Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Šárka Ivana Hrubešová, DiS.

Využití personálního managementu v dobrovolnictví

Utilization of personnel management in volunteering

Praha 2015

Vedoucí práce: Ing. Bohumila Čabanová Ph. D.

Prohlášení

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

V Praze dne Šárka Ivana Hrubešová

Poděkování

V první řadě bych chtěla vyslovit poděkování všem respondentům, kteří se zapojili do mého výzkumu. Vážím si jejich času a ochoty, kterou mi věnovali. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí práce za cenné připomínky a trpělivost. A v neposlední řadě patří díky i mé rodině, za morální podporu a motivaci k dokončení celé práce.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje srovnání metod personálního řízení v oblasti podnikatelské a dobrovolnické a odpovídá na otázku, zda koordinátoři dobrovolníků využívají při své práci poznatky z personálního managementu nebo zda volí jiné strategie.

Ve čtyřech teoretických kapitolách jsou uvedeny potřebné informace k pochopení části praktické. První kapitola ukotvuje oblast dobrovolnictví základními pojmy. Text dále podrobněji analyzuje zákon o dobrovolnictví a tím umožňuje vhled do legislativy v oblasti dobrovolnictví. Popis dobrovolnických center a jejich funkce v práci s dobrovolníky dává základní obrázek o tomto tématu, než přechází k hlavní kapitole. Ta rozebírá jednotlivé prvky personálního managementu a poukazuje na shodné a rozdílné přístupy při práci se zaměstnanci a s dobrovolníky, jak je popisováno v literatuře.

V empirické části je pak zachycena metodologie výzkumného šetření, jeho rozbor a závěry, které bylo možno z omezeného počtu realizovaných rozhovorů učinit. Závěry jsou demonstrovány na úryvcích uskutečněných rozhovorů.

Klíčová slova

Dobrovolnictví, dobrovolník, nezisková organizace, personální management.

Abstract

Utilization of personnel management in volunteering

The diploma theses deals with a comparison of methods of personnel management in business and volunteering and answers the question of whether coordinators of volunteers utilize knowledge of personnel management in their work or whether they choose different strategies.

Four theoretical chapters introduce the necessary information to understand the practical part. The first chapter anchors the area of volunteering by stating the basic concepts. The text continues to analyze the law on volunteering in more detail and thus provides insight into legislation in the area of volunteering. The description of volunteer centres and their function in the work with volunteers gives basic picture of this topic, before moving on to the main chapter, which discusses the different elements of human resource management and highlights the common and different approaches when working with staff and volunteers, as described in the literature.

The empirical part then captures the methodology of the survey, its analysis and the conclusions which could be drawn on the ground of a limited number of realized interviews. The conclusions are demonstrated using extracts of realized interviews.

Keywords

Volunteering, volunteer, non-profit organization, personnel management

Obsah

Úvod ... 8
Teoretická část ... 10
1. Definice základních pojmů ... 11
1.1 Organizace ... 11
1.2 Dobrovolnictví ... 13
1.3 Dobrovolník ... 14
2. Současná právní úprava dobrovolnictví ... 17
2.1 Vysílající organizace ... 18
2.2 Přijímající organizace ... 19
2.4 Pojištění dobrovolníků ... 20
2.5 Dotace ... 20
3. Dobrovolnické centrum ... 22
3.1 Koordinátor dobrovolníků ... 23
4. Personální management a jeho místo v dobrovolnictví ... 25
4.1 Plánování potřeby zaměstnanců/dobrovolníků ... 25
4.1.1 Vytváření a analýza pracovního místa ... 25
4.1.2 Personální plánování ... 28
4.2 Získávání zaměstnanců/dobrovolníků ... 30
4.3 Výběr ... 36
4.4 Zapracování se ... 41
4.5 Řízení pracovního výkonu ... 46
4.5.1 Vlastní práce zaměstnanců/dobrovolníků a jejich kontrola ... 47
4.5.2 Hodnocení ... 48
4.5.3 Odměňování ... 52
4.5.4 Supervize ... 55
4.6 Ukončení spolupráce ... 55
4.6.1 Propouštění ... 56
4.6.2 Dobrovolný odchod ... 59
4.7 Shrnutí odlišností a společných znaků ... 60
Empirická část ... 63
5. Výzkumné šetření ... 64
5.1 Cíle výzkumu ... 64
5.2 Metodologie výzkumu ... 64
5.2.1 Výběr výzkumného vzorku ... 65

5.2.2 Výzkumné otázky ... 67
5.2.3 Průběh výzkumného šetření ... 67
5.2.4 Respondenti ... 68
5.3 Výsledky výzkumu ... 71
5.3.1 Plánování potřeby zaměstnanců/dobrovolníků ... 71
5.3.1.1 Vytváření a analýza pracovního místa ... 71
5.3.1.2 Personální plánování ... 72
5.3.2 Získávání zaměstnanců/dobrovolníků ... 73
5.3.3 Výběr ... 77
5.3.4 Zapracování se ... 79
5.3.5 Řízení pracovního výkonu ... 82
5.3.5.1 Hodnocení ... 83
5.3.5.2 Odměňování ... 84
5.3.5.3 Supervize ... 86
5.3.6 Ukončení spolupráce ... 87
5.3.6.1 Propouštění ... 87
5.3.6.2 Dobrovolný odchod ... 87
5.3.7 Shrnutí výsledků výzkumu ... 88
5.4 Etické otázky výzkumu ... 92
Závěr ... 94
Použitá literatura ... 96
Přílohy ... 99
Příloha č. 1 ... 99
Příloha č. 2 ... 100

Úvod

Oblast dobrovolnictví patří k mému životu stejně tak jako sociální práce. Řadu let jsem působila jako dobrovolník v několika organizacích a chvíli i jako koordinátor dobrovolníků. Několik předmětů v rámci mých studií i moje osobní zkušenost s přínosem dobrovolníků mi napomohla ujasnit si své cíle, které mě dovedly až ke psaní této diplomové práce.

Domnívám se, že dobrovolnictví je jedna z nejúžasnějších věcí, které člověk může v životě dělat. Dobrovolnictví pro mě znamená dostávat radost tím, že dávám radost někomu druhému. Je to ale současně činnost školených lidí, kteří potřebují odborné vedení.

Za poslední 4 roky (2010 - 2014) bylo na UK napsáno přes 100 prací na téma dobrovolnictví[1], na jiných školách také nespočet. Dalo by se tedy říct, že o dobrovolnictví je již téměř vše napsané. Víme, proč se lidé stávají dobrovolníky, jaké jsou jejich motivy, jaké jsou bariéry, jaké druhy dobrovolnictví máme, jak je důležitá supervize, jaké postavení má dobrovolník v organizaci[2]… Řada diplomových prací dochází k závěru, že dobrovolníci pod kvalitním vedením jsou v organizaci spokojení a že pro klienty jsou dobrovolníci nenahraditelným společníkem. Ovšem nikde prozatím nebyla položena otázka, co kvalitní vedení obnáší. Smyslem této práce je to zjistit.

I když v dnešní době existuje řada dobrovolnických center, jsou stále organizace, kde dobrovolnictví není. Řada organizací si neumí představit, co vlastně příchod dobrovolníků znamená a co to bude obnášet. Proto jsem se rozhodla v této diplomové práci shrnout, co pro organizaci znamená „mít dobrovolníky“. Tedy ne z pohledu přínosu pro klienty, ale z pohledu práce spojené s péčí o dobrovolníky.

V oblasti zaměstnanosti využívají organizace poznatky personálního managementu a práce „personalisty“ je v organizaci velmi důležitá. Řídí se tedy koordinátoři dobrovolníků také zásadami personálního managementu? Znají vůbec koordinátoři dobrovolníků základní kroky v personálním managementu? Nebo svou práci vykonávají spíše intuitivně? Dobrovolnické organizace fungují a, jak vyplývá s řady absolventských prací, mají spokojené dobrovolníky. Čím to tedy je? Využívají koordinátoři dobrovolníků poznatky z personálního managementu? Jsou v manažerských dovednostech nějak školeni? A je zapotřebí používat tak rozpracované metody jako při výběru zaměstnanců do klasického pracovního poměru?

[1] Zdroj: cis.cuni.cz, dne: 14.10.2014, stránka neuvedena
[2] Zdroj: cis.cuni.cz, dne: 14.10.2014, stránka neuvedena

V této práci se pokusím na dobrovolnictví a hlavně koordinátory dobrovolníků podívat z trochu jiného úhlu. Co tedy koordinátoři dělají, že jsou jejich dobrovolníci spokojení? Je potřeba využívat poznatky z personálního managementu v dobrovolnictví?

Po úvodním vymezení základních pojmů a legislativy, blíže analyzuji činnost dobrovolnických center. Hlavní částí této diplomové práce pak bude oblast personálního managementu. Zaměřím se jak obecně na metody, které se v personálním managementu využívají. Poté rozeberu kroky personálního managementu a vztáhnu je na práci s dobrovolníky. Jak bude vysvětleno v práci, existují přijímající a vysílající organizace, které na sebe v práci s dobrovolníky navazují. Některé fungují dohromady, jiné zvlášť. Pro účely komplexního shrnutí práce s dobrovolníky se zaměřím na ty organizace, které spojují vysílající a přijímající organizaci. V situacích, kdy jsou tyto organizace oddělené a práce s dobrovolníky je tudíž jiná, na ně upozorním.

Tato diplomová práce bude analýzou toho, co všechno je zapotřebí dělat, aby dobrovolnický program dobře fungoval. Tedy jak kvalitně a profesionálně pracovat s dobrovolníky. Hlavní metodou teoretické části diplomové práce bude metoda komparace. Pokusím se na podkladě informací z literatury, jiných dostupných zdrojů a poznatků různých autorů shrnout oblast personálního managementu v podnikatelské sféře a oblast dobrovolnictví z pohledu práce koordinátora.

Empirickou část zaměřím na „dobrou praxi“, neboli pokusím se shrnout a porovnat, jaké kroky při práci s dobrovolníky volí v různých organizacích a zda se jejich činnost opírá o postupy personálního managementu.

Vlastním výzkumem hodlám zjistit, jak se koordinátoři věnují dobrovolníkům, zda postupují dle zásad personálního managementu obecně nebo volí i jiné postupy. Pro získání výsledků jsem zvolila kvalitativní metodu výzkumu. Hlavní metodou tohoto výzkumu bude rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Dále zanalyzuji dokumenty, konkrétně internetové stránky a propagační materiálky jednotlivých organizací.

Cílem výzkumu bude analýza praxe již fungujících organizací, ve kterých se pokusím odhalit kroky personálního managementu. Výsledky výzkumu by měly posloužit jako první krok v zájmu o personální práci koordinátorů dobrovolníků.

Doufám, že tato práce bude užitečným shrnutím a tak trochu i manuálem, jak postupovat při zavádění dobrovolníků do sociálních služeb a jak o dobrovolníky pečovat.

Teoretická část

Občanská společnost neboli prostor mezi státem a rodinou sdružuje občany v organizace a to vše na dobrovolné bázi. Organizované aktivity občanů jsou nezávislé na činnosti státu a bývají také označovány pojmem neziskové organizace. Občanská společnost je tedy nositelem ideálů dobrovolnictví.

V teoretické části se věnuji základním pojmům a konceptům, které jsou nezbytné pro pochopení tématu.

První kapitola je věnována vymezení základních pojmů, co to vlastně dobrovolnictví je, jaké jsou rozdíly mezi formálním a neformálním dobrovolnictvím, jak v diplomové práci chápu pojem organizace atp. Poté následují kapitoly zaměřené na legislativu v oblasti dobrovolnictví a na dobrovolnická centra. Zásadní pro pojetí diplomové práce je kapitola *Personální management a jeho místo v dobrovolnictví*. Základní metodou, která je v kapitole uplatněna, je metoda komparace. Text tedy srovnává podnikatelskou sféru a oblast dobrovolnictví. Poskytne tak ucelený obrázek toho, jaké jsou postupy práce personalistů se zaměstnanci a jak celou problematiku vidí literatura z pohledu koordinátorů dobrovolníků. Cílem této části je ukázat jak je personální management důležitou složkou při práci s dobrovolníky a jak se můžeme poučit a inspirovat i z literatury, která se věnuje podnikatelské sféře.

1. Definice základních pojmů

Na otázku *Co je to dobrovolnictví?* nebo *Kdo je to dobrovolník?* již byla napsána řada publikací. Domnívám se však, že úvodu této diplomové práce alespoň krátké shrnutí o tom, kdo je to dobrovolník a co vlastně česká společnost považuje za dobrovolnictví, patří.

1.1 Organizace

Slovo organizace „*pochází z řeckého ὄργανον, což znamená nástroj*“[3] nebo z francouzského slova organisation, což znamená uspořádání (srov. Petrusek, 1996). Pojem organizace můžeme chápat jako jev nebo útvar založený na naplánované aktivitě vedoucí k dosažení společného cíle (Petrusek, 1996).

Pojem organizace chápe Petrusek (1996) v užší a širší rovině. V užší rovině je organizací nazývá samotný podnik. V širší rovině popisuje organizaci ve třech úrovních:

1. ve smyslu organizovanosti (chování aktérů)

2. ve smyslu organizování (činnost vedoucí k organizovanosti)

3. ve smyslu zorganizování (výsledek činnosti)

Je to sociální systém nebo definovaný útvar, který má jasné hranice mezi vlastní strukturou a okolím. Má určitý počet členů, vnitřní hierarchii a rozdělení rolí (srov. Jandourek, 2001).

V širším slova smyslu jde o hierarchicky uspořádané seskupení osob a zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů (srov. Urban, 2004).

V užším smyslu slova pak organizaci chápeme jako „*soubor hierarchicky koordinovaných činností vykonávaných jedinci či skupinami osob v zájmu společných cílů*“ (Urban, 2004, s. 115).

Organizace mohou být komerční firmy, vládní a mezinárodní organizace, politické strany, občanské spolky apod. Pojem organizace definují slovníky cizích slov jako:sdružení osob, účelové uspořádání, správa, organizování a způsob uspořádání.[4]

[3] Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Organizace, dne 6.6.2015, stránka neuvedena
[4] srov. http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/organizace-organisace, http://www.slovnik-cizich-slov.cz/organizace.html, dne 6.6. 2015, stránka neuvedena

Nezisková organizace

Nezisková organizace, někdy také označovaná jako třetí sektor, působí mezi státem a trhem (srov. Frič, 2000). Není založena za účelem zisku. Jde o projev jednoho ze základních pilířů demokratického státu – svoboda sdružování. Neziskové organizace lépe a rychleji reagují na potřeby občanů, než veřejná správa.[5] Můžeme je popsat jako soukromé, registrované organizace, které jsou nezávislé ne státní pomoci a nevykazují zisk (srov. Wellard, 1993, Frič, 2000).

Rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací vychází ze třech základních principů. Zisková organizace (firma) přerozděluje zisk, zatímco nezisková organizace nerozděluje zisk mezi své zakladatele. Smyslem neziskové organizace je naplňovat svoje poslání, smyslem ziskové organizace je tvorba zisku. Marketing ziskové organizace se zaměřuje na zákazníka, kdežto nezisková organizace se ve svých strategiích zaměřuje na dárce, sponzory a klienty (srov. Šedivý, 2011).

Neziskové organizace se zaměřují na zlepšení kvality života znevýhodněných lidí, ochranu přírody atd. (Rodrigues, 2004).

Organizování

Organizování se jedna ze základních manažerských funkcí, která spočívá v rozdělení „*pracovních činností a odpovídajících zdrojů mezi jednotlivá pracovní místa a organizační jednotky a vytvoření mechanismů jejich vzájemné koordinace*“ (Machek, 2010, s. 118). Pro organizování bývá také používán pojem organizace ve smyslu procesu nebo organizovanosti jako vlastnosti (srov. Jandourek, 2001).

Organizace práce

Podniky, mající za cíl zajistit maximální efektivitu (účelnost a hospodárnost) práce, musí práci svých zaměstnanců nějak zorganizovat, naplánovat, přerozdělit. Tyto činnosti nazýváme organizací práce zaměstnanců. „*Předmětem organizace práce je uspořádání pracoviště, rozdělení pracovních činností mezi jednotlivá pracovní místa, resp. pracovníky, kooperace s ostatními pracovišti či organizačními jednotkami, vybavení práce, normování a odměňování práce, řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, manipulace*

[5] Zdroj: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/, dne 6.6.2015

s *materiálem apod.*“ (Machek, 2010, s. 115). Pojem organizace je zde chápán ve významu procesu – organizování (srov. Jandourek, 2001).

Petrusek (1996) chápe organizaci práce jako „*systematické a účelné rozvržení pracovní činnosti*“ (Petrusek, 1996, s. 725). Jde podle něj o racionální využití všech složek pracovního procesu“, abychom dosáhli optimálního pracovního výkonu.

1.2 Dobrovolnictví

Frič (2010) se zamýšlí nad definicí dobrovolnictví a po zvážení všech zahraničních i českých definic, spíš než vytvoření další definice, poukazuje na společné znaky všech definic: **Jde o nepovinnou, neplacenou činnost ve prospěch druhých.**

Dle Friče (2010) existují dva druhy dobrovolnictví:

1. Neformální dobrovolnictví

Jde o sousedskou/občanskou výpomoc (srov. Hodač, 2009). Dalo by se říct, že tento druh dobrovolnictví vyzkoušel každý z nás (donést nákup sousedovi, vyvenčit mu psa…). U neformálního dobrovolnictví můžeme počet dobrovolníků pouze odhadovat. Lidé tuto činnost dělají dobrovolně, ve svém volném čase a bez nároku na odměnu, ale nejsou organizování ani řízeni. Jde spíše o práci ad hoc.[6]

2. Formální dobrovolnictví

Také označováno jako veřejně prospěšné dobrovolnictví, nebo dobrovolnická služba. Řídí se zákonem o dobrovolnické službě (viz kapitola 2), je profesionalizováno, formalizováno a zaštiťuje ho příslušná organizace/dobrovolnické centrum (viz kapitola 3). Vztahy mezi dobrovolníkem a organizací jsou upraveny smlouvou, dobrovolník je evidován, pojištěn…[7]

V posledních letech se objevují i další „formy“ dobrovolnictví, můžeme však říci, že jde o odnože formálního nebo neformálního dobrovolnictví. Frič (2010) mluví o:

Internetovém dobrovolnictví – dobrovolníci vykonávají svou činnost pomocí internetu (př. údržba webových stránek).

[6] srov. www.doraplzen.cz dne 16. 10. 2014, www.mladiinfo.cz dne 16. 10. 2014, stránka neuvedena
[7] srov. www.doraplzen.cz dne 16. 10. 2014, www.mladiinfo.cz dne 16. 10. 2014, stránka neuvedena

Firemním dobrovolnictví - jde o činnost zaměstnance, v jeho pracovní době, avšak pro jinou, neziskovou organizaci.

Dobrovolnictví také můžeme posuzovat podle času, který stráví dobrovolník v programu na účast při jednorázových akcích, na krátkodobé (do 3 měsíců) nebo dlouhodobé dobrovolnictví (srov. Tošner, 2002, Hodač, 2009)[8].

Do oblastí, ve kterých mohou dobrovolníci působit, patří sociální a zdravotní oblast, kulturní oblast, oblast volného času, vzdělání a sportu, ekologie a ochrana přírody nebo humanitární pomoc a ochrana lidských práv (srov. Tošner, 2002, Hodač, 2009).

1.3 Dobrovolník

Dobrovolník je osoba, která pracuje pro organizaci bez nároku na finanční odměnu[9]. Jak bylo zmíněno v předchozím textu, v rámci neformálního dobrovolnictví může působit každý v jakékoli funkci. Dále se však budu věnovat pouze formálnímu dobrovolnictví a tedy i „formálnímu dobrovolníkovi".

Zákon o dobrovolnické službě jakožto stěžejní dokument v oblasti formálního dobrovolnictví říká, že dobrovolníkem může být fyzická osoba od 18 případně 15 let (viz kapitola č. 2).

Kdo se může stát dobrovolníkem? Dle Ochmana (1997) by měl dobrovolník být zralý člověk, který je způsobilý a zodpovědný a může věnovat svůj čas a kompetence dobrovolnické práci. Dobrovolníci nejsou pouze studenti a mladí lidé. Jak definuje zákon o dobrovolnictví, dobrovolníkem může být každá osoba starší 15 let. Horní hranice není omezena. Ochman (1997) dále doplňuje, že se má jednat o osobu, která pracuje svědomitě pro dobro druhých a je fyzicky a psychicky zdravá.

Ne každý člověk však může pracovat v kterékoli organizaci. Konkrétní místo, kde může člověk dobrovolně pracovat, závisí na požadavcích dotyčného programu, schopnostech dobrovolníka atd. (srov. Ochman, 1997).

Trochu kratší a formalizovanější definici uvádí ve své knize Tošner (2002, s. 35): „*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*"

[8] srov. www.doraplzen.cz dne 16. 10. 2014, www.mladiinfo.cz dne 16. 10. 2014, stránka neuvedena
[9] srov. http://dictionary.reference.com/browse/volunteer , dne 16. 10. 2014, stránka neuvedena;
http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/volunteer, dne 16. 10. 2014, stránka neuvedena

Dobrovolníci mohou působit na řadě míst. S šířkou zaměření neziskových organizací roste i šíře zaměření dobrovolníků. Navíc mohou v rámci jedné organizace pracovat různí dobrovolníci na různou dobu. Např. některý dobrovolník může věnovat organizaci jedno odpoledně týdně a zároveň jiný dobrovolník zde může fungovat více jak 20 hod týdně. Podstatné tedy je, aby si organizace byla schopna vybrat pro sebe ty správné dobrovolníky.

Kompetentní dobrovolník by měl být „*zralým, zodpovědným člověkem, který cílevědomě věnuje svůj čas, znalosti a dovednosti dobrovolnické práci. Měl by přicházet včas, být kreativní a v dobré náladě, ochoten pracovat na uložených úkolech, a pokud je třeba, pracovat samostatně*“ (kol. autorů, 2001, s. 4).

V knize Dobrovolnictví v neziskových organizacích (2001) autoři shrnují, že je práce s dobrovolníky vlastně oblastí personalistiky (neboli práce s lidskými zdroji). Jen je složitější o to, že se jedná o neplacenou práci. Mezi motivační nástroje personalistů v ziskovém sektoru patří především mzda/plat a finanční benefity (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Kubátová, 2013). Vzhledem k tomu, že si nezisková organizace chce dobrovolníky udržet a vhodně je motivovat k další práci, ale nemůže použít peníze jako stimul, musí koordinátoři dobrovolníků přemýšlet o jiných možnostech.

Dobrovolníci mohou:

- „*Vykonávat úkoly, které nejsou pravidelnou placenou činností.*
- *Připojit nový rozměr a nové lidi do organizace.*
- *Přinést nové myšlenky do organizace.*
- *Vytvořit větší důvěryhodnost organizace ve společnosti.*
- *Poskytovat ústní přenos informací o organizaci ostatním lidem ve společnosti.*
- *Přispívat k získávání finančních prostředků.*
- *Podporovat občanskou aktivitu*.“ (Ochman, 1997, s. 8)

V závěru této kapitoly ještě shrnu práva a povinnosti dobrovolníků.

Práva dobrovolníka

- „*právo na zaškolení, výcvik a trénink*
- *právo na úplné informace o poslání a činnosti přijímající i vysílající organizace*

- *právo na úplné informace o práci, kterou bude dobrovolník vykonávat*
- *právo vykonávat činnost, která bude naplňovat dobrovolníkova očekávání*
- *právo na spolupráci s koordinátorem dobrovolníků*
- *právo na spolupráci s osobou, která vám práci zadává a která ji od vás přijímá*
- *právo práci odmítnout*
- *právo na supervizi*
- *právo účastnit se hodnotícího procesu*
- *právo na pojištění pro případ odpovědnosti za škody*
- *právo na morální ohodnocení*“ (Hodáč, 2009, s. 11)

Povinnosti dobrovolníka

- „*dodržovat zákon o dobrovolnické službě a podmínky dohodnuté ve smlouvě o výkonu dobrovolnické činnosti*
- *absolvovat přípravu*
- *předložit zdravotní a jiné doklady podle požadavků vysílající organizace (př. výpis z rejstříku trestů)*
- *splnit úkoly, ke kterým se zavázal*
- *znát a brát na vědomí všechny své limity (časové, zdravotní…)*
- *spolehlivost*
- *nezneužívat důvěry*
- *být týmovým hráčem*
- *požádat o pomoc*
- *ztotožňovat se s posláním organizace.*“ (Hodáč, 2009, s. 11 – 12)

2. Současná právní úprava dobrovolnictví

Už v roce 2002 uvádí Tošner ve své knize Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích, že je potřebné, aby alespoň jeden pracovník v organizaci, kam dobrovolnické centrum vysílá dobrovolníka, věděl, co je to management dobrovolníků. Během let 2000 – 2002 se konala celorepubliková setkání ohledně profesionalizace dobrovolnictví. Rok 2001 byl také Mezinárodním rokem dobrovolníků, kde se také věnovala pozornost profesionalizaci dobrovolníků. Výsledkem těchto aktivit byl přelomový zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, který je v době psaní této diplomové práce již novelizován zákonem č. 86/2014 Sb., o dobrovolnické službě, dále jen „Zákon o dobrovolnické službě". Podnětem k novelizaci bylo přijetí nového Občanského zákoníku (z. 89/2012 Sb., v platném znění), dále jen „NOZ".

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě ve znění zákona č. 86/2014 Sb.[10], vymezuje v § 2 dobrovolnictví jako:

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 akcích 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.*"

V § 3 se uvádí: „*Dobrovolníkem může být fyzická osoba*

a) *starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky,*

[10] dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-500539.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena

b) *starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.*“

Osoba mladší 15 let může dobrovolnickou činnost vykonávat pouze s úředně ověřeným souhlasem jeho zákonného zástupce. Druhou variantou je, že souhlas zákonného zástupce bude zapsaný u vysílající organizace do protokolu. Osoba mladší 15 let se také nesmí vysílat na zahraniční mise (srov. §7, zákona o dobrovolnické službě).

2.1 Vysílající organizace

Díky změně terminologie v NOZ, došlo i k úpravě Zákona o dobrovolnické službě. Vysílající organizací je dnes „*veřejně prospěšná právnická osoba se sídlem v České republice*“ a akreditovaní Ministerstvem spravedlnosti (§ 4, zákona o dobrovolnické službě). Svou veřejnou prospěšnost, dle NOZ, dokládá písemným prohlášením. Její náplní je výběr, evidence a příprava dobrovolníků pro výkon jejich dobrovolnické služby. Dále s nimi a uzavírá smlouvy o výkonu dobrovolnické služby a zajišťuje jejich pojištění (viz dále). Akreditace se uděluje na dobu 4 let. Nelze ji prodloužit. Každé 4 roky se tak podává návrh nový (Žádost o udělení akreditace).

Akreditaci mohou získat organizace, které jsou: „*spolkem, nadací, nadačním fondem, ústavem, sociálním družstvem, obecně prospěšnou společností, církví nebo náboženskou společností nebo právnickou osobou církve nebo náboženské společnosti evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností*“ (§6, zákona o dobrovolnické službě). Organizace musí být bezúhonná a musí také doložit, že alespoň jeden z jejích členů je kompetentní k realizaci tohoto programu. Nedílnou součástí Žádosti o udělení akreditace je také doklad o finanční soběstačnosti.

