

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Diplomová práce

2012

Bc. Jaroslava Stoklasová, DiS.

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Jaroslava Stoklasová, DiS.

*Koordinátor dobrovolníků jako klíčová osoba
pro řízení a vedení dobrovolníků v oblasti
sociálních služeb*

Diplomová práce

Vedoucí práce: ThLic. Michal Umlauf

2012

Prohlášení:

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

V Olomouci dne 13.11.2012

.....

Podpis autora práce

Poděkování:

Tímto děkuji vedoucímu diplomové práce ThLic. Michalu Umlafovi za odborné vedení trpělivost a podporu při zpracovávání této práce. Dále děkuji respondentům za ochotu zapojit se do dotazníkového šetření a za poskytnuté informace. V neposlední řadě patří mé poděkování všem, kdo mě v průběhu studia nějakým způsobem podporovali.

OBSAH

<i>ÚVOD</i>	5
<i>Teoretická část</i>	
1 DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	7
1.1 Charakteristika dobrovolnictví	7
1.2 Vývoj dobrovolnictví v České republice	9
1.3 Legislativní ukotvení dobrovolnictví.....	10
1.4 Dobrovolník	12
1.5 Dobrovolnictví jako součást sociálních služeb	13
1.5.1 Místo dobrovolnictví v oblasti sociálních služeb.....	13
1.5.2 Přínos dobrovolnictví v sociálních službách.....	14
1.6 Legislativa vztahující se k dobrovolnictví v sociálních službách.....	15
1.7 Profesionalizace dobrovolnictví	15
2 MANAGEMENT DOBROVOLNICTVÍ	18
2.1 Vymezení manažerského modelu dobrovolnictví	18
2.2 Dobrovolnická centra a dobrovolnické programy	19
2.3 Koordinátor dobrovolníků	20
2.3.1 Osobnostní a profesní předpoklady	20
2.3.2 Úkoly koordinátora dobrovolníků v neziskové organizaci	21
2.3.3 Řízení a vedení dobrovolníků	22
2.3.4 Spolupráce koordinátora dobrovolníků se zaměstnanci organizace	22
2.4 Etapy realizace dobrovolnického programu	23
2.4.1 Příprava organizace na působení dobrovolníků a vymezení jejich činností	23
2.4.2 Získávání a výběr dobrovolníků	24
2.4.3 Příprava dobrovolníků na dobrovolnickou činnost.....	25
2.4.4 Průběžné vedení dobrovolníků	26
2.4.5 Hodnocení a oceňování dobrovolníků	27
3 KOORDINÁTOR DOBROVOLNÍKŮ A JEHO ČINNOST V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Z POHLEDU MANAGEMENTU	29
3.1 Management a neziskový sektor	29
3.1.1 Vymezení pojmu management	30

3.1.2	Management lidských zdrojů	31
3.2	Manažer v organizaci	32
3.2.1	Náplň práce a úkoly manažera v organizaci	32
3.2.2	Klasifikace manažerů	33
3.2.3	Osobnostní charakteristiky manažera	34
3.2.4	Manažerské dovednosti	34
3.3	Koordinátor dobrovolníků optikou teorie managementu	36
3.3.1	Vymezení manažerské role koordinátora v organizaci	36
3.3.2	Vybrané manažerské dovednosti užitečné pro koordinátora dobrovolníků .	37
3.3.3	Specifika manažerské pozice koordinátora dobrovolníků v neziskovém sektoru	48

Praktická část

4	<i>MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI VYUŽÍVANÉ KOORDINÁTORY DOBROVOLNÍKŮ PŘI ŘÍZENÍ A VEDENÍ DOBROVOLNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</i>	50
4.1	Charakteristika výzkumu a popis jeho realizace	50
4.1.1	Metodologický rámec výzkumu	51
4.1.2	Metoda získávání dat	52
4.1.3	Výzkumný vzorek	54
4.1.4	Popis realizace výzkumu	55
4.2	Výsledky výzkumu	55
4.3	Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a zhodnocení výzkumu	67
	Závěr	69
	Bibliografický seznam	71
	Seznam příloh	75

Úvod

Pomoc druhým lidem prostřednictvím dobrovolnické činnosti není v naší společnosti ničím neobvyklým. Své místo má dobrovolnictví také v sociálních službách. Zapojení dobrovolníků do přímého kontaktu s klienty vnáší do sociálních služeb lidský prvek, svou činností dobrovolníci přispívají k naplnění poslání organizace a k celkovému zkvalitnění poskytované sociální služby. Myslím si, že dobrovolnictví má smysl nejen pro organizaci a jedince, kteří jsou uživateli sociálních služeb, ale i pro dobrovolníka samotného a společnost jako celek, proto má význam se tímto tématem zabývat. Důležitost problematiky dobrovolnictví v sociálních službách dokládá také fakt, že v loňském roce bylo tomuto tématu věnováno jedno z čísel časopisu Sociální práce/Sociálna práca vydávané Asociací vzdělavatelů v sociální práci.

Pokud má být činnost dobrovolníků přínosem, je třeba, aby se jim určitá osoba v organizaci věnovala a jejich dobrovolnickou činností je provázela. To je podstatou managementu dobrovolnictví. Manažerský model dobrovolnictví a pozice koordinátora dobrovolníků v organizaci poskytujících sociální služby a v dobrovolnických centrech je v českém prostředí poměrně novým fenoménem. Podle mého názoru není samotným způsobům práce koordinátora s dobrovolníky poskytována dostatečná pozornost. Z tohoto důvodu vnímám jako důležité věnovat se právě činnosti koordinátora dobrovolníků a manažerským dovednostem, které koordinátor řízení a vedení dobrovolníků může využívat.

Cílem diplomové práce je zmapovat specifika činnosti koordinátora dobrovolníků v sociálních službách z pohledu managementu a zjistit, jaké z manažerských dovedností jsou v praxi při řízení a vedení dobrovolníků využívány. Specifika činnosti koordinátora ve vztahu k řízení a vedení dobrovolníků jsem zjišťovala na základě analýzy pramenů a literatury a internetových zdrojů, které se této tematiky dotýkají. Vycházela jsem především z českých zdrojů, využila jsem ale také několik zdrojů zahraničních. Na druhou část definovaného cíle odpovídám prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření, jehož respondenty byli koordinátoři dobrovolníků v Olomouci.

Diplomová práce je členěna do 4 kapitol, z nichž první 3 uvádějí teoretické informace vztahující se k tématu managementu dobrovolnictví a osobě koordinátora dobrovolníků v sociálních službách. V úvodní kapitole se věnuji fenoménu dobrovolnictví, které dávám do souvislosti se sociální prací. Následující kapitola představuje manažerský model dobrovolnictví a zaměřuje se na jeho klíčovou osobu -

koordinátora dobrovolníků. V třetí kapitole nahlížím na pozici koordinátora dobrovolníků a jeho činnost v organizaci optikou teorie managementu. Zmíněné informace slouží jako teoretická východiska pro realizovaný výzkum, který se zaměřuje na manažerské dovednosti koordinátora uplatňované při řízení a vedení dobrovolníků. Popis realizace tohoto výzkumu a jeho výsledky jsou prezentovány v závěrečné kapitole.

Poznatky uvedené v diplomové práci mohou být užitečné pro koordinátory dobrovolníků, a to nejen pro ty, kteří řídí a vedou dobrovolníky v rámci sociálních služeb, ale i pro koordinátory pracující s dobrovolníky v neziskových organizacích v ostatních oblastech dobrovolnické činnosti.

1 DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

První kapitola je zaměřena na představení dobrovolnictví a jeho souvislosti se sociální prací. Nejdříve krátce popisují problematiku dobrovolnictví v České republice a osobu dobrovolníka na obecné rovině. Na to navazují charakteristikou působení dobrovolníků v oblasti sociálních služeb a legislativním ukotvením jejich činnosti v sociálních službách. V závěru této kapitoly nastiňují fenomén profesionalizace dobrovolnictví.

1.1 Charakteristika dobrovolnictví

Dobrovolnictví není v lidské společnosti novým fenoménem. V každé kultuře a společnosti není ničím neobvyklým, že si lidé vzájemně pomáhali – lidé, kteří na tom byli lépe, pomáhali těm, kdo tuto pomoc potřebovali. Solidarita a vzájemná pomoc tedy tvoří základ fungování lidské společnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 23) V současné době je dobrovolnictví jádrem demokratické společnosti. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 41) Proto je pro mnoho lidí samozřejmé se vedle rodiny, zaměstnání a odpočinku věnovat aktivitám, které přispívají k obecnému blahu ve společnosti. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 13)

Podle *Všeobecné deklarace o dobrovolnictví* je dobrovolnictví vnímáno jako základní prvek občanské společnosti, protože uskutečňuje nejvyšší touhy lidstva, kterými je touha po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí a spravedlnosti pro všechny lidi. (International Association for Volunteer Effort, 2009, dostupné z <http://www.iave.org/content/universal-declaration-volunteering>)

Tošner, Sozanská (2006, s. 18) dobrovolnictví charakterizují takto: „Dobrovolnictví není obět, ale přirozený projev občanské zralosti. Přináší konkrétní pomoc tomu, kdo ji potřebuje, ale zároveň poskytuje dobrovolníkovi pocit smysluplnosti, je zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacením v mezilidských vztazích.“

Dobrovolnická činnost je prospěšná všem zúčastněným stranám – naplňuje dobrovolníka, podporuje činnost dané organizace (díky angažmá dobrovolníků vznikají vztahy, které jsou považovány za sociální kapitál organizace) a v neposlední řadě je prostředkem pomoci potřebným. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 41-42)

Podle zaměření je činnost, kterou jedinec provádí, rozlišována na občanskou

(sousedskou) výpomoc, dobrovolnictví vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné dobrovolnictví. Pro první dva typy je charakteristická spontánnost a neočekávání finanční odměny. Neziskové organizace¹ však staví na *dobrovolnictví veřejně prospěšném*, které je organizovanější ze strany organizace, aby se na pomoc její příjemce mohl spolehnout. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 36)

Česká legislativa pro dobrovolnictví užívá pojem *dobrovolnická služba*. Za dobrovolnickou službu jsou považovány aktivity, při nichž dobrovolník ve svém volném čase, ze svobodné vůle a bez nároku na odměnu poskytuje pomoc svým spoluobčanům a společnosti jako celku. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi>)

Motivy pro angažování se v dobrovolnické činnosti jsou různé. Frič (2001, s. 106) to shrnuje tak, že hybným momentem pro dobrovolnickou činnost spíše než hmotné zabezpečení a přebytek volného času je zájem o druhé lidi a aktivní postoj k lidem a životu.

Z hlediska časového vymezení dobrovolnictví Tošner a Sozanská (2006, s. 40) rozlišují 3 možnosti působení dobrovolníků. Jednou možností je dobrovolná služba, která spočívá ve věnování se dobrovolnictví na dobu minimálně několik měsíců, a to obvykle v zahraničí. Já se v této práci budu soustředit na zbývající dva typy dobrovolnictví. Jedná se o dlouhodobou dobrovolnou výpomoc, která spočívá v opakované a pravidelné činnosti dobrovolníka. Možné je také zapojení dobrovolníků při jednorázových akcích (tzv. krátkodobé dobrovolnictví). Toto rozdělení vychází z české legislativy, o níž se podrobněji zmíním později.

V souvislosti s přípravami na druhý mezinárodní rok dobrovolnictví v roce 2011 se sešla pracovní skupina složená z 12 zástupců dobrovolnických center a mimo jiné vymezila 11 *oblastí dobrovolnictví*, kterými jsou: dobrovolnictví ve zdravotnictví, v sociálních službách, v kultuře, ve sportu, s dětmi a mládeží, v ekologii, mezinárodní dobrovolnictví a rozvojová spolupráce, dobrovolnictví při mimořádných událostech, komunitní dobrovolnictví a dobrovolnictví v církvích a náboženských společnostech. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/>) Já se v této diplomové práci budu zabývat dobrovolnictvím v oblasti sociálních služeb.

¹ Neziskové organizace jsou ty organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Jejich cílem je provozování činnosti ve prospěch určité skupiny lidí nebo celé společnosti. (Růžičková, 2006, s. 6)

1.2 Vývoj dobrovolnictví v České republice

Povaha dobrovolnictví se neustále mění, a to tak, že kopíruje změny v dané společnosti. V českém prostředí dochází k rozvoji dobrovolnictví po roce 1989 v souvislosti s prosazováním myšlenky občanské společnosti, která je založená především na vzájemné spolupráci a solidaritě. Velmi úzce to souvisí s projevováním tradičních humanistických hodnot, ke kterým patří i potřeba pomáhat těm, kteří pomoc potřebují. Lidé tedy začali hledat prostor pro seberealizaci i jinde než pouze v zaměstnání. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 30)

Kořeny dobrovolnictví v českých zemích však sahají až do doby národního obrození a do období prvního československého státu po roce 1918, kdy dobrovolné spolky hrály důležitou roli v kulturní úrovni mladého českého státu. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi>)

Období po roce 1989 je charakteristické rozvojem neziskového sektoru. Byly obnoveny některé spolky a sdružení, které byly potlačené minulým režimem, kromě toho ale vzniklo mnoho nových neziskových organizací, jejichž činnost často ve větší či menší míře závisela na pomoci dobrovolníků. Tímto způsobem dobrovolníci mohou přispívat ke zvýšení kvality života ve společnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 30-31) Jak uvádí Ochman a Jordan (1997, s. 5) dobrovolnictví je „cesta pro občany k tomu, aby se zapojili do společnosti a aby přispívali ke změnám našeho způsobu života.“

V tomto období začal vznikat nový model dobrovolnictví, tzv. manažersky řízené dobrovolnictví spočívající v rozvoji dobrovolnických aktivit na profesionálním základě. Podle Friče je typickým příkladem sociální a zdravotní péče, protože v těchto oblastech jsou dobrovolníci častěji než v jiných manažersky řízeni. Manažerský model dobrovolnictví koresponduje se současnou podobou sociální práce, ve které je kladen důraz na formální organizování a profesionalitu, což se projevuje nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i k dobrovolníkům v sociálních službách. (Frič, 2011, s. 8) S tím souvisí fenomén profesionalizace dobrovolnictví, o které se zmíním dále.

Pro rozvoj tohoto modelu dobrovolnictví byl důležitý fakt, že od roku 1999 byla postupně zakládána dobrovolnická centra, která se cíleně zaměřují na podporu dobrovolnictví v regionu. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 30)

Z výzkumu realizovaného v letech 1999 – 2000 podle P. Friče (2001, s. 103) vyplynulo, že většina neziskových organizací si uvědomovala potenciál dobrovolníků, který ještě nebyl zcela využit. Začínali proto uvažovat nad tím, jak dobrovolnictví

systematicky podporovat, a tak práci s dobrovolníky zintenzivnit a zlepšit.

Změnu přinesl rok 2001, který byl vyhlášen Mezinárodním rokem dobrovolníků. Začalo se pracovat na právní úpravě dobrovolnictví a byla realizována řada aktivit, jejichž cílem bylo přiblížit dobrovolnictví veřejnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 31) Zákon o dobrovolnické službě byl prvním právním předpisem upravujícím statut dobrovolníka v České republice a vešel v platnost 1.1.2003. Byl to důležitý krok pro to, aby se dobrovolnická služba v naší společnosti stala známou a všeobecně uznávanou a dobrovolnictví se mohlo dále rozvíjet. (HESTIA, dostupné z <http://www.hest.cz/hestia/pro-dobrovolniky/legislativa-dobrovolnictvi/>)

Dalším důležitým bodem, který znamenal posun v této oblasti, byl Evropský rok dobrovolnictví vyhlášený představiteli OSN pro rok 2011. Jeho hlavním cílem bylo zviditelnit dobrovolnictví a podpořit úsilí ve vytváření podmínek pro jeho existenci. (Barochová, 2011, s. 11) Co tento rok přinesl? Vzniklo 11 tematických skupin korespondujících s jednotlivými oblastmi dobrovolnictví, v rámci nichž odborníci pracují na rozvoji dobrovolnictví v příslušné oblasti. (Tošner, 2011, s. 12)

V souvislosti s Mezinárodním rokem dobrovolníků v roce 2001 také vznik internetový portál „www.dobrovolnik.cz“, který je informačním zdrojem o dobrovolnictví. Byl postupně doplňován a o 10 let později od jeho vzniku byl tento web využit mimo jiné pro prezentaci informací vztahujících se k Evropskému roku dobrovolnictví 2011. Novinkou je také elektronická databáze dobrovolnických příležitostí, jejím cílem je usnadnit zprostředkování dobrovolnické služby. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/historie-webu-dobrovolnik-cz>)

V současné době je díky globálnímu vnímání světa a intenzivnímu rozvoji techniky dobrovolnictví fenoménem překračujícím hranice nejen různých sociálních a náboženských skupin, ale i hranice států. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 23) Dobrovolníci tedy na základě §3 odst.1 zákona o dobrovolnické službě mohou působit nejen v organizacích na území České republiky, ale může jim být zprostředkováno také dobrovolnictví v zahraničí. Já se však v této práci budu zaměřovat pouze na dobrovolnictví v sociálních službách v rámci ČR.

1.3 Legislativní ukotvení dobrovolnictví

Jak jsem již zmínila, základní právní normou vztahující se k dobrovolnictví je zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Jeho smyslem bylo vytvoření co

nejpříznivějšího prostředí pro fungování dobrovolnictví v České republice. Definuje, co je považováno za dobrovolnictví, základní pojmy s ním související a podmínky podpory státu. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2008, dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vyvoj-legislativni-upravy-dobrovolnictvi-v-zahranici-a-v-ceske-republice.aspx>).

Podle §2 zákona o dobrovolnické službě jsou v České Republice považovány za dobrovolnickou službu tyto činnosti:

- „a) pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,
- b) pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo
- c) pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.“

Tento zákon tedy představuje ucelený a vzájemně provázaný systém podmínek, jejichž splnění neziskovým organizacím umožňuje získat *akreditaci pro oblast dobrovolnické služby*. Udělování akreditací spadá do působnosti Ministerstva vnitra. Tato akreditace je udělována na 3 roky a je určitou garancí, že organizace jak klientům, tak dobrovolníkům zajišťuje kvalitní služby. Akreditované organizace mohou požádat u Ministerstva vnitra o státní dotace na organizování dobrovolnické služby. Zákon není direktivní. Záleží na organizaci, zda proces akreditace podstoupí a tímto zákonem se bude řídit. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2008, dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vyvoj-legislativni-upravy-dobrovolnictvi-v-zahranici-a-v-ceske-republice.aspx>)

V souvislosti s působením dobrovolníků zákon o dobrovolnické službě (§4) rozlišuje, zda se jedná o organizaci vysílající nebo přijímající. Vysílající organizace je vymezena jako právnická osoba sídlící v České republice, která dobrovolníky vybírá, eviduje, uzavírá s nimi smlouvy a připravuje je na vykonávání dobrovolnické služby. Podmínkou je, že má udělenou akreditaci pro oblast dobrovolnické služby. Přijímající organizací se rozumí osoba, pro níž je dobrovolnická činnost vykonávána. Mezi přijímající a vysílající organizací je uzavírána smlouva.

V současné době odborníci a zástupci neziskových organizací v zákoně o dobrovolnické službě vnímají rezervy. Proto se ve spolupráci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva vnitra a Rady vlády pro neziskové organizace připravuje jeho novela. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dostupné z <http://www.msmt.cz/mladez/novelizace-zakona-o-dobrovolnicke-sluzbe>)

1.4 Dobrovolník

„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 35)

Pro to, aby se někdo mohl stát dobrovolníkem, je v §3 zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě stanoveno věkové kritérium. Předpokladem také je svobodné rozhodnutí dobrovolníka dobrovolnickou činnost vykonávat. Podle tohoto zákona může být dobrovolníkem fyzická osoba starší 15 let, pokud se jedná o výkon dobrovolnické služby na území České Republiky. V případě, že jedinec chce vykonávat dobrovolnickou službu v zahraničí, je třeba, aby byl starší 18 let.

Dobrovolníci nejčastěji působí v nestátních neziskových organizacích, které jsou charakteristické tím, že jejich prvotním cílem není zisk, ale poslání a záměr jejich činnosti. Šíře záběru dobrovolnické činnosti se tedy odvíjí od spektra existujících neziskových organizací, v nichž mohou dobrovolníci působit. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 41)

Uplatnění dobrovolníků v neziskové organizaci může být různorodé. V závislosti na jejich znalostech, schopnostech a dovednostech je lze zapojit téměř do všech projektů. Důležitou roli zde hraje výběr toho „správného“ dobrovolníka pro danou činnost. O tom se zmíním dále v souvislosti s úkoly koordinátora dobrovolníků. (Kol. autorů, 2001, s. 4)

Vzhledem k tomu, že organizace vytvářejí individuální sociální prostředí a jsou specifické svým zaměřením na cílové skupiny a způsoby práce, přitahují různé dobrovolníky a jejich spektrum je velmi široké – jako dobrovolníci působí lidé různých věkových skupin, zaměření a zájmů. (Frič, 2001, s. 105) Stejně tak jsou rozmanité motivy pro angažmá dobrovolníků, které se v průběhu dobrovolnické činnosti proměňují. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 20)

Jaké by mohly být charakteristiky „dobrého“ dobrovolníka? „Měl by být zralým,

zodpovědným člověkem, který cílevědomě věnuje svůj čas, znalosti a dovednosti dobrovolnické práci. Měl by přicházet včas, být kreativní a v dobré náladě, ochotně pracovat na uložených úkolech, a pokud je třeba, pracovat samostatně.“ (Kol. autorů, 2001, s. 4) V souvislosti s žádoucími vlastnostmi u dobrovolníků Ochman a Jordan (1997, s. 6-7) uvádějí zodpovědnost, otevřenou mysl, schopnost spolupracovat, vnímavost, profesionální postoj, ochotu, toleranci, motivovanost a nezištnost.

1.5 Dobrovolnictví jako součást sociálních služeb

Jak jsem již uvedla, jednou z oblastí, v níž mohou dobrovolníci působit, jsou sociální služby².

Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným. Jejich cílem je zlepšit kvalitu života těchto lidí, případně je v maximální možné míře začlenit, nebo chránit společnost před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby tedy zohledňují jak osobu uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství. (Matoušek, 2007, s. 9)

Kromě profesionálů se na poskytování sociálních služeb určitým způsobem mohou podílet i dobrovolníci. (Tutř; Novotný, 2007, s. 2) Nyní se zaměřím na otázku, jaké je místo dobrovolníků v sociálních službách a v čem je jejich činnost přínosná.

