

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Reflexivní dobrovolnictví v organizaci zaměřené na integraci cizinců

Diplomová práce

Autor: Vilena Taraskina

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.

PRAHA: 2020

Závazné prohlášení

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

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

V Praze dne

Vilena Taraskina

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce PhDr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. za odborné a systematické vedení, vstřícný přístup, konstruktivní připomínky a věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům za jejich ochotu, pozitivní přístup a inspirativní příběhy. Poděkování patří i mé rodině, přátelům a kolegům, kteří mě během psaní této práce podporovali.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá světem reflexivních dobrovolníků a zkoumá způsoby jejich udržování ve vybrané neziskové organizaci. Teoretická část je zaměřena na popis různých druhů motivace k vykonávání dobrovolnické činnosti a na analýzu současného stavu dobrovolnictví v České republice a Evropské unie; dále se věnuje novodobým trendům a změnám ve způsobu zapojení dobrovolníků v souvislosti se současnou modernizací a podrobně popisuje proces managementu dobrovolníků. Empirickou část tvoří analýza rozhovorů s deseti dobrovolníky z vybrané neziskové organizace, jejíž cílem je zjištění typu jejich motivace, délky a intenzity jejich působení v dané organizaci a porozumění jejich vztahům s ostatními dobrovolníky a zaměstnanci. Závěrem jsou představena praktická doporučení pro koordinátora dobrovolníků ohledně vybraných aspektů dobrovolnického managementu, přičemž zvláštní důraz je kladen na udržení dobrovolníků v organizaci.

Klíčová slova

Kolektivní a reflexivní vzorce dobrovolnictví, tradiční, moderní, management dobrovolníků, udržování dobrovolníků.

Summary

This diploma thesis deals with the study of the world of reflexive volunteers and their retention in a selected non-profit organization. The theoretical part provides an overview of the motivations for volunteering and the current functioning of volunteering in the Czech Republic and the European Union; it also focuses on transforming the way volunteers are involved from the perspective of modernization and describes in detail the process of volunteer management. The empirical part consists of interviews with ten volunteers in a selected organization in order to understand its motivations, length and intensity of work, relationships with other volunteers and employees. Finally, practical recommendations for the volunteer coordinator are presented regarding selected aspects of volunteer management, with special emphasis on the retention of volunteers.

Keywords

Collective and reflexive styles of volunteering, traditional, modern, volunteer management, volunteer retention.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. DOBROVOLNICTVÍ.....	2
2.1. Vymezení pojmu dobrovolnictví.....	2
2.2. Dobrovolnictví formální a neformální.....	2
2.3. Dobrovolnictví programové a členské.....	3
2.4. MOTIVACE K DOBROVOLNICTVÍ	5
2.5. Psychologický a sociologický přístup.....	5
2.6. Signální teorie.....	7
2.7. Inventář funkce dobrovolníka.....	8
2.8. DOBROVOLNICTVÍ V ČR	9
2.8.1. Dobrovolnická služba.....	9
2.8.2. Vymezení pojmu „dobrovolník“, vysílající a přijímající organizace dle zákona.....	10
2.9. DOBROVOLNICTVÍ V EU.....	11
2.9.1. Dobrovolnická participace na úrovni EU	12
2.9.2. Evropské organizace a iniciativy na podporu dobrovolnictví.....	13
3. TRANSFORMACE DOBROVOLNICTVÍ	15
3.1. Moderní společnost	15
3.2. Postmoderní společnost	16
3.3. KOLEKTIVNÍ A REFLEXIVNÍ VZORCE DOBROVOLNICTVÍ.....	18
3.3.1. Kolektivní dobrovolnictví.....	18
3.3.2. Reflexivní dobrovolnictví	20
3.3.3. Analytický rámec dobrovolnictví dle Hustinx a Lammertyna	21
3.4. Biografický referenční rámec	23
3.5. Motivační struktura.....	23
3.6. Zaměření a intenzita závazku.....	24
3.7. Organizační prostředí.....	25
3.8. Výběr aktivity.....	26
3.9. Vztah k placeným zaměstnancům	27
4. MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ V OOS.....	28
4.1. Proces koordinace dobrovolnického programu	28
4.2. Zhodnocení potřeb a nastavení programu.....	29
4.3. Vytvoření pracovního místa a popis práce	30
4.4. Nábor	31
4.5. Pohovory a zaškolování	33

4.6. Péče o dobrovolníky	33
4.8. Udržování dobrovolníků	35
4.8.1. Životní cyklus dobrovolníka.....	35
5. EMPIRICKÁ ČÁST.....	37
5.1. Cíle výzkumu	37
5.2. Výběr vzorku	38
5.3. Dobrovolníci a práce s nimi v organizaci.....	41
5.4. Metoda sběru dat.....	44
5.5. Metoda analýzy rozhovorů.....	45
5.6. Výsledky analýzy rozhovorů.....	47
5.6.1. Biografická zkušenost a motivace k zapojení.....	47
5.6.2. Výběr aktivity, zaměření a intenzita závazku	51
5.6.3. Organizační prostředí	54
6. Doporučení pro koordinátora	64
7. Závěr	68
8. Použité zdroje	70
9. Seznam příloh.....	75
10. Seznam tabulek a grafů	76

1. ÚVOD

Dobrovolnictví jako fenomén považuji za klíčovou součást občanské společnosti (dále jen OS). Dle vlastní zkušenosti vím, že více organizací OS vzniklo díky dobrovolnickému zapojení jejich původních členů. Zapojení dobrovolníků umožňuje organizacím realizovat specifické aktivity a služby, které by bez jejich účasti nebyly realizované. Umožňují poskytovat širší spektrum stávajících aktivit a služeb, nabízet klientům individuální přístup atd. Jsem si jistá, že zapojení dobrovolníků představuje důležitý pilíř organizací OS. Dobrovolníci podporují a legitimizují organizační činnost. V diplomové práci se zaměřuji na dobrovolnictví v organizaci, která pomáhá cizincům při integraci v ČR. Důvodem pro výběr tématu je vlastní dobrovolnické zapojení, profesní působení a osobní zájem o problematiku. O reflexivním dobrovolnictví již vznikly dvě diplomové práce – Ondřej Hrubeš („Modely dobrovolnictví v obci“) a Barbora Nosková („Individualizované reflexivní dobrovolnictví v rámci programu Evropská dobrovolnická služba“). Svou prací bych na to chtěla navázat při výzkumu reflexivního dobrovolnického vzorce v jiném organizačním prostředí a následně to posunout do praktické roviny v empirické části práce. Moje práce též vychází ze zkoumání reflexivního dobrovolnického vzorce dle Hustinx a Lammertyn (Hustinx a Lammertyn, 2003) v organizaci, kde předpokládám výskyt reflexivního dobrovolnického modelu. Cílem práce je porozumět světu reflexivního dobrovolnictví na případě dobrovolníků v servisní organizaci zaměřené na integraci cizinců. Druhým cílem je aplikovaný výzkum, jehož výsledkem je formování doporučení pro koordinátora při práci s dobrovolníky (proces managementu a udržování dobrovolníků).

Teoretická část práce je členěna do tří kapitol, které se zaměřují na vymezení fenoménu dobrovolnictví, motivaci k dobrovolnictví, přehled o fungování dobrovolnictví v ČR, představení iniciativ a organizací podporujících dobrovolnictví na úrovni EU. Další kapitola představuje přehled o celospolečenské transformaci ze sociologického hlediska (moderna, postmoderna), což by mělo být nápomocné k lepšímu pochopení proměny dobrovolnického vzorce. Největší důraz v teoretické části je kladen na vymezení kolektivního a reflexivního dobrovolnického vzorce a jejich jednotlivých dimenzí dle odborné literatury. Závěrečná kapitola teoretické části nabízí přehled o managementu dobrovolníků, zvláštní důraz je kladen na péči a výdrž dobrovolníků. Empirická část práce představuje hloubkové rozhovory s deseti dobrovolníky organizace a tvorbu doporučení pro koordinátora. Analýza dat je provedena metodou převážně otevřeného, zčásti apriorního kódování. Zjištění vyplývající z rozhovorů a doporučení vedou k naplnění výše zmíněných cílů.

2. DOBROVOLNICTVÍ

2.1. Vymezení pojmu dobrovolnictví

Dobrovolnictví je pojmem, který nemá dosud jednotnou definici. Dle Dekkera a Halmana, se většina autorů shoduje na třech společných znacích, které pojem dobrovolnictví vymezují. Jedná se o činnost "nepovinnou, neplacenou a ve prospěch druhých" (Dekker a Halman 2003 in Frič, Pospíšilová, 2010:9). Penner definuje dobrovolnictví jako "dlouhodobé, plánované a svobodně zvolené (discretionary) prosociální chování ve prospěch cizích druhých osob, které se odehrává v kontextu organizace" (Penner 2002; také Finkelstein, Penner, Brannick, 2005 in Frič, Pospíšilová, 2010:10). Je důležité zmínit, že se jedná o výkon dobrovolnické činnosti mimo okruh rodiny či přátel (Penner 2002 in Frič, Pospíšilová, 2010:10). Zdá se, že tento definiční znak je podstatný, jelikož pomoc rodině či přátelům lze označit spíše za morální povinnost či celospolečenskou normu. Neplacená práce tvoří poslední definiční znak dobrovolnictví. Dobrovolníkům může být proplaceno jízdné, jídlo či nocleh (stejně jako i zaměstnanci na služební cestě), nicméně samotná práce je vykonávána bez nároku na odměnu. Za dobrovolnictví označujeme "svobodně zvolenou práci bez nároku na finanční odměnu", která je poskytována pro druhé lidi (Skovajsa, 2010:125).

2.2. Dobrovolnictví formální a neformální

Dobrovolnictví se tradičně rozděluje na dobrovolnictví formální a neformální. Za neformální dobrovolnictví se označují tzv. "trvajících, neplacených služby", které jsou poskytovány lidmi mimo formální kontext organizace (Finkelstein, Brannick, 2007, s. 104 in Frič, Pospíšilová, 2010:11). Neformální dobrovolnictví zahrnuje pomoc jak jednotlivcům, tak i skupině lidí (sociálně vyloučeným, ohroženým a týraným). Dobrovolnictví je vnímáno spíše jako veřejná záležitost, na rozdíl od toho neformální pomoc je spíše záležitostí soukromou (Frič, Pospíšilová, 2010). Nicméně i mezi autory neexistuje obecná shoda, zda neformální dobrovolnictví patří do dobrovolnictví. Příkladem může být sousedská výpomoc, která do skupiny neformálního dobrovolnictví patří. Dle Rochesterera (Rochester, 2006, s. 5 in Frič, Pospíšilová, 2010), je málo pravděpodobné, že vnímání veřejnosti pojmu dobrovolnictví zahrnuje i individuální sousedskou výpomoc. Rochester se domnívá, že neformální dobrovolnictví a občanská participace (například podpis petice, účast na demonstraci atd.) již nepatří do pojmu dobrovolnictví. "Neformální dobrovolnictví není tak dobře konceptuálně uchopené jako dobrovolnictví formální a zdaleka tak často nebývá předmětem výzkumů" (Frič, Pospíšilová, 2010:12). Neformální dobrovolnictví je více rozšířeno v postsocialistických zemích, kde převládá neformální sociální kapitál a mezilidské vztahy (Frič, Pospíšilová, 2010).

Za formální dobrovolnictví se označuje práce pro jiné lidi, která je vykonávána v kontextu organizace. Jedná se o „neplacenou pomoc skrze skupiny, kluby nebo organizace ve prospěch druhých lidí nebo prostředí, např. ochrana přírody, zlepšování veřejných prostor atd.“ (Rochester, 2006 in Frič, Pospíšilová, 2010:12). Tato práce je zaměřena na dobrovolnictví formální, jelikož se jedná o zapojení dobrovolníků v kontextu konkrétní organizace.

2.3. Dobrovolnictví programové a členské

Dobrovolnictví je dále rozděleno na členské a programové. V případě dobrovolnictví členského, dobrovolník je zároveň členem organizace, v níž působí. Členské dobrovolnictví je spojováno s tradičním vzorcem dobrovolnictví, jedná se o zapojení dobrovolníků do sportovních a kulturních spolků, klubů atd. Díky zapojení členů - dobrovolníků, organizace mají možnost plnit své poslání. Dobrovolníci – členové plní širokou škálu aktivit v rámci organizace. Lze říct, že se zapojují do čehokoliv, s čím je potřeba pomoci. Příkladem členského dobrovolnictví je zapojení do Českého červeného kříže, sboru dobrovolných hasičů, tělovýchovných jednot, spolky ochránců přírody a další. V ČR členské dobrovolnictví výrazně převládá (Frič, Pospíšilová, 2010).

Programové dobrovolnictví je založeno na tom, že dobrovolníci se zapojují do určitého dobrovolnického programu v rámci organizace. Programové dobrovolnictví je příznačné pro organizace servisní a advokační (Frič, Pospíšilová, 2010). Příkladem programového dobrovolnictví je program "5P" (organizace HESTIA)¹, dobrovolnictví v nemocnicích, domovech pro seniory, dětských domovech, humanitárních a sociálně zaměřených organizacích atd. Existuje nespočet možností, jak se uplatnit jako dobrovolník, a to v následujících oblastech: kultura, sport, sociální sféra, děti a mládež, životní prostředí atd. Co se týče českého prostředí, Tošner zmiňuje, že „dobrovolníky najdeme zejména v pomáhajících profesích a ve volnočasových aktivitách“ (Tošner, 2014:9). Genderové a věkové rozložení dobrovolníků je čím dál rozmanitější.

Níže je uvedena typologie nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) jež slouží k pochopení klasifikace neziskových organizací.

¹ jedná se o volnočasový program pro děti založený na kamarádském vztahu dítěte s dospělým dobrovolníkem (HESTIA)

Tabulka 1: Typologie NNO v ČR podle funkcí

<i>Typologie NNO v ČR podle funkcí</i>		
<i>Funkce</i>	<i>Hlavní činnost</i>	<i>Vnitřní struktura</i>
<i>Servisní</i>	<i>Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc</i>	<i>Převážně nečlenské</i>
<i>Advokační</i>	<i>Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity</i>	<i>Členské i nečlenské</i>
<i>Zájmové</i>	<i>Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další</i>	<i>Členské</i>
<i>Filantropické</i>	<i>Poskytující granty a dary</i>	<i>Převážně nečlenské</i>

Zdroj: Sekretariát RVNNO, s.d.

Dobrovolníci na případu této práce působí v servisní organizace se sociálním zaměřením. Servisní organizace poskytují přímé služby klientům. "Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly" (Sekretariát RVNNO, s.d.). Jak je i uvedeno v tabulce, ve zkoumané organizaci dobrovolníci nejsou zároveň členy organizace, v níž působí.

2.4. MOTIVACE K DOBROVOLNICTVÍ

V případě dobrovolnické činnosti, stejně jako při vykonávání jakékoli jiné lidské činnosti, dobrovolníci vedou k této činnosti různé motivy. V sociálních vědách delší dobu byla dominantní představa, že člověk má jen racionální povahu a porovnává zisky a náklady při výběru jakékoliv činnosti, tzv. “homo oeconomicus”, tj. člověk ekonomický (Frič, Pospíšilová 2010:105). Postupně tato představa přestala být jedinou dominantní, jelikož na spokojený život jedince působí více aspektů, které nemohou být měřitelné jen ekonomickými indikátory. Lze říct, že život jedince se neodehrává pouze ve sféře ekonomického rozhodování, jinak by ani dobrovolnictví neexistovalo (Frič, Pospíšilová 2010:105).

2.5. Psychologický a sociologický přístup

Dle autorů, existují dva základní přístupy, které motivaci k dobrovolnictví vysvětlují. První přístup je psychologický a vychází z konceptu “prosociální osobnosti” (Finkelstein et al., 2005; Penner, Fritzsche, 1993 in Frič, Pospíšilová 2010:105). Jedná se o “specifický soubor hodnot, potřeb a vlastností”, které k dobrovolnické činnosti motivují (Finkelstein et al., 2005; Penner, Fritzsche, 1993 in Frič, Pospíšilová 2010:105). Druhý přístup je sociologický a vychází z toho, že motivace k dobrovolnictví je “podmíněná sociálně” (Frič, Pospíšilová 2010:105). Dle tohoto přístupu je důležité se primárně zaměřovat na to, v jaké sociální situaci se lidé aktuálně nachází spíše než na to, jací lidé jsou. (Dekker, Halman, 2003 in Frič, Pospíšilová 2010:105).

Psychologický přístup klade důraz na “osobní vlastnosti altruistické osobnosti” (Bierhoff, Klein, Kramp, 1991; Eisenberg et al., 1989; Galston, 1993; Krebs, Van Hesteren, 1992; Piliavin, Charng, 1990 in Frič, Pospíšilová 2010:105). Dle psychologického přístupu, člověk s vrozenou empatií vůči jiným lidem by měl mít motivaci altruistickou (nezištnou). Altruistická motivace zahrnuje “touhu pomáhat druhým i na úkor vlastního prospěchu”, lásku k bližnímu, pocit solidarity a vzájemné odpovědnosti, soucit se znevýhodněnými (Frič, Pospíšilová 2010:106). S existencí konceptu čistého altruismu nesouhlasí vícero autorů, jelikož dobrovolníci ze svého působení také něco získávají. Může to být nabytí vhodných dovedností k získání budoucí práce, respekt druhých lidí či jiné osobní zisky. Dále se o motivaci k filantropické činnosti zmiňuje Olson, který říká, že lidé jsou motivováni získáním prestiže, respektu a přátelství (Olson, s. 60 in Andreoni, 1990). Sociální tlak, pocit viny, sympatie či dobrý pocit je důvodem pro angažovanost (Andreoni, 1990). Andreoni (ekonom) ve své publikaci zaměřené na ne zcela čistý altruismus říká, že dobrý pocit přináší lidem spokojenost sama se sebou. I dobrý pocit z dobročinné práce lze považovat za zisk pro dobrovolníka (Andreoni, 1990).

Další pozoruhodné zjištění ohledně altruismu, jako jedné z motivací k dobrovolnickému působení, bylo provedeno Rehbergem (Rehberg, 2005) ve Švýcarsku mezi 118 respondenty - dobrovolníky působícími v oblasti mezinárodního dobrovolnictví. Dvanáct různých motivů bylo zařazeno do třech skupin. První zahrnovala motivaci zaměřenou na “dosahování něčeho lepšího pro druhé”², kterou můžeme označit za altruistickou: motivace pomáhat, darovat, dosahovat změny ve prospěch jiných lidí a komunit, etické pohnutky, touha být užitečný (Rehberg, 2005).

Druhá skupina se zaměřovala na “hledání něčeho nového”³ (seznámení se s odlišnými kulturami a způsobem myšlení cizích lidí, vypadnutí z rutiny vlastního života, získání nových kontaktů v cizině). Třetí skupina - “hledání něčeho sama pro sebe”⁴ zahrnovala získání nových dovedností a prohlubování stávajících, zlepšení osobních charakteristik (samostatnost, sebevědomost), získání dovedností pro profesní uplatnění, poznávání vlastních limitů atd. (Rehberg, 2005).

Pouze u 11% respondentů v kategorii “dosahování něčeho lepšího pro druhé” byla jedinou hnací silou pro jejich zájem o mezinárodní dobrovolnictví (Rehberg, 2005). V ostatních případech se altruistické motivy vyskytovaly spolu s dalšími motivacemi. Je nutné dodat, že jen 23% respondentů mělo jen sebestřednou či instrumentální motivaci k dobrovolnictví, pro zbylých 77% altruismus tvořil centrální či minimálně stejně důležitou kategorii, jako i jiné motivační prvky (Rehberg, 2005). Lze říct, že tzv. čistý altruismus samostatně se vyskytuje jen ojediněle, nicméně existuje spolu s řadou jiných dobrovolnických motivů. Autoři se shodují na tom, že “jako neexistuje 'čistě altruistický dobrovolník', neexistuje ani 'dobrovolník zcela sobecký’” (Frič, Pospíšilová 2010:107).

Dle sociologického přístupu, sociální skupiny a sociální pozice více než individuální potřeby určují to, zda budeme do dobrovolnictví zapojeni (Rochester, Paine et al., 2010). Dle sociologického přístupu, jsou dobrovolníci motivováni ke své činnosti kontextuálními faktory: dostupnost příležitostí dobrovolně pracovat, postoje příbuzných a přátel a další. Sociální motivace se snaží hledat odpověď na otázku, “proč lidé dobrovolně pracují (...), proč mezi dobrovolníky zůstávají” (Frič, Pospíšilová 2010:108).

² “Achieving something positive for others”

³ “Quest for the new”

⁴ “Quest for oneself”

Dle "normativistické perspektivy", dobrovolníci a organizace tvoří specifický svět norem a praktik, které ovlivňují i lidé, kteří nejsou dobrovolníci (Frič, Pospíšilová 2010:108). Chování dobrovolníků vychází ze "socializace jednotlivců ve skupinách" a na dobrovolnickou participaci má vliv kultura dobročinnosti a občanských ctností (Frič, Pospíšilová 2010:108). Autoři Reed a Selbee mluví o tzv. dobrovolnickém étosu (souboru norem), kterými se řídí dobrovolníci. Mezi ně patří "zodpovědnost za společné dobro a aktivní osobní angažovanost" (Reed, Selbee, 2003, s. 97 in Frič, Pospíšilová 2010:108). Nakonec autoři Musick a Wilson hovoří o třech normách, které motivují lidi k participaci: 1. "norma generalizované reciprocity" – očekávání toho, že se mi vrátí v budoucnosti to, co jsem někomu jinému udělal; 2. "norma spravedlnosti" (snaha aktivně bránit spravedlnost); 3. "normy sociální zodpovědnosti (občanská či křesťanská povinnost pomáhat druhým v nouzi)", (Musick, Wilson, 2008, s. 97-103 in Frič, Pospíšilová 2010:108). Normativní motivace k dobrovolnickému zapojení se může jevit jako nucená či dokonce povinná pro jednotlivce, nicméně se jedná spíše o zvnitřněnou morální povinnost pomáhat druhým, jednat zodpovědně a spravedlivě (Frič, Pospíšilová 2010).

2.6. Signální teorie

Signální teorii se v 70. letech dvacátého století věnoval Michael Spence (Spence, 1973) v souvislosti s najímáním pracovníků. Zkoumal především to, jaké vlastnosti uchazeče mají vliv na jeho výběr ze strany budoucího zaměstnavatele. Signální teorii můžeme ilustrovat na případě pracovního pohovoru, kde existuje asymetrie mezi množstvím informací, kterými disponuje uchazeč a zaměstnavatel (Connolly Brian L., Certo S. Trevis et al., 2011). Zaměstnavatel se může o uchazeči dozvědět jen to, co má od něj k dispozici skrz zasláný životopis, motivační dopis atd. Nicméně lze říct, že se postupně asymetrie na straně zaměstnavatele zmenšuje díky rozvoji profesních a sociálních sítí. K zaujetí potenciálního zaměstnavatele uchazeči zahrnují do životopisu úroveň dosaženého vzdělání, soupis absolvovaných kvalifikačních kurzů a dalších předpokladů pro výkon určité pozice. Výše zmíněné charakteristiky představují určité signály, které potenciálně zvyšují šanci uchazečů na přijetí.

Dle signální teorie, se dobrovolník svou angažovaností snaží získat ve svém okolí dobrou reputaci. V určitém prostředí dobrovolnická participace může být prosazována jako norma, např. ve škole (Komter, 2010, s. 447 in Frič, Pospíšilová 2010). Stejně jako v případě uchazeče o zaměstnání, dobrovolníci mohou signalizovat svému okolí disponibilitu určitých vlastností a dovedností. Dobrovolnické působení může být prospěšné vzhledem k budoucímu studijnímu a profesnímu zaměření.

