

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Štěpánka Psychlová

**Vliv úrovně profesionalizace práce s dobrovolníky na jejich
spokojenost s dobrovolnickou činností**

The effect of volunteer management professionalization level
on volunteer work satisfaction

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Pavol Frič, Ph.D.

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

.....

Datum

.....

Podpis autorky

Abstrakt:

Předkládaná práce se zaměřuje na dobrovolnictví realizované v rámci dobrovolnických organizací. Zkoumá vazbu mezi úrovní profesionalizace práce s dobrovolníky a spokojeností dobrovolníků s dobrovolnickou činností v těchto organizacích. Teoretická část vymezuje problematiku dobrovolnictví, profesionalizace a spokojenosti na obecnější úrovni a vyzdvihuje konkrétní aspekty těchto jevů souvisejících se zaměřením práce. V části empirické je pak vystavěna metodologie výzkumu, na jejímž základě je zmíněná vazba zkoumána v rámci několika dobrovolnických organizací.

Klíčová slova:

Dobrovolnictví, dobrovolník, profesionalizace, vedení dobrovolníků, pracovní spokojenost

Abstract:

This text concentrates on volunteering in volunteer organizations. It examines the connection between volunteer management professionalization level and volunteer work satisfaction in these organizations. In the theoretical part is defined the concepts of volunteering, professionalization and satisfaction are defined and their particular aspects associated with the focus of the thesis are highlighted. The empirical part describes the construction of the research method and presents the analysis of the above-mentioned connection in several volunteering organizations with the use of this method.

Keywords:

Volunteering, volunteer, professionalization, volunteer management, work satisfaction

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala dobrovolnickým organizacím a jejich dobrovolníkům za otevřenost ke spolupráci na této bakalářské práci.

Zvláštní poděkování si zaslouží doc. PhDr. Pavol Frič, Ph.D. Děkuji mu za vstřícný přístup při vedení mé bakalářské práce, podnětné připomínky a cenné rady.

Obsah

0 Úvod.....	8
1 Teoretická část	10
1.1 Dobrovolník a dobrovolnictví.....	10
1.1.1 Dobrovolnictví	10
1.1.2 Dobrovolník	16
2 Profesionalizace	19
2.1 Profesionalizace obecně.....	19
2.2 Profesionalizace neziskových organizací.....	20
2.3 Profesionalizace práce s dobrovolníky.....	21
2.3.1 Profesionální vedení dobrovolníků	21
2.3.2 Konkrétní manažerské principy a kritéria	22
3 Spokojenost.....	26
3.1 Spokojenost obecně.....	26
3.2 Pracovní spokojenost	27
3.2.1 Znaky pracovní spokojenosti	28
3.2.2 Teorie pracovní spokojenosti	29
3.2.3 Faktory pracovní spokojenosti	30
3.3 Spokojenost s dobrovolnickou činností	30
3.3.1 Faktory spokojenosti s dobrovolnickou činností.....	31
4 Empirická část.....	34
4.1 Cíle výzkumu	34
4.2 Zkoumání profesionalizace vedení dobrovolníků.....	35
4.2.1 Dotazník pro organizace	35
4.2.2 Výzkumný soubor	36

4.2.3 Analýza	38
4.3 Zkoumání spokojenosti dobrovolníků.....	39
4.3.1 Měření pracovní spokojenosti.....	39
4.3.2 Dotazník pro dobrovolníky	41
4.3.3 Výzkumný soubor	42
4.3.4 Kvantitativní analýza	44
4.3.5 Kvalitativní analýza	46
5 Závěr	52
6 Soupis bibliografických citací.....	54
7 Přílohy	60

0 Úvod

Dobrovolnictví považuji za důležitý fenomén dnešní doby, kterému se postupně daří najít a ukotvit své místo ve společnosti. Napomáhá morálnímu rozvoji společnosti, vzájemné solidarity a podporuje občanskou angažovanost. Pro dobrovolníky i příjemce jejich činnosti představuje významný osobní přínos, který lze jen těžko vyčíslit. Dobrovolníkům přináší nové zkušenosti a rozšiřuje jim obzory. Dobrovolnictví je cestou, která dobrovolníkům umožní nahlédnout do různých oborů i poznat životní podmínky širší společnosti. Vysokoškolskému studentovi například pomáhá vystoupit z bubliny vlastních společenských, rodinných a osobních podmínek a zblízka se seznámit se životními okolnostmi jedinců, kteří žijí v podmínkách méně radostných. Dobrovolnictví je pro mne poselstvím, že pomáhat je normální.

Dobrovolnictví v naší zemi se od doby změny politického režimu v listopadu 1989 naštěstí daří postupně ukázat svou opravdovou tvář a rehabilitovat tak své jméno zatížené negativními konotacemi z doby před rokem 1989. Velkou úlohu v tomto sehrávají mj. neziskové organizace zabývající se touto problematikou, které jsou důležitými centry dobrovolnických aktivit. S rozvojem těchto organizací se rozvíjí způsob organizování dobrovolnické činnosti a přístup k dobrovolníkům. S narůstajícími zkušenostmi těchto organizací se dnes projevuje tendence tyto organizace a také práci s dobrovolníky profesionalizovat.

Protože jsem sama dobrovolníkem a mezi dobrovolníky se často pohybuji, rozhodla jsem se této problematice věnovat v rámci své bakalářské práce. Dobrovolníci jsou přirozeně zásadním článkem dobrovolnické stavebnice, a tak je třeba věnovat jim náležitou pozornost. Za významný aspekt dobrovolnické činnosti považuji spokojenost dobrovolníka s dobrovolnickou činností, která zde hraje důležitou roli stejně jako v jiných oblastech života. Spokojený dobrovolník se své činnosti věnuje s chutí a předává své nadšení okolí, což je důležité, protože to napomáhá vlastní činnosti i všeobecnému povědomí o dobrovolnictví. Za významného činitele spokojenosti dobrovolníka považuji fungování samotné organizace. Proto mne tato myšlenka přivedla k úvahám, co může spokojenost dobrovolníka ze strany organizace podporovat.

Konkrétně jsem se rozhodla zabývat se vazbou mezi spokojeností dobrovolníka s vlastní dobrovolnickou činností a úrovní profesionalizace práce s dobrovolníky v organizaci. Zkoumání této otázky je hlavním cílem zde předkládané práce. Za tímto účelem bude v teoretické části práce vystavěna teoretická základna řešené problematiky. Ta bude vycházet z dostupné odborné literatury věnující se dané problematice, konkrétně tedy oblasti dobrovolnictví, profesionalizace a spokojenosti. Pro pevné ukotvení budou tyto oblasti rozebrány od své širší podoby po specifika s ohledem na téma práce zásadní. V tomto ohledu bude práce velkým přínosem, neboť tato problematika nebyla dosud zkoumána v těchto konkrétních souvislostech. V empirické části bude poté vystavěna základna metodologická a následně bude vliv úrovně profesionalizace práce s dobrovolníky na jejich spokojenost s dobrovolnickou činností zkoumán v konkrétních organizacích. Mezi dílčí cíle práce tedy patří podrobné teoretické uchopení dané problematiky, zkoumání úrovně profesionalizace zkoumaných organizací a jejich porovnání a měření spokojenosti dobrovolníků s jejich dobrovolnickou činností ve stejných organizacích. Vzhledem k rozsahu práce není její ambicí dospět k výsledkům, které by byly obecně platné. Práce si bere za úkol prozkoumat a popsat skutečnost v několika organizacích a případně přijít s dalšími otázkami ke zkoumání, které se v rámci výzkumu mohou ukázat.

1 Teoretická část

1.1 Dobrovolník a dobrovolnictví

Protože ústředním tématem práce jsou mj. pojmy dobrovolník a dobrovolnictví, je důležité zde tyto pojmy vysvětlit a vymezit i další termíny s tím spojené. V závěru kapitoly pak bude shrnuto pojetí dobrovolníka tak, jak jej chápe tato práce.

1.1.1 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví nelze vymezit zcela jednotně, proto budou v této kapitole načrtnuta různá vymezení, která se v této oblasti objevují.

Širší a poetičtější vymezení tohoto pojmu nabízí Všeobecná deklarace dobrovolnictví (2001). **„Dobrovolnictví je základním stavebním prvkem občanské společnosti. Uskutěčňuje nejvznešenější aspirace lidstva - touhu po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí a spravedlnosti pro všechny“.**

Dekker a Halman (2003, s. 20) upozorňují, že vnímání dobrovolnictví se přirozeně liší i mezi jednotlivými státy, což souvisí především s otázkou lingvistiky. Ve Velké Británii a v USA označuje anglické slovo „volunteering“ neplacenou práci, což je velmi široké označení dobrovolnictví. Švédský ekvivalent „ideellt arbete“ vyjadřuje činnost navíc, kterou jedinec vykonává pro svou organizaci. Toto vysvětlení švédské varianty se vymyká uznávanému vymezení dobrovolnictví, kdy jednou z podmínek je prospěšnost druhým (viz níže). Jakmile jedinec tímto způsobem vypomáhá vlastní organizaci, je možné polemizovat o tomto konání jako o prospěšném výhradně pro okolí (Dekker, Halman, 2003, s. 20). Dekker a Halman ale již nezmiňují, že švédština zná i slovo „volontär“, které má k anglickému ekvivalentu o poznání blíže. K ujasnění pojetí dobrovolnictví v jednotlivých státech a regionech slouží vytváření tzv. Vzorců dobrovolnictví, na našem území k tomuto výrazně přispěl Frič (2010).

Je důležité zmínit, jak dobrovolnictví vymezuje česká legislativa. V § 2 Zákona o dobrovolnické službě je dobrovolnictví ukotveno následujícím způsobem:

„(1) Dobrovolnickou službou je činnost, při níž dobrovolník poskytuje

a. pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,

b. pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo

c. pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.

(2) Za dobrovolnickou službu uvedenou v odstavci 1 se nepovažuje činnost týkající se uspokojování osobních zájmů, anebo je-li vykonávána v rámci podnikatelské nebo jiné výdělečné činnosti anebo v pracovněprávním vztahu, služebním poměru nebo členském poměru.“ (Zákon č. 198/2002 Sb.)

Nyní k dobrovolnictví, jak jej řeší odborná literatura. Kolektiv autorů v čele s van Halem (2004, s. 15), který se dobrovolnictvím zabýval v rámci dotazníkového šetření v zemích EU, rovněž upozorňuje na rozdílná vymezení dobrovolnictví a shrnuje charakteristiky, které se objevují nejčastěji. V rámci šetření došel ke zjištění, že oficiální definici dobrovolnictví má méně než polovina z osmnácti států EU, od kterých se mu podařilo získat odpovědi. Definice států, které mají dobrovolnictví formálně vymezené, se podle něj shodují ve třech základních bodech. Čtvrtý bod je diskutován a všeobecná shoda o něm nepadá. Dobrovolnictví je:

- nepovinné
- neplacené
- přináší prospěch druhým
- odehrává se v kontextu organizace

Ohledně vyskytujícího se čtvrtého bodu – odehrává se v kontextu organizace – se neshodly všechny zúčastněné státy (Van Hal et al., 2004, s. 15). Pro tuto práci je ale tato čtvrtá podmínka velmi důležitá.

Jak upozorňují Dekker a Halman (2003, s. 1–2) i první tři body jsou relativní a nelze je vnímat dogmaticky. Otázka povinnosti se podle nich stává relativní ve chvíli, kdy člověk vykonává dobrovolnickou činnost se snahou vyhnout se společenské izolaci, v extrémním případě ostrakizaci. Jindy jedinec může cítit povinnost konat z důvodů morálních či náboženských. Zde se práce dotýká původního vojenského chápání dobrovolnictví (slovo dobrovolník bylo v počátcích spojováno s vojáky dobrovolně vstupujícími do armády), které bude zmíněno v kapitole 1.1.2. Podle Wilsona je diskutabilní také prospěch druhým, je zde potřeba vyřadit činnosti, které jsou v první řadě zacíleny na prospěch vlastní organizace či skupiny, kdy přínos druhým vzniká mimoděk. Ani tvrzení, že je dobrovolnictví neplacené nemusí platit stoprocentně, neboť dobrovolníkům jsou běžně vypláceny výdaje spojené s činností, přijímány mohou být také materiální odměny (Dekker, Halman, 2003, s. 1–2).

Nyní k dobrovolnictví, jak jej vymezují a dále osvětlují Tošner a Sozanská (2002, s. 36), kteří zároveň zmiňují termíny související s tímto fenoménem. Co se týká etymologického významu tohoto slova, za určitý základ dobrovolnictví může být považována dobročinnost, která se řadí mezi občanské ctnosti kořenící v křesťanské morálce. Dobročinnost je možno dále rozdělit na dárcovství a dobrovolnictví.

K rozlišení pojmů dárcovství a dobrovolnictví je vhodné zmínit myšlenky následujících autorů. Merrill a Safrit při definování dobrovolnictví zmiňují tři výše, v souvislosti s van Halem (2004, s. 15), popsané body. Přidávají k němu ale i bod další, který je v souladu s chápáním dobrovolnictví zde předkládané práce. Zdůrazňují totiž, že dobrovolnictví znamená aktivní zapojení, to zahrnuje aktivní účast a nabídnutí vlastního času, talentu a dovedností v rámci činnosti (Merrill, 2006, s. 9). Tato poznámka je důležitá, neboť odlišuje dobrovolnictví od dárcovství. Do dobrovolnictví tedy není zařazováno poskytování finanční podpory, nejde tedy o sponzorský dar.

Polemika nad čtvrtým bodem (dobrovolnictví se odehrává v kontextu organizace) souvisí s rozdělením dobrovolnictví na formální a neformální. Frič a Pospíšilová (2010, s. 11) upozorňují na fakt, že mezi těmito dvěma formami není ostrá hranice. Podle nich dobrovolnictví formální označuje dobrovolnickou činnost zakotvenou v organizaci, zatímco neformální dobrovolník pomáhá ve prospěch okolí mimo strukturu formální

organizace. Zmiňují, že vymezení neformálního dobrovolnictví různých autorů se liší v otázce pomoci ve prospěch příbuzných osob. Někdy je příbuzenská výpomoc stavěna na stejnou úroveň jako výpomoc sousedská, která do této kategorie bezpochyby patří. Jindy je pomoc mezi příbuznými považována za povinnost, což je charakteristika, která jde proti představě o dobrovolnictví jako o pomoci, ke které se jedinec rozhodne na základě svobodné vůle. Cnaan a Amroffell (1994, s. 343) se také vyjadřují k těmto variantám dobrovolnictví a zmiňují další hlediska, ze kterých lze na problematiku pohlížet. Podle nich obě varianty zahrnují další podkategorie. Za neformální dobrovolnictví pak může být považována pomoc jedincům v nouzi (sousedům, příbuzným aj.), ale i pomoc neformálním dobrovolným skupinám (kam patří i svépomocné organizace). Do formálního dobrovolnictví Cnaan a Amroffell zahrnují dobrovolnictví zaštiťované neziskovou organizací, státními organizacemi (nemocnice, věznice aj.), ale i organizacemi výdělečnými (Cnaan, Amroffell, 1994, s. 343). Neformální dobrovolnictví je už ze své podstaty (tím, že jedinec koná skutky nezávisle na organizaci), individuálnější (Govaart, 2001, s. 111). S tím souvisí fakt, že neformální dobrovolnictví ve společnosti přirozeně převládá (Merrill, 2006, s. 10). Zároveň je ale pravdou, že předmětem zkoumání je především dobrovolnictví formální, neboť neformální dobrovolníci jsou velmi těžko uchopitelnou a dostupnou skupinou. Tak tomu bude i v této práci.

