



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Analýza dobrovolnictví na Českobudějovicku**

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Studijní program:

**SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE**

**Autor:** Karolína Havlíková

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Stejskalová, Ph.D.

České Budějovice 2019

# **Analýza dobrovolnictví na Českobudějovicku**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou dobrovolnictví. Cílem práce je analýza dobrovolnictví na Českobudějovicku. K naplnění tohoto cíle slouží představení základních teoretických východisek a popis stávajícího stavu dobrovolnictví v České republice. V prvních třech kapitolách práce je podáno vymezení dobrovolnictví, jeho využití v sociální oblasti, přístup české veřejnosti k dobrovolnictví. Detailněji je popsán management dobrovolnictví, přičemž důraz je kladen na proces výběru dobrovolníků, zajištění jejich přípravy na dobrovolnickou činnost, pozornost je věnována také hodnocení a motivaci dobrovolníků. V praktické části je popsán realizovaný kvalitativní výzkum, jehož cílem bylo analyzovat realizaci dobrovolnictví na Českobudějovicku. Hlavní výzkumná otázka zněla: Jak v současné době vypadá problematika managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku? Od této otázky bylo odvozeno pět dílčích výzkumných otázek. Metodami sběru dat byly polostrukturované rozhovory a též se jednalo o analýzu dokumentů. Výběrový soubor tvořilo pět komunikačních partnerů z organizací na Českobudějovicku, kteří působí v roli koordinátora dobrovolníků. Data získaná z rozhovorů byla analyzována s využitím designu zakotvené teorie. Výstupem bylo navržení nové teorie, v níž je kladen důraz na posílení role supervize v managementu dobrovolnictví. Dobrovolníci supervizi nevyužívají, v případě potřeby se obracují na koordinátory. Koordinátoři jsou však zatíženi zvýšenou administrativou a nemohou přebírat odpovědnost za práci zaměstnanců organizací, v nichž dobrovolníci působí a kteří by měli dobrovolníkům poskytovat potřebnou podporu a vedení. Supervize by navíc měla sloužit jako nástroj posílení identity dobrovolníka a zvýšení zájmu o dobrovolnictví ve společnosti, prostřednictvím osvěty realizované dobře vedenými dobrovolníky.

**Klíčová slova:** Českobudějovicko, dobrovolník, koordinátor, management dobrovolnictví, organizace, sociální služba, supervize.

# **Analysis of Volunteering in Region České Budějovice**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the issue of volunteering. The aim of this work is the analysis of volunteering in the České Budějovice region. To fulfill this goal is introduced the basic theoretical background and description of the current state of volunteering in the Czech Republic. In the first three chapters of the thesis there is a definition of volunteering, its use in the social sphere, and the approach of the Czech public to volunteering. Volunteer management is described in more detail, with an emphasis on the process of selecting volunteers, ensuring their preparation for volunteering, and attention is also paid to the evaluation and motivation of volunteers. The practical part describes the realized qualitative research, whose aim was to analyze the implementation of volunteering in the České Budějovice region. The main research question was: What does the issue of volunteer management currently look like in the České Budějovice area? Five partial research questions were derived from this question. The methods of data collection were semi-structured interviews and also the analysis of documents. The sample consisted of five communication partners from organizations in the České Budějovice region, who act as a volunteer coordinator. Data from interviews were analyzed using grounded theory design. The outcome was to propose a new theory in which emphasis is placed on strengthening the role of supervision in volunteer management. Volunteers do not use supervision, and contact the coordinators if necessary. However, coordinators are burdened with increased administration and cannot take responsibility for the work of the employees of organizations where volunteers operate and who should provide the necessary support and guidance to volunteers. In addition, supervision should serve as a tool to strengthen the identity of the volunteer and to increase interest in volunteering in society through awareness raising by well-run volunteers.

Key words: coordinator, České Budějovice region, organization, social service, supervision, volunteer, volunteer management.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 8. 8. 2019

.....

Karolína Havlíková

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Mgr. Janě Stejskalové, Ph.D. za vedení práce, trpělivost a za její věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat komunikačním partnerům, kteří byli moc ochotni si najít ve svém volném čase chvíli, za jejich cenné rady a připomínky. A nakonec bych chtěla poděkovat svému příteli a mé mamce, kteří byli mou oporou a podporovali mne celou dobu studia.

# Obsah

ÚVOD.....	8
1 CHARAKTERISTIKA DOBROVOLNICTVÍ.....	9
1.1 Vymezení hlavních pojmů .....	9
1.2 Dobrovolnictví v zahraničí.....	12
1.3 Dobrovolnictví v České republice.....	14
2 DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍ OBLASTI.....	19
2.1 Uplatnění dobrovolníků v sociální oblasti .....	19
2.2 Formy a modely dobrovolnictví.....	20
2.3 Přínosy a úskalí dobrovolnictví v sociální oblasti.....	22
3 MANAGEMENT DOBROVOLNICTVÍ .....	26
3.1 Základní představení managementu dobrovolnictví .....	26
3.2 Výběr dobrovolníků .....	28
3.3 Etapy práce s dobrovolníky.....	30
4 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	34
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	35
4.2 Operacionalizace pojmů.....	36
5 METODIKA PRÁCE.....	38
5.1 Techniky sběru dat .....	38
5.2 Techniky analýzy dat .....	39
5.3 Výběrový a výzkumný soubor .....	40
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	42
6.1 Analýza dokumentů .....	42
6.2 Analýza rozhovorů .....	44
7 DISKUSE.....	58
8 ZÁVĚR.....	64

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	67
10 PŘÍLOHY .....	72
11 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....	74
12 SEZNAM ZKRATEK .....	75

## ÚVOD

Dobrovolnictví je fenoménem, který se dostává stále více do povědomí občanů České republiky. Pomáhat, a to navíc bez nároku a požadavku na odměnu, patří k jedněm z nejvýznamnějších občanských ctností. V minulosti bylo běžné či spíše nutností pomáhat lidem v rámci komunity. V současné době odpovědnost za jedince, kteří potřebují pomoc druhé osoby, přebírá stát. Moderní vyspělé státy však již po dlouhou dobu podporují u obyvatelstva kladný postoj k dobrovolnictví a v mnohých zemích se tak dobrovolnictví věnuje nemalá část populace. Česká republika k tomuto trendu směřuje.

Významným krokem, jak posílit dobrovolnictví v České republice, bylo přijetí zákona o dobrovolnické službě, který vnesl do dobrovolnictví rozměr formální, s akcentem na profesionalitu, od čehož se odvíjí i důvěra lidí ve výkon dobrovolnictví. Zaveden byl termín management dobrovolnictví, dobrovolnictví získalo formální charakter.

Téma dobrovolnictví je mi osobně velmi blízké, neboť jsem sama jako dobrovolník v minulosti působila. I když dobrovolník za svoji práci nedostává finanční odměnu, benefit z této činnosti je ve skutečnosti mnohem větší, než jaký může být vyjádřen finanční částkou. Ze zájmu o tuto problematiku, ale též z aktuálnosti dobrovolnictví s ohledem na rozvoj filantropie v české společnosti, jsem si zvolila jako téma pro bakalářskou práci oblast managementu dobrovolnictví. Cílem práce je analýza dobrovolnictví na Českobudějovicku.

K naplnění tohoto cíle slouží nejprve představení základních pojmů a témat. S využitím české a zahraniční literatury je v práci pojednáno o dobrovolnictví, jeho základních rysech, stavu v České republice i v zahraničí a jeho využití v sociální práci. Detailněji je pojednáno o koncepci managementu dobrovolnictví. Na teoretická východiska je navázáno popisem vlastního kvalitativního výzkumu, jehož cílem bylo analyzovat realizaci dobrovolnictví na Českobudějovicku. Pozornost byla zaměřena na management dobrovolnictví. Stanovena byla hlavní výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky. Vedeny byly rozhovory s pěti koordinátory z českobudějovických organizací, které zajišťují práci dobrovolníků. K analýze dat byl užit design zakotvené teorie. Další metodou výzkumu byla analýza dokumentů. V diskusi jsou zjištěné výsledky komparovány s teoretickými východisky, reflektována je navržená teorie. Hlavní výsledky jsou shrnuty v závěru práce.



# 1 CHARAKTERISTIKA DOBROVOLNICTVÍ

První kapitola teoretických východisek představuje úvod do zkoumané problematiky, kterou je dobrovolnictví. Nejprve jsou přiblíženy hlavní pojmy, které budou v práci užívány a kterými jsou dobrovolnictví a jeho dílčí formy, dobrovolník, vysílající a přijímající organizace. Pro porozumění dynamice a obsahu dobrovolnictví je stručně nastíněn vývoj dobrovolnictví, a to v zahraničí i v České republice. Popsán je stav dobrovolnictví ve vybraných zemích, kdy toto uvedení umožňuje v základní rovině komparaci vývoje a stavu dobrovolnictví v České republice ve srovnání se zahraničím.

## *1.1 Vymezení hlavních pojmů*

Dobrovolnictvím, resp. dobrovolnickou službou se podle zákona č. 198/2002 Sb., rozumí pomoc osobám nezaměstnaným, sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu, jedincům drogově závislým, trpícím domácím násilím, celkově rodinám, dětem a mládeži, která je realizována ze strany dobrovolníků, a to bez nároku na odměnu. Pomoc je také nabízena a poskytována při přírodních, ekologických, humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních a sbírkových charitativních akcích pro dané skupiny obyvatel nebo v rámci uskutečňování rozvojových programů, programů mezinárodních organizací a institucí. Za dobrovolnickou službu nelze považovat aktivity týkající se uspokojování osobních zájmů, ani činnost prováděnou jako činnost podnikatelská či výdělečně činná.

Podle Národního informačního centra pro mládež (2015) je pro dobrovolnictví charakteristické, že se jedná o činnost, kterou jedinec provádí z vlastní, dobré vůle, kdy tato činnost přináší užitek druhým lidem, přičemž zároveň musí být naplněn požadavek, že dobrovolník za svoji aktivitu neočekává, ale ani nedostává žádnou hmotnou odměnu. Vít (2015) doplňuje, že ovšem není na překážku, resp. není v rozporu s realizací dobrovolnické služby, aby dobrovolník dostával náhradu za výdaje spojené s cestovným, ubytováním či stravováním, vydané v rámci dobrovolnictví.

Tošner a Sozanská (2006) konstatují, že terminologie dobrovolnictví není příliš ujasněna. Někdy bývá dobrovolnictví zaměňováno za dobročinnost (filantropii), která však značí jednu z občanských ctností. Dobročinnost tvoří dárcovství, kdy jsou peněžité a nepeněžité dary dávány potřebným, a dále dobrovolnictví, které může probíhat jako občanská výpomoc, velmi často v podobě sousedské výpomoci, jednat se může i o dobrovolnictví vzájemně prospěšné, probíhající v rámci komunity. U těchto aktivit, stejně jako u dobrovolnictví formálního, o kterém je v práci pojednáno, není očekáván fyzický zisk, ovšem na rozdíl od formálního dobrovolnictví probíhá dobrovolnictví přiřaditelné k dobročinnosti spontánně. Pro formální dobrovolnictví užívají autoři termín veřejně prospěšné dobrovolnictví.

Jinou typologii nabízí Národní informační centrum pro mládež (2015), které dělí dobrovolnictví na již zmíněné formální, dále na neformální a dobrovolnou službu. Neformální dobrovolnictví je zastoupeno např. uváděnou sousedskou výpomocí. Není organizováno, podepřeno smlouvou, nemá oporu v legislativě. Tu nalzáme právě u dobrovolné služby, podobně jako u formálního dobrovolnictví. Dobrovolná služba se dle téhož zdroje vyznačuje určitými výhodami poskytovanými státem. Formální dobrovolnictví je vždy zaštitěno určitou institucí (např. neziskovou organizací), většinou je upraveno písemnou smlouvou a je jasněji vymezeno než dobrovolnictví neformální.

Arnoldová (2015) zmiňuje i tzv. virtuální dobrovolnictví, které má dosud uplatnění zejména v rozvojových zemích. Dobrovolnická pomoc je poskytována prostřednictvím internetu a zahrnuje poradenství, pomoc v oblasti účetnictví, legislativy, práce na počítači nebo internetu či tlumočnické služby.

Hruška et al. (2018) zdůrazňují u dobrovolnictví kromě výše uvedených prvků také čas, který dobrovolník dobrovolnictví věnuje, přičemž se jedná o čas vyčleněný z volného času jedince. Dobrovolník do dobrovolnictví mnohé investuje, má zájem pomoci, aniž by za to očekával jakoukoliv odměnu. Autoři podávají vlastní definici dobrovolnictví, kterou lze vnímat jako jednu z nejvýstižnější a která je v následujícím znění: *Dobrovolnictví je veřejně prospěšná činnost, která je vykovávána dobrovolníkem ze svobodné vůle, v jeho volném čase a bez nároku na odměnu nebo protislužbu* (Hruška et al., 2018, s. 18).

Dobrovolnictví vykonávají dobrovolníci, kdy se podle zákona č. 198/2002 Sb., jedná o fyzickou osobu, které je nejméně 15 let. Pokud chce působit v zahraničí, požadavkem je dosažení 18 let. Dobrovolnickou službu nemůže vykonávat jedinec, který je ve vojenské činné službě. V zákoně je také stanoveno, že dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy s vysílající organizací, přičemž tato smlouva může být v případě krátkodobé spolupráce pouze ústní. Jestliže však tato spolupráce probíhá po delší dobu nebo je dobrovolník vyslán do zahraničí, musí být uzavřena smlouva písemná. Za dlouhodobé je považováno dobrovolnictví, které trvá déle než tři měsíce.

Dalšími pojmy, které je zapotřebí v rámci tohoto úvodu blíže specifikovat, je vysílající a přijímající organizace a dobrovolnická organizace. Vít (2015) vysvětluje, že vysílající organizací je veřejně prospěšná právnická osoba, která musí mít své sídlo v České republice. Aby mohla tato organizace fungovat dle zákona o dobrovolnické službě, musí mít akreditaci, kterou uděluje Ministerstvo vnitra České republiky (MV ČR). Přijímající organizací je opět veřejně prospěšná právnická osoba, nicméně může se jednat i o osobu fyzickou, přičemž právě pro tuto stranu je dobrovolnictví realizováno. Obě tyto organizace mezi sebou uzavírají smlouvu, a to písemnou, v níž je již explicitně stanoveno, jakým způsobem bude dobrovolnictví probíhat. Autor doplňuje, že je pro organizace výhodou realizovat dobrovolnictví v rámci vymezeném zákonem o dobrovolnické službě, neboť mimo jiné následně mohou organizace čerpat dotace na podporu dobrovolnické služby. Variantou je tedy i dobrovolná výpomoc, která probíhá mimo režim zákona o dobrovolnické službě, kdy tato forma dobrovolnictví není upravena v zákoně a je tak pouze na obou stranách (přijímající organizace a dobrovolník), jak si tuto formu spolupráce upraví. Pro přijímající organizaci se však může jednat o určité riziko, neboť je odpovědná za škodu, kterou dobrovolník může při výkonu dobrovolné výpomoci způsobit. Platí však, že se lze pro tyto případy pojistit. Dobrovolnickou organizací se podle Hrušky a kol. (2018) rozumí organizace specializující se na práci s dobrovolníky a může jí být vysílající i přijímající organizace či jiná, která s dobrovolníky pracuje. Někdy bývá užíván jako synonymum pojem dobrovolnické centrum, nicméně rozsah činností těchto subjektů či oblastí, v nichž dobrovolníci působí, se mohou lišit.

Dobrovolník je definován jako člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje někomu jinému (ostatním lidem, společnosti) svůj čas, ale i energii, vědomosti,

dovednosti apod. Oproti jiným formám pomoci, která se blíží dobrovolnictví, se lze v případě dobrovolnictví realizovaného v souladu se zákonem o dobrovolnictví na dobrovolníka mnohem více spolehnout, což je dáno upravením parametrů této spolupráce, ale i prověřením odborníka, které výkonu dobrovolnictví předchází. V praxi lze mít na dobrovolníky obdobné nároky jako na zaměstnance, avšak i přesto může být způsob provádění této činnosti zcela odlišný: dobrovolníci se vyznačují entuziasmem pro tuto činnost, jsou spontánní a konkrétním příjemcům této pomoci tak mohou přinášet zcela nové zážitky a zkušenosti, než jaké dosud získali v rámci pomoci ze strany profesionálů (Tošner a Sozanská, 2006).

### ***1.2 Dobrovolnictví v zahraničí***

Dobrovolná občanská výpomoc nebo též neformální dobrovolnictví existuje podle Tošnera (2014) od počátku existence lidstva, po celém světě. Rozvíjeno bylo zejména v návaznosti na židovskou a křesťanskou morálku.

Koncepce pomoci za hranice vlastního státu začala být uplatňována především po skončení první světové války, tedy ve 20. letech minulého století. Ve 30. a 40. letech minulého století dobrovolníci působili velkou měrou v Indii a dalších rozvojových zemích (Devereux, 2008). Počátky organizovaného mezinárodního dobrovolnictví jsou spojeny s dodnes existující australskou organizací *Australian Volunteers International* (AVI), která jako první v roce 1951 vyslala dobrovolníky do zahraničí, konkrétně do Indonésie. Tento krok inspiroval ostatní státy, v první vlně Nový Zéland (1955), Velkou Británií (1958), Kanadu (1960), USA (1961) či Francií (1962) k obdobným aktivitám (Sobocinska, 2017).

Podle Tošnera a Sozanské (2006) zaznamenalo organizované dobrovolnictví největší rozmach v posledních 30 letech, přičemž velkou účast obyvatelstva v dobrovolnictví zaznamenaly zejména Spojené státy americké a Kanada. To je podle autorů dáno historií severoamerického kontinentu, na kterém výpomoc v rámci komunity začala být rozvíjena již s příchodem prvních osadníků. Vláda na území těchto dnešních států teprve vznikala, společnost a lidé v ní si tak museli běžně pomáhat a tato pomoc byla také klíčem k přežití či určité prosperitě. Občanské aktivity se v Severní Americe rozvíjely i po ustavení vlády, bojovaly např. za zrušení otroctví, rovnost volebního práva či realizovaly charitativní a osvětovou činnost. Neformální dobrovolnictví

zakotvilo jak v organizacích vznikajících v návaznosti na určitý typ činnosti (skauting, sportovní kluby apod.), tak i ve formě pomoci občanské komunitě. Později začala vznikat dobrovolnická centra, kterých se dle téhož zdroje podařilo od počátku 70. let založit v USA přes 500.

K dalším zemím, které mají dlouholetou tradici a zkušenost s dobrovolnictvím, patří zejména Velká Británie a Nizozemí. Podobně jako v USA, také ve Velké Británii má komunitní práce nebo občanská výpomoc letitou tradici, vyplývající z geografické charakteristiky země, v níž existuje mnoho odlehklých vesnických usedlostí. Neformální dobrovolnictví se stalo relativně běžnou součástí anglického životního stylu, navíc i vojenská služba byla koncipována jako dobrovolná, což též odráží vysokou přízeň občanské odpovědnosti. Nicméně i přes tuto tradici vzniklo první dobrovolnické centrum jako koncept formálního dobrovolnictví ve Velké Británii až v 70. letech minulého století. Organizovanost dobrovolnictví ve Velké Británii je menší, neboť je stále vycházeno z nepsané premisy, že by měli být občané co nejvíce samostatní, stát či organizace by měly do života občanů zasahovat jen minimálně, pouze do té míry, jak je potřebné. Přesto je však dobrovolnictví značně podporováno vládou, a to zejména mezi mládeží. Na vládní úrovni existuje *Active Community Unit*, jež koordinuje státní politiku dobrovolnictví. V Nizozemí se historie dobrovolnictví vyznačuje přesunem neformálního dobrovolnictví pod státní intervence. Specifikem je důraz kladený na pomoc různým skupinám obyvatel, jakými jsou např. lidé bez domova či nemocní s AIDS. Do takto pojatého dobrovolnictví se znovu větší měrou zapojila vláda, a to ve smyslu podpory dobrovolnictví, včetně financování dobrovolnických center. S decentralizací vlády byla převedena odpovědnost v oblasti dobrovolnictví na obce, čímž dochází k propojení potřeb obce a místních obyvatel, resp. obyvatel komunit, se zájmem místních pomáhat bližním (Hruška et al., 2006).

Odlišná situace existuje ve Francii, v níž sice má dobrovolnictví též své zastoupení, nicméně specifické, neboť je primárně realizováno v oblasti sportu, kultury či obecně v rámci rekreačních aktivit a v mnohem menší míře působí dobrovolníci v dobročinné péči o osoby nemocné či vyššího věku – jedná se přibližně jen o 13 %, zatímco v oblasti volnočasových aktivit se jedná o polovinu všech angažovaných dobrovolníků. Důvodů, proč tomu je, existuje více: jedním ze zásadních je akcent kladený francouzskou vládou na centralizaci veřejného zájmu, kdy není podporováno, aby mezi stát a občana vstupovala významným způsobem jakákoliv organizace v roli prostředníka. Kromě toho

je kladen velký důraz na profesionalizaci sociálních služeb a klesá též vliv církevních a charitativních organizací na společnost (Tošner a Sozanská, 2006).