2.7. Inventář funkce dobrovolníka

V psychologickém výzkumu dobrovolnictví se nejvíce objevuje tzv. "Inventář funkce dobrovolníka" (*Volunteer Function Inventory*), (Clary et al., 1998). Dle funkcionální teorie, "jeden typ chování (zde dobrovolnická činnost) může plnit různé funkce a lidé mají stejné základní psychologické potřeby" (Frič, Pospíšilová 2010:111) K dobrovolnickému chování je motivuje přesvědčení, že dobrovolnická činnost jim umožní uspokojení jejich psychologických potřeb. Dle Clary (Clary et al., 1998), inventář funkce dobrovolníka má 6 kategorií funkcí (Clary et al., 1998 in Frič, Pospíšilová 2010:111):

- **hodnotová funkce** (vyjadřování důležitých hodnot, altruismus, snaha být nápomocný ostatním)
- **funkce porozumění** (vyzkoušení něčeho nového, porozumění světu)
- **funkce rozvoje osobnosti** (rozvíjení se, osobnostní růst)
- **kariérní funkce** (získání znalostí a dovedností pro budování kariéry)
- **sociální funkce** (získání a upevňování sociálních vztahů)
- **protektivní funkce** (snižování pocitů viny, snaha o únik negativním pocitům, řešení osobních problémů), (Clary et al., 1998).

Můžeme říct, že v praxi se mohou tyto funkce prolínat a pro dobrovolníka mohou mít stejnou důležitost a hrát více funkcí zároveň. Dobrovolník může mít touhu poznat svět, rozvíjet určité osobní vlastnosti, získat nová přátelství a zároveň pomáhat v určité oblasti, kterou si vybere, případně mu to někdo vybere (např. rodinná tradice pomoci spolku atd.) Inventář funkcí dobrovolníka se jeví jako vhodný model pro porozumění dobrovolnickým motivacím.

V dané kapitole je hovořeno o různých úhlech pohledů na dobrovolnickou motivaci. Především se jedná o rozdělení motivací z psychologického hlediska (zaměření na osobnostní charakteristiky jedince) a sociologického (vliv kontextuálních společenských faktorů na rozhodnutí dobrovolníka). Zmíněna byla i signální teorie, která byla původně tvořena v kontextu náborů pracovníků, nicméně lze jí aplikovat i při zkoumání dobrovolnických motivací. Nakonec bylo hovořeno o inventáři dobrovolnických funkcí, což představuje jeden z nejvíce rozšířených mezinárodních nástrojů používaných pro měření dobrovolnických motivací. Motivace k dobrovolnictví je komplexním multidimenzionálním fenoménem, který lze jen těžko vysvětlit určitou teorií. Pochopení teorií avšak umožňuje mít lepší představu, co se týče pojmenování a zkoumání dobrovolnických motivací v celosvětovém měřítku.

2.8. DOBROVOLNICTVÍ V ČR

V České republice se spolková činnost rozvíjela v průběhu 19. století v souvislosti se vznikem tzv. „vlasteneckých spolků na podporu umění, kultury, vědy a vzdělání“ (Tošner, 2014:1-2). Nadace a spolky hrály důležitou roli na národní, kulturní a politické úrovni. Některé spolky a nadace vzniklé v 19. století přetrvávají nadále (spolek Sokol, Hlávková nadace). Následný rozvoj dobročinnosti je spojený se vznikem samostatného Československa. Vzniklo více organizačních forem dobročinných organizací (soukromé, obecní, náboženské). Příkladem je Československý červený kříž, Masarykova liga proti tuberkulóze atd. (Tošner, 2014:1-2).

Rozvoj filantropie a dobročinnosti byl přerušen ve 20. století nejdříve německou okupací a posléze i vznikem socialistického státu (Tošner, 2014:2). Všechny organizace musely být sdružené v tzv. Národní frontě. Činnost organizací byla podřízena státu (komunistické straně) a byla kontrolována. Došlo ke zabavení majetku nadací a spolků, charitativní a sociální organizace církví byly rušeny (Tošner, 2014:2). Změna nastala v roce 1989 kdy „česká společnost prošla obdobím hledání vlastní identity“ (Tošner, 2014:2). V tomto období docházelo ke vzniku neziskových organizací a nadací (i díky zahraničnímu financování). Příkladem vzniklých nadací v té době je například Nadace Via. V 90. letech byly obnoveny spolky a sdružení potlačené socialistickým režimem (např. YMCA, Sokol, Skaut - Junak), (Tošner, 2014:2-3). Vzniklo mnoho kulturních, sportovních, dětských a mládežnických organizací. I přesto, povědomí o dobrovolnictví a status dobrovolníků ve společnosti je na nízké úrovni, zejména ve srovnání se zeměmi západní Evropy a USA (Tošner, 2014:3-5).

2.8.1. Dobrovolnická služba

V ČR dobrovolnictví není dosud zakotveno v žádném právním dokumentu. Chybí jednotné vymezení dobrovolnictví, práv a odpovědností dobrovolníků, typů zapojení. Vedle činnosti dobrovolníků existuje pojem „dobrovolnická služba“ - jedná se o činnost dobrovolníků, které se věnují v rámci akreditované dobrovolnické organizace. Akreditace jsou udělovány Ministerstvem vnitra (dále jen MVČR), dle zákona o dobrovolnické službě. Zákon stanovuje podmínky pro dobrovolnickou službu (Zákon č. 198/2002 Sb.). Na MVČR je za agendu dobrovolnictví zodpovědné příslušné oddělení. Akreditace se uděluje organizacím na základě platného znění Zákona o dobrovolnické službě a mají čtyřletou platnost (MVČR, 2016).

Mít akreditaci není povinností organizací a nemusí být zárukou lepšího fungování dobrovolnického programu. Nicméně akreditované organizace mají řadu výhod: možnost každoročně „žádat o státní dotaci na pojištění dobrovolníků a na část nákladů souvisejících s koordinací“, mohou snadněji „vytvořit podmínky pro dobrovolnickou činnost nezaměstnaných evidovaných na Úřadě práce ČR“ atd. (MVČR, 2016). Zákon o dobrovolnické službě vymezuje, co je dobrovolnickou službou, kdo je dobrovolníkem, kdo je vysílající a přijímající dobrovolnickou organizací, jaká jsou podstatné náležitosti smluv s dobrovolníky a další (z.č. 198/2002 Sb.)

Dobrovolnická služba dle daného zákona je taková, ve které dobrovolník poskytuje 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, pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu, pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací“ (dle § 2, z.č. 198/2002 Sb.).

2.8.2. Vymezení pojmu „dobrovolník“, vysílající a přijímající organizace dle zákona

Za dlouhodobou dobrovolnickou službu je označována dobrovolnická služba, která je „vykonávána po dobu delší než 3 měsíce“ (dle § 2, z.č. 198/2002 Sb.) Dobrovolníkem se dle daného zákona může stát „osoba starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v ČR; starší 18 let, jedná - li se o výkon služby v zahraničí“ (dle § 3, z.č. 198/2002 Sb.) Vysílající organizace je „veřejně prospěšnou právnickou osobou se sídlem v ČR“, která je zodpovědná za výběr, evidenci a přípravu dobrovolníků pro výkon dobrovolnické služby. Jedná se o organizaci, která má udělenou akreditaci od MVČR (dle § 4, z.č. 198/2002 Sb.). Přijímající organizace je veřejně prospěšnou právnickou osobou, pro kterou je dobrovolnická služba dobrovolníky vykonávána (dle § 4, z.č. 198/2002 Sb.). V praxi tedy není vyloučeno, aby vysílající a přijímající organizace byla stejná právnická osoba. Co se týče smluv, podrobný výčet ujednání, která musí obsahovat, najdeme v zákoně. Je důležité zmínit, že „v případě výkonu dlouhodobé dobrovolnické služby či v případě výkonu krátkodobé dobrovolnické služby v zahraničí“, tato smlouva musí být písemná (dle § 5, z.č. 198/2002 Sb.). Za výkon dobrovolnické služby nenáleží odměna. Dobrovolníkovi na jeho žádost může být vystaveno „osvědčení o výkonu dlouhodobé dobrovolnické služby“ (dle § 5, z.č. 198/2002 Sb.)

2.9. DOBROVOLNICTVÍ V EU

Daná kapitola pojednává o dobrovolnictví v EU, zmiňuje mezinárodní a evropské organizace a iniciativy podporující dobrovolnictví. Níže uvedený graf (s.12) znázorňuje dobrovolnické zapojení obyvatelstva starší šestnácti let. Respondentům byly položeny dvě otázky týkající se dobrovolnictví: zda lidé byli zapojeni do formálních a / nebo neformálních dobrovolnických aktivit během posledních dvanácti měsíců před průzkumem. Údaje jsou představeny za rok 2015 (neformální zapojení - modrá barva, formální - žlutá) ve 28 členských státech EU. „V roce 2015 byla účast na neformálních dobrovolnických činnostech v EU-28 mírně vyšší než ve formálních (22,2% oproti 19,3%)” (Eurostat, 2017, překlad autorky).

Z grafu je patrné, že některé členské státy měly vysokou úroveň formálního a neformálního dobrovolnictví, jako je „Nizozemsko (82,5% neformální dobrovolnictví a 40,3% formální), Finsko (74,2% neformální a 34,1% formální). Na druhém konci spektra je Rumunsko (3,2% pro oba) Kypr (2,6% neformální a 7,2% formální)” (Eurostat, 2017, překlad autorky). Úroveň občanské angažovanosti je historický a kulturně podmíněna, o tom se zmiňují i autoři Salamon, Anheier (Salamon, Anheier, 1998) ve svém pojednání o Teorii sociálních počátků (porovnání vzniku občanského sektoru v jednotlivých zemích). Na velikost občanského sektoru jednotlivých zemí mají vliv komplexnější vnitřní vztahy mezi sociálními třídami, sociálními institucemi a historické souvislosti. Severské státy autoři zařazují do sociálně - demokratického modelu, kde historický pracující třída často ve spojení s jinými sociálními třídami měla velký vliv na politickou moc. Státní výdaje na zajištění sociálních služeb jsou vysoké. Neziskový sektor nezajišťuje sociální služby, ale je prostředkem k vyjádření politických, sociálních nebo rekreačních zájmů (Salamon, Anheier, 1998). Možná zejména proto zapojení jejich občanů je na tak vysoké úrovni, jelikož skrz své zapojení se aktivně prosazují jejich zájmy a tímto mají větší osobní angažovanost.

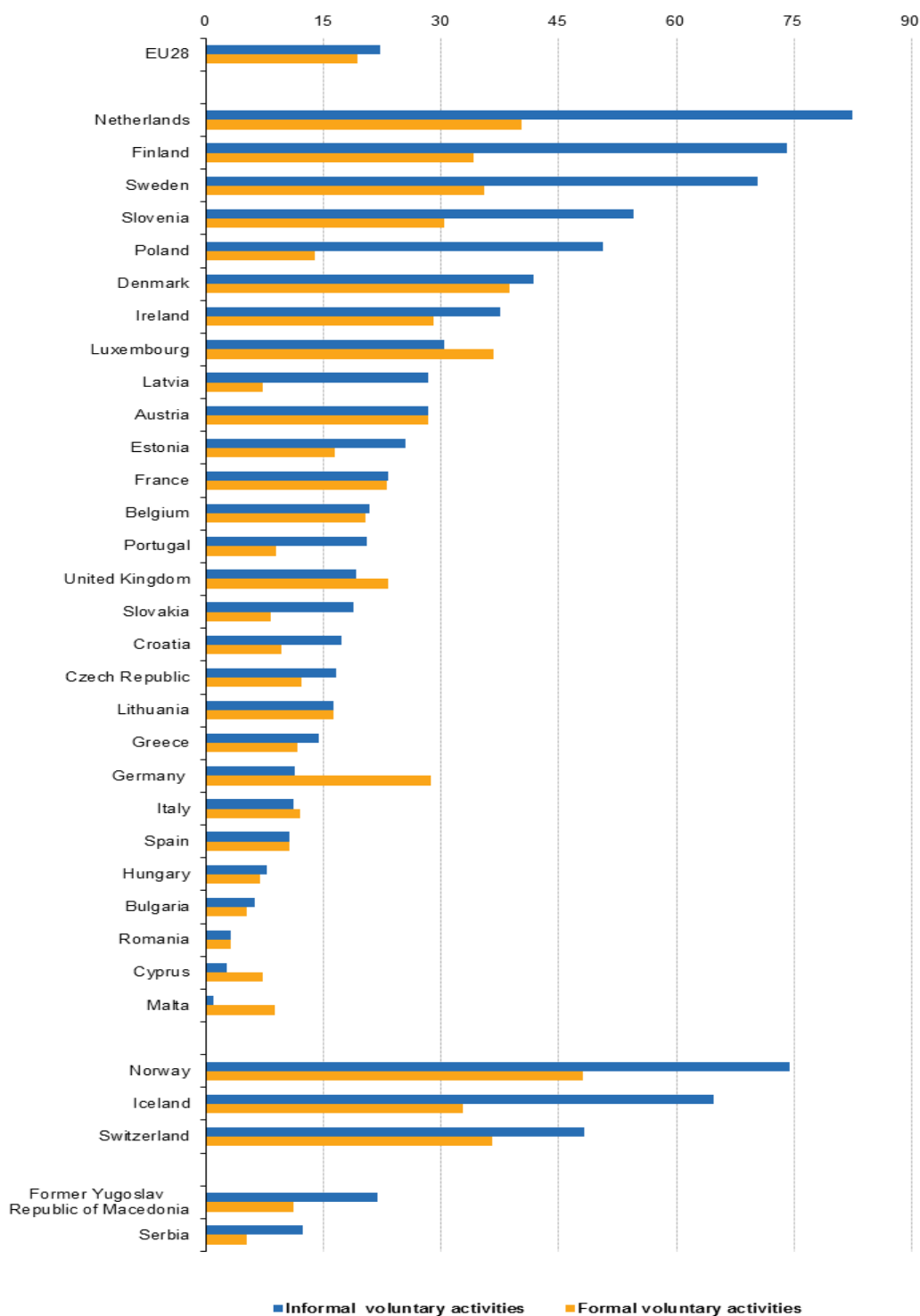
Co se týče dobrovolnického vzorce, převažují státy s neformálním vzorcem dobrovolnictví. Na zapojení se do dobrovolnictví má vliv mimo jiné i úroveň vzdělání. Lze říct, že to souvisí s kvalitou života - disponibilitou většího množství volného času a možná vyššího uvědomění si nutnosti řešení určitých problémů. „Na úrovni EU-28 byla v roce 2015 míra účasti na formálních dobrovolnických činnostech 28,4% u lidí s terciárním vzděláním (ISCED⁵ 2011 na úrovni 5-8) a 11,5% u lidí se vzděláváním v raném dětství, primárním a nižším sekundárním vzděláním (ISCED 2011 na úrovni 0-2)” (Eurostat, 2017, překlad autorky).

⁵ ISCED – mezinárodní standardní klasifikace vzdělání (*International Standard Classification of Education*)

2.9.1. Dobrovolnická participace na úrovni EU

Graf 1: Participace v dobrovolnických aktivitách (formálních a neformálních), 2015 (% lidí ve věku 16+).

Participation in voluntary activities (formal and informal), 2015



Source: Eurostat (online data code: ilc_scp19)
 Note: EU-28 estimated data
 Ireland, Poland, United Kingdom unreliable data

2.9.2. Evropské organizace a iniciativy na podporu dobrovolnictví

Dobrovolnictví se stalo důležitou součástí veřejné politiky již na konci 20. století. Zviditelnění dobrovolnictví jako fenoménu je podporováno mezinárodními organizacemi. Již v roce 1985 Organizace spojených národů (dále jen OSN) vyhlásila 5. prosinec Mezinárodním dnem dobrovolníků. Důležitost dobrovolnické práce ocenil i generální tajemník OSN Kofi Annan v roce 2003 (OSN, 2003). Ve své řeči zmiňuje důležitost dobrovolnické práce i menšího rozsahu a možností pomoci ve mnoha oblastech života (živelné katastrofy, pomoc lidem se zdravotním handicapem, sociálně vyloučeným atd.) Rok 2011 Evropská komise vyhlásila Evropským rokem dobrovolnictví. „Mají-li být naše naděje na vybudování lepšího a bezpečnějšího světa více než jen zbožným přáním, potřebujeme více než kdy jindy pomoc dobrovolníků“ - prohlásil Kofi Annan (Evropská komise, 2010). Vzájemná pomoc a solidarita jsou hodnoty, na kterých je dobrovolnictví založeno. Cílem Evropského roku dobrovolnictví bylo zvýšení povědomí o významu a důležitosti dobrovolnictví, oceňování a uznávání dobrovolné činnosti, snižování institucionálních překážek k dobrovolnictví a další (Evropská komise, 2010).

V roce 2011 proběhla série průzkumů veřejného mínění Eurobarometr, která zjišťovala, co si Evropané myslí o dobrovolnictví, jaké mají s tímto zkušenosti a jak je uvádějí do praxe. „Vlivem rozdílů v postavení dobrovolnické činnosti v různých členských státech, je velmi obtížné dospět ke všeobecnému závěru“ (Evropský parlament, 2011). Chybí statistické údaje ohledně počtu Evropanů zapojených do dobrovolnické práce, podílu dobrovolnického sektoru na HDP (Hrubý domácí produkt) EU a členských států. Nicméně panuje shoda v tom, že dobrovolnictví má důležitou společenskou úlohu a přispívá k občanskému uvědomění (Evropský parlament, 2011).

Zde jsou uvedena některá fakta o dobrovolnictví v EU:

- „22 až 25 % Evropanů je zapojeno do dobrovolnické práce
- Sport a kultura: hlavní oblasti dobrovolnické práce
- Solidarita a humanitární pomoc: oblast, v níž hraje dobrovolnický sektor nejdůležitější úlohu“ (Evropský parlament, 2011, překlad autorky).

Z výše zmíněných opatření je vidět, že existuje snaha a konkrétní kroky ke zviditelnění a rozvoji dobrovolnictví na úrovni EU a členských států. Na úrovni EU existují iniciativy, které mají za cíl podpořit dobrovolnictví zejména mladých lidí ve věku 18-30 let. Jedná se hlavně o Evropskou dobrovolnou službu (*The European Voluntary Service*), (Evropský parlament, 2016).

Evropská dobrovolná služba funguje po dobu více než 20 let a do programu se již zapojilo přes 100 000 mladých lidí. Evropská dobrovolná služba je partnerství mezi dvěma a více organizacemi, projekty trvají 2-12 měsíců a zapojují se do nich mladí lidé ve věku 17-30 let (Evropský parlament, 2016). Od roku 2018 se dobrovolnické aktivity přesunuly pod nový program, který se nazývá Evropský sbor solidarity (DZS, s.d.).

Další iniciativou je založení Evropského dobrovolnického centra (*European Volunteer Centre*). Centrum představuje síť více než 80 národních, regionálních a místních dobrovolnických center a podpůrných agentur po celé Evropě. Každoročně je pořádána soutěž, která se nazývá Evropský dobrovolnický kapitál (*European Volunteering Capital*) mající za cíl propagaci dobrovolnictví na místní úrovni (Evropský parlament, 2016). Oceňovány jsou obce, které podporují a posilují partnerství s dobrovolnickými centry, propagují dobrovolnictví atd.

Poslední významnou iniciativou na úrovni EU je tzv. *The EU Aid Volunteers* - představuje příležitost pracovat jako dobrovolník na rozvojových a humanitárních misích po celém světě (Evropský parlament, 2016). Evropský parlament na svých webových stránkách zmiňuje důležitost znalostí a dovedností získaných skrz dobrovolnictví a jejich přínos pro samotné dobrovolníky, obzvláště při uplatnění se na trhu práce. Pro zhmotnění kompetencí byl vytvořen Evropský pas dovedností (spíše známý jako *Europass*), který umožňuje uznávání dovedností získaných během dobrovolnického působení (Evropský parlament, 2016).

Na mezinárodní úrovni se rozvojem dobrovolnictví zabývá OSN v programu Mladí dobrovolníci OSN - *UN Youth Volunteers Programme*. Program vznikl v roce 2001, ČR se zapojila v roce 2006. Hlavním posláním programu je získání dobrovolnických zkušeností pro absolventy vysokých škol v rozvojových zemích. (MZV ČR, 2019).

Lze říci, že začátkem 21. století došlo ke vzniku několika významných mezinárodních a evropských programů a iniciativ zaměřených na rozvoj dobrovolnictví zejména mezi mladými lidmi. Dobrovolnictví je podporováno a těžit z toho mohou nejen příjemci dobrovolnické pomoci (v oblasti humanitární, sociální, kulturní, zdravotnické atd.), ale i dobrovolníci samotní. Zapojení do dobrovolnictví jim přináší nové zkušenosti, napomáhá k rozvoji jejich kompetencí a dovedností (například vyjednávání, interkulturní komunikace, zlepšení jazykových schopností atd.).

3. TRANSFORMACE DOBROVOLNICTVÍ

Cílem dané kapitoly je vymezit termíny modernita a postmoderna a popsat základní jevy typické pro postmoderní společnost. Vymezení daných jevů slouží k lepšímu pochopení reflexivního dobrovolnického vzorce, o kterém bude pojednáno v následující kapitole.

3.1. Moderní společnost

Vznik pojmu moderní společnost je spojován s industrializací a průmyslovou revolucí během 18. století. Moderní společnost představuje protiklad myšlenkám a idejím společnosti tradiční. Přejít z tradiční společnosti na společnost moderní je spojován s buržoazní revolucí ve Francii na pomezí 18. a 19. století. Toto období se v sociologii označuje pojmem modernita. Jedním z klíčových znaků typickým pro moderní společnost je vysoká úroveň urbanizace – tj. osidlování měst (Petrušek, 1996). Modernizace je lineárním a nevratným procesem, jehož základem je hodnotová transformace, která se prolíná skrz různé společenské podsystemy – od ekonomiky k politice. Jedná se o proces, který proměňuje celou společnost zevnitř, jelikož dochází ke změně hodnotových orientací. Základním předpokladem pro teorii modernizace je vzájemná závislost (interdependence) mezi různými sektory – tj. změny v oblasti ekonomiky mají vliv na oblast politiky atd. (Keller, 2007).

Znaky moderní společnosti určují procesy, které vznikly po průmyslové revoluce – rozmach dělby práce, urbanizace, rozvoj dopravy a komunikace. Moc se centralizuje do národních států vedené pomocí profesionalizované byrokracie. Prostřednictvím profesionalizovaných formálních organizací je zajišťována výroba statků a služeb, oblast vzdělávání, zdraví atd. Radikálně se mění celá oblast ekonomiky ze sektoru zemědělství do oblasti průmyslové výroby. Život lidí v tradiční společnosti se odehrával ve víceméně soběstačných domácnostech a nebyl tolik určován tržními závislostmi. Klíčovou celospolečenskou přeměnu mající vliv nejen na oblast ekonomickou, ale i na sociální a kulturní, znamenal vznik seberegulujícího tržního systému. Pro generalizaci tržních vztahů (tj. propojení původně oddělených trhů) měla velký význam přeměna půdy a práce ve zboží. Jednalo se o vznik nabídky a poptávky po pracovní síle a pro jejich fungování vznikly vlastní trhy. (Keller, 2005). Tyto a další aspekty moderní společnosti se staly předmětem výzkumu řady významných sociologů (např. A. Comte, H. Spencer, É. Durkheime a další).

3.2. Postmoderní společnost

Postmoderna jako pojem začal být používán ve druhé polovině 20. století. Stejně jako v případě moderny, chybí jednotná dohoda mezi autory ohledně časového ohraničení těchto období. Užívání pojmů postmoderna není tolik rozšířeno ani mezi autory, mluví spíše o období pozdní moderny. Největší rozvoj éry postmoderny a jejích filozofických a sociologických úvah je spojován s 80. lety 20. století. Postmoderna je často označována za nový jev uvnitř moderny – postmoderní moderna (Petrusek, 1996). Postmodernismus je nejednoznačným pojmem, jehož základní rysy spočívají v pluralitě a heterogenosti a diskontinuitě (Petrusek, 1996). O pluralitě jako základním rysu postmoderní společnosti se zmiňuje i mj. Welsch, když hovoří o pluralitě životních forem, způsobů orientace ve světě atd. Již neplatí meta (tj. centrální) – myšlenky, které určují způsob života a přemýšlení lidí. Pozitivním důsledkem toho je nahlížení na věci z různých perspektiv, negativním může být orientační nejistota (Welsch, 1993).

