabývaly neziskovým sektorem a dobrovolnictvím zvláště. Z toho vyplynulo, že je důležité klást důraz na motivaci a spokojenost dobrovolníků, protože to jsou ukazatelé setrvání dobrovolníků v NO a jejich odchodu (Lorente-Ayala et al., 2020; Musick &Wilson, 2008).

Pro všechny bylo hádankou, proč se ve společnostech, kde se všichni hnali za hmotnými odměnami a vlastními zájmy, objevují tyto nezištné činy. S pojmem altruismus, který byl chápán jako obětování vlastního zájmu ve prospěch druhých, přišel August Comte. Sociologie se snažila o pochopení altruistického chování téměř od jejího samotného zrodu. Ovšem systematické studium dobrovolnictví netrvá dlouho (Musick & Wilson, 2008).

Co se týče uznání dobrovolnictví, dobrovolníci jsou veřejností široce obdivováni, jelikož věnují svůj volný čas, aniž by za to byli odměňováni. Ovšem oproti tomuto obdivu se staví myšlenka znehodnocení jejich práce s argumentem, že přeci, kdyby práce, kterou dobrovolníci vykonávají zadarmo, stála za to, byla by odměněná (Musick & Wilson, 2008).

Není divu, že v době, kdy se všichni ženou za penězi a materiální spotřebou, nedochází k pochopení toho, že určití jedinci svůj čas věnují zadarmo ve prospěch někoho jiného, či jiné organizace. Přece jen je normou, že za odvedenou práci je dostávána mzda, nebo je alespoň očekávána určitá protislužba, aneb vždy je „něco za něco“.

2.2.1 Vymezení dobrovolnictví

Pro dobrovolnictví existuje mnoho definic. Základní princip dobrovolnictví je zcela jasný, ale je těžké určit hranice, co dobrovolnictví je a co není - kdy končí a kdy začíná

(Hladká, 2008). V zásadách naší vlády je dobrovolnictví definováno tak, že dobrovolnickou činnost vykonává dobrovolník, kterému je patnáct let a více, činnost vykonává ve svém volném čase ze svobodné vůle bez nároku na odměnu a jiná zvýhodnění (Vláda ČR, 2020). Dále může dobrovolnictví být definováno jako svobodně vybraná činnost, která je bez nároku na odměnu a slouží ku prospěchu ostatních. Místo odměny za vykonání dobrovolnické činnosti mají lidé nedocenitelně dobrý pocit nebo získávají zkušenosti a přátelství (Hloušek et al., 2014). OSN definuje dobrovolnickou práci jako neplacenou a nepovinnou práci, která je brána jako čas, jaký jednotlivci věnují aktivitám, které vykonávají pro ostatní prostřednictvím organizace nebo napřímo, a to bez nároku na plat (ILO, 2011). Tato definice je pro účely této práce nejpřesnější, ovšem je brána v potaz pouze práce prostřednictvím organizace, nikoliv napřímo.

2.2.2 Typy dobrovolnictví

Dobrovolnictví je možné rozlišit na **občanskou participaci, formální a neformální dobrovolnictví.** Občanské participace jsou takové aktivity typu podepsání petice, účast na demonstraci, či veřejné schůzi. Tato forma není vždy uznávána, protože se může prolínat s politickým aktivismem a není jasné, jestli jedinec, který se účastní demonstrace ve prospěch politické skupiny, může být uznáván za dobrovolníka. Neformální dobrovolnictví je pomoc svému okolí – ať přátelům, obci, přírodě, respektive všem, co nejsou v příbuzenském vztahu s jedincem vykonávající dobrovolnou činnost. Formální dobrovolnictví je taková pomoc, která je organizovaná, neplacená a je realizována prostřednictvím skupin, klubů nebo organizací (Tošner, 2014).

Dle délky činnosti se dobrovolnická činnosti dělí na **krátkodobé, dlouhodobé a příležitostné dobrovolnictví**. Krátkodobá činnost je realizovaná pouze v řádu dnů, maximálně týdnů. Dlouhodobá činnost je opakovaná a pravidelná, vykonávaná po dobu minimálně půl roku. Příležitostné činnosti jsou vykonávané pouze během příležitostných akcí (Němcová, 2012).

Pro účely této práce je bráno v úvahu dobrovolnictví formální a dlouhodobé, aby došlo k pochopení toho, jaké aspekty vedou k udržení stabilního a spokojeného dobrovolníka, který pro organizaci nepracuje pouze nárazově.

2.2.3 Výzkum dobrovolnictví

Functional Theory of Motives je neznámější psychologická teorie, která se zabývá taktéž motivy dobrovolníků. Funkční teorie se zároveň zabývá důvody a záměry, které generují přesvědčení a činy dobrovolníků. Základem této teorie je, že lidé jednají určitým způsobem, pokud si myslí, že jim jistá činnost přinese důležité psychologické funkce. **Volunteer Functions Inventory (VFI)** definuje šest různých motivů, díky kterým se lidé hlásí k dobrovolnickým činnostem. Dle této funkční teorie motivace může totožný čin sloužit různým lidem odlišnou funkcí, protože to, jak bude čin provedený, je důležitější než čin samotný. Postupem času, kdy se VFI vyvíjela a testovala, vyšlo najevo, že existuje šest různých motivací dobrovolníků. První z nich jsou **hodnoty**, protože tím, že lidé dosahují svých cílů a hodnot, získávají ideální verzi sebe sama. Do této skupiny patří takové motivy, kdy lidé chtějí zlepšit určitý problém na zemi, nebo dělají něco, na čem jim opravdu záleží. Je proto důležité, aby si jedinec tyto hodnoty osvojil a chtěl, aby tyto hodnoty byly realizovány a podle toho se choval takovým způsobem. Druhá skupina se nazývá **„enhancement“** a umožňuje dobrovolníkům se učit nové informace – o lidech, místech, ale také o sobě samém. Příkladem může být jedinec, který pomáhá nemocným lidem s AIDS, protože se chce dozvědět, jak se tato nemoc šíří a jak se s touto nemocí zasažený jedinec vyrovnává. Další funkce je funkce **sociální**, kdy lidé mají potřebu někam patřit a zapadnout, či vycházet s členy určité skupiny. Tato motivace je hlavním důvodem, proč se lidé stávají dobrovolníky. Příkladem může také být, že okolí chce, aby daný jedinec byl dobrovolníkem. To je taková sociální motivace, kdy jedinec chce splnit očekávání ostatních lidí, kteří jsou pro něj důležití. Čtvrtou motivací pro vykonávání dobrovolnické činnosti je **kariéra**, která má sloužit k tomu, aby lidé získali pracovní kontakty, nebo získali výhody, jako jsou pracovní dovednosti. Do této skupiny by byli zahrnutí i lidé, kteří se věnují dobrovolnické činnosti jen proto, že dobrovolnictví je požadavkem k získání práce či členství v klubu. Předposlední funkcí je **ochrana**, kdy se jedinci začnou v dobrovolnictví angažovat, protože se chtějí vyrovnat se svými vlastními problémy, vnitřními konflikty nebo nejistotami ohledně své vlastní identity. Nebo se také v organizaci začnou angažovat z důvodu, že se chtějí vyrovnat s vnitřními strachy. Posledním druhem motivace je **porozumění,** a to má zprostředkovávat osobní růst a posílání ega (Musick & Wilson, 2008).

3 Management dobrovolníků v neziskových organizacích

V předešlé kapitole byly popsány neziskové organizace a bylo zmíněno, na jakých principech fungují. Je zřejmé, že je potřeba se snažit dobrovolníky získávat a udržet jakožto klíčový prvek NO. Právě postupy řízení dobrovolníků mohou vést k ovlivnění jejich participace, spokojenosti a motivace.

Řízení a rozvoj placených zaměstnanců je v organizaci samozřejmostí a díky řízení lidských zdrojů (v angličtině human resource management, dále také HRM) neziskové organizace mohou překonávat výzvy spojené s efektivitou, aby jako celek byly výkonnější. Výkon neziskových organizací je často závislý na práci jejich členů – tedy i dobrovolníků a lidský kapitál je tak jejich nepostradatelnou součástí. Řízení lidských zdrojů může být v neziskových organizacích složitější, protože strukturu netvoří jen placení zaměstnanci, ale rovněž jsou součástí této struktury a lidských zdrojů dobrovolníci. Je tak nutné, aby práce s dobrovolníky měla určité zásady a pravidla, které udává především management, v tomto případě řízení dobrovolníků. Dobrovolníci přináší organizaci nespočet výhod, jako můžou být zvýšení efektivity, rozšíření poskytování služeb, či zajištění větší důvěryhodnosti (Ahmed, 2021; Kicová, 2020; Ridder et al., 2012). Sice vztah mezi NO a dobrovolníky je pro obě strany výhodný, ale pokud by se tento vztah, byť jen trochu pokazil, dobrovolníci mají možnost okamžitého odchodu a mohou vynakládat méně iniciativy (než placení zaměstnanci) na vyřešení problémů, které s organizací mají (Garner & Garner, 2011). A právě proto se vědci a odborníci začali zajímat o to, jak je možné postupy lidských zdrojů zakomponovat do neziskových organizací, aby se tak zlepšily postoje a chování dobrovolníků k dobrovolnické činnosti v organizaci (Alfes et al., 2017). O dobrovolnících sice musí být uvažováno jako o aktérovi s jasnými motivy, ale musí se brát v potaz jeho prostředí a okolnosti (Kewes & Munsch, 2019).

Dobrovolníci už dávnou nejsou pouze amatéry, kteří mají dobré úmysly, ale díky své kvalifikaci, která je leckdy vysoká, se změnili spíše v experty a partnery a jejich ochota být dobrovolníkem už není tolik založená pouze na tradičních hodnotách, jako může například být služba pro druhé (Frič, 2014). Dobrovolníci se sice hlásí do neziskových organizací především na základě své motivace, ale současné poznatky nám říkají, že pouhá základní motivace pro

jejich udržení už nemusí být dostačující a musí docházet ke stimulu z vnějšího prostředí. Stěžejní je, že dobrovolníci potřebují mít určitou míru autonomie a velmi je dokáže ovlivnit i řízení lidských zdrojů neboli odborně volunteer management.

