

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích

Bc. Markéta Pešková

**Motivace dobrovolníků ke kvalitní činnosti v ziskových i
neziskových organizacích.**

Analýza a srovnání přístupu organizací a dobrovolných pracovníků

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Blanka Tollarová

Praha 2013

Prohlášení

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

V Praze dne 3. ledna 2012

Bc. Markéta Pešková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Mgr. Blance Tollarové za podporu a cenné rady při tvorbě této diplomové práce a její vedení zejména pak v oblasti definování hlavních bodů a zaměření práce.

Abstrakt

Práce se zabývá charakteristikou dobrovolnictví, kdy hledá odpovědi na otázky co je a není dobrovolnictví, jaká je motivace k dobrovolnictví a jaké je zázemí pro dobrovolnictví v českém prostředí. Následně se zabývá problematikou řízení dobrovolníků za účelem dosažení co nejvyšší kvality jejich práce, a to konkrétně v oblastech náborových procesů, zadávání úkolů, vzdělávání, kontroly a hodnocení, řešení krizových situací či definování kritérií kvality.

Praktická část zjišťuje přístupy k dobrovolnictví vedoucích pracovníků i dobrovolníků ze ziskového a neziskového sektoru formou rozhovorů. Ty podrobuje analýze metodou kvalitativního výzkumu a hledá podobnosti a odlišnosti. V závěru se výzkumnice pokusila popsat novodobý fenomén dobrovolnictví v českém prostředí a zhodnotit jeho praktické dopady.

Abstract

The dissertation thesis occupy by defining of volunteering characteristics. There are some questions about what the volunteering should be and what shouldn't be, what is volunteering motivation and what is volunteering background in Czech Republic. Afterwards it is occupy by of volunteering management for purposes of quality management, specifically in recruitment, education, audit and evaluation, risk management or quality standard defining.

There is a research of managers and volunteers from profit and non-profit organisations about their access to volunteering and to each other. Afterwards there is an analysis of interviews and their evaluation. The conclusion contain some description of new phenomenon of volunteering in Czech environment and there is also evaluation of its' practical impact.

Klíčová slova

Dobrovolnictví, ziskové organizace, neziskové organizace, řízení kvality, pracovní trh, řízení dobrovolníků, motivace, náborové procesy, hodnocení, kontrola, pomáhající profese, supervize

Key words

Volunteering, profit organisations, non profit organisations, quality management, labour market, volunteering management, motivation, recruitment, evaluation, audit, supervision, helping professions

Obsah

1. Úvod	9
2. Teoretická část.....	11
2.1 Definice a dělení dobrovolnictví.....	11
2.2 Vznik organizací profesionálně organizujících dobrovolníky a reálie dobrovolnictví v České republice.....	14
2.3 Dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru	17
2.4 Motivace dobrovolníků a motivační systémy	19
2.5 Pozitiva dobrovolnictví	23
2.6 Řízení kvality práce v dobrovolnictví.....	24
2.6.1 Obecné principy vedení v dobrovolnictví a kritéria kvality.....	24
2.6.2 Význam dobrovolnické smlouvy pro kvalitu práce dobrovolníků.....	27
2.6.3 Vzdělávání a rozvoj dobrovolníků ke kvalitní práci	28
2.6.4 Financování dobrovolnických aktivit.....	30
2.6.5 Kontrola a hodnocení	31
2.6.6 Řešení porušení povinností či kritérií kvality, odpovědnost za škodu	33
2.6.7 Závěr.....	34
3. Praktická část.....	36
3.1 Metodologie	36
3.1.1 Cíl výzkumu	36
3.1.2 Časové hledisko.....	36
3.1.3 Přehled respondentů	37
3.1.4 Výběr respondentů.....	38
3.1.5 Vyhodnocení.....	40
3.2 Výsledky	41
3.2.1 Podobnost a rozdíly dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru.....	41

3.2.2 Přístup organizací ke kvalitě práce dobrovolníků napříč ziskovým a neziskovým sektorem	54
3.2.3 Přístupy dobrovolníků ke kvalitě práce u ziskových a neziskových organizací	71
3.3 Závěr	74
4. Seznam použité literatury	77
5. Přílohy	80
Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce	80
Příloha č. 2 – Otázky do rozhovoru pro koordinátory	88
Příloha č. 3 – Otázky do rozhovoru pro dobrovolníky.....	90
Příloha č. 4 – Otázky do rozhovoru pro koordinátory v dobrovolnických centrech...	91

1. Úvod

O dobrovolnictví již bylo napsáno mnoho. Přesto mě toto téma natolik lákalo, že jsem se rozhodla zpracovat další výzkum v dané oblasti. Téma je mi blízké ať již z pozice předchozího vzdělání v oboru ergoterapie, zabývajícího se odbornou pomocí lidem s libovolným handicapem, tak i následujícími zkušenostmi z mé profese v oblasti on-line médií. Zde se mimo jiné zabývám „zaměstnáváním“ dobrovolníků. Profesi se věnuji více jak tři roky a mám celou řadu otázek, jejichž praktické osvětlení snad přinese tato diplomová práce.

Nejčastější problematika, kterou v oblasti dobrovolnictví v naší organizaci řešíme, je vysoká fluktuace dobrovolníků a nedostatečná kvalita práce, kterou odvádějí. Proto jsem se rozhodla zjistit, jaké zkušenosti mají jiné organizace s kvalitou práce dobrovolníků, jak vysoká očekávání od nich mají a jaká opatření vytvářejí, aby si je udržely a to ne na úkor dostatečné kvality jejich práce.

Téma mi dále zajímá i v souvislosti s poslední dobou mnou pozorovanými změnami pracovního trhu, které se mi zdají pro dobrovolnictví velmi podpůrné. Jedná se zejména o až přehnaný apel zaměstnavatelů na praktické zkušenosti uchazečů o práci, jež jsou často podmíněné i několikaletou praxí ve velmi úzce vyhraněném oboru.

Aby přístup k dobrovolnictví nebyl jednostranný, zajímaly mne i názory dobrovolníků. Tedy co od dobrovolné práce vlastně očekávají, co si myslí o své kvalitě práce a s jakými požadavky se v této záležitosti setkávají.

Další otázka, kterou jsem si položila, je význam komerčnosti organizace. Důvodů, proč by měl mít někdo zájem se podílet na nějaké obecně prospěšné činnosti nebo pomoci druhým, můžeme nalézt hned několik. Proč by ale někdo měl vyvíjet bez nároku na honorář aktivity pro organizace nebo fyzické osoby za komerčním účelem? A jak tento faktor může ovlivnit přístup organizací k dobrovolníkům a opačně? I to je otázka, jež si kladu a na kterou bych ráda získala bližší odpovědi. Důvody existují, jelikož daná praxe není ojedinělá.

V následujících kapitolách nejprve popíšu zkušenosti a poznatky jiných autorů o fenoménu dobrovolnictví a také o řízení kvality práce v této oblasti. Následně v praktické části zrealizuji kvalitativní výzkum vztahující se k praxi dobrovolnictví v ziskových a neziskových organizacích v České republice. Z hlediska řízení kvality práce se nechci zabývat popisováním různých ISO norem apod., to dle mého názoru ani

nelze od dobrovolníků očekávat. Pokusím se však popsat všechny aspekty, které organizacím pomohou docílit u dobrovolníků co nejlepších výsledků a nejdelšího setrvání v organizaci.

Při zamyšlení se nad pozitivivy a negativy z hlediska práce dobrovolníků musím uvést tyto aspekty. Jako pozitivní vnímám lidský přístup, který není „zkažený“ profesionální deformací, jak by co mělo být, proto někdy dobrovolníci přichází s velmi přínosnými postřehy, které lépe odpovídají vnímání klientů služeb. Naopak za hlavní nedostatky bych z vlastní zkušenosti uvedla tyto tři body:

- neprofesionalita - nedostatečné znalosti v oblasti práce, kterou vykonávají – nutnost školení, preciznějšího instruování a kontroly dobrovolníků, která zabírá čas všem zaměstnancům organizace, dále je třeba počítat s tím, že dané úkoly budou dělat mnohem déle, než profesionálové;
- nespolehlivost – ta je dána nemožností získat od dobrovolníka určitých závazků, což si celá řada dobrovolníků uvědomuje v případě, kdy je práce přestane bavit, a bez předchozí domluvy přestanou vykonávat práci, se kterou se počítá;
- nízká priorita – většina dobrovolníků tuto činnost vykonává při škole nebo zaměstnání, které je pro ně vždy důležitější.

Na první pohled je zřejmé, že první negativní bod se shoduje i s uvedeným pozitivním bodem. Vše záleží jak na každém jednotlivci, jestli v jeho laickém přístupu převáží zajímavé nápady či negativa plynoucí z neznalosti, tak na podpůrné atmosféře organizace. Nemyslím si, že existuje řešení, které by mohlo jakoukoli z těchto problematických oblastí nedostatků dobrovolnictví zcela změnit. Je však důležité při vedení dobrovolníků s tímto počítat a všechny procesy jevům přizpůsobit. Také považuji za důležité zhodnotit v případě organizací, které mají finanční prostředky na placené zaměstnance, které úkoly jsou pro dobrovolníky vhodné a které nikoli. Při špatně zvolených úkolech je možné dostat do problémů organizaci, dobrovolníka i klienta.

Pojďme se ale nejprve zaměřit na obecné jevy, jako je definice dobrovolnictví, motivace k dobrovolnictví či platná legislativa, abychom problematice lépe porozuměli.

2. Teoretická část

2.1 Definice a dělení dobrovolnictví

Pohledů na fenomén dobrovolnictví a jeho základní charakteristiku nalezneme značné množství. Někteří autoři jej spojují čistě s činností směřující k pomoci druhým nebo nějakému obecně prospěšnému záměru. Panenková (2010, str. 15) ho ve své diplomové práci popisuje takto: *„Dobrovolnictví pro mě představuje určitou svobodně zvolenou činnost vykonávanou ve prospěch druhých lidí bez finančního ohodnocení. Její vykonavatelé – dobrovolníci nejeví pouze známky nadšení, ale v dnešní době jsou charakterizováni i rysy profesionálně organizované činnosti.“*

Tošner se Sozanskou (2002, str. 35) dobrovolníka definují podobně, opět s apelem na vykonávání činností prospěšných pro druhé: *„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních či společnosti.“* Panenková (2010) dále uvádí, že základním předpokladem dobrovolnictví jsou lidské vlastnosti jako altruismus a prosociální chování.

Pojem altruismus vychází z francouzského „vivre pour altru“, tedy žít pro druhé. Je jím označováno takové jednání, ze kterého má prospěch někdo jiný než pomáhající. Dle Vymětala (2003) altruismus úzce souvisí se soucitem a empatií. Empatií můžeme rozumět vyvolávání nepříjemných pocitů v nás samotných při zjištění nepříjemné situace někoho jiného. Pomoc takovému člověku v nás snižuje míru nepříjemného pocitu. Opakem altruismu je egoismus. Záškodná (2009) spojuje motivaci k prosociálnímu chování buďto s altruistickými prvky nebo s nealtruistickými prvky, kterými může být např. touha po odměně a uznání, zvýšení společenského statutu, očekávání reciprocity nebo vytvoření dobrého pocitu z pomoci druhému (viz výše empatie).

Krebs (1991) poukazuje, že žádné jednání není nikdy čistě altruistické, jelikož vždy obsahuje i nějaký podíl vnitřního prospěchu. Atkinson (2003) spojuje altruistické chování s genetickou výbavou, kdy pomoc druhým napomáhá přežití celého rodu, egoistické jednání vede naopak k jeho vymírání. Tedy i zde máme další úhel pohledu, že v prosociálním chování najdeme i celou řadu egoistických prvků.

Rehberg v roce 2005 vypracoval výzkum motivace dobrovolníků. Pouze 11 % z respondentů popsalo motivaci, kterou Rehberg označil za altruistickou. Ostatní

motivace spočívala zejména v hledání něčeho nového nebo hledání sama sebe. Výzkumu se účastnilo 118 dobrovolníků ze Švýcarska.

Dobrovolnictví dělí Šormová (2006) na několik typů, kterými jsou:

- dárcovství – darování finančních nebo materiálních darů na dobročinné účely, jedná se o pasivní formu dobrovolnictví, u které není nezbytné větší nadšení (Hladká, 2008);
- dobrovolná občanská výpomoc – pomoc rodině, blízkým, přátelům či sousedům bez finanční odměny. Tento způsob dobrovolnictví měl podporu především v době socialismu (Tošner, Sozanská, 2002), Kolaříková (2005) dále uvádí, že se jedná o jev hojně se vyskytující zejména na venkově, v menší míře na malých městech;
- dobrovolnictví vzájemně prospěšné – aktivity jsou prospěšné vůči instituci, která dobrovolníky zastřešuje, může se jednat o sportovní klub, farnost či jiný spolek, jehož je dobrovolník členem;
- dobrovolná služba – dlouhodobý závazek věnovat se dobrovolnictví v zahraničí, často je spojeno s určitými výhodami, jako kapesné, zajištění ubytování a stravy, pojištění apod.;
- dobrovolnictví veřejně prospěšné – dobrovolná činnost ve prospěch třetích stran (tedy jiných lidí, než jsou členové organizace nebo organizace, ve které dobrovolník působí).

Portál dobrovolnik.cz dělí dobrovolnictví dle nečastěji vyskytovaných oblastí na:

- dobrovolnictví v ekologii – ochrana životního prostředí;
- dobrovolnictví ve zdravotnictví a v sociální službách;
- dobrovolnictví v kultuře – pořádání kulturních akcí, ochrana památek apod.;
- dobrovolnictví ve sportu;
- dobrovolnictví s dětmi a mládeží – zaměření zejména na mimoškolní aktivity, trávení volného času;
- firemní dobrovolnictví – často se jedná o pomoc neziskovým organizacím;
- dobrovolnictví při mimořádných událostech;
- komunitní dobrovolnictví;
- dobrovolnictví v církvích a náboženských společnostech.

Nyní se opět vrátíme k definici dobrovolnictví. O definování dobrovolníka se pokouší i současná legislativa, a to zákon o dobrovolnické službě. Ten definuje požadavky na dobrovolníka a na organizace, které s nimi spolupracují na základě akreditace, a současně vymezuje, v jakých oblastech mohou působit. Hladká (2008, str. 2) ale upozorňuje na velmi rozporuplné definování dobrovolníka právě tímto zákonem, neboť ten „nepovažuje za dobrovolníky ty pracovníky, kteří bezplatně pracují pro organizaci, jejíž jsou členy. Toto záporné vymezení oklešťuje rozsah dobrovolnictví významným způsobem, neboť popírá tak významnou činnost, jakou je například práce v rámci sportovních klubů a organizací, zájmových skupin zahrádkářů, včelařů, hasičů aj.“ Další rozporuplnost zákona vidí v tom, že „za dobrovolnou práci není považována bezplatná práce na pozici, kterou běžně vykonává nebo může vykonávat profesionál.“

Hladká (2008, str. 2) se dále kriticky vyjadřuje ke všem definicím dobrovolnictví, které tvrdí, že se jedná o vyvíjení činností bez jakékoli odměny, jelikož je dle ní každá činnost vždy nějak motivovaná, a proto přináší dobrovolníkovi vždy prospěch. Dokonce celá řada dobrovolnických aktivit může přinášet svým vykonavatelům i materiální odměny. Pokračuje tedy tím, že vhodnější by byla následující definice dobrovolnické činnosti: „Dobrovolník je osoba, která dobrovolně pracuje pod úrovní své tržní mzdy“. Frič také pochybuje, že dobrovolnictví může být vykonáváno bez odměny: „Dobrovolník dostane svoji odměnu, i kdyby ji nechtěl (např. ve formě uznání od ostatních). Lidské jednání je zcela určitě vedené lidskou motivací, a proto pokus o ryzí dobrovolnictví končí poznatkem, že záměrné vyhýbání se odměně vede k ukončení dobrovolnictví. A pokud by skutečně jedinec chtěl pracovat bez odměny, byl by racionálním idiotem“. (Hladká, 2008, str. 3)

Český statistický úřad definuje dobrovolnictví jako „Pod pojmem dobrovolník je zde uvažována taková osoba, která není pro danou dobrovolně vykonávanou činnost v pracovním poměru k ekonomickému subjektu a svoji činnost vykonává bez peněžní či jiné odměny nebo právního nároku“. (ČSU, 2012, str. 8)

Sporností, co je a není dobrovolnictví, se zabýval v 90. letech Ram A. Cnaan s kolektivem. Popsal čtyři proměnlivé charakteristiky dobrovolné práce. Každou si můžeme představit jako interval nebo škálu. Tvoří je svobodné rozhodnutí, odměna, struktura a cílová skupina. Cnaan (1996) popisuje, že na jedné straně škály stojí dobrovolnictví, které by se vešlo do všech jeho definic, a na druhé straně případy dobrovolnictví, jež jsou společností přijímané značně rozporuplně.

Pokud se zaměříme na první charakteristiku – svobodné rozhodnutí, zjistíme, že jsou dobrovolníci vykonávající činnost zcela spontánně a svobodně, ti, které k tomu vede třeba rodina, další rovinu tvoří skupina vykonávající školní praxi. Krajním případem mohou být dobrovolníci vykonávající činnost formou trestu. O všech uvedených dimenzích se však dá hovořit jako o dobrovolnictví. Problematiku odměny jsme nastínili již výše, pokud ji budeme vnímat čistě z hlediska finančního, i zde se můžeme setkat s dobrovolnictvím bez libovolného profitu a s dobrovolnictvím, kde má daný člověk propláceny cestovní náklady, ubytování apod. Co se týká struktury, někteří dobrovolníci pracují dle přesně definované smlouvy a přesně definovaných úkolů, jiní pracují zcela spontánně. Poslední charakteristiku – cílovou skupinu si můžeme představit jako interval, kde na jedné straně mohou být úplně neznámí lidé, na druhé straně rodina dobrovolníka v rámci občanské výpomoci.

2.2 Vznik organizací profesionálně organizujících dobrovolníky a realie dobrovolnictví v České republice

Pokud pomineme církevní organizace, které zde působily od nepaměti, se vznikem spolků zastřešující lidi směřující k nějakému cíli, se můžeme setkat od 60. let 19. století. Tou dobou bylo v zákoně zakotveno shromažďovací právo, právo spolkové a právo veřejného projevu a to Spolkovým zákonem vydaným 15. listopadu 1867. Přívětivou podporu této iniciativě poskytovaly také dozvuky národního obrození, jež s sebou přinášely úrodnou půdu pro vznik všemožných spolků, asociací apod. Hned v 60. letech začaly vznikat sdružení, která se zaměřovala na politiku, vzdělávání a sport, kulturu, ale i společenské nebo charitativní činnosti. Většina z nich fungovala na základě dobrovolnictví a charitativních darů a příslušnost k nim byla považována za čest. (Kronika českých zemí, 2008) V 70. letech 19. století jich existovalo více jak 3 tisíce, za první republiky jich bylo přes 5 tisíc. Z tohoto počtu je zřejmé, že podpora různých obecně prospěšných aktivit byla již mimo zvládnutelný dosah církve či státu, a že právě občané začínali přejímat v tomto dění dominantní roli. (Řezanková, 2009)

Počet spolků neustále narůstal, až v roce 1939 byly postupně rozpouštěny. Po příchodu socialismu byla jejich činnost deformována za účelem budování socialismu. Dobrovolnictví tak dostalo nálepkou něčeho povinného nebo vnučeného, což ve spoustě lidí vytvořilo k této aktivitě odpor, který můžeme pozorovat u části zejména

starší populace dodnes. Lidé organizující se do různých iniciativ mimo hlavní ideologii byli často pronásledováni režimem, kterému se nevyhnuly ani církevní či charitativní spolky a sociální organizace. (Tošner, Sozanská, 2002) Dle Friče (2001) v nedávné době více jak polovina občanů České republiky nechápala význam dobrovolnictví v civilizované společnosti a třetině tato činnost připadala k smíchu.

Dobrovolnictví organizované různými spolky a ve znamení demokratických hodnot se znovu rozmáhá až po roce 1989. V roce 1990 byl přijat zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, o 5 let později následoval zákon č. 248/95 Sb., o obecně prospěšných společnostech. (Tošner, Sozanská, 2002) Stát začal vytvářet systém grantů a dotací na podporu obecně prospěšných aktivit. Stále ale nebylo v legislativě zakotveno dobrovolnictví. To dle Kolaříkové (2005) s sebou neslo potíže zejména v oblastech pojištění, proplácení výdajů a účetnictví. Rok 2001 se stal Mezinárodním rokem dobrovolnictví, který se projevil i lobbingem za zlepšení legislativy v této oblasti. Proto v roce 2002 vzniká zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolné službě, který definuje pojmy dobrovolník, vysílající a přijímající organizace a upravuje poskytování některých dotací. Zákon se zabývá dobrovolnictvím pouze u akreditovaných organizací pod Ministerstvem vnitra, pod které spadá jeho praktická realizace. Oddělení dobrovolnické služby najdeme na Odboru prevence kriminality. Ve všech ostatních případech se dobrovolnictví řídí občanským zákoníkem.

Dobrovolníkem dle zákona o dobrovolné službě může být osoba starší 15 let, pokud se jedná o práci v České republice, nebo starší 18 let, pokud se jedná o práci v zahraničí. Činnost vykonává na základě smlouvy s vysílající akreditovanou organizací. Akreditaci organizace dostávají vždy na tři roky. Dále zákon specifikuje oblasti, kde se může dobrovolnická služba vyskytovat: pomoc lidem sociálně znevýhodněným, ohroženým nebo rizikovým skupinám, pomoc při ochraně životního prostředí, při péči o památky a při uskutečňování rozvojových programů. Nesmí se však jednat o studenty na praxi.

Akreditace představuje určité benefity v podobě možných dotací či určité prestiže organizace, na druhou stranu přináší i určité povinnosti. Proto je nutné, aby každá organizace zvážila, na kolik je pro ni situace přínosná a na kolik komplikující. Spolupracovat s dobrovolníky je možné v mezích zákona i jinou cestou.

Do roku 1998 datujeme první pokusy o zavedení dobrovolnictví v nemocničních zařízeních po roce 1989. Prvními průkopníky v tomto směru se pokoušela být Bařova

nemocnice ve Zlíně a Nemocnice sv. Karla Boromejského v Praze. Bohužel ani jedné se pokus nepodařilo dotáhnout do konce. Následujícího roku iniciativu převzalo sdružení Hestia, kterému se podařilo přivést dobrovolníky na Klinikou dětské onkologie do Fakultní nemocnice Motol. (Heřmanová, 2006)

V roce 2006 nabyl účinnosti zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách upravující podmínky osob, na něž mohou být registrovány sociální služby. Z něj vyplývá, že dobrovolníci nemohou být považováni za profesionály v této oblasti a nemohou být proto registrováni jako poskytovatelé sociálních služeb.

Tošner (2009) uvádí, že se u nás v současné době se vedou debaty, zda rozšířit působnost zákona O dobrovolnické službě i na dobrovolnictví vzájemně prospěšné, tedy ve prospěch vlastní komunity.

Co se týká počtu dobrovolníků v České republice, Bělohávková (2010) zmiňuje problematiku různorodosti statistik, které se liší až o desítky procent. Dle jejího mínění je problém v definici dobrovolnictví ve výzkumu. Ve své práci uvádí data Českého statistického úřadu, podle nichž se v roce 2005 věnovalo dobrovolnictví 838 947 občanů, následující rok to bylo 890 571 a o rok později jich bylo dokonce 1 112 571. V procentuálních údajích se dobrovolnictví v českém prostředí pohybuje dle Statistického úřadu mezi 8 – 10 % obyvatel. Zcela jiná data ale přinesl výzkum *The Patterns and Values of Volunteering* realizovaný Fričem se spolupracovníky, jež u nás proběhl v roce 2009. Dle výsledků výzkumu se dobrovolnictví věnuje 32 % lidí ve věku 15 – 24 let, 33 % lidí ve věku 25 – 34 let, 31 % lidí ve věku 35 – 44 let, 33 % lidí ve věku 45 – 54 let, 29 % lidí ve věku 55 – 64 let a 22 % lidí ve věku nad 65 let. V průměru to vychází na 30 % populace starší 15 let.

Zajímavá čísla přinesl tento výzkum i v jiných parametrech dobrovolnictví. Např. v průměru 18 % dobrovolníků pracuje pro 2 a více organizací. Nejméně je tomu ale ve skupině lidí do 24 let, kde se daný jev vyskytuje jen v 9 %. Naopak nejvyšší zastoupení má ve věkové kategorii 25 – 34 let a 45 – 54 let, kde se pohybuje v rozmezí 22 – 23 %. Nejhůře dopadli dobrovolníci do 24 let i v průměrném počtu odpracovaných hodin v dobrovolnictví za poslední 4 týdny. U lidí do 24 let tomu bylo 9 hodin, u lidí ve věku 45 – 54 let to bylo dokonce 14 hodin. Jedná se o nejproduktivnější skupinu.

Na závěr kapitoly ještě zmíníme několik definic. Dobrovolnická organizace je ta, která se zabývá organizováním dobrovolnické činnosti, příkladem může být

dobrovolnické centrum. Dobrovolnou organizací se rozumí, že je její činnost postavena na dobrovolnících. (Tošner, Sozanská, 2002)

Situaci, kdy se lidé sami od sebe sdružují v nějaké organizaci, v rámci které vykonávají dobrovolnickou činnost, můžeme označit dle Tošnera za evropský neboli komunitní model dobrovolnictví. Naopak situaci, kdy jsou dobrovolníci sdružováni v dobrovolnických centrech, která je následně posílají do dalších organizací, označujeme za americký neboli managérský model dobrovolnictví.