Individualizace je pozoruhodným jevem, který se objevuje v postmoderní době. Individualizace je tradičně spojována převážně s bohatými industriálními západními zeměmi a se zvyšující se úrovní blahobytu. Tento jev má vliv na sociální strukturu ve společnosti, vztahy v rodině a v práci atd. Mění se tradičně předepsané genderové role a ve mnoha zemích již není neobvyklý podíl mužů na domácích pracích, společná péče o děti atd. Tudíž role žen již nespočívá pouze ve splnutí s domácími pracemi. Jak zmiňuje Beck, vzrostl počet samostatně výdělečných žen disponujících vlastními prostředky a nezávislým postavením v rodině (Beck, 2011). Dalším jevem je tzv. „expanze vzdělání“ (Beck, 2011:127), kterou lze sledovat jak na středních, tak na vysokých školách. S expanzí vzdělání souvisí tzv. „feminizace vzdělání“ (Beck, 2011:127), tj. čím dál více žen je zapojeno do vzdělávacího procesu. Tento jev je příznačný hlavně pro 60. léta 20. století a je spojen mj. s ženským hnutím (Beck, 2011:127). Jako protest ke společenské individualizaci autor uvádí vytváření nových sociálních hnutí – jedná se o potřebu tvorby sociální identity v detradicionalizovaných, individualizovaných světech (Beck, 2011:120).

K dalším proměnám typickým pro 21. století dle Evanse a Saxtona, které je nezbytné zmínit, patří „změny ve struktuře rodiny (méně dětí), poměrů v domácnosti, stárnutí populace, nárůst možnosti výběru napříč různými aspekty života, využívání nových technologií, informační a komunikační revoluce“ a další (Evans, Saxton, 2005:15-19 in Frič, Pospíšilová, 2010:31). Lze říct, že modernizační trendy se týkají nejen ekonomiky a politiky, ale i sociálních vztahů, kultury, tj. všech oblastí života.

Koncem 20. století proměny v postmoderní společnosti zkoumal významný sociolog Z. Bauman. Autor o dnešní době mluví spíše jako o pozdní fázi moderní společnosti. Mezi rozlišující znaky raně moderní společnosti a současné pozdní moderní společnosti zařazuje rozpad iluze, že cesta, po které společnost postupuje má nějaký dosažitelný stav dokonalosti, ke kterému se dospěje někdy v budoucnosti a bude dosaženo stavu spravedlivé a bezkonfliktní společnosti ve mnoha aspektech (Bauman, 2002:51).⁶ Dalším odlišujícím znakem pozdně moderní společnosti je deregulace a privatizace úkolů, tj. to, co předtím bylo úkolem tzv. lidského rozumu, kolektivní schopnosti je teď ponecháno na snaze jednotlivců. Lze to sledovat v odklonu diskurzu z oblasti spravedlivé společnosti do kontextu lidských práv. Tj. každý jedinec si může vybírat vlastní životní styl a vlastní modely štěstí (Bauman, 2002:52).⁷ Dalšími rysy pozdně moderní společnosti dle autora jsou nejistota, flexibilita, individualita (Bauman, 2002).⁸

V dalším pojednání „Úvahy o postmoderní době“ hovoří o epizodičnosti jako o vystihujícím rysu současné společnosti (Bauman, 2002:33)⁹ Na epizodičnost poukazuje na případu zaměstnání, při kterém postavení a úkoly, které zaměstnanci plní jsou přechodné a dočasné (Bauman, 2002)¹⁰. Častá změna zaměstnání, která souvisí s pracovní nejistotou, má za následek to, že pracovní identita není utvářena. Dokonce je to preferováno postmoderní společností; čím více neurčitě je identita definována, tím je to lepší pro jejího nositele. Výhodu mají ti, kteří se nekoncentrují příliš dlouhou dobu jen na jeden předmět zájmu a jsou schopni tolik se nevázat na věci, kterými se zabývají (Bauman, 2002)¹¹.

Změny, které přinesla moderní a postmoderní doba jsou značné a je třeba je pozorovat multidimenzionálně, tj. z ekonomického, politického, kulturního a sociálního úhlu pohledu. Dopady nových modernizačních změn můžeme pozorovat mj. na podobě dobrovolnictví, ve kterém se objevuje nový tzv. reflexivní dobrovolnický vzorec. Vzorec dobrovolnictví odráží určitou povahu vzájemného propojení dimenzí, které jsou v něm obsažené a jsou typické pro určitou společnost či skupinu společností (Frič, Pospíšilová 2010). O proměně dobrovolnického vzorce tradičního (kolektivního) na moderní (reflexivní) bude pojednáno v následující podkapitole.

6 Bauman, 2002, Tekutá modernita

7 tamtéž

8 tamtéž

9 Bauman, 2002, Úvahy o postmoderní době

10 tamtéž

11 tamtéž

3.3. KOLEKTIVNÍ A REFLEXIVNÍ VZORCE DOBROVOLNICTVÍ

Cílem dané podkapitoly je popsat svět kolektivních a reflexivních dobrovolníků z teoretického hlediska. Potřeba podrobného rozboru daných dobrovolnických vzorců a pochopení jejich jednotlivých dimenzí je klíčové i pro empirickou část práce.

Pojem vzorec dobrovolnictví vyjadřuje to, jakým způsobem se liší dobrovolnické praktiky v jednotlivých zemích s ohledem na společenské a kulturní rozdíly. Proměnu dobrovolnictví autoři Hustinx a Lammertyn (2003) vidí v kontextu teorie modernizace. Tradiční a moderní společnost se vyznačovala sdílenými normami, hodnotami a sociální kontrolou, které se odrážely na pracovní a životní dráze jednotlivců. Vzorec dobrovolnictví, příznačný pro tuto dobu, se nazývá „kolektivní“ (Hustinx a Lammertyn, 2003). Kolektivní vzorec dobrovolnictví je vázán na konkrétní organizaci, ve které se dobrovolník dlouhodobě angažuje (Frič, Pospíšilová, 2010).

Oproti tomu reflexivní vzorec dobrovolnictví je příznačný pro pozdně moderní společnost, ve které je hodnotový a normativní systém proměnlivý, pracovní dráhy jsou nejisté a roztržité. Lidské chování se vyznačuje reflexivitou, lidé svou životní a pracovní dráhu budují sami s ohledem na vlastní preference. Vzorec dobrovolnictví, který lze shledat v pozdně moderní společnosti, se nazývá „reflexivní“ (Hustinx a Lammertyn, 2003). Reflexivní dobrovolník má před sebou celou řadu aktivit a organizací, do kterých se může zapojit. Tato volba je většinou dočasná a dobrovolníci střídají různé práce a organizace dle vlastního uvážení (Frič, Pospíšilová, 2010).

3.3.1. Kolektivní dobrovolnictví

Dle autorů (Hustinx a Lammertyn, 2003), se kolektivní vzorec dobrovolnictví vyznačuje tím, že je tradiční, klasický, založený na členství a institucionalizovaný. Pojem kolektivní dobrovolnictví samotným názvem naznačuje, že se jedná o komunitu, skupinu. Dle Ecksteina (Eckstein, 2001) skupinové vazby iniciují a motivují jednotlivce k zapojení. Skupina udává směr dobrovolnické činnosti a mobilizuje potřebné zdroje k dosažení dobrovolnického cíle, buď materiální, lidské či nemateriální uznání a pochvaly za práci. Kolektivní dobrovolnictví stojí na skupinových vazbách, sítích a normách. Tzv. kolektivní dobrovolníci mají silný vztah ke komunitě, pocit sounáležitosti, sdílené potřeby a hodnoty. Mluvíme-li o kolektivním dobrovolnictví, představuje nezbytnou a přirozenou součást určité komunity (Eckstein, 2001). Příslušnost ke skupině může být podmíněna etnickou příslušností, pohlavím, společenskou třídou a příbuzenskými vztahy (Hustinx a Lammertyn, 2003).

Znak příslušnosti k určité skupině již není tak rozšířený. Do kolektivního dobrovolnictví se mohou zapojit lidé různých společenských tříd; v určitých náboženských organizacích víra není podmínkou účasti na komunitních a dobrovolnických aktivitách (v protestantských církvích). Lze říci, že dobrovolnictví jako nezbytná a přirozená součást komunity, je příznačné hlavně pro představitele určitých náboženských organizací a církví. Jiné výše zmíněné znaky kolektivního dobrovolnictví lze sledovat v tradičních členských organizacích, např. u Skautů, dobrovolných hasičů a v jiných sportovních oddílech a spolcích.

Za socialismu byl tradiční kolektivní vzorec dobrovolnictví značným způsobem deformovaný. Dobrovolná práce byla nezbytnou součástí systému. Tato práce by se dala označit za povinnou veřejně prospěšnou činnost. Lze říci, že se jednalo o určitý typ transakčního mechanismu, ve kterém šlo o vzájemnou výhodu. Dobrovolnictví ve formě veřejně prospěšných aktivit umožňovalo dostat se na vysněnou školu, začít budovat kariéru, získat důležité kontakty. Dobrovolnictví mělo podobu povinných brigád, aktivit mládežnických svazů v organizacích typu Pionýr, Československý svaz mládeže a další. Éra socialismu, až na výjimky, je vnímána jako doba vynuceného dobrovolnictví (Frič, Pospíšilová 2010). Výjimku představovaly aktivity disidentských skupin, kde se jednalo spíše o vzájemnou svépomoc (např. rodinám politických vězňů atd). V současnosti je v České republice 91% dobrovolníků zároveň členy organizací, v nichž působí. Kolektivní vzorec dobrovolnictví v českém prostředí dominuje (Frič, Pospíšilová, 2010:97).

Dalším příznačným znakem pro kolektivní dobrovolnictví je pravidelnost zapojení. Lze pozorovat propojenost mezi členstvím a délkou zapojení do organizace. „Mezi dobrovolníky - nečleny je dlouhodobých dobrovolníků jen 28% (převažují krátkodobí), zatímco mezi dobrovolníky - členy představují dlouhodobí dobrovolníci již 63%“ (Frič, Pospíšilová 2010:98). Co se týče typů organizací, do kterých se zapojují kolektivní dobrovolníci, dominují staré advokační¹² a zájmové¹³ organizace. V těchto organizacích jen 5% dobrovolníků jež nejsou členy organizace, v níž působí (Frič, Pospíšilová 2010:98).

¹² organizace, které se zaměřují na ochranu veřejných zájmů či určitých skupin lidí (nediskriminace, politická práva, životní prostředí atd), například Amnesty international.

¹³ zájmová činnost nejčastěji v oblasti sportu a kultury, například Sokol.

3.3.2. Reflexivní dobrovolnictví

Vznik nového, tzv. reflexivního vzorce dobrovolnictví v ČR je spojován s obdobím po pádu komunistického režimu. Období po roce 1989 je dokonce označováno jako „velký příběh českého dobrovolnictví po roce 89“ (Frič, Pospíšilová 2010:59). Socialistický systém dobrovolnických aktivit se zhroutil, rapidně se snížilo členství, počet aktivit v organizacích a bylo zapotřebí začít od nuly. Občanský sektor se postupem času konsolidoval díky grantům a dobrovolnické pomoci ze zahraničí. „Počet dobrovolníků roste a dobrovolnický sektor se začíná přibližovat západním vzorům“ (Frič, Pospíšilová 2010:59). Hodnotový systém dobrovolníků se taktéž změnil. Dobrovolníci se již neorientují na „cíle ve prospěch celé komunity, ale na pomoc specifickým skupinám či kategoriím lidí“ (Frič, Pospíšilová 2010:59). V dobrovolnické aktivitě hledají seberealizaci. Dané rysy jsou příznačné pro tzv. reflexivní dobrovolnictví. Jedná se o nový vzorec dobrovolnictví, který se objevuje v Americe a v zemích západní Evropy.

Oproti kolektivnímu vzorci, individualizované reflexivní dobrovolnictví (Hustinx a Lammertyn, 2003) je orientováno na jednotlivce. Důraz již není kladen na skupinovou identitu, ale spíše na individuální zážitky a svět dobrovolníka, což představuje referenční rámec jeho dobrovolnického působení. Reflexivní dobrovolníci vyžadují větší autonomii a svobodu s jasnými úkoly a hmatatelnými výsledky (Hustinx, 2010). Dobrovolník si své zapojení vybírá sám s ohledem na vlastní zájmy a možnosti. Čas, místo, intenzita zapojení a výběr organizací je plánovaný dobrovolníkem s ohledem na jeho priority, současnou životní situaci a časovou kapacitu. Zapojení reflexivního dobrovolníka můžeme označit za flexibilní, není pro něj typické dlouhodobé a intenzivní zapojení. Předmětem zájmu reflexivních dobrovolníků jsou tzv. postmateriální hodnoty (např. humanistické, environmentální atd.) Dobrovolnictví reflexivního dobrovolníka je procesem hledání sebe sama. Ochota účastnit se závisí na osobních preferencích a potřebách. Aktivita, které se věnují, je musí bavit a naplňovat. Pozornost reflexivních dobrovolníků je zaměřena na určitou oblast, ve které se nachází předmět jejich zájmů (lidská práva, gender atd.). Tudíž dobrovolníci nejsou vázáni jen na jednu organizaci a mohou působit ve více organizacích, které odráží jejich hodnoty. Jedná se o individuální závazek, který vychází z osobního rozhodnutí jednotlivce (Hustinx a Lammertyn, 2003). Nové advokační a servisní organizace jsou ti, v nichž je největší podíl reflexivních dobrovolníků (Frič, Pospíšilová, 2010).

3.3.3. Analytický rámec dobrovolnictví dle Hustinx a Lammertyna

Porovnání kolektivního a reflexivního vzorce dobrovolnictví vychází z konkrétních kritérií. Níže je předložena zjednodušená verze tabulky (úprava autorky) zachycující rozdíl mezi kolektivním a reflexivním vzorcem dobrovolnictví (Hustinx a Lammertyn, 2003:181-182).

Tabulka 2: Vzorce dobrovolnictví (překlad autorky z AJ)

	Kolektivní dobrovolnictví	Reflexivní dobrovolnictví
1. Biografický referenční rámec	<ul style="list-style-type: none"> - standardní kolektivní identita a příslušnost ke skupině - kolektivně předepsaný styl chování - podřízenost vůči kolektivnímu cíli 	<ul style="list-style-type: none"> - sebekonstruuující biografie - životní diskontinuita - svoboda a nejistota - sebeidentita a sebereflexe
2. Motivační struktura	<ul style="list-style-type: none"> - pocit odpovědnosti vůči komunitě - nástroj k biografické stabilitě - jasně definované role 	<ul style="list-style-type: none"> - nástroj pro vyrovnání s životní nejistotou a aktivní seberealizace - solidární či altruistický individualismus
3. Zaměření a intenzita závazku	<ul style="list-style-type: none"> - předvídatelná životní dráha - dlouhodobé a pravidelné zapojení - intenzivní participace - bezpodmínečné a vědomé zapojení 	<ul style="list-style-type: none"> - krátkodobé, nepravidelné či nárazové zapojení - flexibilita a mobilita - dynamické zapojení (časté vstupy a výstupy) - podmíněčné zapojení v závislosti na aktuální životní situaci

<p>4. Organizační prostředí</p>	<ul style="list-style-type: none"> - hierarchická struktura - silné organizační pouto - propojení mezi dobrovolnictvím a členstvím - dobrovolnická služba jako projev loajality - sounáležitost s organizačními cíli a hodnotami 	<ul style="list-style-type: none"> - neziskové organizace a decentralizované iniciativy - oddělení členství a dobrovolnictví - programové dobrovolnictví - zprostředkovaný závazek, - slabé organizační pouto - dobrovolník se zaměřuje jen na konkrétní aktivity
<p>5. Výběr aktivity</p>	<ul style="list-style-type: none"> - skupinově založená politika - komunitní angažovanost iniciovaná a kontrolovaná ostatními - reprodukce tradičních genderových vzorců - idealismus 	<ul style="list-style-type: none"> - pragmatismus, cílený aktivismus - preferovaná je osobní pomoc, jeden na jednoho - postmaterialistické hodnoty - pocit solidarity - politika identity a životního stylu
<p>6. Vztah k placeným zaměstnancům</p>	<ul style="list-style-type: none"> - společnost orientovaná na placenou práci - zaměstnanec jako profesionální autorita - dobrovolník jako amatér s dobrými úmysly a pomocná síla 	<ul style="list-style-type: none"> - profesionalizace dobrovolnického sektoru - profesionální dobrovolnictví

Zdroj: (Hustinx a Lammertyn, 2003:181-182)

Podrobný rozbor dimenzí kolektivního a reflexivního dobrovolnictví

3.4. Biografický referenční rámec

Kolektivní dobrovolníci mají silný vztah ke skupině a ke společnému my. Rozhodujícími jsou zájmy skupiny (určité komunity), partikulární zájmy jednotlivců jsou upozaděny. Dobrovolnictví je přirozenou a integrální součástí komunity. Jedná se o nepochybný aspekt kolektivně předepsaného způsobu chování (Eckstein, 2001; Wuthnow, 1996 in Hustinx a Lammertyn, 2003:172). Biografická kontinuita je důležitou součástí kolektivního dobrovolnického vzorce. Stabilní a kolektivně předurčený způsob chování a myšlení zajišťují trvalou orientaci jednotlivce na potřeby komunity (Jakob, 1993 in Hustinx a Lammertyn, 2003:172).

Reflexivní vzorec dobrovolnictví klade důraz na jednotlivce a představuje individuální formu zapojení, ve kterém dobrovolník je hlavním aktérem. V pozdní modernitě se oslabuje vliv kolektivně předepsaného způsobu života a identity na jednotlivce. Dobrovolnictví již není integrální součástí kolektivního vzorce chování. Oproti tomu, individuální svět zážitků a situací se stává rozhodujícím při výběru aktivity k zapojení. Jednotlivec sám zahajuje dobrovolnickou aktivitu a kontroluje její průběh. Dobrovolnictví musí být v souladu s momentální životní etapou jednotlivce či určitou situací, ve které se nachází. Autoři Snyder a Clary (Snyder, 1993 a Clary et al., 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:172) mluví o tzv. “biografické shodě”¹⁴, která je základem dobrovolnického rozhodnutí. Dobrovolnické zapojení je odrazem osobních motivací dobrovolníků, ve kterém se musí jednat o situační schodu. Kontinuální zapojení závisí na tom, nakolik je dobrovolnická role v souladu s osobními motivacemi (Hustinx a Lammertyn, 2003). Nejistota a nepředvídatelnost životních situací představují znaky, které jsou typické pro reflexivní dobrovolnické zapojení a mají podstatný vliv na jeho průběh (Hustinx a Lammertyn, 2010).

3.5. Motivační struktura

Kolektivní dobrovolník má motivaci, která vychází z odpovědnosti vůči místní komunitě či obšírněji řečeno vůči abstraktní kolektivitě. Velmi často tento prototyp vychází z náboženské tradice, filantropie a altruismu (Beck, 1997; Jakob, 1993; Kuhnlein, 1998; Voy'e, 1995 in Hustinx a Lammertyn, 2003:173). Nicméně nelze konstatovat, že kolektivní typ dobrovolníka představuje naprosto obětujícího se sebe sama jedince, což představuje tradiční stereotyp. Prostřednictvím služby komunitě je zaručená biografická stabilita a posílena kolektivní identita.

¹⁴ “biographical match”

Účast v komunitních a filantropických aktivitách byla přirozenou součástí života jednotlivců v určitých sociálních třídách. V 50. letech 20. století zapojení mužů do komunitních organizací bylo zdrojem prestiže a profesní hrdosti, důkazem slušnosti a spolehlivosti (Wuthnow, 1998, s. 32–33 in Hustinx a Lammertyn, 2003: 173). Pro ženy v tu dobu dobrovolnictví představovalo možnost seberealizace mimo roli pečovatelky a ženy v domácnosti. V tomto případě je potřeba mít na vědomí, že motivací k dobrovolnictví může být příslušnost k určité sociální skupině, kde je dobrovolnictví podporováno. Jedná se o tzv. referenční skupiny – tj. se jedná o skupinu, ke které se jednatel orientuje svými hodnotami a jednáním. Dobrovolnictví mohlo sloužit ke kariérovému a statusovému povýšení uvnitř určité referenční skupiny (Jakob, 1993, s. 116–117 in Hustinx a Lammertyn, 2003:173).

Hnací silou reflexivního vzorce dobrovolnictví jsou sebestředné dobrovolnické postoje. Evers zmiňuje, že na jednu stranu dobrovolnictví je používáno jako nástroj k řešení osobních nejistot a dobrovolnických problémů; na druhou stranu je vnímáno jako trh možností pro seberealizaci a dosahování osobních cílů (Evers, 1999, s.55, in Hustinx a Lammertyn, 2003:173). Několik autorů pozoruje větší výskyt samostatně řízených či instrumentálních motivů k zapojení mezi tzv. „modernizovanou“ a mladší kategorií občanů (Barker, 1993; Dekker and Van den Broek, 1998; Jakob, 1993 in Hustinx a Lammertyn, 2003:174). Nicméně autoři upozorňují na opatrnost při stereotypizaci reflexivních dobrovolníků jako těch, kteří používají solidaritu pro dosahování svých osobních cílů. Spíše se jedná o diferenciaci dobrovolnických motivů. V případě reflexivních dobrovolníků stejně jako v případě zapojení dobrovolníků kolektivních se mezi dobrovolnickými motivy vyskytuje odpovědnost vůči komunitě či ochota pomoci sociálně slabším atd. (Hustinx a Lammertyn, 2003). Tudíž nelze tvrdit, že zapojení reflexivních dobrovolníků odráží sebestřednou motivaci. Spíše lze hovořit o pluralizaci motivací, což odráží postmoderní kontext.

3.6. Zaměření a intenzita závazku

Životní průběh kolektivních dobrovolníků je předvídatelný. Je v souladu se skupinovou identitou a jasně vymezenými vzorci chování. Dobrovolnictví je vnímáno jako povinnost a služba vůči komunitě. Při svém zapojení se zaměřují spíše na kolektivní potřeby, než na specifické problémy konkrétních lidí. Kolektivní dobrovolníci se zapojují dlouhodobě, pravidelně, intenzivně a do více činností, se kterými je potřeba pomoci (Jakob, 1993, pp. 231–232 in Hustinx a Lammertyn, 2003:174). Díky svému dlouhodobému a intenzivnímu zapojení, jsou klíčovými členy organizací (Pearce, 1993, s. 47–50 in Hustinx a Lammertyn, 2003:174).

Oproti tomu, časové zapojení reflexivních dobrovolníků lze označit za nepředvídatelné, náhodné a závislé na momentální životní situaci. Zapojení reflexivních dobrovolníků může být intenzivní, avšak s náhodným začátkem a koncem působení (Hacket and Mutz, 2002; Jakob, 1993; Kuhnlein and Mutz, 1999 in Hustinx a Lammertyn, 2003:175). Reflexivní dobrovolníci požadují velkou míru flexibility a mobility, jelikož jejich působení musí být v souladu s dalšími životními cíli. Preferují zapojení ad hoc, případně v rámci projektových aktivit s jasně vymezeným začátkem a koncem působení (Behr et al., 2000; Safrit and Merrill, 2000; Wuthnow, 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:175). Tudíž délka a intenzita zapojení musí být přizpůsobená jejich možnostem a preferencím.

3.7. Organizační prostředí

Dle autorů, je kolektivní dobrovolnický vzorec příznačný pro organizace s formální, hierarchizovanou strukturou. Tento typ organizací se vyskytuje převážně v západní společnosti. Hlavní roli v těchto organizacích hrají lídři, jejich rolí je koordinace členů, přerozdělování rolí a aktivit. Dobrovolníci se sdružují v místních organizacích s uzavřenými sociálními vztahy, kde se jasně rozděluje mezi členy a nečleny. Důležitým aspektem při vzájemné spolupráci v rámci skupiny je socializace členů a upevňování vzájemných přátelských vazeb (Hustinx a Lammertyn, 2003:175). Kolektivní dobrovolníci se plně ztotožňují s organizačními hodnotami a cíli, přebírají zodpovědnost za organizaci jako celek; nejen za aktivitu, které se věnují (Cameron, 1999, pp. 56–57 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176). Exkluzivní členské standardy, jasně rozlišení mezi členy a nečleny, systém odměn pro dlouhodobé a aktivní členy zajišťuje intenzivní a dlouhotrvající zapojení (Wuthnow, 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176). Při analýze organizačního prostředí se musí brát v úvahu kulturní kontext a specifika jednotlivých zemí. V českém kontextu je situace poněkud odlišná. Názorným příkladem jsou spolky, kde organizační struktura není hierarchizována. Každý z dobrovolníků - členů dělá to, co je aktuálně zapotřebí (např. zapojení se do aktivit dobrovolných hasičů atd.).