Ovšem odborné postupy v oblasti personálního managementu nejsou široce přijímány ve všech organizacích, zejména nejsou přijímány v menších organizacích, protože na ně nemusí mít zdroje, aby tyto specifické postupy mohly praktikovat. Takovéto menší organizace nemají ani manažera dobrovolníků, ani formální zásady a řízení dobrovolníků tak leckdy předávají na své zaměstnance (Ertas, 2019). Přestože má profesionalizace dobrovolnictví sice mnoho výhod, není bohužel viděna pouze pozitivně. Ne pro každého dobrovolníka takovýto přístup, který dobrovolníky hledá, školí a také řídí, je lákavý (Frič, 2014).

3.1 Efektivní management v neziskových organizacích

Personální postupy hrají klíčovou roli při udržení dobrovolníků (Walk et al., 2019). Pokud organizace mají odborné znalosti v oblasti managementu dobrovolníků, mají větší potenciál k tomu, aby si tento lidský zdroj udržely a poskytovaly tak služby, které jsou závislé na dobrovolnících. Jakmile jsou tyto manažerské postupy součástí organizace, vede to tak k silnějším a stabilnějším organizacím (Ertas, 2019). Zároveň se ukazuje, že NO mají velké dopady na motivaci dobrovolníků, pokud využívají tyto výkonné personální postupy a mohou tak z neplacené práce dobrovolníků těžit (Traeger & Alfes, 2019). Díky vhodným pracovním podmínkám, manažerským principům by NO mohla dosáhnout požadovaných výsledků. Tedy pokud by organizace využívala management dobrovolníků a měl by tak určitou strategickou pozici, organizace by mohla dosahovat dalšího růstu a stanovených cílů (Studer, 2016). Zajímavostí je, že v dobrovolnictví existuje životní cyklus, který popisuje proces dobrovolnictví u jedinců. Takovýto životní cyklus dobrovolníka má několik fází - začíná povědomím o dobrovolnictví, pokračuje přes nábor, aktivaci, budování závazku vůči organizaci a následuje buď udržení dobrovolníka, nebo naopak případný odchod. Někdy odchod může nastat už v rané fázi, a to z mnoha důvodů (Merrilees et al., 2020). A právě během každé této fáze může být motivace dobrovolníků jiná. Aby dobrovolníků bylo využíváno efektivně, měla by organizace navrhnout určitý plán, jak bude dobrovolníky podporovat (Studer, 2016).

Aby dobrovolníci v neziskových organizacích byli spokojení, mohli se realizovat, naplňovat své přesvědčení a zároveň, aby se podíleli na plnění cílů organizací, musí organizace prvky řízení provádět takovým způsobem, aby byly efektivní a měly smysl (Ahmed, 2021; Kicová, 2020). Úspěch těchto organizací se nezakládá pouze na tom, že jsou dobrovolníci motivováni, ale spočívá především v tom, aby si dobrovolníci toto úsilí v průběhu času udrželi (Alfes et al., 2016). Je přirozené, že se složení nebo povaha skupiny dobrovolníků postupem času mění. Řízení by na tyto změny mělo reagovat, má tak měnit své postupy a přizpůsobovat je (Nesbit et al., 2018).

Výzkumy se poslední dobou zaměřují na organizační faktory, které by neziskové organizace mohly využívat ke zlepšení práce s dobrovolníky, aby jejich zkušenosti s NO byly takové, že budou ochotni v dobrovolnictví pokračovat (Traeger & Alfes, 2019). Prvním krokem pro tuto oboustrannou spokojenost je efektivní řízení, kdy je potřeba, aby před náborem dobrovolníků proběhla určitá analýza. Nezisková organizace (respektive přímo HRM) si musí určit, proč chce dobrovolníky nabírat a jaké činnosti budou vykonávat. Pokud toto provedou, pomůže jim to uvědomit si jejich vlastní potřeby a přímo určit, jaké pozice a odpovědnosti mohou dobrovolníkům nabídnout k vykonávání činnosti. S tím souvisí, že manažeři musí mít jasnou představu, jak dobrovolníci mohou organizaci přispět a v jakých oblastech. Je proto nezbytné si stanovit cíle dobrovolnického programu (Ahmed, 2021).

Díky možným postupům managementu a zaměření se na organizační faktory dojde k posílení záměru dobrovolníků setrvat v organizaci a s tím pravděpodobně půjde ruku v ruce i jejich spokojenost a zároveň to bude přínosné pro organizaci samotnou. Nicméně vždy by řízení dobrovolníků mělo být určitým způsobem rovnovážné. Není na místě zapomínat na to, že dobrovolníci za práci nejsou placení, a aby tak nebylo vytvořené prostředí a podmínky, které budou spíše evokovat post zaměstnance než dobrovolníka. Oproti tomu by spíše mělo dojít k určité podpoře a stimulaci, kdy zároveň bude vytvořené takové prostředí, které bude relevantní a uspokojivé pro trávení volného času dobrovolníkem.

Aby řízení lidských zdrojů bylo opravdu efektivní, dále organizace mohou zvýšit povědomí o personálních postupech, které provádí, určitým pravidelným šířením informací. To lze zabezpečovat díky pravidelným e-mailů, kde by se dobrovolníci dozvěděli o školeních,

různých setkáních, a jak se organizace vyvíjí. Takováto znalost personálních postupů ovlivňuje zapojení dobrovolníků (Traeger & Alfes, 2019).

3.2 Vliv sociálního a organizačního prostředí

Lidé jsou sociálními aktéry, jejichž myšlení a chování utváří především jejich okolí. To, do jaké míry mají altruistické sklony, také do určité míry určuje prostředí. Stejně, jak jsou lidé vedení k dobrovolnictví jejich individuálními dispozicemi, jsou stejně vedeni sociálním kontextem (Musick & Wilson, 2008). Dobrovolníky ovlivňují konkrétní praktiky, ale také postoje jak k dobrovolníkům, tak hodnotám, které jsou usměrňované sociálními procesy. Důležité je ale podotknout, že řízení dobrovolníků je zároveň omezeno organizačními prvky (Saksida et al., 2017). I při vykonávání dobrovolnické činnosti jsou důležité faktory jako prostředí, vztahy na pracovišti či pozitivní pracovní nasazení. Tato činnost je určitým způsobem, jak jedinci tráví svůj čas, a je tak přirozené, že jedinci se chtějí pohybovat v prostředí, které jim je sympatické.

3.2.1 Organizační klima, vztahy na pracovišti

Rovněž **sociální procesy** nám pomáhají vysvětlit, proč se někteří jedinci hlásí k dobrovolnické činnosti více než jiní. Organizace by se tak měly zaměřit na to, aby dobrovolníci byli spíše součástí placených zaměstnanců, nikoliv jen zainteresovaná strana, na což by se měli reagovat především manažeři dobrovolníků a měli by tak zastávat funkci, kdy se stanou prostředníkem mezi dobrovolníky a placenými zaměstnanci (Ertas, 2019; Studer, 2016). Členové organizace mají sice značně omezený vliv na dobrovolníky, za to ale velmi významný (Studer & Von Schnurbein, 2013). Proto je velmi důležitým procesem **interakce mezi pracovníky**. Management dobrovolníků by měl propojovat placené zaměstnance a dobrovolníky, aby dobrovolníci měli pocit, že jsou placenými zaměstnanci podporováni a uznáváni. Této pravidelné interakce lze dosáhnout projektovými týmy, kde jsou obě skupiny propojené, či organizovanými setkáními, nebo tím, že placení zaměstnanci budou dobrovolníkům dělat mentory (Saksida et al., 2017). Díky **vybudování týmu** se zvýší soudružnost mezi všemi členy a zvýší se výkon (Englert et al., 2020). Pokud by docházelo k setkávání celého kolektivu, tyto setkání by pomohly dobrovolníkům více se cítit součástí celku a zesílila by se tak i jejich identifikace s organizací (Traeger & Alfes, 2019). Zároveň

pokud si dobrovolníci vytvoří pouta na pracovišti, nebudou tak chtít tyto vazby mezi nimi a ostatními pracovníky přerušit a zůstanou součástí organizace (Hidalgo & Moreno, 2009).

3.2.2 Role, hodnoty a identifikace

Dalšími takovými klíčovými faktory, které by organizace při řízení dobrovolníků měla zahrnout, jsou **definování rolí, komunikace hodnot a identity organizace** (Studer & Von Schnurbein, 2013). V době, kdy neziskové organizace musí o dobrovolníky vést tvrdý boj, je vhodné jejich řízení vést více strategicky, aby je získali a udrželi si je. Management by měl proto věnovat pozornost právě rolím dobrovolníků a vztahům na pracovišti (Saksida et al., 2017). Organizace by měly jasně definovat role a poskytovat popis, aby byl na pozici obsazen opravdu vhodný jedinec. Měly by definovat a uvádět na pravou míru, jaký úkol jedinec bude vykonávat. Tyto popisy pozic by tak měly omezit nejednoznačnost rolí (McCormick & Donohue, 2019). Role a jejich význam pro dobrovolníka je to, co dobrovolníky mezi sebou odlišuje. Někteří jedinci svojí dobrovolnickou práci považují za velmi důležitou součást svého života. Tato role tak ovlivňuje jejich vnímání sebe samotného, a tak by se dalo říci, že role definuje, kým jsou. Různí dva dobrovolníci sice mohou vykonávat stejnou roli v organizaci, ale odlišovat se budou především v tom, jak se s touto rolí identifikují. Teorie rolí zde předpokládá, že ostatní role, které jedinec (dobrovolník) zastává, ho ovlivňují v tom, jak silně se jedinec identifikuje s rolí dobrovolníka. Pokud se dobrovolníci s rolí silně identifikují, dobrovolnická práce jim bude zároveň dávat větší smysl (Van Ingen & Wilson, 2017). Pokud nejsou jasně definované role, může se vytvářet konflikt mezi jimi a zaměstnanci, a zaměstnanci si tak mohou vytvářet negativní postoje vůči nim (Fredriksen et al., 2021). Významným aspektem je především zvládnutí role, protože to vede k určité oddanosti k organizaci. Tohoto lze dosáhnout prostřednictvím školení nebo budováním vztahů s placenými zaměstnanci. Jak školení, tak vztahy s placenými pracovníky usnadní osvojení role. Pokud se dobrovolníci ve své roli budou cítit sebevědomě, vytvoří si vztah s posláním organizace a díky tomu si k organizaci vytvoří vazbu. Jedinci, kteří se tak cítí ve své roli dobře, budou organizaci více oddaní. Školení je tedy velmi důležité, protože jestli dobrovolníci pochybují o svých schopnostech, nemohou svou roli úspěšně vykonávat. Právě školení vede dobrovolníky k pochopení jejich role, dává jim pocit jistoty ve vykonávání dobrovolnické práci a v neposlední řadě zvyšuje jejich schopnosti (Saksida et al., 2017).

Pokud organizace jasné sdělí, jaké je její poslání, dobrovolníci se jednodušeji ztotožní s ní a jejími hodnotami (Englert et al., 2020). A díky tomu, že dobrovolníci budou vědět o důležitosti jejich rolí a jak jejich role přispívají k naplnění poslání organice, se může zlepšit zároveň jejich angažovanost (Malinen & Harju, 2017).

3.2.3 Job design, školení a hodnocení

Obecně je cílem náborů vytvořit určité skupiny jedinců, kteří jsou kvalifikovaní a motivovaní k vykonávání určitých pozicí. Tento proces by měl být součástí i v řízení dobrovolníků a to především, pokud organizace na dobrovolníky spoléhají. Úspěšné řízení dobrovolníků by mělo obsahovat vypracovaný **písemný popis práce,** který ovšem může být pouze jasný a stručný**.** Organizace by také měla mít zavedené programy, které by dobrovolníky motivovaly, poskytovaly jim podporu a růst a dobrovolníci by se tak mohli účastí v organizaci učit (Ahmed, 2021). S tím je spjato, že organizace musí čím dál více dobrovolníkům vycházet vstříc a snažit se naplnit jejich individuální požadavky a nároky. S velkou pravděpodobností bude přibývat více dobrovolníků z mladších generací, kteří budou vzdělanější a budou tak po organizacích chtít, aby měla vůči nim flexibilní přístup (Frič, 2014). Pro dobrovolníky jsou také významnými prvky **školení a podpora**, která přichází od organizací, a právě tyto organizační proměnné by měly být upřednostňovány. Díky nim by kvalita, spokojenost a jejich záměr dlouhodobě zůstat součástí organizací byly posíleny a dobrovolníci by tak neměli potřebu z organizace po krátké době odcházet (Hidalgo & Moreno, 2009). Pokud management bude realizovat školení, povede to k pozitivním výsledkům – jak na individuální, tak organizační rovině (Saksida et al., 2017). Díky školení, jak bylo zmíněno výše, a možnosti rozvoje si tak tedy budou dobrovolníci jistější ve své práci, budou si více věřit a jejich závazek vůči organizaci se tak může posílit (Lee & Won, 2011). Neziskové organizace by tak měly investovat čas do školení dobrovolníků například pomocí úvodních programů, které usnadní osvojení role. Školení by mělo obsahovat seznámení dobrovolníků mezi sebou a zároveň také seznámení se stávajícími pracovníky. Součástí by také měly být různé workshopy k rozvoji dovedností (Saksida et al., 2017). Takové školení může probíhat i online formou, kde by byly sdíleny důležité informace jak o organizaci (jako jsou cíle, vize, poslání), tak o dobrovolnické činnosti takové a pracovníci by tak některé informace mohli pohltit flexibilně a vlastním tempem. (Traeger & Alfes, 2019).

Součástí řízení lidských zdrojů by mělo být také hodnocení – jak na individuální úrovni, tak na úrovni celého dobrovolnického programu. Mělo by docházet jak k hodnocení dobrovolníků, tak k hodnocení celého programu. Buď přímo od dobrovolníků (například pomocí dotazníkového šetření), či z jiných zdrojů (Ahmed, 2021). Několik studií naznačuje, že pokud organizace komunikují směrem k dobrovolníkům, jak je jejich práce pro organizace přínosem a jak celkově jsou neziskové organizace důležité, mohou tak zvýšit angažovanost dobrovolníků (Garner & Garner, 2011).

3.2.4 Angažovanost a závazek

Angažovanost dobrovolníků je pro tyto organizace obecně velmi důležitá, a právě angažovanost se zvyšuje, když je kladen důraz na poskytování podpory zaměřené na úkoly (Alfes et al., 2016). Velmi úzce spolu souvisí **angažovanost a závazek**, nicméně jsou to dva různé faktory. Angažovanost jednotlivců i závazek vůči organizaci zvyšují úroveň konzistence dobrovolníků. Nicméně závazek vůči organizaci napomáhá tomu, aby jedinci měli záměr setrvat v organizaci dlouhodobě. Oproti tomu angažovanost tento záměr nepodporuje, ale spíše souvisí s autonomií, osobním růstem a sebepřijetím. S těmito aspekty ale naopak nesouvisí závazek vůči organizaci. Z toho vyplývá, že pokud organizace chtějí, aby dobrovolníci dlouhodobě zůstali, měly by se zaměřit na rozvoj závazku vůči organizacím. Pokud ale organizace chtějí, aby byly rozvíjeny dobré pocity dobrovolníků o nich a jejich životech, měly by se více zaměřit na angažovanost, respektive zapojení dobrovolníků, kdy budou svoji práci pociťovat jako zajímavou a zábavnou a budou se cítit opravdu zapojení (Vecina et al., 2013). Angažovanost může být také ovlivněna rozvojem smyslu práce prostřednictvím silných zážitků, které jedinci prožijí během dobrovolnických činností, ať to jsou zážitky s klienty, či sdílené porozumění závažným událostem. I přesto, že si jedinci vybudují sociální vazby, mohou opustit organizaci, a to z důvodů, že organizace dle nich nedodržuje morální zásady. Například u pracovníků v sociálním odvětví se mohou v průběhu objevovat poutavé a odpoutavé faktory. Na jedné straně mohou být silné zkušenosti, které podporují angažovanost, oproti tomu ale stojí zkušenosti takové, kvůli kterým dobrovolníci nechtějí či nejsou schopni podporovat přístupy, které vidí v organizacích (Kewes & Munsch, 2019). Můžeme také rozlišovat mezi pracovní a organizační angažovaností. Pracovní angažovanost se zaměřuje na kontext práce a úkolu, zatímco organizační angažovanost se zaměřuje na procesy v organizaci. Pro dobrovolníky je významným prvkem vnímaní organizační podpory, kdy toto vnímání organizační podpory je

spíše spojováno s angažovaností organizační. Organizační podpora má tedy vliv jak na angažovanost, tak spokojenost dobrovolníků. Výsledkem je, že čím vyšší je vnímání organizační podpory a organizační angažovanosti, tím nižší bude záměr dobrovolníků z organizace odejít (Malinen & Harju, 2017).

3.2.5 Shrnutí

Z poznatků lze vidět, že postupy managementu jsou důležitými aspekty, které mají na dobrovolníky velký vliv. Pokud jsou tyto postupy dobře nastavené a jsou vhodně využívány, management tak ví, na co se má zaměřit a může zefektivnit jak práci organizace samotné, tak především může ovlivnit záměr dobrovolníků dlouhodobě setrvat v organizaci. Celkově tak může dobrovolníky lépe stimulovat a zvýšit tak jejich spokojenost. Dále bude vysvětleno, proč je potřeba se zaměřit na motivaci dobrovolníků, a jak díky motivačním teoriím může být zvýšená motivace dobrovolníků a zároveň jejich spokojenost.

4 Motivace dobrovolníků

Pojem motivace pochází z latinského slova *movere*, které překladem do češtiny označuje pohyb. Motivace má vliv na lidské chování a působí na jedince tak, aby se chovali určitým způsobem. Díky motivaci se lidé snaží dosáhnout určitých cílů. Motivaci dělíme v základu na **vnitřní a vnější**. Vnitřní motivace nepochází z vnějšího prostředí a nalezneme ji v těch případech, pokud je pro člověka jeho práce důležitá, zajímavá a náročná. Na základě této motivace jednotlivci chtějí využívat svoje schopnosti a dovednosti. Oproti tomu vnější motivace pochází z okolního prostředí, a slouží k tomu, aby lidé byli motivováni k určitým činnostem. Mezi vnější motivy se řadí plat, pochvala a kritika. Vnější motivace sice může mít na jedince silný efekt, ale není dlouhodobě udržitelná (Armstrong & Taylor, 2014).

Co se obecně pohledu na motivaci týče, existuje sociologický a psychologický přístup a tyto přístupy proti sobě nemusí nutně stát v opozici, nýbrž se mohou doplňovat. Sociologický pohled dokáže dát výstižný popis, kde se lidé, kteří se věnují dobrovolnické činnosti, nacházejí v sociální struktuře a na základě tohoto pohledu je proto možné určit, jakým způsobem se jedinci k dobrovolnické činnosti dostanou, ovšem nelze jednoznačně určit, co je přesně motivuje. Psychologický pohled naopak poskytne, proč se lidé rozhodnou stát dobrovolníky, tzn. co je motivuje, ale chybí zde naopak vysvětlení, jak se k dobrovolnictví dostanou. Znalost kontextu sociálního prostředí je u dobrovolníků velmi důležitá, protože jinak by motivy samy o sobě mohly být zkresleny. Další bod, ve kterém se tyto vědy doplňují, je, že v psychologii sice víme, že jedinci mají určité potřeby, ale sociologie nám pomůže říct, proč jsou tyto potřeby uspokojovány dobrovolnictvím (díky sociálnímu statusu, sociální struktuře apod.). Dále nám sociologie pomáhá vysvětlit díky sociálnímu kontextu, proč jsou pro některé jedince určité druhy motivů důležitější než ty ostatní (Musick & Wilson, 2008).