Na tomto místě je potřeba upozornit na odlišnost pojmů dobrovolnická činnost, která označuje činnost dobrovolníka spojenou s organizací dobrovolnické služby, a činnost dobrovolnou, pod kterou tato práce rozumí vlastní výkon dobrovolné pomoci. S tím také souvisí spojení dobrovolná a dobrovolnická organizace. Dobrovolnická organizace má za úkol především organizovat dobrovolnou činnost, patří sem například Národní dobrovolnické centrum Hestia v Praze, INEX apod. Mezi dobrovolné organizace, jejichž činnost stojí na dobrovolnících, patří např. Hnutí DUHA nebo Junák. (Tošner, Sozanská, 2002, s. 37).

Někteří odborníci se ve spojitosti s fungováním dobrovolnictví v rámci dobrovolnických organizací vyjadřují k otázce spontaneity. Ta může být sporná, může se totiž zdát, že se zvyšující se „organizovanost“ této činnosti se významně snižuje volnost dobrovolníků. Protože dobrovolnická služba v rámci organizace je ukotvena ve smlouvě o výkonu dobrovolnické služby a role dobrovolníka by měla být vymezena jasnými podmínkami.

Nicméně Tošner a Sozanská (2002, s. 37) shrnují: „Dobrovolnictví je často profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro svou organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje, a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků a příležitostí pro osobní růst dobrovolníků.“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 37) O zachování spontaneity dobrovolnické práce by se měl postarat dobrovolnický management, jehož úkolem je vytvořit dobrovolníkům takové podmínky, které povedou k naplnění cílů organizace, aniž by narušovaly potřebnou dávku volnosti a tedy i spontaneity. Tzn. profesionální vedení dobrovolníků, které je ústředním tématem práce, nevytváří striktní neměnný systém, nýbrž pružný rámec, který dobrovolníkovi umožňuje svobodné uplatnění (Müllerová, 2011, s. 14).

Nyní budou uvedeny další pohledy na dobrovolnictví, které nabízí Tošner a Sozanská (2002, s. 40). Dobrovolná činnost může být zkoumána z hlediska časového vymezení. Dobrovolníci se mohou zapojovat v rámci **jednorázových akcí**, které jsou vhodnou příležitostí k získávání nových dobrovolníků a k šíření myšlenky dobrovolnictví mezi širší veřejnost. Tato varianta nebývá příliš formalizována, činnost dobrovolníků nebývá vázána písemnou smlouvou.

Dobrovolník může nabídnout také **dlouhodobou dobrovolnou pomoc**, kdy danou činnost vykonává opakovaně s pravidelnými intervaly a činnosti věnuje jasně dané množství času za určité období. Dlouhodobé dobrovolné pomoci často předchází školení, které dobrovolníky připraví na výkon činnosti. V této podobě je vhodné dobrovolníkovi činnost ukotvit ve smlouvě mezi dobrovolníkem a organizací. Smlouva vymezuje práva, závazky a povinnosti obou stran. V takové situaci se doporučuje zařídit také pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví a majetku spojenou s výkonem dobrovolnické činnosti. Toto pojištění je možné uzavřít například s Hasičskou vzájemnou pojišťovnou. Především, pokud dobrovolnická činnost zahrnuje práci s lidmi (dětmi, důchodci, hendikepovanými jedinci apod.), je vhodné, aby byla smlouva doprovázena etickým kodexem dobrovolníka a závazkem mlčenlivosti (Tošner, Sozanská, 2002, s. 40).

Penner při definování dobrovolnictví kromě nepovinnosti a prosociálnosti klade důraz právě na dlouhodobost a plánovitost dané činnosti (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 10).

Zmiňované méně formální jednorázové akce tedy podle jeho pojetí nejsou do dobrovolnictví řazeny.

Třetí variantu, která je pro potřeby této práce okrajová, Tošner a Sozanská (2002, s. 40) nazývají **dobrovolná služba** (nezaměňovat s dobrovolnickou službou viz Zákon o dobrovolnické službě). Pod tímto pojmem autoři rozumí závazek k dlouhodobé dobrovolné činnosti mimo svou zemi, který je spojen s intenzivní přípravou dobrovolníka na misi.

Dobrovolnou činnost lze dále zkoumat z hlediska role dobrovolníka v organizaci. V první podobě je **na dobrovolnících závislý chod organizace**, bez dobrovolníků by nebylo možné dosáhnout vytyčených cílů organizace. Tato situace je typická například pro ekologická hnutí, kdy skupina dobrovolníků, např. při kosení podmáčených luk, nabízí své fyzické síly nezbytné pro splnění úkolu (Frič, 2001, s. 103).

Ve druhé podobě **dobrovolníci mohou také vykonávat běžnou práci zaměstnaných pracovníků**. Chod organizace na dobrovolnících nestojí, ale jejich pomoc výrazně podporuje činnost zaměstnanců. Jedná se o delegování činností, které by museli zajistit zaměstnanci na dobrovolníky, např. pomoc s úklidem, účetnictvím, zadáváním dat do databází apod. (Frič, 2001, s. 103).

Poslední podoba zahrnuje činnost dobrovolníků, která **pro chod organizace není nepostradatelná**, ale zkvalitňuje poskytované služby. Jde tedy o jakési rozšíření služeb organizace. Jedná se především o volnočasové aktivity s klienty organizace (Frič, 2001, s. 103).

Dále budou uvedeny oblasti, ve kterých se dobrovolnická síla využívá. Nejčastěji se tak děje v rámci neziskových organizací. Dobrovolnická síla je často využívána v následujících oblastech: sociální a zdravotní, kultura, ekologie, sportovní a vzdělávací činnost a často zmiňovaná je také pomoc humanitární. Zde předkládaná bakalářská práce se bude zaměřovat na dobrovolnictví v oblasti sociální. Tato oblast je ve velkém přebírána z rukou státu do rukou neziskových organizací, které se postupně stávají partnery vlády ČR a výrazně přispívají k rozvoji tohoto sektoru. Důraz je zde kladen na přípravu dobrovolníků pro činnost i na přípravu organizace na přijetí dobrovolníků. Běžnou praxí je

dnes určení koordinátora dobrovolnické činnosti v organizaci (Tošner, Sozanská, 2002, s. 41–3).

1.1.2 Dobrovolník

Pojem dobrovolník může v každém z nás probouzet různorodé představy. Je možné jej vysvětlit vícero způsoby a nelze tvrdit, že je jeden správnější než ostatní. Dobrovolně lidé pomáhají kolegovi, spolužákovi, ale i kolemjdoucímu, kterého vidí poprvé v životě. Jako dobrovolnou činnost je možné chápat například i sousedskou výpomoc, ačkoliv daný jedinec by se v takové situaci tímto pojmem sám nenazval (Tošner, Sozanská, 2002, s. 35).

Stejně jako u dobrovolnictví, nejde o pojem jednoznačně definovatelný. Pro lepší pochopení je vhodné zmínit samotný původ tohoto termínu, který sahá do 18. století. Tehdy se jednalo o občany vstupující dobrovolně do armády. Toto pojetí se významně neliší od nejčastěji užívaného pojetí dnešního¹. Anglické slovo „volunteer“ vychází ze sousloví „to willingly give“, což znamená „ochotně dávat“ a odkazuje tedy spíše na oblast dárcovství než na dobrovolnickou činnost (Cnaan, Amroffell, 1994, s. 336). Dárcovství s dobrovolnictvím souvisí, nicméně není předmětem této práce. Pokud ovšem toto „dávat“ není vnímáno pouze v materiálním slova smyslu, ale je chápáno jako nabízení svého času, energie, znalostí, dovedností aj., je pak i pojetí blízké pojetí našemu.

Skupina autorů v čele s Cnaanem (2000, s. 4, 29) přistupuje k vymezení pojmu dobrovolník z jiného úhlu a využívá k tomu veřejného mínění. Ve své studii Cnaan zjišťoval, koho lidé považují za dobrovolníka. Ve výzkumu kladl důraz na čisté příjmy a výdaje, které dobrovolník prostřednictvím dobrovolnické činnosti získává, potažmo ztrácí. Ukázalo se, že zásadní otázkou je záležitost odměny, kterou dobrovolník za svou činnost ne/dostává. Jinými slovy čím větší je rozdíl čistých nákladů a přínosů na dobrovolnickou činnost a z dobrovolnické činnosti, kdy náklady jsou vyšší, tím více je jedinec vnímán jako dobrovolník.

Velmi používanou definicí dobrovolníka na našem území je následující pojetí Tošnera a Sozanské (2002, s. 35). „Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu

¹ Pokud nebereme v úvahu vojáky, kteří byli do vojska naverbováni proti své vůli. Bylo možné tyto jedince charakterizovat třemi body, na kterých mezi většinou autorů panuje shoda v otázce definice dobrovolnictví (viz van Hal et al. v kapitole 1.1.1), a to že dobrovolnictví je nepovinné, neplacené a přináší prospěch druhým (Van Hal et al., 2004, s. 15).

poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“ Tito autoři také upozorňují, že dobrovolníci jsou neopomenutelnými nositeli změny ve společnosti.

Stejně jako u dobrovolnictví, je důležité zmínit legislativní ukotvení této problematiky na našem území. V roce 2003 nabyl účinnosti Zákon o dobrovolnické službě. Podle § 3 tohoto zákona:

„Dobrovolníkem může být fyzická osoba

- a. starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky,
- b. starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, **kteřá se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.**“ (Zákon č. 198/2002 Sb., zvýraznila Š.P.) Naše legislativa tedy upozorňuje na svobodné rozhodnutí k dobrovolnické činnosti, jinými slovy zdůrazňuje, že se jedná o činnost nepovinnou.

Dobrovolníkem se mohou stát lidé různých věkových kategorií podle oblasti a formy dobrovolnické činnosti. Dobrovolník by měl být zralý, spolehlivý a zodpovědný jedinec (Kolektiv autorů, 2001, s. 4).

Dosáhnout naprostého konsensu ohledně definování dobrovolníka není možné. Jedná se o významně heterogenní skupinu, dobrovolníky vzájemně odlišuje více faktorů, zjm. samotná aktivita, kterou vykonávají (Cnaan, Amroffell, 1994, s. 336–37). Stejně tak, jako nelze zcela generalizovat slovo zaměstnanec, není to možné ani u dobrovolníka (Cnaan et al., 2000, s. 3). Při zkoumání je tedy vždy nutné vymezit konkrétní odvětví a podmínky, ve kterých dobrovolníci vykonávají svou činnost, abychom porovnávali porovnatelné.

Dobrovolník, jak jej chápe zde předkládaná práce, je jedinec, který své osobnostní předpoklady, čas a energii nabízí ve prospěch okolí, aniž by za svou činnost očekával finanční odměnu. Práce se bude zabývat dobrovolníky, kteří svou činnost provádí v rámci dobrovolnických organizací. Práce bude zkoumat pouze dobrovolníky působící na území České republiky, proto zde nebudou blíže zmiňovány multikulturní rozdíly v této otázce, které jsou nastíněny výše, a kterým se podrobně věnovali někteří z citovaných autorů. Konkrétně se bude práce zaměřovat na dobrovolníky pomáhající na území Prahy.

Práce se tedy bude zabývat formálním dobrovolnictvím, probíhajícím v rámci neziskových a státních organizací. Předmětem budou dobrovolníci, kteří se dobrovolnické činnosti věnují dlouhodobě, nebudou zde tedy brány v úvahu jednorázové akce.

Z hlediska oblasti dobrovolnictví se bude práce zaměřovat na dobrovolnické programy cílené na sociální oblast. Cílovými klienty budou sociálně znevýhodněné děti a rodiny, mentálně a fyzicky hendikepovaní jedinci a senioři. Bude se tedy jednat o asistentskou činnost, vedení volnočasových aktivit a doučování těchto jedinců.

2 Profesionalizace

Pojem profesionalizace je zejména v oblasti sociologie velmi probíraným tématem. Profesionalizací v oblasti neziskových organizací se již tolik odborníků nezabývalo. V následující části bakalářské práce bude nejprve vymezena profesionalizace ve své nejširší podobě, následně bude zmíněna profesionalizace neziskových organizací a v závěru bude řešena klíčová otázka této práce, kterou je profesionalizace práce s dobrovolníky.

2.1 Profesionalizace obecně

Pojem profesionalizace je používán v několika různých významech. Nyní bude přiblížen v nejširším slova smyslu. Pojem profesionalizace bývá spojován především s procesem, v jehož průběhu se z dané činnosti stává profese (Šťovíčková Jantulová, 2005, s. 131). Podle Kellera (1997, s. 185) profese musí splňovat několik kritérií, jedná se o povolání, u kterých převažuje duševní činnost, profesionálové mají samostatné postavení. Beneš (2008, s. 91) přináší širší výčet podmínek, které charakterizují profesi. Jmenuje zodpovědnost vázanou na profesní etiku, vysokou míru autonomie, prestiž, vysokoškolské vzdělání² v příslušném oboru, zastoupení v profesních svazech nebo komorách, vlastní instance pro řešení konfliktů a pochybení (Beneš, 2008, s. 91). Profese úzce souvisí se sociálním statutem jedince, podle kterého je jedinec posuzován okolím. Profese je spojena s několika znaky. Měla by se opírat o systematickou teorii daného oboru. Dále se jedná o profesní autoritu, která vyvěrá z ovládnutí zmíněné systematické teorie a dalších vědomostí a zkušeností. Profese často bývá charakterizována i existencí profesní asociace a tzv. profesní etiky (Keller, 1997, s. 185–6). Profesionálové jsou tedy v tomto pojetí experti, jejichž vědění je vysoce uznáváno a jemuž je také důvěřováno. Tuto důvěru v profesionály, jejich znalosti a činy, podporují právě etické kodexy (Giddens, 1998, s. 81).