Dle Heřmanové (2006) můžeme dobrovolnictví také dělit podle míry závislosti organizací na spolupráci s dobrovolníky, a to na organizace přímo na nich závislé, dále na společnosti, v nichž dochází ke kooperaci dobrovolníků a zaměstnanců (nejčastější případ dobrovolnictví ve zdravotních a sociálních službách) a na společnosti, kde dobrovolníci tvoří jen jakýsi doplněk činnosti organizace, jež by ale zvládla svou činnost i bez nich.

2.3 Dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru

V rámci obecných definic dobrovolnictví se v dnešní době setkáváme s názorem, že dobrovolnictví je otázkou pouze neziskového sektoru, jelikož je podmíněno právě absencí finanční odměny. Na druhou stranu někteří autoři připouští existenci velmi sporné podoby dobrovolnictví spojené s vykonáváním aktivit ve prospěch organizací, jejichž je dobrovolník členem. Zmíněné organizace ale nemusí být vždy jen neziskové. Dobrovolníka k činnosti v nich může motivovat osobní rozvoj, nebo smysluplné trávení volného času. A tím jsme narazili na problematiku, u které se autoři rozcházejí. Patří určité volnočasové aktivity nebo vlastní rozvojové aktivity vykonávané ve prospěch jiných subjektů do dobrovolnictví?

Dobrovolnictvím v neziskovém sektoru se zabývá téměř celá teoretická část, proto jsme vložili i tuto kapitolu, kde zmapujeme podoby dobrovolnictví v ziskovém sektoru. S popisem „zaměstnávání“ dobrovolníků komerčními organizacemi pro jejich vlastní prospěch jsem se v žádné literatuře nesešla. Ale i dobrovolnictví v ziskovém sektoru se může zabývat nějakou obecně prospěšnou aktivitou. Hovoříme nyní o tzv. společenské odpovědnosti firem, neboli CSR (Corporate social responsibility). Rozdělujeme ji do třech segmentů, označovaných jako Triple-bottom-line (Spěšná, 2009). Jedná se o ekonomickou, sociální a environmentální rovinu. Součástí sociální

roviny jsou jednak prvky jako chování firmy ke svým zaměstnancům, ale i vytváření aktivit pro komunitu a společnost. Součástí tohoto segmentu je i tzv. firemní dobrovolnictví.

Nyní si můžeme položit otázku, proč se ziskové organizace chovají odpovědně a podporují firemní dobrovolnictví. Trnková (2004) zmiňuje tyto důvody: zvyšování image a reputace korporace, odlišování se od konkurence, pozitivní vliv na organizační kulturu, zlepšení vztahů s okolím, zvyšování loajality zaměstnanců, přilákání nových zaměstnanců, předcházení rizikům, posílení důvěryhodnosti a dlouhodobé udržitelnosti firmy, příležitost pro inovace a zlepšování. Trnková ale dodává, že mnohé výše zmíněné důvody jsou těžko měřitelné, proto společenská odpovědnost není stále atraktivní pro velkou část komerčních subjektů.

Firemní dobrovolnictví může nabývat podob poskytnutí odbornosti, služeb, nápadů či práce svých zaměstnanců pro dobročinné účely. Rozmanitost je velká i v tom, zda se jedná o jednorázovou nebo kontinuální pomoc určité organizaci nebo osobě. Další rozdíl může být v zapojování jednotlivců nebo celých týmů.

Zaměstnanci tyto činnosti nemusí dělat zcela zadarmo, jelikož běžnou praxí firemního dobrovolnictví je proplácení potřebného volna zaměstnavatelem. Aktivita je tedy více na úrovni firmy, nežli jednatelce.

Kotler (2005) popisuje dvě formy firemního dobrovolnictví, a to iniciované zaměstnanci a iniciované podnikem. V prvním případě si můžeme představit např. zřízení fondu, kam zaměstnanci z vlastní vůle přispívají, nebo podporu flexibility pracovní doby, kdy zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům za tímto účelem placenou nebo neplacenou volnu. Dále může mít podobu doporučení zaměstnanců neziskovým organizacím nebo poskytování peněžních darů organizacím, ve kterých jako dobrovolníci působí zaměstnanci firmy. Druhý případ firemního dobrovolnictví se obvykle odehrává v pracovní době zaměstnanců a často se používá jako součást teambuildingových aktivit, či bývá zakomponován do plánu osobního rozvoje zaměstnanců. Může se jednat o poskytování profesionálních služeb neziskovým organizacím zdarma nebo poskytování poradenství zdarma. Dalším příkladem může být včlenění svých zaměstnanců mezi členy neziskové organizace atd.

Výhodou pro firmy může být rozvoj svých zaměstnanců. Zaangažováním zaměstnanců do sociální práce lze zlepšit jejich schopnost empatie a komunikační dovednosti, zvýšit sebedůvěru, či je naučit pracovat v týmu apod. Zaměstnanci se také

prostřednictvím těchto aktivit mohou lépe poznat, což následně ovlivňuje zlepšení celkové komunikační situace ve firmě. Změna pracovního prostředí může také podpořit kreativitu a inovativní myšlení. Zaměstnanci v předdůchodovém věku mohou být inspirováni k trávení volného času po odchodu do penze. Výhodou pro zaměstnance je i odpočinek od všední práce. Firemní dobrovolnictví tak může přinášet situaci win-win pro všechny zúčastněné strany (zaměstnanec, firma, komunita).

2.4 Motivace dobrovolníků a motivační systémy

V této kapitole se zaměříme na aspekty, které přivádí lidi k dobrovolnické činnosti. Současně zjistíme, jaké možnosti mohou mít organizace na podporu jejich motivace. Bělohlávková (2010) upozorňuje, že motivace může být vědomá i nevědomá, tedy člověku skrytá v jeho podvědomí. Tato motivace je ale bohužel nezjistitelná sociologickými průzkumy a je možné ji odhalit např. psychologem. Americká autorka Little (1999) zdůrazňuje, že motivace je záležitost ryze individuální a uvádí přehled nejčastějších motivací v dobrovolnictví:

- socializace – poznávání nových lidí, společenský kontakt;
- moc, vedení druhých, prestiž – získání určitých pravomocí, samostatnost;
- uznání – ocenění jejich práce ze strany okolí, obdiv;
- sebezvoje – zajištění osobního růstu;
- bezpečí a jistota – práce dle jasně stanovených instrukcí;
- výzva – dobře splnit určitý úkol, být na sebe hrdý;
- pocit pro povinnost – myslí si, že by měli oplatit společnosti, co udělala pro ně nebo jim blízké;
- smysluplnost, služba druhým – altruismus, který dává pocit smysluplnosti dané činnosti;
- kreativita a sebevyjádření – vytváření a realizace nových nápadů;
- nezávislost – práce bez dohledu;
- rozmanitost – zpestření aktivit, kterými se zabýváme.

Abychom motivaci dobrovolníků více přiblížili českému prostředí, považujeme za nezbytné uvést zjištění z kvalitativního výzkumu z let 1999 – 2000 popsaného Fričem a realizovaného Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS), Agenturou neziskového sektoru (AGNES) a Agenturou STEM. Dále na výzkumu spolupracovaly

Nadace VIA a občanské sdružení Hestia. Výzkum se týkal přístupu k dárcovství a dobrovolnictví českých občanů. Na základě výpovědí 366 dobrovolníků stanovil žebříček nejčastěji se vyskytujících motivací k dobrovolnictví:

- důvěryhodnost organizace – 93 % respondentů;
- možnost pomoci šířit dobrou myšlenku – 91 % respondentů;
- možnost navazovat nové vztahy se zajímavými lidmi – 76 % respondentů;
- snahu uplatnit své schopnosti – 76 % respondentů;
- myslí si, že dobrovolnictví patří k jejich stylu života – 75 % respondentů;
- možnost získat nové dovednosti nebo zkušenosti – 74 % respondentů;
- pocit, že jejich pomoc potřebují lidé, které znají – 74 % respondentů;
- byli osloveni lidmi, kteří pro danou organizaci pracují – 74 % respondentů.

Ačkoli poslední motivaci, respektive způsob vstupu do dobrovolnictví, uvedlo jen 74 % respondentů, z výzkumu vyplynulo, že tou dobou 89 % respondentů bylo osloveno organizací a jen 11 % přišlo z vlastní iniciativy. Výzkum dále rozdělil motivaci do tří kategorií, kterými jsou:

- konvenční motivace – je dána morálními hodnotami jedince a jeho okolí. Je charakteristická pro věřící lidi, či lidi starší 60 let. Opírá se o představy jedince o správném způsobu života. Touto motivací bylo dle výzkumu motivováno 41 % respondentů;
- reciproční motivace – jedinec hledá v dobrovolnické činnosti prvky užitečné pro něj samotného, jakési spojení dobra a vlastního prospěchu. Jedná se právě o motivaci vlastním rozvojem, poznáváním nových lidí apod. Je typická především pro lidi do 30 let s ateistickým smýšlením. Tímto typem motivace bylo motivováno 37 % respondentů;
- nerozvinutá motivace – pro jedince jsou důležité parametry jako důvěryhodnost organizace, smysluplnost konkrétní práce apod. Nejčastěji se vyskytuje u vysokoškoláků a lidí ve středním až starším věku (cca 46 – 60 let). Ta se objevila u 23 % respondentů.

Cnaan (1994) také popisuje, že motivací pro výkon dobrovolnictví může být i snaha se něčemu vyhnout (nástup na vojnu, zaplacení pokuty).

Jelikož se v následujících kapitolách budeme zabývat aspekty, které ovlivňují kvalitu práce v dobrovolnictví, je potřebné zmínit problematiku negativní motivace. Ta

může být zdrojem nízké kvality práce až poškozování klientů organizace. Heřmanová (2006) popisuje devět negativních motivací u dobrovolníků pracujících ve zdravotnictví:

- soucit vedoucí k degradaci pacienta;
- nepřiměřená a zbytečná zvědavost;
- služba pramenící z pocitu povinnosti;
- snaha si něco zasloužit;
- hledání vlastní duševní rovnováhy, často jevu předchází vlastní neštěstí;
- osamělost a z ní pramenící touha po přátelství;
- pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti;
- nedostatek sebeúcty a s ní související touha potkat ještě ubožejší lidi;
- touha ovládnout jiné a uplatňovat svůj vliv.

Tošner se Sozanskou (2002) upozorňují na paradox štěstí pramenící z nízké prestiže dobrovolnické činnosti v naší společnosti, na základě které do dobrovolnictví nepřichází tolik lidí s negativní motivací, jako např. do politiky.

Bedrnová a Nový (2002) dělí motivaci na terminální a instrumentální. Terminální směřuje k nějakému konkrétnímu cíli neboli stavu. Zde si můžeme představit například získání práce. Instrumentální je zaměřená spíše na procesy nebo určité zájmy. Například zájem o určité téma způsobí, že dobrovolník začne dělat něco, aby se o tématu více dozvěděl. Dělení považujeme za zajímavé z pohledu perspektivy dobrovolníka, jelikož v případě terminálních motivů můžeme zkusit odhadnout, zda a za jakou dobu lze cíle dosáhnout a zda máme očekávat, že v daný okamžik dobrovolník práci ukončí. Naopak instrumentální motivace může být zárukou dlouhodobější spolupráce.

Panenkova (2010) rozděluje motivaci dobrovolníků podle socioekonomických charakteristik jedinců. Ty totiž do velké míry předurčují, jakým směrem se jejich motivace ubírá. Dělí tedy dobrovolníky do těchto skupin:

- studenti – jejich motivace dle Rehberga (2005) můžeme rozdělit do tří skupin: altruistické (pomáhat, chtít něco změnit, ...), hledání nového (naučit se něco nového, poznat nové lidi), hledání sebe (získání zkušenosti, potvrzení profesní orientace, odhalení svých osobních limitů);

- matky na mateřské dovolené – změna prostředí, vyhýbání se práci s dětmi, společenský kontakt, udržování pracovních návyků, získání dalších zkušeností, nová konverzační témata;
- nezaměstnaní – ještě v nedávné době mohli být do dobrovolnictví nuceni, tento stav ale zrušil ústavní soud. V obecné rovině nezaměstnaní nejčastěji hledají výplň volného času, potřebu být užitečný, získávání nových zkušeností a zvyšování sebevědomí;
- pracující dobrovolníci – hledání seberealizace, poznávání něčeho nového, osobní rozvoj, v některých případech mohou hledat i další sociální kontakt, pokud jim ho jejich zaměstnání nenaplňuje;
- firemní dobrovolníci – hledají seberealizaci, či smysluplnou výplň svého volného času;
- senioři – motivací pro ně nejčastěji bývá pocit užitečnosti, smysluplného trávení volného času, navazování společenského kontaktu či potřeba předávat dál své zkušenosti.

Motivační systém v organizaci by měl být tedy vždy založen na individuálním přístupu. Heřmanová (2006) uvádí několik prvků, které obecně podporují setrvání dobrovolníků v organizacích. Řadí mezi ně příjemnou atmosféru a přátelské prostředí, jasná a jednoduchá pravidla, podporu a pocit smysluplnosti určité činnosti v organizaci, rychlé a adekvátní jednání s dobrovolníky, správný přístup k řešení konfliktů a dodržování dohodnutých činností a cílů, které organizace po dobrovolníkovi chce. (Zemanová, Kořínková, Tošner, 2005)

Výše zmíněné prvky můžeme shrnout pod pojmy dobře vedený management, leadership a umění komunikace s dobrovolníkem. Heřmanová (2006) také uvádí, že bychom dobrovolníky měli umět ocenit. Za základní považuje umět poděkovat za práci. Je ovšem důležité, aby poděkování vyznělo upřímně, nikoli jako fráze. Jako další podoby oceňování dobrovolníka uvádí vyjadřování díky a vděčnosti dobrovolníkovi na úrovni organizace, ceny pro nejlepší dobrovolníky, přání k svátkům, poskytnutí dárku k určité příležitosti, pomyslné povýšení dobrovolníka vyzdvižením jeho zkušeností před nováčky, zvaní dobrovolníků na neformální setkání, které může být i s členy vedení organizace nebo vydání různých potvrzení či certifikátů. I v případě odměňování ale může docházet k jevu, že co je pro jednoho odměna, může být pro druhého trestem. Užitečné je také poskytování podpory v rámci vzdělávání a rozvoje dobrovolníka.

Zajímavý přístup k motivaci pracovníků má Herzberg. Ten tvrdí, že některé faktory způsobují jen to, že pracovník není nespokojený, to ale neznamená, že je motivovaný k vyššímu výkonu. Tyto faktory nazývá dissatisfactory a řadí mezi ně pracovní jistoty, dobré pracovní podmínky a přátelské pracovní prostředí. Faktory zvyšující výkon pracovníků nazývá motivátory a řadí mezi ně nepravidelné odměny, uznání a povýšení pracovníků, zajištění osobního růstu a vzdělávání, zvyšování odpovědnosti a zajištění práce, která pracovníka baví. (Armstrong, 2002)

Provazník a Komárková (1996) se zabývají faktory, které ovlivňují efektivní vliv odměny na výkon pracovníka. Dle nich musí být vidět přímý vztah odměny a výkonu. Ta musí přijít co nejdříve po odvedení práce, pravidla pro odměňování musí být stanovena předem a musí být spravedlivá.

Stejní autoři popisují také tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který říká, že výkon roste s intenzitou motivace jen do určité míry, pak začne klesat. Přemotivovaný člověk je totiž plný vnitřního napětí, které jeho výkon výrazně narušuje.

2.5 Pozitiva dobrovolnictví

Bělohávková (2010) i Hladká (2008) dělí přínos dobrovolnictví do třech oblastí. Jsou jimi přínos pro dobrovolníka, organizaci a společnost. Přínos pro dobrovolníka je dán zejména naplňováním jeho motivace, tedy naplňováním jeho potřeb, hodnot, osobního rozvoje, získáváním sebedůvěry, pocitu užitečnosti apod.

Přínos pro organizaci je založený na jejím obohacování v mezích míry zapojení dobrovolníků do jejího života. Kromě šetření nákladů mohou dobrovolníci přinášet mnoho dalších aspektů, jako jsou nové nápady, pozitivní energie atd.

Přínos pro společnost je dán jednak reálnou pomocí třetím stranám, kterou dobrovolník poskytuje v jakémkoli segmentu a také jako prevence negativních jevů, jako je kriminalita, či jiné patologické trávení volného času. Můžeme si pod ním představit užívání návykových látek, nezdravý životní styl apod. Hladká (2008, str. 3) zdůrazňuje, že dobrovolnictví posiluje sociální soudržnost ve společnosti a k tématu dodává: „*sociálně slabí občané se zapojením do dobrovolnických programů zařazují do společenského dění, nezaměstnaní získávají zkušenosti potřebné pro výkon budoucí práce, zdravotně postižení se více integrují do společnosti a stávají se více její součástí, důchodci znovu nalézají smysl života, mohou předávat své nabyté zkušenosti dalším dobrovolníkům.*“

2.6 Řízení kvality práce v dobrovolnictví

2.6.1 Obecné principy vedení v dobrovolnictví a kritéria kvality

Bělohávková (2010) zmiňuje, že podmínky pro rozvoj a správné vedení dobrovolnictví se v České republice neustále zlepšují. Dle jejích slov se pořád vylepšují systémy podpory dobrovolníků, vznikají stále častěji kurzy zaměřené na vedení dobrovolníků a rozvíjí se také supervize jak pro vedoucí pracovníky, tak pro dobrovolníky. Také postupně odeznívá negativní dopad komunismu na přístup k dobrovolnictví.

Při řízení dobrovolníků je třeba počítat především s tím, že jejich úsilí a spolehlivost nikdy nebude stejná, jako v případě placených zaměstnanců. Také je mezi nimi mnoho laiků, kteří potřebují práci důkladněji vysvětlit či ukázat, oproti profesionálnímu zaměstnanci. Na druhou stranu bychom se měli zajímat i o motivaci dobrovolníka, zda má zájem spíše o jednorázovou pomoc, či o dlouhodobou spolupráci, jelikož právě u dlouhodobě spolupracujících má energie do rozvoje a učení dobrovolníka mnohem větší význam. (Lišková, 2010)

Lišková zdůrazňuje, že u vedení dobrovolníků je velmi důležité vyhýbat se agresivním projevům či nadávkám a všechny problémy řešit co nejvíce v klidu. Co se týká zpětné vazby, tak používat zejména tu pozitivní. Právě pozitivní přístup je dle jejího názoru jediná možnost, jak zajistit dlouhodobou spolupráci s dobrovolníkem.

Řízení kvality v dobrovolnictví je nejčastěji v kompetencích koordinátora dobrovolníků v případě neziskových organizací, či jiného vedoucího pracovníka u ziskových organizací. Heřmanová (2006) popisuje možnosti vedení dobrovolnických programů ve zdravotnických zařízeních, kde jednou z možností jsou koordinátoři, jako nejvýše postavení lidé v řízení dobrovolníků, v případě druhého modelu může být nad koordinátory ještě garant programu. Je na dohodě v zařízení, jak budou rozděleny pravomoci a náplň práce mezi tyto vedoucí členy.

Řezanková (2009, str. 117) zdůrazňuje, že základem dobrého řízení v dobrovolnictví je dostatečně kompetentní koordinátor, který by měl mít adekvátní vzdělání a vědět, „*co, kde, jak a proč kontrolovat, zajišťovat, vést, rozhodovat a oznamovat.*“ Dále uvádí, že mezi jeho klíčové kompetence by mělo patřit umění komunikace s dobrovolníky, řešení krizových situací a orientace v etických otázkách ohledně dobrovolné práce. Heřmanová (2006) tento výčet činností a schopností

doplňuje ještě o propagaci dobrovolnické činnosti např. formou PR a komunikaci mezi dobrovolníky a zaměstnanci, či vedoucími pracovníky v přijímajících organizacích. V případě přijímajících organizací nám do procesu vedení dobrovolníků může vstupovat ještě kontaktní osoba z dané organizace, kterou může být vrchní či staniční sestra, ergoterapeut, fyzioterapeut, sociální pracovník apod. (Heřmanová, 2006)

Matoušek (2005) upozorňuje, že základem kvality práce dobrovolníka je přesné definování úkolu a role, jakou v něm bude hrát. Řezanková (2009) v rámci diplomové práce vytvořila předvýzkum u organizací zabývajících se koordinací dobrovolníků v péči o uprchlíky. Ani v jednom případě neměly písemně zpracované metodiky práce s dobrovolníky. Tedy z jejího zjištění vyplývá, že u celé řady organizací pracujících s dobrovolníky dochází spíše k intuitivnímu řízení jednotlivými koordinátory, či řízení na základě ústně sdílených pravidel.

Panenkova (2010) popisuje kvalitativní kritéria práce dobrovolníků ve zdravotnictví, kterými jsou:

- orientace na zdravé části klienta (dobrovolník se má zabývat koníčky a potřebami klienta, nikoli jeho zdravotními problémy);
- orientace na činnost (důležitější je proces, než-li výsledek);
- orientace na přítomnost (dobrovolník není kompetentní řešit klientovu minulost nebo budoucnost, jelikož na to není dostatečně kvalifikovaný).

Při dodržení těchto tří kritérií dochází k zachování bezpečného a profesionálního dobrovolnictví u osob docházejících do zdravotnických zařízení. Heřmanová (2006) v diplomové práci ohledně dobrovolnictví ve zdravotnictví zase poukazuje, že dobrovolníci jsou zprostředkovatelé „*zdravého světa*“ pro pacienty.

Novotný a Stará (2001) vidí úspěch dobrovolnictví ve zdravotnictví zase v těchto třech podmínkách, a to:

- podpoře dobrovolnického programu ze strany zaměstnanců;
- podpoře dobrovolnického programu ze strany vedení zařízení;
- stanovení reálných a dobře viditelných cílů, kterých má program dosáhnout.

První dvě podmínky jsou závislé zejména na dostatečném představení podoby a smyslu dobrovolnictví v zařízení. Tak je možné získat pochopení ze strany okolí. Nezbytností tedy je kvalitní přípravná fáze.

Pro Radkovou (2005) je zase nezbytností k dosažení kvality dobrovolnické práce ve zdravotnictví spolupráce mezi zdravotní sestrou a dobrovolníkem. Zdravotní sestra

totiž tráví s pacientem mnohem více času a lépe vnímá jeho pocity a potřeby. Proto je potřeba, aby v těchto záležitostech spolu dobrovolník se sestrou komunikovali.

Řezanková (2009) zmiňuje procesy a mantinely, ve kterých je nutné držet dobrovolnickou práci v pomoci uprchlíkům. Cílem je zamezení poškozování klientů a současně zajištění maximální kvalita práce. V první řadě zdůrazňuje, že je nutné smlouvou definovat oblasti, které smí a nesmí dobrovolník vykonávat. Je třeba mít na mysli, že dobrovolník není dostatečný profesionál. Neprofesionálním přístupem může klientovi více uškodit než pomoci. Dále je důležité, aby se k dobrovolníkovi dostávaly jen ty informace, které skutečně potřebuje ke své práci. Nejvyšší důraz klade na ochranu osobních údajů klientů.

V Organizaci pro pomoc uprchlíkům (dále jen OPU), jež popisuje ve své diplomové práci právě Řezanková, také všichni dobrovolníci dostávají své průkazy, ve kterých jsou identifikačních údaje a zařazení do konkrétních programů.

Výše citované autorky zabývající se kvalitou dobrovolnické práce v pomáhajících profesích se tedy nejvíce zaměřují na kritéria bezpečnosti klienta, a to jak z hlediska ohrožení jeho zdraví, tak psychiky nebo jiných aspektů jeho života na základě nekompetentní péče.

Je důležité se zaměřit i na oblasti ochrany dobrovolníka. Ten musí projít např. školením bezpečnosti práce, jako jsou předpisy ohledně požární ochrany, hlášení zdravotních úrazů nebo zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví. Současně zmiňuje apel na zacházení s osobními údaji dobrovolníka, které obsahují velmi citlivá data včetně psychologických posudků apod. (Řezanková, 2009)

Vliv na kvalitu práce dobrovolníka má samozřejmě jeho koordinátor. Kromě samotné dovednosti předat dobrovolníkům informace je také významná důvěra, kterou si u nich může získat. Dobrovolníci by s ním veškeré problematické situace měli konzultovat a nejednat tajně za jeho zády. Toho je možné docílit pouze v podmínkách důvěry. Na druhou stranu je velmi náročné ukončení spolupráce s dobrovolníkem, pokud nepracuje dle standardů kvality v organizaci a současně si své prohřešky neuvědomuje. Tento úkol je na koordinátorovi dobrovolníků, a pokud se jej zhostí odpovědně a korektně, je to známka jeho vysoké úrovně. (Tošner, 2002)

Povinností koordinátora by také mělo být vytvoření podpůrné atmosféry pro spolupráci dobrovolníků a zaměstnanců v rámci organizace. Toho může být docíleno

např. skrz teambuildingové aktivity, jež lze zvolit i bez finančních nákladů pro organizaci či dobrovolníky.

2.6.2 Význam dobrovolnické smlouvy pro kvalitu práce dobrovolníků

Abychom dokázali zajistit dostatečný management kvality, je třeba umět dobrovolníky dobře vést a vědět, jaké výsledky od nich chceme a můžeme očekávat. Současně je ale dobré mít prostředky, jak předcházet a zamezovat selhání kvality v jejich práci. Takovými prostředky jsou správně uzavřené smlouvy a zajištění dalších dokladů, které nám mohou o dobrovolníkovi prozradit důležité charakteristiky ovlivňující jak jeho bezpečnost práce, tak i klientů.

Ačkoli Heřmanová (2006) připouští, že v některých situacích není smlouva s dobrovolníkem potřebná. Příkladem může být jednorázová výpomoc na nějaké akci. Dodává, že v některých případech je absolutní nezbytností. Např. u zdravotnických zařízení musí být jasně dáno, kdo se smí pohybovat v prostorách organizace a co tam je oprávněn vykonávat. Další nutné případy mohou být potřeby různých grantů či pojištění. I když nic takového organizace nevyužívá, je smlouva určitým garantem jistoty a pořádku.