Základem mnoha motivačních koncepcí je, že neuspokojené potřeby vytvářejí u jedinců nerovnováhu a napětí, a je potřeba tuto rovnováhu obnovit uspokojením potřeb. Na základě tohoto lze vyvodit, že chování je motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong & Taylor, 2014). Ovšem je také důležité zmínit, že škála motivů je širší než pouhé uspokojování potřeb jedince a znalost těchto motivů je nezbytná, aby organizace efektivně fungovala (Kicová, 2020).

Mnoho motivačních koncepcí je aplikovatelných v řízení lidských zdrojů. Jsou využívány jak při řízení zaměstnanců v ziskových, tak neziskových organizacích. Motivační koncepce jsou také přenášeny na dobrovolníky, ale neděje se tomu tolik v takové míře.

Na dobrovolníky může být aplikovatelná například i Maslowova pyramida potřeb, která je jednou z nejznámějších a nejstarších teorií a zabývá se dělením potřeb do pěti různých úrovní a je poháněna právě nenaplněnými potřebami (Ahmed, 2021).

4.1 Sebedeterminační teorie

Se sebedeterminační teorií přišli psychologové **Edward L. Deci** a **Richard M. Ryan**. Sebedeterminační teorie je velmi významná současná motivační teorie, která se dá využívat v mnoha oblastech. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou přirozeně nakloněni k aktivitě a růstové orientaci a mají vývojové tendence k **autonomii** (tzn. vnitřní integraci) a **homonomii** (tzn. sociální integraci). Tyto tendence mohou být efektivní pouze v tom případě, pokud dochází ke stimulaci z vnějšího prostředí. Aby mohlo dojít k tomuto přirozenému růstu sebeorganizace a dále k organizovaným vztahům s větší organizační strukturou, musí být uspokojeny tři základní potřeby. Těmito potřebami jsou **sounáležitost, kompetence a autonomie** (Deci & Ryan, 2000).

Základním bodem této sebedeterminační teorie je rozdíl mezi autonomní **a kontrolovanou motivací**. Takové vnitřně motivované chování je založené na zájmu lidí o danou aktivitu a je tak typicky autonomní. Autonomie znamená, že jedinec jedná se smyslem pro vůli a zkušenost volby. Příkladem autonomní motivace je motivace vnitřní, kdy lidé dělají určitou činnost, protože je zajímá a základem je, že ji dělají zcela dobrovolně. Oproti tomu kontrolovaná motivace zahrnuje pocit tlaku a nutnosti dělat danou činnost. Tato motivace je využívána z toho důvodu, že existují takové činnosti, které nejsou tolik zajímavé a musí tak být motivovány zvnějšku. Takovéto chování je regulováno externě a je vedeno praktikami vnějších osob. Tyto dvě motivace se liší regulačními procesy. Taktéž chování můžeme charakterizovat na základě toho, do jaké míry je autonomní a kontrolované. Autonomní a kontrolovaná motivace stojí oproti amotivaci, což je stav, kdy jedinec nemá dostatečný záměr a motivaci. Co se týče autonomní motivace, ta zahrnuje vnitřní motivaci a dobře internalizovanou vnější motivaci (jedinec je motivován buď svým vlastním zájmem o činnost, nebo se hodnota aktivity

integrovala do vlastního já). SDT tedy detailně popisuje i procesy, díky kterým se vnější motivace stane autonomní motivací. Právě vnitřní motivace a autonomní vnější motivace souvisejí s výkonem, spokojeností a pohodou na pracovišti (Gagné & Deci, 2005).

Tvůrci teorie prováděli šetření, která se této teorii věnovala. Zaměřili se také na sociální podmínky a jejich vliv na posilování a snižování lidské přirozenosti (přirozené lidské činnosti a zvědavosti), což je označováno jako vnitřní motivace. Je dokázáno, že podmínky, které podporovaly autonomii a kompetenci, napomáhaly lidskému růstu. Oproti tomu podmínky, které kontrolovaly chování, tento růst narušily. Pokud sociální kontexty, ve kterých jedinec žije, pracuje, často se vyskytuje, na tyto základní potřeby reagují (na sounáležitost, kompetenci a autonomii), tak se jedinci mohou vyvíjet a růst. Naopak pokud sociální prostředí využívá nadměrnou kontrolu či neoptimální výzvy, tyto přirozené tendence růstu jsou narušeny a může to vést až k úzkostem jedinců (Ryan & Deci, 2000).

Se sebedeterminační teorií je spojená internalizace. Internalizace znamená přijímání hodnot, postojů a regulací struktury organizace takovým způsobem, že vnější regulace chování se transformuje na vnitřní regulaci chování a nevyžaduje přítomnost externího vlivu. Příkladem je, že dobrovolník pracuje, i když ho zrovna vedoucí v daný moment nesleduje (Gagné & Deci, 2005). Díky uspokojení základních potřeb může dojít k usnadnění internalizace dobrovolnického chování v organizačním kontextu (Huang et al., 2020). SDT se věnuje kontinuu od kontrolované až po autonomní motivaci, kdy u autonomní motivace jsou vnější regulace již internalizované. Kontinuum autonomie začíná amotivací, která je zcela bez sebedeterminace, pokračuje přes vnější motivaci, která je nejvíce kontrolovaná, dále pokračuje až k integrovanému typu motivace a na konci kontinua je vnitřní motivace, která představuje motivaci sebedeterminační. Dle SDT internalizace odkazuje na tři další procesy, kterými jsou **introjekce, identifikace a integrace**. **Introjekce** je takový proces, kdy jedinec regulace přijal, ale nepřijal je za své a můžeme říct, že předpis určitým způsobem jedince ovládá. Introjekce je regulace ve vnitřku jedince a je to relativně kontrolovaná forma internalizované vnější motivace. Příkladem může být, že jedinec pracuje, protože si díky tomu připadá jako hodný člověk. Aby jedinci ale byli motivováni autonomně zvnějšku, měli by se **identifikovat** s hodnotami, které si sami zvolili a mají je za své. Pokud se jedinci identifikují s regulací, budou pociťovat větší pohodou a vůli, a to z toho důvodu, že to bude v souladu s jejich osobními cíli

a identitami. Nejdokonalejší typ internalizace je, když vnější motivace je skutečně autonomní a zahrnuje tak integraci identifikace s jinými aspekty sebe sama, jako jsou zájmy a hodnoty. Díky **integraci** lidé dosahují pocitu, že jejich chování je nepostradatelnou součástí toho, kým jsou a že toto chování pochází z jejich vlastních pocitů sebe sama. Toto chování je z velké části sebedeterminační. Integrovaná regulace je tedy nejpokročilejší formou vnější motivace a zároveň to je autonomní forma vnější motivace (není to motivace vnitřní) a to proto, že jedinec se o aktivitu nemusí nutně zajímat, ale tato aktivita je důležitá pro jeho osobní cíle. Není podmínkou, že lidé těmito fázemi kontinua musí nutně procházet. Účelem toho kontinua je spíše popsat, jestli mají jedinci integrované regulace chování a do jaké míry (Gagné & Deci, 2005).

Sebedeterminační teorie předkládá, že pokud mají jedinci uspokojené potřeby sounáležitosti a kompetence, budou mít tendence internalizovat hodnoty chování a jejich regulace. Ovšem pouze uspokojení potřeby autonomie ukládá, zda dojde k identifikaci nebo úplné integraci než k pouhé introjekci. Pokud budou uspokojeny potřeby sounáležitosti a kompetence, bude to podporovat tendenci lidí internalizovat hodnoty a regulační procesy, ale neurčí to, jestli výsledné chování jedince bude autonomní. Jestli jedinci budou motivováni autonomně, předurčí především kontext (organizační, pracovní, sociální), ve kterém se jedinci nacházejí (Gagné & Deci, 2005). Jakmile jsou v organizaci podporovány základní potřeby – **kompetence, sounáležitost a autonomie** – bude to podporovat usnadnění internalizace a integrace vnější motivace. Nicméně autonomie je nejvíce klíčovým prvkem pro usnadnění integrace. K podpoře autonomie může dojít prostřednictvím specifických faktorů v sociálním prostředí (zpětná vazba na činnosti) a mezilidské prostředí, které je analogické k organizačnímu klimatu (Gagné & Deci, 2005).

4.2 Vliv sociálního a organizačního prostředí v kontextu sebedeterminační teorie

SDT je obecně využívána v kontextu managementu jak u ziskových, tak neziskových organizací, kdy se zaměřuje především na placené zaměstnance. Tato teorie začala být v pracovním prostředí aplikována už v minulém století, zatímco na dobrovolníky a neziskový sektor se začala aktivně aplikovat až v posledních letech.

SDT taktéž napomáhá hlubšímu pochopení kvality motivace a umožňuje vhled do vztahu motivace dobrovolníků manažerskými postupy (Oostlander et al., 2014b). Tato teorie je tedy užitečná i pro vysvětlení trvalé motivace a chování dobrovolníků vůči organizaci (Huang et al., 2020).

Všechny tři typy uspokojení potřeb (autonomie, kompetence a sounáležitost) mohou ovlivnit, jak se budou dobrovolníci vymezovat vůči organizaci. **Sounáležitos**t je silným prediktorem, protože sociální prvky a aktivity jsou v organizaci pro dobrovolníky velmi důležitou součástí, a tím je především myšleno účastnit se různých aktivit v organizaci. Co se týče sounáležitosti, nemusí jít jen o vztah mezi dobrovolníky, ale může se jednat také o vztah mezi dobrovolníky a ostatními pracovníky, se kterými jednají ohledně práce (Matos & Fernandes, 2021). V předchozích částech bylo zmíněno, že **autonomie** je důležitou částí motivací jedinců. Bylo dokázáno, že co se týče spokojenosti anebo úmyslům odejít, nejrelevantnější byly tyto aspekty: autonomní a vnější motivace a vztahová oblast organizace. Spokojenost dobrovolníků silně koreluje s autonomní motivací, a pokud je motivace dobrovolníků nepřiměřeně externě regulovaná např. sociálním tlakem, vede to k úmyslům neziskovou organizaci opustit (Nencini et al., 2016). **Kompetence** je pozitivní prediktor vnitřní motivace, a z toho vyplývá, že pokud mají jedinci uspokojenou svou kompetenční potřebu, vykazují taktéž vyšší míru vnitřní motivace. Pokud je kompetence zvyšována, má to přímo dopad na pracovní spokojenost. Pro vedení je tak smysluplné, aby tuto kompetenci u dobrovolníků zvyšovali. Organizace by se tedy měly především zaměřit na vnitřní motivaci a měla by tak dobrovolnické aktivity učinit zajímavějšími (Wu et al., 2016).

Jakmile jedinci vnímají sebe sami jako zdroj svého dobrovolnické chování, jsou tak více zapojení do jejich dobrovolnické práce a mají tak mnohem menší úmysly končit v NO. Dobrovolníci si sice svobodně vybírají organizace, do kterých se hlásí, ale zároveň pak chtějí uspokojit určitou potřebu autonomie při vykonávání dobrovolnické činnosti (v úkolech a povinnostech, za které jsou zodpovědní) (Haivas et al., 2013).

4.2.1 Organizační klima, vztahy na pracovišti v kontextu sebedeterminační teorie

Organizace by se měla snažit vytvořit takové **klima, které bude podporovat autonomii** a cílem bude zvýšit nebo udržet spokojenost dobrovolníků na vysoké úrovni

(Oostlander et al., 2014a). Pokud dobrovolník tráví svůj čas v autonomním klimatu, které je iniciované koordinátorem, má to pozitivní vliv na autonomní motivaci. Proto je důležité hledat vhodné koordinační dovednosti a je potřeba investovat úsilí do rozvoje lidí, kteří s těmito dobrovolníky pracují. Z toho důvodu je potřeba takové vedení, které bude vytvářet dobré organizační klima, které bude uznávat pocity dobrovolníků vůči aktivitám, bude podporovat osobní iniciativu a nabízet zpětnou vazbu. Neměly by být podceňovány ani sociální vztahy, které mohou zvýšit spokojenost dobrovolníků (Haivas et al., 2012). Pro dobrovolníky je tak důležité **organizační klima**, které by organizace měla sledovat a vyhodnocovat. Jak bylo zmíněno výše, mezilidské vztahy jsou důležité, a proto by organizace měla posilovat vazby jak napříč dobrovolníky, tak mezi dobrovolníky a vedením. Díky takovému dobrému klimatu bude pro dobrovolníky těžší NO opustit, protože organizační prvky mají významný vliv na spokojenost dobrovolníků a jejich záměr zůstat jak v organizaci, tak dobrovolníkem samotným. Dobré **sociální vztahy** hodnotí dobrovolníci velmi důležitě a nezávisle na tom, ve které oblasti neziskového sektoru dobrovolníci pracují. Sociální vztahy silně působí na to, zda jedinec zůstane v organizaci, či ne a dále působí na jejich vlastní motivaci. Zároveň sociální vztahy vedou k jejich spokojenosti a v případě, že si dobrovolníci v neziskové organizaci udrží vztahová pouta, povede to k udržení jejich motivace (Nencini et al., 2016). Silný záměr pokračovat v práci mohou organizace podpořit právě tím, že budou budovat sociální vazby mezi jednotlivými dobrovolníky a dále také mezi ostatními placenými pracovníky z organizace a dobrovolníky (Huang et al., 2020). Dobrovolníci neprožívají stále vnitřní motivaci ve stejné míře, ale její úroveň klesá v závislosti na jiných faktorech. Pocity vnitřní motivace jsou důležité pro stimulaci spokojenosti a jejich dlouhodobé angažovanosti. Aby vnitřní motivace mohla být co nejlépe stimulovaná, zvláště environmentální faktory hrají klíčovou roli. Důležité jsou i **týmové vztahy**. Když má jedinec pocit, že je začleněn do týmu, stimuluje to pocit sounáležitosti, uspokojení kompetencí i pocit uspokojení nad svými činy (uspokojení autonomie) (Bidee et al., 2017).

4.2.2 Role, hodnoty a identifikace v kontextu sebedeterminační teorie

Pro udržení motivace dobrovolníků je také velmi důležité, aby **si internalizovali hodnoty organizace**, protože radost z náplně práce a z práce s klienty by nemusela stačit. Proto by hodnoty měly být sdělovány jasně, přímo a viditelně a jejich dodržování by mělo být na denním pořádku. Pokud se nezisková organizace potýká s vysokou nestálostí pracovní síly,

měla by se zároveň zaměřit na identifikaci jedince s rolí v organizaci (Van Schie et al., 2015). Dalším důležitým procesem je dle SDT socializace. Pokud jsou dobrovolníci (jedinci) do své role v organizaci socializováni, tak jejich spokojenost a oddanost směrem k organizaci závisí spíše na pozitivních mezilidských vztazích než na činnosti, kterou v NO vykonávají. Pokud motivace bude charakterizována řízenou regulací (respektive přímo introjekcí), může to přispět oddanosti a touze dobrovolníků (Nencini et al., 2016).

4.2.3 Job design, hodnocení a pracovní nasazení v kontextu sebedeterminační teorie

Gagné a Millette v roce 2008 zveřejnili výzkum, kde se věnovali tomu, jak pracovní charakteristiky neboli **design pracovní náplně** souvisí se spokojeností dobrovolníků, záměrem skončit a dále tato studie byla věnována testování dobrovolnické výkonnosti. Studie tento vztah dokázala a bylo tak zjištěno, že správný „job design" povede k větší míře **autonomní motivace a spokojenosti** a ke zvýšení jejich **výkonu**. Na výkon má vliv i hodnocení dobrovolníků, což pak vede i k úspěchu samotné organizace (Millette & Gagné, 2008). Na tuto studii navázala další, která se touto teorií zabývala. Zde se nevěnují pouze tomu, jak organizační kontext ovlivňuje dobrovolníky, jejich motivaci a pracovní chování, ale zaměřuje se zároveň na obecnou motivaci dobrovolníků a motivaci, která je specifická pro organizaci. SDT se zaměřuje i na kontrolovanou motivaci. Tato studie se ale kontrolované motivaci nevěnovala, a místo toho byla sebedeterminační motivace rozdělená do dvou ohnisek – motivace obecná a motivace specifická pro organizaci. Cílem této studie tedy bylo osvětlit, jaký má organizační kontext vliv na motivaci dobrovolníků a také na jejich pracovní výkonnost. Aby organizace mohla trvale a správně fungovat, manažeři by tyto dvě ohniska měli u dobrovolníků „vypěstovat a stimulovat". Co se týče organizačního kontextu, zaměřují se na charakteristiky úkolů dobrovolníků, sociální kontext, kde je činnost vykonávána a vnímání poslání organizace (neboli jejich hodnot). Tato studie ukázala několik způsobů, jak management NO může udržet, či dokonce zvýšit motivaci dobrovolníků. Dobrovolníkům by se měly úkoly přímo navrhovat, aby se tak jejich motivace posílila, ale zároveň sebedeterminační motivace byla zachována, a to především k hlavním činnostem, které zahrnují jejich náplň práce a klienty, s kterými pracují. Práce dobrovolníků by měla být navrhnutá tak, aby dobrovolníci měli autonomii v rozhodování, jejich úkoly byly různorodé a cítili se být zapojení při plnění úkolů (respektive aby se identifikovali s úkolem), dále aby cítili, že jejich práce je pro ostatní významná a důležitá. Dále by jejich práce měla být navrhnutá tak, aby dostávali přímou zpětnou vazbu o jejich výkonu.

Pokud úkoly budou dobře navrženy, povede to ke stimulaci radosti a taktéž k identifikaci s jejich hlavní náplní práce (Van Schie et al., 2015). Je důležité, aby organizace dobrovolníkům zadávala úkoly v rozumných mezích. Takové úkoly, které by byly zbytečné, by snižovaly „pouze“ motivaci dobrovolníků, zatímco nepřiměřené úkoly by přímo snižovaly záměr dobrovolníků setrvat v NO. Proto je možné předpokládat, že úkoly, které jsou nepřiměřené, jsou pro identitu jedinců silnějším faktorem, který by je vedl k odchodu než úkol zbytečný. **Správně navržené úkoly** zároveň **povedou ke spokojenosti** a záměru zůstat (Van Schie et al., 2014). S oběma částmi sebedeterminační motivace je spojená autonomie a NO by tak měly u dobrovolníků podporovat jejich vlastní volbu a vůli při vykonávání práce (Van Schie et al., 2015). Vedle klíčové autonomie je pro dobrovolníky důležité, aby měli v rámci práce v organizaci určitou odpovědnost, tedy byli kompetentní (Matos & Fernandes, 2021).

Prostřednictvím určitého hodnocení, sdělování informací, kolik věcí se díky dobrovolnickým aktivitám podařilo dosáhnout, se také naplní potřeba kompetence. Dobrovolníci by rovněž měli dostávat zpětnou vazbu o přínosu dobrovolnické práce. Osobní kompetenci lze taktéž naplnit prostředím podpory chování, které je spojené s důvěrou v provedení stanoveného úkolu. Díky tomu, že uvidí, že je jejich práce hodnocena pozitivně, budou svou kompetenci vnímat (Matos & Fernandes, 2021).

Další studie, která se zabývala SDT, se snažila dokázat, že autonomní motivace bude souviset pozitivně s pracovním nasazením dobrovolníků, zatímco kontrolovaná motivace bude negativně souviset s jejich pracovním nasazením. Dále zkoumali, jestli vztah mezi pracovním nasazením a druhem motivace je ovlivněn i organizací, ve které dobrovolník působí. Z výsledků studie je zřejmé, že autonomní motivace měla pozitivní vliv na pracovní nasazení bez ohledu na to, jaké neziskové organizace jsou dobrovolníci součástí. Díky těmto výsledkům lze vidět, že řízení dobrovolníků může díky vytvoření autonomního organizačního prostředí pozitivně ovlivnit výkon dobrovolníků. Oproti tomu vztah mezi kontrolovanou motivací a pracovním výkonem dokázán nebyl (Bidee et al., 2013). Je zřejmé, že vedení podporující autonomii je pro dobrovolníky pozitivní a přínosné. Pocit tlaku může v určitých případech manažer u dobrovolníků vyvolat i tím, jakmile využívá autonomii a kontrolovanou motivaci. Vysvětlení je takové, že jedinci nechtějí zklamat svého „vedoucího“ tím, že by se přestali angažovat v organizaci, či dělali chyby. Tyto pocity se budou vyskytovat především u těch jedinců, kteří

jsou orientování na kontrolu. Tito jedinci se budou častěji snažit někoho potěšit, nebo splnit očekávání okolí. Dobrovolníci, kteří jsou takto orientovaní, budou hůře odmítat žádosti vedení, a proto by vedení mělo být opatrné a nemělo by využívat silného závazku dobrovolníků vůči organizaci (Oostlander et al., 2014b). Zároveň může být náročné najít balanc mezi autonomií a tím, aby se dobrovolníci necítili, že jsou ponechání osudu. Rovněž může být složité stanovit určitá očekávání od dobrovolníků a stanovit jim pokyny, které mají dodržovat, aby takovéto vedení nepůsobilo příliš pevně a nezahrnovalo dobrovolníky velkým tlakem. Vedení by tedy mělo stanovit taková očekávání, které budou jasné sdělovat a při jejich plnění bude podporovaná autonomie (De Clerck et al., 2019).

4.2.4 Angažovanost a závazek v kontextu sebedeterminační teorie

Dobrovolníci se mohou lišit v tom, jakým způsobem budou moci uspokojit svou potřebu autonomie, a to rovněž ovlivní jejich angažovanost. Především autonomní motivace pozitivně souvisí s angažovaností. Čím více jsou dobrovolníci v organizaci spokojení s jejich možnostmi svobody volby, pociťují tak **vysokou míru autonomie**, tím více dávají **najevo svou angažovanost** a tím mají menší záměr končit. Ti dobrovolníci, kteří taktéž uspokojují své potřeby kompetence, vykazují vyšší míru angažovanosti a zároveň mají nižší záměr končit (Haivas et al., 2013). S vyšší mírou angažovanosti dobrovolníků bude pravděpodobně pozitivně souviset i to, pokud se jedinci s hodnotami organizace identifikují (Matos & Fernandes, 2021). Díky pocítění závazku k organizaci dojde taktéž vyšší stálosti dobrovolnické pracovní síly. Závazek vůči organizace lze posílit především díky vysoké motivaci dobrovolníků (Van Schie et al., 2015).

5 Dobrovolníci a jejich řízení v České republice

Co se týče České republiky a dobrovolnictví obecně, Česká republika se v Evropě řadí mezi ty aktivnější země. V ČR nemají charakteristiky jako jsou věk a pohlaví vliv na to, zda se jedinci budou věnovat dobrovolnictví. Ostatní sociodemografické faktory také svůj vliv pomalu ztrácí. Naopak je posilován význam hodnot a motivace jedince. Není pravdou, že se u nás lidé s přibývajícím věkem častěji věnují dobrovolnictví. Je proto potřeba poukázat na fakt, že stárnutí v ČR nevede k větší participaci v dobrovolnictví – odchod z pracovního trhu nutně neznamená větší participaci. V České republice může být význam seniorů v kontextu dobrovolnictví vysvětlen především tím, že česká společnost stárne a počet seniorů tedy narůstá, nikoliv, že by se více angažovali (Petrová Kafková, 2012).

Jak je zmíněno dále, v ČR je potřeba se věnovat dobrovolníkům a neziskovým organizacím, aby se změnil jak pohled na organizace samotné, tak na dobrovolníky. Nicméně je celkově otázkou, zda profesionální řízení dobrovolníků v České republice povede k jejich větší spokojenosti, či by to vedlo k jejich odchodu, jelikož dobrovolníci u nás zatím upřednostňují neziskové organizace bez formálního řízení.

5.1 Pohled na neziskové organizace a dobrovolnictví v ČR

Dobrovolnictví dříve mělo v České republice zcela jiný význam, kvůli kterému je chápání dobrovolnictví značně zkresleno. Dříve dobrovolnictví znamenalo účastnit se brigád, oslav prvního máje nebo voleb, kdy účast, přestože byla dobrovolná, byla spíše povinná. Avšak dobrovolnictví dříve mělo i tak velké zásluhy, kdy díky němu vznikaly spolky, tělovýchovné jednoty a zakládaly se nadace. Z dobrovolné sbírky například vzniklo Národní divadlo a mnoho dalších budov a památek (Hladká, 2008). V průběhu posledních let se kontext dobrovolnictví velmi změnil, protože postoje lidí k dobrovolnictví se mění kvůli technologickému rozvoji, globalizaci, vzniku postmoderních hodnot a změnám v rodinách a v práci (Kicová, 2020). V České republice celkově panují rozmanité názory na dobrovolnictví i neziskové organizace. Dobrovolnictví může mít špatný obrázek právě z důvodu času socialismu, kdy lidé vykonávali dobrovolnické aktivity ve velké míře (ADRA, 2013). V Česku je pořád dobrovolnictví chápáno jako nezvyklá aktivita, kdy dobrovolníci ani tuto informaci nesdělují své rodině či blízkému okolí (Hruška et al., 2018). Ovšem zájem o dobrovolnictví je, a proto je potřeba se

dobrovolníkům v ČR věnovat a vést je, protože lidé při vykonávání dobrovolnické činnosti potřebují správné podmínky. Nicméně vedení dobrovolníků není jednoduché zajistit kvůli problémům s financováním. Dále si Češi k dobrovolnictví stále nacházejí cestu, a to především k dlouhodobému dobrovolnictví. O dobrovolnících panují takové názory, že nemají rodinné vazby, či nemají naplněný volný čas. Nicméně dobrovolníci v ČR jsou často humanisticky orientováni a sociálně integrováni, což je rovněž potvrzeno výzkumy. Aby dobrovolnictví v ČR bylo opravdu přínosem, musí být také profesionálně řízeno (ADRA, 2013). Co se týče neziskových organizacích, důvěra v tyto organizace se v posledních letech pohybuje okolo 30 – 40 % (Hanzlová, 2021).Obecně jsou neziskové organizace takové instituce, kterým lidé důvěřují málo, což do určité míry může vysvětlovat, proč Češi k dobrovolnictví v organizacích nejsou tolik přikloněni a raději svůj čas dobrovolnickým aktivitám věnují individuálně.

5.2 Čeští dobrovolníci v neziskových organizacích

V ČR byl v roce 2009 realizován výzkum, kde se výzkumníci zabývali mírou profesionalizace, kdy bylo stanoveno několik indikátorů, které se věnovaly managementu dobrovolníků. Jsou to následující indikátory: jestli má organizace koordinátora dobrovolníků, zda jedinec prošel školením, vstupním rozhovorem, má popis práce, byla po něm požadována reference, má s organizací uzavřenou smlouvu, byl vyslán dobrovolnickým centrem apod. Polovina se setkala alespoň s dvěma prvky profesionálního řízení a pětina se setkala se čtyřmi prvky. Co se obecně týče českého dobrovolníka, je loajální k organizaci, ve které je členem, a to z toho důvodu, že v organizaci nachází přátelské prostředí a silné vazby s ostatními. Většinou pracují spíše pro menší organizace, kde je nízká míra profesionalizace (Frič & Pospíšilová, 2010). V České republice dobrovolníci odpracovali průměrně 11 hodin za měsíc a většina dobrovolníků se této činnosti věnuje dlouhodobě. Déle než 3 roky pro jednu organizaci pracuje více než 60 % dobrovolníků a této činnosti se věnují pravidelně. Mezi dobrovolníky ve zvýšené míře najdeme lidi se středoškolským či vysokoškolským vzděláním, ale poměr mužů a žen je celkem rovnoměrný (Frič, 2014).

Celkově byla do posledních let v České republice dobrovolníkům věnovaná malá pozornost. Není možné ani přesně vyčíslit počet dobrovolníků, jelikož dobrovolník může dobrovolnickou činnost vykonávat v několika neziskových organizacích, a tím pádem jejich počet může být značně zkreslen a data by tak nebyly relevantní (Český statistický úřad [ČSÚ],

2020). Zatím nebyly prováděny šetření dobrovolníků v domácnostech, data tedy nejsou kompletní a je možné říci, že mají omezenou validitu (Hruška et al., 2018). Nicméně známe alespoň počet odpracovaných hodin dobrovolníky, kdy v roce 2018 dobrovolníci odpracovali 57 milionů hodin a hodnota této práce byla 9,3 miliardy korun českých. Meziročně tak narostl počet odpracovaných hodin a celkově hodnota dobrovolnické práce (ČSÚ, 2020). Ovšem od roku 2023 bude Český statistický úřad každé čtyři roky zajišťovat šetření, které se bude věnovat dobrovolnické činnosti. Vláda se rozhodla toto šetření realizovat, protože znalost počtu a charakteristik lidí, kteří svůj čas věnují dobrovolnické činnosti, dále i objemu hodin, které dobrovolníci věnují a také ochoty, díky které se účastní dobrovolnických aktivit, jsou klíčové pro definování politik státu, ale také pro rozhodování jiných subjektů. Toto šetření bude realizováno na vzorku přibližně 13 560 domácnostní (Vláda ČR, 2021).

V České republice je v rozvoji dobrovolnictví překážkou pasivita při vyhledávání dobrovolníků či nedostatek času věnovaný tomuto procesu. Takovými dalšími bariérami můžou být nedostatečné řízení dobrovolníků, kdy na profesionální řízení nejsou peníze, či koordinátoři dobrovolníků nemají k řízení dostatek prostoru. Další bariérou například je nedostatek informací o dobrovolnických činnostech (Hruška et al., 2018).

5.3 Profesionalizace NO a management dobrovolníků

Vedení neziskových organizací pracují i u nás s určitými postupy (etapami), skrze které řídí dobrovolníky. Jedná se o získávání dobrovolníků, výběr, kdy dobrovolníky mohou lépe poznat a seznámit je s podmínkami, dále je to příprava, kdy se dobrovolníci dozví o možnostech potřebách a závazcích. Měli by být seznámeni s posláním, úkoly a specifiky organizace a také se svojí rolí a rolí organizací. Je věnována pozornost taktéž motivaci dobrovolníků, která je považována za klíčovou oblast managementu, kdy koordinátor musí s motivací umět pracovat. Nejčastějšími motivy dobrovolníků v ČR jsou altruismus, kvalita života, společenské důvody či profesionální zkušenost a další. Zároveň jsou pro dobrovolníky důležité faktory, které udrží motivaci dobrovolníků. Takovými udržovacími faktory jsou příjemná atmosféra na pracovišti, fungující management dobrovolníků, shoda dobrovolníka s hodnotami a cíli organizace, jasná dohoda o dobrovolnické činnosti, či signály, že činnost je smysluplná. Jednou z etap je také hodnocení, kdy dochází k hodnocení celé organizace, ale i dobrovolnické činnosti, kdy je nutné evidovat jejich přínos pro organizaci (Hruška et al., 2018).

Profesionalizace je jednou z hlavních změn neziskových organizací v posledních letech. Profesionální management je především potřeba více v sociální a zdravotní oblasti než v jiných sektorech. Nicméně kvůli profesionalizaci může být narušena komorní rodinná atmosféra a taktéž neformální vazby s dobrovolníky. Profesionalizace může mít někdy také významný vliv na snížení motivace, protože někteří jedinci vykonávají dobrovolnickou činnost především kvůli atmosféře, která je oproti atmosféře v placeném prostředí zcela odlišná (Hruška et al., 2018). Čeští dobrovolníci totiž upřednostňují svůj čas věnovat malým organizacím, kde jsou spíše neformální vztahy a nenachází se v nich znaky profesionálního řízení (Frič, 2014).

I v českém prostředí by bylo potřeba najít balanc mezi řízením využívajícím kontrolu a ponecháním autonomie, protože dle výzkumů je možné vidět, že čeští dobrovolníci nejsou profesionálnímu řízení naklonění. Díky poznatkům ze zahraničí víme, že využívání kontroly a autonomie je někdy na tenkém ledě a jedinci by si tak i u nás mohli připadat buď velmi regulovaně, nebo naopak, že jsou úkolům a dobrovolnické práci ponechání napospas.

5.4 Porovnání se zahraničím

Dobrovolnictví je součástí kultur každé vyspělé země a také to o kultuře vypovídá. Například v USA je dobrovolnictví velmi populární, a dobrovolníkem se stává velká část obyvatel (ADRA, 2013). Celkově je spíše kladen důraz na dobrovolnickou práci, která je individuální. V minulosti bylo zvykem být dlouhodobým členem v organizacích, ovšem preference tohoto přístupu upadá. Také je rozdíl dobrovolnictví napříč Evropou, kdy v katolických zemích na jihu Evropy je výrazněji zastoupeno spontánní, neformální či komunitní dobrovolnictví, naopak v protestantských zemích Evropy je více zastoupeno formální manažersky řízené dobrovolnictví – příkladem je Nizozemsko. V posledních letech je na potřebu profesionálního řízení kladen čím dál tím větší důraz ve všech zemích (Hruška et al., 2018).

6 Diskuse

Téma motivace dobrovolníků v neziskových organizacích by bylo téma vhodné k empirickému výzkumu. Empirická část by tuto situaci patřičně doplnila, a to i z toho důvodu, že participace a spokojenost dobrovolníků v kontextu managementu v ČR je zkoumaná jen pomálu. Výzkum, který se tomuto tématu v roce 2009 věnoval, byl výše zmíněný a je na něj doteď odkazováno a od té doby nebyl zopakován. Můžeme si tedy klást otázku, proč se do posledních pár let nerealizovaly rozsáhlejší studie o důvodech participace dobrovolníků a postupech managementu, když v zahraničí se řízení dobrovolníků a postupy, které jej ovlivňují, zkoumají již od minulého století. Vysvětlením může být, jak již bylo zmíněno, že neziskové organizace v ČR se zatím spíše profesionalizují a lidé se učí dlouhodobému dobrovolnictví. Ovšem jako zdárný krok je, že od roku 2016 v ČR probíhá projekt na rozvoj dobrovolnictví, kdy jeho cílem má být zároveň nastavení příznivého prostředí pro výkon dobrovolnictví, či lepší koordinace dobrovolníků a profesionalizace této oblasti.

V zahraničí se rovněž výzkumníci věnují sebedeterminační teorii na úrovni dobrovolnictví a neziskových organizací, ovšem na půdě České republiky na toto téma výzkum zatím nevznikl. Další otázkou by mohlo být, proč se u nás aplikaci SDT prozatím nikdo nevěnoval. Bylo by zajímavé ověřit, zda SDT lze aplikovat i na české dobrovolnictví a neziskové organizace. Aplikace SDT na české dobrovolníky v NO by mohla být zároveň zajímavým tématem pro diplomovou práci, kdyby bylo možné výzkum realizovat napříč více organizacemi a porovnávat kvalitu motivace mezi dobrovolníky různých NO pomocí kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Do bakalářské práce bylo těžké sehnat takový empirický materiál, aby výsledky měly vypovídající hodnotu a při shánění terénu při psaní této práce docházelo k jistým problémům.

Co se obecně týče sebedeterminační teorie a managementu, je velmi zajímavé se podívat na to, kdy jsou naplněné potřeby jedinců (autonomie, kompetence a sounáležitost). Každý dobrovolník je jiný a najít správný poměr naplnění těchto potřeb může být pro management velmi těžký úkol. Jak má být jedinec kompetentní, aby mu to bylo příjemné, nikoli aby mu přišlo, že jsou na něj kladené příliš vysoké nároky. Dále jak má být jedincům poskytovaná autonomie, aby byla tato potřeba naplněna, ale zároveň aby neevokovala pocit, že všechno musí zvládnout sami bez možnosti se obrátit pro pomoc na vedení organizace. Zároveň je nutno

zohlednit jedince, kteří nestojí o navazování sociálních vazeb a neradi pracují v týmu. U takových jedinců také nebude taková potřeba sounáležitosti a příliš velké interakce mezi členy organizace by mohly vést k jejich odchodu. Jakkoliv je SDT vhodný prostředek pro pochopení motivace dobrovolníků, objevuje se několik otázek, které spíše závisí na osobnostních rysech dobrovolníků a je nutné s nimi při použití této teorie počítat.

7 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit, jaké aspekty ovlivňují dobrovolníky a jejich spokojenost při vykonávání dobrovolnické činnosti, jak je možné stimulovat jejich vlastní motivaci, a jak je nápomocná sebedeterminační teorie. Dobrovolníci nejsou za svou práci finančně odměňováni, a tím pádem jejich motivace je odlišná od motivace placených pracovníků. Motivace dobrovolníků se může v průběhu jejich dobrovolnického cyklu měnit a jejich vnitřní motivace nemusí tak být pořád stejně silná. Práce se tedy zabývala tím, jak je možné tyto dobrovolníky stimulovat organizačními, či sociálními procesy, i když jejich vlastní motivace může upadávat.

Dobrovolníci se sice začínají věnovat dobrovolnické činnosti na základě své motivace, ale dle výzkumů je jasné, že je potřeba pro jejich činnost vybudovat vhodné klima, kde budou praktikovány stimulační procesy prostřednictvím managementu. Z toho je možné vyvodit, že postupy managementu a motivace dobrovolníků jsou dvěma hlavními aspekty, které ovlivňují participaci a spokojenost dobrovolníků.

Už při náboru je potřeba věnovat pozornost tomu, které dobrovolníky organizace přijímají, protože tak mohou předejít tomu, že pro dobrovolníky nebudou pozice vhodné. Dobrovolníci by měli při náboru obdržet popis práce a měli by znát hodnoty organizace, aby ještě před nástupem věděli, jestli je možné se s úkolem, organizací a jejími hodnotami identifikovat. Ze studií bylo zjištěno, že během spolupráce organizací s dobrovolníky, by se dobrovolníkům mělo vytvářet jak vhodné organizační, tak sociální klima, kde bude kladen důraz na sociální vazby, sociální procesy, školení, hodnocení dobrovolníků, komunikaci hodnot a výsledků organizace. Při všech těchto procesech je důležitá taktéž motivace, kdy je možné využívat motivační koncepce, které je možné aplikovat při řízení NO – příkladem může být rovněž Maslowa teorie potřeb. Právě sebedeterminační teorie je pro dobrovolnictví velkým přínosem, protože je zaměřená na sociální podmínky a jejich vliv na vnitřní motivaci dobrovolníků. Dle této teorie by manažeři měli využívat autonomní a kontrolovanou motivaci, ovšem v optimální míře, jinak budou narušeny tendence růstu a povede to k úzkostem jedinců.

V organizaci by tedy měly dle SDT být podporovány tři základní potřeby – kompetence, sounáležitost a autonomie, kdy všechny vedou k větší spokojenosti, nicméně autonomie vede

ke zvýšení motivace. Pokud tyto potřeby budou podporovány, povede to k internalizaci a integraci vnější motivace, kdy nejvíce klíčovým prvkem pro integraci je autonomie, k níž může dojít prostřednictvím faktorů v sociálním prostředí (organizačním klimatu). SDT je pro pochopení motivace velmi významná, protože do této motivace nahlíží manažerskými postupy a základní potřeba autonomie velmi významně koreluje se spokojeností. Pro dobrovolníky je dle této teorie důležité organizační klima, které bude podporovat autonomii, nabídne dobrovolníkům zpětnou vazbu a bude podporovat sociální vztahy. Pro dobrovolníky jsou důležité sociální vztahy jak mezi dobrovolníky, tak s placenými pracovníky. Pokud jsou tyto vztahy podporovány a dobrovolník si tak přijde jako člen týmu, naplní to především jeho potřebu sounáležitosti, dále taktéž potřebu kompetence i autonomie. Mezilidské vztahy na pracovišti tak významně ovlivní spokojenost dobrovolníků. Práce dobrovolníků by měla být dobře navrhnutá, aby se jedinci s náplní práce lépe identifikovali, design práce by měl poskytovat pocit autonomie v rozhodování. Jakmile je kladen důraz na design náplně práce, povede to k autonomní motivaci, a tudíž ke spokojenosti. Správně navržené úkoly jsou tedy rovněž stimulem k většímu záměru zůstat. Autonomní motivace je při pracovním nasazení stěžejní, nicméně je potřeba věnovat pozornost tomu, aby dobrovolníci neměli pocit, že si nemají za kým zajít pro radu. Díky identifikaci s hodnotami organizace budou mít dobrovolníci uspokojené potřeby kompetence a autonomie, budou tak angažovanější a budou mít menší záměr v organizaci skončit. Naplnění potřeby kompetence lze dosáhnout několika způsoby, jako může být komunikování výsledků organizace či důvěra v provedení úkolu. Zvyšováním kompetence lze dosáhnout vyšší vnitřní motivace a zároveň to ovlivní spokojenost dobrovolníků.