Postmoderní doba přinesla značné změny, co se týče podoby organizací, ve kterých se zapojují dobrovolníci. Demokratické organizace založené na členství se proměnily v profesionální organizace, které tvoří součást tzv. třetího sektoru.¹⁵ Vznikly nové organizace, kterým se říká terciární (Putnam, 1995 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176). V těchto organizacích členství již není klíčovou součástí, ale je omezené a funkce členů je spíše formální a spočívá v přenesení rozhodovací odpovědnosti na organizaci.

¹⁵ tj. sektor mezi trhem a státem

V terciárních organizacích hrají klíčovou roli profesionálové, asociační typ zapojení upadá. Přímý kontakt s dobrovolníky je z toho důvodu oslabený. Terciární organizace se zaměřují primárně na poskytování služeb klientům. Lze sledovat nárůst profesionálních organizací se vztahy zaměstnanec - klient. Dobrovolnictví a členství jsou odděleny (Goss, 1999; Putnam, 2000; Wuthnow, 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176). Je to příznačné pro nové servisní organizace v oblasti sociálních služeb, zdravotnictví a vzdělávání. Na druhou stranu vzniká hodně neformálních, samoorganizovaných a decentralizovaných iniciativ typu svépomocných skupin, sdružení rodičů atd. (viz. Beher et al., 2000; Bromme and Strasser, 2001; Gundelach, 1984; Klages, 1998; Putnam, 2000; Selle and Stromsnes, 2001; Sivesind et al., 2002; Wuthnow, 1994, 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176).

Organizace již nejsou místem pro vytváření identity či socializaci, ale spíše prostředkem pro plnění cílů. Identita reflexivních dobrovolníků se odvíjí od osobní identifikaci s klientem (například HIV pozitivní pacienti). Dobrovolník se zaměřuje na specifický projekt či pomoc konkrétní osobě, tím pádem organizační identita a cíle mohou být upozaděny (Kayal 1991, s. 300–301 in Hustinx a Lammertyn, 2003:176). Reflexivní dobrovolníci jsou osobně angažováni spíše ve vztahu k tématu. Chtějí se přiblížit potřebám klientů, více než organizaci. V posledních letech lze sledovat nárůst tzv. programového dobrovolnictví, ve kterém se jedná o jasně definované zapojení v určitou dobu se stanoveným výsledkem. V organizacích čím dál častěji působí koordinátor dobrovolníků. Je mediátorem mezi dobrovolníkem a specifickým projektem (Meijs and Hoogstad, 2001 in Hustinx a Lammertyn, 2003:177).

3.8. Výběr aktivity

V kolektivním vzorci dobrovolnictví se výběr aktivity odvíjí od společné identity a hodnot. Výběr oblasti působení se odvíjí od kolektivních, náboženských a ideologických hodnot; nejedná se o individuální rozhodnutí jednotlivce. Za rozhodnutím o zapojení často stojí charismatický lídr, představitel církvi, komunity či místní autorita. Kolektivní dobrovolníci pomáhají s širokým spektrem aktivit v souladu s kolektivní identitou. Aktivity, které vykonávají, jsou v souladu s určitými představami v komunitě: dobrá matka, dobrý pracující a věřící člověk atd. (Voy'e, 1995, s. 325 in Hustinx a Lammertyn, 2003:177). Často je výběr aktivit rozdělen dle pohlaví: mužské a ženské role či práce (Barker, 1993; Jakob, 1993; Kuhnlein, 1998; Metzendorf and Cnaan, 1992; Voy'e, 1995; Wuthnow, 1998 in Hustinx a Lammertyn, 2003:177). Pomoc kolektivních dobrovolníků se zaměřuje výhradně na komunitu či skupinu, ve které působí.

Tímto je reflektována myšlenka Putnama o tzv. “svazujícím sociálním kapitálu”¹⁶ (Putnam, 2000 in Hustinx a Lammertyn, 2003:177). Jedná se o sociální kapitál, který se vyskytuje jen místně a uvnitř určité skupiny.

Reflexivní dobrovolnictví odráží postmaterialistické hodnoty a směry. Směry, které patří do postmaterialistických hodnot, zahrnují např. otázky spojené s kvalitou života, ekologii, gender atd. Lze sledovat posun od politických a ekonomických otázek směrem k sociálním a kulturním. Záběr aktivit reflexivních dobrovolníků již není určen lokálně, ale představuje reakci na globální trendy. Dobrovolníci jsou součástí mezinárodních komunit a organizací, díky čemuž mohou působit virtuálně přes Internet; zvyšuje se mobilita dobrovolníků. Reflexivní dobrovolníci se zapojují do aktivit, jejichž výběr má konkrétní záměr a odráží osobní potřeby a preference dobrovolníků (Hustinx a Lammertyn, 2003:179).

3.9. Vztah k placeným zaměstnancům

Od samého počátku se kolektivní dobrovolnictví vyznačovalo amatérským zapojením typickým pro komunitní způsob života a církevní spolky, při kterém dobrovolník pomáhá dle svého nejlepšího svědomí a dobrých úmyslů (Wuthnow, 1998, s. 32 in Hustinx a Lammertyn, 2003:179). S rozvojem sociálního státu a centrální roli placené práce, byla dobrovolnická role marginalizována. Představuje doplňkovou sílu profesionálnímu pracovníkovi (Anheier and Salamon, 1999, s. 43 in Hustinx a Lammertyn, 2003:179). Převaha autority profesionálů je odrazem společnosti v období po industrializaci zaměřena primárně na placenou práci¹⁷ (Beck, 2001; Mutz, 2002; Mutz et al., 2000 in Hustinx a Lammertyn, 2003).

V důsledku mezisektorové spolupráce, neziskové organizace fungují jako firmy a státní instituce stále zvyšují své požadavky na efektivnost a výkonnost, co se týče řešení společenských problémů (Gundelach and Torpe, 1997, s. 51 in Hustinx a Lammertyn, 2003:179). Na dobrovolníka je nahlíženo jako na efektivního pracovníka z hlediska účinnosti a výsledků, které musí podávat (Wuthnow, 1998, s. 46 in Hustinx a Lammertyn, 2003:179). Členové jsou nahrazeni efektivními dobrovolníky. Autoři mluví o “triádě práce”, která zahrnuje placeného zaměstnance, dobrovolníka a vykonávanou aktivitu (Hustinx a Lammertyn, 2003:179).

¹⁶ “Bonding social capital”

¹⁷ “paid work centered” model

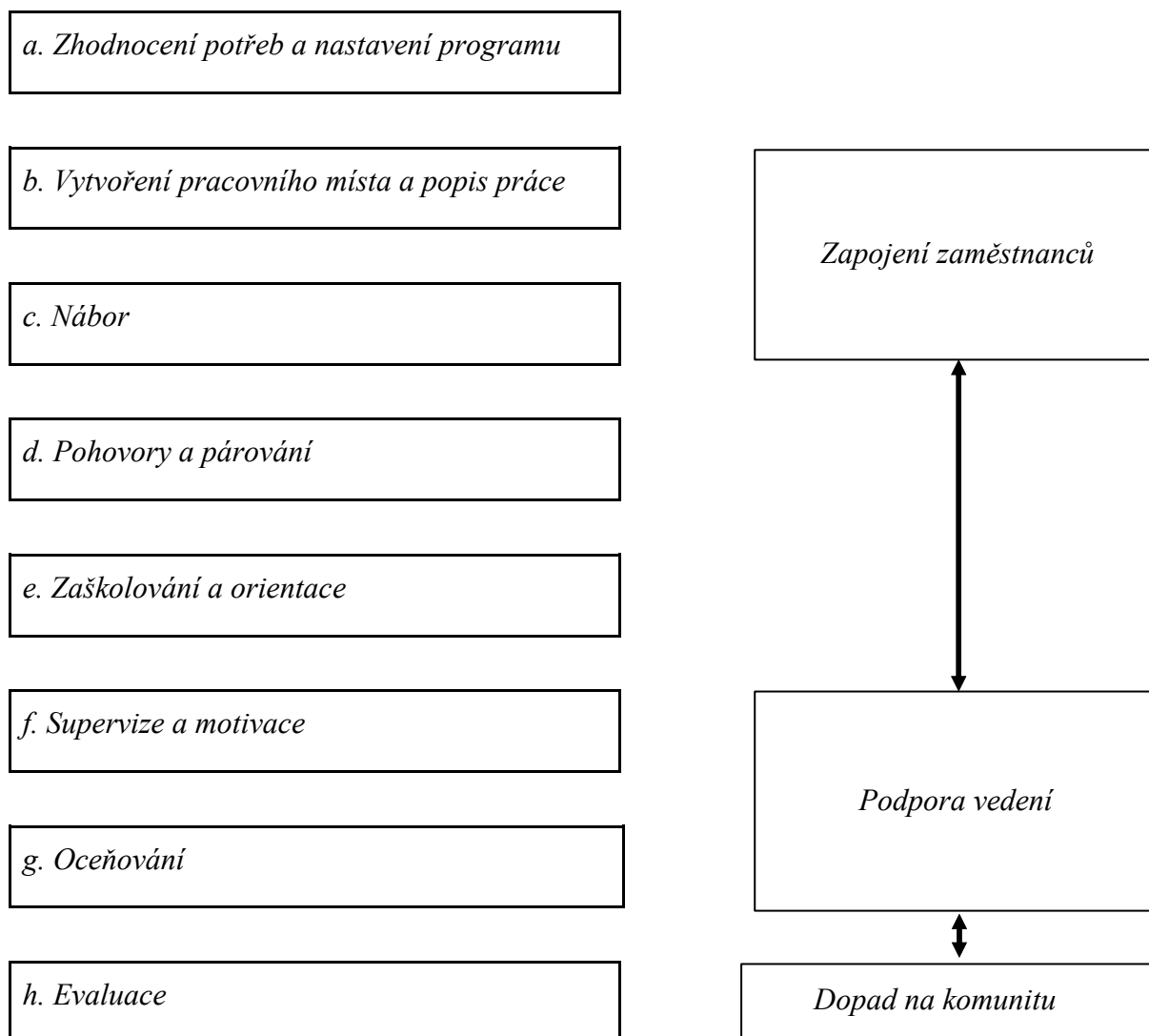
4. MANAGEMENT DOBROVOLNÍKŮ V OOS

Cílem kapitoly je poskytnout základní přehled o managementu dobrovolníků, což je jedním z východisek pro tvorbu doporučení v empirické části práce.

4.1. Proces koordinace dobrovolnického programu

Autori McCurley a Lynch nabízí komplexní přehled o managementu dobrovolníků v publikaci „*The Complete Volunteer Management Handbook*“ (Kompletní příručka pro management dobrovolníků), (McCurley, Lynch, 2012). Příklady z praxe jsou z angloamerického prostředí, nicméně lze z toho čerpat více informací, které jsou relevantní napříč státy. Níže je znázorněn proces managementu dobrovolníků, který lze označit za klasický model managementu vhodný pro mezinárodní aplikaci.

Graf 2: Proces managementu dobrovolníků (zjednodušená verze, překlad autorky z AJ)



Zdroj: McCurley, Lynch, 2012:32.

Tošner a Sozanská zdůrazňují rozdíl mezi profesionálem a dobrovolníkem v organizacích, který je nutné připomenout, jelikož je to podstatnou součástí nastavení programu. Nezbytnost „výběru, přípravy, řízení, supervize a hodnocení pracovníků“ je samozřejmostí, ale „role dobrovolníků bývá podceňována“ (Tošner, Sozanská, 2002:70). Profesionál má určité formální předpoklady, které jsou dané pracovněprávní legislativou (vzdělání, praxe); ví, co je jeho náplní práce, jaká jsou jeho práva a povinnosti, jakou má pracovní dobu atd. V neziskových organizacích v ČR, v nichž se výše zmíněné procesy teprve nastavují, jelikož tyto organizace teprve hledají své místo a zdroje, profesionál potřebuje také nadšení (Tošner, Sozanská, 2002:70).

Pro dobrovolníka je hlavní motivací snaha věnovat svůj čas a energii prospěšnému cíli bez nároku na odměnu (Tošner, Sozanská, 2002:70). K tomu, aby se dobrovolníci stali „skutečným zdrojem trvalé pomoci a nedílnou součástí organizace, potřebují podobný styl řízení jako profesionálové“ (Tošner, Sozanská, 2002:70). Rozdíly mezi pracovněprávním vztahem pracovníka v organizaci a závazkem dobrovolníka jsou v tom, že u dobrovolníka „více pracujeme s jeho motivací a zvážujeme jiné, nefinanční formy ocenění jeho přínosu“ (Tošner, Sozanská, 2002:70). Autoři uvádí jen několik omezení ohledně zapojení dobrovolníků v organizacích „(...) dobrovolník by neměl nahrazovat práci profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce“ (Tošner, Sozanská, 2002:74).

4.2. Zhodnocení potřeb a nastavení programu

Prvním krokem k nastavení dobrovolnického programu je ujasnění toho, proč je činnost dobrovolníků pro organizaci potřebná, jakou roli mají hrát a zda organizace je připravena je přijmout (McCurley, Lynch, 2012; Tošner, Sozanská, 2002). Činnost by měla být směřována k dosažení organizační mise a vize. S nastavením dobrovolnického programu by měli být obeznámeni všichni zaměstnanci organizace. V případě zavedení dobrovolnického programu, lze zpočátku očekávat „spíše skepsi, než nadšené vítání dobrovolníků“ (Tošner, Sozanská, 2002:71). Právě proto je důležité seznámit všechny zaměstnance s principy dobrovolnictví, sbírat náměty pro jejich zapojení, promyslet reálné možnosti zapojení. Zmapování činnosti organizace a navrhování změn může trvat měsíce, a „bez motivace personálu ke změně se může změnit v řadu konfliktů a krizí“ (Tošner, Sozanská, 2002:71). K rychlejšímu a úspěšnějšímu zavedení změn, je doporučeno do procesu zapojit co nejvíce spolupracovníků, zejména ve vedoucích funkcích (Tošner, Sozanská, 2002). Mluvíme – li o konfliktech a krizích, lze si to spíše představit v případě zavedení programu do nemocnic či jiných specializovaných středisek, ve kterých kompetence dobrovolníků mohou být předmětem delších diskuzí. Na rozdíl od toho, v případě jejich zapojení do volnočasových aktivit, je zavedení programu jednodušší záležitostí.

„Dobře připravený dobrovolnický program může zvýšit nejen výkonnost, ale i profesionalitu neziskové organizace“ (Tošner, Sozanská, 2002:71).

Platí to i naopak, špatně zavedený program „může dobrovolníky odradit a program může zanechat u všech zúčastněných negativní zkušenost“ (Tošner, Sozanská, 2002:71). Například, pokud není nastavený funkční komunikační systém mezi dobrovolníky a zaměstnanci, může docházet k neplnění očekávaných úkolů včas, v důsledku čehož dobrovolníci mohou odcházet zklamaní a pracovníci si mohou myslet, že na ně není spoleh.

Dobrovolníkům by měla být předána informace o tom, jakým způsobem a proč se podílí na organizačním chodu (McCurley, Lynch, 2012:62). Přínosem zapojení dobrovolníků pro organizaci je např. *přístup k znalostem a dovednostem; snižování nákladů* za poskytování určitých služeb; *poskytování lepší pomoci klientům, lepší kontakt s komunitou* atd. (McCurley, Lynch, 2012:63). Nicméně zapojení dobrovolníků s sebou může nést určité obtíže, konkrétně se jedná o *nedostatek spolehlivých dobrovolníků, časové nároky na práci s nimi* atd. (Renz, Herman, 2011:589-590).

Při plánování zapojení dobrovolníků, je důležité dbát na *organizační atmosféru*, jelikož to má na ně bezprostřední vliv. Jak se organizaci daří, na co se zaměřuje, co je pro ni klíčové – to všechno jsou aspekty, na základě kterých dobrovolníci se rozhodují, zda má smysl investovat do organizaci čas. Dále indikátory dobré organizační atmosféry zahrnují např. *důvěru, toleranci a přijetí* apod. (McCurley, Lynch, 2012:68).

4.3. Vytvoření pracovního místa a popis práce

Je nezbytná příprava na zapojení dobrovolníků vytvořením dobrovolnických rolí a konkrétních popisů práce. Dobrovolníci, na rozdíl od placených zaměstnanců, se svému zapojení věnují jen několik hodin týdně, při kterých chtějí se bezprostředně věnovat své činnosti. Jak podotýkají autoři, jedním z demotivujících faktorů pro dobrovolníky je marnění časem zjišťováním, co se od nich konkrétně očekává a co se mají naučit (McCurley, Lynch, 1996 in Renz, Herman, 2011:592, překlad autorky). Tvorba pozic by měla odpovídat časové kapacitě a zájmům dobrovolníků. Klíčovým aspektem je *flexibilita a variabilita*. Dle autorů, výběr má obsahovat dlouhodobé, krátkodobé a jednorázové pozice; zapojení pro jednotlivce, rodinu či skupinu lidí, možnost práce v organizaci a online; práce s klienty atd. (Renz, Herman 2011:593).

Následně je nezbytné dát dobrovolníkovi vědět, jaký výsledek jeho práce přinese. Při vytváření popisů prací, je doporučeno se soustředit na *konkrétní a jasně měřitelné cíle a výsledky*, kterých bude dosaženo. Autoři uvádí např. to, že zlepšení čtenářských dovedností při práci s dětmi je příliš široce nastavený cíl. Je potřeba ho upravit více konkrétně, např. zlepšení čtenářských dovedností takovým způsobem, že klient bude schopen dosáhnout určité úrovně. Konkretizace cílů je při zpracování jednotlivých popisů důležitá. Autoři zmiňují, že popis práce musí být výzvou pro dobrovolníka samotného (McCurley, Lynch, 2012:82). Při tom je však třeba přihlídnout k povaze aktivity, kterou dobrovolník vykonává, jelikož v určitých případech proces je stejně důležitý jako výsledek. Je třeba vzít v potaz i další aspekty, např. věk dobrovolníků, jejich motivaci, povahu. Nelze zobecnit, že dobrovolnická aktivita musí být pro každého a za každých okolností výzvou.

4.4. Nábor

Dobrovolníci odcházejí častěji, než zaměstnanci. Právě proto je „získávání, výběr, výcvik a podpora jejich motivace nepřetržitým procesem“ (Tošner, Sozanská, 2002:77). Při práci s nimi, je doporučeno sledovat harmonogram školního či akademického roku. Respektování akademického roku vychází z předpokladu, že většina dobrovolníků působících v organizacích, jsou studenti. Vhodnými měsíci pro získávání dobrovolníků je období září - říjen, tj. po letních prázdninách, dále v lednu a únoru, se začátkem nového akademického semestru u studentů (Tošner, Sozanská, 2002).

Dle autorů McCurley, Lynch, efektivní metodou náboru je propagace dobrovolnických příležitostí skrz dobrovolníky, kamarády a příbuzné, klienty, známé a příbuzné klientů, bývalé dobrovolníky, zaměstnance, donory, lidé ze sousedství atd. Jednodušeji řečeno, jakákoliv cílová skupina, která již měla předchozí zkušenost s organizací, je dobrým nástrojem kampaně (McCurley, Lynch, 2012:114).

Autoři se domnívají, že osobní nábor je jedním z nejvíce efektivních způsobů oslovení potenciálních dobrovolníků. Důkazem toho je provedený výzkum v Anglii, kde 66% formálních dobrovolníků se dozvědělo o organizacích, ve kterých působí, skrz osobní nábor (McCurley, Lynch, 2012:114). Nábor dobrovolníků úzce souvisí s dobrovolnickou motivací. Autoři Rochester a Paine zmiňují, že pochopení dobrovolnických motivací je velmi užitečným nástrojem při náboru (Rochester, Paine et al., 2010). Inventář dobrovolnických funkcí (Clary et al., 1998) může sloužit jako dobrý odrazový můstek. Porozumění dobrovolnickým funkcím, pomáhá k úspěšnému dobrovolnickému zařazení potenciálních zájemců do jednotlivých pozic.

Na začátku náborového procesu, by měla organizace určit cílovou skupinu a konkrétní očekávání od dobrovolníků (délka zapojení, specifické znalosti a dovednosti atd.) Prostředky náborů se liší od cílové skupiny, na které se zaměřují. Před plánováním propagační kampaně, by měly být zodpovězeny základní otázky, na základě kterých se tvoří propagační materiály. Jedná se například o smysluplnost práce, tj. přínos pro klienty a pro komunitu, osobní přínos pro dobrovolníky atd. (Renz, Herman, 2011).

Způsobů provedení náborových kampaní je více. Jako příklad lze uvést metodu osobního náboru, která je zaměřená na široký okruh zájemců – tzv. „Warm-Body Recruitment“ (McCurley, Lynch, 2012:93). Tento typ náboru je účelný tehdy, když je zapotřebí získat větší počet dobrovolníků pro plnění úkolů, které se dají jednoduše naučit za relativně krátký časový úsek. Účelným způsobem implementace dané strategie je distribuce nejrůznějších propagačních prostředků co nejširšímu okruhu lidí.

Další metodou je účelná propagace, tzv. „Targeted Recruitment“ (McCurley, Lynch, 2012:97). Jedná se o výběr dobrovolníků dle určitých kritérií, které musí splňovat. Nejprve se musí promyslet, kterými schopnostmi a dovednostmi by měl potenciální zájemce disponovat. Dále je třeba odhadnout, kde podobné typy lidí se mohou vyskytovat (např. univerzitní prostředí) a jaké motivy je mohou přimět k tomu, aby se zapojili (např. získání určitých dovedností atd.).

Posledním z nejvíce rozšířených způsobů náboru, je nábor metodou tzv. soustředných kruhů „Concentric Circles Recruitment“ (McCurley, Lynch, 2012:115). Je to vhodné pro organizace, které mají relativně nízký, ale stálý zájem ze strany nových dobrovolníků. Nábor je zaměřený na efekt ústního šíření informací o možnostech zapojení se od dobrovolníků a zaměstnanců směrem k jejich rodině, známým, přátelům atd. Tento způsob je efektivní vzhledem k tomu, že při tom hraje velkou roli předchozí zkušenost s organizací a osobní podání informace (McCurley, Lynch, 2012:115).

Při náboru je důležité mít na vědomí, že je zapotřebí rekrutovat jen tolik dobrovolníků, kolik jich organizace skutečně potřebuje. Nábor a pohovory většího počtu zájemců zabírají zaměstnancům drahocenný čas. Nevhodný nábor vede k tomu, že určité znalosti a dovednosti zájemců nenaleznou v organizaci využití (jiný profil); případně pro vhodné zájemce již není dostatek práce (Renz, Herman, 2011).

4.5. Pohovory a zaškolování

Po náboru dobrovolníků, je důležitým krokem schůzka se zájemcem o dobrovolnictví. Autoři uvádí, že úvodní schůzka může mít jak individuální, tak skupinovou formu (Tošner, Sozanská, 2002). Úvodní setkání slouží k ujasnění dobrovolnických motivací a zájmů, a jsou představeny aktuální možnosti zapojení. Pro snazší rozhodování, autoři doporučují zařadit během schůzky vyplnění dobrovolnického dotazníku (Tošner, Sozanská, 2002).

Další část práce s dobrovolníkem zahrnuje jeho přípravu. Autoři zdůrazňují, že při tom je důležité se odrážet od specifík aktivity, kterou dobrovolník vykonává. Přípravu lze rozdělit na část obecnou a odbornou (Tošner, Sozanská, 2002:80). Obecná část zahrnuje základní informování o fungování organizace, programech, klientech, role dobrovolníků a koordinátora dobrovolníků (Tošner, Sozanská, 2002; McCurley, Lynch, 1996). Lze říci, že obecná část je určena pro dobrovolníky bez ohledu na vykonávanou činnost a jejím cílem je jejich základní orientace v organizaci. Odborná část přípravy se liší dle vykonávané aktivity. V některých případech, je vhodné psychologické posouzení dobrovolníků, pokud samostatně pracují s dětmi (Tošner, Sozanská, 2002:80).