Akreditované organizace pracující dle Zákona o dobrovolné službě mají povinnost uzavírat s dobrovolníkem smlouvu a současně mají stanovené náležitosti, které musí obsahovat. Konkrétně nařizuje dodržovat tento zákon a podmínky nastavené organizací ve smlouvě, povinnost podstoupit přípravu k výkonu činnosti, předložit nezbytné doklady o tom, že práce s dobrovolníkem je bezpečná (výpis z trestního rejstříku, informace o zdravotním stavu či informace o dosaženém vzdělání), plnit úkoly, být spolehlivý, pracovat se svými limity, nezneužívat důvěry organizace.

Řezanková (2009) zmiňuje praxi v OPU, kde dobrovolník podepisuje Smlouvu s přílohami Závazek o mlčenlivosti, Etický kodex a Čestné prohlášení. Dále do složky dobrovolníka přikládají výpis z rejstříku trestů ne starší než tři měsíce, zdravotní potvrzení o způsobilosti vykonávat dobrovolnickou službu a posudek psychologa. Smlouva v OPU obsahuje zejména tyto body:

- dobrovolník je srozuměn, že bude vykonávat práci bez nároku na finanční odměnu;
- předmět činnosti, tedy popis aktivit, ke kterým se dobrovolník zavazuje;
- cíl dobrovolnické práce;

- práce, které nesmí dobrovolník vykonávat (v případě této organizace se jedná o zákaz poskytování právního, sociálního nebo psychologického poradenství klientům);
- závazek respektovat klienty a aktivně spolupracovat s ostatními členy organizace a závazek obrátit se na koordinátora v případě jakýchkoli nejasností;
- povinnost absolvovat nezbytná školení, dobrovolník má ale právo na jejich úhradu;
- povinnost vytvářet záznamy o práci s klienty;
- povinnost dobrovolníka oznámit všechny skutečnosti, které by mohly ohrozit výkon dobrovolnické služby nebo klienta;
- povinnost oznámit v dostatečném předstihu (dva měsíce) ukončení dobrovolnické služby;
- dobu, na kterou se smlouva uzavírá – obvykle to bývá doba určitá.

Závazek o mlčenlivosti v OPU definuje všechny položky, které dobrovolník nikde nesmí odtajňovat. Čestné prohlášení se týká výpisu z rejstříku trestů a potvrzení o zdravotní způsobilosti. Naopak při ukončení spolupráce dle Řezankové (2009) v OPU podepisují Dohodu o ukončení spolupráce v projektu, která obsahuje další závazek o udržování mlčenlivosti i po ukončení spolupráce.

2.6.3 Vzdělávání a rozvoj dobrovolníků ke kvalitní práci

Abychom mohli vést dobrovolníky ke kvalitní práci, musíme začít na počátku jejich dobrovolnické dráhy, tedy u náborového procesu. Dle Panenkové (2010) je důležité zjistit motivaci dobrovolníka, a to vyřčenou i nevyřčenou, a vyhodnotit všechny rizikové momenty, abychom mohli předejít budoucím problémům či rizikům. Pro tento účel můžeme využít zkušené odborníky z řad psychologů či jiných odborníků. O zapojování psychologů do výběrového řízení vypráví své zkušenosti i Řezanková (2009). Dále je důležité se seznámit s očekáváními uchazeče a s jeho znalostmi a schopnostmi v oblasti, ve které má působit. Tošner (2002) poukazuje, že je také dobré zjistit časové možnosti a časové očekávání dobrovolníka, či možnosti kontinuity jeho práce (může pracovat nárazově nebo dlouhodobě konstantně).

Zaplatílková (2002) a Zemanová (2005) zdůrazňují, že je nutné, aby součástí pohovoru bylo i podání informací o dobrovolnickém programu a organizaci, dále práv a

povinností dobrovolníka, a všech náležitostí, jež musí uchazeč splnit, aby se do programu mohl zapojit (např. věkové limitace, výpis z trestního rejstříku apod.).

Podle druhu činnosti, kterou má dobrovolník vykonávat Tošner (2002) doporučuje poslat dobrovolníka na školení, ale pouze tehdy, pokud je mu nutné předat potřebné znalosti a dovednosti, aby mohl práci vykonávat. Jinak není školení nutné.

Řezanková (2009) popisuje průběh předvýběrového školení pro uchazeče, kteří chtějí pracovat v OPU. Školení se zahajuje představením organizace a uchazečů, pokračuje se informacemi týkajícími se specifík práce s klienty dle aspektů právních, sociálních a kulturních a v závěrečné části je tzv. „*psychologické okénko*“, tedy posouzení zájemců psychologem se zaměřením na analýzu osobnosti a možné psychopatologické jevy. Úkolem psychologa je také posouzení zralosti dobrovolníka pro výkon dobrovolné práce. Výstup je následně bezpečně předán koordinátorovi dobrovolníků, který již vyhodnocuje další aspekty uchazeče v užším výběrovém řízení. Dle autorky je využití posudků psychologů známkou solidnosti organizace. Samotné školení je zakončeno představením jednotlivých programů, kam se mohou dobrovolníci zapojit a zpětnou vazbou od uchazečů na školení. Školení neobsahuje jen přednášky ze strany organizace, ale zejména situační hry a diskuze, aby si uchazeči udělali co nejlepší obrázek.

Dle Řezankové (2009, str. 67) je třeba počítat také s vysokou fluktuací dobrovolníků, která je dána zejména: „*svobodou rychleji rozvázat pracovní poměr, než je tomu u zaměstnance.*“ Proto je někdy nutné výběrové řízení vykonávat v průběhu celého roku. Jiní autoři hovoří o využívání předem stanovených termínů spojených často se začátkem semestru či školního roku, kdy je zájem o zapojení do dobrovolnictví nejvyšší.

Při prvních zkušenostech s vykonávanou prací je nutné poskytnout dobrovolníkovi dostatečnou podporu, a to buď koordinátorem, nebo jiným, již zkušeným dobrovolníkem. Je třeba mít na paměti, že pro dobrovolníka se jedná o značně zátěžovou situaci. Dále může dobrovolník i v průběhu vykonávání své práce procházet různými specializačními školeními.

Zajištění kvality práce v dobrovolnictví by měla dle některých autorů přispět i supervize. Matoušek (2003, str. 231) ji definuje jako „*kvalifikovaný dohled nad průběhem programu nebo projektu zaměřený na kvalitu činnosti pracovníků (profesionálů či dobrovolníků).*“

Se supervizí se v dnešní době setkáváme zejména v pomáhajících profesích, a to jak interní, tak externí (Panenková, 2010). Každý druh supervize s sebou přináší své výhody i nevýhody. Interní supervizor zná dobře realie organizace, a proto může snáze navrhnout reálné řešení situace v konkrétní organizaci. Externí supervizor má od organizace odstup, čímž může lépe nahlédnout do podstaty problému, ovšem jeho intervence do řešení problémů může být výrazně omezenější.

Dle Zemanové (2005) by zaměření supervize dobrovolníků mělo být na tyto oblasti:

- napomáhání dobrovolníkům ujasnit si své role a hranice;
- zkvalitňování jejich schopností a dovedností;
- posilování vědomí hodnoty dobrovolnické činnosti a závazku vůči organizaci;
- vytváření prostoru pro konstruktivní setkávání dobrovolníků a zaměstnanců;
- předcházení problémům na pracovištích a syndromu vyhoření.

Zabránění syndromu vyhoření je důležité jak pro setrvání dobrovolníka, tak i kvůli kvalitě jeho práce. Tošner (2002) zmiňuje, že vyhořelí lidé upřednostňují vykonávání práce za finanční odměnu, než že by byli motivováni zcela jinak. Odhalení syndromu je záležitostí nejen dobrovolníka, ale i koordinátora nebo supervizora. Koordinátor se supervizorem by měli následně iniciovat další kroky.

Hladká (2008) zase upozorňuje, že samotní dobrovolníci mohou v této záležitosti působit preventivně i u zaměstnanců. Jejich příliv do organizace s sebou často nese novou pozitivní náladu a energii, která může dávat sílu i stálým členům organizace.

2.6.4 Financování dobrovolnických aktivit

Z výše uvedeného vyplývá, že zajišťování kvalitní dobrovolnické práce nemusí být vždy bez finančních prostředků. Jak podotýká Hladká (2008), jedná se o levný zdroj pracovní síly, nikoli zdroj zcela zdarma. I dobrovolníci potřebují zajistit dostatečné pracovní podmínky, podpořit jejich vzdělávání, jejich loajalitu k týmu a organizaci formou různých teambuildingových aktivit a v neposlední řadě často vyžadují čas placených zaměstnanců. Všechny tyto aktivity mohou stát větší nebo menší sumy peněz.

Jelikož práce se zabývá dobrovolnictvím v obecné rovině, nebudeme zde popisovat jednotlivé možnosti, jak získat finance na dobrovolnické aktivity, protože

jejich výčet vzhledem k rozmanitosti oblastí, kde se může vyskytovat, by byl velmi obsáhlý. Je třeba zjistit, jaké dotace, granty apod. můžeme čerpat. Dále můžeme využívat finance od veřejnosti, nebo z jiných aktivit organizace. Důležité je předem znát, co můžeme dobrovolníkům nabídnout a neslibovat nemožné.

Řezanková (2009) upozorňuje, že v některých případech neprobíhá adekvátní rozvoj dobrovolníků s odvoláním na nedostatečné finanční prostředky. Je třeba mít na paměti, že tam kde nejsou peníze, je nutné, aby nastoupila kreativita koordinátora, či aktivních dobrovolníků. Aktivit, které můžeme pro dobrovolníky dělat zadarmo, je celá řada, a proto i tento jev považujeme za selhání řízení kvality.

Z hlediska efektivního financování bychom dále měli mít na mysli, že pokud organizace vkládají svůj čas a finanční prostředky do rozvoje dobrovolníka, neměly by zapomínat i na aktivity, které ho u nich udrží, aby tak investované prostředky byly použity efektivně. (Heřmanová, 2006)

2.6.5 Kontrola a hodnocení

Kvality v dobrovolnictví není možné dostát, pokud neprobíhá její kontrola a hodnocení. Proto jsme se rozhodli zaměřit i na tuto problematiku. K hodnocení můžeme přistupovat formou sběru kvalitativních nebo kvantitativních dat. Příkladem kvalitativních dat může být např. naplňování cílů a očekávání dobrovolnické práce, smysluplnosti apod. Kvantitativními kritérii může být počet dobrovolníků v organizaci (aktuální či za určité období), počet odpracovaných hodin dobrovolníky, počet školení, náklady na práci apod. (Panenková, 2010)

Příkladem významu vyhodnocování kvantitativních dat typu počty odpracovaných hodin může být představa, jaké finanční prostředky ve skutečnosti dobrovolnická práce šetří organizaci. Několik subjektů se pokusilo určit průměrnou hodnotu hodiny práce dobrovolníka. Někteří vycházeli z mediánu platů neziskového sektoru, jiná pracovní skupina k problematice přistoupila skrz příslušnost k platové třídě. Tošner se Sozanskou (Hladká, 2008) zase navrhli vycházet z 1,5 násobku minimální mzdy. (Hladká, 2008) Ať si zvolíme jakoukoli metodiku, můžeme při evidování odpracovaných hodin dobrovolníků mít bližší představy o hodnotě práce, kterou pro nás vykonávají. Jak ale upozorňuje Hladká (2008), je třeba také reflektovat kvalifikaci a zkušenosti dobrovolníka, které hodnotu jeho práce také významně ovlivňují.

Dále můžeme hodnotit:

- kvalitu přípravy práce dobrovolníka;
- kvalitu výběru dobrovolníků;
- kvalitu činností odváděných dobrovolníky (dodržování jednotlivých kvalitativních kritérií, používání správných postupů, dosahování správných výsledků, bezpečnost práce pro organizaci, pro dobrovolníky samotné, pro klienty);
- motivaci dobrovolníků (např. vnímání podpory samotnými dobrovolníky x jak si organizace myslí, že dobrovolníky podporuje);
- kvalitu vztahů na pracovišti;
- vnitřní komunikace uvnitř organizace atd.

Metodou kontroly a hodnocení mohou být jednak různorodé ukazatele (např. počet dobrovolníků v organizaci), nebo různé výzkumné metody, jako dotazníkové šetření (s klienty, dobrovolníky, zaměstnanci), rozhovory se zaměstnanci, koordinátory či dobrovolníky, pozorování práce dobrovolníků.

Někdy může být nezbytný vstup třetí strany do hodnocení dobrovolnické práce. Takovou třetí stranou může být supervizor.

Důležité je stanovit, které parametry jsou pro organizaci důležité, a určit, jakým způsobem je bude organizace zjišťovat a zaznamenávat. Řezanková (2009) popisuje evidování počtu odpracovaných hodin v OPU, které koordinátor zaznamenává do speciální složky. Tato data mají pro organizaci význam kvůli kontrolám z Ministerstva vnitra, pojistným událostem, či systému odměňování dobrovolníků. Podobný příklad jsou prezenční listiny na různých školeních, supervizích nebo poradách.

Určitou pojistkou selhání jednotlivce je monitorování parametru více účastníky. Např. koordinátor zaznamenává aktivitu dobrovolníka, současně ji eviduje dobrovolník sám a předkládá po určitém časovém období.

Srovnáváním konkrétních parametrů v čase zase je možné sledovat efektivitu a změny v programech, či různé trendy. Důležitá je analýza příčin změn a jejich důsledků. Kontrola a hodnocení jsou tedy pro nás velmi důležitou pomůckou i pro plánování služeb, dobrovolnických programů a efektivitu řízení.

Speciální pozornost by dle Řezankové (2009) měli koordinátoři věnovat vyhodnocování odchodů dobrovolníků z jejich vlastní vůle. Příčin v tomto směru je opravdu nesčetně. Jako příklad lze uvést omezení časových možností dobrovolníka

v důsledku změny jeho životní situace, syndrom vyhoření, konflikty v týmu, konflikt s klientem, ztráta zájmu o danou práci apod. Z výše uvedeného je patrné, že na celé řadě důvodů podílejí faktory, které ve svých kompetencích může koordinátor či organizace ovlivnit, proto stojí za zevrubnou analýzu.

V případě hodnocení nesmíme zapomenout sledovat, jak je v organizaci vnímáno, a to zda pozitivně, nebo negativně. U negativního pohledu je nutné začít pátrat po příčině této situace. Dle Řezankové (2009) je dobré mít hodnotící kritéria předem stanovená, i pro dobrovolníky je totiž dobré, pokud vědí, v čem budou posuzováni. Řezanková (2009) dále upozorňuje, že pro koordinátory je také důležité naučit se sdělovat nepříjemné záležitosti tak, aby byly co nejpozitivněji přijaty.

2.6.6 Řešení porušení povinností či kritérií kvality, odpovědnost za škodu

V rámci řízení kvality práce dobrovolníků je potřeba si uvědomovat, že dobrovolníci nejsou takovými profesionály jako zaměstnanci a riziko škod či neprofesionálního jednání je o něco vyšší, než v případě zaměstnanců. Je to dané i tím, že závazky ve smlouvách jsou výrazně méně vymahatelné, než u běžných pracovních smluv. Proto by se organizace měly zaměřit kromě mechanismů, jak škodám předcházet, i na mechanismy, jak škody co nejefektivněji řešit.

Kromě samotné reflexe škody či vzniklého problému, může být nutné pokrýt i náklady způsobené určitou škodou. Lze si představit, jaké dopady pak z této situace pramení zejména pro neziskové organizace. Proto je pro organizace akreditované jako vysílající organizace dobrovolníků dle Zákona o dobrovolné službě povinné pojistit se na odpovědnost za škodu na majetku nebo zdraví způsobenou dobrovolníkem.

Vznik určité škody ale lze považovat za opravdu krajní situaci. Mnoho jevů porušování kvality práce dobrovolníků je možné vnímat spíše za rizikové. Řezanková (2009, str. 85) uvádí nejčastější případy porušování povinností dobrovolníky v OPU. Jsou to „*předávání osobních údajů klientům, získávání informací a používání jich za účelem školních prací bez předchozího souhlasu organizace, přehnané sdílení osudů klientů, přebírání problémů klientů, pořizování audio/video snímků bez souhlasu klienta či organizace, nízká nebo téměř žádná frekvence zasílaných monitorovacích zpráv.*“ Současně navrhuje řešení těchto prohřešků v podobě vyhodnocení možných dopadů rizikového chování dobrovolníka, úvahu nad tím, proč jsou určitá pravidla vůbec

stanovena, čemu mají předcházet a zda je jejich význam členy organizace a dobrovolníky stejně vnímán a sdílen. Dále by měla následovat spíše diskuze s dobrovolníky, aby nenásilnou formou pochopili, proč je nutné daná pravidla dodržovat, tedy v čem jsou i rizika jejich nedodržování.

Obecně je velmi problematické vykonávání prací dobrovolníky, ke kterým nejsou smluvně zavázáni. Jedna z definic dobrovolnictví totiž zní: „*Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena.*“ (Sozanská, Tošner, 2005, str. 8- 9) Řezanková (2009) ve své práci zmiňuje případy, kdy k tomuto překročení oprávnění dochází iniciativou dobrovolníka, ale i iniciativou koordinátorů či zaměstnanců organizací, kteří dle ní nezřídka úkolují dobrovolníky i prací, ke které se smluvně vůbec nezavázali. Účelem většinou má být ulehčení práce zaměstnancům organizace. Tento přístup považuje za velmi neetický. Z pohledu možných rizik a škod je navíc také nebezpečný i pro organizaci.

2.6.7 Závěr

Z výše uvedeného textu vyplývá, že na dobrovolnictví nelze pohlížet jako na jakoukoli jinou práci, ale je nutné posunout řízení dobrovolníků na mnohem individuálnější a lidstější rovinu. Je nezbytné o dobrovolnících mnohé znát, od jejich motivace, přes konkrétní schopnosti, zájmy, zázemí až po časové možnosti. Podle toho pak můžeme jejich práci individuálně plánovat. S dobrovolníky je třeba mnohem více komunikovat, vysvětlovat a v práci je povzbuzovat a podporovat. Jakmile dobrovolníka činnost nebude bavit a přestane mu cokoli přinášet, ztratíme ho.

Nesmíme však zapomínat ani na naše klienty či zákazníky, kteří potřebují získat stejně kvalitní a bezpečnou službu, jako by ji vykonával placený zaměstnanec. Zejména proto, že možnosti dobrovolnických smluv nám neumožňují tolik vymahatelných položek, je pak nezbytné nastavit v dobrovolnictví velmi důkladné systémy náboru, kontroly, vyhodnocování a zpětné vazby. Nesmíme zapomenout, že dobrovolník je člověk, který může přicházet do kontaktu se spoustou důvěrných informací a také s klienty organizací. Pokud jej nebudeme mít pod kontrolou, může být velmi nebezpečným elementem. V případě, že vyčerpáme všechny možnosti, jak určitého dobrovolníka dovést ke kvalitní práci, nesmíme se ostýchat s ním spolupráci ukončit. Spolupráci s dobrovolníkem můžeme považovat za smysluplnou, pokud přináší vzájemnou prospěšnost. Proto je nutné nejen brát, ale i dávat.

Nyní se ale pojd'me podívat na zkušenosti s dobrovolnictvím v České republice v praxi prostřednictvím několika koordinátorů a dobrovolníků z neziskového i ziskového sektoru.

3. Praktická část

3.1 Metodologie

3.1.1 Cíl výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu je zjistit, jak se organizace staví ke kvalitě práce odváděné dobrovolníky a co očekávají dobrovolníci v této otázce od organizací. Jelikož se dobrovolnictví vyskytuje v ziskovém i neziskovém sektoru, pokusíme se odhalit, jestli jsou v těchto segmentech nějaké odlišnosti, tedy vytvořit určité srovnání. Výzkumné otázky jsme si položili nejprve dvě:

- **Jak přistupují organizace ke kvalitě práce dobrovolníků v ziskovém a neziskovém sektoru?**
- **Jaké je očekávání dobrovolníků z hlediska kvality a náročnosti dobrovolné práce?**

Protože předpokládáme, že faktory ovlivňující kvalitu práce dobrovolníků existují napříč celým procesem fungování organizace, stanovili jsme ještě jednu širokou otázku, která má za cíl dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru zmonitorovat a připravit tak půdu pro kontext otázek týkajících se kvality. Široká otázka zní:

- **Jaké jsou shody a rozdíly v dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru?**

V rámci zpracování výsledků tímto tématem začneme.

3.1.2 Časové hledisko

Výzkum byl rozdělen do několika fází. První fáze, přípravná, začala v prosinci 2011 definováním rámcového tématu výzkumu a nástřelem prvních výzkumných podotázek (viz. Projekt diplomové práce). Na základě těch byly v únoru 2012 vytvořeny 2 sady otázek pro semistrukturované rozhovory (viz přílohy č. 2 a 3), a to pro koordinátory dobrovolníků a pro dobrovolníky. Při hledání respondentů vyvstala třetí skupina, pro níž byla vytvořena lehce obměněná třetí sada otázek (viz příloha č. 4), a to otázky pro koordinátory v dobrovolnických centrech. Bylo zjištěno, že v dobrovolnických centrech často nejsou koordinátoři v přímém styku s dobrovolníky pracujícími v přijímajících organizacích. Dobrovolnická centra mají funkci zejména zprostředkovatelskou.

Následovala fáze sběru dat, která probíhala ve dvou etapách. První rozhovory proběhly v dubnu 2012, a to v organizacích FN Motol – dobrovolnické centrum, Dobrovolnické centrum Hestia a Dobrovolnické centrum Adra. Dále byl uskutečněn rozhovor s dobrovolnicí ze sdružení Montanára. Ostatní rozhovory probíhaly v průběhu října a listopadu 2012.

Poslední fáze výzkumu byla třídění a analýza dat, která probíhala v listopadu a prosinci 2012.

3.1.3 Přehled respondentů

Respondenti měli ve výzkumu slíbenou anonymitu, proto jejich jednotlivé citace budou označovány pod těmito jmény. Tabulka níže také specifikuje roli respondenta v organizaci a jeho zkušenosti s tématem.

Alena	Koordinátorka dobrovolníků v dobrovolnickém centru
Jana	Koordinátorka dobrovolníků v dobrovolnickém centru
Lucie	Koordinátorka dobrovolníků v dobrovolnickém centru
Kateřina	Koordinátorka dobrovolníků v dobrovolnickém centru
Zuzana	Koordinátorka týmu 3 dobrovolníků v neziskové organizaci, předtím zde působila jako dobrovolnice několik let
Pavla	Koordinátorka dobrovolníků v dobrovolnickém centru
Roman	Koordinátor dobrovolníků pro oddělení fundraisingu v neziskové organizaci
Zdeněk	Koordinátor dobrovolníků a dobrovolník v ziskové organizaci
Anna	Koordinátorka dobrovolníků a dobrovolník v ziskové organizaci
Šárka	Dobrovolnice pracující pro několik neziskových organizací
Monika	Dobrovolnice pracující pro neziskovou organizaci
Dana	Koordinátorka dobrovolníků na dlouhodobé projekty neziskové organizace zaměřené na vzdělávání
Kristýna	Dobrovolnice v neziskové organizaci
Hedvika	Koordinátorka dobrovolníků a dobrovolnice v několika neziskových organizacích

Tomáš	Majitel ziskové organizace
Ondřej	Koordinátor dobrovolníků v neziskové organizaci
Petra	Dobrovolnice v neziskové organizaci
Barbora	Dobrovolnice v neziskové organizaci
Václav	Dobrovolník v ziskové organizaci
Pavel	Dobrovolník a koordinátor v neziskové organizaci
Mírek	Majitel ziskové organizace
Luděk	Koordinátor neziskové organizace zaměřené na vzdělávání

3.1.4 Výběr respondentů

Na začátku výzkumu se pracovalo s hypotézou, že dobrovolnictví jako určitý fenomén se může lišit v ziskové a neziskové sféře a tyto oblasti porovnat. Předpokladem bylo, že rozdíly se mohou týkat přístupu organizací k dobrovolníkům, odlišným vnímáním organizací dobrovolníky, motivace dobrovolníků a i etiky spojené s využíváním dobrovolníků např. za účelem snížení nákladů.

Problematickým se stal pohled na ziskovost organizací. Existují občanská sdružení, která se snaží svým působením docílit zisku. Zdravotnická zařízení, jejichž primárním posláním je určitá obecně prospěšná práce, jsou přitom také podnikatelské subjekty. Kristýna při charakterizování své organizace uvedla: „*Jsme neziskovka, ne taková ta, která si na ni hraje a přitom má milionové roční rozpočty jen na platy.*“ Tedy i v neziskovém sektoru jsou na tuto otázku rozporuplné názory. Na druhou stranu se můžeme setkat s organizacemi charakteru s.r.o. apod., které vyvíjí podnikatelské činnosti za účelem zisku, ten ale nestačí k plnohodnotnému financování všech jejich aktivit a potřebných osob, proto pro svou pomoc využívají dobrovolníky.

Některé takové organizace jsou svými členy, kteří poskytovali odpovědi v rámci rozhovorů, vnímány jako neziskové, ačkoli charakter jejich činností je čistě podnikatelský. Proto výzkum považuje organizace vyvíjející primárně podnikatelské činnosti (tedy činnosti, jejichž hlavním cílem je tvorba zisku) za ziskové a bude se snažit odhalit, jak výkon podnikatelských aktivit ovlivňuje ony zmiňované přístupy dobrovolníků k organizacím, jak ovlivňuje jejich motivaci, zda organizace přistupují

k dobrovolníkům odlišně od ryze neziskových, a to zejména z pohledu kvality, která je hlavním jmenovatelem tohoto výzkumu.