Pro tuto práci jsou ovšem zásadní další, užší významy pojmu profesionalizace. Bývá jím označováno vytváření určitého rámce vědění, jehož držitelé tak získávají zmíněnou autoritu. Tento fakt souvisí také s monopolizací vědění, vzrůstajícím sociálním statutem profesionálů v naší společnosti a vytvářením mocenských vztahů mezi profesionály

² Sám Beneš ale říká: „Většinou se jedná o povolání s vysokou prestiží“ (Beneš, 2008, s. 91, zvýraznila Š.P.). To potvrzuje diskutabilnost tohoto bodu. Stejně tak je tomu u podmínky vysokoškolského studia.

a laiky. Posledním, pro tuto práci nejzásadnějším významem, je profesionalizace z pohledu sociologie organizace. Zde dochází ke vzniku kolektivního vědomí organizace, vytváření a stabilizaci společných hodnot, norem, zájmů a metod (Šťovíčková Jantulová, 2005, s. 131–32).

2.2 Profesionalizace neziskových organizací

Profesionalizace neziskových organizací je úzce spojena s diferenciací a racionalizací práce, což je charakteristické pro moderní společnost (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 144). Randušová (2010, s. 19–20) upozorňuje, že profesionalizace neziskových organizací je závislá na aktuálních zdrojích v neziskovém sektoru. Stejná autorka se mj. zabývá i aktuálními problémy, které jsou s touto oblastí spojeny. Podotýká, že v průběhu posledního desetiletí byl v otázce profesionalizace neziskových organizací zaznamenán pokrok především díky prostředkům ze zahraničních nadací. Aktuálně ale tyto nadace přesouvají svou pozornost dále na východ a naše neziskové organizace se nyní potýkají s problémem, jak ve zvyšování profesionalizace pokračovat i bez dostatku financí. Pravdou je podle Randušové také to, že jsou neziskové organizace zaměřeny především na naplňování svého poslání, zatímco činnosti související s řízením organizace (které jsou součástí profesionalizace), jsou zejména v době nejistého financování okrajovou záležitostí. Zvyšování profesionalizace neziskových organizací je spojeno především se zvyšováním odbornosti při řízení těchto organizací.

Proces profesionalizace souvisí s již zmíněným vyzdvihováním expertního vědění. V neziskových organizacích se tento jev projevuje vznikem nových pracovních pozic, pro jejichž výkon je potřebné určité specifické vědění, kterého jeho nositelé dosahují prostřednictvím vzdělání, praxe a zkušeností. V organizacích se tak vytváří hierarchizovaná struktura a formalizují se zde role pracovníků. Profesionální práce v organizaci se tak stává závislou na jedincích se specifickým věděním, ale organizace tak zároveň dosahuje vyšší autonomie a efektivity. Rysy profesionalizace organizace mohou být spolupráce s odborníky, ale i zaměstnávání pracovníků (kteří se stávají profesionály), formalizace organizační struktury, dělba práce v rámci organizace či strategické plánování (Šťovíčková Jantulová, 2005, s. 132, 133, 136). S rostoucí formalizací a institucionalizací spojuje profesionalizaci organizací i June (2007, s. 113). Dále vymezuje, že se jedná o registrované organizace s vybaveným materiálním zázemím a vysoce vzdělanými

pracovníky, kteří disponují potřebnými dovednostmi a expertními znalostmi (June, 2007, s. 113). Profesionalizace neziskových organizací tak není totožná s nejširším pojetím profesionalizace, které bylo popsáno výše. Neformuje se zde totiž nová profese. Jedná se spíše o reakci na institucionální tlak, který vyžaduje expertnost a specifické vědění, které je nutné pro řešení daných problémů (Šťovíčková Jantulová, 2005, s. 143).

V této souvislosti je vhodné zmínit pojem profesionalismus, který označuje profesionální chování. Profesionalismus odkazuje na manažerské dovednosti, know-how v řízení činností, zvládnutí určitých technik a předepsaných postupů či etické chování (Delattre, Ocler, 2013, s. 19).

2.3 Profesionalizace práce s dobrovolníky

2.3.1 Profesionální vedení dobrovolníků

Se vzrůstajícím množstvím vysokoškolsky vzdělaných jedinců ve společnosti jde ruku v ruce i vzrůstající množství zakládaných organizací, které mají velice různorodé zaměření. Toto násobení formálních organizací vedlo k potřebě tzv. organizačních profesionálů, jejichž úkolem je tyto organizace vést. Stejně je tomu i u neziskových organizací (Hwang, Powell, 2009, s. 268–69). Zvyšující se počet, velikost organizací a potřeba jejich efektivního fungování, vyžaduje v dnešní stále rychlejší době vhodné řízení těchto organizací. Týká se to řízení organizace jako takové i vedení zaměstnanců a samozřejmě i dobrovolníků. To souvisí také se samotnou přítomností placených zaměstnanců, kteří se v profesionalizovaných organizacích pomalu stávají samozřejmostí.

Profesionální vedení dobrovolníků je právě tou zásadní oblastí, kterou tato práce bude zkoumat v rámci empirické části. Frič a Pospíšilová (2010, s. 145) tuto oblast nazývají jako styl řízení dobrovolníků. V této otázce se objevují různá pojetí. Zimmeck přichází se dvěma modely řízení dobrovolníků, a to řízení „moderní“ a „domácí“³. Moderní zde označuje formálnější variantu řízení s pevnými pravidly, formálními vztahy a jasnou hierarchií, dobrovolníci jsou zde výrazněji podřízeni manažerům, organizace s tímto stylem řízení se zaměřuje na efektivitu. Styl domácí je neformální, zaměstnanci a dobrovolníci jsou zde vnímáni jako partneři, organizace s tímto stylem vedení se

³ V anglickém originále „modern“ a „home grown“.

zaměřuje na vyjadřování hodnot (Rochester, 2010, s. 154). Tyto dva modely je možné vnímat jako dva extrémy, organizace se svými styly řízení pohybují na ose mezi nimi.

Vykouřilová upozorňuje na rizika profesionalizace neziskového sektoru. Zvyšování profesionalizace neziskové organizace sice zvyšuje její autonomii a efektivitu, nicméně může narušit komorní „rodinnou“ atmosféru, která v těchto organizacích panuje. To může mít zásadní vliv na pracovní nasazení dobrovolníků, neboť jejich očekávání od pracovního prostředí je přirozeně jiné než u placených zaměstnanců (Vykouřilová, 2011, s. 16). Je zde potřeba najít určitou rovnováhu. Oproti placeným zaměstnancům při vedení dobrovolníků je potřeba klást větší důraz na nefinanční benefity, především na uznání a chválu (Heikenwälder, 2010, s. 57). Profesionální nezisková organizace tedy nesmí tyto okolnosti opomíjet. Práce bude při zkoumání vedení dobrovolníků zahrnovat mezi kritéria principy managementu i leadershipu, protože je ale třeba soustředit se na principy co nejlépe měřitelné, v této práci budou pominuty osobnostní charakteristiky jedince, který dobrovolníky vede.

2.3.2 Konkrétní manažerské principy a kritéria

Vhodný management dobrovolníků je pro fungování dobrovolnictví naprosto zásadní. Kolektiv autorů v čele s Waikayiovou (2012, s. 360) upozorňuje, že manažerský styl je jedním z motivů dobrovolníků k dobrovolnické činnosti. V rámci jejich šetření dobrovolníci odpovídali, že vedení je jedním z důvodů proč s činností pokračovat. Dobře fungující management řadí mezi faktory udržující motivaci dobrovolníků i pracovníci Národního dobrovolnického centra Hestia v Praze, zároveň podotýkají, že zdravotní a sociální oblast (což je zaměření organizací zkoumaných v této práci) vyžaduje profesionální management více než jiné sektory, jedná se totiž o oblast s jasnými pravidly a zvyklostmi (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2012, s. 4, 54).

Nyní bude představeno několik pojetí manažerských principů a kritérií, které odborníci zkoumají při řešení profesionalizace vedení dobrovolníků. V závěru kapitoly bude ustanoveno několik zásadních oblastí, na jejichž základě bude posléze sestaven dotazník zkoumající úroveň profesionalizace práce s dobrovolníky (dále jen profesionalizace vedení).

Na úvod bude přiblíženo Choudhuryho (2010, s. 596) pojetí manažerských principů. Choudhury pro přehlednost využil Gulickovo POSDCoRB, tato zkratka je tvořena počátečními písmeny jednotlivých manažerských funkcí. Jedná se o následující funkce: Planning (P), Organizing (organizování), Staffing (personální zajištění), Directing (přikazování), Coordinating (koordinování), Reporting (evidence) a Budgeting (rozpočtování). Choudhury pro potřeby vedení dobrovolníků sloučil funkce organizování a koordinování pod jeden pojem organizování. Stejně tak učinil s funkcemi přikazování a rozpočtování, které sloučil pod přikazování. Funkci reporting autor dále označuje jako evaluating (hodnocení) Tyto funkce Choudhury vnímá jako jednotlivé oblasti profesionálního managementu dobrovolníků.

Nyní blíže k jednotlivým oblastem (Choudhury, 2010, s. 595–99):

- Do plánování autor řadí vytváření dlouhodobých dobrovolnických programů, z jejichž realizace organizace získává nové zkušenosti. Dále by organizace měla vytvářet pro dobrovolníky přiměřené a smysluplné činnosti a hledat cesty, jak lidem dobrovolnictví více zpřístupnit.
- Organizováním je zde rozuměno přiřazování dobrovolníků k odpovídajícím činnostem. Dále se jedná o potřebu přijetí placeného zaměstnance, koordinátora, který má v rámci zaměstnání dostatek času, kdy se může věnovat dobrovolnickému programu a dobrovolníkům. Nutná je také profesionální supervize pro dobrovolníky i zaměstnance organizace. Patří sem i uzavření smlouvy s dobrovolníky.
- Co se týká personálního zajištění, patří sem přilákání a udržení dobrovolníků, školení dobrovolníků i zaměstnanců a popis dobrovolnické činnosti, povinností a práv dobrovolníka. Pro nalákání nových dobrovolníků je zdůrazňována zejm. potřeba webových stránek programu a osobního doporučení stávajících dobrovolníků. Nutnost webových stránek zmiňují Gaskins a Haug (2012, s. 206–07) zabývající se nábořem a udržením dobrovolníků v organizaci.
- Přikazování pak zahrnuje zajištění adekvátního financování dobrovolnických programů, vytváření podporující organizační kultury a určení osoby, která má vedení dobrovolníků v organizaci na starost.

- Nakonec do hodnocení patří hodnocení a oceňování úsilí dobrovolníků. Oceněním se rozumí ceremonie s předáváním hmotných cen i poděkování, chvála či zpětná vazba dobrovolníkům.

Frič a Pospíšilová (2010, s. 148) se zabývali úrovní profesionalizace stylu řízení dobrovolníků a měřili jej prostřednictvím sedmi indikátorů. Jednalo se o působení koordinátora v organizaci, školení dobrovolníků, vstupní interview dobrovolníků, popis práce pro dobrovolníky, požadavek reference, uzavření smlouvy s dobrovolníky a vyslání dobrovolníků dobrovolnickým centrem.

Hager a Brudney (2004, s. 4) vytvořili studii, kde se zabývali souvislostí manažerských principů a udržení dobrovolníků v organizaci v různých organizacích. Jmenují zde devět principů a zkoumají, nakolik je organizace různých charakteristik využívají a jaký vliv mají na udržení dobrovolníků. Jedná se o (Brudney, Hager, 2004, s. 4):

- pravidelné supervize a komunikaci s dobrovolníky
- uzavírání pojištění odpovědnosti pro dobrovolníky
- pečlivý výběr dobrovolníků a jejich přiřazení ke vhodné činnosti
- popis dobrovolnické činnosti, jejich práv a povinností
- ocenění dobrovolnické činnosti
- hodnocení vlivu dobrovolnické činnosti
- odborné školení dobrovolníků a příležitosti pro jejich další rozvoj
- školení pro zaměstnance pracující s dobrovolníky
- pravidelný sběr dat o výkonu dobrovolnické činnosti, vedení databáze

Z výzkumu vyplývá, že principem, který využívá většina organizací je pravidelná supervize, a to u organizací různých rozměrů i zaměření. Zároveň dochází k závěru, že zásadní vliv na udržení dobrovolníků v organizaci má ocenění dobrovolnické činnosti, pečlivý výběr dobrovolníků a jejich přiřazení ke vhodné činnosti a odborné školení dobrovolníků a příležitosti pro jejich další rozvoj (Brudney, Hager, 2004, s. 10).

Boyd (2004, s. 134) přikládá velikou důležitost pozici koordinátora dobrovolnických programů, koordinátor by měl být k této činnosti kompetentní a organizace by mu měla nadále zpřístupňovat příležitosti dalšího rozvoje. Randušová (2010, s. 86) v rámci svého

šetření kromě zkoumání již zmíněných ukazatelů pokládá i otázku, zda organizace sděluje dobrovolníkům své cíle a informuje je o jejich dosažení.

Na základě prostudování a porovnání zmíněné literatury a s přihlédnutím k mé osobní zkušenosti bude pro tuto práci vymezeno šest vyrovnaných oblastí profesionalizace vedení, které budou následně zkoumány v několika organizacích prostřednictvím dotazníkového šetření. Jedná se o následující oblasti:

- **Rekrutace**, která zahrnuje způsob propagace dobrovolnictví, místa a způsoby nalákání dobrovolníků a výběr vhodných uchazečů.
- **Rozvoj dobrovolníků**, kam patří úvodní a další školení, možnost supervize a tvorba plánu péče o dobrovolníky v rámci organizace.
- **Řízení**, do kterého se řadí koordinace dobrovolníků a komunikace s nimi o cílech organizace, dále také tvorba strategického plánu a metodiky dobrovolnictví.
- **Hodnocením** se rozumí hodnocení vlivu dobrovolnické činnosti, hodnocení vedení dobrovolnického programu jako celku a informování dobrovolníků o výsledcích.
- Do **oceňování** je zařazen způsob ocenění dobrovolnické činnosti na formální i neformální úrovni a zveřejňování úspěchů dobrovolníků.
- **Dokumentace** zahrnuje uzavírání pojištění pro dobrovolníky, podpis smlouvy o výkonu dobrovolnické činnosti a sběr dat o dobrovolnické činnosti v rámci organizace.

Vyjmenované oblasti budou v dotazníku představovat zkoumané indikátory profesionalizace vedení dobrovolníků. Více podrobností k samotnému dotazníkovému šetření bude uvedeno v empirické části této práce.

3 Spokojenost

Otázka spokojenosti je zásadně spojena s naším životem a způsobem, jak jej prožíváme. Jedná se o pojem, který se běžně vyskytuje v naší každodenní komunikaci. Přesto ale není jednoduché jej jednoznačně vymezit.