4.6. Péče o dobrovolníky

Na udržování dobrovolníků působí více faktorů, a část z nich není v organizačních možnostech ovlivnit (např. časové a osobní důvody). Nicméně, do toho, co lze ovlivnit, patří organizační péče a podpora. Pod touto kategorií zahrnujeme supervizi, hodnocení a ocenění dobrovolníků (Tošner, Sozanská, 2002:81; Renz, Herman, 2011:606-611; McCurley, Lynch, 2012:317-347).

Supervize představuje setkání dobrovolníků s proškoleným supervizorem (osobou, která supervizi vede), při kterém se řeší pro dobrovolníky důležitá témata v souvislosti s jejich působením.¹⁸ Podstatu supervize výstižně vystihli autoři „Možnost otevřeně se svěřit se svými pochybnostmi a omyly, bez obavy z nepochopení a výčitek, tedy profesionálně provedená supervize (...)“ (Tošner, Sozanská, 2002:82).

¹⁸ „Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Cílem supervize tak může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření.“ (Český institut pro supervizi, 2006).

Evaluace dobrovolnického zapojení může probíhat na individuální, organizační a projektové úrovni (McCurley, Lynch, 1996). Tošner a Sozanská, v souvislosti s hodnocením, poznamenávají, že toto slovo má pro více lidí nepříjemnou konotaci z minulosti, a je spojováno s kritikou či nepříjemnými dopady. Tím spíše za slovem hodnocení by měla být představa procesu, jehož konečným cílem je zkvalitnění práce, což však neznamená, že byla předtím dělaná špatně (Tošner, Sozanská, 2002:83). Je dobré průběžně vyhledávat příležitosti k ocenění dobrovolnické práce, která může probíhat různými způsoby: slovní poděkování, supervize, přátelské posezení, formální hodnocení atd. (Tošner, Sozanská, 2002:84).

4.7. Koordinátor dobrovolníků a jeho role

Management dobrovolníků se se stal uznávanou profesí koncem 60. začátkem 70. let dvacátého století (McCurley, Lynch 2012). Spolu s rozvojem profese, se objevily požadavky, které zájemci o dobrovolnictví musí splnit, aby byli přijati do organizace. Jedná se např. o zaslání životopisu, pohovor s koordinátorem atd. (McCurley, Lynch 2012:33). Role koordinátora již nespočívá tolik v přímé práci s dobrovolníky, jako v důležitosti spolupráce se zaměstnanci a s vedením při koordinaci programu (McCurley, Lynch 2012). Musí dbát na to, jakým způsobem zaměstnanci přistupují k dobrovolníkům, jak s nimi pracují. Je důležité, aby jejich práce byla oceňována. Dobrovolníci přinášejí přidanou hodnotu, která je těžko měřitelná, ale přesto podstatná pro chod organizací.

V České republice koordinátor dobrovolníků je uznanou kvalifikací, která má svůj oficiální popis a obsah od roku 2014 (Národní soustava kvalifikací, s.d.). Koordinátor je odpovědný za výběr, vyhledávání činností, zaškolování, vedení a hodnocení dobrovolníků. „Je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, klienty a vedením organizace“, koordinátorovi je pro výkon funkce doporučený „výcvik v dobrovolnickém managementu či stáž v dobrovolnickém centru“ (Tošner, Sozanská, 2002:76-77). „Koordinátor by měl být schopen svoji roli vykonávat na základě upřímných a otevřených vztahů s dobrovolníky, jímž se na tomto základě dostává jistoty, že to, co dělají, je významné a slouží dobré věci (...)" (Tošner, Sozanská, 2002:77).

4.8. Udržování dobrovolníků

4.8.1. Životní cyklus dobrovolníka

Platí, že čím déle je dobrovolník zapojený a prochází jednotlivými stádii (1-3), tím větší význam hrají sociální faktory (Omoto, Snyder, 1995; 2002 in Frič, Pospíšilová, 2010:122)

1. Precedenty

- individuální predispozice (tzv. pomáhající osobnost)
- motivace se stát dobrovolníkem
- podpora sociálního okolí

2. Zkušenosti

- satisfakce od dobrovolnické činnosti
- organizační integrace

3. Důsledky

- co dobrovolníkovi jeho činnost přináší, což vede k jeho *udržování* v organizaci:
 - a. ve vztahu k sebe sama – změna v postojích, chování, motivacích atd.
 - b. ve vztahu k organizaci – změna v kvalitě poskytovaných služeb atd.
 - c. ve vztahu k sociálnímu systému – osvěta, změna postojů atd. (Omoto, Snyder, 1995; 2002 in Frič, Pospíšilová, 2010:122)

Zapojení dobrovolníků ovlivňuje více faktorů. Pro přehlednost a zjednodušení, jsou autorkou práce rozděleny na faktory *individuální* (osobnostní predispozice, vliv sociálního okolí, motivace, současná životní situace atd.) a *organizační* (organizační prostředí a management dobrovolníků). Níže budou podrobně rozebrány faktory, které patří do poslední kategorie, jelikož jsou to právě ty, které lze ze strany organizace ovlivnit.

Více studií v souvislosti s udržováním dobrovolníků, se zaměřují na celkový proces managementu dobrovolníků, který by měl probíhat podporujícím a rozvíjejícím způsobem, než explicitně na jejich udržování (Rochester, Paine, 2010:139). Autoři zmiňují řadu manažerských chyb či nedostatků v organizačním fungování, mezi které patří: nedostatečná podpora, špatná komunikace, nedostatek školení atd. (Alexander, 2000; Bebbington, Gatter, 1994; Gaston, Alexander, 2001; Omoto, Snyder, 1995 in Rochester, Paine, 2010:139).

Další autorka K. Gaskin (Gaskin, 2003 in Rochester, Paine, 2010), v souvislosti s udržováním dobrovolníků představuje model, který zahrnuje čtyři fáze zapojení dobrovolníka do organizace: a. ‘doubter’ – pochybující se člověk stojící mimo dobrovolnické zapojení, b. ‘starter’ – začínající dobrovolník, c. ‘doer’ – aktivní činitel, který dělá určitou dobrovolnickou aktivitu, d. ‘stayer’ – dlouhodobě zapojený dobrovolník. Na přecházení dobrovolníka z počáteční na dlouhodobou fázi, má vliv i organizační prostředí a management dobrovolníků (Gaskin, 2003 in Rochester, Paine, 2010:140).

Dle Gaskin (Gaskin, 2003 in Rochester, Paine, 2010), dobrovolníci vyžadují jak formální, tak neformální vedení, dobře organizované a mezi tím flexibilní natolik, aby se mohlo přizpůsobit požadavkům jak mladých, tak starších lidí. Dalším důležitým faktorem je *organizační atmosféra*, která musí být *přátelská a podporující* dobrovolnické zapojení. Dobrovolníci vítají podporu ve formě školení, které jim pomáhají při práci s cílovou skupinou. Úroveň spokojenosti dobrovolníků s vedením a podporou, kterou dostávají, je klíčovým faktorem, který je v dobrovolnictví udržuje (Gaskin, 2003 in Rochester, Paine, 2010:141).

Mezi další indikátory, které vedou k udržování, patří např. *úkoly odpovídající jejich schopnostem* (Britton, 1999 in Rochester, Paine, 2010:141); *plnění očekávání* (McCudden, 2000 in Rochester, Paine, 2010:141); *dobře nastavené komunikační mechanismy, limity zapojení, orientace, zaškolení, ohodnocování* (Barker, 2005; Phillips, Little, 2002 in Rochester, Paine, 2010:141). Je třeba říci, že na udržování dobrovolníků organizace reagují odlišně. Pro některé, je neustálá proměna dobrovolníků jevem *očekávaným a dokonce i žádoucím*; pro jiné, které pracují se zranitelnými skupinami osob, je udržování dobrovolníků důležitější záležitostí; další organizace *se znepokojují náklady na nábor a zaškolení nových dobrovolníků* atd. (Rochester, Paine, 2010:145-146).

5. EMPIRICKÁ ČÁST

5.1. Cíle výzkumu

Výzkum si klade za cíl odpověd' na tyto otázky:

1. Jaký je svět reflexivních dobrovolníků v organizaci?

2. Jak probíhají dílčí aspekty managementu dobrovolníků a co drží dobrovolníky v organizaci?

Podotázky:

Co dobrovolníky k jejich činnosti přivedlo? (vztah k dimenzi biografický referenční rámec a motivační struktura, dle Hustinx, Lammertyn, 2003; dále dle Rochester, Paine et al., 2010).

Do jaké aktivity a z jakého důvodu se zapojují? (vztah k dimenzi výběr aktivity a zaměření a intenzita závazku, dle Hustinx, Lammertyn, 2003).

Zda a jakým způsobem se plní jejich očekávání a jaký je pro ně přínos dobrovolnictví? (vztah k dimenzi motivační struktura, dle Hustinx, Lammertyn, 2003; dále dle Frič, Pospíšilová 2010; Andreoni, 1990; Rehberg, 2005; Spence, 1973; Clary et al., 1998).

Jak dlouho a s jakou mírou intenzity se do činnosti zapojují? (vztah k dimenzi zaměření a intenzita úvazku, dle Hustinx, Lammertyn, 2003).

Jaký mají vztah k organizaci, ve které působí a co ovlivňuje vztah dobrovolníka k organizaci? (vztah k dimenzi organizační prostředí, vztah k placeným zaměstnancům dle Hustinx, Lammertyn, 2003; dále dle McCurley, Lynch, 2012).

Jakou formu podpory ze strany organizace by uvítali? (vztah k dimenzi organizační prostředí, dle Hustinx, Lammertyn, 2003; dále dle McCurley, Lynch, 2012; Tošner, Sozanská, 2002).

Výzkum si klade cíle v těchto třech rovinách dle Maxwella (Maxwell, 2005 in Švaříček, Šed'ová, 2007):

a. "cíl intelektuální" - přispívá k rozšíření odborného poznání (Švaříček, Šed'ová, 2007:63). Cílem je rozšířit odborné poznání v oblasti reflexivního dobrovolnictví na příkladu servisní organizaci zaměřené na integraci cizinců.

b. "cíl praktický" - využití výsledků výzkumu v praxi (Švaříček, Šed'ová, 2007:63). Cílem je pochopení dílčích aspektů souvisejících s dobrovolnickým působením vybraných dobrovolníků v organizaci. Hlavní důraz je kladen na výdrž dobrovolníků. Předpokladem je, že daná informace bude užitečná pro koordinátora při zlepšení stávajícího programu.

c. "cíl personální" - jak práce na projektu obohatí výzkumníka samotného (Švaříček, Šed'ová, 2007:63). Autorka práce má osobní zkušenost s dobrovolnictvím na úrovni personální a profesní. Výzkum má za cíl umožnit autorce lepší pochopení světa dobrovolníků, se kterými pracuje, a následně zavést potřebné změny do praxe.

5.2. Výběr vzorku

Cílem bylo získat skupinu reflexivních dobrovolníků, kteří byli vybíráni v rámci jedné organizace. Výběr respondentů k dotazování lze považovat za kritický bod výzkumného procesu (Krejčí, 2008). Cílem výzkumného vzorku v kvalitativním výzkumu je to, aby reprezentoval určitý problém. V daném výzkumu se jedná o účelový výběr vzorku, který je "a priori determinovan", co se týče struktury (Švaříček, Šed'ová, 2007:73). Jedná se o výběr dle předem připraveného klíče – reflexivní dobrovolnický vzorec.

Pro účel tohoto výzkumu, se za dlouhodobého dobrovolníka považuje ten, kdo působí po dobu delší 6. měsíců; pravidelně zapojený dobrovolník působí aspoň jednou týdně. Rozdělení dle délky a intenzity zapojení určila autorka práce. Výsledný vzorek zahrnuje heterogenní skupinu deseti dobrovolníků. Důvodem pro výběr heterogenní skupiny respondentů je lepší pochopení zkoumané problematiky. Heterogenní skupina představuje vzorek respondentů, kteří se liší dle různých charakteristik (gender, věk, původ, povolání, typ aktivity, délka a intenzita zapojení). Při výběru heterogenního vzorku lze očekávat, že se tak ozřejmí více aspektů problému (Hendl, 2016:134).

Profily respondentů:

- **Kamila (18 let, délka zapojení 7 měsíců)**

Datum rozhovoru: 12.2.2020, (37 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a pravidelné. Je studentkou gymnázia. Zapojuje se do pravidelných aktivit s dětmi od září 2019. Nárazově vypomáhá s dětskými aktivitami a při organizaci každoročního festivalu. Příští školní rok plánuje studium pedagogiky na VŠ v zahraničí. Do dobrovolnictví v organizaci již nebude zapojená.

- **Marie (67 let, délka zapojení 1 rok)**

Datum rozhovoru: 19.2.2020, (35 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a pravidelné. Paní v důchodu. Zapojuje se do doučování dvou dětí po dobu jednoho roku. Nárazově vypomáhá s komunitními aktivitami organizace. Příští školní rok plánuje nadále působit v organizaci.

- **Alžběta (19 let, délka zapojení 2 roky)**

Datum rozhovoru: 19.2.2020, (27 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a pravidelné. Studentka gymnázia. Původně se do dobrovolnictví zapojila v rámci plnění vzdělávacího programu pro mladé lidi. Aktuálně se zapojuje do pravidelného odpoledního klubu pro starší děti. V minulosti byla zapojena i do individuálního doučování. Nárazově se zapojuje do jednorázových akcí pro děti. Příští školní rok plánuje studovat psychologii na VŠ. V dobrovolnictví plánuje pokračovat.

- **Lucie (29 let, délka zapojení 1 rok)**

Datum rozhovoru: 26.2.2020, (22 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a nárazové. Pracuje jako právnička. V minulosti byla zapojená po dobu cca deseti měsíců do individuálního doučování dětí. Aktuálně nárazově pomáhá při realizaci jednorázových aktivit pro děti. Do budoucna chce nadále nárazově působit v organizaci.

- **Jaroslav (27 let, délka zapojení 2 měsíce)**

Datum rozhovoru: 3.3.2020, (26 min.). Typ zapojení: krátkodobé a nárazové. Student VŠ a právník. Nárazově se zapojuje do realizace veřejných akcí a jednorázových dětských aktivit. Do budoucna chce nadále nárazově působit v organizaci.

- **Dmitrij (26 let, délka zapojení 1 rok)**

Datum rozhovoru: 8.3.2020, (29 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a nárazové. Pracuje jako finanční kontrolor. V rámci dobrovolnického působení se zapojuje do doučování matematiky. Do budoucna by rád pokračoval v aktivitě doučování.

- **Jaromila (67 let, délka zapojení 8 let)**

Datum rozhovoru: 9.3.2020, (27 min.). Typ zapojení: dlouhodobé a pravidelné. Je paní v důchodu. V rámci mnohaletého dobrovolnického působení se věnuje doučování dětí, pomáhá s realizací komunitních aktivit pro veřejnost, pobytových dětských akcí. V dobrovolnictví plánuje nadále pokračovat převážně v aktivitě doučování.

- **Nina (33 let, délka zapojení 3 roky)**

Datum rozhovoru: 10.3.2020, (25 min.), probíhal online formou z důvodu nemoci skrz Messenger (sociální síť Facebook). Typ zapojení: dlouhodobé a nárazové. Je překladatelkou a tlumočnicí z ruštiny do čínštiny. V rámci dobrovolnického působení se zapojuje do realizací komunitních akcí pro veřejnost a pobytových aktivit s dětmi. V dobrovolnictví plánuje nadále nárazově pokračovat.

- **Jozef (18 let, délka zapojení 2 měsíce)**

Datum rozhovoru: 12.3.2020, (33 min.). Typ zapojení: krátkodobé a pravidelné. Je studentem na SŠ. V rámci dobrovolnického působení plní vzdělávací program DofE (cena vévody z Edinburghu) pro mladé lidi. Je zapojený do pravidelného odpoledního klubu pro mladší děti. Do budoucna ještě uvidí, zda po ukončení tříměsíčního programu bude pokračovat.

- **Anastasia (24 let, délka zapojení 5 let)**

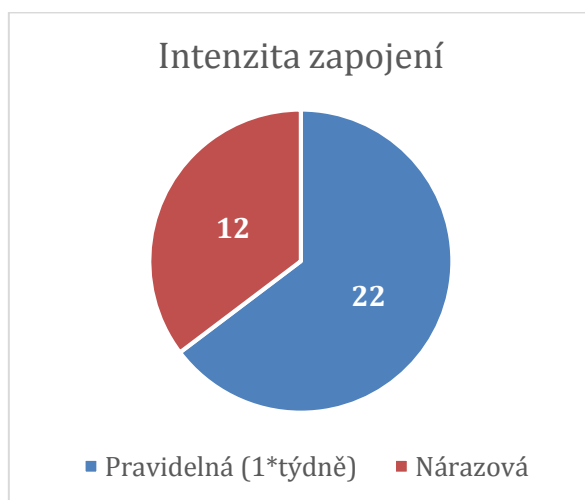
Datum rozhovoru: 30.3.2020, (36 min.), probíhal online formou z důvodu celostátní karantény skrz Messenger (sociální síť Facebook). Typ zapojení: dlouhodobé a nárazové. Působí jako lektorka vzdělávacích aktivit pro děti. Pravidelně byla v minulosti zapojená do víkendových a pobytových akcí pro děti a kratší dobu doučovala chemii jednu studentku SŠ. Aktuálně se zapojuje jen nárazově.

5.3. Dobrovolníci a práce s nimi v organizaci

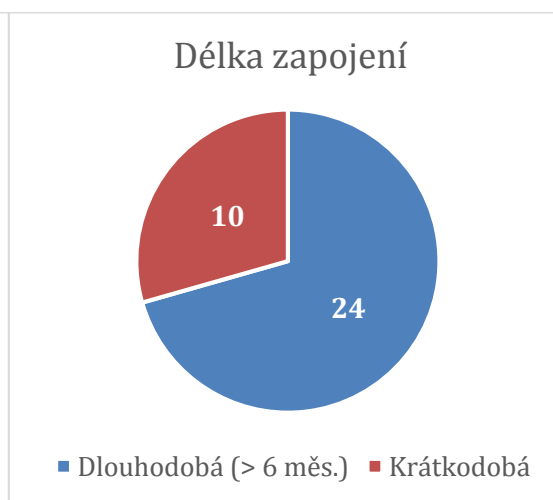
Dobrovolníky pro rozhovory byli vybíráni v rámci organizace, zabývající se integrací cizinců. Výpovědi dobrovolníků a jejich význam je třeba chápat ve specifickém kontextu této organizace. Při popisu organizace je vycházeno z webových stránek, na kterých lze dohledat potřebné informace. Název organizace je z důvodu ochrany respondentů anonymizovaný. Organizace sídlí v Praze a jejím cílem je integrace příchozích do české společnosti. V rámci činnosti nabízí sociální a psychosociální poradenství, asistenční a poradenské služby, komunitní aktivity (kluby pro ženy, seniory, přednášky, workshopy, kurzy vaření, výlety atd.), aktivity pro děti a mládež, vzdělávací aktivity na školách a pro pedagogy a další.

Dobrovolníci působí v organizaci více než deset let v rámci akreditovaného dobrovolnického programu, který je zaměřený na dlouhodobou dobrovolnickou činnost. Jedná se o zapojení právě reflexivních dobrovolníků z důvodu toho, že působí v rámci dobrovolnického programu v profesionalizované servisní organizaci. Nikdo z dobrovolníků není zároveň členem organizace, v níž působí. Tudíž jejich zapojení splňuje znaky reflexivního dobrovolnictví. Praktický cíl práce vychází z potřeby koordinátora, který se potýká s problémem udržování dobrovolníků. Potřeba řešení daného problému vychází z rostoucí míry dobrovolnické fluktuace, kterou koordinátor dobrovolníků vnímá v posledním roce. Při popisu zapojení dobrovolníků, je vycházeno z interní dobrovolnické databáze, kterou vede koordinátor dobrovolníků. Přístup k databázi je omezený na několik lidí v rámci organizace z důvodu ochrany osobních údajů dobrovolníků. Autorka práce má přístup k databázi, jelikož s dobrovolníky pracuje. Na začátku dubna 2020, v organizaci působí 34 dobrovolníků.

Graf 3: Intenzita zapojení dobrovolníků (počet os.)



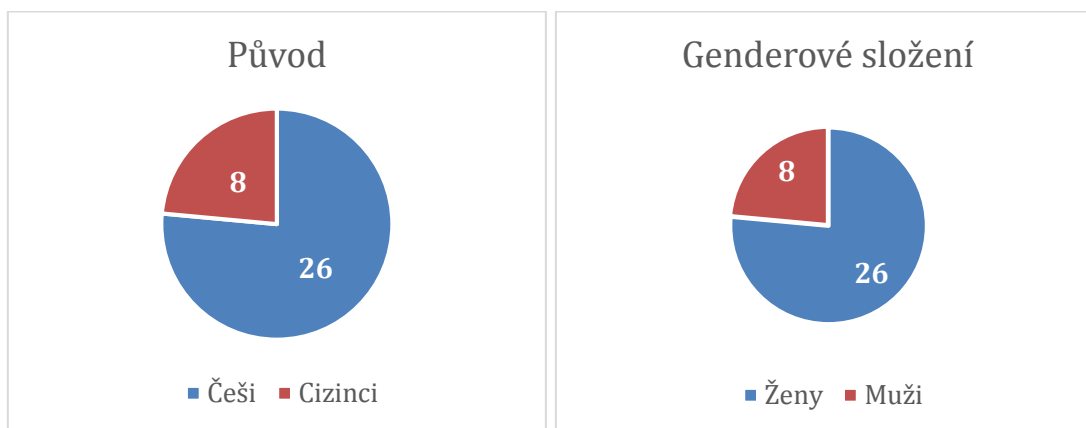
Graf 4: Délka zapojení (počet os.)



Zdroj: autorka práce (databáze dobrovolníků)

Graf 5: Původ dobrovolníků (počet os.)

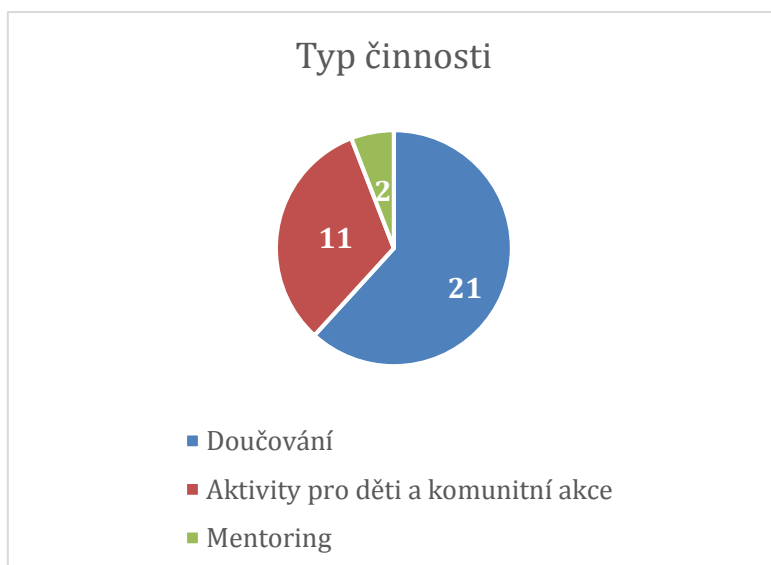
Graf 6: Genderové složení (počet os.)



Zdroj: autorka práce (databáze dobrovolníků)

Dlouhodobí dobrovolníci se zapojují do komunitních programů, individuálního doučování, mentoringu pro mládež. Většina dobrovolníků pomáhá s individuálním doučováním češtiny dětí s odlišným mateřským jazykem. Další početná skupina se zapojuje do pravidelných aktivit pro děti a mládež v rámci odpoledních klubů, které trvají 1,5 h. Nárazově zapojení dobrovolníci se angažují v jednorázových aktivitách pro děti, komunitních aktivitách pro veřejnost atd.

