

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Kerdová

**MANAGEMENT DOBROVOLNICTVÍ V NEZISKOVÝCH
ORGANIZACÍCH**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Alice Bosáková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2014

BACHELOR THESIS

Adéla Kerdová

**MANAGEMENT VOLUNTEERING IN NON-PROFIT
ORGANIZATIONS**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Alice Bosáková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Adéla Kerdová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat rodině a přátelům za obdivuhodnou podporu a trpělivost nejen během tvorby bakalářské práce, ale v průběhu celého studia. Dále chci vyslovit poděkování neziskové organizaci Letní dům a respondentům za poskytnutí nezbytných informací, které se staly podkladem pro zpracování bakalářské práce. Velké díky patří i PhDr. Alici Bosákové.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá managementem dobrovolnictví v nestátním sektoru. Teoreticky se věnuje neziskovým organizacím, jejich managementu, fundraisingu a dobrovolnictví.

Prakticky tvoří výzkum zaměřený na chod organizace z dvou různých pohledů – dobrovolníka a zaměstnance, konkrétně manažera – koordinátora. Výstupem je náhled na vnímání činnosti a chodu organizace.

Klíčová slova

Dobrovolník, fundraising, management, manažer – koordinátor, nezisková organizace, sociální práce.

Annotation

The bachelor thesis deals with the management of volunteering in the non-state sector. In theory deals with non-profit organizations, their management, fundraising and volunteering.

Virtually consists of research on the operation of the organization from two different perspectives - volunteer and staff, particularly the manager - koordinátora. Výstupem preview on the perception of activities and operations of the organization.

Key words

Fundraising, management, manager – coordinator, non-profit organization, volunteer, social work.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. MANAGEMENT	11
1.1. Pojetí management	11
1.2. Cíl managementu	13
1.3. Manažerské funkce	13
1.4. Manažer – koordinátor	18
1.4.1. Role manažera.....	19
1.5. Management v sociální práci.....	21
1.5.1. Specifika managementu v sociální práci.....	22
1.5.2. Manažer sociální práce	22
2. DOBROVOLNICTVÍ	23
2.1. Historie dobrovolnictví	23
2.2. Osobnost dobrovolníka	23
2.3. Motivy dobrovolné činnosti	24
2.4. Manažer – koordinátor dobrovolníků	25
2.5. Získávání dobrovolníků	26
2.6. Výběr a výcvik dobrovolníků.....	27
2.7. Supervize dobrovolníků.....	28
2.8. Vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky	28
2.9. Rozchod s dobrovolníky ze strany neziskové organizace	29
3. NEZISKOVÁ ORGANIZACE	30
3.1. Znaky neziskové organizace	30

3.2. Poslání neziskové organizace.....	30
3.3. Funkce neziskové organizace	31
3.4. Cíle neziskové organizace	32
3.5. Typy neziskových organizací	32
3.6. Členění neziskových organizací.....	32
3.7. Získávání finančních zdrojů - fundraising	33
3.7.1. Více zdrojové financování	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
4. NEZISKOVÁ ORGANIZACE LETNÍ DŮM	35
4.1. Služby a aktivity určené dětem.....	35
4.1.1. Sociálně terapeutické pobyty	36
4.1.2. Pobyty v tréninkovém bytě	36
4.1.3. Návštěvy a aktivity pro děti	36
4.2. Služby mladým dospívajícím.....	37
4.2.1. Doprovázení a sociální poradenství	37
4.2.2. Spolu do zaměstnání	37
4.2.3. Návštěvy a akce pro mladé dospělé	37
4.3. Služby rodinám	38
4.4. Služby pěstounům.....	38
4.5. Akce pro veřejnost	38
4.6. Dobrovolnictví v letním domě.....	39
5. CÍLE VÝZKUMU V NEZISKOVÉ ORGANIZACI LETNÍ DŮM..	40
5.1. Výzkumný vzorek	41
5.2. Metody výzkumu	41
5.3. Metody zpracování dat.....	42

5.4. Výsledky výzkumu.....	42
5.5. Rozhovory s korespondenty.....	42
5.6. Testování hypotéz.....	47
5.7. Výsledky testování hypotéz.....	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila téma Management dobrovolnictví v neziskových organizacích.

Vybrané téma jsem si zvolila především díky ukončenému studiu na Vyšší odborné škole sociálně právní. A dále pociťuji jistou spojitost mezi studiem managementu – řízení lidských zdrojů a sociální prací.

V úvodu své práce se snažím definovat pojem management, manažer a management v sociální práci.

V druhé kapitole se věnuji dobrovolnictví, kde se nesnažím vysvětlit jen samotný pojem dobrovolnictví, ale chtěla jsem zde objasnit i jednotlivé činnosti a spolupráci s dobrovolníky v neziskové organizaci.

Další část práce se zabývá neziskovými organizace. Zde popisují znaky, funkci, poslání a cíle neziskového sektoru. Věnuji se zde i možnému financování.

V praktické části představím neziskovou organizaci Letní dům, působící v Praze. V této organizaci jsem uskutečnila výzkum pro tuto práci. Od začátku zadání práce jsem dlouho přemýšlela, v jaké organizaci svůj výzkum uskutečním. Oslovila jsem jich mnoho, ale vzhledem k poslání, činnosti a především ohromné spolupráci s dobrovolníky byla volba jednoznačná. Vybrala jsem si organizaci Letní dům. Tato organizace splňuje všechny mnou zadané body, kterým se věnuji v teoretické části.

Hlavním cílem této práce je popsat pohled na činnost vybrané neziskové organizace z pohledu dobrovolníka a manažera – koordinátora. Účelem je zjistit postoj a pohled na spolupráci z obou stran, tedy ze strany pracovníka a ze strany nezaměstnaného člověka. Tyto pohledy následně pomocí zadaných hypotéz vyhodnotit.

TEORETICKÁ ČÁST

1.MANAGEMENT

1.1. Pojetí management

Pojem management je převzatý z anglického slovesa *to manage* = řídit, zvládnout, dokázat, obstarat. (Maxa, 2011, s. 8) Jádrem dobrého managementu je tedy opatřit vše potřebné a poté zařídit dobrý chod podniku. Management je tedy umění řízení společnosti a ovládnutí její činnosti

Management je složitý a obtížný proces, který má několik definic a vysvětlení, jež nedokážou zachytit vše, ale jen některé vlastnosti managementu. Autorka zde uvádí následující definici:

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou uspořádány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín – ekologie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách.“ (Srpová, Řehoř, 2010, str. 116).

Základním principem managementu je rozhodování - to, co se bude dít a poté pomocí lidského činitele provést. Tito lidé jsou nejdůležitějším zdrojem manažera.

Podle (Častorála, 2009) k pochopení pojmu managementu je třeba zaměřit se na tento pojem podrobněji a chápat jej v následujícím pojetí nebo směrech:

a) manažerské funkce

- obsahují funkce k dosažení úspěchu organizace. Zařídí se sem i druhy a fáze manažerských funkcí, jejichž využití je pestré. Dotýkají se jak veřejné správy, včetně státní správy a

samosprávy, tak i veřejných a soukromých funkcí - například tedy i o neziskové organizace.

b) lidé - manažeři

- uskutečňují manažerské funkce, čímž vcházejí do projektového, personálního, znalostního managementu apod.

c) vědní obor

- postupem let se management vyvinul až do vědního oboru se znalostmi, zkušenostmi a vědeckými přístupy

d) studijní obor

- komplex dovedností a znalostí, které je možné učit a naučit se je. Vše je koncipováno pro individuální a kolektivní výuku. Celý proces výuky je řízen a usměrňován podle stanovených profilů, učebních plánů a programů. Management se vyučuje již na středních školách, především je ale zařazen do výuky vysokých škol. Vysoká škola vychovává jednotlivce pro společnost a její ekonomické subjekty, nikoliv pro sebe, čímž je dána vazba mezi vysokou školou a managementem soukromých organizací a veřejné správy. Studijní obor chápeme tedy jako soubor metodické přípravy a studijní kompetence k dosažení manažerských kompetencí.

e) umění managementu

- tento bod je přímo spojen s osobou manažera. Nejčastěji se získává dlouhodobější praxí nebo cílevědomým tréninkem vybraných dovedností. Záleží na každém manažerovi, jak dokáže mobilizovat lidské zdroje, motivovat k dosažení cílů organizace, jak vystupuje a kvalifikovaně rozhoduje.
- hlavním úkolem umění managementu je především vybírat nejlepší možná řešení a pro tyto řešení získávat pracovníky, kteří na této cestě budou ochotni i riskovat

- hlavním úkolem umění managementu je především vybírat nejlepší možná řešení a pro tyto řešení získávat pracovníky, kteří na této cestě budou ochotni i riskovat.