Organizace, jejichž smyslem činnosti je nějaká obecně prospěšná aktivita nebo rozvoj osob, na kterém se nesnaží docílit zisku, jsou považovány ve výzkumu za neziskové. Organizace, které vyvíjí primárně aktivity za účelem zisku nebo mají statut s.r.o., a.s. apod. jsou považovány za ziskové.

Ačkoli se výzkum nekvantifikoval, míra četnosti dobrovolnictví v ziskové sféře se ukázala výrazně nižší, než v případě neziskového sektoru. Také organizace splňující výše definované charakteristiky ziskových organizací projevovaly výrazně nižší ochotu zapojení se do výzkumu. Proto nakonec respondentů ze ziskového sektoru je méně, než v případě neziskového. Jelikož výzkum je kvalitativní, nepovažujeme tento poměr za deformační pro výsledky, které byly zjištěny.

Výběr respondentů probíhal ze třech zdrojů. Prvním zdrojem bylo aktivní vyhledávání respondentů na internetu. Vyhledávání respondentů v rámci neziskového sektoru bylo zaměřeno na vyhledávání koordinátorů dobrovolníků, kteří byli často uvedeni na internetových stránkách organizací. Organizace jsme vyhledávali dle známostí. Další organizace byly vyhledávány na internetu např. na jobs.cz v sekci Dobrovolnictví. Po e-mailovém kontaktování koordinátorů byly sjednány osobní schůzky. Ve dvou organizacích si přáli respondenti odpovídat ve dvojici a vzájemně se doplňovat. V případě mimopražských respondentů probíhalo dotazování elektronickou formou, a to vyplněním předdefinovaných otázek, nebo po chatu.

V případě ziskového sektoru jsme kontaktovali některé koordinátory nebo dobrovolníky z vlastní ziskové mediální organizace, ve které výzkumnice pracuje. Jednalo se tedy o kontaktování osob z vlastního zdroje (druhý zdroj). Dále jsme aktivně procházeli veškerou inzerci ziskových organizací, ve kterých hledaly studenty na praxi, stážisty nebo i výslovně dobrovolníky. Zdrojem byly internetové portály jobs.cz, staze.cz, najdipraxi.cz, stazevefirmach.cz a jiné. Také jsme oslovili několik mediálních organizací, u nichž víme, že stejně jako v případě organizace výzkumnice s dobrovolníky spolupracují.

Jak bylo zmiňováno, na rozdíl od neziskového sektoru byla vstřícnost zapojení se do výzkumu výrazně nižší.

V rámci rozhovorů jsme vždy požádali respondenty o nějaké další kontakty na dobrovolníky, či jiné osoby, které se v dobrovolnictví pohybují. Pouze jedna

respondentka nám poskytla kontakty po předchozí domluvě s dobrovolníky. V ostatních organizacích poskytnutí kontaktů odmítli, pouze slíbili, že dobrovolníky informují o možnosti zapojení se do výzkumu a předají kontakt. Od těchto respondentů se již nikdo neozval. Zdroj respondentů na doporučení koordinátorky je považován za třetí zdroj.

Výzkumu se zúčastnily vedoucí osoby z těchto neziskových organizací: Občanské sdružení ADRA, Hestia, o.s., Český výbor pro Unicef, Amnesty International, Aiesec, Inex – Sdružení dobrovolných aktivit, SeeMedia o.s., Integrační centrum Praha o.p.s. a vedoucí osoby z těchto ziskových organizací: Tecobu s.r.o., CzechNetMedia s.r.o. a Fakultní nemocnice v Motole – dobrovolnické centrum.

Jako zástupci dobrovolníků se výzkumu zúčastnili dobrovolníci z neziskových organizací Český výbor pro Unicef, Mezinárodní asociace studentů ekonomie a řízení Aiesec Česká republika, Amnesty International, Integrační centrum Praha o.p.s., Kontakt bez bariér – občanské sdružení pro studium, rehabilitaci a sport bez bariér, Sdružení SOS dětských vesniček, Gruzínská komunita, Atmosféra o.s. a ziskových CzechNetMedia s.r.o., StudentPoint s.r.o.

V případě některých organizací odpovídalo více respondentů. Někteří respondenti působili v několika organizacích, a to postupně nebo i současně a v rámci jednoho rozhovoru podali informace k více organizacím.

Celkem do výzkumu bylo zapojeno 22 respondentů, z toho 15 z neziskových a 7 ze ziskových organizací.

3.1.5 Vyhodnocení

Vyhodnocení výzkumu probíhalo formou definování jednotlivých kategorií, které se v rozhovorech vyskytují. Následovalo třídění kategorií a jejich hierarchizace dle výzkumných otázek či nových zajímavých tematických celků.

3.2 Výsledky

Výsledky výzkumu jsou rozděleny do tří hlavních kapitol odpovídajících hlavním výzkumným otázkám. Jedná se o podobnost dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru, přístupy organizací ke kvalitě práce dobrovolníků a přístupy k očekávání dobrovolníků od organizací. Pro přehlednost jsou první dvě témata rozdělena do několika subkapitol. První kapitola postupně popisuje výskyt dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru, co organizace zapojené do výzkumu vede ke spolupráci s dobrovolníky a co vede dobrovolníky k práci pro konkrétní organizace.

Následující kapitola se pak zabývá přístupy organizací ke kvalitní činnosti dobrovolníků. Zde je prostor věnován tématu definování kritérií kvality, způsobu náboru a motivace dobrovolníků, zadávání úkolů, kontrole či způsobům řešení konkrétních krizových situací.

Na závěr jsou prezentovány výsledky, jak dobrovolníci vnímají svou kvalitu odváděné práce a jak vnímají očekávání organizací od nich samotných.

3.2.1 Podobnost a rozdíly dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru

3.2.1.1 Zastoupení a podoba dobrovolnictví v ziskové a neziskové sféře

V této kapitole se zaměříme na odvětví a typy práce, kde se setkáme s dobrovolnictvím a popíšeme příklady sporné terminologie, se kterými jsme se v průběhu empirické části setkali. Dále popíšeme možnosti pohledů na dobrovolnictví u jednotlivých skupin respondentů, z nichž vyplývá nové zajímavé dělení dobrovolnické práce.

Kvalitativní výzkum mezi ziskovou a neziskovou oblastí poodhalil několik spíše méně významných rozdílů. Zatímco v neziskové sféře je dobrovolnictví zastoupeno v mnoha odvětvích, v období výzkumu se podařilo nalézt jen velmi málo ziskových organizací majících zkušenosti s dobrovolnictvím. Tyto organizace byly zastoupeny především v mediálním segmentu.

Specifickým příkladem dobrovolnictví v ziskovém sektoru jsou dobrovolnické aktivity zaměstnanců v rámci společenské odpovědnosti firem, které jsou pro zaměstnance buď dobrovolné, nebo povinné jako např. teambuildingová aktivita. Alena pracující v dobrovolnickém centru, které se zabývá pomocí firmám při koordinaci

firemního dobrovolnictví, upozornila na různorodý přístup společností k této záležitosti: „Některé firmy podporují své zaměstnance, aby se účastnili dobrovolnických aktivit v rámci své pracovní doby, některé je podporují, aby to bylo mimo pracovní dobu.... Záleží na tom také, jestli chtějí třeba akce, kde budou zapojeni všichni zaměstnanci, bez ohledu na to, jestli o to úplně tak stojí, nebo jestli zapojí jen ty zaměstnance, kteří se chtějí zapojit, a potom jim vlastně přímo na míru připravujeme ty aktivity, podle toho jaké je to zaměření té firmy nebo podle struktury toho týmu, podle věku, podle pohlaví, podle preferencí.“

Z výše uvedené citace je patrný určitý paradox, že v některých případech firemní dobrovolnictví v ziskovém sektoru může být v podstatě nedobrovolné, na základě nátlaku zaměstnavatele.

Zajímavý jev s sebou nese poněkud nejasná terminologie v podobě praxí či stáží. Zatímco pojem dobrovolník je zcela jednoznačný a potenciální uchazeč má okamžitý obrázek, že se pod činností skrývá neplacená práce, u nabízených praxí a stáží to není zcela zřejmé. V případě ziskových organizací jsou často praxe a stáže formou placeného zaměstnání, ne ale vždy. U neziskového sektoru se setkáváme spíše s pojetím dlouhodobé a více smluvně definované dobrovolnické činnosti.

Rozdíl mezi stážistou a dobrovolníkem přitom dotyční respondenti z neziskových organizací nejsou příliš schopni popsat a připouští, že je to velmi podobné s tím, že stážista má většinou přísnější podmínky. Zuzana, která pracuje jako koordinátorka týmu dobrovolníků v neziskové organizaci na dotaz, jaký je rozdíl mezi dobrovolníkem a stážistou odpověděla: „Já jsem to jenom vyzozorovala, to není žádná závazná definice, ale stážista chodí pravidelně do kanceláře, tam sedí u počítače a pracuje tam na svých projektech, kdyžto dobrovolníci fungují taky na dlouhodobé bázi, ale na takový jako volnější. Stáž je třeba dvouměsíční intenzivnější, dobrovolník pracuje třeba dvakrát v týdnu na pár hodin.“ Jiná respondentka na dotaz, jak zajistí setrvání dobrovolníka u dlouhodobějšího projektu, odpověděla, že se v takovém případě nejedná o dobrovolnictví, ale o stáž. V neziskovém sektoru je stáž tedy často spojována s garancí dlouhodobé spolupráce na určitém projektu, větší odpovědností dotyčného pracovníka či nutností docházet na pracoviště.

Pokud se vrátíme k tématu rozdílnosti dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru, z pohledu samotných dobrovolníků výzkum dospěl k zjištění, že se dobrovolníci na statut a i jinou charakteristiku organizací nezaměřují. Obecně povědomí

o reáliích organizace mají dobrovolníci nízké a sami připouští, že se o ně příliš nezajímají. Mnohem větší důraz kladou spíše na druh a smysl práce, kterou chtějí vykonávat. Tedy pokud oblast činnosti organizace zapadá do jejich motivačního rámce, tak činnost vyzkouší bez ohledu na charakteristiky organizace a její ziskovost nebo neziskovost.

Oblasti činností, které se v ziskové a neziskové sféře v dobrovolnictví vyskytují, jsou také velmi podobné. Nejčastěji se jedná o administrativu, pomoc při realizaci akcí, festivalů a jiných eventů, překladatelskou a redaktorskou činnost a korekturu, fundraisingové a PR aktivity. V menší míře se objevovaly v ziskovém i neziskovém sektoru oblasti vedení jiných dobrovolníků a manažerské činnosti. V případě neziskových organizací, které působí v oblasti pomáhajících profesí, se můžeme setkat ještě s podporou volnočasových aktivit klientů zdravotnických nebo sociálních zařízení. Dále se v malé míře objevuje dobrovolnictví v neziskovém sektoru u pomoci při stavebních či zemědělských činnostech a u aktivismu. Přesná četnost dobrovolnictví v jednotlivých odvětvích by ale musela být zjištěna rozsáhlejším kvantitativním výzkumem.

Z výše uvedeného nicméně vyplývá, že dobrovolnictví je v současné době fenomén, který jde napříč celou společností a nespojuje se pouze s pomáhajícími profesemi či sociálním cítěním osob. Nejčastěji se vyskytuje u fyzicky málo náročných aktivit, které jsou spojeny zejména s intelektuálními činnostmi, stereotypními administrativními činnostmi a se sociálním kontaktem osob.

Zajímavý pohled na členění dobrovolnictví může být i přes míru odpovědnosti dobrovolníků při jejich práci. Velmi často koordinátoři poukazovali na fakt, že dobrovolníci vykonávají spíše jednodušší práce s nižší mírou odpovědnosti a odpovědnější práce získávají až na základě dlouhodobého osvědčení a získání důvěry organizace. Mnohdy ale mají možnost přispívat organizacím svými nápady, nebo pod dohledem zaměstnanců koordinovat i vlastní projekty. Dokonce se můžeme setkat i s dobrovolníky na vedoucích pozicích, kteří koordinují skupinu jiných dobrovolníků nebo celé projekty. Jak ale organizace připouští, týká se to menšího počtu z nich a je to výsledek dlouhodobého procesu.

Mirek, majitel ziskové organizace, popisuje problematiku dobrovolnictví na manažerských postech takto: *„u nás pracovali a stále pracují dobrovolníci i na vedoucích pozicích a to především z důvodu finanční nenáročnosti, což je asi hlavní a*

možná jediný důvod. Jinak má jejich zapojení na těchto pozicích spíše negativní jevy, protože bez finančního ohodnocení většinou dobrovolníci necítí nutnou dávku zodpovědnosti, jejich práce a frekvence činnosti záleží hodně na jejich časových možnostech, které se dost mění v závislosti na mnohých dalších faktorech jako je například zkouškové období na vysoké škole, nutnost vydělávat si peníze na živobytí z jiných zdrojů. Ale i na dobrovolníky se kladou na těchto pozicích nároky takové, že pokud je dobrovolník nezvládá, je nahrazen někým jiným.“

Zda je dobrovolnictví vlastně práce nebo ne, v tom se respondenti z řad koordinátorů také zcela neshodovali. Na základě odpovědí respondentů vyvstalo zcela nové dělení dobrovolnictví oproti původně předpokládanému (prostředí ziskového a neziskového sektoru), ve kterém lze najít mezi organizacemi více podobností. Toto dělení je spojeno s pohledem organizace na podstatu a smysl vykonávání dobrovolnické činnosti. V rámci rozhovorů vždy vyplynulo, že každá z organizací mluví o dobrovolnictví v jedné z následujících dvou kategorií. A to o dobrovolnictví jako práci nebo vyšším poslání.

Některé organizace považují princip dobrovolnictví jako jediný možný, jak dospět k určité kvalitě služeb ve vztahu ke klientům. Týká se to vesměs dobrovolnictví v pomáhajících profesích, kde dobrovolník nejčastěji vytváří partnera klientovi a poskytuje mu tak náplň volného času a podporu při zvládnání těžké životní situace. Respondenti poukazovali na fakta, že tyto podpůrné činnosti nejsou v časových možnostech placených zaměstnanců, že jsou nezaplacené penězi a je možné je vykonávat dobře jen tehdy, pokud jedinec není v aktivitě finančně motivován či na ní není finančně závislý. Dle slov koordinátorky dobrovolnického centra Pavly: *„Dobrovolníci nepřichází do přijímajících organizací pracovat. Očekáváme od nich lidský vklad (trpělivost, empatický přístup ke klientům či pacientům, vyrovnanost a zájem o druhé, kladný vztah k cílové skupině konkrétní organizace).“*

Koordinátorka Lucie z jiné organizace, ve které dodržují koncept dobrovolnictví jako podpory sociálního kontaktu klientů, uvedla: *„...ten člověk tím, že on se svobodně sám rozhodne, že to chce dělat, že za to nechce žádný peníze, tak ten přístup je úplně jiný, než když děláte placenou práci. Co si budeme povídat. Protože kolikrát se vám do té práce nechce, jste našťvaná, tak by se to odrazilo i na těch pacientech, když by to bylo placený. Ten dobrovolník, my to tady máme nastavené tak, že samozřejmě vyžadujeme, aby chodili pravidelně, ale pokud se ten dobrovolník necítí, ví, že má nějaké složité*

období v životě, že toho má hodně v práci, ve škole, tak mají právo přerušit. Jakmile ten dobrovolník není v pohodě, tak se to odráží i na těch pacientech. Takže mají zavolat a přerušit a až se to všechno srovná, tak zase přijdou a oni to opravdu dělají, protože to chtějí dělat a je to vidět na těch lidech.“

V ostatních organizacích se setkáváme s přístupem, že tam dobrovolníci chodí dle pojetí respondentů pracovat, a to buď primárně sami na sobě, nebo pro instituci. Samozřejmě se tyto přístupy i prolínají. Výzkum odhalil jednu organizaci, která si rozvoj dobrovolníků klade za své hlavní poslání a veškeré své aktivity staví tak, aby se na nich dobrovolníci co nejvíce naučili a současně měli možnost své zkušenosti konzultovat s profesionály v daném oboru. Další organizace, které se rozvojem dobrovolníků zabývají, se snaží tyto aktivity naroubovat i ku prospěchu svých projektů, které nemají čistě vzdělávací charakter.

S přístupem zaměřeným hodně na vzdělávání a rozvoj dobrovolníků jsme se setkali u ziskových i neziskových organizací. V případě ziskových jsme se s ním setkali dokonce u všech. Dle odpovědí to je pro ně jedna z možností, jak si vychovávat a hledat budoucí kvalitní zaměstnance a přinášet nové nápady do svých komerčních projektů. Tomáše, majitele jedné komerční organizace, se k tématu vyjadřuje: *„Ten obor, co my děláme, je hodně úzce specializovaný, a jako je těžký opravdu sehnat někoho, kdo má vlastně zkušenosti a když má někdo zkušenosti, tak je hodně dobře zaplacený, jo. Takže to byste musela sehnat někoho, kdo hodně dlouho nepracoval, protože nejsme jedna z nadnárodních společností, kde ty lidi opravdu jsou hodně dobře zaplacen. A zase ty lidi nemají reálný možnosti se podívat do toho oboru, jak to probíhá, protože ta nadnárodní firma, kde jsem taky pracoval je, že tam děláte nějakou věc, okolo vás je třeba 1 800 lidí a vy tam děláte ten svůj střípek. A tady je to o tom, že je nás pět, takže musíte dělat všichni všechno. A ty výsledky jsou takový hmatatelnější.“*

V případě všech organizací (ziskových i neziskových) věnujících se rozvoji dobrovolníků je obecně očekáván ambiciózní přístup a ochota na sobě pracovat. Zejména v případě komerčních organizací byl kladen apel na fakt, že spolupráce s dobrovolníkem má smysl jen tehdy, pokud je oboustranně výhodná. To znamená, že něco přináší nejen dobrovolníkovi, ale i organizaci.

Třetí typ organizací, respektive druhý podtyp organizací, u nichž je dobrovolnictví vnímáno jako práce, se zaměřuje na využívání dobrovolníků primárně na činnosti, se kterými organizace potřebuje pomoci. Spektrum činností je právě v tomto

segmentu nejrozmanitější. Často se jedná o činnosti, které organizace označují za jednoduché práce (např. administrativa, korektury, výpomoc na různých akcích apod.). Může se ale jednat i o práce, které rovněž mohou dobrovolníky rozvíjet (např. překlady, oslovování subjektů – fundraising apod.). Společným jmenovatelem tohoto způsobu dobrovolnictví je to, že se zaměřuje na aktivity, na které nemají zaměstnanci organizací čas. Koordinátor z neziskové organizace Roman se vyjádřil takto: „*prostě založili jsme jim vlastní e-mailovou adresu a byla to taková ta špinavá práce, v uvozovkách, prostě jenom si založit excelovskou tabulku a prostě obmailovat co nejvíc těch tiskáren zrovna s nabídkou spolupráce. Samozřejmě vždycky jsme se to snažili nějak kompenzovat, protože tohle byla třeba věc, která pro nás byla nesmírně důležitá, protože nám ušetřila spoustu peněz, ale byli jsme moc rádi, že nám s tím ti dobrovolníci pomohli, protože tohle to je časově náročná věc, která vždycky v tom fundraisingu v nezisku, tak má nejistý výsledek, takže jsme tím tady v kanceláři nechtěli zabít dva dny a byli jsme moc rádi, že nám s tím někdo pomohl.*“

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Z výše uvedeného je zřejmé, že přístup i pohled na dobrovolnictví není mezi respondenty jednotný. Liší se jak u jednotlivců, tak i určitých skupin, jako je např. dobrovolnictví v pomáhajících profesích. Na druhou stranu v některých neziskových a ziskových organizacích se od sebe příliš neliší. Také odlišný pohled může být na náročnost práce dobrovolníků a míru odpovědnosti. Jako doporučení pro řízení dobrovolníků tedy dáváme si jak v organizaci, tak s dobrovolníky sjednotit pohled na dobrovolnictví v konkrétní organizaci a docílit tak sdíleného vnímání tohoto prvku.

3.2.1.2 Proč je pro organizace dobrovolnictví potřebné a užitečné?

V této kapitole si postupně představíme jednotlivé důvody, proč jednotlivé organizace spolupracují s dobrovolníky namísto využití placených zaměstnanců nebo outsourcingu služeb.

S výjimkou organizací uvažujících o dobrovolnictví jako o vyšším poslání či organizací zaměřených primárně na vzdělávací aktivity dobrovolníků (zde jde hlavní význam spolupráce zcela jiným směrem), všechny uvedly jako jeden z hlavních důvodů ušetření nákladů. V případě organizací spolupracujících s dobrovolníky i na náročnějších úkolech nebo snažících se je současně rozvíjet, bylo poukázáno na

problém, že ušetření nákladů nemusí být zcela jednoznačné, jelikož je čerpán rovněž čas placených zaměstnanců na práci s dobrovolníky.

Kromě ušetření nákladů jsme se setkali i u ziskových organizací s problémem vůbec moci si určité personální zdroje dovolit. Dobrovolnictví je alternativní způsob řešení. V některých komerčních organizacích využívají dobrovolníky na práci, kterou nejsou schopné svými příjmy pokrýt, tato práce ale nemusí být pro ně nezbytná k zajištění chodu. Jiná komerční organizace zmínila velmi vysoké mzdy zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, které si nemůže dovolit platit každý. Proto si je chtějí vychovat sami.

Kromě finančních aspektů ale zaznívaly i jiné odpovědi, v čem jsou dobrovolníci pro organizace užiteční. Dotazovaní upozorňovali, že dobrovolníci pomáhají ulehčit placeným zaměstnancům, kteří nemusí ztrácet energii na méně náročné a méně odpovědné práce. Pomáhají tak zvyšovat produktivitu placených a v některých případech více kvalifikovaných zaměstnanců a tím zvyšují jejich potenciál pro organizaci.

Pokud jsou dobrovolníci zaangažováni i do kreativních a rozhodovacích procesů v organizaci, mohou být zdrojem nových nápadů. Mezi dobrovolníky bývá vyšší fluktuace, a tak dle slov koordinátorky Dany: „*mohou být novým větrem do organizace*“. Velmi podobný pohled měla i koordinátorka z dobrovolnického centra Pavla, která poukázala, že *dobrovolník do organizace vstupuje jako nový nezávislý prvek*. Jeho nezávislost je navíc umocněna tím, že není na práci existenčně závislý, a proto může pomoci organizaci lépe nahlédnout do svých problémů a jejího fungování.

Zajímavé bylo poukázání na občasnou vyšší výkonnost dobrovolníků než placených zaměstnanců, a to z motivačních důvodů, kdy jsou zaměstnanci v neziskovém sektoru často demotivováni nízkým platem, zatímco dobrovolník je motivován v danou chvíli jinak než penězi.

Dva respondenti uvedli, že dobrovolníci pomáhají snížit přebujelý aparát organizace. Tím bylo myšleno snížení počtu zaměstnanců na nezbytné minimum a docílení tak vyšší flexibility organizace. V této souvislosti byl zaznamenán zajímavý jev, kterým je velmi nízký počet zaměstnanců u všech organizací zúčastněných výzkumu. Organizace s nejvyšším počtem zaměstnanců jich měla 13. Přitom nebývá ojedinělé, že takové organizace evidují stovky dobrovolníků, se kterými spolupracují s různou mírou intenzity. Proto by bylo do budoucna zajímavé doplnit tato zjištění o

kvantitativní výzkum srovnávající počty zaměstnanců u organizací spolupracujících s dobrovolníky, který by potvrdil či vyvrátil hypotézu, že dobrovolnictví je jev spojený častěji s organizacemi zaměstnávajícími menší počet zaměstnanců.

V případě organizací zaměřených na dobrovolnictví jako poslání, jsme se setkali s významy jako zvyšování kvality služeb či přisuzováním nejvyšších možných kompetencí dobrovolníkům pro vykonávání specifických činností.

Pokud bychom se měli zaměřit na rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem, většina organizací v neziskovém sektoru připouští, že by bez dobrovolníků buďto nezvládla fungovat v rozsahu, v jakém chtějí, nebo dokonce vůbec. V ziskových organizacích jsou dobrovolníci častěji spíše dalšími alternativami, jak ušetřit, získat nové nápady nebo budoucí schopné zaměstnance. Setkáváme se zde i s připuštěním, že dobrovolnictví jim také umožňuje rozšíření či zkvalitnění služeb či chodu organizace.

Význam dobrovolnictví, který byl u řady organizací patrný, ačkoli na něj příliš nepoukazovaly, je i v náborových procesech na placené pozice. Několik respondentů bylo totiž v organizaci zaměstnáno po dobrovolnické kariéře. Pracovní nabídku dostali základě dobrého dojmu při dobrovolnické práci. Jeden respondent dokonce zmínil, že se uchazeči o dobrovolnictví často ptají při pohovorech na možnosti kariérního postupu. Tento fakt je velmi zajímavý, jelikož určitým způsobem vypovídá o snaze získat zaměstnání některých lidí přes prvotní práci bez honoráře. Když jsme se dobrovolníků ptali, co od dobrovolnictví očekávají, tak získání práce v dané organizaci odpověděla jen jedna respondentka. Při dalších otázkách ale u všech dobrovolníků vyplynulo, že kdyby měli možnost danou činnost vykonávat jako zaměstnanci, měli by o to určitě zájem.

Zajímavý pohled na dobrovolníky, kteří se touto formou snaží získat praxi nebo práci ale měl Zdeněk, koordinátor ze ziskové organizace. Ten uvedl: „*fakt nechápu tenhle přístup, že od toho někteří očekávají, že jednou dostanou dobrou práci. Přeci jakmile si jednou napíšu do CVíčka, že jsou ochotní pracovat zadarmo, tak už jim nikdy nikdo dobrý podmínky nenabídne. Tím se ti lidi akorát posunou do týhle pozice navěky.*“

Dana se rozovídala o významu dobrovolnictví pro společnost jako takovou. Dle jejích slov vede lidi k aktivnímu občanství a přirozené participaci na dění kolem nich. Tím je přirozeným způsobem rozvíjí, vzdělává a aktivizuje.

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Motivace ke spolupráci s dobrovolníky je u většiny ziskových a neziskových organizací podobná. Výjimkou jsou zejména organizace v pomáhajících profesích či organizace, které si kladou za svůj dominantní cíl vzdělávání dobrovolníků. U většiny organizací se jedná o ušetření finančních prostředků, času a energie zaměstnanců. U druhého typu organizací to je pak plnění poslání organizace, zajištění určitého kvalitativního modelu apod. Doporučení pro organizace je získání uceleného přehledu o tom, jak pro ně mohou být dobrovolníci prospěšní a snažit se jejich prospěšnost využít naplno. Tedy nezaměřovat se např. jen na ušetření nákladů, ale využívat možnosti přílivu nových nápadů apod.

3.2.1.3 Jak se dobrovolníci k dobrovolnictví dostávají?

Nyní popíšeme zmiňované způsoby prvního příchodu do dobrovolnictví.

Žádný respondent neuvedl, že by vstup do dobrovolnictví pro něj byl v životě samozřejmostí. Většina zmínila, že ani ve svém okolí neznali lidi, kteří by se něčím podobným zabývali. Velmi často se respondenti k dobrovolnictví dostali při hledání placené brigády, a to v dobách studií. Z tohoto jevu vyplývá, že velká část uchazečů o dobrovolnictví nemusí být na tento způsob práce připravených.

Druhým častým případem je společné rozhodnutí přátel pomoci a současně tím lépe trávit svůj volný čas a tvořit něco užitečného. Jiní uvádějí podobný případ, kdy je k tomu inspiroval nějaký známý člověk. Šárka v současné době pracující pro několik neziskových organizací takto hovoří o své kolegyni, která ji přivedla k dobrovolnictví: *„Ona byla asi v mém životě takovej vzor, že v tom, v čem jsem vyrůstala, tak ona mi od toho jako odklonila, že jsem se našla jinde, takže ona byla mým milníkem v životě, že mě pomohla nějak nasměrovat.“*

Jako další případ prvního kontaktu s dobrovolnictvím respondenti zmiňují hledání praxe do školy nebo praxe kvůli přijímacím zkouškám. Hedvika uvádí: *„K dobrovolnické činnosti jsem se dostala v 16 letech, když jsem se chtěla hlásit na studium psychologie na Karlovu univerzitu, tak jsem se dočetla, že tam požadují, nebo že je velkou výhodou, alespoň 100 hodin praxe. Tak jsem se přihlásila na základě toho do dobrovolnického centra.“*

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Z výpovědí respondentů vyplývá, že často uchazeči o dobrovolnictví nemají o této činnosti jasno a přivádí je k němu spíše náhoda, jako vliv blízkých osob, hledání praxe či brigády. Proto je nutné, aby budoucí vedoucí

pracovníci uchazečům dobrovolnictví co nejvíce přiblížili a pomohli jim odhalit, zda je tato činnost opravdu zajímavá.

3.2.1.4 Motivace dobrovolníků

Tímto plynule přecházíme k tématu motivace dobrovolníků. Vesměs všichni lidé, kteří popisují svůj vstup do dobrovolnictví, zmiňují, že jako velký faktor hrál roli pocit přebytku volného času, jež nebyli schopni dostatečně využít. Současně na otázky, co by je naopak vedlo k tomu, aby dobrovolnictví opustili, často uváděli právě snížení časových možností způsobené životní změnou nebo vstupem do zaměstnání. Z výpovědí dobrovolníků je tedy patrné, že dostatek volného času je v podstatě podmínkou. Motivací můžeme označit situaci, že vnímají trávení svého volného času za nedostatečně smysluplné a chtějí to změnit. Na motivaci se tedy můžeme dívat také formou hledání důvodů, proč dobrovolníci považují vykonávání práce bez nároku na honorář za smysluplné?

Dobrovolníci v neziskové sféře spojené s obecně prospěšnými činnostmi hovoří v různých nuancích o seberealizaci, kterou jim tato činnost poskytuje. Petra popisuje, že se jí líbí, že může „pomocť dobré věci“, Barbora zase podotýká, že je to věc, která jí připadá důležitá, protože „ne všechno musí být prohnité penězi“, a dodává: „práce se musí líbit, nikdo nedělá dobrovolně nic, co se mu nelíbí“.

V případě všech organizací, ziskových i neziskových, se setkáváme s velmi významným motivem osobního rozvoje, na kterém si dobrovolníci zakládají. Ten může být formou životních zkušeností. Hedvika vypráví, jak jí velmi naplňovalo setkání s lidmi s různým druhem handicapu. Mohla vidět, co ti lidé dokážou, jak žijí, jaké mají problémy apod. a to jí dodávalo další sílu i pro sebe. Dokonce jsme se setkali v ziskových i neziskových organizacích s prvky osobního rozvoje, který dobrovolníci vysloveně využívali čistě pro svůj budoucí prospěch. Jako příklad můžeme uvést jev získávání kontaktů zmíněný několika respondenty.

Mezi další motivační prvky deklarované dobrovolníky můžeme zařadit poznávání nových lidí, v případě některých organizací i možnost cestování či procvičování si cizího jazyka. Dále získávání zcela konkrétních dovedností důležitých pro budoucí povolání, jež chce dobrovolník vykonávat, nebo získávání orientace v problematice, která dobrovolníka zajímá. V případě jedné ziskové organizace dokonce dobrovolník zmínil, že jej primárně motivovaly materiální benefity, které z práce může

mít. Jiný respondent zase sdělil myšlenku, že si naopak není jistý, zda lidi, kteří z práce mají materiální benefity místo finančních, je možné vůbec považovat za dobrovolníky.

Pokud se podíváme na motivaci dobrovolníků z pohledu všech zúčastněných organizací, najdeme v odpovědích všechny výše zmíněné motivy, a to osobní rozvoj, získávání zkušeností, seberealizaci, potřebu pomáhat dobré věci, výplň volného času, poznávání nových lidí. V některých organizacích však zmiňují další aspekt, a to nedostatečnou sebedůvěru dobrovolníků. Dana, která koordinuje různé projekty, tvrdí: „*Lidi si nevěří a chtěli by nějaký předstupeň jako zkušenost*“. Dobrovolníci často hovoří o tom, že se zapojili kvůli praxi do životopisu, na což poukazují i někteří koordinátoři. Jsou to ale lidé, kteří hledají praxi i jako dobrovolníci, nikoli jen placení zaměstnanci, což může poukazovat opět na nižší sebevědomí.

Dva dobrovolníci ze ziskového sektoru naznačili zvyšování sebevědomí, jež jim práce poskytuje. Popisovali, jak je celá řada přátel za tuto činnost obdivuje a také si myslí, že by to většina lidí v jejich okolí nezvládla. Nikdo z dobrovolníků v ziskovém sektoru nezmínil, že by lidé v jejich okolí vnímali takovou práci negativně. To naopak zmiňovali dobrovolníci z neziskového sektoru. Ti občas uváděli, že většina lidí v jejich okolí tuto činnost příliš nechápe, a že jen určitá skupinka jim dá najevo obdiv. Podobně se k tématu vyjadřovali jak dobrovolníci, kteří vykonávali různorodé pomocné práce, jako přípravu různých akcí, tvorbu obsahu webů, či různé administrativní činnosti, tak dobrovolníci v pomáhajících profesích. Je samozřejmě otázkou, zda dobrovolníci ze ziskového sektoru se neseťkávají se stejným jevem, který ovšem nechtějí přiznat, proto by do budoucna bylo zajímavé zjistit mínění veřejnosti o pohledu na dobrovolnou práci v ziskovém a neziskovém sektoru.

Několik dobrovolníků uvedlo jako hlavní přínos dobrovolnictví v neziskových organizacích možnost realizovat si své projekty a organizace jim s tím ještě pomáhají. Je to pro ně přínos také formou získání zkušeností a seberealizace. Ve vyprávění dobrovolníků byl trochu i podtext využívání organizací pro své vlastní projekty či aktivity.

Dobrovolníci ze ziskových i neziskových organizací poukázali na přání se touto prací v budoucnu žít. Tedy se jedná o motivaci získat práci u konkrétní organizace, které se podsunou jako dobrovolníci, nebo v určitém segmentu. Na tázání se dobrovolníků na možnosti kariérního postupu při náboru bez váhání upozornil i Roman,

koordinátor dobrovolníků v neziskové organizaci. Dle našeho názoru se jedná o velmi zajímavý jev vyskytující se jak v ziskovém, tak dokonce neziskovém sektoru.

Několik koordinátorů jako důvod motivace pro dobrovolníky zmínilo značku organizace, kterou ale zmínila jen jedna respondentka z řad dobrovolníků. Roman o motivování dobrovolníků vypráví takto: *„Tak máme docela cool brand, mezi mladýma lidma, který tady prostě štvě tahleta malá česká xenofobie a tak, další zcela legitimní motivace, tak je praxe, praxe do cívíčka, protože každý, kdo pro nás udělá alespoň kus nějaký dobrý práce, tak mu samozřejmě potvrdíme, co bude chtít, napíšeme doporučující dopis, cokoli takovýhodle, říkám, to je úplně legitimní a je to fajn a i já jsem si to psával do cívíčka, když jsem dobrovolničil“*. Pouze jedna respondentka z řad dobrovolníků ale zmínila, že se cítí hrdě, když na sebe oblékne tričko organizace.

Organizace spojené s pomáhajícími profesemi také upozorňují na fakt, že velká část uchazečů jsou lidé, kteří mají nějaké osobní setkání s určitými životními problémy, a proto chtějí pomoci. Snaží se tak společnosti vrátit, co pro ně, nebo někoho jim blízkého, udělala. Lucie ale upozorňuje, že je nutné hlídat, aby si dobrovolníci touto činností neléčili své komplexy.

Opačný pohled na motivaci poskytují demotivační prvky. O těch respondenti příliš nemluvili, ale několik se k tématu také vyjádřilo. V rámci kritiky organizací se objevovalo např. neumožnění dobrovolníkům tak velkého zapojení jak by chtěli. V praxi to znamená nabídnutí dobrovolníkům dělání jen okrajových prací, či zabraňování, aby mohli pomáhat více. Petra zmínila svou občasnou demotivaci způsobenou pocitem, že placení zaměstnanci dělají míň, než dobrovolníci. Hedvika zajímavě mluvila o nepřirozené vděčnosti projevované některými organizacemi: *„Jsem si zase připadala jako součást toho pracovního týmu a když zase za každou věc, kterou jsem udělala, jako děkuju moc, děkuju, prostě jo, tak to mě strašně odrazovalo. Jo, jako že mi připadá jako ta přehnaná vděčnost jako už fakt únavná. Jako když už se počítáte jako součást té organizace, tak proč vám furt děkujou za něco, co chcete dělat a je to pro vás samozřejmý.“*

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Pokud bychom na závěr kapitoly měli shrnout rozdíl motivace v ziskovém a neziskovém sektoru, zjistíme, že se příliš neliší. Dobrovolníci jsou nejvíce motivováni svými vlastními potřebami, což je patrné zejména z výpovědí, proč se rozhodli do organizace vstoupit. Při doptávání se na další motivaci, zejména u organizací v pomáhajících profesích, se můžeme setkat i s prvky pomoci

nějakému obecně prospěšnému záměru, ačkoli je patrná počáteční nízká představa o tom, jak pomáhat a vlastně čemu. Potřebné znalosti a cíle práce získávají dobrovolníci často až v organizacích. Z praktického hlediska je pak nutné přistupovat k dobrovolníkům zcela individuálně a zjišťovat jejich motivaci. Na základě té pak volit pro dobrovolníky takový program, aby jim motivaci naplňoval. Zejména pak v pomáhajících profesích je zapotřebí věnovat péči i nežádoucí motivaci, kterou je možné zjišťovat mimo jiné i s pomocí psychologů.

3.2.1.5 Závislost organizací na dobrovolnictví

V rozhovorech jsme se ptali respondentů jak z řad koordinátorů, tak z řad dobrovolníků, zda si myslí, že by jejich organizace mohli bez dobrovolnictví fungovat. Někteří uvedli, že ne, většina pak ano, ale ve velmi omezené podobě. Prý by se jim nepodařilo docílit z daleka tolik, co nyní. Dobrovolnictví tak můžeme považovat za prostředek, jak v celé řadě organizací vykonávat práci v určité kvalitě. Jak je tomu ale u kvalitativních aspektů samotné dobrovolnické práce, to se pokusíme rozebrat v následujících kapitolách.

3.2.1.6 Shrnutí

V předcházejících kapitolách jsme se zaměřili na výskyt dobrovolnictví, jeho možné podoby, jeho významy pro organizace i dobrovolníky, a to v obou případech skrz motivaci, která obě strany podporuje spolupracovat. Také jsme se zaměřili na první vstup dobrovolníků do organizací. Všechny tyto aspekty jsme se snažili porovnat v oblastech ziskového a neziskového sektoru. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že mnoho parametrů se v ziskovém a neziskovém sektoru neliší. Výjimkou ale byli často právě pomáhající profese, kde jsme našli rozdíly v oblastech významu dobrovolnictví a motivaci k dobrovolnictví z řad uchazečů i samotných dobrovolníků.

3.2.2 Přístup organizací ke kvalitě práce dobrovolníků napříč ziskovým a neziskovým sektorem

V této kapitole postupně probereme představy respondentů z řad koordinátorů nebo vedoucích pracovníků. Nejprve se zaměříme na vnímání kritérií kvality, co si pod nimi představují apod., dále jak se snaží vybírat správné dobrovolníky, jak se je snaží motivovat, vzdělávat a zda jejich práci kontrolují a vyhodnocují. Na závěr kapitoly zjistíme, jak přistupují k řešení různých problémů.

3.2.2.1 Kritéria kvality

Většina organizací uvedla, že kritéria kvality práce očekávané od dobrovolníků nemají vůbec stanovena. Obecně ale panovala v celé řadě organizací zaměřených na práci s klienty shoda nad hlavním kritériem, kterým je spokojenost zákazníků. Alena vypráví: „*Pro mě by bylo kritériem ještě spokojenost dobrovolníka a spokojenost dítěte. To se vyhodnocuje vlastně pak i na základě takových dotazníků, psychologických. To by bylo kritérium kvality*“. Luděk, jenž koordinuje dobrovolníky za účelem jejich vzdělávání, zase zdůraznil důležitost na zákazníka orientovaného přístupu, který se snaží všechny dobrovolníky naučit.

Kristýna naopak zdůrazňuje nevyužívání obecných kritérií kvality, ale stanovování konkrétních požadavků na dané úkoly. Podobně hovoří i Mirek, který má o kritériích docela jasnou představu: „*Práce musí splňovat zadání, být hotova v dohodnutém termínu a musí splňovat pravidla práce v naší redakci, která jsou stanovena manuály*.“

Lucie pracující ve zdravotnickém zařízení zase zmiňuje, že kvalita dobrovolnictví je součástí celkové koncepce kvality celé nemocnice. Také se prý účastní jednou za rok celorepublikových průzkumů, kde se porovnává, jak to v jakém zařízení funguje.

Pro Hedviku je nejdůležitější, aby dobrovolník sdílel podobnou vizi jako ona, a aby dobře komunikoval. Kritérium fungování komunikace mezi koordinátorem a dobrovolníkem naznačovalo hodně organizací napříč ziskovým a neziskovým sektorem a mnozí poukazovali na fakt, že je to jediná možnost, jak docílit kvalitního výsledku.

Koordinátorky v dobrovolnických centrech odpovědné za zprostředkování vhodných dobrovolníků pro své klienty v přijímajících organizacích také zdůraznily, že

je důležité dobrovolníka co nejlépe znát, včetně jeho zájmů apod. Jen tak mohou zvolit ideálně dobrovolníka do dvojice, pokud má s nějakým klientem tvořit pár.

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Pod pojmem kritéria kvality si mnoho vedoucím pracovníků představuje odlišné věci. Někteří se zaměřují na komunikaci, jiní na zadávání práce a úkolů, další zase na výsledky nebo na vztah k zákazníkovi či klientovi. Z váhavých odpovědí respondentů bylo znát, že se tato témata v organizacích příliš často neprobírá, proto bychom doporučili ujasnit si v týmech, jaké kvalitativní požadavky na dobrovolníky mají a jak je poznají.

3.2.2.2 Přístupy k náboru

V následující kapitole popíše jednak procesúální stránku náborů v organizacích respondentů, ale i kritéria na uchazeče, která mají organizace stanovena.

Z pohledu kvality práce se zdá být důležitá otázka již samotného náboru a selekce uchazečů. Jak tedy organizace k náboru přistupují? Mirkovi, majiteli ziskové organizace, jsme položili otázku, zda si myslí, že je dobrovolník schopen vykonávat práci stejně dobře, jako placený zaměstnanec. Mirkova odpověď zněla: *„Z těch několika set lidí, co nám prošlo pod rukama, by se jednalo jen o jednotlivá individua, která dokážou dělat práci stejně dobře, jako by ji podle mě dokázal dělat placený profesionál. A to ještě po hodně důkladném a podrobném zaškolování. Hlavně jsou to nejčastěji lidé absolutně bez praxe. Otázka je tedy, kdo by byl tím placeným člověkem. Jestli ten samý člověk, nebo už zkušený člověk. Nemyslím si, že by se ten samý člověk učil rychleji a pracoval výrazně lépe jakožto nezkušený nováček, kdyby dostával finanční odměnu. Pokud by se na stejnou práci platil kvalitní zkušený člověk, který by se ale také musel vždy ještě v leccěms zaškolit, byla by to asi jiná.“*

Žádná organizace si nestěžuje na nedostatek dobrovolných pracovníků v případě jednoduchých a méně odpovědných činností, nebo u dobrovolnictví v pomáhajících profesích. Dokonce velká část organizací poukazuje na fakt, že se jim dobrovolníci hlásí sami od sebe, aniž by pro to musely cokoli dělat, a to v některých případech i téměř denně. Některé ziskové organizace, které hledají dobrovolníky na náročnější a odpovědnější činnosti poukazují na výrazně nižší zájem, a to dokonce u hledání uchazečů již mezi interními dobrovolníky. Mirek to vysvětluje slovy: *„Máme pocit, že si dobrovolníci nevěří, např. jsme již několikrát v interních řadách hledali vhodné kandidáty na vyšší posty, ale nikdo se neozval, po krátké době jsme dělali průzkum,*

jestli by do budoucna chtěli rubriku vést a byli jsme překvapení, kolik odpovědělo pozitivně.“ V případě neziskových organizací jsme podobné zkušenosti s nezájmem o vyšší posty nikdo nezmínil.

Většina organizací zdůrazňuje, že si mohou vybírat, a proto dobrovolníka u nich nemůže dělat každý. I proto v některých organizacích mají stanovena určitá náborová kritéria. Nejčastěji uváděnými kritérii jsou věkové omezení a zapadnutí uchazeče do týmu.

Hodnota věkového omezení se u jednotlivých organizací liší. Akreditované organizace u Ministerstva vnitra nejčastěji uvádějí spodní limit 18 let. Ostatní organizace mají limit stanovený i níže nebo jsou bez limitu. Nejnižší limit uvedený jedním z respondentů, bylo 14 let jako minimální věk pro vstup dobrovolníka do organizace. V této organizaci dobrovolníci např. pomáhají s administrativou nebo s organizací různých benefičních akcí.

V některých případech je limitace věkem daná legislativou, nebo projektem financujícím dané aktivity. V jedné organizaci nabízející dobrovolnickou práci v rámci systému vzdělávání, je projekt podporovaný z financí Evropské unie a týká se podpory mladých lidí od 18 do 30 let. U ostatních organizací omezení věkem byla stanovena na základě zkušeností. V případě nejnižší věkové hranice 14 let byl jako důvod uveden častý příchod na dobrovolnické akce s rodiči a nemožnost se účastnit akce po celou dobu jejího konání. Dále respondenti zmiňovali mezi nevýhodami neploletých lidí např. nižší schopnosti se dobře prezentovat.

Výše uvedená zjištění poukazují na zájem o dobrovolnictví u lidí již v pubertálním či adolescentním věku. Zajímavý je i fakt, že tyto aktivity jsou podporovány také jejich rodiči, kteří je na akce v některých případech i doprovázejí, nebo dle slov několika respondentů je jim to jedno. Současně je zde vidět tendence k nižší důvěře organizací k osobám mladším 18 let, nicméně i přesto některé z nich takovým lidem dávají šanci se zapojit a dokonce někteří respondenti uvedli, že se setkali s dobrovolníky mladšími 18 let, kteří byli šikovnější než celá řada lidí s vystudovanou vysokou školou.

Další kritérium, které se objevilo téměř u každé organizace, bylo zapadnutí dobrovolníka do fungujícího týmu. Organizace poukazují hodně na snahu o vytváření přátelské atmosféry a také často popisují snahu o co nejvyšší zcivilnění organizačního života, např. prostřednictvím schůzek týmu v restauraci či hospodě apod. Zejména tyto

typy organizací nejvíce zdůrazňují, jak je důležité, aby nový dobrovolník zapadl do skupiny. Očekávají od toho, že se všichni budou cítit při práci příjemně a lépe spolupracovat.

Co se týká odborných dovedností či znalostí, zde panovaly mezi ziskovým a neziskovým sektorem spíše rozdíly. Neziskové organizace sice připouští, že i když je někdo dobrovolník, měl by být současně kvalitní pracovník, ale na druhou stranu dodávají, že se často snaží každému zájemci najít nějakou činnost, ve které by se mohl uplatnit. Přesto obecně organizace hledají dobrovolníky tak, aby jejich spolupráce byla vzájemně přínosná. I v neziskových organizacích často oceňují, pokud má dobrovolník již zkušenosti odjinud a může je tak obohatit. „*Je to známka, že ten člověk není s prominutím úplný blbec a už si ho někde také vybrali,*“ uvedl Roman.

V ziskových organizacích se můžeme setkat s vyšším důrazem na kritéria kvalifikace a schopností, než na jakákoli jiná kritéria. V případě neziskových spíše naopak s tím, že se snaží více aktivně najít dotyčnému práci, která je pro něj vhodná. Ale i zde najdeme případy, kdy respondenti poukazují na vyhledávání dobrovolníků s kvalifikací. Zuzana svou volbu popisuje takto: „*Já si dělám docela vysoký požadavky. Já mám požadavky na to, aby ty lidi fungovali v tom týmu, aby ten tým fungoval dobře, aby se tam ty lidi cítili příjemně, aby se mně dobře komunikovalo s nima, aby mi byli sympatický a zároveň aby měli nějaký znalosti, který se týkájí problematiky, aby nedělali chyby, aby měli už základní přehled o tom, protože na tu práci webovou je to dost důležitý, aby dokázali napsat ten text dost dobře.*“

Jedna organizace zabývající se vzděláváním dobrovolníků má dokonce velmi přísná kvalifikační a dovednostní kritéria. Respondent poukázal, že stát se jejich dobrovolníkem je záležitost hodně výběrová, několikakolová, a že používají dokonce nástroje, jako je Assessment Centre¹ apod.

Pouze v případě dvou organizací bylo zjištěno, že na určité aktivity nemají stanoveny žádné kvalitativní požadavky na uchazeče a může se stát dobrovolníkem kdokoli, kdo vyplní přihlášku na webu. V rámci té jen specifikuje, jakého projektu se chce účastnit. Organizace dané schopnosti dobrovolníků zjišťují až na místě a podle

¹ Jedná se o metodu používající se na otestování uchazečů zejména na manažerské a obchodní pozice. Sleduje pak převážně schopnosti komunikace a vedení týmu. Metoda umožňuje testování několika uchazečů najednou, kteří dostanou úkol a při jeho řešení jsou sledováni, popřípadě i nahráváni výběrovým týmem. Hodnotí se jak výsledek, tak proces práce. – Zdroj: <http://www.jobs.cz/poradna/pozvali-me/assessment-centre/>

toho jim rozdělují úkoly. Organizace ale dané práce označují spíše za jednoduché a přizpůsobené dobrovolníkům. V případě problémů na danou práci dosadí dobrovolníků více.

Mezi dalšími kritérii, dle kterých si organizace dobrovolníky vybírají, byly zmiňovány např. důvěryhodnost daného člověka, jeho motivace a očekávání. Organizace volí v souvislosti s očekáváním dobrovolníka různé postupy s cílem předejít následnému odchodu dobrovolníků z důvodu rozličných představ. Všechny organizace, u nichž se setkáváme s prvky výběrových řízení, kladou důraz na otevřenou komunikaci a sdělení si vzájemných očekávání. V některých organizacích musí uchazeč podstoupit úvodní školení, kde je seznámen s informacemi ohledně organizace a dané práce, po tomto školení může následovat i zkouška. Pohovor bývá buď před školením, nebo až po něm. Teprve okamžikem, kdy je seznámen se skutečnými reáliemi dobrovolné práce v dané organizaci, může stvrdit zapojení se jako dobrovolník.

V jiných organizacích úvodní školení není, ale často se jedná o úvodní pohovor, v rámci kterého je uchazeč seznamován s fakty o práci. Roman zdůraznil, že se jim rovnou snaží představit i stinné stránky dané práce, jako např. to, že je práce může čas od času frustrovat, nemusí mít vždy hmatatelné výsledky a že často na dobrovolníky zbývá práce spíše nevděčná, se kterou potřebuje organizace nejvíce pomoci a dodává: *„Takže s tadyhle nectěmi informacemi je pošleme domů a řekneme, pokud chcete, tak nám řekněte hned, že s náma chcete spolupracovat, pokud ne, tak si to klidně rozmyslete a tak, takže ta selekce probíhá si myslím z obou stran.“*

S výjimkou jedné organizace motivaci zjišťují všechny. Dana, která vybírá dobrovolníky na dlouhodobější spolupráce, uvedla, že je pro ni velmi důležité, aby motivace byla co nejvíce konkrétní a co nejvíce spojená s danou prací, nikoli obecná, jak se často stává.