K realizaci dobrovolnictví na Slovensku uvádí Kláková (2013), že je dobrovolnictví významně rozvíjeno v kontextu bezpečnosti státu, což se týká např. dobrovolných hasičů, dále strážců pořádku, kteří pomáhají policii, též armády a dobrovolných organizací, které se zaměřují na předlékařskou první pomoc. Dobrovolným strážcem pořádku může být osoba starší 21 let, může ji navrhnout obec a je schvalována ředitelem útvaru Policejního sboru. Strážce pořádku jedná pouze za přítomnosti policisty, na jeho pokyny. Ve městech s romskými osadami působí též romské občanské hlídky, které ovšem nezasahují přímo, ale snaží se případný konflikt ať již v romské osadě či mezi obyvateli města uklidnit slovně, při neúspěchu přivolá hlídka policii. Hlídky mají poměrně široký rozsah působnosti. Z velké části se jedná o prevenci, podporu rodin s dětmi (docházka dětí do školy, detekce případů týrání nebo zanedbávání dětí, práce s rizikovou mládeží závislou na návykových látkách), zajišťování čistoty ve městě, ochrany životního prostředí apod.

### ***1.3 Dobrovolnictví v České republice***

Počátky dobrovolnictví, ve smyslu jeho určité organizace, lze datovat na území dnešní České republiky do 19. století, v souvislosti s národním obrozením, kdy se utvářela občanská společnost. Vznikalo mnoho vlasteneckých spolků na podporu kultury, sportu, vědy či vzdělání a některé stále existují (Sokol, Sdružení dobrovolných hasičů apod.). Kromě toho se formovaly křesťanské, židovské či německé organizace, které vycházely z dobrovolné spolupráce a pomoci. Se vznikem samostatného Československa se dobročinnost rozvinula ještě více, kdy dobrovolné organizace již byly poměrně silně strukturované, s celorepublikovou sítí. Rozmach dobročinnosti, později navazujícího dobrovolnictví, byl přerušen nejprve německou okupací, později komunistickým zřízením. Všechny nezávislé organizace musely být sdruženy pod *Národní frontu*, která je silně kontrovala, organizace mimo toto uskupení byly potírány. Změna byla započata v 80. letech minulého století a výrazně se začalo dobrovolnictví rozvíjet až po politických změnách v roce 1989 (Tošner, 2014).

Jak však podotýkají Frič a Pospíšilová (2010), v socialistickém Československu nebylo dobrovolnictví potíráno či pronásledováno, naopak bylo komunistickou stranou celorepublikově podporováno, ovšem v podobě zcela kontrolované komunistickou

stranou. Pravidelně byla oceňována dobrovolnická práce mas, uváděny byly počty hodin věnovaných v rámci dobrovolnické práce státu, i když ve skutečnosti se z tohoto pojetí dobrovolnictví vytratil aspekt dobrovolnosti, jednání vykonávané na základě vlastní vůle, i když takto dobrovolnictví bylo prezentováno.

Významným milníkem v rozvoji českého dobrovolnictví se stal rok 1999, kdy bylo v Praze slavnostně otevřeno první profesionálně vedené dobrovolnické centrum v ČR. Byla jím dodnes existující a dobrovolnictví podstatnou měrou zastřešující organizace Hestia – Národní dobrovolnické centrum. K založení odborně i finančně přispěla Nadace Open Society Fund, metodicky se podílela také Points of Light Foundation, jedno z národních dobrovolnických center ve 14 bývalých komunistických zemích v rámci projektu *Program rozvoje dobrovolnictví*. Cílem byla rehabilitace občanských ctností v české společnosti, zejména bylo posláním více zpravit veřejnost o dobrovolnictví a dárcovství, podpora projektů zaměřených na dobrovolnictví, vzdělávání a výzkum v této oblasti, zakládání dobrovolnických center v regionech ČR, nastavení mezinárodní spolupráce apod. (Trutnovská, 2016).

Ve větší známost veřejnosti vstoupilo dobrovolnictví po přijetí zákona o dobrovolnické službě v roce 2002, kdy také dobrovolnictví získalo záštitu Ministerstva vnitra České republiky a podporu ve smyslu akreditací, dotací apod. První akreditace byla udělena v roce 2003 odboru prevence kriminality MV ČR. V současné době se akreditace počítají ve stovkách, působnost dobrovolnických programů je i mimo území České republiky. Každým rokem absolvuje dobrovolnické programy více než 10 000 osob (Hestia, 2012). Novější údaje nejsou známy, nicméně za pozornost stojí, že je odhadováno, že v ČR působí více než 2 miliony dobrovolníků, konkrétně 29 % populace starší 14 let, kdy nejčastěji působí dobrovolníci v neziskovém sektoru (78 %) a z hlediska srovnání s dalšími státy Evropské unie se Česká republika umístila na 8. místě v realizaci dobrovolnictví v rámci populace (Bulová et al., 2018).

V rámci celé České republiky je vycházeno z metodiky částečně vymezené v zákoně o dobrovolnictví, využívány jsou také napříč různými regiony osvědčené dobrovolnické programy, z nichž mnohé zastřešuje Hestia. Jedním z nejoblíbenějších je program *Pět P* (Pomoc, Přátelství, Podpora, Péče, Prevence), který je určen pro děti a mládež ve věku 6–15 let, resp. s dětmi v tomto věku pracují dobrovolníci, kdy se vždy jeden dospělý jednou týdně věnuje jednomu dítěti, a to dlouhodobě, čímž vzniká přátelství přínosné pro obě strany. Ze základů tohoto programu vznikl *Program 3G – Tři generace*, v němž

je dobrovolníkem osoba ve věku 50+, která se věnuje rodině s dítětem či dětmi, a to nejméně půl roku, 1x–2x týdně (Trutnovská, 2016).

V roce 2009 byl proveden v České republice výzkum na vzorku 3 811 občanů, včetně 1 132 formálních dobrovolníků. Z výzkumu vyplynulo, že nejpočetněji jsou dobrovolníci zastoupeni v neziskových organizacích působících v oblasti sportu, kultury či zájmových činností (rybáři, myslivci apod.), u dobrovolných hasičů. Celkem 68 % dobrovolníků se této aktivitě věnovalo déle než 1 rok. Účast v dobrovolnictví byla nejmenší u osob ve věku 55+, zájem o dobrovolnictví klesal s věkem a dále byl nejvyšší u osob s vysokoškolským vzděláním, kdy lze tento trend sledovat i v zahraničí. V oblasti zdravotní či sociální působily větší měrou ženy, muži převažovali v organizacích sportovních nebo zaměřených na zájmovou činnost. I když většina dobrovolníků (92 %) působila v některé z organizací, které dobrovolnictví nabízejí, většina dobrovolníků (86 %) neměla s organizací uzavřenou smlouvu. Hlavní, nejčastěji uváděnou motivací k dobrovolnictví, byla potřeba smysluplné či zajímavé náplně volného času a též seberealizace (Pospíšilová a Frič, 2010).

Vzhledem k tomu, že nejsou oficiálně evidováni dobrovolníci v ČR, data o jejich počtu jsou neúplná. Nejdetailnější informace poskytuje Český statistický úřad, který ovšem vychází pouze z údajů poskytnutých neziskovými organizacemi. V těchto číslech tedy chybí dobrovolníci, kteří pomáhají jiným způsobem, v jiných institucích apod. Z takto dostupných údajů vyplývá, že od roku 2008 klesá počet dobrovolníků v ČR (Hruška et al., 2018), což dokládá tabulka 1.

Tabulka 1 Počet dobrovolníků v ČR v letech 2008-2015

Rok	Počet dobrovolných pracovníků			Počet hodin odpracovaných dobrovolníky		
	Neziskový sektor celkem	Nefinanční podniky a finanční instituce	Neziskové instituce sloužící domácnostem	Neziskový sektor celkem	Nefinanční podniky a finanční instituce	Neziskové instituce sloužící domácnostem
2008	↑ 27 255	↑ 306	↑ 26 949	↑ 47 205 654	↑ 530 707	↑ 46 674 947
2009	↑ 27 145	→ 165	↑ 26 979	↑ 47 177 450	→ 287 072	↑ 46 890 116
2010	↓ 25 039	→ 169	↓ 24 870	↓ 44 320 933	→ 299 531	↓ 44 021 402
2011	→ 25 983	→ 168	→ 25 815	→ 45 185 506	→ 292 602	→ 44 892 904
2012	→ 25 964	↓ 104	→ 25 860	→ 44 866 218	↓ 180 088	→ 44 686 130
2013	↓ 25 307	↓ 107	↓ 25 200	↓ 43 763 665	↓ 184 448	↓ 43 579 217
2014	→ 26 414	↓ 61	→ 26 353	→ 45 605 895	↓ 106 118	→ 45 499 777
2015	→ 26 102	↓ 60	→ 26 042	→ 45 140 006	↓ 104 173	→ 45 035 833

Zdroj: Hruška et al. (2018, s. 201)



Jak je z tab. 1 zřejmé, největší propad v účasti na dobrovolnictví byl zaznamenán v letech 2011–2013, snížil se také počet odpracovaných hodin, a to více, než by odpovídalo snížení počtu dobrovolníků. Sestupný trend zaznamenaly především finanční instituce. Nicméně dle Cieslera (2018) vzrostl v roce 2016 počet odpracovaných hodin dobrovolníky oproti roku 2015 o 7,5 %, počet odpracovaných hodin činil 46,1 milionů, hodnota dobrovolnické práce byla ve výši 6,4 mld. Kč.

Přestože je dobrovolnictví v České republice poměrně známé, stále lze vysledovat bariéry v dobrovolnictví, a to jak na straně veřejnosti, tak i na straně organizací, které by dobrovolníky mohly využívat. Výzkumy mapující postoje veřejnosti k dobrovolnictví nejsou oficiálně realizovány, patrně nejdetailnější informace přinesl ovšem již poměrně dávný výzkum z roku 2001, realizovaný Fričem a kol. (2001), z něž vyplynulo, že v české veřejnosti není filantropie příliš zakořeněna, byť aktivity dobrovolníků kladně hodnotilo 62 % dotázaných. Výzkumu se zúčastnilo 693 obyvatel ČR a 359 pravidelně se angažujících dobrovolníků a též 260 neziskových organizací. Celkem 79 % oslovených uvedlo, že by dobrovolníci nebyli zapotřebí, pokud by stát dostatečně plnil své povinnosti, což dle autora dokládá postoj velké části veřejnosti, stále přetrvávající z doby komunismu, že péče o potřebné je výhradně v gesci státu, který by měl vyřešit všechny sociální problémy různých skupin obyvatel. Podobně dvě pětiny dotázaných uváděly, že nevidí důvod v přispívání na charitu, když poctivě platí daně a 54 % respondentů uvedlo, že filantropie je pouze gestem, které ve skutečnosti nemůže významně pomoci vyřešit problémy ve společnosti; to může pouze stát.

Výzkumem provedeném v Pardubickém kraji v roce 2016 bylo zjištěno, že blízcí dobrovolníků jsou této jejich činnosti nakloněni, souhlasili s ní. Dobrovolníci se dobrovolnictví věnují zejména proto, že je tato aktivita baví, navíc ji vnímají jako důležitou životní hodnotu. Přestože že oslovení dobrovolníci většinou vyjadřovali přesvědčení, že budou v dobrovolnictví pokračovat, zároveň také uváděli, že pro ně tato aktivita představuje určitou obtíž, zejména z důvodu nedostatku času. Tento názor vyjadřovali častěji muži a lidé mladšího věku, tj. do 30 let (Bernard a kol., 2016).

Jak je z dosavadního textu zřejmé, dobrovolnictví představuje fenomén, který poutá zájem mnoha osob, a to i přesto, že se jedná o činnost vykonávanou bez nároku na finanční odměnu a bez motivace finančním ziskem. První kapitola práce přiblížila současný stav dobrovolnictví jak v zahraničí, tak především v České republice. Lze doplnit, že přístup k dobrovolnictví závisí velkou měrou na přístupu státu k jeho

podpoře. V tomto ohledu bylo pro Českou republiku klíčové přijetí zákona o dobrovolnické činnosti, ovšem dosud se stále nedaří zprostředkovat veřejnosti, že občanská participace na chodu státu a pomoc druhým patří k významným charakteristikám, kterými by měl disponovat občan moderního vyspělého demokratického státu. Pakliže však jedinec vyzkouší dobrovolnictví, dokáže vnímat jeho přínos, a to nejen pro toho, komu je pomáháno, ale též pro něj samotného. Problematice významu dobrovolnictví a jeho uplatnění v sociální oblasti je věnována druhá kapitola práce.

## **2 DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍ OBLASTI**

Cílem druhé kapitoly práce je přiblížit realizaci dobrovolnictví v sociální oblasti, tedy zejména v sociálních službách či neziskových organizacích, které pomáhají lidem s řešením nepříznivé sociální situace. Stručně jsou nejprve nastíněny možnosti využití dobrovolníků v sociální sféře, uvedeny jsou také různé formy dobrovolnictví, které jsou v sociální oblasti uplatňovány. V tomto ohledu kapitola navazuje na vymezení dobrovolnictví zejména v kapitole 1.1, v níž byly pouze v základní rovině popsány možnosti a hlavní formy dobrovolnictví. Závěr kapitoly se zaměřuje nejen na přínos dobrovolnictví v sociální sféře, ale poukazuje také na možná úskalí, rizika či nedostatky, s nimiž se mohou všichni aktéři dobrovolnictví v této oblasti (tj. dobrovolníci, klienti i sama přijímající organizace) setkat.

### ***2.1 Uplatnění dobrovolníků v sociální oblasti***

Zdravotnictví a sociální oblast představují hlavní sféry, v nichž dobrovolníci působí. Pro dobrovolníky jsou atraktivní širokým rozsahem možností práce, jednání s různými typy klientů, přičemž přínos dobrovolníka pro sociální službu či neziskovou organizaci působící v sociální oblasti je zřetelný a uvědomují si jej i sami dobrovolníci. Z dobrovolnické činnosti však profitují především klienti, což je dáno tím, že dobrovolník se v mnohém od pracovníka sociální služby liší: může být klientům věkově či zájmově blíže, je nezatížený rutinou a v některých případech i rutinními přístupy ke klientovi, u klientů zvyšují dobrovolníci prožitek důstojnosti a pocit vlastní hodnoty. Mnohdy pomohou zdánlivé drobnosti: rozhovor s klientem, skutečně zúčastněné naslouchání, procházka, doprovod na akce, kterých by se klient nemohl zúčastnit, neboť nezvládne účast na akci bez pomoci druhé osoby. Uplatnění dobrovolníků v sociální oblasti je však významné i z hlediska ulehčení práce stálým zaměstnancům organizace, přispívá ke zvýšení kvality poskytované péče (Hestia, 2012). Dobrovolnictví přináší podle Hladké (2008) do sociálního života solidaritu mezi lidmi, je také doplňkem v oblastech, v nichž sociální práce chybí či není optimální.

Lusková a Lusková (2012) se zaměřily na dobrovolnictví v sociálních službách, přičemž mimo jiné zkoumaly, jak se do realizace dobrovolnictví v sociálních službách promítají akreditované programy u MV ČR. Z analýzy dat 862 organizací, které byly účastny na dobrovolnictví v různých oblastech, nikoliv pouze v rámci oblasti sociální,

vyplývalo, že v akreditovaných programech v roce 2011 působilo 64 % dobrovolníků v sociálních službách, čímž lze podle autorek zaručit určitou míru kvality dobrovolnického programu v sociálních službách. Ze sociálních služeb, v nichž dobrovolníci působili především, se jednalo o nízkoprahová centra pro děti a mládež, domovy pro seniory, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi či denní a týdenní stacionáře. Z hlediska počtu dobrovolníků se v daném roce jednalo nejčastěji o sociálně aktivizační služby pro seniory (5 221 dobrovolníků), domovy pro seniory (3 712 dobrovolníků), sociální rehabilitace (2 433 dobrovolníků), naopak nejméně byla zastoupena intervenční centra (7 dobrovolníků), sociální služby zaměřené na podporu samostatného bydlení (6 dobrovolníků) a terapeutické komunity (2 dobrovolníci). Nejméně nejvíce odpracovaných hodin bylo v domovech pro seniory (109 683 hodin za rok), s velkým odstupem v nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež (60 081 hodin) a sociálně aktivizačních službách pro seniory (54 727 hodin). Z hlediska krajů bylo dobrovolnictví nejvíce zastoupeno v Praze (5 974 dobrovolníků), dále v Moravskoslezském kraji (5 140 dobrovolníků) a v Jihomoravském kraji (1 729 dobrovolníků), nejméně v Karlovarském kraji (254 dobrovolníků).

Kováčová (2007) přibližuje roli dobrovolníka při pořádání společenských akcí, která by se mohla jevit jako méně přínosná pro sociální práci, pakliže při ní nedochází k přímé práci s klientem. Autorka popisuje v případové studii realizaci veřejné sbírky na pomoc týraným a zneužívaným dětem. V rámci autorkou popisované akce dobrovolníci odpracovali 120 hodin při přípravách na akci, v samotné kampani (informování, sbírka) se jednalo o 10 200 hodin a přepočteno na finance tak činila hodnota dobrovolnické práce 510 000 Sk, výtěžek z akce byl 600 000 Sk. Navíc se podařilo do akce zapojit i vyzval své zaměstnance, aby se jeden den zúčastnili komunitní práce. Získání tak byli noví dobrovolníci pro neziskový sektor, díky výtěžku může organizace započít nové projekty na podporu týraných a zanedbávaných dětí, do problematiky byla více vtažena veřejnost, nalezeni byli i noví, často trvalí dárci. Uplatnění dobrovolníků v sociální práci tak může být různé, nemusí zahrnovat pouze přímou práci s klienty, přesto přínos této dobrovolnické práce je značný pro celou sociální oblast.

## ***2.2 Formy a modely dobrovolnictví***

Mnohé z forem dobrovolnictví již byly nastíněny v kapitole první. Dobrovolnictví může být krátkodobé a dlouhodobé, formální a neformální, rozlišit lze dobrovolnickou službu

či virtuální dobrovolnictví. Dále v textu se zaměřím na méně známé klasifikace či formy dobrovolnictví a též modely dobrovolnictví, ve smyslu role a postavení dobrovolníka.

Frič a Pospíšilová (2003) shrnují práce zahraničních autorů, kteří nabídli vlastní klasifikaci dobrovolnictví či popsali některé jeho formy, čímž zdůraznili, že na fenomén dobrovolnictví nelze nahlížet jako na jev homogenní. Kanadský sociolog R. Stebbins v roce 2003 velkou měrou ztotožnil dobrovolnictví s volnočasovými aktivitami a rozlišil dobrovolnickou kariéru, v jejímž rámci dobrovolníci vykonávají svoji práci jako seriózní záležitost, není pro ně např. koníčkem, dále se jedná o příležitostné dobrovolnictví a projektové dobrovolnictví, které je časově omezené a je spojeno s komplexně pojatou aktivitou – příkladem je např. průvodcovství v muzeu. Další koncepci, kterou autoři přibližují, vytvořili Evans a Saxton: dobrovolníci mohou být znalostní či manuální, věcně či časově stimulovaní. Hustinx a Lammertyn rozlišili dva vzorce dobrovolnictví, a to vzorec reflexivní a vzorec kolektivní. V kolektivním vzorci je více akcentována společnost, k níž jedinec přináleží – její hodnoty, předepsaný způsob chování. S tím se též pojí jasně definovaná role dobrovolníka, nutnost závazku a odpovědnosti vůči komunitě, předpokládána je hluboká angažovanost a intenzivní participace, tj. dobrovolnictví je z tohoto hlediska většinou dlouhodobé. Existuje zde také silná vazba na organizaci, s níž je dobrovolník spojen, dobrovolník je do určité míry vnímán jako pomocník profesionála v dané oblasti. Jedná se tedy o tradiční pojetí dobrovolnictví. Nověji, s příchodem mladých dobrovolníků, kteří mají již jiné hodnoty, se stále více objevuje reflexivní dobrovolnictví. Pro něj je charakteristický akcent na vlastní osobnost dobrovolníka, jeho seberealizaci. Dobrovolník je autonomní jednotkou, chce se sám řídit a vést, chce být partnerem organizaci, s níž spolupracuje. Velmi často je dobrovolnictví započato na základě určité osobní, životní události či aktuální preference, nikoliv na základě hodnot společnosti.

Tošner a Sozanská (2006) rozlišují následující typy dobrovolné činnosti a služby: dle historického vývoje se jedná o model evropský (komunitní) a americký (manažerský). Manažerský model je založen na tom, že s dobrovolníky pracují profesionálně vedená dobrovolnická centra. Dle hlediska vzniku dobrovolnictví lze rozlišit dobrovolnictví vznikající zdola nahoru (ze skupiny přátel vzniká registrovaná nezisková organizace) a vznikající zvenčí dovnitř (na počátku je profesionální organizace, která získává dobrovolníky). Dalším je hledisko role dobrovolníka v organizaci: na dobrovolnících

může být závislý chod organizace, nebo dobrovolníci kooperují s profesionály či zvyšují kvalitu služby, nicméně organizace bez nich může existovat. Poslední je hledisko časové:

rozlišováno je dobrovolné zapojení při jednorázových akcích, dlouhodobá dobrovolná pomoc a dobrovolná služba.