Po skončení spolupráce dobrovolníka a vysílající organizace vydává vysílající organizace dobrovolníkovi Osvědčení o vykonané dlouhodobé dobrovolnické službě, pokud o něj dobrovolník požádá. Vzor osvědčení je nyní nově jako příloha zákona o dobrovolnické službě (srov. §5, zákona o dobrovolnické službě).

Vysílající organizace mají zákonnou povinnost zveřejňovat roční výroční zprávy o své činnosti (srov. §8, odst. 3, zákona o dobrovolnické službě).

2.2 Přijímající organizace

Fyzickou osobu nebo veřejně prospěšnou právnickou osobu, pro jejíž potřebu se dobrovolnická služba vykonává, se v terminologii zákona o dobrovolnické službě nazývá přijímací organizace. Zákon o dobrovolnické službě určuje, že „*přijímající organizací podle tohoto zákona je fyzická osoba nebo veřejně prospěšná právnická osoba, pro jejíž potřebu je dobrovolnická služba vykonávána*“ (§ 4, odst. 2, zákona o dobrovolnické službě). Jde o osobu způsobilou uzavřít smlouvu s vysílající organizací, která je schopná dostát závazkům z této smlouvy (srov. § 4, zákona o dobrovolnické službě).

Přijímající organizací mohou být i „*státní orgány, organizační složky státu, orgány a organizační složky územních samosprávných celků, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územních samosprávných celků a školské právnické osoby*“ (§ 10, zákona o dobrovolnické službě).

2.3 Smlouva o výkonu dobrovolnické služby

Krátkodobé dobrovolnické programy

U těchto programů zákon vyžaduje, aby bylo sjednáno alespoň místo, předmět a doba výkonu dobrovolnické služby, a podle povahy dobrovolnické služby též poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pracovních prostředků dobrovolníkovi, popřípadě předložení výpisu z evidence Rejstříku trestů ne staršího než 3 měsíce a potvrzení o zdravotním stavu dobrovolníka ne starší než 3 měsíce (srov. §5, zákona o dobrovolnické službě).

Dlouhodobé dobrovolnické programy a zahraniční programy

U těchto programů je zákon konkrétnější a obsah smlouvy definuje detailněji. Smlouva musí obsahovat:

a) základní identifikační údaje stran (př. jméno, příjmení, rodné číslo a název a sídlo vysílající organizace),

b) ujednání

- o účasti na předvstupní přípravě organizované vysílající organizací (jejímž obsahem musí být i informování dobrovolníka o možných rizicích spojených s výkonem dobrovolnické služby),
- o předložení výpisu z evidence Rejstříku trestů ne staršího než 3 měsíce a o předložení písemného prohlášení, že v době sjednání smlouvy není proti dobrovolníkovi vedeno

trestní řízení,

- o tom, zda bude vysílající organizace vyžadovat potvrzení o zdravotním stavu dobrovolníka,
- o předložení potvrzení o seznámení dobrovolníka s prevencí infekčních nemocí včetně prevence, vyžadují-li to podmínky, ve kterém má dobrovolník působit,

c) místo, předmět a doba výkonu dobrovolnické služby,

d) způsob stravování a ubytování dobrovolníka,

e) závazek dobrovolníka vrátit poměrnou část výdajů vynaložených vysílající organizací, pokud předčasně ukončí výkon dobrovolnické služby z jiných než zřetele hodných důvodů,

f) podle povahy dobrovolnické služby ujednání o náhradách výdajů (př. cestovné při zahraničním programu, pracovní a ochranné prostředky),

g) rozsah pracovní doby, doby odpočinku a důvody, za kterých lze výkon dobrovolnické služby předčasně ukončit (srov. §5, zákona o dobrovolnické službě).

Vykonává-li dobrovolník dobrovolnickou činnost v rozsahu 20 hodin týdně a víc, může Smlouva obsahovat i ujednání o přihlášení dobrovolníka k důchodovému pojištění (srov. §5, zákona o dobrovolnické službě).

2.4 Pojištění dobrovolníků

Každý dobrovolník musí být před nástupem pojištěn. Zákon ukládá vysílající organizaci, aby dobrovolníky pojistila pro případ „*za škodu na majetku nebo na zdraví, kterou dobrovolník při výkonu dobrovolnické služby způsobí sám nebo mu bude při výkonu dobrovolnické služby způsobena. Dobrovolník odpovídá pouze za škodu způsobenou úmyslně*“ (§7, zákona o dobrovolnické službě).

2.5 Dotace

V případě, že vysílající organizace nedostává od přijímající organizace žádnou penězi ocenitelnou výhodu, může požádat o dotaci od Ministerstva vnitra na krytí pojistného dobrovolníků, část výdajů na evidenci a přípravu dobrovolníků a na pojistné na

důchodové pojištění dobrovolníků pokud je dlouhodobá dobrovolnická služba vykonávána více jak 20 hodin týdně (srov. § 11, zákona o dobrovolnické službě).

Shrnutí zásadních změn, které novelizace zákona o dobrovolnické službě přinesla:

- Vysílající organizace musí být dle NOZ veřejně prospěšná.
- Přijímající organizace musí být také veřejně prospěšná. Předmětem její činnosti může být i podnikání (jedná se tedy o organizace typu a. s. nebo s. r. o.) jako jsou nemocnice apod.
- Existuje již vzor Osvědčení o vykonané dlouhodobě dobrovolnické službě a na žádost dobrovolníka musí vysílající organizace toto osvědčení vydat.

3. Dobrovolnické centrum

Základním pramenem toho, co je dobrovolnické centrum a jakou má náplň práce, je již zmiňovaný Zákon o dobrovolnické službě. Dobrovolnické centrum je de facto synonymem k legislativnímu termínu *vysílající organizace*, jejíž hlavní náplní je výběr, evidence a příprava dobrovolníků (viz kapitola č. 2). Taktéž s nimi a uzavírá Smlouvy o výkonu dobrovolnické služby a zajišťuje jejich pojištění.

První české Národní dobrovolnické centrum vzniklo v roce 1999 - Národní dobrovolnické centrum Hestia[11]. V současné době máme řadu dobrovolnických center, které se věnují různé problematice (humanitární, ekologické, sportovní…).

Jak je z terminologie Zákona o dobrovolnické službě patrné, rozlišujeme vysílající a přijímající organizaci. Jinak řečeno dobrovolnické centrum a organizaci, v níž dobrovolníci působí. Toto rozlišení existuje hlavně proto, že ne všechny organizace mohou žádat o akreditaci dobrovolnického centra (př. příspěvkové organizace mohou být pouze přijímající organizací). Pokud se jedná o organizaci, která může mít registrované dobrovolnické centrum sama (př. spolek), je obvykle koordinátor dobrovolníků pověřený ke všem činnostem, které jsou k práci s dobrovolníky potřeba (nejenom jejich nábor, výběr apod., ale i uvádění dobrovolníka do organizace, jeho zapracování se atd.). Pokud je dobrovolnické centrum pouze vysílající organizací a spolupracuje „externě" s přijímající organizací, náplň práce koordinátora dobrovolníků je omezená. To je patrné z doporučení pro dobrovolnické centrum dle Tošnera: „*Než z dobrovolnického centra vyšleme dobrovolníka do organizace, chceme, aby tam alespoň jeden její pracovník věděl, co je dobrovolnický management*." (Tošner, 2002, s. 99), tato věta popisuje dobrovolnické centrum, které spolupracuje s přijímající organizací externě.

Dobrovolnická centra se neřídí zákonem o sociálních službách ani vyhláškou 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, protože nejsou registrovanou sociální službou. Proto nemusí mít vypracované standarty kvality sociálních služeb ani se jimi řídit. Pokud však organizace pracuje s dobrovolníky, ať už na úrovni neformálního dobrovolnictví, nebo spojuje onu vysílající a přijímající organizaci, je potřeba pohyb dobrovolníků upravit i ve standardech kvality č. 9.

V této diplomové práci se budu věnovat dobrovolnickému centru, které je zároveň přijímající i vysílající organizací.

[11] srov. http://www.hest.cz/cs-CZ/, dne 10. 3. 2015, stránka neuvedena

3.1 Koordinátor dobrovolníků

Každý dobrovolník potřebuje vědět, na koho se může obrátit, bude-li něco potřebovat. Stejně tak každý dobrovolnický program potřebuje osobu, která je za jeho chod zodpovědná. Tento zaměstnanec se obvykle nazývá koordinátor dobrovolníků.

Koordinátor je zodpovědný pracovník, který se věnuje dobrovolníkům. Jeho hlavním úkolem je organizovat dobrovolníkům práci tak, aby každý pochopil, co se od něho a od ostatních očekává. Je vhodné, pokud je koordinátor vyškoleným profesionálem se znalostmi práce s dobrovolníky (srov. Ochmann, 1997).

Je to ten, kdo „*zná dobře projekt, je dobrým pedagogem i psychologem, je odborník v dané oblasti a umí poradit, je dobrým organizátorem, je otevřený a umí navodit přátelskou atmosféru, je důsledný a spravedlivý, umí zajistit přiměřenou technickou podporu*“ (kol. autorů, 2001, s. 18). Ani u koordinátora dobrovolníků by se nemělo zapomínat na jeho supervizi (srov. Tošner, 2002).

Stejně tak jako je důležité mít vzdělaného koordinátora, stejně tak je důležité připravit mu vhodné materiální zázemí. Březová[12] udává přesný výčet vybavení, které koordinátor potřebuje:

- „*Místo pro svoji práci (stůl, židle,…)*
- *Přístup k telefonu*
- *Přístup k počítači a internetu*
- *Možnost kopírování*
- *Materiální zázemí (papíry, kartony, tužky, nůžky,….)*
- *Klidná místnost pro rozhovory s klienty i dobrovolníky, pro supervize*
- *Sociální zázemí (WC, kuchyňka, …)*“[13]

K náplni práce dobrovolníka Březová[14] uvádí:

Koordinátor „koordinuje dobrovolnictví v organizaci, zpracovává jeho metodiku, propaguje činnosti organizace, prezentuje myšlenku dobrovolnictví. Provádí výběr, připravuje a realizuje výcvik dobrovolníků. Vede dobrovolníky, zajišťuje jim pravidelnou

[12] srov.: http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi, ze dne 15. 10. 2014, stránka neuvedena
[13] Zdroj: http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi, ze dne 15. 10. 2014, stránka neuvedena
[14] srov. http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi, ze dne 15. 10. 2014, stránka neuvedena

supervizi, řeší vzniklá nedorozumění. Hodnotí činnost dobrovolníků, motivuje je, oceňuje. Vyhodnocuje dobrovolnickou činnost v organizaci a informuje o ní vedení. Připravuje smlouvy uzavírané s dobrovolníky (smlouvy o spolupráci, zavázání k mlčenlivosti, pojistné smlouvy), vede databázi dobrovolníku. Podílí se financování dobrovolnické činnosti v organizaci. Je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, vedením i klienty organizace. Spolupracuje s dobrovolnickým centrem a ostatními NNO.[15]

Zde bych opět zdůraznila, že se jedná o náplň práce koordinátora v organizacích, které nevyužívají služeb externího dobrovolnického centra, ale součástí jejich organizace je dobrovolnické centrum (jak bylo vysvětleno v předchozím textu). Koordinátoři pouze v dobrovolnickém centru a pouze v organizacích budou mít tuto náplň práce rozdělenou mezi sebe.

[15] srov. http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi, ze dne 15. 10. 2014, stránka neuvedena

4. Personální management a jeho místo v dobrovolnictví

V této kapitole jsou uvedeny základní oblasti personálního managementu a jeho specifika při práci s dobrovolníky. První podkapitola se věnuje procesu plánování potřeby dobrovolníků v organizaci, neboť bez detailního plánu, by jakékoli další kroky byly neefektivní a neprofesionální. Druhá podkapitola pojednává o vlastním získávání dobrovolníků do organizace, tedy náborech. Pro smysluplné získání dobrovolníka je důležité vědět, proč dobrovolníci vlastně dobrovolnickou činnost vykonávají. Proto je součástí této podkapitoly i oblast motivů k dobrovolnictví. Poté, co organizace provedla nábor, musí si z uchazečů vybrat vhodné dobrovolníky. Jak výběr probíhá, popisuje třetí podkapitola. Čtvrtá podkapitola je pak věnována procesu zapracování se, kde je zdůrazněn význam správného uvedení dobrovolníka do organizace. Předposlední, pátá podkapitola je z celé kapitoly nejrozsáhlejší. Pojednává o řízení pracovního výkonu dobrovolníka – konkrétně o hodnocení, odměňování a supervizi. Poslední podnapilou je proces ukončování spolupráce s dobrovolníkem, jak z pohledu jeho dobrovolného odchodu, tak nedobrovolného. Toto téma pak uzavírá kapitola shrnující závěry porovnáním dobrovolnické a zaměstnanecké sféry.

4.1 Plánování potřeby zaměstnanců/dobrovolníků

Personální plánování se v odborné literatuře také označuje jako pánování lidských zdrojů (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007) nebo plánování rozvoje lidských zdrojů. Oproti tomu Kubátová (2013) používá pojem personální plánování, neboť se domnívá, že plánování lidských zdrojů zní technokraticky a plánování rozvoje lidských zdrojů připomíná personální rozvoj pracovníků. Inspirovaná touto ideou budu používat pojem *Plánování potřeby zaměstnanců/dobrovolníků*, protože se domnívám, že přesně popisuje, co se v organizaci v této fázi děje (vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování…).

4.1.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovního místa zaměstnanců

Čím jasnější máme představu o tom, koho do organizace hledáme, tím snazší bude vybrat tu správnou osobu. Pracovní místo je nejmenší prvek organizační struktury. Určuje okruh úkolů a odpovědností pracovníka. Základním kamenem úspěšně fungující

organizace je proto přesné definování pracovního místa a popis kompetencí pracovníka, který na toto místo má být vybrán. Jak je tedy patrné, jde o klíčovou složku personální práce (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Dvořáková, 2012).

Detailní popis pracovního místa je podstatný nejen pro to, aby se výběr nového pracovníka opíral o správná kritéria (zkušenosti, schopnosti, osobnostní předpoklady apod.), podle kterých pak budou kandidáti posuzováni, ale i proto, aby kandidáti dostali konkrétní informace o pracovním místě, na které se hlásí (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Vytváření pracovních míst:

Z hlediska řízení lidských zdrojů jde o velmi důležitý proces. Definují se v něm pracovní úkoly jedince, metody a podmínky plnění pracovních úkolů. Výstupem tohoto procesu je popis pracovního místa neboli profil pracovního místa.

Vytváření pracovních úkolů:

Jak již bylo zmíněno, pracovní místo definuje pracovními úkoly, které musí pracovník zastat.

Fáze vytváření pracovních úkolu (srov. Kubátová, 2013):

1. popis pozice dle potřeb organizace (jaké úkoly je potřeba plnit)
2. popis metod, kterými jsou jednotlivé úkoly prováděny
3. určení vztahu pracovního místa k jiným pozicím
4. kombinace úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovníkům

Analýza pracovního místa:

Tato analýza naplňuje představu o požadavcích na pracovníka i popis pracovního místa. Obsahuje zkoumání pracovních úkolů, podmínek a požadavků na pracovní místo i pracovníka. Díky této analýze má uchazeč informace o pracovním místě, na kterém by měl pracovat. Celá analýza se skládá ze dvou částí - popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Popis pracovního místa obsahuje název pracovního místa, charakteristika práce, povinnosti pracovníka, vybavení pracovního místa, nadřízené a podřízené pozice, vztah

k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika práce na pracovním místě (srov. Armstrong, 2007, Koubek, 2007, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Jak uvádí Kubátová (2013, s. 27) výstupem analýzy pracovního místa je obvykle Standardizovaný popis pracovního místa. Je důležitý pro: „*organizaci práce, přidělování úkolů, stanovení typů pracovníků, formulaci inzerátů, formulaci dotazníků pro uchazeče o zaměstnání, posuzování uchazečů, obsah pracovních smluv, vytváření pracovních týmů, plánování personálního rozvoje pracovníků, růst pracovního výkonu, spokojenost pracovníků.*“

Někteří autoři polemizují, zda dnes standardní popisy práce a pracovních pozic ještě postačují. Řada organizací proto využívá popis pracovní pozice pomocí kompetencí pracovníka, tedy popisem toho, co má pracovník ovládat a čím se má lišit od ostatních (srov. Koubek, 2007, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Vytváření a analýza pracovního místa v dobrovolnictví

Před příchodem dobrovolníků do organizace je potřeba zmapovat atmosféru v organizaci a zjistit, jaké jsou v organizaci postoje k přijetí dobrovolníků (srov. Tošner, 2002).

Tato fáze práce s dobrovolníky je zatím nejméně prozkoumaná oblast, nicméně i zde můžeme najít strukturu k profesionální práci s dobrovolníky.

Vytváření pracovních míst:

Existuje jen několik málo omezení, které omezují činnosti dobrovolníka v organizaci. Mezi limitující zásady patří skutečnosti, že „*by dobrovolník neměl nahrazovat práci profesionálů a dále, že by neměl dělat činnosti, kdo kterých se nikomu nechce*“ (Tošner, 2002, s, 74). Kdekoli jinde dobrovolníci působit mohou.

Vytváření pracovních úkolů:

Pracovní úkoly jedince jsou plně v režii a kreativitě organizaci potažmo dobrovolníka. Tošner (2002) doporučuje, aby měla organizace zpracovaný soupis činností, které mohou dobrovolníci v organizaci dělat.

Analýza pracovního místa:

Specifikace pracovního místa neboli požadavky na osobu pracovníka pak zahrnují vzdělání, praxi, duševní a fyzické předpoklady, nutné osobnostní charakteristiky (znalosti, dovednosti atd.). Efektivní oslovení dobrovolníka totiž závisí na jasné definici jeho práce (srov. Tošner, 2002).

4.1.2 Personální plánování

Personální plánování v zaměstnaneckém poměru

Personální plánování je vlastně určování vývoje lidských zdrojů v organizaci. Organizace se musí orientovat na budoucnost, určovat svoje cíle, vyvíjet se.

Věnuje se oblasti *plánování potřeby pracovníků:* Kolik pracovníků bude podnik potřebovat?, *plánování pokrytí potřeby pracovníků:* Jak zajistit dostatečný počet pracovníků požadované kvalifikace v požadovaném čase? a *plánování rozvoje lidských zdrojů:* Jak zajisti rozvoj lidských zdrojů, aby měli pocit seberealizace a dobře odvedené práce? (srov. Koubek, 2007, Kociánová, 2010, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Otázky, na které musí personální plánování odpovědět

Jaké pracovníky a kolik bude organizace potřebovat?
Kdy bude pracovníky potřebovat?
Kolik z nich pracuje už v organizaci?
Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?
Jaké změny se chystají na trhu práce? (srov. Koubek, 2007, Kubátová, 2013)

Pro efektivní plánování pracovníků je nutné znát jak stávající strukturu pracovníků v organizaci, pracovní podmínky, tak respektovat strategii organizace a její vývoj. Nejprve se musí stanovat minimální nepodkročitelné požadavky, které zároveň musí být i reálné. Nemusí jich být mnoho. Kritéria jako je vzdělání, jazykové či počítačové dovednosti jdou obvykle určit a pak i rozpoznat snadno. Kritéria týkající se vlastností či dovedností uchazeče pak definujeme obtížněji (srov. Koubek, 2007, Kociánová, 2010, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Úkolem personálního plánování je stanovit reálné cíle a vybrat vhodné cesty k jejich zjišťování a naplňování. Smyslem personálního plánování je pak zabezpečit

organizaci dostatkem pracovníků tak, aby byl ve správný čas na správných místech správný počet správných lidí. Nevěnuje se pouze tomu, koho do organizace přijmeme. Věnuje se i stávajícím pracovníkům podniku a odcházejícím pracovníkům. Odpovídá na otázky: kolik pracovníků, jakých pracovníků, kdy bude organizace pracovníky potřebovat, jaké změny nastanou apod. (srov. Koubek, 2007, Urban, 2013).

Metody personálního plánování:

Metody personálního plánování můžeme rozdělit na metody intuitivní a metody kvantitativní. *Intuitivní metody* mohou být: delfská metoda, metoda manažerských odhadů, kaskádová metoda, balanční analýza. *Metody kvantitativní* jsou pak např.: analýza vývojových trendů, metody odhadu na základě pracovních norem, Markova analýza, odhad vnějších zdrojů pracovních sil, grafická analýza, síťové plánování apod. (srov. Koubek, 2007, Kociánová, 2010, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Personální plánování v dobrovolnictví

Plánování dobrovolnictví je důležitou, a však v literatuře opomíjenou složkou práce koordinátorů dobrovolníků. Např. Březová[16] ve své studijní opoře k předmětu Dobrovolnictví ve výčtu náplně práce koordinátora dobrovolníků s potřebou plánování vůbec nepracuje, ani plánování nevěnuje prostor v jiné části textu (na rozdíl od oblasti získávání, výběru atd.).

Přitom se otázky, na které musí personální plánování odpovědět, nikterak neliší od plánování v zaměstnaneckém poměru. Otázky jako Jaké pracovníky a kolik bude organizace potřebovat? Kdy bude pracovníky potřebovat? Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? (viz předchozí text). Jak bude zmíněno později, není např. účelné dělat náborové akce zaměřené na studenty v průběhu letních prázdnin nebo ve zkouškovém období (srov. Tošner, 2002). Bez řádného plánu by se mohlo úsilí organizace minout s účinkem. Plánování se proto nesmí podcenit.

[16] srov. http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi, ze dne 15. 10. 2014, stránka neuvedena

4.2 Získávání zaměstnanců/dobrovolníků

Obecným cílem této fáze je získat co nejvíce uchazečů za co nejnižší cenu (srov. Armstrong, 2007). Dobrovolníci, na rozdíl od zaměstnanců, přicházejí a odcházejí častěji. Proto by měl být proces získávání dobrovolníků nepřetržitý (srov. Tošner, 2002).

Získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců v běžné organizaci je zapotřebí přemýšlet, zda je vhodné uchazeče o zaměstnání rekrutovat z vlastních/vnitřních zdrojů organizace, nebo zda je nutné využít i zdroje vnější (srov. Halík, 2008, Hanzelová, 2013, Kubátová, 2013, Němec, 2014).

Postup při získávání pracovníků

Potřeba nových pracovníků může vzejít z dlouhodobého personálního plánu, jako je personální zabezpečení rozšiřování výroby, nebo z naléhavé potřeby organizace, jako je třeba dlouhodobé onemocnění zaměstnance (srov. Kubátová, 2013).

Kubátová (2013) doporučuje také mít kontakt na personální agenturu, která zajistí pracovníky na tzv. dočasnou pomoc atd.

V této fázi nesmíme opomenout analýzu dané pozice. Je zapotřebí shromáždit veškeré informace o pracovním místě a jeho specifikách. Bez této analýzy nemůžeme efektivně stanovit kritéria a metody výběru pracovníků (srov. Kubátová, 2013, Armstrong, 2007).

Požadavky na pracovní místo jsou definovány vzděláním, výcviky, kvalifikací a zkušenostmi. Často také sestavujeme profil pracovníka podle odborných schopností, požadavků na chování a postoje, odborné přípravy a výcviků, zkušeností a praxe, zvláštních požadavků, vhodnosti pro organizaci (schopnosti uchazeče pracovat v dané podnikové kultuře), dalších požadavků (neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště…) a podle možnosti splnit očekávání uchazeče (srov. Armstrong, 2007).

Personalisté v této fázi zvažují: termín uveřejnění nabídky pracovního místa, termín uzávěrky žádostí, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků i nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby (srov. Dvořáková, 2012).

Metod, jak získávat zaměstnance (viz následující text), i klasifikací těchto metod je celá řada. Kubátová (2013) však důrazně varuje před jakoukoli diskriminací a to ať už přímou nebo nepřímou. Vyhledávat jen určité pohlaví nebo věkovou skupinu lze pouze v případě, pokud existují nevyvratitelné požadavky na charakter pracovní pozice.

Metody získávání pracovníků

Z velké řady těchto metod uvádím v následujícím textu výčet těch, které se u řady autorů opakují (srov. Armstrong, 2007, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013, Urban, 2013, Janíková, 2013). Metody, kterými můžeme pracovníky získávat, jsou:

Vlastní aktivity uchazečů: Pro organizaci nejméně nákladná forma získávání zaměstnanců je, pokud se zaměstnanec sám organizaci přihlásí a organizace v případě, že aktuálně nikoho dané pozice nehledají, si kontakty na zájemce o práci archivuje.

Doporučení stávajícího zaměstnance: Ve světě častá a moderní metoda získávání zaměstnanců skrze doporučení stávajícího zaměstnance je pro organizaci nenákladná a zaměstnance, který nově příchozího doporučí, přebírá odpovědnost za jeho kvality.

Vývěsky: Jakási forma inzerce, která informuje o potřebách organizace, se může nacházet ve společných prostorách organizace. Je sice méně nákladná, všimne si jí však jen omezený počet lidí.

Spolupráce organizací a vzdělávacích institucí: Jednou z efektivních metod, jak získat vhodného a kvalifikovaného zaměstnance, je spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Spolupráce s úřady práce: Zákon o zaměstnanosti ukládá povinnost organizací spolupracovat s úřadem práce v oblasti nezaměstnanosti (srov. zákon 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, v platném znění).

Specializovaná agentura: Personální agentury se specializují na zprostředkování práce všech úrovní a pozic.

E-techniky: Pozice s vyšší kvalifikací se často obsazují pomocí inzerce na internetu. Informace o pracovních pozicích jsou na internetových stránkách jednotlivých organizací, nebo na stránkách personálních agentur. Tyto techniky značně šetří nejen náklady, ale umožňují podat uchazeči více informací o organizaci i náplni práce.

Veletrhy pracovních příležitostí: Veletrhy slouží jako burza práce, kde organizace prezentují své pracoviště a lákají tak zájemce o práci.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích: Regionální sdělovací prostředky se využívají v oblastech, kde postačí základní vzdělání. Cílem inzerování je upoutat pozornost, atraktivním zájmem sdělovat informace o pracovní pozici a její náplni, inzerát musí upoutat nejen oči zájemce, ale musí i povzbuzovat k jeho dočtení až do konce. Inzerování zaměstnání začíná nadpisem, který upoutá. Dále jsou v inzerátu obsaženy informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a o to, co by měl uchazeč udělat, pokud chce na inzerát reagovat.

Když se organizace rozhodne, jakými metodami bude zaměstnance oslovovat, je potřeba stanovit, jaké dokumenty bude od uchazečů potřebovat

Požadované dokumenty

Při přihlášení se do výběrového řízení na danou pozici je zpravidla vyžadováno zaslání některých dokumentů. Kubátová (2013) shrnuje šest nejčastějších dokumentů:

a) Motivační dopis: Je to první dokument, který personalista čte. Na základě motivačního dopisu se rozhoduje, zda uchazeče zařadí do dalšího výběru. Motivační dopis je vlastně jakousi vizitkou uchazeče. Dopis obsahuje zpravidla sdělení: proč se uchazeč o místo zajímá, kde viděl nabídku…

b) Profesní životopis: Informuje o dosaženém vzdělání uchazeče, jeho praxi, schopnostech a dovednostech. V době e-mailové korespondente také vypovídá o uchazečově schopnosti práce s počítačem.

c) Osobní dotazník: Některé organizace také mohou požadovat vyplnění osobního dotazníku, který tak dává jednodušší možnost srovnávat všechny uchazeče.

d) Ověřené kopie dokladů o dosaženém vzdělání

e) Reference

f) Ukázky dosavadních prací

Jako největší nebezpečí, kterému je potřeba se vyhnout, uvádí Armstrong (2007) nadhodnocení požadavků na danou pozici. Jistě, že chce každý toho nejlepšího zaměstnance, ale extrémně vysoké požadavky na průměrnou pracovní pozici uchazeče odrazuje a je tak těžké je vůbec přimět k tomu, aby se do výběrového řízení přihlásili.