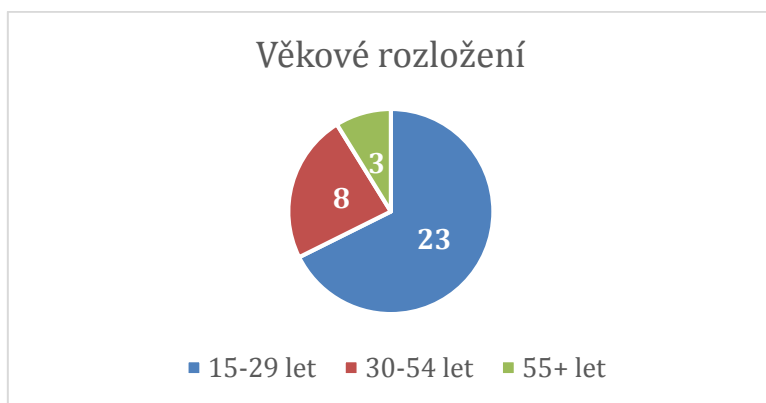
Graf 7: Typ činnosti dobrovolníků (počet os.)



Zdroj: autorka práce (databáze dobrovolníků)

Co se týče věkového rozložení dobrovolníků, je vidět, že převážná většina dobrovolníků je mladého věku do 30 let. Dané zjištění může být dáno větší dostupností volného času a jejich budoucím profesním zaměřením.

Graf 8: Věkové rozložení dobrovolníků (počet os.)



Zdroj: autorka práce (databáze dobrovolníků)

S dobrovolníky pracuje koordinátor dobrovolníků na částečný úvazek. Pracovní náplní činnosti je emailová, telefonická a osobní komunikace se zájemci o dobrovolnictví, dobrovolníky, klienty (děti a rodiče) a zaměstnanci. Má na starosti koordinaci stáží a odborných praxí. Na organizační činnosti se každoročně podílí kolem šesti stážistů. Velkou částí práce je nábor dobrovolníků k zajištění kontinuálního chodu aktivit, kde je zapotřebí dobrovolnická výpomoc. Nábor probíhá neosobní formou skrz Internet (např. skrz sociální sítě, oslovením vybraných SŠ a VŠ, oslovením studentských skupin), tištěnou formou (např. vyvěšením letáků v kavárnách) a osobní formou skrz oslovení známých zaměstnanců, stávajících dobrovolníků a koordinátora samotného. Koordinátor se věnuje také administrativní činnosti. Jedná se především o správu dobrovolnické databázi, sjednávání pojištění, aktualizace dobrovolnických smluv atd.

Nezbytnou součástí práce koordinátora je péče o dobrovolníky. Jedná se o organizaci průběžných školení, supervizí, neformálních dobrovolnických setkávání, zvaní dobrovolníků na další akce, které pořádá organizace. Dobrovolníkům jsou nabízena školení s externími lektory či interně se zaměstnanci organizace. Dvakrát ročně probíhají skupinové supervize a v případě potřeby je dobrovolníkům nabízená individuální intervize se zaměstnanci (např. se sociálním pracovníkem, dětským psychologem, metodikem výuky češtiny jako cizího jazyka). Dle potřeby, probíhají úvodní školení pro nové dobrovolníky. Na konci projektu či v případě ukončení působení je dobrovolníkům nabízena možnost zhodnocení dosavadního zapojení.

Koordinátor dobrovolníků rozvíjí problematiku dobrovolnictví interně a externě. Účastní se akcí a setkání, při kterých prezentuje dobrovolnickou činnost organizace či se seznamuje s danou činností jinde (např. účasti na NGO Marketu, který organizuje Forum 2000). Je součástí širšího týmu zaměstnanců. Svou činnost může průběžně konzultovat s kolegy a účastnit se skupinových supervizí pro zaměstnance.

5.4. Metoda sběru dat

Ve vztahu k terénu, měla autorka roli tzv. “zasvěceného”, jedná se o osobu, která se stýká se svými respondenty mimo rámec výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2007:76). Autorka práce působí v organizaci na pozici koordinátora dobrovolníků. Pro sběr a analýzu dat z toho vyplývají jak pozitivní, tak i negativní souvislosti. Pozitivním aspektem je snazší sběr dat, jelikož autorka se s respondenty zná mimo výzkum. Následně, autorka vnímala velkou míru otevřenosti a ochoty respondentů na výzkumu participovat. Negativním aspektem je nutnost kladení většího důrazu na zachování objektivitu při interpretaci dat a při tvorbě doporučení, jelikož se jedná o pohled z osobní profesní pozice, který se může lišit od pohledu externího pozorovatele. Dalším faktorem může být větší opatrnost respondentů při odpovědích týkajících se zlepšení programu.

Jako metody získávání dat byly zvoleny *hloubkový polostrukturovaný rozhovor* a *analýza dokumentů*. Analýza dokumentů na popis chování dobrovolníků byla využita jen částečně ke zjištění dlouhodobosti jejich zapojení. Použití dvou metod bylo z důvodu snahy o zajištění triangulaci dat. Pod tímto pojmem se rozumí “kombinace různých metod, výzkumníků, zkoumaných skupin nebo osob, lokálních a časových okolností a perspektiv ke zkoumání určitého jevu” (Hendl, 2016:151).

V případě hloubkového rozhovoru, se jedná o “dotazování jednoho účastníka jedním badatelem pomoci předem připravených otevřených otázek” (Švaříček, Šed'ová, 2007:159). Hloubkový rozhovor umožňuje získat hlubší pochopení sociálního prostředí a stejné pochopení událostí, jaké mají členové dané skupiny (Švaříček, Šed'ová, 2007:159). „Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu” (Švaříček, Šed'ová, 2007:160). V daném výzkumu se jednalo o realizaci hloubkových polostrukturovaných rozhovorů.

Sběr dat probíhal v období od února do března 2020. Do výzkumu se zapojilo šest dlouhodobých či pravidelných dobrovolníků a čtyři krátkodobí či nárazoví. Z celkového počtu deseti dobrovolníků jsou tři cizinci. Rozhovory s dobrovolníky proběhly v blízkosti sídla organizace, studijního či pracovního působení dobrovolníků. Dobrovolníci byli osloveni emailem autorkou práce a jejich výběr probíhal s ohledem na zajištění heterogenity vzorku. Rozhovory probíhaly v neformální atmosféře. Autorka nejdřív vysvětlila cíl výzkumu, účel zpracování osobních údajů, představila ve stručnosti průběh rozhovorů a následnou práci se získanými daty. Všichni respondenti souhlasili se zpracováním údajů za účelem daného výzkumu. Jména respondentů byla nahrazena pseudonymy pro účel úplné anonymizace.

Obsahem rozhovorů byly polootevřené otázky (viz. příloha č.1). Kromě toho, respondenti měli možnost pokládat otázky vlastní v případě nejasností, případně doplnit další relevantní informace k tématu.

Polootevřené otázky sloužily jako osnova rozhovorů. Délka rozhovorů se lišila v rozmezí od 22 do 37 min. Na dobu trvání rozhovorů měla vliv délka a intenzita zapojení – obecně platilo, že kratší rozhovory byly u respondentů, kteří se zapojovali teprve pár měsíců, příp. dlouhodobě, ale nárazově. Rozhovory byly nahrávány na diktafon na mobilním telefonu. Přístup k nahrávkám měla jen autorka práce (zaheslovaný přístup k zařízení). Na konci, po zodpovězení otázek, byl prostor na sdílení dojmů z rozhovorů a dalších doplňujících poznámek. Po skončení rozhovorů, autorka poděkovala respondentům za jejich ochotu a čas a ještě jednou zopakovala další postup, co se týče práci s pořízenou informací (přepis, analýza dat, anonymizace profilů atd.).

Další metodou sběru dat byla analýza dokumentů. V případě daného výzkumu, se jednalo o analýzu údajů interní dobrovolnické elektronické databázi v období od 04/2019 do 04/2020. Cílem analýzy byla snaha o identifikaci důvodů odchodu dobrovolníků. Z analýzy důvodů odchodu vyplynulo, že jedním z důvodů se ukázalo ukončení projektu, v létě 2019, do kterého bylo zapojeno kolem třiceti dobrovolníků doučování. Ke dni 1.4.2019 byl celkový počet zapojených dobrovolníků 50., ke dni 1.4.2020, je jejich počet 34. Tím pádem, celkový počet dlouhodobě zapojených dobrovolníků klesl cca o třetinu. Díky analýze dokumentů se podařilo odhalit jednu z příčin poklesu počtu dlouhodobě zapojených dobrovolníků. Co se týče dalších důvodů odchodů, chybí k tomu záznamy.

5.5. Metoda analýzy rozhovorů

Rozhovory, které byly pořízené na diktafon, byly nejdříve přepsané autorkou do textové podoby a uložené na počítači ve formátu Word (zaheslovaný přístup). Následně byly vytvořené profily 10. respondentů (viz. níže), kteří se účastnili výzkumu. Profily slouží k přiblížení délky, oblasti zapojení a jiných základních charakteristik vybraných dobrovolníků organizace. Při analýze dat, bylo vycházeno z techniky *otevřeného kódování* (Švaříček, Šed'ová, 2007:211). Technika spočívá v tom, že je nejprve analyzovaný text rozdělený na jednotky (např. věta, odstavec), přičemž za jednotku je doporučeno mít významový celek. Následně je každé takové jednotce přidělený určitý kód (jméno, zkratka atd.), který je „nějakým způsobem vystihuje a odlišuje od ostatních“ (Švaříček, Šed'ová, 2007:212). Při volbě kódů je třeba pamatovat na to, o čem vypovídají a co vystihují. Po vytvoření seznamu kódů, dochází k jejich kategorizaci – tj. jejich seskupování dle podobnosti či souvislosti (Švaříček, Šed'ová, 2007: 211-212).

Kódování mělo zčásti apriorní charakter, kde k předem daným dimenzím byla vyhledávaná data. Především, bylo vycházeno z dimenzí vystihující reflexivní dobrovolnický vzorec (Hustinx a Lammertyn, 2003). Nicméně, autorka byla otevřena i vůči dalším dimenzím vycházejícím z rozhovorů. Držení se dimenzí dle Hustinx a Lammertyn, umožňovalo komplexní zkoumání světa reflexivních dobrovolníků, jelikož zahrnují oblasti související s biografickým referenčním rámcem, důvody pro výběr činnosti, vztahu k placeným zaměstnancům atd. Další kategorie, které vycházely z rozhovorů, byly zaměřeny na udržování dobrovolníků, např. oblasti týkající se organizačního prostředí, vztahů dobrovolníků k zaměstnancům a jiným dobrovolníkům atd. Při zkoumání udržování dobrovolníků, bylo vycházeno jak z dimenzí vyplývajících z rozhovorů, tak z literatury o managementu dobrovolníků (např. z McCurley, Lynch 2012).

5.6. Výsledky analýzy rozhovorů

Níže prezentované výsledky z rozhovorů vychází z dimenzí reflexivního dobrovolnického vzorce a odpovídají jednotlivým výzkumným pod-otázkám.

5.6.1. Biografická zkušenost a motivace k zapojení

Reflexivní dobrovolnictví se vyznačuje sebekonstruující biografií, svobodou a životní diskontinuitou. Z hlediska motivační struktury, součástí reflexivního dobrovolnického vzorce je aktivní seberealizace, solidární či altruistický individualismus. Dané pojmové znaky se objevují v literatuře (Hustinx, Lammertyn, 2003). Níže zmíněné kategorie vychází z rozhovorů s dobrovolníky a představují kategorizaci, která odráží i organizační zaměření (práce s migranty).

Smysluplný volný čas

Zájem o dobrovolnictví a možnost jeho plnění se odvíjí od aktuální životní situace a plánů do budoucna. Jedná respondentka uvedla, že s dobrovolnictvím začala díky dostupnosti větším množstvím volného času v souvislosti s odchodem do důchodu. „(...) protože jsem začala mít více času. Přestala jsem pracovat na plný úvazek a zjistila jsem, že mám volný čas, který bych chtěla věnovat nějaké bohubilé činnosti.“ (Marie) Další respondentka uvádí, že důvodem pro její zapojení byl volný čas po práci (více volného času, než během studia na VŠ) a chtěla ho dobře využít. „(...) začala jsem pracovat a cítila jsem, že mám nějaký volný čas, volný prostor, který jsem chtěla využít pro bono, neziskově.“ (Lucie) Ochota dělat smysluplnou práci a vidět její přímý dopad je motivací, kterou vyslovilo více respondentů.

Pomoc a solidarita

Vlastní zkušenost s životem v cizině může být důvodem, proč práce s určitou cílovou skupinou je někomu blízká. Zkušenost ze života v zahraničí matky s dětmi je důvodem, proč paní Marie chce pomáhat zejména rodinám s dětmi „Já jsem se zaměřila na cizince, protože s nimi soucítím, protože byla jsem v pozici cizince, který neumí jazyk. A vím, jaké to je být v pozici, když na ně někdo mluví jazykem, který absolutně nerozumí. Myslím, že to byl můj záměr - zaměřit se na děti, které neumí český.“ (Marie)

Život v zahraničí, jako studenta přes výměnný pobyt, a nutnost se potýkat s řešením nejrůznějších problémů, přijmoula Jaroslava pomáhat migrantům po návratu do ČR. „*Ty problémy znám a vím, jak bylo složité je vyřešit. Tak pro ty lidé je to složitá věc, ale my jim můžeme jednoduše pomoci (...).*“ (Jaroslav) Od předchozích migračních zkušeností respondentů se odvíjí oblast jejich dobrovolnického působení.

Dobrovolnictví jako životní styl

Dvě respondentky důchodového věku zmiňovaly, že dobrovolnictví je doprovází během celého života, a to v podobě neplacené práci navíc ke svému bývalému zaměstnání. Říkaly, že pro ně bylo normální dělat něco navíc tehdy, když to bylo zapotřebí. Paní Jaromila zmiňovala, že dřív nebyla označena formálně jako dobrovolnice. Svou první formální dobrovolnickou zkušenost získala v organizaci.

„Já jsem předtím nedobrovolničila tak, že bych byla někde dobrovolník, ale během celého svého života jsem dělala věci navíc ke své práci, bez odměny. Prostě, že jen jsem se cítila, že je to potřeba nebo tam můžu být k něčemu dobrá.“ (Jaromila)

Další dobrovolnice větší část svého pracovního života působila v humanitární sféře, kde bylo velké množství práce, kterou bylo zapotřebí udělat dobrovolnický. Tím pádem, dobrovolnictví je běžnou součástí jejího života. „*Dobrovolničila jsem celý život, protože byla jsem ve východní Africe, kde jsem se zapojila do spousty zajímavých projektů, a kde jsem získala i zaměstnání v rámci Unicefu. Jednak to byla placená pozice, jednak spousta dobrovolnické práce (...).*“ (Marie)

Pro obě respondentky, je dobrovolnictví v organizaci první formální dobrovolnickou zkušeností, byť se angažují celý život. Dobrovolnou pomoc ostatním vnímají jako přirozenou součást svého života. Z jejich odpovědi je vidět, že s dobrovolnickou rolí se identifikují. V rámci organizace se zapojují do více činností, se kterými je třeba pomoci. Dobrovolnická identifikace spočívá v tom, že se zapojují dlouhodobě a nadále plánují pokračovat ve své činnosti.

„(...) působím už osm let, původně jsem nastoupila do arteatelieru. Měla jsem to ve středu a ve čtvrtek dvakrát týdně a na to byly navázané další dětské programy, akce po Praze, nebo jsem jezdila na víkendy s dětmi, jezdila jsem na tábory o prázdninách. Poté jsem se zapojila do doučování a do takových těch jednorázových akcí (...).“ (Jaromila)

Seberozvoj a budoucí povolání

Budoucí profesní uplatnění, obzvláště v humanitních oborech či při studiu na zahraničních vysokých školách, kde se k dobrovolnickým zkušenostem přihlíží, může být jedním z důvodů k zapojení. Díky dobrovolnictví, studenti získávají cenné praktické dovednosti a zkušenosti, které využijí při studiu či v praxi. Dobrovolnictví může být součástí rozvíjení vlastní individuální kariéry.

„(...) chtěla jsem být dobrovolník někde, kde můžu pracovat s dětmi, protože jsem věděla, že do budoucna se chci věnovat pedagogice. Proto jsem si říkala, že to dobrovolnictví musí být aspoň trochu zaměřené na děti, abych měla nějaké zkušenosti do budoucna, do praxe.“ (Kamila)

Dalším důvodem pro zapojení je účast studentů v seberozvojových programech pro mládež, ve kterých je dobrovolnictví povinnou součástí. Pro část z nich, zapojení do programu představuje startovní čáru na cestě k dobrovolnictví. Po ukončení programu v dobrovolnictví pokračují, jelikož v tom nachází smysluplnost a zalíbení.

„Nejdřív to nebylo vůbec z osobního důvodu, ale dělala jsem program DofE, což je mezinárodní cena vévody z Edinburghu, a jedná ze složek tohoto programu bylo právě dobrovolnictví, takže jsem si nějaké našla. Po půl roce jsem ten program skončila a u dobrovolnictví jsem zůstala. Začala jsem v tom postupně nacházet větší a větší smysl, takže jsem tu doted.“ (Alžběta)

Zábavný volný čas

Dobrovolnictví může být vnímáno jako zábavný způsob trávení volného času. Je způsobem seberealizaci pro dobrovolníka mimo školu či práci. *„Proto to, že můžu tuto práci dělat, dělat přímo to, co mě baví - je to, co mě tady láká a dává mě možnost pracovat tady dál (...).“ (Dmitrij)*

Další dobrovolník také zmiňuje, že dobrovolnictví pro něj představuje zábavnou formu trávení času. *„Samozřejmě jsem zpočátku nevěděl, co všechno to bude obnášet, ale nějak intuitivně to jde a snažím se, a pořád mě to baví.“ (Jaroslav)* Při posouzení motivace k zapojení, je třeba přihlídnout k typu aktivity, kterou dobrovolník vykonává. Pokud se jedná o nárazové zapojení do aktivit, lze předpokládat nižší úroveň vnímání dobrovolnického zapojení jako závazku, než je to u dobrovolnictví pravidelného. Specifika aktivity a intenzita zapojení, mají vliv na vnímání dobrovolnictví z volnočasové perspektivy.

Integrace do společnosti

Multikulturalita, migrace a integrace jsou příznačné pro pozdně moderní společnost a již samy o sobě ukazují na přítomnost reflexivního dobrovolnického vzorce. V organizaci působí řada dobrovolníků s migrantským původem. Důvodem pro jejich zapojení je snaha o integraci do společnosti skrz participaci na aktivitách realizovaných v češtině, pomoc ostatním cizincům díky využití znalosti svého rodného jazyka a češtiny, nalezení českých přátel a kamarádů z řad ostatních dobrovolníků a zaměstnanců. *“Po stěhování do České republiky jsem hledala možnost, jak smysluplně využít svůj volný čas. Dalším důvodem byla snaha si najít v Česku nová přátelství. Byla to pro mě možnost se integrovat do nové společnosti pomoci zajímavých aktivit, kreativních kroužků a mimoškolních akcí pro děti a mládež.”* (Anastasia)

Zájem o multikulturní prostředí

Zájem o jiné kultury či osobní zkušenosti s nimi se jeví jako spojující motivace pro dobrovolníky bez ohledu na věk, délku zapojení a oblast působení. Dané zjištění vychází z toho, že všichni respondenti mají osobní zkušenost s pracovním či studijním působením v cizině, plánováním dalšího studia či práci v zahraničí apod. *“Mě nejvíce zaujalo složení lidí, které dochází, a které pochází z různých států Evropy nebo dokonce i světa, a kteří mají různé zajímavé příběhy za sebou.”* (Jaroslav)

“Ona mi povídala, jaké mají tradice, co doma (...). Takže ten vhled, úplně jiný na naši společnost, a zároveň náhled do jejich společnosti, tak to mě osobně bavilo a obohacovalo nějakým způsobem (...).” (Lucie)

Shrnutí hlavních zjištění:

Očekávání od práce s cizinci jsou různé. Jednou z motivací je díky vlastní migrační zkušenosti pomoci lidem při jejich integraci – např. dětem při výuce češtiny či starším lidem při orientaci v místních zvycích. Často se jedná o dobrovolníky, kteří již mají více životních zkušeností za sebou a chtějí je předávat dále. Jako hlavní očekávání zmiňovali pomoc cílové skupině, což vyplývá z pocitu solidarity. Na rozdíl od toho, u mladých lidí je příznačný zájem se dozvědět něco nového o jiných kulturách a lidech. Vedle ochoty pomoci, chtějí rozvíjet vlastní znalosti a dovednosti, integrovat se do české společnosti, zábavně a smysluplně trávit volný čas. Lze říci, že jim to pomáhá objevovat svět, formovat názory a určovat budoucí působení.

5.6.2. Výběr aktivity, zaměření a intenzita závazku

Zapojení reflexivních dobrovolníků se vyznačuje nepředvídatelností, krátkodobostí, nárazovostí a flexibilitou. Jejich zapojení je podmíněčné v závislosti na aktuální životní situaci. Při výběru aktivity preferují osobní pomoc jeden na jednoho. Na rozdíl od toho, zapojení kolektivních dobrovolníků je dlouhodobé a předvídatelné, s intenzivní participací. Při vyjmenování daných znaků, je třeba mít na vědomí, že se jedná o teoretický model, který byl vytvořen s přihlédnutím k historickým a kulturním souvislostem té dané země (dle Hustinx, Lammertyn, 2003).

Expertíza v určité oblasti

Daná kategorie převládá u dobrovolníků dospělého věku. Motivaci k výkonu činnosti pro ně je předávání dovedností v oblastech, ve kterých se vyznají. Zároveň více dobrovolníků zmiňovalo, že je pro ně důležité odvádět svou činnost nejlepším možným způsobem. „(...) *já jsem pracovala jako překladatel a tlumočnick především, takže ve svém profesním životě jsem se stýkala s cizinci (...). Mě to přišlo takové logické vyústění, že budu pracovat s cizinci, že budu využívat jednak své jazykové znalosti, jednak třeba i znalosti toho etnika.*“ (Jaromila)

Více dobrovolníků zmiňovalo, že hlavní oblast pro své působení si vybrali z expertního pohledu, např. doučování, skupinové aktivity s dětmi atd. Do dalších aktivit, které jsou pro ně nové, se zapojují spíše nárazově. „*Na začátku jsem dělal výpomoc na různých akcích, ale dělal jsem toho poměrně málo, protože, jak jsem říkal, zajímalo mě hlavně doučování.*“ (Dmitrij)

Na tomto případě lze sledovat rys reflexivního dobrovolnictví, kde dobrovolník si sám určuje, do jaké aktivity se zapojí, a posléze domlouvá pro něj vhodnou formu zapojení.

Osobní zájem o cílovou skupinu

Většina oslovených respondentů projevila zájem pracovat s dětmi či s rodinami. Jednalo se o osobní identifikaci s klienty na základě vlastních předchozích zkušeností, příp. o ochotu pracovat s danou skupinou do budoucna. Osobní identifikace je silným faktorem, který k dobrovolnictví přivádí. Lze říci, že bez toho nemůže dobrovolnické zapojení existovat. „*Já jsem se určitě zaměřila na děti, to bylo pro mě primární.*“ (Alžběta) „*Já se nebráním dělat něco i pro dospělé, zvláště pro dospělé, kteří tady mají děti a rodiny, protože se s nimi soucítím také, protože jsem v té pozici také byla (...).*“ (Marie)

Flexibilní zapojení

Jak krátkodobě, tak dlouhodobě zapojení dobrovolníci uvedli flexibilitu jako důležitý faktor při výběru aktivity. Je to více příznačné u dobrovolníků, kteří již mají vystudovanou školu a pracují. Vyhovuje jim flexibilní zapojení dle vlastních možností a v souladu s pracovní vytižeností. Časové hledisko je pro pracující dobrovolníky stěžejní, co se výběru aktivity a intenzity zapojení týče.

„Nejsem vázána žádným pevným závazkem, a vždy určuji intenzitu a směr zapojení dle aktuální situace.“ (Anastasia)

Zapojení dobrovolníků je závislé na aktuální životní situaci. Při práci s nimi, je potřeba to brát v úvahu a nabízet jim z časového hlediska vhodné aktivity.

„Právě je to lepší asi o víkendech, protože, pokud jsem v Praze, tak během týdne je to užitečné, ale záleží na té dané aktivitě, na tom daném času. Během týdne se to hůře dopředu plánuje, protože nevím, co přijde. Během víkendu je to takové stabilnější.“ (Jaroslav)

Flexibilita zapojení se může týkat nejen působení v rámci jedné organizaci, ale zapojování se do organizací dalších. Díky flexibilnímu způsobu zapojení, dobrovolníci mohou působit ve více organizacích, které jim to umožňují.

„Životní prostředí jsem měl jako druhou volbu, už si nepamatuji přesný název té jiné organizaci, a pak jsem se rozhodl se soustředit na práci s dětmi. Já bych uvítal i nějakou podobnou činnost, tak kdyby ta organizace nabízela něco podobného, tak bych s tím neměl problém.“ (Jozef)

Dlouhodobé a pravidelné zapojení

Většina oslovených respondentů se zapojuje na dlouhodobé a pravidelné bázi. Dlouhodobost zapojení je odlišná a pohybuje se v rozmezí od šesti měsíců do osmi let. Nejvíce oslovených respondentů se zapojilo po dobu jednoho roku až dvou let.

„S holkou se scházím dvakrát týdně a s chlapcem jednou týdně. Je to jeden rok teď právě.“ (Marie)

„Teď pomáhám na odpoledních klubech pro starší děti (...). Dva roky už to budou.“ (Alžběta)

Délka zapojení vychází z podstaty dobrovolnického programu organizace, jelikož u více aktivit je vyžadováno pravidelné zapojení. Možnosti krátkodobého zapojení jsou limitovány ze strany organizace, jelikož větší důraz je kladen na nábor dobrovolníků k zajištění chodu pravidelných aktivit. Dlouhodobost zapojení má vliv na další aspekty při práci s nimi. Jedná se zejména o podporu ze strany organizace, která musí být kontinuální. Dlouhodobě zapojeni dobrovolníci řeší více situací, se kterými se potýkají, a potřebují při tom organizační podporu.

Shrnutí hlavních zjištění:

Dobrovolníci se zapojili do aktivit, které je baví, a v nichž mohou uplatňovat své znalosti. Osobní zájem o cílovou skupinu se vyskytoval u všech respondentů, jelikož působí v integrační organizaci. Dobrovolníci si sami určují aktivitu, délku a intenzitu zapojení. Nelze říci, že se jedná o souhrn preferencí z jejich strany. Tento výběr musí být v souladu s dobrovolnickým programem organizace. Jedná se o programové dobrovolnictví, kde si dobrovolník vybírá určitou aktivitu z nabízených. Mluví se při tom o výběru *à la carte*, kdy dobrovolník se rozhoduje mezi více možnostmi, jako podle jídelního lístku. Obecně platí, že dobrovolníci, si mohou vybírat aktivity dle vlastních možností, což vychází z podstaty dobrovolnického programu. Organizace daný způsob působení umožňuje – např. doučování lze přizpůsobit možnostem dobrovolníka.

Dlouhodobě zapojení dobrovolníci v organizaci se vyznačují tím, že se zapojují do více aktivit zároveň. Lze říci, že jejich zapojení je více intenzivní. Může to vyplývat z toho, že již delší dobu znají organizaci a se postupně angažují do chodu různých aktivit.

5.6.3. Organizační prostředí

Reflexivní dobrovolníci působí v neziskových organizacích a decentralizovaných iniciativách. V daných organizacích jsou členství a dobrovolnictví zpravidla odděleny. Jedná se o programové dobrovolnictví, ve kterém se dobrovolník zaměřuje pouze na konkrétní aktivity. Dané rysy jsou příznačné pro dobrovolníky zkoumané organizace, v níž dobrovolnictví je odděleno od členství a dobrovolník se zaměřuje jen na vybrané aktivity. Tato podkapitola je rozdělena na čtyři části:

- **Důvod pro výběr organizace** – co dobrovolníky vedlo k výběru zejména této neziskové organizace;
- **Péče o dobrovolníky** – jakou podporu dobrovolníci na začátku a v průběhu svého působení dostali, zda je to dostačující, a jakou další možnost podpory by uvítali. Předpokladem je, že to má vliv na jejich výdrž;
- **Vztah k placeným zaměstnancům a ostatním dobrovolníkům** – zda a jak často přichází do kontaktu s ostatními zaměstnanci a dobrovolníky, jak to ovlivňuje jejich zapojení;
- **Výdrž dobrovolníků** – co dobrovolníky drží v organizaci s přihlédnutím k výše zmíněným podkapitolám.

A. Důvod pro výběr organizace

Osobní doporučení

Osobní doporučení je tradičním způsobem náboru, který zůstává účinným a ověřeným bez ohledu na dobu. „(...) moje dcera dělala nějaký mediální projekt a byla tady v době, kdy já jsem hledala místo nebo organizaci, kde bych se mohla zapojit. Přišla jsem proto, že tehdy se tady zakládal ateliér pro děti a hledali nějakého dobrovolníka (...).“ (Jaromila)

Doporučení je důležitou součástí rozhodování, jelikož to odráží osobní zkušenost referenta. Tímto se zvyšuje důvěryhodnost nabídky pro potenciálního zájemce a tím spíše se zapojí. „(...) protože já jsem věděla o organizaci ještě před tím, takže měla jsem více důvěru. (...) moje rodiče byli klienti a oni mi říkali, když potřebuješ nějakou sociální pomoc (...).“ (Nina)

Nábor ze strany organizace

Největší část dobrovolníků byla oslovena díky aktivnímu náboru ze strany organizace pomocí různých propagačních prostředků. Předpokladem je, že účinnost tzv. neosobního náboru souvisí s věkovou skupinou dobrovolníků, jejichž věk se pohybuje většinou v rozmezí 15 - 30 let.

„Viděl jsem inzerát, tak jsem si říkal, že půjdu tímto směrem, že kontaktuji organizaci. Takže jsem nevyhledával další možnosti, další organizace. Řekl jsem si, když oni to mohou poskytnout, tak proč vyhledávat ještě něco dalšího. Žádný výzkum jsem nedělal.“ (Dmitrij)

„Vybrala jsem si to na základě letáčku a nepřemýšlela jsem nad ničím jiným.“ (Lucie)

Naprostá většina respondentů se zapojila do dobrovolnické činnosti na základě letáku či pomoci jiného propagačního prostředku (sdílení na stránkách univerzitních kateder, skrz sociální sítě – nejčastěji prostřednictvím Facebooku). Aktivní nábor dobrovolníků pomoci letáků (šířením online, vyvěšením atd.), se jeví jako efektivní způsob propagace, zejména mezi mladými lidmi. Neosobní nábor je typickým nástrojem pro programově založené dobrovolnictví, ve kterém se jedná o cílený způsob náboru do aktivit.

Předchozí zkušenost s organizací

Daná kategorie je relevantní pro dobrovolníky, kteří jsou původně cizinci. Do organizace se nejdříve dostali v roli klientů a posléze se zapojili do dobrovolnictví. Další skupinou jsou účastníci komunitních akcí ze strany české veřejnosti.

„Ty akce, kde jsem organizaci poznal, byly etnické večere (...).“ (Jaroslav)

„(...) přes kurzy arabštiny. Našel jsem tu nabídku na Facebooku a psalo se tam, že to bude na nějaké dobrovolné bázi, a arabština mě vždy zajímala. Tak jsem se rozhodl, že chci tam jít, chci to dělat. Původně jsem se dostal do organizaci jako dá se říct zákazník nebo člověk, co používá těch možností, co organizace nabízí. A pak jsem se stal dobrovolníkem v roce 2019.“ (Dmitrij)

Způsob náboru dobrovolníků skrz veřejné akce se jeví jako účinný v tom, že potenciální zájemci mohou poznat fungování organizaci a vyzkoušet různé aktivity, které jsou realizovány. Na základě těchto zkušeností, se mohou rozhodnout se posléze zapojit i do dobrovolnictví.

B. Péče o dobrovolníky

Jak dobrovolníci vnímají podporu, která se jim poskytuje a zda je pro ně dostačující. Následně je zkoumáno, zda délka, intenzita zapojení a charakter činnosti mají vliv na míru podpory, kterou potřebují.

Dostatek podpory

Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina dobrovolníků obdržela určitou podporu ve smyslu zaškolování a průběžných školení ze strany organizace. Nutnost a rozsah podpory se odvíjí od charakteru aktivity, kterou vykonávají. Ve většině případů, byla podpora poskytnutá ze strany lektorů aktivit, do kterých byli zapojeni. *„Lektorka ateliéru mi vysvětlila, co se tam dělá a co se ode mě očekává, že tam budu dělat, takže to naprosto stačilo (...).“* (Kamila)

Krátkodobě či nárazově zapojení dobrovolníci, ve většině oslovených případech, nemají další požadavky ohledně podpory. Specifika aktivit, které vykonávají, se liší případ od případu. Právě proto je nutné zhodnotit, co je pro dobrovolníky klíčové vědět či umět ke zvládnutí aktivit.

„Asi nic. Mě to vyhovovalo, že to bylo docela ponechané na nás. Myslím, že vy podporu poskytujete, a je to na nás, kdybychom potřebovali pomoci, zeptat se, tak vy určitě nám řeknete. Plus ještě základní informaci o tom, jak doučování probíhá, jste nám také poskytli. A spíše je to takové si to vyzkoušet a poznat.“ (Lucie)

Potřeba podpory další

Potřebu podpory vyslovili i další dobrovolníci, kteří se zapojují pravidelně a dlouhodobě. Jiné možnosti podpory vítají, jelikož vykonávají činnosti, kde je potřeba ovládat širší spektrum dovedností. Zmiňovali např. uspořádání více neformálních setkání, školení a sběru zpětné vazby. Je nutné podotknout, že všichni dobrovolníci, kteří navrhli další možnosti podpory, se chystají ve výkonu dobrovolnické činnosti nadále pravidelně pokračovat. Lze říci, že jejich zájem o zvýšení kompetencí, je ukazatelem ochoty budoucí aktivní spolupráci s organizací.

C. Vztah k placeným zaměstnancům a ostatním dobrovolníkům

Osobní vztahy se zaměstnanci

Důležitost navázání kontaktů se zaměstnanci zmínili všichni respondenti bez ohledu na délku a intenzitu zapojení. Dobrovolníci mluvili o osobních vztazích a komunikaci se zaměstnanci – lektory, do jejichž aktivit byli zapojeni. Na základě odpovědí více respondentů lze tvrdit, že důvěrné osobní vztahy jsou základem pro spolupráci s dobrovolníky. *„Jen pozitivní zkušenosti se zaměstnanci, kteří vždy poradili a byli velmi nápomocní.“* (Anastasia)

„(...) ale byly tam i perfektní vztahy se zaměstnanci, takže já mám jenom ty nejlepší zkušenosti, já si nemůžu stěžovat.“ (Jaromila)

Různé formy spolupráce s ostatními dobrovolníky

Co se týče spolupráci s ostatními dobrovolníky, nutnost navázání osobních kontaktů zmínili jen ti respondenti, kteří se zapojují do skupinových aktivit v rámci dětských programů. Spolupráce se jeví jako nezbytná jen v případě, pokud se jedná o dosažení společného cíle. *„(...) když potřebuji nějakou spolupráci, tak už vím, že se na něj můžu obrátit, na něj spolehnout, můžu ho o něco požádat. Protože asi každý máme něco, co nás více baví, co více umíme, nebo, co spíše chceme dělat.“* (Jaromila)

Většina respondentů nevnímá velkou potřebu se znát s ostatními. Jedním z důvodů je individuální charakter činností, které vykonávají. *„V případě doučování, si myslím, že to úplně není nutné (...), ale nějaké sdílení zkušenosti jednou za čas, já nevím, jednou za půl roku, takové to setkání dobrovolníků, to mě přijde fajn.“* (Lucie)

V případě respondentů platí, že většina z nich nemá navázané přátelské vazby s ostatními. *„(...) komunikujeme jen v rámci dobrovolnictví, nad rámec už ne. Možná, že my nemáme čas na to, nevím, nebo nepodařilo se mi udělat kamarády. Myslím, že i proto, že se mění dobrovolníky hodně.“* (Nina)

„Osobně si nemyslím, že to hraje velkou roli, jestli se známe nebo ne. Prakticky děláme to samé, ale na druhou stranu nemusíme si všichni rozumět. Je to pouze na nás.“ (Jozef)

Klíčová role koordinátora

Koordinátor dobrovolníků je první osobou, se kterou dobrovolníci v organizaci potkávají. Jeho úkolem je seznámit dobrovolníky s organizační činností, představit možnosti dobrovolnického zapojení, nasměrovat k výkonu určité činnosti atd. Co se týče vnímání role koordinátora ze strany dobrovolníků, očekávají, že jim pomůže s koordinací a s řešením potíží v souvislosti s výkonem dobrovolnické činnosti. Lze říci, že se jedná o legitimní očekávání z jejich strany.

„(...) jsou věci, které jako dobrovolník nemůžu zvládnout, protože to není v mé kompetenci a nemám různé informace. Takže bych očekávala, že ten koordinátor mi může pomoci tam, kam už nemůžu zasáhnout.“ (Jaromila)

„Myslím, že by měl koordinovat práci dobrovolníka, sebe a zúčastněné rodiny, nebo toho, koho se týká to dobrovolnictví.“ (Marie)

Další rolí koordinátora, dle odpovědí respondentů, je pomoc se směřováním dobrovolníků do aktivit či činností, do kterých se zapojují jako pomoc lektorovi či které iniciují sami. Koordinátor jim poskytuje jistotu v tom, že jejich činnost je v souladu s organizačními cíli a hodnotami.

„Měl by ukazovat dobrovolníkům, že to, co dělají, je správné (...) jakékoliv nápady, které mohou pomoci různým skupinám obyvatel, mohou realizovat, a ukázat jim cestu, jakým způsobem. Zkusit je provést a podporovat je v tom provedení, zapojení do různých aktivit (...).“ (Jaroslav)

Ve více odpovědích, převážně u dobrovolníků mladého věku, se od koordinátora očekával přátelský a empatický přístup, jelikož je hlavní kontaktní osobou, se kterou komunikují v rámci svého zapojení.

„Myslím si, že jeho roli není jen to, aby dobrovolníky přeposílal na akce, kde je to potřeba, ale je to přece jenom prvotní kontakt dobrovolníků s tou organizací, takže by si určitě měl s tím dobrovolníkem trochu popovídat a předat mu přátelskou atmosféru.“ (Alžběta)

„Já si osobně myslím, že by měl být příkladem a motivací pro ostatní. Určitě by to měla být empatická osoba. Koordinátor by měl motivovat dobrovolníky a navázat s nimi hezký vztah. Měl by se zajímat i o rozvoj a duševní pohodu týmu. Dále komunikovat s rodinou a dětmi. Měl by být vždy připraven řešit i neordinární situace.“ (Anastasia)

D. Výdrž dobrovolníků v organizaci

Protiklad běžné práci

Dobrovolnická činnost může být protikladem běžné práce, kde přímý dopad nemusí být vidět hned, případně chybí přímá interakce s lidmi. Na rozdíl od toho, v případě výkonu dobrovolnické činnosti v organizaci, se jedná o přímou práci. Daný aspekt je pro více pracujících dobrovolníků jedním z motivačních prvků k dalšímu zapojování se.

„Chtěla jsem nějak pomoci vzhledem k tomu, že pracuji v oblasti lidských práv. (...) chtěla jsem do toho mít vhléd, protože, jak říkám, pracujeme od stolu.“ (Lucie)

Pozitivním aspektem je to, že dobrovolnické působení je administrativně nezátěžovou aktivitou, a díky tomu se mohou plně věnovat jen vlastní činnosti.

„Třeba to, co já zažívám ve své normální práci – máme docela hodně byrokracie (...). Pro mě, jak jsem zmínil, že nemusím věnovat svůj čas byrokratickým záležitostem, ale můžu se soustředit právě na svoji práci. Tak je to pro mě něco, co je docela pozitivní, a co mě neruší, nerozhodí a jsem spokojený.“ (Dmitrij)

Význam činnosti

Většina respondentů uvedla, že hlavním důvodem, který je v organizaci drží, je smysluplnost činnosti, které se věnují. Více dobrovolníků zmiňovalo, že dobrovolnická práce je naplňuje a těší. Význam činnosti je stěžejní pro dobrovolnické zapojení.

„Protože jsem to považovala za samozřejmé, tak co člověka tam drží, tak je ten účel. (...) to, co ta neziskovka dělá, a asi i způsob, kterým to dělá.“ (Lucie)

Dalším indikátorem významu činnosti je pokrok u klientů, kterým se dobrovolníci věnují. Díky tomu, vidí přímý dopad své činnosti a mají ochotu v tom pokračovat.

„Vidím, že věci, které mu nešly moc dobře, se kterými jsem mu musel pomáhat, ty už mu jdou dobře. Tak to má na mě opravdu pozitivní efekt.“ (Dmitrij)

Prostor pro seberealizaci

Dobrovolnická činnost může být prostorem pro kreativitu, tvorbu a realizaci nápadů. Je to možné jen v případě, pokud je to v souladu s organizační činností. Dobrovolník může nejen pomáhat s chodem již existujících aktivit, ale i realizovat aktivity vlastní.

„A také ta relativní volnost či příležitost, že se mu dává rozvinout svůj nápad a realizovat je (...) na základě toho, že vedení, respektive zaměstnanci, jsou otevření různým nápadům a proaktivnímu přístupu ze strany dobrovolníků.“ (Jaroslav)

Osobní vztahy v organizaci

Vliv na udržení dobrovolníka v organizaci má to, jaké má navázané vztahy se zaměstnanci a klienty. Dané zjištění platí obzvlášť pro dobrovolníky, kteří se věnují individuálním aktivitám – např. doučování či mentoringu. Pro dobrovolníka zapojeného do individuální aktivity, vztah s klientem představuje důležitý aspekt jeho působení. Hlavně to platí pro dobrovolníky, kteří se zapojují již delší dobu a mají navázané bližší vztahy s klienty.

„Myslím, že jsou to vztahy mezi lidmi. Když ten dobrovolník naváže vztahy, ať už se zaměstnanci, s koordinátorem nebo s ostatními dobrovolníky, tak tam zůstane a nebude hledat nové prostředí. I určitě jsou to vztahy s těmi klienty nebo s těmi žáky, nebo s tím, s kým pracuješ. Když se tam vytvoří nějaké vztahy, tak člověk nemá důvod, proč opouštět ten vztah a vrhat se do nového.“ (Jaromila)

Organizační atmosféra

Jedná se o více aspektů, které vedou k tomu, že se dobrovolník cítí v organizaci komfortně – např. důvěrné vztahy s lidmi, organizační činnost, práce s dobrovolníky atd. Spojení organizační atmosféra vyslovila většina respondentů, a to v souvislosti se současným a budoucím působením.

„Už jsem tady přece jenom dva roky, tak už hodně velkou, protože znám tady ty lidi, cítím se tu dobře. Cítím se dobře v tom prvním momentě, když otevřu dveře a vejdu dovnitř, což je podle mě hrozně důležité, že si člověk necítí, že by vcházel do nějaké organizaci, kde to nezná, nebo do nějakého cizího prostředí. Vcházím někam, kde to znám, vím, jací jsou ti lidé. Ted' už tomu předkládám hodně velký význam. Kdybych si měla hledat nějakou jinou činnost, tak bych jí pořád hledala v rámci organizace.“ (Alžběta)

Dalším důležitým aspektem je průběžná komunikace a aktivní zájem o činnost dobrovolníků ze strany organizace. „*Určitě zpětná vazba, ta je důležitá, abychom věděli, jak na tom jsme. Potom ten zájem, a to souvisí s tou zpětnou vazbou, ten zájem a to, že se ptáte, jak probíhá doučování, jak se daří. Potom takové setkání, které se čas od času udělají, nebo informování, emaily, které posíláte. Tak má člověk pocit, že o něj má organizace zájem, že to není jen takové – hodíme vám dobrovolníka a starejte se, ale je tam aktivní přístup a neustále vracení se k nám. To si myslím, že není úplně samozřejmé, a je to moc dobře, když to tak je.*“ (Lucie)

Shrnutí hlavních zjištění:

Jako nejrozšířenější způsob náboru se ukázal neosobní nábor pomocí rozličných propagačních prostředků, nejčastěji prostřednictvím sociální sítě Facebook či pomocí letáků. Tento způsob náboru je typický pro programově založené dobrovolnictví a odpovědi respondentů to potvrzují. Šest respondentů z deseti se dozvěděli o organizaci díky cílenému náboru. Efektivní metodou je také nábor skrz účast veřejnosti v široké škále aktivit, které organizace nabízí. Co se týče podpory ze strany organizace, více dobrovolníků zmínilo, že mělo určitou podporu – školení či supervizi. Zároveň se vyjádřili k dalším možnostem podpory, které by uvítali. Očekávání míry podpory se liší od intenzity zapojení a aktivity, kterou vykonávají. Někteří další podporu nepotřebují, jelikož vnímají dosavadní jako dostačující. Více dobrovolníků zmiňovalo časové důvody, které jim neumožňují se účastnit dobrovolnických setkání a školení.

Co se týče vztahů k zaměstnancům, dobrovolníci uvedli důležitost přátelského přístupu a opory ze strany koordinátora, se kterým jsou nejvíce v kontaktu. Co se týče spolupráce s ostatními dobrovolníky, důležitost osobního kontaktu zmiňovali jen ti, kteří se zapojují do skupinových aktivit. Většina dobrovolníků je zapojená do individuálních aktivit – např. do doučování. Zejména proto nepocítují potřebu se tolik znát s ostatními. Daný jev vychází mimo jiné z podstaty dobrovolnického programu, kde je velká poptávka po individuálním doučování.

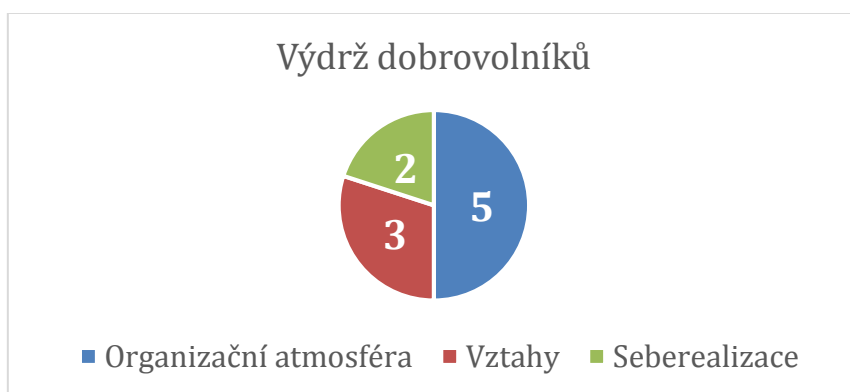
Hlavním faktorem, který dobrovolníky drží, je smysluplnost vykonávané činnosti. Musí se jednat o činnost potřebnou, kreativní a dávající jim možnost uplatnit své znalosti a dovednosti. Dalším faktorem jsou vztahy se zaměstnanci, klienty a celková organizační atmosféra. Důležitost navázání vztahů se neshoduje s teorií (Hustinx a Lammertyn, 2003), kde reflexivní zapojení se vyznačuje slabým organizačním poutem. Na základě rozhovorů lze to vyvrátit, jelikož právě vztahům respondenti přikládali velký význam.

Na základě zjištění od deseti respondentů, je níže uveden graf, který znázorňuje, jaké indikátory mají největší vliv na jejich výdrž. Z rozhovorů u každého z respondentů byla vybrána pouze jedna kategorie, která se nejvíc objevovala při odpovědích na otázku související s výdrží v organizaci. Význam činnosti, jako samostatná kategorie, není brána v potaz, jelikož to zmiňovali všichni respondenti.

Zjištěné indikátory výdrži:

- a. **organizační atmosféra** (zázemeí organizace, zpětná vazba, vztahy se zaměstnanci)
- b. **vztahy** (s dobrovolníky či klienty)
- c. **seberealizace** (možnost uplatnění svých znalosti a dovednosti)

Graf 9: Výdrž dobrovolníků v organizaci (počet os.)



Z pěti dobrovolníků, kteří uvedli jako klíčový faktor organizační atmosféru, jsou jejich odpovědi dále kategorizované na základě toho, co si pod tímto pojmem představují.

Graf 10: Organizační atmosféra (počet os.)



Zdroj: autorka práce (rozhovory s dobrovolníky)

Z rozhovorů s respondenty je patrné, že nejdůležitějším faktorem, které je drží u dobrovolnictví je smysluplnost činnosti (důležitá pro všechny); dalším faktorem je organizační atmosféra, obzvlášť se jedná o získávání zpětné vazby a vztahy se zaměstnanci; vztahy s klienty; možnost seberealizace.