V rámci sociálních služeb se lze setkat se samostatným vedením dobrovolnictví sociální službou, dále se spoluprací dobrovolnického centra se sociální službou a s rolí sociální služby jako přijímající organizace. V prvním modelu si dobrovolníky zajišťuje sama sociální služba, smlouva bývá ústní, tedy nejedná se ani o dobrovolnictví v podobě vymezené zákonem o dobrovolnické službě. Problematické je dosažení standardů realizace dobrovolnictví. Neprofesionalita může některé dobrovolníky odrazovat, sociální služba musí být schopna vyčlenit pro práci s dobrovolníky pracovníka nebo pracovníky. Výhodou je vyšší napojení na komunitu a nízká administrativní náročnost. Ve druhém modelu plní dobrovolnické centrum roli konzultanta, zajišťuje též konkrétní služby, které si sociální služba hradí. Tímto způsobem lze podobně realizovat i neakreditované programy. V akreditovaném programu neplatí sociální služba, která je v roli přijímající organizace, vysílající organizaci za žádné služby, ale může proplácet náklady na dobrovolníky. Tento model je pro sociální službu vhodný v případě, že s dobrovolnictvím začíná – stává se též inspirací a cestou, jak se naučit dobrovolnickou činnost zajišťovat samostatně (Hestia, 2012).

### ***2.3 Přínosy a úskalí dobrovolnictví v sociální oblasti***

Doel (2012) konstatuje, že značný přínos dobrovolnictví spočívá v jedinečném přístupu, který dobrovolníci vůči sociální práci zaujímají. Sociální práce je vědou i žitou praxí a jako taková, s ohledem na svůj historický vývoj, se řídí určitými pravidly, která sociální pracovníci respektují a dále svým jednáním posilují. Dobrovolníci vstupují do oblasti sociální práce bez vybavenosti teoretickými poznatky a svázaností v tom, co to znamená být sociálním pracovníkem nebo provádět sociální práci.

Za pozornost stojí výzkum, který realizovali Garland, Myers a Wolfer (2008) na vzorku více než 7 000 osob, které byly jak věřící, tak i nevěřící. Tyto osoby měly zkušenost s různou formou dobrovolnictví, v případě věřících včetně dobrovolnictví pro vlastní kongregaci. Z výzkumu vyplynulo, že věřící dobrovolníci více profitovali

z dobrovolnictví, ve smyslu posílení vlastní víry a osobní zralosti. Kromě toho však též snáze zvládali případné obtíže při realizaci dobrovolnictví, vyplývající např. z nových situací, problematických situací s klienty apod. – tyto situace vnímali věřící dobrovolníci jako výzvu a zpětně tyto zkušenosti velmi kladně hodnotili. Věřící dobrovolníci byli též přínosem pro klienty, s nimiž mohli v případě zájmu reflektovat témata související s vírou či dokázali nabídnout klientům odlišný pohled na jejich situaci, s nímž se klienti dosud nesečkali a který jim v jejich životní situaci pomohl. Zároveň však bylo také zjištěno, že v případě věřících dobrovolníků je zapotřebí dobře ustavit spolupráci se zaměstnanci organizace, sociální služby, aby nedocházelo ke konfliktům. Pracovníci sociálních služeb musí být schopni uvědomit si své vlastní hodnoty a postoje, a to jak k víře, tak i věřícím dobrovolníkům. Bez tohoto kroku může být spolupráce problematická.

Jak zdůrazňuje Hladká (2008), přínos z dobrovolnické práce není automatický. Aby bylo využití dobrovolníků užitečné, a to pro všechny zúčastněné strany, především však pro klienty a přijímající organizaci, je zapotřebí, aby organizace zvolila vhodný způsob řízení, motivace a práce s dobrovolníky. Náležitá pozornost musí být věnována i stávajícím zaměstnancům a též tomu, jak dobrovolníka za jeho aktivitu ocenit. Pokud se organizaci nepodaří vhodně dobrovolnictví nastavit, dobrovolník může být danou situací podle autorky až znechucen, rizikem je ztráta dobrovolníka v organizace, ale též jeho rozhodnutí dále v dobrovolnictví nepokračovat, což má pochopitelně negativní dopad na společnost. K hlavním přínosům dobrovolnictví řadí autorka následující: dobrovolníci jsou levnou pracovní silou, i když je nutné investovat do jejich přípravy, koordinovat jejich aktivity, zajišťovat jim vzdělání, teambuildingové akce apod. Dále se jedná o vliv dobrovolníka na organizaci, který může působit kladně na její rozvoj, dává organizaci zpětnou vazbu. Kladný je i vliv na psychiku stávajících zaměstnanců, kdy dobrovolník svým působením může napomáhat prevenci syndromu vyhoření. Dobrovolník své nadšení přenáší na ostatní členy týmu. Z dalších přínosů jmenuje autorka rekrutování nových zaměstnanců a též přínos pro dobrovolníka: dobrovolník z dobrovolnictví profituje, např. tím, že získá uznání, ocenění, dochází k jeho seberozvoji apod. Pokud by se dobrovolník zříkal této odměny, nebo by se mu jí nedostávalo, své dobrovolnictví s velkou pravděpodobností ukončí. Kromě toho představuje tato aktivita pro dobrovolníka zisk nových zkušeností, příležitostí v oblasti pracovního či osobního života apod. Nezanedbatelný je i přínos pro klienty.

Dobrovolnictví je však spojeno i s určitými riziky. V ohrožení mohou být samotní dobrovolníci, zejména pakliže není dostatečně dobrovolnictví zajištěno (příprava, supervize). Mnohá náplň dobrovolnické činnosti je značně psychicky náročná a ani dobrovolníci tak nejsou prosti rizika vzniku a rozvoje syndromu vyhoření, ale i dalších následků, jakými jsou psychické obtíže, negativní emoční stavy, oživení vlastních náročných životních zkušeností. Je tak velmi důležité, aby byli dobrovolníci o těchto rizicích a úskalích dobrovolnické práce již předem zpraveni a byli instruováni v tom, aby případné obtíže zavčas konzultovali (Janíčková a Zmeškalová, 2011).

Nutností je dobrá obeznámenost přijímající organizace v tom, jaké mechanismy v rámci dobrovolnictví působí a jací též současní dobrovolníci jsou, včetně toho, jaký je každý jednotlivý dobrovolník. Realizace dobrovolnictví probíhá v určitém sledu, kdy je rizikem prvních šest měsíců dobrovolnictví. Začátky lze připodobnit k líbánkám, které ovšem končí a nastat může šok z reality, vnímání rozporu mezi očekáváním dobrovolníka a tím, jaká je skutečnost. V prvních šesti měsících dobrovolníci nejčastěji tuto aktivitu opouštějí a mnohdy se k ní ani nikdy později nevrátí. Cílem však bývá získat dobrovolníky k dlouhodobé spolupráci. Z tohoto hlediska je tak zapotřebí nepodcenit úvodní měsíce spolupráci, ale ani okamžiky, které lze označit jako výročí či které se týkají např. ukončení konkrétního projektu. Specifickým fenoménem se stává rolová identita dobrovolníka, která by měla být ze strany dobrovolníka uvědomovaná a ze strany přijímající organizace také vědomě budovaná a podporovaná, a to požadovaným směrem (Skoglund, 2006).

Frič (2011) zdůrazňuje, že je zapotřebí uvědomit se, že současný dobrovolník je jiný, než tomu bylo v počátcích dobrovolnictví či jak je dobrovolnictví pojímáno. Dobrovolník se stává partnerem, nikoliv pomocnou silou např. sociálního pracovníka. Pro dnešního dobrovolníka je podle autora často velmi důležitá svoboda, seberealizace, nikoliv pomáhání druhým či další tradiční hodnoty, jako je smysl pro povinnost. Dobrovolník chce obdržet soubor úkolů, které bude plnit autonomně, a to tak, aby dosáhl co nejdříve určitých viditelných výsledků. Není příliš velká ochota vázat se na organizaci, dobrovolnické aktivity jsou spíše příležitostné. To s sebou přináší značné nároky na vysílající i přijímající organizace, které se v praxi musí značně soustředit na zjišťování a uspokojování individuálních potřeb každého dobrovolníka, přičemž tento trend bude dle téhož zdroje narůstat s tím, jak se v dobrovolnictví budou angažovat mladí a vzdělaní lidé. Klíčem k úspěchu, ale zároveň i hlavním rizikem neúspěchu, je



způsob, jak se organizaci podaří sladit potřeby organizace i dobrovolníků, tedy ve vztahu k dobrovolníkům se jedná o vycházení vstříc vůči jejich požadavkům, na straně organizací je kritériem potřeba vedení a kontroly dobrovolníků a jejich práce.

Poslední riziko, které je zapotřebí zmínit, se týká kvality práce dobrovolníků, která následně ovlivňuje i kvalitu poskytované služby. Zcela jistě nemůže dobrovolník nahradit např. sociálního pracovníka, ostatně takto není ani dobrovolnictví koncipováno, ať již co se týče formálního, tak i neformálního dobrovolnictví. V tomto kontextu lze pak vnímat značně negativně zjištění z vlastního šetření Luskové a Luskové (2012), týkající se náplně práce některých dobrovolníků. Odborné sociální poradenství vykazalo v rámci daného výzkumu v roce 2011 celkem 43 552 hodin. Jak autorky zdůrazňují, tato činnost je vysoce odborná, měli by ji tedy provádět k tomuto odborně vzdělaní, ale i erudovaní pracovníci. Sociální služba je profesionální organizací a tento charakter nesmí být odstraněn či zastřen nevhodným využíváním dobrovolníků. Vždy je zapotřebí u služby primárně zohlednit kvalitu poskytované péče, která se odvíjí od odbornosti zaměstnanců, způsobu organizace práce a provázanosti práv a povinností, které pracovníci mají. Dobrovolníci se tak nemohou stát v žádném případě způsobem řešení problémů služby či organizace, jejich využívání má naopak kvalitu služby zvyšovat, nikoliv snižovat.

V závěru kapitoly lze shrnout, že využití dobrovolníků v sociální práci je široké a bezpochyby i přínosné, ovšem pouze za splnění podmínek, které přinášejí profit jak sociální službě nebo jiné instituci, tak i dobrovolníkům. Domnívám se, že nelze jasně stanovit, jaký model dobrovolnictví je ideální: každá organizace je jiná, tedy jiný musí být nutně i přístup organizace k dobrovolnictví. Zajištění optimálního běhu dobrovolnictví v sociální službě musí být cestou neustálého hledání kompromisu, monitoringu, získávání zpětné vazby, nutná je dobře nastavená komunikace a interakce mezi oběma stranami. Důležitý je i oboustranný zájem. Za cenné považuji zdůraznění skutečnosti, že se podoba dobrovolnictví mění, a to s tím, jak se proměňuje společnost a jedinci v ní. Opravdovost, zájem pomáhat, a to opět na obou stranách, a flexibilita, se tak stávají významnými prvky funkčního dobrovolnictví.

### 3 MANAGEMENT DOBROVOLNICTVÍ

Závěrečná kapitola teoretických východisek se již detailněji zaměřuje na problematiku managementu dobrovolnictví. V kapitole se primárně soustředím na formální dobrovolnictví, jeho podobu vymezenou v zákoně o dobrovolnictví, se zřetelem k funkci, významu a činnosti dobrovolnických center, kooperaci vysílající a přijímající organizace, neboť tato témata byla předmětem zkoumání vlastního výzkumného šetření, blíže popsaného v kapitole páté a šesté. Důraz kladu na vymezení parametrů, které by měla mít spolupráce vysílající a přijímající organizace, ale též spolupráce přijímající organizace se samotnými dobrovolníky, aby činnost dobrovolníka byla efektivní a uspokojivá pro obě strany. V kapitole je nejprve popsán v základních rysech management dobrovolnictví, dále proces výběru dobrovolníka, včetně uvedení charakteristik, kterými by měl dobrovolník disponovat. V závěru kapitoly je nahlíženo na dobrovolnictví z hlediska role a působnosti dobrovolníka v sociální službě či jiné instituci.

#### **3.1 Základní představení managementu dobrovolnictví**

Jak uvádějí Hruška a kol. (2018, s. 251), *pod pojmem management dobrovolnictví se rozumí plánování, organizování, koordinování, hodnocení, získávání a oceňování činnosti dobrovolníků.* V obecné rovině představuje podle Tošnera a Sozanské (2006) management dobrovolnictví získávání, výběr, výcvik, supervizi a hodnocení dobrovolníků.

V případě, že organizace uvažuje o využití dobrovolníků, obnáší v první fázi management dobrovolnictví dle Hrušky a kol. (2018) nastavení supervize organizace se zaměřením na dobrovolnictví, tj. zhodnocení dosavadní dobrovolnické činnosti, zmapování motivace organizace a určení, jaké aktivity by mohli dobrovolníci v organizaci realizovat. Následovat by mělo zpracování projektu zařazení dobrovolníků do organizace. V této fázi je zapotřebí ujasnit si, jak bude probíhat komunikace dobrovolníků s vedením organizace, jejími zaměstnanci a klienty, jakým způsobem budou dobrovolníci získávání (odkud), jakými vlastnostmi by měl dobrovolník disponovat a co je potřeba pro jeho činnost zajistit. Dalším krokem je vypracování harmonogramu práce s dobrovolníky, a to se zřetelem k cyklům činnosti organizace i dobrovolníků. Teprve poté lze přistoupit k vlastní práci s dobrovolníky, což obnáší

zajištění koordinátora dobrovolníků, vymezení jeho role, výcvik koordinátora a zajištění jeho supervizí. Probíhá též výběr, výcvik a zaškolení dobrovolníka (o formách a obsahu práce s dobrovolníky je více pojednáno v kapitole 3.3). Do oblasti práce s dobrovolníky patří i vypracování postupů začleňování dobrovolníka do organizace, naplánování supervizí pro dobrovolníky, nastavení hodnocení dobrovolníků a jejich motivování. Důraz musí být kladen též na organizační a právní aspekty dobrovolnictví (Hruška a kol., 2018).

Tošner a Sozanská (2006) přibližují úvodní fázi: organizace by ji neměla podcenit, neboť se promítá do celého procesu práce s dobrovolníky a jejich činnosti pro organizaci (klienty). Organizace by si měla velmi dobře ujasnit, jaké dosavadní zkušenosti s dobrovolnictvím má, co od dobrovolnictví očekává, včetně toho, jaké postoje organizace, především pak samotní zaměstnanci vůči dobrovolnictví v organizaci mají, kdy je žádoucí identifikovat nejen zřejmé a verbalizované postoje, ale i postoje latentní. Důležité je zaměřit se na atmosféru v organizaci, v kontextu využívání dobrovolnictví, zapojit do úvodní fáze všechny relevantní pracovníky organizace.

Dle Hestia (2012) je vhodné pojmout je zapotřebí v sociálních službách mít směrnici o dobrovolnictví. Ta mimo jiné obsahuje informace o obsahu a průběhu dobrovolnického programu, resp. působnosti dobrovolníků v organizaci, určení práv a povinností obou stran, proces práce s dobrovolníky, včetně způsobu ukončování spolupráce, možnosti, jak podávat stížnost a podněty atd. Základní požadavky, zejména práva a povinnosti, obsahuje Kodex dobrovolníka, který mívají organizace vyvěšený na dobře viditelném místě.

Management dobrovolnictví se týká též uzavírání smluv s dobrovolníky. V zákoně č. 198/2002 Sb., je vymezena podoba smlouvy, což se tedy týká akreditovaných programů, neboť na ně cílí právní úprava v tomto dokumentu. Mezi dobrovolníkem a vysílající organizací je zapotřebí v rámci smlouvy sjednat minimálně místo, předmět a dobu výkonu dobrovolnické služby, případně poskytnutí pracovních prostředků, požadován může být výpis z Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce. V případě vysílání dobrovolníka je smlouva podrobnější, musí obsahovat ujednání o předvstupní přípravě, potvrzení o zdravotním stavu, opět ne starší než 3 měsíce, seznámení s prevencí infekčních onemocnění, způsob stravování, ubytování, náhrady výdajů apod. Vysílají

organizace též uzavírá smlouvu o pojištění, která kryje odpovědnost za škodu na majetku nebo zdraví, kterou dobrovolník způsobí sám, nebo mu bude způsobena, přičemž dobrovolník odpovídá pouze za škodu, kterou způsobí úmyslně. Pokud je dobrovolník vyslán do zahraničí, uzavírá za něj organizace v daném státě zdravotní pojištění. Je-li dobrovolník mladší 18 let, je nutný souhlas zákonného zástupce. Kromě toho uzavírá vysílající organizace s přijímající organizací, v níž je zapotřebí sjednat podmínky výkonu dobrovolnické služby, předmět a dobu výkonu dobrovolnické služby, přijímající organizace se v ní také zavazuje informovat organizaci vysílající o rizicích, které mohou dobrovolníka v souvislosti s výkonem dobrovolnické činnosti ohrožovat.

Uzavírány mohou být i smlouvy v případě, že organizace nemá akreditaci. Většinou tyto smlouvy obsahují kromě základních údajů, jakými jsou podmínky realizace dobrovolnické činnosti či osobní údaje o dobrovolníkovi, také požadavek na mlčenlivost a dodržování etického jednání (ADRA, 2007).

Co se týče akreditace, ta je dle zákona č. 198/2002 Sb., vystavována vysílající organizaci ze strany MV ČR na dobu 4 let, a to po splnění určitých podmínek. Organizace musí být bezúhonná, tj. nemůže být odsouzena za úmyslný trestný čin, musí také doložit, že je schopna organizovat přípravu a provádění dobrovolnické činnosti.

### **3.2 Výběr dobrovolníků**

Získávání dobrovolníků by mělo podle Hrušky a kol. (2018) probíhat průběžně v organizaci po celý rok. Ke zdrojům dobrovolníků patří informační materiály (letáky, plakáty, vývěsky, včetně oznámení na webových stránkách organizace). Nepostačí však podle autorů volit pouze jeden zdroj. K dalším patří média, tedy místní tisk, místní rozhlasové nebo televizní vysílání. Lze využít také náborových akcí. Většinou se jedná o společenské akce, na kterých se nacházejí osoby, které splňují požadavky na dobrovolníky. K dalším způsobům oslovení potenciálních dobrovolníků patří spolupráce s dobrovolnickými centry, které ovšem existují pouze ve větších městech. Jak autoři doplňují, největším zdrojem dobrovolníků jsou studenti středních a vysokých škol. Ideálním způsobem jejich oslovení je příprava krátké přednášky či osobního představení, které jsou po dohodě s pedagogy realizovány v rámci vyučování přímo ve škole. Program může být i delší, s představením dobrovolnického centra a diskusí

k zodpovězení otázek. Vhodné je mít připravený i krátký dotazník, do kterého studenti vyplní své kontaktní údaje a zaměření případné dobrovolnické činnosti. Pobočka dobrovolnického centra může být např. i v kampusu vysoké školy. Malé organizace využívají osobní kontakt, kdy o dobrovolnictví informují své příbuzné a známé pracovníci organizace či již stávající dobrovolníci. Velký prostor vzniká pro využití sociálních sítí.

Jak již bylo uváděno, jedním z hlavních faktorů, na které se musí organizace při práci s dobrovolníky zaměřit, pakliže usilují o efektivní a dlouhodobou spolupráci, je motivace dobrovolníků. Záškodná a Mojžíšová (2011) vysvětlují, že forem motivace v kontextu dobrovolnictví je značné množství, stejně jako teorií, které se tímto tématem zabývají. Autorky přibližují práci Gidrona z konce 70. let minulého století, který rozlišil tři skupiny odměňujících motivů, kdy je tedy v tomto konceptu zdůrazněn prvek ocenění, odměnění dobrovolníka. Motivy mohou být osobní (příležitost k seberealizaci), sociální (rozvíjení mezilidských vztahů) a nepřímé ekonomické (získávání praktických zkušeností či dovedností, které jedinec může uplatnit ve svém profesním životě). Existuje však silný teoretický proud, který spojuje dobrovolnictví s prosociálními hodnotami. Významné je i to, jak jedinec sám sebe vnímá, tj. především svoji identitu, následně jak je tato identita v souladu či v rozporu s obsahem realizované role dobrovolníka. Hruška a kol. (2018) zdůrazňují potřebu zjišťovat důvody odchodu dobrovolníků, což je důležité pro porozumění možným existujícím problémům v organizace. Informace mohou být využity i pro další nábor dobrovolníků. Podle Tošnera a Sozanské (2006) bývá pro některé pozice nutné i psychologické posouzení osobnosti dobrovolníka.