1.2. Cíl managementu

Průběh uspořádaného plánování, organizování, vedení lidí a kontroly, který míří k dosažení cílů organizace. Všechny manažerské činnosti jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou navzájem propojené.

Cíl managementu bývá často sjednocován s významem slova řízení a vedení. Kdy vedením se rozumí stanovit si správné cíle. Naopak řízení vede k uskutečňování cílů správnou cestou. Je zde třeba rozlišovat efektivnost, která značí kvalitu a výkonnost, která značí kvantitu. (Bělohlávek, 2001).

1.3. Manažerské funkce

Manažerské funkce neboli manažerské činnosti jsou typické úkoly, které manažeři provádí na určitých stupních řízení. Hlavním úkolem těchto činností je dospět k úspěšnosti organizační jednotky. Jsou čtyři ustanovené funkce, které mohou být dále rozvedeny například o personalistiku, rozhodování apod.

Mezi manažerské funkce dělíme podle druhů a fází. Tyto funkce jsou vzájemně propojené.

Dělení podle druhů:

- Plánování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- kontrolování.

▪ Plánování

Považováno za nejnáročnější a nejdůležitější funkci manažera. První ze čtyř druhů manažerských funkcí, která je zaměřená na volbu úkolů, určování priorit úkolů a sestavování pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a vyřešených problémů mohou být plány strategické a operativní nebo krátkodobé a dlouhodobé. (Bělohlávek, 2001)

„Jde o lidmi vypracované, a pak realizované zaměření na účel (cíle a poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (firmy jako celku, závodu, provozu), a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků) jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout.“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 314)

Účinným plánováním se zvyšuje efektivita organizace, snižuje riziko z neznámé budoucnosti a provádí triumfální organizační změny. Plánováním se také rozvíjí manažeři.

Postup při sestavování plánu:

- *Analýza výchozí situace,*
- *odhad možností a omezení plánu organizační struktury a čase,*
- *stanovení cílů plánů, vzájemných vazeb a jejich uspořádání v organizační struktury a čase,*
- *vypracování návrhu plánů k dosažení stanovených cílů,*
- *výběr plánu s ohledem na efektivní využití zdrojů, respektování omezujících podmínek a připomínek dotčených útvarů.* (Častorál, 2009, s. 79).

Podobnost plánů je různá, ale každý plán by měl odpovědět na dvě otázky – Čeho se má dosáhnout a jakým způsobem se toho dosáhne? (Veber, 2000)

▪ **Organizování**

Druhá manažerská funkce specializovaná na přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování vyjasní každému pracovníku jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů. Výsledkem je organizační struktura.

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jejich nezbytné činnosti lidí nebo kolektivů při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo jejich částí“ (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 80)

Mezi základní prvky organizování řadíme – specializaci, koordinaci, vytváření útvarů a dělba kompetencí.

▪ **Řízení lidských zdrojů**

Podle Bělohlávka (2001) je řízení lidských zdrojů specifickou činností zabývající se dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Podle profese, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na rozhodující cíle organizace plánuje počty pracovníků. Tyto záměry provádí výběrem a přijímáním pracovníků, jejichž dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich schopnostmi a potřebami organizace.

Vyhledává a vymezuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky.

Plánuje pracovní dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.

▪ **Kontrola**

Kontrola je čtvrtým, tedy závěrečným druhem manažerských funkcí. Kontrolování spočívá ve sběru vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které následně umožňuje napravovat chybné či

nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivitu pracovníků organizace vylepšit. (Častorál, 2009)

K úspěšnosti kontroly a splnění jejího záměru musí být vymezeny cíle a stanoven jednoznačný postup.

Členit a kvalifikovat kontrolu, dle Častorála, můžeme podle různých hledisek:

- a) Podle druhu (vnější a vnitřní)
 - Vnitřní probíhá vlastními silami organizace
 - Vnější na základě kontroly z venku (externí) a to státními orgány – např. finanční úřad
- b) Podle způsobu provádění (preventivní, průběžná, následná)
 - Preventivní se zaměřuje na včasné zjištění výsledků, nikoliv následků
 - Průběžné se týkají sledování probíhajících procesů
 - Následné jsou prováděny až po skončení procesů a hodnocení konečných výstupů
- c) Podle kontrolované úrovně (vrcholová a operativní)
 - Vrcholová provádí kontrolu dosahovaných výsledků, plnění cílů a může být prováděna vnitřní (vrcholovým manažerem) i vnější (banka)
 - Operativní je spojená s posuzováním běžného hospodaření
- d) Podle zaměření obsahu (jednotlivé stránky výroby, obchodu, prodeje)
- e) Podle časového hlediska (pravidelná, nepravidelná, krátkodobá, dlouhodobá)

Dělení manažerských funkcí podle fází:

- Analýza,
- rozhodování,
- implementace.

▪ **Analýza**

Analýza tvoří první fázi v manažerských funkcích. Spočívá v rozborech přiměřeného rozsahu. Je zaměřena zejména na rozbory obsahové náplně jednotlivých druhů manažerských činností. V dalších fázích na analýzu a její výsledky navazuje rozhodování a implementace, kdy analýza zajišťuje počáteční rozborové poznatky. Přístupy analýzy mají zpravidla stanoveny pevné metodické postupy založené na systémové analýze.

Analýza musí splňovat určité kroky, podle kterých se postupuje:

- *Identifikace problému, který má být analyzován,*
- *stanovení cílů analýzy,*
- *stanovení omezujících podmínek,*
- *volba vhodných metod v podmínkách reálných dat posouzení a vyhodnocení výsledků.*(Častorál, 2009, s. 107)

▪ **Rozhodování**

Rozhodování je druhou fází manažerských funkcí a postupuje všemi druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrola). Rozhodování je součástí rozhodovacího procesu a spočívá ve volbě varianty rozhodnutí z přístupných variant.

V literatuře, která se věnuje managementu je pozornost věnována racionalitě rozhodování, čímž se rozumí takové rozhodování, které přináší maximální efekt a vyžaduje minimální náklady a eliminuje ztráty.

Z tohoto pohledu dělíme rozhodování na:

- Ideální (objektivní) – rozhodování je postaveno na možnosti mít dostupné všechny potřebné informace, mít možnost je komplexně bez potíží zpracovat a vyhodnotit
- Reálné (subjektivní) – rozhodování vychází z reálných podmínek a faktorů. Často jde o rozhodování v krátkém čase. (Častorál,2009)

▪ Implementace

Poslední, tedy závěrečná fáze manažerských funkcí. Lze ji chápat jako prosazení rozhodnutí a jeho realizaci.

Implementace představuje soubor aktivit k naplňování manažerské fáze rozhodování.