V souvislosti s interpretací daných výsledků, je nutné podotknout, že důležitost vztahů se zaměstnanci, oproti vztahům s klienty, vykazovaly respondenti, kteří se zapojovali do skupinových aktivit (tj. přátelské vazby s klienty u nich nebyly tolik navázané). A opačně, v případě, pokud se jednalo o respondenty zapojené do individuálních aktivit, vztahy s klienty pro ně měly větší či stejně důležitý význam, jako vztahy se zaměstnanci.

Výdrž dobrovolníků ovlivňuje více faktorů. Jedná se o osobnostní charakteristiky, aktuální životní situaci (např. více času na dobrovolnictví před narozením dítěte, než poté), motivaci a očekávání, možnost vyjadřování vlastních hodnot skrz zapojení atd. Na druhou stranu, na délku zapojení mají vliv faktory, které jsou více organizační povahy – např. nakolik se dobrovolníci cítí být součástí organizace, zda se s činností organizací identifikují, jakým způsobem probíhá práce s nimi.

6. Doporučení pro koordinátora

Níže uvedená doporučení vychází ze závěrů výzkumu a z reflexe vlastní praxe autorky práce. Doporučení jsou určena pro koordinátora dobrovolníků při práci s dobrovolníky v servisní organizaci v rámci dobrovolnického programu.

Nábor dobrovolníků

Nábor dobrovolníků je nezbytnou součástí chodu dobrovolnického programu, jelikož bez jejich zapojení realizace řady aktivit není možná. V případě, že je v organizaci převaha studujících dobrovolníků, je třeba jim přizpůsobit nábor podle harmonogramu akademického roku.

Dle autorky a zjištění z rozhovorů, obměna dobrovolnického týmu probíhá v období před či po letních prázdninách, kdy se dobrovolníci rozhodují, zda budou pokračovat v závislosti na studijní situaci. Nejlepším měsícem pro nábor dobrovolníků je začátek školního roku. První polovina akademického roku je pro více studentů obdobím, kdy mají více času a méně povinností, na rozdíl od jara, kdy mají závěrečné zkoušky. Poněkud jiná situace je u zájemců o odbornou praxi, jejichž zájem o působení je kontinuální v průběhu akademického roku. Nejnáročnějšími měsíci pro organizaci, z hlediska počtu zapojených dobrovolníků, je květen a červen, kvůli výše zmíněným studijním povinnostem. Jedná se o opakující trend, který se musí předvídat, a je třeba tomu přizpůsobit konání aktivit.

Způsoby náborů dobrovolníků se liší v závislosti na programu a na tom, zda se jedná o nábor na jednorázovou akci či o dlouhodobé zapojení. Na výzkumu v dané práci bylo zjištěno, že je velký potenciál pro oslovování nových dobrovolníků na základě jejich předchozích zkušeností s organizací. Seznámení s dobrovolnickou činností v organizaci však nemůže probíhat bez toho, aniž by možnost dobrovolnického zapojení byla potenciálnímu zájemci nabídnuta některým ze zaměstnanců. Pro aktivní nábor zájemců z cílové skupiny pracujících, je dobré, aby na každé aktivitě byl přítomen zaměstnanec, který by měl možnosti dobrovolnického zapojení předběžnému zájemci představit a správně ho nasměrovat. Možnosti zapojení by měly být jednoduše k nalezení na webových stránkách a jiných propagačních kanálech. Zájem dobrovolníků o organizační činnost je pozitivním ohlasem, co se týče jejího směřování a aktivit, které vykonává. Právě proto je nutné budovat spolupráci a usilovat o zapojení veřejnosti do organizačního dění. Aktivní participace veřejnosti je zároveň dobrým indikátorem organizační legitimacy.

Níže jsou představeny osvědčené způsoby náboru dobrovolníků do servisní organizace, které vychází z rozhovorů a osobní zkušenosti autorky při práci s nimi. Je doporučeno využívat více forem náboru zároveň. Dle autorky, se nejvíce osvědčila osobní forma náboru skrz další dobrovolníky a zaměstnance, cílená online propagace na stránkách vzdělávacích institucí a prostřednictvím sociálních sítí (studentské skupiny, webové stránky spřízněných organizací a iniciativ).

Tabulka 3: Způsoby náboru dobrovolníků do organizace

<i>1. Skrz webové stránky organizací zaměřené na dobrovolnictví a práci s mladými lidmi</i>
<i>2. Přátelská vazba na dobrovolníky, zaměstnance a klienty</i>
<i>3. Propagační a kulturní akce organizace (osobní nábor), online na webu, Facebooku atd.</i>
<i>4. Otevřené akce a festivaly zaměřené na neziskovou sféru, fundraising a dobrovolnictví</i>
<i>5. Skrz vybrané vysoké školy – oslovení jednotlivých fakult, kateder, studentských spolků atd.</i>
<i>6. Spolupráce s jinými neziskovými organizacemi – sdílení na sociálních sítích</i>
<i>7. Možnosti inzerce v novinách, vyvěšení letáků ve volnočasových střediscích, knihovnách atd.</i>
<i>8. Online forma sdílení nabídky o zapojení na sociálních sítích vybraných skupin (u studentů)</i>

Zdroj: autorka práce

Úvodní setkání

Ze zkušenosti autorky, je více zájemců, kteří se chtějí nějakým způsobem zapojit a měnit svět k lepšímu. Nicméně, jen část z nich se posléze zapojí a dokáže realisticky odhadnout své časové možnosti. Zejména proto, úvodní setkání se zájemcem o dobrovolnictví je klíčovou součástí koordinace dobrovolnického programu. Autorce práce se nejvíce osvědčila osobní individuální forma úvodního setkání, jelikož při tom lze lépe poznat zájemce, a je to vhodnější možnost v případě náboru do individuálních dlouhodobých aktivit, obzvláště pokud se jedná o práci s dětmi. Úvodní setkání se zájemcem trvá cca 30 min., proto je nezbytné vyhradit si dostatek času. Více aspektů o zájemci lze zjistit již během telefonické či emailové komunikaci. Během úvodního setkání je velmi důležité zjistit očekávání a představy zájemce o dobrovolnictví ohledně aktivity, kterou bude vykonávat, a zároveň jasně vymezit zodpovědnosti, které mu budou svěřeny.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat zdůrazňování dobrovolnické činnosti jako závazku a časovému vytížení zájemce, neboť díky tomu se může podařit předejít předčasnému odchodu dobrovolníka z pravidelné aktivity.

Níže je uveden proces úvodního setkání se zájemcem o dobrovolnictví, který vychází z osobní zkušenosti autorky.

Tabulka 4: Úvodní setkání se zájemcem o dobrovolnictví

Typ činnosti	Čas
<i>1. Úvodní vzájemné seznámení a přivítání.</i>	<i>3-5 min.</i>
<i>2. Seznámení s organizační činností (poslání, dobrovolnické příležitosti).</i>	<i>5 min.</i>
<i>3. Ověřování vhodnosti zájemce pro určitou činnost – zkušenosti, časové možnosti atd.</i>	<i>5 min.</i>
<i>4. Předání podrobné informace o vybrané aktivitě. Pokud oboustranný zájem trvá, viz. kroky 5-7. Pro zájemce je vždy možnost mít čas na rozmyšlenou.</i>	<i>3-5 min.</i>
<i>5. Seznámení s dobrovolnickou smlouvou a její podpis, příp. až posléze elektronicky; obeznámení zájemce v případě nutnosti dodání dalších dokladů k výkonu činnosti.</i>	<i>10 min.</i>
<i>6. Seznámení zájemce s možnostmi podpory ze strany organizace (školení, intervize atd.)</i>	<i>3-5 min.</i>
<i>7. Domluva konkrétních kroků následné spolupráce, dohoda o způsobu komunikace, ukončení setkání.</i>	<i>3-5 min.</i>

Zdroj: autorka práce

Kontinuální podpora dobrovolníků

Zapojení dobrovolníka do aktivity je teprve začátkem jeho dobrovolnického působení. V případě, že je cílem organizace zajištění dlouhodobého a pravidelného zapojení dobrovolníků, jejich podpora by měla být prioritní součástí práce koordinátora. Nezbytnou je v tomto ohledu komunikace s dobrovolníky ohledně jejich míry spokojenosti s fungováním aktivity, do které jsou zapojeni, a ověřování jejich aktuálních potřeb a potíží.

Ke zjištění potřeb a potíží, funkčním nástrojem, z hlediska autorky práce, se ukázala průběžná komunikace individuálních potřeb. Specifika aktivit, do kterých se zapojují dobrovolníci, se liší případ od případu. Právě proto je nutné zhodnotit, co je pro ně klíčové umět ke zvládnání jednotlivých aktivit. Na základě těchto zjištění, lze vytvořit funkční systém podpory, který musí být zároveň v souladu s organizačními možnostmi (disponibilita finančních prostředků atd.).

Bez ohledu na disponibilitu finančních prostředků na externí školení a supervize, kontinuální podporu lze zajistit i interně. Dobře fungujícím nástrojem se ukázalo uspořádání neformálních dobrovolnických setkávání (v kavárnách, venku atd.). Danou možnost podpory, dle rozhovorů, ocenili všichni respondenti, a i ze zkušeností autorky jde o skvělou aktivitu, která přispěje ke stmelení týmu.

Dalším funkčním nástrojem je podpora dobrovolníků ostatními zaměstnanci organizace. V případě servisních organizací v týmu často pracují sociální pracovníci či psychologové, kteří mohou dobrovolníkům pomoci s otázkami, které spadají pod jejich expertní oblast. Individuální podpora ze strany zaměstnanců organizace je intervize. Dále se koordinátor dobrovolníků může domluvit se zaměstnanci na vedení specifických školení, která jsou pro dobrovolníky potřebná.

Základem dobře fungující podpory dobrovolníků je neustálá komunikace jak s dobrovolníky, tak se zaměstnanci. Fungující spolupráce mezi dobrovolníky a zaměstnanci vytváří přátelskou atmosféru, ve které se dobrovolníkům dobře pracuje. Je nutné průběžně zhodnocovat způsob jejich zapojení – jaké aktivity dobrovolníkům připadají zajímavé, s jakou intenzitou jsou schopni se zapojovat atd. Na základě těchto zjištění, lze dobrovolnický program průběžně upravovat tak, aby docházelo ke vzájemně spokojené spolupráci.

Role koordinátora dobrovolníků

Dle autorky a zjištění z rozhovorů role koordinátora nespočívá jen v náboru dobrovolníků a jejich následné koordinaci. Koordinátor by měl být sám osobně angažovaný v organizační činnosti. Je třeba mít přehled o cílové skupině a být schopen poskytnout praktické rady ohledně fungování jednotlivých aktivit. Právě proto je pro koordinátora dobré se nárazově zapojovat do jednotlivých aktivit spolu s dobrovolníky. Dle autorky nelze požadovat aktivní přístup a angažovanost ze strany dobrovolníků, pokud tomu tak není ze strany zaměstnanců, jelikož jsou pro dobrovolníky příkladem.

7. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo odpovědět na tyto dvě výzkumné otázky: *Jaký je svět reflexivních dobrovolníků v organizaci? Jak probíhá proces managementu dobrovolníků a co drží reflexivní dobrovolníky v organizaci?*

Výše zmíněné cíle byly naplněny v rámci zpracování teoretické a empirické části práce. Nejprve byly v první části vymezeny teoretické koncepty, které se věnují problematice dobrovolnictví v práci; byla objasněna definice pojmu dobrovolnictví a jeho členění (formální, neformální, programové a členské), dále byla zmíněna typologie neziskových organizací podle funkcí pro představu o tom, v jakých typech organizací dobrovolníci mohou působit.

Následně se práce věnovala stavu dobrovolnictví v ČR – nejdříve shrnula historický vývoj dobrovolnictví v dané zemi a následně představila pojmy dobrovolník a dobrovolnická služba (dle Zákona o dobrovolnické službě). Dané vymezení bylo důležité také kvůli tomu, že empirický výzkum byl proveden ve formální servisní organizaci s akreditovaným dobrovolnickým programem. Právě proto bylo nutné pochopit, jaké podmínky jsou na tyto organizace ze zákona kladeny. Popis dobrovolnictví v EU a současných iniciativ podporujících rozvoj dané problematiky tvořily poslední část obecného představení tématu dobrovolnictví.

Představení různých typů motivace k dobrovolnictví tvořilo další část práce, jejíž cílem bylo přiblížit různé pohledy na motivaci dobrovolníků za využití více teorií, perspektiv a přístupů (psychologického a sociologického přístupu, signální teorie, inventáře dobrovolnických funkcí). Motivace k dobrovolnictví je jevem, který se prolíná celou diplomovou prací. Zejména proto byla daná oblast následně využita při tvorbě otázek během přípravy rozhovorů a při formování následných doporučení.

Další kapitola se zaměřila na transformaci dobrovolnictví v době modernizačních přeměn, na které je jistě nutné pamatovat, mluvíme-li o přeměnách v podobě dobrovolnického vzorce. Představení kolektivního a reflexivního dobrovolnického vzorce a jejich porovnání z hlediska jednotlivých dimenzí (motivační struktury, zaměření a intenzity závazku, organizačního prostředí atd.) tvořilo další část teoretické části práce. Pochopení jednotlivých dimenzí bylo nutné pro porozumění světu reflexivních dobrovolníků z teoretického hlediska. Popis procesu managementu dobrovolníků a role koordinátora tvořil poslední část teoretické části práce.

Hlavním cílem empirické části byla realizace polostrukturovaných rozhovorů s deseti dobrovolníky z vybrané organizace. Cílem rozhovorů pak bylo pochopit svět těchto dobrovolníků a zjistit faktory, které vedou k jejich udržení v organizaci.

Tvorba otázek během přípravy rozhovorů čerpala inspiraci především z teoretických dimenzí získaných z odborné literatury (Hustinx, Lammertyn, 2003). Druhou částí sběru dat, která se také věnovala problematice fluktuace dobrovolníků a potřeby řešit otázku dobrovolnické výdrže, byla analýza interní dobrovolnické databáze. Další část práce se zaměřovala na tvorbu doporučení pro koordinátora při práci s dobrovolníky, kde bylo vycházeno z rozhovorů a z profesní zkušenosti autorky práce. Z profesních zkušeností byly představeny osvědčené způsoby náborů dobrovolníků a proces vedení úvodního rozhovoru se zájemcem o dobrovolnictví. Na udržování dobrovolníků v organizaci mají vliv osobnostní i organizační faktory. Zjištěné organizační faktory zahrnují především *organizační atmosféru, vztahy v organizaci, organizační podporu, flexibilitu činností, možnost seberealizace*. Autorkou bylo zjištěno, že teoretické a empirické poznatky ohledně udržování dobrovolníků se v mnoha aspektech shodují.

Zajímavostí je, že bez ohledu na typ a délku zapojení jednotlivých dobrovolníků, vztahům a organizační atmosféře přikládali velký význam všichni respondenti. Dobrovolníci přichází do organizace jako externí pozorovatelé a mají možnost vnímat více věcí, které se tam odehrávají. Podstatnou roli hraje to, jakým způsobem s nimi zaměstnanci pracují, jak probíhá jejich každodenní interakce, jak se organizace prezentuje navenek atd. Jedná se o aspekty, kterých si externí pozorovatel všimá a odnáší s sebou i po ukončení působení. Zejména proto komplexní vnímání působení dobrovolníků, tj. nejen v kontextu určité aktivity, je pro organizaci nezbytné. Při práci s dobrovolníky klíčovou roli hraje otevřenost, aktivní zájem a průběžná komunikace. Důležitou součástí je i zápal a nadšení samotných zaměstnanců, který se bezprostředně odráží na působení dobrovolníků.

Tato práce může být podnětná jak pro širokou veřejnost, která se zajímá o problematiku formálního dobrovolnictví v organizacích, tak i odbornou veřejnost (pracovníky neziskových organizací atd.), v souvislosti s nastavováním dobrovolnického programu a následnou prací s dobrovolníky. Na danou práci by se dalo navázat výzkumem ve vybrané organizaci za účasti zaměstnanců zaměřeným na zhodnocení fungování dobrovolnického programu a vnímání rolí dobrovolníků z jejich perspektivy. Profesionalizace neziskového sektoru přináší s sebou řadu podnětných témat v souvislosti se zkoumáním vztahů mezi dobrovolníky a zaměstnanci, vznikem nových způsobů a možností dobrovolnického zapojení.

8. Použité zdroje

Literatura

- ANDREONI, I. 1990. Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. *Economic Journal*. 100. 464-77. DOI: 10.2307/2234133.
- BAUMAN, Z. 2002. *Tekutá modernita*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta. ISBN 80-204-0966-1.
- BAUMAN, Z. 2002. *Úvahy o postmoderní době*. Vyd. 2. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 8086429113.
- BECK, U. 2011. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 9788074190476.
- CLARY, G. et al., 1998. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 74, Issue 6, pp 1517-1518.
- ECKSTEIN, S. 2001. Community as gift-giving: Collectivistic roots of volunteerism. *American Sociological Review*, pp 829-851.
- FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. 2010. *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-8-9.
- HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HUSTINX, L., LAMMERTYN, F. 2003. Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 14(2), 167 - 187. DOI: 10.1023/A:1023948027200.

- HUSTINX, L. 2010. Institutionally individualized volunteering: Towards a late modern reconstruction. *Journal of Civil Society*. 6(2), 165 - 179. DOI: 10.1080/17448689.2010.506381.
- CONNELLY, B. L., CERTO S. T. et al., 2011. Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of management*. 37(1), 39-67. DOI: 10.1177/0149206310388419.
- KELLER, J. 2007. *Teorie modernizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86429-66-3.
- KELLER, J. 2005. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. ISBN 978-80-86429-39-7.
- KREJČÍ, J. 2008. *Kvalita sociálněvědních výběrových šetření v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. ISBN 978-80-7419-001-8.
- MCCURLEY, S., LYNCH, R. et al., 2012. *The complete volunteer management handbook*. 3rd edition. London: Directory of Social Change in association with Volunteering England. ISBN 978-1-906294-60-1.
- PETRUSEK, M. 1996. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN: 80-7184-164.
- REHBERG, W. 2005. Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. *Voluntas: International Journal of Voluntary*. 16(2), 109-122 [cit. 2020-02-16]. DOI: 10.1007/s11266-005-5693-5.
- RENZ, D. O., HERMAN, R. D. 2011. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass., 2nd Edition. ISBN: 978-1-118-04658-6.
- ROCHESTER, C., PAINE A. E., et al. 2010. Making Sense of Volunteering: Perspectives, principles and definitions. *Volunteering and Society in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, London. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230279438_2.

- SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K., 1998. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary*. 9 (3): 213-248. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1022058200985>.
- SKOVAJSA, M. 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. – Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
- SPENCE, M. 1973. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 87, No. 3, pp. 355-374. DOI: <https://doi.org/10.2307/1882010>.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 9788073673130.
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-514-8.
- WELSCH, W. 1993 *Postmoderna: pluralita jako etická a politická hodnota*. Praha: KLP - Koniasch Latin Press. ISBN 80-901508-4-5.

Zákony

- Zákon č. 198/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě).

Internetové zdroje

- Český institut pro supervizi, 2006. *Co je supervize*, [online]. [cit. 04.02.2020]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>.
- Dům zahraniční spolupráce. Nedatováno. *Dobrovolnické činnosti / Evropská dobrovolná služba (EDS)*, [online]. Dostupné z: <https://www.naerasmusplus.cz/cz/mobilita-osob-mladez/evropska-dobrovolna-sluzba/>.

- European Commission, 2010. *Dobrovolníci mění svět! – Evropská komise zahajuje Evropský rok dobrovolnictví 2011*, [online]. Brusel. [cit. 23. 01. 2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/IP_10_1640>.
- Eurostat, 2017. *Social participation and integration statistics - formal and informal voluntary activities*, [online]. [cit. 23. 01. 2020]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_participation_and_integration_statistics#Formal_and_informal_voluntary_activities>.
- Evropský parlament, 2011. *2011: Evropský rok dobrovolnictví*, [online]. [cit. 24. 01. 2020]. Dostupné z: <<https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/cs/heard/eurobarometer/2011-european-year-of-volunteering>>.
- Evropský parlament, 2016. *Volunteering In The EU [Plenary Podcast]*, [online]. [cit. 24. 01. 2020]. Dostupné z: <<https://epthinktank.eu/2016/10/20/volunteering-in-the-eu-plenary-podcast/>>.
- HESTIA, *Program pět P*. Nedatováno. [online]. Dostupné z: <<https://www.hest.cz/cz/codelame/program-pet-p>>.
- Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2019. *Mladí dobrovolníci OSN / UN Youth Volunteers Programme*, [online]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/mnohostranna_zrs_cr/osn/unv/mladi_dobrovolnici_osn_un_youth.html>.
- MVČR, 2016. *Akreditace* [online]. Dostupné z: <<https://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>>.
- Národní soustava kvalifikací. Nedatováno. *Koordinátor dobrovolníků – kvalifikační standard*, [online]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-752-Koordinator_dobrovolniku/revize-1182>.

- OSN, 2003. *Secretary-general applauds dedication, courage of volunteers in message to mark International Volunteer Day*, [online]. Dostupné z <<https://www.un.org/press/en/2003/sgsm9026.doc.htm>>.
- Sekretariát RVNNO na základně usnesení vlády ČR. Nedatováno. *Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020*, [online]. [04. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/>.
- TOŠNER, J., 2014. *Studie o dobrovolnictví*. HESTIA – Národní dobrovolnické centrum. [online]. [22. 01. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf>.

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Tazatelské otázky – polostrukturované rozhovory s dobrovolníky

Jméno	Věk	Pracovní pozice
Způsob zapojení	Typ činnosti	Délka působení
Působení další šk. rok	Datum rozhovoru	Délka rozhovoru

- *Co Tě k dobrovolnické činnosti přivedlo? Z jakého důvodu jsi se rozhodl/a stát dobrovolníkem?*
- *Jak ses dozvěděl/a o organizaci?*
- *Podle čeho sis vybíral/a činnost/i, do které/ých se zapojuješ?*
- *Čemu a jak intenzivně se věnuješ v rámci dobrovolnictví?*
- *Jak dlouho působíš jako dobrovolník/ce?*
- *Co jsi od dobrovolnictví očekával/a?*
- *Co Ti přináší dobrovolnická činnost?*
- *Proč jsi vybral/a pro své zapojení zejména tuto organizaci?*
- *S kým v rámci organizace přicházíš do kontaktu a jak to ovlivňuje Tvé zapojení?*
- *Jakou roli by měl mít koordinátor dobrovolníků v organizaci?*
- *Měl/a jsi na začátku a v průběhu svého působení zaučování/ zaškolování? Pokud ano, bylo-li to užitečné pro Tebe?*
- *Jakou další možnost podpory bys uvítal/a ze strany organizace?*
- *Dostáváš nějakou odezvu o své činnosti od organizaci, klientů či jiných dobrovolníků?*
- *Umíš si představit, že bys dělal danou činnost v jiné organizace?*
- *Umíš si představit, že bys působil/a ve více organizacích zároveň a proč?*
- *Co je důvodem, proč dobrovolníci v organizaci zůstávají?*

10. Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Typologie NNO v ČR podle funkcí	4
Tabulka 2: Vzorce dobrovolnictví (překlad autorky z AJ).....	21
Tabulka 3: Způsoby náboru dobrovolníků do organizace.....	65
Tabulka 4: Úvodní setkání se zájemcem o dobrovolnictví	66
Graf 1: Participace v dobrovolnických aktivitách (formálních a neformálních), 2015 (% lidí ve věku 16+).	12
Graf 2: Proces managementu dobrovolníků (zjednodušená verze, překlad autorky z AJ)	28
Graf 3: Intenzita zapojení dobrovolníků (počet os.) Graf 4: Délka zapojení (počet os.)	41
Graf 5: Původ dobrovolníků (počet os.) Graf 6: Genderové složení (počet os.)	42
Graf 7: Typ činnosti dobrovolníků (počet os.).....	42
Graf 8: Věkové rozložení dobrovolníků (počet os.).....	43
Graf 9: Výdrž dobrovolníků v organizaci (počet os.).....	62
Graf 10: Organizační atmosféra (počet os.).....	62