Získávání dobrovolníků

Dobrovolníci, na rozdíl od zaměstnanců, přicházejí a odcházejí častěji. Proto by měl být proces získávání dobrovolníků nepřetržitý (srov. Tošner, 2002).

Kniha Dobrovolnictví v neziskových organizacích (2001) definuje cíl náboru jako snahu „*získat co nejvíce dobrovolníků, aby si z nich organizace mohla vybrat ty nejlepší"* (2001, s. 9). Aby organizace mohla učinit efektivní náborovou kampaň, je nutné znát důvody, které vedou lidi k tomu stát se dobrovolníkem. Tyto důvody můžeme označit jako motivy k dobrovolnictví.

Proč se lidé stávají dobrovolníky? Jaké jsou jejich motivy?

Frič (2010) dělí motivy na vnitřní (pro dobrovolníka je důležitá práce sama o sobě) a vnější (dobrovolník je k práci aktivován podněty z venku).

Tošner (2002) pak jde v dělení do o něco větších podrobností a mluví o třech motivech, proč se lidé stávají dobrovolníky. První skupina lidí se věnuje dobrovolnictví z morálního přesvědčení o správném způsobu života. Druhá skupina lidí chápe dobrovolnictví jako spojení „*dobra pro jiné a vlastního prospěchu*" (Tošner, 2002, s. 47). V dobrovolnické činnosti hledají možnost zdokonalit se v oblasti své budoucí profese apod. Poslední skupina dobrovolníků má dle Tošnera motivy k dobrovolnictví nerozvinuté. Opírají se o důvěru v organizaci, přesvědčení o smysluplnosti práce a pocit, že se díky dobrovolnictví mohou podílet na šíření dobra.

Je důležité vědět, co dobrovolníky vede k tomu, aby věnovali svůj čas dobrovolnické činnosti. Nejen pro správné zacílení náborových akcí, ale i pro efektivní odměňování a motivaci k další práci.

Kniha dobrovolnictví v neziskových organizacích (kol. autorů, 2001) shrnuje výsledky zkoumání motivů k dobrovolnictví, mezi něž patří pomoc potřebným, získání praxe ve studovaném oboru, osobní zkušenost s organizací, reference od známých, potřeba smysluplné činnosti, lítost s lidmi v nepříznivé životní situaci, zaujetí daného projektu apod.

Tošner (2002) pak upozorňuje, že někteří příchozí dobrovolníci mají již konkrétní představu, proč chtějí dobrovolnickou práci vykonávat, jiní přicházejí, protože chtějí

„konat dobro“. Těm druhým je potřeba dle Tošnera věnovat větší pozornost a péči při vyjasňování očekávání od dobrovolnictví a potřebách dobrovolníka, organizace i klientů.

Postup při získávání dobrovolníků

Potřeba dobrovolníků může vzejít z dlouhodobého personálního plánu (rozšiřování poskytovaných služeb, snaha zajistit dobrovolníka pro každého klienta dané služby…) nebo z důvodů naléhavé situace (zhoršení zdravotního/sociálního stavu klienta, náhlý odchod stávajícího dobrovolníka…). Pro koordinátora dobrovolníků je proto dobré, má-li organizace k dispozici nějakou databázi uchazečů, kteří projevili zájem o práci již dříve (Ochmann, 1997).

Při získávání dobrovolníků, musí koordinátor plánovat dobu, kdy osloví danou cílovou skupinu potencionálních dobrovolníků (srov. Frič, 2010). Oslovovat studenty uprostřed letních prázdnin nebo ve zkouškovém období není efektivní. Naopak se začátkem nového školního roku/semestru, když si studenti tvoří rozvrh a náplň svých dní po škole, je to ideální.

Metody získávání dobrovolníků

Je na kreativitě koordinátora, jaké metody získávání dobrovolníků zvolí a jak bude dobrovolníky oslovovat (srov. Tošner, 2002). Mezi nejčastější metody patří:

Vlastní aktivity uchazečů: Jde o pasivní, nenákladnou metodu získávání dobrovolníků. (srov. Frič 2001, viz následující text).

Doporučení stávajícího dobrovolníka: Šíření dobrého jména organizace prostřednictvím doporučení stávajícího nebo bývalého dobrovolníka přivádí také do organizace zájemce o dobrovolnictví. Tošner (2002) tuto metodu nazývá „Osobní kontakty“. Jde o jednu z nejčastějších metod využívaných při získávání dobrovolníků.

Letáky, plakáty, vývěsky: častá forma informování veřejnosti o tom, kdo organizace, co dělá a koho shání. Tošner (2002) však upozorňuje, že jde o málo efektivní metodu, která by se měla používat v kombinaci s dalšími.

Spolupráce organizací a vzdělávacích institucí: Jednou z efektivních metod, jak získat dobrovolníka, je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Dobrovolnická centra tak

pořádají náborové akce na školách. Na Jihočeské univerzitě například založili vlastní dobrovolnické centrum.[17]

Spolupráce s úřady práce: V oblasti dobrovolnictví jde především o dobrovolnictví dlouhodobě nezaměstnaných.

Spolupráce s dobrovolnickými centry (specializovanými agenturami): jde o instituce podobného typu s širším dosahem, které mohou oslovit větší počet potencionálních dobrovolníků (srov. Tošner, 2002).

E-techniky: Díky moderním technologiím se náborové kampaně mohou odehrávat i prostřednictvím internetu. Informace náborových akcích jsou na internetových stránkách jednotlivých organizací. Tyto techniky značně šetří nejen náklady, ale umožňují podat uchazeči více informací o organizaci i náplni práce.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích: Jde například o místní tisk, regionální rozhlasoví či televizní vysílání apod. Zprostředkovává přímý kontakt uchazeče a organizace. Cílem inzerování je upoutat pozornost. Dle Tošnera (2002) by mělo jít o prioritu náborové kampaně každé organizace.

Frič (2001) dělí přístupy k získávání dobrovolníků na aktivní a pasivní.

Aktivní přístup obnáší přímý kontakt koordinátora s potencionálními dobrovolníky např. na školách, tisk a rozdávání propagačních materiálů, jako jsou letáky, bulletiny, internet a podobně. Některé, větší organizace také využívají masmédia (rozhlas, televize, noviny).

Pasivní přístup pak znamená, že organizace spoléhají na to, že si dobrovolník sám najde svou organizaci a přihlásí se jí. Některé organizace vsází na svou členskou základnu a na okruh stálých příznivců. Neformální společenské kontakty vytváří atmosféru důvěry a dobrovolníci přichází na doporučení již fungujících dobrovolníků nebo sami od sebe.

Oznámení, jako jedna z forem získávání dobrovolníků, by měla obsahovat:

- *„kdo hledá dobrovolníky*
- *jaké dobrovolníky hledáme*
- *co budou dělat*
- *kde se dobrovolnická práce bude odehrávat*

[17] srov. http://www.zsf.jcu.cz/, dne 9. 12. 2014, stránka neuvedena

- *kolik hodin týdně, měsíčně pro nás budou pracovat*
- *proč se daná aktivita odehrává*
- *jak a do kdy se může zájemce přihlásit.“* (Dobrovolnictví v neziskových organizacích, 2001, s. 8, 9)

Když se organizace rozhodne, jakými metodami bude dobrovolníky oslovovat, je potřeba stanovit, jaké dokumenty bude od uchazečů potřebovat.

Požadované dokumenty

Při přihlášení se do výběrového řízení je zpravidla vyžadováno zaslání některých dokumentů. Jedná se o motivační dopis, profesní životopis, osobní dotazník, ověřené kopie dokladů (př. výpis z rejstříku trestů) apod. (srov. Ochman, 1997, Frič, 2001, Tošner, 2002).

Ochman (1997) doporučuje uskutečnit informativní setkání pro zájemce o dobrovolnictví, kteří odpověděli na výzvu a nesetkali se s koordinátorem při náboru tváří v tvář. Schůzka by měla obsahovat informace o organizaci a o nabízených akcích. „*Těm, kteří projeví zájem, by měly být rozdány dotazníky, ve kterých jsou dotazováni na motivy k dobrovolné práci, na typ práce, kterou by chtěli dělat, na očekávání spojená s prací v dané organizaci, na bývalou zkušenost z dobrovolné práce, na čas, který mohou věnovat, na ochotu účastnit se školení a na jejich problémy (např. zdravotní, geografické nebo dopravní). Kandidáti by měli sdělit svůj věk, pohlaví, vzdělání, profesionální dráhu, telefonní číslo a místo pobytu a měli by být informováni o tom, kdy mohou očekávat odpověď z organizace*“ (Ochman, 1997, s. 15).

4.3 Výběr

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat a získat toho uchazeče, který nejlépe vyhovuje požadavkům organizace z hlediska odbornosti i osobnosti. Výběr je oboustranná záležitost. Jak uchazeč, tak organizace potřebují čas na rozmyšlenou, zda v jejich spolupráci věří (srov. Kociánová, 2011, Janíková, 2013, Kubátová 2013, Němec 2014).

Tuto fázi charakterizuje čas od doby, kdy se uchazeči přihlásí, do okamžiku přijetí jednoho z nich. Jde o finančně i časově náročnou fázi v personálním managementu (srov. Kociánová, 2011).

Výběr zaměstnanců

Předvýběr uchazečů

Někdy označováno jako administrativní kolo výběru pracovníků, je fáze, kdy organizace na základě písemných informací rozdělí uchazeče do dvou (Němec, 2014) až tří (Kociánová, 2011, Kubátová, 2013, Tomšík, 2013) skupin na vhodné a nevhodné uchazeče, popřípadě i velmi vhodné uchazeče. Pravidlem je, že organizace odpoví všem uchazečům. Nevhodní uchazeči jsou informování, že na danou pozici nebyli vybráni. Velmi vhodní uchazeči jsou pozvání do dalšího kola. Vhodní uchazeči, tedy ti, kteří na danou pozici vhodní jsou, ale nejsou pro organizace nejatraktivnějšími, jsou informování buď až po užším kole velmi vhodných uchazečů, nebo průběžně, že postoupili do dalšího kola a o následujících krocích budou informováni (srov. Kociánová, 2011, Kubátová, 2013, Tomšík, 2013, Němec 2014).

Je potřeba si stanovit jasná kritéria, podle kterých budeme uchazeče vybírat. Kvalitní výběr pracovníků vyžaduje soulad mezi představou, co by měl pracovník umět, tím, co umí, a tím, jak bude ovlivňovat kulturu organizace (srov. Kociánová, 2011, Kubátová, 2013, Tomšík, 2013, Němec 2014).

Vlastní výběr

Máme řadu metod, které používáme při výběru vhodných uchazečů. Dříve hojně používané metody při výběru zaměstnanců jako je hodnocení životopisu, informace z dotazníku, pohovor a reference, jsou dnes nahrazovány nebo doplňováno psychometrickými nástroji, testováním, assessment centry (komplexní přístup zaměřující se i na chování jedince), zadáním nějakého úkolu, grafologickými rozbory nebo kamerovými zkouškami (srov. Kociánová, 2011, Tomšík, 2013, Kubátová, 2013, Urban, 2013, Němec, 2014).

Armstromg (1995, s. 152) zdůrazňuje, že osoba, která vede pohovor, musí být i dobrým tazatelem. „*Kdekdo je přesvědčen, že je dobrým tazatelem. Podobně každý věří, že je dobrým řidičem. Dopravní statistiky však ukazují něco zcela odlišného. Špatných řidičů je hojnost.*“

V průběhu rozhovoru by měla zaznít celá řada informací důležitých pro vyjasnění spolupráce. Při selhání nového zaměstnance je na vině často chyba při výběru, tedy např.

špatně volené otázky. Při pohovoru je potřeba postupovat systematicky. Uchazeče tazatel vede k tomu, aby mluvil o sobě a o své dosavadní kariéře, pomocí otevřených otázek. Dále ho informuje o organizaci a o nabízené pozici (Armstrong, 1995, Urban, 2013, Němec, 2014).

Němec (2014) shrnuje 2 základní otázky, na které v této fázi hledáme odpověď:

1. Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadované schopnosti)?
2. Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

Armstrong (1995) se ptá:

1. Splňuje tento uchazeč požadavky daného místa?
2. Jaký je tento uchazeč v porovnání s ostatními uchazeči?

Testování uchazečů může mít podobu testů inteligence, osobnostních testů nebo testů schopností. Žádný test ale není jednoznačný a proto jej koordinátoři musí brát jako doplňkový údaj. Pro jeho vyhodnocení by si měli přivolat zkušeného psychologa, který zajistí objektivní zhodnocení výsledků (srov. Němec, 2014, Koubek, 2007).

Výběr dobrovolníků

Při výběru dobrovolníků je také pravidlem, že organizace odpoví všem uchazečům. Vhodní uchazeči jsou pozváni k ústnímu pohovoru. Nevhodní uchazeči jsou informováni, že nebyli vybráni (srov. Ochman, 1997).

Záleží, na jakou akci organizace dobrovolníky potřebuje. Pokud se jedná pouze o jednorázovou akci např. rozdávání odznaků během závodu, lepení známek apod., tak se Ochman (1997) domnívá, že není potřeba dlouhého rozhovoru s každým uchazečem. „*Organizace může jednoduše uspořádat setkání se skupinou skautů, studentů nebo členů klubu seniorů, během kterého může představit organizaci a popsat práci, kterou je třeba udělat. Může požádat zájemce, aby napsali své jméno na příslušný seznam*“ (Ochman, 1997, s. 15).

Vlastní výběr

I v dobrovolnictví existuje celá řada metod, podle kterých vybírají koordinátoři vhodné dobrovolníky. Ochman (1997, s. 15) uvádí jako hlavní metodu osobní pohovor. „*Poté, co koordinátor vybere potencionální dobrovolníky pro náročnější úkoly, by je měl pozvat k osobnímu rozhovoru.*“ Hovoří o očekáváních jak ze strany dobrovolníka, tak organizace a o úkolech, které budou na dobrovolníka kladeny.

Břízová (2011, s. 30) doporučuje „*pozvat si budoucí dobrovolníky individuálně či skupinově na setkání; lépe dobrovolníka poznat (jaké má dovednosti, zkušenosti, kolik volného času atd.); ujasnit si vzájemně očekávání a možnosti činností, které může dobrovolník v organizaci dělat; seznámit dobrovolníka s podmínkami jeho činnosti; nechat dobrovolníka vyplnit jednoduchý dotazník (registrační kartu); předat dobrovolníkovi letáčky, kontakty, propagační materiál*.“ A pokud splňuje všechny požadavky organizace, pozvat ho na výcvik dobrovolníků.

Ochman (1997, s. 15) také upozorňuje, že by si měl koordinátor vymezit čas „*na přátelskou a příjemnou výměnu informací na místě, kde nebudou vyrušováni.“* Příjemnou atmosféru můžeme navodit nejen klidnou a čistou místností, ve které se setkáváme, ale i např. nabídnutím kávy nebo vody (srov. Šobrová, 2011).

Při pohovoru s dobrovolníkem musí koordinátor brát v potaz, že neexistují žádné zákonné požadavky na dobrovolníka (vyjma věkové hranice) a proto je čistě na organizaci, jaká si stavoví kritéria. Čím přesněji si obě strany vyjasní svá očekávání, tím méně riskují budoucí nedorozumění (srov. Ochman, 1997). Nejprve koordinátor představí organizaci a svojí roly v ní (srov. Šobrová, 2011). Mluví s potencionálním dobrovolníkem konkrétně a otevřeně o povaze práce, o její náplni, smyslu organizace a o jejích normách. Tím dobrovolník získává vhled do povahy práce, která po něm bude vyžadována. Dobrovolník také sděluje koordinátorovi svoje očekávání a důvody pro výběr právě této konkrétní organizace. Jako nejdůležitější součást rozhovoru vidí Ochman (1997, s. 16) „*definování závazku a dohoda obou stran o nich. Pro organizaci je to důležité, neboť získává nového člena, který bude mít určitá práva a povinnost. Pro kandidáta je to důležité, neboť se bude muset přizpůsobit normám a pravidlům organizace.*“

Během rozhovoru s dobrovolníkem dochází k vyjasňování podmínek spolupráce. Je potřeba postupovat systematicky. Ochman (1997) dává podrobný a konkrétní výčet otázek, na které by se měl koordinátor ptát potencionálních dobrovolníků.

Tazatel by se měl ptát:

„Znáte zvláštnosti organizace, její cíle a hodnoty?
Proč se zajímáte o tento druh práce?
Jaká jsou vaše očekávání spojená s prací v naší organizaci?
Pracoval jste někdy jako dobrovolník?
Kolik času můžete věnovat práci v naší organizaci?
Účastnil byste se rád zaškolení?
Máte nějaké problémy (např. zdravotní, geografické, dopravní)?
Jaké máte zájmy, koníčky?
Máte nějaké zkušenosti, který by vám pomohly v této práci?
Dáváte přednost práci individuální nebo jako člen týmu?“ Ochman (1997, s. 16)

Dobrovolník by se měl ptát:

„Co mohu dělat?
Kolik času chcete, abych vám věnoval?
Je to pevná doba nebo pohyblivá?
Budu mít někoho, koho mohu vždy kontaktovat?
Zúčastním se nějakého školení?
Funguje zde podpůrná skupina pro dobrovolníky?
Budu mít možnost rozšířit svou zodpovědnost?
Co se stane, když nebudu úspěšný, když mi to nepůjde? Budu se moci obrátit na někoho, kdo by mi pomohl?
Když budu z práce unavený, necháte mě bez problémů odejít?“ Ochman (1997, s. 17)

Šobrová (2011) doporučuje vyplnit s dobrovolníkem evidenční dotazník, který posouží pro shrnutí informací a k lepšímu zaevidování dobrovolníka. Evidenční dotazník by měl obsahovat osobní údaje dobrovolníka, jeho kvalifikaci, schopnosti, dovednosti a zájmy, jeho časové možnosti, o jaký druh činnosti má zájem, a další podrobnosti (zda chce bát informován o pořádaných akcích, školeních…).

Některé organizace pracující s dobrovolníky využívají k výběru vhodného dobrovolníka pouze hodnocení životopisů a osobní pohovor, řada z nich ale zapojuje i psychotesty nebo asssesment centra.

Posledním krokem této fáze je rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči. Pokud uchazeč nesplňuje očekávání organizace, koordinátor mu jasně a srozumitelně vysvětlí důvody jeho odmítnutí (srov. Ochman, 1997). Pokud uchazeč souhlasí s podmínkami organizace, přechází se ke vstupnímu školení. Proces výběru je pak dokončen a přechází se k úvodnímu školení, zakončeném podpisem společné smlouvy, obvykle nazývané Smlouva o dobrovolnické činnosti.

4.4 Zapracování se

Pojmy zapracování se, orientace, adaptace nebo uvádění nových pracovníků do organizace je myšlen proces, který začíná prvním dnem nástupu nového pracovníka do organizace a končí ve chvíli, kdy je pracovník v organizaci adaptován.

Dojde-li ke shodnému očekávání jak ze strany uchazeče o zaměstnání tak ze strany organizace a pracovník je vybrán, dochází k administrativním úkonům spojených s nástupem do zaměstnání, jako jsou lékařská prohlídka, podpis smlouvy atd. Stejně tomu je i v dobrovolnictví. Dobrovolníci, které si organizace vybrala, prochází školením, dokládají potřebné dokumenty a v závěru podepisují smlouvu (viz následující text).

Zapracování se zaměstnanců

Vstupní školení

Řada organizací pořádá různé druhy hromadných školení svých zaměstnanců. Dle definice Armstronga (1999) dochází na těchto školení také částečně k celopodnikové a útvarové orientaci (viz níže).

Podpis smlouvy

Pracovní poměr se zakládá podle Zákoníku práce (zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění). Máme 3 druhy pracovních vztahů: pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Vždy jde o dvoustranný právní akt. Obsahem pracovní smlouvy je místo výkonu práce, druh práce a den nástupu do práce. Dále může pracovní smlouva obsahovat ujednání jako je např. zkušební doba.

Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které vyplývají z uzavření smlouvy.

Vlastní proces zapracování se

Proces *zapracování se* dělí Kubátová (2013) na fázi orientace a adaptace. Orientace je formální seznámení se s pracovištěm, neformální orientace pak obnáší seznámení se s kolegy a hraje významnou roli při adaptaci. Adaptace pak obnáší aktivní přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí.

V procesu adaptace se zaměstnanec, včleňuje do nového prostředí, vyrovnává se s ním, přizpůsobuje se mu a učí se hodnotám a normám organizace. Jde o pracovní adaptaci, tedy osvojení si konkrétních požadavků na danou pozici, a sociální adaptaci, tedy začlenění jednotlivce do pracovního kolektivu (srov. Dvořáková, 2012, Janíková, 2013, Kubátová, 2013, Urban, 2013).

Musíme počítat, že každý je více či méně ovlivněn trémou a nervozita ho svazuje. Organizace by se proto měla snažit co nejvíce tuto situaci novému zaměstnanci nebo dobrovolníkovi usnadnit (srov. Dvořáková, 2012).

Řízená adaptace, jak jí popisuje Dvořáková (2012), je systematické začleňování zaměstnance do pracovního kolektivu. Ideálně by proces adaptace měl být v organizaci písemně zpracován, někdy se setkáváme i s ústním tradováním toho, co by měl nový zaměstnanec v průběhu adaptace zvládnout. Kociánová (2010) i Urban (2013) vidí jako efektivní nástroj řízené adaptace *Individuální plán pro adaptační období*, který popisuje jako formulář zahrnující všechny významné momenty v procesu adaptace, doplněných o časový harmonogram jejich splnění a odpovědné osoby. Každý člověk je jiný, proto bude obsah každého adaptačního plánu jiný. Obsahuje např.: Přidělení klíčů od pracoviště –> v den nástupu –> odpovědná osoba je přímý nadřízený. Poučení o BOZP –> v den nástupu –> odpovědná osoba je personalista. Prostudování základních materiálů –> první týden –> odpovědná osoba je sám pracovník…

Schopnost přizpůsobit se je u každého člověka jiná. Záleží také na pracovní pozici. Jinak budeme přistupovat nejen ve školení, ale i v zapracování se u dobrovolníka, který je na administrativní práci a jinak u toho, kdo bude pracovat na lince důvěry.

Cílem adaptačního procesu je, dle Armstronga:

- překonání počáteční fáze, kdy je pro zaměstnance všechno nové a neznámé
- vytvoření v mysli nového pracovníka pozitivní vztah k organizaci
- pomoci, aby nový pracovník podával očekávaný výkon v co možná nejkratší době
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka (srov. Armstrong, 2007)

Dvořáková vidí smysl řízené adaptace ve:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- snížení ztráty na produktivitě zaměstnanců
- zvýšení pracovníkovi spokojenosti v organizaci (srov. Dvořáková, 2012)

Důvodem péče o nastupujícího pracovníka je zejména snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Existuje totiž velká pravděpodobnost odchodu nespokojeného (dobře neadaptovaného) zaměstnance během prvních 4 týdnů a tím vznikají organizaci velké finanční a časové ztráty. Dále vhodnou péčí o nového zaměstnance zvyšujeme jeho oddanost a loajalitu. Oddaný pracovník se identifikuje s organizací a je ochoten pro organizaci usilovně pracovat. Zaměstnanec také dostává informace, jak to v organizaci „chodí“, jaké jsou její normy, hodnoty a postoje. V neposlední řadě se zaměstnanec lépe adaptuje na sociální prostředí (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010).

Uvedení pracovníka na pracoviště

Po doladění administrativních záležitostí s personalistou, odvádí personalista nového pracovníka na místo jeho pracoviště a seznámí ho jeho přímým nadřízeným. Doporučuje se, aby personalista pracovníka doprovodil, neboť bloudit první den v organizaci, když ani neznáte svého přímého nadřízeného, je velmi stresující záležitost. Přímý nadřízený pak pracovníka seznamuje s pracovním místem, ostatními spolupracovníky, podává mu informace o sociálně hygienických podmínkách, jako jsou šatny, toalety, stravování… (srov. Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012).

Armstrong (1999) pracuje s pojmy celopodniková orientace a útvarová orientace. Kubátová (2013) přidává ještě orientaci na pracovní místo. Celopodniková orientace obnáší poskytnutí informací o stručné charakteristice organizace (historie, organizační uspořádání), základních pracovních podmínkách (pracovní doba, přestávky v práci, dovolená, pojištění…) a odměňování (mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácí mzdy,

jak je to s příspěvkem na stravné). Pomáhá pracovníkovi pochopit správné postupy v případě nemoci a pracovní neschopnosti (hlášení absence, doklady, nemocenské dávky) nebo při udělování volna. Informuje pracovníka o podnikových pravidlech, řešení přestupků, o postupech při stížnostech nebo o postupech při povyšování pracovníků. Seznamuje ho také s existencí a pravidly odborů, s možnostmi vzdělávání a výcviků. Popisuje možnosti stravování a občerstvení, sociální programy, pravidla telefonování a korespondování nebo cestovní diety. V neposlední řadě získává také informace z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a první pomoci (srov. Armstrong, 1999, Kubátová, 2013).

Armstrong (1999) doporučuje mít pro tyto případy v organizaci i nějaký tištěný materiál, protože nově příchozí zaměstnanec nemůže všechny informace najednou pojmout a zapamatovat si je. Kubátová (2013) tomuto materiálu říká Orientační balíček. Tento balíček by měl obsahovat informace jak o celopodnikové orientaci, tak o útvarové orientaci i o orientaci na pracovní místo. Pokud zaměstnanec dostane tento materiál před nástupem, dojde k úspoře času.

Po této základní instruktáži odvede personalista pracovníka na jeho pracoviště, kde jeho zapracování pokračuje. Útvarová orientace, jak jí Armstrong (1999) nazývá, obnáší konkrétní představení místa výkonu práce a náplně práce, představení kolegů a přímých nadřízených. Cílem je: dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil přijímaný, zvýšit pocit sounáležitosti, poskytnout mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech daného pracoviště a informovat ho o tom, co se od něj očekává (srov. Armstrong 1999, s. 487).

Závěrem této fáze pak je hodnocení procesu zapracování se. Vedoucí i personalista průběžně hodnotí proces zapracovávání. Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že nejefektivnějším způsobem zpětné vazby jsou rozhovory.