Nároky kladené na osobnost dobrovolníka mohou být různé, v závislosti na tom, v jaké roli se dobrovolník ocitá, s jakými klienty jedná, jakou činnost vykonává apod. V teoretické rovině, ale i z hlediska praxe, byly v rámci četných výzkumů (Elshaug a Metzger, 2001, Carlo et al., 2005, Bekkers, 2005 a další) abstrahovány rysy či vzorce chování, kterými by měl dobrovolník disponovat. Z hlediska např. konceptu Big Five by se mělo jednat o osobnost s nízkou mírou neuroticismu, naopak s vyšší mírou extravertze, otevřenosti, svědomitosti a vstřícnosti. Důležitá je empatie, respekt k druhým. Dobrovolníci by měli disponovat zdravým sebevědomím, asertivitou, měli by být dobře vybaveni sociálními dovednostmi (komunikace, zvládání problémů apod.), důležitá je odpovědnost, vřelost, kladný přístup k poskytování péče a pomoci, schopnost

kooperovat s druhými, cenné je podávání vysokého výkonu, napomáhá též, pokud je dobrovolník sympatický, měl by pochopitelně dbát i na svůj vzhled a mělo by se též jednat o osobu bezúhonnou a zdravotně způsobilou k výkonu dobrovolnictví. Dobrovolník musí též disponovat potřebnými odbornými znalostmi a dovednostmi v rámci realizace konkrétní práce v organizaci a obecně by se mělo jednat o důvěryhodnou osobu (Musick a Wilson, 2008).

### ***3.3 Etapy práce s dobrovolníky***

Pro práci s dobrovolníky je klíčový koordinátor dobrovolníků. K jeho aktivitám patří výběr dobrovolníků, což obnáší i propagaci činností organizace, dále se jedná o výcvik dobrovolníků, zpracování metodiky práce s dobrovolníky i pro dobrovolníky, určení činností, které bude dobrovolník v organizaci vykonávat a zařazování dobrovolníků do chodu organizace. Koordinátor je osobou, která o dobrovolníky pečuje, vede je, podporuje je, pomáhá jim, tj. hodnotí je, řeší možné vzniklé problémy, je také kontaktní osobou mezi dobrovolníky, věnuje pozornost tomu, jak vhodně dobrovolníky motivovat a oceňovat jejich práci. Kromě toho je též styčným bodem mezi organizací a dobrovolníky či organizací a dobrovolnickým centrem. Koordinátor také komunikuje s médii a dalšími organizacemi a institucemi (Tošner a Sozanská, 2006). Hruška a kol. (2018) doplňují, že koordinátor započíná práci s dobrovolníky (výběrové řízení, pohovory apod.), ale též ji ukončuje. Postupně, s přibývajícím množstvím dobrovolníků v organizaci, narůstá objem jeho práce. V této fázi by měl být přijat další koordinátor, nebo navýšen úvazek koordinátora, který v organizaci většinou působí pouze na poloviční úvazek.

Cílem prvního setkání by mělo být poskytnutí dobrovolníkovi potřebných informací o organizaci, získání informací o dobrovolníkovi, vyjasnění si podmínek a požadavků obou stran, proběhnout může i krátké zaškolení. Důležité je vyhradit si na první setkání dostatek času, získat od dobrovolníka co nejvíce informací, ale též zodpovědět jeho otázky, jasně specifikovat úkoly a očekávané výsledky, ocenit jeho zájem a ochotu. Koordinátor by si měl pro zájemce připravit informační materiály, vizitku, ideálně i krátký dotazník, do kterého si zaznamená potřebné údaje. Po přijetí následuje seznámení dobrovolníka s cílem a posláním organizace, úkoly pro dobrovolníka, seznámení se s pracovištěm, provozem (kontaktní osoba, pomůcky), kolegy (zaměstnanci organizace), seznámení se s kulturou organizace (zvyky, specifika

pracoviště), dobrovolník musí být informován o právech a povinnostech a lze s ním také sepsat smlouvu nebo dohodu. Je-li to zapotřebí, následuje odbornější příprava, doplňování potřebných informací či systematictější a komplexnější vzdělávání. Vzdělávání představuje též jeden z prvků motivace dobrovolníků. Kromě úvodního vzdělávání bývá využíváno vzdělávání průběžného, případně nadstavbového (Tomečková, Szabó a Szabóová, 2012).

Tošner a Sozanská (2006) doporučují, aby bylo součástí výcviku i seznámení se s principy supervize, včetně praktické ukázky. Dobrovolníci pak vědí, co je čeká, méně se jí obávají. Supervize se blíží supervizi v pomáhajících profesích. Měla by probíhat v neohrožujícím prostředí, otevřeném a vstřícném settingu, dobrovolník v rámci ní konzultuje své pocity a postoje, které vyplývají z realizace dobrovolnické práce. Supervize chrání jak klienty, tak i dobrovolníka, potažmo organizaci, a takto by na ni měl dobrovolník nahlížet. Pokud se jedná o jednodušší programy, může podle autorů roli supervizora zastávat i koordinátor, nicméně sám koordinátor musí náležitě využívat supervizi své vlastní práce. Ze supervize nesmí odcházet dobrovolník s pocity viny, studu, naopak supervize by měla přinést uklidnění, podporu a pomoc v řešení konkrétních případů. Jak autoři dále zdůrazňují, supervize by měla být též příležitostí, jak ocenit dobrovolníka, slouží jako zpětná vazba, ale též vyjádření respektu k tomu, co a jak dobrovolník dělá. Hruška a kol. (2018) doplňují, že se jedná o způsob prevence vzniku obtíží (odchodu z organizace, vznik psychických obtíží či syndrom vyhoření), navíc jsou tímto způsobem aktualizovány hodnoty dobrovolnictví, které jsou v dobrovolníkovi zpevňovány. Supervize se nemusí nutně soustředit pouze na to, co se nedaří nebo daří méně, ale měla by být i prostorem pro sdílení zkušeností či prezentování úspěchů, prostředkem ke zvyšování odbornosti a zvýšení angažovanosti a identifikace s organizací, jejími cíli a posláním.

Významným tématem je hodnocení a oceňování dobrovolníků. Co se týče oceňování, dle Hrušky a kol. (2018) je zapotřebí oceňovat průběžně, a to i dobrovolníky, kteří opakovaně deklarují, že o nic takového nestojí – v tomto případě je nutné hledat způsoby ocenění, které takový dobrovolník uvítá a dokáže přijmout. Využít lze různých příležitostí (výročí, Vánoce, Mezinárodního dne dobrovolníků, který připadá na 5. prosince, narozeniny dobrovolníka apod.), zvát dobrovolníky na neformální akce organizace, ale i uspořádat speciální setkání jen pro dobrovolníky, s významnými

zástupci organizace. Dobrovolníci mohou dostat dary od sponzorů, může jim být věnován prostor v médiích apod.

K hodnocení Tošner a Sozanská (2006) uvádějí, že by se nemělo jednat o kritiku, ale spíše proces vedoucí ke zkvalitnění práce jak dobrovolníků, tak i organizace. Hodnocení se týká evidence počtu odpracovaných hodin dobrovolníkem, přínosu pro organizaci. Hodnocení lze provádět po akci, u dlouhodobější práce je nutné přihlídnout k tomu, že hodnocení dobrovolnické činnosti slouží jako zpráva pro sponzory nebo pro potřeby grantu atd., tedy mělo by být komplexnější. ADRA (2007) doplňuje, že evidence hodin je důležitá též pro pojištění a vystavení potvrzení pro dobrovolníky o výkonu dobrovolnictví v organizaci. Dle Janíčkové a Zmeškalové (2011) bývá též většinou jednou ročně zjišťována zpětná vazba od dobrovolníků, tedy jejich hodnocení, a to formou dotazníku.

Nastat mohou i situace, kdy je zapotřebí se s dobrovolníkem rozloučit, a to již v úvodní fázi, po zjištění, že se nejedná o vhodného adepta, nebo v průběhu spolupráce. Prvotně by se měl koordinátor snažit vyřešit problémy, které vyvstanou. Pakliže se to nepodaří, koordinátor musí disponovat dostatkem empatie a taktu, jak tuto nepříjemnou informaci sdělit. V jedinci by neměl zůstat silný pocit hořkosti, odmítnutí (Tošner a Sozanská, 2006).

Hruška a kol. (2018) shrnují, že k faktorům, které vedou ke spokojenosti dobrovolníků a jejich delšímu působení v organizaci či v dobrovolnickém centru, patří příjemné prostředí a příjemná atmosféra, dobře fungující management dobrovolnictví, kvalitní koordinátor a dobře nastavené vztahy mezi koordinátorem a dobrovolníky, pochopitelně též zaměstnanci, jasná a fungující pravidla, možnost sdílet zážitky, zpětná vazba o efektivitě činnosti dobrovolníků a spokojenosti s nimi, rychlé a odpovídající jednání na požadavky, přání, potřeby dobrovolníků, účinné řešení konfliktů.

Jak je z dosavadního textu zřejmé, management dobrovolnictví je značně náročný a vyžaduje dobrou obeznámenost s legislativou, dobrou praxí, odborníky, kteří dokáží obsáhnout nejen všechny potřebné organizační záležitosti, ale též rozumí problematice dobrovolnictví, roli dobrovolníka a jeho potřebám. Podcenění této oblasti může vést k zaujetí negativního postoje vůči dobrovolnictví jak ze strany dobrovolníků, tak i organizace, která k dobrovolnictví bez patřičných znalostí a dovedností přistoupí. Z tohoto hlediska je zapotřebí využívat pomoci zkušenějších organizací, případně



navázat spolupráci s dobrovolnickými organizacemi. Lze také doplnit, že přínos dobrovolníků pro organizaci závisí na ochotě organizace a všech zúčastněných neustále pracovat na zvyšování kvality poskytovaných služeb a též kvality spolupráce mezi dobrovolníkem a organizací. Management dobrovolnictví, stejně jako dobrovolnictví samotné, je závislý na optimálně a neustále probíhající komunikaci mezi zúčastněnými stranami, flexibilitě těchto stran a otevřenosti vůči změnám, ale i případné kritice. Pokud se však daří sledovat a naplňovat společné cíle, mohou z této spolupráce profitovat všichni zúčastnění, především pak klienti, kteří jsou příjemci dobrovolnické činnosti.

## 4 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Následující kapitola je věnována přiblížení koncepce realizovaného výzkumu. Uveden je cíl práce, včetně operacionalizace hlavních pojmů a představeny jsou též formulované výzkumné otázky.

Vzhledem k tomu, že byl zvolen jako výzkumný design kvalitativní výzkum, nebyly stanoveny hypotézy. Jak vysvětluje Disman (2011), v obou typech výzkumu (kvalitativní versus kvantitativní) existují odlišné cíle: cílem kvantitativního výzkumu je testovat hypotézy, cílem kvalitativního výzkumu je tvorba nových hypotéz, nových teorií. To je dáno i postupem sběru a analýzy dat: v kvantitativním výzkumu postupuje badatel deduktivně: vychází z problému (určitého jevu) v sociální realitě, který překládá do hypotéz, z čehož jsou odvozeny proměnné. Získaná data následně slouží k testování hypotéz. Oproti tomu v kvalitativním výzkumu postupuje badatel induktivně, tedy na počátku dochází ke sběru dat, pozorování, teprve poté badatel pátrá po významu a pravidelnostech, které v těchto datech existují. Následně formuluje závěry, předběžné, které dále ověřuje, zpřesňuje, a výsledkem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.

Gavora (2008, s. 185) uvádí, že v kvalitativním výzkumu může badatel volit různé postupy při jeho realizaci a uvádí dva hlavní: prvním je analytická indukce. Badatel si stanoví výzkumný problém, vydá se do terénu a sesbírá maximum dat o jednom případě. Na základě takto získaných dat formuluje hypotézu, kterou autor nazývá *embryonální teorii*. Následně výzkumník rozšíří okruh zkoumaných osob, případů, na kterých tuto hypotézu (teorii) ověřuje. Hypotézu zpřesňuje, mění, dále pracuje v terénu, s novými případy (zkoumanými osobami), a to do té doby, než přestane nacházet případy, které by byly v rozporu s poslední zformulovanou hypotézou. Poté sběr dat končí a lze zformulovat novou teorii. Druhým případem je konstantní komparace: zde badatel nestanovuje na začátku hypotézu. Sbírá pouze data o všech případech, která třídí, a hledá společné prvky. Tím vznikají tzv. významové kategorie, pomocí kterých je budována nová hypotéza či teorie.

Jak je tedy zřejmé, hypotézy v některých případech je možné již v úvodu formulovat, nicméně cílem v kvalitativním výzkumu není tyto hypotézy potvrdit či vyvrátit, ale zpřesňovat, měnit a vytvořit hypotézu novou. V některých postupech nejsou hypotézy tvořeny vůbec, resp. v publikacích věnovaných metodologii výzkumných

strategií (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007; Reichel, 2009; Disman, 2011; Hendl, 2016) většinou nacházíme konstatování, že v kvalitativním výzkumu hypotézy vznikají, jsou jeho produktem, výstupem, nejsou tedy postulovány na začátku.

Jelikož byl realizovaný výzkum, konkrétně část zastoupená sběrem a analýzou rozhovorů, proveden s využitím designu zakotvené teorie, nebyly hypotézy formulovány, neboť to většinou nebývá u této strategie zvykem. Stanoven byl pouze výzkumný cíl, od něž se následně odvíjely výzkumné otázky.

#### ***4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky***

Cílem výzkumu bylo analyzovat realizaci dobrovolnictví na Českobudějovicku. Dobrovolnictví je konceptem značně obsáhlým, v teorii i praxi. Výzkumy na toto téma jsou prováděny velmi zřídka a pozornost se v nich soustředí zejména na přístup veřejnosti k dobrovolnictví, zájem o dobrovolnictví apod. Nicméně platí, že z hlediska toho, jak je v současné době dobrovolnictví realizováno, je klíčový management dobrovolnictví. Zákon o dobrovolnictví se úzce váže právě k managementu dobrovolnictví, který zajišťuje realizaci dobrovolnictví dle zákonem stanovených podmínek dobrovolnictví a vnáší do dobrovolnictví akcent na kvalitu dobrovolnické práce. Z tohoto důvodu jsem se tedy ve výzkumu zaměřila pouze na management dobrovolnictví. Zkoumáno bylo, jak je v praxi uplatňován management dobrovolnictví na Českobudějovicku, a to se zřetelem k sociální oblasti. Některé organizace vysílají dobrovolníky např. i do zdravotnických zařízení, avšak ve výzkumu byl kladen důraz především na realizaci dobrovolnictví v sociální sféře.

Hlavní výzkumná otázka zněla (VO): Jak v současné době vypadá problematika dobrovolnictví na Českobudějovicku?

Stanoveny byly též následující dílčí výzkumné otázky (DVO):

DVO1: Jak probíhá získávání dobrovolníků organizacemi působícími v sociální oblasti?

DVO2: Jaké je personální zajištění dobrovolnické práce v organizacích působících v sociální oblasti?

DVO3: Jak je zajištěna kvalita dobrovolnické práce v organizacích působících v sociální oblasti?

DVO4: Co je cílem managementu dobrovolnictví ve zkoumaných organizacích?

DVO5: Jaké jsou výhody a úskalí stávajícího stavu managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku, se zřetelem k filosofii dobrovolnictví?

#### ***4.2 Operacionalizace pojmů***

Operacionalizace pojmů je důležitá pro objasnění, co přesně bude ve výzkumu sledováno, a to tak, aby obsah výzkumu, jeho zaměření, byl zřejmý i ostatním lidem, než je osoba výzkumníka. Jedná se o důležitou fázi výzkumu, neboť odstraňuje možnou nejednoznačnost (Gavora, 2008).

Operacionalizace se věnuje pojmům uvedeným v cíli práce, výzkumném problému a výzkumných otázkách, a to pojmům, které nemusí být jednoznačně pochopeny.

**Management dobrovolnictví** byl vysvětlen v kapitole 3.1. Za management dobrovolnictví tedy považují v práci veškeré činnosti, které organizace provádí v souvislosti s využíváním dobrovolníků, tj. již úvodní fázi plánování začlenění dobrovolníků do organizace, kdy je zapotřebí analyzovat, do jaké míry, k jakému účelu budou dobrovolníci v organizaci využiti, kolik dobrovolníků organizace potřebuje nebo zvládne s nimi pracovat apod., až po procesy ukončování spolupráce s dobrovolníky, jejich vykazování ministerstvu apod. Je důležité zdůraznit, že v práci neztotožňují management dobrovolnictví pouze s akreditovanými organizacemi, které např. dobrovolníky vysílají či přijímají, nebo samy mají vytvořený akreditovaný program, v němž dobrovolníci působí. Management dobrovolnictví může existovat i v organizaci, např. sociální službě, která má program, v němž dobrovolníci působí, nicméně tento program není akreditovaný. Je však potřeba dobrovolníky získávat, motivovat je, zaškolovat, vyhodnocovat jejich práci atd., což je náplň managementu dobrovolnictví.

**Realizace** znamená podle slovníku cizích slov ABC (2019) *uskutečnění, provádění něčeho*, **problematiku** lze dle téhož zdroje definovat jako okruh problémů. Realizací bylo v práci pojímáno provádění managementu v praxi, uskutečňování všech prvků, procesů, které jsou jeho obsahem. Okruh problémů, který se k problematice managementu dobrovolnictví váže, může být pochopitelně velmi široký, zejména pokud bychom se jím zabývali široce. Pro účely práce byla tedy problematika managementu dobrovolnictví vymezena jednotlivými výzkumnými otázkami, kdy byla věnována pozornost především procesu získávání dobrovolníků, jejich personálnímu zajištění v organizaci, dále byla zkoumána kvalita dobrovolné práce, její kontrola.

**Kvalitu dobrovolnické práce** spojuje Howlett (2009) s kvalitou managementu dobrovolnictví, přičemž management dobrovolnictví by měl být v kontextu zajištění kvality dobrovolnické práce soustředěn na tyto oblasti: jak dobrovolník svojí prací naplňuje cíle a požadavky organizace, v níž působí, měření či vyhodnocování dobrovolnické práce, ve smyslu jejího monitoringu a hodnocení. Další rovinu tedy tvoří podle autora samotná kvalita managementu dobrovolnictví, tj. naplňování určitých standardů.

S ohledem na výše uvedené bylo tedy výzkumem zkoumáno, jak je zajištěno, že dobrovolník ve své roli či pozici v organizaci plní to, co má (zvládá úkoly, které jsou mu stanoveny, dodržuje etický kodex, jedná v souladu s cíli a posláním sociální služby, v níž působí apod.), dále bylo zjišťováno, jak je hodnocena práce dobrovolníků (monitoring a poskytování zpětné vazby) a třetí oblast představovala kvalita managementu dobrovolnictví, vymezená zákonem o dobrovolnické službě. V praxi se jedná primárně o činnost koordinátora, který má na starost rámec práce dobrovolníka (smlouvy, zajištění školení, supervize, motivace dobrovolníků apod.).

Za cíl managementu dobrovolnictví lze podle Odboru politik Evropské unie považovat zapojení co nejvíce obyvatel v rámci určitého státu do řešení problémů společnosti a též poskytování užitečných informací o aktivitách dobrovolnictví v určitém regionu (EUPO, 2012). V práci bylo sledováno, jaké cíle sledují oslovené organizace na Českobudějovicku.

**Filosofií dobrovolnictví** je míněno vymezení dobrovolnictví, jeho definice, o čemž je detailně pojednáno v kapitole 1.1. Jak již bylo uváděno, v bakalářské práci je vycházeno z následující definice: *Dobrovolnictví je veřejně prospěšná činnost, která je vykovávána dobrovolníkem ze svobodné vůle, v jeho volném čase a bez nároku na odměnu nebo protislужbu* (Hruška et al., 2018, s. 18). V kontextu VVO5 bylo tedy zkoumáno, jak se daří tuto myšlenku či filosofii dobrovolnictví managementem dobrovolnictví naplnit, jaké prvky či oblasti jsou na dobré či vysoké úrovni, v čem lze spatřovat deficity nebo rizika a jaká je případně příčina tohoto stavu.

## 5 METODIKA PRÁCE

Již bylo uváděno, že výzkum byl koncipován jako kvalitativní. Metodou sběru dat byl rozhovor, a to rozhovor polostrukturovaný, k analýze dat byl užit design zakotvené teorie. Jednalo se však v tomto případě pouze o část kvalitativního výzkumu: druhou část představovala analýza dokumentů.

Výzkum probíhal v průběhu měsíce června a července roku 2019. Připraven byl koncept výzkumu, schéma rozhovoru apod., osloveny byly organizace na Českobudějovicku, jejichž náplní práce je management dobrovolnictví: jednalo se o organizace, které jsou organizacemi vysílajícími a dále organizace, které si sami dobrovolníky zajišťují, tedy též samy realizují management dobrovolnictví.

Dále v textu je popsána užitá metodika výzkumu detailněji, včetně výzkumného souboru a výchozího výběrového souboru.

### *5.1 Techniky sběru dat*

Analýza dokumentů představuje podle Reichela (2009) analýzu různých produktů činnosti člověka, kdy se může jednat o dopisy, deníky, tj. osobní dokumenty, ale i dokumenty úřední. Někdy je analýza dokumentů považována za specifický druh pozorování. Existují různé způsoby analýzy dokumentů: nejčastěji je prováděna obsahová analýza, kdy lze zkoumat komunikační záměr, osobnost autora či obsah sdělení apod. Postup může spočívat v určení analytické kategorie, tedy druhu dokumentů, který bude zkoumán, a následně je zvolena záznamová jednotka, tj. prvek či prvky, které budou zkoumány. Následně lze dokumenty analyzovat kvantitativně nebo kvalitativně: pokud dochází v rámci analýzy ke konstrukci analytických kategorií a záznamových jednotek a u nich je sledován kvalitativní aspekt (témata hesel apod.), jedná se o kvalitativní analýzu.