3.1 Spokojenost obecně

Hamplová (2004, s. 12) shrnuje myšlenky autorů zabývajících se touto problematikou. Spokojenost souvisí s pojmem štěstí. Autoři se liší v otázce, zda je štěstí nadřazený pojem pojmu spokojenost či nikoliv. Někdy je štěstí vymezováno pouze jako prožívání pozitivních emocí, spokojeností pak rozumí kognitivní hodnocení vlastního života (Hamplová, 2004, s. 12). Jiní do štěstí zahrnují jak afektivní, tak kognitivní složku (Haybron, 2003, s. 309–10).

„Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků a stavů) (...) vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnání se s různými stránkami a podmínkami života.“ (Štikar aj., 2003, s. 111)

Na spokojenost mají významný vliv splněná či naopak nesplněná očekávání a cíle. Spokojenost člověka je závislá jak na vnitřních podmínkách, jako je míra splnění očekávání a cílů jedince či osobnostní nastavení jedince, tak na podmínkách vnějších, kam patří například sociálně-ekonomická situace (Kocianová, 2010, s. 34).

Většině definic spokojenosti je společné, že zdůrazňují vliv subjektivity (Hamplová, 2004, s. 13). Prožívání spokojenosti je prudce individuální, každý jedinec usiluje o něco jiného a něco jiného ho uspokojuje. Dle názorů výše uvedených autorů je známo, že spokojenost je závislá na subjektivním hodnocení našeho vlastního života, je závislá na našich postojích, hodnotách a osobnostním nastavení.

Protože jedním z úkolů této práce je měření spokojenosti dobrovolníků, bude zde využito pojetí spokojenosti podle Hamplové (2004, s. 13), které je postaveno na myšlence, že člověk je spokojený, pokud na základě subjektivního hodnocení vlastního prožívání říká, že je spokojený.

3.2 Pracovní spokojenost

Své potřeby, cíle a ambice naplňujeme i v rámci života pracovního, který zabírá podstatnou část našeho života. Úroveň spokojenosti v této oblasti významně ovlivňuje obecnou kvalitu našeho života, naše duševní i fyzické zdraví (Štikar aj., 2003, s. 111).

První odborné studie zaměřené na problematiku pracovní spokojenosti vznikaly ve 30. letech 20. století. V tomto období se pozornost v rámci pracovního procesu přesouvá ke člověku. (Kollárik, Sollárová, 2004, s. 196). Podle Organa bylo v literatuře dříve používáno sousloví pracovní morálka, což pravděpodobně pocházelo z oblasti vojenství, kde vznikaly rané koncepce managementu. Později se používal pojem postoje k práci. Odtud postupně vznikla pracovní spokojenost, postoje k práci totiž podle autorů vznikají v závislosti na míře uspokojování potřeb jedince pracovní činností (Kocianová, 2010, s. 35). Rozdíl mezi spokojeností a postojem spočívá ve větší proměnlivosti spokojenosti oproti pevněji zakotvenému postoji (Štikar aj., 2003, s. 12).

Kollárik a Sollárová (2004, s. 196–7) upozorňují na rozdíly mezi pojmy spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci zahrnuje všechny faktory působící na pracovní činnost, od osobnostních charakteristik po fyzikální podmínky pracoviště. Jde o pojem významově širší, který zahrnuje i druhé pojetí, spokojenost s prací. Spokojenost s prací poté označuje spokojenost s konkrétní činností, kterou pracovník vykonává.

Kolektiv autorů v čele s Pauknerovou (2006, s. 180–1) vymezuje pracovní spokojenost mj. jako „**spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami**“. Navenek se spokojenost či nespokojenost pracovníků projevuje prostřednictvím vyjadřovaných postojů k práci. Soubor postojů k práci se pak stává měřítkem určujícím úroveň pracovní spokojenosti jedince.

Spokojenost pracovníkovi může přinést radost z práce a seberealizaci, zároveň jej ale může „ukolébat“ a následně uvést do stavu pasivity (Pauknerová aj., 2006, s. 181). S tím souvisí vztah spokojenosti a výkonu. Například Koubek (2011, s. 14) zdůrazňuje vazbu mezi spokojeností pracovníka a jeho oddaností a výkonem, doporučuje manažerům věnovat pozornost způsobu, jak spokojenosti pracovníků dosahovat (Koubek, 2011, s. 14). Navzdory tomuto logickému předpokladu, že výkon pracovníka stoupá s jeho spokojeností, se ukazuje, že to nemusí být vždy zcela pravda. Jedná se o případy, kdy je pracovník se

svou prací spokojen právě proto, že na něj nejsou kladeny vysoké nároky (Kocianová, 2010, s. 37). Nakonečný (2005, s. 114) v této otázce odděluje pracovní spokojenost a spokojenost s prací. Spokojen v práci může být i pracovník, který je zkrátka líný. Pracovní spokojenost ale v jeho pojetí pochází z uspokojení ze samotného výkonu, obzvlášť pokud jedinci přináší obdiv okolí (Nakonečný, 2005, s. 114). Nicméně oproti vztahu spokojenosti a výkonu, zásadní závislost byla doposud prokázána mezi úrovní pracovní spokojenosti a absentérstvím a následnou fluktuací pracovníků (Štikar aj., 2003, s. 118). Pro shrnutí pojetí pracovní spokojenosti, jež bylo načrtnuto, následuje trojí chápání tohoto pojmu, jak jej uvádí Provazník a Komárková (1996, s. 138) v tab. 1 (příloha A). Pojetí pracovní spokojenosti, jak jej chápe tato práce, leží na pomezí prvního a druhého významu Provazníka a Komárkové. Zkoumáno bude subjektivní vyjádření k pracovním podmínkám dobrovolníků. Jelikož se ale bude jednat právě o dobrovolníky, nelze opomenout otázku jejich vnitřního uspokojení, což je jedním ze zásadních motivů pro dobrovolnickou činnost.

Kollárik a Sollárová (2004, s. 197) vymezují práci jakožto cílevědomou činnost, která není vystavěna pouze na základě ekonomickém, jedinci totiž přináší i mnohé psychologické komponenty (Kollárik, Sollárová, 2004, s. 197). U dobrovolnické činnosti, už ze samotné podstaty dobrovolnictví, toto platí dvojnásob.

3.2.1 Znaky pracovní spokojenosti

Kromě spokojenosti v práci a s prací jmenují Kollárik a Sollárová (2004, s. 197–9) několik dalších znaků spokojenosti, které je pro potřeby empirické činnosti nutné brát v úvahu. Budou zde zmíněny jen některé ze znaků, které jsou pro potřeby práce významné.

Zmínění autoři upozorňují na rozlišení mezi **celkovou a částečnou spokojeností**. Celková spokojenost vyjadřuje jakýsi globální vztah k vykonávané činnosti jako celku. Částečná spokojenost se pak týká jednotlivých aspektů pracovní činnosti. Rysem spokojenosti je i její **stálost a intenzita**. Stálost spokojenosti se může průběžně měnit právě proto, že míru spokojenosti určuje skupina více faktorů, proto je proměnlivá. Přesto ale existuje určitá individuální rovina spokojenosti každého jedince. Podle její síly a stability vznikají větší či menší odchylky od této přiměřené individuální spokojenosti v závislosti na vnějších i vnitřních podmínkách. Je žádoucí, aby spokojenost pracovníka dlouhodobě neklesala ani

nevykazovala stagnaci, nýbrž aby byla vyjádřením pozitivního vztahu jedince k novým podnětům a podmínkám. Intenzita spokojenosti se pak pohybuje na škále od maximální spokojenosti po maximální nespokojenost. Pracovníci se totiž neliší pouze tím, zda jsou spokojeni či nespokojeni, ale také mírou této ne/spokojenosti (Kollárik, Sollárová, 2004, s. 197–9).

3.2.2 Teorie pracovní spokojenosti

V odborné literatuře se objevují dvě skupiny teorií pracovní spokojenosti, a to teorie jednofaktorové a dvoufaktorové. Většina z teorií týkajících se této oblasti pochází z teorií motivace. Teorie jednofaktorové staví spokojenost a nespokojenost jako dva extrémy jednoho kontinua, kde snižování jednoho způsobuje zvyšování druhého. Úroveň spokojenosti je zde ovlivňována jedním faktorem. To znamená, že utváření vhodných pracovních podmínek přímo působí na míru spokojenosti pracovníka a naopak. Je zde tedy přímá závislost mezi pracovními podmínkami a pracovní spokojeností. Mezi jednofaktorové teorie je řazena teorie Maslowova, která vychází z jeho hierarchie potřeb, řadicí potřeby od fyziologických po potřebu seberealizace. Maslow předpokládá, že spokojenost pracovníka umocňuje taková práce, která uspokojuje co nejvíce z uváděných potřeb (Kollárik, 1979, s. 86–8). Mezi jednofaktorové teorie jsou zařazovány také přístupy Vrooma a Stogdilla (Štikar aj., 2003, s. 114).

Autoři dvoufaktorové teorie Herzberg, Maussner a Snyder vymezují dva typy proměnných faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Prvním typem jsou faktory vnitřní neboli motivační, tyto se vztahují k obsahu práce a jedná se o determinanty ovlivňující spokojenost pracovníka. Druhým typem jsou vnější neboli hygienické determinanty, které pracovník pociťuje až ve chvíli, kdy působí negativně a tedy způsobují jeho nespokojenost. (Kollárik 1979, s. 90; Štikar aj., 2003, s. 114). Tzv. motivátory zahrnují samotnou práci, zodpovědnost při výkonu činnosti apod. Na druhé straně mezi hygienické faktory patří např. stanovená finanční odměna nebo hygienické faktory práce (Kocianová, 2012, s. 47).

Obě ze zmíněných teorií mají své zastánce i kritiky. Kritizována je Maslowova hierarchie. Ukazuje se, že není zcela pravda, že jedinec směřuje k uspokojení další potřeby až poté, co je u něj uspokojena nižší potřeba v „pyramidě“. Jedná se o velmi individuální záležitost. Maslowova teorie pokulhává také v tom ohledu, že nebyla empiricky ověřena.

Herzbergerova teorie sice ověřována byla, nicméně ne na vypovídajícím vzorku respondentů. Není tedy zcela správné o nich hovořit jako o plnohodnotných motivačních teoriích (Kocianová, 2010, s. 28–31). Pro potřeby práce ale napomáhají úvodnímu nastínění faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost. Jelikož vliv na ne/spokojenost pracovníků jmenované determinanty nepochybně mají. Zároveň se jedná o nejčastěji uváděné přístupy, i proto bylo nutné je zde načrtnout.

3.2.3 Faktory pracovní spokojenosti

Obecně platí, že spokojenosti pracovníka napomáhá taková práce, která je zajímavá, rozmanitá, samostatná, která mu zajišťuje žádoucí sociální statut a zprostředkovává přiměřenou zpětnou vazbu o jejích výsledcích (Štikar aj., 2003, s. 116).

Jak již bylo naznačeno, spokojenost pracovníka je ovlivňována větším počtem faktorů pracovní spokojenosti, které dohromady určují míru spokojenosti celkové. Obecně lze tyto determinanty dělit na vnitřní a vnější, což uvádí Herzberg, jak bylo vysvětleno výše (Kollárik 1979, s. 90; Štikar aj., 2003, s. 114). Kollárik (1979, s. 230) ale tyto dvě skupiny chápe odlišně. Vnitřní faktory dále dělí na osobnostní vlastnosti, kam patří osobnostní rysy a vlastnosti jedince, objektivní osobnostní činitele, které zahrnují např. věk, pohlaví, rodinný stav aj., a motivační faktory jako např. potřeby, postoje a očekávání (Kollárik, 1979, s. 230). Odborníci zmiňují následující vnější faktory pracovní spokojenosti: pracovní perspektivy, sociální prostředí, způsob vedení, organizace práce, samotná práce, ocenění práce, úroveň péče o zaměstnance, fyzikální podmínky práce a průhledná organizační politika (Štikar aj., 2003, s. 115; Pauknerová aj., 2006, s. 183; Kocianová, 2010, s. 36). Kollárikovo pojetí je tedy oproti pojetí Herzberga širší. Dále se tedy práce bude opírat o něj.

Finanční ohodnocení bude zde ponecháno stranou, neboť je pro potřeby práce irelevantní. Blíže budou jednotlivé vnější faktory (které budou pro měření spokojenosti pro potřeby této práce zásadní) rozebrány v přímém vztahu se spokojeností s dobrovolnickou činností v rámci kapitoly 3.3.1.

3.3 Spokojenost s dobrovolnickou činností

Poznatek zmíněný v kapitole 3.2 týkající se souvislosti pracovní spokojenosti a fluktuace zaměstnanců, hraje v této práci zásadní roli.

Obecně platí, že spokojení dobrovolníci v organizaci spíše zůstanou. Podle kolektivu autorů v čele s Warnerovou (2011, s. 393) dobrovolníci pozitivně vnímají dobrovolnictví jako celek, pokud jsou spokojeni s určitou dobrovolnickou zkušeností. Spokojení dobrovolníci si svou činnost více užívají, obvykle se k dobrovolnické činnosti vrací a často lépe inspirují k dobrovolnictví své okolí.

Dobrovolnické organizace se často potýkají právě s vysokou fluktuací dobrovolníků. Proto je tak důležité podporovat jejich spokojenost s dobrovolnickou činností a hledat způsoby, jak je v organizaci udržet. Toho lze dosáhnout, pokud bude věnována dostatečná pozornost aspektům, které spokojenost dobrovolníků zvyšují. Ačkoliv následující poznatky byly zjištěny při šetření dobrovolnictví v oblasti životního prostředí, považují za nutné je zmínit, protože platí stejně tak i ve zde zkoumané oblasti sociální. Mezi doporučení pro vedení dobrovolníků ke spokojenosti patří v první řadě potřeba **dostatku času a personálního zajištění managementu** dobrovolníků. Dále je důležitý **pečlivý výběr dobrovolníků** a jejich přidělení ke vhodné činnosti na základě jejich osobnostních charakteristik a očekávání. K tomu může sloužit úvodní pohovor, dotazník, případně psychodiagnostika. V průběhu samotné dobrovolnické činnosti je třeba dbát na průběžnou **komunikaci s dobrovolníky a ocenění** jejich práce, jak již bylo zmíněno v rámci profesionalizace práce s dobrovolníky (Jacobsen et al., 2012, s. 64). Starnes (2007, s. 30) doporučuje podpořit spolupráci dobrovolníků a organizace tzv. psychologickou smlouvou, kdy je kladen důraz na **vzájemnou reciprocitu**, a dobrovolníci pocítují osobní přínosy získané dobrovolnickou činností. To může podporovat mj. participativní styl řízení a možnost samostatné práce.