Zapracování se dobrovolníků

Vstupní školení/Počáteční výcvik

Každý dobrovolník prochází před začátkem své dobrovolnické služby vstupním školením neboli výcvikem. Příprava dobrovolníka probíhá podle požadavků dané organizace. U manuálních a administrativních prací může vstupní školení trvat pár minut. U dlouhodobých projektů nebo u projektů, kde je potřeba, aby dobrovolník ovládal nějaké

konkrétní metody a techniky je školení delší - př. manipulace s invalidním vozíkem, dobrovolníci na linkách důvěry apod. (srov. Tošner, 2002). Zákon o dobrovolnické službě v platném znění neudává, jak dlouhá musí příprava být. Školení se ale obvykle skládá ze dvou částí. V obecné části se dobrovolníci dovídají základní informace o tom, co je to dobrovolnictví, jaká mají dobrovolníci práva a povinnosti, jaký význam má dobrovolnické centrum… Speciální část se pak věnuje dané činnosti, kterou budou dobrovolníci vykonávat. Dobrovolník je proškolen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, je mu vysvětlen systém jeho pojištění odpovědnosti za školy a dostává kontakty, kam se obrátit v případě nouze (srov. Tošner, 2002).

Podpis smlouvy

Stejně jako v práci se zaměstnanci je smlouva s dobrovolníkem dvoustranný právní akt. Obsahem pracovní smlouvy je určení smluvních stran, předmět smlouvy, podmínky pro účast v dobrovolnické službě (místo výkonu práce, druh práce, poskytnutí ochranných prostředků apod.)[18]. Dále může pracovní smlouva obsahovat např. mlčenlivost. Dobrovolníci podepisují Smlouvu o výkonu dobrovolnické služby (viz kapitola č. 2).

Dobrovolnictví se řídí zákonem o dobrovolnické službě, v platném znění (viz kapitola č. 2) a, i když tento zákon neuvádí jako povinnost nic právě jmenovaného (vyjma sepsání smlouvy a pojištění dobrovolníka), je vhodné dobrovolníka informovat o tom, co bude dělat a jak bude úkoly provádět. Dobrovolník také musí znát časové podmínky, za kterých bude dobrovolnou činnost vykonávat. Pro týmovou práci je zhoubný nedostatek jasného vymezení odpovědnosti každého člena týmu, do kterého se dobrovolník jistě počítá. Pokud nebudou dobrovolníci znát své kompetence, snadno nastanou konflikty a nedorozumění (srov. Ochman, 1997).

Dobrovolník by měl mít možnost si organizaci prohlédnout a seznámit se s nejbližšími kolegy, se kterými bude pracovat. Dobrovolníkovi tak organizace říká: Bereme tě jako člena týmu. Dobrovolníci vstupují do organizace s různými obavami. Úkolem koordinátora je věnovat novému dobrovolníkovi čas k seznámení se s organizací (srov. Ochman, 1997).

[18] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d, dne 16.4.2015

Uvedení dobrovolníka na pracoviště

Po doladění administrativních záležitostí, odvádí koordinátor dobrovolníka na místo jeho pracoviště nebo ho seznamuje s klientem (Tošner, 2002).

I oblasti dobrovolnictví je vhodné pracovat s pojmy celopodniková a útvarová orientace. Celopodnikovou orientací, jak jí chápe Armstrong (viz předchozí text), bych nazvala orientaci v činnosti dobrovolnického centra. Orientaci útvarovou bych přirovnala k orientaci na daném pracovišti, kde se bude dobrovolník pohybovat. Orientaci na pracovní místo pak jako orientaci ve vlastní náplni dobrovolnické činnosti. Samozřejmě, že existují organizace, kde toto rozlišení není potřeba, ale, jak bylo popsáno v kapitole 3, organizace využívající služeb akreditovaného dobrovolnického centra, které není součástí jejich organizační struktury, musí myslet i na toto dělení.

Pomineme-li informace o mzdě, čerpání zákonných dovolených a vyplácení nemocenských dávek, i dobrovolník potřebuje znát svou pracovní dobu, co se stane, když něco rozbije on nebo bude-li něco zničeno jemu (pojištění a odpovědnosti za škodu), zda a za jakých podmínek může využívat místní kantýnu, komu má hlásit, že nedorazí z důvodu nemoci, zda si může vzít někdy volno, jak se v organizaci řeší přestupky, potřebuje znát zásady BOZP i zásady náhrad při cestování s klientem. Pro orientaci nejen každého pracovníka i dobrovolníka je důležité znát tyto základní informace ještě před tím, než se setká se samotným klientem. Dobrovolník pracující v programech, kde se setkává se řadovými zaměstnanci, se potřebuje seznámit se s nimi.

Závěrem této fáze je pak hodnocení procesu zapracování se. V oblasti dobrovolnictví pak také záleží, zda je dobrovolnické centrum součástí dané organizace, nebo zda je organizace využívá služeb jiného dobrovolnického centra.

4.5 Řízení pracovního výkonu

Protože se jedná o velmi rozsáhlou problematiku, zaměřím se v této podkapitole pouze na oblast kontroly, hodnocení a odměňování, neboť předpokládám, že jde o stěžejní kroky, které jsou využitelné i při práci s dobrovolníky. Krátké shrnutí také věnuji supervizi, specifickému nástroji, který je při práci s dobrovolníky velice důležitý.

4.5.1 Vlastní práce zaměstnanců/dobrovolníků a jejich kontrola

„*Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojení si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu"* (Koubek, 2007, s. 203).

Dle Armstronga (2007) se nejedná pouze o hodnocení zásluh nebo hodnocení pracovníků. Jde o integrovanější a soustavnější přístup k řízení výkonu. Zahrnuje dohodu o spolupráci, měření výkonnosti, zpětnou vazbu, pozitivní povzbuzování a dialog. Zaměřuje se spíš na zlepšení pracovního výkonu do budoucna poučením se z minulých situací než na zpětné hodnocení pracovního výkonu.

Je to proces, který zahrnuje dohodu o pracovním výkonu a rozvoji, řízení pracovního výkonu během roku a zkoumání a posuzování pracovního výkonu. A jako takový je náplní práce liniových manažerů (srov. Armstrong, 2007, Dvořáková, 2012).

Dle Urbana (2003) je systém řízení pracovního výkonu postaven na čtyřech základních kamenech: stanovení cílů, prosazování cílů, hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich odměňování.

Stimulace/motivace k práci

Aby zaměstnanci i dobrovolníci pracovali podle našich očekávání, musíme je dostatečně stimulovat/motivovat. Armstrong (1995, s. 191) uvádí, že je musíme „*přimět chtít to, co chceme, aby chtěli.*" Při motivaci lidí vycházíme z Maslowovy teorie potřeb, kdy jako jednotlivci nejprve uspokojujeme základní potřeby a poté potřeby vyšší.

Motivem k práci může být celá řada faktorů a osobních cílů pracovníků, které musí personalista odhalit a respektovat. Nerespektování těchto osobních cílů může vést ke ztrátě loajality či odchodu z organizace (srov. Dvořáková, 2012).

Mezi dvě základní otázky manažera i koordinátora patří: Čím zaměstnance motivovat a Jak s těmito motivačními nástroji zacházet (Urban, 2013).

4.5.2 Hodnocení

Všichni (organizace, pracovník i dobrovolník) potřebují zpětnou vazbu, aby věděli, zda to, co dělají, dělají správně. Hodnocení je součástí nepřetržitého procesu řízení pracovního výkonu. Armstrong (2007) pracuje s pojmem *zkoumání a posuzování pracovního výkonu*. Domnívá se, že pojem *hodnocení* v sobě nese negativní nádech. Stejně tak i jiní autoři (srov. Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012) upozorňují, že proces hodnocení není pouze označováním negativ, kterých se pracovník dopustil, ale má sloužit ke zhodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnance a hodnocení práce samotné. Tošner (2002) používá pojem *hodnocení* nebo *evaluace*. Pro účely diplomové práce budu pracovat s pojmem *hodnocení*, neboť se jedná o častěji užívaný termín.

Hodnocení zaměstnanců

V procesu hodnocení pracovníků nadřízený zkoumá, zda činnosti probíhají v souladu se stanovenými cíli, výsledky práce jsou s pracovníkem osobně projednávány a hledá se způsob, jak zlepšit jeho pracovní výkon (výstupy z práce) a pracovní chování (vztahy na pracovišti). Hodnocení pracovníka probíhá formálním hodnocením nebo neformálním (srov. Kociánová, 2010, Kubátová, 2013).

Cílem hodnocení z pohledu pracovníka je získat zpětnou vazbu, informace o možnostech svého rozvoje a mít prostor sdělit vedení představy o svém dalším působení v organizaci (srov. Kociánová, 2010).

Cílem hodnocení z pohledu organizace a nadřízeného je zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jak je možné zlepšit jeho motivací, pracovní výkonnost a vztahy na pracovišti (srov. Kociánová, 2010).

Předmětem hodnocení je pak výsledek práce zaměstnance, jeho pracovní chování jeho schopnosti a rozvojový potenciál (srov. Urban, 2013).

Existuje celá řada metod pro hodnocení zaměstnanců. Vždy se volí ty metody, které nejlépe naplní smysl a účel hodnocení. Kociánová (2010) uvádí, že se nejčastěji využívá sebehodnocení zaměstnance společně s hodnotícím pohovorem. Mezi nejnáročnější metody pak řadí 360° zpětnou vazbu (srov. Kociánová, 2010). Dalšími metodami jsou: hodnocení podle plnění stanovených cílů, hodnocení podle plnění norem (hl. u dělnických profesí), hodnocení podle stupnice, hodnocení podle kritických příkladů, volný popis od zaměstnance (není moc efektivní metoda), vytváření pořadí hodnocených pracovníků (formou stupnice nebo párového porovnávání), check list (neboli sebehodnotící anketa),

metoda BARS, developtment centre, hodnotitelské zprávy atd. (srov. Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012, Urban, 2013).

Dvořáková (2012) metody hodnocení rozděluje na ty, které se zaměřují na budoucnost (sebehodnocení, development centre a 360° zpětná vazba), a ty, které se zaměřují na minulost a na odvedený výkon zaměstnance (všechny ostatní).

Obecně můžeme hodnocení rozdělit na formální a neformální:

Neformální hodnocení – V rámci „každodenního styku" nadřízený pracovník podřízeného chválí, nebo mu sděluje výtku. Toto hodnocení nemá striktní a pevná kritéria, avšak má vliv na motivaci a okamžitě koriguje pracovní výkon jedince. Kubátová (2013) dále popisuje tři zásady, které by měl vedoucí pracovník dodržovat. I pro neformální hodnocení je zapotřebí vytvořit pozitivní atmosféru pro rozhovor, ukázat pracovníkovi snahu pomoci mu a po odhalení příčiny selhání se s ním dohodnout na řešení dané situace (srov. Halík, 2008, Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013).

Formální hodnocení – Různí autoři (srov. Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012, Kubátová, 2013) se shodují, že formální hodnocení by mělo probíhat periodicky, pravidelně, jednou až dvakrát ročně. Hodnotitelem může být nadřízený, externí hodnotitel, zákazníci, ostatní spolupracovníci, psychologové atd. Jako nejefektivnější se zdá kombinace sebehodnocení, hodnotícího pohovoru a 360° zpětné vazby. Vždy však záleží na smyslu/cíli hodnocení a kritériích, podle kterých budeme pracovníka hodnotit. Formální hodnocení má řadu výstupů, které je potřeba evidovat. Při tomto typu hodnocení se většinou určí rozvojové cíle pracovníka, cesty ke zlepšení pracovního výkonu, vývojové tendence zaměstnance atd. V procesu sebehodnocení musí být obsažen i hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor

Zaměstnanec a zaměstnavatel bilancují uplynulé období. Rozebírají tváří v tvář pracovníkův výkon, přístup apod. Hodnotící rozhovor není pouze náhodné setkání dvou pracovníků. Jde o cílený rozhovor, na který se musí obě strany dostatečně připravit. Hodnotitel musí mít ujasněné nároky na danou pracovní pozici a připravené podklady o dosavadní činnosti pracovníka. Pracovník si připravuje argumenty svých předešlých činů a zvažuje své představy při dalším setrvání v organizaci. Pracovníkovy problémy by se měly řešit hned na místě, když je situace ještě aktuální, takže při pravidelném formálním

hodnocení by nic nemělo být pro pracovníka překvapením. Jde vlastně jen o jakousi analýzu uplynulých situací. Vlastní setkání pak má probíhat v nerušeném prostředí, kde se bude pracovník cítit příjemně. Hodnocení pracovníka by se mělo opírat o jeho skutečný pracovní výkon, musí být konkrétní a má umožňovat manažerům i pracovníkům, aby našli společný pozitivní pohled na to, jak v budoucnu pracovní výkon zlepšovat. Rozhovor musí být strukturovaný a je v rukou hodnotitele, aby průběh rozhovoru řídil (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010, Kubátová, 2013). Stejně tak by se problémy dobrovolníků měly řešit na místě, když jsou aktuální, a hodnotící pohovor by měl být shrnutím dosavadního působení dobrovolníka (srov. Frič, 2001).

Hodnotící rozhovor není pouze monologem hodnotitele na téma: Co pracovník nezvládá. Jde o smysluplný rozhovor, kde hovoří oba dva a zaznívá i chvála zaměstnance. Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že je potřeba začít rozhovor pochvalou pracovníka. Kociánová (2010) doporučuje používat „sendvičovou metodu". Sdělení hodnotitele má být s pořadí: pozitivní sdělení – negativní sdělení – pozitivní sdělení. I Armstrong (2007) zdůrazňuje význam pochvaly v průběhu rozhovoru. Tošner (2002) pak při odměňování dobrovolníků mluví o významu chvály.

Průběh hodnotícího rozhovoru

Po úvodním zdvořilostním přivítání nastíní hodnotitel délku, průběh a smysl tohoto setkání. Musí zajistit nerušení prostor s příjemnou atmosférou bez účasti třetích osob. Pak společně probírají pracovníkovy výsledky, výkon i chování. Hodnotitel používá tzv. sendvičovou metodu (viz výše) a žádá po pracovníkovi návrhy, jak dosáhnout zlepšení. Hodnocený by měl oblasti, na které se ho hodnotitel bude ptát, znát a měl by mít možnost se na ně připravit. V průběhu rozhovoru je vhodně, pokud si hodnotitel dělá poznámky, neboť tak předejde zkreslení událostí při následném zaznamenávání projednaného. Je také důležité, aby si hodnotitel neudělal předčasné závěry o pracovníkovi a dané situaci. Nestrannost je klíčovou vlastností hodnotitele. Na konci pohovoru shrnuje hodnotitel výsledky, ke kterým hodnocení pracovníka dospělo. Ověřuje si, zda pracovník porozuměl stejně vyřčeným věcem. Rozhovor by se měl ukončit pozitivně – povzbuzením (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012).

Doporučené otázky pro vhodný průběh rozhovoru

Jak jste spokojen se svou prací za hodnocené období? Jak celkově hodnotíte toto období?

Co si myslíte, že se vám zvláště podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či úspěchy? Co vám pomohlo k tomu, že jste toho dosáhl?
Co se vám podařilo méně? Proč?
Co bystě dělal jinak?
Co jste se v uplynulém období naučil?
V čem byste se rád zlepšil? atd. (Kociánová, 2010, s. 155)

Chyby při hodnocení

Hodnotitelé mohou chybovat ve špatné metodice hodnocení, nevhodně zvolených kritérií, přílišné shovívavosti nebo naopak přísnosti, nedostatku objektivity hodnotitele, nedostatečné přípravě hodnotitele, hodnocení současnosti podle chyb ze vzdálené minulosti, posuzování ostatních podle sebe apod. Hodnocení se dopouští chyb, pokud neznají smysl a účel hodnocení. Důležité je také, aby z každého hodnotícího pohovoru vyplynuly nějaké závěry či konkrétní opatření (srov. Kociánová, 2010, Dvořáková, 2012, Urban, 2013).

Hodnocení dobrovolníků

Tošner (2002) chápe hodnocení jako proces, který se snaží o zkvalitnění práce v organizaci. Nejde o to, že by dobrovolník nebo organizace dělali něco špatně a museli se změnit, ale o zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Dobrovolníci se mohou účastnit jednorázových či dlouhodobých programů či akcí (viz výše). Každý z těchto programů potřebuje zhodnocení a to nejen z pohledu dobrovolníků, ale i z pohledu dobrovolnického programu. Hodnocení slouží také pro grantová řízení. Díky hodnocení má organizace pevné podklady, jak legitimně prokázat svou činnost. Jednorázové akce doporučuje Tošner (2002) hodnotit po akci na společném setkání všech, kteří se na průběhu akce podíleli. Nemělo by se zapomenout na sepsání návrhů a připomínek. U dlouhodobějších akcí vidí Tošněr (2002) problém v tom, že dobrovolníci přicházení a odcházejí v průběhu programu. Nicméně i zde je hodnocení programu potřebné.

4.5.3 Odměňování

Oblast odměňování či oceňování je asi jedinou složkou personálního managementu, které se v oblasti dobrovolnictví a klasického pracovního poměru liší. Dobrovolníci nedostávají mzdu ani plat a tak se koordinátoři dobrovolníků musí opírat o strategie jiné. Proto se v této podkapitole nebudu věnovat mzdově politice, mzdovým systémům apod. Po krátkém shrnutí odměňování v zaměstnaneckém poměru zdůrazním hlavně nepeněžní benefity, které zasadím do kontextu dobrovolnictví.

Odměňování zaměstnanců

Kociánová (2010, s. 160) říká: „*Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.*“ Jde podle ní o nejefektivnější nástroj motivace pracovníků.

Dvořáková (2012, s. 305) uvádí: „*Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod.*“ Strategické odměňování chápe jako propojení mzdy samotné s jinými formami nefinančního oceňování pracovníka.

Podle Němce (2014, s. 74) zahrnují moderní systémy odměňováni „*jak peněžní formy odměňováni (mzda), tak nepeněžní formy odměňováni (formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí…). Účelem je ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat je.*“

Armstrong (2009) uvažuje o řízeném odměňování, které se podle něj netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Zahrnuje sem i nepeněžní a nehmotné odměňování (uznání, pochvala, příležitost ke vzdělávání a rozvoji…).

<u>Cíle řízeného odměňování:</u>

Cílem je odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí. Propojují odměňování s cíli organizace i potřebami pracovníků. Odměňování musí být jasné a srozumitelné všem pracovníkům. Díky cílenému odměňování získáváme a udržujeme kvalitní pracovníky, motivujeme je. Vytváří kulturu organizace s vysokým výkonem. (srov. Armstrong, 2009)

Zaměstnavatel může nabízet příležitosti a podmínky pro učení se, flexibilní pracovní dobu nebo např. umožnit pracovníkovi získat uznání… Organizace musí mít od prvopočátku stanovaný systém a filozofii odměňování, nejlépe v písemné podobě. Systém odměňování totiž vychází z kultury organizace (srov. Armstrong, 1999, Dvořáková, 2012).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity se řadí mezi personální nástroje. Jde o rozmanité požitky, služby, zboží atd. Jedná o nějakou výhodu (např. služební vůz, stravné, příspěvek na dopravu, zvýhodnění nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění…). Jejich smyslem je snaha získat si a udržet kvalitní zaměstnance (srov. Dvořáková, 2012, Urban, 2013).

Typické znaky zaměstnaneckých výhod:

Zaměstnanecké výhody, jak je vidí Kociánová (2010), Dvořáková (2012) nebo např. Urban (2013), mají několik shodných prvků, např.:

- Nestimulují ke zlepšení pracovního výkonu a nedovedou pracovní výkon zlepšit. Působí pouze na spokojenost pracovníka a na jeho postoje k organizaci.
- Jsou-li plošné, nemusí je všichni vnímat jako výhodu (př. penzijní připojištění mladého člověka).
- Pouze kopírují trendy, nejsou často podloženy racionální analýzou potřeb zaměstnanců.
- Jakmile jsou zavedeny, je těžké je zrušit, zaměstnanci je vnímají spíš jako samozřejmost než jako nadstandardní péči.
- Zatím není příliš prozkoumáno, nakolik benefity ovlivňují uchazeče o zaměstnání.

Způsob poskytování benefitů může být plošný nebo individuální. Zatím převládají plošné benefity, i když se již někteří zaměstnavatelé snaží o individualizaci (srov. Dvořáková, 2012). Vedou je k tomu dva důvody. Zaprvé jde o úsporu peněz organizace a zadruhé má individualizovaný bendit větší stimulační účinek. Nevýhodou individualizovaných benefitů je ale fakt, že zaměstnavatel musí vynaložit více snahy a peněz ke zjišťování potřeb zaměstnanců a sledování konkurence. Dále je také potřeba

zaměstnance podrobně informovat, vše jim dostatečně vysvětlit a nabídku pravidelně aktualizovat (srov. Armstrong, 1999, Dvořáková, 2012).

Odměňování dobrovolníků

Existuje mnoho způsobů, jak dobrovolníky odměnit i bez finančních prostředků. Chvála a jednoduché slovo *děkuji* by mělo být samozřejmostí. Jde o projev slušnosti a úcty. Nicméně se nesmí jednat o formální frázi. Upřímné a osobní poděkování je tím základním, jak můžeme dát dobrovolníkovi najevo, že si jeho práce ceníme. Je významným stimulem (srov. Tošner, 2002, Kociánová, 2010).

Mezi možnosti, jak odměňovat dobrovolníky patří:

- slavnost dne dobrovolníků
- přání k svátku, narozeninám, osobním úspěchům
- předávání dárků, diplomů, odznaků s logem organizace
- uvedení jmen dobrovolníků ve výroční zprávě organizace
- pozvání dobrovolníků na neformální setkání týmu
- pomoc v osobním rozvoji a dosažení nových dovedností
- volné vstupenky na sportovní či kulturní akce
- jiné výhody dle zaměření organizace (srov. Ochman, 1997, Tošněr. 2002)

Nejméně jednou za rok by měl koordinátor zorganizovat setkání všech dobrovolníků a zaměstnanců a poděkovat jim veřejně (srov. Ochmann, 1997). Pro odměňování dobrovolníků by měl koordinátor používat různé metody. Odměňování dobrovolníků musí vycházet z jejich motivace pro dobrovolnickou práci a z jejich potřeb (viz Maslowova teorie potřeb). Ne každý chce být chválen před velkým publikem, ne každý chce, aby na internetu visela jeho fotografie, ne každý chce poskytovat rozhovory v médiích (srov. Ochman, 1997, Tošněr. 2002).

Kdy k odměňování dobrovolníků přistoupit záleží na chodu organizace. Určitě by se ale mělo odměňovat průběžně. Jako efektivní se zdá oslavné akce pořádat koncem kalendářního roku. Například 5. prosince je Mezinárodní den dobrovolníků. Konec školního roku je také příhodným datem. Řada dobrovolníků, a to nejen těch ještě studujících, na letní prázdniny přerušuje svou dobrovolnickou činnost a organizace

samozřejmě chce, aby se dobrovolníci po prázdninách zase vrátili. Oslavy se také mohou pojit, jak uvádí Tošner (2002) s daty významnými pro organizaci (vznik organizace, datum jejího rozšíření, vznik dobrovolnického programu…) nebo pro dobrovolníka (jeho narozeniny, svátek, výročí jeho příchodu do organizace…).

4.5.4 Supervize

Slovo supervize pochází z latiny, super znamená „výše“ nebo „přes“ a visio znamená „pohled“ (srov. Svobodová, 2002). Havrdová v knize Praktická supervize (2008, s. 17) uvádí: „*Výraz supervize byl odvozen od anglického výrazu supervision, a ten z latinského slova super - nad a videre - hledět, vidět, zírat*.“

Hess (1980, s. 25, in Hawkins, Shohet, 2004, s. 59) definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakce, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“

„*U jednoduchých činností může funkci supervizora zastat koordinátor dobrovolníků jako metodický vedoucí programu. Naopak u činností náročných na vztah dobrovolník a klient je role supervizora nezastupitelná*.“ (Tošner, 2002, s. 82).

Profesionálové - lékaři, učitelé, sociální pracovníci apod., jsou ohrožení syndromem vyhoření. Potřebují prostor pro ventilaci nahromaděných emocí. Jako nejvhodnější metodou je právě pravidelná supervize. U dobrovolníků hrozí spíše ztráta jejich motivace než syndrom vyhoření. Supervize je jakousi prevencí před odchodem dobrovolníka. V neposlední řadě pak supervize poskytuje prostor a příležitosti, jak dobrovolníka ocenit (Tošner, 2002, s. 82).

4.6 Ukončení spolupráce

Tuto podkapitolu nazývám ukončení spolupráce, neboť je řada způsobů, jak může zaměstnanec/dobrovolník pro organizaci přestat pracovat. Tato podkapitola tak nepojednává pouze o propouštění pracovníka/dobrovolníka, ale hovoří i o ukončení spolupráce z vlastní vůle, z důvodů na straně organizace apod. Řada autorů používá pojem *uvolňování lidí z organizace* (srov. Armstrong, 2007) nebo *uvolňování pracovníků* (srov. Kociánová, 2010). Myslím, že do prostředí dobrovolnictví se spíš hodí označení „ukončení

spolupráce“ a tak bez jakkoli podloženého označení budu dále mluvit o ukončení či ukončování spolupráce.

Ukončení spolupráce můžeme rozdělit (srov. Armstrong, 2007) na dobrovolné (rezignace, urychlení kariéry) a nedobrovolné (nadbytečnost, porušení pracovní kázně) nebo na dočasné (mateřská, vzdělání, veřejná funkce) a trvalé (úmrtí, penzionování).

Přirozeným způsobem ukončení spolupráce s organizací v zaměstnaneckém poměru je odchod do starobního důchodu či úmrtí. Naopak v oblasti dobrovolnictví často odchodem do důchodu teprve vyvstává potřeba jiného životního smyslu a tím dobrovolnictví. Mezi nedobrovolné opuštění organizace patří nadbytečnost, porušení pracovní kázně, nebo rušení organizace/dobrovolnického programu.

Lidé také často odcházení z organizace dobrovolně. Příčin může být řada. Mohou si najít lepší zaměstnání, mohou se stěhovat, mohou být z práce unavení a toužit po změně. Občas mohou lidé měnit zaměstnání i ze zdravotních důvodů, kdy se nejedná přímo o invaliditu, ale kdy jim pracovní podmínky (př. dlouhé stání a z toho pramenící bolesti zad) nesvědčí. Dobrovolníci často ukončují spolupráci s organizací díky změně jejich osobního života (ukončení studií, narození dítěte…). Bez ohledu na důvod odchodu je ale důležité, aby dobrovolník, ale i pracovník, neodcházeli s nevyřešenými emocemi a nedořešenými konflikty směrem k organizaci. Dobrovolníci dělají organizaci reklamu a není nic horšího než dobrovolník, který mezi své známé šíří o dobrovolnickém centu špatné zprávy (srov. Armstrong, 2007, Dobrovolnictví v neziskových organizacích, 2001, Kociánová, 2010).

4.6.1 Propouštění

Propouštění zaměstnanců

Propuštění pracovníka může nastat jen ze zákonných důvodů – ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, pro jeho porušování pracovní kázně, pro nadbytečnost atd. (srov. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

V procesu propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost jde vlastně o to, vybrat pracovníky a profese/pracovní pozice, které je potřeba z organizace uvolnit. Personalista tak vlastně jde proti své práci. Toho, koho kdysi vybral, jako vhodného kandidáta, musí

propustit. Jde tedy často o redukci počtu méně schopných a nevytížených pracovníků (srov. Armstrong, 2007, Hanzelková, 2013, Urban, 2013).

