

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Barbora Černochová

Míra profesionalizace managementu dobrovolníků
v sociálních službách na území města Olomouce

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavlína Jurníčková, Ph.D.

2017

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Barbora Černochová

.....

Tato diplomová práce vznikla za podpory projektů IGA_CMTF_2016_015 Dobrovolnictví v sociálních službách prizmatem vědy o sociální práci a IGA_CMTF_2017_010 Profesionalizace a deprofesionalizace v praxi české sociální práce.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích v průběhu vypracování mé diplomové práce.

Velké poděkování náleží mým nejbližším za podporu, trpělivost a povzbuzování po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	7
1. TEORETICKÉ RÁMOVÁNÍ	9
1.1. Dobrovolnictví	9
1.1.1. Co je dobrovolnictví?	9
1.1.2. Dobrovolnictví z hlediska organizovanosti	11
1.1.3. Dobrovolnictví z hlediska role dobrovolníka v organizaci.....	12
1.1.4. Dobrovolnictví z hlediska času.....	13
1.1.5. Oblasti dobrovolnictví	13
1.1.6. Nové trendy v dobrovolnictví.....	14
1.2. Management dobrovolníků	17
1.2.1. Definování pojmu management dobrovolníků	17
1.2.2. Proč je management dobrovolníků důležitý?	18
1.2.3. Typy dobrovolnictví z hlediska řízení	19
1.2.4. Nástroje managementu dobrovolníků.....	20
1.3. Profesionalizace managementu dobrovolníků.....	35
1.3.1. Definování pojmu profesionalizace managementu dobrovolníků	40
1.3.2. Význam profesionalizace managementu dobrovolníků.....	42
1.3.3. Negativní důsledky profesionalizace managementu dobrovolníků	45
1.3.4. Profesionalizace práce s dobrovolníky v ČR.....	47
2. EMPIRICKÁ ČÁST.....	50
2.1. Metodologie výzkumu	50
2.2. Analýza dat	53
2.2.1. Výskyt nástrojů managementu dobrovolníků.....	54
2.2.2. Míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce	69

2.3. Závěrečná diskuze	73
ZÁVĚR	77
SEZNAM LITERATURY	80

*„Úspěšná činnost neziskové nevládní
organizace je založena na nadšení profesionálů a
profesionalitě práce s dobrovolníky.“*

(Tošner, Sozanská 2006, s. 69)

Úvod

Dobrovolnictví je svázáno s lidskou existencí. Ve všech kulturách a společnostech pomáhali ti, kteří na tom byli lépe, méně šťastným, ať už z důvodu nemoci, přírodní katastrofy, chudoby apod. Dobrovolná a činná solidarita není tedy v historii lidstva ničím novým. Podobně je dobrovolná pomoc svázána s historií sociální práce. Vzájemnou pomoc na dobrovolné bázi, kterou bychom mohli zařadit do dnešního oboru sociální práce, můžeme identifikovat již v apoštolských obcích. Dnes jsou dobrovolnické programy zařazovány do sociálních služeb z několika důvodů, přičemž mezi hlavní patří skutečnost, že dobrovolnictví vede k rozšíření a zkvalitnění služeb organizací (Brozmanová 2011, s. 5), dobrovolníci s sebou přinášejí lidskost, neotřelé kreativní myšlení a mohou práci profesionálů v sociálních službách doplnit prvky, na které profesionálům již nezbývají kapacity.

Novým trendem, který se objevuje v zahraničí několik desítek let a postupně i u nás v ČR, je vznik organizací, které se zabývají dobrovolnictvím profesionálně. Tento jev dosáhl ve světě takového rozsahu, že vedl k vytvoření nového oboru – managementu dobrovolníků (Tošner, Sozanská 2006, s. 11). Řada autorů totiž zastává názor, že aby byla pomoc účinná, je potřeba její efektivní, profesionální organizování (Tošner, Sozanská 2006, s. 11). Rozvíjející se trend profesionalizace managementu dobrovolníků podporuje řada skutečností, jako jsou stále větší požadavky ze strany státu i společnosti kladené na organizace a dobrovolníky v oblasti zvyšování kvality poskytovaných služeb, snaha o efektivní a účinné využití pomoci dobrovolníků a s tím spojená maximalizace přínosů dobrovolnické pomoci nebo také snaha o rovnováhu mezi prospěchem dobrovolnické pomoci pro odběratele služeb a smysluplností a příjemností dobrovolnické aktivity pro dobrovolníka (Gay 2000, s. 46).

Zejména v sociálních službách je profesionální řízení dobrovolníků důležité, jelikož dobrovolník vstupuje do systému s pevnými pravidly. Absence organizovanosti dobrovolnické práce zaměřené na přímý kontakt s klientem může v extrémních případech znamenat fatální rizika: poškození klienta, organizace nebo dobrovolníka (Balogová, Mračková, Repková 2011, s. 17–18).

Přestože se v České republice pomalu buduje infrastruktura, která má napomoci rozvoji výše zmíněného trendu i u nás, nejsou zatím k dispozici studie, které by se zabývaly mírou profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na

národní či regionální úrovni. Jelikož na Katedře křesťanské sociální práce Cyrilometodějské teologické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci vznikla myšlenka založit univerzitní dobrovolnické centrum, rozhodla jsem se téma své diplomové práce zasvětit cíli zjistit, jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce. Za tímto účelem jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu. Výzkumným souborem byli poskytovatelé sociálních služeb na území města Olomouce, kteří spolupracují s dobrovolníky. Výsledky tohoto výzkumu mohou být prospěšné připravovanému univerzitnímu dobrovolnickému centru, již existujícím dobrovolnickým centrům v Olomouci a především poskytovatelům sociálních služeb v Olomouci. Na základě výsledných zjištění v závěrečné diskuzi totiž uvádím podněty, které by mohly zvýšit profesionalitu práce organizací s dobrovolníky. Identifikované příležitosti pro zlepšení by mohly být zprostředkovány univerzitním dobrovolnickým centrem například v podobě vzdělávacích kurzů, workshopů, přednášek apod.

Text předkládané práce je členěn klasicky do dvou hlavních částí. V první z nich je nastíněno teoretické rámování dané problematiky, tzn. téma dobrovolnictví, managementu dobrovolníků a profesionalizace managementu dobrovolníků. Empirická část zahrnuje popis metodologie výzkumu, specifikaci výzkumné otázky a výzkumného souboru, popis sběru dat, analýzu dat s výsledky a závěrečnou diskuzi včetně identifikovaných příležitostí pro zlepšení.

Nyní bych čtenáře ráda pozvala k seznámení se s teoretickými východisky, které uvozují samotnou výzkumnou část diplomové práce.

1. Teoretické rámování

V rámci první části textu budou představeny tematické oblasti, které souvisí s výzkumnou otázkou této práce. V následující kapitole nejdříve s pomocí odborné literatury vymezím pojem dobrovolnictví a uvedu základní dělení dobrovolnictví z hlediska organizovanosti. Dále se pokusím popsat, jak se liší dobrovolnictví z hlediska role dobrovolníka v organizaci i z hlediska času. Představím ve zkratce nové trendy v dobrovolnictví, které předznamenávají témata dalších dvou hlavních kapitol – management dobrovolnictví a profesionalizaci práce s dobrovolníky. V rámci kapitoly o managementu dobrovolnictví zdůvodním jeho důležitost, představím hlavní modely řízení dobrovolníků a uvedu nástroje řízení dobrovolníků. V kapitole o profesionalizaci managementu dobrovolníků se budu zabývat jejím významem i negativními důsledky, které jsou s ní spojené, a v poslední podkapitole v krátkosti zmíním aktuální stav profesionalizace práce s dobrovolníky v České republice.

Nyní tedy začneme prvním nosným tématem této diplomové práce, kterým je dobrovolnictví.

1.1. Dobrovolnictví

1.1.1. Co je dobrovolnictví?

Jako první krok při výzkumu dobrovolnické činnosti je třeba vymezit, co si pod tímto pojmem představuji.

Mezi autory odborné literatury neexistuje jednoznačný konsenzus nad univerzální definicí dobrovolnictví. O vytvoření takové definice se pokoušela řada z nich, přičemž nejčastěji se vyskytují společné charakteristiky ve smyslu dobrovolnictví jako *služby či aktivity vykonávané bez finanční odměny ve prospěch komunity, životního prostředí a druhých osob* kromě rodinných příslušníků či osob ve společné domácnosti.

Mezinárodní organizace práce definuje dobrovolnictví v *Manuálu ILO pro měření dobrovolnické práce* (Manual on the measurement of volunteer work 2011, s. 13) jako „neplacenou nepovinnou práci, tedy čas, který osoby věnují bez očekávání finanční odměny aktivitám vykonávaným skrze organizaci nebo přímo ve prospěch ostatních mimo svoji domácnost“.

Statistický úřad Kanady uvádí, že dobrovolník je člověk, který vykonává nějakou službu bez toho, aby za ni byl placený, přičemž tato služba je vykonávána pod záštitou charitativní či jiné neziskové organizace. To zahrnuje neplacenou pomoc školám, náboženským organizacím, sportovním a komunitním asociacím (Hall, Lasby, Ayer, Gibbons, 2009, s. 66).

Český zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě definuje dobrovolnickou službu v § 2 jako činnost, při níž dobrovolník poskytuje:

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

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

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

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

Definice pokoušejících se jednoznačně vymezit podstatu dobrovolnictví je mnoho. Jejich autoři často docházejí ke třem základním charakteristikám dobrovolnictví:

- je to aktivita neplacená,
- vykonávaná na základě svobodné vůle,
- ve prospěch ostatních.

Ovšem ani tyto tři základní charakteristiky nemůžeme považovat za definitivní, jak rozebírají Paine, Hill a Rochester (2010). Polemizují, jestli je dobrovolnictví vždy neplacenou aktivitou. Jako příklad uvádějí nefinanční odměny v podobě lístků do divadla, knih, možnost využívání služeb aj. Diskutabilní je i druhý bod týkající se svobodné vůle. Autoři upozorňují na různé formy nátlaku, se kterými se „dobrovolník“

může setkat: fyzické, právní, institucionální, sociální a individuální donucení. Jako příklad institucionálního nátlaku uvádějí autoři nátlak nadřízených na zaměstnance, aby se zapojili do firemního dobrovolnictví. Sociálním donucením je myšlen neformální tlak rodiny či komunity, ve které osoba žije. Například tlak školy na rodiče, aby pomáhali při volnočasových aktivitách svých dětí. (Paine, Hill a Rochester 2010, s. 10-16). Podle většiny definic dobrovolnictví je tato aktivita vykonávána ve prospěch druhých, což nezahrnuje dobrovolníka ani jeho nejbližší rodinu či členy domácnosti, ke kterým osoba cítí rodinnou povinnost. Zde upozorňují Paine, Hill a Rochester (2010, s. 15) na kulturní rozdíly, protože v některých komunitách širší rodina zahrnuje mnohem bližší vztahy než v kulturách jiných, a na přínos svépomocných aktivit, ze kterých může benefitovat dobrovolník, jeho rodina i ostatní lidé.¹

Pro účely této práce jsou tři výše zmíněné charakteristiky dostačující, proto budu vycházet z definice Brozmanové Gregorové (2012, s. 18): „Dobrovolnictví je uvědomělá neplacená aktivita nebo práce vykonávaná na základě svobodné vůle ve prospěch jiných lidí nebo společnosti či životního prostředí kromě členů rodiny a domácnosti dobrovolníka.“

1.1.2. Dobrovolnictví z hlediska organizovanosti

Napříč odbornou literaturou se autoři shodují na rozlišení dvou kategorií dobrovolnictví z hlediska organizovanosti: formální a neformální. Formální dobrovolnictví bývá charakterizováno jako odehrávající se v rámci nebo prostřednictvím organizace. Neformální dobrovolnictví se naopak odehrává mimo kontext organizace (Brozmanová Gregorová 2012, s. 18).

Manuál ILO pro měření dobrovolnické práce (Manual on the Measurement of Volunteer Work, 2011) definuje neformální dobrovolnictví jako: „spontánní a sporadické pomáhání, které se odehrává mezi přáteli a sousedy – například péče o děti – nebo v případě přírodních či člověkem způsobených katastrof“. Tento typ dobrovolnictví je uváděn jako dominantní v mnohých kulturách. „Formální

¹ V rámci této práce není prostor věnovat se polemice nad třemi charakteristikami dobrovolnictví detailně, čtenář může v případě zájmu nelézt podrobnější analýzu pojmů v publikaci: PAINE, A. E., HILL, M., ROCHESTER, C.: 2010. *A rose by any other name... Revisiting the question: what exactly is volunteering? Working paper series: Paper one.* London : Institute for Volunteering Research.

dobrovolnictví se realizuje prostřednictvím organizací v neziskovém, veřejném nebo soukromém sektoru a bývá více organizované a regulované.“

Jiný přístup ke kategorizaci dobrovolnictví z hlediska organizovanosti nabízejí Paine, Hill a Rochester (2010, s. 18–19), kteří rozlišují dobrovolnictví *organizované*, jež je vykonáváno skrze formálně ustanovenou entitu s dlouhodobou nebo celoživotní existencí. *Kolektivní* dobrovolnictví se odehrává ve skupinách, které nejsou formálně organizované. Posledním typem dle autorů je dobrovolnictví *individuální*, vykonávané jednotlivcem bez vztahu k organizaci nebo kolektivnímu úsilí.²

V rámci tohoto výzkumu se budu zaměřovat na dobrovolnictví formální, jelikož je jednak přesněji uchopitelné, ale především protože se dobrovolnictví v sociálních službách vždy odehrává prostřednictvím formální instituce.

1.1.3. Dobrovolnictví z hlediska role dobrovolníka v organizaci

Podle míry využití pomoci dobrovolníků rozlišují Tošner a Sozanská (2006, s. 39, dle Frič a kol., 2001) tři různé role dobrovolníků v organizaci.

Jako první zmiňují organizace, jejichž chod je přímo závislý na dobrovolnících, jelikož kromě malé skupiny profesionálů jsou dobrovolníci rozhodující silou při naplňování hlavních cílů organizace. Tento typ je charakteristický při zajišťování humanitární pomoci, ekologických iniciativ a kampaní. Bez pomoci dobrovolníků by nebylo možné realizovat aktivity směřující k naplnění poslání takové organizace.

Druhým typem jsou dle autorů organizace, v nichž dobrovolníci vykonávají činnosti spolu s profesionály, avšak dobrovolnická činnost není základem provozu organizace. Tento typ je charakteristický pro sociální a zdravotní zařízení. Dobrovolníci svou činností přispívají ke snížení finančních nákladů organizace, jelikož by činnost v případě absence dobrovolníků musela být zajištěna profesionálně.

Jako poslední typ uvádějí autoři organizace, pro něž není dobrovolnictví podmínkou fungování. Činnost dobrovolníků pro ně představuje zkvalitnění služeb či usnadnění provozu, v podstatě určitý bonus, bez kterého by organizace mohla existovat (Tošner, Sozanská 2006, s. 39, dle Frič a kol., 2001).

² Podrobnosti o této kategorizaci čtenář může nalézt v publikaci:

PAINE, A. E., HILL, M., ROCHESTER, C.: 2010. *A rose by any other name... Revisiting the question: what exactly is volunteering? Working paper series: Paper one.* London : Institute for Volunteering Research.

1.1.4. Dobrovolnictví z hlediska času

Organizace spolupracující s dobrovolníky mohou mít různou potřebu dobrovolnické pomoci, od čehož se odvíjí i délka spolupráce s dobrovolníky. Tošner a Sozanská (2006, s. 40) rozlišují tři typy dobrovolného zapojení z hlediska času:

- a) Dobrovolné zapojení při jednorázových akcích, které jsou pořádány jednou či několikrát do roka (kampaně, infostánky, sbírky či benefiční koncerty apod.), je ideální zejména pro dobrovolníky, kteří nemohou organizaci poskytnout pravidelnou pomoc. V tomto případě nemusí být činnost dobrovolníka příliš formalizovaná a dohoda o jeho pomoci bývá ústní.
- b) Dlouhodobá dobrovolná pomoc je poskytována dobrovolníky opakovaně a pravidelně (např. tři hodiny týdně po dobu roku), což je pro organizaci přínosné právě svou pravidelností a zároveň určitou návratností investic, které organizace věnovala na přípravu dobrovolníka, pojištění odpovědnosti za škodu apod. V takovém případě spolupráce bývá již formalizována prostřednictvím smlouvy, kde jsou upraveny práva a povinnosti, včetně závazků obou stran.
- c) Dobrovolná služba je vykonávána po dobu několika měsíců i let, většinou mimo zemi původu. Je organizována profesionálně a náklady na ni mohou být značné z důvodu důkladné přípravy dobrovolníka na misi, nákladů spojených s cestováním, pobytem, sociálním a zdravotním pojištěním apod.

1.1.5. Oblasti dobrovolnictví

Dobrovolnickou angažovanost můžeme sledovat v celé řadě oblastí, ať už se jedná o ochranu životního prostředí, pomoc humanitárním organizacím a organizacím na ochranu lidských práv, oblast kultury nebo sportovní a vzdělávací činnost. Jednou z nejpočetněji zastoupených (Tošner, Sozanská 2006, s. 42) je oblast sociální a zdravotní. Na základě průzkumu pod záštitou MPSV a Hestia o.s. v srpnu 2012 (Lusková, Lusková 2012, s. 4) bylo v ČR zjištěno 862 organizací, které deklarují spolupráci s dobrovolníky ve všech oblastech (sociální, zdravotní, ekologie atd.). Z toho je 177 organizací jiného charakteru než poskytovatel sociální služby a 685

poskytovatelů sociálních služeb a dalších 84 organizací spolupracujících se sociálními službami. Dle Luskové a Luskové (2012, s. 20) dobrovolníci pracovali v 1296 registrovaných družích služeb v počtu 21 198 dobrovolníků. U poskytovatelů sociálních služeb registrovaných Krajským úřadem Olomouckého kraje vykonávalo v roce 2011 činnost 1104 dobrovolníků (Lusková, Lusková 2012, s. 17).

Mezi nejčastější aktivity dobrovolníků v sociálních službách patřila v roce 2011 příprava společenských akcí, procházky s klienty, společnost u lůžka, vedení kroužků apod. (Lusková, Lusková 2012, s. 9).

Nejen proto, že oblast sociálních služeb využívá pomoci nejvyššího počtu dobrovolníků, a bere tak na sebe velkou část odpovědnosti za spokojenost dobrovolníků, udržitelnost a tím i budoucnost dobrovolnictví v ČR, ale zároveň je to oblast, kde podle Tošnera a Sozanské (2006, s. 42) „využití dobrovolníků vyžaduje profesionální přístup, protože dobrovolníci zde vstupují do institucí, jež fungují jako uzavřené systémy, ve kterých může dobrovolník působit zdánlivě jako cizorodý prvek. V těchto zařízeních je třeba nejen připravit dobrovolníky na jejich činnost, ale především je třeba připravit organizaci na přijetí dobrovolníků, včetně vyškolení vlastního koordinátora dobrovolníků v organizaci“. Neméně podstatným argumentem, proč je profesionální management dobrovolníků v sociálních službách nezbytný, je imputovaná hodnota dobrovolnické práce. Podle Luskové a Luskové (2012, s. 17) hodnota dobrovolnické práce v sociálních službách v roce 2011 dosáhla výše 83 056 029 Kč. Při odečtení nákladů na dobrovolnickou činnost o celkové výši 54 357 570 Kč, „úspora“ v rozpočtech sociálních služeb mohla činit až 28 698 459 Kč, což je nemalý přínos, který by nebyl možný bez cíleného a koordinovaného vedení dobrovolníků.

Tyto důvody objasňují potřebu profesionálního managementu dobrovolníků v sociálních službách, přičemž managementu dobrovolníků bude věnována kapitola následující. Nejdříve si však představíme nové trendy v dobrovolnictví, které téma profesionalizace řízení dobrovolníků předznamenávají.

1.1.6. Nové trendy v dobrovolnictví

Potřeba co nejprofesionálnějšího managementu dobrovolníků je čím dál intenzivnější, jelikož jsme svědky proměny tradičních vzorců dobrovolnictví, které v současné době přestávají být dostačující. Merrillová (2003, s. 65–66) upozorňuje na

devět vzorců neboli „megatrendů“, které se v dobrovolnictví objevují v posledních deseti letech. Mezi nimi identifikuje právě potřebu větší profesionalizace manažerů dobrovolnických programů, jelikož jsou na ně kladeny mnohem větší požadavky z důvodu managementu rizik, firemního dobrovolnictví a nových technologií. Ty totiž vyžadují nové dovednosti a schopnosti od manažerů aktivních v tvorbě a řízení dobrovolnických programů. Zapojení různorodé populace v dnešní „citlivé“ době vyžaduje kritickou pozornost při rozvoji infrastruktury, která podporuje a udržuje dobrovolnické úsilí.

Evans a Saxton (2005, s. 44–48) uvádějí ve zprávě o proměňující se podobě dobrovolnictví v 21. století devět klíčových trendů, které budou podmiňovat změny v oblasti dobrovolnictví v následujících letech. V této práci nebudu popisovat všech devět trendů, ale pouze ty, které se dle mého názoru vztahují k potřebě profesionalizace managementu dobrovolnictví:

- Také Evans a Saxton, podobně jako Merillová, uvádějí trend profesionalizace dobrovolnického managementu, který stejně jako specializovaní fundriseři přináší zefektivnění činnosti občanských organizací.
- Dalším trendem je nárůst tzv. znalostních (brain) dobrovolníků a úbytek manuálních (brawn). Dobrovolníci si začínají vybírat, jaké aktivity jsou pro ně atraktivní, a stále méně si vybírají „špinavou práci“, kterou nechtějí dělat placení zaměstnanci organizací. V dnešním světě plném konkurence, možností a konzumně orientovaného marketingu dobrovolníci kladou důraz na naplnění svých očekávání, která je motivovala k dobrovolnické činnosti, a chtějí vědět, co aktivitou získají (pracovní zkušenosti, kvalifikaci, nové přátele, překonání osamocenosti, dobrodružství).
- Na tento trend navazuje vzorec podobného rázu, a to vzestup tzv. věcně stimulovaných (cause-driven) dobrovolníků a úbytek časově stimulovaných (time-driven) dobrovolníků. Dnešní lidé se stále více dobrovolnický angažují pro určitou konkrétní věc než jenom za účelem náplně volného času, avšak dříve nebylo tolik důležité, komu dobrovolníci pomáhali a co dělali. I v tomto případě si dobrovolníci pečlivě vybírají, komu a kde jsou ochotni darovat svůj čas (stejně jako peníze), jelikož možností jak trávit volný čas je mnoho a lidé ho mají stále méně.

- Syntézou předcházejících dvou trendů dochází k vzestupu tzv. sobeckého dobrovolníka, který chce ve zvýšené míře vědět, co získá i co dává, a zároveň se začíná podobat placenému zaměstnanci s tím rozdílem, že nedostává plat. Autoři dokonce zmiňují příklady dobrovolníků soudících se s charitami, kteří nabyli dojmu, že dobrovolnická zkušenost nesplnila jejich očekávání.
- Nárůst mladých aktivistů a pokles mladých dobrovolníků. Mladí lidé chtějí být stále víc nejen dobrovolníky, ale i aktivními občany, ať už v lokálním či globálním kontextu. Proto pokud chtějí manažeři dobrovolníků tyto lidi získat, musejí spojovat dobrovolnické příležitosti s aktivismem, a ne se staromódním a neinspirujícím dáváním času. Musejí vytvořit radikálně odlišnou image mládežnických dobrovolnických příležitostí, s čímž aktivismus perfektně koresponduje.
- Nárůst počtu firemních dobrovolníků hledajících nové zkušenosti. Čím dál více zaměstnavatelů vyhledává dobrovolnické příležitosti pro své zaměstnance za účelem jednodenního teambuildingu, zlepšení obchodní morálky, zakořenění svých společností do místní komunity a zprostředkování nových a odlišných zkušeností pro své zaměstnance. Pro řadu manažerů dobrovolníků se takový úkol - koordinovat skupinu firemních dobrovolníků, kteří chtějí hromadně pomáhat v jeden vyhrazený den za účelem teambuildingu - může stát noční můrou.
- Posledním trendem vztahujícím se k tématu profesionalizace managementu je produktizace dobrovolnictví. V době, která je uspěchaná, orientovaná na cíl a neposkytuje nadbytek volného času, autoři doporučují dobrovolnické příležitosti „zabalit do balíčků“, ze kterých bude jasně vyplývat kolik hodin budou zájemci každý týden dobrovolničit, jak dlouho a jaký je přínos pro ně a pro organizaci či pro klienta. Darování času, podobně jako darování peněz, musí být „zabaleno“ do specifikovaných balíčků v duchu fundraisingových strategií, např. 50 Kč zachrání život jednoho dítěte. Autoři doporučují začlenit produktizaci dobrovolnictví do marketingové strategie a inspirovat se marketingem v komerční sféře.

Všechny výše zmíněné trendy přímo volají po přítomnosti manažera profesionála, který bude aktivně zjišťovat potřeby, očekávání a motivace potenciálních dobrovolníků i těch stávajících s ohledem na různorodost nejen preferencí, ale také složení dobrovolníků. Který využije tyto poznatky při vytváření atraktivního dobrovolnického programu pro jednotlivé cílové skupiny i při propagaci dobrovolnických příležitostí. Profesionální management dobrovolníků, který flexibilně reflektuje nejnovější trendy dobrovolnictví, je předpokladem pro efektivní pomoc dobrovolníků organizacím a jejím klientům. Z těchto důvodů následující kapitola - a zároveň druhý pilíř teoretické části této kvalifikační práce - pojednává o managementu dobrovolníků, včetně stylů řízení dobrovolníků a především nástrojů jejich řízení.

1.2. Management dobrovolníků

1.2.1. Definování pojmu management dobrovolníků

Management dobrovolníků můžeme chápat na dvou úrovních – jako proces nebo jako personální zajištění koordinace dobrovolníků.

Safrit a Schmiesing (2012, s.6) definují management dobrovolníků jako systematický a logický proces práce s dobrovolníky a prostřednictvím nich za účelem dosažení cílů organizace v neustále se měnícím prostředí. Dle autorů je pro tuto definici centrální efektivní a účinné zapojení dobrovolníků jako lidských zdrojů, které jsou respektovány a oceňovány pro svůj individuální i kolektivní přínos vzhledem k misi a vizi organizace. Osoba, která se zabývá řízením dobrovolníků, bývá nazývána manažer dobrovolníků (Safrit, Schmiesing 2012, s.6), v našem českém prostředí je známá spíše pod názvem koordinátor dobrovolníků.

Jiný úhel pohledu na management dobrovolníků nabízí Centrum pro výzkum řízení dobrovolníků. Zdůrazňuje, že řízení dobrovolníků je mnohem více než jen výběr a supervize dobrovolníků a že řízení dobrovolníků je klíčové z hlediska využívání zdrojů organizace společně s fundraisingem a lidskými zdroji. Doplnuje, že řízení dobrovolníků je vstupní branou do komunity, jelikož zprostředkovává občanům příležitosti, jak se více angažovat v lokálních i globálních záležitostech. Management dobrovolníků se ujistuje, že místní komunita profituje z mise organizace, čímž posiluje důvěryhodnost organizace v očích veřejnosti. Management dobrovolníků dohlíží na

blaho komunity, dobrovolníků i organizace, která je sdružuje (What is Volunteer Management?).

1.2.2. Proč je management dobrovolníků důležitý?

Již v kapitole 1.1.5 a 1.1.6 jsem uvedla několik důvodů spojených např. s nejnovějšími trendy v dobrovolnictví. Jaké jsou další pádné důvody pro systematické řízení dobrovolníků? Gay (2000, s. 45) odpovídá, že manažeři dobrovolníků jsou klíčovými hráči v oblasti dobrovolnictví, jelikož jsou to oni, kdo rekrutují, trénují a podporují dobrovolníky a opravňují je k poskytování nesčetného množství služeb širokému okruhu příjemců. Manažeři dobrovolníků mají za úkol vytvářet prostředí, ve kterém dobrovolnictví může vzkvétat a rozvíjet se.

Carlton (2012, s. 5) zdůvodňuje, že taktiky a strategie řízení dobrovolníků maximalizují potenciální přínos dobrovolnické činnosti. Dle Carltona je řízení dobrovolníků důležité pro úspěch dobrovolnického programu, stejně jako pro úspěch organizace při dosahování jejích cílů. Carlton dále upozorňuje, že způsob (ne)řízení dobrovolníků může ovlivnit rozhodnutí dobrovolníka zůstat v organizaci nebo rozhodnutí, zda by dobrovolnickou zkušenost doporučil ostatním.

Carlton (2012, s. 5) odkazuje na výzkum diskutovaný organizací Idealist.org, který odkryvá, že množství času, který organizace věnuje řízení dobrovolníků, pozitivně koreluje s možnostmi organizace pracovat s více dobrovolníky. Výzkum také odhaluje, že čím více času organizace stráví řízením dobrovolníků, tím pravděpodobněji bude schopná využít dobrovolnickou pomoc k dosažení svých cílů.

O nutnosti managementu dobrovolníků v sociálních službách se zmiňuje *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách* (Hestia 2010, s.4): „Dobrovolnická činnost v sociálních službách vyžaduje profesionální management, protože dobrovolníci zde vstupují do specifických institucí s pevnými pravidly a zvyklostmi.“ Sociální služby v ČR jsou upraveny zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který stanovuje pravidla poskytování sociálních služeb, včetně okruhu pracovníků uvedených v § 115. Od roku 2007 byl přidán odstavec (2), který při poskytování sociálních služeb umožňuje působit dobrovolníkům za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem (zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů). Dobrovolníci, kteří nepůsobí v sociální službě v akreditovaném režimu podle zákona o dobrovolnické službě, mohou i nadále vstupovat do zařízení

sociálních služeb. Poskytovatel ale i v tomto případě musí postupovat minimálně dle standardu kvality č. 9 (dle přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách):

„9. Personální a organizační zajištění sociální služby

- d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovněprávním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.“

Pravidla upravující působení dobrovolníka v sociálních službách jsou nezbytná, aby nedocházelo k nežádoucím situacím, např. poškození práv uživatelů služeb nebo samotných dobrovolníků. Taková pravidla, jsou-li zpracována vhodným způsobem, usnadňují dobrovolníkům působení v zařízení sociálních služeb, protože jim poskytují důležité informace o tom, co mohou dělat a co naopak ne, co mají dodržovat a proč (Bednář 2012, s. 120). Seznámení dobrovolníka s těmito pravidly je předpokladem pro jeho adekvátní působení. Vypracování těchto pravidel může být úkolem právě koordinátora dobrovolníků, který musí jednak připravit pracovníky organizace a klienty na přítomnost dobrovolníka a zároveň připravit dobrovolníka na práci se specifickou skupinou klientů, aby nedošlo např. k poškození práv klienta nevědomým dobrovolníkem.

1.2.3. Typy dobrovolnictví z hlediska řízení

V souvislosti s řízením dobrovolníků můžeme v odborné literatuře najít několik typů dobrovolnictví. Tošner a Sozanská (2006, s. 24–27) rozlišují *komunitní* typ (evropský model), ve kterém se dobrovolníci setkávají na základě společných zájmů v přirozeném prostředí. Může jít o sportovní, církevní, dětské a mládežnické organizace. Druhým je *manažerský* typ (americký model), v rámci něhož s dobrovolníky pracují profesionální dobrovolnická centra a organizace. V rámci manažerského typu dobrovolníci tvoří jádro fungování organizace, ale pouze doplňují placené zaměstnance. Tento typ identifikujeme spíše v sociálních a zdravotnických zařízeních.

Meijs a Hoogstadt (2001, cit. in Rochester 2010, s. 154–155) rozlišují dva styly řízení dobrovolníků: *programové* (podle nich typické v servisních organizacích) a *členské* (typické pro organizace, které usilují o kolektivní cíle). Programový styl řízení („workplace“ model) je formálnější, aktivně rekrutuje členy i mimo okruh

spolupracovníků, přátel a známých, přijímá je na základě formálních procedur, podrobuje je formálním školením, vykazuje jejich činnost apod. Zatímco členský styl je méně formální a méně orientovaný na výsledek a efektivitu, členové jsou nabíráni z okruhu přátel a známých, školení jsou nepovinná. Programový styl řízení více vyhovuje organizacím, které angažují dobrovolníky, aby dodali nějakou službu či produkt podobně jako placení zaměstnanci (Rochester 2010, s. 151). Tento styl tudíž může být v zařízení sociálních služeb využit spíše nežli členský styl.

Dle Friče (2010, s. 116) „se různí autoři shodují, že formalizovaný, programový přístup k řízení dobrovolníků je trendem, který na poli práce s dobrovolníky převládá“. Sue Vineyard píše o hlavním trendu ve světě dobrovolnictví, kterým je „požadavek, aby ti, kteří vedou dobrovolnickou činnost, tak činili co nejprofesionálnějším možným způsobem, s kvalitou jako posedlostí“ (1993, s. 155).

Proto v další kapitole představím nástroje managementu dobrovolníků, jejichž adekvátní využití vede k profesionalizaci práce s dobrovolníky, což je trend orientovaný na efektivitu a účinnost dobrovolnické pomoci, který může být přínosný zejména v servisních organizacích, včetně zařízení sociálních služeb.

1.2.4. Nástroje managementu dobrovolníků

Dobrovolníci jsou velmi specifickým personálním zdrojem, který může být pro některé organizace užitečný, někdy dokonce i nezbytný, při dosahování jejich cílů. Bohužel ale ne každá organizace má dostatečné kapacity potřebné pro konstruktivní využití pomoci dobrovolníků. V této kapitole proto představím nástroje řízení dobrovolníků, které maximalizují přínos jejich pomoci pro organizaci a její klienty.

Plánování a příprava dobrovolnického programu

Před začátkem spolupráce s dobrovolníky je třeba zodpovědět si několik otázek, které organizaci pomohou položit základní kameny cíleného dobrovolnického programu.

V prvním kroku Carlton (2012, s. 6) doporučuje vyjasnit si podstatu fungování organizace. Cílem je specifikovat misi a vizi organizace, krátkodobé a dlouhodobé cíle, jakými způsoby se organizace snaží těchto cílů dosáhnout, na jakou cílovou skupinu je organizace zaměřená a proč. Dále autor doporučuje posoudit spolupráci s dobrovolníky

v minulosti, pokud s nimi spolupracovala. Pokud ano, analyzovat, jakou činnost vykonávali a zda bylo jejich zapojení úspěšné, či neúspěšné. V neposlední řadě se organizace má ptát, jak by zaměstnanci reagovali na spolupráci s dobrovolníky a také jak by pomoc dobrovolníků mohla zlepšit či znevážit pověst organizace.

Druhý krok má být dle Carltona (2012, s.6) zaměřený na analýzu přínosu zapojení dobrovolníků do činností organizace, definování potřeb organizace a potřeb klientů a analýzu činností vhodných pro dobrovolníky, včetně vymezení dovedností a znalostí nutných pro jejich výkon, a analýzu zdrojů organizace potřebných pro úspěch dobrovolnického programu (finančních, personálních apod.).

Kritickým bodem pro úspěch dobrovolnického programu je podpora zaměstnanců. Carlton (2012, s. 7) zdůrazňuje, že organizace se musí ujistit, že zaměstnanci rozumí účelu dobrovolnického programu. Dle Carltona musí se zaměstnanci diskutovat jejich zkušenosti se spoluprací či mentorováním dobrovolníků, jejich názor, jestli by organizace měla zapojit dobrovolníky do své činnosti a proč. Carlton zdůrazňuje, že se musí zaměstnanců ptát, jakým způsobem mohou dobrovolníci přispět k naplnění mise organizace, kdo se nejlépe hodí pro řízení dobrovolníků, zda by byli ochotní osobně spolupracovat s dobrovolníky či zda mají nějaké obavy ve spojitosti s jejich působením v organizaci, případně jaké úkoly by pro dobrovolníky byly vhodné a jaké nikoliv.

Vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky může zpřehlednit úprava vzájemného postavení ve vnitřních pravidlech, včetně určení odpovědností za řízení činnosti dobrovolníků v organizaci dle jednotlivých pracovních pozic. Tak se předejde nežádoucím situacím, např. „přehazování horkého bramboru“, kdy ani jeden ze zaměstnanců nechce přijmout odpovědnost za špatné instruování dobrovolníka apod. Zapomenout by se nemělo ani na vytvoření a aplikování systému zpětné vazby o spolupráci či případných problémech mezi dobrovolníky a zaměstnanci. Tato úprava může být součástí vnitřních pravidel, která upravují působení fyzických osob, jež nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem, při poskytování sociálních služeb dle standardu č. 9 písmena d), která má poskytovatel sociálních služeb zákonnou povinnost písemně vypracovat, pokud takové osoby v zařízení sociálních služeb působí (Příloha č. 2 prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb.).

Organizace by měla před zahájením spolupráce s dobrovolníky zjišťovat názor nejen zaměstnanců, ale také uživatelů. Je vhodné provést mezi uživateli šetření, zda by měli zájem o asistenci dobrovolníka, případně při jakých aktivitách by dobrovolnickou pomoc uvítali a při kterých naopak ne. Na informovanosti a motivaci uživatelů i

zaměstnanců ohledně spolupráce s dobrovolníky by měla organizace pracovat soustavně, nejedná se o jednorázovou činnost. Tento úkol může být součástí aktivit koordinátora dobrovolníků.

Zároveň bych doporučila informovat se o nejnovějších trendech dobrovolnictví a zjišťovat, jaká jsou očekávání současných dobrovolníků. Neméně taktické je odhadnout, jakou věkovou skupinu dobrovolníků může dobrovolnický program zaujmout, na základě toho specifikovat očekávání dané skupiny od dobrovolnické zkušenosti a její potřeby a zhodnotit, zda je organizace schopná tato očekávání a potřeby naplnit, případně co může udělat pro to, aby je naplnit mohla.

Všechny tyto informace by měla organizace kriticky analyzovat a zhodnotit před tím, než zahájí spolupráci s dobrovolníky, aby vytvořila pevný výchozí bod pro všestranně přínosnou spolupráci za účelem dosažení cílů organizace a spokojenosti dobrovolníků.

Určení dobrovolnických činností

Poté, co organizace definovala, jak dobrovolníci přispějí k naplnění jejích cílů, je třeba konkretizovat způsob zapojení dobrovolníků, tzn. specifikovat činnosti vykonávané dobrovolníky. Alex et al. (2005, s. 1-3) upozorňují, že je třeba nezapomínat, že dobrovolníci mají naplňovat unikátní role. Cílem není násobit úsilí v rámci organizace ani využívat pomoc dobrovolníků pouze proto, že ji využívá konkurenční organizace (Alex et al. 2005, s. 1-3). Zároveň Carlton (2012, s. 8) varuje, že mnoho organizací přijímá dobrovolníky na nevyomezené, obecné pozice a vnímá je pouze jako náhradní pár rukou pro vyřízení pochůzek či jednoduše jako pomoc na místě, kde je zrovna potřeba.

Tošner a Sozanská (2006, s. 74) poznamenávají, že „je jen několik málo omezení, která limitují činnost dobrovolníků. Mezi ně patří zejména zásada, že dobrovolník by neměl nahrazovat činnost profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce. Vytváření nabídky činností pro dobrovolníky je trvalý a otevřený proces, nabídka se postupně rozšiřuje tak, jak si pracovníci troufnou dobrovolníky zapojit, jak jim to dovolí jejich zkušenosti a jak se mění a vyvíjí organizace“ (Tošner a Sozanská 2006, s. 75).

Před zahájením spolupráce s dobrovolníky je tedy potřeba mít vypracovaný seznam činností, které mohou dobrovolníci vykonávat. Určení těchto činností by se měli

účastnit nejen koordinátoři dobrovolníků a zaměstnanci, ale především příjemci služeb, kteří nejlépe vědí, co by jim pomohlo, usnadnilo či zpříjemnilo jejich pobyt (Tošner, Sozanská 2006, s. 74).

Výhody takto specifikovaných činností pro dobrovolníky uvádí Carlton (2012, s.8):

- jasný základ pro dobrovolnický program,
- struktura dobrovolnického programu,
- vědomí identity a důležitosti dobrovolníka,
- vědomí odpovědnosti a závazku dobrovolníka,
- větší šance přijetí potřebnými dovednostmi vybaveného, oddaného dobrovolníka.

Seznam činností je dle Carltona (2012, s. 9) vhodné doplnit také specifikováním časové náročnosti aktivit, včetně času potřebného pro zaškolení dobrovolníka pro výkon dané činnosti, aby bylo srozumitelné, kolik hodin týdně aktivita vyžaduje. Carlton také doporučuje, podobně jako u požadavků na čas, identifikovat, jaký výcvik a podporu ze strany organizace vyžaduje výkon dané činnosti dobrovolníkem a kolika dobrovolníky bude činnost zajišťována.

Profil dobrovolníka

Na základě vyjasnění, jaké činnosti jsou pro dobrovolníky v organizaci k dispozici, může organizace definovat osobní charakteristiky (včetně věku, pohlaví, vzdělání i požadovaných vlastností), dovednosti, znalosti, zkušenosti a časové možnosti, které jsou potřebné pro výkon dané činnosti a které organizace od dobrovolníka očekává. Tyto požadavky může organizace zpracovat do tzv. profilu dobrovolníka, který může usnadnit oslovování potenciálních dobrovolníků i jejich přijímání a pomáhá předcházet nejen časovým a finančním ztrátám vynaloženým na nábor, zaškolení a vedení nevhodného dobrovolníka, ale i poškození práv a zájmů klientů, které může vést minimálně k jejich demotivaci s dobrovolníky dále spolupracovat. Součástí profilu dobrovolníků může být určení, jaký typ či typy dobrovolníků organizace potřebuje. Podle Alexe et al. (2005, s. 1-3) existují tři typy dobrovolníků:

- všeobecní asistenti (např. lidé, kteří vyřizují telefonáty a emaily),
- dobrovolníci se specifickými dovednostmi (např. weboví designéři),

- pro bono³ dobrovolníci (např. právníci, kteří poskytují služby bezplatně).

Profil dobrovolníka se tak může stát cenným nástrojem při náboru dobrovolníků, jelikož napovídá koordinátorovi dobrovolníků na jakou cílovou skupinu a místa jejího výskytu se má zaměřit při propagaci dobrovolnických příležitostí.

Zajištění zdrojů na podporu dobrovolnického programu

Pro realizaci dobrovolnických programů je třeba disponovat zdroji lidskými, prostorovými, časovými i finančními. Alex et al. (2005, s. 1-3) upozorňují, že pokud organizace plánuje spolupracovat s větším počtem dobrovolníků, vznikne jí potřeba najmout koordinátora dobrovolníků nebo některému ze zaměstnanců přidělit alespoň částečný úvazek pro jejich koordinaci. Dle Alexe et al. je potřeba počítat s vedením dobrovolníků při jednotlivých aktivitách, na jednotlivých pracovištích, které zastávají většinou pracovníci daného pracoviště. Alex et al. (2005, s. 1-3) proto doporučují v zaměstnaneckém plánu identifikovat osoby, které mají čas, schopnosti a jsou ochotné dohlížet na výkon dobrovolníka.

Opomíjeným zdrojem bývá prostor vyhrazený pro dobrovolníky. Alex et al. (2005, s. 1-3) zdůrazňují, že dobrovolníci potřebují místo pro práci, kde si nebudou navzájem překážet se zaměstnanci, zároveň ale vyhrazení speciální místnosti pro dobrovolníky není nutné a ani to nebývá zvykem. Pro výkon některých dobrovolnických činností potřebují dobrovolníci přístup k PC, telefonu, e-mailu, tiskárně a dalším přístrojům.

Přestože dobrovolníci nejsou placenou pracovní silou, zajištění této činnosti není zadarmo. Finanční prostředky jsou třeba pro propagaci, nábor dobrovolníků, jejich výcvik, řízení, zhodnocení a ocenění (Alex et al. 2005, s. 1-4). Organizace musí již v přípravné fázi analyzovat, zda disponuje nutnými prostředky pro realizaci dobrovolnického programu (Carlton 2012, s.6). Pokud je řízení dobrovolníků efektivní a účinné, prostředky vynaložené na dobrovolnickou činnost jsou investicí, jejíž přínos převáží náklady (Alex et al. 2005, s. 1-4).

³ **Pro bono** (zkratka lat. sousloví **pro bono publico**, čes. pro veřejné dobro) je výraz používaný pro odbornou práci, kterou někdo vykoná dobrovolně a bezplatně nebo za sníženou cenu jako službu veřejnosti. Většinou se tak označuje bezplatná právní pomoc poskytovaná jednotlivci nebo firmami.

Akreditace dobrovolnického programu

V roce 2013 v České republice vstoupil v platnost zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, který upravuje podmínky, za nichž stát podporuje dobrovolnickou službu organizovanou podle tohoto zákona. Ministerstvo vnitra na základě tohoto zákona uděluje akreditace vysílajícím organizacím v oblasti dobrovolnické služby, které mají tříletou platnost. Takto akreditované organizace mohou žádat o státní dotaci na činnosti vymezené zákonem o dobrovolnické službě.

Kromě státní dotace na pojištění dobrovolníků a na část nákladů spojených s evidencí dobrovolníků, přípravou a výkonem dobrovolnické služby řadí Ministerstvo vnitra ČR mezi výhody akreditovaných organizací snazší získávání dobrovolníků, kteří dávají přednost vyššímu stupni právní ochrany a předem stanoveným pravidlům, jelikož akreditace je určitou známkou kvality. Dále má dobrovolník v akreditované organizaci smluvně zaručené postavení, je pojištěn proti škodám na zdraví a majetku, v případě, že činnost dobrovolníka přesáhne 20 hodin v kalendářním týdnu, může mu být státem hrazeno pojistné veřejného zdravotního pojištění po dobu výkonu služby, dále mu může organizace hradit důchodové pojištění stanovené z minimálního vyměřovacího základu. Dobrovolník má nárok na poskytnutí kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti, dále na poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pomůcek a vysílající organizace může dobrovolníkovi hradit cestovní výdaje, ubytování, stravu (Akreditace).

Koordinátor dobrovolníků

Koordinátor dobrovolníků je od podzimu 2014 uznanou profesí, jejíž kvalifikační a hodnotící standardy uvádí Národní soustava kvalifikací a Národní soustava povolání. Národní soustava povolání definuje tuto profesi následujícím způsobem: „Koordinátor dobrovolníků řídí specifické lidské zdroje – dobrovolníky a zajišťuje veškeré činnosti spojené s jejich činností v souladu s cíli organizace nebo projektu.“

Koordinátor dobrovolníků je klíčovou postavou dobrovolnického managementu. Náplň jeho práce je velmi pestrá a opírá se o znalosti personalistiky a sociální práce, pokud působí v takto orientované organizaci. Tošner a Sozanská (2006, s. 76) představují stěžejní činnosti koordinátora slovy: „koordinuje dobrovolnictví v organizaci, od výběru dobrovolníků spojeného s propagací činnosti organizace přes výcvik dobrovolníků včetně zpracování metodiky a vyhledávání vhodných činností pro dobrovolníky až k zařazování dobrovolníků 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, a vede potřebnou administrativu, jako jsou smlouvy s dobrovolníky, případné pojistné smlouvy apod. Jeho úkolem je vytvořit z různorodé slupiny dobrovolníků jeden celek, ve kterém si každý ponechává svoji samostatnost a svébytnost.“

Koordinátorem dobrovolníků v praxi může být člen týmu zaměstnanců nebo také dobrovolník, který ale potřebuje mít oporu v garantovi dobrovolnického programu (Tošner, Sozanská 2006, s. 76). V případě malých organizací bývá zvykem výkon funkce koordinátora jedním ze zaměstnanců vedle jeho hlavní profese (např. vztahy s veřejností) nebo jím může být vedoucí organizace.

Co se týče odborné přípravy na výkon profese koordinátora dobrovolníků, bývá doporučováno absolvování akreditovaného výcviku v řízení dobrovolníků, který pravidelně organizuje např. Hestia, nebo alespoň stáž v dobrovolnickém centru s fungujícím dobrovolnickým programem. Stejně jako pro ostatní pomáhající profese by i koordinátor dobrovolníků měl mít možnost pravidelné supervize.

Nábor dobrovolníků

Způsob získávání nových dobrovolníků je třeba nepodceňovat, jelikož i na něm závisí, jak dlouho a efektivně budou dobrovolníci pracovat.

Pokud má organizace ve svých taktických a operativních plánech zvolenou strategii začlenění dobrovolníků do organizace, je možné zahájit proces, který se skládá ze tří fází (Mydlíková 2002, s. 14):

1. příprava náboru – zahrnuje plánování forem, metod náboru, cílové skupiny;
2. realizace samotného náboru,
3. výběr dobrovolníka.

Existují různé formy náboru, např. Mydlíková rozlišuje hromadný a cílený (2002, s. 17). Organizace mohou při náboru zvolit různé strategie (Matulayová, Hajduková 2011, s. 20):

- mohou využít služeb dobrovolnického centra či jiné zprostředkovatelské organizace, která se věnuje dobrovolnické činnosti (např. církevní společenství, spolky),
- nebo mohou zajistit nábor svými silami.

Matulayová a Hajduková (2011, s. 20) upozorňují, že pokud se organizace rozhodne získávat dobrovolníky vlastní aktivitou, musí náboru věnovat adekvátní pozornost, což vyžaduje obeznámení se s motivací lidí pro dobrovolnictví, pečlivé monitorování potenciálních dobrovolníků v lokalitě a samozřejmě plánování.

Frič a Pospíšilová (2010, s. 117–118) při tvorbě indexu profesionalizace stylu řízení dobrovolníků mezi indikátory vyjadřující vyšší stupeň formalizace a profesionalizace zařadili právě získávání dobrovolníků prostřednictvím dobrovolnického centra.

Za účelem propagace dobrovolnických příležitostí můžeme využít mediálních prostředků, z nichž rozhlas, tisk, internet a dnes především sociální sítě patří mezi nejdostupnější, i co se týče finanční náročnosti propagace. Další možnosti představují plakáty, inzerce, vývěsky, zejména na místech, kde se pohybuje cílová skupina potenciálních dobrovolníků, kteří by mohli zapadat do organizací již předem specifikovaného profilu dobrovolníka. Matulayová a Hajduková (2011, s. 20) zmiňují, že osvědčenou taktikou získávání dobrovolníků je medializace dobrovolnictví jako takového. Jejím cílem je nejen informovat o dobrovolnických příležitostech, ale také atraktivnit dobrovolnictví poukázáním na jeho přínosy pro dobrovolníka i pro společnost.

Přesto ale autorky přiznávají, že nejosvědčenějším způsobem náboru je osobní kontakt s potenciálními dobrovolníky, přičemž jako mimořádně přínosná se prokázala přímá účast již činných dobrovolníků na náboru nebo návštěva v organizaci (např. dny otevřených dveří). Alex et al. (2005, s. 2–3) nabízejí také možnost osobních prezentací ve školách, v seniorských centrech, na kariérních dnech apod. Zájemci tak dostanou konkrétní informace o druhu práce, požadovaných způsobilostech, časové náročnosti a zodpovědnosti (Matulayová, Hajduková 2011, s. 20).

Strategičtější je samozřejmě využívat více metod náboru; čím více kanálů organizace využije, tím se zvyšují šance na úspěch.

Výběr dobrovolníků

Ne všichni zájemci o dobrovolnickou činnost jsou osobami vhodnými pro její výkon, přestože v praxi dochází k přijetí všech zájemců se slovy: „Dobrovolníků se nám hlásí málo, my si vybírat nemůžeme.“

Výběr a s ním spojené prověřování kandidátů je důležitý z několika důvodů (Carlton 2012, s. 27):

- zajišťuje, že organizace přijímá vhodného dobrovolníka s požadovanými rysy,
- pomáhá organizaci porozumět očekáváním, motivaci a cílům dobrovolníka,
- poskytuje organizaci určitou ochranu,
- působí na dobrovolníka dojemem, že jde o profesionální program a že organizace bere přijímání dobrovolníků vážně.

Již v přípravné fázi dobrovolnického programu by organizace měla vypracovat profil dobrovolníka, od kterého se odvíjí stanovení kritérií výběru dobrovolníků.

Metod výběru dobrovolníků je několik, přičemž pokud má organizace čas a zdroje či je dobrovolnická činnost do určité míry riziková, doporučuje se využít všechny metody. Těmi jsou: přihláška, osobní rozhovor, reference a jejich ověření (Carlton 2012, s. 27), dotazník, motivační list, životopis aj. (Mračková 2012, s. 114).

Osobní pohovor s dobrovolníkem bývá v odborné literatuře doporučován jako zcela zásadní. Carlton (2012, s. 29) uvádí, že smyslem osobního rozhovoru je možnost zhodnocení zájemce a nakolik naplňuje požadavky organizace mnohem podrobněji, než jak to umožňuje psaná forma. Mydlíková (2002, s. 18) doporučuje, aby součástí pohovoru (a zároveň informačního setkání) bylo:

- představení organizace a jejích projektů (činností),
- seznámení se s dobrovolníkem a společné rozhodnutí o jeho zařazení,
- vyjasnění si očekávání a potřeb obou stran,
- objasnění náplň práce, včetně časových požadavků,
- vyjasnění podmínek práce, odpovědnosti, legislativní otázky (smlouva, pojištění, etický kodex apod.),
- vyjasnění práv a povinností souvisejících s výkonem dobrovolnické činnosti.

Čím přesněji obě dvě strany popíší svá očekávání na začátku spolupráce, tím menší je riziko jejich zklamání v budoucnu (Matulayová, Hajduková 2011, s. 11).

Vzdělávání a orientace dobrovolníků

Alex et al. (2005, s. 3–1) upozorňují, že počáteční zorientování a vzdělávání připravuje dobrovolníky na efektivní a účinné plnění jejich úkolů. Kolektiv autorů dále dodává, že počáteční orientace pomáhá dobrovolníkovi pochopit, jak jeho pozice zapadá do kontextu organizace a jak úkoly, které plní a mohly by se mu jinak zdát podřadné, přispívají k naplnění mise organizace. Autoři dále doplňují, že přistupování k dobrovolníkům jako k součásti pracovního týmu napomáhá jejich pocitu, že jsou členy týmu, zvyšuje jejich oddanost, čímž zlepšuje udržitelnost a kvalitu jejich práce a služeb, které poskytují. Dále Alex et al. připomínají, že dobrovolníci reprezentují organizaci na veřejnosti, proto čím více znalostí mají o podstatě své práce, činnosti organizace a jejích cílech, tím lépe mohou podpořit vztahy s veřejností, marketing a advocacy (Alex et al. 2005, s. 3–1).

Carlton (2012, s. 19) rozlišuje orientaci dobrovolníka od vzdělávání, přičemž orientace dává nově přichozímu ucelený obrázek o organizaci a jejím účelu, avšak vzdělávání je více zaměřeno na konkrétní pozici a s ní spojené dovednosti, případně zvládání rizik.

Podle Ellisové (2005, s. 85–87) se orientace dobrovolníka může odehrávat prostřednictvím prezentace, interview se stávajícími dobrovolníky, informačních brožur či příruček. Cílem je, aby dobrovolník porozuměl účelu organizace, misi, hodnotám, historii, programům, cílové skupině klientů a cílům organizace. Neméně důležité jsou i praktické detaily jako orientace na pracovišti nebo seznámení se zaměstnanci a informace, na koho se může dobrovolník obrátit.

Podle Carltona (2012, s. 19) mezi přínosy výcvikového programu patří:

- stanovení minimální úrovně kompetencí, které jsou po dobrovolnících požadovány pro výkon činnosti;
- profesionalita a serióznost, jelikož prostřednictvím výcviku dobrovolníků organizace dává najevo, že je profesionální, vykonává důležitou práci a je odhodlána dělat ji dobře;
- prověření dobrovolníků a poznání jejich dovedností a osobnostních rysů;

- po absolvování výcviku se dobrovolníci cítí jistější při výkonu práce;
- dobrovolníci si uvědomí rizika a etická dilemata spojená s dobrovolnickou činností a jsou schopni jim předcházet či je zvládat.

Při vytváření vzdělávacího programu je nejdříve nezbytné identifikovat, co organizace chce dobrovolníky naučit, přičemž Ellisová doporučuje ptát se současných dobrovolníků, jaké informace by zpětně ocenili před započítím činnosti (2005, s. 87). Druhým krokem je dle Carltona (2012, s. 20) rozhodnutí, jak bude vzdělávací program probíhat, tzn. zda si dobrovolník bude osvojovat potřebné kompetence „stínováním“ zaměstnance nebo zkušenějšího dobrovolníka při reálném výkonu práce, nebo zda zaměstnanec či zkušenější dobrovolník budou s kandidáty nanečisto simulovat činnost bez přítomnosti klientů. Dobrovolníci by na konci výcvikového programu měli vědět, jak činnost vykonávat, co naopak nedělat a jak postupovat v případě problémů. Posledním krokem je dle Carltona (2012, s. 20) ověření nabytých znalostí prostřednictvím cílených otázek nebo názorného předvedení činnosti novými dobrovolníky.

Znalosti a dovednosti také zkušených dobrovolníků musejí být zvyšovány a aktualizovány, za tímto účelem organizace vytvoří plán dlouhodobého vzdělávání dobrovolníků (Ellis 2005, s. 88). Lidé totiž často dobrovolničí, protože se chtějí naučit něco nového, což znamená, že mohou odejít z organizace za novými zkušenostmi, když cítí, že jim nic nového nenabídne.

Součástí vzdělávání dobrovolníků je *supervize*. V kontextu dobrovolnictví ji vymezují Tošner a Sozanská (2006, s. 81): „Supervizi dobrovolníků si představujeme jako komunikaci dobrovolníka, respektive skupiny dobrovolníků, se supervizorem v neohrožujícím prostředí, které umožní dobrovolníkům konzultovat svoje postoje a pocity pramenící z jejich činnosti. Supervize zároveň chrání zájem klienta před případnými nevhodnými aktivitami dobrovolníka.“

Tošner a Sozanská (2006, s. 81-82) také upozorňují na odlišný průběh supervize s ohledem na povahu dobrovolnické činnosti. Vztahově orientovaná pomoc vyžaduje spíše psychoterapeutický přístup, zatímco v jiných případech může mít podobu pracovní porady. Autoři popisují, že u jednoduchých činností může funkci supervizora zastat koordinátor dobrovolníků, ale u vztahově náročných činností je nadhled supervizora nezbytný.

Carlton (2012, s. 21) vyjmenovává přínosy supervize:

- supervize pomáhá identifikovat problémy, se kterými se setkávají dobrovolníci nebo lidé kolem nich;
- přispívá k motivaci tím, že přiznává činnosti dobrovolníků důležitost;
- dává dobrovolníkům najevo, že jsou podporováni a oceňováni;
- je příležitostí pro poskytnutí pozitivní a konstruktivní zpětné vazby dobrovolníkům;
- je příležitostí pro dobrovolníky, aby poskytli zpětnou vazbu a vyjádřili obavy.

Tošner a Sozanská upozorňují, že podobně jako u profesionálů v pomáhajících profesích hrozí syndrom vyhoření, u dobrovolníků hrozí spíše ztráta motivace, pokud je na ně kladeno příliš mnoho úkolů nebo nemají dobře zajištěnou komunikaci s ostatními zaměstnanci. Prevencí před odchodem dobrovolníka z těchto důvodů je právě supervize, stejně jako je příležitostí pro jeho ocenění (Tošner, Sozanská 2006, s. 82).

Smluvní vztahy s dobrovolníky a písemná dokumentace

Mezi nejdůležitější smluvní vztahy mezi organizací a dobrovolníkem patří samozřejmě dohoda s dobrovolníkem o jeho činnosti v organizaci. Tato dohoda může být i ústní, přesto je písemná forma v některých případech nezbytností, např. z důvodu pojištění odpovědnosti dobrovolníka za případné škody jím způsobené. Určité dobrovolnické činnosti totiž s sebou nesou větší míru rizika, proto bývá dobrou praxí takové dobrovolníky pojistit. Pojištění může být úrazové (pokud ho již dobrovolník nemá sjednané jako občan) nebo pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dobrovolníkem při výkonu jeho dobrovolnické činnosti, které je doporučováno sjednat ve většině případů.

Tošner a Sozanská (2006, s. 93) připomínají, že pokud organizace vede databázi jmen, adres a dalších osobních údajů o dobrovolnících, je povinna tuto databázi registrovat podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, a dále mít souhlas každého dobrovolníka s uvedením jeho údajů, navíc doplněný o vymezení rozsahu nakládání s těmito údaji organizací, zejména pokud databáze slouží i mimo rámec vnitřního chodu organizace.

Tošner a Sozanská (2006, s. 94) dále uvádějí možnost poskytnout dobrovolníkům úhradu režijních nákladů (materiál, pracovní pomůcky nebo náklady na dopravu). Autoři dále doporučují, aby součástí smlouvy byl soupis práv a povinností

dobrovolníka, někdy nazývaný *Kodex dobrovolníka*, který je obdobou provozního řádu závazného pro zaměstnance.

Další písemnou dokumentací, která je dobrovolníkovi nápomocná je tzv. *manuál pro dobrovolníky*. Ten dle Matulayové a Hajdukové (2011, s. 13) může obsahovat:

- základní informace o organizaci a její organizační struktuře;
- kontakt na koordinátora dobrovolníků;
- zásady chování dobrovolníka;
- zásady mlčenlivosti dobrovolníka;
- zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- důvody ukončení dobrovolnické služby aj.

Doplňím, že manuál pro dobrovolníky by měl pojednávat také o rizicích spojených s činností a jak takovým situacím předcházet nebo je zvládat. Jeho součástí může být také etický kodex dobrovolníků, který se může stát pomůckou při řešení etických dilemat či problémů spojených s danou činností.

Tošner a Sozanská (2006, s. 95) zdůvodňují: „Rozumná, konkrétnímu dobrovolnickému programu přiměřená míra formalit může jen prospět. Stručně, jasně a přehledně vymezené kompetence, práva a povinnosti v dobře vymezeném prostoru dávají pocit jistoty i svobody a vedou k samostatnosti a tvořivosti.“

Motivování a oceňování dobrovolníků

Motivace je podstatou setrvávání dobrovolníků v organizaci a vykonávání činnosti na vysoké úrovni. Každý dobrovolník má rozdílné očekávání a cíle. Tím, že organizace rozpozná motivaci každého z dobrovolníků, může pak lépe využívat prostředky, kterými disponuje, tak aby byli dobrovolníci se svou zkušeností spokojeni.

Způsobů, jak motivovat dobrovolníky, je několik. Národní dobrovolnická rozvojová agentura Volunteer Ireland přehledně vyjmenovává stěžejní způsoby motivace dobrovolníků:

- pochvala nebo pozitivní zpětná vazba po správném splnění úkolu;
- reagovat na žádost o pomoc či asistenci co nejdříve;
- řešit problémy rychle a efektivně aktivním přístupem;
- ujistit se, že dobrovolníci nejsou přetíženi;
- podporovat a supervidovat všechny dobrovolníky;
- společně stanovit cíle a diskutovat vývoj a výstupy dobrovolnické činnosti;

- zapojit dobrovolníky do schůzí zaměstnanců;
- zapojit dobrovolníky do plánování projektů a programů, které se jich týkají;
- informovat dobrovolníky, jak jejich činnost ovlivnila organizaci;
- zprostředkovat příležitosti, aby se dobrovolníci mohli naučit více o organizaci skrze stínování zaměstnanců, účast na schůzích, konferencích, výcvicích apod. (Motivating and Thanking Volunteers)

Oceňování dobrovolníků je úzce spojené s jejich motivací. Ellisová (2005, s. 119) zmiňuje, že čím více se lidé cítí odměňováni a oceňováni, tím je pravděpodobnější, že v organizaci zůstanou. Zároveň ale varuje, že ocenění by dobrovolníci měli dostávat jen tehdy, když si ho skutečně zaslouží. V opačném případě ocenění ztrácí na důležitosti a oceňovaná osoba se může ocitnout v nepříjemné situaci.

Carlton (2012, s. 31) rozlišuje neformální a formální oceňování dobrovolníků:

Neformální oceňování by se mělo odehrávat spontánně v průběhu každodenních interakcí s dobrovolníkem, kdy zaměstnanci organizace vyjádří upřímné „děkuji“ nebo dobrovolníka pochválí, např.: „To se ti dnes povedlo.“ Dále sem patří zahrnutí dobrovolníka do rozhodování o záležitostech, které se ho týkají; projevení zájmu o dobrovolníka nejen v souvislosti s dobrovolnickou činností (např. jak se daří rodině, jaké jsou jeho zájmy); ujištění se, že s dobrovolníky je zacházeno se stejným respektem jako se zaměstnanci; umožnění dobrovolníkům zvyšovat své dovednosti účastí na výcviku nebo doporučení dobrovolníka na pozici s větší odpovědností.

Mezi způsoby *formálního oceňování* Carlton řadí přidělení oficiální role a s ní spojeného titulu, případně trička, cedulky či jiného formálního znaku symbolizujícího roli; udělení certifikátu nebo drobných dárků; publikování článku o přínosu a důležitosti dobrovolníků v místních novinách i v organizačním newsletteru, výroční zprávě a další interní komunikaci, slavnostní ocenění dobrovolníka měsíce/roku nebo společenské události jako party, tematické večery nebo návštěva kina. Vhodnou příležitostí pro slavnostnější událost je 5. prosinec, který je Mezinárodním dnem dobrovolníků.

Hodnocení dobrovolnického programu

Hodnocení dobrovolnického programu je klíčem ke zjištění, jestli program funguje a zda jsou klienti spokojeni. Alex et al. (2005, s. 5–1) popisují, že hodnocení dobrovolnického programu pomůže organizaci v několika ohledech, např. naznačuje

směrování vedení a zaměstnanců, informuje o silných a slabých stránkách programu, informuje o zlepšeních, kterých se podařilo pomocí programu dosáhnout, podporuje strategické plánování, identifikuje potřebu přeměřovat finanční a lidské zdroje včetně dobrovolníků. Dále autoři člení proces evaluace programu do pěti fází: popis dobrovolnického programu, design hodnocení, sběr dat, analýza dat a prezentace výsledků (Alex et al. 2005, s. 5–1).

Matulayová a Hajduková (2011, s. 15) doporučují realizovat hodnocení programu se všemi zainteresovanými skupinami (zaměstnanci, dobrovolníci, uživatelé služeb a další zapojené osoby) minimálně jednou ročně, jelikož každé hodnocení je podnětem pro zvyšování kvality, odstranění chyb a aplikaci inovací. Autorky uvádějí jako hlavní metody hodnocení osobní rozhovor, dotazník a hromadné vyslechnutí.

Tošner a Sozanská (2006, s. 83) dodávají, že hodnocení dobrovolnického programu může sloužit k prokázání účinnosti pomoci dobrovolníků a tím také přispět argumentem, že dobrovolnictví není jen zdrojem lidskosti, ale také ekonomickým přínosem pro společnost, pokud zohledníme mnohamilionové částky, které vyjadřují množství hodin odpracovaných dobrovolníky přepočítaných na peníze.

Ukončení spolupráce s dobrovolníky

Carlton (2012, s. 34) upozorňuje, že při vytváření dobrovolnického programu by měl být prostor věnován diskuzi o tom, jak a za jakých okolností by měla být ukončena spolupráce s dobrovolníkem.

Matulayová a Hajduková (2011, s. 15) rozlišují tři období, ve kterých může dojít k ukončení spolupráce s dobrovolníkem. První příležitostí je již vstupní pohovor, při kterém strany zjistí, že se kvality nebo očekávání zájemce neshodují s potřebami a očekáváním organizace. Po uplynutí zkušebního období může dobrovolník zjistit, že mu činnost nevyhovuje, nebo koordinátor zjistí, že dobrovolník není vhodný pro danou službu. Po delším časovém úseku se mohou objevit různé důvody, které vedou k ukončení spolupráce, např. organizace již nemá kapacitu pro spolupráci s dobrovolníky, dobrovolník ztratil zájem o činnosti, které vykonával, nebo dobrovolník porušil dohodnuté podmínky aj.

Podle Steva McCurleyho (1993) by propuštění dobrovolníka mělo být poslední možností. Zároveň dodává, že propuštění dobrovolníka je známkou selhání managementu dobrovolníků (např. špatná organizace práce, nedostatečné prověření

dobrovolníka nebo výcvik či supervize neprobíhaly adekvátně). Proto navrhuje alternativní řešení: přezkoumání očekávání (re-supervise), přeložení na novou pozici (re-assign), rozdílný přístup k výcviku (re-educate), přidělení volna (re-vitalize), krátkodobé přeložení do partnerské organizace za účelem získání nové perspektivy (refer), odejití s důstojností (retire).

Pokud byly vyčerpány všechny možnosti, McCurley (1993) doporučuje, aby schůzka za účelem propuštění dobrovolníka probíhala v soukromí, byla rychlá, srozumitelná a připravená. V neposlední řadě má propouštějící za úkol skutečnost oznámit, nikoliv se dohadovat.

Matulayová a Hajduková (2011, s. 15) zastávají názor, že v každém případě je důležité s dobrovolníkem o důvodech odchodu hovořit a poděkovat mu za jeho pomoc, kterou v organizaci vykonal. Zároveň dodávají, že je korektní o důvodech odchodu informovat všechny zainteresované pracovníky, klienty a dobrovolníky.

Na předešlých stránkách jsem se věnovala základnímu představení jednotlivých nástrojů řízení dobrovolníků, jejichž využití přispívá k profesionalizaci managementu dobrovolníků. Co profesionalizace práce s dobrovolníky znamená, z čeho se potřeba profesionálního řízení dobrovolníků vyvinula, proč je důležitá a jaké problémy jsou s jejím zavedením spojené a také jaký je stav profesionalizace managementu dobrovolníků v ČR, zkusím objasnit v následující kapitole.

1.3. Profesionalizace managementu dobrovolníků

Dříve než se budu zabývat samotnou profesionalizací řízení dobrovolníků, považuji za důležité zasadit tento trend do kontextu, respektive alespoň okrajově zmínit, co vedlo k jeho rozvoji.

Lester Salamon při popisu vývoje neziskového sektoru v USA již od 80. let 20. století poukazuje na tři důležité trendy: neziskový sektor roste, komercionalizuje se a profesionalizuje se (2005, s. 93–95). Profesionalizaci neziskového sektoru Salamon pozoruje především v nástupu fundraisingu jako specializované profese, ve vzniku řady infrastrukturních organizací, které poskytují zázemí ostatním dobrovolným neziskovým organizacím, v založení výzkumných a vzdělávacích institucí zaměřených specificky na neziskový sektor a také v tisku zaměřeném na neziskový sektor.

Frič, Pospíšilová a kol. (2010, s. 114) komentují, že „profesionalizaci lze v širším kontextu chápat jako jednu z dimenzí modernizace, tedy jako proces spojený s diferenciací a racionalizací práce v moderní společnosti“. Dále autoři poukazují, že znaky procesu, které identifikuje Salamon v USA, můžeme sledovat i v České republice. Profese fundrisera je zakotvenou pracovní pozicí v řadě českých neziskových organizací a existuje také několik infrastrukturních organizací, např. Neziskovky.cz, které vydávají měsíční webový zpravodaj zaměřený na neziskový sektor. Důležitou součástí infrastruktury v oblasti dobrovolnictví jsou samozřejmě dobrovolnická centra. V České republice vzniklo od roku 2000 několik vysokoškolských oborů zaměřených na řízení neziskového sektoru a na občanskou společnost (Pospíšilová 2008, s. 26). Výzkumu neziskového sektoru se věnuje např. Centrum pro výzkum neziskového sektoru nebo Nadace rozvoje občanské společnosti (viz Skovajsa et al., 2010).

V odborné literatuře vystupuje profesionalizace organizací občanské společnosti jako protipól amatérského sdružování. Zjednodušeně ji lze ztotožnit se zaměstnáváním placených zaměstnanců (Frič, Pospíšilová a kol. 2010, s. 115). Dle Jantulové (2005, s. 143) proti amatérskému duchu působí nejen sám fakt zaměstnávání placených osob (jakýsi efekt „vytlačování“ amatérů profesionály), ale především větší dělba práce, specializace a vyšší formalizace činnosti, spojené s normami a hodnotami, které do organizace vnášejí profesionální zaměstnanci. Autorka popisuje, že étos profesní tak vytlačuje étos občanský (Jantulová, 2005, s. 143).

Profesionalizaci organizace je třeba odlišit od profesionalizace práce s dobrovolníky, přestože jde o navzájem související pojmy. Profesionalizaci práce s dobrovolníky lze chápat jako styl řízení dobrovolníků. Jak jsem zmínila již v kapitole 1.2.3 Typy dobrovolnictví z hlediska řízení, Meijs a Hoogstadt (2001, cit. in Rochester 2010, s. 154–155) rozlišují dva styly řízení dobrovolníků: programový („workplace“ model) a členský, přičemž programový styl je spojen s větší formálností a vyhovuje dle Rochester (2010, s. 151) více organizacím, které angažují dobrovolníky podobně jako placené zaměstnance, aby dodali nějakou službu či produkt. Různí autoři se shodují, že formalizovaný, programový přístup k řízení dobrovolníků je trendem, který na poli práce s dobrovolníky převládá.

Moreton (2006, s. 2–4)⁴ v přehledné tabulce rozlišuje šest oblastí, z nichž plynou různé důvody rozvoje programového stylu řízení dobrovolníků:

⁴ Přestože Moreton (2006) vychází především z anglosaského prostředí, řada důvodů může být identifikována i v ČR.

Tab. č. 1: Důvody rozvoje programového stylu řízení dobrovolníků

	Téma	Důsledky pro management dobrovolníků
Politické důvody	<p>Zaměření vlády na rozvoj aktivního občanství skrze různé vzdělávací a profesní iniciativy pro mladé lidi.</p> <p>Podpoření firemního dobrovolnictví vládou.</p> <p>Tlak, aby byli dobrovolníci chráněni legislativou lidských práv a rovných příležitostí.</p>	<p>Potřeba začlenit strukturované zkušenosti ve spolupráci s poskytovateli vzdělávání a různými agenturami.</p> <p>Příležitost pro využití pestré škály dovedností profesionálů a zároveň požadavek na jasné uzavření smluv s firmami.</p> <p>Potřeba kontroly, zda nedochází k diskriminačním praktikám.</p>
Ekonomické důvody	<p>Vládní financování založené na smluvním principu za účelem zajištění veřejných služeb.</p> <p>Zvýšená konkurence mezi poskytovateli služeb.</p> <p>Donoři chtějí vidět protihodnotu svých peněz, důkazy výstupů atd.</p> <p>Donoři chtějí příslib rovných příležitostí, rozmanitosti atd.</p>	<p>Zaměření na smluvní princip a plnění smluv (accountability) v oblasti služeb. Potřeba najmout si odborníky.</p> <p>Potřeba snížit výdaje (někdy radikálně).</p> <p>Potřeba stanovení cílů a dokazování jejich splnění.</p> <p>Potřeba formálních politik, monitoringu, rekrutování málo zastoupených skupin atd.</p>
Sociální důvody	<p>Rozvoj „kompenzující kultury“.</p> <p>Více možností pro zájemce o dobrovolnictví.</p> <p>Management dobrovolníků se stává uznávanou profesionální</p>	<p>Potřeba legislativní opory, management rizik a výcvik dobrovolníků.</p> <p>Potřeba nabídnout kvalitní dobrovolnické zkušenosti.</p> <p>Očekávání profesionálního rozvoje od nováčků v této profesi.</p>

	<p>discplínou.</p> <p>Očekávání, že dobrovolnictví může zajistit zkušenosti, kvalifikace a vstupní bránu do zaměstnání.</p> <p>Vzrůstající zaměření na krátkodobé dobrovolnictví, nežli na celoživotní dobrovolnictví v jediné organizaci.</p> <p>Vzrůstající úroveň vzdělání.</p> <p>Vzrůstající počet žen na trhu práce a pracovníků na částečný úvazek kombinujících zaměstnání s dobrovolnictvím.</p> <p>Zaměstnanci ve veřejném sektoru (kam je umístováno stále více dobrovolníků) nemusí být obeznámeni s konceptem dobrovolnictví.</p> <p>Vnímání veřejnosti, že dobrovolnické aktivity jsou amatérské a tím podřadné.</p>	<p>Potřeba ustanovit strukturované zkušenosti ve spolupráci s ostatními iniciativami.</p> <p>Potřeba zefektivnit nábor dobrovolníků, jejich zaškolení a monitorovat kvalitu jejich umístění apod.</p> <p>Dobrovolníci hledají náročnější dobrovolnické pozice.</p> <p>Potřeba reagovat na měnící se demografii dobrovolnictví nutí organizace opustit tradiční modely a zapojit kreativnější přístup.</p> <p>Potřeba mít dobře naplánovaný a strukturovaný přístup, aby byly minimalizovány konflikty a řízena očekávání všech stran.</p> <p>Potřeba stanovit cíle, monitorovat vývoj a publikovat výsledky dobrovolnických programů různorodému spektru zainteresovaných stran.</p>
Technologické důvody	<p>Počítačové informační systémy poskytují příležitost pro zvýšení plánování a organizační výkon.</p> <p>Příležitost pro virtuální dobrovolnictví (spřátelení se pomocí e-mailu, výzkum apod.)</p>	<p>Je přínosné mít o dobrovolnících co nejvíce informací (dostupnost, dovednosti, záznamy o výcviku, preference apod.).</p> <p>Potřeba zvážit, jak efektivně rekrutovat a poskytovat podporu dobrovolníkům, které jsme nikdy nepotkali osobně.</p>
Právní důvody	<p>Pokuty za přijetí „zneužívajících dobrovolníků“.</p>	<p>Potřeba detailnějšího prověřování a supervize dobrovolníků.</p>

	<p>Nedávné soudní případy zaměřené na rozlišení mezi zaměstnaneckým a dobrovolnickým statutem.</p> <p>Rozvoj ochrany osobních údajů dobrovolníků i klientů, zachování mlčenlivosti apod.</p> <p>Zaměstnanecká legislativa chránící, aby nebyly úkoly zaměstnanců předávány dobrovolníkům.</p> <p>Mnoho profesí je čím dál více předmětem standardů kvality a auditů.</p>	<p>Potřeba jasných pravidel, aby se zabránilo záměně dobrovolníka za zaměstnance.</p> <p>Potřeba robustních systémů pro správu informací a dodržování postupů.</p> <p>Potřeba partnerské spolupráce se zaměstnavateli, odbory atd.</p> <p>Potřeba prokazování efektivního managementu lidí a systémů prevence rizik.</p>
Etické důvody	<p>Problémové případy přitahující pozornost vyústily ve zvýšené očekávání klientovy ochrany.</p> <p>Sociální odpovědnost firem povzbuzuje soukromé společnosti k podpoře dobrovolnictví.</p>	<p>Potřeba detailnějšího prověřování a supervize dobrovolníků.</p> <p>Vyžaduje přístup připojení aby mohly být začleněny kvalitní dobrovolnické zkušenosti.</p>

Tabulka č. 1 představuje důvody, proč byl programový styl řízení převzat mnoha organizacemi spolupracujícími s dobrovolníky a které napomohly zrodu trendu profesionalizace managementu dobrovolníků, jehož počátky sahají až do 60. let 20. století, kdy organizace poskytující sociální služby v Anglii začaly poprvé přijímat placené pracovníky, kteří měli řídit dobrovolnické programy (Gay 2000, s. 46). Gay (2000, s. 46) dále uvádí, že snaha o profesionalizaci práce s dobrovolníky má mnoho důvodů, přičemž za nejdůležitější je možné považovat tyto:

- očekávání vlády a společnosti od služeb poskytovaných dobrovolníky se stále zvyšuje;
- při práci s dobrovolníky je potřeba dosahovat nejlepší možné praxe, aby zdroje, které jsou reprezentované dobrovolníky, byly řízené s co největším efektem;

- je nezbytné zajistit, aby měli prospěch z dobrovolnických služeb nejen odběratelé služeb, ale aby bylo dobrovolnictví zároveň smysluplnou a příjemnou zkušeností;

- dobrovolnictví přispívá podstatně k sociální inkluzi.

V roce 1993 Sue Vineyard píše o hlavním trendu ve světě dobrovolnictví, kterým je „požadavek, aby ti, kteří vedou dobrovolnickou činnost, tak činili co nejprofesionálnějším možným způsobem, s kvalitou jako posedlostí“ (1993, s. 155). Merrillová o deset let později (2003, s. 65–66) identifikovala mezi megatrendy dobrovolnictví v devíti regionech světa taktéž potřebu větší profesionalizace manažerů dobrovolnických programů, jelikož management rizik, firemní dobrovolnictví a nové technologie vyžadují od manažerů dobrovolníků nové dovednosti a kapacity. Jako další důvod uvádí Merrillová zapojení různorodé populace v dnešní „citlivé“ době, jelikož vyžaduje kritickou pozornost při rozvoji infrastruktury, která podporuje a udržuje dobrovolnické úsilí.

Také Evans a Saxton (2005, s. 44–48), podobně jako Merrillová, uvádějí ve zprávě o proměňující se podobě dobrovolnictví v 21. století mezi devíti klíčovými trendy trend profesionalizace dobrovolnického managementu, který stejně jako specializovaní fundraiseri přináší zefektivnění činnosti občanských organizací. Více o zbylých osmi trendech, které podle mého názoru podmiňují profesionalizaci managementu dobrovolníků, může čtenář nalézt v kapitole 1.1.6 Nové trendy v dobrovolnictví. V následující kapitole je totiž již nezbytné vymezit, jak si na základě studia odborné literatury vykládám pojem profesionalizace managementu dobrovolníků, jelikož vymezení tohoto pojmu je stěžejní pro porozumění s čtenářem i pro konstrukci výzkumu, jemuž je věnována druhá část této diplomové práce.

1.3.1. Definování pojmu profesionalizace managementu dobrovolníků

Mračková (2012, s. 111-112) pod profesionalizací práce s dobrovolníky rozumí „zavádění nástrojů personálního řízení, které jsou využívány v profesionální práci se zaměstnanci, do práce s dobrovolníky. Míra profesionalizace práce s dobrovolníky vyjadřuje míru využívání těchto nástrojů v organizaci. Čím víc nástrojů organizace využívá, tím je míra její profesionalizace v práci s dobrovolníky vyšší. V tomto

kontextu se však nechápe vysoká míra profesionalizace jako něco, o co by se měla snažit každá organizace, ale spíše vyjadřuje styl řízení a organizačního kontextu dobrovolnictví. Model, ve kterém jsou přítomny všechny nástroje (viz kapitola 1.2.4 Nástroje managementu dobrovolníků), totiž nemusí být vhodným pro každý typ organizace nebo dobrovolnické činnosti a v určitých případech může být dokonce kontraproduktivní (např. požadování referencí, písemná smlouva apod.)“.

Podle Brozmanové (2011, s. 3) v některých zemích a podmínkách dokonce nemusejí být některé prvky vůbec přítomné. Brozmanová uvádí příklad Slovenska, kde je vyslání dobrovolníka dobrovolnickým centrem tak ojedinělým jevem, že jako charakteristika profesionalizace není směrodatné.

Brozmanová (2011, s. 3) dále popisuje, že míra profesionalizace práce s dobrovolníky se nejčastěji měří prostřednictvím přítomnosti určitých formálních prvků a praktik uplatňovaných při práci s dobrovolníky. Mezi nejčastěji identifikované Brozmanová (2011, s. 3) řadí:

1. „Přítomnost kontaktní osoby pro dobrovolníky nebo koordinátora dobrovolníků v organizaci.
2. Realizace vstupního pohovoru s dobrovolníky.
3. Cílené školení pro dobrovolníky.
4. Písemná smlouva s dobrovolníkem.
5. Existence popisu práce dobrovolníka a jeho obdržení dobrovolníkem.
6. Požadování referencí od dobrovolníka.
7. Existence manuálu, příručky, etického kodexu pro dobrovolníky.
8. Možnost získat podporu, poradenství, supervizi v případě problémů.
9. Proplácení nákladů souvisejících s výkonem dobrovolnictví.
10. Obdržení ocenění, uznání, nefinanční odměny za vykonanou práci.
11. Vyslání dobrovolníka dobrovolnickým centrem.“

Podle Balogové, Mračkové a Repkové (2011, s. 17–18) profesionalizace dobrovolnictví neznámá, že se z dobrovolníků stávají profesionálové nahrazující původní zaměstnance organizace. Dobrovolnická práce se má profesionálně organizovat, aby byla vykonávána se znalostí a doplňovala se tak s prací zaměstnanců. Autorky dále vysvětlují, že uplatňováním principů personálního řízení, které se využívají v běžné práci se zaměstnanci, se v organizaci vytvářejí podmínky pro minimalizaci možných rizik vyplývajících z neusměrňované spontánnosti výkonů

dobrovolnických činností. Absence organizovanosti při dobrovolnické práci zaměřené na přímý kontakt s klientem může v extrémních případech znamenat fatální rizika: poškození klienta, organizace nebo dobrovolníka.

1.3.2. Význam profesionalizace managementu dobrovolníků

Začátek této kapitoly bych chtěla uvést základní otázkou, kterou si položil nejspíš každý koordinátor dobrovolníků: „Může profesionální management dobrovolníků umocnit dobrovolnickou snahu?“ Na tuto otázku se často objevují dvě rozdílné odpovědi.

Zastánci profesionalizace tvrdí: „Ano, bez profesionálního řízení by dobrovolníci byli nebezpečím těm, kterým poskytují služby, i sami sobě.“

Její odpůrci ale oponují: „Ne, profesionalizace dusí kreativitu, tlumí možnost nápomoci a podrývá celý koncept dobrovolnictví.“

To jsou vskutku dvě zcela rozdílná tvrzení. Proto se v následujících dvou podkapitolách pokusím na základě odborné literatury představit hlavní přínosy i negativní důsledky související s profesionalizací managementu dobrovolníků.

V souvislosti s Mezinárodním rokem dobrovolníků 2001 se začaly objevovat organizace i jednotlivci, kteří se dobrovolnictvím zabývají profesionálně. Uvědomovali si, že účinnost dobrovolné pomoci se odvíjí od jejího profesionálního organizování (Tošner, Sozanská 2006, s. 23). Jak deklarují Tošner a Sozanská (2006, s. 31): „Úspěšná činnost neziskové nevládní organizace je založena na entuziasmu profesionálů a profesionalitě práce s dobrovolníky. Dobře organizované veřejně prospěšné dobrovolnictví se může stát nedílnou součástí organizace, kdy profesionálové i dobrovolníci tvoří jeden sehraný tým.“. Autoři také upozorňují: „Aby se dobrovolníci stali skutečným zdrojem trvalé pomoci a nedílnou součástí organizace, potřebují podobný styl řízení jako profesionálové. Pokud tomu tak není, stačí jedno malé nedorozumění, špatný přenos informací a dobrovolník odchází zklamán nebo profesionálové usoudí, že na dobrovolníky není spolehnutí.“ (Tošner, Sozanská 2006, s. 70)

Wilsonová k výhodám profesionalizace řadí především zvýšení pocitu důležitosti a v důsledku toho také zvýšení motivace dobrovolníků, zvýšení pocitu závazku dobrovolníků vůči organizaci i zvýšení možností jejich rozvoje a vzdělání (Wilsonová 2001, s. 30), zvýšení jasnosti zadání jednotlivých úkolů, pocitu sebejistoty při výkonu

zadané práce (Russell, Scott, 1997 in Wilsonová 2001, s. 30) nebo možnost využití smluv o spolupráci mezi dobrovolníky a organizacemi k získání podpory a zdrojů k pokrytí nákladů spojených s řízením dobrovolníků, včetně vzdělávacích kurzů pro rozšíření znalostí a kompetencí dobrovolníků (Richardson 1993 in Wilsonová 2001, s. 30).

Jak jsem naznačila na začátku kapitoly, trend profesionalizace dobrovolnictví není vnímán pouze pozitivně. Formálnost spojená s manažerským modelem dobrovolnictví nemusí být pro některé dobrovolníky přitažlivá. Podle zjištění Friče (2011, s. 8) většina českých dobrovolníků preferuje působení v malých organizacích, v nichž mohou být součástí neformálních vztahů. Balogová a Mračková (2011, s. 17) na to reagují slovy: „Přestože se dobrovolnictví primárně spojuje s dobrou vůlí lidí a připraveností pomáhat jiným, jeho spontánní (neorganizovaná) forma přináší mnohá rizika.“ Autorky upozorňují, že absence i jen minimálního prvku řízení a koordinace způsobuje, že organizace nemá přehled, kdo se v organizaci pohybuje, a kontinuita komunikace s dobrovolníky, s nimiž byl zájem spolupracovat systematicky, není zabezpečena. Dále upozorňují na fatální důsledky absence organizovanosti dobrovolnické práce zaměřené na přímý kontakt s klientem, které mohou eskalovat až v poškození klienta, organizace nebo dobrovolníka. Proto doporučují klientsky zaměřeným organizacím profesionalizovaný, organizovaný dobrovolnický program, zejména pokud dobrovolníci působí mimo prostředí organizace, např. v domácnosti staršího člověka. V takové situaci, kdy jde o individualizovaný kontakt založený na absolutní důvěře mezi organizací, klientem a dobrovolníkem, neobstojí tvrzení, že profesionalizace obírá dobrovolnictví o „volnost“ a „spontánnost“, kterými se významně liší od profesionální praxe. (Balogová, Mračková, 2011, s. 17)

Brozmanová (2011, s. 1) zmiňuje, že profesionalizace práce s dobrovolníky je jedním z předpokladů rozvoje dobrovolnictví a současně se v oblasti sociálních služeb může stát také nástrojem pro zvyšování kvality. Bennett (2006, s. 47–61) totiž ve výzkumu potvrzuje souvislost mezi spokojeností dobrovolníka s prací v organizaci a spokojeností klienta se službami poskytovanými organizací. Spokojenost dobrovolníka s vlastní dobrovolnickou pozicí je přitom možné zvýšit právě nástroji managementu lidských zdrojů, které jsou součástí profesionalizace práce s dobrovolníky (Bennett 2006, s. 58).

Hroncová (2010, s. 33) poznamenává, že pro výkon dobrovolnické činnosti v sociálních službách spočívající v práci s lidmi jsou třeba určité znalosti, dovednosti,

případně i zkušenosti. Proto pokud nezisková organizace pracuje s dobrovolníky, je nutné pro ně nastavit konkrétní pravidla a systém vedení, který bude součástí vnitřní metodiky organizace a zaručí kvalitu poskytovaných služeb (Hroncová 2010, s. 33).

Podobně i Šimková (2011, s. 15) obhájí profesionální management dobrovolníků: „Využití dobrovolníků v sociálních službách zpravidla vyžaduje profesionální management, protože se zde dobrovolníci pohybují v oblasti psychosociálních služeb, kde je důležitý kompetentní přístup. Zároveň je nutné připravit organizaci na přijetí dobrovolníků, včetně vyškolení vlastních koordinátorů dobrovolníků. Zejména v této souvislosti je nezastupitelná funkce nově vznikajících dobrovolnických center jako zdrojů metodické pomoci, výcvikových a supervizních programů a propagace dobrovolnictví ve společnosti v nejširším slova smyslu“ (Šimková 2011, s. 15).

Brozmanová (2011, s. 5) upozorňuje, že v oblasti sociálních služeb v našich podmínkách nelze očekávat v nejbližších letech výrazný nárůst dobrovolnické pomoci. Proto argumentuje, že dobře propracovaný dobrovolnický program v sociálních službách může vytvořit předpoklady pro dlouhodobou spolupráci organizace sice s menším počtem dobrovolníků, ale v konečném důsledku pro organizaci i její klienty bude větším přínosem než krátkodobá pomoc. Zároveň dodává, že dobrovolnické programy v oblasti sociálních služeb jsou často náročné na „vstupní náklady“ (např. výběr dobrovolníků, jejich zaškolení), aby se vstupní investice vrátila, je důležité lidi v organizaci udržet, čemuž opět napomáhají nástroje profesionálního managementu dobrovolníků (Brozmanová 2011, s. 5).

Další argument představují Machin a Paine (2008, s. 6), kteří uvádějí výsledky národního výzkumu dobrovolnictví v Anglii ve vztahu k managementu dobrovolníků v organizacích. Přestože častějším důvodem ukončení dobrovolnické činnosti v organizaci byly osobní důvody, malé procento dobrovolníků jako důvod ukončení uvedlo špatnou organizaci a management dobrovolnictví. Studie ukázala, že i tento faktor (sice jen pro malé procento respondentů) může být překážkou zapojení lidí do dobrovolnictví.

Jiný výzkum (Gaskin, 2003) ve Velké Británii ukázal, že není až tak důležité to, co organizace v rámci managementu dobrovolníků dělá nebo nedělá, ale spíše jak to dělá.

Brozmanová (2011, s. 5) na to navazuje myšlenkou, že je důležité zajistit, aby bylo dobrovolnictví dobře řízené a organizované, ale zároveň aby nebylo příliš

byrokratické. Proto upozorňuje, že v praxi neexistuje jediný model, který by vyhovoval všem organizacím. Dodává, že profesionalizace práce s dobrovolníky je také o rovnováze mezi volností a kontrolou, flexibilitou a organizovaností, neformálností a výkonností, osobní a profesionální podporou (Brozmanová 2011, s. 5).

Stejně tak Tošner a Sozanská (2006, s. 35) upozorňují, že profesionální vedení dobrovolnictví by nemělo být překážkou pro zachování spontaneity a neformálnosti dobrovolnictví, které jsou pro tyto aktivity charakteristické.

Výčet přínosů profesionálního řízení dobrovolníků uzavírá o. s. Hestia v *Metodice dobrovolnictví v sociálních službách* (2010, s. 4) slovy: „Dobře navržený a profesionálně řízený dobrovolnický program, kromě samotné pomoci, zlepšuje komunikaci i celkovou atmosféru v každé pomáhající profesi. Jinak řečeno, důraz na profesionální vedení dobrovolníků neznamena stabilizaci neměnného systému, ale naopak vytvoření pružného rámce, podporujícího svobodné uplatnění dobrovolníka.“

1.3.3. Negativní důsledky profesionalizace managementu dobrovolníků

Poté, co jsem představila výčet tolika přínosů profesionalizace práce s dobrovolníky, je nezbytné také zmínit problémy, které se s ní pojí.

Vykouřilová (2011, s. 16) upozorňuje na rizika profesionalizace neziskového sektoru. Dle jejích slov zvyšování profesionalizace neziskové organizace sice zvyšuje její autonomii a efektivitu, nicméně může narušit komorní „rodinnou“ atmosféru, která v těchto organizacích panuje. To může mít zásadní vliv na pracovní nasazení dobrovolníků, neboť jejich očekávání od pracovního prostředí je přirozeně jiné než u placených zaměstnanců. Profesionalizací se částečně formalizují vztahy uvnitř organizace, což může negativně ovlivnit jednu z hlavních motivací dobrovolníků – vyhledávání pocitu sounáležitosti, společenství a přátelských vztahů s lidmi podobných hodnot a zájmů (Vykouřilová 2011, s. 16).

S podobnými zkušenostmi přichází Davis Smith (1997), jenž zmiňuje příklady dobrovolníků, kteří se neadaptovali nebo vůbec nevítají novou kulturu dobrovolnictví, a tak některé organizace zakusily problémy s rekrutováním dobrovolníků v rámci formálnějšího, více kontrolovaného prostředí (Davis Smith 1997 in Wilson 2001, s. 31). Lidé dobrovolničí na základě mnoha různých důvodů a od dobrovolnické zkušenosti mají také nesmírně rozdílná očekávání. Výrazná změna v dobrovolnickém sektoru, jako

je začlenění smluvního principu, bude mít na dobrovolníky značně rozdílné dopady (Wilson 2001, s. 31).

Jako další nevýhody profesionalizace řízení dobrovolníků autoři uvádějí především přílišnou byrokratizaci procesů spojených se zajištěním participantů a výkonem jejich aktivit (Brozmanová Gregorová 2012).

Zimmeck (2000, s. 14) výčet negativních aspektů uvozuje myšlenkou: „Stížnosti od dobrovolníků na adresu praxe moderního managementu se týkají především ztráty autonomie, nemožnosti přispět znalostmi a dovednostmi k nejlepšímu využití, konflikt s profesionálními zaměstnanci, druhotný status, narůstající přetěžování předpisy.“

Tato zkušenost dobrovolníků, kterou autorka uvádí, ve mně zanechává pochybnost, zda se tito dobrovolníci skutečně setkali s profesionálním managementem. Ten by totiž naopak měl cíleně zjišťovat očekávání, znalosti, dovednosti dobrovolníků, kterými mohou organizaci přispět, prostřednictvím nástrojů, jako je výběr dobrovolníků, osobní pohovor, screening, vzdělávání a orientace dobrovolníka, supervize nebo hodnocení dobrovolnického programu. Profesionálně vedený dobrovolnický program se naopak snaží vyhnout necílenému působení dobrovolníků a plýtvání jejich potenciálem. Konflikt s pracovníky zařízení by opět v profesionálně vedeném programu neměl nastat, jelikož jedním z úkolů koordinátora dobrovolníků je mediace mezi potřebami a očekáváním dobrovolníků, zaměstnanců a klientů. Pocitu druhotného statusu dobrovolníka má předcházet nástroj oceňování dobrovolníků. Zároveň je třeba dodat, že lidé by neměli sloužit předpisům, ale předpisy mají sloužit lidem, v tomto případě jako pomůcka pro dobrovolníka a zároveň jako ochrana dobrovolníka, klienta a organizace. Profesionální management dobrovolníků musí být schopen vytvořit a uplatňovat předpisy účinně, nikoliv byrokraticky.

Zimmeck (2000) mezi další negativní aspekty profesionalizace řízení dobrovolníků řadí:

- rozděluje dobrovolníky a zaměstnance do hierarchicky uspořádaných vztahů;
- trvá na uplatňování pravidel spíše než hodnot osobního vztahu;
- je neschopná podstupovat rizika a realizovat intuitivní rozhodnutí, např. nechat lidi věci zkoušet;
- oceňuje pouze s prací spojené mezilidské vztahy;
- vytváří umělé bariéry a staví odbornost na piedestal;
- selhává v oceňování unikátního statusu dobrovolníků jako snaživých neplacených pracovníků;

- kontroluje práci dobrovolníků a zpřístupňuje nejméně žádoucí úkoly.

Dovolím si nesouhlasit minimálně se dvěma autorčinými tvrzeními. V sociálních službách, kde dobrovolníci spolupracují osobně s klientem i v jeho domácnosti, může být určitá míra spontánnosti osvěžující, mnohem častěji ale intuitivní angažovanost dobrovolníka neorámovaná jasnými pravidly může poškodit bezpečí klienta či jeho samotného. V takovém případě intuitivní „experimentování“ dobrovolníků není přípustné. Druhé tvrzení, že profesionální řízení dobrovolníků selhává v oceňování unikátního statusu dobrovolníků jako snaživých neplacených pracovníků, taktéž nepovažuji za relevantní. Jedním z nástrojů profesionálního managementu dobrovolníků je totiž formální i neformální oceňování, jehož začlenění do práce s dobrovolníky je zdůrazňováno v každé metodice pro koordinátory dobrovolníků. Pokud organizace tento nástroj nepoužívá, nemůžeme hovořit o plně profesionálním managementu dobrovolníků.

1.3.4. Profesionalizace práce s dobrovolníky v ČR

V České republice, podobně jako v zahraničí, je možné v posledních letech identifikovat snahy o profesionalizaci práce s dobrovolníky. Viditelným projevem těchto snah je rozvíjející se infrastruktura na podporu dobrovolnických aktivit:

- Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, který upravuje podmínky, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu.
- Národní dobrovolnické centrum Hestia a regionální dobrovolnická centra, která poskytují odborné konzultace v oblasti managementu dobrovolnických programů a také vzdělávání v oblasti koordinace dobrovolníků (akreditované kurzy *Management dobrovolnictví* zakončené zkouškou profesní kvalifikace koordinátora dobrovolníků).
- Publikace z oblasti managementu dobrovolníků, manuály a příručky týkající se různých aspektů metodiky práce s dobrovolníky.
- Projekt Ministerstva vnitra ČR *Koncepce rozvoje dobrovolnictví v České republice s akcentem na zajištění regionální a oborové dostupnosti dobrovolnictví v podobě dobrovolnických center*, který se zaměřuje na „profesionalizaci podpory a koordinovaného využívání dobrovolníků především v oblasti sociální integrace, a to u těch organizací, které

dobrovolníky nabírají, připravují a vysílají dále pro klienty cizí anebo své. Projekt je realizován v období 2016–2020. Mezi dílčí cíle projektu patří:

1. Zvýšení dostupnosti dobrovolnictví, širší zapojení dobrovolníků do dobrovolnických aktivit, lepší koordinace, profesionalizace a zefektivnění poskytování služeb dobrovolnictví na celém území České republiky.
2. Zkvalitnění práce s dobrovolníky a s pracovníky dobrovolnických organizací a dobrovolnických center, poskytování vzdělávání, odborné, profesionální a koordinované podpory.
3. Metodicky jednotné a plošné poskytování služeb dobrovolnických center v rámci zvyšování kvality a dostupnosti služeb neziskových organizací v České republice. Využití jednotné koncepce a metodiky pro další koncepční rozvoj dobrovolnictví ze strany MV.“ (Rozvoj dobrovolnictví)

Frič, Pospíšilová a kol. (2010, s. 117–119) měřili styl řízení dobrovolníků v českých organizacích občanské společnosti. Za tímto účelem stanovili sedm indikátorů:

1. v organizaci působí koordinátor dobrovolníků,
2. dobrovolník prošel cíleným školením,
3. dobrovolník prošel vstupním interview,
4. dobrovolník obdržel popis práce,
5. byla požadována reference,
6. dobrovolník s organizací uzavřel smlouvu,
7. dobrovolník byl vyslán dobrovolnickým centrem.

Na základě uvedených indikátorů autoři vytvořili index profesionalizace stylu řízení dobrovolníků. Zjistili, že přibližně polovina dobrovolníků funguje v rámci členského stylu řízení a přibližně polovina v rámci programového, středně či vysoce profesionalizovaného stylu řízení:

Tab. č. 2: Index profesionalizace stylu řízení dobrovolníků v OOS (%) (Frič, Pospíšilová a kol. 2010, s. 118)

Počet splněných indikátorů profesionalizace	Podíl dobrovolníků	Index profesionalizace	Podíl dobrovolníků	Styl dobrovolnictví
0 indikátorů	26	Nízký	49	ČLENSKÝ (49)
1 indikátor	23			
2 indikátory	16	Střední	29	PROGRAMOVÝ (51)
3 indikátory	13			
4 indikátory	11	Vysoký	22	
5 indikátorů	6			
6 indikátorů	4			
7 indikátorů	1			
Celkem	100		100	

N = 1009

Podle expertů z Národního dobrovolnického centra je dostačující střední míra profesionalizace, například přítomnost koordinátora a školení (což jsou dva nejčastější prvky profesionalizace dobrovolnické činnosti). Některé další prvky nejsou v mnoha prostředích nutné, nebo mohou být dokonce kontraproduktivní. Proto vysokou míru profesionalizace dle Friče, Pospíšilové a kol. (2010, s. 118–119) nelze vnímat jako ideál vhodný pro všechny organizace, ale spíše jako rys organizačního uspořádání dobrovolnictví.

Výzkumy, které by se zabývaly mírou profesionalizace řízení dobrovolníků v sociálních službách v ČR na národní nebo regionální úrovni, nejsou realizované. Zároveň z důvodu přípravy založení univerzitního dobrovolnického centra při Katedře křesťanské sociální práce Cyrilometodějské teologické fakulty Univerzity Palackého jsem se rozhodla zjistit, jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce, jelikož výsledky výzkumu mohou být užitečné nejen pro nově vznikající univerzitní dobrovolnické centrum a již existující dobrovolnická centra v Olomouci, ale i pro samotné poskytovatele sociálních služeb v Olomouci. Tomuto tématu se budu věnovat v následující, empirické části práce.

2. Empirická část

Ve druhé části diplomové práce se budu věnovat provedenému výzkumu a výstupům z něj vyplývajícím. V následujících podkapitolách popíšu metodologii svého výzkumu, zanalyzuji data, která poskytl, a v neposlední řadě se budu věnovat závěrečné diskuzi nad výsledky, včetně doporučení pro zvýšení míry profesionalizace v sociálních službách v Olomouci ze strany poskytovatelů i dobrovolnických center.

2.1. Metodologie výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce na základě stanovených indikátorů, které navrhuje odborná literatura. Proto jsem formulovala svou výzkumnou otázku ve stejném duchu: „Jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce?“

Za účelem zjištění odpovědi na výzkumnou otázku jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu, který je metodou standardizovaného vědeckého výzkumu, jež popisuje zkoumanou skutečnost pomocí znaků, které lze vyjádřit čísly. Dle Gavory (2000, s. 31) je kvantitativní výzkum vhodný pro zjišťování množství, rozsahu nebo frekvence výskytu jevů, resp. míry jejich výskytu. Číselné údaje se dají matematicky zpracovat pomocí sčítání, průměrování, vyjádření v procentech nebo dalších metod matematické statistiky (Gavora 2000, s. 31). Autor dále podotýká, že mezi výhody kvantitativního výzkumu patří možnost precizního a jednoznačného vyjádření výzkumných údajů v podobě čísel, umožňuje nestrannost a směřuje ke zevšeobecnění poznatků (Gavora 2000, s. 31–34). Jak uvádí Hendl (2016, s. 45), kvantitativní výzkum je užitečný při zkoumání velkých skupin, zároveň je ale výzkumník omezen reduktivním způsobem získávání dat, které je většinou realizováno prostřednictvím standardizovaného dotazníku nebo standardizovaného rozhovoru.

Součástí kvantitativního výzkumu bývá stanovení hypotéz a jejich následné potvrzení či vyvrácení na základě analýzy dat (Reichel 2009, s. 41). Jelikož ale v ČR nebyl dosud zrealizován výzkum, který by zjišťoval míru profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách, neměla jsem možnost hypotézy podložit reálnými údaji, hypotézy by tak měly jen existenční charakter založený na

expertním odhadu, z tohoto důvodu jsem od konstrukce hypotéz upustila. Cílem mého výzkumu proto byla základní deskripce míry profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce pomocí indikátorů, které navrhuje odborná literatura.

Při tvorbě dotazníku (viz přílohu č. 1) mi byl inspirací a oporou nástroj pro měření stylu řízení dobrovolníků v ČR, vypracovaný Fričem a Pospíšilovou (2010, s. 117–118), kteří na základě sedmi indikátorů (v organizaci působí koordinátor dobrovolníků, dobrovolník prošel cíleným školením, dobrovolník prošel vstupním interview, dobrovolník obdržel popis práce, byla požadována reference, dobrovolník s organizací uzavřel smlouvu, dobrovolník byl vyslán dobrovolnickým centrem) vytvořili spolu s kolegy index profesionalizace stylu řízení dobrovolníků.

Obdobu tohoto nástroje využila při zjišťování míry profesionalizace práce s dobrovolníky na Slovensku také Mračková (2012, s. 115–119), která sečtením vybraných devíti indikátorů vyjádřila zjištěnou míru profesionalizace práce s dobrovolníky ve třech stupních: nízký, střední a vysoký stupeň profesionalizace. Mezi těchto devět indikátorů zahrnuje stejné nástroje jako Frič, Pospíšilová a kol. (2010, s. 117–118) a doplnila je o možnost získat podporu, poradenství, supervizi; přítomnost manuálu, příručky, etického kodexu dobrovolníka a možnost získání uznání, ocenění.

Tento nástroj jsem využila také při konstrukci svého nástroje pro zjištění míry profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci, přičemž jsem rozšířila paletu indikátorů:

1. V přípravné fázi před přijetím dobrovolníka do organizace:
 - Organizace má vymezené potřeby a očekávání ze strany dobrovolníků.
 - Organizace má vymezený profil dobrovolníků, se kterými pracuje.
 - Organizace má upraveny vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky.
 - Organizace informuje a motivuje uživatele a pracovníky ke spolupráci s dobrovolníky.
 - Organizace má kontaktní osobu/koordinátora pro dobrovolníky.
 - Organizace má finanční zdroje, je si vědoma nákladů na dobrovolnickou činnost a je schopna je hradit.
 - Organizace má určené činnosti pro dobrovolníky s ohledem na potřeby uživatelů.

- Organizace má stanoveny důvody a způsoby ukončení práce s dobrovolníky.
 - Organizace spolupracuje s dobrovolníky v rámci akreditovaného dobrovolnického programu.
2. Nástroje využívané při výběru dobrovolníků a přípravě na dobrovolnickou činnost:
- Organizace má stanovená kritéria a metody výběru dobrovolníků.
 - Organizace realizuje vstupní pohovor s dobrovolníkem.
 - Dobrovolník je před začátkem práce seznámen s jejím obsahem.
 - S dobrovolníky jsou uzavřeny písemné smlouvy.
 - Dobrovolníci jsou pojištěni.
 - Dobrovolníci se účastní cílených školení.
 - Organizace má manuál/příručku/etický kodex dobrovolníka.
 - Dobrovolník byl vyslán dobrovolnickým centrem.
3. Nástroje užívané v rámci péče o dobrovolníky:
- Možnost podpory a/nebo poradenství.
 - Proplácení nákladů spojených s výkonem dobrovolnictví.
 - Možnost supervize.
 - Možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci.
4. Další nástroje, které jsem nezapočítávala do míry profesionalizace managementu dobrovolníků, ale považuji je za související s tématem a důležité pro dokreslení obrazu řízení dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci:
- Odborná příprava koordinátora dobrovolníků.
 - Způsoby, jakými organizace informuje veřejnost o dobrovolnických příležitostech.
 - Formy povzbuzení, ocenění a uznání dobrovolníků.

Tyto indikátory jsem pro přehlednost rozčlenila do šesti otázek s uzavřenými odpověďmi, včetně možnosti odpovědět vlastními slovy v rámci kategorie *jiné*. Jelikož byl výzkum realizován v rámci projektu IGA, dotazník určený pro poskytovatele sociálních služeb v Olomouci mapoval také další oblasti řízení dobrovolníků. Data z těchto oblastí avšak nebyla relevantní pro účely zjišťování míry profesionalizace řízení dobrovolníků, proto nejsou v této práci využita. Vzor dotazníku, který byl distribuován elektronicky přes aplikaci Google Forms, může čtenář nalézt v příloze č. 1.

Protože byl výzkum zaměřen na řízení dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci, výzkumným souborem byli poskytovatelé sociálních služeb na území města Olomouce spolupracující s dobrovolníky. Důležitou pomůckou při zprostředkování kontaktu na poskytovatele byl Registr poskytovatelů sociálních služeb. Sběr dat se odehrával v průběhu října a listopadu 2016.

V prvním kole sběru dat byly rozeslány e-mailové zprávy s odkazem na anonymní elektronický dotazník, s průvodním dopisem a žádostí, aby odpovědná osoba vyplnila dotazník souhrnně za všechna zařízení sociálních služeb daného poskytovatele. Tyto zprávy byly ve výsledku odeslány na 63 unikátních e-mailových adres zařízení sociálních služeb poskytovaných 38 poskytovateli sociálních služeb uvedenými v Registru sociálních služeb pro město Olomouc. Jelikož návratnost dotazníků nebyla příliš vysoká, bylo přistoupeno k telefonickému oslovování poskytovatelů. Ve výsledku bylo sesbíráno celkem 35 dotazníků, což je velmi vysoká návratnost. Z toho ve 20 organizacích působili v posledních dvanácti měsících dobrovolníci.

2.2. Analýza dat

Následující podkapitolu jsem se rozhodla rozčlenit pro přehlednost do dvou částí. V první z nich budu uvádět výskyt nástrojů managementu dobrovolníků podle toho, v jaké fázi práce s dobrovolníky jsou využívány (fáze přípravy dobrovolnického programu, fáze výběru a přípravy dobrovolníka na činnost a fáze péče o dobrovolníky), a zároveň nástroje, které jsem nezařadila do výpočtu míry profesionalizace řízení dobrovolníků, ale přesto považuji jejich uvedení za důležité pro vykreslení obrazu řízení dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci.

Ve druhé části podkapitoly se pokusím vyjádřit samotnou míru profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce, což je hlavní cíl výzkumu.

Limitem tohoto výzkumu může být skutečnost, že dotazníky vyplňovali zástupci poskytovatelů, kteří nemusejí mít objektivní pohled na zkoumanou situaci, nikoliv třetí nezávislá strana. Proto nemůžeme vyloučit možnost, že respondenti své odpovědi „přikrášlili“, ať už z důvodu snahy působit profesionálně nebo strachu ze selhání, přestože dotazník nabízel možnost anonymního vyplnění.

2.2.1. Výskyt nástrojů managementu dobrovolníků

V této podkapitole se budu zabývat výskytem nástrojů řízení dobrovolníků. Tyto nástroje jsem pro lepší přehlednost analýzy dat rozčlenila do tří bloků odpovídajících fázím realizace dobrovolnického programu, ve kterých mohou být jednotlivé nástroje aplikovány. První blok nástrojů, které mohou být využity ve fázi přípravy dobrovolnického programu, zobrazuje následující tabulka:

Tab. č. 3: Nástroje využívané v přípravné fázi

Nástroje	Absolutní počet (%)
Organizace má vymezené potřeby a očekávání ze strany dobrovolníků.	9 (45 %)
Organizace má vymezený profil dobrovolníků, se kterými pracuje.	10 (50 %)
Organizace má upraveny vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky.	12 (60 %)
Organizace informuje a motivuje uživatele a pracovníky ke spolupráci s dobrovolníky.	8 (40 %)
Organizace má kontaktní osobu/koordinátora pro dobrovolníky.	13 (65 %)
Organizace má finanční zdroje, je si vědoma nákladů na dobrovolnickou činnost a je schopna je hradit.	5 (25 %)
Organizace má určené činnosti pro dobrovolníky s ohledem na potřeby uživatelů.	12 (60 %)
Jiné.	1 (5%)

N = 20

Dva poskytovatelé sociálních služeb v Olomouci uvedli, že nevyužívají žádný z těchto nástrojů z přípravné fáze před samotným přijetím dobrovolníka. Jeden poskytovatel uvedl v rámci kategorie *jiné*, že pomůcky pro dobrovolníky zajišťuje Olomoucké dobrovolnické centrum JIKA, z.s.

Podle výsledků výzkumu má necelá polovina poskytovatelů ***vymezené potřeby a očekávání ze strany dobrovolníků***. Jak jsem zmínila v teoretické části práce, požadavky současných dobrovolníků se mění a můžeme tvrdit, že jsou stále náročnější. Stávají se ambiciózními, chtějí být aktivními činiteli v procesu pomáhání a místo svého působení si vybírají podle toho, co jim organizace nabízí. Pokud organizace nemá identifikovány potřeby a očekávání dobrovolníků, ochuzuje se o nástroj užitečný při jejich náboru (např. na jakou skupinu potenciálních dobrovolníků se zaměřit a čím přitáhnout jejich pozornost) a při udržování dobrovolnického programu, jelikož tento nástroj je základním stavebním kamenem dlouhodobé spokojenosti dobrovolníků.

Pouze polovina poskytovatelů uvedla, že má ***vypracovaný profil dobrovolníků***. Tento nástroj, jenž by měl zahrnovat např. specifikování věku, pohlaví, vzdělání, požadované vlastnosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a časové možnosti, může pomáhat zacílení při náboru dobrovolníků a zároveň předcházet časovým i finančním ztrátám vynaložených na nábor, výběr, zaškolení a vedení nevhodného dobrovolníka. Absencí tohoto nástroje se polovina respondentů vystavuje riziku finančních a časových ztrát a nižší efektivitě práce s dobrovolníky. Na tomto místě je ale potřeba poznamenat, že výzkum nezjišťoval, co je obsahem vypracovaných profilů ani jaká je kvalita jejich vypracování. Zároveň nemohu vyloučit možnost, že respondenti některé jeho aspekty vypracované mají třeba i na velmi užitečné úrovni, ovšem při vyplňování dotazníku tyto dílčí požadavky na dobrovolníka nezahrnuli pod jednotnou kategorii profilu, např. z důvodu neobeznámenosti s pojmem „profil dobrovolníka“.

Dvanáct poskytovatelů sociálních služeb má ***upravené vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky***, což je v našem vzorku nadpoloviční většina. Přesto je překvapující, že osm respondentů tuto úpravu, která může předcházet „přehazování“ odpovědnosti, zmatkům či absenci zpětné vazby o spolupráci s dobrovolníky, nemá vypracovanou. Podobně zářející je také skutečnost, že pouze osm poskytovatelů z dvaceti ***informuje a motivuje uživatele a pracovníky ke spolupráci s dobrovolníky***, jelikož podpora zaměstnanců a zájem uživatelů o působení dobrovolníků při poskytování služeb je kritickým bodem pro úspěch dobrovolnického programu (Carlton 2012, s. 7). Zároveň vyvstává otázka, jakým jiným způsobem poskytovatel zabraňuje situaci zmatení

pracovníků i uživatelů, kteří se navíc mohou cítit ohroženi, když se setkají s dobrovolníkem, o jehož přítomnosti nebyli předem informováni.

Co se týče **finančních zdrojů**, zjištění výzkumu je alarmující – pouze 5 poskytovatelů z 20 má finanční zdroje, jsou si vědomi nákladů na dobrovolnickou činnost a jsou schopni je hradit. Přestože poskytovatelé mohou získat dojem, že dobrovolníci pracují zadarmo, tudíž jejich přítomnost nic nestojí, finanční prostředky jsou potřebné pro propagaci, nábor dobrovolníků, jejich výcvik, řízení, zhodnocení a ocenění (Alex et al. 2005, s. 1–4). I když někteří z respondentů, kteří finančními zdroji na dobrovolnickou činnost nedisponují, mohou oponovat argumentem, že tyto činnosti pro ně zařizuje dobrovolnické centrum, ne všechny činnosti lze delegovat pouze na dobrovolnické centrum, a právě proto by každá organizace spolupracující s dobrovolníky měla disponovat minimálně finančními zdroji na úhradu těchto nákladů.

Dvanáct respondentů má **určené činnosti pro dobrovolníky s ohledem na potřeby uživatelů**. Jejich praxí by se mělo inspirovat i zbývajících osm poskytovatelů sociálních služeb. V případě, že dobrovolník v sociální službě působí v přímém kontaktu s klientem, je tento nástroj dokonce nezbytný, jelikož příjemce služeb ví nejlépe, co by mu pomohlo, usnadnilo či zpříjemnilo jeho pobyt nebo využívání služby (Tošner, Sozanská 2006, s. 74). Pokud tento nástroj není využíván v přímém kontaktu dobrovolníka s uživatelem, hrozí riziko „plýtvání“ potenciálem dobrovolníka na aktivity, které pro uživatele nejsou stěžejní, a naopak kvůli využívání dobrovolníků na jiné činnosti nejsou pokryty aktivity, do kterých by se uživatel rád zapojil. V konečném důsledku nevěnování pozornosti, při jakých aktivitách by uživatelé dobrovolnickou pomoc neuvítali, může vést k nelibým pocitům na straně uživatele i dobrovolníka.

Dále jsem sledovala v rámci otázky č. 5, kolik poskytovatelů sociálních služeb spolupracujících s dobrovolníky v Olomouci má **kontaktní osobu nebo koordinátora dobrovolníků**. Z dvaceti respondentů 13 odpovědělo kladně. Na otázku č. 11, zda má organizace koordinátora dobrovolníků, odpovědělo 8 organizací kladně a 12 organizací záporně. Z toho usuzuji, že 5 organizací má ustanovenou kontaktní osobu pro dobrovolníky. Vzhledem k tomu, že ustanovení pozice koordinátora dobrovolníků je klíčovým faktorem kvality řízení dobrovolníků (Mračková 2012, s. 116), je překvapující že sedm respondentů nemá ustanovenou ani kontaktní osobu pro dobrovolníky. V malých organizacích není nezbytné mít ustanovenou samostatnou pozici koordinátora, ale je vždy nutné delegovat odpovědnost za kontakt a koordinaci dobrovolníků na některého ze zaměstnanců např. v rámci částečného úvazku, i když organizace získává

dobrovolníky na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem. Dobrovolníci, zaměstnanci i uživatelé by měli mít možnost obrátit se na odpovědnou osobu v organizaci s přáními, problémy i stížnostmi týkajícími se působení dobrovolníků.

Ve vztahu k pozici koordinátora dobrovolníků mne také zajímala jejich odborná příprava. Osm poskytovatelů uvedlo odbornou přípravu svých koordinátorů následovně:

Tab. č. 4: Odborná příprava koordinátora dobrovolníků

Způsob odborné přípravy koordinátora	Absolutní počet (%)
Kurz managementu dobrovolnictví.	0
Stáž v dobrovolnickém centru nebo v organizaci, kde už je dobrovolnický program zaveden a dobře funguje.	0
Jiné zkušenosti s personálním managementem.	3 (37,5 %)
Neabsolvoval žádnou odbornou přípravu pro práci s dobrovolníky.	0
Studium v oblasti sociální práce.	3 (37,5 %)
Jiné.	2 (25 %)

N = 8

Jako převažující se ukázaly jiné zkušenosti s personálním managementem a studium v oblasti sociální práce. Dva respondenti zaškrtnuli kategorii *jiné*. První z nich uvedl, že získávají dobrovolníky na základě externí spolupráce s Maltézskou pomocí, o.p.s., a Olomouckým dobrovolnickým centrem JIKA, z.s. Tento respondent uvedl v předchozích otázkách, že organizace má koordinátora dobrovolníků nebo kontaktní osobu, avšak nespecifikoval blíže jejich odbornou přípravu.

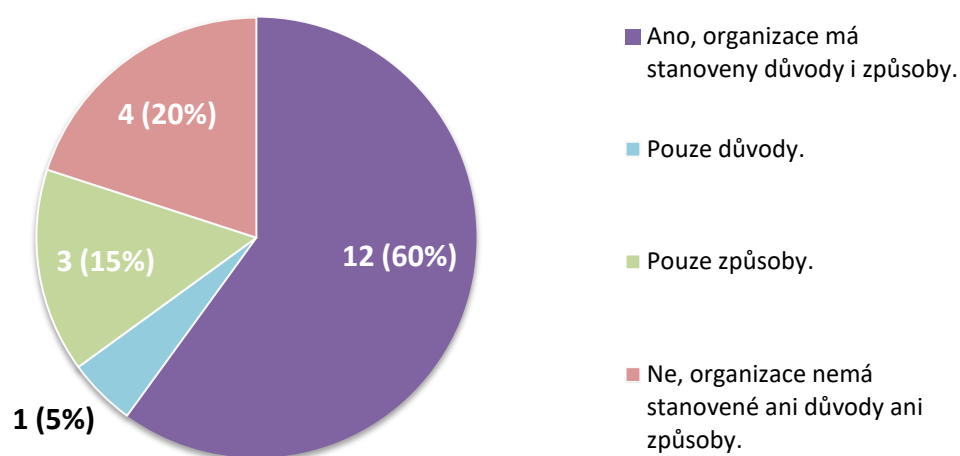
Druhý respondent uvedl, že „otázka zahrnuje pouze možnost volby jediné odpovědi, v naší organizaci ale procházejí koordinátoři různými formami přípravy podle zkušeností a dovedností“, přičemž nespecifikoval formy přípravy.

Potěšující zjištění je, že žádný z osmi poskytovatelů nepřijal na pozici koordinátora osobu, která by neprošla žádnou odbornou přípravou. V rámci studia sociální práce bývají okrajově zařazovány předměty zaměřené na personální management a řízení dobrovolníků. Časové dotace těchto předmětů ale nejsou schopny studentům předat všechna specifika, která se s řízením dobrovolníků vážou. Proto bych doporučila minimálně těmto třem poskytovatelům, kteří možná považují studium v oblasti sociální práce za dostačující, aby svým koordinátorům umožnili absolvovat

kurz managementu dobrovolnictví pořádaný pravidelně organizací Hestia, z. ú. Na základě absolvování kurzu by měl být budoucí profesionální koordinátor schopen absolvovat profesní zkoušku a získat osvědčení o získání profesní kvalifikace.

Do nástrojů v přípravné fázi jsem dále zařadila také stanovení důvodů a způsobů ukončení práce s dobrovolníky. Výzkum ukázal tyto výsledky:

Graf č. 1: Stanovení důvodů a způsobů ukončení práce s dobrovolníky



N = 20

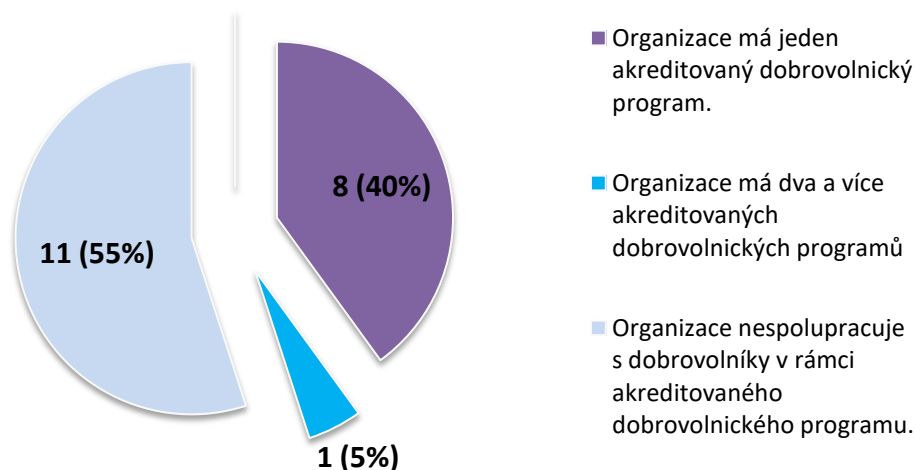
Z dvaceti poskytovatelů spolupracujících s dobrovolníky má 12 stanovené důvody i způsoby ukončení práce s dobrovolníky, 1 má stanovené pouze důvody ukončení, 3 mají stanovené pouze způsoby a čtyři nemají stanovené důvody ani způsoby ukončení. Stanovení důvodů ukončení spolupráce je důležité pro všechny tři strany: poskytovatele, uživatele a dobrovolníka. Je to součástí pravidel, která musejí být dobrovolníkem respektována a dávají mu jasné mantinely. Tím zpřehledňují vzájemný vztah a podmínky pro působení dobrovolníka v organizaci. Zároveň je stanovení důvodů ukončení spolupráce způsobem ochrany poskytovatele i uživatele.

Stanovení způsobů ukončení spolupráce by mělo organizaci poskytovat návod, jak v určitých situacích, kdy je ukončení vzájemného vztahu nevyhnutelné (např. porušování pravidel dobrovolníkem, ztráta zájmu o činnost ze strany dobrovolníka nebo nedostatek prostředků na dobrovolnickou činnost ze strany organizace aj.), postupovat co nejefektivněji a současně co nejméně nepříjemným či dokonce traumatizujícím

způsobem. Součástí těchto způsobů by mělo být také stanovení osoby odpovědné za realizaci ukončení spolupráce. Dobrou zprávou tedy je, že 12 z 20 respondentů tento nástroj aplikuje. Čtyřem poskytovatelům, kteří tak nečiní, bych doporučila důvody i způsoby ukončení spolupráce s dobrovolníkem zpracovat za účelem ochrany zúčastněných stran, přehlednosti pravidel a v neposlední řadě zvýšení kvality řízení dobrovolníků.

Posledním nástrojem zařazeným v přípravné fázi před přijetím dobrovolníka do organizace je akreditace dobrovolnického programu. Aplikaci tohoto nástroje zpřehledňuje následující graf:

Graf č. 2: Spolupráce s dobrovolníky v rámci akreditovaných programů



N = 20

Graf naznačuje, že akreditace dobrovolnických programů není mezi poskytovateli sociálních služeb v Olomouci většinově využívaným nástrojem. Osm poskytovatelů z dvaceti má akreditovaný jeden dobrovolnický program, pouze jedna organizace má akreditované 2 a více programů. Jedenáct poskytovatelů odpovědělo, že nespolupracují s dobrovolníky v rámci vlastního akreditovaného dobrovolnického programu, přičemž dva z nich získávají dobrovolníky vlastními silami i na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem a jeden pouze na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem. Pokud poskytovatelé získávají dobrovolníky prostřednictvím dobrovolnických center v rámci akreditovaných programů těchto center, počet poskytovatelů, kteří

nespolupracují s dobrovolníky v rámci akreditovaného programu, by se tak snížil na osm.

Přestože s akreditací programu souvisí i několik nevýhod (větší byrokratizace apod.), výčet výhod uvedených Ministerstvem vnitra ČR by měl převážet nepříjemné povinnosti s ní spojené. Mezi výhody ministerstvo (Akreditace) řadí poskytování státní dotace na pojištění dobrovolníků a na část nákladů spojených s evidencí dobrovolníků, přípravou a výkonem dobrovolnické služby, nebo snazší získávání dobrovolníků, kteří dávají přednost vyššímu stupni právní ochrany a předem stanoveným pravidlům. V rámci akreditovaného programu má dobrovolník smluvně zaručené postavení, je pojištěn proti škodám na zdraví a majetku a další (viz kapitolu 1.2.4 Nástroje managementu dobrovolníků). Akreditace je určitou známkou kvality, jejíž výhody využívá necelá polovina respondentů. V rámci podrobnějšího výzkumu by bylo zajímavé zjistit, z jakého důvodu organizace výhody akreditace nevyužívají.

Další blok nástrojů, které jsou využívány při výběru dobrovolníků a jejich přípravě na dobrovolnickou činnost, uvozuje následující tabulka:

Tab. č. 5: Nástroje využívané při výběru dobrovolníků a přípravě na dobrovolnickou činnost

Nástroje	Absolutní počet (%)
Organizace má stanovená kritéria a metody výběru dobrovolníků.	7 (35 %)
Organizace realizuje vstupní pohovor s dobrovolníkem.	15 (75 %)
Dobrovolník je před začátkem práce seznámen s jejím obsahem.	18 (90 %)
S dobrovolníky jsou uzavřeny písemné smlouvy.	16 (80 %)
Dobrovolníci jsou pojištěni.	10 (50 %)
Dobrovolníci se účastní cílených školení.	9 (45 %)
Organizace má manuál/příručku/etický kodex dobrovolníka.	11 (55 %)
Jiné.	1 (5 %)

N = 20

Pokud se podíváme na tabulku č. 3, která uvádí výskyt nástrojů využívaných v přípravné fázi, je na první pohled patrné, že ve srovnání s tabulkou č. 5 jsou uváděné

hodnoty nižší. Lze tedy pozorovat, že respondenti využívají více nástroje z fáze výběru dobrovolníků a jejich přípravy na dobrovolnickou činnost.

Přesto organizací, které mají *stanovená kritéria a metody výběru dobrovolníků*, je pouze sedm. Tento nástroj organizaci pomáhá vyvarovat se přijetí nevhodného dobrovolníka, který neodpovídá jejím potřebám, a minimalizuje tak potenciální výdaje spojené s jeho nábořem, výběrem, výcvikem a vedením. Tím poskytuje organizaci určitou ochranu. Ze sedmi respondentů 6 získává dobrovolníky vlastními silami a 1 na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem. Nepatrnou návaznost mezi absencí stanovení kritérií a metod výběru dobrovolníků a získáváním dobrovolníků ve spolupráci s dobrovolnickým centrem můžeme vidět následovně: ze třinácti respondentů, u kterých se tato absence objevuje, 6 získává dobrovolníky samostatně, 4 získávají dobrovolníky na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem a 3 získávají dobrovolníky kombinací obou způsobů.

Návaznost můžeme pozorovat také mezi stanovením profilu dobrovolníků a stanovením kritérií a metod výběru dobrovolníků, jelikož kritéria výběru se odvíjejí od stanoveného profilu „ideálního“ dobrovolníka. Čtyři ze sedmi respondentů vykazují tuto návaznost.

Dobrou zprávou je vysoký výskyt nástroje *vstupního pohovoru* s dobrovolníkem. Tři čtvrtiny respondentů tento nástroj aplikují. Samozřejmě otázkou je kvalita pohovorů, kterou jsem nezjišťovala. Po obsahové stránce by měl vstupní rozhovor dle Mydlíkové (2002, s. 18) obsahovat: představení organizace a jejích činností, seznámení se s dobrovolníkem a společné rozhodnutí o jeho zařazení, vyjasnění si očekávání a potřeb obou stran, objasnění náplně práce včetně časových požadavků, vyjasnění podmínek práce, odpovědnosti, legislativních otázek (smlouva, pojištění, etický kodex apod.), vyjasnění práv a povinností souvisejících s výkonem dobrovolnické činnosti. Osobní pohovor má zásadní postavení mezi ostatními metodami výběru, jelikož umožňuje zhodnotit zájemce a nakolik naplňuje požadavky organizace mnohem podrobněji, než jak to umožňuje psaná forma (Carlton 2012, s. 29).

Nejčastěji zastoupeným nástrojem této fáze je *seznámení dobrovolníka s obsahem práce před jejím začátkem*, což uplatňuje 90 % respondentů. Tento nástroj je bezesporu základním předpokladem, aby dobrovolník vykonával to, co je od něj očekáváno. Druhým nejčastějším nástrojem v rámci výběru a přípravy dobrovolníků je *uzavření písemné smlouvy*, což realizuje 80 % respondentů. Smlouva o dobrovolnické činnosti může mít podobu písemnou i ústní, přičemž písemná forma je obecně

doporučovanou praxí. Výhodou psané formy je jasné stanovení pravidel, práv a povinností obou stran a vzájemných závazků. Písemná smlouva je také určitou formou ochrany obou zúčastněných stran. Písemná smlouva se stává nezbytností v případě potřeby pojištění dobrovolníka.

Pouze polovina respondentů uvádí, že jejich *dobrovolníci jsou pojištěni*. Jak jsem uvedla již v kapitole 1.2.4 Nástroje managementu dobrovolníků, určité dobrovolnické činnosti s sebou nesou větší míru rizika, proto bývá dobrou praxí takové dobrovolníky pojistit. Pojištění může být úrazové nebo pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou dobrovolníkem při výkonu jeho dobrovolnické činnosti, které je doporučováno sjednat ve většině případů. Náklady na pojištění dobrovolníků nejsou zanedbatelné, ovšem v nešťastných situacích se mohou zdát jako minimální ve srovnání s nepříjemnostmi a výdaji spojenými s odstraněním škod způsobených dobrovolníkem. S úhradou nákladů na pojištění dobrovolníků může pomoci výše zmíněná akreditace dobrovolnických programů. Tuto souvislost dokazuje i výsledek mého výzkumu, který sděluje, že osm respondentů, kteří mají pojištěné dobrovolníky, zároveň má také akreditované dobrovolnické programy. Pouze dva poskytovatelé, kteří mají pojištěné dobrovolníky, nemají akreditovaný ani jeden dobrovolnický program. Zároveň tři poskytovatelé, kteří neuvádějí, že by jejich dobrovolníci byli pojištěni, získávají tyto dobrovolníky na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem, a proto je zde možnost, že by tito dobrovolníci mohli být pojištěni ze strany dobrovolnického centra a respondent tuto možnost neuvedl. Počet olomouckých poskytovatelů spolupracujících s pojištěnými dobrovolníky by se tak zvýšil na třináct.

Uplatnění nástroje *cílených školení pro dobrovolníky* podle mého názoru není na první pohled příliš uspokojující. Pouze 9 respondentů z 20 uvedlo, že se jejich dobrovolníci účastní cílených školení. Pět respondentů, kteří neuvedli přítomnost tohoto nástroje ve své organizaci, získává své dobrovolníky primárně nebo částečně na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem. Pokud dané dobrovolnické centrum školí tyto dobrovolníky v rámci svých vlastních dobrovolnických programů, počet respondentů, kteří spolupracují s dobrovolníky, již se účastní cílených školení, by stoupl na 14, což je příznivý výsledek. Vzhledem k tomu, že výcvik dobrovolníka je zaměřen na osvojení dovedností a znalostí spojených s danou pozicí, případně zvládnutím rizik, je absolvování počátečního školení a další cílené vzdělávání dobrovolníků předpokladem dlouhodobě udržitelné kvality dobrovolnické služby. Carlton (2012, s. 19) mezi přínosy výcvikového programu dále řadí stanovení minimální úrovně kompetencí,

profesionalitu a serióznost dobrovolnické služby, prověření dobrovolníků a poznání jejich dovedností a osobnostních rysů. Po absolvování výcviku se dobrovolníci cítí jistější při výkonu práce, uvědomí si rizika a etická dilemata spojená s dobrovolnickou činností a jsou schopni jim předcházet či je zvládat (Carlton 2012, s. 19). Dále nesmíme zapomínat, že lidé často dobrovolní, protože se chtějí naučit něco nového, což znamená, že mohou odejít z organizace za novými zkušenostmi, když cítí, že jim nic nového nenabídne.

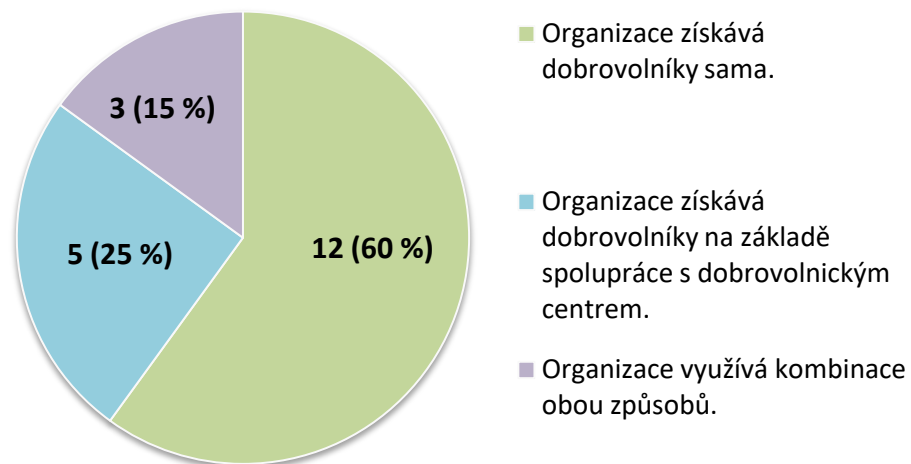
Jedenáct poskytovatelů uvedlo, že mají *manuál, příručku nebo etický kodex dobrovolníka*. Manuál obsahující základní informace o organizaci a její organizační struktuře, kontakt na koordinátora dobrovolníků, zásady chování dobrovolníka, zásady mlčenlivosti dobrovolníka, zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, důvody ukončení dobrovolnické služby (Matulayová, Hajduková 2011, s. 13), popis rizik spojených s činností (a jak jim předcházet či je zvládat) může být velmi užitečným průvodcem v průběhu vykonávání dobrovolnické služby. Manuál může dobrovolníkovi zpřehlednit jeho působení v organizaci a také zvýšit bezpečnost jeho působení v organizaci v zájmu všech zainteresovaných stran. Etický kodex dobrovolníků se může stát pomůckou při řešení etických dilemat či problémů spojených s danou činností. Společně s adekvátním výcvikem může snižovat riziko poškození dobrovolníka, klienta, zaměstnanců, organizace, případně komunity. Tento nástroj by našel své opodstatnění ve všech organizacích sociálních služeb, proto by se zbylých devět poskytovatelů mohlo inspirovat praxí organizací, jež nástroj využívají, v zájmu zvýšení míry profesionalizace řízení svých dobrovolníků.

Kategorii *jiné* si vybraly pouze dvě organizace, přičemž první doplnila, že „dobrovolníci dostávají postupně balíčky informací po krocích“. Druhá odpověděla: „z řad studentů a klientů pomoc při akcích, letního tábora“, přičemž odpověď si vysvětlují spíše jako způsob získávání dobrovolníků a způsob jejich zapojení, nikoliv jako další nástroj. Jelikož tato organizace neuvedla žádný další nástroj, zařadila jsem ji jako jedinou do kategorie *žádné z uvedených*. Ostatní respondenti tuto kategorii nevybrali, z čehož vyvozují, že alespoň jeden nástroj využívaný při výběru nebo přípravě dobrovolníka aplikuje 95 % poskytovatelů sociálních služeb v Olomouci, kteří spolupracují s dobrovolníky a zaslali svůj dotazník.

Jak je možné si všimnout v rámci výskytu nástrojů užívaných ve fázi výběru a přípravy dobrovolníka i mezi nástroji aplikovanými za účelem péče o dobrovolníka,

spolupráce s dobrovolnickým centrem by teoreticky mohla organizacím nahrazovat nepřítomnost určitých nástrojů (stanovení kritérií a metod výběru dobrovolníků, pojištění a školení dobrovolníků, proplácení výdajů dobrovolníků spojených s výkonem dobrovolnictví, zajištění supervize). Jelikož se můj výzkum nezaměřoval na výskyt nástrojů řízení dobrovolníků v dobrovolnických centrech v Olomouci, tuto domněnku pouze odvozují z pozorované souvislosti mezi absencí nástroje a získáváním dobrovolníků pouze nebo částečně na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem u několika respondentů, jak je zmíněno výše. Celkový přehled o způsobu získávání dobrovolníků respondenty uvádí následující graf:

Graf č. 3: Způsob získávání dobrovolníků



N = 20

Jak je vidět, získávání dobrovolníků ve spolupráci s dobrovolnickým centrem ale mezi olomouckými poskytovateli není příliš rozšířeným způsobem. Nadpoloviční většina respondentů (12 z 20) získává dobrovolníky pouze vlastními silami. Pět se při získávání dobrovolníků spoléhá na dobrovolnické centrum a tři využívají kombinaci obou způsobů. Tudíž 8 respondentů při získávání dobrovolníků využívá služeb dobrovolnického centra.

Posledním souborem nástrojů, započítávaným do míry profesionalizace managementu dobrovolníků, jsou nástroje aplikované za účelem péče o dobrovolníky. Jejich výskyt mezi respondenty zřehledňuje následující tabulka:

Tab. č. 6: Nástroje využívané v rámci péče o dobrovolníky

Nástroje	Absolutní počet (%)
Možnost podpory a/nebo poradenství.	15 (75%)
Proplácení nákladů spojených s výkonem dobrovolnictví.	6 (30%)
Možnost supervize.	8 (40%)
Možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci.	20 (100%)

N = 20

V rámci kategorie *jiné* uvedl jeden poskytovatel pro dobrovolníky možnost „účastnit se konferencí, akcí organizace, drobné dárečky, dle možností např. flexipassy, plavání atd.“ Druhý poskytovatel v této kategorii uvedl, že navrhuje dobrovolníky na jejich ocenění cenou Křesadlo. Obě zmíněná „doplňování“ považují spíše za objasnění, jaké formy oceňování využívají, než o doplnění dalšího nástroje, k čemuž kategorie *jiné* slouží. Dvě organizace uvedly, že nevyužívají žádné z nástrojů zařazených do fáze péče o dobrovolníky.

Zdaleka nejčastěji zastoupeným nástrojem péče je *možnost podpory a/nebo poradenství* – 15 poskytovatelů z 20 tento nástroj využívá. Mnohem méně frekventovaný je výskyt *proplácení nákladů spojených s výkonem dobrovolnictví*. Pouze šest poskytovatelů takto činí. Je potřeba si uvědomit, že uvedené číslo nemusí vypovídat o „lakotě“ poskytovatelů, ale existuje možnost, že dobrovolníci s danou činností žádné výdaje spojené nemají nebo jim mohou být teoreticky vypláceny dobrovolnickým centrem (5 respondentů neproplácí dobrovolníkům výdaje spojené s činností a zároveň získávají dobrovolníky na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem), ani jeden důvod jsem ale v tomto výzkumu nesledovala.

Podobné důvody mohou vysvětlovat nízký výskyt nástroje *supervize* pro dobrovolníky. Pouze 8 respondentů ji svým dobrovolníkům umožňuje, avšak opět 6 respondentů, kteří neuvádějí zajištění supervize pro dobrovolníky, zároveň získává dobrovolníky na základě spolupráce s dobrovolnickým centrem, které supervizi zajišťovat může. Přestože se může některým poskytovatelům zdát supervize „zbytečným luxusem“ pro dobrovolníky, kteří se věnují administrativní výpomoci a podobně na první pohled bezproblémovým činnostem, je potřeba si uvědomit, že supervize má pro dobrovolníky více funkcí a může pomoci s řešením problémů jako

jsou např. konflikty mezi dobrovolníky a zaměstnanci, ztráta motivace, nejasná komunikace, přetížení dobrovolníka apod. Carlton (2012, s. 21) mezi přínosy supervize uvádí:

- supervize pomáhá identifikovat problémy, se kterými se setkávají dobrovolníci nebo lidé kolem nich;
- přispívá k motivaci tím, že přiznává činnosti dobrovolníků důležitost;
- dává dobrovolníkům najevo, že jsou podporováni a oceňováni;
- je příležitostí pro poskytnutí pozitivní a konstruktivní zpětné vazby dobrovolníkům;
- je příležitostí pro dobrovolníky, aby poskytli zpětnou vazbu a vyjádřili obavy.

Z těchto důvodů by supervize neměla být výsadou pouze pro dobrovolníky v přímé práci s klienty. U vztahově náročných činností je nadhled supervizora nezbytný, avšak u jednoduchých činností může funkci supervizora zastat koordinátor dobrovolníků (Tošner, Sozanská 2006, s. 81–82). Tím organizace snižuje riziko demotivace a následného odchodu dobrovolníka.

Na základě otázky č. 7 pouze dvanáct poskytovatelů z dvaceti identifikovalo ve své organizaci ***možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci***. Všech dvacet respondentů ale v otázce č. 20 „Jaké formy oceňování, povzbuzení, uznání dobrovolníků vaše organizace využívá?“ identifikovalo minimálně jednu formu. Možnost „nevyužíváme formy oceňování“ nevybral ani jeden z 20 respondentů. Z toho vyvozují, že alespoň jednu formu oceňování (slovní poděkování) využívají všichni respondenti a že při prvním setkání s otázkou, zda mají dobrovolníci v organizaci možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci, si respondenti nebyli schopni vybavit všechny formy, kterými lze dobrovolníkovi projevit vděčnost za jeho úsilí, a tak usoudili, že tuto možnost dobrovolníci v jejich organizaci nemají.

Využití tohoto nástroje všemi respondenty je velmi příznivá zpráva. Protože i když některé z nástrojů může za poskytovatele suplovat dobrovolnické centrum, formální či neformální uznání přínosu pomoci dobrovolníka je záležitost, kterou by měl realizovat každý poskytovatel spolupracující s dobrovolníky. Ocenění úsilí, které dobrovolník ze své vlastní vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu věnoval ve prospěch klienta i organizace, je nejen slušností, ale také předpokladem pro motivaci a trvalou udržitelnost dobrovolnického programu.

Přehled o formách ocenění dobrovolníků podává následující tabulka:

Tab. č. 7: Formy povzbuzení, ocenění a uznání dobrovolníků

Formy	Absolutní počet (%)
Slovní poděkování	20 (100 %)
Přání k svátku/narozeninám	3 (15 %)
Možnost využívat prostory nebo zařízení organizace zdarma	3 (15 %)
Písemné poděkování	7 (35 %)
Dárky	6 (30 %)
Bezplatné vzdělávání, trénink, účast na konferenci	4 (20 %)
Reference do životopisu, zaměstnání, školy	12 (60 %)
Certifikát, potvrzení, osvědčení od organizace	9 (45 %)
Ocenění v médiích – např. článek/rozhovor	3 (15 %)
Cena za dobrovolnickou činnost od vaší organizace	2 (10 %)
Cena za dobrovolnickou činnost od jiné organizace	3 (15 %)
Služby zdarma	1 (5 %)
Sleva na nákup	2 (10 %)
Jiné: „Návrh na oceňování dobrovolníků cenou Křesadlo v kalendářním roce.“	1 (5 %)

N = 20

Jak jsem zmínila před chvílí, všichni respondenti minimálně slovně děkují svým dobrovolníkům. Mezi další nejfrekventovanější formy patří reference do životopisu, zaměstnání nebo školy (12 z 20), udělení certifikátu, potvrzení nebo osvědčení od organizace (9 z 20), písemné poděkování (7 z 20) a šest respondentů uděluje drobné dárky (např. flexipassy, vstup na plavání, promítání v kině, jak uvedl jeden z nich). Nejméně užívanými formami jsou služby zdarma (1 z 20), sleva na nákup (2 z 20) nebo cena za dobrovolnickou činnost od organizace, kde dobrovolník působí (2 z 20).

Pro dokreslení obrazu řízení dobrovolníků u poskytovatelů sociálních služeb v Olomouci uvádím v následující tabulce způsoby, jakými organizace informují veřejnost o dobrovolnických příležitostech. Způsoby informování ani formy oceňování

však nejsou započítávány jako indikátory pro stanovení míry profesionalizace řízení dobrovolníků.

Tab. č. 8: Způsoby, jakými organizace informuje veřejnost o dobrovolnických příležitostech

Způsoby	Absolutní počet (%)
Webová stránka/Facebook naší organizace	11 (55%)
Webová stránka/Facebook organizace, která pro nás zajišťuje nábor dobrovolníků	4 (20%)
Jiné webové stránky	3 (15%)
Emailem vybraným organizacím, občanům	4 (20%)
Ve spolupráci se školami	8 (40%)
Noviny, časopisy	4 (20%)
Televize, rádio	3 (15%)
Plakát, leták, propagační materiál	8 (40%)
Diskuze, veřejné setkání, seminář o organizaci	6 (30%)
Informace neposkytujeme	2 (10%)
Jiné	3 (15%)

N = 20

Mezi čtyři nejvyužívanější způsoby informování patří očekávaně webová stránka či Facebook organizace (11 z 20), informování ve spolupráci se školami (8 z 20), stejný počet respondentů informuje prostřednictvím plakátu, letáku, propagačního materiálu a šest respondentů za účelem informování využívá diskuzí, veřejných setkání a seminářů o organizaci. Nejméně využívaným prostředkem je televize, rádio a jiné webové stránky. Důvodů, proč tomu tak je, může být několik: malá šance uspět s neplacenou inzercí v těchto médiích, nedostatečně schopné PR organizace, nedostatek kontaktů atd. Přičemž všeobecně platí, že čím více prostředků je využíváno k oslovení potenciálních dobrovolníků, tím se zvyšují šance na úspěch. Jedenáct respondentů využívá kombinaci více než jednoho kanálu informování.

Tři respondenti vybrali kategorii jiné, přičemž první z nich, poskytovatel terénní sociální služby, uvedl: „Většinou dobrovolníky získáváme v rodinách, kam docházíme.“

Druhý uvedl, že o příležitostech informuje „v rámci komunitního plánování sociálních služeb města“, a třetí informuje o příležitostech přes „známosti“.

2.2.2. Míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce

Jelikož cílem mého výzkumu bylo zjistit, jaká je *míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce*, poslední část podkapitoly se věnuje právě tomuto tématu. Stěžejní oporou při konstrukci nástroje pro měření míry profesionalizace mi byl nástroj využitý Fričem a Pospíšilovou (2010, s. 117–118) za účelem zjištění stylu řízení dobrovolníků v ČR. Tito autoři na základě sedmi indikátorů určili tři stupně indexu profesionalizace: nízký, střední a vysoký. Obdobně postupovala i Mračková (2012, s. 115–119) při zjišťování míry profesionalizace práce s dobrovolníky na Slovensku, jak uvádím podrobněji v kapitole 2.1 Metodologie výzkumu. Abych získala detailnější přehled o nástrojích řízení dobrovolníků využívaných olomouckými poskytovateli sociálních služeb, rozšířila jsem paletu indikátorů na 23 (včetně 0 indikátoru značícího nepřítomnost jakéhokoliv nástroje):

1. V přípravné fázi před přijetím dobrovolníka do organizace:
 - Organizace má vymezené potřeby a očekávání ze strany dobrovolníků.
 - Organizace má vymezený profil dobrovolníků, se kterými pracuje.
 - Organizace má upraveny vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky.
 - Organizace informuje a motivuje uživatele a pracovníky ke spolupráci s dobrovolníky.
 - Organizace má kontaktní osobu/koordinátora pro dobrovolníky.
 - Organizace má finanční zdroje, je si vědoma nákladů na dobrovolnickou činnost a je schopna je hradit.
 - Organizace má určené činnosti pro dobrovolníky s ohledem na potřeby uživatelů.
 - Organizace má stanoveny důvody a způsoby ukončení práce s dobrovolníky (počítáno jako 2 samostatné indikátory).
 - Organizace spolupracuje s dobrovolníky v rámci akreditovaného dobrovolnického programu.

2. Nástroje využívané při výběru dobrovolníků a přípravě na dobrovolnickou činnost:

- Organizace má stanovená kritéria a metody výběru dobrovolníků.
- Organizace realizuje vstupní pohovor s dobrovolníkem.
- Dobrovolník je před začátkem práce seznámen s jejím obsahem.
- S dobrovolníky jsou uzavřeny písemné smlouvy.
- Dobrovolníci jsou pojištěni.
- Dobrovolníci se účastní cílených školení.
- Organizace má manuál/příručku/etický kodex dobrovolníka.
- Dobrovolník byl vyslán dobrovolnickým centrem.

3. Nástroje užívané v rámci péče o dobrovolníky:

- Možnost podpory a/nebo poradenství.
- Proplácení nákladů spojených s výkonem dobrovolnictví.
- Možnost supervize.
- Možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci.

Za každý přítomný indikátor byl organizaci přidělen 1 bod. Čím více bodů, tím vyšší míra profesionalizace řízení dobrovolníků. Po sečtení bodů každé jednotlivé organizace jsem ji zařadila do příslušného stupně míry profesionalizace. Stejně jako výše zmínění autoři jsem vymežila tři stupně míry profesionalizace: nízká míra (0–7 indikátorů), střední míra (8–15 indikátorů) a vysoká míra (16–23 indikátorů). Následující tabulka zobrazuje přehled výsledků, přičemž počet indikátorů s nulovým zastoupením není v tabulce zobrazen:

Tab. č. 9: Stupně profesionalizace managementu dobrovolníků u poskytovatelů sociálních služeb na území města Olomouce

Počet přítomných indikátorů	Absolutní počet organizací	Stupeň profesionalizace	Absolutní počet organizací (%)
1	1	Nízký	4 (20 %)
7	3		

9	1	Střední	12 (60 %)
10	1		
11	1		
12	4		
13	1		
14	3		
15	1		
18	1	Vysoký	4 (20 %)
19	1		
20	1		
21	1		
Celkem	20		20 (100 %)

Jak můžeme na první pohled konstatovat, většina olomouckých poskytovatelů sociálních služeb využívá více prvků managementu dobrovolníků a zároveň nejvíce respondentů (12 z 20) se vyznačuje střední mírou profesionalizace managementu dobrovolníků. Zajímavé je rovnoměrné rozdělení poskytovatelů s nízkou a vysokou mírou profesionalizace – oba stupně jsou zastoupeny čtyřmi respondenty. Mezi poskytovatele s nejvyššími mírami profesionalizace patří jmenovitě Charita Olomouc, Amelie, z.s., Maltézská pomoc, o.p.s., a jeden anonymní respondent. Výsledky výzkumu ukazují, že nový trend profesionalizace práce s dobrovolníky se stává součástí managementu poskytovatelů sociálních služeb v Olomouci.

Mezi výsledky jsem se také snažila hledat vzájemné souvislosti. Získaná data ukázala, že *míra profesionalizace managementu dobrovolníků souvisí s frekvencí spolupráce s dobrovolníky*. Vysoká míra profesionalizace je typická pro poskytovatele, kteří s dobrovolníky spolupracují každý den nebo alespoň každý týden. Podobně i dva poskytovatelé, kteří naplňují nejvíce indikátorů (15 a 14) v rámci střední míry profesionalizace, spolupracují s dobrovolníky každý den nebo alespoň každý týden. Naopak poskytovatelé s nízkou a nižší střední mírou profesionalizace nespolečně spolupracují s dobrovolníky tak často.

Data také odhalila souvislost mezi *vysokou mírou profesionalizace managementu dobrovolníků a vyšším počtem koordinátorů dobrovolníků*. Celkem osm respondentů uvedlo, že mají koordinátora dobrovolníků, přičemž tři z nich mají jen jednoho koordinátora. Ze zbývajících pěti respondentů, kteří mají více než jednoho koordinátora, mají tři poskytovatelé vysokou míru profesionalizace managementu dobrovolníků.

Zajímavé také je, že *vysoká míra profesionalizace managementu dobrovolníků nesouvisí s tím, jestli organizace získává dobrovolníky ve spolupráci s dobrovolnickým centrem*. Tři poskytovatelé s vysokou mírou profesionalizace práce s dobrovolníky získávají dobrovolníky vlastními silami, čtvrtý využívá kombinaci vlastního úsilí a pomoci dobrovolnického centra. Přestože Frič a Pospíšilová (2010, s. 117–118) na základě odborné literatury spojují profesionalizaci s formalizací a na základě tohoto předpokladu mezi svých sedm indikátorů zařadili indikátor *dobrovolník byl vyslán dobrovolnickým centrem*, můj výzkum neprokázal souvislost mezi vysokou mírou profesionalizace managementu dobrovolníků a tím, zda organizace získává dobrovolníky prostřednictvím dobrovolnického centra.

Jak uvádějí Frič a Pospíšilová (2010, s. 118): „podle expertů z Národního dobrovolnického centra je z hlediska managementu dobrovolníků postačující střední míra profesionalizace. Některé další prvky nejsou v mnoha prostředích nutné nebo mohou být dokonce kontraproduktivní. Vysoká profesionalizace tedy není cílem, kterého musí dosáhnout všechny organizace spolupracující s dobrovolníky. Vysokou profesionalizaci je třeba chápat jako rys určitého organizačního uspořádání dobrovolnictví, nikoli jako ideál pro všechny.“ Tento komentář doprovází výzkum zaměřující se na styl řízení dobrovolníků v ČR ve všech oblastech, nejen v oblasti sociálních služeb. Za prostředí, ve kterém vysoká míra profesionalizace práce s dobrovolníky není nutná nebo může být dokonce kontraproduktivní, považují zejména členské organizace zájmové, sportovní, kulturní a podobně. Jak jsem zmínila již v kapitole 1.3.2. Význam profesionalizace managementu dobrovolníků, existuje mnoho důvodů, proč je profesionalizace řízení dobrovolníků v sociálních službách důležitá. Dle Tošnera a Sozanské (2006, s. 42) sociální služby bývají formálními institucemi, které fungují jako uzavřené systémy s pevnými pravidly, která dobrovolník musí dodržovat v zájmu zachování bezpečí uživatele. Jelikož se dobrovolníci pohybují v oblasti psychosociálních služeb, kde je důležitý kompetentní přístup, management dobrovolníků zpravidla vyžaduje profesionální přístup, aby byla zajištěna kvalita poskytovaných služeb (Šimková 2011, s. 15). Klienty zaměřeným organizacím doporučují autorky Balogová a Mračková (2011, s. 17) profesionalizovaný, organizovaný dobrovolnický program, zejména pokud dobrovolníci působí mimo prostředí organizace, např. v domácnosti staršího člověka.

Převládající střední míra profesionalizace managementu dobrovolníků mezi olomouckými poskytovateli sociálních služeb je tedy dobrou zprávou, avšak nikoliv

důvodem pro stagnující spokojenost se stávajícím stavem. Míra profesionalizace managementu dobrovolníků u respondentů se opírá především o nástroje využívané v rámci výběru a přípravy dobrovolníka na dobrovolnickou činnost a v rámci péče o dobrovolníky. Nástroje využívané v rámci přípravy dobrovolnického programu nejsou často aplikovány. Jak ukázal můj výzkum, existuje řada příležitostí pro zlepšení, kterých by se mohli poskytovatelé chopit, tím zvýšit efektivitu a účinnost svých dobrovolnických programů především v zájmu svých klientů i dobrovolníků, a tak v konečném důsledku zvýšit míru profesionalizace managementu dobrovolníků. Jaká místa posílit a jak toho dosáhnout, se pokusím navrhnout v následující závěrečné diskuzi.

2.3. Závěrečná diskuze

Jelikož cílem celého výzkumu bylo zodpovědět otázku, jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce, je třeba i na tomto místě informovat, že jsem zjistila střední míru profesionalizace práce s dobrovolníky mezi olomouckými poskytovateli sociálních služeb, z nichž velká většina zaslala vyplněný dotazník. Toto zjištění po předchozím studiu odborné literatury hodnotím jako pozitivní, i když poskytuje prostor pro zlepšování a další růst míry profesionalizace řízení dobrovolníků do budoucna prostřednictvím adekvátních nástrojů, které doposud nejsou většinou olomouckých poskytovatelů aplikovány.

Mezi nejčastěji využívané nástroje mezi respondenty patří realizace vstupního pohovoru s dobrovolníkem, seznámení dobrovolníka s obsahem práce před jejím začátkem, uzavření písemné smlouvy, možnost podpory a/nebo poradenství a také možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci.

Nejméně frekventovanými nástroji jsou především nástroje z fáze přípravy dobrovolnického programu, konkrétně vymezení potřeb a očekávání ze strany dobrovolníků, vymezení profilu dobrovolníků. Pouze dvanáct poskytovatelů má upraveny vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky, což považuji za nedostatečné, jelikož takovou úpravu by měli mít všichni poskytovatelé spolupracující s dobrovolníky. Úprava těchto vztahů stanoví vzájemné odpovědnosti, práva a povinnosti, zabraňuje „přehazování“ odpovědnosti, zmatkům či absenci zpětné vazby o spolupráci s dobrovolníky. V důsledku absence této úpravy může dojít k nižší efektivitě

a účinnosti pomoci dobrovolníků a v souvislosti s ní prostřednictvím nedorozumění, neorganizovanosti i k demotivaci zaměstnanců a dobrovolníků ke vzájemné spolupráci.

Jedním z nejméně využívaných nástrojů je informování a motivování uživatelů a pracovníků ke spolupráci s dobrovolníky. Tato skutečnost je velmi závažející, jelikož podpora zaměstnanců a zájem uživatelů o působení dobrovolníků při poskytování služeb je kritickým bodem pro úspěch dobrovolnického programu. Bez těchto aspektů by byl dobrovolnický program stěží dlouhodobě udržitelný. Stejně tak absence alespoň kontaktní osoby u sedmi respondentů, která by byla odpovědná za agendu dobrovolnictví, pravděpodobně ztěžuje komunikaci, koordinaci, a tím maximalizaci přínosů dobrovolnické pomoci. I když poskytovatel spolupracuje s dobrovolnickým centrem, je třeba, aby měli dobrovolníci, uživatelé i zaměstnanci možnost obrátit se na „domácí“ odpovědnou a informovanou osobu s různými záležitostmi, které se pojí k výkonu dobrovolnické činnosti v dané organizaci.

Pouze u devíti poskytovatelů se dobrovolníci účastní cílených školení. Vzhledem k tomu, že výcvik dobrovolníka je zaměřen na osvojení dovedností a znalostí spojených s danou pozicí, případně zvládnutím rizik, je absolvování počátečního školení a další cílené vzdělávání dobrovolníků předpokladem dlouhodobě udržitelné kvality dobrovolnické služby. V dnešní konkurenční době je nezbytné, aby se mezi zaměstnanci i dobrovolníky udržovala jejich motivace, flexibilita, inovativnost a uplatňování nových trendů prostřednictvím průběžného vzdělávání.

Jak naznačují data, nízký výskyt důležitých nástrojů, jako je supervize dobrovolníků a jejich pojištění, může souviset i s tím, že pouze 5 organizací má finanční zdroje, jsou si vědomy nákladů na dobrovolnickou činnost a jsou schopny je hradit, a s nevyužíváním akreditace dobrovolnického programu 11 respondenty. Celkem 6 respondentů z 9, kteří nemají ani jeden akreditovaný dobrovolnický program, uvádí, že nemají finanční zdroje a dobrovolníci u nich nemají možnost pojištění ani supervize. Mezi výhody akreditace programu patří právě státní dotace na pojištění dobrovolníků a na část nákladů spojených s evidencí dobrovolníků, přípravou a výkonem dobrovolnické služby (Akreditace). Pokud by se poskytovatelé rozhodli možností akreditace využít, získali by snadnější přístup k finančním prostředkům, které by jim pomohly zajistit nástroje (supervize a pojištění) tak důležité zejména v přímé práci dobrovolníka s uživatelem sociálních služeb. Nezjistěvala jsem, z jakého důvodu respondenti možnosti akreditace nevyužívají, zda z nedostatku informací nebo proto, že jejich žádosti o akreditaci byly zamítnuty např. z důvodu nedostatečných formálních

náležitostí. Ve všech těchto případech by ale mohlo hrát důležitou roli do budoucna připravované univerzitní dobrovolnické centrum při Univerzitě Palackého v Olomouci, které by do své činnosti mohlo zahrnout právě osvětu mezi poskytovateli sociálních služeb nejen o akreditaci, ale také o důležitosti minimálně využívaných nástrojů řízení dobrovolníků, které jsem uvedla výše. Osvětová činnost univerzitního dobrovolnického centra by byla doplněna o nabídku seminářů, workshopů atp. seznamujících poskytovatele s jednotlivými nástroji, s přínosem jejich zařazení do managementu organizace a praktickým školením, jakým způsobem tyto nástroje implementovat.

Cíl této práce směřoval ke zjištění míry profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci prostřednictvím identifikování nejvíce a nejméně užívaných nástrojů řízení dobrovolníků. Tato práce měla v aplikační rovině ambice stát se informačním materiálem s podněty pro další spolupráci univerzitního dobrovolnického centra a olomouckých poskytovatelů sociálních služeb za účelem rozvoje kvalitního a profesionálně vedeného dobrovolnictví v sociálních službách v Olomouci.

Jak jsem zmínila již na začátku analýzy dat, limitem výzkumu je, že dotazníky byly vyplněny zástupci poskytovatelů sociálních služeb, nikoliv třetí nezávislou stranou. Proto nemohu vyloučit riziko určité „neobjektivnosti“, riziko, že si respondenti odpovědi „přikrášlili“, ať už ze snahy působit profesionálně či ze strachu ze selhání, přestože dotazník nabízel možnost anonymního vyplnění. Jak ukázal rozpor mezi odpověďmi na otázku č. 7: „Mají dobrovolníci možnost ve vaší organizaci získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci?“ a na otázku č. 20: „Jaké formy oceňování, povzbuzení, uznání dobrovolníků vaše organizace využívá?“, respondenti buď plně nerozuměli otázce, nebo si nebyli schopni vybavit, co za formy se pod pojmem oceňování skrývá. Na první otázku totiž zdaleka ne všichni odpověděli kladně, přestože v otázce č. 20 všichni označili minimálně jednu formu oceňování. Limitem tedy může být i možnost nepochopení si s respondentem.

Považuji za důležité poukázat na roli dobrovolnického centra. Výzkum ukázal, že vysoká míra profesionalizace nesouvisí s tím, jestli poskytovatel získává dobrovolníky prostřednictvím dobrovolnického centra. Role dobrovolnického centra je přesto důležitá, jelikož pokud sám poskytovatel nemá kapacity pro zajišťování základních nástrojů profesionálního vedení dobrovolníků, jako je uzavření smlouvy s dobrovolníkem, pojištění a proškolení dobrovolníka, zajištění supervize dobrovolníkům, pak poskytovateli spolupracujícím při získávání dobrovolníků

s dobrovolnickým centrem mohou být tyto nástroje suplovány právě dobrovolnickým centrem, a tím se nepřímo zvyšuje míra profesionalizace řízení dobrovolníků v zařízeních poskytovatele. Bohužel můj výzkum podrobněji nezkoumal tuto nepřímou souvztažnost a zaměřoval se na nástroje zajišťované samotným poskytovatelem. Nemohu ale vyloučit skutečnost, že někteří z respondentů spolupracující při získávání dobrovolníků s dobrovolnickým centrem výše zmíněné 4 nástroje uvedli, přestože je sami neaplikují a zajišťuje je dobrovolnické centrum. Na druhou stranu také nemohu vyloučit, že někteří respondenti spolupracující s dobrovolnickým centrem tyto 4 nástroje neuvedli, přestože je pro ně zajišťuje dobrovolnické centrum.

Poslední limit výzkumu, který si uvědomuji, vyplývá ze samotné podstaty kvantitativního výzkumu, který se zaměřuje pouze na výskyt nástrojů řízení dobrovolníků, nikoliv na jejich kvalitu. Můj výzkum byl ale především počátečním zjištěním o míře profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách v Olomouci, který neměl ambice detailnějšího porozumění zkoumané situaci. Z tohoto důvodu považuji za vhodné se v budoucnu zabývat kvalitativně zkoumaným jevem, například formou focusových skupin, především u respondentů s nejvyššími mírami, za účelem předání příkladů dobré praxe ostatním poskytovatelům sociálních služeb spolupracujícím s dobrovolníky. Neméně přínosné by bylo zjišťovat korelaci mezi mírou profesionalizace řízení dobrovolníků a spokojeností dobrovolníků či uživatelů v prostředí olomouckých sociálních služeb.

Závěr

Jak bylo v textu již mnohokrát uvedeno, celý tento výzkum byl veden snahou zjistit, jaká je míra profesionalizace managementu dobrovolníků v sociálních službách na území města Olomouce. Abychom porozuměli alespoň obecně tématu dobrovolnictví a dobrovolnického managementu, od něž se odvíjí konstrukce nástroje pro měření míry profesionalizace práce s dobrovolníky, rozčlenila jsem teoretickou část diplomové práce do tří hlavních pilířů. Prvním z nich je stručné pojednání o dobrovolnictví, včetně uvedení nejčastějších definic a charakteristik, dále také dělení typů dobrovolnictví z hlediska organizovanosti, z hlediska role dobrovolníka v organizaci a z hlediska času. V krátkosti uvádím i oblasti dobrovolnictví a pozornost věnuji především novým trendům v dobrovolnictví, mezi nimiž samostatně figuruje trend profesionalizace řízení dobrovolníků a které podmiňují trend profesionalizace řízení dobrovolníků.

Druhým tematickým pilířem je management dobrovolníků. Kromě nezbytné definice tohoto pojmu uvádím několik argumentů zdůvodňujících jeho důležitost. Jedna podkapitola je věnována typům dobrovolnictví z hlediska řízení. Hlavní těžiště kapitoly ovšem spočívá v popisu jednotlivých nástrojů managementu dobrovolníků, včetně zdůvodnění jejich důležitosti.

Třetí pilíř je zaměřen na téma profesionalizace managementu dobrovolníků. Po nezbytné definici se zaměřuji především na uvedení přínosů i negativ spojených se zvyšováním profesionalizace práce s dobrovolníky se zaměřením především na oblast sociálních služeb. V poslední podkapitole se ve stručnosti věnuji profesionalizaci práce s dobrovolníky v České republice.

Přestože teoretická část práce neobsahuje samostatnou kapitolu o specifiku řízení dobrovolníků v sociálních službách, toto téma se průběžně prolíná všemi třemi hlavními kapitolami, které jsou psány zejména v kontextu sociálních služeb a nikoliv ostatních organizací občanské společnosti. Jak je zmíněno na několika místech práce, řízení dobrovolníků v sociálních službách je specifické a právě toto prostředí je z mnoha uvedených důvodů vhodné pro využívání nástrojů managementu dobrovolníků, a tím zvyšování míry profesionalizace managementu dobrovolníků.

Teoretická část práce rámuje empirický výzkum, v rámci něhož jsem zvolila kvantitativní metodu s ohledem na cíl práce a počet respondentů. Metodologická část práce popisuje tvorbu nástroje pro měření míry profesionalizace managementu

dobrovolníků, při jehož konstrukci mi byl inspirací podobný nástroj užitý Fričem a Pospíšilovou (2010, s. 117–118) a Mračkovou (2012, s. 115–119). Při tvorbě nástroje pro měření jsem rozšířila paletu indikátorů na 23, které jsem rozdělila do tří stupňů: nízká (0–7), střední (8–15) a vysoká (16–23) míra profesionalizace.

Analýza dat je pro přehlednost rozdělena do dvou částí, přičemž v první uvádím výskyt nástrojů managementu dobrovolníků podle fáze, ve které jsou při práci s dobrovolníky využívány. Nástroje užívané ve třech fázích spolupráce s dobrovolníky (příprava dobrovolnického programu, výběr dobrovolníků a jejich příprava na dobrovolnickou činnost a péče o dobrovolníky) jsou také doplněny o druhy odborné přípravy koordinátora dobrovolníků, způsoby informování veřejnosti o dobrovolnických příležitostech a formy ocenění dobrovolníků napříč respondenty. Mezi nejčastěji využívané nástroje mezi respondenty patří realizace vstupního pohovoru s dobrovolníkem, seznámení dobrovolníka s obsahem práce před jejím začátkem, uzavření písemné smlouvy, možnost podpory a/nebo poradenství a také možnost získat ocenění, uznání či jinou formu nefinanční odměny za vykonanou práci. Nejméně frekventovanými nástroji jsou především nástroje z fáze přípravy dobrovolnického programu, konkrétně vymezení potřeb a očekávání ze strany dobrovolníků, vymezení profilu dobrovolníků, úprava vztahů mezi zaměstnanci a dobrovolníky, informování a motivování uživatelů a pracovníků ke spolupráci s dobrovolníky, účast dobrovolníků na cílených školeních, supervize a pojištění dobrovolníků, zajištění finančních zdrojů na chod dobrovolnického programu nebo akreditace dobrovolnického programu.

Druhá část analýzy dat se věnuje samotné míře profesionalizace managementu dobrovolníků, přičemž jsem zjistila, že střední míra profesionalizace je zastoupena většinou olomouckých poskytovatelů sociálních služeb spolupracujících s dobrovolníky. Na základě předchozího studia odborné literatury si troufám tento výsledek považovat za příznivý, přestože opomíjí řadu nástrojů, které by poskytovatelé mohli využít ve prospěch kvality dobrovolnického programu, větší efektivity a účinnosti dobrovolnické pomoci, spokojenosti dobrovolníků i uživatelů. V tomto bodě se dostávám k aplikačnímu cíli své diplomové práce, která měla ambice identifikovat tyto příležitosti ke zlepšení a nabídnout je jako podněty připravovanému univerzitnímu dobrovolnickému centru Univerzity Palackého v Olomouci, případně již existujícím dobrovolnickým centrům v Olomouci. Tito aktéři mohou mé podněty využít pro budoucí spolupráci s poskytovateli za účelem zvyšování kvality dobrovolnických programů prostřednictvím osvěty o důležitosti opomíjených nástrojů a pořádáním

vzdělávacích seminářů, workshopů či přednášek na téma, jak tyto nástroje implementovat do managementu organizace.

Na závěr bych chtěla poděkovat všem respondentům, bez jejichž ochoty by nebylo možné tento výzkum zrealizovat, a tím vytvořit příležitost pro všestranně obohacující spolupráci za účelem kvalitnějšího a spokojenějšího dobrovolnictví v sociálních službách v Olomouci.

Seznam literatury

ALEX, G., K., ENNIS, M., LORRAIN, CH., R., MCGHEE, J., PETERSON, D., P., POWERS, D., ..., WARDER, M. (2005). *Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers: A Guide for Faith- and Community-Based Service Providers*. Rockville, Maryland: Center for Substance Abuse Treatment.

BALOGOVÁ B., MRAČKOVÁ A., REPKOVÁ K. (2011). Dobrovolníctvo v dlhodobej starostlivosti o starších ľudí – čo o ňom ne/vieme a čo potrebujeme riešiť. *Sociální práce/Sociálna práca*, 4/2011. Brno: Asociace vzdelavatelů v sociální práci.

BEDNÁŘ, M. (2012). *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

BENNETT, R. (2006). The effects of volunteer job satisfaction on client perceptions of the service quality of a helping and caring charity. In: *Voluntary Action*, Volume 7, Number 3, Winter/Spring 2006, s. 47 – 61.

BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. (2012). Dobrovolníctvo ako multidimenzionálny sociálny fenomén. In BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MATULAYOVÁ, T. (Eds.), *Dobrovolníctvo na Slovensku – výskumné reflexie* (s. 18). Bratislava: Iuventa.

BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. (2011). Profesionalizácia práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami ako nástroj rozvoja dobrovoľníctva a zvyšovania kvality sociálnych služieb. In: *Sociálne podnikanie a dobrovoľníctvo*. Konferencia konaná v dňoch 26. 5. a 27. 5. 2011 v Banskej Bystrici. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0259-9

CARLTON, L. (2012). *Handbook on Best Practices in Volunteer Management*. Quetzaltenango: Entremundos.

ELLIS, J. (2005). *Best Practices in Volunteer Management: An Action Planning Guide For Small and Rural Nonprofit Organizations*. Volunteer Canada.

EVANS, E., SAXTON, J. (2005). *The 21st Century volunteer. Report on the changing face of volunteering in the 21st Century*. London : Scout Association.

FRIČ, P. (2011). Současné trendy dobrovolnictví a sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 4/2011. Brno: Asociace vzdelavatelů v sociální práci.

FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha : AGNES. ISBN 978-80-903696-8-9

GASKIN, K. (2003). *A Choice Blend: what volunteers want from organisations and management*. London : Institute for Volunteering Research.

- GAVORA, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- GAY, P. (2000). Delivering the goods: The work and future direction of volunteer management. In: *Voluntary Action*, Volume 2, Number 2, s. 45 – 57.
- HALL, M., LASBY, D., AYER, S., GIBBONS, W. D. (2009). *Caring Canadians, Involved Canadians: Highlight from the 2007 Canada Survey of Giving, Volunteering and Participating*. Ottawa : Ministry of Industry. ISBN 978-1-100-11869-7
- HENDL, J. (2016) *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HESTIA (2010): *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách*, vyd. 1., Praha: HESTIE, 2010, s. 64. Dostupné z WWW: <<http://www.hest.cz/res/data/012/001597.pdf>>.
- HRONCOVÁ, M. (2010) *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání.
- HUSTINX, L., LAMMERTYN, F. (2003). Collective nad Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary nad Nonprofit Organization*, Volume 14, Number 2, s. 167 – 187.
- JANTULOVÁ, ŠŤOVÍČKOVÁ, M. (2005). Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia* (1), s. 131-146.
- LUSKOVÁ, D., LUSKOVÁ, Š. (2012). *Dobrovolnictví v sociálních službách* [on-line]. MPSV. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14242/Zprava_2012.pdf.
- MACHIN, J., PAINE, A. E. (2008). *Managing for success: volunteer's views on their involvement and support*. London : Institute for Volunteering Research.
- Manual on the Measurement of Volunteer Work*. (2011). Geneva : International Labour Office. ISBN 978-92-2-125071-5
- MATULAYOVÁ, T., HAJDUKOVÁ, J. (2011). *ABC koordinátora dobrovoľníkov: Manuál pre organizácie*. Prešov: Prešovská univerzita.
- MCCURLEY, S. (1993). How to fire a volunteer and live to tell about it. *Grapevine*, Jan/Feb 93, s. 8-11.
- MERRILL, M., V. (2003). International megatrends in volunteerism. In: *Voluntary Action*, Volume 5, Number 2, s. 63 – 69.
- Ministerstvo vnitra České republiky [on-line]. *Akreditace*. Aktualizace: 14.3.2016. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-akreditace.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d> [cit. 15.10.2016].
- Ministerstvo vnitra České republiky [on-line]. *Rozvoj dobrovolnictví*. Aktualizace: 27. 9. 2016. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/rozvoj-dobrovolnictvi.aspx> [cit. 22.10.2016].

MORETON, S. (2006). *Are 'professional' HR practices compatible with volunteer management?* London: Attend.

MRAČKOVÁ, A. (2012). Riadenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizáciách. In BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MATULAYOVÁ, T. (Eds.), *Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné reflexie* (s. 110-121). Bratislava: Iuventa.

MYDLÍKOVÁ, E. a kol. (2002). *Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo „Čo si počať s dobrovoľníkom“*. Bratislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov.

Národní soustava povolání [on-line]. *Koordinátor dobrovolníků*.

Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102767&kod_sml=11 [cit. 11.10.2016].

PAINE, A. E., HILL, M., ROCHESTER, C. (2010). *A rose by any other name... Revisiting the question: what exactly is volunteering? Working paper series: Paper one*. London : Institute for Volunteering Research.

POSPÍŠILOVÁ, T. (2008). *Management NNO na českých vysokých školách*. Výzkumná zpráva z projektu Nadace občanské společnosti Vzdělávání manažerů NNO na vysokých školách. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.

Příloha č. 2 prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006 Sb. o sociálních službách v účinném znění ke dni 1.1.2007.

REICHEL, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

ROCHERSTER, C., PAINE, A. E., HOWLETT, S., ZIMECK, M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Hampshire: Palgrave Macmillan

SAFRIT, R., D., SCHMIESING, R. (2012). Volunteer Models and Management. In Connors, T., D., *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success* (s.3–30). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

SALAMON, L. M. (2005). The Changing Context of American Nonprofit Management. In Robert Herman and associates: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

SKOVAJSA, M. (2010). *Občasný sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

ŠIMKOVÁ, S. (2011) *Dobrovolníci mění svět: sborník příkladů dobré praxe*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT.

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. (2006). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.

VINEYARD, S. 1993. *Megatrends and Volunteerism*. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing.

Volunteer Ireland [on-line]. *Motivating and Thanking Volunteers*.

Dostupné z: <http://www.volunteer.ie/who-we-help/organisations/managing-volunteers> [posl. akt. neuvědno] [cit. 14.10.2016].

Volunteer Management Resource Center [on-line]. *What is Volunteer Management?* Dostupné z: <http://www.idealists.org/info/VolunteerMgmt/What> [posl. akt. neuvědno] [cit. 7.10.2016].

VYKOUŘILOVÁ, Z. (2011). *Organizační a strukturální změny v redakci dobrovolnické organizace způsobené procesem profesionalizace*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra mediálních studií a žurnalistiky. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/144087/fss_m/

WILSON, C. (2001) *The Changing Face of Social Service Volunteering: A Literature Review*. Research unit, knowledge management group Ministry of social development. Dostupné z: <http://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2001-changingfaceofsociaalservice.pdf>

Zákon o dobrovolnické službě. Zákon č. 198/2002 Sb. v účinném znění ke dni 1.1.2003.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1.1.2007.

ZIMMECK, M. (2000). *The Right Stuff: New Ways of Thinking About Managing Volunteers*. The Institute for Volunteering Research.

Dostupné z: http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/R/The_Right_Stuff.pdf