Dle Mirka mezi důležité kritérium také patří časové možnosti uchazeče. V rozhovoru podotýká, že preferují dobrovolníky, kteří se mohou zapojovat častěji.

Pokud se podíváme na náborový proces, tak ten bývá ve srovnání s náborovým procesem na placená zaměstnání spíše jednodušší. Dokonce jedna respondentka uvedla, že jí dělat výběrové řízení na práci, která je zadarmo, přijde jako pošetilost. Respondenti nejčastěji zmiňují dva postupy, a to náborové procesy bez osobního kontaktu a s osobním kontaktem.

Právě absence osobního kontaktu se objevuje u celé řady organizací, nebo určitých dobrovolnických pozic, které jsou i poté založeny na práci především z domova. Organizace tuto situaci obhájí velkým počtem dobrovolníků, kteří se o práci uchází a kteří poté dostanou příležitost dobrovolně pracovat. Také zmiňují, že dávají možnost se zapojit i lidem z jiných měst, ale už po nich nechtějí, aby kvůli náboru jezdili přes celou republiku. Tento způsob náboru často funguje prostřednictvím vyplnění přihlášky či formuláře na internetu, nebo prostřednictvím e-mailové komunikace. V některých případech toto stačí, jindy uchazeč musí poslat nějakou konkrétní práci, která je posouzena a na základě té je rozhodnuto.

V rámci náborových procesů s osobním kontaktem je nejčastější pohovor, jehož součástí je i seznámení s prací. V některých případech je s osobním pohovorem spojeno i úvodní školení. To může pohovoru předcházet nebo po něm následovat. Toto školení bývá obvykle hromadné.

Pokud bychom měli shrnout zkušenosti respondentů z řad dobrovolníků o náborových procesech, tak jsou méně výběrové než v případě placených zaměstnanců. Šárka mající zkušenosti z pěti organizací zdůraznila, že s klasickým výběrovým řízením se na práci dobrovolníka nikde nesešla. Velmi podobné je u neziskových organizací také procento uchazečů, kteří výběrovým řízením neprojdou. Ty téměř shodně uvádějí podíl neúspěšných kolem 30%. I proto zřejmě skoro všechny organizace tvrdí, že evidují stovky dobrovolníků. Až následná spolupráce s dobrovolníkem ukazuje, jakou má její pokračování budoucnost.

Některé organizace také zjišťují zdravotní stav dobrovolníků. Příkladem mohou být zdravotnická zařízení, kde musí garantovat, že dobrovolníci nejsou nositeli nějakých chorob či nejsou aktuálně nemocní. Jedna organizace věnující se práci s dětmi dokonce uchazeče posílá na psychologický test, zda jsou vhodní pro práci s dětmi. Zvládnutí testu pod vedením jejich psycholožky je hlavní podmínkou pro umožnění vstupu do organizace.

U ziskových organizací jsme se setkali s mnohem vyšší selekcí dobrovolníků při náborových procesech. V případě jedné organizace respondent uvedl, že mají místo pouze pro 2 dobrovolníky. Mirek z jiné ziskové organizace uvedl: „*Dobrovolníky si u nás snažíme předem otestovat nějakou zkušební prací, na základě které se rozhodneme. Po zadání úkolu se velká část již víckrát neozve, takže selekce je dělaná z velké části i samotnými uchazeči. Je to dáno asi tím, že se k nám hlásí hodně mladých lidí, kteří si tu*

práci neumí moc dobře představit a pak zjistí, že to je možná víc práce, než čekali nebo jsou schopní dělat.“

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Mezi organizacemi jsou v náborových procesech dobrovolníků poměrně velké rozdíly. Zatímco některé mají komplikované dlouhé procesy zahrnující různá školení, pohovory, psychologické testy apod., v jiných někdy stačí jenom vyplnit přihlášku na webu. Kromě věkových kritérií nemívají organizace stanovena příliš mnoho limitů, které by vyřadili uchazeče hned na začátku procesu. Nejsložitější náborové procesy mají organizace z oblasti pomáhajících profesí, nejméně náročné pak ty, kde dobrovolníci pracují např. v administrativě nebo pomáhají s organizací nějaké akce. Jako doporučení bychom dali zlepšení agendy náborových procesů u těch organizací, které využívají pouze přihlašování na webu či jinou přihlášku. Není totiž nutné, přijímat do dobrovolnictví každého. Proto doporučujeme lépe zjišťovat motivaci dobrovolníků a jejich potenciál pro konkrétní činnosti, které po nich budou potřeba.

3.2.2.3 Přístupy k motivaci dobrovolníků nejen ke kvalitní práci

Nyní představíme možnosti, které organizace využívají pro zvyšování motivace svých dobrovolníků.

Z výše uvedeného textu vidíme, že většina organizací si dobrovolníky snaží vybírat. Některé organizace mají poměrně náročné a sofistikované výběrové řízení, některé z uchazečů přijmou většinu. Jak ale potom všichni připouští, dobrovolníky dělí na ty, s nimiž mají pozitivní zkušenosti, mají je odzkoušené, a na ty, se kterými moc zkušeností nemají, nebo jejich dosavadní práce není stoprocentně pozitivní. Nejprve se všichni snaží spolupracovat primárně s první skupinou dobrovolníků, což můžeme považovat za určitý systém řízení kvality v práci s dobrovolníky. Teprve až když koordinátoři vyčerpají možnosti u osvědčených dobrovolníků, začnou riskovat a nabízet úkoly druhé skupině.

Z tohoto modelu je ale patrné, že první skupina dobrovolníků je více vytěžována než druhá. Proto nás zajímalo, jak se organizace snaží ty dobré dobrovolníky u sebe udržet, tedy zda mají stanoven nějaký motivační systém.

Velmi zajímavý přístup popsala Kateřina, která uvedla, že zakazují dobrovolníkům vykonávat tuto činnost pro více organizací současně. Účelem je právě zamezení přetížení dobrovolníka, který se tak zbytečně vyčerpává. Kateřina ale

přiznala, že to samozřejmě nemůžou uhlídat. Pokud ale zmíněný prohřešek zjistí, dostane dobrovolník na výběr, popřípadě s ním ukončí spolupráci. V tomto přístupu jsou ze všech organizací, účastnících se výzkumu, ojedinělí. Luděk a respondenti ze ziskového sektoru se také vyjádřili, že takové aktivity nedoporučují, nicméně je nikomu nemohou zakazovat a je to zcela na každé individualitě. Podobně o tomto fenoménu mluvila i Zuzana: „*No, tam jsou jako dva úhly pohledu. Ta sobecká stránka věci, kdy vy chcete, aby vám věnovali co nejvíc času, ale pak je tam ta stránka věci, kdy je máte rádi a chcete jim vyjít vstříc a jsou to jakoby jejich aktivity.*“ Ostatní organizace naopak práci pro více subjektů vítají.

Při otázce na motivační systém se většina respondentů musela zamýšlet, ale následně nějaké prvky jmenovali. Pouze Ondřej sdělil, že žádný motivační systém nemají, že dobrovolníky drží v jejich organizaci značka a potřeba pomáhat. Hedvika a Petra prohlásily, že pokud dobrovolník nechce pracovat, nejsou možnosti, jak jej k tomu přinutit. Hedvika tak narážela na dobrovolníky na praxi, kteří k práci nemají vztah, a jde jim jen o potvrzení do školy: „*Pokud jim jde jenom o papír, tak odvedou práci, přesně na hodinu jak mají, a dostanou papír a obě strany jsou spokojené,*“ po chvíli dodala: „*Já se spíš snažím to těm lidem necpat za každou cenu, protože takovej ten postoj sluníčkověj, jako že všichni se máme rádi a celej svět je růžovej, to ne*“.

Z prvků motivačního systému se u organizací napříč ziskovým i neziskovým sektorem hodně objevovalo zadávání práce dle zájmů pracovníka. Tedy snaha o to, aby jej práce bavila. Roman dále zdůrazňuje, že některá práce nemá hmatatelný výsledek a její vykonávání je dlouhodobě frustrující. Pokud je potřeba dělat práci, která je nezábavná a nezajímavá, snaží se to některé organizace dobrovolníkům vykompenzovat nějakou zábavnější činností. Dokonce Roman použil termín *práce za odměnu*, které se primárně účastní ti dobrovolníci, kteří jinak vykonávají méně zábavné práce. Jako příklad takové práce uvedl organizování koncertu, kde třeba dobrovolník může komunikovat se svojí oblíbenou kapelou. Dana popisuje, že v případě dlouhodobých spoluprací si dobrovolník může na začátku stanovit cíle, co by se chtěl naučit, a podle toho si vybere činnosti a způsob svého působení v organizaci.

Dále téměř všechny organizace kladou důraz na chování a vztahy. Setkali jsme se s tvrzeními o důležitosti toho, jak se v organizaci její členové cítí. Některé se snaží dokonce o rodinnou atmosféru. Anna třeba zdůraznila, že se dobrovolníky snaží dost chválit a dávat jim pozitivní zpětnou vazbu, či při mailování používat hodně smajlíků.

V rámci přátelské atmosféry některé organizace pořádají celou řadu formálních i neformálních setkání mimo pracoviště. Roman vypráví: *„spousta našich schůzek, toho fundraisingového týmu, tak probíhá někde v baru a tak, kde prostě hodinu povídáme o práci a potom si tam dáme pár piv a tvoříme prostě takový kompaktní docela fajn kolektiv“*.

Další motivační prvky se objevovaly vždy jen u určitého počtu organizací napříč ziskovým i neziskovým spektrem. U několika organizací koordinátoři zdůraznili možnost kreativního zapojení se do práce, ať už v podobě moci se vyjadřovat k záležitostem v organizaci a přijít s vlastními nápady, tak možnost zorganizovat si vlastní projekty, což některé dobrovolníky zajímá. Luděk mluvil o zajištění dostatečného zázemí pro pohodlné vykonávání práce, konkrétně zmiňoval zajištění přístupu k internetu pro každého dobrovolníka, služebního telefonu, vybavené kanceláře apod. Dále zmínil, že se dobrovolníkům také snaží plně nebo částečně proplácet náklady na vzdělávání. V této oblasti jsou mezi ostatními organizacemi ojedinelí.

Luděk jako jediný také zmínil motivování pomocí role-modellingu, tedy zobrazování úspěšných členů organizace nováčkům jako vzory. Prý v organizaci ukazují ty, kteří začínali jako dobrovolníci a kvůli této práci buďto významně povýšili v rámci organizace, nebo získali následně zajímavou pracovní příležitost. Chtějí, aby ostatní viděli, kam je daná práce posunula a jaké na ně měla dopady.

Zuzana také popisuje, že hlavní motivační systém pro ní je možnost kariérního postupu, a to i v rámci dobrovolnictví: *„je tam jakoby možnost postupu v tom dobrovolnictví, že třeba z lektorů se potom stávají koordinátoři lektorů, stejně tak jako z redaktorů se můžou stát editoři a tak.“*

V případě dvou organizací koordinátoři jako motivaci uvedli zajímavost práce. Dobrovolník se může dostat např. na místa, kam by se jinak nedostal, nebo se setkat s nějakými osobnostmi či celebritami.

U organizací se také několikrát objevoval princip velkého setkání za delší časové období, např. ke konci roku, na kterém se mají možnost navzájem poznat, pobavit se a současně si odprezentovat, čeho se za dané období podařilo dosáhnout a následně si za to poděkovat.

V případě neziskových organizací se poměrně málo setkáváme s poskytováním nějakých materiálních darů dobrovolníkům. Ondřej uvedl, že různé předměty od partnerů raději poskytují jiným partnerům pro navázání dalších vztahů s organizacemi,

než že by je dávali dobrovolníkům. V případě ziskového sektoru jsme se s jevem materiálních darů setkali mnohem více, přesto Zdeněk pracující jako dobrovolník a koordinátor v ziskové organizaci se k obdarovávání dobrovolníků vyjádřil velmi skepticky až kriticky: *„ono to máš tak, že s jídlom roste chuť, dokud ty lidi za to nic nedostávají, tak nic nechtěj, pak ale jednoho dne zjistí, že za to můžou něco mít a už nechtěj nic dělat bez toho, aniž by něco dostali, proto je není dobrý takhle rozmazlovat“*.

SOUHRN A DOPORUČENÍ: V oblastech motivace se také u organizací objevovalo mnoho podobných prvků, jakými jsou přátelská atmosféra, podpora dobrovolníků v jejich aktivitách či rozvoji. Současně si ale několik respondentů posteskl, že ne všechny dobrovolníky motivovat lze. Jako příklad pak uváděli dobrovolníky na praxi. V ojedinělých organizacích o svém motivačním systému neměli příliš jasno, a ačkoli poté také některé prvky v rozhovorech jmenovali, bylo zřejmé, že je úplně za motivační systém nepovažují a využívají je spíše intuitivně. Jak vyplynulo z praktické i teoretické části, je nutné především zajistit takové podmínky, abychom dobrovolníky neotrávili a abychom je nechali podílet se na záležitostech, které je baví,

3.2.2.4 Organizace práce – systém zadávání úkolů a komunikace

Nyní se zaměříme zejména na oblast zadávání práce a důvěry, kterou s ní respondenti značně spojují. Dále jaké nástroje při rozdělování úkolů koordinátoři používají a jaké komunikační prostředky s dobrovolníky nejvíce preferují.

Odpovědnost za práci dobrovolníků mají jejich koordinátoři, nikoli dobrovolníci. Zuzana popisuje její představu selhání týmu takto: *„No já jsem si ještě nevyzkoušela, jaký by to bylo, kdyby se to nepovedlo, ale asi nějakou odpovědnost jo, já myslím, že by se mnou asi přerušili spolupráci, kdyby jim ten tým najednou přestal fungovat. Neptala jsem se na to nikdy, ani jsem to nikdy nezkoušela.“*

Koordinátoři v organizacích často hovoří o důvěře, kterou si u nich musí dobrovolníci získat, aby se mohli podílet na odpovědnější práci. Představit si pod ní můžeme jak vedení nějakého úkolu, zcela samostatnou práci nebo třeba dopravení peněz ze sbírky do kanceláře. Naznačují, že k získání takové důvěry je potřeba čas a dlouhodobé pozitivní zkušenosti s dobrovolníkem. Ostatní dělají spíše jednodušší práce, často pod dohledem nějakého pracovníka, a práce, u kterých není nějak dramatické, pokud se práce nezvládne dobře nebo včas.

V mnoha organizacích, ziskových a neziskových, zmiňovali, že mají dobrovolníky rozdělené do pomyslných skupin dle schopností dobrovolníků, zkušeností s nimi a také dle jejich zájmů. Na základě těchto klíčů se koordinátoři snaží vybírat nejprve ty, kteří úkolu odpovídají, potom se teprve obrací na ty ostatní.

Práce dobrovolníků probíhá z kanceláře, terénu ale i z domova. Práci z domova obhajují někteří koordinátoři jednak nedostatečnými prostory, kam by se všichni nevešli, ale i bezdůvodností, proč by dobrovolníci museli dojíždět. Nejčastěji uváděnými příklady dobrovolnické práce z domova jsou korektury či překlady textů. Naopak jedna koordinátorka si postěžovala, že by mnohem více uvítala práci z kanceláře ve všech případech, ale že si uvědomuje, že by výrazně vzrostly náklady na kancelářské prostory, takže je to pro ni nereálné. Jako hlavní výhodu vidí zrychlení procesu rozdělování práce a zadávání úkolů a také lepší možnosti práci vysvětlit.

Ve většině organizací se snaží s dobrovolníky udržovat osobní kontakt, a proto i pro ty, kteří většinu času pracují z domovů, pořádají porady užšího týmu, aby současně podpořili i sounáležitost k organizaci. Nejčastější frekvence porad uváděná koordinátory je jednou týdně nebo jednou za 14 dnů přibližně na hodinu. Jediný Ondřej zdůraznil, že s dobrovolníky žádné porady nedělají, pouze jim rozdělí na místě akce úkoly. V jedné organizaci dobrovolníci dochází do kanceláře pravidelně několikrát do týdne a porady tam s dobrovolníky dělají každý den.

Všichni koordinátoři se shodli, že neradi spolupracují s dobrovolníky z jiných měst, u nichž nemají možnost se osobně setkávat a jsou tak odkázáni převážně na e-mailovou komunikaci. Velká část koordinátorů také preferuje jednání přes telefon, než přes e-mail, zejména pokud vyvstávají nějaké problémy a je třeba jednat na rovinu.

Luděk popisoval, že dobrovolník má povinnost strávit týdně v kanceláři přesně daný počet hodin. Ten se hlídá. Pracovní dobu má flexibilní, jelikož počítají s tím, že dobrovolníci jsou studenti, tedy si čas v práci mohou rozvrhnout, jak chtějí. Jak dobrovolník postupuje v organizaci dál, postupně se mu i počet hodin navyšuje. Začínají tedy na 10 – 15 hodinách týdně a končí na 20 – 25 hodinách týdně. Maximálně však mohou působit v organizaci jeden rok a potom musí přenechat místo nových uchazečům.

Všichni koordinátoři si stěžovali na praxi, kdy dobrovolníci slíbí určitou práci a poté ji neudělají, nebo nedorazí na místo, a to bez omluvy. Týká se to prý většinou těch,

se kterými nemají skoro žádné zkušenosti. Proto se na to snaží upozorňovat už při prvním kontaktu.

Často mají organizace s větším počtem dobrovolníků (ten nezřídka bývá i ve stovkách členů) rozděleny dobrovolníky do jednotlivých úseků vždy se svým koordinátorem. Proto se nemohou účastnit různorodých aktivit organizace, jak je napadne, ale vykonávají práci pro oddělení, pod které spadají. Dle Mirka je důvodem tohoto systému zmatek, který nastává, pokud dobrovolník pracuje na příliš velkém počtu úseků. Koordinátoři potom nemají dobrou představu o odváděné práci dobrovolníkem. Také podle Mirka dobrovolníci pracující pro hodně úseků často přeceňují a následně nestíhají práci ani pro jeden úsek. Zbytečně to vede k ukončení spolupráce.

Nejčastěji koordinátoři vedou několik jednotlivců, výjimečně několik desítek dobrovolníků. Pouze Ondřej má ve své organizaci na starost koordinaci všech evidovaných dobrovolníků. Jejich počet se šplhá ke 2 tisícům. Ondřej ale dobrovolníky nezapojuje příliš do dění v organizaci a jen jim přiděluje úkoly formou tabulky, kam se uchazeči o danou práci sami aktivně zapisují ke konkrétním úkolům. Ondřej např. obešle dobrovolníky informačním e-mailem o akci a podle typologie lidí, kteří na místo přijedou, jim rozdělí úkoly. Vždy ale dle jeho slov musí počítat s rezervou, jelikož prý často nedorazí všichni zájemci. V případě těch, u kterých se takové jednání opakuje, volí nejprve domluvu a následně vyloučení z databáze kontaktů.

Mírek zase poukazuje na fakt, že je třeba počítat s tím, že dobrovolníkovi bude práce trvat déle: *„všichni pracují z domova a já vidím jen jejich odevzdanou práci, nevím, kolik času nad ní strávili. Některá práce, kterou od nich vidím, mi zabere jen několik minut, ale jim určitě mnohem déle, protože jsou v oboru začátečníci, často i bez vzdělání.“*

Koordinátoři jsou pro dobrovolníky také někdy jediný prostředek, jak mohou komunikovat s ostatními členy organizace. Dana, která vysílá dobrovolníky i na práci v zahraničí, popisuje, že následně komunikuje pouze s vedoucím skupiny, přes kterého ví o dění na místě a také přes něj dobrovolníci tlumočí své požadavky. Podobnou praxi popisuje i Mírek a vysvětluje, že se dobrovolníci často neumí obrátit úplně na správného člověka v organizaci a zdržují při práci ostatní zaměstnance. Proto je dle něj nutné, aby svůj dotaz či požadavek sdělili nejprve koordinátorovi. Ten dokáže problém lépe vyhodnotit.

U organizací působících v pomáhajících profesích často dobrovolníci působí jako partneři pro klienty či pacienty přijímajících organizací. Koordinátoři těmto dobrovolníkům dávají volný prostor, aby si zorganizovali náplň času s klienty sami. Někdy se dokonce sami domlouvají na času a místě setkání. Do zdravotnického zařízení mohou dobrovolníci docházet jen ve striktně daný čas z důvodu časového harmonogramu chodu organizace. Pokud tento čas dobrovolníkovi nevyhovuje, bohužel musí spolupráci s organizací ukončit.

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Ve většině organizací, ziskových i neziskových, má zadávání práce určitou strukturu. Výrazně větší benevolenci popisovali respondenti z pomáhajících profesí, kteří výběr úkolů a práce nechávají hodně na dobrovolnících. Prakticky všichni respondenti preferují telefonický nebo osobní kontakt, což můžeme považovat za velmi pozitivní. Také respondenti popisovali důkladné dodržování organizační struktury. Často poukazovali, že nejprve úkolují ty nejschopnější dobrovolníky, což může být sporný prostředek kvůli přetěžování určitých nejlepších lidí.

3.2.2.5 Kontrola, hodnocení a zpětná vazba

Následující kapitola se zabývá průběhem kontroly a hodnocení, využíváním supervize či poskytováním zpětné vazby v zařazených organizacích.

K řízení kvality patří i vyhodnocování, zda bylo dosaženo dobrého či nejlepšího výsledku, nebo jestli se objevily nějaké problémy. Někteří koordinátoři popisují, že hodnocení práce mají spojené s poradami, na kterých posuzují odvedenou práci a plánují, co bude dál.

Ondřej uvedl, že klasické hodnocení dobrovolníků nemají, ani nedělají s dobrovolníky porady, ale při práci je čas od času obchází a ptají se na potřebu s něčím pomoci. Při této příležitosti může pracovník získat i zpětnou vazbu k právě vykonávané činnosti.

Zajímavá situace nastává v případě vysílajících organizací. Ty posílají dobrovolníky pracovat na místa, kde jejich členové nejsou, a nemají tedy přímý přehled o práci dobrovolníka a její kvalitě. Zpětnou vazbu dostávají přes pracovníky přijímající organizace, kteří ale často mohou být zaneprázdněni zcela jinou činností, než je hlídání práce dobrovolníků. Problémům se snaží vysílající organizace předejít přísnějšími kritérii výběru a školení. Kateřina praxi líčí takto: „*Nehlídá je nikdo, ale vlastně*

odpovědnost za výběr a doporučení dobrovolníka máme my, dobrovolnické centrum. Právě proto je ten výběr tak přísně nastavený, protože ten dobrovolník potom, když chodí na to konkrétní oddělení, tak je tam v podstatě sám. Samozřejmě že je okolo personál zdravotnický, ale ten nad ním nijak nedohlíží, takže ten dobrovolník opravdu musí přesně vědět, co na tom oddělení může, co nemůže, kde se může pohybovat, jak vlastně může pracovat s pacientem, jak má komunikovat s personálem apod.“

Podobný případ benevolentního přístupu popisuje Alena, koordinátorka v dobrovolnickém centru: *„Vzhledem k tomu že tam nedochází k žádným problémům, tak je to ponecháno pořád jakoby na nich, to vedení těch schůzek. Oni se mezi sebou domlouvají, co vlastně který z nich tam přinese, jakoby který nápad“.*

Při dotazu, jak probíhá kontrola dobrovolníků, také nezanedbatelná část respondentů z neziskových organizací prohlásila, že z velké části probíhá prostřednictvím supervize, které se mohou účastnit i dobrovolníci. Účastní se jich samozřejmě i koordinátoři, tedy zde dostávají informace o možných problémech a jejich řešení. Jana z dobrovolnického centra kontrolu přes supervizi popisuje takto: *„Každý měsíc je supervize, která je dvouhodinová a tam se řeší, jaké mají problémy třeba v tom vedení. Což znamená, že tam je ta kontrola přes toho supervizora, který s nima řeší tu odbornou stránku. To je externí pracovník, který má vzdělání v tom oboru.“* Intenzita supervizí ale v případě většiny neziskových organizací nebývá příliš vysoká, obecně se pohybuje v počtu 1 – 3 do roka, výjimečně častěji. V některých organizacích jsou supervize z finančních důvodů určeny pouze pro zaměstnance a dobrovolníci s nimi nepřijdou do styku vůbec.

V případě ziskových organizací se supervize nedělají. Koordinátoři ze ziskového sektoru hovoří o kontrole každého úkolu a poskytování zpětné vazby dobrovolníkovi ke konkrétní práci. Přesto si stěžují, že mnoho dobrovolníků opakuje stále dokola stejné chyby, ačkoli vždy pronesou, že úkolu rozumí a že chyby již nebudou opakovat. Zdeněk si myslí, že většině dobrovolníků je určitá požadovaná kvalita práce jedno, že si plní jen svůj zájem či koníček, kterým je například psaní. Současně si postěžoval, že častá praxe naopak je, že při striktním vyžadování určité kvality dobrovolníci nakonec odcházejí jinam, kde takové požadavky nejsou.

Mirek popisuje svou zkušenost se zpětnou vazbou takto: *„Já čas od času po namátkové kontrole posílám zpětnou vazbu na jejich výslednou práci. Většinou jde ale o seznam chyb a tipy, jak se jich vyvarovat. Takže se často jedná o negativní připomínky.“*

Což už se nám během těch skoro čtyř let projevilo, že není zrovna nejlepší. Proto když někdo udělá něco opravdu zásadního, něco navíc, hodně dobře odvede práci, posílám alespoň e-mail se stručnou pochvalou.“ Dále pokračuje: „Čas od času celému týmu posílám i informace o úspěších projektu, respektive statistiky návštěvnosti za určité období – a to zase jen v případě pozitivních čísel“. Posílání negativních informací o neúspěchu či zhoršení určitých parametrů je dle Mirka kontraproduktivní a demotivující.