Pokud organizace uvažuje o zúžení výroby a tím propouštění pro nadbytečnost, je potřeba si, podle Hanzelkové (2013), vzít v první řadě do ruky organizační strukturu, aby nedošlo k propuštění pracovníků, kteří jsou pro chod organizace nezbytnými. Až pak se personalista musí zabývat osobnostními faktory, jako jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti apod. Urban (2013) doporučuje nejprve redukci řadových pracovníků a až poté redukci na vedoucích místech. Až v momentě, kdy je jasné, kolik pracovníků na podřízených místech v organizaci zůstane, lze efektivně redukovat vedoucí pozice, slučovat týmy apod.

Kroky při propouštění pracovníků pro nadbytečnost

Nejprve je potřeba si stanovit orientační rozsah nezbytného propouštění a vybrat útvary/části organizace či oddělení, kterých se bude propouštění týkat. Prozkoumávání alternativ propuštění je dalším logickým krokem, na což automaticky navazuje zastavení přijímání nových zaměstnanců a příprava orientačního seznamu plánovaných propuštěných. (srov. Armstrong, 2007, Urban, 2013).

Pokud je opravdu potřeba někoho propustit, tak propustit jen nepotřebné (pozor na skryté motivy jako je sympatie/antipatie/přátelství…). Vždy je potřeba říct zaměstnancům, proč se propouští, informace o odstupném a časový plán propouštění. Dále rozhodnout, jak bude jednotlivcům sděleno, že se propuštění týká právě jich. Nezbytná je i příprava konkrétního seznamu, projednání s odbory a informování konkrétních zaměstnanců (viz dále). Nesmí se zapomenout na udržení komunikace se zůstávajícími zaměstnanci. Ti musí vědět, že se jich propouštění nedotkne a nemusí se o své pracovní místo bát (srov. Armstrong, 2007, Urban, 2013).

Propouštěcí rozhovor

Jde o nejnáročnější rozhovor ze všech personálních činností. Rozhovor vede přímý nadřízený na osobních schůzkách s pracovníky. On má znát všechny dostupné informace o zaměstnanci. Rozhovor vede v soukromí, citlivě a musí umět zdůvodnit, proč byl vyprán právě tento člověk. Personalista může být přítomen. Doporučuje se pečlivá příprava a individuální přístup (srov. Armstrong, 2007). Informace o propuštění má být sdělena přímo a zdůraznit, že jde o definitivní a dobře zvážené rozhodnutí. Zdůvodnění je na místě, ale pouze stručné. Manažer, který propouštěcí rozhovor vede, by měl v rámci loajality

s firmou dát pracovníkovi najevo, že s rozhodnutím organizace souhlasí. Pravděpodobně bude pracovník emotivně či nepřiměřeně reagovat. Manažer by tak měl být připraven i na tuto variantu, ukázat pracovníkovi pochopení a nabídnout mu služby či informace, které ze své pozice může (např. odstupné, outplacement - pokud ho organizace nabízí…). V závěru rozhovoru je slušné vyzdvihnout pracovníkovi přednosti a popřát mu úspěchy v jeho další pracovní dráze (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010, Urban, 2013).

Pokud organizace propouští pro nadbytečnost, může jako jednu z možností pro odcházející pracovníky nabídnout outplacement. Jde o pomoc propuštěným pracovníkům při hledání následného zaměstnání (srov. Armstrong, 2007). V případě dobrovolníků může dobrovolnické centrum odkázat zájemce na jiné dobrovolnické centrum, případně, se souhlasem dobrovolníka jim o něm poskytnout informace.

Propouštění dobrovolníků

Propouštění dobrovolníka není tak legislativně svázáno. Hlavními důvody, jak je uvádí kniha Dobrovolnictví v neziskových organizacích (2001, s. 14), pro rozvázání spolupráce s dobrovolníkem mohou být zejména:

- „*hrubé porušení pracovní kázně nebo etického kodexu naší organizace (požívání alkoholu nebo drog, krádež, nedodržení slibu mlčenlivosti apod.);*
- *nadměrné zatížení dobrovolníka jinou činností (zaměstnání, osobní život) omezující jeho práci pro naši organizaci;*
- *jiné důvody" např. osobnostní vlastnosti, které se neslučují s posláním organizace.*"

Pokud dobrovolnické centrum nezíská finanční prostředky na takový počet dobrovolníků, které má nebo dojde k poklesu klientů a dobrovolníky nepotřebuje, koordinátoři musí také volit, se kterými dobrovolníky ukončí spolupráci a s kterými nikoli. Někteří dobrovolníci jsou pro fungování dalšího programu potřebnější než jiní. Vždy musí jít o uvážlivý výběr a ne o prvoplánový počin (srov. Tošner, 2002).

<u>Propouštěcí rozhovor u dobrovolníků</u>

Také propouštění dobrovolníků patří mezi nejsložitější úkoly koordinátora. Umění profesionálně se rozloučit s dobrovolníkem bez ohledu na okolnosti, je důkazem vysoké

úrovně koordinátora. Dobrovolník se do organizace hlásil z vlastní vůle, chtěl někomu pomáhat, úspěšně prošel přijímacím řízení a pak mu koordinátor musí sdělit, že už ho nebude potřebovat (srov. Tošner, 2002, Dobrovolnictví v neziskových organizacích, 2001).

I dobrovolníci, se kterými se organizace loučí, ať už z důvodů nadbytečnosti nebo pro jejich porušování pracovní morálky, by měli znát důvody, proč z organizace musí odejít. Také mají právo na citlivý a individuální přístup. Pokud se rozcházíme s dobrovolníkem pro jeho pracovní selhání, je žádoucí mu říci konkrétní důvody a také připomenout, že jsme s ním na toto téma již hovořili (srov. Dobrovolnictví v neziskových organizacích, 2001).

Koordinátor by také měl v závěru rozhovoru vyzdvihnout dobrovolníkovy přednosti, poděkovat mu za jeho přínos a popřát mu úspěchy v jeho další životní a pracovní dráze. Důležitá je i komunikace s dobrovolníky, kteří v projektu dále zůstávají. Je vhodné jim říci o důvodech propuštění dobrovolníka, aby nevznikly fámy a nepříjemné prostředí (srov. Dobrovolnictví v neziskových organizacích, 2001).

4.6.2 Dobrovolný odchod

Dobrovolný odchod zaměstnanců

Pokud zaměstnanec odchází z vlastní vůle, je užitečné s ním vést rozhovor. Nejde ani tak o přesvědčování, aby zůstal, ale spíš o užitečnou zpětnou vazbu. Dobře fungující organizace se může z těchto rozhovorů poučit a získat tak prostor pro růst. Stávající zaměstnanci se obávají o svou práci a tak obvykle podnětné připomínky nepřinášejí (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010). Důvodem odchodu mohou být jak vyšší finanční ohodnoceni, tak lepší kariérní postup, větší jistota, lepší pracovní podmínky, nebo vyřešení špatných pracovních vztahů. Existují i osobní důvody, proč zaměstnanci organizaci opouští (těhotenství, nemoc, stěhování…).

Jak dobrovolný, tak nedobrovolný odchod zaměstnanců z organizace je finančně náročný. Organizaci vznikají náklady, které se dříve nebo později projeví. I proto je potřeba zjišťovat motivy odchozích pracovníků. Organizace tím může ušetřit nejen čas a energii pro výběr nového zaměstnance, ale i peníze. Administrativní náklady personální práce, odstupné, přímé a nepřímé náklady na zisk a zapracování nového zaměstnance či ušlý zisk z produkce, než se přijme a zapracuje nový zaměstnanec, nemusí být mizivé (srov. Armstrong, 2007, Kociánová, 2010).

Dobrovolný odchod dobrovolníků

Dobrovolníci nejčastěji odchází z vlastní vůle. I s nimi je užitečné vést rozhovor. Nejde ani tak o přesvědčování, aby zůstali, ale spíš o užitečnou zpětnou vazbu Dobře fungující organizace se může z těchto rozhovorů poučit a získat tak prostor pro růst (srov. Tošner, 2002).

Následná analýza příčin odchodů i dobrovolníků nejen že pomáhá zkvalitnit pracovní prostření, ale v oblasti sociálních služeb tak dochází i k naplňování standardu kvality č. 15 Zvyšování kvality sociální služby (Standardy kvality dostupné z: www.mpsv.cz, dne 28. 9. 2014).

U dobrovolníků nastávají nejčastěji situace jako ukončení studia, nastoupení do placeného zaměstnání, založení vlastní rodiny, nebo u dobrovolníků v seniorském věku zhoršení zdravotního stavu. (srov. Frič 2001).

Dobrovolným odchodem pracovníka/dobrovolníka vzniká organizaci potřeba nového pracovníka/dobrovolníka a tím nastává první fáze tohoto cyklu. To, co bylo popsáno v této kapitole, se opakuje. Tato část práce personálního oddělení/ personalisty/koordinátora dobrovolníků tak není vlastně nikdy uzavřena.

4.7 Shrnutí odlišností a společných znaků

V této podkapitol shrnu základní společné a odlišné znaky podnikatelské a dobrovolnické sféry v oblasti personálního řízení:

Plánování

Jak je vidět z předchozího textu, oblast plánování potřeb zaměstnanců a dobrovolníků se sice v obsahu neliší, literatura o oblasti dobrovolnictví však detailně postupy nerozpracovává. Metody plánování počtu dobrovolníků ani literatura neuvádí.

Získávání zaměstnanců/dobrovolníků

Obě sféry věnují pozornost získávání zaměstnanců/dobrovolníků. Oběma jde o to, získat co největší počet uchazečů, ze kterých bude moci vybírat. Obě mají definované metody získávání zájemců a řada metod je shodná (např. vývěsky, spolupráce organizací a vzdělávacích institucí, e-techniky či inzerce ve sdělovacích prostředcích). A obě vyžadují po uchazeči nejrůznější dokumenty. Dobrovolnické sféra nepožaduje, na rozdíl od zaměstnanecké sféry doklady o dosaženém vzdělání či reference od předchozích zaměstnavatelů.

Výběr

Jak personalisté, tak koordinátoři dobrovolníků uskutečňují tzv. předvýběr uchazečů, kdy vhodné uchazeče pozvou k ústnímu pohovoru a nevhodné uchazeče informují, že nebyli vybráni. Literatura podnikatelské sféry navíc dělí vhodné uchazeče na vhodné a velmi vhodné, kdy v prvním kole výběru pozvou pouze ty velmi vhodné a ostatní si nechají jako zálohu.

Vlastní výběr z uchazečů může u dobrovolníků probíhat skupinovou formou nebo individuálním pohovorem. Personalisté z podnikatelské sféry mají v literatuře popsáno více možností/metod, jak uchazeče vybírat.

Při odmítání uchazečů je v literaturách obou sfér shodně uvedeno, že personalista či koordinátor sdělí uchazeči důvod jeho odmítnutí.

Zapracování se

Zaměstnanci obvykle podepisují pracovní smlouvu a až pak se účastní vstupního školení. Dobrovolníci naopak projdou vstupním školením a až poté je s nimi podepsána smlouva. Vzhledem k tomu, že se na tomto školení dobrovolnici dozvídají již informace ohledně praktické náplně jejich činnosti, řadíme toto školení již do fáze zapracování se.

Pracovní smlouva i smlouva o dobrovolnické činnosti mají zákonem stanovenou formu a obsah.

Adaptační proces by měl obsahovat stejné informace jak pro podnikatelskou sféru, tak pro oblast dobrovolnictví.

Řízení pracovního výkonu

Hodnocení vidí obě sféry jako prostor pro zkvalitnění práce a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Literatura podnikatelské sféry popisuje konkrétněji, jaké jsou možnosti a metody hodnocení. Literatura z oblasti dobrovolnictví se tomuto tématu věnuje méně.

Oblast odměňování je jedinou složkou personálního řízení, kde se dobrovolnická a podnikatelská sféra nepotkávají téměř vůbec. Finanční benefity a stimulace pracovníků nelze v oblasti dobrovolnictví použít a proto musí koordinátoři dobrovolníků volit jiné metody. Oběma však jde o to, aby si organizace udržela kvalitní pracovníky.

Supervize je pak specifickým nástrojem, který v podnikatelské sféře nenajdeme.

Ukončení spolupráce

I v ukončení spolupráce zaměstnanci můžeme najít rozdílnosti od ukončení spolupráce s dobrovolníkem. Přirozeným způsobem ukončení spolupráce s organizací v zaměstnaneckém poměru je odchod do starobního důchodu. Naopak v oblasti dobrovolnictví často odchodem do důchodu teprve vyvstává potřeba jiného životního smyslu a tím dobrovolnictví.

Propuštění zaměstnanců je legislativně ošetřeno a definováno, propouštění dobrovolníků tak striktně definováno není.

Při dobrovolném odchodu zaměstnanců i dobrovolníků literatura shodně doporučuje vést s odchozím člověkem rozhovor. Smyslem je získání zpětné vazby.

Empirická část

Tato část popisuje výzkumné šetření. Po vymezení smyslu a cílů výzkumu je zde podrobně rozebrána metodologie prováděného výzkumu. Následující text vysvětluje způsob výběru respondentů, předkládá výzkumné otázky a dokumentuje průběh výzkumného šetření. Hlavní kapitolou jsou pak závěry výzkumného šetření, kde je text rozdělený shodně s teoretickou částí do šesti oblastí personálního managementu. V záměru nechybí shrnutí etických otázek, které vznikly, či mohly vzniknout při realizaci výzkumu.

5. Výzkumné šetření

Tento výzkum se věnuje podrobnému zjištění, co vlastně koordinátoři dobrovolníků v praxi dělají. Zejména chci tímto výzkumem zjistit, zda se koordinátoři věnují dobrovolníkům dle zásad personálního managementu nebo volí i jiné postupy.

5.1 Cíle výzkumu

Tímto výzkumem hodlám analyzovat, jak koordinátoři pracují se svými dobrovolníky. Zda se věnují dobrovolníkům dle zásad personálního managementu nebo volí i jiné strategie.

Výzkum má za cíl ukázat dobrou praxi fungujících organizací a najít v ní prvky personálního managementu.

Výstupem tohoto výzkumu má být, na konkrétních příkladech ukázané, jaké kroky koordinátoři dělají a v jaké míře. Výzkum může také posloužit jako shrnutí hlavních kroků, které koordinátoři dělají.

Výzkumná otázka zní: Postupují koordinátoři dobrovolníků podle zásad personálního managementu nebo volí jiné strategie?

5.2 Metodologie výzkumu

Výzkum v této diplomové práci lze označit jako kvalitativní. Cílem kvalitativního výzkumu je „*porozumět chování lidí v přirozeném prostředí*“[19] a tak v tomto duchu formuluji i cíle tohoto výzkumu (viz předchozí text). Hlavní metodou tohoto výzkumu je pak rozhovor. Jako techniku jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Dále jsem analyzovala dokumenty, konkrétně internetové stránky a propagační materiálky jednotlivých organizací.

Kvalitativní metodu výzkum jsem zvolila, neboť díky tomuto výzkumu můžeme získat vhled do daného jevu a umožňuje pozorovat probíhající procesy (srov. Hendl, 2008). Tato oblast je zatím málo prozkoumaná a tak je kvalitativní výzkum vhodným nástrojem. Samozřejmě jsem si vědoma, že má kvalitativní výzkum i své limity, jako je např. nezobecnitelnost závěrů na celou populaci (srov. Hendl, 2008).

[19] Zdroj: http://www.fsps.muni.cz/~tvodicka/data/reader/book-8/04.html, dne 10.5.2015, stránka neuvedena

Polostrukturované rozhovory jsem uskutečnila s respondenty v jejich kancelářích či na místech, které sami zvolili. Respondenty jsem oslovila prostřednictvím e-mailů či telefonního spojení ve 3 fázích v období od 25. května 2015 do 25. července 2015.

Každému z respondentů jsem písemně zaslala úvodní informace o důvodu rozhovoru i s žádostí o svolení k publikaci rozhovoru (viz příloha č. 1). Žádný z respondentů nesvolil s uveřejněním celého rozhovoru jako přílohy diplomové práce. Všichni však souhlasili s uveřejněním citací do textu, celý přepsaný rozhovor uveřejnit odmítli. (viz dále).

Po uskutečnění rozhovorů a jejich transkripci jsem metodou otevřeného kódování vypracovala kategorie, které jsem dále analyzovala.

5.2.1 Výběr výzkumného vzorku

Dobrovolnických organizací máme celou řadu. Některé se zaměřují na ekologii, jiné na práci s lidmi či na péči o zvířata. Jak již bylo zmíněno výše, výzkum nemá za cíl zmapovat práci všech koordinátorů, ale ukázat dobrou praxi fungujících organizací a najít v ní prvky personálního managementu. Výzkumnou oblast jsem zúžila na organizace působící na území hlavního města Prahy. Ze seznamu akreditovaných dobrovolnických center v celé ČR jsem si vyčlenila organizace a projekty působící v Praze. Za rok 2013 – 2015[20] jich bylo akreditováno 20.

Z těchto dobrovolnických programů jsem pomocí prostého náhodného výběru[21] (konkrétně losováním) získala 10 respondentů, obsáhla jsem tedy 50 % z definované populace[22]. Výběr konkrétních respondentů lze označit za čistě náhodný. Jména organizací jsem napsala na lístky a náhodně respondenty vylosovala. Důvodem, proč jsem si vybrala tento druh oslovení respondentů, byla výhoda, kterou tato metoda poskytuje – zaručuje nejlepší reprezentativitu zkoumaného vzorku (srov. Hendl, 2008, s. 115).

Respondenty jsem oslovila nejprve ve 2 etapách (vždy po 14 dnech), čistě z časových důvodů. Pokud by se stalo, že by mi všichni respondenti odpověděli najednou a já bych neměla čas rozhovory provést, mohli by mi respondenti rozhovor odříct. Bohužel mi většina respondentů odpověděla, že rozhovor s nimi z různých důvodů uskutečnit nemohu. A tak jsem, ve třetí etapě, stejným způsobem (viz předchozí text) vybrala dalších

[20] ke dni 10.5.2015

[21] Hendl (2008, s. 104) uvádí jako další možnosti prostého náhodného výběru – hodit si korunou, zatřepat krabicí se jmény respondentů či dát jména respondentů do klobouku a respondenty vylosovat.

[22] Populace = soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj naše závěry platné (Zdroj: http://socialniprace.blog.cz/0911/vzorek-vyzkumu, dne 10. 5. 2015, stránka neuvedena)

pět respondentů. Oslovila jsem tedy 75% populace. Vzhledem k tomu, že jsem měla pouze čtyři uskutečněné rozhovory, přistoupila jsem k oslovení i zbylých 25% respondentů. U jedné organizace jsem zjistila, že je pouze vysílající organizací a proto nespadá do mé cílové skupiny.

Důvody neuskutečnění rozhovorů byly následující:

- organizace nefunguje; nemá dobrovolníky
- koordinátor je jako zástup za mateřskou; je ve funkci krátce, na poskytnutí informací se necítí
- koordinátor je v dlouhodobé pracovní neschopnosti a organizace je uprostřed výběrového řízení
- organizace je pouze vysílající organizací
- organizace chce za rozhovor zaplatit, což není v mých možnostech
- časové důvody
- organizace důvod neuvedla, pouze rozhovor odmítla
- organizace neodpověděla

Výzkumný vzorek[23] čítal celkem pět respondentů. Všichni respondenti nesouhlasili s uveřejněním doslovně přepsaných rozhovorů jako přílohy diplomové práce. Jedna organizace si vyžádala předem schválení citovaných pasáží. Dvě organizace odmítly nahrávání rozhovoru a tak jsem rozhovor zaznamenávala v průběhu, abych nenarušovala rozhovor samotný, metodou polních poznámek. Ostatní údaje jsem si doplnila ihned po skončení rozhovoru, přesně podle doporučení Hendla (2008). V průběhu rozhovoru jsem si často poznamenala i doslovné citace, kdy mi respondent odsouhlasil, že jsem si vše poznamenala správně.

Průměrná délka rozhovoru byla 1 hodinu a 10 minut. Tedy avizovaná doba rozhovoru v úvodním dopise pro respondenty byla v průměru dodržena. Nejdelší rozhovor trval 1 hodinu a 30 minut, nejkratší 40 minut.

Pro zachování anonymity, kdy jsem respondenty ujistila, že v textu diplomové práce neuvedu jejich jména, v této práci použiji pouze základní informace o organizacích, ve kterých jsem rozhovory realizovala. Citované informace o organizacích jsou volně dostupné na internetu a organizace jsou řazené dle abecedy. Pořadí respondentů v textu

[23] výzkumný vzorek: skupina jednotek, které skutečně pozorujeme (srov. Hendl, 2008)

vychází z pořadí, v jakém jsem uskutečnila rozhovory. Spojení mezi informací o organizaci a odpověďmi respondentů jsou tak eliminovány.

5.2.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsem rozdělila podle jednotlivých okruhů činností personálního managementu, podle kterých je také budu vyhodnocovat.

Vzhledem k tomu, že jsou otázky ve výzkumu rozdělené do 6 oblastí, nebylo možné důsledně použít při tvorbě řazení otázek Hendlovo (2012, s. 235) doporučení: „*Začíná se s otázkami, jež se týkají neproblémových skutečností, např. současných aktivit, zkušeností a chování jedince. Takové otázky povzbuzují dotazovaného, aby hovořil popisně. Další sondáž (probing) mají tento popis prohloubit a doplnit*.“ Nicméně jsem se snažila na začátek dát otázky obecné, identifikační, které úplně s fázemi personálního managementu nesouvisí.

Seznam výzkumných otázek je uveden jako příloha č. 2 diplomové práce.

5.2.3 Průběh výzkumného šetření

Organizace jsem oslovila e-mailem s průvodním dopisem. Některé organizace se ozvaly obratem, jiné s časovým odstupem, několik z nich až po mé opětovné intervenci. S organizacemi jsem si vyměnila pár zdvořilostních či upřesňujících e-mailů a dohodla termín schůzky. Tři schůzky jsem uskutečnila mimo kancelář organizací na místech, které navrhli respondenti, nebo na kterých jsme se společně domluvili. Ostatní rozhovory jsem uskutečnila v kanceláři či v jiných prostorách organizace. Čtyři schůzky se konaly v dopoledních hodinách. Jedna schůzka se uskutečnila ve večerních hodinách.

Před začátkem rozhovoru jsem respondenty opět seznámila se smyslem výzkumu a nechala si vyplnit informovaný souhlas. Tři respondenti svolili s nahráváním rozhovoru. Dva respondenti odmítli nahrávání a tak jsem si dělala poznámky, dle potřeby i doslovných citací. Žádný z respondentů nesouhlasil s uveřejněním celého rozhovoru jako přílohy této diplomové práce, všichni souhlasili s uveřejněním citací do textu, celý přepsaný rozhovor uveřejnit odmítli. Jedna organizace si dala jako podmínku schválení citací před jejich publikováním. Proto jsem výzkum, po vypracování celého textu, organizaci zaslala s označením citací, které se jich týkají. Organizace do druhého dne odpověděla.

5.2.4 Respondenti

Domov Sue Ryder

Domov Sue Ryder je nezisková organizace, která vznikla v roce 1998 a již 17 let poskytuje služby seniorům. V současné době má registrované dvě sociální služby, dobrovolnické centrum a provozuje řadu dalších aktivit (např. půjčovnu kompenzačních pomůcek).[24]

Dobrovolníci se podílí na různých aktivitách v rámci jednotlivých oddělení Domova. „*Zapojují se do činností v denním stacionáři, na lůžkovém oddělení, v dobročinných obchodech, na recepci, v kulturním centru*“.[25] Dále pomáhají s administrativou nebo poskytují odborné konzultace.[26]

V současné době mají akreditován program od 4. 9. 2014, kde oblastí dobrovolnické služby je pomoc seniorům. Místem výkonu je Hl. město Praha a Středočeský kraj.[27] Dobrovolnické centrum má kolem 100 - 120 dobrovolníků a jednoho zaměstnance na 0,5 úvazku.

Lata – program pro ohroženou mládež a rodinu z.ú.

Lata je „ *organizace pomáhající ohroženým dětem, mladým lidem a jejich rodinám v Praze a Středočeském kraji. Nabízí vrstevnickou podporu skrze vyškoleného dobrovolníka, odbornou sociální práci a další navazující služby pro klienta a jeho rodinu.“*[28] Organizace vznikla v roce 1994 a provozuje vrstevnický program *Ve dvou se to lépe táhne.* Dvojice dobrovolník+klient se setkávají jednou týdně a věnují se aktivitám, které si sami dohodou. Program se zaměřuje na „*pomoc ohroženým dětem, mládeži a mladým dospělým ve věku od 13 do 26 let, kteří se ocitli v obtížné sociální situaci, v níž jim hrozí riziko sociálního selhání a sociální exkluze*“[29].

V současné době mají akreditován program od 4. 10. 2013, kde oblastí dobrovolnické služby je pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase. Místem výkonu je Hl. město Praha a Středočeský kraj.[30] Lata, z.ú. má kolem 55 dobrovolníků a jednoho zaměstnance. Ten je v organizaci zaměstnán, díky podpoře norských fondů, na 0,7 úvazku.

[24] srov. http://www.sue-ryder.cz/, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[25] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[26] srov. http://www.sue-ryder.cz/co-delaji-dobrovolnici.html, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[27] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[28] Zdroj: http://www.lata.cz/, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[29] Zdroj: http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[30] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena

Okamžik – sdružení pro podporu nejen nevidových

Sdružení pro podporu nejen nevidomých vzniklo v roce 2000. Jejich posláním je „*podporovat plnohodnotný a samostatný život lidí se zrakovým postižením a propojovat ho se světem lidí bez postižení prostřednictvím sociálních služeb, dobrovolnických, kulturních a osvětových aktivit*“.[31]

Dobrovolnické centrum nabízí dva programy (jednorázové doprovody nebo dlouhodobou spolupráci dvojic). Dobrovolník může pomáhat i několika klientům zároveň, stejně tak může mít jeden klient i více dobrovolníků. Intenzita setkávání se závisí na potřebách klienta a možnostech dobrovolníka. V průměru jde o 2 až 4 setkání měsíčně v rozsahu 2 až 3 hodiny.[32]

V současné době mají akreditován program od 4. 12. 2014, kde oblastí dobrovolnické služby je pomoc osobám zdravotně postiženým. Místem výkonu je Hl. město Praha.[33] Dobrovolnické centrum má kolem 150 dobrovolníků a tři zaměstnance na 2,75 úvazku.

Diakonie ČCE - Středisko křesťanské pomoci v Praze

Středisko křesťanské pomoci v Praze je jedním z 33 středisek Diakonie Českobratrské církve evangelické. Od roku 1992 je samostatnou jednotkou. Podílí se na programech „*předcházejících nežádoucím jevům spojených s životem ve velkoměstě*“[34]. Má akreditováno několik dobrovolnických programů. Rozhovor jsem uskutečnila s koordinátorkou projektu Dobrovolníci v rodinách.

„*Primárním cílem projektu je pomoc při domácí přípravě dětí do školy, doučování, stanovení režimu dne a pomoc při volnočasových aktivitách dětí. Doučování má dětem kompenzovat slabiny rodinného prostředí (nízká motivace rodičů ke vzdělání, absence znalostí a dovedností pro pomoc dětem s domácí přípravou do školy), podpořit jejich sebevědomí, napomáhat úspěchu ve škole a mnohdy probudit zájem o vzdělání vůbec*.“[35] Dobrovolníci pracují s dětmi 1 až 3 hodiny týdně po dobu 6 měsíců.

[31] Zdroj: http://www.okamzik.cz/main/okamzik/O_nas/index.html, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[32] srov. http://www.okamzik.cz/main/okamzik/Dobrov_centrum/pro_dobrovolniky/jak_dobrovolnici_pomahaji.html, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[33] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[34] Zdroj: http://www.skp.diakonie.cz/onas/poslani-a-profil/, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[35] Zdroj: http://www.skp.diakonie.cz/dobrovolnici/dobrovolnici-v-rodinach/, dne 30.6.2015, stránka neuvedena

V současné době mají akreditován program od 18. 11. 2013, kde oblastí dobrovolnické služby je pomoc osobám sociálně slabým, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase. Místem výkonu je Hl. město Praha a Středočeský kraj[36]. Dobrovolnické centrum má kolem 15 stálých a 10 krátkodobých dobrovolníků a jednoho zaměstnance na 12 hodin týdně.

Židovská obec v Praze

Židovská obec v Praze je právnická osoba evidovaná u Ministerstva kultury. Smyslem Židovské obce v Praze je mimo jiné „*v duchu českých židovských tradic zajišťovat zejména náboženský a kulturní život svých členů a přispívat k zajištění jejich sociálních a zdravotních potřeb.*“[37] Dobrovolníci působí v organizaci řadu let, od roku 1995.[38]

„*Dobrovolníci působí v rámci aktivizačních služeb u sociální oddělení, při komplexní domácí péči EZRA a v Domově sociální péče Hagibor. Náplní dobrovolníků jsou především: přátelské návštěvy v bytech klientů – povídání si, předčítání. Dobrovolníci se podílí na provozu dobrovolnické kavárny Miriam v DSP Hagibor, pracují se skupinami klientů v rámci denního stacionář v DPS Hagibor – kreativní dílny, francouzské konverzace apod. Dále dobrovolníci chodí s klienty Židovské obce v Praze na vycházky, doprovázejí je na kulturní a společenské akce apod. Rovněž pomáhají v kanceláři, roznáší balíčky k narozeninám klientů a pomáhají při organizaci větších akcí Židovské obce*.“[39]

V současné době mají akreditován program od 7. 3. 2014, kde oblastí dobrovolnické služby je pomoc osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin a pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase. Místem výkonu je Hl. město Praha.[40] Dobrovolnické centrum má 20-25 dobrovolníků a jednoho zaměstnance na 0,5 úvazku.

[36] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[37] Zdroj: http://www.kehilaprag.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=71&lang=cs, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[38] srov. http://www.kehilaprag.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1742&Itemid=169&lang=cs, dne 30.6.2015, stránka neuvedena
[39] Zdroj: http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena
[40] srov. http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx, dne 15.7.2015, stránka neuvedena

5.3 Výsledky výzkumu

Tato kapitola pojednává o výsledcích výzkumného šetření. Vzhledem k tomu, že respondenti odmítli uveřejnění doslovných přepisů rozhovorů v této práci, uvádím citace v textu.

5.3.1 Plánování potřeby zaměstnanců/dobrovolníků

Stejně jako v teoretické části i zde dělím oblast plánování a dílčí kapitoly věnované analýze pracovního místa a personálnímu plánování.

5.3.1.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Všichni oslovení koordinátoři jsou součástí organizací a projektů, které fungují již řadu let a tak sami nevytvářeli žádnou typologii pracovního místa dobrovolníka. Detailní popis pracovního místa těchto organizací je dostupný na jejich webových stránkách a v žádosti o udělení akreditace (R1: „*Máme to samozřejmě popsané v metodice a standardech kvality sociálních služeb* (…) *manuál/mustr pro koordinátory dobrovolníků u nás v organizaci a v akreditaci*“. R2: „*máme na to metodiky, na každou službu zvlášť*“. R3: „*My to máme v metodice, samozřejmě. Pak v akreditaci, kde to bejt musí*“. R4: „*je to v akreditaci, na internetu a v dobrovolnickém manuálu*“.).

Jedna organizace uvedla, že tento plán nemá dostatečně rozpracovaný (R5: „*v akreditaci a na internetu je krátká popiska* (*…) Co konkrétní pozice dobrovolníka obnáší, tak to sepsané nemám. Ale mám to v plánu.“*).

Analýza pracovního místa:

Požadavky na dobrovolníky organizace uvádějí v akreditaci a na svých webových stránkách.

Popis pracovního místa obsahuje název pracovního místa (dobrovolník), charakteristika práce a povinnosti pracovníka (viz webové stránky organizací). Vybavení pracovního místa, nadřízené a podřízené pozice, vztah k ostatním pracovním místům apod. organizace většinou neplánují, nebo na internetových stránkách nesdělují. V organizační struktuře je nečastěji zahrnuto pouze dobrovolnické centrum (R1: „*Je tam napsaný projekt dobrovolnického centra, ale dobrovolníci ne*“. R4: „*Dobrovolnický program ano*“. R5: „*pouze koordinátor*“.), dobrovolnické centrum má vlastní organizační strukturu vyčleněnou z organizační struktury celé organizace (R2: *„Celá organizace jako taková má pouze*

v organizační struktuře dobrovolnické centrum. Dobrovolníci jsou zahrnuti do organizační struktury dobrovolnického centra.“) nebo organizační struktura obsahuje i dobrovolníky (R3: „*No jasně, protože ten náš program* (…) *by vůbec bez nich nemohl fungovat. Takže jsou tam, jsou i ve výročce, v těch grafech a strukturách*.“).

Požadavky na osobu dobrovolníka zahrnují věkovou hranici 15. nebo 18. let (R1: „*plnoletost*“. R2: „*18. let*“. R5: „*Obecně může být i od 15. let, jak je to v zákoně o dobrovolnické službě, ale je fakt, že nezletilou dobrovolnici teď nemám žádnou*“.), bezúhonnost (R1: „*bezúhonnost*“. R2: „*čistý trestní rejstřík*“. R3: „*musí mít čistý trestní rejstřík*“. R4: „*bezúhonnost, jakési osobní prověření naší organizací*“. R5: „*výpis z rejstříku trestů*“), emoční a psychické předpoklady (R1: „*osobnostní zralost a emoční stabilita*“. R5: „*Psychická osobnostní stabilita, zralost*“), motivace k práci (R4: „*Motivaci k práci, empatii, toleranci, připravenost se dále vzdělávat*“) a dostatek volného času (R2: „*mít volný čas*“. R3: „*musí mít samozřejmě dostatek času*“). Řada organizací také v požadavcích na dobrovolníka konkrétně uvádí – absolvování úvodního školení (R1: „*Projít vstupním vzděláváním*“. R2: úvodní schůzka, školení, pochůzka, podpis smlouvy. (pozn. parafráze) R3: „*musí projít vstupním školením*“.).

Jedna organizace si jako podmínku z požadavků na dobrovolníka vyčlenila i dokončené středoškolské vzdělání (R1: „*Vzhledem k tomu, co dělají…*“.) a snadné zastižení prostřednictvím konkrétních komunikačních prostředků (R1: „*často se stane, že dobrovolničit by lidi chtěli, ale hlavně ti senioři nemají email, nemají mobil, na pevnou linku se jim těžko dovoláte. A já potřebuju, aby mi posílali zprávy o schůzkách mailem a byli k sehnání. Poštou to prostě není možný. Takže je potřeba se s nima spojit, takže často je odmítáme, protože nemají ten e-mail a mobil*.“).

5.3.1.2 Personální plánování

Oslovené organizace fungují již řadu let a tak počet dobrovolníků neplánují, odvozují ho od minulých let (R1: „*Roční plán se odvíjí od loňské statistiky*“. R5: „*Protože nás program už běží léta letoucí* (…) *jsou i nějaké počty, které jsou osvědčené*.“.), případně mají neustále více klientů, než dobrovolníků (R2: „*V podstatě hledáme dobrovolníky pořád. Klientů se zájmem o dlouhodobou spolupráci je pořád dost a dost*“. R4: „*Dá se říct, že to plánujeme, ale kvantitativně to ne.*“ R5: „*Ale podle toho, co jsem zatím zažila, jich nikdy není dost.*“). Jedna organizace uvedla, že musela omezit příjem dobrovolníků, protože byla kapacita naplněna (R3: „*My máme dlouhou nastavený 4 výcviky ročně. S tím, že z každýho výcviku je zhruba 10 dobrovolníků* (…) *Ale teďka jsme s tím museli trošku hejbnout a jeden výcvik zrušit – jarní. Protože jsme měli hodně dlouhodobých vztahů.*“).

Organizace mají přehled o potřebách počtu dobrovolníků (R1: „*Počet dobrovolníků je úměrně závislý počtu klintů*“. R2: „*Podle počtu klientů a požadavků klientů (…) Máme hodně klientů a jeden klient může mít až 3 dobrovolníky, takže nám jich chybí dost, a tak my pořád hledáme*“. R5: „*Takže vím, kolik dobrovolníků na jakou aktivitu potřebuju, tak vím, kolik mi jich chybí*.“).

Plánování pokrytí, tedy jak zajistit dostatečný počet dobrovolníků (viz předchozí text), je systematicky plánován jen ve dvou organizacích. Z toho v jedné organizaci jde spíš o formální záležitost, neboť nábory provádí dle potřeby celoročně (R2: „*V metodikách je nějakým způsoben ošetřený, kdy, ale my děláme nábor vlastně pořád*.“). Druhá organizace má systém propracovaný (R3: „*My máme jasně v metodice ošetřený, kdy a kam dáváme inzeráty* (…) *i v jakých obrových chodíme prezentovat po školách* (nahrávka přeskakuje*). Takže jo, určitě, v tomhlectom musíme mít plán.*“).

Organizace se také zamýšlejí, jak rozvíjet lidské zdroje. Volí assesment centra, či vzdělávací schůzky (R3: *„Děláme psychodiagnostický testování a assesment centrum* (…) *jsme to viděli jako výhodu pro osobnostní růst dobrovolníka. Že má zpětnou vazbu od psychologa*“. R4: „*Mají 5 setkání ročně se mnou, to má organizační a vzdělávací náplň“.* R5: „*jednou za dva měsíce děláme tzv. posety. Z části je to o vzdělávání, které dobrovolníci potřebujou, a z části o neformálním sdílení* (…) *Někdy přijdou i hosté, aby pověděli o nějakém tématu, co se dobrovolníků týká*.“).

Metody personálního plánování:

Koordinátoři využívají při plánování potřeby dobrovolníků intuitivní metody personálního plánování, konkrétně metodu manažerských odhadů[41] (R1: „*Roční plán se odvíjí od loňské statistiky, vždy se snažíme o rozvoj*“. R2: „*Podle počtu klientů a požadavků klientů*“. R5: „*máme určité pozice dobrovolnické, jako jsou zaměstnanecké, a jsou i nějaké počty, které jsou osvědčené* (…) *Takže vím, kolik dobrovolníků na jakou aktivitu potřebuju, tak vím, kolik mi jich chybí*.“).

5.3.2 Získávání zaměstnanců/dobrovolníků

Organizace oslovuji dobrovolníky v průběhu roku (R1: „*Nábor je kontinuální záležitostí*.“. R2: „*Nábory děláme celoročně“*). Před plánovaným výcvikem vždy kampaň zintenzivní (R2: „*nejintenzivnější je to samozřejmě před výcvikem*“. R3: „*Před tím plánovaným výcvikem*“. R5: „*Jednou za půl roku je ten úvodní výcvik (…). Takže teď na přelomu srpna září*

[41] vedoucí pracovníci na základě svých znalostí a zkušeností odhadují budoucí potřeby pracovníků (srov. Koubek, 2007)

udělám nějakou inzerci…“.). Pouze jedna organizace uvedla, že nábory jako takové neprovádí. Dobrovolníci ji oslovují sami, informace o dobrovolnickém programu se v komunitě šíří díky dobrému jménu (R4: „*jako takové velké náborové kampaně neprovádíme (…) zájemci přijdou sami.*“).

Metody získávání dobrovolníků

Vlastní aktivity uchazečů: Nejrozšířenější metodou získávání dobrovolníků je u oslovených organizací vlastní aktivita uchazečů. Všechny organizace se shodly, že většina dobrovolníků se jim ozve sama (R1. „*hlásí se i sami*“. R2: „*Někdy se ozvou sami*.“. R3: „*Choděj mi maily, že jim o tom říkali ve škole na nějaký přednášce.“*. R4: „*zájemci přijdou sami*“. R5: „*…se nám dobrovolníci hlásí sami docela dost*.“).

Doporučení stávajícího/bývalého dobrovolníka: Není neobvyklé, že stávající dobrovolník přivede do organizace dalšího uchazeče, nebo se díky stávajícímu dobrovolníkovi uchazeč organizaci ozve (R2: „*doporučení stávajících či minulých dobrovolníků“*. R3: „*hodně cejtím, že se to šíří dobrým jménem lidí, co tu byli a vypráví o tom dál.*“.).

Vývěsky, letáčky: Organizace mají propagační materiály/letáčky které popisují dobrovolnický program. Dle potřeby je využívají (R1: „*na místech, kde se pohybují potenciální zájemci – divadla, úřady, nemocnice*“. R2: „*máme taky letáčky*“. R3: „*Máme letáčky*“. R4: „*letáčky na akcích naší organizace máme*“).

Spolupráce organizací a vzdělávacích institucí: Na efektivitě náborové kampaně na školách se názory respondentů liší, závisí totiž na cílové skupině klientů a dobrovolníků, které chtějí organizace oslovit. Prezentace dobrovolnického programu na školách masivně využívá jedna organizace (R3: „*hlavně teda chodíme do škol. Někdy třeba jen rozesíláme e-maily na studijní oddělení a oni nám to přepošlou studentům.“*), ostatní respondenti uvedli, že návštěvy škol nedělají (R1: „*Osobní oslovování ve školách se nám moc neosvědčilo, ale když bude potřeba, nebráníme se tomu*.“. R2: „*Přímo do škol? To neděláme*“. R4: „*nechodíme*“. R5. „*Nemám v plánu obcházet školy* (…) *je ta efektivita přišla dost nízká. A my taky preferujeme zralejší lidi“*).

Spolupráce s úřady práce: Nikdo z oslovených organizací nevyužívá dobrovolníky z řad dlouhodobě nezaměstnaných a ani nespolupracuje s úřady práce.

Specializovaná agentura: Oslovené organizace jsou vysílající i přijímající organizace, proto již nespolupracují s jinými specializovanými agenturami.

E-techniky: Prezentace na internetu je u všech oslovených organizací využívaná metoda. Využívají vlastní internetové stránky, stránky pracovních serverů a řada z nich i facebook (R1: „*náš web, na konkrétních serverech, jako je jobs.cz*“. R2: „*na našich stránkách* (…) *jobs.cz,*

facebook a tak“. R3: „*pracovní weby, různé weby*“. R4: „*na našich internetových stránkách máme informace o dobrovolnickém programu*“. R5: „*přes náš web, pak jobs.cz, neziskovky.cz* (…), *facebook jsme zatím zkusili jednou a i se nějaký lidi ozvali*.“).

Veletrhy pracovních příležitostí či prezentace organizace i dobrovolnického programu: Při propagaci organizace jako takové je prezentován i dobrovolnický program. Koordinátoři ale nejsou vždy na těchto akcích přítomní (R1: „*současně s prezentací naší organizace*“. R2: „*když jdou někam prezentovat do škol nebo firem, tak se zmiňují i o nás*“. R3: „*veletrhy*“. “. R4: „*letáčky na akcích naší organizace máme.“*).

Inzerce ve sdělovacích prostředcích: Většina respondentů se shodla, že inzerce v místních tiskovinách je efektivním nástrojem, jak oslovit potencionální uchazeče (R1: „*inzerce do tištěných periodik*“. R2: „*inzerátky do tiskovin městských částí*“. R5: „*inzerce v tiskovinách jako nějakej místní plátek třeba Prahy 4.*“).

Shrnutí

Získávání dobrovolníků vychází z řady faktorů a organizace volí metody podle toho, jaké dobrovolníky hledají nebo podle toho, jakou mají cílovou skupinu klientů. Dle Fričova dělení (viz předchozí text) koordinátoři využívají jak aktivní, tak pasivní přístupy k získávání dobrovolníků. Jedna cesta, jak je uchazeči osloví je však pro všechny organizace společná. Tou jsou neformální společenské kontakty a dobré jméno organizace, které přispívají k příchodu dobrovolníků do organizace z vlastního přesvědčení.

Oznámení

Koordinátoři při tvorbě oznámení volí dvě strategie. První je krátké výstižné sdělení, kdo koho hledá s odkazem na stránky s více informacemi (R5: „*Nějak je zaujmout a přesměrovat, kde získají víc informací*“). Druhá cesta je podrobnější materiál, kde se dobrovolníci dozvědí všechny potřebné informace (R4: „*máme dobrovolnický manuál, kde je všechno*.“). Koordinátoři také volí propagaci podle toho, kam chtějí oznámení umístit.

Obecně oznámení obsahují téměř všechny informace, které doporučuje kniha Dobrovolnictví v neziskových organizacích (2001) viz předchozí text (R1: „*Stručně popis náplně dobrovolnické činnosti, koho hledáme a co nabízíme. Kontakt na nás je samozřejmostí. Někdy uvádíme údaj o vstupním školení. Všechno je heslovitě, bodově*.“ R2: „*krátký text o nás a o našich službách, základní informace co mohou dobrovolníci dělat, co je potřeba, kontakty. Na letáčku informace o sponzorech nemáme. To máme v našich materiálech*“. R3: „*ty úplně základní*

informace o tom, jaký máme na dobrovolníky požadavky, co jim můžeme nabídnout, i*nformace o supervizi, odkazy a tak dále a taky trochu pravidla, jak to scházení s klientem probíhá, nějaký zkušenosti a kontakty – email, web.* (…) *Odkazy na sponzory to tam některý i musej bejt, třeba ministerstvo, to má ve svejch pravidlech.“.* R4: „*dobrovolnické desatero, co nabízíme, co požadujeme, co mohou dobrovolníci dělat, jak se stát dobrovolníkem, o zázemí, kontakty, loga, harmonogram roku*“. R5: „*Naše hlavička, koho hledáme a co nabízíme, info o sponzorech*.“).

Požadované dokumenty

Mezi požadovanými dokumenty, které organizace po uchazeči chtějí, je obsažen téměř celý výčet dokumentů, který shrnuje Kubátová (2013, víz předchozí text). Nedá se však říct, že je všechny vyžaduje každá organizace.

a) Motivační dopis (R3: „*ať nám pošle životopis a motivační dopis*“. R5: „*nenazývám to úplně motivační dopis, ale chci, aby mi napsali pár řádek o tom, jak jste na nás přišli, co vás k tomu vede a tak*“)

b) Profesní životopis (R3: „*ať nám pošle životopis a motivační dopis*“. R5: „*Prosím si životopis*“)

c) Osobní dotazník (R1: „*pošle nám vstupní dotazník, kde jsou základní informace o něm.*“. R4: „*vyplní dotazník s informacemi o sobě*“)

d) Doklady: V dobrovolnictví koordinátoři nevyžadují doklady o dosaženém vzdělání, podmínkou je však výpis z rejstříku trestů (R1: „*výpis z rejstříku trestů*“. R3: „*výpis z rejstříku trestů“*. R5: „*výpis z rejstříku trestů a tak*.“) a v některých organizacích i potvrzení o zdravotní způsobilosti (R5: „*potvrzení od lékaře*“). Všechny tyto dokumenty jsou však vyžadovány až po úvodním školení.

Žádný z oslovených respondentů reference či ukázky dosavadních prací nevyžaduje.

Evidence zájemců o dobrovolnictví

Organizace vedou evidenci až těch uchazečů, se kterými uskuteční osobní pohovor nebo projde k vstupnímu školení (R1: „*Ve formuláři Evidence zájemců o dobrovolnictví*“. R2: „*Neevidujeme je dlouhodobě. Napíšeme si telefonní číslo, kontakt, mail, jméno. A pokud nepřijdou, tak to ale dál nikde neevidujeme*.“. R3: „Když *postoupí ke školení, tak to archivujeme. A když ne, tak to mažeme*“. R4: „*evidujeme až ty, co projdou naším výcvikem*“. R5: „Až po tom, co ho vidím osobně.“).

Odmítnutí zájemců o dobrovolnictví

Filozofie organizací v odmítání zájemců se liší od rozhodnutí, že zájemce neodmítnou (R4: „*my nikoho neodmítáme. Když tak mírním jejich nadšení, ale mi stojíme o každého*.“), až po organizace, které vzhledem k naplněné kapacitě ruší plánované výcviky (R3: „*kdyby sme přijali nové dobrovolníky, tak by museli strašně dlouho čekat na klienty a pak by odpadávali. Ztráceli by motivaci jak jako přirozeně, takže to jsme jim nechtěli udělat a takže jsme vlastně ten jarní výcvik zrušili*“).

Pokud dojdou organizace k závěru, že zájemce pro ně není vhodný, informují ho o odmítnutí mailem, telefonicky nebo osobně (R1: „*Dáme mu vědět telefonickou nebo emailovou cestou. Důvody nepřijetí sdělíme citlivě a vzhledem k okolnostem. Důvody sdělím jen někdy. A někdy nabídnu i jiné programy*“. R2: „*sdělíme mu to.“* R3: „*Záleží na tom důvodu odmítnutí. Někdy to píšu e-mailem, někdy to telefonuju. Záleží podle toho, co zvolím na vhodnějším*“.).

5.3.3 Výběr

Tuto fázi charakterizuje čas od doby, kdy se uchazeči přihlásí, do okamžiku přijetí jednoho z nich (viz předchozí text).

První kontakt potencionálního dobrovolníka s koordinátorem je e-mailem, telefonicky nebo osobní (R1: „je *emailem*“. R2: „*E-mailem nebo telefonem*“. R3: „E-*mailem*“. R4: „*Osobní*“. R5: „*Po mailu. Jednou se mi stalo, že přišel rovnou někdo osobně.“*). Většina organizací vyžaduje od zájemce zaslání určitých dokumentů před první, informační schůzkou, někteří koordinátoři chtějí dokumenty až na úvodním školení (R2: „*Nechceme žádné materiály takhle dopředu*. (...) *My se s tím člověkem seznámíme na té úvodní schůzce a to nám bohatě stačí*.“ R4: „*Nechceme životopis. Oni mi ho vlastně povědí na prvním setkání*.“).

Předvýběr uchazečů

Koordinátoři prostudují písemné materiály a pozvou si uchazeče na osobní schůzku. Žádný z koordinátorů nemá zkušenost, že by už po přečtení životopisu dobrovolníka odmítl. Jeden respondent uvedl, že se setká se všemi zájemci neboť je první kontakt osobní schůzka (viz následující text)

Osobní schůzka

Po prvním kontaktu se zájemcem si organizace dohodnou osobní schůzku. Koordinátoři ji zpravidla vedou v organizaci (R1: „*Vstupní rozhovor se vede na pracovišti*

služby“. R2: „*u nás v kanceláři*“. R3: „*Já si je pozvu sem k sobě*.“. R5: „*Schůzka je u nás*.“) nebo na akcích pořádaných organizací (R4: „*Na akcích naší organizace mě zájemce osloví. Nebo na neformálních setkáních v naší kavárně*.“). Osobní pohovor ve všech organizacích trvá dle potřeby (R4: „*To se nedá úplně říct, jak je potřeba*.“), někteří koordinátoři uvádí délku 1/2 – 3/4 hodiny (R2: „*Asi 45 minutová osobní schůzka*.“. R3: „*Je to tak na půl až třičtvrtě hodiny pohovor*.“).

Koordinátoři zjišťují informace o zájemci, ověřují informace ze zaslaných dokumentů/dotazníků, představují mu dobrovolnický program, vysvětlují smysl a průběh dobrovolnických aktivit, zjišťují jeho motivaci a odpovídají na otázky.

R1: „*Na setkání se vzájemně představíme, povíme něco málo o dobrovolnickém programu a službách, chceme po zájemci jeho motivaci, očekávání atd. Upřesníme si informace uvedené ve vstupním dotazníku*.“

R2: „*Dáváme jim informace o organizaci obecně, o naší službě dobrovolnického centra, jaké nabízíme programy, co to obnáší, co je potřeba, jak probíhá výcvik, o zkušební pochůzce, informace, co od nich potřebujeme za dokumenty, co budou jejich povinnosti, dozvídají se o supervizích, jak to s nima funguje, koho mají kontaktovat, kdyby něco potřebovali, anebo se něco stalo. A pak zjišťujeme informace o tom dobrovolníkovi. Ptáme se, co ho baví, kde studuje, jestli nemá nějaké zdravotní komplikace, co by mohli bránit tomu doprovodu. A pak zjišťujeme osobní údaje jako datum narození, rč, protože to potřebujeme znát kvůli pojištění atd. A mimo jiné jim dáváme „dobrovolnické desky“, kde mají všechny informace pohromadě. Plus je tam smlouva, kterou s náma budou potom podepisovat, tak aby si jí doma mohli přečíst, a jsou tam pak ještě kontakty na nás*.“

R3: „*Zjišťuju nějakou motivaci toho člověka, nějaký informace o něm, jaký má zkušenosti, proč si vybral zrovna tohle, jestli si zjistil nějaký informace o tom, co tady bude dělat, nebo jak hlubokej je zájem o práci. Jeho časový možnosti. Jestli je to v jeho silách takovýhle náročný dobrovolnictví dělat. Zjišťuju i to, jak se hodí k cílovce. A taky, mu tedy říkám, co to všechno obnáší a dávám mu další doplňující informace, odpovídám na otázky*“.

R4: „*Nechám zájemce volně mluvit o sobě, o očekáváních. Oni přichází a často už všechny informace o nás mají. Spíš mají spousty obav - jestli nejsou moc staří, jestli je budeme chtít.*“ (pozn. parafráze:) Koordinátor nabízí prostor pro vypovídání se, otázky klade intuitivně, pak jim předá dotazník, kde každý napíše, co je komu nejbližší.

R5: „*Ptám se, co u nás hledá, co ho přivedlo k dobrovolnictví k seniorům, proč naše organizace. Jde mi to zjisti proč. Je to výběrová záležitost*. (…) *Zjišťuju, jak, když ho vybereme, s ní pracovat, aby na jeho motivaci nasedla nějaká péče, která ho pak v tom udrží*.“

Zda vedou koordinátoři osobní schůzku sami, nebo se jí účastní ještě další osoba, je variabilní. Většina oslovených organizací vede osobní schůzku sama (R2: „*osobní schůzka je s jednou pracovnicí*.“. R4: „*Jenom já*.“). Také ale závisí na dalších krocích celého procesu výběru dobrovolníků (R1: „*Jsme u toho vždycky dvě. Víc očí, víc vidí. Některé jiné programy mají i psychologa a tak, ale na to nemáme peníze.*“. R3: „*Jsem u toho jenom já*“ (pozn. parafráze:) Následuje ještě psychodiagnostické testování a assesment centrum, což je součástí výcviku. R5: „*Dělám to jen já, a pokud je vybrán, jde na psychologický screening, než jde na výcvik*“).