1.5.1 Místo dobrovolnictví v oblasti sociálních služeb

Současným trendem v poskytování sociálních služeb je soustředění se na přímou práci s klienty více než na administrativní pojetí sociální práce spočívající především v rozdělování dávek. (Matoušek, 2008, s. 214) Prostor pro působení dobrovolníků v oblasti sociálních služeb je především právě v přímé práci s klienty, a to podle znalostí, schopností a dovedností konkrétního dobrovolníka. Svou činností mohou dobrovolníci odlehčit v rutinní práci zaměstnancům a věnovat klientovi více času než je zaměstnanec při svém vytížení schopen. Ceněná je také pomoc dobrovolníků při organizaci jednorázových akcí. (Tutř; Novotný, 2007, s. 2)

Důležitou zásadou je, že dobrovolníci nemají nahrazovat práci profesionálů

² Podle §3a zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách se sociální službou rozumí „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“. Poskytovatelé sociálních služeb mohou být organizační složky státu a nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti nebo církevní právnické osoby). (Matoušek, 2007, s. 11-12)

a neměli by dělat činnosti, do kterých se zaměstnancům organizace nechce. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach>)

Sociální služby jsou oblastí, ve které stoupla participace dobrovolníků, proto je spolupráce zaměstnanců s dobrovolníky pro sociální práci výzvou. Jak uvádí Brozmanová Gregorová v rozhovoru pro časopis *Sociální práce/Sociálna práca*, je tu tedy prostor pro sociální pracovníky – koordinátory dobrovolnických programů, kteří se tak mohou podílet na profesionalizaci práce s dobrovolníky. (Lipčáková, Barochová, 2011, s. 14) K tomu se připojuje Matulayová (2011, s. 3), která uvádí, že dobrovolnictví je s praxí sociální práce úzce provázáno a rozvoj dobrovolnictví je také úlohou sociálních pracovníků.

1.5.2 Přínos dobrovolnictví v sociálních službách

Přínos dobrovolnictví pro společnost je zřejmý. Dobrovolníci díky své činnosti hrají důležitou roli v rozvoji občanských aktivit a přispívají tak k soudržné občanské společnosti. (Bergerová; Červenková, 2005, s. 84) Jak uvádí I. Kořínková v anketě časopisu *Sociální práce* (2001, s. 5), odborníci vyzdvihují celospolečenský přínos dobrovolnictví spočívající především v rozvoji prosociálního myšlení, solidarity mezi občany, prevenci sociálně patologických jevů. Jaký je ale přínos působení dobrovolníků konkrétně v rámci poskytování sociálních služeb?

Dobrovolníci v sociálních službách jsou lidským prvkem doplňujícím profesionální přístup zaměstnanců. Přinášejí svou životní zkušenost, narušení stereotypů, do vztahů vnášejí přátelství, individuální přístup k uživateli a podílejí se tak na celkovém zkvalitnění sociální služby. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach>) Svými aktivitami v celém spektru sociálních služeb přispívají k naplnění cíle sociálních služeb. (Šimková, 2011, s. 15)

Fakt, že dobrovolník je ve vztahu ke klientům v jiné roli než zaměstnanec může být příčinou větší blízkosti v jejich vztahu a může to napomáhat v tom, aby si klient udržel vědomí své důstojnosti a hodnoty. Kromě toho, že dobrovolnictví přináší kvantitativní navýšení kapacity, má i svůj kvalitativní rozměr. (Tutr; Novotný, 2007, s. 2) Dobrovolník tak může lépe identifikovat potřeby cílové skupiny a může se na ně ve své činnosti zaměřit. Svým nadšením a novým pohledem zabraňují nežádoucím

stereotypům v poskytování služeb. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 75)

Tento vztahový aspekt dobře shrnuje Baláž (2011, s. 4), který uvádí, že dobrovolníci do sociálních služeb svým nadšením, angažovaností a novými pohledy přinášejí přidanou hodnotu, která může sociální práci jako práci s lidmi obohatit.

Horecký k tomu připojuje (2010, s. 20), že kromě zvyšování kvality poskytovaných služeb dobrovolnictví posiluje prestiž organizace a způsobuje efektivní reklamu, přináší organizaci zpětnou vazbu, cenné podněty a nápady. V tomto smyslu tedy dobrovolníci mohou mít v sociálních službách důležitou roli.

1.6 Legislativa vztahující se k dobrovolnictví v sociálních službách

Působení dobrovolníků v sociálních službách umožňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Podle § 115 odst. 2 tohoto zákona mohou při poskytování sociálních služeb kromě odborníků působit také dobrovolníci, a to za podmínek stanovených výše zmíněným zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Proto se to týká pouze dobrovolníků v rámci akreditovaných dobrovolnických programů.

Na dobrovolníky, kteří nejsou součástí akreditovaného režimu dobrovolnictví, se vztahují pouze požadavky kritérií Standardy kvality sociálních služeb (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach>), které jsou uvedeny v Příloze č. 2 prováděcí vyhlášky zákona o sociálních službách č. 505/2006 Sb. Konkrétně se jedná o kritérium c) a d) standardu č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby, kde jsou dobrovolníci považováni za „jiné fyzické osoby“. Tato kritéria se týkají vnitřních pravidel pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a jiných fyzických osob, které s poskytovatelem nejsou v pracovně právním vztahu a vnitřních pravidel pro působení těchto osob při poskytování sociální služby.

1.7 Profesionalizace dobrovolnictví

V souvislosti s Mezinárodním rokem dobrovolníků 2001 se začaly objevovat organizace i jednotlivci, kteří se dobrovolnictví zabývají profesionálně. Uvědomovali si, že účinnost dobrovolné pomoci se odvíjí od jejího profesionálního organizování. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 23)

Trend profesionalizace dobrovolnictví není vnímám pouze pozitivně. Organizační

rámec pro působení dobrovolníka v organizaci, který vychází z manažerského modelu dobrovolnictví, nemusí být pro některé dobrovolníky přitažlivý. Podle zjištění většina českých dobrovolníků preferuje působení v malých organizacích, v nichž mohou být součástí neformálních vztahů. (Frič, 2011, s. 8)

Spontánní (neorganizovaná) forma dobrovolnictví s sebou však nese rizika. Je třeba, aby role dobrovolníků v organizaci byly vymezeny. Absence řízení a koordinování dobrovolníků způsobuje, že organizace nemá přehled, kdo se v ní pohybuje a není zabezpečena systematická spolupráce s dobrovolníky. Pokud dobrovolnická činnost spočívá v přímé práci s klienty, mohou být důsledky neorganizovanosti této činnosti ještě výraznější – v extrémních případech může dojít k poškození klienta, organizace či dobrovolníka. V tomto ohledu tedy tvrzení, že profesionalizace ochuzuje dobrovolnictví o spontánnost, kterou se odlišuje od profesionální praxe, neobstojí. (Balogová, Mračková, 2011, s. 17)

Podmínky pro minimalizaci potencionálních rizik vyplývajících z neusměrňované spontánnosti dobrovolnictví jsou vytvářeny uplatňováním principů personálního řízení dobrovolníků obdobně jako u zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dobrovolníci nejsou za svoji činnost v organizaci placeni, je třeba pracovat s jejich motivací. (Balogová, Mračková, 2011, s. 18)

Pro výkon dobrovolnické činnosti v sociálních službách spočívající v práci s lidmi jsou třeba určité znalosti, dovednosti, příp. i zkušenosti. Proto pokud nezisková organizace pracuje s dobrovolníky, je nutné pro ně nastavit konkrétní pravidla a systém vedení, který bude součástí vnitřní metodiky organizace a zaručí kvalitu poskytovaných služeb. (Hroncová, 2010, s. 33) Využití dobrovolníků v sociálních službách zpravidla vyžaduje profesionální management, protože se zde dobrovolníci pohybují v oblasti psychosociálních služeb, kde je důležitý kompetentní přístup. Kromě přípravy dobrovolníka je nutné připravit organizaci na jejich přijetí a mít koordinátora dobrovolníků, který se tomu bude věnovat. (Šimková, 2011, s. 15)

Jak uvádí Tošner a Sozanská (2006, s. 35), profesionální vedení dobrovolnictví nemusí být (a také by nemělo být) překážkou pro zachování spontaneity a neformálnosti dobrovolnictví, které jsou pro tyto aktivity charakteristické.

Transparentní struktura činnosti organizace dobrovolníkům přináší jistotu, že organizace jejich aktivitu má pod kontrolou a mohou se v tom na ni spolehnout. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 16)

Profesionalizace dobrovolnictví neznamená, že by se z dobrovolníků měli stát

profesionálové, kteří by nahrazovali zaměstnance organizace. Jde o to, aby se jejich neprofesionální činnost profesionálně organizovala a cíleně tak doplňovala práci zaměstnanců. (Balogová, Mračková, 2011, s. 17-18)

2 MANAGEMENT DOBROVOLNICTVÍ

Druhá kapitola je věnována managementu dobrovolnictví. Nejdříve uvádím charakteristiku manažerského modelu dobrovolnictví a představuji dobrovolnická centra a dobrovolnické programy, která jsou jeho základním pilířem. Následně se zaměřuji na osobu koordinátora dobrovolníků, na jeho osobnosti a profesní předpoklady a na úkoly, které v organizaci zastává. Na to v závěru této kapitoly navazuji popisem jednotlivých etap realizace dobrovolnického programu.

2.1 Vymezení manažerského modelu dobrovolnictví

Pod pojmem management dobrovolnictví se rozumí plánování, organizování, koordinování, hodnocení a oceňování činnosti dobrovolníků. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 59)

Management dobrovolnictví jako nový obor vznikl jako reakce na potřebu profesionálního řízení dobrovolnictví. Jeho základní tezí je: Má-li být dobrovolnictví opravdu přínosem, je potřeba, aby bylo profesionálně řízeno. Důvodem profesionálního řízení je fakt, že vstup dobrovolníka do organizace představuje systémovou změnu a zároveň také otevření se veřejnosti. Je tedy třeba s touto změnou v organizaci pracovat, aby byla přijatelná pro všechny strany - pro organizaci a její zaměstnance, dobrovolníky i klienty. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi>)

Jedná se o „model formálního dobrovolnictví, který zahrnuje dobrovolné aktivity organizované prostřednictvím dobrovolnických center či jiných neziskových organizací realizujících dobrovolnické programy, případně přímo prostřednictvím poskytovatelů služeb. Dobrovolníky vede obvykle profesionál – koordinátor dobrovolníků, který se řídí pravidly managementu dobrovolnictví, specificky upravenými pro konkrétní klienty či oblast služeb.“ (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/management-dobrovolnictvi/>)

Manažerský model dobrovolnictví podporuje i Hoffmann (In Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 28), která zdůrazňuje, že angažmá dobrovolníků vyžaduje institucionální rámec. Mezi charakteristiky dobrovolnického managementu tato autorka (In Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 33) řadí časově vymezené působení v projektech založené na vlastním rozhodnutí věnovat svůj čas právě této činnosti.

Potenciál managementu dobrovolnictví vyjadřuje Verešpejová v anketě časopisu Sociální práce (2011, s. 6) tematicky zaměřeného na dobrovolnictví v sociálních službách. Uvádí, že pro efektivní práci s dobrovolníky by bylo dobré věnovat víc pozornosti managementu dobrovolnictví a vytvářet tak pro dobrovolníky v organizacích prostor.

2.2 Dobrovolnická centra a dobrovolnické programy

Na management dobrovolnictví se v České republice specializují dobrovolnická centra. Dobrovolnické centrum je „organizace, která zájemcům v ČR zprostředkovává příležitost k dobrovolné práci a vyhledává dobrovolníky pro organizace, které je potřebují.“ (Matoušek, 2008, s. 54) Je tedy prostředníkem mezi dobrovolníky a organizacemi, které dobrovolníky přijímají.

První pracoviště specializované na dobrovolnictví v České republice vzniklo v roce 1999 v rámci Programu rozvoje dobrovolnictví a bylo nazváno Národní dobrovolnické centrum. Stalo se organizační složkou občanského sdružení HESTIA, z jehož popudu toto centrum vzniklo. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 100)

Posláním dobrovolnického centra je „propagace a podpora myšlenky dobrovolnictví ve společnosti a spolupráce s neziskovými organizacemi v regionu s cílem zapojení co největšího počtu obyvatel do řešení problémů komunity.“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 100)

Od poslání dobrovolnického centra se odvíjí jeho aktivity. Vzdělává manažery dobrovolnické činnosti, organizuje dobrovolnické programy, vytváří a spravuje informační databáze, propaguje dobrovolnictví v médiích. Kromě toho také získává informace o potřebách dobrovolnické práce od obcí, krajů a ústředních orgánů státní správy, příp. může přispívat k mezinárodní spolupráci v dobrovolnických aktivitách. (Matoušek, 2008, s. 54-55)

Nezisková organizace, která do své činnosti chce zapojit dobrovolníky, může oslovit dobrovolnické centrum. Druhou možností je, že sama organizace poskytující sociální služby bude dobrovolnický program realizovat, protože kromě dobrovolnického centra mohou dobrovolnické programy v akreditovaném režimu realizovat i další neziskové organizace. Jak jsem již zmínila v souvislosti s profesionalizací dobrovolnictví, pokud je dobrovolnický program dobře připravený, může zvýšit výkonnost i profesionalitu organizace a zároveň neubírá na tvořivosti a spontaneitě

dobrovolníků. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi>)

2.3 Koordinátor dobrovolníků

Pozice koordinátora dobrovolníků v organizaci vychází z profesionalizace dobrovolnictví. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 69) Je to nová profesní pozice obsahující prvky sociální práce a personalistiky³. (Dobrovolnik.cz, dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/management-dobrovolnictvi/>)

Koordinátor dobrovolníků je chápán jako klíčová osoba managementu dobrovolnictví v organizaci. Zastává tedy práci s dobrovolníky po celou dobu jejich dobrovolnického angažmá v organizaci. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 76)

Dobrovolník přichází do organizace, která je uzavřeným systémem, proto by mohl být vnímán jako cizorodý prvek. Stejně jako je třeba připravit dobrovolníka na jeho činnost, je třeba připravit organizaci na přijetí dobrovolníků a mít určenou osobu, která bude mít zprostředkování dobrovolnické činnosti v náplni práce – koordinátora dobrovolníků. Sociální služby jsou navíc oblastí, ve které je vzhledem k charakteru činnosti dobrovolníků třeba profesionální přístup. K tomu by měli být dobrovolníci pod vedením svého koordinátora průběžně připravováni. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 42)

Jak uvádí Tošner a Sozanská (2006, s. 70), přínos koordinátora dobrovolníků může být (kromě zisků, které na peníze převést nelze) vnímám i z ekonomického hlediska, kdy je jeho plat vyvážen opracovanými hodinami dobrovolníků.

2.3.1 Osobnostní a profesní předpoklady

Koordinátorem dobrovolníků by v organizaci měl být člověk, který dobře zná projekt, v němž dobrovolníci působí. Je důležité, aby byl odborníkem v daném oboru a uměl poskytnout radu druhým. Kromě toho by měl také být dobrým pedagogem a psychologem a měl by mít dobré organizační schopnosti. Co se týká osobnostních charakteristik, je důležitá otevřenost a umění navodit přátelskou atmosféru v kontaktu s druhými. Zároveň by měl být důsledný a spravedlivý a měl by umět zajistit přiměřenou technickou podporu. (Kol. autorů, 2001, s. 18)

³ Personální práce (personalistika) je ta část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. (Koubek, 2007, s. 13)

Kvalitní vedení dobrovolnického programu vyžaduje celého člověka. Je udržitelný, pokud do fungování koordinátor investuje tolik energie, kolik je třeba. Není-li tomu tak, lidé postupně ztrácí motivaci, a to např. i tím, že s nimi pracovník není v kontaktu. (Lipčáková, Barochová, 2011, s. 15)

Ochman a Jordan (1997, s. 12-13) uvádějí, že koordinátor dobrovolníků by měl tuto roli v organizaci zastávat rád, měla by mu dělat radost práce s lidmi. Je také potřebné, aby měl dar řídit lidi a měl dostatek času se tomu věnovat. Je tedy lépe, pokud koordinátorem dobrovolníků není vedoucí pracovník, který nese odpovědnost za chod organizace a je tedy příliš zaneprázdněn na to, aby této práci mohl věnovat dostatečnou pozornost.

2.3.2 Úkoly koordinátora dobrovolníků v neziskové organizaci

Hlavním úkolem koordinátora dobrovolníků je zasazovat se o rozvoj dobrovolnictví poskytováním informací a svým působením v organizaci. Může tak bořit bariéry rozvoje dobrovolnictví, které by mohly vzniknout. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 54)

Náplň práce koordinátora dobrovolníků se odvíjí především od etap realizace dobrovolnického programu. Vypracovává náplň činnosti dobrovolníků, realizuje nábor a výběr dobrovolníků (včetně pohovorů se zájemci o dobrovolnickou činnost v organizaci). Na počátku spolupráce s dobrovolníky provádí (nebo zajistí) jejich zaškolení, po celou dobu působení dobrovolníkům jim je k dispozici a poskytuje jim podporu a zajišťuje supervizi. Pokud z nějakého důvodu vzájemná spolupráce už nemůže pokračovat, úkolem koordinátora dobrovolníků je ji ukončit. Koordinuje činnost dobrovolníků v organizaci a kontakt a komunikaci mezi dobrovolníky a zaměstnanci, vedením organizace a klienty. Dále také vede evidenci dobrovolníků, vypracovává systém jejich odměňování a je tím, kdo činnost dobrovolníků hodnotí a oceňuje. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 15)

Úkolem koordinátora dobrovolníků je organizovat práci tak, aby každý, kdo je součástí organizace, chápal, co se od něho i od ostatních žádá a očekává, a jaká je jejich role v organizaci. (Kol. autorů, s. 18) Jak uvádí Matulayová (In Matulayová; Hajduková, 2011, s. 24), efektivní řízení dobrovolníků předpokládá tzv. trojstrannou komunikaci mezi zaměstnanci, dobrovolníky a jejich koordinátorem. Z toho tedy vyplývá, že úkolem koordinátora dobrovolníků je spolupráce nejen s dobrovolníky, ale

i s pracovníky. Jeho působení v organizaci lze rozlišit na dvě základní linie: na práci s dobrovolníky a na práci se zaměstnanci organizace.

2.3.3 Řízení a vedení dobrovolníků

Práci s dobrovolníky lze obecně charakterizovat jako práci s lidskými zdroji (personalistiku). (Kol. autorů, 2001, s. 6) Stejně jako platí, že vedoucí pracovník je odpovědný za práci svých podřízených, tak koordinátor analogicky zodpovídá za to, že dobrovolníci dobře plní své úkoly, a vyžaduje, aby splnili vše, na čem se předem dohodli.“ (Kol. autorů, 2001, s. 18)

Vzhledem k tomu, že dobrovolníci nejsou za svoji činnost finančně odměňováni, je třeba pracovat s jejich motivací a různými formami je oceňovat a vyjadřovat jejich přínos pro organizaci. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 70)

Pro motivační doprovázení dobrovolníků jsou centrálním momentem pravidelné rozhovory, ať ve skupině nebo s jednotlivcem. Nabízejí možnost získat informace, sjednotit se s organizací nebo rozvíjet individuální kompetence pro dobrovolnickou činnost, kterými se spolupráce zhodnocuje, je tu prostor pro podněty, kritiku. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 73)

V praxi se potvrzuje, že je lehčí získat nového dobrovolníka než udržet toho stávajícího. Je přirozené, že někteří dobrovolníci zůstávají, jiní po nějaké době odcházejí. Koordinátor by si měl uvědomovat, že dlouhodobé angažmá dobrovolníka je ovlivněno mnoha faktory (čas, energie, schopnosti, definovaná role, motivace, identifikace s posláním, vztahy k zaměstnancům...) a pracovat s tím, co lze ovlivnit. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 67) Podle Matulayové (In Matulayová; Hajduková, 2011, s. 14) setrvání dobrovolníků v organizaci záleží na kvalitě řízení dobrovolnického programu. Kromě průběžného podporování a oceňování činnosti dobrovolníka a je důležitá také jejich edukace. Podcenění některé z těchto složek má za následek urychlení odchodu dobrovolníka z organizace. Jelikož snahou koordinátora je, aby dobrovolník v organizaci zůstal co nejdéle, měl by se na zmíněné činnosti soustředit.

2.3.4 Spolupráce koordinátora dobrovolníků se zaměstnanci organizace

Pro fungování dobrovolnického programu je také klíčová práce koordinátora dobrovolníků s pracovníky organizace, v níž dobrovolník působí. Je třeba, aby všichni

věděli, jakých činností se dobrovolníci budou účastnit (co bude jejich úkolem a v jakém časovém intervalu), komu za tuto činnost budou zodpovídat, příp. jak za to budou odměňováni. (Kol. autorů, 2001, s. 7)

Vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky jsou podstatným faktorem úspěšného realizování dobrovolnického programu. Negativní reakce pracovníků organizace na dobrovolníky pramení především z jejich nereflektovaných obav. Součástí pracovní náplně koordinátora dobrovolníků tedy je věnování se těmto obavám a snižování úzkosti zaměstnanců budováním důvěry, atmosféry akceptace a zapojení do vytváření podmínek pro komunikaci mezi zaměstnanci a dobrovolníky. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 24) V neposlední řadě je třeba klást důraz na průběžnou edukaci zaměstnanců směřující ke spolupráci s dobrovolníky. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 14)

2.4 Etapy realizace dobrovolnického programu

2.4.1 Příprava organizace na působení dobrovolníků a vymezení jejich činností

Plánování práce s dobrovolníky je nezbytnou součástí managementu dobrovolnického programu nejen v organizaci, která s dobrovolníky chce začít pracovat, ale i v nichž už spolupráce s dobrovolníky probíhá. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 5)

Prvním krokem, který je předpokladem pro možný vstup dobrovolníků do organizace, je seznámení zaměstnanců s principy dobrovolnictví, jeho přínosem pro organizaci a dát jim prostor pro jejich náměty, aby tuto změnu nevnímali jako ohrožení a souhlasili s ní. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 71) Matulayová (In Matulayová; Hajduková, 2011, s. 10) k tomu přidává seznámení klientů s dobrovolnickým programem a připravení prostoru pro dobrovolníky, aby se v organizaci cítili dobře (např. prostor pro odkládání osobních věcí).

Dalším krokem je definování činností, které budou moci dobrovolníci vykonávat (sami nebo ve spolupráci se zaměstnancem), aby bylo zřejmé, co může organizace dobrovolníkům nabídnout. Lze vycházet z toho, že dobrovolník může dělat činnosti, které (především z časových důvodů) nejsou náplní práce zaměstnanců, ale přispívají k naplnění cílů poskytovaných služeb. (Ochman, Jordan, 1997, s. 7)

Dobrovolník by neměl nahrazovat práci zaměstnanců a neměl by v organizaci dělat činnosti, do nichž se nikomu nechce. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 74) Z náplně

práce dobrovolníka by mělo být zřejmé, jakým způsobem souvisí s naplňováním poslání organizace. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 5) Čím jsou kritéria pro výběr, uplatnění a vedení dobrovolníků stanovená jasněji, tím snáze se dobrovolníky podaří zapojit do aktivit organizace. (Kol. autorů, 2001, s. 7)

V této fázi je třeba mít stanovené, kdo bude koordinátorem dobrovolníků, který bude pomyslným mostem mezi dobrovolníky a organizací. Koordinování dobrovolníků a zabezpečení, aby se management dobrovolníků stal součástí vedení organizace, bude patřit do jeho náplně práce v organizaci. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 7)

V poslední řadě je třeba se zabývat materiálním zabezpečením souvisejícím s činností dobrovolníků. Vyčlenění materiálních a finančních zdrojů je předpokladem pro nastartování dobrovolnického programu i jeho průběhu. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 9)

2.4.2 Získávání a výběr dobrovolníků

Pokud organizace má definované své potřeby a profil dobrovolníků, které hledá, a má zabezpečené fungování dobrovolnického programu, je čas na aktivní hledání těchto dobrovolníků. (Ochman, Jordan, 1997, s. 13)

Podle Matulayové (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 19) je nábor dobrovolníků klíčovým okamžikem, protože se od něho odvíjí délka a efektivita působení dobrovolníka v organizaci. Je tedy předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu.

K náboru dobrovolníků lze využít služeb dobrovolnického centra nebo ho realizovat vlastní aktivitou. Předpokladem efektivního náboru je dobrá znalost lokality, kde má nábor probíhat. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 20)

Nejčastěji používanými formami oslovení potenciálních dobrovolníků je využití médií a prezentace dobrovolnictví skrze plakáty na vývěskách, letáky, uveřejnění informací v regionálním tisku, rozhlas nebo během televizního vysílání. Nejefektivnější, ale zároveň také časově velmi náročné je získávání dobrovolníků v přímém kontaktu – nejdříve je to okruh známých a příbuzných. Především pro studenty jsou organizovány různé besedy, při kterých jsou s možnostmi dobrovolnictví seznámeni. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 78) Nezastupitelnou roli při náboru mají současní dobrovolníci, kteří se o svoje pozitivní zkušenosti s dobrovolnictvím podělí se svým okolím. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 20)

Pokud se podaří nábořem oslovit vhodnou věkovou, sociální a profesní skupinu,

je ještě třeba stanovit si systém výběru dobrovolníků, kteří mohou být přínosem pro organizaci, a zároveň i oni si organizaci vyberou pro svoji dobrovolnickou činnost. (Kol. autorů, 2001, s. 10-11)

Se zájemci o dobrovolnickou činnost se osobně setkává koordinátor dobrovolníků, a to buď individuálně, nebo v rámci skupinového setkání, které slouží k vzájemnému seznámení se a získání bližších informací. Dobrovolník může reflektovat svoji motivaci pro dobrovolnictví a spolu s koordinátorem si mohou ujasnit vzájemná očekávání a možnosti dobrovolnické činnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 79)

V této fázi také koordinátor dobrovolníků uzavírá za organizaci s dobrovolníkem smlouvu o dobrovolnické činnosti. (Kol. autorů, 2001, s. 13) Hned na začátku spolupráce je třeba definovat nejen očekávání a představy ve vztahu k dobrovolnické činnosti, ale i práva a povinnosti obou stran, pracovní náplň dobrovolníka, čas, který jí bude věnovat, a závazky vyplývající ze vzájemné spolupráce. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 11)

Pokud zájemce o dobrovolnickou činnost nespĺňuje některý z požadavků organizace, koordinátor by měl být připraven tyto důvody zájemci otevřeně sdělit. (Ochman, Jordan, 1997, s. 17)

2.4.3 Příprava dobrovolníků na dobrovolnickou činnost

Příprava dobrovolníků obsahuje 2 složky – obecně dobrovolnickou a speciální (odbornou), která se odvíjí od charakteru činnosti dobrovolníka. Obecná část přípravy spočívá v seznámení dobrovolníka s posláním a úkoly organizace, její strukturou a místem dobrovolnictví v organizaci. Získává kontakt na koordinátora dobrovolníků, na kterého se může obracet. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 79-80) Je důležité, aby dobrovolníkovi bylo zřejmé, že svou činností přispívá k poslání organizace a spolupracuje se zaměstnanci na naplnění jejího cíle. Dobrovolnické činnosti člověk věnuje svou energii pouze, pokud vidí, že to má smysl. (Ochman, Jordan, 1997, s. 18-19)

Odborná část přípravy vychází z činností, které bude dobrovolník vykonávat. Jejím cílem je co nejvíce dobrovolníkovi dané činnosti přiblížit a věnovat se nejjasnostem a obavám dobrovolníka. Ke každému dobrovolníkovi je tedy třeba přistupovat individuálně. Dobrou praxí také je seznámení dobrovolníka s principy supervize, aby věděl, co od ní může očekávat. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 80)

Forma, kterou jsou informace dobrovolníkovi poskytnuty, záleží na organizaci. Osvědčilo se organizování úvodního školení, v rámci kterého se dozví především základní informace potřebné pro jeho činnost v organizaci a vyjasní si svá očekávání a role. (Kol. autorů, 2001, s. 15)

Před svým působením v organizaci by dobrovolníkovi mělo být představeno prostředí, v němž se bude pohybovat, a osoby, se kterými se bude potkávat. Takové jednání pro dobrovolníka znamená signál, že je vnímám jako součást organizace. Je třeba dobrovolníkovi zdůraznit možnost obrátit se na svého koordinátora. (Ochman, Jordan, 1997, s. 19)

Dobrou pomůckou pro dobrovolníka (a svým způsobem i pro koordinátora dobrovolníků) je manuál určený dobrovolníkům - slouží jako průvodce dobrovolnickou službou, který je možné mít stále u sebe. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 13)

2.4.4 Průběžné vedení dobrovolníků

Připojení se nového dobrovolníka k organizaci je podobné jako nástup nového zaměstnance. Proto je třeba, aby se dobrovolníkovi někdo, tedy koordinátor dobrovolníků, věnoval a měl tak někoho, na koho se může kdykoli obrátit. (Kol. autorů, 2001, s. 17-18) Největší podporu a pomoc koordinátora potřebuje dobrovolník především na počátku své činnosti, ale v určité míře i po celou dobu svého působení. Je třeba, aby koordinátor byl s dobrovolníkem v kontaktu a průběžně se zajímal, jak se dobrovolníkovi v činnosti daří, zda je všechno v pořádku a jestli něco nepotřebuje. (Ochman, Jordan, 1997, s. 19)

Být s dobrovolníkem v kontaktu a provázet ho jeho činností je důležitým předpokladem, abychom mohli dobrovolníka poznat a věděli, co stojí v pozadí jeho působení v organizaci (jaké jsou jeho motivy pro dobrovolnickou činnost). Znalost motivů dobrovolníka koordinátorovi umožňuje a nabízí dobrovolníkovi činnosti, v nichž se bude realizovat, a tak jeho motivaci podporovat. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 105)

Vzhledem k tomu, že v rámci sociálních služeb dobrovolník pracuje s lidmi, působení dobrovolníka v organizaci provází pravidelná supervize, v rámci které může svoji činnost reflektovat. Supervize by měla být vedena supervizorem. Pouze pokud činnost dobrovolníků není náročná na vztah dobrovolník - klient, může tuto roli zastávat koordinátor dobrovolníků. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 81-82)

Při práci s dobrovolníky také může nastat situace, že koordinátor musí z nějakého důvodu dobrovolníka v průběhu jeho činnosti propustit. Odmítnutí dobrovolníka je obtížné především proto, že svůj čas věnoval dobrovolně a bez nároku na odměnu. Je důležité s daným dobrovolníkem o důvodu, proč s ním nechceme dále spolupracovat, otevřeně mluvit a informovat o tom i ostatní dobrovolníky. Tím můžeme předejít nedorozuměním a určujeme tak hranice i pro ně. (Kol. autorů, 2001, s. 14)

2.4.5 Hodnocení a oceňování dobrovolníků

Hodnocení dobrovolníků souvisí s hodnocením v celé organizaci. Je to proces, jehož výsledkem je zkvalitnění služeb organizace. Dobrovolníci si zaslouží, aby byl vyhodnocován přínos jejich činnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 83)

Dobrovolnický program je dobré zhodnotit alespoň jednou za rok, a to se všemi zainteresovanými stranami (koordinátor, zaměstnanci organizace, dobrovolníci, klienti, příp. další osoby). Prostředkem může být rozhovor, dotazník nebo hromadné setkání. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 15)

Průběžná zpětná vazba k činnosti dobrovolníka je důležitá jak pro dobrovolníka, tak pro organizaci. Ze strany organizace (nejen od svého koordinátora, ale od všech pracovníků) by měli dobrovolníci cítit, že si jich pracovníci váží. (Kol. autorů, 2001, s. 20-21)

Oceňování a odměňování dobrovolníků je proces, který by měl dobrovolníka provázet průběžně po celou dobu jeho působení v organizaci. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 84) Velmi úzce souvisí s jeho motivací v činnosti pokračovat a je tedy klíčem k dlouhodobé spolupráci s ním. Odměna vypovídá o tom, že si druhého ceníme. I při odměňování je třeba k dobrovolníkům přistupovat individuálně - volit formy s ohledem na jejich osobnost. (Ochman, Jordan, 1997, s. 22-23)

Existuje mnoho způsobů, jak dobrovolníky za jejich činnost odměnit. Samozřejmostí je upřímné poděkování, vytvoření příjemné atmosféry. (Ochman, Jordan, 1997, s. 22) Odměnou jsou pro dobrovolníky také společná setkání, při kterých se mohou neformálně potkat nejen s koordinátorem, ale i se zaměstnanci organizace, což posiluje vzájemné vztahy a vědomí, že všichni pracují pro jeden projekt. Je to dobrá příležitost pro vyjádření vděčnosti dobrovolníkům ze strany organizace, příp. předání symbolické odměny. Dalšími možnostmi ocenění dobrovolníků může být např. uvedení jejich jmen ve výroční zprávě, pozvání na výlet, volná vstupenka. (Tošner, Sozanská,

2006, s. 84) Příležitostí pro ocenění dobrovolníka může být i v rámci supervize, odměnou mu může také umožnění absolvování vzdělávacího kurzu nebo gratulace k narozeninám. Vždy záleží na kreativitě organizace a zdrojích, kterými disponuje. (Matulayová; Hajduková, 2011, s. 14)

3 KOORDINÁTOR DOBROVOLNÍKŮ A JEHO ČINNOST V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB Z POHLEDU MANAGEMENTU

V úvodu této kapitoly dávám do souvislosti management a neziskový sektor, v rámci něhož dochází ke koordinaci dobrovolníků. Následně se věnuji osobě manažera, jeho úkolům v organizaci a dovednostem, které potřebuje k jejich zvládnutí. V poslední části kapitoly navazuji na uvedené informace a zaměřuji se na roli koordinátora dobrovolníků jako vedoucího pracovníka a její specifika. Kromě toho také nastiňuji manažerské dovednosti, které by podle mého názoru pro jeho působení v organizaci mohly být užitečné. Na tyto dovednosti se pak budu soustředit v praktické části diplomové práce.

3.1 Management a neziskový sektor

Řízení je lidskou činností, která vyplynula z potřeby zabezpečit koordinaci individuální snahy pro dosažení společných cílů. Management bývá spojován především s podnikatelskými subjekty, má však své místo i v neziskové sféře. (Cimbálníková, 2009b, s. 9)

Přestože je management obvykle spojován s podniky a firmami tržního charakteru, je nástrojem každé organizace, ať už je jejím cílem zisk, nebo ne. I neziskové organizace⁴ totiž směřují k určitému cíli a řízení jim umožňuje k němu dospět. Chápání managementu pouze ve smyslu managementu podnikovém tedy Drucker (2000, s. 17-18) označuje za omyl.

Management podnikatelských a neziskových organizací je nástrojem naplnění cíle organizace, z tohoto hlediska se řídí stejnými principy. Rozdíl mezi nimi je v jejich poslání – zda se jedná o zhodnocení kapitálu, nebo směřování ke společenskému prospěchu či řešení sociálních problémů. (Schneider In Schneiderová, 2010, s. 9)

⁴ Neziskové organizace jsou ty organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Jejich cílem je provozování činnosti ve prospěch určité skupiny lidí nebo celé společnosti. (Růžičková, 2006, s. 6) K nestátním neziskovým organizacím se řadí občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a církevní právnické osoby. Oblasti působení neziskových organizací jsou různorodé, jednou z nich jsou sociální služby. (Neziskovky.cz, dostupné z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/)

3.1.1 Vymezení pojmu management

Pojem „management“ má kořeny v latinských slovech „manus“ (ruka) a „agere“ (řídit, vést). (Bader, 1999, s. 30) Je odvozen z anglického výrazu „to manage“, což znamená řídit, vést, spravovat, ovládat. Tento termín zde však natolik zdomácněl, že nebývá překládán a je používán častěji než jeho český ekvivalent „řízení“. (Šimková, 2008, s. 27)

Obecně existují tři varianty chápání pojmu management. V první řadě je chápán ve smyslu řízení jako činnosti. Kromě toho také může označovat řídicí pracovníky nebo vědní disciplínu, která je předmětem studia odborníků. (Šimková, 2008, s. 27)

V odborné literatuře se objevují různé definice managementu, roli hraje odlišný úhel pohledu nebo je do popředí kladen jiný aspekt. Uvádím definice, které se podle mého názoru doplňují, a je možné si z nich vytvořit komplexní představu o tom, co je podstatou managementu.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Wehrich, Koontz, 1998, s. 16)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24)

Z pohledu charakteristických činností a úkolů manažerů je management charakterizován jako „proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7)

Autoři se shodují, že management není statický, ale je procesem. Skládá se z činností a úkolů, které jsou spolu provázané a směřují k určitému cíli. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7)

Podle Robbins a Coulter (2004, s. 23) je pro manažerskou práci charakteristickým znakem koordinace⁵ práce ostatních (právě to ji odlišuje od pozice nemanadžerské). Kromě toho je pro management také zásadní již zmíněné zaměření na určitý cíl.

⁵ Koordinace je podstatou řízení, protože je potřebná pro dosažení souladu mezi úsilím jednotlivců a skupin k dosažení cílů organizace. Je provázaná se všemi manažerskými funkcemi. (Cimbáliková, 2009, s. 11)

V průběhu času dochází k proměnám pojetí manažerské práce. V současné době je upřednostňováno pojetí humanistické, v rámci něhož manažer není tím, kdo nařizuje a kontroluje, ale je koučem. Do popředí vstupuje podpora rozvoje pracovníků. (Šimková, 2008, s. 75)

3.1.2 Management lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že žádná organizace nemůže fungovat bez svých pracovníků (tzv. lidských zdrojů), důležitou součástí náplně práce manažera je právě řízení a vedení lidí v organizaci. (Schneiderová, 2010, s. 5) „Manažer je především vedoucí kolektivu spolupracovníků.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 118)

Management a schopnost vést druhé často bývají ztotožňovány. Vedení však je jednou z manažerských funkcí, proto mu je řízení nadřazeno. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 438) Jak uvádí Cimbálníková (2009b, s. 87) „Vedení je součástí řízení, ale nikoli celým řízením.“

V této souvislosti je rozlišováno řízení a vedení lidí. Řízení lidí spočívá v zadávání úkolů a v kontrolování, jak jsou plněny. V tom ještě hraje roli způsob, jakým je to prováděno (otázka míry direktivity manažera). Vedení lidí spočívá v získávání spolupracovníků pro stanovené cíle. Vedoucí vnímá lidi v organizaci jako své spolupracovníky, nikoli podřízené. Snaží se podporovat jejich aktivitu a motivaci, aby se podíleli na naplňování poslání a cílů organizace. (Tureckiová, 2004, 73-74)

Drucker (2000, s. 28) zdůrazňuje, že spolupracovníky je třeba především vnímat jako partnery. „Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést.“ (Drucker, 2000, s. 28) Manažeři pro svoje působení v organizaci musí mít schopnost vést lidi. (Cimbálníková, 2009b, s. 87)

Vedení je soubor charakteristik, které jsou vlastní jednotlivcům, jenž jsou uznáváni jako vedoucí osobnost. Jsou to lidé, kteří mají schopnost ovlivňovat chování jiných, aniž by druhé do něčeho nutili. (Cimbálníková, 2009b, s. 87) S tím souvisí fakt, že člověk by neměl být redukován na pracovní sílu, v první řadě vedoucí jedná s lidskými bytostmi, které mají určité potřeby, zájmy, hodnoty a disponují určitými znalostmi a dovednostmi. (Tureckiová, 2007, s. 44)

Řízení a vedení spolu úzce souvisí, proto je jejich oddělení od sebe do určité míry umělé. Vedoucí pracovníci (manažeři) musí umět řídit činnost druhých i být schopni druhé vést. (Tureckiová, 2004, 75)

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti, které směřují k jejich naplnění, jsou

neoddělitelnou součástí práce vedoucích pracovníků. Z tohoto důvodu je důležité, aby tito pracovníci měli znalosti a dovednosti potřebné pro plnění této role. (Koubek, 2007, s. 29)

3.2 Manažer v organizaci

„Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 22) Je vedoucím pracovníkem, nese tedy odpovědnost za realizaci činností, které vyžadují řízení dalších členů organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9) Od manažerů se očekává propojení řídicí a vedoucí role, jedna z nich však vždy převažuje. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 127)

Specifika neziskového sektoru se promítají také do charakteristiky manažerů. Manažeři v podnicích jsou silně orientováni na výkon. Vedoucí pracovníky v neziskových organizacích spojuje vnímavost ke společenským problémům a touha je řešit. Názory na to, zda se podle orientace organizace na zisk nebo společenský prospěch liší i dovednosti manažerů, se různí. (Schneider In Schneiderová, 2010, s. 10)

3.2.1 Náplň práce a úkoly manažera v organizaci

Práce manažera v organizaci je různorodá. Jeho úkoly lze obecně rozdělit na 3 oblasti: řízení práce a organizace, řízení produkce a operací, řízení lidí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 46) Já se vzhledem k tématu této diplomové práce budu dále soustředit na poslední ze zmíněných oblastí týkající se řízení lidí.

Náplň práce manažera v organizaci a jeho úkoly vyplývají z **tzv. manažerských funkcí**, které spolu velmi úzce souvisí. Je to plánování, organizování, vedení a kontrola. (Robbins, Coulter, 2004, s. 25)

První manažerskou funkcí je *plánování*. Spočívá ve stanovení cílů a prostředků jejich dosažení. Výsledkem je plán s postupem, jak dosáhnout definovaných cílů. (Šimková, 2008, s. 40)

Organizování zahrnuje stanovení úkolů, určení osoby, která úkol splní a pravidla podávání informací o průběhu činnosti. Tato manažerská funkce směřuje k uspořádání naplánovaných pracovních činností tak, aby bylo dosaženo daného cíle. (Robbins, Coulter, 2004, s. 25)

Vedení je proces motivování a ovlivňování činnosti podřízených pracovníků.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7) Prostřednictvím toho manažer usměrňuje pracovníky tak, aby jejich aktivita byla organizaci prospěšná a napomáhala k dosahování společných cílů. Vedení úzce souvisí nejen s motivací, ale také s komunikací a přístupem manažera k pracovníkům organizace. (Wehrich, Koontz, 1998, s. 32)

Poslední funkci managementu představuje *kontrola*, jejímž účelem je posoudit, zda činnosti směřují ke stanovenému cíli. Pokud tomu tak není, je úkolem manažera zjistit příčinu a vymyslet způsob, jak chyby napravit. (Robbins, Coulter, 2004, s. 25)

V praxi však funkce managementu neprobíhají pouze v této posloupnosti, ale jako proces, v němž se plánování, organizování, vedení a kontrola prolínají. (Robbins, Coulter, 2004, s. 26) Jednotlivé manažerské funkce, se konkretizují v různých oblastech života organizace a získávají tak specifický charakter. Řadí se mezi ně např. strategické řízení, marketing, řízení lidských zdrojů, management kvality či řízení změn. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 7-8)

3.2.2 Klasifikace manažerů

V rozsahu a obtížnosti úkolů a míře odpovědnosti manažerů v rámci organizace jsou rozdíly. Podle svého postavení v organizaci se rozlišují linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Na nejnižší úrovni manažerské hierarchie se nacházejí *linioví manažeři* (bývají nazýváni také jako manažeři první linie, nižší manažeři či provozní manažeři). Jejich úkolem je vést pracovníky při plnění každodenních úkolů. (Cimbáliková, 2009b, s. 15)

Uprostřed pomyslné pyramidy jsou *střední manažeři*, kteří řídí práci manažerů první linie, příp. také řádivých pracovníků organizace. Mají svůj podíl odpovědnosti za směřování organizace, proto koordinují činnosti se záměrem dosažení jejích cílů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 9)

Vrcholoví manažeři jsou nejmenší manažerskou skupinkou. Nachází se ve vedení organizace, proto nesou odpovědnost za formulování plánů a cílů a za rozhodování v rámci celé organizace. (Robbins, Coulter, 2004, s. 23)

Náplň práce vedoucího pracovníka se liší právě podle úrovně managementu, resp. postavení manažera v organizaci. V souvislosti s jejich úkoly v organizaci manažerů první linie největší podíl zaujímá vedení, na druhém místě je to kontrolování. Nejméně času pracovníci na těchto pozicích věnují plánování a organizování. (Bělohlávek,

Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

Já se vzhledem k cíli diplomové práce zaměřím na vedení lidí v kontextu managementu lidských zdrojů.

3.2.3 Osobnostní charakteristiky manažera

Manažer pracuje s lidmi, proto se od něho očekává více než stereotypní řízení. (Šimková, 2008, s. 75) Aby manažer v organizaci mohl zastávat svoji pozici, musí k tomu být kompetentní. To znamená, že musí mít určité předpoklady, a to odpovídající znalosti, schopnosti, dovednosti, ale také určité povahové rysy (osobnostní charakteristiky) – vlastnosti, hodnoty, postoje, motivy, potřeby. Tyto charakteristiky podmiňují jeho působení v organizaci. (Kovács, 2007, s. 13)

Předpoklady jedince k manažerské práci lze na obecné rovině rozdělit na vrozené a získané. Vrozené předpoklady tvoří potřeba řídit, která je základem pro uspokojení z práce manažera. S tím souvisí touha po tom mít vliv na druhé a někam je směřovat. Velmi důležitá je také empatie. K předpokladům, které člověk získává v průběhu života výchovou, vzděláváním a výcvikem, patří znalosti z různých oblastí, umění komunikovat, dobrá tělesná a duševní kondice. (Šimková, 2008, s. 75)

Podle humanistického přístupu C. Rogerse by manažer měl v sobě mít čtyři hodnoty: autentičnost, akceptaci, empatii a kompetenci. Kromě toho, že by měl být znalcem svého oboru a mít manažerské dovednosti, měl by v kontaktu s lidmi být sám sebou, respektovat druhé a naslouchat jim. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 129) Weihrich, Koontz (1998, s. 361) k tomu dodávají, že manažeři musejí být důvěryhodní, upřímní a chovat se v souladu s etickými zásadami.

3.2.4 Manažerské dovednosti

Dovednosti získáváme v průběhu života, každý člověk má různé dovednosti. Dovednost vychází ze znalostí, které si jedinec osvojuje. Vzniká jejich uplatňováním v praxi a upevňováním, příp. výcvikem. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 46) Znalosti, schopnosti a dovednosti jsou potenciálem, s nímž lze pracovat. (Plamínek, 2011, s. 60)

Práce manažerů je komplexní a velmi rozmanitá. Proto pracovník, který v organizaci zastává pozici manažerského charakteru, musí mít určité dovednosti – tzv. manažerské dovednosti. Robert L. Katz definoval 3 druhy dovedností, a to lidské,

technické a koncepční. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28) Jejich podíl závisí na tom, na jakém stupni managementu se pracovník v organizaci nachází. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 74)

Technické dovednosti spočívají ve schopnosti správně používat určité znalosti, techniky, metody a postupy odvíjející se od činnosti organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 75) Podle Robbinse a Coulter (2004, s. 28) jsou tyto dovednosti důležitější pro nižší manažery, protože jsou to oni, kdo pracují s lidmi, kteří činnost organizace přímo realizují.

Lidské dovednosti představují schopnost dobře spolupracovat s lidmi, a to jak s jednotlivci, tak se skupinami. K těmto dovednostem patří především komunikace, motivování druhých, vedení a probouzení nadšení a důvěry. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

Manažeři pracují s lidmi a jejich úkolem je mimo jiné tyto lidi vést. Jsou zodpovědní za činnosti, které realizují nejen oni sami, ale i prostřednictvím dalších zaměstnanců organizace. Proto není pochyb o tom, že lidské dovednosti jsou pro ně nezbytné. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 74-75) Jak uvádí Robbins a Coulter (2004, s. 28): „Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi jsou schopni dostat ze svých lidí to nejlepší.“

Lidské dovednosti na všech úrovních managementu stejně důležité. (Robbins a Coulter, 2004, s. 28) Jejich význam vystupuje do popředí u provozních (liniových) manažerů, jejichž práce je založená na rozsáhlé komunikaci s dalšími lidmi. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 74-75)

Třetí oblastí manažerských dovedností jsou *koncepční dovednosti*. Jsou definovány jako „schopnost koncepčně a komplexně myslet. Tyto dovednosti umožňují manažerům vnímat organizaci jako celek, chápat vztahy mezi jejími jednotlivými částmi a vidět, v jakém souladu je organizace s širším prostředím.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 28) Z toho vyplývá, že koncepční dovednosti jsou nejdůležitější pro manažery na nejvyšší úrovni managementu, kteří mají hlavní zodpovědnost za směřování organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 76)

K těmto třem druhům dovedností manažerů Cimbáliková (2009b, s. 17) přidává schopnost vytvářet podmínky. Blíže je však nevysvětluje. Weihrich, Koontz (1998, s. 18) kromě zmíněných tří skupin manažerských dovedností uvádí ještě dovednosti projekční. Charakterizuje je jako schopnost nejen problém vidět, ale také umět nalézt účinné řešení vzhledem k jeho okolnostem a realizovat ho.

3.3 Koordinátor dobrovolníků optikou teorie managementu

3.3.1 Vymezení manažerské role koordinátora v organizaci

Role koordinátora je dáována do spojitosti s prací v týmu. Z pohledu managementu je koordinátor vnímám jako demokratický a motivující vedoucí, který je připravený vnímat potřeby členů týmu a soustředit se na využití jejich potenciálu. Opírá se především o důvěru svých spolupracovníků, o komunikaci s nimi a jejich motivaci (Bělohávek, 2008, s. 41-42), protože si uvědomuje, že naplnění cíle může dosáhnout prostřednictvím spolupráce členů týmu. Je přirozenou autoritou, nejedná s lidmi direktivně, ale dokáže je takticky usměrňovat. (Bělohávek, 2008, s. 32)

Koordinátor dobrovolníků v neziskové organizaci představuje klíčovou osobou pro realizaci dobrovolnického managementu, proto bývá součástí vedení organizace. Jeho úkolem je koordinování dobrovolníků, a to od projevení zájmu jedince o dobrovolnickou činnost přes průběžné řízení a vedení dobrovolníka až po ukončení jeho činnosti. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 76)

Koordinátor by měl být kontaktní osobou v případě konfliktu mezi dobrovolníky nebo dobrovolníkem a pracovníkem. Podporuje nalezení řešení. Dobrovolníci v organizaci nezůstávají dlouho, pokud konflikty přetrvávají. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 79)

V souvislosti s činností neziskové organizace se Drucker (1994, s. 139) dotýká spolupráce s dobrovolníky a jejich pozice v organizaci. Dobrovolníci jsou považováni za „kolegy“, tedy za „neplacené spolupracovníky“. Tošner a Sozanská (2006, s. 31) také zdůrazňují profesionální práci s dobrovolníky, při níž jsou placení pracovníci a dobrovolníci vnímáni jako tým. V tomto ohledu je úkolem koordinátora ze skupiny dobrovolníků složené z různých osobností vytvořit jeden celek (tým), v němž ale každému dál zůstává jeho samostatnost a svébytnost. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 76)

Jak vyplývá z působení koordinátora dobrovolníků v organizaci, jeho práce s dobrovolníky kopíruje činnost vedoucího pracovníka s jednotlivci i s týmem pracovníků, kteří mu jsou v organizační struktuře podřízeni. Charakter práce koordinátora dobrovolníků tedy odpovídá pozici liniového manažera v organizaci, jehož úkolem především je vést pracovníky, resp. dobrovolníky při plnění každodenních úkolů. (Cimbáliková, 2009b, s. 15)

S úrovní managementu koresponduje důležitost jednotlivých manažerských

funkcí při zastávání manažerské práce v organizaci. U manažerů první linie největší podíl zaujímá vedení, dále je to kontrolování. Nejméně času pracovníci na těchto pozicích věnují plánování a organizování. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11)

Jak jsem již uvedla, na stupni managementu, na němž se pracovník v organizaci nachází, závisí také podíl manažerských dovedností potřebných pro působení v organizaci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 74) Když to vztáhneme k pozici koordinátora dobrovolníků v neziskové organizaci poskytující sociální služby, tedy manažera první linie, klíčové jsou pro něho především lidské dovednosti, které jsou předpokladem dobré spolupráce s lidmi. Vzhledem k tomu, že koordinátor dobrovolníků je jako manažer první linie s dobrovolníky v přímém kontaktu a je za jejich činnost odpovědný, velmi důležité jsou také technické dovednosti – v tomto případě se jedná např. o znalosti z oblasti sociální práce, managementu dobrovolnictví a managementu lidských zdrojů. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

3.3.2 Vybrané manažerské dovednosti užitečné pro koordinátora dobrovolníků

Definování konkrétních manažerských dovedností se u jednotlivých autorů liší. Při výběru dovedností, které by mohly být užitečné pro činnost koordinátora dobrovolníků v organizaci jsem vycházela z výčtu manažerských dovedností Robbinse a Coultera (2004, s. 29), Kováce (2007, s. 1-2) a Schneiderové (2010, s. 3-4) zaměřující se na manažery v sociálních službách. Pro přehlednost jsem dovednosti podobného charakteru, které spolu úzce souvisí, zařadila do jim nadřazené skupiny.

Komunikační dovednosti

„Komunikace se táhne jako červená nit všemi činnostmi, které jakýkoliv manažer, tedy i ten v sociálních službách, vykonává.“ (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 88) Jejím cílem je dosažení porozumění mezi zúčastněnými stranami komunikace. (Tureckiová, 2007, s. 70) Kromě předávání potřebných informací komunikace slouží k vyjádření vztahů (pocitů, postojů, očekávání). (Tureckiová, 2007, s. 72) Vzhledem k tomu, že komunikace umožňuje utváření vztahů, je pro vedoucího pracovníka základním kamenem procesu vedení lidí. (Tureckiová, 2007, s. 76) Ve vztahu k organizaci je komunikace považována za prostředek, která lidi spojuje, aby mohli dosáhnout společného cíle. (Wehrich, Koontz, 1998, s. 507)

Schopnost účinně a smysluplně komunikovat s druhými je úzce propojena s osobnostními charakteristikami jedince. Jednotlivé komunikační dovednosti lze (stejně jako ostatní dovednosti) rozvíjet. (Tureckiová, 2007, s. 85)

Aktivní naslouchání

Naslouchání je základem komunikace, které podmiňuje další komunikační dovednosti (např. vedení rozhovoru, vyjednávání, řešení konfliktů). (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 88) Naslouchat znamená „vědomě věnovat pozornost tomu, co nám náš partner v komunikaci sděluje“. (Tureckiová, 2007, s. 74)

Aktivním nasloucháním se rozumí koncentrace na sdělení komunikujícího (verbální i neverbální) a ujištění se, zda jsme jeho sdělení správně pochopili. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 89)

Je to aktivní proces vyžadující ztotožnění se s myšlením osoby, která nám něco sděluje, aby bylo možné sdělení pochopit z jejího pohledu. (Robbins, Coulter, 2004, s. 522)

Klíčovou zásadou pro aktivní naslouchání je dávat druhému najevo skutečný zájem o jeho sdělení. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 90) K tomu přispívá např. udržování očního kontaktu, vyjadřování souhlasu či nesouhlasu neverbálními signály, kladení otázek, parafrázování sdělení mluvčího. (Robbins, Coulter, 2004, s. 522)

V praxi manažera pracujícího v sociálních službách aktivní naslouchání nabývá na důležitosti, a to proto, že se orientuje více na lidi než na výkon. Očekává se od něho, že dokáže druhé vyslechnout a jejich sdělení věnovat pozornost. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 88)

Empatie

Ruku v ruce s aktivním nasloucháním jde empatie. Je to dovednost charakterizovaná jako „schopnost vcítit se do pocitů a názorů partnera v komunikaci“. (Tureckiová, 2007, s. 86)

Díky empatii můžeme zjistit pocity a hodnoty druhého člověka a ověřit si, jestli jsou vnímány v obvyklém významu. (Cimbálníková, 2009a, s. 32) Skrze ni dokážeme rozpoznat, co lidé potřebují pro svůj růst a uplatnění svých předností. (Planá In Schneiderová, 2010, s. 63) Umožňuje nám lépe naše sdělení zacílit a vytvářet vztah důvěry. (Tureckiová, 2007, s. 86)

Vedení rozhovoru, kladení otázek

Vedení rozhovoru je zásadní dovedností každého vedoucího pracovníka, protože jeho činnost mimo jiné závisí na získávání a předávání informací. Je důležité, aby byl schopen přizpůsobit svůj projev dané situaci a především osobě, s níž hovoří. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 90)

Pro vedení rozhovoru je důležité umět dobře klást otázky. Dovednost kladení otázek nám pomáhá nejen při získávání informací, ale přispívá také k tomu, abychom měli rozhovor pod kontrolou. Kromě toho ovlivňuje utváření vztahu k našemu komunikačnímu partnerovi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 528) Vhodně položená otázka rozvíjí komunikaci - je cestou k informacím, skrze ni však také můžeme vyjádřit povzbuzení a potvrdit zájem o sdělení druhého. (Cimbálníková, 2009a, s. 29) Dáváme tak druhému najevo, že nás jeho názor či postoj nás zajímá, a zároveň ho tak můžeme vést k tomu, aby se nad daným problémem hlouběji zamyslel. (Cimbálníková, 2009a, s. 32)

Zpětná vazba

Zpětná vazba je základní komunikační dovedností. Slouží k ověření, zda naše sdělení bylo pochopeno tak, jak jsme ho zamýšleli. (Tureckiová, 2007, s. 66-67) Je přirozené, že když někomu sdělujeme důležitou informaci, čekáme, jakou odezvu naše sdělení u daného člověka vyvolá. Jeho verbální a neverbální projevy nám poskytnou zpětnou vazbu, jak sdělení přijal, jak mu porozuměl a zda informace vyvolala žádoucí reakci. (Cimbálníková, 2009a, s. 36)

Prostřednictvím zpětné vazby také můžeme druhému sdělit svůj pohled na něho. Náš pohled pro tohoto člověka může být významným potenciálem rozvoje osobnosti. (Čaníková In Schneiderová, 2010, s. 134) Jak uvádí Meier (2009, s. 91), nedozvíme-li se, co děláme dobře a v čem se můžeme zlepšit, nemůžeme se dále vyvíjet.

Specifickým způsobem zpětné vazby je pochvala a kritika, které jsou zároveň považovány za motivační nástroje v kontaktu se spolupracovníky. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 549) O těchto typech zpětné vazby se zmíním níže.

A jaká jsou základní pravidla pro poskytování takové zpětné vazby? Zpětná vazba by měla být věcná, názorná a sdělovaná s respektem k druhému. Je také důležité, aby směřovala k pozitivní změně. (Tureckiová, 2007, s. 67)

Přijímání a vyjadřování kritiky

K dovednostem manažera patří také přijímání a vyjadřování kritiky. Jak uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 551), kritika „umožňuje upozornit na nesprávný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem nápravy.“

Při přijímání kritiky a připomínek od spolupracovníků by se vedoucí pracovník měl vyvarovat přehnanému vyjadřování emocí, měl by sdělení pozorně naslouchat a v případě nejasností se ptát na podrobnosti. Díky tomu má příležitost se vyvarovat dalším chybám. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 103)

Jak jsem již zmiňovala, vyjadřování kritiky je způsobem poskytování zpětné vazby, která je velmi důležitá pro rozvoj jedince. Je to velmi citlivá záležitost, proto je třeba dodržovat určité zásady. Kritiku bychom měli vyjadřovat vždy v soukromí, co nejdříve po zjištění problému, snažit se nechat emoce stranou a soustředit se na věcnou stránku problému. Velmi důležité je nechat druhému dostatečný prostor, aby se k situaci mohl vyjádřit. Výsledkem takového rozhovoru by měl vzniknout návrh řešení dané situace. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 103)

Vyjednávání

Dovednost účinného vyjednávání je chápána jako pomyslný vrchol komunikačních dovedností vedoucího pracovníka. (Tureckiová, 2007, s. 93) „Vyjednávání je proces, do něhož vstupují partneři s odlišnými preferencemi a jehož výstupem by měla být dohoda.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 548) Cílem tedy není zvítězit nad druhou stranou, ale nalézt řešení, s nímž se mohou ztotožnit obě strany. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 97)

Vyjednávání předchází porozumění potřebám a stanoviskům druhé strany, které s daným problémem souvisí. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 529) Tato dovednost spočívá v „postupném vyjasnění si očekávání, motivů, cílů a možností jejich dosažení a jeho záměrem je nalezení shody o významech, jaké jednotliví lidé takové změně připisují, a o tom, jak se v jejím rámci budou chovat, aby dosáhli žádoucích výsledků.“ (Tureckiová, 2007, s. 94)

Neverbální komunikace

Důležitou součástí komunikace je také komunikace neverbální – komunikace beze slov. Často jsou naše mimoslovní projevy první informací, kterou o sobě vysíláme. (Cimbálníková, 2009a, s. 35)

Neverbálně můžeme komunikovat např. díky výrazu našeho obličeje, gesty, dotečky. Určitou informaci druhému také poskytuje naše vzdálenost, kterou si v komunikaci udržujeme, nebo postoj našeho těla vůči člověku, s nímž jsme v interakci. Neverbální komunikace doplňuje naše slovní vyjádření. Může ho zesílit nebo popřít, a to podle toho, zda signály těla naše sdělení potvrzují nebo mu odporují. (Šimková, 2008, s. 87-88)

Nejde tedy jen o to, co řekneme, ale i jak to druhému sdělujeme. Proto je třeba naučit se signály neverbální komunikace rozpoznávat v kontextu situace. (Robbins, Coulter, 2004, s. 269)

Kreativita

Kreativní (tvůrčí) myšlení je charakteristické hledáním odlišností a zkoumáním i toho, co je málo pravděpodobné. Důsledkem tedy je, že přináší nové pohledy na věc, originální nápady a nezvyklé přístupy k řešení problémů. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 672) Kreativita pak je dovednost nápady kombinovat a neobvykle spojovat. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 327)

Tvořivost se může projevovat v řešení problémů. Tzv. tvůrčí řešení problémů spočívá v oproštění se od obvyklých postupů a hledání jiných způsobů, jak problém uchopit. (Robbins, Coulter, 2004, s. 559) Kreativitu lze také uplatnit při práci s lidmi. Nápaditost a originalita je způsob, kterým dokážeme druhé zaujmout. (Skříšiovská In Schneiderová, 2010, s. 78)

Motivování a oceňování

Motivování a oceňování jsou dovednosti, které spolu úzce souvisí, a pro vedoucí pracovníky, jejichž úkolem je vedení lidí, jsou jedny z nejdůležitějších. (Robbins, Coulter, 2004, s. 390) Motivaci lze vysvětlit jako „vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme takovým způsobem, který povede dosažení cíle.“ (Tureckiová, 2007, s. 37)

Z pohledu managementu **motivace**⁶ znamená „umění vytvořit u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které vedou k dosažení

⁶ V souvislosti s motivací bývá uváděn pojem „stimulace“, který zdůrazňuje vnitřní povahu motivace. Stimulace je charakterizována jako „vnější záměrné působení na motivaci člověka.“ (Cimbáliková, 2009b, s. 95)

cílů organizace.“ (Cimbálníková, 2009b, s. 88) Jde o spojení osobního zájmu a úsilí jedince s potřebami organizace. Právě toto propojení je úkolem vedoucího pracovníka. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 123)

Podle Tureckiové (2007, s. 38) existují *tři základní typy motivů*, které lidskému chování dávají směr: potřeby, zájmy a hodnoty. Aby člověk u nějaké činnosti vydržel a dělal ji dobře, je třeba, aby pro něj byla významná. Činnost by mu měla přinášet radost a uspokojení. Planá (In Schneiderová, 2010, s. 57) k motivům řadí ještě postoje.

Motivace vychází z uspokojování potřeb jedince. Existuje několik teorií, které se zaměřují na *potřeby člověka* a umožňují pochopit podstatu motivace. Nejznámější z nich je Maslowova teorie hierarchie potřeb, která není typická pouze pro management, ale je zmiňovaná i v jiných odvětvích. Maslow definoval pět úrovní potřeb: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, společenské potřeby, potřeby úcty a uznání a potřeby seberealizace. (Robbins, Coulter, 2004, s. 390) Když tyto potřeby vztáhneme na lidi v organizaci, fyziologické potřeby a potřeby bezpečí mohou tvořit dobré pracovní podmínky (teplo, světlo, dostatečný prostor) a prostředí, v němž se cítí bezpečně. (Cimbálníková, 2009b, s. 90) Ke společenským potřebám se může řadit potřeba přátelského prostředí, sounáležitosti. Potřeby úcty a uznání zde mohou znamenat potřebu pozitivního ocenění okolím a potřeby seberealizace mohou mít podobu potřeby naplnění, pocitu užitečnosti a dalšího rozvoje. (Tureckiová, 2007, s. 39)

Hodnoty představují skutečnosti, které jsou pro daného člověka důležité, proto hrají důležitou roli i v jeho motivaci k činnostem. Dalším motivem jsou *postoje*, které vyjadřují vztah jedince vůči někomu nebo něčemu. Ve vztahu k motivaci jsou základem spokojenosti či nespokojenosti. *Zájmy* spočívají v zabývání se něčím, co v člověku vyvolává zaujetí, vychází tedy z hluboké úrovně motivace. (Planá In Schneiderová, 2010, s. 60-63)

„Podstatou účinného motivování je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti.“ (Tureckiová, 2007, s. 43) Je tedy třeba druhé dobře znát a přistupovat ke každému individuálně, projevovat zájem o každého člověka a budovat s ním vztah založený na vzájemném respektu a důvěře. (Tureckiová, 2007, s. 44) Motivaci k práci v organizaci podporuje také pracovní atmosféra, která jedinci přináší uspokojení (příjemný pocit, radost, potěšení). (Planá In Schneiderová, 2010, s. 55)

Čaníková (In Schneiderová, 2010, s. 133) vychází z předpokladu, že pokud lidé mají k činnosti nějaký důvod a zároveň se mohou podílet na rozhodnutí, jak ji vykonávat, výrazně to zvyšuje jejich motivaci. Pro neziskový sektor jsou typické

nefinanční prostředky motivace.

Na motivaci jedince lze působit pomocí vnějších stimulů, které svým účinkem na jeho psychiku mohou ovlivňovat i jeho motivaci a s ní spojenou změnu v jeho chování a jednání. K těmto stimulům patří hmotná odměna, povzbuzování a pochvala, pracovní podmínky a režim práce, mezilidské vztahy na pracovišti, obsah činnosti a identifikace se s prací, profesí a organizací. (Kovács, 2007, s. 135) Každopádně platí, že „čím lépe poznáme motivační strukturu pracovníka, tím snadněji lze vybrat z množství motivačních nástrojů, které budou v danou chvíli nejúčinnější.“ (Cimbálníková, 2009b, s. 95)

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů (tzv. stimulů) a zároveň způsobem **ocenění** je *pochvala*. Vedoucí tak jedinci sděluje, že je s jeho činností spokojen. Pokud je člověk pochválen, má radost z úspěchu, je naplněn novou energií. (Bělohlávek, 2000, s. 49) Pochvala by měla být konkrétní, aby druhý věděl, za co ho chválíme. Dále by měla být adresná (směřovat ke konkrétnímu člověku) a měla by být vyjádřena veřejně. Pochvala v sobě má velký potenciál pro motivaci lidí, proto je třeba být pozorný a chválit, pokud se někomu něco podaří. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 549-550)

Pokud si ceníme činnosti druhého, můžeme to vyjádřit *projevením uznání*. Tím mu sdělujeme, že jsme si jeho aktivity všimli a vážíme si toho. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 124) Dalším typem pozitivní zpětné vazby je poděkování či nějaká forma odměny. (Šuleř, 2003, s. 93)

Oceněním tak dáváme druhému najevo, že vnímáme jeho silné stránky a tím podporujeme jeho sebedůvěru a sebevědomí. Může se tedy více soustředit na to, v čem je dobrý, a dále se rozvíjet. (Čihounková, 2011, s. 40)

Za nejúčinnější motivaci bývá považován vlastní příklad. Úkolem vedoucích pracovníků je nejen pozitivně působit na motivaci, ale i probouzet v lidech svým chováním zájem a ochotu zapojit se do plnění úkolů a dovést je ke smysluplné činnosti pro ně samé i pro organizaci. (Tureckiová, 2007, s. 44)

Budování vztahů

Na dobré spolupráci s druhými lidmi mají velký podíl právě vzájemné vztahy. (Plamínek, 2011, s. 94) Pro fungující kooperaci s druhými lidmi je třeba, aby se ti, kdo spolu spolupracují, měli příležitost poznat, najít optimální formy komunikace a tak se sblížit. Pokud k sobě mají vybudované vztahy, přirozeně mezi nimi vzniká pohodová atmosféra, v níž je sdílen úspěch a radost z činnosti, což posiluje sounáležitost členů

týmu. (Cimbálníková, 2009a, s. 65)

Důležitou roli hraje ve vztazích důvěra. Základním předpokladem pro její vytvoření je otevřenost a pravdivost v komunikaci. (Robbins, Coulter, 2004, s. 537) K budování a udržování vztahu důvěry přispívá také naslouchání a pozitivní zpětná vazba. (Tureckiová, 2007, s. 51)

Houdková (In Schneiderová, 2010, s. 110-111) poukazuje na výsledky výzkumu týkajícího se týmového klimatu v neziskových organizacích, z něhož mimo jiné vyplynulo, že velkou důležitost pracovníci přikládají mimo jiné i vztahům mezi sebou. Vítají příležitosti, kdy se spolu mohou setkávat mimo pracovní dobu, poznávat se a upevňovat své vztahy. Není pochyb o tom, že zdravé vztahy a pozitivní atmosféra mezi spolupracovníky se promítají ve spokojenosti pracovníků a v efektivitě jejich činnosti. Proto by tato oblast neměla být vedoucím pracovníkem zanedbávána.

Dovednosti související s vedením týmu

Tým tvoří skupina lidí, kteří se navzájem znají, sdílí nějaké poslání a společně směřují k jeho naplňování. (Kovács, 2007, s. 174) Tým funguje na základě spolupráce, tedy úsilí jednotlivců přispět k dosažení společného cíle. Spolupráce může mít podobu součinnosti, kdy členové skupiny na daném úkolu pracují současně, nebo koordinace, při níž je úkol plněn postupně – teprve po skončení jedné části úkolu může následovat další. (Bělohlávek, 2008, s. 12)

Důležitou roli v týmu má vedoucí pracovník. Měl by to být člověk, který je v týmu přirozeně respektovanou osobností a je schopný druhé motivovat a koordinovat jejich práci. (Cimbálníková, 2009a, s. 66)

Je přirozené, že členové týmu mají něco společného, ale zároveň existuje něco, v čem se liší. To, co je spojuje, jsou sdílené myšlenky (nejčastěji v podobě cíle či hodnot). (Plamínek, 2011, s. 94) Rozdílné znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti členů týmu jsou příčinou přidané hodnoty práce v týmu. Mohou se tak vzájemně doplňovat a komplexně přispívat k naplnění cíle a poslání organizace. (Bělohlávek, 2008, s. 13) Řízení členů týmu by proto mělo být individualizované, vedoucí by měl přihlídnout k jejich roli v týmu i jejich motivaci a podle toho jim přidělit práci, v níž se budou moci realizovat. (Bělohlávek, 2008, s. 16)

Jak vyplývá z principů fungování týmu, při jeho vedení vedoucí pracovník kromě dovedností potřebných pro spolupráci s jednotlivci uplatní dovednost koordinace druhých, řešení konfliktů a potřebuje také více pracovat s potenciálem jednotlivých

členů týmu, aby se dobře doplňovali. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 106)

Koordinace

Koordinace je podstatou managementu, protože je potřebná pro dosažení souladu mezi úsilím jednotlivců a skupin k dosažení cílů organizace. Z tohoto důvodu je provázaná se všemi manažerskými funkcemi. (Cimbálníková, 2009b, s. 11) V této souvislosti je koordinace definována jako „optimální spolupráce vedoucí k synergickému efektu.“ (Šimková, 2008, s. 46)

Koordinace pracovníků tvoří významnou součást práce manažera v organizaci. Spočívá ve sladění jednotlivých činností, aby nedocházelo k chaosu při rozdělování úkolů mezi členy týmu a aby se jejich práce překrývala. Koordinace tedy směřuje k dosažení co největší efektivity týmové práce. Proto je třeba brát v potaz možnosti členů týmu (osobnostní předpoklady, schopnosti a dovednosti) a jejich osobní cíle, ale zároveň i cíle organizace. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 108)

Koordinace spolupracovníků v sobě nese přijetí zodpovědnosti za činnost týmu. Koordinátor je osobou, která tým v rámci organizace zastupuje a sladuje jeho činnosti s činnostmi ostatních členů organizace. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 108)

Identifikace potenciálu jednotlivce

Při práci s týmem je důležité nezapomínat na to, že je složen z jednotlivců. Každý z členů týmu je jedinečnou osobností – má určité vlastnosti, schopnosti a dovednosti, uznává určité hodnoty, je pro něho charakteristický určitý způsob navazování vztahů atd. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 111) Díky této rozdílnosti každý k činnosti týmu může přispívat odlišným způsobem. (Meier, 2009, s. 129)

Odhalovat silné stránky druhých patří k důležitým dovednostem manažera. Využití potenciálu pracovníka je přínosné pro organizaci i pro pracovníky samotné, protože jim dává příležitost k seberealizaci. (Bělohávek, 2008, s. 16)

Ne vždy svůj potenciál pracovníci využívají, jejich vlohy někdy mohou zůstat skryté. Úkolem vedoucího pracovníka potom je potenciál pracovníka rozpoznat. (Bělohávek, 2003, s. 20) „Nejefektivnější způsob, jakým může manažer investovat svůj čas, je přesně zjistit, v čem je každý zaměstnanec jiný než druzí a pak najít způsob, jak jeho zvláštnosti nejlépe využít v rámci činnosti celého týmu nebo útvaru.“ (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 111)

Dovednost vedoucího pracovníka odkrývat potenciál svých spolupracovníků úzce

souvisí s jeho komunikačními dovednostmi (především vedení rozhovoru, aktivní naslouchání), schopností probouzet v druhých motivaci a pozitivně působit na atmosféru v organizaci. Jen tak lze dosáhnout co nejefektivnější práce týmu. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 111)

Řešení konfliktů

Vedoucí pracovníci se v rámci svého působení v organizaci mohou setkávat s konflikty, které je třeba nějakým způsobem řešit. (Houdková In Schneiderová, 2010, s. 102) V čem konflikt mezi lidmi spočívá? Cimbálníková, (2009a, s. 40) konflikt charakterizuje jako „střet protichůdných zájmů, postojů, pocitů, potřeb, cílů, přesvědčení.“

Lidé se liší, proto je přirozené, že mohou existovat různé pohledy na věc, které se mohou vyhrotit v konflikt. Pokud taková situace nastane, je třeba problémovou situaci včas identifikovat a pracovat s ní, protože nezvládnutí konfliktu způsobuje zhoršení atmosféry v kolektivu a má negativní dopad na kvalitu spolupráce. (Bělohávek, 2003, s. 50)

Základní zásadou je snažit se konfliktům předcházet. Nejlépe se jim dá předejít, pokud se zabýváme příčinami konfliktu, který již vznikl. Na základě toho se pak těchto chyb můžeme vyvarovat. (Meier, 2009, s. 102) Pokud se nepodaří vzniku konfliktu zabránit, měl by manažer jeho řešení iniciovat. V této situaci je žádoucí vyhýbat se emocím a komunikovat na věcné rovině, jen tak je možné najít alternativu přijatelnou pro obě strany. (Bělohávek, 2003, s. 50-51)

Je třeba si uvědomit, že konflikt může mít pozitivní i negativní důsledky. Konflikt může ve skupině způsobit problémy, na druhou stranu také může být příležitostí k výměně názorů a uvědomění si shody a odlišností v názorech a postojích lidí okolo nás. (Cimbálníková, 2009a, s. 40)

Koučování

Koučování⁷ je fenoménem, na který je v současné době při práci s lidmi kladen důraz. (Čihounková, 2011, s. 4) Česká asociace koučů (dostupné

⁷ Koučování může realizovat jak profesionál kouč, tak vedoucí pracovník. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 30) Já budu koučování vnímat jako dovednost, kterou může využít manažer při řízení a vedení svých spolupracovníků.

z <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci>) vnímá koučování jako „proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů“

Koučování je silným nástrojem rozvoje pracovníků. Dochází při něm k rozvoji dovedností pracovníka za podpory vedoucího. (Bělohlávek, 2000, s. 74) Odpovědnost za směr, kterým se bude koučování ubírat, a za jeho výsledek nese koučovaný pracovník. Úkolem koučujícího manažera je pracovníka podporovat v objevování jeho potenciálu a rozvoji jeho kompetencí. Je tím, kdo pracovníkovi poradí a ukáže možné cesty, záleží na pracovníkovi, kterou z nich si zvolí. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 32)

Od vedoucího pracovníka koučování vyžaduje neustálou sebereflexi týkající se jeho role, postoje k sobě i druhým a sociálních a komunikačních dovedností. Je třeba, aby dokázal vytvářet atmosféru důvěry a podmínky pro to, aby spolupracovníci mohli nalézt svoji motivaci k činnosti a čerpat z ní. (Čihounková, 2011, s. 43)

Pozitivní výsledky koučování vychází především z toho, že mezi koučem a koučovaným je vytvořen vztah vzájemné podpory a je kladen důraz na komunikaci. (Čihounková, 2011, s. 6) Pro koučování je důležité kladení otázek, prostřednictvím kterých je pracovník vtahován do problému a veden k tomu, aby o něm více přemýšlel a sám nacházel řešení (pochopil tak, proč se práce vykonává daným způsobem a ne jinak). Důležitým prostředkem koučování je také zpětná vazba. Měla by být konkrétní a nehodnotit pracovníka, ale jeho činnost. (Bělohlávek, 2000, s. 75-76)

Mentoring

Pro vysvětlení mentoringu neexistuje jednotná definice. Obecně ho lze charakterizovat jako „způsob vedení zaměstnanců.“ (Centrum pro komunitní práci, dostupné z http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html) Je to dovednost, prostřednictvím které vedoucí pracovník může podporovat a vést své spolupracovníky. (Robbins, Coulter, 2004, s. 546)

Podstatou mentoringu je vytvoření blízkého vztahu mezi zkušenější a obvykle i starší osobou (mentorem) a jedincem, který má zkušeností méně a potřebuje podporu (mentee). Prostřednictvím tohoto vztahu mentor svému svěřenci předává znalosti, dovednosti a zkušenosti a pomáhá mu tak v jeho rozvoji. (Brumovská; Seidlová Málková, 2010, s. 11)

Mentorem je osoba, která na základě svých zkušeností dokáže poradit a může tak

být průvodce pro člověka, který je v organizaci nový a takové zkušenosti nemá. (Stewart-David, 1992, s. 2) Mentor pomáhá svému svěřenci (mentee) poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti. (Centrum pro komunitní práci, dostupné z http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html)

Reifenhäuser (In Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 99) charakterizuje osobu mentora v souvislosti s managementem dobrovolnictví nejen jako průvodce, ale také jako přítele. Zdůrazňuje tedy významnost vztahu mezi mentorem a druhou osobou, již podporuje. Podle Stewart-Davida (1992, s. 2) je proto důležité, aby mentorem byla osoba, která v druhých vzbuzuje důvěru.

3.3.3 Specifika manažerské pozice koordinátora dobrovolníků v neziskovém sektoru

Práci s dobrovolníky lze obecně charakterizovat jako práci s lidskými zdroji – personalistiku. (Kol. autorů, 2001, s. 6) Stejně tak jako o pracovníky i o dobrovolníky je třeba v organizaci pečovat. Práce s dobrovolníky jako lidskými zdroji pro organizaci se skládá především z podpory, doprovázení a motivace. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 72)

Jak jsem již zmiňovala, Drucker (1994, s. 141) vychází z přístupu k dobrovolníkům jako neplaceným zaměstnancům. Proto uvádí, že pro management dobrovolníků a práci s dobrovolníky mohou být používány běžné manažerské nástroje definované managementem lidských zdrojů.

Na druhou stranu tím specifikem může být právě rozdíl mezi tím, zda je či není činnost, do které člověk investuje čas a energii, finančně ohodnocená. (Kol. autorů, 2001, s. 6)

Na otázku, čím se liší koordinování činnosti dobrovolníků od manažerské práce s lidmi obecně, autorská dvojice Šedivý a Medlíková (2011, s. 45) odpovídají takto: „Práce s dobrovolníky vyžaduje ještě významnější podíl motivace než u kmenových zaměstnanců.“ Projevení uznání lze vnímat jako mzdu, která dobrovolníkovi za jeho angažmá poskytována. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 71)

I Tošner, a Sozanská (2006, s. 70) specifikum vnímají v tom, že při práci s dobrovolníky je třeba více pracovat s jejich motivací a soustředit se na jiné než finanční formy ocenění jejich přínosu pro organizaci a její vyjádření dobrovolníkům.

K důrazu na práci s motivací dobrovolníků se připojuje také Hoffmann (In

Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 20), která uvádí, že je důležité vědět co nejvíce o motivech dobrovolníků, aby byli osloveni odpovídajícím způsobem. Kromě motivace uvádí jako specifikum spolupráce s dobrovolníky sociální vztahy a s tím spojený kontext, který určuje, zda je činnost dobrovolnická nebo placená. (Reifenhäuser; Hoffmann; Kegel, 2009, s. 44)

Z tohoto hlediska vyžaduje práce s dobrovolníky od manažera (koordinátora dobrovolníků) vyšší nároky v porovnání s prací (manažera) personalisty s placenými zaměstnanci. (Kol. autorů, 2001, s. 6)

4 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI VYUŽÍVANÉ KOORDINÁTORY DOBROVOLNÍKŮ PŘI ŘÍZENÍ A VEDENÍ DOBROVOLNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Nyní se dostávám k praktické části diplomové práce, v níž charakterizuji provedený výzkum z hlediska jeho metodologie, metody získávání dat, výzkumného vzorku a popisuji, jakým způsobem jsem při jeho realizaci postupovala. Následně prezentuji výsledky výzkumu, ke kterým jsem dospěla na základě analýzy odpovědí respondentů, a odpovídám na předem definované výzkumné otázky. Při realizaci výzkumu vycházím z informací uvedených v teoretické části práce. Vzhledem k tomu, že z analýzy pramenů a literatury vyplynulo jako specifika činnosti koordinátora dobrovolníků (z hlediska managementu) budování vztahů, motivace a oceňování, při prezentaci výsledů výzkumu se nejpodrobněji zaměřuji právě na tyto manažerské dovednosti. V závěru této kapitoly stručně shrnuji odpovědi na výzkumné otázky a zhodnocuji realizovaný výzkum.

4.1 Charakteristika výzkumu a popis jeho realizace

Realizovaný výzkum lze podle Punche (2008, s. 13) charakterizovat jako tzv. šetření malého rozsahu. Z hlediska povahy poznatků se jedná o výzkum deskriptivně-explanační, který má jak popisnou, tak vysvětlovací podobu. (Punch, 2005, 15)

Předkládané výzkumné šetření se zaměřuje na manažerské dovednosti koordinátorů dobrovolníků, které jsou při řízení a vedení dobrovolníků⁸ v průběhu jejich dobrovolnické činnosti v oblasti sociálních služeb v praxi využívány. Konkrétně jsem se zaměřovala na koordinování dobrovolníků v Olomouci.

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaké z manažerských dovedností koordinátoři dobrovolníků při řízení a vedení dobrovolníků využívají a zda by uvítali jejich rozšíření.

⁸ Řízení a vedení dobrovolníků vnímám ve smyslu managementu lidských zdrojů, tedy přímé práce s dobrovolníky, neberu v potaz technické zabezpečení dobrovolnického programu, pro které jsou také nepochybně zapotřebí specifické dovednosti.

Na základě cíle výzkumu jsem si stanovila následující *výzkumné otázky*:

- 1) Mají koordinátoři dobrovolníků pro svoji činnost ukotvení ve znalostech sociální práce a managementu řízení lidských zdrojů?
- 2) Je využívání manažerských dovedností v praxi podmíněno znalostmi z managementu lidských zdrojů?
- 3) Uplatňují koordinátoři dobrovolníků dovednosti, které pro koordinování dobrovolníků vnímají jako důležité?
- 4) Uvítali by koordinátoři dobrovolníků rozšíření znalostí a dovedností užitečných pro řízení a vedení dobrovolníků?

4.1.1 Metodologický rámec výzkumu

Vzhledem k tomu, že mi teoretická východiska nabízí základ, z něhož mohu vycházet, pro realizaci předkládaného výzkumu jsem zvolila *kvantitativní výzkum*. Tento přístup předpokládá, že jevy sociálního světa jsou určitým způsobem měřitelné, informace o nich lze kvantifikovat a poté analyzovat s cílem ověřit platnost charakteristik daných fenoménů nebo vztahů mezi nimi. (Reichel, 2009, s. 40) Je to strategie výzkumu založená na deduktivním principu. Vychází z teorie, na jejímž základě jsou v podobě pravděpodobnostních tvrzení definovány hypotézy. Následuje sběr dat, pomocí získaných informací mohou být hypotézy potvrzeny nebo odmítnuty. (Disman, 1993, s. 76)

Z toho vyplývá, že jádro kvantitativního výzkumu tvoří **hypotézy**. (Chráska, 2007, s. 17) Hypotéza je „domněnka, která je odvozena z teorie nebo zkušenosti a lze ji empiricky zpochybnit.“ (Hendl, 2004, s. 23) Punch (2005, s. 38) hypotézu definuje jako předpovídanou odpověď ve vztahu k výzkumné otázce.

Hypotéza může vyjadřovat vztah mezi dvěma či více jevy, tvrzení o existenci nějakého faktu, fenoménu či procesu, nebo se např. může vyjadřovat k jejich příčinám nebo změnám. Formulace hypotézy předjímá určitý stav, který je možné empiricky zkoumat. Z tohoto pohledu tvoří pomyslný most mezi teoretickou a empirickou složkou poznání. (Reichel, 2009, s. 60) Při ověřování hypotéz rozhodujeme, zda můžeme na základě získaných empirických poznatků hypotézu přijmout nebo zda je s těmito fakty v rozporu. (Chráska, 2007, s. 19)

Pro toto výzkumné šetření jsem si v souvislosti s cílem výzkumu a výzkumnými

otázkami stanovila následující hypotézy⁹:

Hypotéza č. 1:

Většina respondentů se při své práci s dobrovolníky opírá o znalosti získané v rámci studia sociální práce. (Otázka č. 27)

Hypotéza č. 2:

Respondenti, kteří nemají znalosti z managementu lidských zdrojů, vědomě využívají především komunikační dovednosti, které lze uplatnit při práci s klienty v rámci sociálních služeb i běžném mezilidském kontaktu. (Otázka č. 8, 27)

Hypotéza č. 3:

Pro většinu respondentů jsou neznámými dovednostmi mentoring a koučování. (Otázka č. 9, 10, 13)

Hypotéza č. 4:

Většina respondentů vnímá dobrovolníky jako součást týmu společně s pracovníky organizace a uplatňuje dovednosti potřebné k vedení týmu. (Otázka č. 5, 8, 11, 12, 24)

Hypotéza č. 5:

Respondenti, kteří koordinují dobrovolníky v rámci vysílající a zároveň přijímající organizace, kladou větší důraz na vytváření vztahu s dobrovolníkem a práci s motivací dobrovolníka. (Otázka č. 1, 2, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23)

Hypotéza č. 6:

Respondenti mají zájem o vzdělávací kurzy, výcviky nebo semináře se zaměřením na manažerské dovednosti užitečné při řízení a vedení dobrovolníků. Preferují kurzy, výcviky nebo semináře, které nabízí teoretické informace a zároveň praktický nácvik. (Otázka č. 28, 29, 30)

4.1.2 Metoda získávání dat

Pro realizaci tohoto průzkumu jsem jako metodu získávání dat zvolila *dotazník*. Dotazník je charakterizován jako „soustava předem připravených a pečlivě

⁹ U každé hypotézy v závorce uvádím čísla relevantních otázek dotazníku. Tyto otázky jsou operacionalizovány a odpovědi na ně budou sloužit k potvrzení či odmítnutí dané hypotézy. (Hendl, 2004, s. 23)

formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. (Chráska, 2007, s. 163)

Dotazník umožňuje získat informace od respondentů v relativně krátkém čase a s poměrně nízkými náklady. (Disman, 1993, s. 141) Na druhou stranu bývá problémem dotazníku nízká návratnost. Toto riziko lze podle Reichela (2009, s. 120-121) eliminovat dobrým vzhledem dotazníku a optimální organizací jeho distribuce respondentům.

Při sběru dat v kvantitativním výzkumu je dotazník standardizován, aby získané údaje byly kvantitativně zpracovatelné. Z tohoto důvodu obsahuje především otázky uzavřené, polouzavřené, příp. několik otevřených otázek otevřených. (Reichel, 2009, s. 119-120) rozdíl mezi těmito druhy otázek spočívá v jejich strukturovanosti. Otevřené otázky respondentovi nenavrhují žádné odpovědi a ponechávají mu prostor pro jeho vyjádření. Odpovědi mohou být velmi rozmanité a mohou lépe vystihovat pohled dotázaného, na druhou stranu se takové otázky obtížněji vyhodnocují. Uzavřené otázky respondentovi předkládají určitý počet možností, z nichž může volit jednu, příp. více odpovědí. Do této kategorie patří otázky výběrové, výčtové a stupnicové. Kompromisem mezi otázkami volnými a uzavřenými jsou otázky polouzavřené, které respondentovi ponechávají možnost napsat svoji odpověď, pokud mu žádná z nabízených variant nevyhovuje. (Chráska, 2007, s. 165-167)

Podle cíle, jenž položka v dotazníku sleduje, jsou rozlišovány ještě otázky tzv. kontaktní, funkcionálně psychologické, kontrolní a filtrační. Kontaktní položky navazují kontakt s respondentem, uvádí ho do zkoumané problematiky. Položky funkcionálně psychologické slouží k odstranění napětí dotázaného. Kontrolní otázky prověřují věrohodnost zjišťovaných údajů, a to tak, že se na jednu skutečnost ptáme více položkami dotazníku. Úkolem filtračních otázek je získat odpovědi jen těch respondentů, kterých se daná otázka týká. (Chráska, 2007, s. 164-165)

Dotazník pro toto výzkumné šetření jsem vytvářela na základě výše uvedených výzkumných otázek a hypotéz. Při jeho sestavování jsem vycházela především z Reichelova (2009, s. 106-107) doporučení pro řazení otázek. Dotazník obsahuje dohromady 30 otázek (16 uzavřených, 9 polouzavřených a 6 otevřených). Ve vztahu k cíli otázek jsem využila otázky kontaktní, kontrolní a filtrační.

4.1.3 Výzkumný vzorek

Po sestavení dotazníku následuje volba tzv. výzkumného vzorku – osob, od nichž budeme data získávat. Vzhledem k tomu, že se kvantitativní výzkum zaměřuje na obecně platné závěry, je třeba, aby výzkumný vzorek byl reprezentativní. (Punch, 2008, s. 52) Jde o to z tzv. základního souboru (všech prvků patřících do zkoumané skupiny) vybrat skupinu osob, která bude základní soubor zastupovat (výzkumný vzorek). (Chráska, 2007, s. 20)

Existuje několik druhů výběru respondentů. Mohou být založené na náhodě nebo to naopak může být výběr záměrný. Respondenty je také možné vybírat na základě jejich dostupnosti a dobrovolnosti. (Reichel, 2009, s. 78-84) V případě, že základní soubor je malý, využívá se vyčerpávající výběr spočívající v získání dat od všech osob, které patří do základního souboru. (Chráska, 2007, s. 20)

Pro realizovaný výzkum byli osloveni koordinátoři dobrovolníků a tzv. kontaktní osoby pracující s dobrovolníky v přijímajících organizacích. Tyto kontaktní osoby spolupracují s koordinátorem dobrovolníků vysílající organizace a jejich činnost je v souvislosti s řízením a vedením dobrovolníků (tak jak je výše definovaná) obdobná. Proto pro účely tohoto výzkumného šetření nepovažuji za podstatné rozlišovat, zda respondent uvedl, že je koordinátorem dobrovolníků nebo kontaktní osobou a pro zjednodušení jsou respondenti souhrnně považováni za koordinátory dobrovolníků. Dalším kritériem bylo, aby koordinátor pracoval s dobrovolníky, kteří se věnují dlouhodobé dobrovolnické činnosti v oblasti sociálních služeb, a to v rámci akreditovaného dobrovolnického programu¹⁰.

Takto definovaný základní soubor tvoří celkem 29 lidí. Vzhledem k tomu, že základní soubor je poměrně malý, využila jsem vyčerpávající výběr. Oslovila jsem všechny osoby patřící do zkoumané skupiny¹¹, dotazník vyplnilo 19 z nich. Struktura respondentů je graficky znázorněna v Příloze č. 1

¹⁰ Organizace, které mají akreditovaný dobrovolnický program v Olomouci, jsem vyhledala v seznamech akreditovaných dobrovolnických programů pro roky 2010, 2011, 2012 vyvěšených na internetových stránkách Ministerstva vnitra: <http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx>

¹¹ Oslovila jsem tyto organizace: Charita Olomouc, Maltézská pomoc – centrum Olomouc, JIKA – Olomoucké dobrovolnické centrum, Amélie – centrum Olomouc, ADRA Prostějov (Hospic na Svatém Kopečku), P-centrum Olomouc, Tyflocentrum Olomouc, SONS Olomouc, Domov pro seniory POHODA Chválkovice, Klíč – centrum sociálních služeb, InternetPoradna, Sdružená zařízení pro péči o dítě v Olomouci, Středisko rané péče Tamtam, Středisko rané péče SPRP Olomouc, Magistrát města Olomouce (Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež MIRIKLO), Domov pro ženy a matky s dětmi, Domov pro seniory Tovačov, DC 90 Topolany, Klub seniorů, Fond ohrožených dětí – FOD.

4.1.4 Popis realizace výzkumu

Před uskutečněním výzkumu jsem si našla kontakty na potenciální respondenty (na tzv. kontaktní osoby v přijímajících organizacích jsem telefonní číslo získala od koordinátorů dobrovolníků vysílající organizace) a snažila jsem se s nimi spojit telefonicky. Tímto způsobem jsem chtěla s potenciálními respondenty navázat kontakt, vysvětlit jim, proč je oslovuji, čeho se výzkum týká, a docílit tak vyšší návratnosti dotazníků. Většina z nich mi vyplnění dotazníku přislíbila.

Dotazníkové šetření bylo realizováno na přelomu měsíce října a listopadu 2012. Vzhledem k tomu, že jsem zvolila elektronickou formu dotazníku, poslala jsem zmíněným osobám informační email, v němž jsem odkazovala na naši telefonickou domluvu, a uvedla odkaz, kde a v jakém časovém horizontu mohou dotazník vyplnit.

Dotazník byl zavěšen na internetovém portálu <http://www.vyplnto.cz> (konkrétně na adrese <http://www.vyplnto.cz/database-dotazniku/rizeni-a-vedeni-dobrovolniku>). Bylo možné ho vyplňovat od 24. 10. do 2. 11. 2012. Učinilo tak 19 respondentů.

4.2 Výsledky výzkumu

Po shromáždění vyplněných dotazníků následuje vyhodnocení získaných dat. Nejdříve probíhá kódování, které spočívá v přiřazování symbolů jednotlivým variantám znaku. (Reichel, 2009, s. 153) Tímto způsobem byla vytvořena tzv. datová matice, jak ji uvádí Hendl (2004, s. 76). Data jsou v tabulce uspořádána tak, že v každém řádku jsou umístěna data týkající se jednoho respondenta a v každém sloupci data pro jednu proměnnou. Jednotlivé varianty znaku (proměnné)¹² jsou zde zastoupeny čísly.

Dalším krokem je třídění prvního stupně, kdy pro každý znak identifikujeme četnost výskytu jeho variant. Tímto způsobem jsem zjišťovala tzv. absolutní a relativní četnost. Absolutní četnost udává počet odpovědí, relativní četnost se vyjadřuje v procentech. (Reichel, 2009, s. 157) Zpracování vyžadovaly také otázky polouzavřené a volné. Na základě odpovědí formulovaných respondentem byly vytvořeny kategorie, do nichž tyto odpovědi bylo možné zařadit. (Reichel, 2009, s. 160-161)

Poté probíhalo třídění druhého stupně, které umožňuje porovnávat rozložení daného znaku v jednotlivých podsouborech zkoumaného znaku. Dochází tedy k dalšímu

¹² Znak vyjadřuje vlastnost zkoumaného objektu. Jeho varianty reflektují podoby, jakých může vlastnost v realitě nabývat. (Reichel, 2009, s. 53)

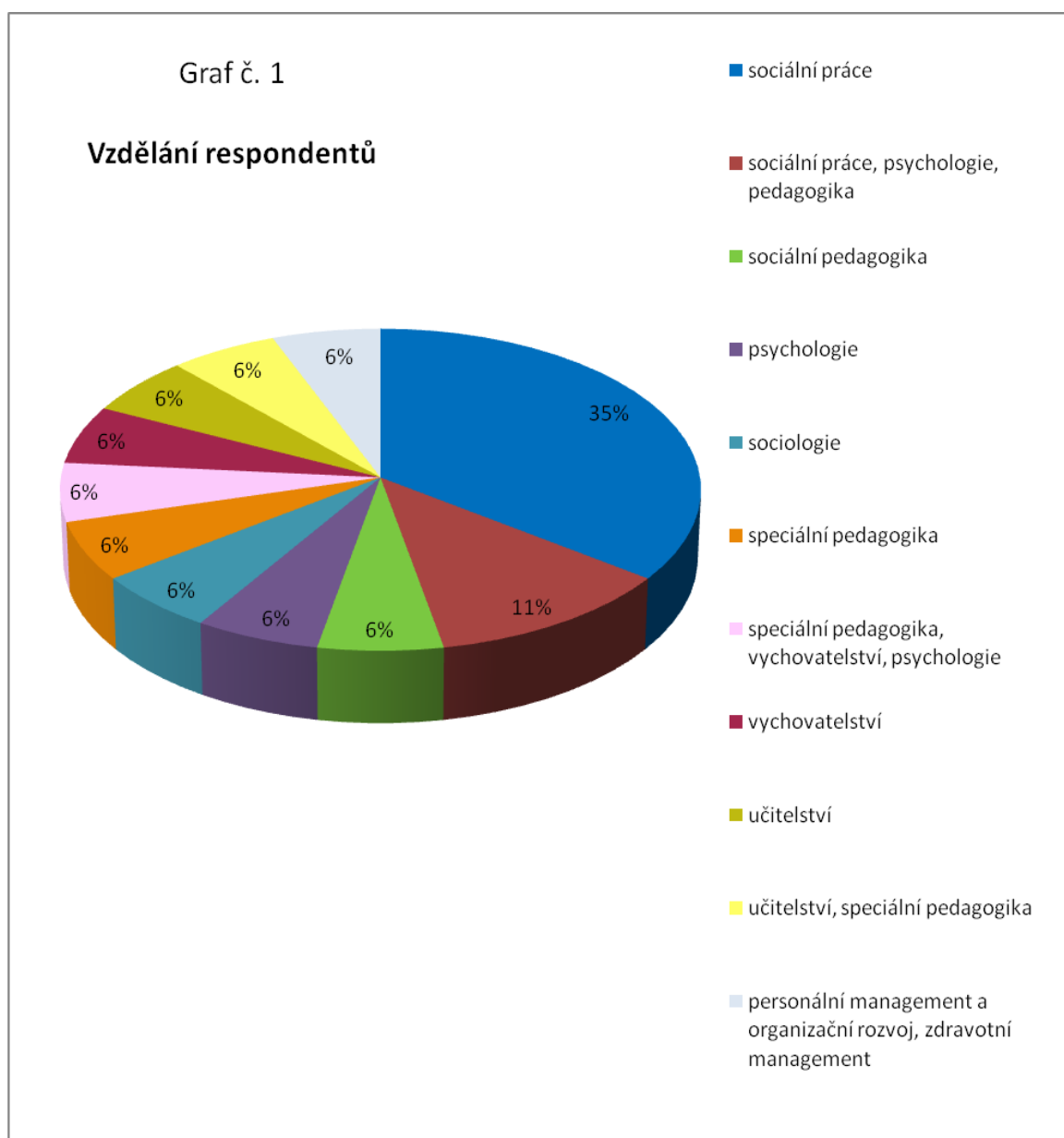
členění kategorií vzniklých v první fázi třídění dat. (Reichel, 2009, s. 161)

Nyní se již dostávám k představení výsledků realizovaného výzkumu, které vyplynuly z odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření. Výsledky výzkumu budu prezentovat ve vztahu ke stanoveným výzkumným otázkám a hypotézám. Pro přehlednost jsou výsledky výzkumného šetření doplněny grafy, které jsem vytvářela v programu Microsoft Office Excel 2007.

1. Mají koordinátoři dobrovolníků pro svoji činnost ukotvení ve znalostech sociální práce a managementu řízení lidských zdrojů?

Hypotéza č. 1:

Většina respondentů se při své práci s dobrovolníky opírá o znalosti získané v rámci studia sociální práce.



Všichni respondenti odpověděli, že mají vysokoškolské vzdělání. Co se týká oboru, který na vysoké škole absolvovali, je to poměrně různorodé (viz Graf č. 1)¹³. Ve vztahu k potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy se nyní zaměřím na vzdělání v oblasti sociální práce. 8 respondentů (35%) uvedlo, že vystudovali obor sociální práce (2 z nich v kombinaci s psychologií a pedagogikou). Z celkového počtu 19 respondentů je to méně než polovina, hypotéza č. 1 se tedy nepotvrdila.

Odpověď na první výzkumnou otázku je z výše uvedeného grafického znázornění vzdělání respondentů zřejmá. Podle získaných odpovědí obor sociální práce absolvovala méně než polovina respondentů a teoretické ukotvení v oblasti personálního managementu uvedl pouze jeden z respondentů. Nelze tedy říci, že se respondenti při své práci s dobrovolníky opírají o znalosti z oblasti sociální práce a managementu lidských zdrojů.

2. Je využívání manažerských dovedností v praxi podmíněno znalostmi z managementu lidských zdrojů?

Hypotéza č. 2:

Respondenti, kteří nemají znalosti z managementu lidských zdrojů, vědomě využívají především komunikační dovednosti, které lze uplatnit při práci s klienty v rámci sociálních služeb i běžném mezilidském kontaktu.

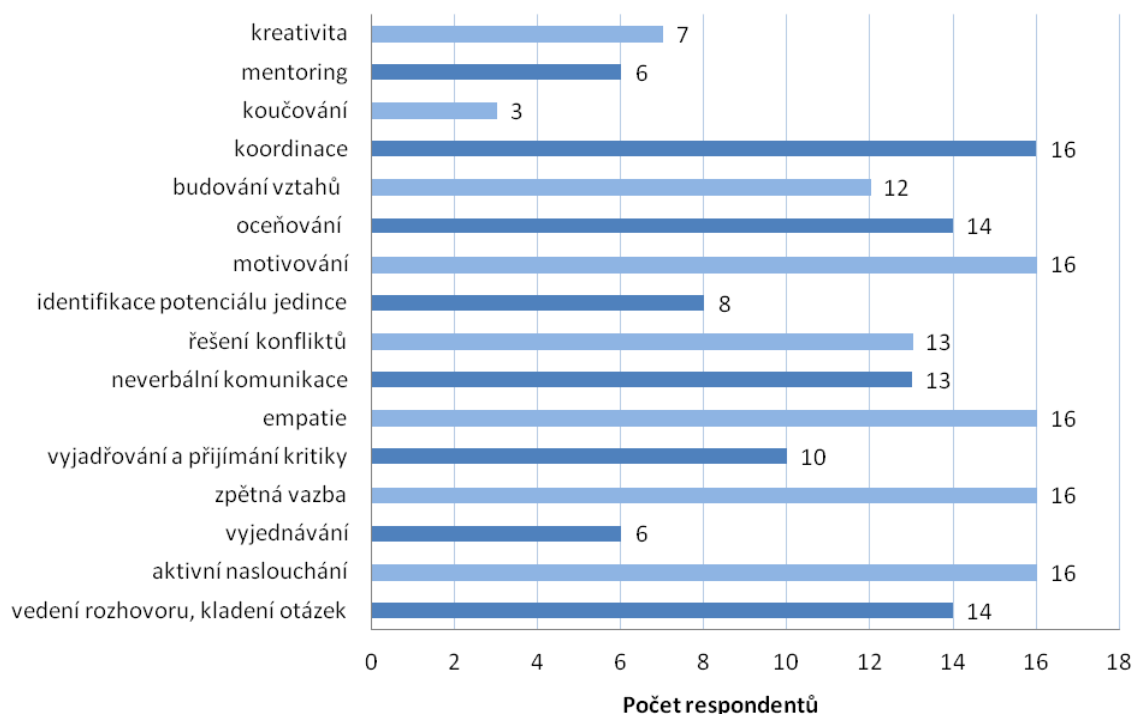
Vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů (konkrétně „Personální management a organizační rozvoj“) uvedl pouze jeden dotázaný. Pro zkoumání přijatelnosti výše uvedené hypotézy jsem odpovědi tohoto respondenta ponechala stranou.

Které z dovedností využívají při řízení a vedení dobrovolníků ostatní respondenti, jsem znázornila v následujícím grafu (Graf č. 2).

¹³ Nejsou zde zahrnuti 2 respondenti, a to z toho důvodu, nespecifikovali vystudovaný obor (jeden respondent uvedl, že je absolventem PdF UP, druhý respondent odpověď zobecnil na „VŠ sociálního směru“).

Graf č. 2

Manažerské dovednosti využívané jedinci bez vzdělání v oblasti managementu lidských zdrojů



Z odpovědí respondentů vyplývá, že komunikační dovednosti (vedení rozhovoru a kladení otázek, vyjednávání, aktivní naslouchání, neverbální komunikace, empatie, zpětná vazba, vyjadřování a přijímání kritiky) jsou při řízení a vedení dobrovolníků podle očekávání sice využívané často, ale žádná z nich se neobjevila u všech dotázaných. Výjimkou je vyjednávání, které podle odpovědí respondentů, využívá pouze 6 z nich. Na jiném místě dotazníku se však 17 respondentů (89%) ztotožnilo s odpovědí, že jejich úkolem je nabídnout dobrovolníkovi činnost a na základě představ obou stran dojít k dohodě, jak bude dobrovolnická činnost probíhat. Z toho lze usuzovat, že vyjednávání uplatňují intuitivně.

Kromě komunikačních dovedností většina dotázaných uvedla další dovednosti, a to koordinaci, motivování, oceňování, řešení konfliktů, budování vztahů a přijímání a vyjadřování kritiky.

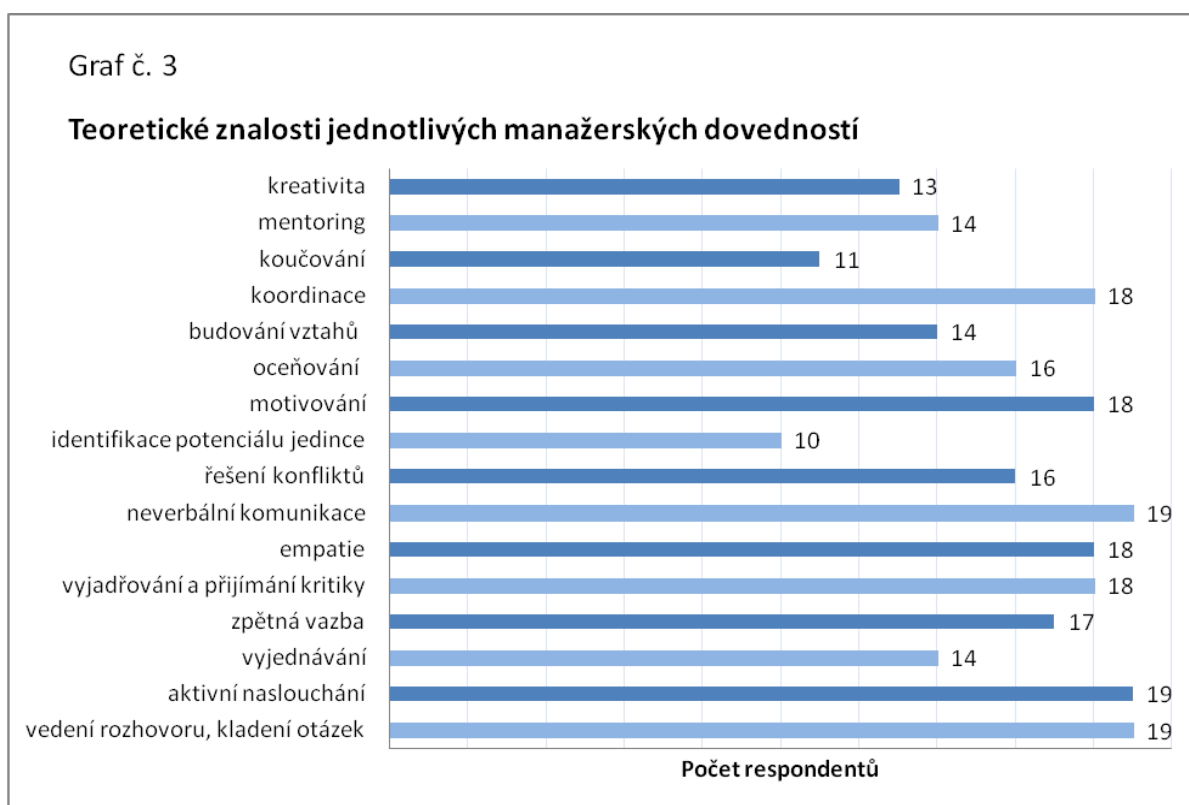
Nelze tedy říci, že by u respondentů, kteří jsou absolventy jiného oboru než managementu lidských zdrojů, výrazněji převažovalo využívání komunikačních dovedností v porovnání s uplatňováním jiných dovedností. Z tohoto důvodu ani druhá hypotéza nebyla potvrzena.

Pokud se zaměřím na zodpovězení druhé výzkumné otázky, z odpovědí respondentů vyplývá, že i když nemají znalosti z managementu lidských zdrojů, manažerské dovednosti při řízení a vedení dobrovolníků v poměrně hojné míře využívají. Ze získaných informací tedy lze odvodit, že využívání manažerských dovedností není podmíněno znalostmi oboru managementu lidských zdrojů.

3. Uplatňují koordinátoři dobrovolníků dovednosti, které pro koordinování dobrovolníků vnímají jako důležité?

Hypotéza č. 3:

Pro většinu respondentů jsou neznámými dovednostmi mentoring a koučování.



Jak vyplývá z grafu znázorňujícího znalosti jednotlivých manažerských dovedností respondentů (Graf č. 3), 14 z nich (74%) odpovědělo, že se v rámci svého studia nebo dalšího vzdělávání alespoň na teoretické rovině setkala s mentoringem. S koučováním se v tomto smyslu seznámilo 11 respondentů.

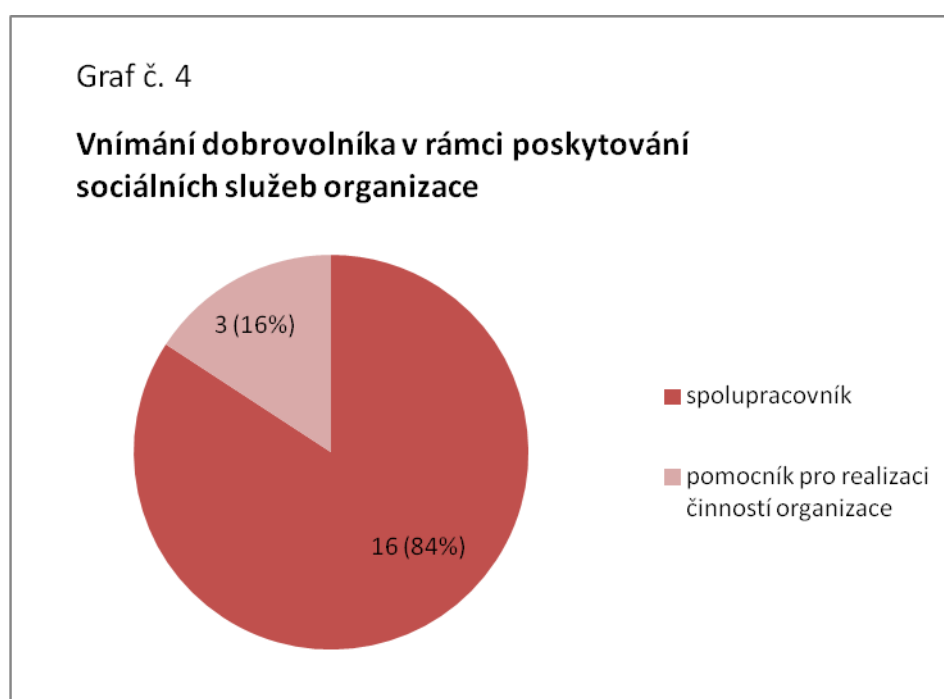
V souvislosti s neznalostí některých pojmů 3 dotázaní uvedli, že nemají konkrétní představu o obsahu koučování. Termín mentoring byl neznámý či nesrozumitelný pro 2 z respondentů. Na otázku zaměřující se na roli koordinátora dobrovolníků se 17

dotázaných (89%) ztotožnilo s rolí průvodce (toho, kdo mu poskytne informace, podělí se o své zkušenosti a je k dispozici), za kterou se skrývá mentoring. Koučování, tedy poskytnutí rady, podpory a směřování k využití vlastního potenciálu označilo výrazně méně respondentů (47%).

Alespoň teoretické znalosti o mentoringu a koučování má podle výše uvedených odpovědí více než polovina z nich, tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

Hypotéza č. 4:

Většina respondentů vnímá dobrovolníky jako součást týmu společně s pracovníky organizace a uplatňuje dovednosti potřebné k vedení týmu.

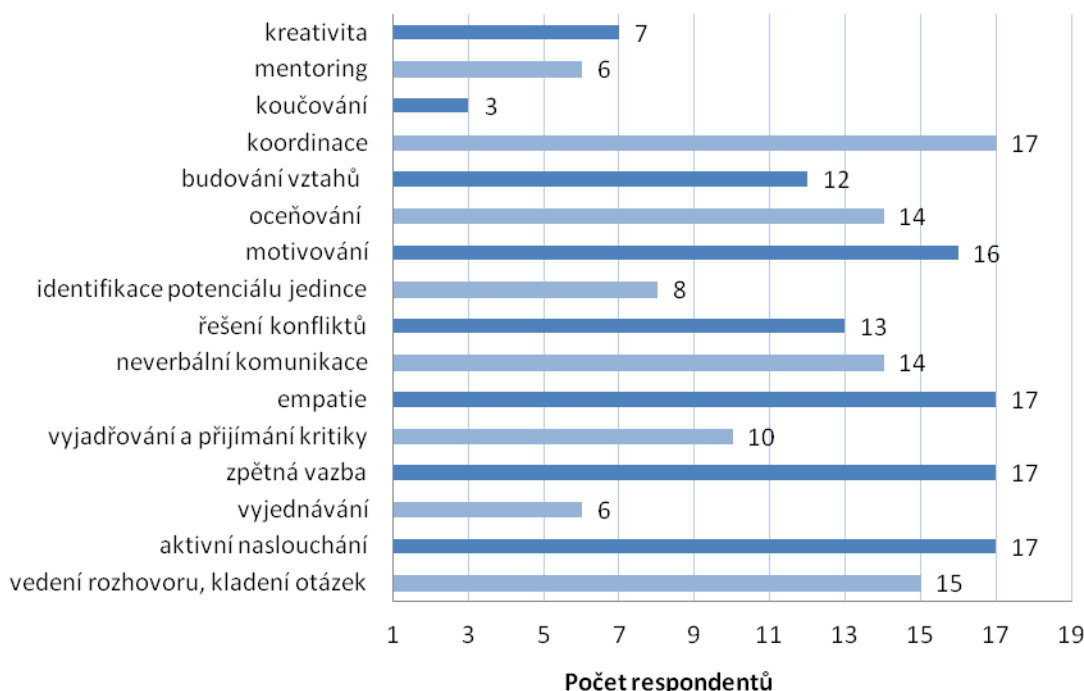


Jak je patrné z výše uvedeného grafu (Graf č. 4), výrazně převažuje vnímání dobrovolníka koordinátorem jako spolupracovníka. S touto odpovědí se ztotožnilo 16 respondentů (84 %). 1 z respondentů v odpovědi upřesnil, že dobrovolníky chápe jako „kolegy, bez nichž by služba nemohla být realizována“.

V souvislosti s charakterem řízení a vedení dobrovolníků, 14 respondentů (75%) uvedlo, že pracuje s dobrovolníky jako s jednotlivci, ale zároveň ve skupině, 1 dotázaný koordinuje dobrovolníky prostřednictvím skupinových setkání a zbylí 4 respondenti jsou s dobrovolníky v kontaktu jako s jednotlivci.

Graf č. 5

Manažerské dovednosti využívané při práci s dobrovolníky



Z Grafu č. 5 vyplývá, že dovednosti potřebné k vedení týmu (koordinace, identifikace potenciálu jedince a řešení konfliktů) jsou uplatňovány v různé míře. Nejčastěji respondenti uvádějí koordinaci (89%) - sladit jednotlivé činnosti dobrovolníků a dalších osob v organizaci tak, aby se doplňovali, vnímají jako svůj úkol.

13 dotázaných (68%) odpovědělo, že při práci s dobrovolníky využívá dovednost řešení konfliktů. Na jiném místě dotazníku však pouze 10 z nich (56% celkového počtu respondentů) uvedlo, že se v souvislosti se řízením a vedením dobrovolníků dostalo do situace, kdy bylo třeba řešit nějaký konflikt.

Poslední dovedností úzce související s vedením týmu je identifikace potenciálu jedince, kterou mezi využívané dovednosti zahrnuje 8 respondentů (42%). 6 z nich (32% celkového počtu respondentů) zdůrazňuje důležitost brát v potaz schopnosti a dovednosti dobrovolníka ve vztahu k zprostředkování dané činnosti dobrovolníkovi.

Když se vrátím ke stanovené hypotéze, ze získaných dat lze usuzovat, že respondenti vnímají dobrovolníka jako součást týmu společně s pracovníky organizace, proto první část hypotézy je potvrzena. Dovednosti vztahující se k řízení a vedení dobrovolníků jako členů týmu však tak hojně uváděné nebyly. Hypotéza se tedy

naplnila pouze částečně.

Hypotéza č. 5:

Respondenti, kteří koordinují dobrovolníky v rámci vysílající a zároveň přijímající organizace, kladou větší důraz na vytváření vztahu s dobrovolníkem a práci s motivací dobrovolníka.

Dříve než se budu zabývat otázkou, zda se důraz na vytváření vztahů, motivaci a oceňování dobrovolníka liší s ohledem na to, zda koordinátor s dobrovolníky pracuje v rámci organizace vysílající, přijímající či vysílající i přijímající zároveň, tak se zaměřím na tyto 3 manažerské dovednosti zvlášť.

Podle odpovědí respondentů (viz Graf č. 5) dovednost *budování vztahů* při práci s dobrovolníky cíleně využívá 12 z nich (63%). 16 respondentů (84%) svůj vztah s dobrovolníky charakterizovalo jako partnerský, 3 dotázaní tento vztah vnímají spíše jako kamarádský (16%) . 18 respondentů uvedlo (95%), že jsou s dobrovolníky v průběhu jejich působení v organizaci v kontaktu – 14 z nich (78%) alespoň jednou za měsíc, převažuje osobní kontakt nebo elektronická pošta (obě možnosti shodně 44%).

Když tyto poznatky vztáhnou k respondentům koordinujícím dobrovolníky v organizaci, která je zároveň organizací vysílající a zároveň přijímající, tak z jejich odpovědí vyplývá, že všichni jsou s dobrovolníky průběžně v kontaktu, a to jednou za měsíc nebo častěji. Osobní setkání uvedl pouze jeden z této skupiny dotázaných, ostatní (80%) pro tento účel využívají elektronickou poštu.

Ukazatelem budování vztahů je znalost jména druhého. 14 respondentů (74%) odpovědělo, že jménem zná všechny nebo téměř všechny dobrovolníky, další 2 dotázaní si se jménem spojí alespoň polovinu dobrovolníků. Co se týká respondentů, kteří pracují s dobrovolníky v rámci vysílající a zároveň přijímající organizace, všechny nebo téměř všechny dobrovolníky znají jménem 4 z nich (80%), zbývajících dotázaných (20%) uvedl, že jménem zná asi polovinu dobrovolníků. Tento fakt svědčí o tom, že se koordinátoři na navazování vztahu s dobrovolníky soustředí.

Co se týká práce s *motivací*, pro 18 respondentů (95%) je důležité vědět, proč se dobrovolník chce dobrovolnické činnosti věnovat. Jako důvod dotázaní nejčastěji (42%) uváděli, že jim znalost motivů dobrovolníka napoví, jak k dobrovolníkovi přistupovat a umožní jim sladit představy všech stran (klient, organizace, dobrovolník). Na otázku, jak podle svého názoru přispívají k tomu, že dobrovolník ve svém angažmá pokračuje, 7

respondentů (37%) uvedlo ocenění (ve smyslu poděkování, drobný dárek, nějaká výhoda), dále častěji zazníval partnerský přístup (32%) a budování vztahu a s tím spojené setkávání s dobrovolníky (26%).

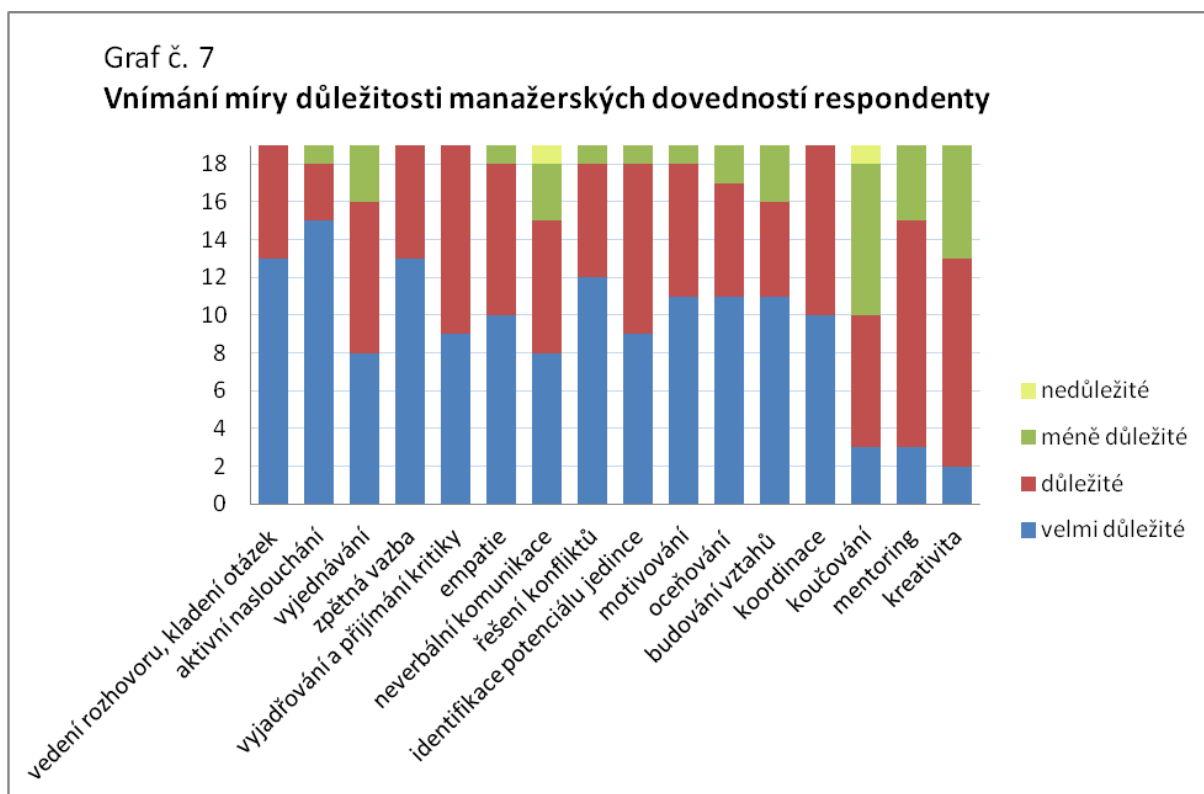
Skutečnost, zda koordinátor pracuje s motivací dobrovolníků se promítá do délky jejich působení v organizaci. 9 respondentů (47%) odpovědělo, že se dobrovolníci v organizaci angažují více než rok, 8 dotázaných (42%) uvedlo, že je to průměrně půl roku až rok. U respondentů, na něž se při zkoumání přijatelnosti této hypotézy soustředím, převažovala odpověď půl roku až rok (80%).

S motivací úzce souvisí *oceňování*. 15 dotázaných (79%) dává ocenění najevo dobrovolníkům pochválením za jejich činnost, 13 respondentů (68%) uvedlo poděkování, ostatní odpovědi byly méně četné. Tomu proporcionálně odpovídají i odpovědi respondentů působících ve vysílající a přijímající organizaci.

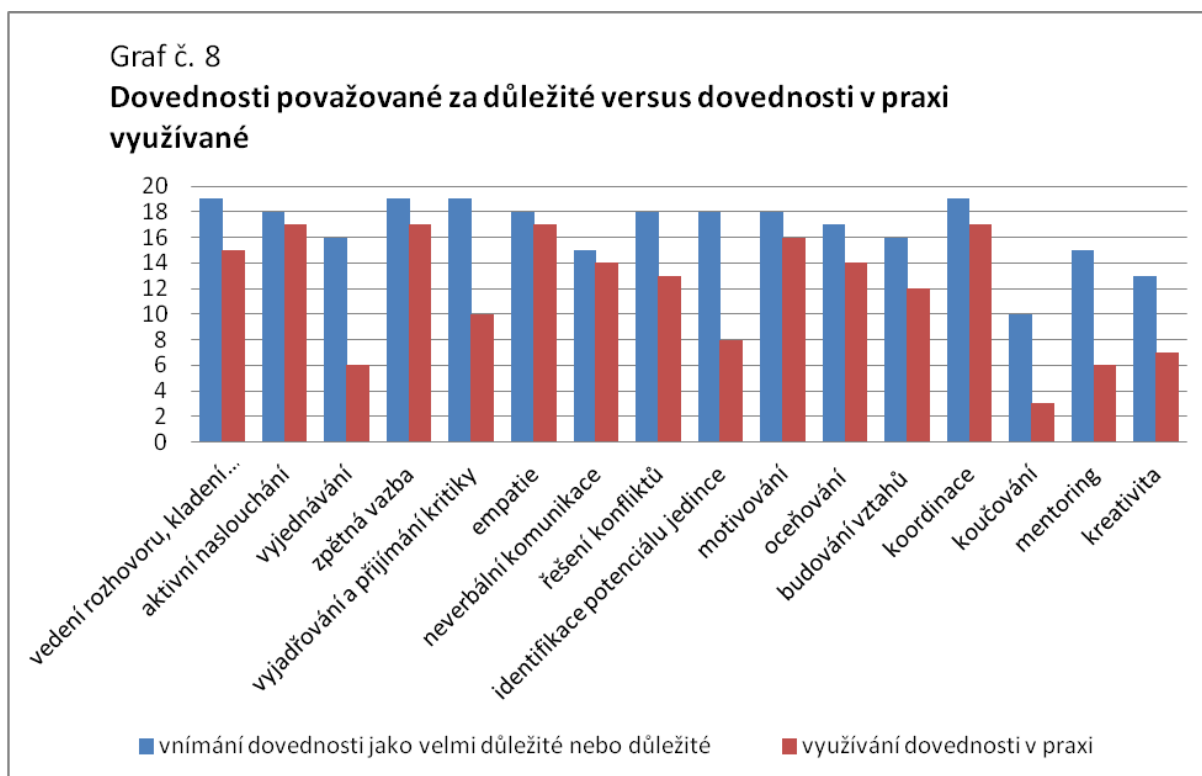
Nyní se dostávám k porovnání, zda jsou rozdíly v uplatňování dovedností budování vztahů, motivování a oceňování u koordinátorů, a to podle toho zda působí ve vysílající, přijímající nebo zároveň vysílající a přijímající organizaci. Jak vyplývá z Grafu č. 6, tyto dovednosti využívají všichni respondenti pracující s dobrovolníky ve vysílající organizaci. Dotázaní působící v organizaci, která je pro dobrovolníky organizací zároveň vysílající i přijímající, dovednost vytváření vztahů, motivování a oceňování využívají v porovnání s ostatními skupinami nejméně. Hypotéza č. 5 se tedy nepotvrdila.



Ve vztahu k výše definované výzkumné otázce se ještě konkrétně zaměřím na vnímání důležitosti jednotlivých manažerských dovedností a na fakt, zda dovednosti, které sami respondenti pro řízení a vedení dobrovolníků považují za důležité, v praxi využívají.



Jak vyplývá z Grafu č. 7, všichni dotázaní mezi důležité (tj. důležité a velmi důležité) dovednosti pro práci s dobrovolníky počítají vedení rozhovoru a kladení otázek, podávání zpětné vazby, vyjadřování a přijímání kritiky a koordinaci. Naopak nejméně respondentů (53%) za důležité považuje koučování.



Z odpovědí respondentů znázorněných v Grafu č. 8 vyplývá, že ne všichni v praxi využívají dovednosti, které při řízení a vedení dobrovolníků vnímají jako důležité. Téměř shoda nastává u aktivního naslouchání, zpětné vazby, empatie a neverbální komunikace. Naopak velký rozdíl je patrný u vyjednávání, vyjadřování a přijímání kritiky, identifikace potenciálu jedince, koučování a mentoringu.

Pokud bych měla zodpovědět výzkumnou otázku, koordinátoři dobrovolníků dovednosti, které označili za důležité či velmi důležité, využívají. Nelze však říci, že by každý z nich uplatňoval všechny dovednosti vnímané jako podstatné pro tuto činnost.

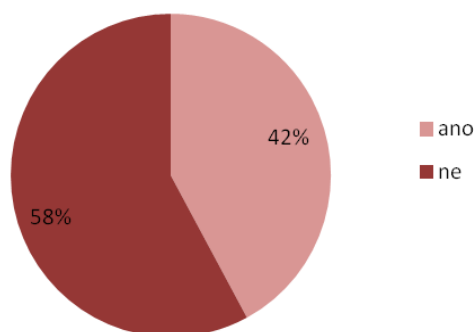
4. Uvítali by koordinátoři dobrovolníků rozšíření znalostí a dovedností užitečných pro řízení a vedení dobrovolníků?

Hypotéza č. 6:

Respondenti mají zájem o vzdělávací kurzy, výcviky nebo semináře se zaměřením na manažerské dovednosti užitečné při řízení a vedení dobrovolníků. Preferují kurzy, výcviky nebo semináře, které nabízí teoretické informace a zároveň praktický nácvik.

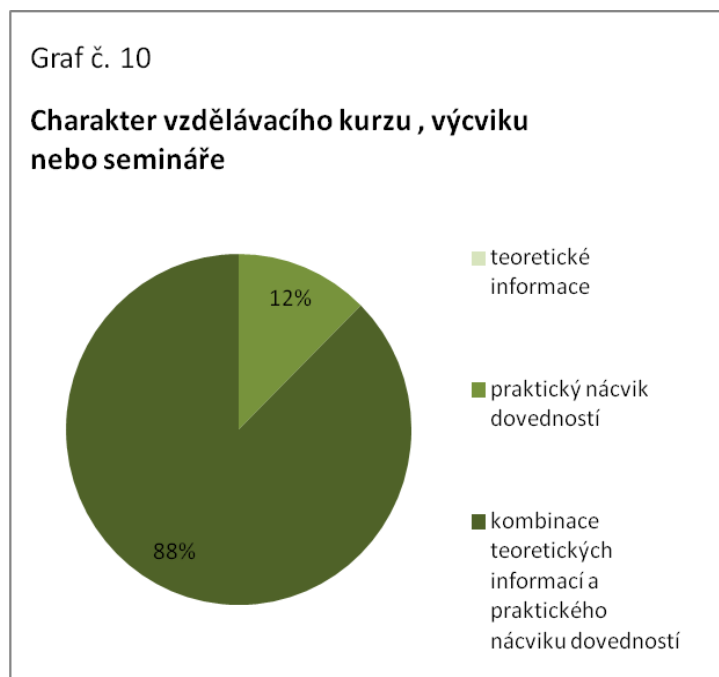
Graf č. 9

Zájem respondentů o vzdělávání se v oblasti manažerských dovedností užitečných pro řízení a vedení dobrovolníků



Jak vyplývá z Grafu č. 9, o vzdělávání se zaměřením na manažerské dovednosti v souvislosti s řízením a vedením dobrovolníků projevilo zájem 8 respondentů (42%), tedy méně než polovina z dotázaných. (Přičemž rozhodujícím faktorem zde není fakt, zda respondent již nějaký vzdělávací kurz, výcvik či seminář týkající se managementu dobrovolnictví absolvoval, nebo ne. U obou skupin dotázaných zájem o vzdělávání v této oblasti vyjádřila méně než polovina z nich.)

Ti, kdo potřebu rozšířit si své obzory ve vztahu k manažerským dovednostem vnímají, (až na jednoho respondenta) upřednostňují kombinaci teoretických informací a následně jejich praktický nácvik (viz Graf č. 10). Lze tedy říci, že tato hypotéza se naplnila částečně.



Když se zaměřím na odpověď na stanovenou výzkumnou otázku, rozšíření znalostí a dovedností pro řízení a vedení dobrovolníků by uvítalo méně než polovina respondentů (viz výše). Co se týká způsobu dalšího vzdělávání v této oblasti, je preferována kombinace získání teoretických znalostí o manažerských dovednostech a jejich praktický nácvik.

4.3 Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a zhodnocení výzkumu

Nyní se pokusím stručně shrnout odpovědi na výzkumné otázky ve vztahu k cíli výzkumné části diplomové práce a celkovému zhodnocení realizovaného výzkumu. Informace získané v rámci tohoto dotazníkového šetření vypovídají o znalostech a dovednostech, které koordinátoři mají a které mohou při řízení a vedení dobrovolníků využívat.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že všechny z definovaných manažerských dovedností jsou v nějaké míře v praxi při řízení a vedení dobrovolníků využívány. S ohledem na teoretické informace, z nichž vyplynulo, že specifiky v práci koordinátora dobrovolníků je motivace spolu s oceňováním a budování vztahů, jsem očekávala, že se tyto manažerské dovednosti objeví mezi nejčtenějšími odpověďmi. Ukázalo se, že nejvíce koordinátorů dobrovolníků uplatňuje aktivní naslouchání, zpětnou vazbu, empatii a koordinaci. Často uváděná byla také motivace, po ní následovalo vedení

rozhovoru a kladení otázek, neverbální komunikace a oceňování. Budování vztahů se objevilo pouze u o něco více než poloviny respondentů. Naopak velmi málo koordinátorů využívá mentoring a koučování, přestože pro většinu z respondentů to nejsou dovednosti neznámé.

Co se týká teoretického ukotvení činnosti respondentů koordinujících dobrovolníky v sociálních službách, překvapilo mě, že vzdělání v oblasti sociální práce má méně než polovina z nich. Znalosti z oboru managementu řízení lidských zdrojů uvedl pouze jeden dotázaný. Zajímavé by bylo porovnání, zda má vzdělání nějaký vliv na uplatňování manažerských dovedností v praxi. Vzhledem k uvedené struktuře respondentů to však nebylo možné porovnat. Tady vnímám prostor pro případná další výzkumná šetření.

Zájem o rozvoj manažerských dovedností, které by mohly podpořit efektivitu koordinování dobrovolníků, projevila méně než polovina respondentů. Téměř všichni z nich preferují rozvoj těchto dovedností na rovině teoretické i praktické.

Výzkumné šetření vychází z odpovědí 19 respondentů, což není v souvislosti s kvantitativním výzkumem příliš velký výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu není vhodné výsledky zobecňovat na celou populaci, ale lze je vnímat jako vhled do praxe v rámci této problematiky.

ZÁVĚR

V předkládané diplomové práci jsem se věnovala osobě koordinátora dobrovolníků a s ním spojené problematice řízení a vedení dobrovolníků v sociálních službách. *Cílem* této práce bylo zmapovat specifika činnosti koordinátora dobrovolníků v sociálních službách z pohledu managementu a zjistit, jaké z manažerských dovedností jsou v praxi při řízení a vedení dobrovolníků využívány.

Specifika činnosti koordinátora ve vztahu k řízení a vedení dobrovolníků jsem zjišťovala na základě analýzy pramenů, literatury a internetových zdrojů, které se této tematiky dotýkají. Na využívání manažerských dovedností se zaměřovalo realizované dotazníkové šetření, jehož respondenty byli koordinátoři pracující dobrovolníky v rámci akreditovaných dobrovolnických programů v oblasti sociálních služeb v Olomouci.

Z hlediska managementu je koordinátor dobrovolníků vnímán jako vedoucí pracovník, jehož pozice v organizaci je srovnatelná s manažerem první linie, který je v přímém kontaktu s ostatními pracovníky, a jeho úkolem je tyto pracovníky řídit a vést při plnění jejich úkolů. Vzhledem k tomu, že dobrovolníci nejsou za činnost, do níž investují svůj čas a energii, finančně odměněni, jako specifikum řízení a vedení dobrovolníků koordinátorem je v první řadě vnímána práce s motivací. Dále je to ocenění a projevení uznání, které podporuje motivaci dobrovolníka, a je pro něho signálem, že je jeho činnost pro druhé významná. Aby koordinátor mohl dobře znát motivy dobrovolníků k dobrovolnické činnosti a věděl, jak k nim přistupovat a jaké volit formy ocenění, je třeba, aby s nimi byl v kontaktu a mohl je tak poznávat. Proto jsou za třetí specifikum považovány vztahy mezi koordinátorem a dobrovolníky.

Informace získané od respondentů v rámci realizovaného dotazníkového šetření mi odpověděly na druhou část cíle diplomové práce. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že manažerské dovednosti definované v teoretické části práce (vedení rozhovoru a kladení otázek, aktivní naslouchání, vyjednávání, zpětná vazba, přijímání a vyjadřování kritiky, empatie, neverbální komunikace, řešení konfliktů, identifikace potenciálu jedince, motivování oceňování, budování vztahů, koordinace, koučování, mentoring, kreativita) jsou při koordinování dobrovolníků v určité míře využívány. Zjistila jsem, že nejvíce koordinátorů dobrovolníků zapojených do tohoto výzkumného šetření uplatňuje aktivní naslouchání, zpětnou vazbu, empatii a koordinaci. O něco méně využívají práci s motivací, dále vedení rozhovoru a kladení otázek, neverbální komunikaci a oceňování. Naopak velmi málo respondentů uvedlo, že využívá

mentoring a koučování.

Poznatky prezentované v diplomové práci mohou být přínosem pro koordinátory dobrovolníků a další osoby, kteří řídí a vedou dobrovolníky v organizaci, a to nejen v rámci sociálních služeb, ale i v ostatních oblastech dobrovolnické činnosti. Tyto poznatky pro ně mohou být podnětem pro rozvoj manažerských dovedností, jejichž důsledkem může být efektivnější práce s dobrovolníky. Koordinátoři dobrovolníků tak mohou přispět k rozvoji dobrovolnictví v sociálních službách.

Kromě toho mohou být uvedené informace užitečné pro začínající koordinátory dobrovolníků, aby se v této problematice zorientovali. V neposlední řadě mohou být inspirací pro vedoucí pracovníky v neziskových organizacích při vytváření pracovního profilu koordinátora dobrovolníků a mohou jim tak pomoci při hledání pracovníka na tuto pozici.

BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM

Prameny:

Prováděcí vyhláška zákona o sociálních službách. Vyhláška č. 505/2006 Sb. v účinném znění ke dni 12.11.2012.

Zákon o dobrovolnické službě. Zákon č. 198/2002 Sb. v účinném znění ke dni 12.11.2012.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 12.11.2012.

Literatura

Autor neuveden (2011). Anketa. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 5-7.

Bader, C. (1999) *Sozial-management: Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Baláž, R. (2011). Úvodní slovo redakce. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 4.

Balogová, B.; Mračková, A. (2011). Dobrovolnictvo v dlhodobej starostlivosti o starších ľudí – čo o ňom ne/vieme a čo potrebujeme riešiť? *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 16-19.

Barochová, E. (2011). Evropský rok dobrovolnictví 2011. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 9-11.

Bělohlávek, F. (2000) *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.

Bělohlávek, F. (2003) *Desatero manažera*. Praha: Computer Press.

Bělohlávek, F. (2008) *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. (2006) *Management*. Brno: Computer Press.

Bergerová, M.; Červenková, R. (2005) *Obyčejní lidé dělají neobyčejné věci*. Praha: Hestia – Národní dobrovolnické centrum.

Brumovská, T.; Seidlová Málková, G. (2010) *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.

Cimbálníková, L. (2009a) *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi*. Valašské Meziříčí: Obchodní akademie a VOŠ.

Cimbálníková, L. (2009b) *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Čihounková, J. (2011) *Koučování: moderní metoda vedení a rozvoje lidí*. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita.

- Disman, M. (1993) *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. (1997) *Management*. Praha: Grada.
- Drucker, P. F. (1994) *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press.
- Drucker, P. F. (2000) *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
- Frič, P. (2011). Současné trendy dobrovolnictví a sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 8-9.
- Frič, P. a kol. (2001) *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: NROS.
- Haberleitner, E.; Deistler, E.; Ungvari, R. (2009) *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2004) *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Horecký, J. (2010). Dobrovolnictví v sociálních službách. *Sociální služby*, č. 6-7, s. 20-21.
- Hroncová, M. (2010) *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání.
- Chráška, M. (2007) *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.
- Kol. autorů (2001) *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Praha: Informační centrum neziskových organizací.
- Koubek, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kovács, J. (2007) *Manažerské dovednosti*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava.
- Lipčáková, M.; Barochová, E. (2011). Fenomén (ne)formálního dobrovolnictva na Slovensku. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 13-15.
- Matoušek, O. (2008) *Slovník sociální práce*. Praha : Portál.
- Matoušek, O. a kol. (2007) *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.
- Matulayová, T. (2011). Editorial. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 3.
- Meier, R. (2009) *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada.
- Ochman, M.; Jordan, P. (1997) *Dobrovolníci: cenný zdroj*. Baltimore: The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies.
- Plamínek, R. (2011) *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada.
- Punch, K. F. (2005) *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.

- Punch, K. F. (2008) *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál.
- Reifenhäuser, C.; Hoffmann, S. G.; Kegel, T. (2009) *Freiwilligen-management*. Augsburg: Ziel.
- Reichel, J. (2009) *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Robbins, S. P.,; Coulter, M. (2004) *Management*. Praha: Grada.
- Růžicková, R. (2006) *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Praha: Anag.
- Schneiderová, A. a kol. (2010) *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Stewart-David, D. (1992) *A handbook of mentoring*. Newcastle: Marcet.
- Šedivý, M.; Medlíková, O. (2011) *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
- Šimková, S. (2011) *Dobrovolníci mění svět: sborník příkladů dobré praxe*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT.
- Šuleř, O. (2003) *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico.
- Tošner, J. (2011). Co přinesl Evropský rok dobrovolných činností na podporu aktivního občanství. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 12-13.
- Tošner, J.; Sozanská, O. (2006) *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
- Tureckiová, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých pracovníků*. Praha: Grada.
- Tutr, V.; Novotný, M. (2007) *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách pracujících s klienty ohroženými exkluzí*. Praha: HESTIA.
- Vodáček, L.; Vodáčková, O. (2009) *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Weihrich, H.; Koontz, H. (1998) *Management*. Praha: East Publishing.

Internetové zdroje

- Centrum pro komunitní práci: *Co je mentoring* [online]. Dostupné dne 24.10.2012 z http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html
- Česká asociace koučů: *O asociaci* [online]. Dostupné dne 24.10.2012 z <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci>
- Dobrovolnik.cz: *Dobrovolnictví v sociálních službách* [online]. Dostupné dne 21.9.2012 z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach>

Dobrovolnik.cz: *Druhy dobrovolnictví* [online]. Dostupné dne 25.9.2012 z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi>

Dobrovolnik.cz: *Historie webu Dobrovolnik.cz* [online]. Dostupné dne 18.9.2012 z <http://www.dobrovolnik.cz/historie-webu-dobrovolnik-cz>

Dobrovolnik.cz: *Management dobrovolnictví* [online]. Dostupné dne 27.9.2012 z <http://www.dobrovolnik.cz/management-dobrovolnictvi>

Dobrovolnik.cz: *Oblasti dobrovolnictví* [online]. Dostupné dne 24.9.2012 z <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi>

HESTIA: *Zákon o dobrovolnické službě* [online]. Dostupné dne 18.9.2012 z <http://www.hest.cz/hestia/pro-dobrovolniky/legislativa-dobrovolnictvi>

International Association for Volunteer Effort (2009): *Universal Declaration on Volunteering* [online]. Dostupné dne 17.9.2012 z <http://www.iave.org/content/universal-declaration-volunteering>

Matulayová, T.; Hajduková, J. (2011) *ABC koordinátora dobrovolníků: Manuál pre organizácie*. Prešov: Prešovská univerzita. [online]. Dostupné dne 16.10.2012 z http://issuu.com/dobrovolnictvo/docs/teaching_materials_en_2_final?mode=window&backgroundcolor=%23222222

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Novelizace Zákona o dobrovolnické službě* [online]. Dostupné dne 18.9.2012 z <http://www.msmt.cz/mladez/novelizace-zakona-o-dobrovolnicke-sluzbe>

Ministerstvo vnitra České republiky: *Dobrovolnická služba. Seznam akreditovaných projektů* [online]. Dostupné dne 17.10.2012 z <http://www.mvcr.cz/clanek/seznam-akreditovanych-projektu.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky (2008): *Vývoj legislativní úpravy dobrovolnictví v zahraničí a v České republice* [online]. Dostupné dne 18.9.2012 z <http://www.mvcr.cz/clanek/vyvoj-legislativni-upravy-dobrovolnictvi-v-zahranici-a-v-ceske-republice.aspx>

Neziskovky.cz: *Co to je neziskový sektor* [online]. Dostupné dne 11.11.2012 z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/

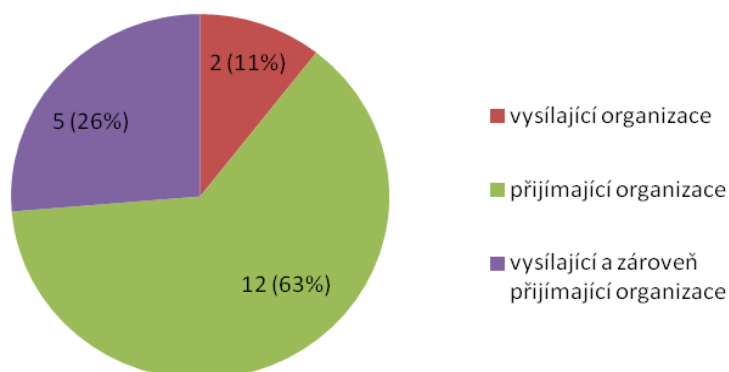
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Grafické znázornění struktury respondentů

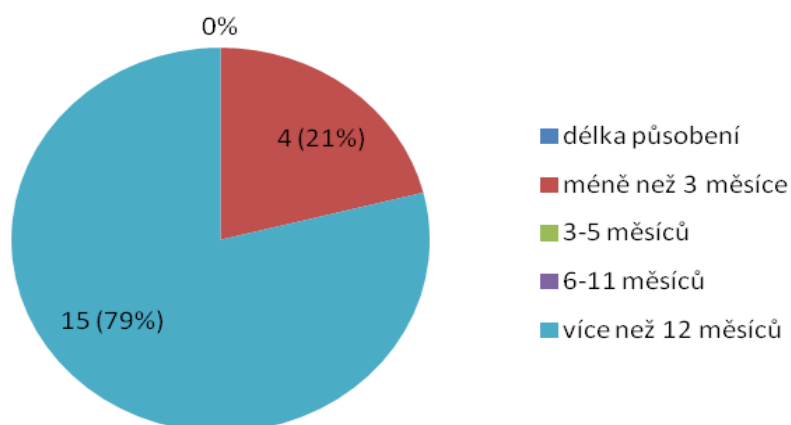
Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 1 - Grafické znázornění struktury respondentů

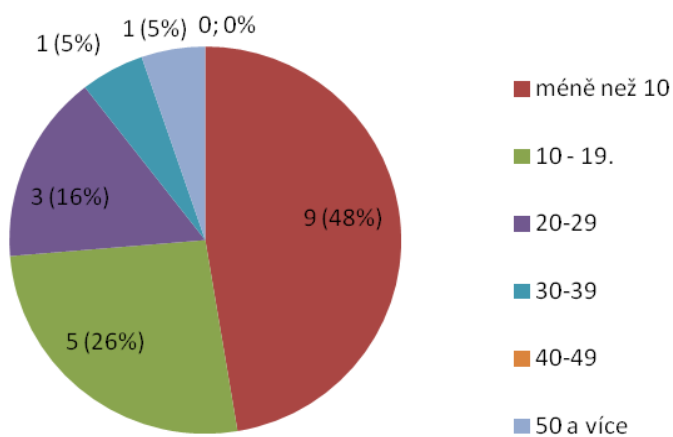
Práce s dobrovolníky v rámci:



Délka praxe při řízení a vedení dobrovolníků



Počet dobrovolníků v dobrovolnickém programu



Příloha č. 2 - Dotazník¹⁴

Dobrý den,

jsem studentka oboru Charitativní a sociální práce na CMTF UP a v rámci své diplomové práce týkající se managementu dobrovolnictví v sociálních službách realizuji dotazníkové výzkumné šetření, jehož cílem je zmapovat, jaké dovednosti jsou využívány při řízení a vedení dobrovolníků. Konkrétně se zaměřuji na akreditované dobrovolnické programy v Olomouci, proto se obracím i na Vás.

Na základě naší telefonické domluvy Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, nemělo by Vám to zabrat více než 20 min.

Získaná data budu prezentovat v praktické části své diplomové práce. V případě Vašeho zájmu Vám je ráda poskytnu.

Předem moc děkuji za čas, který dotazníku věnujete!

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Jaroslava Stoklasová

1. Ve vztahu k řízení činnosti dobrovolníků působíte v organizaci jako:
(vyberte jednu z možností)

- a) koordinátor dobrovolníků
- b) kontaktní osoba pro dobrovolníky v přijímající organizaci

2. Působíte jako koordinátor dobrovolníků v rámci¹⁵: (vyberte jednu z možností)

- a) přijímající organizace
- b) vysílající organizace
- c) vysílající a zároveň přijímající organizace

¹⁴ Dotazník byl k dispozici na internetovém portálu <http://www.vyplnto.cz>.

¹⁵ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že v organizaci působí jako koordinátor dobrovolníků.

3. Jak dlouho zastáváte tuto roli? (vyberte jednu z možností)

- a) Méně jak 3 měsíce
- b) 3-5 měsíců
- c) 6-11 měsíců
- d) Více než 12 měsíců

4. Kolik dobrovolníků koordinujete? (vyberte jednu z možností)

- a) Méně než 10
- b) 10-19
- c) 20-29
- d) 30-39
- e) 40-49
- f) 50 a více

5. Pracujete s dobrovolníky (vyberte jednu z možností)

- a) jako s jednotlivci (individuální setkání)
- b) se skupinou (setkání se skupinou dobrovolníků)
- c) kombinace obojího – jako s jednotlivci i se skupinou

6. Setkal (-a) jste se někdy s pojmem manažerské dovednosti? (vyberte jednu z možností)

- a) ano
- b) ne

7. Jakou důležitost přikládáte těmto dovednostem pro koordinátora dobrovolníků v souvislosti s řízením a vedením dobrovolníků? (u každé dovednosti vyznačte míru důležitosti křížkem)

	Nedůležité	méně důležité	důležité	Velmi důležité
vedení rozhovoru, kladení otázek				
aktivní naslouchání				

Vyjednávání				
zpětná vazba				
vyjadřování a přijímání kritiky				
Empatie				
neverbální komunikace				
řešení konfliktů				
identifikace potenciálu jedince				
Motivování				
oceňování				
budování vztahů				
koordinace				
Koučování				
Mentoring				
Kreativita				

8. Které z těchto dovedností při práci s dobrovolníky využíváte? (můžete vybrat libovolný počet možností)

- a) vedení rozhovoru, kladení otázek
- b) aktivní naslouchání
- c) vyjednávání
- d) zpětná vazba
- e) vyjadřování a přijímání kritiky
- f) empatie
- g) neverbální komunikace
- h) řešení konfliktů
- i) identifikace potenciálu jedince
- j) motivování
- k) oceňování
- l) budování vztahů

- m) koordinace
- n) koučování
- o) mentoring
- p) kreativita
- q) jiné – prosím napište:

9. S kterými z těchto dovedností jste se alespoň na teoretické rovině setkal (-a) při studiu nebo v rámci dalšího vzdělávání? (můžete vybrat libovolný počet možností)

- a) vedení rozhovoru, kladení otázek
- b) aktivní naslouchání
- c) vyjednávání
- d) zpětná vazba
- e) vyjadřování a přijímání kritiky
- f) empatie
- g) neverbální komunikace
- h) řešení konfliktů
- i) identifikace potenciálu jedince
- j) motivování
- k) oceňování
- l) budování vztahů
- m) koordinace
- n) koučování
- o) mentoring
- p) kreativita
- q) jiné – prosím napište:

10. Je nějaký termín z výše uvedeného výčtu dovedností, kterému nerozumíte, nebo si pod ním nepředstavíte nic konkrétního? (Pokud ano, napište, jaký)

11. Co vnímáte jako svůj úkol ve vztahu k zprostředkování dobrovolnické činnosti? (můžete vybrat libovolný počet možností)

- a) Přidělit dobrovolníkovi činnost podle potřeb organizace
- b) Nabídnout dobrovolníkovi činnost a na základě představ obou stran dojít k nějaké dohodě, jak bude dobrovolnická činnost probíhat
- c) Přenechávat dobrovolníkům takové úkoly, které je v jejich silách zvládnout (vím, že k tomu má odpovídající schopnosti a dovednosti)
- d) Sladovat jednotlivé činnosti dobrovolníků a dalších osob v organizaci, aby se doplňovali
- e) jiné – prosím napište:

12. Dobrovolníka v rámci poskytování sociálních služeb organizace vnímáte především jako: (vyberte jednu z možností)

- a) spolupracovníka
- b) pomocníka při méně důležitých činnostech
- c) jiné – prosím napište:

13. Myslíte, že dobrovolník vás vnímá jako: (můžete vybrat libovolný počet možností)

- a) Kamaráda – toho, kdo mu poskytne emocionální podporu
- b) Rádce - toho, kdo mu poradí, podpoří ho a naučí ho využít svůj potenciál
- c) Průvodce – toho, kdo mu poskytne informace, podělí se o své zkušenosti a je k dispozici
- d) Autoritu – toho, kdo mu řekne, jak má konkrétní činnosti vykovávat
- e) jiné – prosím napište:

14. Kolik dobrovolníků, které koordinujete, znáte jménem? (výběr jedné z možností)

- a) Všechny dobrovolníky
- b) Polovinu dobrovolníků

- c) Méně než polovinu dobrovolníků
- d) pouze několik dobrovolníků
- e) žádného dobrovolníka

15. Je pro vás důležité vědět, proč se dobrovolník chce věnovat dobrovolnické činnosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

16. V čem Vám to může být užitečné?¹⁶ (prosím krátce vypište)

17. Jak byste charakterizoval (-a) váš vztah s dobrovolníky? (vyberte jednu z možností)

- a) Nadřízený x podřízený
- b) Partnerský
- c) Kamarádský
- d) jiné – prosím napište

18. Jste s dobrovolníky v průběhu jejich dobrovolnické činnosti v kontaktu?

- a) Ano
- b) Ne

19. Jak často (přibližně)?¹⁷ (vyberte jednu z možností)

- a) 1x za rok a méně často
- b) 1x za půl roku
- c) 1x za 3 měsíce
- d) 1x za měsíc a častěji

¹⁶ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že pro ně je důležité vědět, proč se dobrovolník chce dobrovolnické činnosti věnovat.

¹⁷ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že jsou s dobrovolníky v kontaktu.

20. Jaký způsob kontaktu s dobrovolníkem u vás převažuje?¹⁸ (vyberte jednu z možností)

- a) Osobní setkání
- b) Telefonicky
- c) Mailem
- d) Jiným způsobem – prosím napište, jakým:

21. Jak dlouho ve vaší organizaci dobrovolníci průměrně působí? (vyberte jednu z možností)

- a) méně než půl roku
- b) půl roku až rok
- c) více než rok

22. Jak podle vašeho názoru přispíváte k tomu, že dobrovolníci v dobrovolnické činnosti pokračují? (Prosím krátce vypište)

23. Jak dobrovolník pozná, že jeho činnost je ceněna? (vyberte libovolný počet odpovědí)

- a) Poděkuji mu
- b) Dostane malou pozornost (symbolický dárek)
- c) Je za svoji činnost pochválen
- d) Jinak – prosím napište:

24. Musel (-a) jste v souvislosti s koordinováním dobrovolníků řešit nějaký konflikt?

- a) ano
 - b) ne
- _____

¹⁸ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že jsou s dobrovolníky v kontaktu.

25. Vnímáte svoji práci s dobrovolníky jako tvořivou?

- a) ano
- b) ne

26. V čem se tvořivost při práci s dobrovolníky odráží?¹⁹ (Prosím krátce vypište)

27. Jaké máte vzdělání (obor)?

28. Absolvoval (-a) jste nějaký vzdělávací kurz, školení či seminář zaměřený na práci s dobrovolníky v neziskových organizacích? (vyberte jednu z možností)

- a) ano
- b) ne

29. Vnímáte potřebu rozšířit si své znalosti o manažerských dovednostech, které by pro vás mohly být užitečné při práci s dobrovolníky v rámci celoživotního vzdělávání? (vyberte jednu z možností)

- a) ano
- b) ne

30. Jaký by měl být charakter takového vzdělávacího kurzu?²⁰ (vyberte jednu z možností)

- a) teoretické informace
- b) praktický nácvik
- c) kombinace obojího

Děkuji za spolupráci ☺

J. Stoklasová

¹⁹ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že jsou svoji práci s dobrovolníky vnímají jako tvořivou.

²⁰ Tato otázka se zobrazila pouze respondentům, kteří odpověděli, že vnímají potřebu rozšířit si své znalosti a dovednosti o manažerských dovednostech užitečných při práci s dobrovolníky.