K zajímavým závěrům při zkoumání spokojenosti dobrovolníků dochází Finkelstein (2007, s. 7–9). Za zásadní považuje naplnění očekávání dobrovolníků a tedy jejich pocit, že rozhodnutí stát se dobrovolníkem mělo smysl. Zjišťuje také, že spokojenější dobrovolníci byli k dobrovolnictví motivováni svými altruistickými hodnotami a zájmem využít své schopnosti a nabídnout je ve prospěch druhých.

3.3.1 Faktory spokojenosti s dobrovolnickou činností

Zde budou blíže rozebrány faktory pracovní spokojenosti načrtnuté v kapitole 3.2.2. Pozornost bude věnována především těm faktorům, které mají vliv i v oblasti

dobrovolnictví. Pro přesnost v terminologii se tedy bude jednat o faktory spokojenosti s dobrovolnickou činností (dále jen spokojenost dobrovolníků) nikoliv spokojenosti pracovní.

Prvním faktorem je **pracovní perspektiva**. Při dobrovolnické činnosti mají dobrovolníci jedinečnou příležitost získat potřebnou praxi, která se později může projevit při hledání zaměstnání. Pokud by na pracovní perspektivu bylo nazíráno jakožto na možnost kariérního postupu, není neobvyklé, že organizace hledá vhodné kandidáty na pracovní místo mezi dobrovolníky, nicméně v rámci dobrovolnictví jako takového často není kam postupovat, neboť mezi dobrovolníky v organizaci většinou není žádná formální hierarchie. V oblasti dobrovolnictví tedy pracovní perspektiva není zásadním faktorem ovlivňujícím spokojenost, jedná se spíše o motiv k dobrovolnické činnosti. Tato oblast tedy v empirické části této práce nebude brána v potaz.

Sociální prostředí této skupiny figuruje jako významný determinant spokojenosti dobrovolníků. Možnost navazování nových vztahů při dobrovolnické práci je jedním ze základních motivů pro dobrovolnickou činnost (Frič, 2001, s. 66). Omoto v rámci zkoumání dochází ke zjištění, že možnost navazovat nové vztahy motivuje k dobrovolnictví především jedince mladšího věku (Finkelstein, 2007, s. 9). Je třeba mít tyto poznatky na mysli a podporovat pozitivní atmosféru a vztahy v organizaci, a to mezi vedením, dobrovolníky i klienty.

Dalším aspektem je **způsob vedení**. V této otázce jsou zmiňovány dva způsoby vedení, které pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost, a to participativní řízení a zaměření manažera na podřízené. Při prvním způsobu se pracovníci podílejí na některých rozhodnutích a vyjadřují se běžně k záměrům organizace. Druhý způsob se vyznačuje mj. zájmem manažera o podřízené, podporou jejich osobnostního rozvoje a neformální komunikací s podřízenými (Štikar aj., 2003, s. 116–7).⁴ Vedení dobrovolníků bylo již blíže rozebíráno v kapitole 2.3.1.

S tím souvisí také vliv **organizace dobrovolnické činnosti**, která by měla být přehledná a efektivní, přiměřeně využívající veškeré síly, které jsou k dispozici (Frič, 2001, s. 64).

⁴ Participativní způsob řízení doporučuje v oblasti dobrovolnictví Starnes (2007, s. 30), více v kapitole 3.3.

Podstatná je také **práce samotná**, tzn. její náplň, dopady, cíle a náročnost. Je potřeba, aby dobrovolník své činnosti přikládal smysl, aby měl možnost vidět jasné výsledky a aby dostával přiměřené úkoly, na které dosáhne (jinak hrozí dobrovolníkovu vyhoření) a zároveň pro něj budou výzvou. Koordinátor by měl dopředu zjistit, s jakými očekáváními dobrovolník přichází, zhodnotit, zda mu mohou být v organizaci splněny a pokud ano, nabídnout mu vhodnou činnost. Činnost by měla být pro dobrovolníka zábavná, obzvlášť když jí věnuje svůj volný čas. Dobrovolníkovi by měla být jasně vymezena činnost a neměla by po něm být vyžadována práce navíc.

Fakt, že dobrovolníci nemají nárok na honorář, je přirozeně třeba kompenzovat jinými způsoby **ocenění** samotné činnosti, např. děkovným dopisem, zveřejňováním dobrovolnických úspěchů apod.

To je úzce spojeno s **péčí o dobrovolníky**, která zahrnuje mj. podporu jejich osobnostního rozvoje, možnost supervizí či konzultací aj. Organizace by měla dbát na bezpečné prostředí v organizaci, které dobrovolníkovi umožňuje i nesouhlasit. Dobrovolník by měl vědět, že může z organizace svobodně odejít (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2012, s. 55).

Mezi fyzikální podmínky práce patří např. hluk, teplota, osvětlení a další podmínky, které mají vliv mj. na bezpečnost práce (Štikar aj., 2003, s. 117). Dobrovolníci pracují v různém pracovním prostředí, někdy v rámci prostor organizace, jindy dochází za klientem domů, či s ním tráví čas v prostorech veřejných, podle toho, jaký je charakter samotné činnosti.

Důležitá je i **průhledná organizační a personální politika**. Zároveň by dobrovolníci měli být pravdivě informováni o cílech a poslání organizace. Vztah mezi dobrovolníkem a organizací by měl být nejlépe ošetřen smlouvou, dobrovolník by si tak měl být vědom svých práv a povinností a rozumět jim. Organizace by měla mít jasnou organizační strukturu a zaměstnanci by měli mít rozdělené kompetence (Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2012, s. 55).

4 Empirická část

V předchozí části práce byla vystavěna teoretická základna zkoumané problematiky. Nyní bude pozornost přesunuta k empirické části, která na zmíněné teoretické základně stojí.

Bude zde vymezena konkrétní výzkumná otázka, popsána metodologie výzkumu, výsledky a jejich interpretace. Bude zde osvětlen i vývoj výzkumu, jelikož jeho směr se přirozeně částečně profiloval v průběhu samotného zkoumání na základě získaných informací.

4.1 Cíle výzkumu

Jak je již patrné z názvu práce, základním cílem empirické části bylo zkoumat vazbu mezi profesionalizací práce s dobrovolníky (konkrétně způsobu vedení dobrovolníků) a jejich spokojeností s dobrovolnickou činností. Daná vazba bude zkoumána nejprve v rámci kvantitativní analýzy. Následně bude na zkoumaný problém nehlédnuto prostřednictvím analýzy kvalitativní, která přinese plastičtější informace o zkoumaném problému.

Základní výzkumná otázka zní: Dosahují dobrovolníci působící v organizacích vysoce profesionalizovaných v oblasti vedení dobrovolníků vyšší spokojenosti s dobrovolnickou činností než dobrovolníci z organizací méně profesionalizovaných?

Vzhledem k možnému rozsahu výzkumu v rámci bakalářské práce a velikosti dostupného vzorku respondentů, není ambicí zkoumání dojít k obecně platným výsledkům, které by bylo možné generalizovat, půjde o výsledky týkající se pouze zkoumaných organizací. Snahou je také hledat určité tendence, které se v této oblasti objevují a nabídnout je k případnému dalšímu zkoumání.

Práce se zaměřuje na organizace, jejichž činnost spadá do sociální oblasti. Bylo tak rozhodnuto především z důvodu osobních zkušeností autorky práce v této oblasti. Co se týká samotných dobrovolníků, tázáni budou ti, kteří jsou v rámci své dobrovolnické činnosti v přímém kontaktu s klientem/klienty. To proto, že taková činnost vyžaduje pravidelnou mezilidskou komunikaci, což představuje určitou zátěž, která charakterizuje samotnou činnost i pocity dobrovolníka, které jsou s ní spojeny.

4.2 Zkoumání profesionalizace vedení dobrovolníků

4.2.1 Dotazník pro organizace

Na základě zjištění ohledně profesionalizace uvedených v kapitole 2 a vymezení faktorů profesionalizace vedení dobrovolníků byl sestaven dotazník pro určení míry profesionalizace vedení dobrovolníků v organizacích a jejich porovnání. Profesionalizace vedení dobrovolníků v organizaci byla v tomto dotazníku hlavní sledovanou proměnnou. V dotazníku jsem využila škálu typu index, která se využívá, pokud je nesnadné zkoumat sledovanou proměnnou přímo a je proto měřena pomocí dílčích indikátorů. Variace v hodnotách proměnné je tedy zjišťována na základě nepřímých otázek. Výslednou proměnnou je následně možné vyjádřit pomocí průměru (příp. sumou) bodových hodnocení jednotlivých položek, neboli indikátorů (Osuský, n.d., s. 3–4). Tento způsob měření jsem vybrala jako nejvhodnější způsob pro zjišťování úrovně profesionalizace vedení dobrovolníků. Nicméně se nejedná se o tuto indexovou škálu jako takovou. Varianty odpovědí nepředstavují škálu v čisté podobě, na které by respondenti vyjadřovali k dané oblasti např. míru souhlasu od jedné do pěti. Možnosti odpovědí tak vždy vyjadřují spíše tři možné scénáře vyjadřující úroveň profesionalizace organizace. Například u šesté otázky týkající se, zda organizace nabízí dobrovolníkům příležitosti dalšího rozvoje, se jedná o tyto tři scénáře (viz příloha C):

- „Ano, pravidelně“
- „Ano, nárazově“
- „Ne“

Záměrem dotazníku bylo roztřídit organizace jednoduchým způsobem, který by respondenty příliš nezahlucoval. I přes toto vědomé zjednodušení bylo rozhodnuto zvolit tento způsob, neboť záměru hrubého rozlišení organizací plně postačí. Pro jemnější diverzifikaci by bylo nutné zabývat se v dotazníku jednotlivými faktory více do hloubky.

V kapitole 2.3.2 byly vymezeny následující indikátory profesionalizace vedení dobrovolníků v organizaci: rekrutace, rozvoj dobrovolníků, řízení, hodnocení, oceňování, dokumentace. Každý z těchto šesti indikátorů byl v dotazníku zastoupen čtyřmi otázkami s možnostmi tří odpovědí. Odpovědi byly hodnoceny dvěma, jedním nebo nulou body, kde

dva body označovaly nejvyšší úroveň profesionalizace v dané oblasti. Dotazník (viz příloha C) kromě úvodního slova a pěti identifikačních otázek (týkajících se velikosti organizace apod.) zahrnuje čtyřadvacet otázek, u kterých respondenti vždy vybírali jednu odpověď ze tří. Pouze jedna z otázek nabízí zaškrtnutí více odpovědí, konkrétně otázka č. 4 týkající se na způsob výběru dobrovolníků. Z možností *úvodním pohovorem* nebo *psychodiagnostikou* mohli respondenti vybrat od žádné po obě odpovědi, kdy obě odpovědi připadají dvěma bodům, jedna jednomu a žádná nule bodů.

Celkovou úroveň profesionalizace vedení dobrovolníků v organizaci vyjadřuje index profesionalizace, který je sumou bodů dosažených za všech šest indikátorů. Za každý z indikátorů mohla organizace získat minimálně 0 a maximálně 8 bodů, celkem tedy mohla získat až 48 bodů (viz kapitola 4.2.3).

Pro jednodušší distribuci a rychlejší a pohodlnější vyplnění respondenty jsem vytvořila elektronický dotazník v rámci Dokumentů Google. Tato varianta nabízí rychlé vyplnění i zpracování dotazníku, neboť odpovědi, které respondent zanechá, jsou automaticky zaslány do tabulky vytvořené také v rámci této webové aplikace.

V dotazníku se účelně nikde neobjevoval termín *profesionalizace*, což by mohlo přispívat k případné stylizaci respondentů. Dotazník byl nazván „Vedení dobrovolníků“ a tento výraz v něm byl dále používán.

4.2.2 Výzkumný soubor

Před samotným rozesláním dotazníku respondentům byl koordinátorkou jednoho dobrovolnického programu, který do samotného výzkumu nebyl zařazen, vyplněn pilotní dotazník. Na základě rozhovoru s koordinátorkou nad vyplněným dotazníkem proběhly poslední úpravy některých kladených otázek. Následně byl dotazník rozeslán jednotlivým organizacím.

Práce se zabývá dobrovolnickými organizacemi, jejichž dobrovolnická činnost je zaměřena na sociální oblast. Jednalo se o organizace se zaměřením na pomoc znevýhodněným dětem a jejich rodinám, fyzicky i mentálně handicapovaným a psychicky nemocným jedincům, imigrantům, seniorům a těžce nemocným dospělým i dětským pacientům.

Celkem bylo kontaktováno 24 organizací. Ne v každé organizaci je určen koordinátor dobrovolníků a v některých organizacích určeného koordinátora mají, ale tuto pozici nazývají jiným způsobem. Proto jsem o vyplnění dotazníku žádala koordinátory dobrovolnictví, vedoucí organizací či sociální pracovníci, kteří mají dobrovolnictví v organizaci na starosti. Za každou organizaci vyplňoval dotazník jeden pracovník. Na prosbu o vyplnění reagovalo deset organizací. Několik organizací nabídlo vyplnění dotazníku bez následné možnosti uskutečnit navazující šetření mezi dobrovolníky, této varianty nebylo využito. Z celkového počtu vyplnilo dotazník pět organizací. Vzhledem k tomu, že cílem práce je sledovat závislost mezi profesionalizací organizace a spokojeností dobrovolníků a nikoliv organizace hodnotit, nezmiňuji zde názvy organizací. Není totiž v mém zájmu jakýmkoliv způsobem zkoumané organizace nálepkovat. Organizace zde tedy budou označovány písmeny A, B, C, D, E.

Původním záměrem bylo rozdělit dotazované organizace na základě prvního dotazníku do tří kategorií méně, středně a vysoce profesionalizovaných organizací. Bohužel i přes snahu kontaktovat další organizace a doplnit v průběhu výzkumu jejich množství a rozmanitost se nepodařilo získat odpovědi od více než zmíněných pěti organizací. Vzhledem k počtu navrácených dotazníků a z nich plynoucích informací bude tedy možné porovnávat pouze dvě kategorie – méně a více profesionalizované organizace.

Jak bylo již řečeno, zkoumání se zaměřovalo na organizace, jejichž dobrovolnická činnost spadá do oblasti sociální. Organizace, které se zapojily do výzkumu lze charakterizovat i dalšími vlastnostmi: velikost organizace podle počtu dobrovolníků (do 30 dobrovolníků/nad 30 dobrovolníků), délka tradice (do 15 let/nad 15 let), cílová skupina klientů a město, v němž organizace působí (město střední velikosti/velkoměsto). Charakteristiky zařazených organizací jsou rozepsány v tabulce č. 2. Snahou bylo pracovat se vzorkem organizací, do kterého je zahrnutý srovnatelný počet protipólů jednotlivých kritérií, tedy např. přibližně polovina organizací by měla mít krátkou a polovina dlouhou tradici. Protože organizace C zde jako jediná zastupuje organizaci z města střední velikosti a zároveň se vypovídající hodnota odpovědí získaných z druhého dotazníku u této organizace ukázala jako nedostatečná (bude popsáno v kapitole 4.3.3), nebyla tato organizace do analýzy zařazena.

	Organiz. A	Organiz. B	Organiz. C	Organiz. D	Organiz. E
Velikost	velká	velká	malá	malá	malá
Délka tradice	dlouhá	dlouhá	dlouhá	krátká	krátká
Klienti	cizinci	dítě a rodina	umírající	cizinci	dospělí, senioři
Město	velkoměsto	velkoměsto	město střední velikosti	velkoměsto	velkoměsto

Tab. 2: Rysy zkoumaných organizací

4.2.3 Analýza

Jak je uvedeno v kapitole 4.2.1, oblast profesionalizace vedení dobrovolníků byla zkoumána na základě šesti indikátorů, kde indikátor byl zastoupen čtyřmi otázkami se třemi variantami odpovědí hodnocenými 0-2 body. Za každý z těchto indikátorů mohla organizace získat 0–8 bodů, celkem tedy mohla každá organizace získat maximálně 48 bodů. Čím vyšší byl celkový počet získaných bodů, tím vyšší byla úroveň profesionalizace dané organizace. Kolik organizace získaly bodů za jednotlivé oblasti je naznačeno v tabulce č. 3.

	A	B	C	D	E
Rekrutace	3	6	4	5	5
Péče	4	6	7	6	3
Řízení	4	7	5	7	6
Hodnocení	3	6	4	5	1
Oceňování	3	6	7	7	2
Dokumentace	5	8	8	6	8
Index profesionalizace	22	39	35	36	25

Tab. 3: Úroveň profesionalizace vedení dobrovolníků

Jak vyplývá z tabulky č. 3, v celkové sumě jsou mezi pěti zkoumanými organizacemi méně profesionalizované organizace A a E, zatímco organizace B, C, D vykazují obdobně vysokou úroveň profesionalizace na základě užitých indikátorů. Významný rozdíl mezi organizacemi A a E na jedné straně a B, C, D na straně druhé, je vidět u indikátorů *hodnocení a oceňování*. Jak už bylo popsáno v teoretické části práce v kapitole 2.3.2, oceňování hraje v oblasti dobrovolnictví zásadní roli, neboť kompenzuje fakt, že

dobrovolníci za svou činnost nejsou finančně honorováni. Ocenění dobrovolníka přispívá k jeho přesvědčení, že se věnuje smysluplné činnosti, aktivizuje ho a podporuje jeho chuť do další činnosti a setrvání v organizaci.

Při zkoumání spokojenosti dobrovolníků bude tedy otázce ocenění (uznávání) dobrovolnické činnosti věnována zvýšená pozornost.

4.3 Zkoumání spokojenosti dobrovolníků

4.3.1 Měření pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenosti jako takové se již rozsáhle věnovala kapitola 3. Protože mezi odborníky bylo mnoho pozornosti věnováno také měření pracovní spokojenosti, budou nyní uvedeny základní poznatky z této oblasti.

V tomto odstavci budou představeny poznatky různých autorů, které ve své práci shrnuje Hamplová (2004, s. 13). Odborníci se zabývali otázkou, zda lze spokojenost vůbec měřit. Mezi námitky patří kolísavost nálad respondentů, která může šetření zkreslovat. Ukazuje se ale, že výkyvy nálad se dlouhodobě pohybují okolo stálého průměru, nejedná se tedy o závažný problém. Druhou uváděnou námitkou je kulturní podmíněnost odpovědí. Lidé často odpovídají podle kulturních očekávání a norem, například v USA respondenti mívají tendenci přiklánět se k pozitivním odpovědím, výzkumy tak spíše rozlišují mezi více a méně spokojenými než mezi spokojenými a nespokojenými. Předpokládá se, že v české společnosti bude tato tendence nižší, ale přítomná. Ve chvíli, kdy mezi sebou srovnáváme jednotlivé respondenty, u nichž se dá předpokládat obdobný kulturní původ – tj. česká, resp. západoevropská společnost, ani tato výtku by neměla hrát významnou roli.

Neboť mezi významné odborníky zabývajícími se také měřením pracovní spokojenosti patří sociální psycholog Kollárik, bude se část týkající se této problematiky opírat především o poznatky tohoto autora. Kollárik (1979, s. 203–4) uvádí dva základní teoreticko-metodologické okruhy. Prvním okruhem je teoretické pojmání spokojenosti v práci a jejích složek, které se zabývá celkovou či dílčí spokojeností, toto základní teoretické pojmání spokojenosti se promítá do druhého okruhu. Druhým okruhem jsou metodologické přístupy k měření pracovní spokojenosti, jejichž hlavním cílem je stanovení míry spokojenosti, ať už celkové nebo dílčí. Nejčastější metodou jsou dotazníky měřící

pracovní spokojenost na základě postojů respondenta. Někdy je využíváno i sledování pracovního chování, nicméně pracovní chování (např. absence apod.) slouží spíše jako signály pracovní spokojenosti, jde o individuální variabilní jevy, a tak není možné spoléhat se při měření pracovní spokojenosti pouze na tyto projevy. Podle Kollárika je nejjednodušším způsobem, kterým lze spokojenost měřit, přímá otázka na míru spokojenosti při použití verbální, číselné nebo grafické stupnice.

V oblasti spokojenosti bude v práci využita varianta Likertovy škály, u které je každá položka hodnocena na kontinuu, kde krajní polohy vyjadřují souhlas a nesouhlas s položkou. Likertova škála většinou uváděna jako pětibodová (Surynek aj., 2001, s. 62). Škálové stupnice všeobecně bývají někdy o lichém počtu možností, jindy o sudém. Lichá varianta umožňuje respondentovi vyjádřit svůj neutrální postoj, což ale může být nevýhodou, pokud se respondent raději uchyluje k neutrálním odpovědím, aniž by vypovídaly o skutečnosti. Respondent není v takové situaci nucen se o problematice zamyslet a rozhodnout se, kterému pólu je jeho osobní postoj blíže. Z těchto důvodů jsem se rozhodla využít v práci šálu čtyřbodovou.

Mezi konkrétní metody měření pracovní spokojenosti, které uvádí Kollárik (1979, s. 259–7) patří např. „Minnesota Satisfaction Questionnaire“, kde se respondenti vyjadřují ke 150 položkám tím, že uvádějí stupeň spokojenosti s jednotlivými faktory. Odpovídají na škále od jedné do pěti od možnosti *nejsem spokojený* po *jsem mimořádně spokojený*. Existuje také tzv. „General Motor Faces Scale“, která využívá naprosto ojedinělou techniku, kdy se spokojenost měří na základě výrazu ve tváři pracovníka. Pro tuto práci je velice důležitý dotazník „Brayfield and Rothe’s Job Satisfaction Blank“, který zkoumá spokojenost prostřednictvím zjišťování všeobecných postojů pracovníků (viz příloha B). Dotazník se skládá z 18 výroků o povolání, respondent vyznačuje svůj postoj na pětistupňové škále od *úplně souhlasím* po *úplně nesouhlasím*. Tento dotazník je vyhovující pro zjišťování míry celkové pracovní spokojenosti, nicméně neumožňuje sledovat jednotlivé faktory pracovní spokojenosti (Kollárik, 1979, s. 205–7). Tento dotazník je tedy vhodné doplnit o další otázky odkrývající i spokojenosti dílčí.

Celkovou pracovní spokojenost zkoumal také např. Peterson (2004, s. 621), za tímto účelem použil tři globální tvrzení:

1. Má práce je mi opravdovou zábavou.
2. Většinu času jsem ze své práce nadšený.
3. Cítím se se svou prací spokojen.

Spokojeností dobrovolníků se zabýval např. kolektiv v čele s Jacobsenem (2012, s. 57). K měření využili dotazník převzatý od Stallingse. Tento dotazník obsahuje tvrzení:

1. Doporučil bych dobrovolnictví ve své organizaci dalším.
2. Ve své organizaci chci pokračovat minimálně dalších šest měsíců.
3. Dobrovolnictví ve své organizaci považuji za zajímavé.
4. Dobrovolnictví ve své organizaci považuji za podněcující.
5. Dobrovolnictví ve své organizaci považuji za zábavné.
6. Dobrovolnictví ve své organizaci považuji za smysluplné.

Jednotlivá tvrzení hodnotili dobrovolníci pomocí liché pětibodové škály od *silně nesouhlasím* po *silně souhlasím*.

4.3.2 Dotazník pro dobrovolníky

Na základě poznatků z uvedené literatury byl za účelem zjišťování spokojenosti dobrovolníků sestaven dotazník spokojenosti s dobrovolnickou činností (příloha D). Kromě úvodního slova dotazník zahrnuje osmnáct otázek.

Prvních sedm otázek se týká charakteristik dobrovolníka a jeho dobrovolnické činnosti, dále je zde devět otázek škálových, kde dobrovolníci vyjadřovali míru souhlasu s danými tvrzeními týkajícími se faktorů spokojenosti a také celkové spokojenosti s dobrovolnickou činností. Míru souhlasu vyjadřovali na sudé škále od jedné do čtyř (od zcela *nesouhlasím* po zcela *souhlasím*). Dotazník obsahoval i otázku zjišťující osobní spokojenost dobrovolníka. Protože ale tato otázka nevyjadřuje žádný z faktorů spokojenosti s dobrovolnickou činností jmenovaných v kapitole 3.3.1, nebude tato položka ve výzkumu brána v potaz. V závěru dotazníku měli dobrovolníci možnost vyjádřit se ke své spokojenosti v rámci dvou otázek otevřených. Především kvůli těmto otevřeným otázkám

dotazník zahrnuje možnost uvést na sebe kontaktní údaje pro případné doplnění informací při interpretaci dotazníku.

V dotazníku spokojenosti jsou tedy zastoupeny tzv. Likertovy škály (zde čtyřbodové, popsané v kapitole 4.3.1) v kombinaci s otevřenými otázkami, které jdou více do hloubky a přináší kvalitativní data. Většina škál představuje jednotlivé faktory spokojenosti a určené z nich budou využity k výpočtu indexu spokojenosti dobrovolníků v organizaci (to bude blíže popsáno v kapitole 4.3.4). Tato metoda byla zvolena pro snadnou proveditelnost v daném časovém rozmezí a s přihlédnutím k mým metodologickým zkušenostem.

Mezi škálové otázky byly zařazeny dotazy týkající se jednotlivých faktorů spokojenosti s dobrovolnickou činností vyjmenovaných v kapitole 3.3.1, které jsou pro dobrovolnickou činnost důležité a které nebylo možné zjistit v rámci dotazníku prvního. Nebyly sem tedy zařazeny otázky týkající se péče o dobrovolníky, organizační a personální politiky organizace ani způsobu vedení dobrovolníků. Poznatky o těchto oblastech byly již zjištěny předchozím dotazováním organizace. V tomto ohledu bylo důvěřováno respondentům (zástupcům sledovaných organizací) dotazníku zjišťujícího profesionalizaci. V rámci prvního dotazníku byly organizace informovány o tom, že v práci nebudou uváděny názvy organizací a jak již bylo zmíněno, v samotném dotazníku ani v komunikaci s organizacemi nefiguroval pojem profesionalizace. Proto se nepředpokládá, že by se respondenti prvního dotazníku stylizovali v takové míře, která by výrazně změnila výsledky, na které navazuje dotazník druhý. Celková úroveň profesionalizace vedení dobrovolníků v organizaci byla vyjádřena indexem profesionalizace (sumou dosažených bodů) v tabulce č. 3. Výjimkou jsou otázky týkající se oblasti oceňování dobrovolníků, které sem byly zařazeny z důvodu významně rozdílné úrovně profesionalizace organizací v této oblasti (viz tabulka č. 3 v kapitole 4.2.3).

4.3.3 Výzkumný soubor

Před rozesláním tohoto dotazníku opět proběhlo pilotní vyplnění dobrovolnicí, která pocházela z jiné organizace, než které byly zařazeny do výzkumu. Na základě rozhovoru s touto dobrovolnicí byla formulace otázek shledána jako vhodná a proběhla pouze následující úprava. Do dotazníku byla zařazena nová otázka zjišťující, co je náplní

dobrovolnické činnosti dobrovolníka. Ačkoliv respondentka měla zkušenosti nikoliv z české, ale ze zahraniční dobrovolnické organizace, v níž bylo obvyklé, že se dobrovolníci v rámci jedné organizace věnovali více dobrovolnickým aktivitám (např. organizační činnost, administrativní činnost i pravidelné dobrovolnictví formou styku s klienty/ cílovou skupinou činnosti organizace), ukázalo se doplnění této otázky jako vhodný krok. Pomohla odhalit dobrovolníky, kteří v rámci své dobrovolnické činnosti nejsou vůbec v kontaktu s klienty, ale vypomáhají manuální prací. Odpovědi od několika takových dobrovolníků přicházely pouze z jedné organizace a z výzkumu byly vyřazeny z důvodu srovnatelnosti získaných dat. Záměrem práce je porovnávat spokojenost dobrovolníků, jejichž dobrovolnická činnost spadá do sociální oblasti, konkrétně dobrovolníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Zajímavé bylo, že tito dobrovolníci vykazovali zřetelně nižší spokojenost s dobrovolnickou činností než ostatní, jejichž činnost spadá do sociální oblasti. Vzhledem k nízkému počtu těchto dobrovolníků z tohoto zjištění ale nelze vyvozovat žádné obecnější závěry. Protože tento poznatek nesouvisí s cílem této práce, nebude zde podrobněji popisován.

Po vyplnění pilotního dotazníku a provedení zmíněných úprav byl dotazník rozeslán zkoumaným organizacím. Vzhledem ke zkušenosti s nízkou návratností předchozího dotazníku autorka práce nabídla osobní návštěvu organizace a kontakt s dobrovolníky. Dvě organizace daly přednost této distribuci dotazníku, neboť se zde konaly společné akce, kde se shromáždilo více dobrovolníků a kde měla autorka práce příležitost požádat dobrovolníky o vyplnění dotazníku osobně. Pro zajištění vyšší návratnosti zde tedy byla zvolena tištěná forma. Ostatní organizace vyžadovaly podobu elektronickou, neboť se zde v době realizace výzkumu žádná taková akce nekonala. V počtu navrácených odpovědí mezi organizacemi, ve kterých byly dotazníky vyplňovány elektronicky a fyzicky, ale nebyl ve výsledku významný rozdíl.

Sběr dat probíhal během dvou týdnů a vrátilo se celkem 42 dotazníků. Konkrétně se vrátilo 5 dotazníků z organizace A, 11 dotazníků z organizace B, 9 dotazníků z organizace C, 11 dotazníků z organizace D a 6 dotazníků z organizace E. Jak již bylo uvedeno, dotazníky z organizace C bohužel nemají dostatečnou vypovídající hodnotu. Několik jich bylo od respondentů, kteří se nacházejí v naprostém počátku své dobrovolnické činnosti, uváděli, že zatím není jisté, co bude náplní jejich činnosti a na některé otázky tedy zatím neuměli

odpovědět. Několik dotazníků z této organizace nebylo zcela vyplněno. Vzhledem k tomu, že se jedná o jedinou organizaci z malého města, a vzhledem k nejisté vypovídající hodnotě došlých odpovědí, byla tato organizace z analýzy vyřazena. Jak bylo zmíněno, tři dotazníky z organizace D byly od dobrovolníků, jejichž dobrovolnická činnost nespadá do sociální oblasti, proto byly z výzkumu vyřazeny i tyto. V rámci analýzy se pracovalo celkem se třiceti dotazníky z organizací A (5), B (11), D (8) a E (6). Velikost vzorků z jednotlivých organizací tedy není vyrovnaná, což může mít na výsledek vliv, ačkoliv výsledné hodnoty spokojenosti vzniknou výpočtem aritmetického průměru.

4.3.4 Kvantitativní analýza

Na úvod je třeba připomenout, že vzhledem k velikosti celkového vzorku i různé velikosti vzorků jednotlivých organizací a dalším vzniklým nedostatkům, nelze o následujících ukazatelích hovořit jako o dostatečně vypovídajících, přesto bude ale na tomto místě popsán postup, jakým vznikly a také nedostatky, které se v průběhu výzkumu ukázaly jako zásadní. I poukázání na tyto vady je důležitým výstupem práce. Spíše než o kvantitativní analýzu v pravém slova smyslu se tedy jedná spíše o ukázkou postupu, jakým by s takovými daty mohlo být nakládáno při provedení rozsáhlejšího dotazníkového šetření.

Data získaná pomocí vytvořeného dotazníku spokojenosti jsou zachycena v tabulce č. 4.

	Organiz. A	Organiz. B	Organiz. D	Organiz. E
Průměrný index organizace	3,44	3,64	3,60	3,80
Celková spokojenost	3,80	3,73	3,63	3,33

Tab 4: Úroveň spokojenosti dobrovolníků s dobrovolnickou činností

Hodnoty indexu bylo dosaženo následujícím způsobem. Do dotazníku byly prostřednictvím otázek zařazeny tyto faktory spokojenosti (viz příloha D):

- Sociální prostředí
 - 9. V organizaci se cítím dobře, panuje zde příjemná atmosféra.

- Organizace dobrovolnické činnosti
 - 8. Dobrovolnická činnost v mé organizaci je dobře organizována.
- Práce samotná
 - 10. Jsem spokojen/a s náplní své dobrovolnické činnosti.
 - 13. Dobrovolnictví ve své organizaci považuji za smysluplné.
- Ocenění dobrovolnické činnosti
 - 11. Za mé dobrovolnické působení se mi dostává uznání (od okolí, klienta).
 - 12. Za mé dobrovolnické působení se mi dostává uznání ze strany organizace. (Tato otázka nebyla v rámci kvantitativní analýzy brána v potaz, neboť se překrývá s již zjištěnými údaji z prvního dotazníku. V otázce oceňování dobrovolníků zde tedy byla zahrnuta pouze otázka č. 11.)
- Fyzikální podmínky
 - 14. Vyhovuje mi prostředí (prostory a jejich podmínky), ve kterém dobrovolnickou činnost vykonávám.

Faktor *práce samotná* byl, jak je vidět, zjišťován dvěma otázkami, bylo tak rozhodnuto na základě poznatků o faktorech spokojenosti dobrovolníků a měření spokojenosti dobrovolníků uvedených v kapitolách 3.3.1 a 4.3.1. Aby měl tento faktor stejnou váhu jako ostatní faktory vyjádřené pouze jednou otázkou, byl u faktoru *ocenění* nejdříve vypočítán průměr hodnot odpovědí. Z hodnot všech faktorů byl následně vypočítán index spokojenosti jednotlivých dobrovolníků a zprůměrováním těchto hodnot všech dobrovolníků jedné organizace vznikl index spokojenosti organizace uvedený v tabulce č. 4.

Poslední škálová otázka v dotazníku (č. 16) týkající se na celkovou pocíťovanou spokojenost s dobrovolnickou činností stojí mimo zmíněný index a představuje druhý řádek v tabulce, kde jsou k vidění průměrné hodnoty celkové spokojenosti všech dobrovolníků jednotlivých organizací. Jak uvádí Judge a Klinger (2007, s. 397), není neobvyklé, že výsledky měření spokojenosti založeného na propojení jednotlivých faktorů spokojenosti příliš nekorelují se spokojeností globální (zde zastoupenou otázkou č. 16 týkající se celkové spokojenosti), jinými slovy celek není totéž co suma

jednotlivých částí (Judge, Klinger, 2007, s. 397). Proto i z důvodu možnosti porovnání je zde zahrnuta právě otázka č. 16.

Na tomto místě je třeba upozornit na nedostatky (kromě již zmíněné velikosti vzorku) zde vypočítané hodnoty indexu spokojenosti organizací. Ze snahy co nejvíce dotazník zjednodušit a zvýšit tak jeho návratnost došlo k zanedbání některých faktorů spokojenosti, které již byly zjištěny v rámci dotazníku profesionalizace vedení dobrovolníků. Tato myšlenka nezdvójnasobovat informace získané v obou dotaznících bohužel zapříčinila, že zmíněný index nelze považovat za zcela vypovídající ani u tohoto malého vzorku organizací. Na základě pozdější úvahy je zřejmé, že tyto opomenuté faktory spokojenosti hrají v celkovém indexu důležitou roli a jejich zařazení by na základě předpokladu pravdivých odpovědí organizací zmíněného v kapitole 4.3.2 pravděpodobně výsledné indexy posunulo a více rozlišilo, na platnost tohoto předpokladu se ale nelze spoléhat.

Vhodnějším ukazatelem spokojenosti dobrovolníků je za daných podmínek hodnota celkové spokojenosti dobrovolníků (viz druhý řádek v tabulce č. 4), ačkoliv i zde je nutné podotknout, že se jedná o zjednodušení. Podle tohoto ukazatele celková spokojenost dobrovolníků u daného vzorku organizací významně nekoreluje s úrovní profesionalizace vedení dobrovolníků v organizacích. Hodnoty zkoumaných proměnných, kterých dosáhly jednotlivé organizace, jsou vyobrazeny v grafech č. 1 a 2 (v příloze E).

Z grafů č. 1 a 2 je zřejmé, že profesionalizovanější organizace B a D dosahují vyšších hodnot i v oblasti spokojenosti dobrovolníků. Na druhou stranu organizace E, která patří mezi méně profesionalizované, má oproti ostatním hodnotu celkové spokojenosti nižší, zatímco druhá méně profesionalizovaná organizace A naopak dosahuje v oblasti celkové spokojenosti nejvyšší hodnoty ze všech organizací. Na základě výsledků dosažených pomocí zmíněných nástrojů tedy nelze u zkoumaného vzorku tvrdit, že dobrovolníci působící v organizacích vysoce profesionalizovaných v oblasti vedení dobrovolníků dosahují vyšší spokojenosti s dobrovolnickou činností než dobrovolníci z organizací méně profesionalizovaných.

4.3.5 Kvalitativní analýza

V rámci dotazníku byla prostřednictvím otevřených otázek získána i data kvalitativního rázu, která napomohou k vytvoření plastičtějšího obrazu zkoumané problematiky. Tato

data budou zpracována právě v této kapitole. Dosažená zjištění budou sloužit i k nalezení případných podnětů pro další studium související s danou problematikou.

Informace získané pomocí otevřených otázek budou zpracovány prostřednictvím tzv. metody vytváření trsů. Tato metoda slouží k seskupení získaných výroků do skupin např. dle jevů, místa či času. Zde bude využíván překryv tematický, což znamená, že budou seskupovány pasáže výroků týkající se jednoho ohraničeného tématu. Pomocí základních jednotek tak budou vytvářeny jednotky obecnější (Miovský, 2006, s. 221). Vzhledem k tomu, že účelem není potvrdit všeobecně platné principy, ale identifikovat opakující se témata vhodná pro další zkoumání, nepůjde o kvalitativní analýzu v pravém slova smyslu a není třeba zde vystavovat podrobnější metodologickou základnu.

Dobrovolníci měli v rámci dotazníku možnost vyjádřit se k následujícím otázkám:

16. Co by ze strany organizace, ve které působíte jako dobrovolník, pomohlo ke zvýšení Vaší aktuální spokojenosti s dobrovolnickou činností?
17. Napadá Vás ještě něco, co ovlivňuje (pozitivně či negativně) Vaši spokojenost s dobrovolnickou činností a zatím to v dotazníku nebylo zmíněno? Uveďte:

Prostřednictvím těchto otázek vyplynulo několik témat, která budou nyní blíže popsána.

Připomínky dobrovolníků k situaci v organizaci

Nyní budou uvedeny příklady odpovědí na otázku, co by ze strany organizace pomohlo ke zvýšení jejich spokojenosti s dobrovolnickou činností.

A: „*Lepší=uctivější komunikace s dobrovolníky ze strany organizace.*“; „*Rychlejší komunikace, podpora od ostatních dobrovolníků.*“; „*Setkávání s ostatními dobrovolníky, se svou činností si připadám trochu odtržena od dění organizace, lepší komunikace s dobrovolníky.*“; „*Lepší komunikace sociálního pracovníka se mnou.*“

B: „*Jsem spokojena se vším.*“; „*Jsem naprosto spokojená s organizací.*“; „*Vše super.*“

D: „*V organizácii, v ktorej pôsobím som spokojná. Ako dobrovoľníkovi mi vyhovuje prostredie v ktorom sa programy pre deti uskutočňujú.*“; „*Napríklad častejšie setkání dobrovoľníku.*“

E: *„Nenapadá mě nic, co by mohlo být ze strany organizace zlepšeno - cítím se v ní příjemně (jak po stránce organizační, tak lidské, přátelské). Snad jen bych byla někdy raději více v kontaktu s dalšími dobrovolníky.“*

V organizacích B, D a E tedy hodnotí dobrovolníci celkovou činnost v organizaci pozitivně. U organizace A (jedna z méně profesionalizovaných) se opakují zejména témata nevhodné komunikace s dobrovolníky ze strany organizace (4/5 – zmiňují čtyři dobrovolníci z pěti) a zájem setkávat se s ostatními dobrovolníky (2/5). V souvislosti s těmito připomínkami jsem se rozhodla položit dobrovolnici, která na sebe zanechala v dotazníku kontakt, doplňující otázky. Dobrovolnice komunikaci označila jako neefektivní a uvedla, že by ráda byla organizaci blíže, ráda by nahlédla do jejího širšího fungování a kromě setkávání s ostatními dobrovolníky by se ráda dostala do kontaktu s dalšími pracovníky organizace, tedy nejen s koordinátorkou dobrovolníků. Jedná se zde o poměrně specifickou záležitost. Komunikace s dobrovolníky bezpochyby má na spokojenost dobrovolníků významný vliv, vychází ze sociálního prostředí v organizaci jako faktoru spokojenosti dobrovolníků s dobrovolnickou činností.

Kromě zmíněného dobrovolníci všeobecně uvádějí připomínky praktického rázu. Některé jsou jednoduše řešitelné, jiné naopak. Nejedná se ale o významné příčiny ne/spokojenosti.

„... pro převlečení do tohoto stejnokroje by bylo příjemnější mít přístup do ev. odděleného prostoru (místnosti) s možností si tam ponechat svoje civilní oblečení, tašky apod. a nenarušovat běžný chod v místnosti určené pro stálý personál oddělení. Pozn: Již na společné schůzce dobrovolníků s koordinátory zmíněno. Slíbena pomoc ke zlepšení.“

„Organizace by asi potřebovala větší prostory pro dobrovolnickou činnost - to ovšem není v silách a možnostech organizace.“

Osobní podmínky

Někteří dobrovolníci uvádějí jako skutečnosti ovlivňující jejich spokojenost své vlastní časové možnosti. To v určitém ohledu vyjadřuje jejich spokojenost s činností jako takovou, neboť litují, že se činnosti nemohou věnovat více. V odpovědích se objevovaly následující myšlenky.

„Akurát mi je len ľúto, čo sa ale týka skôr môjho momentálneho časového rozvrhu, že sa často nemôžem zúčastniť i iných programov ...“

„Negatívne - skutočnosť, že jsem se pro dobrovolnictví rozhodla v době, kdy jsem měla více volného času, nyní, následkem jistých životních změn, je pro mě časově velmi náročné.“

Co pozitivně ovlivňuje spokojenost dobrovolníků – kontakt s organizací a ostatními dobrovolníky

Jako pozitivně působící vlivy uváděli dobrovolníci napříč organizacemi následující:

„Moji spokojenost s dobrovolnickou činností ovlivňuje pozitivně především můj pocit smysluplnosti toho, co dělám. A také přátelské vztahy mezi mnou a ostatními dobrovolníky a pracovníky v oblasti, které se věnuji.“

„Mou spokojenost pozitivně ovlivňuje snaha organizace o mnoho doplňkových aktivit“

„Pocit, že jsem součástí organizace.“

„Velice mi pomáhá, že se cítím v organizaci dobře, s koordinátorkami si někdy můžeme jen tak povídat - díky tomu se na ně můžu s čímkoli obrátit. Dávají mi najevo, že si mé činnosti váží... Pomáhá mi tento osobní kontakt, díky němu je pro mě radost se zde věnovat dobrovolnictví a nebojím se vyjádřit svůj názor, připomínky.“

„Považuji za přínosné, pokud se schůzky dobrovolníků konají s určitou pravidelností, aby dobrovolníci i jejich koordinátoři si mohli předat určité informace nebo zkušenosti apod.“

Z odpovědí vyplývá, že pro dobrovolníky ze zkoumaných organizací jsou naprosto zásadní vztahy a komunikace v organizaci a především pak možnost setkávání se s ostatními dobrovolníky a tedy vzájemné výměny zkušeností. Potřeba kontaktu s dobrovolníky se objevuje jak u dobrovolníků, kteří své působení v organizaci hodnotí pozitivně a tuto příležitost v organizaci vyzdvihují, tak u dobrovolníků méně spokojených, kteří ji naopak postrádají.