Analyzovanými dokumenty byly výroční zprávy organizací, v nichž probíhaly rozhovory, či další dokumenty poskytnuté oslovenými pracovníky organizací nebo dostupné na webových stránkách organizací. V dokumentech byly hledány společné prvky, tedy docházelo ke tvorbě analytických kategorií a dále zachycení a popisu obsahu těchto kategorií, tj. záznamových jednotek. Pozornost byla soustředěna na aspekty managementu dobrovolnictví, vymezené ve výzkumných otázkách.

Polostrukturovaný rozhovor je dle Miovského (2006) nejčastěji užívaným typem rozhovoru: badatel sestaví jádro rozhovoru, které vychází z výzkumných otázek, resp. výzkumného problému. Pořadí otázek lze měnit, ale všechny musí být položeny každému respondentovi. Navíc však lze pokládat otázky další, doplňující, které více osvětlí zkoumaný problém a umožní pochopit jej do větší hloubky.

Před samotnou realizací rozhovoru byl proveden předvýzkum, který dle Dismana (2011) slouží k ověření nástroje, který má být ve výzkumu užít. Jednalo se tedy o sestavené schéma rozhovoru. Předvýzkum byl proveden na vzorku jedné osoby. Jednalo se o moji bývalou kolegyni z organizace, v níž jsem sama v minulosti působila jako dobrovolník a která nebyla oslovena v rámci výzkumu. Na základě zpětné vazby od této bývalé kolegyně byla pozměněna formulace některých otázek tak, aby byly pro komunikační partnery více srozumitelné a tato kolegyně se tedy již dále výzkumu nezúčastnila. Podoba schématu rozhovoru je uvedena v oddílu příloh (příloha č. 1).

## ***5.2 Techniky analýzy dat***

Způsob analýzy dokumentů již byl popsán v předchozí kapitole. Využití designu zakotvené teorie znamenalo inspiraci tímto způsobem analýzy dat z rozhovorů, ovšem nikoliv přesné dodržení některého z postupů zakotvené teorie.

Název zakotvená teorie značí, že v tomto způsobu analýzy kvalitativních dat vzniká nová teorie, která je zakotvená v datech, které má výzkumník k dispozici (Hendl, 2016). Podle Šed'ové (2007) je nezbytné přistupovat k získaným datům nepředpojatě, kdy tedy badatel definuje pole svého zájmu, ale již ne proměnné. Zakotvená teorie směřuje k vyšším rovinám abstrakce. Cílem je tvorba konceptuálního schématu, které postihuje vztahy mezi proměnnými. Proměnné vznikají kategorizací dat, kdy dochází k jejich kódování. Tento proces je dynamický: badatel analyzuje (kóduje) data, opakovaně vstupuje do terénu, aby získal data nová, až do okamžiku, kdy je vzorek teoreticky nasycen, tedy nepřináší nové údaje. Sběr a analýza dat tedy nepředstavují dvě oddělené fáze, ale prolínají se. Při kódování jsou data rozbíjena do fragmentů, tedy co nejmenších částí výroků, které nesou určitý význam. Následně jsou shlukovány kódy dle obdobného významu, čímž vznikají kategorie. Kategorie představují proměnné a stávají se stavebními kameny nové teorie.

Konkrétní postup práce se získanými daty byl inspirován postupem navrženým Straussem a Corbinovou (1999), kteří rozlišili tři fáze kódování, i když se v praxi prolínají: v první fázi, kterou představuje otevřené kódování, vznikají shlukováním částí výroků kategorie, které tvoří menší celky – podkategorie, které významově naplňují obsah hlavní kategorie. Kategorie je pojmenována. V druhé fázi axiálního kódování jsou kategorie a subkategorie uspořádány dle navrženého schématu (paradigmatický model), v němž se rozliší hlavní jev, jeho příčinné podmínky, kontext a intervenující podmínky, tedy fenomény, které větší či menší měrou ovlivňují hlavní jev, dále strategie a jednání, k nimž jev vede, a následky. V závěrečné fázi, tj. v selektivním kódování, dochází podle Šed'ové (2007) k volbě centrální kategorie, kterou bývá často jev z axiálního kódování, nicméně nemusí tomu tak být. Důležité je, aby se tato centrální kategorie vztahovala k nejvíce proměnným (kategoriím, podkategoriím), byla jimi co nejvíce sycena. Vyložena je nová teorie popisující zkoumaný problém, kdy je již v této fázi možné odpoutat se částečně od získaných dat (produktů jejich analýzy). Teorii lze popsat a vyložit s využitím schémat, s doplněním o slovní komentář.

### **5.3 Výběrový a výzkumný soubor**

Základní, výběrový soubor, z něž bylo vycházeno, byly organizace věnující se managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku, tedy v Českých Budějovicích a okolí, kdy ovšem všechny vysílající organizace působí přímo v Českých Budějovicích. Jedním z hlavních pramenů, z něž bylo vycházeno při popisu teoretických východisek, byla *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a v ČR*. V tomto dokumentu je mimo jiné stručně přiblížen stav dobrovolnictví v jednotlivých krajích České republiky. Jihočeský kraj, do kterého patří Českobudějovicko, je v dokumentu zmíněn velmi okrajově, což bylo jedním z důvodů volby tohoto kraje. Kromě toho se však jedná o místo, v němž žiji, a navíc je dobrovolnictví nezanedbatelně rozvíjeno i samotnou Zdravotně sociální fakultou Jihočeské univerzity (dále též jako ZSF JČU).

Koubová (2011) popisuje, že počátky dobrovolnictví na Českobudějovicku lze datovat do roku 2001, kdy od tohoto roku začalo v Českých Budějovicích působit několik organizací využívajících či sdružujících dobrovolníky. K hlavním organizacím patří Dobrovolnické centrum ADRA, Dobrovolnické centrum při Diecézní charitě České Budějovice, Selesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže a Ústav zdravotně



sociální práce při Zdravotně sociální fakultě Jihočeské organizace. V roce 2010 však vznikla myšlenka vzájemné spolupráce, která byla realizována zejména v roce 2011, tedy v Evropském roce dobrovolných činností na podporu aktivního občanství. Tato spolupráce trvá dodnes. Janečková a Koubová (2008) popisují, že na ZSF JČU působí jako dobrovolníci především studenti této školy. Autorky mapovaly stav dobrovolnictví na ZSF JČU po deseti letech a z dostupných dat, včetně realizovaného šetření na vzorku 165 studentů školy, zjistily, že zájem o dobrovolnictví mezi studenty by mohl být vyšší, z oslovených 165 jich pouze 21 uvedlo, že se zúčastnilo nebo účastní některého z programů či činností realizovaných v rámci fakulty.

Také realizace dobrovolnictví v rámci ZSF JČU tedy byla jedním z motivů volby Českobudějovicka. Dobrovolnictví má na škole dlouhou tradici, je však otázkou, do jaké míry jsou studenti s možnostmi dobrovolnictví obeznámeni. Práce tak poskytuje zájemcům o dobrovolnictví informace o stavu dobrovolnictví na Českobudějovicku, zejména co se týče popisu konkrétní spolupráce. Prezentace těchto výsledků umožňuje lépe se zorientovat v tom, jak dobrovolnictví v praxi probíhá a může pomoci studentům snáze se rozhodnout, zda je pro ně tato aktivita vhodná.

Samotný výzkumu probíhal ve vybraných organizacích na Českobudějovicku (zvolen byl příležitostný výběr), kdy z důvodu zachování anonymity není uváděn jejich název. Pro potřeby práce jsou tak označeny jako Organizace 1–4. Každou organizaci jsem kontaktovala osobně. Nejprve jsem žádala o možnost provést rozhovor s koordinátorem dobrovolníků. V některých organizacích je více dobrovolnických programů, přičemž pro každý program může být určen jeden konkrétní koordinátor. Všechna tato zařízení souhlasila s účastí ve výzkumu. Předán mi byl kontakt na vybrané koordinátory, s nimiž jsem si smluvila čas a místo realizace interview.

Rozhovory probíhaly vždy na pracovištích koordinátorů, v době, která jim vyhovovala. Rozhovory byly nahrávány na diktafon, s čímž všichni komunikační partneři souhlasili. Každý rozhovor trval přibližně 30 minut. Vzhledem k dodržení etiky výzkumu a též přání komunikačních partnerů není přímo uváděno, odkud každý z komunikačních partnerů pocházel. V případě jedné organizace byly vedeny rozhovory s dvěma koordinátory, kdy každý z nich měl na starosti jiný program. Dále v textu jsou jednotliví koordinátoři označeni písmenem KP (komunikační partner) a číslem, které vyjadřuje pořadí, v němž byly rozhovory vedeny.

## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V následující kapitole jsou prezentovány zjištěné výsledky. Pro větší přehlednost jsou rozděleny do dvou částí: nejprve je podán výsledek dokumentů a následně výsledek analýzy rozhovorů. Interpretace výsledků, se zřetelem ke stanoveným výzkumným otázkám, je podána v kapitole šesté.

### *6.1 Analýza dokumentů*

Analýza dokumentů byla provedena s určením hlavních analytických kategorií, kterými byly Přehlednost informací na webu organizace o dobrovolnictví, Množství informací o dobrovolnictví a Výroční zprávy.

#### **Přehled informací na webu organizace o dobrovolnictví**

U všech organizací jsou informace o dobrovolnictví přichozím na webové stránky organizace rychle dostupné, jsou uvedeny na úvodní stránce buď přímo, např. jako samostatná záložka, nebo v rámci oddílu Naše činnost, či je na ně přímo odkazováno na úvodní stránce fotografiemi a titulky.

Zájemci o dobrovolnictví jsou seznámeni s tím, co dobrovolnictví obnáší, v čem je přínosné, jak lze dobrovolnictví vykonávat (jednorázově, dlouhodobě), jakou formu spolupráce organizace preferuje, jaké jsou podmínky dobrovolnictví, přínos pro dobrovolníky a v jakých programech může dobrovolník působit. V případě Organizace 2 je navíc uvedeno, kdo bývá nejčastěji dobrovolníkem.

Organizace 3 na své hlavní stránce propaguje dobrovolnictví (fotografie apod.), nicméně pokud zájemce klikne na odkaz pro uchazeče o dobrovolnictví, nabídnuta jsou mu centra, v nichž dobrovolnictví probíhá, ovšem České Budějovice chybí, přestože ve městě organizace dobrovolnictví zajišťuje. Organizace 4 v úvodu stránky věnované dobrovolnictví nenabízí přímo informace o účasti na dobrovolnictví, zájemce musí klikat na více odkazů, aby se dozvěděl vše potřebné, což lze též vnímat jako určitý nedostatek.

#### **Množství informací o dobrovolnictví**

Množství informací prezentovaných o dobrovolnictví v daných organizacích hodnotím jako velmi dobré, informace jsou podrobné, což platí i pro zmiňovanou Organizaci 4.

Některé organizace podávají velmi detailní informace o tom, jak probíhá spolupráce s dobrovolníkem, od úvodního kontaktu, včetně uvedení náležitostí, které budou od dobrovolníků zapotřebí.

Informace jsou podávány velmi vstřícnou a přívětivou podobou, s podporou, ve smyslu dodávání odvahy, motivace. K dispozici jsou také materiály ke stažení (např. Smlouva o dlouhodobé dobrovolnické činnosti, Potvrzení o zdravotnické způsobilosti apod.). Tyto bližší informace chybí u Organizace 2, uveden je pouze kontakt na koordinátorku.

### **Výroční zprávy**

Co se týče výročních zpráv, všechny organizace nabízejí jako poslední výroční zprávu z roku 2017, s výjimkou Organizace 4, která na stránkách zveřejňuje pouze výroční zprávu za rok 2016. S výjimkou Organizace 4 se zprávy otevrou přímo v prohlížeči, u Organizace 4 je nutné uložit si nejprve zprávu do počítače, což lze vnímat jako méně vstřícné vůči zájemcům o informace ve výroční zprávě.

Ve výroční zprávě Organizace 1 je uvedeno, jaký objem finančních prostředků byl věnován na dobrovolnictví, přesné informace o počtu dobrovolníků, počtu odpracovaných hodin dobrovolníky apod. Nechybí ani poděkování dobrovolníkům.

Organizace 2 ve své výroční zprávě věnuje dobrovolnictví a dobrovolníkům celou jednu stranu: uveden je způsob a možnosti spolupráce, počty dobrovolníků a akce, kterých se dobrovolníci zúčastnili. Dobrovolníkům je věnováno i úvodní poděkování ředitelem organizace.

Organizace 3 dobrovolníky zmiňuje průběžně v textu, tedy jejich práce je vyzdvížena o něco méně, než je tomu u ostatních organizací. Ovšem i zde nacházíme informace o počtu dobrovolníků, jejich působnosti a poděkování dobrovolníkům za jejich činnost.

Výroční zpráva Organizace 4 je podrobně věnována dobrovolníkům, kdy je uveden přehled programů, sbírek, na kterých se dobrovolníci podíleli, počet dobrovolníků, obsah programů, počet zájemců. Podána je informace o supervizích pro dobrovolníky a opět nechybí poděkování dobrovolníkům.

## 6.2 Analýza rozhovorů

Data získaná z rozhovorů byla analyzována s využitím designu zakotvené teorie, kdy bylo nejprve přistoupeno ke tvorbě podkategorií a vyšších kategorií. Další fáze, tj. axiální kódování, nebyla dodržena v podobě, jakou navrhuji Strauss a Corbinová (1999), byla pouze inspirací pro uspořádání hlavních kategorií a podkategorií, aby mohla být zformována na základě analyzovaných dat nová teorie. Z tohoto důvodu tedy nebylo ani v rámci první fáze, která vycházela z principů otevřeného kódování, detailněji pracováno s vytvořenými kategoriemi a podkategoriemi, ve smyslu určení jejich vlastností a dimenzí.

Abstrahovány byly celkem 3 kategorie, dále členěné do podkategorií. Přehled vytvořených kategorií a podkategorií podává tabulka 2. Dále v textu je vždy nejprve stručně každá z kategorií popsána, následně blíže vyložena i s využitím přímých výroků komunikačních partnerů. Pro větší přehlednost je popis dílčích podkategorií zvýrazněn podtržením dané podkategorie, kdy popis podkategorií nereflexuje vždy jejich uspořádání v tabulce 2, v níž jsou abstrahované subkategorie abecedně uspořádány. Pokud ve výrocích byla obsažena data, která by umožnila identifikaci organizace, jsou konkrétní údaje nahrazeny třemi hvězdičkami (\*\*\*)

Tabulka 2 Přehled vytvořených kategorií a jejich podkategorií

	Kategorie		
	Management dobrovolnictví	Koordinátor	Dobrovolník
Podkategorie	Dobrovolnické centrum	Limity práce koordinátora	Benefity pro dobrovolníky
	Monitoring dobrovolnictví	Priority koordinátora	Osobnost dobrovolníka
	Propagace dobrovolnictví	Role koordinátora	Přístup k dobrovolníkovi
	Sociální služba	Spolupráce s dobrovolníky	Zájem o dobrovolnictví
	Stát (společnost)		
	Supervize		
	Význam akreditace		

Zdroj: vlastní výzkum

První kategorie byla nazvána **Management dobrovolnictví**. V rámci analýzy rozhovorů bylo možné rozlišit několik rovin managementu dobrovolnictví: jedna rovina je určena tím, jak je koncipována státem, legislativně, což následně ovlivňuje i to, jako

roli zaujímá dobrovolnictví ve společnosti. Proto je jedna z podkategorií vyjádřena dvěma pojmy, a to Stát a společnost. Stát určuje, jak má v akreditovaných společnostech či programech probíhat koncepce dobrovolnictví: koordinátoři podávají státu zprávy o změnách apod. Zároveň ale stát tím, jak dobrovolnictví pojímá, určuje i průběh a zájem o dobrovolnictví ve společnosti, čemuž bude věnována pozornost dále v textu.

Podkategorie Sociální služba a Dobrovolnické centrum vyjadřují, že v každé z těchto organizací probíhá dobrovolnictví jinak, a to i s ohledem na to, zda má organizace na program akreditaci. Sociální služba či obdobná organizace nemusí využívat dobrovolnické centrum, které je organizací, která dobrovolníky přijímá a vysílá, mívá akreditaci. Sociální služba může, ale nemusí mít své programy, v nichž dobrovolníky využívá, akreditované. Jedna z podkategorií byla nazvána Význam akreditace a vázaly se k ní výroky zabývající se tímto tématem. Je vhodné doplnit, že jedna z komunikačních partnerek působí v organizaci, která akreditaci nemá, organizace spolupracuje s Dobrovolnickými centry a sama si též zajišťuje a koordinuje dobrovolníky. Velkou měrou naplňuje parametry sociální služby, což vedlo k zohlednění fenoménu sociálních služeb i v tomto výzkumu.

Poslední skupinu výroků či jejich částí, které byly přiřazeny k Managementu dobrovolnictví, se týkaly samotné práce s dobrovolníky, která tvoří základ managementu a práce koordinátora – jedná se o propagaci dobrovolnictví, tedy způsob, jak organizace získávají dobrovolníky, dále supervizi a monitoring dobrovolnictví.

Pod podkategorii monitoring dobrovolnictví byly zahrnuty výroky vztahující se k hodnocení a evidenci dobrovolnické práce, kdy si tedy opět lze povšimnout, že se zde prolíná rovina dobrovolnictví daná státem – tj. při akreditaci je nutné podávat přehled o počtu dobrovolníků, vykonaných hodin apod., zároveň slouží hodnocení i jako motivace dobrovolníků, což se již váže ke společnosti, ve smyslu rozvoje dobrovolnictví jako občanské ctnosti).

V praktické rovině obnáší monitoring dobrovolnictví výkazy a zprávy, které koordinátoři musí posílat na MV ČR, ale též o hodnocení dobrovolníků. Dochází k evidenci dobrovolnických hodin, dle komunikačního partnera KP1 jsou monitorovány i návštěvy elektronického informačního systému. Komunikační partner KP3 doplňoval, že bývá dobrovolník vyzván 3x–4x ročně k podání evidence svých dobrovolnických

hodin. Monitoring se týká i získávání zpětné vazby přímo od dobrovolníků, ve smyslu hodnocení jejich práce, ale i spokojenosti, koordinátoři z dobrovolnických center také jednají s pracovníky organizací, do kterých jsou dobrovolníci vysíláni, a též od nich získávají zpětnou vazbu o práci dobrovolníků, počtu hodin práce dobrovolníků. V případě oslovené organizace bez akreditace se jedná o listinu docházky, kterou dobrovolník předává koordinátorovi osobně nebo prostřednictvím e-mailu. Kontrola či monitoring práce dobrovolníka, ve smyslu obsahu, kvality, může koordinátor provádět dle komunikační partnerky KP3 též návštěvou dané organizace, či se přímo může jednat o kontakt s klientem organizace, s nímž dobrovolník jedná.

Propagace dobrovolnictví probíhá různou cestou, v praxi se pak některé způsoby osvědčují více, některé méně. Zmiňovány byly letáčky (informační, náborové), avšak ty podle komunikační partnerky KP4 nejsou příliš efektivní a dle této komunikační partnerky tímto způsobem získala organizace dosud jen jednoho dobrovolníka. Letáčky jsou rozdávány během akcí, na kterých se organizace prezentují, nebo jsou vyvěšovány na vhodných místech, nejčastěji se jedná o střední a vysoké školy či veřejné instituce. Další cestou jsou webové stránky, opět s odlišnou účinností u oslovených organizací: podle komunikační partnerky KP4 se jedná o hlavní kanál, kterým organizace své dobrovolníky získává. Zmiňovány byly sociální sítě, které jsou podle komunikační partnerky KP2 v poslední době stále více *produktivnější*, jedná se např. o Facebook. Komunikační partnerka KP4 uváděla: *Dobrovolníci se hlásí hlavně proto, že si nás najdou na internetu. Takže je asi důležité mít atraktivní webové stránky a být aktivní na sociálních sítích – o to se ale stará naše skvělá PR pracovnice.* Využívána jsou i média (regionální noviny, časopisy, televize), propagační a benefiční akce, které však realizují zejména velké organizace. Velmi důležitý je osobní kontakt: zájemci se informují přímo v organizaci, cennější je však přímo se vydat za možnými dobrovolníky. Vzhledem k tomu, že se velkou měrou jedná o studenty středních a vysokých škol, jsou realizovány přednášky na školách, v oslovené organizaci bez akreditace je realizuje přímo ředitel. Komunikační partnerka KP3 uváděla: *Tak mi několikrát za rok děláme cílený nábor na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách tady v Českých Budějovicích a okolí, chodíme k nim na jednotlivé obory na přednášky, aby věděli, jak se u nás pracuje v zařízení, potom chodíme dělat obecně informovat třeba při zahájení nového školního roku studentům do hodin o tom jaká je*

*\*\*\* práce u nás a co se v ní dělá a že nám můžou pomoci. Snažíme se v tomhle být hodně otevření.*

Otevřenost, kterou komunikační partnerka KP4 zmiňovala, je důležitá k tomu, aby dobrovolník u této činnosti zůstal po delší dobu, tedy i prvotní kontakt s potenciálním zájemcem je důležité nepodcenit, nutností je podat všechny relevantní informace, i když je výsledkem nezájem některých zájemců: *když na ně vybalíme, že by to mělo být pravidelný, tak změní názor* (KP5). Pro sociální službu je však zapotřebí mít dobrovolníky, kteří program brzy neopustí, a to i s ohledem na navázání a udržování vztahu s klienty služby. Komunikační partnerka z organizace bez akreditace uváděla, že ročně organizace získá přibližně 140 dobrovolníků, kterým se následně intenzivně jako koordinátorka věnuje. Je tedy nutné provést prvotní nábor a kontakt se zájemcem pečlivě, včetně podání všech potřebných informací, aby měla koordinátorka možnost následně efektivně pracovat pouze s těmi, kteří se dokáží s touto činností ztotožnit, vykonávat ji pravidelně a dlouhodobě. Tito lidé pak také šíří informace o dobrovolnictví mezi svými známými, což je další a velmi užitečná cesta, jak dobrovolníky získat.