Dobrovolníci jsou tedy ovlivňováni mnoha aspekty, jako jsou sociální vztahy, jejich role v organizaci, návrh náplně práce, identifikace s hodnotami, či jejich angažovanost. Dle výzkumů lze vidět, že prostřednictvím těchto procesů může management dobrovolníky stimulovat a dosáhnout tak stabilních a spokojených dobrovolníků. Díky správnému postupu managementu a budování vhodného sociálního a organizačního prostředí organizace zároveň může zvyšovat, či alespoň udržovat míru motivace dobrovolníků. Je rovněž možné tvrdit, že sebedeterminační teorie vede k pochopení spokojenosti dobrovolníků. Dle této teorie je pro dobrovolníky nejvýznamnější právě potřeba autonomie, dále také potřeba kompetence

a sounáležitosti. Pokud by management dobrovolníků využíval poznatky SDT v praxi, pravděpodobně by to mělo významný vliv na udržení dobrovolníků a jejich spokojenost.

8 Seznam použité literatury

ADRA (2013, 5. prosince). Dobrovolníci odpracovali miliony korun, ve skutečnosti jsou k nezaplacení. Dostupné z: https://adra.cz/aktualita/dobrovolnici-odpracovali-miliony-korun-ve-skutecnosti-jsou-k-nezaplaceni/

Ahmed, S. (2021). *Effective Nonprofit Management: Context, Concepts, and Competencies (2nd ed)*. Routledge.

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers–what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508

Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 595-617. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9601-3

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed)*. Kogan Page Publishers.

Bidee, J., Hofmans, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Pepermans, R., Vantilborgh, T., & Willems, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 32-47. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2017). Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(3), 325-336. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277206

Český statistický úřad (2020, 27. října). Hodnota dobrovolnické práce vzrostla. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla-k1eri03uyg

De Clerck, T., Willem, A., Aelterman, N., & Haerens, L. (2019). Volunteers managing volunteers: The role of volunteer board members' motivating and demotivating style in relation to volunteers' motives to stay volunteer. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-14. https://doi.org/10.1007/s11266-019-00177-6

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry,* 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Englert, B., Thaler, J., & Helmig, B. (2020). Fit themes in volunteering: How do volunteers perceive person–environment fit?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(2), 336-356. https://doi.org/10.1177/0899764019872005

Ertas, N. (2019). Turnover intentions of volunteer resource managers: The roles of work motivations, person–organization fit, and emotional labor. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 741-752. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1506935

Fredriksen, E., Martinez, S., Moe, C. E., & Thygesen, E. (2021). Key challenges and best practices in the coordination of volunteers in healthcare services: A qualitative systematic review. *Health & social care in the community*, *29*(6), 1607-1620. https://doi.org/10.1111/hsc.13261

Frič, P. (2014, 10. září). Pavol Frič: Současné trendy dobrovolnictví a sociální práce. *Sociální práce.* Dostupné online na: https://socialniprace.cz/o-cem-se-mluvi/pavol-fric-soucasne-trendy-dobrovolnictvi-a-socialni-prace/

Frič, P., & Goulli, R. (2001). *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Eurolex Bohemia.

Frič, P., & Pospíšilová, T. (2010). Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Prague: Agnes.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 40(5), 813-828. https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1177/0899764010366181

Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-determination theory as a framework for exploring the impact of the organizational context on volunteer motivation: A study of Romanian volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(6), 1195-1214. https://doi.org/10.1177/0899764011433041

Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880. https://doi.org/10.1111/jasp.12149

Hanzlová, R. (2021, 21. prosince). Tisková zpráva: Důvěra k vybraným institucím veřejného života – srpen/září 2021. CVVM. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5484/f9/po211221.pdf

Hidalgo, M. C., & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain. *Journal of community psychology,* 37(5), 594-601. https://doi.org/10.1002/jcop.20317

Hladká, M. (2008). *Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje.* Brno: Masarykova univerzita, Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/38561/HladkaM_VyznamDobrovolnictvi_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hloušek, J., Hloušková, Z., & Hanuš, P. (2014). *Managament v nonprofitních organizacích.* Hradec Králové: Gaudeamus.

Hruška, L., Hrušková, A., Tošner, J., Pilát, M. & kol. (2018) *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR.* Ostrava: ACCENDO. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-projektu-rozvoj-dobrovolnictvi.aspx

Huang, Y., Bortree, D. S., Yang, F., & Wang, R. (2020). Encouraging volunteering in nonprofit organizations: The role of organizational inclusion and volunteer need satisfaction. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 147-165. https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1080/10495142.2019.1589624

International Labour Organization (2011). Manual on the Measurement of Volunteer Work. Geneve: International Labour Office. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_162119.pdf

Kewes, A., & Munsch, C. (2019). Should I stay or should I go? Engaging and disengaging experiences in welfare-sector volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1090-1103. https://doi.org/10.1007/s11266-019-00122-7

Kicová, E. (2020). Specifics of human resources in non-profit organizations in the process of globalization. *SHS Web of Conferences, 74,* 01011. EDP Sciences. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401011

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: Klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada.

Lee, Y. J., & Won, D. (2011). Attributes influencing college students' participation in volunteering: a conjoint analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(2), 149-162. https://doi.org/10.1007/s12208-011-0074-9

Lorente-Ayala, J. M., Vila-Lopez, N., & Kuster-Boluda, I. (2020). How can NGOs prevent volunteers from quitting? The moderating role of the NGO type. *Management decision*, *58*(2), 201-220. https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0531

Malinen, S., & Harju, L. (2017). Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *28*(1), 69-89. https://doi.org/10.1007/s11266-016-9823-z

Matos, M., & Fernandes, T. (2021). Volunteer engagement: drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 471-490. https://doi.org/10.1007/s12208-021-00282-7

McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(18), 2581-2604. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388

Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2020). Volunteer retention motives and determinants across the volunteer lifecycle. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(1), 25-46. https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1689220

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion*, 32(1), 11-22. https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4

Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers : A Social Profile.* Indiana University Press.

Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs.

VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(2), 618-639. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z

Nesbit, R., Christensen, R. K., & Brudney, J. L. (2018). The limits and possibilities of volunteering: A framework for explaining the scope of volunteer involvement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513. https://doi.org/10.1111/puar.12894

Němcová, P. (2012). *Dobrovolnictví. Studijní opora.* Opava: Slezský univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik.

Oostlander, J., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2014). Linking autonomy-supportive leadership to volunteer satisfaction: A self-determination theory perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(6), 1368-1387. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9395-0

Oostlander, J., Güntert, S. T., Van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and volunteer motivation: A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *43*(5), 869-889. https://doi.org/10.1177/0899764013485158

Petrová Kafková, M. (2012). Dobrovolnictví seniorů jako součást aktivního stárnutí. *Sociológia-Slovak Sociological Review*, *44*(2), 212-232. Dostupné z: *https://www.sav.sk/journals/uploads/05241016Petrova-Kafkova2%20-%20upravena%20studia.pdf*

Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *VOLUNTAS: International Jaruna of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605-635. https://doi.org/10.1007/s11266-011-9219-z

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Saksida, T., Alfes, K., & Shantz, A. (2017). Volunteer role mastery and commitment: Can HRM make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management,* 28(14), 2062-2084. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126335

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Baltimore Mar: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1999). *The emerging sector revisited: A summary with revised estimates*. Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University.

Studer, S. (2016). Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688-714. https://doi.org/10.1177/0899764015597786

Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. VOLUNTAS: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y

Tošner, J. (2014). *Studie o dobrovolnictví: Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020.* Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf

Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-performance human resource practices and volunteer engagement: the role of empowerment and organizational identification. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *30*(5), 1022-1035. https://doi.org/10.1007/s11266-019-00135-2

Van Ingen, E., & Wilson, J. (2017). I volunteer; therefore I Factors affecting volunteer role identity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *46*(1), 29-46. https://doi.org/10.1177/0899764016659765

Van Schie, S., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2014). How dare to demand this from volunteers! The impact of illegitimate tasks. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 851-868. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9375-4

Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J., & Wehner, T. (2015). How the organizational context impacts volunteers: A differentiated perspective on self-determined motivation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1570-1590. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9472-z

Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?. *Journal of Community Psychology*, *41*(3), 291-302. https://doi.org/10.1002/jcop.21530

Vláda České republiky (2020, 2. červen). *Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy.* Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/zasady-vlady-pro-poskytovani-dotaci-ze-statniho-rozpoctu-ceske-republiky-nestatnim-neziskovym-organizacim-ustrednimi-organy-statni-spravy-181774/

Vláda České republiky (2021, 16. duben). *Počínaje rokem 2023 bude Český statistický úřad provádět pravidelná šetření dobrovolnické činnosti v České republice.* Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/pocinaje-rokem-2023-bude-cesky-statisticky-urad-provadet-pravidelna-setreni-dobrovolnicke-cinnosti-v-ceske-republice--187773/

Walk, M., Zhang, R., & Littlepage, L. (2019). “Don't you want to stay?” The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 509-527. https://doi.org/10.1002/nml.21344

Wu, Y., Li, C., & Khoo, S. (2016). Predicting future volunteering intentions through a self-determination theory perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *27*(3), 1266-1279. https://doi.org/10.1007/s11266-015-9570-6