Ocenění

Protože, jak vyplývá z tabulky č. 3 v kapitole 4.2.3, méně a více profesionalizované organizace se zřetelně lišily v oblasti oceňování, byla této oblasti v dotazníku věnována zvýšená pozornost. Do dotazníku byly zařazeny dvě otázky, které se zvláště dotazovaly, zda se dobrovolníkovi za dobrovolnickou činnost dostává uznání zaprvé ze strany organizace a zadruhé ze strany okolí a klienta. Kromě toho bylo sledováno, zda se k otázce uznání budou dobrovolníci vyjadřovat v rámci otevřených otázek. Tyto otázky je třeba oddělit, neboť uznání ze strany okolí a klienta může mít vliv také, nicméně organizace jej nemůže příliš ovlivnit. V rámci otevřených otázek zmínil uznání ze strany klienta jako skutečnost zvyšující spokojenost pouze jeden dobrovolník. Uznání ze strany organizace nezmínil nikdo. Na okraj ještě uvedu kvantitativní výsledek týkající se oceňování související s kvalitativními zjištěními. Číselné vyjádření uznání ze strany organizace se u organizace A pohybovalo oproti ostatním organizacím na zřetelně nižší úrovni, konkrétně A 3,2; B 3,4; D 3,7; E 3,8 (hodnoty jsou průměrem odpovědí na danou otázku dobrovolníků jednotlivých organizací). Z toho může vyplývat, že dobrovolníci v těchto zkoumaných organizacích nepřikládají takovou důležitost formálním způsobům ocenění jejich činnosti, významnější se zdá být fungující přátelská komunikace, prostřednictvím které je možné vyjádřit dobrovolníkovi svůj zájem a uznání. Tento poznatek je zajímavým podnětem pro další studium a bylo by vhodné jej podrobně prověřit pomocí hloubkových rozhovorů.

Shrnutí

Ukázalo se, že klíčovým aspektem spokojenosti dobrovolníků zkoumaných organizací je komunikace s vedením organizace a styk s ostatními dobrovolníky. Obojí v souvislosti s přátelskou atmosférou v organizaci. Dobrovolníci vyzdvihují prostředí, ve kterém si mohou s okolím přátelsky povídat a vzájemně si předávat zkušenosti. Zásadní skutečností pro spokojenost dobrovolníka je fungující a častá komunikace, přátelské vztahy a pocit „je mi tu dobře“. Tyto aspekty se v rámci výzkumu projeví jako mnohem důležitější než formální faktory profesionalizace vedení dobrovolníků. Zároveň je možné vidět, že u formálně méně profesionalizované organizace (jako u organizace E) mohou dokonce tuto úroveň v závislosti na spokojenost dobrovolníků kompenzovat.

V rámci otevřených otázek tedy vyplynulo na povrch zejména téma komunikace a sociálního prostředí v organizaci. Jejich důležitost lze podpořit např. zjištěními, kterých dosáhl Frič (2010, s. 124) při zkoumání motivace dobrovolníků k pokračování v dobrovolnické aktivitě v českém kontextu, a který uvádí, že jedním z důvodů dobrovolníků k setrvání je právě atmosféra přátelského porozumění.

V souvislosti s tématem práce by mohlo být zajímavé podrobnější prozkoumání oceňování dobrovolníků, především pak s důrazem na otázku důležitosti, jakou dobrovolníci přikládají formálním způsobům oceňování.

5 Závěr

K sepsání této práce mne vedl, jak již bylo zmíněno, osobní zájem o oblast dobrovolnictví a její určité aspekty. Konkrétně tedy vztah mezi úrovní profesionalizace vedení dobrovolníků a jejich spokojeností s dobrovolnickou činností. Základním cílem práce bylo tuto problematiku prozkoumat v konkrétních organizacích. Za tímto účelem jsem v rámci teoretické části ukotvila pojmy dobrovolník a dobrovolnictví a vymezila konkrétní oblast dobrovolnictví a charakteristiky dobrovolníka, což napomohlo jasnému směřování empirické části. Následně jsem se pro potřeby výzkumu věnovala pojmům profesionalizace a spokojenost a určila jejich chápání v souvislosti s dobrovolnictvím. Zásadní bylo především vymezit faktory těchto zkoumaných jevů. V práci jsou uvedeny také příklady dosavadního zkoumání jednotlivých jevů. S odbornou prací, která by se věnovala této konkrétní závislosti, jsem se nesešla ani během samotného zkoumání. Proto bylo opravdovým přínosem bakalářské práce i samotné postavení zkoumaného problému.

V empirické části jsem pak, i přes uvedené nedostatky kvantitativní analýzy dospěla k zajímavým výsledkům. Ukázalo se, že u daného vzorku organizací neexistuje závislost mezi úrovní profesionalizace vedení dobrovolníků a jejich celkovou spokojeností s dobrovolnickou činností. Na samotnou práci by bylo vhodné navázat zkoumáním dané závislosti v dalších organizacích. Z práce vyplývá doporučení týkající se samotného zkoumání vymezené problematiky. Ke zkoumání byly určeny vhodné nástroje, opomenutí některých faktorů spokojenosti dobrovolníků ale bohužel vyřadilo z analýzy část získaných dat, která mohla přinést další důležité výsledky. Tomuto by bylo nutné při dalším zkoumání předejít.

Při zkoumání se projevila důležitost přátelského sociálního prostředí v organizaci zdůrazňující, v souvislosti s vedením, nutnost lidského přístupu k dobrovolníkům a možnost kontaktu s pracovníky organizace i dalšími dobrovolníky. Důležitost tohoto faktoru lze podtrhnout výsledky dříve realizovaného odborného zkoumání. Nejedná se tedy o nové, překvapivé zjištění, ale i přesto považuji za důležité, aby zde bylo uvedeno.

V práci se náhodou objevilo i další téma, a to rozdíly spokojenosti dobrovolníků, kteří se v rámci své dobrovolnické činnosti věnují sociální oblasti oproti dobrovolníkům, kteří

vypomáhají manuální činností. Toto téma v práci nebylo blíže zkoumáno, neboť nesouviselo s hlavním účelem zkoumání. Domnívám se ale, že jde o zajímavý podnět pro další studium.

Neméně důležitou skutečností je i to, že se jedná o příležitost nabídnout zkoumaným organizacím zpětnou vazbu. Ne jeden z pracovníků zkoumaných organizací se zajímal o výsledky práce a především pak připomínky k organizaci získané prostřednictvím dotazníku spokojenosti. Odpovědi dobrovolníků jednotlivých organizací budou zpracovány k tomuto účelu, především tedy anonymizovány, a nabídnuty vedoucím pracovníkům pro účely organizace. Organizace tak dostanou informace o spokojenosti a návrzích na zlepšení od svých vlastních dobrovolníků, kteří se výzkumu zúčastnili.

6 Soupis bibliografických citací

BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-802-4725-802.

BOYD, Barry L., 2004. Barriers to the Development of Volunteer Leadership Competencies: Why Johnnie Can't Lead Volunteers. *The Journal of Volunteer Administration* [online]. Vol. 2, no. 6, s. 128–136 [cit. 2013-28-02]. Dostupné z: http://www.ijova.org/PDF/VOL24_NO6/IJOVA_VOL24_NO6_Boyd.pdf

BRUDNEY, Jeffrey L.; HAGER, Mark A., 2004. *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers* [online]. Washington: The Urban Institute [cit. 2012-05-10]. <http://www.urban.org/publications/411005.html>. Dostupné z: http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf

CNAAN, Ram. A.; AMROFELL, Laura, 1994. Mapping Volunteer Activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. Vol. 23, no. 4, s. 335–351 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://nvs.sagepub.com/content/23/4/335.full.pdf+html>

CNAAN, Ram A. et al., 2000. Public Perception of "Who is a Volunteer": An Examination of the Net-cost Approach from a Cross-Cultural Perspective. *University of Pennsylvania Scholarly Commons* [online]. Reprinted from *Voluntas*, vol. 11, no. 1, s. 45–65 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=spp_papers

DEKKER, Paul; HALMAN, Loek, 2003. *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives*. New York: Kluwer Academic. ISBN 0-306-47737-8.

DELATTRE, Miguel; OCLER, Rodolphe, 2013. Professionalism and organization: polysemy of concepts and narratives of actors. *Society and Business Review* [online]. Vol. 8, no. 1., s. 18–31 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17076946>

- FINKELSTEIN, Marcia A., 2007. Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The international journal of volunteer administration* [online]. Vol. 24, no. 5, s. 6–12 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.ijova.org/PDF/VOL24_NO5/IJOVA_VOL24_NO5_Finkelstein.pdf
- FRIČ, Pavol, 2001. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: Výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: Agnes. ISBN 80-902633-7-2.
- FRIČ, Pavol.; POSPÍŠILOVÁ, Tereza, 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903606-8-9.
- GASKINS, John. N; HAUG, James Ch., 2012. Recruiting and retaining volunteer EMTs: from motivation to practical solutions. *International Journal of Sociology and Social Policy* [online]. Vol. 32, no. 3/4, s. 197–213 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17026927>
- GIDDENS, Anthony, 1998. *Důsledky modernity*. Praha: Slon. ISBN 80-85850-62-1.
- GOVAART, Margriet-Marie et al., 2001. *Volunteering Worldwide*. Utrecht: NIZW. ISBN 90-505-0832-4.
- HAMPLOVÁ, Dana, 2004. *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory* [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky [cit. 2013-03-15]. ISBN 80-7330-063-X. Dostupné z: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/209_1hamp130%20pro%20tisk.pdf
- HAYBRON, Daniel. M., 2003. What do we want from a theory of happiness? *Metaphylosophy* [online]. Vol 34, no. 3, s. 305–329 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9973.00275/pdf>
- HEIKENWÄLDER, Jakub, 2010. *Návrh organizační změny v neziskové organizaci*. Brno. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Řízení a ekonomika podniku [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=28395

HWANG, Hokyū; POWELL, Walter W., 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly* [online]. Vol. 54, no. 2, s. 268–298 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://asq.sagepub.com/content/54/2/268.full.pdf+html>

CHOUDHURY, Enamul, 2010. Attracting and managing volunteers in local government. *Journal of Management Development* [online]. Vol. 29, no. 6, s. 592–603 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1864621&show=pdf>

JACOBSEN, Susan K.; CARLTON, Stuart J.; MONROE, Martha C., 2012. Motivation and Satisfaction of Volunteers at a Florida Natural Resource Agency. *Journal of Park and Recreative Administration* [online]. Vol. 30, no. 1, s. 51–67 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://js.sagamorepub.com/jpra/login?source=%2Fjpra%2Farticle%2Fview%2F2542%2F2485&loginMessage=reader.subscriptionRequiredLoginText>

JUDGE, Timothy A.; KLINGER, Ryan, 2007. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: EID, M. a R. LARSEN. *The science of subjective well-being* [online]. New York: Guilford Publications, s. 393-413 [cit. 2013-5.-8.]. Dostupné z: [http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge & Klinger.pdf](http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge&Klinger.pdf)

JUNE, Raymond, 2007. Paradoxy profesionalizace protikorupčních aktivistů v České republice. *Sociologický časopis* [online]. Roč. 43, č. 1, s. 111–132 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/7a47af1370cf77db90b822b12d1645343176a5d9_637_07-1%206%20june.pdf

KELLER, Jan, 1997. *Úvod do sociologie*. 4. vyd. Praha: Slon. ISBN 80-85850-25-7.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3269-5.

Kolektiv autorů, 2001. *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Praha: ICN, o.p.s. ISBN 80-86423-05-0.

KOLLÁRIK, Teodor, 1979. *Psychologické aspekty pracovnej spokojenosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

KOLLÁRIK, Teodor; SOLLÁROVÁ, Eva, 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar. ISBN 80-551-0765-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MERRILL, Mary V., 2006. Global Trends and the Challenges for Volunteering. *The International Journal Of Volunteer Administration* [online]. Vol. 24, no. 1, s. 9–14 [cit. 2013-02-10]. dostupné z http://www.ijova.org/PastIssues/xxiv_1.htm. Dostupné z: http://www.ijova.org/PDF/VOL24_NO1/IJOVA_VOL24_NO1_Global_Trends_Mary_Merrill.7.6.06.pdf

Metodika dobrovolnictví v sociálních službách, 2012 [online]. Hestia, o.s. [cit. 2013-3.-11.]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/res/data/012/001597.pdf>

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-2471362-4.

MÜLLEROVÁ, Magdalena ed., 2011. *Dobrovolníci pro kulturu: dobrovolnická činnost v kulturních organizacích*. Praha: Česká kancelář programu Culture. ISBN 978-80-7008-268-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0577-X.

OSUSKÝ, Michal, n.d. *Škály a škálovacie techniky: príručka pre ľudí*. Verze 7.[Nepublikovaný studijní materiál] Praha. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd.

PAUKNEROVÁ, Daniela aj., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1706-9.

PETERSON, Dane. K., 2012. Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review* [online]. Vol. 33, no. 6, s. 615–627 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=879408>

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-283-3.

RANDUŠOVÁ, Iva, 2010. *Profesionalizace neziskových organizací*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie. [cit. 2013-02-20] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/174971/esf_m/Randusova__DP.pdf

ROCHESTER, Colin, 2010. *Volunteering and Society in the 21st Century*. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-21058-5.

STARNES, Becky J., 2007. Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Volunteer's Psychological Contract. *The International Journal of Volunteer Administration* [online]. Vol. 24, no. 5, s. 26–30 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: http://www.ijova.org/PDF/VOL24_NO5/IJOVA_VOL24_NO5_Starnes.pdf

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva, 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-38-4.

ŠTIKAR, Jiří aj. , 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna, 2005. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia* [online]. Roč. 2, č. 1, s. 131–146 [cit. 2013-03-01]. ISSN 1214-813X. dostupné z. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/dokumenty/080229144248.pdf>

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

VAN HAL, Tirza; MEIJS, Lucas; STEENBERGEN, Marijke, 2004. *Volunteering and participation on the agenda: Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. Utrecht: CIVIQ. ISBN 90-72934-69-5.

Všeobecná deklaráce o dobrovolnictví, 2001. In: *Dobrovolnik.cz* [online] [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/vseobecna-deklarace-o-dobrovolnictvi/>

VYKOUŘILOVÁ, Zuzana, 2011. *Organizační a strukturální změny v redakci dobrovolnické organizace způsobené procesem profesionalizace*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra mediálních studií a žurnalistiky. [cit. 2013-02-20] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/144087/fss_m/

WAIKAYI, Loise et al., 2012. Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision* [online]. Vol. 50, no. 3, s. 349–367 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17021492>

WARNER, Stacy; NEWLAND, Brianna L.; GREEN, Christine B., 2011. More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management* [online]. Vol. 25, s. 391–407 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://journals.humankinetics.com/jsm-back-issues/jsm-volume-25-issue-5-september/more-than-motivation-reconsidering-volunteer-management-toolsx>

Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů: zákon o dobrovolnické službě. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/res/data/010/001313.pdf>