Jako velmi důležitá se v rámci managementu dobrovolnictví jeví Supervize. Supervize by měla sloužit k řešení problémů, které při dobrovolnictví nastanou, jejich sdílení, stejně jako sdílení úspěchů. Je způsobem, jak zvýšit motivaci dobrovolníka a posílit jeho dobrovolnickou identitu. Dobrovolník by měl mít možnost konzultovat případné problémy s někým druhým. Dle komunikačních partnerů je však supervize využívána minimálně: *Supervizi poskytujeme jen zaměstnancům, ale na vyžádání dobrovolníka při problému je možnost supervize, ale tuhle službu u nás dobrovolníci nevyužívají nebo se mi za ty leta nestalo, že by jí někdo chtěl. Pokud dojde k nějakému problému, dobrovolník je vyslán za koordinátorem a s ním se snaží problémy vyřešit.* (KP3), *dělá to náš pan ředitel, protože do nějakého počtu dobrovolníků nemusíme mít externího supervizora a jen si dobrovolníci sednou s panem ředitelem, a to je taková naše supervize, ale moc často není.* (KP5). Komunikační partnerka KP4 uváděla, že dobrovolníci musí ve smlouvě podepsat, že se budou supervize účastnit, nicméně *neexistují žádné domcovací prostředky. Probíhají dvakrát ročně, vede je supervizor, koordinátor se jich účastní. Supervize jsou skupinové, případové. Jsou 3 supervidované skupiny: dobrovolníci pracující s \*\*\* (odstraněny cílové skupiny – pozn. autorky). Pokud se dobrovolník supervize nezúčastní, musí vyplnit zpětnou vazbu.* Podobně komunikační partnerka KP2 uváděla, že dobrovolníci mají supervize povinné, pokud se

jich nezúčastní, musí absolvovat individuální supervizi. Jak komunikační partnerka KP2 doplňovala: *snažíme se o zajímavý a informativní průběh supervizí, aby nebyly pro dobrovolníky ztrátou času, řešení problémů, prevence problémů, tak ty se řeší vždy samostatně s dobrovolníkem, či zaměstnancem, na prevenci problémů se zaměřujeme při úvodním pohovoru – školení. Dle KP1 probíhají supervize jednou ročně, skupinově, s cílem především posílit sounáležitost dobrovolníků, ukotvit jejich rozhodnutí vykonávat službu a posílit vědomí důležitosti dobrovolnické služby. Část je vedena koordinátory a vedoucí dobrovolnického centra a další část odborným supervizorem.*

Kromě jednoho komunikačního partnera všichni ostatní působí v organizacích, které mají dobrovolnické programy akreditované či působí jako vysílající a přijímající organizace. Nabízí se tedy otázka, jaký je Význam akreditace. Komunikační partner KP1 uvedl: *Akreditace je velmi důležitá, protože z nás dělá důvěryhodného partnera, který má své služby profesionální a efektivní. Zároveň díky akreditaci můžeme získat tolik potřebné finanční zdroje pro fungování dobrovolnictví jako takového. V určení výhod panovala shoda komunikačního partnera KP1 s komunikačním partnerem KP2, který ovšem zmiňoval i limity či nevýhody akreditace: *Výhody jsou určité v profesionalitě a růstu v dobrovolnictví, zato nevýhody jsou někdy až moc otravující, negativní, a to je ta příliš velká administrativa. Komunikační partnerka č. 5 svůj názor vyjádřila expresivněji: *Jde o to, že když si zažádáme o akreditaci, tak můžeme vlastně získat dotaci na tu dobrovolnickou činnost, například na plat toho koordinátora a další. A hlavně je to taková ta pojistka toho, že vypadáme důvěryhodně ke klientům a k dobrovolníkům. Neposíláme dobrovolníky jen tak od stolu do přijímajících organizací. Je to teda opruz, protože je kolem toho hodně papírování, a cokoliv se tam změní, musíte hlásit, ale na druhou stranu jsme rádi, že dostáváme tu dotaci.***

Jedna z komunikačních partnerek zastupovala organizaci, která akreditaci nemá (záměrně není uvedeno upřesnění této komunikační partnerky, tedy písmenem KP a číslem, kvůli zachování anonymity). Tato komunikační partnerka vysvětlila, že se v organizaci o získání akreditace zajímali, zjistili však, že by pro ně neměla přínos. To pro organizaci znamená určité limity, co se týče získávání financí. Určité příspěvky lze žádat od kraje či magistrátu města, případně organizace spolupracuje s některými institucemi, sponzory, nicméně příspěvky na dobrovolníky má tato organizace omezené, v porovnání s organizacemi, které akreditaci mají či mají akreditované programy. Jak z analýzy rozhovorů vyplynulo, i přes absenci akreditace v této organizaci funguje



management dobrovolnictví obdobně jako v organizacích, které jsou vysílající a/nebo přijímající a akreditaci mají: v této organizaci je též koordinátor, dobrovolníci mají možnost supervizí, jsou školeni, musí dodržovat etický kodex apod., jejich činnost je monitorována, jsou pojištěni. Hlavní význam akreditace tedy dle komunikačních partnerů spočívá v dotacích, které organizace získává a využívá je pro práci s dobrovolníky, a dále se jedná o určitý rámec dobrovolnictví, ve smyslu nastavení parametrů činnosti koordinátora, dodržování určitých postupů, možnost kontroly dobrovolnictví státem, což v praxi pro koordinátory znamená značnou zátěž v podobě složité a rozsáhlé administrativy.

Druhá kategorie byla nazvána **Koordinátor**. Role koordinátora je velmi obsáhlá a komunikační partneři podávali její velmi detailní výčet. Ve velkých dobrovolnických centrech se koordinátor zaměřuje na dobrovolníky dle programů, v nichž působí, tedy organizace může mít i více koordinátorů. Každý však provádí de facto stejnou činnost. Pro obsazení této role není až tak důležité vzdělání, byť někteří mají vysokoškolské vzdělání, mnohem cennější je však vlastní praxe s dobrovolnickou činností. Důležitá je podle komunikační partnerky KP1 *orientace v problematice, komunikační dovednosti, řídicí schopnosti, naslouchání, empatie, operativně řešit vzniklé problémy, umění motivovat...* Komunikační partnerka KP2 doplňovala ochotu pomáhat, spolehlivost, schopnost dobře jednat s druhými. Komunikační partnerka KP3 uváděla: *My potřebujeme, aby ten člověk znal organizaci, aby věděl, jakého člověka potřebujeme, uměl by se ztotožnit s tím programem a s téma klientama, aby dokázal odhadnout, zda ten člověk bude přínosný a my pro něj.* Podle komunikační partnerky KP4 je důležitá spolehlivost, samostatnost a velká flexibilita, kreativita a pracovitost.

Komunikace s dobrovolníky probíhá osobně, častěji telefonicky, případně prostřednictvím e-mailu. Koordinátor působí dle komunikačních partnerů většinou na plný úvazek, v případě komunikační partnerky KP3 byl zmiňován poloviční úvazek.

Kromě přímé práce s dobrovolníky obnáší role koordinátora v dobrovolnických centrech též účast na pravidelných měsíčních poradách, účast na vlastní supervizi. Dobrovolník se celkově podílí na chodu organizace, musí se vzdělávat v problematice dobrovolnictví, účastní se různých konferencí, jedná s přijímající organizací, dále zajišťuje akce pro dobrovolníky, vystavuje dobrovolníkům Osvědčení o vykonané dlouhodobé dobrovolnické službě, vypisuje akreditace, píše závěrečné zprávy.

Hlavní činností práce koordinátora je Spolupráce s dobrovolníky: je nezbytné, aby byl koordinátor v neustálém kontaktu s dobrovolníky, byl jim k dispozici při případných obtížích. Koordinátor též sjednává dobrovolníkům kontakt s přijímající organizací, předává dobrovolníkům potřebné informace, zajišťuje vše potřebné (získání dokumentů od dobrovolníků – tj. výpis z trestního rejstříku, doklad o zdravotním stavu, souhlas zákonných zástupců, jedná-li se o nezletilé dobrovolníky, pojištění, smlouvy). Provádí nábor nových dobrovolníků, úvodní, ale i závěrečné jednání s nimi. Koordinátor také dle komunikační partnerky KP4 doprovází dobrovolníka na první schůzku do přijímající organizace.

Velmi důležité je i školení dobrovolníků, které je nezbytné jak pro samotnou dobrovolnickou činnost, tak i pro zvýšení motivace dobrovolníků a prevenci jejich případného odchodu a dobrou reprezentaci organizace: *Před nástupem do dobrovolnické služby v zařízení je kladen velký důraz na přípravu dobrovolníka na zátěž, se kterou se může ze strany uživatelů setkat, na obezřetnost při manipulaci s klientem (vždy po domluvě s personálem), na dodržování pravidel dobrovolnického centra a daného zařízení, protože při nedodržení je ve hře dobré jméno zejména vysílající organizace.* (KP1). Školení bývá různé, probíhá většinou skupině, součástí je i školení v bezpečnosti práce, případně se může jednat o zdravotně, komunikační partnerka KP4 uváděla, že u některých programů musí absolvovat dobrovolník psychologické testy, což zajišťuje externí psycholog.

Školení může mít tedy podobu dvou odlišných částí: první je obecná, kdy se dobrovolník seznámí s organizací, zaměstnanci, klienty, chodem organizace, uživateli, zákonem o dobrovolnické službě apod., druhá část je již specifická a týká se přímo práce s konkrétními klienty, spolupráce s koordinátorem, pravidel, která musí dobrovolník dodržovat (docházka, co smí či nesmí s klienty realizovat apod.), často si odnáší mnoho materiálů s sebou domů.

Priority koordinátora představuje *motivování dobrovolníků a oceňování jejich práce.* (KP1). Důležité je též řešit případné problémy. Komunikační partnerka KP5 uváděla, že by měl být ideálně koordinátor společníkem, což nedaří, kvůli *papírování*, a tak je koordinátor spíše *diktátor a hlídač*.

K Limitům práce koordinátora patří především jeho vlastní osobnost, tedy to, jak dokáže komunikovat, motivovat dobrovolníky a pracovat s informacemi. Komunikační

partnerka KP1 uváděla: *Nebezpečí může nastat při nesprávném nebo nepravidelném toku informací.*

Velkou nevýhodou koordinátorů ve vysílajících organizacích je nemožnost většího ověření toho, jak si dobrovolník ve své roli vede. Lze vycházet, i s ohledem na množství práce, které koordinátor má, především ze zpětné vazby od kontaktní osoby či dobrovolníků. Komunikační partnerka KP3 tuto situaci popisovala následovně: *už nemám potom přímou zpětnou vazbu, jak oni si vedou v té činnosti, že už s nimi nejsem dál v tom denním kontaktu, že je nemůžu podporovat k tomu, aby tu byli s námi dál a pracovat pro nás, protože když mi odejdou, tak já ani pořádně nevím proč. Protože v tom množství lidí nedohlédnu, když s nima nejsem denně v té přímé práci.* Komunikační partnerka č. 5 uváděla: *jak mám spoustu papírování, nezbyvá tolik čas na samotné dobrovolníky... mě samotnou, když jsem dělala koordinátora při svojí práci, to hodně znervózňovalo, nedávala jsem těch dobrovolníkům tolik, kolik bych jim normálně dala.*

Komunikační partnerka KP2 uváděla, že by bylo žádoucí mít možnost s dobrovolníky, kteří jsou odesláni do konkrétní organizace, více pracovat či se podílet na budování vztahu mezi dobrovolníkem a klíčovým pracovníkem v přijímající organizaci, k čemuž ovšem prostor není. Veškerá práce koordinátorů je tak limitována tím, jak je legislativně vymezena, jak je koordinátor vytížen, což neumožňuje potřebnou práci s dobrovolníky. Komunikační partnerka KP3 k tomuto uváděla: *Kdyby každý ten vedoucí v tom programu, kde se mu ti dobrovolníci dostanou, si byl vědom toho, že je to on, ten hlavní styčný koordinátor toho svého dobrovolníka a neočekával tu péči jen ode mne, ale sám se jim jako by víc věnoval. Že to jsou ty lidi v té první linii, který můžou ovlivnit, jestli ten dobrovolník bude spokojenej, jestli sem chce chodit dál, jestli se tu cítí dobře, jestli on něco přijímá a dostává, nejenom odevzdává jakoby těm našim klientům a tohle můžou právě nejvíce ovlivnit jednotliví pracovníci, takže kdyby se to rozměnilo do těchto jednotlivých pozic, tak by to pro mě bylo nejlepší.*

Komunikační partnerka KP4 zmiňovala nespolehlivost některých dobrovolníků: *Mínus naopak spatřuji v tom, že se se stále stává to, že dobrovolník přijde do organizace párkrát a pak už se nedostaví, často aniž by to dal vědět koordinátorovi či kontaktní osobě. Nejvíce se to stává v \*\*\*, zřejmě kvůli náročnému prostředí tam moc dobrovolníků dlouho nevydrží. Přidělová to práci koordinátorovi a staví dobrovolnictví*

*včetně koordinátora do špatného světla. Snažím se již delší dobu situaci zlepšit, nastavit nějaká opatření, ale vše je o lidech, takže je to složité.*

Komunikační partnerka KP1 také uváděla jako limit práce finanční rovinu: *Finanční zajištění dobrovolnické služby je velmi nejisté a nestabilní, zvláště v první třetině roku není jasné, s jakými zdroji může Dobrovolnické centrum počítat a zda má prostor pro rozvoj a nábor nových dobrovolníků, zda bude mít prostředky na činnost koordinátorů.*

Poslední kategorie byla nazvána **Dobrovolník**. Velkým tématem, které se rozhovory prolínalo, byl zájem o dobrovolnictví. Jak již bylo uváděno, ne vždy mají uchazeči či již dobrovolníci zájem věnovat se dobrovolnictví dlouhodobě. Přístup k dobrovolnictví mohou koordinátoři, resp. organizace, ovlivnit především tím, jaké jsou k dispozici benefity pro dobrovolníky, důležitý je i samotný přístup k dobrovolníkovi danou organizací.

Bylo zřejmé, že odlišný Přístup k dobrovolníkům panuje u menších organizací, které si např. zajišťují organizátory samy, a u velkých dobrovolnických center, které dobrovolníky vysílají do sociálních služeb či jiných organizací. V prvním případě je kontakt s dobrovolníkem osobnější: velká pozornost je věnována úvodnímu kontaktu, je zjišťován postoj dobrovolníka k dobrovolnictví či vybraným typům klientů apod., dobrovolník je seznámen s organizací, má čas přemýšlet nad tím, zda a jak chce v organizaci působit. U větších center panuje větší formálnost: *Dostane ode mě: kontakt na kontaktní osobu, letáček dobrovolnického centra a dotazník, který přinese vyplněný na další schůzku. Domluvíme si termín školení, dostane instrukci, že si musí pořídit výpis z Rejstříku trestů. Vyberu od něj informace, které potřebuji k vytvoření smlouvy (rodné číslo, adresa, e-mail, tel. číslo; případně, pokud jde o nezletilou osobu, ty samé údaje o zákonném zástupci). Podepisuje souhlas se shromažďováním osobních údajů.* (KP4). Dle komunikační partnerky KP5 však lze zvládnout mnoho záležitostí již během prvního dne, kdy je i podepsána smlouva, potřebné dokumenty dodá dobrovolník později.

Podle komunikační partnerky KP3 je důležité správně vybrat, v jakém programu by měl dobrovolník působit, přihlíženo je i k tomu, jaký zájem projeví sám dobrovolník. Nicméně klíčové je, aby se dobrovolník na danou práci hodil. Pomáhá co nejintenzivnější kontakt s dobrovolníkem, komunikace s ním: *dobrovolníci schází dejme tomu 15-20 minut před tím programem, aby se na sebe naladili, vzájemně věděli*

*a viděli, kdo tam ten den je ve službě, rozdělili si činnosti, kde, kdo bude a společně zahájili ten program. A stejně tak po skončení toho daného programu, kdy klienti odejdou, si na 15-20 minut sednou a dáme si zpětnou vazbu, komu se co v danou chvíli dařilo, kde si kdo všiml něčeho pozitivního nebo naopak negativního, co se jim dařilo s klienty zjistit, co ne, kde by potřebovali pomoci, co si chtějí příště vyzkoušet, takže tomuhle věnujeme velikou pozornost a máme na to velice kladný ohlasy od našich dobrovolníků.* (KP3). Komunikační partnerka KP3 také uváděla, že věnuje velkou pozornost úvodnímu rozhovoru, který může trvat i dvě hodiny. Zjišťována je motivace k dobrovolnictví či konkrétní dobrovolnické práci, představy o vlastní činnosti v roli dobrovolníka. Je také nezbytné dobrovolníka fyzicky provést službou, v níž má působit, seznámit jej se zaměstnanci apod. Optimální přístup k dobrovolnictví je též zachycen v etickém kodexu, kdy dobrovolníci musí svým podpisem stvrdit, že se s ním seznámili.

Benefity pro dobrovolníky jsou velkou měrou spojeny s účastí dobrovolníků na akcích pořádaných organizací, a to zdarma nebo se slevou. Dle komunikační partnerky KP3 si dobrovolníci mohou vypůjčit zdarma nebo se slevou sportovní náčiní, hry, vybavení organizace, navíc získávají v případě zájmu reference, které mohou využít u budoucího zaměstnavatele. Komunikační partnerka KP5 uváděla, že dobrovolníci mohou v organizaci absolvovat některý z nabízených kurzů. Podle komunikační partnerky KP1 slouží nabídka vzdělání jako významný faktor motivace dobrovolníka. Obecně benefity slouží k motivaci dobrovolníků, což je společně s oceněním jejich práce, v rámci možností, důležité pro to, aby jedinec u dobrovolnictví po delší čas zůstal. Pomáhá též zajišťovat pro dobrovolníky společná setkání s ostatními dobrovolníky, pracovníky organizací. K oceňování dochází v souvislosti s narozeninami dobrovolníků, výročími organizace, dobrovolníci jsou kladně hodnoceni na poradách, kterých se účastní společně se zaměstnanci organizace, velký prostor se nabízí v rámci supervizí, které ovšem nejsou příliš četné. Komunikační partnerka KP5 uváděla, že vnímá deficit v podobě např. darů ze strany sponzorů: ve velkých dobrovolnických centrech je v tomto ohledu situace pro motivaci dobrovolníků příznivější.

Zájem o dobrovolnictví dle většiny komunikační partnerů celkově klesá, některé programy je značně obtížné obsadit (např. práce s romskými dětmi a dospívajícími). *Dobrovolník v sociální službě jsou vysokoškolští studenti, kteří to mají při svém studiu, částečně jako praxi a částečně jako dobrovolnictví, že je to třeba zaujme na praxi a pak pokračují dále jako dobrovolníci.* (KP3). Komunikační partnerka KP1 uváděla: *Problém*

*vidím v tom, že na druhé straně je spousta potřebných a v našich podmínkách oproti západní Evropě není dobrovolnictví stále ještě tak „in“ a tudíž rozšířené, jak by bylo potřeba. Podle komunikační partnerky KP5 se navíc mnozí lidé obávají práce s některými cílovými skupinami klientů, což je od dobrovolnictví odrazuje.*

Zásadní je tak i Osobnost dobrovolníka. Všichni komunikační partneři se shodovali v tom, že je nejdůležitější, aby byl dobrovolník spolehlivý. Je to nezbytné jak pro hladký průběh spolupráce, tak i pro klienty, kteří se svým způsobem stávají závislí na dobrovolnících, navíc nespolehlivý dobrovolník nedělá dobré renomé organizaci, což následně může ztěžovat spolupráci se sponzory, získávání dalších odborníků, spolupráci s přijímajícími nebo spolupracujícími organizacemi. Podle komunikační partnerky KP1 je nezbytné, aby byl dobrovolník vnitřně motivovaný k této činnosti, což zajišťuje jeho dlouhodobé působení v dobrovolnictví. Komunikační partnerka KP4 kromě spolehlivosti uváděla i komunikaci, ve smyslu čestné a otevřené komunikace dobrovolníka s koordinátorem.

Po vytvoření uvedených kategorií a podkategorií jsem se zaměřila na jejich uspořádání, tj. bližší určení vztahů mezi nimi. Inspirací byl paradigmatický model popsany v kapitole 5.2 Jako klíčová se jeví role koordinátora. Jeho činnost je však limitována tím, jaké možnosti má, tedy jak k dobrovolnictví přistupuje stát (společnost), jaký je zájem o dobrovolnictví, a dále v jakém režimu organizace působí (zda má či nemá akreditaci) a jaké benefity jsou dobrovolníkům nabízeny. Výsledkem je zájem o dobrovolnictví, priority koordinátora a přístup k dobrovolníkovi.