Při otázce na kontrolu odvedené práce, při které má dobrovolník obmailovat několik desítek firem, Roman odpověděl: *„Práci nekontrolujeme, byť bychom mohli, samozřejmě přístup do jejich e-mailu máme, ale mně a myslím si, že i kolegovi, tak se tohleto jako bytostně přičí, i když jsme možná sami proti sobě, ale jak už jsem říkal, tvoříme docela fajn tým, který je založený na nějaký důvěře.“*

Pavel zase popisuje, že se nesnaží být pro dobrovolníky garantem správného řešení a nechává je obhajovat svá řešení: *„Nechávám hodně prostoru pro tvůrčí vklady dobrovolníků, tedy ani moc nekontroluji. Hodnocení je formou diskusí jak co udělat a proč, ale nemám to nijak nastavené.“*

Hedvika upozorňuje, že určitým garantem kontroly jsou pro ni klienti. Od těch získává zpětnou vazbu, a pokud má pocit, že je někde nějaký problém, hned telefonuje a snaží se zjistit situaci i od dobrovolníka.

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: V této oblasti jsme zaznamenali největší rozmanitost. Zatímco v některých organizacích důsledně kontrolují každý úkol, v jiných nechávají dobrovolníky vykonávat činnosti téměř bez dozoru. Nejvíce jsme se s tímto jevem setkali právě v pomáhajících profesích, kde to považujeme za velmi nebezpečný jev. Zde bychom tedy doporučili zvýšit kontrolu např. formou častějšího hlídání a reportování zdravotnického personálu či větší komunikací s klienty ohledně zpětné vazbě. Kontrola by ale měla být opřena o určitá kritéria, která se budou hodnotit. V ziskovém sektoru, kde jsme se setkali s názorem plnění si pouze svých koníčků dobrovolníky, doporučujeme více sladit očekávání na obou stranách.

3.2.2.6 Řešení problémů

V závěrečné kapitole tohoto cyklu se podíváme na výskyt nejčastějších problémů a jejich způsoby řešení.

Na nejčastější kvalitativní problematice práce dobrovolníků se shodují všichni koordinátoři napříč ziskovým a neziskovým sektorem. Je jí nedodržování termínů práce či nevykonání práce vůbec, a to bez omluvy. Jediná respondentka zmínila, že se jednou setkala s agresivním dobrovolníkem, který měl navíc problémy s alkoholem. Situace vedla ke zrušení celého projektu, ve kterém dobrovolník působil.

Organizace strategii řešení problematických situací popisují také velmi podobně. Nejprve se pokusí dotyčnému situaci vysvětlit a upozornit ho, že by se to již nemělo opakovat. Alena svou strategii vystihuje takto: „*Pokud jim dobře vysvětlíte smysl a význam toho, proč to po nich chceme, tak mě to funguje opravdu tak, že ty zápisy chodí pravidelně, pokud někdy zapomenou, tak vlastně je potřeba upomínat*“.

V organizaci, kde pracuje Dana, se zabývají zprostředkováním dobrovolnické práce v zahraničí. Jedním z prostředků, jakým předcházejí problémům s výkyvy nálad dobrovolníků, kteří si zapojení často rozmyšlejí a na akce bez omluvy nedorazí, je vybírání poplatků za zprostředkování spojených se storno podmínkami.

Jak jsem zmiňovala v předchozí kapitole, tři respondenti ze ziskového sektoru si stěžovali, že dobrovolníci opakují stále stejné chyby, ačkoli jim jsou neustále vysvětlovány. Proto po nich práci pečlivě kontrolují, nebo je nechávají dělat lehčí práci. Mirek ze ziskové organizace vysvětluje: „*Bohužel mnoho lidí chce psát a chtějí si psát po svém a myslí si, že to umí, potom těžko přijímají kritiku, nebo některé věci ani nejsou schopní pochopit. Takové lidi tu ale nepotřebujeme. Většinou je nemusíme vyhodit, protože pod návaľem kritiky se rozhodnou skončit sami,*“ a po chvíli dodává: „*V tomto ohledu dobrovolnická práce nikdy nemůže nahradit placené zaměstnance, protože celá řada dobrovolníků pracuje pro sebe a ne pro organizaci, příliš polemizují, v práci vám někdo řekne, jak to máte dělat a vy to děláte, mnoho dobrovolníků nemá takový respekt. Na druhou stranu jsou mezi nimi i vážně šikovný lidi.*“

Anna z téže ziskové organizace zase zmínila, že opakování stejných chyb řeší systémem výtek. Jakmile získá dobrovolník určitý počet výtek, tak s ním spolupráci skončí.

Způsoby řešení problémů se snaží hledat v některých organizacích na supervizích. Hedvika to popisuje takto: „*Povídáme si otevřeně o těch problémech, to děláme touhle formou, že se vlastně otevřeně řeší v kolečku, co komu vadí, co se komu líbí a co by kdo změnil a jak.*“

Ondřej zase zmiňuje, že má již zkušenost s nejčastějšími prohřešky dobrovolníků, proto každého při úvodním kontaktu přímo upozorňuje, čeho se má vyvarovat. Přesto ví, že i to nemusí pomoci, proto prý plánuje pro všechny úkoly rezervy např. v podobě lidí (zve jich na akce více), či v podobě času.

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Z výše uvedených výpovědí je patrné, že nedostatky kvality práce dobrovolníků může rozdělit do dvou oblastí dle příčiny, jsou to nedostatečné schopnosti a nízká loajalita k organizaci, z nich pak pramení časté opakování stejných chyb, nespolehlivost, nedodržování termínů či špatná komunikace dobrovolníka s organizací. Za hlavní považujeme zaměřit se v této oblasti na prevenci formou zlepšení náborových procesů, lepšího vysvětlení si vzájemných očekávání a důsledků určitého jednání, přidělovat úkoly zejména dle schopností dobrovolníka a zvážit, zda požadovaný úkol je vůbec pro dobrovolníky vhodný. V případě vzniku problému je pak nezbytné především mít dostatek času problém napravit. Toho můžeme docílit nezadáváním práce na poslední chvíli a průběžnou kontrolou stavu odvedené práce.

3.2.2.7 Shrnutí

V každé organizaci jsme zaznamenali určité prvky řízení kvality, i když jeho zaměření nejde vždy stejným směrem. Některé organizace věnují obrovské úsilí náborovým procesům, ale pak selhávají např. v systémech kontroly. Jiné nemají rozpracované náborové procesy, ani systém vzdělávání, ale mají např. poměrně funkční mechanismy, jak předcházet problémům v podobě dostatečných rezerv apod. Které organizace svou kvalitu řídí nejlépe, neumíme posoudit, jelikož nemáme žádná objektivní data o spokojenosti jejich klientů, o výskytu různých problémů či nebezpečných situací. V jednotlivých oblastech jsme proto stanovili doporučení, jež mohou být užitečné pro ty organizace, které v konkrétním aspektu řízení kvality mají rezervy.

3.2.3 Přístupy dobrovolníků ke kvalitě práce u ziskových a neziskových organizací

V následující kapitole přiblížíme, jak se dobrovolníci v organizacích cítí, co je zajímavá a jak se staví k výkonu své práce v ní.

Dobrovolníci byli ve svých výpovědích o chodu organizací a různých přístupech mnohem méně sdílní než koordinátoři. Můžeme je rozdělit na dobrovolné koordinátory dobrovolníků a dobrovolníky, jež vykonávají koncové úkoly. Názory první skupiny byly popsány v předchozích kapitolách, jelikož se významně nelišily od koordinátorů zaměstnanců.

Nyní se budeme zabývat právě druhou skupinou. Ta o organizaci příliš neuvažuje a o celou řadu reálií se vůbec nezajímá. Monika poukazuje, že ani nemá moc příležitostí si udělat o organizaci jako celku konkrétní obrázek: *„Já vlastně nemůžu hodnotit celý fungování té organizace, protože tam je strašně moc jakoby oddělení, dá se říct, a já jsem vlastně přišla do styku jenom s tím webem, protože i ty překlady jsem dělala v podstatě pro ten web.“*

Dle praxe v organizacích, jak ji popisovali, obvykle dostávají úkol, většinou i s instrukcemi, který udělají. Někteří jsou ve své práci zcela samostatní, jiní musí spolupracovat v týmu. Nezřídka ale dobrovolníci hovořili o tom, že si často úkoly rozdělují sami. Důvodem je urychlení práce, kdy se mezi sebou znají a nechtějí proces zdržovat přes koordinátora. Respondenti také připustili, že taková situace je někdy i mimo vědomí koordinátora, a to v případech, kdy některý z dobrovolníků třeba nestíhá, a tak se raději domluví sami.

Co se týká nároků na kvalitu práce, i zde se dobrovolníci hodně shodují v tom, že organizace sice vyžadují kvalitu, ale k chybám bývají značně shovívavé. Barbora se nechala slyšet: *„Dají nám zpětnou vazbu o tom, co mělo být lepší a vzdělávají nás tím“*. Dále hovoří o tom, že organizace si musí dobrovolníky nejprve vzdělat a pak po nich může očekávat kvalitní práci. Na druhou stranu přiznává, že dobrovolník nedělající svou práci pořádně, je k ničemu. Očekávání by ale dle jejího mínění mělo být vyšší od zaměstnanců, než od dobrovolníků. Sama by se prý jako placený zaměstnanec snažila víc než nyní. Podobně mluví i Monika: *„Snažím se, ale přiznám se, že to odkládám víc, než práci, za kterou jsem placená.“*

Kromě Hedviky, která si v případě jedné organizace stěžovala na přehnanou vděčnost, žádný dobrovolník si na chování koordinátorů či jiných členů organizací vůči sobě nestěžoval. Vždy odpovídali, že jim míra vděčnosti připadá přiměřená a že se nikdy necítili nijak nedoceňovaní.

Z vyprávění některých dobrovolníků je znát obrovské nadšení z vykonávání dobrovolnických aktivit. Petra uvádí, že ji v organizaci přijali jako svou rodinu. Méně nadšení jsou dobrovolníci, kteří vykonávají nějaké koordinační činnosti, zejména pokud vedou tým jiných dobrovolníků. Anna si posteskla, že právě tato záležitost se pro ní stala velkým zklamáním, díky kterému ji práce začala unavovat. Vadí jí malá iniciativita k vlastní aktivitě, nedodržování termínů práce, opakování stále stejných chyb a pomalé reagování na e-maily.

S nadšením souvisí i situace, kdy celá řada dobrovolníků připustila, že se právě z dobrovolnické práce stal jejich koníček. Hedvika vysvětluje, že si mezi dobrovolníky našla i celou řadu přátel, kteří jí u práce také drží: *„U těch dobrovolníků je výhoda, že to jsou lidi, že většina z nich je podobně motivovaná, takže všichni svým způsobem, nebo já nevím, já bych asi nešla někam ven, nebo se projít nebo si popovídat třeba s partou nějakých extrémních pravičáků, protože bych si s nimi asi neměla co povídat, že jo, ale ty dobrovolníci většinou bývají všichni takový sociálně smýšlející, takže jsou to lidi, se kterými máte nějaký společný zájem, nebo společné uvažování bych řekla, podobně přemýšlejí, takže určitě přátele jsem si mezi nimi našla.“*

Pokud jsme se dobrovolníků v druhé skupině ptali, jak se dívají na kvalitu odváděné práce právě jimi, vždy přiznávali, že by to mohlo být lepší, ale že se snaží. Šárka zmínila, že se poté vždy schází a baví se o tom, co se mohlo udělat jinak. Na otázku, jestli jí někdy něco z přístupu organizace k její práci vadilo, odpověděla: *„No, občas jsem měla pocit, že to třeba nefunguje úplně tak, jak by třeba mohlo. A taky často co bejvá, tak je, že vlastně ty lidi všechny ty věci řeší hodně na poslední chvíli, ty věci. Takže že to člověku vyhovuje přeci jenom dopředu, že jo. Ale většinou si myslím, že to teda funguje docela dobře“*

SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ: Dobrovolníci o své práci z pohledu organizace příliš nepřemýšlí a často o nich ani moc neví. Vesměs se shodují, že kdyby za práci byli placeni, že by pracovali lépe, i když jiní zase zdůrazňují, že se snaží pracovat, jak nejlépe dovedou. Prý zpětnou vazbu dostávají a jsou za ní rádi, sami ale nejsou schopní často posoudit, zda nějakou práci odvedli dobře nebo ne. Pro dobrovolníky, které se

organizace rozhodne co nejvíce rozvíjet, doporučujeme zajistit kolečko po organizaci, aby si udělali představu o celém jejím chodu a lépe pochopili svoji práci a naučili se o ní více přemýšlet. Většina dobrovolníků působí, že jednoduše udělá, co se jim řekne, ale svůj výsledek již neumí vyhodnotit.

3.3 Závěr

V závěru se pokusíme shrnout a zobecnit zjištění, která se objevují v organizacích či u dobrovolníků natolik často, že je můžeme označit za určitý fenomén. Zkusíme se zamyslet, jak tento fenomén ovlivňuje kvalitu práce v dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru a její perspektivy.

Za hlavní zjištění výzkumu můžeme považovat, že dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru se téměř neliší z pohledu motivace dobrovolníků. Jak již v minulosti realizované kvantitativní výzkumy zjistily, většina dobrovolníků je motivována zejména nealtruistickými motivy (viz Rehberg). I v našem zjišťování se tyto aspekty potvrdily. Motivace dobrovolníka je tedy tvořena převážně jeho potřebami, mezi kterými v současné době dominuje získání praxe, zkušeností a někdy dokonce získání nabídky práce od organizace, kde dobrovolníci pracují. Samozřejmě se i dál objevuje motivace pomoci druhým. Jelikož uspokojování potřeb dobrovolníků převažuje, není zde důvod k zabránění rozšiřování dobrovolnictví kvůli nedostatečné poptávce do ziskového sektoru. To se také začíná dít. O tom, že se jedná o jev nový, svědčí i fakt, že je velmi náročné dohledat nějaké studie, které by se touto problematikou zabývaly.

Zejména mladí lidé zdůrazňují především potřebu získání praxe, z hlediska možnosti uplatnění se na pracovním trhu. Toho si jsou vědomy organizace jak v ziskové, tak neziskové sféře, jež jedním dechem dodávají, že mladí lidé tvoří většinu zájemců o dobrovolnickou práci. Proto mnohé organizace tohoto jevu využívají ve svůj prospěch. I v neziskových organizacích je cítit fenomén, že celou řadu prací by si mohli udělat sami, ale raději ji zadají dobrovolníkům. Mají dostatek těch, kteří jim jsou bezúplatně ochotni téměř s čímkoli pomoci. Velký zájem o praxi je rovněž podpůrný faktor pro posílení existence dobrovolnictví v ziskovém sektoru,

Zda je daná situace správná a pozitivní pro jev dobrovolnictví je samozřejmě spekulativní. Záleží opět na úhlu pohledu, jakým se na dobrovolnictví díváme. Zda jako na dobročinnost, skrz altruistické motivy, či skrz možnosti rozvoje jedinců a smysluplného trávení volného času. Z prvního pohledu dochází k vytrácení původních hodnot, na druhou stranu zájem i o obecně prospěšné dobrovolnictví stoupá, což prozrazují i statistická data o počtu dobrovolníků v České republice.

Na přebytek dobrovolníků organizace v ziskovém i neziskovém sektoru reagují i zdůrazněním, že si mezi nimi mohou vybírat. Tento jev považujeme za velmi pozitivní, jelikož posiluje kvalitu dobrovolnické práce.

Z pohledu organizací se zájem o dobrovolnictví neliší v oblasti jeho účelu, kde dominuje ušetření nákladů a času. V souvislosti s aktuální ekonomickou situací, kdy se ziskové organizace snaží šetřit či si vytvářet rezervy, neziskové organizace zase získávají výrazně méně finančních prostředků z grantů a dotací, tento jev působí jako její zcela logické vyústění. A z určité části se na podpůrném prostředí pro rozvoj dobrovolnictví také promítá. Z pohledu účelu dobrovolnictví stále výjimku tvoří některé organizace v pomáhajících profesích, které si od této práce slibují především určitý kvalitativní model práce.

Ziskové organizace kladou větší na užitečnost dobrovolníka pro organizaci, než na zajištění možnosti se zapojit. V případě neziskových organizací je tomu často naopak. Proto se jim často snaží vyhledávat činnosti, které zvládnou. Náročnější práce vykonávají pokud možno placení zaměstnanci. V rámci náborových podmínek je nejvyšší důraz kladen na představení si vizí, které v případě shody v podstatě znamenají i přijetí pracovníka. Většina neziskových organizací se zaměřuje především na humanitní hodnoty spolupráce, jako jsou vhodnost dobrovolníka do týmu a příjemná spolupráce ve skupině. Velká část neziskových organizací má poslání jako vzdělávání osob, různé občanské aktivity, sociální cítění apod., a proto tvrdí, že již zapojováním dobrovolníků část svého poslání naplňují. Dokonce někteří tvrdí, že bez nich by jejich činnost začala trochu postrádat význam.

V obou sférách se setkáváme s nutností kontroly dobrovolníků a velmi přesným instruováním a poskytováním návodů, jak mají činnosti vykonávat. Organizacemi jsou považováni spíše za laiky.

Všechny ziskové organizace připustily, že by kvalita odváděné práce byla lepší, pokud by ji místo dobrovolných pracovníků dělali placení zaměstnanci. Důvodem jsou mimo kvalifikačních parametrů i výkyvy v aktivitě v průběhu roku související s častým studiem, potřebou vydělávat si peníze mimo organizaci či jinými záležitostmi, které tvoří dobrovolníky v obecné rovině nespolehlivými.

Ačkoli organizace připouští, že musí práci s dobrovolníky hodně konzultovat a někdy po nich i pečlivě kontrolovat, setkali jsme se i s případy, kdy dobrovolníci pracují téměř bez jakéhokoli dohledu, a to např. v nemocničních zařízeních. Paradoxně

tato situace je nejčastější právě v pomáhajících profesích, kde ohrožení klientů můžeme považovat za jedno z nejvyšších. Daný jev lze považovat z pohledu kvality za velmi rizikový. Respondentky popsaný stav odůvodňovali přísnějšími náborovými podmínkami a v minimu problémů, které by tento způsob řízení způsobil.

Pro dobrovolníky ziskovost nebo neziskovost organizací není podstatná. Mnohem důležitější je pro ně oblast činnosti, čím se organizace zabývá.

Dobrovolnictví se také profiluje jako podpůrný prvek kvality práce v organizaci u placených zaměstnanců, a to ulehčováním práce zaměstnanců a rozšířením možností pro organizace, jak najít dobré pracovníky i na placené pozice. Některé organizace si nejprve své zaměstnance sami vzdělávají jako dobrovolníky, a pak jim nabídnou placené místo. Značně se tak rozšiřuje flexibilita pracovního trhu.

Podporu tohoto způsobu získávání a vzdělávání zaměstnanců poskytl i stát, konkrétně Ministerstvo práce a sociálních věcí, které v nedávné době přišlo s projektem Stáže ve firmách, kde poskytuje dotace těm firmám, které k sobě přijmou na praxi pracovníka, jenž za práci nemusí dostat honorář. Jedinou podmínkou je zajištění mentora, který se stážistovi musí dostatečně věnovat.

Z výše uvedeného je patrné, že v naší společnosti dochází ke změnám přístupu k práci bez honoráře. Vysvětlením pro tento jev mohou být různé legislativní opatření podporující dobrovolnictví, zvyšování tradice dobrovolnictví, odeznívání negativní zkušenosti z dob socialismu a či hledání nových možností jak se rozvíjet a poznávat.

Na závěr stojí za připomenutí, že v roce 1999 více jak polovina společnosti nechápala smysl dobrovolné práce v civilizované společnosti. Vzhledem k narůstajícímu počtu dobrovolníků by bylo velmi zajímavé tuto kvantitativní studii zopakovat a doplnit ji i o zjištění zastoupení dobrovolnictví v ziskovém a neziskovém sektoru. Můžeme tušit, že výsledek se bude lišit.

4. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. ATKINSON, R. L. *Psychologie*. Praha: Portál. 2003.
3. BEDRNOVÁ, NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002.
4. BĚLINA, P., & Kolektiv. *Kronika českých zemí IV, 1681-1840*. Praha: Fortuna libri, 2008.
5. BĚLOHLÁVKOVÁ, J. *Dobrovolnictví mladých lidí motivace a bariéry*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.
6. CNAAN, R. A., FEMIDA H., WADSWORT, M. *Defining Who Is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1996. vol 25, no. 3, 364-383
7. CNAAN, R. A., AMROFEL, L. „Mapping volunteer activity.“ *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1994 vol. 23, no. 4, 335-351
8. FRIČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: Výsledky výzkumu NROS a AGNES*. Praha, Agens. 2001. ISBN 80-902633-7-2.
9. HLADKÁ, M. *Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje*. Brno: Masarykova univerzita, Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Dostupné on-line: WWW: http://www.e-cvns.cz/soubory/Konference_Pardubice_Hladka.pdf (citováno dne 20. 12. 2012)
10. HEŘMANOVÁ, B. *Motivace dobrovolníků pro práci ve zdravotnických zařízeních*. Praha, 2006. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Petr Vrzáček
11. KREBS, D. L. *Altruism and Egoism: A False Dichotomy? Psychological Inquiry*, 2(2), 1991.
12. KOLAŘÍKOVÁ, A. *Rozvoj a koordinace dobrovolnictví v České republice*. Kroměříž, 2005. Absolventská práce. VOŠ pedagogická a sociální.
13. KOTLER, P., LEE, N. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N. J.: Wiley, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0

14. LIŠKOVÁ, K. *Možnosti „zaměstnávání“ dobrovolníků v českých veřejných knihovnách*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Barbora Drobíková
15. LITTLE, H. *Volunteers, How to get them, How to keep them*. Naperville: Panacea Press, 1999.
16. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0
17. MATOUŠEK, O., KOLÁČKOVÁ, J., KODYMOVÁ, P. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X (331 – 341)
18. NOVOTNÝ, M., STARÁ, I. *Využití dobrovolníků v nemocnici*. Praha: Hestia, 2001.
19. PANENKOVÁ, E. *Fenomén dobrovolnictví v českém prostředí*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Iva Štětovská, Ph.D.
20. RADKOVÁ, L. *Dobrovolnické aktivity v ošetrovatel'skej starostlivosti*. Revue ošetrovatel'stva a laboratórných metodík, 2005 roč. XI ,č. 1, s. 17 – 18
21. REHBERG, W. *Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland*. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2005.
22. ŘEZANKOVÁ, J. *Řízení práce dobrovolníků v organizaci pro pomoc uprchlíkům*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Dana Hradcová.
23. SPĚŠNÁ, I. *Firemní dobrovolnictví*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Mgr. Michal Veselý.
24. ŠORMOVÁ, L., & KLÉGROVÁ, A. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. 2006.
25. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
26. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Metodika dobrovolnictví nezaměstnaných z hlediska projektu Job Rotation*. Praha: Hestia, 2005.
27. VYMĚTAL, J. *Lékařská psychologie*. Praha: Portál. 2003.

28. ZAPLATÍLKOVÁ, B. *První pohovor s dobrovolníkem*. In NOVOTNÝ, V.M. STARÁ, I. a kolektiv, *Dobrovolníci v nemocnicích, metodický manuál pro zdravotnická a sociální zařízení* Praha: Hestia, 2002.
29. ZÁŠKODNÁ, H., MILČÁK, Z., *Osobnostní aspekty prosociálního chování a empatie*. Praha: Triton, 2009.
30. ZEMANOVÁ, B., KOŘÍNKOVÁ, I., TOŠNER, J. *Praktický průvodce programem Dobrovolníci v nemocnicích*. Praha: Hestia. 2004.
31. ZEMANOVÁ, B., KOŘÍNKOVÁ, I., TOŠNER, J. *Praktický průvodce programem Dobrovolníci v nemocnicích*. Praha: Hestia. 2005.

On-line zdroje:

32. *Oblasti dobrovolnictví*. Dostupný online: WWW:
<http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/> (citováno dne 20. 12. 2012)
33. *Satelitní účet neziskových organizací*. Dostupný online: WWW:
<http://apl.czso.cz/nufile/SUN1.pdf> (citováno dne 20. 12. 2012)
34. *Zákon o Dobrovolnické službě* Dostupný on-line: WWW:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53459&fulltext=&nr=198~2F2002&part=&name=&rpp=15#local-content> (citováno dne 20. 12. 2012)

5. Přílohy

Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce

Projekt diplomové práce

Motivace dobrovolníků ke kvalitní činnosti v ziskových i neziskových organizacích.

Analýza a srovnání přístupu organizací a dobrovolných pracovníků

Bc. Markéta Prošková

Osobní číslo: 73076310

Rok imatrikulace: 2010

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Zpracováno dne: 21. 1. 2012

Vedoucí práce: Mgr. Blanka Tollarová

Motivace a důvod výběru tématu

Vývoj definování tohoto tématu byl pozvolný. První námět vznikl při tvorbě business plánu organizace, ve které pracuji. Tehdy jsem byla dotázána vedoucím práce, zda mohu dokázat, že budeme mít dostatek dobrovolných pracovníků i za 5 let. Začala jsem nad tímto tématem přemýšlet a rodila se ve mně myšlenka realizace sociologického průzkumu dobrovolníků. Když jsem začala tvořit koncept výzkumu dobrovolníků, rozhodla jsem se udělat výzkum i v organizacích spolupracujících s dobrovolníky. Zjistit, jak si uvědomují očekávání dobrovolníků a jak na ně reagují.

Výzkum tedy bude rozdělen na dvě studie v protikladných skupinách: dobrovolníci v různých druzích organizací x vedoucí pracovníci v různých organizacích zaměstnávajících dobrovolníky. Budu se snažit, abych měla z každé organizace, která bude do výzkumu zapojena, alespoň jednoho vedoucího pracovníka a současně alespoň jednoho dobrovolníka. Z toho vyplývá cíl mé práce: Analyzovat a porovnat přístupy organizací a dobrovolníků dle výsledků výzkumů. Chtěla bych zjistit, jaké jsou představy obou skupin o vzájemné spolupráci a následně jak se liší a jak se ztotožňují.

Aby problematika mohla být pojata komplexně, rozhodla jsem se zaměřit na ziskové i neziskové organizace. Rozhodla jsem se tak ze dvou důvodů. I v pomáhajících profesích objevují organizace charakteru s.r.o. či akciová společnost. Tyto organizace mohou také pracovat s dobrovolníky. Zajímá mě, zda se liší přístup k dobrovolníkům v organizacích komerčních od těch čistě neziskových. Také mě zajímá, zda mají dobrovolníci jiný přístup k organizacím ziskovým od neziskových.

Vstupní diskuze k problému

Již 2,5 roku pracuji v organizaci zaměstnávající téměř výhradně dobrovolníky². Má organizace je vydavatelství vydávající časopis pro mladé lidi zaměřený na kulturu, zdraví, módu, vzdělávání a jiné oblasti ze spektra zájmů mladých lidí. Při práci s dobrovolníky jsem se často setkávala se situacemi, jako je vysoká fluktuace pracovníků, či nedostatečně kvalitní práce. Na druhou stranu jsem poznala dobrovolníky spolupracující s námi bez přestávky od vzniku časopisu. Jsou to lidé, kteří mají velký zájem na sobě stále pracovat a svou práci zdokonalovat.

² Jedná se o redaktory, editory rubrik, korektory, fotografy, ilustrátory, překladatele

Od samého začátku fungování naší organizace si klademe otázky vztažené na motivaci našich kolegů. Postupně jsme náš přístup měnili a zlepšovali. Změnili jsme například náborové procesy, vyzkoušeli jsme různé systémy odměňování a snažíme se s co největším množstvím spolupracovníků udržovat přátelské vztahy. Nyní pracujeme na koncepci snižování množství bariér, které musí zvládnout nováček, než se plně zapojí do pracovního procesu.

Dle výzkumů Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a Agentury neziskového sektoru (AGNES) provedených agenturou STEM z let 2000 a 2004 se zlepšuje přístup lidí v České republice k dobrovolnické práci. Zatímco v roce 2000 uvedlo 39 % respondentů, že tato činnost není smysluplná, v roce 2004 to bylo jen 31 %.³

Dobrovolnictví nemusí být vždy činnost založená jen na altruismu a pomoci druhým. Například na internetových stránkách občanského sdružení Pionýr se setkáme s tímto pojetím: „*Dobrovolnictví je nedílnou součástí občanské společnosti. Má mnoho podob - může jít o pomoc obětem přírodních katastrof, péči o seniory, ochranu přírody, práci s dětmi a mládeží ve volném čase nebo třeba obnovu historických památek. Pojítkem je fakt, že danou činnost někdo vykonává proto, že ji vnímá jako potřebnou a smysluplnou, aniž si nárokuje jakoukoli odměnu.*“⁴ Podle tohoto pojetí můžeme chápat dobrovolnictví jako jakoukoli organizovanou činnost vykonávanou člověkem především z pocitu smysluplnosti a pro vlastní uspokojení. Tuto definici dobrovolnictví považují pro účely mé práce za nejzdařilejší, jelikož umožňuje brát dobrovolnictví v co nejširším kontextu.

Podporovat dobrovolníky vykonávající určitou obecně prospěšnou práci, se snaží i stát. V roce 2002 vznikl zákon 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, jež vstoupil v platnost v roce 2003.⁵ Tento zákon definuje některé nové pojmy, jako je dobrovolná služba, vysílající a přijímající organizace, či dobrovolník. Také specifikuje, kdo se může dobrovolníkem stát (např. omezení věkem) a v jakých organizacích (akreditace) a oblastech může působit. Užitek zákon přináší zejména organizacím, které dle něj mohou

³ STEM. 2004. Občanská společnost 2004. Závěrečná zpráva z reprezentativního šetření v rámci projektu CIVICUS Civil Society Index - Index občanské společnosti. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.

⁴ Fenomén dobrovolnictví. <http://www.umackanidetmi.cz/clanky/fenomen-dobrovolnictvi-15.html>

⁵ Zákon 198/2002 Sb. Dostupný na URL: http://www.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?l=198/2002

čerpat dotace např. na krytí pojistného za dobrovolníky, na jejich školení a výkon práce či důchodové pojištění. Dobrovolnictví nespádající do tohoto zákona, není nijak právně definováno.

Podle výzkumů NROS a AGNES⁶ z roku 2000 bylo po roce 1989 do dobrovolnické práce zapojeno 16 % obyvatel České republiky, z toho nejvíc v sociálních službách (38 %), poté sportu a rekreaci (17 %) a zdraví (15 %). Zmíněné výzkumy také ukázaly, že se dobrovolnické práci věnují nejčastěji lidé s vysokoškolským vzděláním a lidé z velkých měst. Výzkum z roku 2000 se zabýval i motivací dobrovolníků. Více jak 90 % respondentů vedla k dobrovolné práci mimo jiné důvěryhodnost organizace a šíření dobré myšlenky. Mezi dalšími motivacemi (téměř 75 % respondentů) se objevila potřeba navazování kontaktů s novými lidmi, potřeba uplatnit své schopnosti, získání nových zkušeností, doporučení dobrovolnické práce známým.

Výše zmíněný výzkum byl podroben analýze. Na základě té došlo k stanovení tří základních motivačních skupin dobrovolníků, které se mohou i prolínat:

- a) Konvenční typ – potřeba vychází z výchovy rodinou, z náboženské víry či je dána společenskými normami. Nejčastěji se vyskytuje u lidí nad 60 let.
- b) Reciproční typ – jedinec předpokládá, že mu dobrovolnická práce něco přinese. Jednou se mu úsilí vrátí. Nejčastěji se vyskytuje u lidí do 30 let.
- c) Motivace nerozvinutá – zde hraje stěžejní roli důvěra v organizaci a smysluplnost konkrétní činnosti pro jedince. Nejčastěji se vyskytuje u lidí od 46 do 60 let.

Dle Tošnera a Sozanské se mezi dobrovolníky nejčastěji vyskytují studující ženy z velkých měst. Druhou nejčastější skupinou jsou ženy mezi 50 – 60 lety.⁷

V souvislosti s reciproční motivací pozorují, že organizací spolupracujících s dobrovolníky stále přibývá i v komerčním sektoru. Příčinu vidím ve zvyšující se nezaměstnanosti. Zaměstnavatelé si mohou své pracovníky lépe vybírat a uchazeči o zaměstnání musí ukazovat stále větší znalosti a zkušenosti. Je tedy otázkou, zda reciproční motivace dobrovolníků je dána z jejich vnitřní potřeby se rozvíjet, nebo jsou k tomu tlačeni aktuálním trhem práce.

⁶ FRIČ, P. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice – výsledky výzkumu NROS a AGNES*. Praha 2001, s. 61–63.

⁷ TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha 2002.s. 41 – 44.

Motivace dobrovolníků může být ovlivněna také tlakem organizací na kvalitu a profesionalitu. Ambrožová⁸ se ve své diplomové práci zabývá právě tímto problémem. Některé plně dobrovolnické organizace kladou velký důraz na účel činnosti a odmítají hierarchickou strukturu a tím pádem i jakékoli řízení včetně kvality. Ambrožová poukazuje, že tyto organizace se často začnou rozpadat. Ve výzkumu se chci proto mimo jiné zaměřit na vnímání organizační struktury a způsobu řízení organizace dobrovolníkem i vedoucím pracovníkem.

Specifickou skupinou dobrovolníků jsou dle mého názoru studenti na praxi. Zde je dobrovolnost práce spekulativní, jelikož praxe je nařízená školou a student ji vykonává z důvodu splnění školních požadavků. Ve výzkumu se chci zaměřit na dobrovolníky, kteří práci vykonávají pro její smysluplnost a přínos uspokojení, nebudu tedy studenty na praxi do výzkumu zařazovat.

Metodologie výzkumu

Rozhodla jsem se realizovat komplexní výzkum jak dobrovolníků, tak organizací s nimi spolupracujícími. Důvodem je vytvoření srovnání přístupu organizací a očekávání dobrovolníků. Nejprve se pokusím shromáždit co nejvíce dat o této problematice nasbíraných ve výzkumech za posledních 15 let. Tyto výzkumy porovnam a zhodnotím. V případě rozdílných výsledků či jiných nejasností zařadím tyto otázky do vlastního výzkumu. První část výzkumu se bude týkat lidí, kteří jako dobrovolníci pracují v různých oborech. Výzkum by měl být schopen odpovědět na tyto předběžné výzkumné otázky:

- Jaké okolnosti přivádí dobrovolníky poprvé k dobrovolnické práci?
- Jak si dobrovolníci vybrali organizaci, v níž jako dobrovolníci pracují?
- Jaké jsou motivační faktory, které způsobují, že dobrovolníci v dobrovolnické práci pokračují?
- Jaké mají dobrovolníci od dobrovolnické práce očekávání?
- Plní dobrovolnická činnost původní očekávání dobrovolníků?
- Jak dlouhou dobu dobrovolníci jako dobrovolníci pracují?

⁸ AMBROŽOVÁ, K. *YMCA v České republice – dialog mezi principy dobrovolnictví a profesionality*. Praha, 2009. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček.

- Jak dlouhou dobu pracují dobrovolníci jako dobrovolníci v jedné organizaci?
- Jaká je sociodemografická charakteristika (věk, pohlaví, náboženství, z jakých jsou měst, vzdělání, profese, rodinná situace – manželství, děti, rodiče,...) osob, které pracují jako dobrovolníci?
- Jakým dalším činnostem (studium, práce, mateřská, nezaměstnaní,...) se dobrovolníci kromě dobrovolnické práce věnují?
- Kolik času denně/týdně/měsíčně věnují dobrovolníci dobrovolnické práci?
- Co dobrovolníky přimělo, že v některé organizaci přestali pracovat?
- Měli dobrovolníci v organizaci nějaké nefinanční benefity (dary, telefon, teambuildingové akce,...) za práci?
- Čeho chtějí dobrovolníci ve svém životě dosáhnout?
- Pracují dobrovolníci jako dobrovolníci soustavně nebo nárazově?
- Mají dobrovolníci s organizací uzavřenou nějakou smlouvu a k čemu smluvní strany zavazuje?

V metodologii výzkumu budu využívat kvalitativní výzkum. Cílem bude zpracování semistrukturovaných rozhovorů s cca 20 dobrovolníky. Ti by měli být z co nejvíce různorodých organizací. Dobrovolníky budu hledat primárně přes své spolužáky a v organizaci, kterou vlastní. Tato organizace má statut s.r.o., ale splňuje všechny charakteristiky vzájemně prospěšné neziskové společnosti (dle sociologa Salamona to jsou institucionalizovanost, soukromá povaha, nerozdělování zisku, ale využívání ho k dalšímu rozvoji organizace, samosprávnost a spolupráce téměř výhradně s dobrovolníky⁹). Tato společnost spolupracuje v průměru s cca 300 dobrovolníky na různých pozicích (dokonce i managerských). Z hlediska zajištění velikosti optimálně velkého vzorku respondentů jsem se rozhodla max. 3 dobrovolníky do výzkumu také zařadit.

Pokud se mi jich nepodaří získat dostatek, požádám vybrané organizace o spolupráci. Rozhovory začnou probíhat na začátku března 2012.

Druhou část výzkumu budu realizovat paralelně. Tedy od března 2012. Bude se jednat o semistrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky v organizacích, které pracují s dobrovolníky. Organizace budou vybírány stejně jako dobrovolníci.

⁹ SALAMON, L. M. IN Schulzová, K. Socio-demografický a názorový profil dobrovolnického pracovníka mládežnického klubu na pražském sídlišti a reflexe dobrovolné činnosti z pozice dobrovolnického pracovníka. Str. 15

Podmínkou bude respondentův přehled o koordinaci a řízení dobrovolníků v organizaci. Za optimální považují získání z každé organizace dobrovolníka i vedoucího pracovníka. Tato část výzkumu by měla zmapovat situaci, jak organizace s dobrovolníky pracují a co jim nabízí. Ráda bych získala informace zhruba o 15 organizacích. Předběžné dílčí výzkumné otázky výzkumu budou tyto:

- Jaký je poměr/počet dobrovolníků v organizaci vzhledem k velikosti organizace.
- Je organizace schopna realizovat svou činnost bez pomoci dobrovolníků?
- Jaká je struktura dobrovolníků v organizacích (sociodemografická data)?
- Na jakých pozicích dobrovolníci pracují (řadový pracovníci, manažerské pozice)?
- Jak dlouho dobrovolníci v průměru v organizacích vydrží?
- Jak často dobrovolníci do organizace dochází?
- Jaký motivační systém a systém péče o dobrovolníky mají organizace zavedený,
- Dostávají dobrovolníci nějaké benefity a jaké?

Struktura a obsah diplomové práce

Kromě zmíněných výzkumů se chci zaměřit i na zakotvení dobrovolnické práce do kontextu v teoretické části. Ta by měla popsat historii dobrovolnické práce, zkusit zjistit fungování takové práce v zahraničí na základě dostupných informací a vyjádřit situaci v České republice na základě sociologických výzkumů a aktuální či připravované legislativy.

Práci ukončím diskuzí ohledně získaných dat jak z teoretické části, tak praktického výzkumu. V této fázi budu analyzovat a porovnávat data o přístupu různých typů organizací k dobrovolníkům a jejich očekáváním.

Předběžná bibliografie

1. AGLEROVA, J. *Problémy zviditelňování dobrovolnictví v médiích*. Praha, 2011. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.
2. AMBROŽOVÁ, K. *YMCA v České republice – dialog mezi principy dobrovolnictví a profesionality*. Praha, 2009. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček.

3. BĚLOHLÁVKOVÁ, J. *Dobrovolnictví mladých lidí motivace a bariéry*. Praha, 2010. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.
4. FRIČ, P. a kol., *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: NROS Agnes, 2001.
5. HEŘMANOVÁ, B. *Motivace dobrovolníků pro práci ve zdravotnických zařízeních*. Praha, 2006. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček.
6. JŮNOVÁ, M. *Dobrovolnictví a subjektivní kvalita života*. Praha, 2007. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: PhDr. Ivan Rynda.
7. KAŠPAŘÍK, M. *Analýza dobrovolnických programů*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Evangelická teologická fakulta. Vedoucí práce: PaedDr. Marie Vorlová.
8. LIŠKOVÁ, K. *Možnosti „zaměstnávání“ dobrovolníků v českých veřejných knihovnách*. Praha, 2010. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Barbora Drobíková.
9. MATĚJKOVÁ, T. *Motivace dobrovolníků pracujících se seniory v neziskových organizacích v Praze*. Praha, 2008. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: Doc. Ing. Dalibor Holda, CSc.
10. MATOCHOVA, J. *Příprava dobrovolníků v domácím hospici Cesta domů*. Praha, 2011. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Prof. PhDr. RNDr. Helena Haškovcová, Csc.
11. PANENKOVÁ, E. *Fenomén dobrovolnictví v českém prostředí*. Praha, 2010. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Iva Štětovská, Ph.D.
12. RAKUŠANOVÁ, P. *Povaha občanské společnosti v České republice v kontextu střední Evropy*. Praha, 2007. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce: PhDr. Zdenka Mansfeldová, CSc.
13. ŘEZANKOVÁ, J. *Řízení práce dobrovolníků v Organizaci pro pomoc uprchlíkům*. Praha, 2009. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Dana Hradcová.

14. SAMKOVÁ, Z. *Analýza forem pracovní spokojenosti pedagogických pracovníků vybraných domovů mládeže*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Dagmar Sitná.
15. SMOLOVÁ, I. *Fluktuační zaměstnanců call centra*. Praha, 2010. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA.
16. SOUKUPOVÁ, B. *Socio-demografický a názorový profil dobrovolnického pracovníka mládežnického klubu na pražském sídlišti a reflexe dobrovolné činnosti z pozice dobrovolnického pracovníka*. Praha, 2007. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: PhDr. Blanka Soukupová.
17. STEM. 2004. *Občanská společnost 2004. Závěrečná zpráva z reprezentativního šetření v rámci projektu CIVICUS Civil Society Index - Index občanské společnosti*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
18. ŠTĚPÁNKOVÁ, J. *Postoj státu k dobrovolníkům*. Praha, 2008. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce: Doc. PhDr. Pavol Frič, Ph.D.
19. ŠEBESTOVÁ, L. *Učení dospělých prostřednictvím organizované dobrovolnické činnosti – nezaměstnaný jako dobrovolník a dobrovolnická činnost zaměstnanců*. Praha, 2007. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Martin Kopecký, Ph.D.
20. ŠOBROVA, L. *Management dobrovolnictví v Německu*. Praha, 2011. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček.
21. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha 2002.
22. VACULÍKOVÁ, Z. *Dobrovolníci ve Fakultní Thomayerově nemocnici s poliklinikou v Praze – jak je vnímá personál*. Praha, 2007. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: PhDr. Eva Křížová, PhD.

Příloha č. 2 – Otázky do rozhovoru pro koordinátory

1. Můžete stručně charakterizovat poslání a oblast činnosti Vaší organizace?
2. Je vaše organizace zisková nebo nezisková?
3. Jak rozsáhlé zkušenosti má Vaše organizace s dobrovolníky? (Jak dlouho s nimi spolupracujete, kolik jste jich již měli atd.)
4. Jak Vás spolupráce s dobrovolníky napadla?

5. Jaký je počet placených zaměstnanců ve Vaší organizaci včetně DPP, DPČ a zkrácených úvazků?
6. Jakým způsobem dobrovolníky hledáte?
7. Jakým způsobem dobrovolníky vybíráte? Jaká máte kritéria na uchazeče?
8. Pracují ve Vaší organizaci dobrovolníci i na vedoucích pozicích? Jaké to má pozitivní a negativní stránky?
9. Jak dlouho v průměru u Vás dobrovolníci pracují? (v řádu týdnů, měsíců či let)
10. Jak intenzivně pro Vás dobrovolníci pracují? (kolik hodin týdně, denně věnují práci)
11. Můžete určit nejčastější věkové rozmezí dobrovolníků, kteří u Vás pracují?
12. Můžete popsat nejčastější socioekonomický status dobrovolníků, kteří u Vás pracují (studenti, zaměstnanci, ženy na mateřské, samoživitelé, žijí s rodiči, žijí s partnerem,...)?
13. Zajímáte se i o mimopracovní život Vašich dobrovolníků? Znáte např. jejich zdroje zajištění základních potřeb, jako je stravování, ubytování apod. (např. další práce, pomoc rodiny atd.)? Znáte jejich zájmy?
14. Jakým způsobem se dobrovolník zapracovává? Jsou nějaké procesy, které musí podstoupit, než začne pracovat?
15. Myslíte si, že dobrovolníci odvádějí svou práci dobře? Stejně dobře, jako kdyby byli placení?
16. Z pohledu profesionality se jedná spíše o méně zkušené nebo více zkušené lidi?
17. Co děláte pro to, aby svou práci odváděli co nejlépe?
18. Kdo je odpovědný za jejich kvalitu práce?
19. Máte stanovená nějaká kritéria kvality odváděné práce dobrovolníky?
20. Jak jsou dobrovolníci kontrolováni a hodnoceni? Vědí o kontrole a způsobu hodnocení?
21. Setkal jste se někdy s nějakou situací, kdy dobrovolník neodvedl svou práci dobře? Proč se to stalo a jak se to řešilo?
22. Máte stanovený nějaký motivační systém?
23. Co dobrovolníci od práce nejčastěji očekávají?
24. Co je nejvíc zajímavá, když vstupují do organizace?
25. Může se dobrovolník vypracovat na placenou pracovní pozici?

Příloha č. 3 – Otázky do rozhovoru pro dobrovolníky

1. Můžete se pro účely diplomové práce trochu představit? Kolik je vám let, kde žijete, odkud pocházíte? Jste vdaná, zadaná či máte děti?
2. Jaké je vaše rodinné zázemí? Bydlíte s rodiči, s přítelem či kamarádem nebo sama?
3. Jaké jsou vaše zájmy?
4. Jak byste charakterizovala poslání a oblast činnosti organizace, kde pracujete jako dobrovolník?
5. Organizace, kde pracujete, je zisková nebo nezisková?
6. Proč jste si vybrala tuto činnost a zrovna tuhle organizaci?
7. Pracují v této organizaci jenom dobrovolníci? Pokud ne, myslíte si, že by organizace zvládla svou činnost realizovat i bez jejich pomoci? V čem přesně jsou v organizaci dobrovolníci užiteční případně nepostradatelní?
8. Jaký je počet dobrovolníků ve vaší organizaci?
9. Uvažovala jste, že byste mohla pracovat jako dobrovolník, ještě než jste se dozvěděla o této možnosti práce?
10. Jaký je počet placených zaměstnanců ve vaší organizaci včetně DPP, DPČ a zkrácených úvazků?
11. Jakým způsobem vypadalo a probíhalo vaše výběrové řízení?
12. Můžete popsat vaší náplň práce?
13. Jakým způsobem jste byla v práci proškolená? Přišlo vám to dostačující?
14. Mohla jste svou práci vykonávat sama hned od začátku nebo jen pod dohledem?
15. Kdo za vaší práci zodpovídá a kolik dalších dobrovolníků má ještě na starost?
16. Považujete se v oblasti, ve které dobrovolně pracujete, za laika nebo profesionála?
17. Myslíte si, že práci, kterou děláte, děláte dobře? Nejlíp, jak to jde?
18. Myslíte si, že je ve vaší práci důležitá kvalita? Je po vás kvalita práce vyžadována organizací?
19. Měli by dle vašeho názoru být kvalitativní požadavky na dobrovolné pracovníky stejně přísné jako na placené zaměstnance?
20. Dělala byste tuhle práci stejně kvalitně, kdybyste za ní byla placená?
21. Má organizace, kde pracujete, nějaká kritéria kvality, která by mělo být dodržována? Můžete uvést příklad?

22. Stalo se vám někdy, že jste udělala nějakou chybu či prohřešek proti nějakému pravidlu organizace? Jaké to mělo důsledky a jak se to řešilo?
23. Jak dlouho už v této organizaci pracujete? Jak dlouho pracujete jako dobrovolník?
24. Kolik času týdně či měsíčně věnujete dobrovolné práci pro tuto organizaci?
25. Máte nějaké jiné příjmy? Z jakých zdrojů?
26. Co od dobrovolné práce očekáváte? Co očekáváte od této organizace a této práce?
27. Máte pocit, že tato organizace vám vaše očekávání či potřeby naplňuje? Proč?
28. Co Vás k práci motivuje?
29. V případě motivace praxí, proč jste si nezvolila praxi formou placeného zaměstnání nebo brigády?

Příloha č. 4 – Otázky do rozhovoru pro koordinátory v dobrovolnických centrech

1. Můžete se pro účely diplomové práce trochu představit? Pracujete jako koordinátor dobrovolníků, děláte tuto činnost jako placenou práci či jako dobrovolník? Je to Vaše jediné zaměstnání?
2. Pro jaké druhy přijímajících organizací dobrovolníky koordinujete? Čím se tyto organizace zabývají?
3. Jakou roli hrají dobrovolníci v přijímajících organizacích? (jaké dělají práce, jsou postradatelní nebo nepostradatelní, jak si stojí v rámci organizační struktury přijímajících organizací)
4. Proč na práci, kterou dobrovolníci vykonávají, si vybírají přijímající organizace zrovna dobrovolné pracovníky?
5. Kolik dobrovolníků obvykle koordinujete a pro kolik organizací?
6. Jakým způsobem dobrovolníky hledáte?
7. Jakým způsobem dobrovolníky vybíráte?
8. Jak dlouho v průměru u Vás dobrovolníci pracují? (v řádu týdnů, měsíců či let)
9. Jsou dobrovolníci loajální pouze Vaší organizaci nebo se věnují i další práci (práce pro jiné organizace jako dobrovolník či zaměstnanec)?
10. Můžete určit nejčastější věkové rozmezí dobrovolníků, se kterými pracujete?

11. Můžete popsat nejčastější socioekonomický status dobrovolníků, se kterými pracujete (studenti, zaměstnanci, ženy na mateřské, samoživitelé, žijí s rodiči, žijí s partnerem,...)?
12. Zajímáte se i o mimopracovní život Vašich dobrovolníků? Znáte např. jejich zdroje zajištění základních potřeb, jako je stravování, ubytování apod. (např. další práce, pomoc rodiny atd.)? Znáte jejich zájmy?
13. Jakým způsobem se dobrovolník zapracovává? Jsou nějaké procesy, které musí podstoupit, než začne pracovat?
14. Pracují dobrovolníci plně samostatně nebo na ně někdo dohlíží?
15. Myslíte si, že dobrovolníci odvádějí svou práci dobře? Stejně dobře, jako kdyby byli placení?
16. Jak hodnotí kvalitu práce dobrovolníků přijímající organizace? Máte k tomu nějakou zpětnou vazbu?
17. Považujete dobrovolníky spíše za profesionály nebo za laiky?
18. Co děláte pro to, aby svou práci dobrovolníci odváděli co nejlépe?
19. Jaké pracovní nasazení a zájem na sobě pracovat od dobrovolníků očekáváte?
20. Kdo je odpovědný za kvalitu práce dobrovolníků?
21. Máte stanovena nějaká kritéria kvality odváděné práce dobrovolníky? Pokud ano, jaká?
22. Jak jsou dobrovolníci kontrolováni a hodnoceni? Vědí o kontrole a způsobu hodnocení?
23. Setkala jste se někdy s nějakou situací, kdy dobrovolník neodvedl svou práci dobře? Proč se to stalo a jak se to řešilo?
24. Kolik času týdně nebo měsíčně dobrovolník u Vás pracuje? Má pevně stanovenou pracovní dobu nebo pracuje na směny?