Její náplní je především:

- *Soubor rozhodnutí vyústujících v implementaci,*
- *návrh účelných a hospodárných forem implementace, včetně potřebných zdrojů a časového postupu,*
- *výkon implementace (realizace zdrojů, motivace pracovníků, vedení lidí, koordinace činností),*
- *dokumentace výsledků, předání výsledků a kontrola splnění rozhodnutí.* (Častorál, 2009, s. 130)

1.4. Manažer – koordinátor

Vykonavateli managementu jsou manažeři. Manažer je osoba, která odpovídá a nese největší zodpovědnost za plánovací, organizační a řídicí procesy, jak uvádí. K tomu, aby mohl manažer všechny tyto procesy správně převzít, je nutné být zacílen do budoucnosti, což pro každého manažera znamená být dobrým vizionářem, dokázat snadno a aktivně přijímat změny a ovládat manažerské techniky

Jedním z úkolů manažera je účelně řídit, organizovat, vést a kontrolovat za pomoci efektivního rozhodování a komunikace. Současně musí klást důraz na konání správných věcí tím pravým způsobem a to vše s minimálními náklady, svědomitě a spravedlivě. (Bělohlávek, 2001)

Dělení manažerů podle manažerských funkcí

Podle postavení manažera v organizaci či stupně řízení, na kterém plní úkoly, dělíme manažery na liniové, střední a vrcholové.

▪ **Liniový manažeři (Lower managment)**

- Vyskytují se na nižších úrovních manažerské hierarchie,
- náplní práce těchto manažerů bývá vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Zároveň provádějí kontrolu, napravují chyby, řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

Například: mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí

▪ **Střední manažeři (Middle managment)**

- Odpovídají za řízení liniových manažerů a řadových pracovníků organizace. Koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení cílů organizace, čímž uskutečňují plány a strategické cíle.

Například: dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, střediska, oddělení

▪ **Vrcholoví manažeři (Top managment)**

- Nejmenší skupina manažerů,
- Jejich hlavní pracovní náplň je především formulování organizační strategie, rovněž organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Například: generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí či náměstci ředitele (Bělohlávek, 2001)

1.4.1. Role manažera

Během své práce se manažeři zabírají několika činnostmi. Vůči různým pracovníkům zastávají několik typů vtaů – vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům.

Podle vztahů se chování manažerů řídí určitými pravidly a principy. Manažerské role se vzájemně prolínají v manažerských funkcích. (Šuler, 2007)

▪ **Interpersonální role**

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel zastupuje organizaci na ceremoniálech (setkání nových pracovníků, zahajuje provoz nové filiálky, hovoří s handicapovanými dětmi v sociálních zařízeních, které firma podporuje). Generální ředitel vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje. Tento úkol by zvládl jakýkoli z jeho zástupců, ale takto ředitel vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků nebo hodnotovou orientaci firmy. Toto gesto přítomní ocení a stává se to motivací do další práce.

Vedoucí prostřednictvím vztahu ke svým podřízeným realizuje cíle organizace. Vyhledává jejich silné stránky a nedostatky, motivuje je k lepším výkonům, usměrňuje, uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Výsledky jejich práce hodnotí a formuluje úkoly, které budou plnit v dalším období. (Šuler, 2007)

Spojovatel – udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary, organizacemi a okolím.

▪ **Informační role**

Manažer vychází z informací, které získal mezilidskou komunikací a tyto informace poté předává dál. Manažer zde vystupuje v roli pozorovatele, šířitele a mluvčího.

Pozorovatel - Pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa vyhledává manažer potřebné informace. Tyto informace získává pomocí rozhovorů, porad, tisku atd.

Šířitel – manažer skrze svou roli šířitele prezentuje informace získané zvenčí svým podřízeným.

Mluvčí – reprezentuje organizaci nebo svůj útvar navenek a svým jednáním vytváří image na veřejnosti. (Šuler, 2007)

▪ **Rozhodovací role**

Rozhodování manažera má význam pro strategické organizační rozhodování, přičemž zde je velice důležitá jeho autorita a přístup k informacím.

Podnikatel – manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Podnikání nejvíce přispívá k rozvoji organizace a udržení postavení na trhu.

Řešitel rušivých událostí – manažer reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují cíle organizace. Pokud organizační aktivity neprobíhají akce, musí manažer překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím zvenčí i zevnitř organizace.

Distributor zdrojů – manažer hospodaří se zdroji (peněz, lidí, času, zařízení atd.) a musí dávat pozor, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům a na základě informací, které získal jako pozorovatel, zdroje přerozděluje.

Vyjednaváč – projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary a organizacemi (podřízený, kolegové, místní administrativa,...) (Šuler, 2007)

1.5. Management v sociální práci

V sociální oblasti se management vyskytuje zřídka. Různorodá struktura působících subjektů v sociální sféře je pokryta organizacemi státní sociální zprávy, organizacemi zřízenými jinými sektory státní správy, organizace zřízené obcemi a neziskový sektor (sektor nestátních subjektů vznikajících podle platné legislativy z vůle občanů nebo zájmových či odborných skupin). Všechny tyto subjekty vyžadují diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu. (Matoušek, 2007)

1.5.1. Specifika managementu v sociální práci

Díky tomu, že sociální práce nepatří do komerčního podnikání, tudíž u ní nejde o dosahování zisků a z tohoto důvodu je management brán za cosi nepatřičného a nevhodného. Cílem organizace, která sociální práci provádí, je pozitivní změna v životě člověka – klienta.

Management jde v této oblasti použít jako nástroj, který koncentruje organizace na opravdové poslání a na mimořádnou odbornou práci ve prospěch klientů. (Matoušek, 2007)

1.5.2. Manažer sociální práce

Vedoucím pracovníkem v sociálních organizacích se stává ten pracovník, který je odbornou autoritou a má největší erudici v oboru. Během velmi krátké doby musí pracovník získat mnoho znalostí a dovedností. Práce manažerů má rozdílné postavení a zatížení podle typu organizace. (Matoušek, 2007)

Role manažera v sociální oblasti:

- *V činnosti každé organizace existují různé zájmové skupiny uplatňující potřeby, které jsou v rozporu s potřebami jiných: vedení a zaměstnanci, odborní a provozní pracovníci, apod.,*
- *nesou vyšší míru odpovědnosti za dění v organizaci,*
- *vysoká míra nejistoty a rizika – vedoucí pracovníci pracují v atmosféře nejistoty existence organizace po celý rok,*
- *vedoucí pracovníci realizují své záměry zprostředkovaně prostřednictvím svých podřízených. (Matoušek, 2007)*

Mezi základní úkoly manažerů v sociální práci patří definice cílů, určování priorit a práce s časem a prevence chyb.

2. DOBROVOLNICTVÍ

Termín dobrovolnictví a dárcovství můžeme zařadit pod pojem dobročinnost. V této práci se zabývám veřejně prospěšným dobrovolnictvím, které se od dalších podob, tedy občanské výpomoci a vzájemně prospěšného dobrovolnictví, liší cílovou skupinou, která má z dobrovolníků užitek. (Tošner, 2003)

2.1. Historie dobrovolnictví

Dobročinná činnost se v České republice začala rozšiřovat především od 19. Století, v době vzniku řady spolků na podporu umění, kultury a vědy.

Samostatná dobrovolná činnost se rozvíjela po vzniku Československa, kdy dobrovolnické organizace byly bohatě strukturovány. Okupací a následným vznikem socialistického státu byl vývoj přerušen. Od této doby spadaly všechny organizace pod Národní frontu, byly rušeny a členové pronásledováni.

Ve 20. Století nastal další vývoj díky lidem, kteří hledali nové způsoby realizace a vlastní identitu. Po tomto zvratu byly některé organizace obnoveny a začal vznik nových neziskových organizací, které svou činnost postavily na pomoci od dobrovolníků. (Tošner, 2003)

V roce 2003 nabyl platnosti zákon o dobrovolnické službě – Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů.

2.2. Osobnost dobrovolníka

„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svou energii, vědomosti, dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti“. (Tošner, 2003)

Na dobrovolníka lze mít nároky jako na placeného zaměstnance. Můžeme ho chápat jako spolehlivého pomocníka, na kterého se klient, tedy příjemce pomoci, může kdykoli spolehnout.

Podle Matouška (2003) se Dobrovolníky většinou stávají:

- *Studenti – zejména ti, kteří se připravují na pomáhající profesí,*
- *nezaměstnaní lidé, kteří chtějí být užiteční,*
- *ženy pečující o rodinu a děti, které ještě nechtějí nastoupit do zaměstnání a mají potřebu se společensky mimo domov uplatnit,*
- *lidé, kteří jsou v důchodu a cítí se málo využítí,*
- *lidé, kteří své povolání vnímají jako jednostranné a nejsou při ní v kontaktu s jinými lidmi.*

Role a úkoly dobrovolníka by měli být správně definovány. S danými úkoly a svou rolí v organizaci by měl být každý dobrovolník seznámen před zahájením spolupráce.

2.3. Motivy dobrovolné činnosti

Motivy dobrovolnické činnosti jsou různé a ne vždy mohou být prospěšné. O existenci motivů každého dobrovolníka by měl být manažer – koordinátor, který dobrovolníka vede, obeznámen. Je možné, že ne všechny motivy ke spolupráci s organizací budou pozitivní, mohou se objevit motivy negativní. Tyto motivy by měl pracovník brzy rozeznat a případnou spolupráci odmítnout.

Mezi takové důvody patří těchto devět bodů

- *Soucit vedoucí k degradaci klienta,*
- *nepřiměřená a zbytečná zvědavost,*
- *služba pramenící z pocitu povinnosti,*
- *skutkaření, snaha něco si zasloužit,*

- *touha obětovat se,*
- *osamělost a z ní pramenící touha po přátelství,*
- *pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti,*
- *nedostatek sebeúcty a s ním spojená touha potkat ještě ubožejší lidi,*
- *panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv. – (Tošner, 2002, s. 46)*

Jakýkoli z těchto motivů může poškodit klienta či vztahy mezi členy organizace, pokud nebude brzy rozeznán.

2.4. Manažer – koordinátor dobrovolníků

„Koordinátor je klíčovou postavou dobrovolnického managementu“ (Tošner, 2002 s. 76)

Náplní práce koordinátora je velice bohatá. Jedná se především o výběr a výcvik dobrovolníků. Následně vyhledávání vhodných činností a zařazení do chodu organizace.

Koordinátor vede dobrovolníky a hodnotí jejich činnost, řeší vzniklá nedorozumění a problémy, hledá a organizuje příležitosti k poděkování dobrovolníkům, je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, vedením i klienty organizace, udržuje styk s nejbližším dobrovolnickým centrem, s médii i dalšími organizacemi, zpracovává kodexy či práva a povinnosti dobrovolníků, případně pravidla mlčenlivosti, vede potřebnou administrativu, jako jsou smlouvy s dobrovolníky, případné pojistné smlouvy. (Tošner, 2002, s. 76)

V případě, kdy se jedná o menší organizaci, se může koordinátorem, vedle své profese, stát vedoucí organizace či výkonný zaměstnanec. V opačném případě je dobré mít pracovníka, který se bude plně věnovat činností a povinnostem koordinátora.

Svou roli by měl koordinátor vykonávat na základě dobrých vztahů s dobrovolníky. Tímto se dobrovolníkům dodává pocit, že to, co dělají je

chvályhodné a slouží k dobré věci. Práce a vystupování dává zpětnou vazbu od veřejnosti a činí tím zpětnou vazbu organizace. (Tošner, 2003)

2.5. Získávání dobrovolníků

Získávání, výběr, výcvik a následná motivace dobrovolníků je opakující se proces. Celý tento proces záleží na práci koordinátora. (Tošner, 2003)

Výběr strategie a způsob náborů by měl odpovídat cílům personální činnosti. Získávání nových dobrovolníků by mělo probíhat za minimální náklady a v co největší oblasti zájemců s požadovanými předpoklady, z nichž se poté bude vybírat, jak tvrdí Armstrong (2006)

Postupy náborů dobrovolníků probíhají odlišně, jinak probíhá nábor dobrovolníka na jednorázové akce a jinak pro dlouhodobou spolupráci s organizací. Je dobré využít služby stálých dobrovolníků, jelikož budou mluvit z vlastní praxe a svých zkušeností.

K získávání nových dobrovolníků do organizace slouží aktivní a pasivní přístup.

Forma pasivního náboru není vůbec složitá, nevyvíjí se zde žádná aktivita, čeká se na dobrovolníky, kteří mají velký zájem o činnost v organizaci a sami tedy přijdou. Aktivní je pravým opakem, dobrovolníky zaměstnanci sami vyhledávají.

Nejčastější metody získávání dobrovolníků:

- Leták, plakát, vývěska – mělo by být doplněno dalšími aktivitami,
- tisk, média (televize, vysílání, internet) – tato forma by se měla stát prioritou každé organizace,
- náborové akce – cílené získávání dobrovolníků (koncert, výstava, veletrh),
- spolupráce s dobrovolnickými centry,

- střední a vysoké školy – zúčastnit se výuky, kde budou studentům podrobně podané informace o činnosti organizace a seznámením s dobrovolnictvím, následně zodpovědět všechny dotazy,
- osobní kontakty – nejčastější forma získávání dalších dobrovolníků přes přátele, známé, rodinu. (Tošner, 2002)

2.6. Výběr a výcvik dobrovolníků

Proces přípravy dobrovolníků záleží na tom, jakou činnost budou vykonávat. Dobrovolník v nemocničním oddělení bude vykonávat jiný druh práce než dobrovolník, který dochází do organizace, jejíž cílovou skupinou jsou děti, s kterými si chodí hrát na hřiště.

Osvědčila se metoda, kdy se všichni dobrovolníci pozvou na sezení, kde budou seznámeny s možnostmi pomoci v organizaci a pracovníci zde mají možnost všechny případné dobrovolníky poznat. Toto sezení slouží i k ujasnění zájmů a vlastní motivace.

Mnohdy pracovníci potřebují, aby se dobrovolníci zúčastnily více schůzek, školení a přípravy na dobrovolnickou činnost. Příprava dobrovolníků má 2 složky:

- a) Obecná část přípravy,
- b) odborná část přípravy.

▪ Obecná část přípravy

V této přípravě se dobrovolník dozvídá základní informace. Seznámení se s organizací (činnost, cíle, úkoly organizace, specifika a běžný chod organizace)

▪ Odborná část přípravy

Tato část je zaměřena na vyjasnění obav ze stran dobrovolníka a přiblížit mu, co bude v organizaci dělat. Často se hraje hra – na role, kdy si dobrovolník vyzkouší roli svou, klienta či spolupracovníka. U této části je vždy přítomen

zaměstnanec, jelikož dokáže dobrovolníkům přiblížit jejich činnost a pozná motivaci a zaměření dobrovolníků. Pokud dobrovolník bude pracovat s nezletilými dětmi, bývá v některých případech zvykem psychologické posouzení dobrovolníků. Posuzuje se zralost jejich osobnosti a možných psychopatologických rysů. Výsledky slouží koordinátorovi jako odpověď na otázku, zda je dobrovolník ten správný. (Tošner, 2002)

2.7. Supervize dobrovolníků

Supervize čili metodické vedení dobrovolníků má podobu supervize pomáhajících profesí. V tomto případě záleží na činnosti dobrovolnictví (jinak vypadá supervize v hospici a jinak při manuálních pracích). Supervize ve většině případů probíhá ve skupině dobrovolníků se supervizorem. Během celé doby dobrovolníci probírají své postoje a pocity, které pramení z jejich působení v organizaci. Dále se díky účasti na supervizích dá předejít nesprávným aktivitám a ochraně klientů. Profesionálně vedená supervize by měla dobrovolníkům umožnit, vyjádřit své pochybnosti a omyly beze strachu a možných obav reakce okolí. . (Tošner, 2002)

Supervize nemusí sloužit jen jako zpětná vazba a komunikační kanál mezi dobrovolníky, ostatními zaměstnanci a supervizorem, ale i jako forma klubového setkávání. Schází se zde lidé se stejnými zájmy, kteří jsou si blízcí.

2.8. Vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky

Jak velký bude přínos dobrovolníků, záleží i na charakteru vztahů mezi dobrovolníky a zaměstnanci na pracovišti. Pokud bude mezi nimi panovat zaujatost, protože se zaměstnanec může cítit dobrovolníkem ohrožen, odrazí se to na pracovní motivaci každého z nich. Díky tomuto případu by měl koordinátor usilovat a rozvíjet kooperační prostředí a potlačovat konkurenční prostředí. Právě díky těmto podobným situacím musí koordinátor pečlivě seznámit nově příchozího dobrovolníka se všemi pracovníky. (Vondrušková) Dále se za důležité opatření považuje sestavení

pracovních týmů, které budou tvořit zaměstnanci společně s dobrovolníky. V těchto skupinách také dochází k utužování vazeb mezi všemi pracovníky a různorodost pracovních zkušeností, věku, vzdělání a fantazie přispívá k větší míře efektivnosti a zdokonalování chodu organizace. Dále je na místě, dobrovolníka poučit o postupech při případných konfliktech, pokud jakýkoli konflikt nastane, musí se ihned obrátit na svého koordinátora, kterému byla svěřena i funkce mediátora v podobných sporech. (Tošner, 2002)

2.9. Rozchod s dobrovolníky ze strany neziskové organizace

Je možné, že po přijetí dobrovolníků nastanou jisté problémy. Pokud se je nepodaří koordinátorovi vyřešit, tak je následně nutné s dobrovolníkem činnost v organizaci ukončit.

Rozloučení není pro dobrovolníka jednoduché, zvláště pokud ho působení v organizaci těšilo a byl k činnosti motivován.

V některých případech může koordinátor přijít na to, že sám dobrovolník potřebuje odbornou pomoc. V těchto případech je nutné rozejít se s dobrovolníkem taktně, aby v něm nutný odchod nezanechal pocit hořkosti nechtěného člověka. Je možné, předat dobrovolníkovi kontakty na instituce, kde by mu bylo schopni pomoci. (Tošner, 2002)

3. NEZISKOVÁ ORGANIZACE

V odborné literatuře stále není definice organizací, které působí v neziskovém sektoru. Růžičková 2007

Neziskovými organizacemi se myslí takové organizace, které nebyly založeny pro účel podnikání, o čemž se zmiňuje Zákon č. 586/92 Sb. o daních z příjmu.

Neziskové organizace sloužící jako nestátní neziskový sektor, jsou instituce, které jsou určeny pouze veřejným zájmům.

Hlavním prostředkem je péče o veřejné zájmy, vylepšování mezilidských vztahů a posílení solidarity a úcty. (Salamon, Anheier in Brázdilová, 2007)

3.1. Znaký neziskové organizace

Hlavním znakem neziskových organizací je především fakt, že nebyly založeny za účelem podnikání ani za účelem zisku (mimo organizační složky). Mezi další znaky počítáme uspokojování konkrétních potřeb občanů a komunit a možné financování z veřejných rozpočtů.

Soukromé neziskové organizace mají především společné povolení své autonomie (nejsou řízeny z vnějšího okolí), členství je uskutečňováno na principu dobrovolnosti a vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svou činnost (Šimková 2006)

3.2. Poslání neziskové organizace

Poslání neziskových organizací je formulováno souhrnem potřeb, které kompetentní organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot, produkovaných statků a služeb. Poslání má oproti vizi určitý charakter a vymezuje důvod existence ekonomického subjektu.

Poslání by mělo být výstižné a formulované takovým způsobem, aby danou organizaci, od stejně zaměřených odlišovalo. Toto poslání je hlavním vodítkem, které slouží k rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

Poslání se charakterizuje těmito znaky:

- Vychází ze základní filozofie neziskových organizací,
- ctí etické zásady a altruistický pohled na svět,
- zaměřuje se na takové činnosti, které se snaží skutečně vykonávat,
- musí být konkrétní a srozumitelné čímž slouží jako podklad pro stanovení cílů a strategie organizace,
- vychází z potřeb klientů. (Strečková in Šimková, 2006)

3.3. Funkce neziskové organizace

Funkce organizace naplňují poslání organizace a zabezpečují její realizační proces. Uskutečňují se souborem činností.

Výsledkem je produkce služeb nebo podmínky pro produkci těchto služeb. Tyto služby rozdělujeme na primární, sekundární a řídicí.

Primární prostřednictvím činností naplňují poslání organizace. Sekundární produkují podmínky pro plnění primárních funkcí a mají ve všech neziskových organizacích stejnou strukturu, jelikož plní personální, provozní, správní funkci a funkci komplexního hospodaření. Řídicí funkce vytvářejí pracovníci, kteří momentálně zabezpečují i primární funkce. Tato funkce působí samostatně. (Rektořík a kol., 2001)

3.4. Cíle neziskové organizace

Cíle lze chápat jako žádoucí budoucí stavy, kterých se organizace pomocí svých činností snaží dosáhnout. Cíle jsou zakotveny v koncepci rozvoje a ve strategickém plánu. Keřkovský a Vykypěl (in Hanzelková, 2009)

Cíle se dělí podle různých kritérií, například podle kritéria funkce na cíle primárních a sekundárních funkcí. Dále se mohou kritéria času dělit na cíle krátkodobé (pod 3 roky), střednědobé (3-10 let), dlouhodobé (10-15 let) a operativní. (Rektořík a kol., 2001)

3.5. Typy neziskových organizací

Pod titul nestátní neziskové organizace zahrnuje rada vlády občanské sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby a obecně prospěšné společnosti (Brazdilova, 2007).

Ze zákona o daních z příjmu vyplývá, že za neziskové subjekty se mohou považovat zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivu. Dále se sem může zahrnout občanské sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti, atd.

3.6. Členění neziskových organizací

Organizace, které působí v neziskovém sektoru, se mohou dělit podle Rektořika na následující skupiny:

1. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti (občanská sdružení profesní komory),

2. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (nadace a nadační fondy, politické strany, náboženské společnosti),
3. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti (příspěvkové organizace, kraje, obce, ústavní soud),
4. Ostatní nestátní neziskové veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (Česká televize, Česká národní banka, státní podnik a státní fondy),
5. Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných s možností globálního poslání veřejně a vzájemně prospěšné činnosti – zařízeny za jiným účelem než k podnikání (akciová společnost, společnost s ručením omezeným).

3.7. Získávání finančních zdrojů - fundraising

Fundraising se může chápat jako navyšování zdrojů nebo fondů. Netýká se to jen peněžní pomoci, ale může se jednat o pomoc formou darování služeb či výrobků.

„Fundraising je proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje peníze, zázemí a lidi“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 65).

Fundraising je financován z veřejných investic (ministerstva, krajské a obecní úřady či velvyslanectví), dále z nadací, od jednotlivců, firem a hlavně od lidí, kteří možné produkty dané organizace kupují. (Rektořík a kol., 2001).

3.7.1. Více zdrojové financování

Je hlavním úkolem fundraisingu a současně je to jedno ze základních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace. Úkolem fundraisingu je naléhavě zajistit více finančních zdrojů aby nezisková organizace nebyla závislá

jen na jednom zdroji. Nemyslí se zde pouze jen dary a finanční pomoc, ale je zde důležitá i lidská práce, značka či slavná osobnost. V praxi organizace čerpají z více zdrojů, přesto jeden mají jako převládající.

Metody fundraisingu:

- Benefiční akce,
- veřejné sbírky,
- telefonické oslovení dárce, dárcovská SMS,
- nový projekt.

PRAKTICKÁ ČÁST

Empirická část

V této části bakalářské práce prezentuji výsledky svého šetření. Výzkum jsem realizovala ve vybrané neziskové organizaci Letní dům, kterou jsem zvolila z důvodů jejího zaměření na cílovou skupinu a pro její rozsáhlou činnost a práci s dobrovolníky. Uvedená nezisková organizace splňuje všechny výše uvedené body při práci s dobrovolníky.

4. NEZISKOVÁ ORGANIZACE LETNÍ DŮM

Organizace založená roku 1997 především na pomoc a podporu dětí a mladých lidí z dětských domovů a rodinám.

Cílem organizace je umožnit dětem a mladým lidem prožít šťastné dětství a dospět k samostatnému a plnohodnotnému životu.

Letní dům nabízí několik služeb a aktivit, které jsou určeny vždy konkrétní cílové skupině:

- Dětem,
- mladým dospívajícím,
- rodinám,
- pěstounům,
- veřejnosti.

4.1. Služby a aktivity určené dětem

Služba určená dětem z dětských domovů, s kterými organizace spolupracuje. Cílem je posílení psycho – sociálních schopností a praktických dovedností, které mladým lidem umožní adaptovaný přechod do samostatného života po ukončení ústavní výchovy.

Tyto služby umožňují dětem vyzkoušet pobyt mimo dětský domov jen s partou dobrovolníků a zaměstnanců z organizace. Nejčastěji se pobyty konají v Jizerských horách nebo Krkonoších a trvají pět až deset dní. Probíhají v průběhu celého kalendářního roku. Mezi tyto pobyty patří sociálně terapeutické pobyty, pobyty v tréninkovém bytě a další různé akce či návštěvy pro děti.

4.1.1. Sociálně terapeutické pobyty

Pobyt určen pro menší skupinu dětí, díky čemuž je možné se každému věnovat individuálně a věnovat mu větší míru pozornosti. Cílem těchto pobytů je nejen posílení jejich sebedůvěry a citové vyrovnanosti, ale také rozvíjení tvořivosti, sociální schopnosti a praktických dovedností. Lidé z organizace, ať už dobrovolníci či zaměstnanci, se během tohoto pobytu snaží zmírňovat důsledky citové deprivace. Aspirují o pozitivní psychosociální růst a individuální rozvoj osobnosti.

4.1.2. Pobyty v tréninkovém bytě

Určen pro děti ze spolupracujících dětských domovů ve věku 15 – 18 let. Tento pobyt umožňuje dětem vyzkoušet si život na nečisto, po ukončení ústavní výchovy. Do projektu se mladí hlásí samostatně, kdy se na začátku projektu nejdříve zmapují jejich znalosti, dovednosti, potřeby a představy. V pronajatém bytě v Praze se děti v průběhu 6 - ti víkendových pobytů učí orientaci ve městě, plánují rozpočet víkendu, nakupují, vaří a starají se o domácnost. Na těchto pobytech mají mladí možnost se setkat s lidmi, kteří programem prošli a již opustili dětský domov.

4.1.3. Návštěvy a aktivity pro děti

Organizace pořádají pravidelné výjezdy do dětských domovů. Cílem výjezdů je podpořit kontakt s dětmi a mladými lidmi, případně navázat kontakt s dalšími dětmi, které jsou ze sociálně terapeutických dílen a ještě lidé z organizace neznají. Dvakrát do roka pořádá organizace ve spolupráci s dětskými domovy komunitní slavnosti.

4.2. Služby mladým dospívajícím

Organizace nabízí podporu při osamostatnění – sociální poradenství, pracovní poradenství, asistence a podobně. Tyto aktivity organizace nenabízí jen svým klientům, ale všem lidem, kteří se stěhují do Prahy.

4.2.1. Doprovázení a sociální poradenství

Určené pro mladé lidi, kteří docházejí z ústavní péče nebo již ústavní péči opustili. Cílem je připravit mladého člověka na přechod ze zařízení do samostatného života. S klientem pracuje jeho průvodce – sociální pracovník, který s ním probírá, vše co se osamostatnění a postavení na vlastní nohy týká (řeší aktuální životní témata – bydlení, práce, vztahy, představa budoucnosti a další...)

4.2.2. Spolu do zaměstnání

Tato nabídka slouží pro mladé lidi, kteří po dosažení plnoletosti opouští ústavní výchovu a nemají dostatečné vzdělání, což je pro ně velmi obtížné při hledání zaměstnání. Díky tomuto projektu tito lidé získají potřebnou rekvalifikaci, dobře se zorientují na trhu a získávají své první pracovní zkušenosti či už zaměstnání, díky vytvoření databázi spolupracujících zaměstnavatelů.

4.2.3. Návštěvy a akce pro mladé dospělé

Dvakrát do roka se lidé s organizace setkávají se starými i novými známými jak z řad dobrovolníků, zaměstnanců, tak i z řad klientů.

4.3. Služby rodinám

Pomoc a podpora pro rodiny v obtížné životní situaci a péči o děti.

Do tohoto programu patří:

- *Pomoc s řešením praktických problémů, které ohrožují existenci rodiny,*
- *rozvoj rodičovských kompetencí,*
- *zlepšení komunikace v rodině, posílení zdravého fungování rodiny,*
- *zlepšení psychického stavu dítěte,*
- *snižování deprivace dítěte umístěného v náhradní výchově kontinuální prací s jeho rodinou.*

Jedná se o pravidelné bezplatné schůzky s pracovníkem buď v Letním domě či v klidu domova.

4.4. Služby pěstounům

Rodinám, které se rozhodly pro pěstounskou péči, nabízí organizace přípravu na pěstounství a pomoc při péči o svěřené děti. Dále je v organizaci možnost, setkání se s dalšími pěstounskými rodinami formou klubů, které podporují rodiče a děti prostřednictvím individuální, párové i rodinné psychoterapie.

4.5. Akce pro veřejnost

Organizace pořádá i akce (komunitní slavnosti, výstavy, dobročinné bazary, výstavy), kterých se může zúčastnit naprosto každý.

4.6. Dobrovolnictví v letním domě

Možností dobrovolné činnosti v Letním domě je více. Dobrovolníci mají možnost se zapojit do již zmiňovaných terapeutických pobytů i do dalších činností jako je doučování a trávení volného času s dětmi či podpora rodičů (hlídání dětí, doprovod na úřad apod.)

Podmínky dobrovolnictví:

- Minimální věk 18 let v případě dlouhodobého dobrovolnictví, jinak min. 15 let (věkové rozmezí v Letním domě se pohybuje mezi 20 – 30 lety),
- trestní bezúhonnost,
- 75% účast na zaškolování dobrovolníků.

5. CÍLE VÝZKUMU V NEZISKOVÉ ORGANIZACI LETNÍ DŮM

Pro účely tohoto výzkumu jsem si vybrala neziskovou organizaci Letní dům, se sídlem v Praze. Volba této organizace byla jednoznačná – prokazatelná práce s dobrovolníky. S ohledem na cíle práce, které jsem se stanovila v úvodu, je jasné, že bylo potřeba oslovit dva okruhy respondentů – koordinátora dobrovolníků a dobrovolníka spolupracujícího s organizací. Oběma stranám byly položeny stejné otázky, které měly poukázat na pohled chodu organizace z obou stran.

Cílem tohoto výzkumu je pohled na práci a činnost dobrovolníka a pohled na práci a činnost s koordinátorem, způsobem kladením stejných otázek a odpovědí. Záměrně jsem zvolila otázky navazující na teoretickou část, kdy jsem některé body popsala podrobněji.

Kladené otázky:

▪ Výzkumné otázky pro koordinátora:

1. Jak získáváte dobrovolníky?
2. Jaký je výběr a výcvik dobrovolníků?
3. Jak probíhá supervize dobrovolníků?
4. Jaké jsou vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky?
5. Jaké činnosti vykonávají dobrovolníci?
6. Jak dlouho působí dobrovolníci v organizaci?
7. Jak často docházejí dobrovolníci do organizace?
8. Jaká jsou očekávání od dobrovolnictví?
9. Jak probíhá rozchod dobrovolníka ze strany neziskové organizace?

▪ Výzkumné otázky pro dobrovolníka:

1. Jak si se dozvěděl o činnosti této organizace?
2. Prošel jsi výběrem a výcvikem?
3. Jak probíhá supervize dobrovolníků?
4. Jaké jsou vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky?
5. Jaké činnosti vykonávají dobrovolníci?
6. Jak dlouho působí dobrovolníci v organizaci?
7. Jak často docházejí dobrovolníci do organizace?
8. Jaká jsou očekávání od dobrovolnictví?
9. Jak probíhá rozchod dobrovolníka ze strany neziskové organizace?

5.1. Výzkumný vzorek

Pro výzkum jsem zvolila respondenty z řad pracovníků organizace a dobrovolníky ze stejné organizace. Výzkumný vzorek tvořil jeden dobrovolník a jeden koordinátor dobrovolníků. Výběr výzkumného vzorku byl cílený a tedy záměrný.

5.2. Metody výzkumu

Metoda je formou kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů (interview) s koordinátorem a dobrovolníkem organizace. S každým jsem se setkala zvlášť.

Při polostrukturovaném rozhovoru se vytváří potřebný nástin otázek, jejichž pořadí je možné střídat podle potřeby a možností tak, abychom maximalizovali výtěžnost interview. Obrovským kladem je též možnost pokládat doplňující otázky i u odpovědí, které účastník dává na pevně strukturované podněty (Miovský, 2006).

5.3. Metody zpracování dat

Kvalitativní data byla zaznamenána na diktafon a následně převedena do textové podoby.

Opakovaným poslechem záznamu byla provedena kontrola přepsaného textu.

5.4. Výsledky výzkumu

Zpracování získaných údajů znamená, že se údaje uspořádají a shrnou.

Úkolem výzkumníka je vyzdvihnout důležitá zjištění, která podporují očekávané směřování nebo údaje, které naopak očekávány nebyly. Ve výzkumné zprávě je třeba uvést podstatné výsledky vzhledem k cíli výzkumu (Gavora, 2000).

5.5. Rozhovory s korespondenty

Jak již bylo zmíněno v úvodu, pro účely zjišťování cílů této bakalářské práce byli osloveni dva okruhy respondentů, tedy dobrovolník a koordinátor ze stejné neziskové organizace. Šetření zde bylo provedeno formou rozhovorů, kdy jsem se setkala s každým zvlášť.

▪ Charakteristika respondentů:

Jedním z respondentů je koordinátor dobrovolníků v nestátní organizaci v Praze. V Letním domě působí jako koordinátorka dobrovolníků slečna Zuzana. Působí v Letním domě již několik let. Účastní se většiny terapeutických pobytů, supervizí a samozřejmě náboru dobrovolníků

Druhým respondentem byla dobrovolnice Eva, která má vystudovanou vysokou školu a je již zaměstnaná. V organizaci působí jako dobrovolnice 18 měsíců. Zapojuje se především při výstavách, byla i na pár terapeutických

pobytech a účastní se některých návštěv v dětských domovech. Tato dobrovolnice současně působí i v jiné nestátní organizaci.

1. Otázka: Získávání dobrovolníků:

▪ Koordinátor:

Získávání dobrovolníků, zde probíhá formou náboru. Dobrovolníci se přihlásí sami na základě vyhlášeného náboru na internetu nebo se o organizaci dozví od kamaráda. Organizace po určité době, všechny dobrovolníky pozve na společné sezení, kde dobrovolníky seznámí s činností a cíly. Dále jsou dobrovolníci seznámeni s procesem zaškolení, který musí absolvovat.

Prvního náboru se účastní vždy koordinátor, který ho pořádá a s ním další pracovník.

▪ Dobrovolník:

Vybraná dobrovolnice o letním domě věděla již delší dobu, jelikož pracuje kousek od organizace. Do Letního domu šla především pro osobní realizaci, rozvoj a ráda pomáhat druhým. Na společném sezení nových potencionálních dobrovolníků se neúčastnila, jelikož se s kamarádkou přihlásily pár dní po ukončení zaškolení všech dobrovolníků.

2. Otázka: Výběr a výcvik dobrovolníků:

▪ Koordinátor:

Výcvik probíhá na základě několika setkání, kdy na každém sezení je v plánu jiné téma, týkající se působení v organizaci. Vždy se ho účastní koordinátor s dalším pracovníkem, kterého se týká zrovna probírané téma. Koordinátor zde působí i v roli pozorovatele. Všimá si reakce dobrovolníků na určité činnosti, zapojení do diskuze, spolupráce při různých aktivitách, komunikace a další. Pro dobrovolnictví v této organizaci je důležitá psychická odolnost, schopnost týmové spolupráce, otevřenost, dobrovolník měl by být komunikativní a schopen týmové práce a sebereflexe.

Je nutné, aby dobrovolník absolvoval 75% docházky těchto vzdělávacích kurzů. Dále musí absolvovat jeden pobyt, případně ve službě Doma v rodině absolvovat zkušební doučování dítěte. Teprve po splnění všech těchto bodů, je možné navázat s dobrovolníkem spoluprací. Jestliže tomu tak není, organizace s ním nemůže spolupraci navázat.

Smlouva o spolupraci se podepisuje vždy na dobu trvání první aktivity, které se dobrovolník účastní. Pokud chtějí obě strany i další spolupraci, podepisuje se smlouva vždy na dobu kalendářního roku.

- **Dobrovolník:**

Zaškolovacích kurzů se bohužel neúčastnila, jelikož se s kamarádkou přihlásila, těsně po skončení těchto kurzů. Účastnila se ovšem nějaké akce, kde dostala od koordinátora rychlokurz a následně odjela na terapeutický pobyt.

3. Otázka: Supervize dobrovolníků

- **Koordinátor:**

Supervize je povinná pro všechny, každý ji má ovšem zvlášť. Tedy dobrovolníci společně a zaměstnanci společně. Na žádost dobrovolníků se ovšem jejich supervize vždy účastní koordinátor. Hlavním důvodem jsou problémy, které vyústili během dobrovolné činnosti a dobrovolníci chtějí tyto problémy řešit přímo se zaměstnancem.

- **Dobrovolník:**

Supervize je povinná pro všechny, koná se 2x do roka. Nikdy neměla během své činnosti žádný problém, s kterým by si nevěděla rady. Supervizi ovšem bere jako velmi poučnou už jen z důvodu řešení problému ostatních, kterým díky tomu může předejít.

4. Otázka: Vztahy mezi dobrovolníky a zaměstnanci

- **Koordinátor:**

Vztahy jsou mezi dobrovolníky a zaměstnanci výborné. Nikdy nenastal žádný vážnější problém. Několikrát do roka se schází i mimo organizaci, jen tak posedět a popovídat.

- **Dobrovolník:**

Vztahy jsou výborné. Všichni se jim ve všem snaží vyjít vstříc, dbají na jejich duševní očistu a na všem se s nimi můžou domluvit.

5. Otázka: Činnosti dobrovolníků

- **Koordinátor:**

Takové jaké chtějí, sami si zvolí, zda chtějí jezdit na pobyty nebo doučovat. Některé to baví natolik, že jsou aktivní v obou případech. Což nás velice těší a naplňuje energií do dalšího plánování akcí, ve kterých se mnoho dobrovolníků též angažuje

- **Dobrovolník:**

Činností je jich mnoho, můžou si vybrat, kde chtějí působit. Třeba na pobyty chtějí všichni, ale bohužel je na ně omezená kapacita. Funguje to tak, že kdo dřív přijde, ten jede. Zase je ovšem šance, že pojedete příště. Ten, kdo byl předtím, nejede na příští pobyt, aby mohly jet právě ti, kteří ještě nebyli. Slečna už pracuje, a tudíž nemám moc času v týdnu, tak jezdí spíše na tyto pobyty nebo se účastní víkendových akcí.

6. Otázka: Délka působení dobrovolníků v organizaci

- **Koordinátor:**

Podle jejich času, jak dlouho chtějí, nemáme to nijak omezené. Nejdéle tam vydržel dobrovolník, který je již v organizaci zaměstnán, ale než se tak stalo, působila tu slečna 5 let jako dobrovolnice.

- **Dobrovolník:**

Co slečna ví, tak nejdéle tam je pracovník, který tam začínal jako dobrovolník. Myslí, že 5 let pracoval jako dobrovolník, 2 roky jako pracovník.

7. Otázka: Jak často docházejí dobrovolníci do organizace

- **Koordinátor:**

Dochází k nám podle toho, jak se jim to hodí. Jsou si vědomi, že mají pracující dobrovolníky a k ničemu nikoho nenutí. Mají ovšem štěstí na úžasné dobrovolníky, které to opravdu baví a spíše je bohužel musí na nějaké akce odmítat. U dobrovolníků, kteří doučují je to pravidelné - 1x týdně na dvě hodiny.

- **Dobrovolník:**

To je na tom to nejlepší, podle toho jak můžou. Podle toho, jak se jim to hodí. Slečna mohla jen o víkendech, ale tak 2 krát – 3 krát do měsíce určitě musí docházet.

8. Otázka: Jaká jsou očekávání od dobrovolnictví

- **Koordinátor:**

Studující dobrovolníci v tom mají velmi dobrou praxi. Domnívají se, že dobrovolníky to baví a svým způsobem je to nějak naplňuje. Každý z nich má pocit, že opravdu dělá něco užitečného a ještě k tomu je to mnohdy veliká zábava.

- **Dobrovolník:**

Slečnu to naplňuje a je to pro ni dobrý způsob relaxace od všedních pracovních dní. Má ráda pocit, že udělala něco dobrého a ještě se při tom dobře bavila.

9. Otázka: Rozchod s dobrovolníkem ze strany neziskové organizace

▪ **Koordinátor:**

Rozchod s dobrovolníkem z naší strany aktuálně řešíme s jedním dobrovolníkem. Problém zde nastal v momentě, kdy se slečna ráda zaměřila na práci a pomoc, kterou zde nenabízíme. Se slečnou se sejdeme, vše probereme a vysvětlíme, proč není možnost být dobrovolníkem v naší organizaci, a předáme kontakty na osoby z jiných organizací, kteří se problematikou, jakou slečna vyhledává, zabývají.

▪ **Dobrovolník:**

Nikdy jí nebylo naznačeno, že by s ní byl nějaký problém. Naopak v této organizaci s Vámi vše preventivně proberou, vždy na Vás mají čas a dbají na to, aby vás dobrovolnická činnost bavila.

5.6. Testování hypotéz

Před jednotlivými rozhovory jsem si zadala následující hypotézy a díky odpovědím na zadané otázky jsem se hypotézy snažila vyhodnotit.

Zadané hypotézy:

▪ **Hypotéza č. 1**

Supervize splňuje všechny požadavky pro potřebu dobrovolnictví.

▪ **Hypotéza č. 2**

Předpoklad spokojenosti dobrovolníka s přístupem pracovníků a činností organizace.

▪ **Hypotéza č. 3**

Domnívám se, že se respondenti budou shodovat alespoň v polovině odpovědí.

Výsledky hypotéz:

▪ Hypotéza č. 1

Hypotéza se nepotvrdila, dobrovolníci si vyžádali účast koordinátora na supervizích.

▪ Hypotéza č. 2

Tato hypotéza splnila všechny zadané požadavky. Výsledkem je veliká spokojenost dobrovolníka.

▪ Hypotéza č. 3

Zadaná hypotéza poukázala na shodu ve většině otázek, tudíž se hypotéza potvrdila.

5.7. Výsledky testování hypotéz

Pomocí hypotéz jsem se snažila poukázat na rozdíly pohledu na chod organizace ze stran dobrovolníka a koordinátora.

Ze strany dobrovolníka se ukázalo, že i přestože nemá výtky na chod a činnost organizace, tak mu vadila absence koordinátora dobrovolníků na supervizi. Po výsledcích testování hypotéz, jsem na tento problém upozornila koordinátora, díky čemuž se nyní koordinátor účastní supervize dobrovolníků.

Tento výzkum prokázal shodu odpovědí obou tázaných ve více jak polovině kladených otázkách, což poukazuje na minimální rozdíly ve vnímání chodu organizace.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se pokusila popsat problematiku managementu dobrovolnictví v neziskových organizacích.

V teoretické části jsem se snažila popsat pojem management, manažer a management v sociální práci. Dále jsem osvětlila problematiku dobrovolnictví, popsala činnost a spolupráci s dobrovolníky v neziskových organizacích. Vylíčila jsem znaky, funkci a poslání neziskových organizací.

V praktické části byla představena nezisková organizace Letní dům, ve které probíhal výzkum. Výzkum proběhl se dvěma respondenty. Jeden ze strany koordinátorů dobrovolníků a druhý ze strany dobrovolníků spolupracujících s organizací. Těmto respondentům byly položeny stejné otázky. Otázky ukázaly na pohled chodu organizace z obou stran. Zároveň byly také stanoveny určité hypotézy. Tyto hypotézy byly poté na základě odpovědí od respondentů vyhodnoceny.

Cílem práce bylo zjistit, zda se pohledy na činnost pracovníka a dobrovolníka liší. Tento průzkum prokázal velkou shodu kladných odpovědí na zvolené otázky, tudíž potvrdil hlavní myšlenku této práce. Pohled dobrovolníka a zaměstnance na činnost a chod organizace se neliší. Oba jsou s chodem a především činností organizace spokojeni, což dokazují odpovědi z rozhovorů. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že mají působení v Letním domě rádi, což se zajisté odráží v přístupu ke klientům.

Využití bakalářské práce spatřuji především ve faktu, kdy se podle hypotéz ukázalo, že dobrovolníkům nejvíce vadila nepřítomnost koordinátora dobrovolníků na supervizi. Důvodem bylo, že dobrovolníci chtěli vzniklé problémy z dobrovolné činnosti řešit přímo se zaměstnancem. Po výsledcích testování, jsem koordinátorovi poukázala na tento problém a nyní se už účastní supervize dobrovolníků. Také rozhovory s respondenty poskytují přínosné myšlenky.

Výsledky výzkumu mohou také přispět ke zkvalitnění práce s dobrovolníky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, Michael, *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Vyd. 6. Praha: Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-00-0
2. BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-x.
3. BRÁZDILOVÁ, J. *Financování projektů neziskových organizací zlínského kraje ze státního sektoru*. [s. l.] 2007. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
4. ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, ISBN 978-80-86723-76-1
5. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
6. HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
7. MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-807-3673-314.
8. MIOVSKY, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
9. MAXA, Radek. *Management*. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011. ISBN 798-80-7373-111-3.
10. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru - základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
11. RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-7263-404-0.
12. Srpková, J., Řehoř, V., 2010. *Základy podnikání*. Grada Publishing, 427 s. ISBN 978-80-847-339-5.

13. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
14. ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-859-1.
15. ŠULER, Oldrich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-251-2316-4.
16. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
17. VEBER, Jaromír et al. Management: Základy, prosperita, globalizace, Praha: Management Press, 2000.
18. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management technologie a praxe v informační technologii*. 4 rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-041-4.
19. Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.
20. Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě.

Internetové zdroje:

Občanské sdružení Letní dům S [online]. [cit. 2014-02-02].

Dostupné z www <http://www.letnidum.cz/letni-dum>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adéla Kerdová

Obor: Management – řízení lidských zdrojů

Forma studia: denní

Název práce: Management dobrovolnictví v neziskových organizacích

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 39

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Alice Bosáková