Jako zcela zásadní pro získání dobrovolníků k dlouhodobé spolupráci a též rozvíjení dobrovolnictví jako občanské činnosti se jeví intenzivní práce s dobrovolníkem. Ta však probíhá jen omezeně: koordinátor v dobrovolnickém centru je *prostředníkem a spojujícím článkem mezi vysílající organizací a dobrovolníkem a zároveň mezi vysílající a přijímající organizací.* (KP1). Ideálně by měl potřebnou podporu a pomoc dobrovolníkovi zajišťovat jemu přidělený pracovník v organizaci, což se však, jak bylo uváděno, velmi často neděje. Pokud si dobrovolníky zajišťuje organizace sama, koordinátor též pro množství práce nemá možnost věnovat se dobrovolníkovi intenzivně. Ten tak může čelit různým problémům, které nemá možnost hned či vhodně konzultovat, není průběžně pracováno s jeho motivací k dobrovolnictví.

V rámci managementu dobrovolnictví se tedy prolínají dvě roviny: rovina organizační a rovina *lidského faktoru*. Lidský faktor je ovšem upozaděn, v důsledku nutnosti zajišťovat optimálně působení dobrovolníků, což je navíc formálně značně svázáno pravidly při existenci akreditace. Jsem toho názoru, že změnu by mohl přinést důraz na supervize, které by měly být pravidelné, zajištěné osobou, která je vzdělána ve vedení supervize, má příslušnou odbornost, ale i zkušenost s dobrovolnictvím. Lze uvažovat též o roli mentorů či koučů, ovšem tyto pozice nejsou s dobrovolnictvím spojeny. Vhodnou alternativou by mohla být tedy supervize, skupinová, kombinovaná s individuální supervizí, za podmínky určité pravidelnosti (jednou měsíčně) a stálé osoby supervizory. V supervizi by bylo možné řešit jak obtíže, kterým dobrovolníci při výkonu dobrovolnictví čelí, tak i případné pochybnosti dobrovolníků, zda mají dále jako dobrovolníci působit, kolísání motivace, zvyšování vnitřní motivace, cílem by měla být práce na identitě dobrovolníka, posilování této občanské ctnosti. Takto formovaný, podporovaný dobrovolník by dále mohl ve společnosti šířit povědomí o významu a přínosu dobrovolnictví. Právě tento aspekt, tedy nedostatečná, systematická a odborná práce s dobrovolníkem, byla zmiňována všemi komunikačními partnery jako hlavní deficit při zajištění kvality dobrovolnické práce, ale též v souvislosti se získáváním dobrovolníků, kteří by byli k dobrovolnictví vnitřně motivovaní a měli by zájem se této činnosti věnovat dlouhodobě.

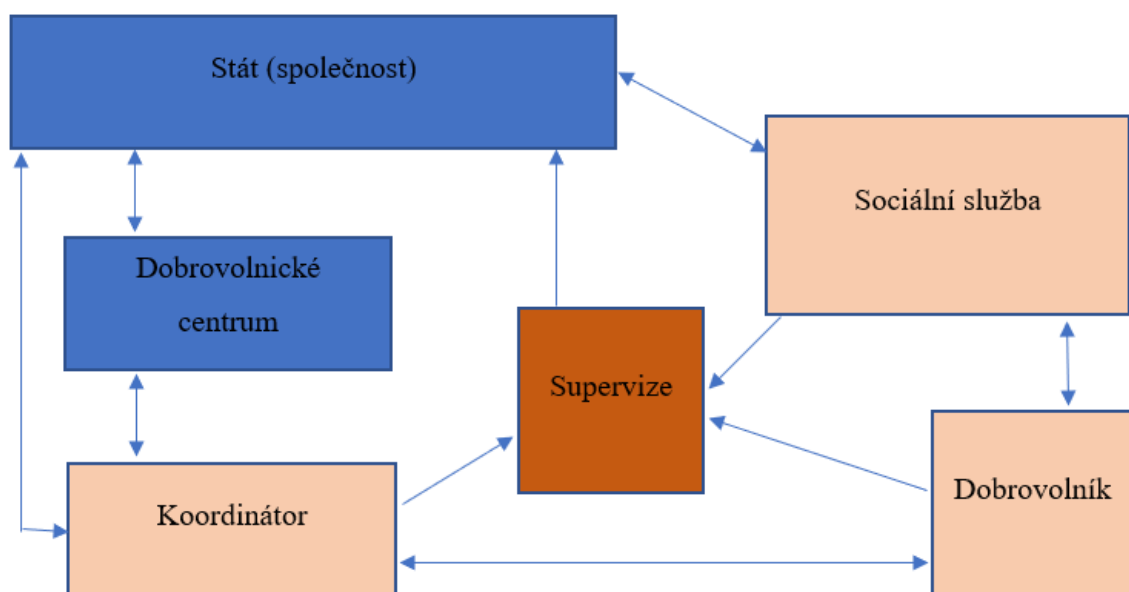
Výše uvedené je zachyceno ve schématu navržené teorie (obrázek 1), která tuto domněnku či hypotézu reflektuje.

Na obrázku 1 si lze povšimnout, že jsou relevantní klíčové kategorie a podkategorie uvedeny v modrém či oranžovém čtverci: modrá barva značí rovinu formální (administrativní, legislativní), což se tedy týká výkaznictví, parametrů dobrovolnictví nastavených Ministerstvem vnitra (stát), které v praxi nejvíce reprezentují Dobrovolnická centra. Lidský faktor je znázorněn oranžovými čtverci.

Navržená teorie vypovídá o významu supervize pro management dobrovolnictví a jejím optimálním zastoupení v managementu dobrovolnictví: aby byl zvýšen zájem o dobrovolnictví ve společnosti a vykonávaná dobrovolnická práce byla kvalitní, je zapotřebí soustředit se primárně na poskytování a realizaci odborné supervize. Jejím jasným vymezením v managementu dobrovolnictví (jak často, kým, s jakým cílem a s jakou náplní by měla být prováděna) by koordinátoři získali prostor k zajišťování

dobrovolnictví v jeho formální podobě, tedy prostor k optimálnímu provádění managementu dobrovolnictví. Tento prostor je v současné době obsazen právě vykonáváním supervize ze strany koordinátorů, byť k tomu mnohdy koordinátoři nemají ani potřebné vzdělání, ani možnosti (časové, odborné apod.). Vhodné provádění supervize následně může vést k dlouhodobému dobrovolnictví (posilována je rollová identita dobrovolníka), zvýšení kvality dobrovolnické práce (plnění cílů a požadavků organizace, v níž dobrovolník působí, zvládání možných problematických situací atd.) a posílení dobrovolnictví ve společnosti, pakliže se jedinci identifikují s rolí dobrovolníka, jsou v ní spokojeni a dále o ní referují v širším či užším sociálním okolí, či okolí vnímá přínos dobrovolnické práce. Dostatečné a optimální zastoupení supervize v rámci dobrovolnictví tak může vést ke zvýšení kvality dobrovolnické práce, zvýšení zájmu veřejnosti o dobrovolnictví, ale i ke zvýšení kvality managementu dobrovolnictví.

Obrázek 1 Schéma navržené teorie



Zdroj: vlastní výzkum

Supervizi vnímám jako klíčovou jak pro práci koordinátorů v Dobrovolnických centrech, tak přímo např. v sociálních službách či jiných institucích a organizacích, které nemají žádnou akreditaci. Supervizor by měl zajišťovat vše potřebné, co koordinátor vzhledem k náplni práce nemůže zvládnout. V supervizi lze pracovat na osobní zralosti dobrovolníka, lze posilovat jeho schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu dobrovolnické činnosti. Stále by pochopitelně zůstala navázaná spolupráce



dobrovolníka s Dobrovolnickým centrem, prostřednictvím koordinátora, či se sociální službou nebo jinou organizací, a to opět prostřednictvím koordinátora, jak je znázorněno na obrázku 1 šipkami. Šipka vedoucí od čtverce Supervize k podkategorii Stát (společnost) následně zachycuje benefit supervize pro rozvoj občanské ctnosti dobrovolnictví.

## 7 DISKUSE

V bakalářské práci byla věnována pozornost problematice dobrovolnictví na Českobudějovicku. První dílčí výzkumná otázka byla ve znění: **Jak probíhá získávání dobrovolníků organizacemi působícími v sociální oblasti?**

Názory komunikačních partnerů na účinnost těchto forem prezentace a propagace se lišily, zejména co se týče využívání letáků, které dle komunikační partnerky KP4 nejsou příliš efektivní. S ohledem na teoretická východiska lze konstatovat, že organizace volí k oslovení zájemců o dobrovolnictví vhodný způsob: dle Hrušky a kol. (2018) je zapotřebí využívat více zdrojů, nepostačí spoléhat se pouze na jeden. Výzkumem však nebylo zjištěno, že při nábořech dochází k získávání předběžných kontaktů, jak doporučuje Hruška a kol. (2018). Osobnější kontakt s uchazeči probíhá až v případě, kdy zájemce organizaci osloví.

Na získávání dobrovolníků se podílejí zejména koordinátoři dobrovolnictví, nicméně nezřídka se jedná i o ředitele či další zaměstnance organizace. Jsou využívány různé způsoby, přičemž organizace se snaží oslovit širokou část veřejnosti, větší pozornost je soustředěna na skupiny osob, které se dobrovolnictví zúčastňují větší měrou: jedná se zejména o studenty středních a vysokých škol. Pracovníci organizací na školách vyvěšují letáky, pořádají besedy, na tuto skupinu cílí i svými aktivitami na webových stránkách a sociálních sítích. Možnostmi je i oslovení potenciálních zájemců na akcích organizací, efektivní je předávání pozitivních referencí.

Druhá dílčí výzkumná otázka zněla: **Jaké je personální zajištění dobrovolnické práce v organizacích působících v sociální oblasti?** Klíčovou osobu je koordinátor. Ten působí i v organizacích, které nemají akreditaci. Většinou vykonává tuto práci koordinátor na plný úvazek, v některých případech pouze na částečný úvazek, což se může jevit jako nedostačující, s ohledem na množství práce, kterou koordinátor vykonává.

Koordinátor má na starost veškerou organizaci působnosti dobrovolníků, od jejich náboru až po ukončování spolupráce. Zajišťuje získání potřebných informací a dokumentů od dobrovolníků, dobrovolníkům zprostředkovává účast na školení, supervizích, kontakt s přijímajícími organizacemi, je také osobou, na kterou se dobrovolník obrací v případě obtíží. Koordinátor má navíc na starost také proces

akreditace, veškeré náležitosti, které jsou s ní spojeny. Tošner a Sozanská (2006) soudí, že pro efektivitu dobrovolnictví je role koordinátora klíčová, což bylo potvrzeno realizovaným výzkumem. Nicméně zároveň v některých případech naopak akreditace vnáší do managementu dobrovolnictví značnou byrokracii, která je pro koordinátory zatěžující: Jak uváděla komunikační partnerka KP4: *Jediné, co mi... vadí, je povinnost hlásit každou změnu na Ministerstvo vnitra. Já chápu, že důležité změny je třeba hlásit (např. změna sídla organizace, koordinátora, supervizora, psychologa). Ale hlásit každou změnu kontaktní osoby je podle mě nesmysl. Situace v sociálních službách je velmi dynamická, takže vzhledem k velkému množství přijímajících organizací nějaká změna nastane téměř každý měsíc... Stačí, aby kontaktní osoba odešla na mateřskou a už musím na Ministerstvo vnitra hlásit změnu a posílat životopis a kopii diplomu na ministerstvo.* Tyto povinnosti odvádějí koordinátory od přímé práce s dobrovolníky, kdy naopak kontakt s nimi ze strany koordinátora pomáhá v dobrovolníkovi probudit či posílit zájem o dobrovolnictví, tedy kladně působit na tuto jeho občanskou ctnost.

Dle komunikační partnerky KP1 je koordinátor prostředníkem mezi vysílající a přijímající organizací a vysílající organizací a dobrovolníkem. Výzkumem bylo zjištěno, že nezřídka nahrazuje neefektivní práci pracovníků ve službách, kam je dobrovolník vyslán: zde by měla být realizována intenzivní práce s dobrovolníkem. S pracovníkem organizace, v níž dobrovolník působí, by měl dobrovolník projednávat vše potřebné. To se ovšem ne vždy děje a dobrovolník se obrací na koordinátora. Ten je k dispozici, pomůže, nicméně již ze své pozice nemůže nahradit pracovníka v organizaci: tento vztah je méně intenzivní, nelze např. nespokojeného či bezradného dobrovolníka soustavně podporovat, pomáhat mu, být mu průvodcem v dobrovolnictví. Taysir a Erdogmus (2019) uvádějí, že koordinátor představuje pro dobrovolníka určitou profesionalitu v dobrovolnictví a je faktorem, který výrazně ovlivňuje to, zda dobrovolník v organizaci bude nadále působit či nikoliv.

Mohlo by se jevit jako vhodnější, pokud koordinátor působí přímo v organizaci, která s dobrovolníky pracuje, tedy dobrovolnictví je zajišťováno přímo samotnou organizací, koordinátorem, který je jejím zaměstnancem. Jedna z komunikačních partnerek se v této roli ocitá, nicméně uváděla, že má tak velké množství práce, že nemůže být k dispozici dobrovolníkům tak, jak by si přála.

Lze však doplnit, že o dobrovolníky je zejména po formální stránce velmi dobře pečováno. Dobrovolníkům se dostává potřebných informací, jsou jim nabízeny různé benefity, v podobě školení, vzdělávání, účasti na různých akcích organizací, kdykoliv v případě potřeby se může dobrovolník na koordinátora obrátit. Ovšem role koordinátora se jeví jako do určité míry nejasně vyhraněná: koordinátor vykonává administrativní činnost, zároveň může být i důvěrníkem či téměř supervizorem dobrovolníka, což zcela jistě není vhodné. Navíc pro výkon těchto dílčích rolí nemá dostatek časového prostoru.

Tento aspekt považuji za největší nedostatek současného stavu managementu dobrovolnictví na Českokobudějovicku a reflektován tak byl v navržené teorii, jako výstup analyzovaných dat z rozhovorů, kdy jsem formulovala domněnku či určitou hypotézu, že je zapotřebí v současném managementu dobrovolnictví posílit úlohu supervize. Přínos supervize spočívá podle Malíkové (2011) především v pomoci při řešení obtížných případů, zvládání emočně náročných a stresujících situací, plní vzdělávací funkci a vede rozšiřování dovedností, osobnímu rozvoji a upevňování identity v dané roli.

Dobrovolníci mnohdy v této roli začínají a nejsou odborně ani mnohdy osobnostně dostatečně vybaveni na práci s některými klienty. Potřebují podporu a průvodce v cestě za dobrovolnictvím. Dle Friče a kol. (2001) vymizelo z české společnosti dobrovolnictví jako občanská ctnost, filantropie je vzácná a občané očekávají, že o potřebné se postará stát. V navržené teorii vnímám supervizi jako klíčový prvek managementu dobrovolnictví, a to v rovině lidské, kterou lze v rámci dobrovolnictví rozlišit. Management dobrovolnictví je jevem formálním a dle Tošnera (2014) je nutností, má-li být dobrovolnictví efektivní. Zcela jistě, jak bylo prokázáno i výzkumem, je management dobrovolnictví potřebný a je veden vhodným směrem – daří se získávat dobrovolníky, akreditace je záštitou profesionality, umožňuje získat sponzory apod. Nicméně jedná o činnost značně administrativně zatíženou, z níž se vytrácí aspekt podpory dobrovolníků a dobrovolnictví jako jevu potřebného pro českou společnost. Podporu a pomoc dobrovolníkům by měli zajišťovat pracovníci v organizacích, v nichž dobrovolníci působí. To se však neděje, což pochopitelně není nedostatkem managementu dobrovolnictví – jedná se o selhávání přijímajících organizací. Pokud by však byl kladen důraz na supervizi, pro kterou by bylo ovšem zapotřebí v rámci koncepce dobrovolnictví zajistit potřebný prostor (jasně stanovit

četnost supervizí, požadavky na supervizora, rámcově obsah supervizí, vyhodnocování dopadu supervizí apod.), mohl by být dle mého názoru tento nedostatek překonán.

Třetí dílčí výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, **jak je zajištěna kvalita dobrovolnické práce v organizacích působících v sociální oblasti**. Zde je opět zapotřebí zdůraznit roli koordinátora, který domlouvá a kontroluje vzdělávání dobrovolníků, jejich proškolení, výběr, zajišťuje hodnocení, získává zpětnou vazbu od dobrovolníků, ale i pracovníků v organizacích, v nichž dobrovolníci působí. V případě potřeby také dobrovolník absolvuje psychologické testy, aby bylo zajištěno, že s klienty budou jednat lidé, kteří k tomu mají vhodné dispozice a předpoklady.

Tuto kvalitu by měly zajišťovat i zmiňované supervize, ta se ovšem koná v některých zařízeních pouze jednou ročně. Jen v jedné organizaci je povinná, neúčast na skupinové supervizi si musí dobrovolník nahradit individuální supervizí, či poskytnou zpětnou vazbu. V některých organizacích nejsou ovšem supervize využívány vůbec, jsou dobrovolné. Je otázkou, zdali si dobrovolníci uvědomují její význam a přínos, pakliže s ní např. dosud neměli žádnou zkušenost. Jak však bylo uváděno, koordinátoři, často především z vlastní vůle a oddanosti této práci, zajišťují dobrovolníkům potřebné konzultace, v některých organizacích je věnována velká pozornost úvodnímu školení, a to i s odborníky, jsou reflektovány možné problematické situace.

Je také důležité, aby dobrovolník dodržoval etický kodex, a to jak např. vysílající organizace, tak i přijímající organizace. Kromě toho se dobrovolníci většinou účastní akcí organizace, v níž působí, mohou se zúčastňovat porad, školení, některé kurzy jsou jim hrazeny, tedy nelze zcela tvrdit, že samy organizace, v nichž dobrovolníci působí, neusilují o kvalitní práci dobrovolníků.

Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou bylo zkoumáno, **co je cílem managementu dobrovolnictví ve zkoumaných organizacích**. Z analyzovaných dat vyplývá, že se management dobrovolnictví soustředí především na to, aby dobrovolnictví byla funkční, dobrovolníci dosahovali vysokých kvalit, s ohledem na potřeby klientů, k nimž jsou přiřazováni. Pozornost je věnována i spokojenosti dobrovolníků. V případě akreditovaných organizací je usilováno o zabezpečení všech požadavků, které jsou na organizace kladeny, především ze strany Ministerstva vnitra České republiky. Harflett (2015) uvádí, že dobrovolnictví musí být přínosné pro komunitu, i pro jednotlivce. Tento aspekt je zcela jistě sledován, nicméně nedaří se naplňovat

uváděný deficitní aspekt posilování filantropie ve společnosti. Komunikační partneři vnímají dobrovolníky jako výjimečné osobnosti, jeden z komunikačních partnerů je označil za *elitu národa*. Dle Hrušky a kol. (2018) od roku 2008 počet dobrovolníků klesá, což potvrzovali i sami komunikační partneři, byť zavedené a velké organizace či programy, které jsou atraktivní pro občany, nedostatkem dobrovolnictví netrpí. Jeden z komunikačních partnerů uváděl, že mnozí lidé mají strach pomáhat některým skupinám klientů (senioři, pacienti v nemocnicích), či se lze setkat s nechutí angažovat se u některých skupin klientů (romské děti). V tomto ohledu je zcela jistě zapotřebí posilovat koncepci dobrovolnictví, což ovšem nemůže realizovat pouze management dobrovolnictví, ale odpovědnost nese i stát.

Hendrych a kol. (2014) se zamýšlí nad koncepcí veřejné správy a uvádí, že zejména v anglosaských zemích je podporována decentralizace: péče o potřebné by tak měla být co nejvíce záležitostí občanů, komunit apod. Podle Friče a kol. (2001) však lidé očekávají, že stát bude potřeby sociálně slabých či osob ocitajících se v nepříznivé životní situaci zajišťovat sám, např. prostřednictvím sociálních služeb. Je obecně známým faktem, že ani sociální služby nedisponují potřebnou podporou ze strany státu. Chybějí pracovníci přímé péče, kteří by vykonávali potřebnou sociální práci. Tu mohou nahradit dobrovolníci, nicméně zcela jistě by mělo být přirozeným zájmem občanů v komunitě zajímat se o dění v blízkém okolí a přispívat k blahu potřebných, tedy i společnosti. Tato rovina je v české společnosti prvkem staronovým, který je ovšem dle mého názoru příkladně rozvíjen právě dobrovolnictvím, především tedy managementem dobrovolnictví. Lze tedy jen doufat, že v dohledné době se situace v České republice přiblíží stavu v USA či v Kanadě, kde se podle Tošnera a Sozanské (2006) věnuje dobrovolnictví 20–25 % populace.