Pokud uchazeč není vhodný, koordinátor mu tuto zprávu sdělí buď osobně, telefonicky nebo e-mailem (R1: „*Pokud není uchazeč z různých důvodů vhodný, snažíme se vždy citlivě sdělit důvody s tím, že ho zároveň rovnou odkážeme na jiné možné alternativy zapojení se do dobrovolnický aktivit. Osobně většinou*.“ R2: „*Stává se to velmi málokdy, že po osobní schůzce někoho odmítněme* (…) *záleží, proč není vhodný, většinou to řešíme telefonicky.*“. R3: „*telefonuju nebo e-mailem dávám vědět. Většinou teda e-mailem*“. R5: „*Volila bych určitě vždycky osobní schůzku. Je to takový intimní, když odmítáte člověka, který chce tohle dělat, takže určitě osobně.*“).

Poté jsou vybraní zájemci pozváni k výcviku/vstupnímu školení. (R1: „*Máme týden na rozmyšlenou a pak se spojíme, abychom si řekli, zda ano nebo ne*“. R3: „*Já výjimečně sděluju výsledek přijetí k tomu školení na místě. Mám vždycky 3-5 dní na odpověď*.“).

5.3.4 Zapracování se

Dobrovolnické organizace vnímají vstupní školení jako součást procesu zapracování se, neboť zde dostávají dobrovolníci všechny potřebné informace.

Vstupní školení

Dle zákona o dobrovolnické službě mají všechny organizace vstupní/úvodní školení. Délka se pohybuje mezi 5 a 22 hodinami (u oslovených respondentů), v závislosti na uvážení organizace a organizace si její obsah přizpůsobují, podle cílové skupiny (R2: Tři odpolední sezení obsahují „*obecné informace o zrakovém, postižení* (…) *techniky doprovázení* (…) *workshop o dobrovolnictví* (…) *a pak ještě je zkušební pochůzka s lektorem, asi 2 hodiny.*“. R3: „*Má dvě části. První část je testování kompetencí. To je psychodiagnostický testování a assesment centrum a druhá část je víkendovej výcvik, kterej je o klientech, o tom, jak naše organizace funguje, to už je vlastně o tý samotný práci. Co můžou a nemůžou a tak. (...) Celé to trvá 22 hodin.“*. R4: „*Jsou to 2 setkání po 2,5 hodinách. Probírají se tam základní informace o organizaci, metodika práce s klienty, BOZP, komu co hlásit, jak to vlastně probíhá.*“ R5: „*než jde dobrovolník na výcvik, prochází psychologickým screeningem. Výcvik pak trvá dva dny* (…) P*rvní den je rozdělený do 5 bloků. O sociální práci a o klientech* (…), *o psychobiografickém modelu* (…), *nácvik práce hlavně*

s vozíkem (…), *informace o ergoterapeutických aktivitách* (…) a *pak taky obecně o dobrovolnictví, jak to bude probíhat atd*. Druhý den je sebezkušenostní, kdy zpracováváme obavy, očekávání, nejistoty.“).

Většina organizací má výcviky skupinové s předem naplánovanými termíny (R2: *„5x do roka, pro maximální 10 lidí.“*. R4: „*2x do roka*“. R5: „*máme 2x do roka“*.), pouze jedna organizace variabilně volí skupinové či individuální školení podle přihlášených zájemců (R1: *„Vstupní vzdělávání probíhá, buď individuální, nebo skupinovou formou, dle počtu přihlášených zájemců. Trvá 4-6 výukových hodin a má předepsanou strukturu.“* (pozn. respondent nechtěl mluvit o struktuře konkrétněji.).

Podpis smlouvy

Po vstupním školení si některé organizace berou čas na rozmyšlenou (R2: „*pak* (pozn. po výcviku a zkušební pochůzce) j*e nějaká doba, telefonicky si zavoláme a podepíšeme smlouvu*“.) a pak přichází podpis smlouvy (R1: „*S dobrovolníky podepisujeme písemnou smlouvu* (…) *ve chvíli, kdy naváže spolupráci s první rodinou*“. R3: „*Dobrovolník podepíše smlouvu*“). Organizace postupují podle vzoru Ministerstva vnitra a informace ve smlouvě jsou shodné s publikovaným vzorem na stránkách ministerstva (R1: „*Smlouva má podobu podle vzoru Ministerstva vnitra*“. R3: „*My hodně jedeme podle vzoru na stránkách ministerstva*“. R4: „*máme jí tak, jak je v zákoně, podle ministerstva vnitra*“. R5: „*máme jí podle vzoru ministerstva.*“).

Smlouva může být na dobu neurčitou (R2: „*doba je neurčitá*“) nebo na dobu určitou (R4: „*Je na dobu určitou, na jeden rok*“. R5: „*Na jeden rok*“).

Ujednání o zkušební době není součástí smlouvy tak, jak je to běžné v zaměstnaneckém poměru a organizace ve většině případů se zkušební dobou nepracují (R1: „*Naši dobrovolníci nemají „zkušební dobu“ ve smyslu pracovního zákoníku, po celou dobu je jejich činnost monitorovaná*“. R2: „*u jednorázových pochůzek nemáme, když bysme viděli, že jsou problémy, tak bysme to pak nějak řešili. Ale to se většinou moc často nestává, protože ten výběr je dlouhý a pořádný, tak to většinou odpadnou v průběhu*“. R3: „*My když se rozhodneme toho člověka po tom výcviku přijmout, tak už jsme celkem jako rozhodnuti, že je vhodný pro nás. Fakt jako prošel celkem náročným testováním a tak už jako většinou nemáme potřebu nějaké zkušební doby*“. R4: „*nemají, máme smlouvy na 1 rok, ale zkušební dobu tu ne.*“).

Jediná organizace pracuje s prvními třemi měsíci s dobrovolníkem intenzivněji (R5: „*Po 2-3 měsících té dobrovolnické činnosti děláme takové uzavření přípravné části, já už to vlastně beru jako součást výcviku, ale je to vlastně něco jako konec zkušební doby* (…) *Ten člověk má docela intenzivní i mojí podporu a zájem a pak to nějak vyhodnocujeme a uzavírá se to tím setkáním a on je to vlastně takový rituál a tak. A ono to tak jako vlastně vychází jak ta zkušební*

doba.“). Náznak zkušební doby nalezneme i u další organizace (R2: u dlouhodobých spoluprací – „může se stát, že je to třeba něco náročnějšího, třeba tandemový kolo, „*tak to někdy sjednáváme i takovou trochu jako zkušební bodu. Navrhujeme jim, že se mohou třeba 2x – 3x potkat a pak se můžeme znovu sejít s oběma a říct si, je to fajn, budeme v tom dál pokračovat nebo ne, to nefunguje.*“).

Dvě z oslovených organizací navíc s podpisem smlouvy vystavují dobrovolníkovi průkazku (R4: „*Dobrovolník také dostane průkazku. To je důležité. Tou se pak prokazují, že jsou od nás*“. R5: „*dobrovolník dostane svoji jmenovku*“).

Uvedení pracovníka na pracoviště

Pracoviště dobrovolníka je buď v organizaci, v klientově domácnosti, nebo v terénu. Koordinátor seznamuje klienta a dobrovolníka osobně na propojovací schůzce (R1: „*Prvním kontaktem s rodinou je tzv. seznamovací schůzka*“. R2: „*Při dlouhodobé spolupráci mi dobrovolníkovi vyhledáme vhodného klienta. Dle jeho požadavků mu vybereme klienta. Obě strany zpětně informujeme o tom druhém, a pokud obě strany souhlasí, že by se potkali, tak je u nás úvodní schůzka, kde se ta nová dvojice potká. Domluvíme si tam všechny podmínky a pravidla*“. R4: „*Buď jdou se zkušenější dobrovolnicí, nebo je poprvé ke klientovi doprovází naše sociální pracovnice. Není to pravidlem, ale využívají toho*“) nebo se dobrovolník s klientem setkává sám, po vzájemné domluvě (R2: „*při jednorázové pochůzce my dobrovolníkovi pošleme telefonní číslo a jméno klienta a naopak klientovi pošleme jméno a telefon dobrovolníka. A na klientovi je, aby se spojil s dobrovolníkem*“. R3: „*Takže než proběhne ta první schůzka, tak dobrovolník přijde do naší organizace, si toho klienta v uvozovkách převzít. My mu dáme na něj kontakt a základní informace, to je tak na čtvrt hodiny, a pak už si oni domlouvají spolu tu schůzku*“.).

Koordinátor moderuje schůzku dobrovolníka a klienta (R1: „*seznamuje obě strany a moderuje diskuzi*“. R2: „*na osobní schůzce se domluví frekvence a obsah setkání*“), představuje mu organizaci (R5: „*Ukazuju mu budovu, kde to je. Máme schůzku s tou jeho kontaktní osobou*.“) nebo ho seznamuje s klíčovým pracovníkem klienta, se kterým pak dobrovolník řeší všechny potřebné záležitosti ve vztahu s klientem (R5: „*máme schůzku já, klíčový pracovník, dobrovolník. Povídáme si i trochu o klientovi (...). Odpovídáme na otázky, kterých mají dobrovolníci spousty. Pak je uveden ke klientovi.“*).

Informace o praktických záležitostech (př. Jak omlouvat svou nepřítomnost nebo komu hlásit úraz) se dobrovolník dozvídá při prvním setkání s koordinátorem, na vstupním školení i při první schůzce s klientem (R1: „*Tyto informace se dozvídá již zájemce na vstupním vzdělávání dobrovolníků od koordinátora. Dále je pak opakováno při seznamovací schůzce*“. R2: „Tohle se dozví už na úvodní schůzce i na výcviku“. R3: „*Ta domluva probíhá mezi ním a*

klientem. Dobrovolníci u nás píšou zprávy z těch schůzek a ve chvíli, kdy jsou nemocní, tak si to vykomunikují s klientem a mě do zprávy jen napíšou, že byli nemocní. Když nastanou závažnější situace (pozn. jako je úraz) *tak oni mají povinnosti k nám. To se dozvídají na školení a jeto situace, kdy je to už na telefon a to buď mě, jako koordinátorovi nebo klíčovýmu pracovníkovi, když se stane něco klientovi nebo dobrovolníkovi*.“).

Orientaci a adaptaci (viz předchozí text) tedy zprostředkovává koordinátor nebo kontaktní osoba.

5.3.5 Řízení pracovního výkonu

Vlastní práce dobrovolníků a jejich kontrola

Vyjma jednoho respondenta, nejsou koordinátoři dobrovolníků ani zaměstnanci dobrovolnických center s dobrovolníky v „každodenním kontaktu“. Aktivity dobrovolníků a klientů se většinou uskutečňují v terénu nebo v místě bydliště klienta, což může znamenat i pobytovou sociální službu.

Dle předem stanoveného individuálního plánu (R1: „*Schůzka* /pozn. autora: nad individuálním plánem/ *se koná jednou za 6 měsíců.“*. R3: „*...a pak plánování probíhá každý 3 měsíce. Přijdou sem, za klíčovým pracovníkem, sociálním, který jim vede ten vztah.*“) nebo bez něj (R2: „*My individuálně neplánujeme.“*. R4: „*Ne, neplánujeme.“* R5: „*zadání je buďte s klientem a mějte se fajn.*“) se dobrovolníci a klienti setkávají nad předem dohodnutou aktivitou na sjednaném místě. Koordinátoři dobrovolníků se schůzek neúčastní.

Přehled o vykonané práci mají koordinátoři ve všech oslovených organizací prostřednictvím různých metod. Termínu kontrola vykonané práce se ale organizace trochu brání (R4: „*Já je nekontroluji, to by bylo kontraproduktivní*.“). Většina dlouhodobých projektů má stanovenou povinnost pro dobrovolníka měsíčně posílat e-mailem zprávy z dobrovolnické činnosti (R1: „*Jeho působení v rodině je však sledováno prostřednictvím* (…) *měsíčních hodnotících dotazníků.*“. R3: „*Dobrovolníci u nás píšou zprávy z těch schůzek…“* R4: „*Posílají jen roční zprávy*.“) a organizace, kde probíhá individuální plánování s klientem, vychází také z vyhodnocovacích schůzek individuálního plánu. Jen jedna organizace prozatím došla k závěru, že písemné zprávy nejsou efektivní (R5: „*Zkoušeli jsme to a moc to nefungovalo. Psali to formálně a nemělo to přínos. Report o práci má mít kontaktní osoba*.“). Pro tuto organizaci je hlavním zjištěním smysluplnosti práce osobní rozhovor (R5: *„Máme informace od toho dobrovolníka a klienta. (...) Jaký to bylo. I třeba jaký to bylo pro tu dobrovolnici. Oni na oddělení vidí, v jakým stavu jsou ty klienti, když dobrovolník odchází. Je to hodně o tom, že vidíte.*“). Krátkodobé projekty se opírají o zpětnou vazbu od klienta (R2:

„*Když se jedná o jednorázové doprovody (…), tak nám klient po tom každým doprovodu dá sám vědět, jaký to bylo...*“ R4: „*přinesou dotazník od (…) zpět*.“). S dobrovolníky jsou pak v kontaktu alespoň jednou za půl roku (R2: „*Klientům voláme, abychom se poptali, jak vše probíhá, jestli je vše v pořádku (…) Tak alespoň tímhle způsobem je zkontrolujeme*.“ R4: „*Řeknem si to na organizačních schůzkách.*“).

Organizace, kde je pravidelná supervize, vnímají jako kontrolní mechanizmus i ji (R1: „*Jeho působení v rodině je však sledováno prostřednictvím supervizí dobrovolníků*…“.).

5.3.5.1 Hodnocení

Hodnocení dobrovolníků označují všichni respondenti termínem zpětná vazba. Označení hodnocení se vyhýbají. Prostor pro zpětnou vazbu vnímají organizace jako prostor pro ověření si, zda dobrovolník pracuje bez problémů a pro podporu jeho motivace. Hodnocení z pohledu organizace můžeme rozdělit na formální a neformální.

Neformální hodnocení

Jedna organizace, kde individuálně neplánují, uvedla, že využívají hlavně neformální, nesystematické hodnocení. Dobrovolníkům volají přibližně jednou za půl roku, ale spíš kvůli kontrole než pro systematické hodnocení (R2: *„Voláme jim, abysme zjistili, jestli je všechno v pohodě*.“). Pozitivní zpětnou vazbu dávají dobrovolníkům vždy dle aktuální situace (R2: *„Když dostaneme pozitivní zpětnou vazbu od klienta, hned jim to dáme vědět… Poděkujeme jim, pochválíme je*.“). Zda informovat dobrovolníka o negativním hodnocení zvažují (R2: „*Pokud je to jen, že si prostě nesedli, tak to jim neříkáme, jen kdyby to bylo něco závažnýho, tak bysme to řešili*.“).

Formální hodnocení

Organizace, kde se individuálně plánuje obsah setkávání, vnímají prostor pro zhodnocení vztahu klienta a dobrovolníka i prostor pro hodnocení výkonu dobrovolníka na vyhodnocovacích schůzkách daného individuálního plánu (R1: „*Schůzka* /pozn. autora: nad individuálním plánem/ *se koná jednou za 6 měsíců.“*. R3: „*...a pak plánování probíhá každý 3 měsíce.*). Koordinátoři vznímají potřebu se na schůzku připravit, pročtou si zaslané měsíční zprávy, pohovoří s klíčovým pracovníkem a na hromadné vyhodnocovací schůzce (klient, dobrovolník, klíčový pracovník, koordinátor, popř. rodič) řeší fungování vztahu. Pouze jedna organizace uvedla, že u nich funguje i motivační schůzka, tedy prostor, kdy se pravidelně setkává koordinátor a dobrovolník. Tématem jejich schůzky je dobrovolníkova motivace a jeho celkový pocit ze své práce (R3: „*No, tak my to máme rozdělený na zhodnocení toho vztahu, který probíhá na hodnotících rozhovorech s klientem a pak je to, ale nenazvala bych to*

hodnocení, ale spíš nějaká zpětná vazba a ocenění, tak to probíhá na motivačních rozhovorech, jenom s dobrovolníkem a se mnou /pozn. autora: koordinátorem dobrovolníků/ *zhruba jednou za půl roku, 6-9 měsíců máme nastaveno.*“).

Jedna organizace, kde sice individuálně neplánují, má v rámci každoročního podpisu dobrovolnické smlouvy strukturovaný rozhovor s dobrovolníkem nad jeho fungováním v organizaci (R5: „*Úplně systematicky 1 za rok, když podepisuje tu novou smlouvu. Tak mám pak rozhovor s nima. Na to jsem si udělala i mustr. Je to takový strukturovaný rozhovor, kdy se ptám na to jak se ten dobrovolník má a jak to jde, ale mám na to určený otázky. Zkontroluju si, jak chodí/nechodí na supervize, když nechodí, tak se pídím proč. Když chodí, tak se pídím, jak se mu to zdá přínosný. Je to systematická záležitost*.“).

Dva respondenti uvedli, že hodnocení s dobrovolníkem prostřednictvím osobního pohovoru, nedělají (R2: „*Ten nemáme*.“. R4: „*Žádné hodnocení neděláme.*“).

Ostatní organizace mají hodnocení průběžné (R1: „*Koordinátor si pročítá zaslané měsíční hodnotící dotazníky, komunikuje průběžně s klíčovým sociálním pracovníkem a přečte si aktuální individuální plán.*“ R5: U skupinových aktivit „*mám s ergoterapeutkami nastavený pravidelný porady. Což se docela osvědčilo. Vždycky projedeme ty dobrovolnice, co jsou na skupinových programech a vždycky si řekneme co a jak. Taky jsem v kontaktu s vedoucí rehabilitace*.“ Pozn. Koordinátorka je v projektu krátce a hodnotící rozhovory individuálních projektů zatím nerealizovala, teoreticky neodpověděla.).

Prostor pro zpětnou vazbu vnímají tedy organizace jako prostor pro ověření si, zda dobrovolník pracuje bez problémů a pro podporu jeho motivace. Jako hlavní metody používají organizace osobní či telefonické schůzky, kde se zaměřují na hodnocení podle plnění norem a sebehodnocení zaměstnance společně s hodnotícím pohovorem (viz kapitola 4.5).

5.3.5.2 Odměňování

Přístup organizací k systému odměňování je rozdílný. Některé organizace mají vytvořený stabilní systém (R3: „M*áme vytvořenej systém odměňování dobrovolníků*.“), jiné odměňují dobrovolníky pouze neplánovaně (R1: „*Tak to děláme nepravidelně a neplánovaně.*“).

R1: „*Odměna může být široký pojem, který zahrnuje osobní poděkování, veřejné poděkování, obdarování nebo čistě jen sdílení radostí s dětmi a ostatními dobrovolníky.*

Často mi dobrovolníci říkají, že je pro ně nejdůležitější prostě jen úsměv dítěte, že se mu daří dobře.“

Všichni respondenti se shodli, že slovní poděkování a pochvala je velmi důležitá a sdělují ji dobrovolníkům kdykoli mají příležitost. (R1: „*Většinou ústní formou, projevením díků. Často jim děkujeme za jejich práci* (…) i *veřejně na akcích i individuálně*.“. R2: „*Taky slovní ocenění*.“ R2: „*Když se třeba dozvíme chválu od klienta, voláme to dobrovolníkovi*.“. R4: „*Samozřejmě jim za jejich práci vždy poděkujeme a řekneme, jak si jejich práce vážíme*. (…) *dáváme i ručně psaná poděkování*.“. R5: „(…), p*oděkování (*...)“).

Respondenti využívají rozličné druhy odměňování dobrovolníků. V jejich výčtu nalezneme všechna doporučení Ochmana (1997) a Tošnera (2002) uvedené v kapitole 4.5, v předchozím textu.

- slavnost dne dobrovolníků (R3: „*Máme vždycky jednou ročně hlášení na bobovce, kde máme jako v nějaký uvozovkách nominace na našeho dobrovolníka roku a pak vyhodnocení na předvánoční besídce.*“)
- uvedení jmen dobrovolníků ve výroční zprávě organizace (R2: *„Jsou asi i ve výroční zprávě.*“. R3: „*jsou i ve výročce.“*)
- pomoc v osobním rozvoji a dosažení nových dovedností (R2: „*Pořádáme kurzy, besedy, semináře, workshopy*.“ R5: „*třeba i ty supervize a posety. Dělaly jsme i semináře*.“)
- volné vstupenky na sportovní či kulturní akce (R1: „*Dobrovolníci jsou hmotně odměňováni, pokud dostaneme sponzorský dar od nějaké firmy, lístky do divadla a tak.“,* R3: „*to, že díky volnejm vstupům se dostanou na zajímavý místa. Kam chodí v rámci těch schůzek*“.)
- jiné výhody dle zaměření organizace (R3: „*Pořádáme pro ně akce, mohou se scházet společně, že to není ani jenom o práci s klientem, ale že je to i o jejich volným čase.*“ R4: „*Dostávají žetonky do kavárny na určitý počet občerstvení*.“. R5: „*pokud odpracují 3,5 hod za den, mají nárok na jídlo za podmínek jako zaměstnanci*.“)

Organizace se shodují, že se osvědčilo pořádání pravidelných akcí i pro dobrovolníky (R2: „*Jednou za rok děláme vánoční setkání a jednou za rok letní setkání. Tam zveme všechny dobrovolníky a klienty, kde se všema tak jako popovídáme.*“. R3: vánoční besídka. R4: „*Pořádáme i pravidelná společná setkání př. 1x za rok výlet parníkem*“. R5: „*Jednou za rok je nějaká akce organizace, většinou na vánoce, abysme dobrovolníkům poděkovali*.).

Všechny oslovené organizace se zapojují do nominací svých dobrovolníků na cenu Křesadlo nebo o tom uvažují (R1: „*Ano. Nominace na cenu Křesadlo – letos jsme nominovali poprvé a bylo no super. I když náš dobrovolník nevyhrál, tak to byl skvělý zážitek, takže to budu*

určitě opakovat.“. R2: „*mh, nominujeme na cenu Křesadla.*“. R3: „*Jo, my toho dobrovolníka, kterýho vybereme a oceníme za ten rok u nás, tak potom nominujeme na Křesadlo.*“ R4: „*Přemýšlela jsem o tom.“.* R5: „*I nominace na cenu Křesadlo, se u nás tradičně podává*.“).

Oproti doporučení Tošnera (2002, viz kapitola 4.5), koordinátoři dobrovolníků ve většině případů nepracují ve strategiích odměňování dobrovolníků s oslavami svátků, narozenin, osobních úspěchům apod. (R2: „*Uvažovali jsme o něčem na narozeniny a svátky, ale máme dobrovolníků hodně, tak to neřešíme*.“ R5: „*přáníčka k narozeninám a svátkům dělaly kolegyně předemnou. Ale já to nedělám*.“). Pouze jedna organizace s těmito oslavami pracuje (R4: „ (…) *oslavy svátků* (…).“). Stejně tak na Mezinárodní den dobrovolníků žádné akce neplánují. Někteří koordinátoři dobrovolníků ani neví, kdy tento den je (R3: „*Tybrďo, někdy v dubnu? Nebo v listopadu? Nevím.*“ R4: „*Na jaře?“,* R5: „*Nevim*.“), jiní sice datum znají, ale pevný plán na tento den nemají (R1: „*Vím, je to 5. prosince, ale letos jsem to nějak prošvihla, to jsem nezvládla, nějak jsme na to zapomněli, ale už jsem to napravila a už něco dostali.“* R2: „*Ano 5. prosince. Ale úplně s ním nepracujeme. Přemýšleli jsme o tom, ale zatím jsme nic nedělali.“*). Stejně tak předávání dárků, diplomů, odznaků s logem organizace využívá pouze jedna organizace (R4: „*Dostávají magnetky* (…)“).

5.3.5.3 Supervize

Všechny oslovené organizace mají zavedenou pravidelnou supervizi a shodují se, že jde o potřebný mechanismus (R3: *„Hodně si myslím, že taky pomáhají supervize, že je to pro ně velká podpora.*“).

Organizace mají, až na jednu, supervizora externího. Tento pracovník je vzdělaný v oboru supervize. Délka setkání je dvě až tři hodiny. (R1: „*Externí supervizor s dlouholetou praxí*.“. R2: „*Trvá 2 hodiny. Supervizor je externí, psycholog s výcvikem*.“ R3: „Máme dva externisty. (…) *Trvá dvě hodiny.“.* R4: „*Asi dvě hodiny*. Je to *náš zaměstnanec (...), má na to vzdělání.*“. R5: „*Externistka, není ani jinak angažovaná v organizaci, což mi přijde důležitý.*“).

V požadavcích na účast dobrovolníků se však zásadně odlišují od povinné pouze jedné účasti (R2: *Supervize jako takové máme čtyřikrát do roka, ale povinnost dobrovolníka je přijít jen jedenkrát, nejpozději do devíti měsíců od podpisu smlouvy*.“) až po účast jednou měsíčně se dvěma supervizními skupinami v jednu chvíli (R3: „*Máme 2 externisty. Oni choděj jakoby ve stejnej den a skupina dobrovolníků, která přijde, se dělí na polovinu. Jsou termíny vypsaný 2-3 termíny supervizí v měsíci a každej přijde na ten termín, co se mu hodí.*“).

5.3.6 Ukončení spolupráce

S odchodem dobrovolníků mají všichni koordinátoři různou míru zkušeností.

5.3.6.1 Propouštění

Žádný z koordinátorů nemá zkušenost s propouštěním dobrovolníků pro nadbytečnost (R1: *„Pokud nejsou volné žádné rodiny, dobrovolník chvíli setrvá ve stavu „aktivní čekatel" a při nejbližší příležitosti se snažíme, pokud chce, doporučit do další rodiny. Že by nebyly peníze… zatím vždy byly."*. R2: „*Ne. Na pojištění a tak, peníze vždycky byly. Zkrouháváme to jinde a jinak, ale klientů máme hodně, takže dobrovolníky nepropouštíme*.". R3: *„Nn. Dlouhou dobu se u nás podle statistik počet dobrovolníků dlouhou dobu nemění. Takže počet udržuje jakoby pořád stejnej. A klientů máme vždycky víc, než dobrovolníků, takže to ne."*. R4: „*Ne*.". R5: „*Ne*."). Tím pádem ani s outplacementem nemají zkušenosti.

Někteří respondenti mají zkušenost s propouštěním dobrovolníků, protože nebyli spokojeni s jejich prací. (R4: „*Byl tu jeden zahraniční student a ten nějak nespolupracoval, nehlásil se a tak, tak jsme se s ním dohodli a spolupráci ukončili. Na osobní schůzce.* (pozn. dále se respondent nechtěl k tématu vyjadřovat). R5: „*Jednou jsem to udělala a myslím, že jsem byla úplně první v historii v naší organizaci. Akorát dobrovolnici končila ta roční smlouva a akorát dobrovolnici zemřela klientka (…), ale ukončila jsem s ní spolupráci*.").

Ostatní respondenti zatím nikoho propouštět nemuseli (R3: „*Tak tam máme nějaký důvody, ale co pamatuju, tak jsme ještě nikdy nikoho neukončovali*."). Respondent 3 shrnul, že by postupoval pomalu, nejprve by vše s dobrovolníkem probral a pokusil se nedostatky jeho práce odstranit (R3: *Ale není to tak, že když vidíme, že někdo ujíždí, tak že ho hned vyrazíme. Je to o zpětný vazbě. O vyjednávání. Co potřebuje pro to, aby to zvládal. Jestli mu můžeme nějak vyjít vstříc. Protože ty lidi hrozně často hozně hezky fungujou s klientem, ale už nezvládají ty činnosti okolo, ty praktický. Někdy je to zase naopak"*.). Až v krajní situaci by sáhl po propuštění dobrovolníka.

5.3.6.2 Dobrovolný odchod

Dobrovolníci odcházejí z organizace de facto pouze z vlastní vůle. Jde o **časové** a **osobní důvody** (R1: „*Změna v soukromém životě dobrovolníka, která mu neumožňuje dále se podílet na dobrovolnické činnosti. Dostuduje, nemoc, stěhování, rozvod…"*. R2: „*těhotenství, ukončení studia, získání práce, přestěhování se*". R3: „*Časový. Jsou to lidi, kteří už tady třeba ty dva roky jsou, měli klienta, studovali vejšku, dodělali jí, jdou do práce a teďka nevědí, co bude.*". R4: „*to je hlavně čas. Někdy osobní důvody, někdy nám ani neřeknou proč, ale nejčastěji jsou to časové důvody*.". R5: „*U skupinových, když se nějak změní osobní situace toho člověka – otěhotní, zhorší se mu zdraví, odstěhuje se*.").

Ve většině programů, kde dlouhodobě pracuje dobrovolník s klientem jeden na jednoho, je zásadním momentem pro odchod dobrovolníka z programu **ukončení spolupráce s klientem**. (R2: *„někdy dobrovolník už nechce jinýho klienta.*“. R3: „*Někdy ty lidi už říkají, že měli toho jednoho svýho klienta a už jinýho nechtějí.“*. R5: *U individuálních aktivit mě přijde, že když jim zemře klient“*pozn. odcházení z programu).

Všechny organizace vedou s dobrovolníkem ukončovací rozhovor. Někdy má strukturovanou a definovanou podobu (R1: *Děláme je. Já to chci vždycky vědět.* Abych věděla j*ak třeba zlepšit službu nebo jak jim pomoct, aby zůstali. Ale netlačím na ně, když to říct nechtějí.“* R3: „*Máme ukončovací rozhovory s nima, kde se o tom* (pozn. o důvodech odchodu) *bavíme*. (…) *je to hodně o tom, jaký to mělo přínos pro toho dobrovolníka. Ptáme se i, co by chtěl mít v organizaci jinak, ale to je většinou nenapadá*. (…) *Děláme z toho stručný zápis*.“), jindy jde o přátelské poděkování a informační setkání (R2: „*V programu si to napíšeme, ale moc s tím většinou dělat nemůžeme, jsou to osobní a časový důvody. Poděkujeme jim a nepřemlouváme je.“*. R4: přátelská rozprava, bez cíleného zjišťování důvodů (pozn. parafráze autora). R5: „*zajímám se. Ale statisticky to nějak nevyhodnocuju, abych nějak udělala závěr pro tu další péči to ne*“).

5.3.7 Shrnutí výsledků výzkumu

Následující text shrnuje výsledky výzkumu a porovnává sesbíraná data s podnikatelskou sférou. Odpovídá na výzkumnou otázku: Postupují koordinátoři dobrovolníků podle zásad personálního managementu nebo volí jiné strategie?

Plánování

Jak je z výše uvedeného patrné, koordinátoři dobrovolníků v řadě případů kopírují poznatky personální managementu, ale v některých případech ne. Organizace mají stanoveny požadavky na dobrovolníka a definované činnosti, které může dobrovolník vykonávat. Je to však výsledek práce jejich předchůdců.

Stejně jako literatura o dobrovolnictví podrobněji nerozpracovává oblast plánování potřeby dobrovolníků, ani koordinátoři detailně neplánují potřebu dobrovolníků. A pokud ano, jedná se o výjimky.

Při plánování rozvoje lidských zdrojů, volí koordinátoři metodu assesment centra nebo vzdělávací schůzky. Oslovení koordinátoři využívají při plánování počtu dobrovolníků intuitivní metody personálního managementu, konkrétně metodu manažerských odhadů.

Jedna organizace reflektuje, že tuto část práce s dobrovolníky nemá dostatečně rozpracovanou.

Získávání dobrovolníků

Organizace shodně s teoriemi personální managementu volí nejrůznější metody získávání dobrovolníků (doporučení stávajícího či bývalého dobrovolníka, e-techniky, letáčky, spolupráce organizací a vzdělávacích institucí, či inzerce ve sdělovacích prostředcích). Nejčastější metou je ale dobré jméno organizace. Většina oslovených respondentů uvedla, že se jim dobrovolníci hlásí sami.

Požadované dokumenty, které organizace po uchazeči chtějí, kopírují téměř celý výčet dokumentů, který shrnuje Kubátová (2013, viz předchozí text). Nedá se však říct, že každá organizace všechny vyžaduje (Motivační dopis, Profesní životopis, Osobní dotazník, Doklady). Oproti zaměstnaneckým poměrům, koordinátoři dobrovolníků nevyžadují prokázání dosaženého vzdělání.

Evidenci uchazečů koordinátoři nevedou. Pokud uchazeče odmítají, vždy mu toto rozhodnutí sdělí.

Výběr

Koordinátoři dělí uchazeče na vhodné a nevhodné. Podrobnější dělení na velmi vhodné a vhodné (viz předchozí text) nedělají. Předvýběr uchazečů uskutečňuje většina respondentů. Pouze jedna organizace uvedla, že se setká se všemi, kdo o dobrovolnictví mají zájem.

Osobní schůzku uskutečňují všichni oslovení respondenti. Jedná se individuální pohovor. Jiné metody výběru koordinátoři nevyužívají.

Zapracování se

Koordinátoři řadí vstupní školení do fáze výběru zaměstnanců, neboť se s dobrovolníky uzavírá smlouva až po úspěšném projití tímto školením.

Na školení také dochází z části k celopodnikové a útvarové orientaci, jak jí chápe Armstrong (viz předchozí text). Dobrovolníci dostávají informace o tom, komu hlásit

nepřítomnost, koho pořádat o radu, kde odložit jmenovku, kam se zapsat… Jsou školeni v manipulaci s vozíkem, technikách doprovázení apod.

Dobrovolníci podepisují Smlouvu po úspěšném absolvování vstupního školení. Smlouva je dle zákonných požadavků a jako taková neobsahuje, na rozdíl od zaměstnaneckých poměrů, ujednání o zkušební době. Jedna organizace však v rámci adaptačního procesu dává dobrovolníkovi větší péči a podporu v prvních 2-3 měsících. Ostatní organizace proces adaptace dobrovolníka na pracovní místo speciálně neošetřují.

Řízení pracovního výkonu

Vzhledem k tomu, že dobrovolníci pracují převážně v terénu, probíhá kontrola jejich práce skrze měsíční zprávy, telefonní rozhovory, vyhodnocování individuálních plánů nebo prostřednictvím supervize.

Hodnocení můžeme dělit na formální a neformální a s tím, že formální hodnocení převažuje. Na pravidelné schůzky se koordinátoři připravují (pročtou si zaslané měsíční zprávy, pohovoří s klíčovým pracovníkem) a na vyhodnocovací schůzce řeší fungování vztahu dobrovolníka s klientem.

Dle očekávání je oblast odměňování dobrovolníků zcela odlišná od podnikatelské sféry. Dobrovolníci nejsou finančně ohodnocováni. Mezi nejčastější formy odměny patří poděkování, slavnost dobrovolníků a volné nebo snížené vstupy na různé akce. Organizace také využívají cenu Křesadlo jako projev odměňování nejlepších dobrovolníků.

Dle očekávání mají všechny organizace, na rozdíl od podnikatelské sféry, supervizi.

Ukončení spolupráce

Odchod dobrovolníků z organizací je hlavně z časových důvodů. Kdežto odchod do penze (jak je tomu v zaměstnaneckém poměru) bývá teprve impulzem ke vstupu do dobrovolnického programu. Koordinátoři vedou s odcházejícím dobrovolníkem, dle doporučení personálního managementu, ukončovací rozhovor.

Oslovení respondenti nemají zkušenosti s propouštěním dobrovolníků pro nadbytečnost a většina koordinátorů ani nepropouštěla dobrovolníka pro neuspokojivé pracovní výsledky. Na tuto otázku tedy výzkum odpovědět nemůže.

Shrnutí

Jak je z celého výzkumu patrné, práce s dobrovolníky se od personální práce liší pouze v oblasti odměňování zaměstnanců a využíváním specifického nástroje – supervize.

Koordinátoři využívají kroky personální práce. V oblasti plánování jsou však vidět jejich limity. Tato omezení mohou být nedostatečnou informovaností koordinátorů o potřebě plánovat, protože ani literatura na toto téma nestatečně nepublikuje, nebo mohlo v průběhu výzkumu dojít ke zkreslení dat, protože byl výzkumný vzorek relativně malý.

5.4 Etické otázky výzkumu

Jako nejvýznamnější etickou otázku provedeného výzkumu vidím *validitu* výzkumu (srov. Hendl, 2008). Vzhledem k tomu, že jsem uskutečnila pouze 5 rozhovorů (25% respondentů), je zobecnitelnost na celou populaci velmi malá. Mezi nejčastější důvody odmítnutí patřilo - nemáme zájem (bez bližší specifikace), časové důvody a nově nastoupivší koordinátor (nebo organizace bez koordinátora). U organizací, kde oslovení neuvedli žádný konkrétní důvod, jsem pravděpodobně v úvodním dopise nedostatečně informovala o smyslu a účelu rozhovoru. Těmto potencionálním respondentů jsem navrhla zaslání výzkumných otázek předem, nicméně ani tak respondenti zájem neměli. Respektovala jsem, že nově nastoupivší koordinátor si není úplně jistý ve své roli. I těmto potencionálním respondentů jsem navrhla zaslání výzkumných otázek předem. Ani tito respondenti však otázky zaslat nechtěli. U respondentů, kteří uvedli, jako důvod čas, jsem vnímala, že je roční doba výzkumu a časové rozmezí na uskutečnění rozhovorů, významným omezením, které jsem nepředpokládala. Vzhledem k tomu, že mi v prvním kole oslovování tři respondenti kladně odpověděli, podcenila jsem, následné oslovování respondentů. U dvou respondentů se mi stalo, že by mi rozhovor poskytli, ale až po plánovaném termínu odevzdání této práce.

I přesto, že jsem zvolila prostý náhodný výběr respondentů, abych dosáhla co možná největší reprezentativity tohoto výzkumu, díky „*redukce negativním samovýběrem*[42]“ se s určitostí dá říct, že výzkum není zobecnitelný na celou populaci.

Švaříček (2007) uvádí 3 významné etické otázky, nad kterými by se měl každý výzkumník zamýšlet. Jsou to *důvěryhodnost*, *poučený souhlas* a *zpřístupnění práce účastníkům výzkumu*.

„*Důvěrnost (confidentiality) znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, jež by umožnila čtenáři identifikovat účastníky výzkumu“* (Švaříček, 2007, s. 45). V tomto výzkumu jsem neuváděla žádné jména, a pokud respondenti v odpovědi uvedli *název své organizace*, v interpretaci výzkumu jsem název zaměnila za slovo *organizace*. Po domluvě s vedoucí práce jsem uvedla pouze základní informace o organizacích, které jsou volně dostupné na internetu. Všechny respondenty jsem seznámila jak s podmínkou anonymity, tak s tím, že základní údaje o organizaci budou v práci uvedeny bez návaznosti na konkrétní odpovědi. Žádný z respondentů neměl k tomuto postupu připomínky.

Souhlas s prováděním výzkumu musí být dle Švaříčka (2007) zdokumentovaný. Matoušek (2013, s. 544) cituje Dudleyho (2005), kdy uvádí, že „*etické není, když ve*

[42] vzniká tehdy, když se část z oslovených respondentů odmítá podílet na výzkumu (srov. Hendl, 2008)

výzkumu dochází ke klamání lidí, nebo tito nejsou informováni, že se staly výzkumnými subjekty“. Výzkum v této diplomové práci tuto etickou otázku vyřešil tím, že jsem všechny respondenty primárně oslovila písemně, kde jsem je informovala o možnosti zúčastnit se výzkumu. Použila jsem prostor na konci úvodního dopisu pro respondenty, kde jsem je požádala o vyjádření souhlasu s nahráváním rozhovoru a se zveřejněním doslovného přepisu jako přílohu této diplomové práce. Výslovný souhlas se samotným výzkumem jako takovým jsem od respondentů nežádala. Odpověďmi na tyto otázky již bylo jasné, že respondenti s výzkumem souhlasí. Emailovou korespondencí ohledně dohodnutí času schůzky apod., již bylo jasné, že se respondenti výzkumu účastnit chtějí. Před začátkem rozhovoru jsem ještě ústně shrnula účel výzkumu, požádala je o vyplnění souhlasu či nesouhlasu s nahráváním. Pokud si to respondenti žádali, na místě jsem jim ukázala své poznámky z rozhovoru.

U etického dilematu zpřístupnění práce účastníkům výzkumu, uvažuje Švaříček (2007) o vhodnosti zpřístupnit výsledky výzkumu všem respondentů. „*Pochopí účastníci výzkumnou zprávu? Měl by badatel výzkumnou zprávu nějakým způsobem přeložit a upravit pro účastníky výzkumu? Kdybychom dělali výzkum žáků, měli by mít rodiče k dispozici výzkumnou zprávu?“* (Švaříček, 2007, s. 49). Vzhledem k tomu, že tato práce psaná hlavně pro koordinátory dobrovolníků a mapuje jejich práci, nemělo by smysl nějak upravovat předkládaná data. Diplomová práce bude zveřejněna v repozitáři závěrečných prací a všichni respondenti byli s tímto faktem seznámeni. Tři respondenti si dokonce vyžádali, abych jim hotovou práci zaslala.

Různí autoři vidí i jiné etické otázky, kterými je potřeba se zamýšlet. Dudley (2005, in Matoušek, 2013) vidí kromě důvěryhodnosti a informovaného souhlasu (jako Švaříček, 2007), i etické otázky v oblasti dopadu výzkumu na jeho účastníky a výběr výzkumníků bez střetu zájmů.

Další etický problém, který se ve výzkumu může objevit je dle Hendla (2008) zkreslení interpretovaných dat, záměrné pozměňování či zavádějící interpretace sesbíraných dat. Abych předešla špatnému výkladu sesbíraných dat, chtěla jsem dát jako přílohu této diplomové práce doslovný přepis rozhovorů, kde by mohl čtenář ověřit, zda se řečené shoduje s mou interpretací. Bohužel většina respondentů uvedla, že si nepřeje rozhovor nahrávat či zveřejňovat doslovný přepis jako součást mé diplomové práce a tak vnímám, že v tomto ohledu může mít můj výzkum mezery. Jedna organizace požadovala, abych před publikací diplomové práce předložila mé závěry ke kontrole. Rozhodnutí respondenta, myslím, alespoň částečně pomáhá tento etický problém zmírnit.

Závěr

Dobrovolnictví je fenomén, který v naší společnosti získává důležitý status. Každý rok odpracují dobrovolníci hodiny a hodiny dobrovolnické práce. Jejich práce je, díky vzdělávání a školení, profesionální a i proto potřebují profesionální vedení.

Samotná práce koordinátorů v sobě nese řadu prvků personální práce. I přesto, že literatura o dobrovolnictví nezdůrazňuje potřebu personálně plánovat, z výzkumu vyplývá, že koordinátoři mají často definované pracovní pozice i náplň práce dobrovolníků. V oblasti získávání dobrovolníků je práce koordinátora shodná s prací personalisty. Dokládají to jak informace z literatury, tak odpovědi respondentů. Koordinátoři často využívají i stejné webové stránky k náborové propagaci, jako personalisté při náborech svých zaměstnanců. Specifickou metodou pro oblast dobrovolnictví je oslovování studentů přímo na školách. Oslovení respondenti jí však moc nevyužívají. Z výzkumu vyplynulo, že koordinátoři vybírají dobrovolníky ve dvou fázích. Před plánovaným školením/výcvikem dobrovolníků (studiem dokumentů a osobním pohovorem) a pak v rámci výcviku (zde používají různé druhy metod výběru). Až pak podepisují s dobrovolníky smlouvu. Oproti tomu v ziskovém sektoru dbají organizace více na výběr a volí rozmanitější techniky výběru ještě před tím, než jde nový zaměstnanec na vstupní školení. To se totiž zpravidla děje až po podpisu pracovní smlouvy. Zaměstnanecká smlouva má pak zkušební dobu. Koordinátoři dobrovolníky a jejich pracovní výkon nekontrolují osobně na pracovišti, neboť místo výkonu dobrovolnické činnosti je zpravidla mimo budovu organizace. Dle očekávání jsou v literatuře o ziskovém sektoru rozpracovány jiné způsoby odměňování zaměstnanců, než používají koordinátoři. V této otázce jsou taj jejich strategie diametrálně odlišné. Stejně tak je to s možností supervize. V oblasti ukončován spolupráce nám výzkum poskytuje pouze informaci o dobrovolném odchodu dobrovolníka a tak nelze porovnat, zda jsou strategie koordinátorů v souladu s postupy personálního managementu.

Z výše uvedeného vyplývá, že práce koordinátorů a personalistů v teoretické rovině, vyjma odměňování, shodná. Také v praxi pracují koordinátoři s dobrovolníky na stejných principech. Literatura ani praxe však nedokládají tak propracovaný systém, jako

funguje v podnikatelské sféře. Proto se domnívám, že by bylo vhodné koordinátory v této oblasti vzdělávat.

Doufám, že tato diplomová práce inspiruje další studenty i koordinátory k zamýšlení se nad dobrovolnictvím jako profesionální činností. Věřím, že tato práce bude inspirací k hledání dalších témat potřebných k hlubšímu prozkoumání.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. Překlad Jiří Rezek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. Dobrovolníci v neziskových organizacích. Vyd. 1. Praha: ICN - Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 2001. 24 s. ISBN 80-86423-05-0.
5. FRIČ, Pavol. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky: (rozhovory o neziskovém sektoru II)*. Vyd. 1. Praha: Agnes, 2000. 113 s. ISBN 80-902633-6-4.
6. FRIČ, Pavol a kol. Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes). Vyd. 1. Praha: NROS, 2001. 115 s. ISBN 80-902633-7-2.
7. FRIČ, Pavol a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. 263 s. ISBN 978-80-903696-8-9.
8. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
9. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
10. HODAČ, Tomáš et al. *Dobrovolnictví*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2009. 38 s. ISBN 978-80-87449-99-8.
11. JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.
12. JANÍKOVÁ, Markéta. *Personální management: studijní opora*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2013. 91 s.ISBN 978-80-248-2934-0.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. Skripta. ISBN 978-80-244-3397-4.
15. NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

16. OCHMAN, Małgorzata a Paweł JORDAN; Překlad Jindra Hledíková. *Dobrovolníci: cenný zdroj*. 1. vyd. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997. ISBN 1-886333-29-7.
17. PETRUSEK, Miloslav, MAŘÍKOVÁ, Hana a VODÁKOVÁ, Alena. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. 2 sv. ISBN 80-7184-311-3.
18. RODRIGUES, Maria Guadalupe Moog. *Global environmentalism and local politics: transnational advocacy networks in Brazil, Ecuador, and India*. Albany, NY: State University of New York Press, 2004. ISBN 0-7914-5877-6.
19. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.
20. ŠVAŘÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
21. ŠOBROVÁ, Lenka. *Management dobrovolnictví v Německu*. Praha, 2011. Diplomává práce. Univerzita Karlova, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Vedoucí práce Petr Vrzáček.
22. TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.
23. TOŠNER, Jiří a SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002. 152 s. ISBN 80-7178-514-8.
24. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
25. WELLARD, Kate and Copestake, James G. *Non-governmental organization*. 1. vyd. London: Routledge, 1993. ISBN 0-415-0849-6.

26. Březová, B. *Studijní opora k předmětu Dobrovolnictví* [online]. 2010 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-pravnich-oboru-rizeni-a-ekonomiky/import/czv/studijni_materialy-dokumenty/dobrovolnictvi.
27. *Centrální katalog Univerzity Karlovi v Praze* [online]. 2012 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: ckis.cuni.cz
28. Dictionary.com. *Wolunteer* [online]. 2015 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: http://dictionary.reference.com/browse/volunteer
29. Dobrá Plzeň: Dobrovolnická regionální agentura DoRA. *Dobrovolníci: Co je dobrovolnictví* [online]. 2014 [cit. 2014-10-16]. Dostupné z: http://www.doraplzen.cz/dobrovolnictvi/co-je-dobrovolnictvi.

30. Hestia.cz. *Legislativa dobrovolnictví* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.hest.cz/cs-CZ/pro-organizace/legislativa-dobrovolnictvi.
31. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Zdravotně sociální fakulta. *Ústav sociální práce ZSF JU* [online]. 2013 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: http://www.zsf.jcu.cz/cs/katedra/katedra-socialni-prace/import/k-odstraneni/dobrovol_prog/ustav.html.
32. Mladiinfo.cz. *Dobrovolnictví* [online]. 2011 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: Dobrá Plzeň: Dobrovolnická regionální agentura DoRA. Dobrovolníci: Co je dobrovolnictví [online]. 2014 [cit. 2014-10-16]. Dostupné z: http://www.doraplzen.cz/dobrovolnictvi/co-je-dobrovolnictvi.
33. MPSV. Právní předpisy pro sociální služby [online]. 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/7334.
34. MVČR. *Dobrovolnická služba* [online]. 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d.
35. MVČR. *Dobrovolnická služba* [online]. 2014 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-500539.aspx.
36. Organizace. *Wikipedie* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Organizace.
37. Oxford University Press. *Wolunteer* [online]. 2015 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/volunteer.
38. Pojem organizace. *ABZ.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/organizace-organisace
39. Právní předpisy pro sociální služby. *MPSV.CZ* [online]. 2014 [cit. 2014-09-28]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/7334.
40. Slovník cizích slov. *Slovnik cizích slov* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.slovnik-cizich-slov.cz/organizace.html
41. Účetní kavárna. *Neziskový sektor - úvod do problematiky* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky

Přílohy

Příloha č. 1

Úvodní dopis pro respondenty

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Ivana Hrubešová a jsem studentkou filozofické fakulty univerzity Karlovy. Studuji navazující magisterský obor Sociální práce. Jako téma své diplomové práce jsem zvolila „Využití personálního managementu v dobrovolnictví“. V teoretické části se věnuji základním pojmům, popisu zákona o dobrovolnické službě, významu dobrovolnických center a významu personálního managementu při práci s dobrovolníky. Praktická část se zaměřuje na výzkum toho, jak koordinátoři dobrovolníků vlastně s dobrovolníky pracují. Jedná se o polostrukturované rozhovory, které trvají přibližně jednu hodinu. Doslovné přepisy rozhovorů uvedu jako přílohu své diplomové práce pouze v případě, že s tím budete výslovně souhlasit. Souhlas, prosím, vyjádřete na konci dopisu. V textu práce shrnu informace od všech respondentů a případně demonstruji citacemi jednotlivých vět z rozhovorů, bez bližší návaznosti na organizaci. Data z těchto rozhovorů budou anonymní. V úvodu výzkumné části popíši základní informace o Vaší organizaci, které jsou dostupné na internetu (cílová skupina, zda poskytujete krátkodobou či dlouhodobou dobrovolnickou službu, jaké máte zaměření…). Jména respondentů ani jiné kontakty uvádět nebudu.

Výstupem tohoto výzkumu bude na konkrétních příkladech ukázat, jaké metody personálního řízení koordinátoři používají a v jaké míře. Výzkum může posloužit jako shrnutí hlavních, činností které koordinátoři při práci s dobrovolníky dělají i jako podklad pro další, komplexnější zkoumání.

Práce bude po její obhajobě dostupná v repozitáři diplomových prací a na webu v Centrálním katalogu Univerzity Karlovy v Praze (http://ckis.cuni.cz/).

Předem děkuji za ochotu a čas, který mi věnujete.
Šárka Ivana Hrubešová

Souhlas s nahráváním rozhovoru

- SOUHLASÍM
- NESOUHLASÍM

Souhlas s uveřejněním doslovného přepisu (transkripce) rozhovoru

- SOUHLASÍM, aby byl přepis tohoto rozhovoru uveden jako příloha diplomové práce
- NESOUHLASÍM, aby byl přepis tohoto rozhovoru uveden jako příloha diplomové práce

Příloha č. 2

Výzkumné otázky

I. Identifikační otázky

Jak velký máte úvazek?

Kolik máte dobrovolníků?

II. Plánování

Jak byste charakterizoval/a Vašeho typického dobrovolníka?

Máte písemně stanovené požadavky na dobrovolníka? Jaké požadavky to jsou?

Máte písemně stanoveno, co u Vás dobrovolníci dělají? Co to konkrétně je?

Jsou dobrovolníci zahrnuti do organizační struktury?

Jakým způsobem určujete, kolik dobrovolníků budete potřebovat?

Máte plán kdy a kde budete dělat nábory? (časový plán?)

III. Nábor

Jak často provádíte nábory?

Jak oslovujete dobrovolníky? (kdy a kde?)

Jaké používáte druhy/metody propagace Vašeho dobrovolnického programu?

Co obvykle píšete do propagačních materiálů za informace?

Jaký je nejčastější první kontakt s uchazečem?

IV. Výběr

Jaké dokumenty vyžadujete?

Co děláte s došlými dokumenty/životopisy?

Jakým způsobem evidujete uchazeče?

Co se děje, pokud někoho nevyberete?

Máte databázi odmítnutých uchazečů?

Co se děje, pokud někoho vyberete?

Máte i ústní kolo výběru? Jak to probíhá dál?

Osobní pohovor - Kde a kdo ho vede? Co na setkání říkáte? Co chcete vědět?

Pokud uchazeč není vhodný, co uděláte?

V. Adaptace

Dobrá, už je rozhodnuto, že dobrovolníka přijmete. Co nastane?

Jak probíhá výcvik? Je nějak strukturovaný? Jak je dlouhý?

Podepisujete s dobrovolníky smlouvu? Co obsahuje?

Zaměstnanci mají zkušební dobu. Jak je to s Vašimi dobrovolníky?

Jak vypadá jejich první den v „práci“? Kdo je provádí, seznamuje apod.?

Jaká je role koordinátora? Co dobrovolníkovi říkáte? Co mu ukazujete?

Jak zjistí dobrovolník, komu je podřízen/nadřízen, koho žádat o radu apod.?

Kdy a od koho se dobrovolník dozvídá např. Jak a komu omluvit svou nepřítomnost, úraz…?

VI. Řízení pracovního výkonu

Popište mi „běžný pracovní den“ dobrovolníka.

Kdo ze zaměstnanců je s ním v pravidelném styku?

Kdo mu zadává úkoly?

Jak probíhá kontrola jeho práce?

Každý potřebuje zpětnou vazbu. Jak probíhá hodnocení dobrovolníků u Vás?

Jak se připravujete na hodnotící pohovor?

Jak dobrovolníky odměňujete?

Jak často?

Víte, kdy je mezinárodní den dobrovolníků?

Mají dobrovolníci supervizi? Jak často?

Kdo je supervizorem?

VII. Ukončení spolupráce

Jaké jsou nejčastější dokdy ukončení spolupráce dobrovolníka a organizace?

Zajímáte se u dobrovolně odcházejících dobrovolníků o důvody odchodu?

Jak s těmito informacemi dále nakládáte?

Máte zkušenosti s propouštěním dobrovolníků pro nadbytečnost (nedostali jste dotace, klienti odešli…)? Pokud ano, jak jste postupovali při výběru těch dobrovolníků, se kterými jste museli ukončit spolupráci?

Jste v kontaktu s dobrovolníky i po jejich odchodu?