Poslední dílčí výzkumná otázka zněla: **Jaké jsou výhody a úskalí stávajícího stavu managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku, se zřetelem k filosofii dobrovolnictví?** Tato otázka již byla z velké části zodpovězena v předchozím textu. Výhody lze spatřovat ve funkčnosti managementu dobrovolnictví, který je již poměrně dobře na Českobudějovicku zaveden a dle Koubové (2011) se navíc podařilo navázat již v roce 2011 spoluprací mezi nejvýznamnějšími místními organizacemi. Z analýzy dokumentů vyplynulo, že organizace dokáží informovat o své činnosti, jsou pro partnery garancí jistoty, stability a profesionality, což zdůrazňovali i komunikační partneři. Za úskalí lze považovat nedostatek prostoru pro osobní, průběžnou a intenzivní

podporu dobrovolníků (viz deficit supervize), kdy by dobrovolník potřebovat určité průvodcovství a partnerství. Současná koncepce managementu dobrovolnictví je příliš byrokratická, koordinátoři jsou zatíženi přemírou administrativy a jak jeden z komunikačních partnerů uváděl, koordinátor je často spíše diktátorem a hlídačem. Z dalších úskalí lze zmínit nespolehlivost dobrovolníků, nevhodný výběr koordinátora, neboť na něm signifikantně závisí úspěch dobrovolnictví (je důležité, aby byl koordinátor pracovitý, byl dostatečně vybaven sociálními dovednostmi, byl empatický, uměl řešit problémy a sám měl zkušenost s dobrovolnictvím). Úskalím je mnohdy nedostatečná kooperace mezi vysílající organizací a organizací přijímající.

Pozastavit se můžeme i u samotných dobrovolníků. Frič a Pospíšiová (2003) přiblížili teorii Hustinx a Lammertyna, kteří rozdělili dobrovolníky do dvou skupin: dobrovolnictví může být kolektivní, kdy dobrovolník vyznává hodnoty společnosti, dobrovolnictví je tedy vedeno již uváděnou filantropií, je pojímáno jako občanská ctnost. Dnešní mladí dobrovolníci však realizují reflexivní dobrovolnictví: vstupují do dobrovolnictví z potřeby seberealizace, osobnostního rozvoje, působí jako dobrovolníci dle oblastí svého zájmu. To zcela jistě souvisí i s proměnou dnešních mladých lidí, kteří přináležejí ke generaci tzv. mileniánů: dle Horváthové Bláhy a Čopíkové (2017) se nechtějí vázat, chtějí se věnovat tomu, co pro ně má smysl. Více spoléhají na své kamarády, reference od kamarádů, chtějí žít tady a teď. Získat je pro určitou činnost znamená vhodně se zaměřit na rovinu motivace. Lze tedy doplnit, že je úkolem dnešního managementu na Českobudějovicku nalézt způsob, jak oslovit i tuto generaci, a to ke dlouhodobé spolupráci. Kladně lze hodnotit zaměření mnoha oslovených organizací na sociální síť, pořádání akcí, které tyto mladé lidi zajímají. Posílit je zapotřebí i public relations, což se týká např. i propagace na webu – ne všechny organizace, které se výzkumu zúčastnily, je možné v tomto ohledu hodnotit kladně, byť jsou dobrovolníkům podány všechny potřebné informace. Důležitá je však i jejich forma.

## 8 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla věnována problematice dobrovolnictví. Cílem bakalářské práce byla analýza dobrovolnictví na Českobudějovicku. K naplnění cíle sloužilo představení teoretických východisek, obsažené v prvních třech kapitolách práce. Pojednáno bylo o konceptu dobrovolnictví, managementu dobrovolnictví a využití dobrovolnictví v sociální oblasti.

Na teoretická východiska bylo navázáno realizací vlastního kvalitativního šetření, jehož cílem bylo analyzovat realizaci dobrovolnictví na Českobudějovicku. Hlavní výzkumná otázka zněla: Jak v současné době vypadá problematika dobrovolnictví na Českobudějovicku? Ve výzkumu byl zkoumán management dobrovolnictví na Českobudějovicku. K naplnění cíle výzkumu byly provedeny polostrukturované rozhovory s pěti koordinátory organizací na Českobudějovicku, které se věnují dobrovolnictví, k analýze těchto dat byl využit design zakotvené teorie. Kromě toho byla provedena analýza dokumentů, kdy se jednalo zejména o webové stránky organizací, které se výzkumu zúčastnily, včetně jejich výročních zpráv.

Hlavní výzkumná otázka zněla: **Jak v současné době vypadá problematika dobrovolnictví na Českobudějovicku?** Stanovenou výzkumnou otázkou, stejně jako cíl výzkumu, lze považovat za naplněné. Přiblížen byl stav dobrovolnictví na Českobudějovicku, jeho výhody i limity a navržen byl i způsob, jak zvýšit kvalitu práce dobrovolníků a zájem o dobrovolnictví v České společnosti.

Z výzkumu vyplynulo, že management dobrovolnictví dodržuje parametry stanovené v zákoně o dobrovolnické službě. Klíčovou roli mají koordinátoři dobrovolnictví, kteří zajišťují veškerou administrativu, včetně komunikace s Ministerstvem vnitra, dále veškerou agendu týkající se práce s dobrovolníky, a navíc se stávají pro dobrovolníky osobou, na kterou se lze kdykoliv v případě potřeby obrátit. Do značné míry tak koordinátoři suplují roli klíčových pracovníků v organizacích, v nichž dobrovolníci působí. Za nedostatečnou lze považovat pozornost věnovanou supervizím, které v některých organizacích vůbec nejsou využívány.

Akreditace v souvislosti s dobrovolnictvím vede k profesionalitě dobrovolnictví a zvýšení důvěryhodnosti organizace, která s dobrovolníky pracuje. Procesy spojené



s akreditací jsou však časově velmi náročné a nelze se tak dobrovolníkům zcela věnovat v oblasti jejich konkrétní práce s klienty.

Výstupem analýzy dat získaných z rozhovorů tak bylo navržení teorie, v níž byl kladen důraz na postavení supervize v managementu dobrovolnictví: aby se mohli koordinátoři plně věnovat své práci, vymezené v případě akreditovaných společností zákonem, je zapotřebí, aby neprováděli supervizi, což se v praxi často děje z důvodu jejího nedostatečného vymezení a zastoupení v rámci managementu dobrovolnictví. Optimálně prováděná supervize, s definovanými parametry a realizovaná odborníky, následně může zvýšit kvalitu dobrovolnické práce, kvalitu managementu dobrovolnictví i posílit zastoupení dobrovolnictví ve společnosti, pakliže bude přibývat dobrovolníků, kteří se s danou rolí identifikují a z jejich působení bude zřejmý přínos dobrovolnictví pro jednotlivé organizace i společnost jako celek.

Zodpovězeny byly dílčí výzkumné otázky, které se týkaly procesu získávání dobrovolníků, personálního zajištění dobrovolnické práce v organizacích, kvality dobrovolnické práce, cíle managementu dobrovolnictví a výhod a úskalí stávajícího stavu managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku. Dobrovolníkům se dostává v organizacích značné podpory, co se týče školení, vzdělávání, účasti na akcích organizací. Jak vyplynulo z analýzy dokumentů, organizace jsou za pomoc dobrovolníků rády a jejich činnost oceňují např. ve svých výročních zprávách.

Pro zvýšení kvality dobrovolnické práce je však zapotřebí kromě jasného vymezení postavení, funkce a náplně supervize posílit také činnost pracovníků přímo v organizacích, kteří by měli nejen zajišťovat podporu a pomoc dobrovolníků při řešení konkrétních situací, ale měli by též více komunikovat s koordinátory ve vysílajících organizacích. Je též nutné hledat cestu k dnešním mladým dobrovolníkům. Z výzkumu vyplynulo, že dobrovolníky se stávají velkou měrou studenti středních a vysokých škol. Tyto jedince lze přiřadit k tzv. mileniánům a dle komunikačních partnerů neinklinují k dlouhodobé spolupráci. Dobrovolnictví nevnímají jako svoji občanskou ctnost, ale spíše prostředek osobnostního rozvoje a seberealizace. Je tedy zapotřebí efektivně pracovat s touto skupinou dobrovolníků, pakliže již o dobrovolnictví projeví zájem. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, může být opět supervize.

Pochopitelně realizovaný výzkum se vyznačuje určitými limity, danými malým vzorkem komunikačních partnerů a zúžením pozornosti pouze na oblast

Českobudějovicka. Je možné, že v jiném regionu by byly získány odlišné výsledky. Navržená teorie se tak vztahuje k získaným datům, které jsou však velkou měrou v souladu s tím, co je zmiňováno v odborné literatuře. Výstupy by bylo vhodné ověřit v praxi, tj. více podpořit supervizi v rámci dobrovolnictví a následně zkoumat dopad jejího intenzivního využívání na zájem dobrovolníků o dlouhodobější spolupráci či jejich šíření referencí a zkušeností o dobrovolnictví ve svém blízkém okolí, komunitě.

Práce může být přínosem i pro studenty Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity, kteří mohou využívat navázané spolupráce univerzity s některými dobrovolnickými organizacemi na Českobudějovicku, což by bylo i žádoucí, neboť jak bylo uváděno v teoretické části práce, zájem studentů univerzity není optimální. Práce poskytuje cenné informace o možnostech a průběhu dobrovolnictví na Českobudějovicku a je i zprávou o dle mého názoru velmi dobrém stavu managementu dobrovolnictví na Českobudějovicku.

## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ABC, 2019. *Problematika*. [online] Slovník cizích slov, 2019 [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
2. ADRA, 2007. *Materiál ke školení dobrovolníků*. [online] Frýdek-Místek: Dobrovolnické centrum ADRA. 31 s. [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cdn/public/000984.pdf>
3. ARNOLDOVÁ, A., 2015. *Sociální péče 1. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-5147-4.
4. BERNARD, J. a kol., 2016. *Dobrovolnictví v Pardubickém kraji s důrazem na veřejně prospěšné dobrovolnictví prostřednictvím dobrovolnických center*. [online] Praha: Sociologický ústav AV. 53 s. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: [www.pardubickykraj.cz/viewDocument.asp?document=42081](http://www.pardubickykraj.cz/viewDocument.asp?document=42081)
5. BULOVÁ, M. et al., 2018. *Svět dobrovolnictví: kde začít a kam dál*. [online] Jihlava: KOUS Vysočina. 85 s. [cit. 2019-08-08]. Dostupné z: <https://www.kous.cz/images/dokumenty/svet-dobrovolnictvi.pdf>
6. CIESLER, J., 2018. *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla*. [online] Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla>
7. DEVEREUX, P., 2008. International Enviromental Volunteers: Pursuing Security and Sustainability with Human Solidarity. *Development in Practice*, 18(36), 357-370. ISSN 0961-4524.
8. DISMAN, M., 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
9. DOEL, M., 2012. *Social Work: The Basics*. Oxon: Routledge. 206 p. ISBN 978-0-415-60398-0.
10. EUPO, 2012. *Dobrovolnictví v České republice* [online] Czech, 25. 2. 2012 [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Zivot-a-prace/Jak-to-v-CR-funguje/Dobrovolnictvi-v-Ceske-republice>

11. FRIČ, P. a kol., 2001. *Giving and Volunteering in the Czech republic: Results of Research by NROS and AGNES*. Praha: Agnes, NROS. 53 p. ISBN 80-902633-7-2.
12. FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T., 2010. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na počátku 21. století*. Praha: Agnes, Hestia. 263 s. ISBN 978-80-903696-8-9.
13. FRIČ, P., 2011. Současné trendy a sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 11(4), 8-9. ISSN 1213-6204.
14. GARLAND, D. R., MYERS, D. M., WOLFER, T. A., 2008. Social Work with Religious Volunteers: Activating and Sustaining Community Involvement. *Social Work*, 53(3), 255-265. ISSN 0037-8046.
15. GAVORA, P., 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. 269 s. ISBN 978-80-223-2391-8.
16. HARFLETT, N., 2015. Bringing Them with Personal Interests': The Role of Cultural Capital in Explaining Who Volunteers. *Voluntary Sector Review*. 6(1), 3-19. DOI: 10.1332/204080515X14241616081344.
17. HENDRYCH, D. a kol., 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
18. HLADKÁ, M., 2008. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. *Aktuální otázky sociální politiky 2008 – teorie a praxe*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 20-27. ISBN 978-80-7395-134-4.
19. HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody, teorie a aplikace*. 4., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Portál. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
20. HESTIA, 2012. *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách* [online] Praha: Hestia [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cdn/public/001597.pdf>
21. HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
22. HOWLETT, P., 2009. Considering quality and measuring impact. In: SCOTT, R., HOWLETT, P. (ed). *Volunteers in Hospice and Palliative Care: A Resource for*

*Voluntary Services Mangers*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, pp. 33-45. ISBN 978-0-19-954582-7.

23. HRUŠKA, L. et al., 2018. *Rozvoj dobrovolnictví v ČR: Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR* [online] Ostrava: ACCENDO. 340 s. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/01-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-analyza-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/01-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-analyza-pdf.aspx)

24. JANEČKOVÁ, J., KOUBOVÁ, Š., 2010. Stav dobrovolnictví na ZSF JU po deseti letech. *Sborník konference 10 let rozvoje dobrovolnictví – rehabilitace občanských ctností* [online] Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž a Hestia, s. 80-83. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/10-let-rozvoje-dobrovolnictvi-rehabilitace-obcanskyh-ctnosti-5-a-6-kvetna-2008.pdf>

25. JANÍČKOVÁ, R., ZMEŠKALOVÁ, V., 2011. *Metodika práce s dobrovolníky*. Praha: Středisko náhradní rodinné péče. 64 s. ISBN 978-80-87455-07-4.

26. KLÁPOVÁ, R., 2013. Dobrovolnictví na Slovensku. *Ochrana & Bezpečnost*, 2(2), 1-8. ISSN 1805-5656.

27. KOUBOVÁ, Š., 2010. Dobrovolnictví pro České Budějovice – spolupráce x konkurence? *Sborník konference Dobrovolnictví – opora občanské společnosti. Čeho jsme dosáhli, kam směřujeme...* [online] Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž a Hestia, s. 46-48. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-opora-obcanske-spolecnosti-9-a-10-kvetna-2011.pdf>

28. KOVÁČOVÁ, M., 2007. Možnosti dobrovolnických aktivit na Slovensku a ich prínos pre komunitu. *Sborník konference Dobrovolnictví bez hranic. Kroměříž – město UNESCO 14. a 15. května 2007* [online] Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž a Hestia, s. 19-28. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-bez-hranic-14-a-15-kvetna-2007.pdf>

29. LUSKOVÁ, D., LUSKOVÁ, Š., 2012. *Dobrovolnictví v sociálních službách*. [online] Praha: MPSV. 21 s. [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/14242/Zprava\\_2012.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/14242/Zprava_2012.pdf)

30. MALÍKOVÁ, E., 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
31. MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-362-4.
32. MUSICK, M. A., WILSON, J., 2017. *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press. 680 p. ISBN 978-0-253-34292-3.
33. Národní informační centrum pro mládež, 2015. *Dobrovolnictví* [online] Praha: Dům zahraniční spolupráce. 40 s. [cit. 2019-07-27]. ISBN 978-80-88153-08-5. Dostupné z: [https://www.naerasmusplus.cz/file/1969/EURODESK\\_Dobrovolnictvi\\_nahled.pdf](https://www.naerasmusplus.cz/file/1969/EURODESK_Dobrovolnictvi_nahled.pdf)
34. POSPÍŠILOVÁ, T., FRIČ, P., 2010. První výsledky z výzkumu z Patterns and Values of Volunteering. *Dobrovolnictví v české společnosti – současnost a perspektivy. Kroměříž – město památek UNESCO, 24. a 25. května 2010*. [online] Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž a Hestia, s. 19-28. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-v-ceske-spolecnosti-soucasnost-a-perspektivy-24-a-25-kvetna-2010.pdf>
35. REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
36. SKOGLUND, A. G., 2006. Do Not Forget about Your Volunteers: A Qualitative Analysis of Factors Influencing Volunteer Turnover. *Health & Social Work*, 31(3), 217-220. DOI:10.1093/hsw/31.3.217.
37. SOBOCINSKA, A., 2017. How to Win Friends and Influence Nations: The International History of Development Volunteering. *Journal of Global History*, 12(1), 49-73. DOI:10.1017/S1740022816000334.
38. STRAUSS, A. G., CORBIN, J., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a metody zakotvené teorie*. Boskovice, Brno: Albert, Podané ruce. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
39. ŠEĐOVÁ, K., 2007. Zakotvená teorie. In: ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál, 2007, s. 84-95. ISBN 978-80-7367-313-0.

40. TAYSIR, E. A., ERDOGMUS, Z., 2019. "I Do Not Trust These Organizations!" Why University Students Do Not Volunteer in Turkey. *Journal of Administrative Science*, 17(33), pp. 35-57. ISSN 2076-3387.
41. TOMEČKOVÁ, J., SZABÓ, Š., SZABÓOVÁ, S., 2012. *Práce s dobrovolníky*. [online] Lucký vrch: Česko-Slovenská škola občanské iniciativy. 30 s. [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: [http://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/soi/005\\_dobrovolnici.pdf](http://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/soi/005_dobrovolnici.pdf)
42. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O., 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Grada. 149 s. ISBN 80-7367-178-6.
43. TOŠNER, J., 2014. *Studie o dobrovolnictví* [online] Praha: Úřad vlády České republiky. 22 s. [cit. 2019-07-29]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_tosner\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf)
44. TRUTNOVSKÁ, R., 2016. Fungování dobrovolnictví v ČR – současné trendy a dobrovolnické programy. *Fórum sociální práce*, 1, 69-76. ISSN 2336-6664.
45. VÍT, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. 157 s. ISBN 978-80-247-5477-2.
50. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 82, s. 4835-4839. ISSN 1211-1244.
51. ZÁŠKODNÁ, H., MOJŽÍŠOVÁ, A., 2011. Psychologické aspekty dobrovolnictví v kontextu sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 11(4), 62-67. ISSN 1213-6204.

## 10 PŘÍLOHY

### Příloha č. 1: Schéma rozhovoru

Schéma rozhovoru:

1. *Když se řekne dobrovolnictví, co se Vám vybaví v souvislosti s Vaší organizací?*
2. *Popište mi prosím současný stav dobrovolnictví ve Vaší organizaci – jak hodnotíte zastoupení dobrovolníků ve Vaší organizaci, jejich činnost, s čím jste spokojen/a, s čím méně, co by se mohlo zlepšit a proč?*
3. *Co přináší akreditace do realizace dobrovolnictví ve Vaší organizaci? (výhody x nevýhody, co případně jinak)*
4. *Jak se člověk dozví o možnosti působit jako d. ve Vaší organizaci?*
5. *Co organizace dělá pro to, aby měla dobrovolníky, jaké požadavky jsou na ně kladeny? Jak se případně mění Vaše požadavky na d. v průběhu Vaší zkušenosti s dobrovolnickou činností ve Vaší organizaci?*
6. *Kdo má ve Vaší organizaci na starosti dobrovolníky? Pokud máte konkrétní osobu (koordinátor), jak je tato osoba vybírána, jaké požadavky jsou na ni kladeny, jak je vyhodnocována její činnost, jaké podpory se jí dostává? (odbornost, úvazek, finanční odměna, vzdělávání)*
7. *Při zhodnocení role koordinátora ve Vaší organizaci – v čem spočívá přínos koordinátora, v čem spatřujete případné nedostatky, co by se mohlo změnit a proč?*
8. *Jaká je náplň práce koordinátora, jak se případně vyvíjí, jak by tato role měla vypadat např. za pět let?*
9. *Popište mi prosím celý proces práce s dobrovolníkem ve Vaší organizaci – od prvního kontaktu až po ukončení spolupráce. (Dále se případně doptat):*
  - *zahájení spolupráce – jak, na co je kladen důraz, dokumentace apod.;*
  - *výcvik dobrovolníků;*
  - *monitoring práce dobrovolníka;*
  - *výhody dobrovolníka;*
  - *motivace dobrovolníků;*



- *služby zajišťované dobrovolníkům (pojištění, vzdělávání apod.);*
- *součinnost dobrovolníků s ostatními pracovníky organizace (informovanost, komunikace, zapojení personálu do přípravy dobrovolnických programů apod.)*
- *supervize;*
- *řešení problémů, prevence problémů;*
- *ocenění dobrovolníků;*
- *evaluace dobrovolníků a d. programu;*
- *finanční zajištění dobrovolnictví v organizaci.*

*10. Co byste v rámci tohoto procesu případně změnil/a, co se vyvinulo k lepšímu apod.?*

*11. Jak probíhá monitoring a evaluace dobrovolnického programu ve Vaší organizaci?*

*12. Je něco, co tu nezaznělo a rád/a byste doplnil/a?*

*?*

## **11 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Počet dobrovolníků v ČR v letech 2008-2015.....	16
Tabulka 2 Přehled vytvořených kategorií a jejich podkategorií .....	44

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma navržené teorie.....	56
---------------------------------------	----

## 12 SEZNAM ZKRATEK

AVI	Australian Volunteers International
ČR	Česká republika
DVO	Dílčí výzkumná otázka
KP	Komunikační partner
mld.	Miliarda, miliardy
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
Sb.	Sbírka, sbírky
USA	Spojené státy americké
VO	Výzkumná otázka
ZSF JČU	Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity