

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra praktické teologie



## Diplomová práce

# STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU V SALESIÁNSKÉM STŘEDISKU MLÁDEŽE

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

Autor práce: Bc. Veronika Kadlecová

Studijní obor: NPVČ

Forma studia: Prezenční

Ročník: 2.

2013

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Datum

*Podpis studenta*

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat řediteli Salesiánského střediska mládeže – domu dětí a mládeže České Budějovice Tomáši Rádlovi, koordinátorce dobrovolníků Mirce Bendové a ostatním zaměstnancům a dobrovolníkům, kteří mi vždy vyšli vstříc. Velký dík patří i doc. Michalu Kaplánkovi, Th.D., který mi vždy ochotně zodpověděl všechny mé dotazy. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé své rodině a blízkým přátelům za to, že mne po celou dobu studia podporovali.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Úvod do dobrovolnictví .....</b>	<b>11</b>
1.1 Dobrovolnictví jako pojem .....	11
1.2 Význam dobrovolnictví.....	12
1.3 Typy dobrovolnictví.....	13
1.4 Dobrovolník .....	15
1.4.1 Typologie dobrovolníků.....	17
1.4.2 Motivace k dobrovolnické činnosti.....	19
<b>2 Personální marketing .....</b>	<b>24</b>
2.1 Definice a význam personálního marketingu.....	24
2.2 Oblasti personálního marketingu a jejich cíle .....	27
2.2.1 Vnější (externí) personální marketing .....	28
2.2.2 Vnitřní (interní) personální marketing.....	29
2.2.3 Personální výzkum.....	34
2.3 Nástroje personálního marketingu .....	35
2.4 Trendy v personálním marketingu .....	36
<b>3 Strategie personálního marketingu zaměřeného na dobrovolníky .....</b>	<b>38</b>
3.1 Strategie získávání dobrovolníků do neziskových organizací .....	39
3.2 Strategie stabilizace dobrovolníků .....	42
3.2.1 Koordinátor dobrovolníků.....	43
3.2.2 Výběr dobrovolníků .....	45
3.2.3 Přijímání dobrovolníků.....	45

3.2.4	Výcvik dobrovolníků .....	46
3.2.5	Pracovní vztahy a komunikace .....	47
3.2.6	Oceňování dobrovolníků .....	47
3.2.7	Vzdělávání a rozvoj dobrovolníků .....	49
3.2.8	Péče o dobrovolníky .....	49
<b>4</b>	<b>Strategie personálního marketingu v Salesiánském středisku mládeže České Budějovice .....</b>	<b>51</b>
4.1	Kořeny salesiánského díla .....	51
4.2	Středisko v Českých Budějovicích .....	52
4.2.1	Činnost Střediska .....	53
4.2.2	Personální zajištění Střediska .....	55
4.3	Náplň koordinátora dobrovolníků a praktikantů .....	55
4.4	Dobrovolníci v Salesiánském středisku .....	56
4.5	Strategie získávání dobrovolníků .....	57
4.6	Strategie stabilizace dobrovolníků .....	61
4.6.1	Pohovor a zařazení do vhodné činnosti .....	61
4.6.2	Výcvik /vzdělávání dobrovolníků .....	62
4.6.3	Podpora a rozvoj motivace .....	63
4.6.4	Oceňování a výhody pro dobrovolníky .....	64
4.6.5	Péče o dobrovolníky .....	65
<b>5</b>	<b>Východiska pro výzkumné šetření .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Metodika výzkumného šetření .....</b>	<b>69</b>
6.1	Časový harmonogram výzkumného šetření .....	69
6.2	Cílový soubor výzkumu .....	70
6.3	Metoda výzkumného šetření .....	70
6.3.1	Způsob vyhodnocení dat základního souboru .....	72
<b>7</b>	<b>Výsledky výzkumného šetření .....</b>	<b>77</b>

7.1	Profil respondentů .....	77
7.1.1	Charakteristika jednotlivých respondentů.....	78
7.2	Motivace k dobrovolnictví v SaSM ČB.....	82
7.3	Vztahy s pracovníky SaSM ČB.....	86
7.4	Ohodnocování dobrovolníků.....	89
7.5	Péče o dobrovolníky v SaSM ČB.....	94
7.6	Důvody k odchodu ze SaSM ČB .....	97
<b>8</b>	<b>Interpretace .....</b>	<b>99</b>
8.1	Zhodnocení použité metody .....	99
8.2	Interpretace a shrnutí výsledků .....	100
8.3	Doporučení pro praxi .....	106
	<b>Závěr .....</b>	<b>109</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>112</b>
	<b>Seznam použitých obrázků a tabulek .....</b>	<b>118</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>119</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>120</b>

*„Pesimista vidí sklenici vody jako zpola prázdnou,  
optimista vidí stejnou sklenici jako zpola plnou.  
Ale dobrovolník vidí sklenici vody a začne hledat někoho,  
kdo by mohl mít žízeň.“<sup>1</sup>*

*„Dobrovolníci nejsou placeni – ne proto, že jsou bezcenní,  
ale proto, že jsou k nezaplacení.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> JOVANOVSÁ, M. *Dobrovolnictví-možnost seberealizace*, s. 1.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 1.

# ÚVOD

Tématem této diplomové práce je Strategie personálního marketingu v Salesiánském středisku mládeže – domu dětí a mládeže České Budějovice (dále jen Střediska). Svou práci zaměřuji na tuto organizaci proto, že zde působím již dva roky jako dobrovolník a zajímalo mne, jak dobrovolnictví na Středisku vnímají i ostatní dobrovolníci. V rámci mého studovaného oboru Pedagogika volného času je důležitá nejen přímá pedagogická a sociální práce, ale na postu vyšší manažerské pozice i personální práce se zaměstnanci a dobrovolníky.

O dobrovolníka je nutné pečovat, a proto by měly mít neziskové organizace na paměti, že i když se dobrovolník rozhodl pro ně, může kdykoli odejít. Součástí diplomové práce je kvalitativní výzkumné šetření, které se pomocí polostrukturovaných rozhovorů pokouší vyzkoumat, jaká je situace dobrovolníků na Středisku. Zároveň se snaží nalézt příčiny, které by dobrovolníka mohly vést k ukončení spolupráce se Střediskem. Celé téma je úzce spjato s motivací a očekáváním dobrovolníků, čímž se zabývají především autoři Tošner a Sozanská.

Cílem diplomové práce je tedy zjistit, zda strategie interního personálního marketingu Střediska splňuje svůj účel a vede ke stabilizaci jeho stávajících dobrovolníků.

Předem tato práce vysvětluje problematiku dobrovolnictví dobrovolníků, zabývá se jejich motivací k dobrovolnické činnosti, jejich očekáváním, ale i tím, co je činí v dobrovolnictví nespokojenými.

Vysvětluje i pojem personální marketing, přičemž se zaměřuje zejména na interní personální marketing, který je pro tuto práci klíčovým. Přestože téměř veškerá literatura o této problematice pojednává o podnicích se zaměřením na zisk, východiska personálního marketingu zůstávají stejná, a tak z nich mohou neziskové organizace čerpat. Poslední odstavce této kapitoly jsou věnovány i novým trendům v personálním marketingu, které mohou pomoci vytvořit vhodná doporučení pro zlepšení stávajícího



personálního marketingu ve zkoumané organizaci. Co se týče externího personálního marketingu, ten je zmíněn pouze okrajově. Důvodem je rozsah problematiky, který by vydal na další samostatnou práci.

Důležitou částí celé práce je kapitola, zabývající se strategií personálního marketingu v neziskových organizacích, kde je opět kladen důraz spíše na stabilizaci stávajících dobrovolníků než na získávání dobrovolníků nových. Pojednává o tom, co dobrovolníky v dobrovolnické činnosti brzdí, a co je naopak podporuje. Prozkoumává náplň práce koordinátora dobrovolníků, která obsahuje výběr a přijímání dobrovolníků, jejich výcvik, koordinaci pracovních vztahů a komunikace, oceňování a odměňování, vzdělávání a rozvoj dobrovolníků a v neposlední řadě péči o ně.

Následující kapitola se zaměřuje již přímo na Salesiánské středisko mládeže v Českých Budějovicích. Nejprve podává pojednání o pilířích salesiánského díla a o Donu Boskovi, což je základem pochopení činnosti Salesiánských středisek vůbec. Dále se věnuje představení Střediska v Českých Budějovicích a jeho strategii interního personálního marketingu, jíž se řídí. Z ní potom vyplývá následné výzkumné šetření kvalitativního charakteru. K představení strategie interního personálního marketingu Střediska posloužily interní materiály, určené k metodice práce s dobrovolníky. Významným dílem přispěl i rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků.

Kvalitativní šetření bylo založeno na polostrukturovaných rozhovorech s dobrovolníky. Cílový soubor byl konzultován s pomocí koordinátorky dobrovolníků a následně bylo vybráno 15 respondentů ve věku 17 – 64 let, kteří se od sebe nějakým způsobem odlišovali. Výzkumný vzorek obsahoval studenty, zaměstnané, invalidní důchodce, starobní důchodce, dobrovolníky ze zájmových kroužků, dobrovolníky z otevřených klubů apod.

Jelikož jsem se se všemi dobrovolníky osobně znala, všechny rozhovory provázela příjemná, přátelská atmosféra. Zajímala mne především jejich všeobecná (osobní i profesní) spokojenost s jejich dobrovolnickou činností. Zabývala jsem se motivací, která je vede k dobrovolnictví obecně a k dobrovolnictví přímo na Středisku. Zjišťovala jsem, jaký mají názor na vztahy na Středisku, na oceňování jejich práce ze strany organizace. Oblastí mého zájmu byla i péče Střediska o své dobrovolníky a zjišťování důvodů, pro které by dobrovolníci Středisko opustili. Výstupem je nejen interpretace

a shrnutí těchto výsledků, ale na základě zjištěných informací i vypracování doporučení pro další praxi strategie stabilizace dobrovolníků na Středisku.

Práce je založena na myšlenkách mnoha autorů. Z oblasti personálního marketingu se jedná nejčastěji o Marii Horalíkovou, Michaela Armstronga, Františka Hroníka, ze zahraničních autorů potom o Johannese Springera či Norberta Thoma. Charakteristika dobrovolnictví a práce s dobrovolníky v neziskových organizacích se opírá kromě Tošnera a Sozanské také o Oldřicha Čepelku, Janu Tomečkovou, výzkumy a metodiky občanského sdružení Hestia a zahraničního Paula Dekkera.

# 1 ÚVOD DO DOBROVOLNICTVÍ

Většina neziskových organizací si dnes nedovede bez dobrovolníků svoje působení ani představit. Jsou to totiž právě dobrovolníci, kteří umožňují jejich fungování a jsou pro organizaci i její klienty významným zdrojem pomoci, energie, tvořivosti, nadšení a nových nápadů. Následující kapitoly se pokouší komplexně shrnout problematiku dobrovolnictví a dobrovolníků vůbec, zabývají se typy dobrovolné činnosti, typologií dobrovolníků a jejich motivací k této činnosti.

## 1.1 Dobrovolnictví jako pojem

Termín dobrovolnictví nelze vymezit zcela přesně, ale existuje několik pojmů, které s dobrovolnictvím souvisejí. Prvním takovým pojmem je „dobročinnost“ (filantropie), který Tošner a Sozanská definují jako „*lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým.*“<sup>3</sup> Dobročinnost je považována za občanskou ctnost, která má své kořeny již v křesťanské (hlouběji ještě v židovské) morálce. Dobročinnost má dvě formy:

1. dárcovství
2. dobrovolnictví.

Dárcovství se vyznačuje peněžitými či nepeněžitými dary, jež dále putují přímo k potřebám občanů nebo na veřejně prospěšné účely pomocí sbírek, nadací a nadačních fondů. S dobrovolnictvím je spjata představa o konání dobra pro druhé lidi bez nároku na jakoukoliv formu odměny. Dobrovolnictví tvoří společně s dárcovstvím podstatu dobročinnosti, respektive filantropie tak, jak ji dnes chápe většina laiků i odborníků po celém světě.<sup>4</sup>

A jak tedy dobrovolnictví chápat? Vašítková rozumí pojmem dobrovolnictví činnost, pro niž se jedinec rozhodne úplně svobodně, s úmyslem pomoci druhým a svou prací a přiložením ruky k dílu zlepšit jejich životní situaci. Tato neplacená pomoc

---

<sup>3</sup> TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 36.

<sup>4</sup> ŠVESTKOVÁ, R. *Minulost a současnost dobrovolnictví*, s. 318-319.

přispívá k osobnímu rozvoji dobrovolníka, dává mu nové zkušenosti a zdokonaluje jeho stávající schopnosti. Dobrovolnická zkušenost je často výhodou pro získání placeného pracovního místa, případně může pomoci pro přijetí na vysokou školu humanitního typu.<sup>5</sup>

Vyzdvihnout je třeba fakt, že dobrovolnická činnost je činností svobodnou, kterou si jedinec sám dobrovolně zvolí. O svobodně zvolené činnosti hovoří i Ochman, který tvrdí, že „*dobrovolnictví je neplacená, vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých.*“<sup>6</sup> Je ale otázkou, jak rozumět pojmu „neplacená“, protože dobrovolníci, ač nedostávají finanční odměnu, mohou být odměňováni jinými způsoby (například nejrůznějšími výhodami). Na toto podávají odpověď autoři projektu *Volunteering Infrastructure in Europe*, kteří tvrdí, že dobrovolnictví se považuje za neplacené, i když dobrovolníci dostávají symbolické odměny či proplacení výdajů za dobrovolnickou činnost (jízdné, materiál nakoupený k určité činnosti apod.).<sup>7</sup>

Z křesťanského hlediska vidí dobrovolnickou činnost Vašítková, která ji chápe jako dar, i když dar nepeněžitý. Je vlastně darem času, práce, zkušeností, či jen darem přívětivosti a zájmu o druhé.<sup>8</sup> A v tom se právě skrývá význam dobrovolnictví, o kterém pojednává další kapitola.

## 1.2 Význam dobrovolnictví

Dobrovolnictví nabylo významu nejen v široké veřejnosti, ale stalo se i zájmem politickým. Díky tomuto zájmu se řada zemí začala zaměřovat na to, jak dobrovolnictví podporovat. Dobrovolnictví není jen vyjádřením individuálního závazku a spontánního výsledku života ve společnosti, nýbrž je často i vědomě organizováno a řízeno, a může se tak stát objektem politické tvorby.<sup>9</sup> Dobrovolnictví je třeba neustále podporovat a rozvíjet, aby stále více vstupovalo do povědomí lidí. Je ale otázkou, zda fakt, že se může stát objektem politické volby, zasáhne dobrovolnictví v pozitivním, nebo naopak negativním smyslu. Vše samozřejmě záleží na úmyslu těch, kteří se rozhodnou v dobrovolnictví angažovat.

---

<sup>5</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 220.

<sup>6</sup> OCHMAN, M.; JORDAN P. *Dobrovolníci: cenný zdroj*, s. 6.

<sup>7</sup> Volunteering Infrastructure in Europe. In: *Alliance of European Voluntary Service Organisations*, s. 101.

<sup>8</sup> Srov. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 221.

<sup>9</sup> DEKKER, P.; HALMAN, L. *The values of volunteering. Cross-Cultural Perspectives*, s. 1.

S otázkou angažovanosti v dobrovolnictví souvisí i výzkum Evropského dobrovolnického centra, který se mimo jiné snažil zjistit, jak nahlíží na dobrovolnictví veřejnost. Podle tohoto výzkumu se tři z pěti (61%) dotázaných občanů zastává názor, že v České republice převládá postoj, že každý člověk by měl alespoň jednou v životě praktikovat dobrovolnictví ve prospěch druhých. Značná část respondentů (71%) se domnívá, že většina obyvatel České republiky nahlíží na dobrovolnictví jako na něco, nač by mohli být hrdí. Očima značné části české společnosti vzbuzuje dobrovolnictví špatný dojem. Přibližně čtvrtina (24%) respondentů uznalo, že by občané mohli brát dobrovolníky jako naivní lidi, kteří nechápu, že jsou zneužíváni.<sup>10</sup> Ale i přesto přichází Tošner se zjištěním, že lidí, kteří chtějí pomáhat prostřednictvím dobrovolnictví, přibývá.<sup>11</sup> Jedná se bezesporu o velice dobrou zprávu, jejíž příčiny pramení nejspíše z motivace k dobrovolnické činnosti.

Co se týče využití dobrovolnictví, Seková zastává názor, že v současnosti se dobrovolnictví využívá v sociálních činnostech, ve sportu, ochraně životního prostředí, obrany demokracie a lidských práv, propagaci zdravého způsobu života. Je možné se s ním setkat i při práci s mládeží, s handicapovanými lidmi, při aktivitách kulturních, církevních apod. Jednou z nejvýznamnějších oblastí je oblast sociální a zdravotní, která je zároveň jednou z nejpočetněji zastoupených, a to jak z hlediska dobrovolnické činnosti, tak i z hlediska přebírání služeb, jež stát dostatečně nezajišťoval.<sup>12</sup>

### 1.3 Typy dobrovolnictví

Dobrovolnictví se v lidském životě vyskytuje v různých podobách a často přichází nenuceně a téměř nepozorovaně. Ale i mnoho služeb, jež někdy člověk poskytl nezištně někomu druhému, už takového člověka nevědomky řadí mezi dobrovolníky. Jsou to vlastně počáteční zkušenosti s dobrovolnou prací. v současnosti je však ve společnosti prostor pro organizované dobrovolnictví, jehož prostřednictvím mohou neziskové organizace zkvalitňovat svoji činnost a zároveň rozšiřovat ve společnosti myšlenku dobrovolnictví.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Srov. Volunteering Infrastructure in Europe. In: *Alliance of European Voluntary Service Organisations*, s. 103-104.

<sup>11</sup> TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 4.

<sup>12</sup> SEKOVÁ, M. *Lidské zdroje v neziskových organizacích*, s. 63.

<sup>13</sup> TALICH, J. *Očekávání dobrovolníka od dobrovolnické činnosti v nemocnici*, s. 10.

Dobrovolná činnost se nejčastěji rozděluje na:

- dobrovolnou občanskou výpomoc
- dobrovolnictví vzájemně prospěšné
- dobrovolnictví veřejně prospěšné
- dobrovolnou službu.<sup>14</sup>

Pokud je dobrovolná činnost zaměřena zejména na rodinu, příbuzné a sousedy, používá se termín občanská výpomoc či sousedská výpomoc.

Dalším typem dobrovolnictví je dobrovolnictví vzájemně prospěšné, kde činnost dobrovolník provádí obzvláště v rámci komunity vytvořené v obci, okolo fary, sportovního klubu apod. Hraniční rozdíl mezi oběma typy dobrovolnictví není jasný, oba jsou totiž specifické svojí spontánností a neočekáváním žádné finanční odměny.<sup>15</sup>

Dobrovolnictví, jež je základem neziskových organizací a dobrovolnických center, se označuje jako veřejně prospěšné dobrovolnictví. Příjemce dobrovolné služby už by se měl na dobrovolníkovu pomoc spolehnout. Prostorem pro veřejně prospěšné dobrovolníci bývají povětšinou státní neziskové organizace, které se snaží získat dobrovolníky z řad veřejnosti, a to buď pro jednorázové akce, či na dlouhodobou dobrovolnou spolupráci. Mezi takové organizace, zabývající se organizací dobrovolné činnosti, spadají například dobrovolnická centra v různých městech České republiky a organizace, zaštiťující dobrovolnou službu (INEX, VOLONTÉ, Česká národní agentura Mládež a další). Mezi dobrovolné organizace se řadí kupříkladu, Hnutí DUHA či Skaut - Junák a Sokol, jejichž činnost závisí na dobrovolnících.<sup>16</sup>

Posledním typem dobrovolnictví je dobrovolnou službou, jež se chápe jako závazek, po který se člověk věnuje několik měsíců nebo let dobrovolné práci. Tato služba bývá obvykle přesunuta mimo území ČR. Tento typ se v ČR objevil až po roce 1989 a je odlišný podle typu organizace, ze které je dobrovolník vyslán.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> *Druhy dobrovolnictví* [online]. Praha: 2002 [cit. 2003-02-10]. Dostupný na WWW: [http://www.dobrovolnik.cz/d\\_druhy.shtml](http://www.dobrovolnik.cz/d_druhy.shtml)

<sup>15</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 36.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 37.

<sup>17</sup> SEDLÁKOVÁ, J. *Management dobrovolné práce*, s. 11.

Teprve čas ukáže, jak se dobrovolnictví v České republice zařadí nejen jako pojem, ale i jako společenský fenomén z hlediska občanské morálky a práva.<sup>18</sup> A vzhledem k současné situaci, kdy počet dobrovolníků narůstá, lze říci, že se dobrovolnictví zařazuje do společnosti stále intenzivněji.

## 1.4 Dobrovolník

Pojem dobrovolník znamenal v minulosti pomocníka, dnes jsou dobrovolníci považováni za kolegy. Ve skutečnosti by se ale měli nazývat neplacenými spolupracovníky.<sup>19</sup> V organizacích, kde je k dobrovolníkům přistupováno jako k neplaceným spolupracovníkům, je daleko větší šance, že vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky budou přinejmenším na dobré úrovni. Samozřejmě jen toto k posilování vzájemných vztahů nestačí, ale o tom později.

Podle Tošnera a Sozanské je dobrovolník „*člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“<sup>20</sup> Dobrovolně zvolená aktivita ku pomoci činí z dobrovolníka nositele procesu změn v celé společnosti a jeho tvořivá aktivita slouží k nalézání zdrojů a možností nových řešení.<sup>21</sup> Dobrovolník bývá vnímán jako spolehlivý pomocník, na něhož však organizace může klást stejné nároky jako na placené zaměstnance. Avšak i přes profesionálně kladené dobrovolnictví je v rámci dobrovolnictví možno zachovat spontaneitu a neformálnost, čímž se dobrovolnictví vyznačuje. Dobrovolník je nositelem změn ve společnosti, když svobodně a dobrovolně pomáhá zvolenou aktivitou. Díky dobrovolníkově tvořivé energii se otevírají nové zdroje a možnosti různých řešení. Na základě získaných zážitků a příležitostí zároveň roste i osobní růst dobrovolníků. Dobrovolník tedy propojuje spolupráci se státem, komerčním sektorem a sektorem neziskových organizací.<sup>22</sup>

Dobrovolnictví je obsaženo i legislativě a to konkrétně ve třetím paragrafu zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě definuje dobrovolníka jako „*fyzickou osobu, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne*

---

<sup>18</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 37.

<sup>19</sup> DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 139.

<sup>20</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 35.

<sup>21</sup> TOMEČKOVÁ, J.; SZABÓ, Š.; SZABÓOVÁ, S. *Práce s dobrovolníky*, s. 3.

<sup>22</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 36.

*poskytovat dobrovolnickou službu.*“ Dobrovolníkem se může stát osoba starší 15 let, pokud vykonává službu na území České republiky (v zahraničí je věková hranice posunuta na 18. rok života). Minimální věk dobrovolníků je však různý podle typu organizace či druhu dobrovolné činnosti.<sup>23</sup> Může se tedy stát, že v jedné organizaci bude možné potkat dobrovolníky mladší 18 let, ale i dobrovolníky plnoleté. Jen se bude určitým způsobem lišit náplň jejich práce a z ní plynoucí práva a povinnosti.

O dobrovolnících se dále pojednává v souvislosti s naplňováním zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí a mládeže. Dobrovolníci zde mají stejné pravomoci a povinnosti jako profesionální pracovníci v tomto oboru.<sup>24</sup>

A kde se dobrovolníci vyskytují? S dobrovolníky se lze nejčastěji setkat v nestátních neziskových organizacích jako občanských sdruženích, v účelových zařízeních církví a v obecně prospěšných společnostech, jelikož jejich prvotní cíl je poslání a cíl jejich činnosti, nikoliv zisk.<sup>25</sup> Pro organizaci je dobrovolnictví něčím velice významným. Významným zejména v tom, že dobrovolníci vykonávají práci, kterou placení zaměstnanci vykonávat nestíhají, a tím zkvalitňují služby organizace.<sup>26</sup> Dobrovolníci mohou ve službách neziskové organizaci zastat hodně užitečné práce, především v přímé práci s klientem. Vnášejí do ní nadšení, vysokou angažovanost, energii, neformálnost a osobní přístup.<sup>27</sup> Proto by si také organizace měly svých dobrovolníků vážit a dokázat je ocenit. Protože zejména v sociálních službách dobrovolníci vykonávají poměrně náročnou práci, která občas vyžaduje silnou odolnost vůči stresu, pevnou vůli a odhodlání.<sup>28</sup> Organizace by při zadávání úkolů dobrovolníkovi měla vzít na vědomí jeho individuální dovednosti a nechat mu prostor pro tvořivost.<sup>29</sup> Tak dobrovolník nabyde pocitu, že do něj organizace vkládá důvěru a věří v jeho schopnosti a dovednosti, což může vést k jeho osobnímu i profesnímu rozvoji.

Avšak je otázkou, zda dobrovolníci mohou najít své uplatnění jen v přímé práci s klientem. Je samozřejmé, že právě pro přímou práci jsou dobrovolníci potřební

---

<sup>23</sup> Zákon o dobrovolnické službě (198/2002Sb.) § 3.

<sup>24</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 86.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 42.

<sup>26</sup> SOMROVÁ, L.; KLÉGRVÁ, A. *Dobrovolnictví*, s. 14.

<sup>27</sup> MATOUŠEK, O. A KOL. *Metody a řízení sociální práce*, s. 61.

<sup>28</sup> Srov. TOMEČKOVÁ, J.; SZABÓ, Š.; SZABÓOVÁ, S. *Práce s dobrovolníky*, s. 3.

<sup>29</sup> Srov. SOMROVÁ, L.; KLÉGRVÁ, A. *Dobrovolnictví*, s. 12.



nejvíce, ale co když dobrovolníkům chybí angažovanost i v ostatních aktivitách neziskové organizace? Možná by pro další výzkum nebylo marné zjistit, zda by si dobrovolníci přáli pro svůj osobní i profesní růst pomáhat například PR manažerovi a získat tak cenné zkušenosti z oblasti styku s veřejností. Možná by dobrovolníci ocenili, kdyby se mohli účastnit zaměstnaneckých porad a mohli se tak přímo vyjádřit k chodu organizace, znali by strategický plán, aktuální cíle organizace apod. Jedná se sice o pouhé domněnky a subjektivní názory, ale i tak by výzkum těchto otázek mohl pomoci objevit další způsoby, jak pečovat o dobrovolníky a lépe si je tak udržet.

U Bačuvčíka se podobná myšlenka vyskytuje, avšak v poněkud jiném chápání. Tvrdí totiž, že neziskové organizace často nabízejí i využití dobrovolníků ve vysoce odborných činnostech, jako jsou činnosti ekonomické, organizační nebo marketingové aktivity. Příležitosti je potřeba hledat v inovativních projektech a oblastech, jimiž se organizace většinou příliš nezabývá, což může být například právě marketingová komunikace. Nezisková organizace se může pokusit oslovit dobrovolníka, který pracuje pro komerční firmu, zda by stejnou činnost nechtěl vykonávat pro jejich neziskovou organizaci. Může mu nabídnout příležitost profesního i osobního rozvoje, rozšíření svých obzorů a inspiraci pro vlastní práci.<sup>30</sup> Dobrovolná pomoc v odborných činnostech je tedy podle něj úkolem profesionála, který stejnou práci vykonává za mzdu v komerční firmě. Je zde tedy vyžadována jistá zkušenost a praxe. Navíc takový dobrovolník by nejspíše k výkonu této činnosti pro neziskovou organizaci nepotřeboval pomoc nebo asistenci žádného z jejích zaměstnanců.

#### **1.4.1 Typologie dobrovolníků**

Dobrovolníkem se může stát téměř kdokoliv. V této podkapitole budou popsány některé doposud známé typologie, do kterých lze dobrovolníky utřídít.

V roce 2000 zpracovalo Dobrovolnické centrum v Ústí nad Labem údaje, pojednávající o dobrovolné činnosti. Výsledkem bylo, že mezi zájemci o dobrovolnou činnost dominovaly ženy (125 žen a 19 mužů). Jednoznačnou převahu představovali studenti (90), běžně zaměstnaní lidé i nezaměstnaní (19), důchodci (7) a ženy na mateřské dovolené (3).<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*, s. 123.

<sup>31</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 44.

Významnou skupinou lidí, kterým může být dobrovolnictví více než prospěšné, je skupina nezaměstnaných. Protože Evropská unie věnuje v sociální oblasti mimo jiné pozornost i na boj proti nezaměstnanosti, chudobě a sociálnímu vyloučení, je zapojení lidí bez práce do dobrovolné činnosti jednou z možností zmírnění následků nezaměstnanosti. Rizikovými skupinami jsou zejména mladí lidé bez praxe, ženy s malými dětmi, osoby zdravotně postižené či osoby s nízkou kvalifikací.<sup>32</sup> Podle Českého statistického úřadu obecná míra nezaměstnanosti v ČR opět vzrostla. Od třetího čtvrtletí, kdy měla hodnotu 7%, se potom ve čtvrtém čtvrtletí dostala na 7,2%.<sup>33</sup> Národní dobrovolnické centrum HESTIA ve spolupráci s partnery v regionech realizuje projekt „Nezaměstnaní jako dobrovolníci“ a od roku 1999 nabízí ověření doplňkového nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, který je v některých zemích EU využíván a díky dobrovolnému charakteru činnosti nezaměstnaných nevyžaduje větší finanční prostředky. Projekt nabízí nezaměstnaným možnost překonat období nezaměstnanosti bez psychosociální krize. Může jim přispět k získání praxe a tím pádem i placeného zaměstnání. S mladými nezaměstnanými, jež jsou doporučeni z úřadů práce, se provádějí individuální poradenské rozhovory o jejich životní i profesní situaci, kdy cíle je pro ně nalézt adekvátní dobrovolnou činnost. Doporučený rozsah dobrovolné činnosti se pohybuje od 0,25 do 0,5 pracovního úvazku. Při dodržení předem dohodnutých podmínek získá dobrovolník potvrzení o absolvování praxe.<sup>34</sup> Nezaměstnaný vykonává dobrovolnou činnost bez nároku na odměnu. Dobrovolnické programy může dotačně podporovat Ministerstvo práce a sociálních věcí. Zároveň mají i metodickou podporu tohoto Ministerstva, pod které prostřednictvím Správy služeb přímo spadají úřady práce.<sup>35</sup> Z rozhovoru s koordinátorem dobrovolníků Salesiánského střediska v Českých Budějovicích vyplynulo, že Středisko nemá s nezaměstnanými jako dobrovolníky žádné zkušenosti. Už se sice pokusilo získat dobrovolníky pomocí úřadu práce, ale prozatím bez žádné další odezvy. Koordinátorka pokládá za důvod to, že povinná veřejně prospěšná činnost byla zrušena a nezaměstnaných v neziskových organizacích tedy razantně přibývat nebude.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 124-125.

<sup>33</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2013-02-05]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)>.

<sup>34</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 126.

<sup>35</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 23.

<sup>36</sup> Příloha I. Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB.

Převážnou část dobrovolníků však v ČR tvoří žáci a studenti, na rozdíl od USA a dalších západních demokracií. Projekty realizované dobrovolnickými centry vedou často k potřebě oslovovat mladé lidi. Tato potřeba je základním kamenem vzniku projektu, který seznamuje žáky a studenty s myšlenkami dárcovství a dobrovolnictví a zároveň vnáší do škol obecné principy občanských ctností. Tedy i v tržně, soutěživě orientovaném ekonomickém systému je místo pro vzájemnou podporu a pomoc druhým. Pro studenty, kteří se rozhodnou stát dobrovolníky, existuje široké spektrum možností – od práce v útulcích pro psy a ekologických kroužcích až po práci s handicapovanými lidmi. Nabídka je částečně omezena věkem středoškoláků, protože některé programy, například Program Pět P, nemocnice a zařízení sociální péče, vyžadují zletilost dobrovolníků.<sup>37</sup>

Tři čtvrtiny dobrovolníků si nacházejí čas na dobrovolnickou činnost pravidelně, pouze jedna čtvrtina dobrovolníků preferuje dobrovolnictví příležitostné. Bylo také zjištěno, že pravidelná forma dobrovolnické činnosti pozitivně koreluje s dlouhodobou (stabilní) formou. To znamená, že mezi pravidelnými dobrovolníky lze najít s větší pravděpodobností dlouhodobé dobrovolníky. Naopak, s příležitostnými dobrovolníky se dá setkat spíše v krátkodobém dobrovolnictví.<sup>38</sup> Pravidelný dobrovolník se také v dobrovolné činnosti nejspíše rychleji adaptuje, díky zkušenostem lépe reaguje na vzniklé (někdy stresující) situace a dovede se s nimi snadněji vyrovnat.

#### **1.4.2 Motivace k dobrovolnické činnosti**

Pokladem každé neziskové organizace jsou její lidé. A to ti, kteří přijímají poslání organizace za své a jsou odhodláni vyvinout co nejvyšší úsilí pro jeho naplnění.<sup>39</sup> Proto je při práci s dobrovolníky velice důležitá jejich motivace pro dobrovolnictví v určité organizaci. Z této znalosti se potom odvíjí jejich získávání, řízení a hodnocení. Motivace pro jakoukoli činnost může být buď altruistická – člověk chce činit dobro, nebo pragmatická – člověk má k dobrovolné činnosti praktické důvody, anebo může být kombinovaná – dotyčný chce nezištně pomáhat a současně řešit i praktické problémy svého života. Motivaci také ovlivňují společensko-ekonomické podmínky ve společnosti, kam spadá tradice, legislativní zázemí, nabídka aktivit ze strany

---

<sup>37</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 126-127.

<sup>38</sup> Srov. Volunteering Infrastructure in Europe. In: *Alliance of European Voluntary Service Organisations*, s. 103.

<sup>39</sup> PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 29.

neziskových organizací, nezaměstnanost, stav podnikatelské sféry nebo informovanost veřejnosti.<sup>40</sup>

Dobrovolníci mívají nejrůznější motivy pro práci v neziskové organizaci. Jestliže se však koordinátoru dobrovolníků podaří odhadnout jejich motivy, získá tak i významnou pomůcku k tomu, aby si je organizace udržela a aby pomohla k dosažení co nejlepších výsledků a vnitřního uspokojení. V neziskových organizacích lze najít řadu dobrovolníků, kteří si takto kompenzují vlastní nedostačivost spojenou s předmětem činnosti. Jejich argumentace může být však pozměněna společensky přijatelnějším zdůvodněním: touha po osobním příspěvku k záležitostem organizace, snaha stát se společensky užitečným.<sup>41</sup>

To, co dobrovolníci od spolupráce s určitou organizací očekávají, by mělo být v souladu s tím, co jim organizace poskytuje. Chtějí-li dosáhnout pocitu užitečnosti, organizace by jim měla poskytnout práci, která se jim jako užitečnost jeví. Pro udržení dobrovolníků je důležitý kontakt s významnými lidmi, příjemné pracovní prostředí, fajn kolektiv, poděkování a další ocenění, informace o úspěších organizace a ještě mnoho jiného.<sup>42</sup>

Dobrovolníci chtějí pomáhat, protože:

- získají nové přátele a kontakty, které mohou využít i mimo dobrovolnou činnost.
- se jim dostane nové zkušenosti, informace, znalosti a dovednosti.
- mají možnost účastnit se různých vzdělávacích programů a výcviků zprostředkovaných organizací.
- získají na sebe zpětnou vazbu, mají možnost sebereflexe a sebezdokonalování.
- mohou se seberealizovat.
- aktivně tráví svůj čas, jsou prospěšní.
- mají dobrý pocit z dobře vykonané práce, vědomí vlastní potřebnosti, smysluplnosti.
- kontaktem s novými lidmi se seznamují s jinými styly a způsoby života.
- získají zázemí pro realizaci svých vlastních nápadů a vizí.

---

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 55.

<sup>41</sup> ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 121.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 122.

- mohou mobilizovat svůj potenciál a zvyšovat vlastní kvalifikaci a hodnotu na pracovním trhu.
- roste jejich osobní prestiž a jsou zajímaví pro své okolí.<sup>43</sup>

Další z vysvětlení je, že dobrovolnictví reflektuje osobnost člověka: někteří lidé jsou od přírody nápomocní, aktivní, štedří, někteří méně. To záleží na genech člověka, na prostředí, ze kterého pochází, na výchově nebo na samotné snaze člověka najít si v životě nějaký smysl. Jedno alternativní pojetí zdůrazňuje důležitost okolností, které pak vedou jedince k prosociálnímu chování. Základní myšlenkou je, že lidé mají tendenci dělat věci v závislosti na prostředí, kde se zrovna pohybují, než kvůli tomu, kdo jsou.<sup>44</sup>

Tošner a Sozanská konstatují, že motivy dobrovolníků nemusí vždy být prospěšné pro ostatní. Mezi takové motivy patří například nepřiměřená a zbytečná zvědavost, služba pramenící z pocitu povinnosti, skutkaření, snaha něco si zasloužit, touha obětovat se, osamělost a z ní pramenící touha po přátelství, pocit vlastní důležitosti a nenahraditelnosti, panovačnost, touha ovládat druhé apod.<sup>45</sup>

V současné době pochází mnoho dobrovolníků z řad středoškoláků. Jejich motivací (kterou ale obvykle nepřiznávají) je i to, že chtějí studovat na školách se sociálním zaměřením a potřebují osvědčení o dobrovolné činnosti. Pokud se k tomuto motivu připojí i motivy další, je dobrovolník pro organizaci velkým přínosem.<sup>46</sup>

Dobrovolník často vidí význam své činnosti právě v tom, že se v ní realizuje, uplatňuje v ní své dovednosti, zkušenosti a znalosti, smysluplně vyplňuje svůj volný čas a v neposlední řadě posiluje své sebevědomí tím, že se cítí pro druhé užitečným. Dobrovolnickou prací si člověk prohlubuje i kvalifikační předpoklady. Pro nezaměstnaného dobrovolníka, který je čerstvě v důchodu, je dobrovolnictví výhodou v udržení sociálních dovedností spojených s prací.<sup>47</sup>

Na druhé straně ale existuje i spousta věcí, kterých se dobrovolníci obávají. Mezi ně patří například to, že zklamou sebe i ostatní, udělají chybu, která půjde stěží napravit,

---

<sup>43</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 8.

<sup>44</sup> Srov. DEKKER, P.; HALMAN, L. *The values of volunteering. Cross-Cultural Perspectives*, s. 3.

<sup>45</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 127.

<sup>46</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 10.

<sup>47</sup> Srov. SOMROVÁ, L.; KLÉGROVÁ, A. *Dobrovolnictví*, s. 13.

či napravit nepůjde vůbec, klientovi psychicky ublíží špatně zvoleným slovem, klient si na ně zvykne a oni budou muset z nějakého důvodu svoji dobrovolnou činnost ukončit, budou mít problémy s hranicemi vůči organizaci nebo klientovi, neporozumí si s některými pracovníky nebo klienty samotnými.<sup>48</sup>

Na základě výzkumu dárcovství a dobrovolnictví, realizovaným Nadací rozvoje občanské společnosti (NROS), Agenturou neziskového sektoru (AGNES) a Agenturou STEM ve spolupráci s nadací VIA a občanským sdružením HESTIA, byly pomocí statistické analýzy vytyčeny tři deklarované motivace k dobrovolnictví, které se navzájem prolínají, ale u některých jedinců jedna z nich může nabývat dominantní vliv:

- Konvenční či normativní motivace. Takový typ motivace vzniká tehdy, kdy se jedinec rozhodl pro dobrovolnictví kvůli morálním normám svého nejbližšího okolí či obecným neformálním pravidlům chování v dané společnosti. Tuto motivaci si nese 41% českých dobrovolníků, mající sklon preferovat své náboženské vyznání, opírat se o principy křesťanské morálky a jednat tak, jak se sluší a patří. Do této skupiny lidí spadají zejména lidé starší 60 let a věřící.
- Reciproční motivace. Nositelem této motivace je ten, který v dobrovolné činnosti hledá prvky, které by byly užitečné nejen pro druhé, ale i pro něj samého. Jejich práce se orientuje na spojení dobra pro jiné a vlastního prospěchu. Rádi získávají nové zkušenosti, navazují mezilidské vztahy a chtějí uplatnit své schopnosti. Tato pragmatická motivace zásadně motivuje rozhodování 37% českých dobrovolníků a to především mladých lidí do 30 let (s ateistickým světonázorem).
- Nerozvinutá motivace, k níž se připojuje 23% dobrovolníků, je založena na prvcích, jako je například důvěra v organizaci, pro niž by pracovali, znát smysl dobrovolné práce v konkrétních případech a vědět, že prostřednictvím dobrovolnictví se podílejí na šíření dobré myšlenky.<sup>49</sup>

Každá organizace by měla mít koncepci motivačního programu, čili konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci, který by se zaměřoval na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program je tedy jakýmsi souborem pravidel,

---

<sup>48</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 10.

<sup>49</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 46.

opatření a postupů, jejich nejzákladnější poslání je dosáhnout žádoucí pracovní motivace, optimálního přístupu pracovníků k práci ve všech oblastech, které jsou organizaci trvale významné. Úspěšný motivační program by měl být vytvořený tak, aby:

- pracovníci vykonávali smysluplnou práci, která má pro celou organizaci význam a se kterou se identifikovali.
- pracovníci dělali práci, které je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která by přispěla k jejich osobnímu rozvoji.
- pracovníci měli perspektivu odborného růstu a funkčního postupu.
- pracovníci byli hodnoceni takovým způsobem, který by odpovídal množství a kvalitě odvedené práce.
- pracovníci byli informováni o významných skutečnostech v organizaci, a to z hlediska vlastní pracovní činnosti i hledisek obecně lidských.
- pracovníci pracovali v dobrém sociálním klimatu, kde panuje vzájemná tolerance a respektování jejich důstojnosti.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 282-283.

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Pro pochopení fungování personálního marketingu v neziskových organizacích je nejprve potřebné seznámit se s pojmem personální marketing obecně. Jedná se o pojem poměrně nový, který vnáší nový pohled na práci s lidským faktorem. Personální marketing se samozřejmě v lecčem liší v komerční a v neziskové sféře, avšak jádro zůstává stejné. Zjednodušeně lze pro začátek pojem personální marketing pojmenovat jako personální práci založenou na určitých principech marketingu. Marketing je možný tam, kde se střetává nabídka s poptávkou. Přitom potřeba marketingu je vyvolána nerovnováhou ekonomické síly nabídky a ekonomické síly poptávky. I když jsou filosofická východiska a následná konkrétní realizace marketingových aktivit jiná v podnikatelském sektoru a jiná v neziskovém, přeci jen se mohou v základních rysech shodovat. Odlišný ale bude způsob použití jednotlivých nástrojů a technik, čímž se však zastře společná podstata marketingu jako takového.<sup>51</sup>

Podobně popisuje personální marketing i Urban, který ještě upřesňuje, že se jedná o personální činnosti spojené se získáváním a stabilizací zaměstnanců, které se mimo jiné opírají o prezentaci podniku na pracovním trhu a vytváření jeho dobré zaměstnavatelské pověsti.<sup>52</sup>

### 2.1 Definice a význam personálního marketingu

Personální marketing je poměrně nový fenomén v oblasti marketingu i v řízení lidských zdrojů, jenž je využíván mnoha společnostmi v přístupu ke svým zaměstnancům. Jak je patrné již z názvu, personální marketing v sobě zahrnuje kombinaci klasického marketingu a personálního managementu. Podstatou personálního marketingu jsou tedy základní principy marketingu.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Srov. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*, s. 7.

<sup>52</sup> URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, s. 125.

<sup>53</sup> SPRINGER, J. *Personalmanagement, Lehreinheit 2: Personalmarketing*, s. 20.



Existuje celá řada definic pro personální marketing. Koubek definuje personální marketing jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*“<sup>54</sup> Tvrdí tedy, že základem dobré zaměstnavatelské pověsti je spokojenost zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Lidský faktor zde hraje velice významnou roli a tvoří tak jádro úspěšné společnosti.

Podobně uvažují i Poláková a Häuser, když vymezují personální marketing jako systematickou aplikaci koncepce marketingu v personalistice. Přitom strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Potenciální zaměstnanec se stává klientem, o jehož přízeň organizace usiluje.<sup>55</sup> Z obou definic je zřejmé, že personální marketing není procesem jednoduchým. Naopak je něčím neustále se vyvíjejícím, co vyžaduje neustálou kontrolu a zdokonalování se.

To svojí definicí potvrzuje i Stýblo, který dodává, že není správné si pod personálním marketingem představovat jen metodu získávání pracovníků, ale že je to hlavně systém myšlení a jednání, který se neorientuje jen na okolí podniku, ale i na podnik samotný. Důležité je i jeho konstatování, že by se firma měla sama zamyslet, co může (a zda vlastně může) svým potenciálním spolupracovníkům něco nabídnout.<sup>56</sup>

Nejstručněji lze personální marketing definovat jako orientaci personální politiky podniku na potřeby současných (interních) a budoucích (externích) pracovníků, kdy cílem je udržení a motivování stávajících zaměstnanců a získání zaměstnanců nových.<sup>57</sup> K tomuto jednoduchému pojetí se také nejvíce přiklání tato diplomová práce, ač se nezajímá o placenou pracovní sílu, ale sice o dobrovolníky.

Podrobněji pojednává Dvořáková o dvojím pohledu na personální marketing. V užším pojetí se jedná zejména o dlouhodobé získávání zaměstnanců prostřednictvím vytvářením pozitivní image zaměstnavatele – například prostřednictvím mediální politiky organizace, personální inzerce, sponzoringem nebo spoluprací s jinými organizacemi či institucemi, způsobem přijímání nových zaměstnanců apod. V pojetí

---

<sup>54</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, s. 215.

<sup>55</sup> POLÁKOVÁ, I.; HÄUSER, S. *Personální marketing. Moderní řízení*, s. 46.

<sup>56</sup> STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*, s. 19.

<sup>57</sup> Srov. SPRINGER, J. *Personalmanagement, Lehrinheit 2: Personalmarketing*, s. 20.

širším se pak do personálního marketingu zahrnují i činnosti, které se zaměřují na stabilizaci stávajících pracovníků. Mezi ně řadí se především řešení problémů s motivací, personální rozvoj, péče o zaměstnance nebo systém odměňování a výhod.<sup>58</sup> Obě pojetí se vzájemně prolínají a dá se říci, že ze sebe i vycházejí. Například pozitivní image zaměstnavatel jen těžko získá bez spokojených stávajících pracovníků, stejně jako by si kvalitní pracovní síla nejspíše nevybrala organizaci, o které se šíří špatné zvěsti.

Zaměstnavatel má možnost stanovit si v rámci personálního marketingu různé cíle. Úspěšný personální marketing by měl vycházet z optimalizace více složek, kam patří především:

- kontakt s potenciálními pracovníky,
- image společnosti a pracovního místa,
- zprostředkování pozitivního dojmu (zkušenost s organizací),
- přiměřené vytvoření pracovního místa, vhodná organizační kultura, která odpovídá nastavení výběru zaměstnanců.<sup>59</sup>

Východiskem personálního marketingu by mělo být předvídaní budoucích potřeb společnosti. Kvalifikovaný odhad potřeby lidských zdrojů by měl být opřen o vnitřní i vnější analýzu organizace. Vnitřní analýza by se neměla soustředit jen na počet a strukturu pracovních sil, ale i na firemní kulturu, historii organizace a jeho budoucí vývoj. Takové analýzy by měly vzít v úvahu rovněž hodnocení podmínek pro zaměstnance jako například platové a sociální podmínky, úroveň hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců, styl vedení lidí, možnost dalšího osobního rozvoje, motivační průzkumy atd. Vnější analýzy se potom týkají především struktury obyvatelstva v regionu i v celém státě, vývoje zaměstnanosti apod. Zaměstnavatel by se měl orientovat v zájmech a očekávání absolventů a studentů různých oborů vysokých škol. V posledních letech se personální marketing stal nedílnou součástí širšího procesu, jenž v sobě mimo jiné zahrnuje spolupráci se školami (zejména s vysokými školami) a studenty.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 71.

<sup>59</sup> Srov. SPRINGER, J. *Personalmanagement, Lehrinheit 2: Personalmarketing*, s. 22.

<sup>60</sup> D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalistiky*, s. 91.

Úspěšné světové podniky již přišly na to, že chtějí-li skutečně dosáhnout vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musí mít propracované interní procesy a péči o zákazníky, výborné technologie a v neposlední řadě získat kvalifikované pracovníky. Ty si musí udržet a rozvíjet jejich dovednosti, schopnosti, vědomosti a vést je tak ke společné snaze dosáhnout strategických cílů organizace.<sup>61</sup> Podle Stýbla by proto měly být rozhodujícím strategickým tahem ČR investice do lidského potenciálu, které by měly projevit v podpoře celoživotního vzdělávání, vědy a výzkumu, infrastruktury informačních technologií a systému řízení.<sup>62</sup>

Horalíková považuje za jednu z dílčích strategií, formulovaných v rámci komplexní strategie podniku, právě personální strategii. Ta vychází z personální politiky a souvisí s dlouhodobě pojatými, obecnými a komplexními cíli v personální oblasti. Personální strategie definuje potřebu pracovníků a vytváří metody a cesty, které by dopomohly cíle dosáhnout.<sup>63</sup> Armstrong mimo jiné ještě zmiňuje, že personální strategie by se měla zaměřovat například na rozvoj lidského potenciálu a vytváření klimatu, které by vedlo nejen k výše zmíněné motivaci zaměstnanců a k plnění cílů organizace, ale i k posilování vzájemných vztahů a týmové práce uvnitř organizace.<sup>64</sup> Dobré vzájemné vztahy v zaměstnancích posilují nejen pocit spokojenosti a sounáležitosti, nýbrž zkvalitňují i jejich práci a mohou pozitivně ovlivňovat jejich výkon.

## 2.2 Oblasti personálního marketingu a jejich cíle

Personální marketing se nejčastěji uskutečňuje ve dvou oblastech. Jak může vyplynout již z definic pojmu personální marketing, jedná se o oblast vnitřního a vnějšího personálního marketingu. Někteří autoři přidávají k tomuto členění také personální výzkum, který však v této práci zazní jen okrajově.<sup>65</sup>

Specifičnost personálního marketingu lze nalézt i v rozdíleném přístupu k formulaci marketingové strategie. Celá řada společností přistupuje k personálně-marketingové koncepci jen z hlediska získávání nové pracovní síly. Zapomínají ale na

---

<sup>61</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 13.

<sup>62</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 14.

<sup>63</sup> HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 5

<sup>64</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 43.

<sup>65</sup> ZIMMERMANN, D.: *Personalmarketing im Internet*, s. 17.

fakt, že má-li být personální marketing úspěšný, musí se zaměřit i na oblast udržení stávajících zaměstnanců v organizaci.<sup>66</sup>

### 2.2.1 Vnější (externí) personální marketing

Mezi vnější podmínky personální řízení je řazen zejména trh práce, jenž je součástí trhu výrobních faktorů, ve kterém jsou subjekty lidé a podniky, a působí na něm nabídka, poptávka a konkurence.<sup>67</sup>

Thom však upozorňuje na nevhodnost exaktního odlišování externího a interního personálního marketingu při praktické aplikaci. Potřebu získávání nových zaměstnanců determinuje kromě vývoje podniku i míra odchodů zaměstnanců. Interní personální marketing, odpovídající potřebám a zájmům zaměstnanců, se pak stává dobrou vizitkou i na externím trhu práce. Informace o spokojenosti zaměstnanců se totiž rozšíří na trh práce i bez aktivní pomoci externího personálního marketingu. Ale naopak, pokud není externí personální marketing podpořen personálním marketingem interním, nemá pro podnik dlouhodobě téměř žádný význam.<sup>68</sup> Nejsou-li tedy nově získání zaměstnanci se svým novým zaměstnavatelem spokojeni, odcházejí z organizace a tam pak vzniká nová potřeba zaměstnanců. Vysoká fluktuace s sebou nese důsledek poškození jména organizace, nemluvě o negativních informacích a poznacích. Uspokojování personálních potřeb se stává stále složitějším procesem a jediným východiskem bývá změna personální politiky – zavedení personálního marketingu. Získávání pracovníků a úsilí o stabilizaci pracovníků se považují za spojitě nádoby, které ovlivňují formování personálu celé organizace. A nástrojem tohoto formování je právě personální marketing.<sup>69</sup>

S externím personálním marketingem úzce souvisí pojmy jako:

#### a. *Public relations*

Vašítková tvrdí, že public relations představují neosobní formu stimulace po službách či aktivitách organizace a to formou publikování pozitivních informací. Cílem

---

<sup>66</sup> FRÖHLICH, WERNER. *Nachhaltiges Personalmarketing. Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis*, s. 21.

<sup>67</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 8.

<sup>68</sup> THOM, N. *Personalmarketing*, s. 235.

<sup>69</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 150.

je potom vyvolat kladné postoje veřejnosti k organizaci a zajistit si tak důvěryhodnost.<sup>70</sup> Je netřeba připomínat, že vybudování důvěryhodnosti není jednoduchý proces. Jedná se o dlouhodobou snahu, kdy je třeba počítat s tím, že organizace k důvěře veřejnosti ani nedospěje.

Aby se informace dostaly k relevantní části veřejnosti, je třeba mít komunikační kanály - nejčastěji jsou to hromadné sdělovací prostředky či média. Ty slouží jako prostředníky pro případ komunikace s tzv. externí veřejností, resp. prostředky interní komunikace pro případ komunikace s veřejností interní. Pojem interní veřejnost tvoří osoby přímo spojené s organizací či institucí například zaměstnaneckým poměrem. Externí veřejnost pak představují všichni ostatní.<sup>71</sup>

A jaký je vztah mezi PR a marketingem? Obojí jsou vzájemně prostoupené systémy jednotlivých akcí, rozhodnutí, cílů a činností. Hlavním cílem marketingu je zajištění prodeje zboží či služeb, které firma produkuje. Hlavním cílem PR je prodání dobrého jména organizace, vzbudit důvěru a přesvědčení o poctivosti úmyslů apod. Kterákoliv marketingová akce je tedy zároveň akcí PR a naopak.<sup>72</sup>

#### *b. Zaměstnavatelská pověst a image organizace*

To, jak veřejnost nahlíží na daného zaměstnavatele, hraje klíčovou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Nejzásadnějším faktorem při utváření zaměstnavatelské pověsti je úroveň mezilidských vztahů a sociálního klimatu organizace. Dalšími faktory, které zaměstnavatelskou pověst utvářejí, jsou například atraktivita organizace na trhu služeb, způsob její prezentace v médiích, atraktivita odvětví a regionu, chování organizace na trhu práce (dodržování pracovně-právních předpisů apod.), aktivity ve výzkumu a vývoji, podpora rozvoje regionu aj.<sup>73</sup>

### **2.2.2 Vnitřní (interní) personální marketing**

Vnitřní personální marketing se zaměřuje dovnitř podniku, tj. na stávající zaměstnance. Je pravdou, že pro společnost je levnější udržet si stávající zaměstnance, než přijímat zaměstnance nové. A nejedná se jen o náklady spojené s jejich získáváním a výběrem, popř. adaptací. Důležitou roli hraje i fakt, že vysoká fluktuace podniku může výrazně

<sup>70</sup> Srov. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 143.

<sup>71</sup> NĚMEC, P. *Public relations. Praxe a komunikace s veřejností*, s. 11-12.

<sup>72</sup> Srov. ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 24.

<sup>73</sup> KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 89.

poškodit jeho jméno na pracovním trhu. Interní personální marketing tedy usiluje o stabilizaci stávajících pracovníků, jde vlastně o jakýsi souhrn aktivit sloužících k budování atraktivity podniku jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance.<sup>74</sup>

Interní marketing řeší:

### 1. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je nepřetržitý proces, jehož cílem je vyhledávání těch nejkvalitnějších uchazečů o zaměstnání a minimalizace míry fluktuace. Základem tohoto procesu je zejména stanovení určitých metod a postupů získávání, hodnocení, výběru a přijímání nové pracovní síly včetně jejího zapracování.<sup>75</sup>

Podle Stýbla existuje řada prostředků k získávání pracovníků. K nejčastěji používaným však patří inzeráty a náborové akce, ale organizace může využít například osobní či písemné nabídky a žádosti o informace, doporučení zaměstnanců, vývěsek, spolupráce s úřady práce, spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce, spolupráce s ostatními organizacemi či „on line“ získávání pracovníků.<sup>76</sup> Nejeftektivnější může kombinace více prostředků dohromady, k čemuž se také řada organizací uchyluje (stejně tak i Salesiánské středisko mládeže v ČB).

V případě neziskových organizací závisí způsob získávání a výběru nových zaměstnanců na velikosti organizace. Malé neziskové organizace s méně než 50 zaměstnanci nové zaměstnance obvykle nehledají. A pokud ano, vybírají je z řad dobrovolníků či dlouhodobých spolupracovníků. Nevýhodou takových organizací je nízká úroveň odměňování, plynoucí z jejich malého rozpočtu. Další nevýhodou je, že kvůli šíři vykonávaných úkolů lze jen těžko přesně specifikovat náplň nového zaměstnance. Středně velké neziskové organizace s méně než 250 zaměstnanci pak mívají jasně definovanou strukturu pracovních vztahů a funkcí a hledají motivovaného profesionála. I zde je však problémem nedostatečná kvalifikace člověka, který získávání a výběr zaměstnanců v organizaci provádí. Velké neziskové organizace s několika

---

<sup>74</sup> Srov. ZIMMERMANN, D.: *Personalmarketing im Internet*, s. 17.

<sup>75</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 49.

<sup>76</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 57.

desítkami zaměstnanců už obvykle mívají personální oddělení se specialisty, kteří umějí využít více výběrových metod k získání nových zaměstnanců.<sup>77</sup>

## 2. *Ohodnocování pracovníků*

Jednou z nejsložitějších (a zároveň nejcitlivějších) personálních činností je hodnocení pracovníků. Stává se totiž poznáním kladných i záporných stránek osobnosti, jde o základ lepšího využití profesní kvalifikace pracovníků, rozvoj jejich pracovní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování.<sup>78</sup>

Hroník považuje za velice účinnou formu hodnocení zpětnou vazbu, jejíž základní funkcí je kontrola realitou. Pro efektivnost kontroly je nutný otevřený systém, v němž může zpětná vazba přicházet z různých stran a být nepřetržitá. V každé zpětné vazbě je třeba dodržet 3 základní podmínky.

- Informovat partnera o jeho chování.
- Popsat chování, ne partnera jako takového.
- Poskytovat specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení.<sup>79</sup>

## 3. *Vzdělávání a rozvoj*

Nové pojetí hodnoty organizace zahrnuje zejména takové charakteristiky, týkající se hodnoty lidského kapitálu a vyjadřují prvky jako osobní růst jedince, jeho kvalifikaci, tvůrčí schopnosti, invenci, příležitosti ke vzdělávání apod. Celoživotní vzdělávání se dnes považuje za hlavní zdroj zvyšování produktivity práce. Pro realizaci profesního a osobního rozvoje je třeba:

1. provést vstupní diagnózu k určení kvalifikačních potřeb a stupně rozvoje profesních znalostí a dovedností jednotlivých profesních skupin zaměstnanců.
2. zajistit vstřícnou a motivující atmosféru, která by podporovala všeobecné přijetí programu mezi managementem a zaměstnanci; vhodné by bylo šetření prostřednictvím ankety kombinované s rozhovory se skupinami zaměstnanců.
3. vypracovat věcný a časový harmonogram při realizaci programu včetně stanovení týmů, které připraví plány kariéry.

---

<sup>77</sup> VÁCLAVKOVÁ, L. a kol. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*, s. 53.

<sup>78</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 93.

<sup>79</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 50.

#### 4. zhodnotit první kolo realizace programu a provést případné změny a korektury.<sup>80</sup>

Prostředky vynaložené za vzdělávání zaměstnanců se v progresivních podnicích považují za investice, ne za pouhé náklady. Investice do zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců nejsou návratné okamžitě, nějakou dobu trvá, než se organizace zadaptuje na změny chování a jednání, jež způsobil přenos nových poznatků získaných zaměstnanci v různých typech seminářů, kurzů a školení. Mezi přednosti profesního a dalšího rozvoje zaměstnanců patří například následná vyšší výkonnost, příznivý image podniku, zlepšení vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými, zlepšení komunikace mezi útvary a jednotlivci, poskytování příležitosti k sebeuplatnění, podpora týmové práce aj.<sup>81</sup> Stručně řečeno se investice do vzdělávacích kurzů a s ním spojeného profesního rozvoje určitě dlouhodobě vyplatí.

Důležitý je i osobní rozvoj pracovníků, která může probíhat ve dvou polohách:

- rozvoj pracovní způsobilosti a
- rozvoj postojů a identifikace s podnikem.

Rozvoj pracovní způsobilosti ovlivňují dispozice člověka, okolní pracovní prostředí, stupeň osobní motivace, zájem o sebezdokonalení a objektivní nabídka možností pro jeho realizaci. Rozvoj postojů a identifikace s podnikem je efekt celého procesu „práce s lidmi“, kdy jde o vliv celkového stylu řízení a metod řízení v organizaci, o úroveň práce vedoucích pracovníků, o důsledky správné personální politiky atd.<sup>82</sup>

#### 4. *Pracovní vztahy a komunikace*

Pracovní chování jedince pomáhají určovat mnohé osobnostní charakteristiky a individuální očekávání, jeho identifikace s prací a v podstatě s celou organizací. Zásadní vliv na pracovní chování má i kultura organizace, organizační klima, pracovní skupiny, systém řízení a vedení lidí a především ovlivňování jejich pracovní ochoty a spokojenosti.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 51.

<sup>81</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 80-81.

<sup>82</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 128.

<sup>83</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 22.



Součástí celkové životní spokojenosti je i pracovní spokojenost, jelikož práce představuje pro člověka důležitý aspekt jeho života. Hlavní složkou spokojenosti člověka jsou subjektivní pocity, očekávání, cíle a události vnímané jako pozitivní.<sup>84</sup> Organizace by se proto měla o tyto aspekty zajímat a přizpůsobit jim celý systém personálního řízení.

A jak se dá spokojenost zaměstnanců zjistit? Organizace by měla věnovat čas průzkumu této oblasti, ale nastává otázka, zda by zaměstnanci ze strachu možné ztráty zaměstnání byli upřímní a odpovídali pravdivě. Nejlepším řešením by tedy mohlo být, kdyby zjišťování spokojenosti pracovníků neprováděl interní pracovník organizace, ale spíše externista.

Podstata pracovní spokojenosti může spočívat v postojích k různým aspektům pracovní situace. Mnohé z nich mají sociálně-psychologickou povahu a jsou to:

- moji kolegové;
- můj nadřízený;
- moje činnost;
- mé pracovní podmínky;
- organizace a její vedení;
- možnosti mého vývoje;
- můj plat;
- pracovní doba;
- zajištěné pracovní místo.<sup>85</sup>

##### 5. *Péče o zaměstnance*

Na prvním místě péče o zaměstnance lze uvést vhodné pracovní prostředí, kde by nemělo jít jen o vybavení pracovišť z hlediska hygieny a zdravotně bezpečné práce, ale i celkový vzhled pracovišť, estetiku, funkčnost, útulnost, dostatečné osvětlení a odhlučnění, místnosti pro odpočinek aj.<sup>86</sup>

Nutná je i bezpečnost a ochrana zdraví při práci, za kterou zodpovídá zaměstnavatel. Zaměstnavatel může podporovat své zaměstnance i v dopravě do

---

<sup>84</sup> KOCIANOVA, R. *Organizační klima a pracovní spokojenost*, s. 57.

<sup>85</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 35.

<sup>86</sup> KAHLE, B.; STÝBLO J. *Praktická personalistika*, s. 135.

zaměstnání, kdy se může snažit o úpravu jízdních řádů veřejných dopravních prostředků, vhodné umístění jejich zastávek či organizovat vlastní dopravu zaměstnanců na pracoviště.<sup>87</sup>

### 2.2.3 Personální výzkum

Velmi důležitou roli v personálním marketingu hraje personální výzkum. Ten spočívá v získávání informací o aktuálních potřebách stávajících zaměstnanců, nutných pro tvorbu interního personálního marketingu, a také v získávání informací z externího trhu práce. Z externího trhu práce Stýblo pojednává o důležitých informacích pro personální marketing.<sup>88</sup>

Podle Horalíkové by se neměl personální výzkum zužovat jen na pouhé zjišťování názorů a postojů pracovníků, ale měl se zaměřit na komplexní kontrolu personálních činností v oblastech:

- dodržování zákonů a nařízení v pracovně právní oblasti,
- účinnosti podnikových metodických postupů (přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, plánování kariéry apod.)
- účinnosti systému hodnocení pracovních výkonů
- dopadu všech personálních aktivit do vědomí pracovníků.<sup>89</sup>

Nástroji personálního výzkumu jsou analýza dokumentů (vnitropodnikových i externích), rozhovory, dotazníkové průzkumy, popřípadě personální experimenty. Personální výzkum se orientuje na získávání informací o názorech, zájmech, postojích, hodnotách, motivacích, cílech, o stylu a metodách řízení lidí, o podnikovou kulturu, filosofii, image, etiku a tak podobně.<sup>90</sup> Dá se říci, že personální výzkum je částečně prováděn i v rámci této práce, která se zajímá o názory, motivaci, spokojenost a další faktory, které souvisí s pracovní činností lidí.

V užším smyslu se personální výzkum zabývá pracovní spokojeností pracovníků, očekáváním pracovníků ve vztahu k práci a k jejímu obsahu, očekáváním pracovníků ve vztahu k podniku jako celku, preferencemi stylu řízení pracovníky podniku,

---

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 141.

<sup>88</sup> STÝBLO, J.: *Uplatňování personálního marketingu v praxi*, s. 22.

<sup>89</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 216-217.

<sup>90</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 217-218.

preferencemi stylu řízení v reálné činnosti řídicích pracovníků, sociálním klimatem podniku a jednotlivých pracovišť, postoji pracovníků k různým stránkám života a fungování podniku, názory a míněním pracovníků ve vztahu k cílům a jiným skutečnostem, hodnotovou orientací a preferencemi pracovníků podniku, významnými rysy podnikové kultury a jejím vlivem na výsledky hospodářské činnosti podniku, mírou účinnosti v podniku uplatňovaných podnětů k práci, motivačními programy apod.<sup>91</sup>

### 2.3 Nástroje personálního marketingu

Pokud využívá společnost personálního marketingu efektivně, zaměstnanec může získat nejrůznější konkurenční výhody na trhu práce. Jelikož i personální marketing vychází zejména z klasického marketingu, je i zde možnost využití marketingového mixu.<sup>92</sup>

Podle Černocho je zásadní věcí aplikovat nástroje marketingu (produkt, cena, distribuce, propagace) do personalistiky. Produkt představuje souhrnnou nabídku organizace na trhu práce pro určitou pracovní profesi, tedy to, co se nabízí potenciální pracovní síle. V takovém smyslu tvoří produkt úroveň ekonomického a sociálního zabezpečení (plat příplatky, odměny, perspektiva platového růstu aj.), dále pak možnosti osobnostního a profesionálního rozvoje (perspektiva postupu, poskytnutí stipendia, získání nových zkušeností); velmi důležitou součástí produktu je prestiž nabízené profese nebo organizace.<sup>93</sup>

Produkt jako komplexní nabídka pro určitou profesi má určitou úroveň konkurenceschopnosti. Předpoklad, zda se daný produkt uplatní na trhu práce, je vyjadřován tzv. analýzou portfolia. Každý druh profesí obsahuje odlišná portfolia, o některé profese je velký zájem, o jiné zase malý. Pozitivní portfolio je měřeno kvalitou produktu (nabídky) na trhu práce, jeho konkurenceschopností.

Cena vyjadřuje, co musí zájemce o pracovní místo splňovat, aby dostal, co se mu nabízí (produkt). Jinak řečeno se od pracovníka očekává, že výměnou za ekonomické a sociální zabezpečení, za možnost osobnostního a profesionálního rozvoje a za šanci

---

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 217-218.

<sup>92</sup> Srov. D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*, s. 74.

<sup>93</sup> ČERNOCH, F. A KOL. *Personalistika v ozbrojených silách*, s. 80.

pracovat v prestižní profesi, musí také něco dát. Čím je portfolio nižší, tím více se musí snižovat i cena – požadavky na výkon profese.<sup>94</sup>

Cenou jsou tedy kvalitní zaměstnanci, které do organizace získáme. Aby bylo možné definovat správnou cenu, je třeba přesně vědět, jaký člověk do organizace zapadne, jaké kvalifikační, ale i lidské předpoklady musí mít. Organizace musí své požadavky a možnosti stále srovnávat se situací na trhu práce a neustále se jim přizpůsobovat.<sup>95</sup>

Distribuce udává, jakými institucemi organizace zabezpečuje získávání personálu. Základem je vždy určité osobní oddělení organizace. Dalšími distribučními prvky jsou úřady práce a specializované personální agentury.

Propagace představuje formy, kterými organizace komunikuje na trhu práce. Nejčastěji se využívá inzerce, reklamy, informačních brožur o možnostech zaměstnání u organizace, burzy práce apod.<sup>96</sup>

## 2.4 Trendy v personálním marketingu

Nové trendy v hledání pracovní posily souvisí s internetem. Nejedná se ale už jen o inzerci zaměstnání, ale zejména o využívání tzv. sociálních sítí a možností cíleného marketingu.

V poslední době mnoho společností inzeruje všechny typy pracovních pozic od juniorních (vhodných pro absolventy) až po pozice seniorních specialistů a manažerů.

S rozvojem dalších možností internetu došlo k tomu, že se na něm lidé začali sdružovat a vytvářet komunity, které vznikaly například z profesních či zájmových motivů. Tento trend byl rozvinut až do podoby tzv. sociálních sítí - webů, na kterých si registrovaný uživatel vystaví svůj profil, fotografie, názory apod. Příkladem těchto sítí je například LinkedIn nebo Facebook. Lindekin.com se zaměřuje výhradně na prezentaci profesních dovedností a zkušeností a registrovaný uživatel se snaží ukázat potenciálnímu zaměstnavateli, jaké jsou jeho kvality. Facebook.com je trochu jiného

---

<sup>94</sup> Srov. ČERNOCH, F. A KOL. *Personalistika v ozbrojených silách*, s. 81.

<sup>95</sup> *Strategie.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-prilakat-chytre-hlavy-aneb-hr-marketing-v-praxi-469289>>.

<sup>96</sup> Srov. ČERNOCH, F. A KOL. *Personalistika v ozbrojených silách*, s. 81.

zaměření. Nejedná o přehlídku profesionálů, nýbrž o sociální síť v pravém slova smyslu, kde lidé zveřejňují část svého soukromého života. Při hledání pracovní síly je možno Facebook využít jako možnost inzerce. Sociálních sítí je dnes celá řada (MySpace, Twitter) a záleží jen na společnosti, pro kterou z nich se rozhodne.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Srov. *Strategie.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-prilakat-chytre-hlavy-aneb-hr-marketing-v-praxi-469289>>.

### 3 STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU ZAMĚŘENÉHO NA DOBROVOLNÍKY

Stejně jako subjekty ziskové sféry, tak i neziskový sektor si klade za cíl zabezpečení schopnosti naplňovat prostřednictvím kvalifikované, dobře motivované a oddané pracovní síly strategické cíle organizace.<sup>98</sup> Pracovní silou v neziskových organizacích bývá často dobrovolník. Vstup dobrovolníka do organizace je spojen se systémovou změnou v činnosti a zároveň v otevření se okolnímu světu. Tato změna však může vyvolat obavy zaměstnanců z pro ně cizího prvku a tyto obavy se tak mohou stát zásadní překážkou efektivního dobrovolnictví. Proto se také zvyšuje poptávka po metodice profesionálně řízeného a organizací podporovaného dobrovolnictví.<sup>99</sup>

Často bývá daleko důležitější výcvik dobrovolníků než zaměstnanců, protože jsou to právě dobrovolníci, kteří přicházejí nejčastěji do styku se zákazníky.<sup>100</sup> Po celou dobu svého působení musí dobrovolník v zařízení cítit, že si jeho práce druzí cení, zajímají se o něj, dávají mu najevo jeho důležitost, snaží se vycházet vstříc jeho přání a potřebám, jsou ochotni vždy dobrovolníkovi pomoci s problémy a zároveň dělají něco pro vzdělání dobrovolníka.<sup>101</sup>

V oblasti řízení nelze nalézt mnoho metod určených pro neziskové organizace. Většina z nich má svůj původ v řízení podniků, a proto jen málokterá bere v potaz odlišný charakter provozu neziskových institucí a zvláštnosti jejich potřeb. Krom toho se neohlíží ani na poslání, kterým se neziskové organizace tak ostře odlišují od podniků a státních institucí. Stejně tak příliš neřeší výsledky, které jsou cílem neziskové činnosti, získávání finančních prostředků nutných pro provoz a strategii, již marketing služeb neziskových organizací vyžaduje.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 30.

<sup>99</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 5.

<sup>100</sup> Srov. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 220.

<sup>101</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 11.

<sup>102</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 8.

V personální práci je nutné brát stále v potaz, že člověk není jen pracovní síla, nýbrž má i své vlastní potřeby, zájmy, životní i pracovní cíle. Je to i v zájmu organizace samotné, jelikož péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží i v jejich výkonu a vztahu k práci.<sup>103</sup>

*„Kdybychom srovnali dobrovolníka se zbožím, potom by platilo, že dobrovolník je rychloobrátkové zboží s krátkou záruční lhůtou.“*<sup>104</sup> Toto konstatování není příliš optimistické, avšak může pomoci si uvědomit, jak významné pro organizaci je, že si dobrovolník vybral právě ji. První část této kapitoly bude jen okrajově věnována externímu personálnímu marketingu (strategii získávání dobrovolníků). Větší důraz bude opět kladen na strategii interního personálního marketingu a bude se zabývat tím, jak si udržet stávající dobrovolníky.

### **3.1 Strategie získávání dobrovolníků do neziskových organizací**

Získávání dobrovolníků pro neziskovou činnost jde daleko lépe v západních zemích než v ČR, jelikož zaměstnanost žen u nás nikdy nebyla tak nízká. Dobrovolníky totiž na Západě tvořily především ženy, které mohly zůstat (a také zůstávaly) doma. A v neposlední řadě tradice lokálních charitativních a jiných spolků je jinde daleko větší a nevyžaduje tolik formálností jako u nás.<sup>105</sup> Pro zachování konkurenceschopnosti na trhu potřebuje organizace propagovat rozdíly mezi svou nabídkou a nabídkou druhých.<sup>106</sup> Je ale otázkou, zda skutečně propagovat rozdíly, zda založit strategii na poukazování na nedostatky druhých. Z etického hlediska by organizace jistě měla použít jiný způsob, protože i strategie získávání dobrovolníků by měla být v souladu s etickým kodexem organizace. Mohlo by stačit umět „prodat“ vše, co může dobrovolníkům nabídnout.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zaměstnanci i dobrovolníci přijdou spíše do těch organizací, které mají na veřejnosti dobrou image. O tu se mimo jiné stará i PR pracovník organizace, který v neziskových organizacích sleduje mnoho cílů, např.

---

<sup>103</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 17.

<sup>104</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 77.

<sup>105</sup> Srov. ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 19.

<sup>106</sup> HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*, s. 105.

komunikovat a vyjednávat s veřejností, vyjadřovat zájmy organizace vůči veřejnosti, informovat a získávat tak důvěru veřejnosti.<sup>107</sup>

I neziskové organizace něco prodávají. Buď se může jednat o určité výrobky, nebo služby, anebo „prodávají“ veřejnosti svou myšlenku, zásady chování, životní styl atd. O úspěšném prodávání myšlenky se dá mnoho naučit od církví. Na základě myšlenek marketingu závisí úspěšný prodej na vhodné kombinaci čtyř faktorů (někdy se mluví o šesti): product (výrobek a jeho vlastnosti), price (cena), place (místo prodeje), promotion (propagace výrobku). U prodeje neziskových organizací je však třeba přidat ještě jedno P: people neboli lidé. Ti musí prodávat ještě více než například lidé v prodejně lyží. V neziskových organizacích rozhodují vždy o úspěšném výsledku prodeje lidé, kteří tyto služby poskytují a vykonávají je. Tito lidé tedy nestojí mimo samotný akt prodeje, nýbrž jsou v jistém smyslu „součástí výrobku“.<sup>108</sup>

Dobrovolníci odcházejí a přicházejí daleko častěji než zaměstnanci. V programech, v nichž je dobrovolnická činnost postavena zejména na studentech, je důležité respektovat harmonogram akademického roku. Období letních prázdnin je totiž větším předělem než nový kalendářní rok. Nábor dobrovolníků by měl probíhat průběžně, avšak s důrazem na září a říjen (po letních prázdninách a dovolených) a potom v lednu a únoru (po Vánocích a na začátku semestru vysokoškoláků). Konkrétní způsoby, jak získávat dobrovolníky, závisí na tvořivosti koordinátora. Dobrymi náboráři na školách bývají často dobrovolníci z předchozího roku. Jiné jsou postupy pro získávání dobrovolníků pro jednorázovou akci, jiné pro opakovanou a dlouhodobou spolupráci.<sup>109</sup>

Mezi nejpoužívanější formy získávání dobrovolníků se řadí:

- Leták, plakát, vývěska – častý způsob, jak informovat veřejnost o činnosti organizace a o tom, proč potřebuje dobrovolníky; je to však málo efektivní způsob získávání dobrovolníků, měl by být doplněn dalšími formami.
- Místní tisk, regionální rozhlasové či televizní vysílání – práce s takovými médii by měla být prioritní pro každou organizaci, jelikož jejich prostřednictvím, se informace dostanou tam, kde mají být. Informace v médiích jsou důležitým

---

<sup>107</sup> Srov. ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 20.

<sup>108</sup> Srov. ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 25.

<sup>109</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 77.



pozadím pro cílené akce a kromě propagace činnosti organizace umožňují i zprostředkování a přímý kontakt s potenciálními dobrovolníky.

- Náborová akce – cílené získávání dobrovolníků pro nějakou konkrétní činnost, která je často spojená s akcí, u níž se předpokládá větší zájem veřejnosti (koncert, výstava, veletrh apod.).
- Spolupráce s dobrovolnickými centry – s těmito institucemi se lze v ČR setkat zatím jen v některých větších městech. S jejich postupným rozšiřováním přibude možností, jak připravit cílené kampaně zaměřené právě na získávání dobrovolníků.
- Střední a vysoké školy – studenti jsou vděční a dychtiví po nových zkušenostech, avšak s narůstajícím počtem nabídek na využití jejich volného času nestačí jen vývěska na nástěnce. Pokud je organizace chce získat, musí přijít mezi ně po dohodě s pedagogy přímo do vyučování, nebo pro ně připravit speciální akci, kde jim organizace předvede svou činnost a v diskusi zodpoví jejich otázky. Dobrou strategií je nechat si na konci vyplnit jednoduchý dotazník s kontaktními údaji studenta a jeho zaměřením.
- Osobní kontakty – jsou jedním z nejčastějších forem získávání dobrovolníků přes příbuzné, přátele, známé. Jedná se o velice efektivní, ale časově náročný způsob. Navíc se okruh známých brzy vyčerpá. Pro malou neziskovou organizaci je však toto nejpřirozenější forma, jak začít s dobrovolnictvím.

Čepelka přidává ještě další metodu získávání dobrovolníků, a tou je pořádání akcí. Akcemi nazýváme takové prostředky komunikace s cílovými skupinami, jejichž základem je mimoslovní či komplexní jednání a nepatří do ostatních skupin prostředků. Tyto akce mimo jiné vytváří a udržují vztahy s dobrovolníky, absolventy, členy, dárci, příznivci atd. Tyto akce se konají ze dvou důvodů: První je dosažení cíle, kvůli němuž jsou vlastně pořádány (např. výtěžek z plesu). Druhým efektem je publicita, která zesiluje účinek akce a upozorňuje zároveň i na její tvůrce.<sup>110</sup> Mezi takové akce se řadí zejména semináře, konference, výstavy, dny otevřených dveří a účast na veletrzích.<sup>111</sup>

Plamínek dále zmiňuje možnost získávání dobrovolníků prostřednictvím agentur pro zprostředkování dobrovolné práce, jejichž činnost není v ČR sice ještě zavedena

---

<sup>110</sup> Srov. ČEPELKA, O. a přátelé. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*, s. 194-195.

<sup>111</sup> Tamtéž, s. 195-197.

(nebo jen v malé míře formou inzerce kupříkladu v Buletinu ICN), ale určitě se v blízké budoucnosti stane také jednou z možností.<sup>112</sup>

Novotný považuje za nejefektivnější způsob osobní prezentaci přímo ve škole, ať už na střední, vyšší odborné či vysoké škole. Na střední škole je vzhledem k motivaci studentů je optimální, domluvit si s vedením školy prezentaci v době výuky a prezentování by nemělo být delší než 90 minut.<sup>113</sup>

### 3.2 Strategie stabilizace dobrovolníků

V neziskových organizacích je důležitější výcvik dobrovolníků nežli zaměstnanců.<sup>114</sup> Pro výcvik dobrovolníků (a samozřejmě nejen proto) byly vytvořeny dobrovolnické programy. Ty musí být organizačně zabezpečeny, nejlepším způsobem je mít dobrovolníky pod záštitou dobrovolnického centra. Úkolem dobrovolnického centra je nábor dobrovolníků, jejich výběr, proškolení a zajišťování průběžných supervizí. Řeší také náležitosti spojené s evidencí dobrovolníků a kontaktem s přijímajícími organizacemi. Pro tento účel si organizace musí alespoň na částečný úvazek zajistit koordinátora dobrovolníků.<sup>115</sup>

Z výzkumu vyplývá, že pouze 5% dobrovolníků pracuje pro jednu organizaci kratší dobu než šest měsíců, čili jen malá část dobrovolníků se pouští do dobrovolnictví s tím, že se mu chce věnovat jen krátkodobě. Přibližně pětina dobrovolníků se zapojuje do střednědobé dobrovolnické služby (po dobu jednoho roku). Zbývající tři čtvrtiny dobrovolníků preferují dobrovolnictví dlouhodobé. Mezi nimi je mnoho tzv. die-hard dobrovolníků, tedy těch, kteří pracují pro organizaci více než deset let (asi 29%).<sup>116</sup>

Dobrovolníky podporuje, když:

- mají pocit, že si jich druzí cení.
- uvědomují si, že jejich přítomnost má velký význam.
- vidí naději na změnu a postup ve své činnosti.

<sup>112</sup> Srov. PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 56.

<sup>113</sup> NOVOTNÝ, M. a kol. *Dobrovolnictví středoškoláků*, s. 22-23.

<sup>114</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 92.

<sup>115</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 12-13.

<sup>116</sup> Srov. Volunteering Infrastructure in Europe. In: *Alliance of European Voluntary Service Organisations*, s. 102.

- jsou uznáváni na veřejnosti i soukromě.
- cítí, že jsou schopni zvládnout předkládané úkoly.
- pocít'ují sounáležitost a týmovou práci svých spolupracovníků.
- mají šanci podílet se na řešení problémů, na rozhodování a stanovování cílů v organizaci.
- vědí, že jejich činnost je podstatná.
- jsou uspokojovány jejich osobní potřeby.

Dobrovolníky brzdí, když:

- přijdou na to, že existuje velký rozdíl mezi jejich očekáváním a skutečností.
- cítí, že jejich pomoc je k ničemu.
- nedostávají žádnou zpětnou vazbu, pochvalu ani ocenění.
- úkoly nejsou rozmanité, ale rutinní.
- mají pocit nedostatečné podpory spolupracovníků.
- úkol nebo tým nepřináší skoro žádnou prestiž.
- nemají možnost činností dosáhnout osobního růstu.
- chybí prostor pro projevení vlastní iniciativy či tvořivosti.
- vnímají napětí mezi spolupracovníky.<sup>117</sup>

### 3.2.1 Koordinátor dobrovolníků

Koordinátorem dobrovolníků se rozumí člověk, který vede dobrovolníky a jejich činnost a je jakýmsi tmelícím článkem v dobrovolnickém dění. Je dobré, když si svého koordinátora zvolí sama organizace. Ten by pak měl být v kontaktu s dobrovolnickým centrem a měl by se orientovat v oblasti dobrovolnictví a umět jednat s lidmi. Pro lepší spolupráci je důležité, aby se všichni koordinátoři scházeli alespoň jednou měsíčně i s pracovníky dobrovolnického centra, vyměnili si s ostatními své zkušenosti a hodnotili svoji práci i práci druhých.<sup>118</sup> I koordinátor proto potřebuje od druhých zpětnou vazbu, která mu může prospět v tom, aby příště už nezopakoval tu samou chybu, nebo naopak aby se i příště zachoval tak, jak se zachoval (mělo-li jeho jednání pozitivní efekt). Koordinaci dobrovolné činnosti může provádět nejen placený zaměstnanec, ale i dobrovolník. Na kvalitu jeho práce jsou však potom kladeny stejné nároky jako na

<sup>117</sup> Srov. TOMEČKOVÁ, J.; SZABÓ, Š.; SZABÓOVÁ, S. *Práce s dobrovolníky*, s. 3.

<sup>118</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 14.

zaměstnance. O potřebnosti koordinátora dobrovolníků nikdo nediskutuje, zato role dobrovolníků v neziskových organizacích bývá často podceňována. Profesionál má kromě vzdělání, praxe a motivace další formální předpoklady pro výkon své činnosti, která je daná pracovněprávní legislativou. Pro dobrovolníka je nejdůležitější snaha věnovat část svého času a energie prospěšnému cíli, aniž by si nárokoval finanční odměnu. Aby se dobrovolníci stali skutečným zdrojem trvalé pomoci organizaci, potřebují podobný styl řízení jako profesionálové. Stačí totiž jedno malé nepochopení, špatný přenos informací a dobrovolník odchází zklamán a profesionálové mohou uudit, že na dobrovolníky není spolehnouti.<sup>119</sup>

Plamínek uvádí hlavní úkoly koordinátora dobrovolníků:

- stanovení a aktualizace psaných předpisů organizace (pracovní řád, stanovy),
- stanovení určitých výhod a finančních podmínek pro dobrovolníky,
- doporučení, kde by dobrovolníci mohli být využiti v organizaci co nejefektivněji,
- popisy práce pro dobrovolníky,
- nábor dobrovolníků,
- vzdělávací programy pro dobrovolníky,
- hodnocení úrovně zapojení dobrovolníků, řešení situací, kdy je organizace nespokojená s jejich prací,
- organizovat příležitosti k poděkování a ohodnocení dobrovolníků,
- být obhájcem zájmů dobrovolníků vůči zaměstnancům,
- učit zaměstnance, jak pracovat s dobrovolníky, jak na ně dohlížet, jak je hodnotit a rozeznat vhodnost jejich umístění,
- zodpovídat za problémy, které jsou spojené se zapojením dobrovolníků, řešit případné konflikty mezi dobrovolníky, příp. mezi dobrovolníky a zaměstnanci.<sup>120</sup>

Koordinátor by měl být charakterní člověk, který by měl být dobrovolníkům oporou, kdykoli to potřebují. Měl by vytvářet atmosféru důvěry a podpořit ty, kteří mají při práci problémy. Měl by s nimi být v pravidelném kontaktu, který může uskutečňovat prostřednictvím individuálních rozhovorů či častými setkáními všech dobrovolníků.

---

<sup>119</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 70.

<sup>120</sup> Srov. PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 60.

Pravidelná komunikace slouží jako informovanost o tom, co se děje, jaké probíhají změny, a tak chrání organizaci před možným odchodem dobrovolníků. Navíc koordinátor zodpovídá za to, jak dobře plní dobrovolníci svou práci a vyžaduje po nich, aby se řídili podle toho, co přislíbili. Koordinátor musí práci zorganizovat tak, aby byla jasně pochopitelná a dobrovolníci tak věděli, co se od nich očekává.<sup>121</sup>

Koordinátor často mívá k ruce několik dobrovolníků. Jsou to většinou ti, kteří čekají na své zařazení do činnosti organizace nebo ti, jimž organizační práce vyhovuje více než přímá činnost s klienty. Koordinátorovi by se mělo dostat pravidelné supervize, jak je to zřejmé pro všechny pomáhající profese s vysokou mírou neuropsychické zátěže, která pramení z každodenního styku s lidmi. Koordinátor je „vizitkou“ organizace. Měl by být schopen vykonávat svou funkci na základě upřímných a otevřených vztahů s dobrovolníky, jimž se tak dostává jistoty, že jejich činnost je významná a slouží dobré věci.<sup>122</sup>

### **3.2.2 Výběr dobrovolníků**

Výběrové řízení pomůže dobrovolníkovi ujasnit si jeho vlastní motivaci. Zároveň slouží k získání informací o možných činnostech, které může vykonávat. Organizace tak dostává možnost dobrovolníka blíže poznat a seznámit ho s konkrétními nabídkami a podmínkami. Pro dobrovolníka může být připravený jednoduchý dotazník, který poslouží k ulehčení rozhodování, jako dobrovolnou činnost, pro koho a kde nabídnout.<sup>123</sup>

### **3.2.3 Přijímání dobrovolníků**

Dobrovolník je pro organizaci něčím vzácným, a proto by o něj měla pečovat. Dobré je začít už u pohovoru, v němž je základem vstřícnost a milé chování koordinátora dobrovolníků. Ten dobrovolníka může sice vyzpovídat, ale zároveň mu musí dát prostor i na to, na co sice nebyl tázán, ale co on považuje za významné. To je přínosné i pro koordinátora samotného, protože se mu tak nabízí perfektní možnost, jak dobrovolníka hlouběji poznat. Při pohovoru by měl koordinátor dobrovolníkovi vše vysvětlit a dát mu

---

<sup>121</sup> Srov. VÁCLAVKOVÁ, L. a kol. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*, s. 63.

<sup>122</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 76-77.

<sup>123</sup> Tamtéž, s. 79.

prostor na důkladné rozmyšlení. Dobrovolník nesmí nabýt pocitu, že je do něčeho tlačěn.<sup>124</sup>

Při přijímacím procesu by měl dobrovolník obdržet informační balíček, v němž budou zakotveny písemné informace o organizaci (výroční zprávu, novinové články, popis organizační struktury, seznam všech zaměstnanců a dobrovolníků apod.). Dále by měl dostat písemné materiály k nastudování, aby porozuměl dané problematice a seznámil se s fakty (např. dobrovolník v nízkoprahových zařízeních by měl vědět základy práce se sociálně znevýhodněnými dětmi). Dobrovolníci by také měli být provedeni po zařízení a setkat se se zaměstnanci organizace. Za nejlepší způsob představení organizace se jeví filmy či videozáznamy, díky nimž by dobrovolníci měli jasnou představu o tom, jaké jsou v ní možnosti a podmínky.<sup>125</sup>

Až 68% dobrovolníků má pocit, že o ně organizace vlastně nestojí. Toto stanovisko dobrovolníků často potvrzuje fakt, že některé organizace sice o dobrovolníky verbálně stojí, ale když se u nich dobrovolník objeví, neví si s ním rady a dobrovolník po krátkém čase odchází s tím, že dobrovolnictví vlastně není nijak přínosné. Zástupci organizací pak marně shánějí dobrovolníky, kteří by u nich zůstali trvaleji. Tento případ lze považovat za dobrý důvod k větší péči o dobrovolníky v organizaci.<sup>126</sup>

### **3.2.4 Výcvik dobrovolníků**

Dobrá výcvik by měl dobrovolníkovi dát pocit jistoty, že ví, k čemu se zavázal. Obvykle i prohloubí jeho motivaci nebo nabude reálnější podoby. Výcvikem se předchází nereálným očekáváním a možným nedorozuměním mezi dobrovolníky, personálem a klienty.<sup>127</sup>

Podobně i na výcviku by měl dobrovolník dostat co nejvíce informací o pracovní činnosti, již bude vykonávat. Koordinátor dobrovolníků (či jiný zaměstnanec) by měl zodpovědět všechny dobrovolnickovy dotazy, nebagatelizovat jeho obavy, ale zároveň před ním netajit i možnost nastání nejrůznějších problémů. Pokud dobrovolník vycítí neupřímnost, organizace docílí akorát odchodu dobrovolníka. Na výcvik dobrovolníka

---

<sup>124</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 11.

<sup>125</sup> Srov. PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 58.

<sup>126</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 51.

<sup>127</sup> Tamtéž, s. 81.

je dobré pozvat i ostatní zaměstnance, aby dobrovolník věděl, že ho zařízení vítá a stojí o jeho pomoc.<sup>128</sup>

### **3.2.5 Pracovní vztahy a komunikace**

Dobrovolník je stává v určitém smyslu testem kvality péče i kvality vztahů v organizaci, protože dobrovolník nevydrží dlouho tam, kde nejsou zaměstnanci ani klienti spokojeni.<sup>129</sup>

Velice důležité je, aby byl koordinátor styčným bodem mezi dobrovolníkem a stálými zaměstnanci a minimalizoval případné střety. Musí zkrátka udělat vše pro to, aby se dobrovolník v organizaci cítil dobře.<sup>130</sup>

Rozdíly mezi placenými a neplacenými pracovníky se neustále zmenšují a důležitost dobrovolníků v neziskových organizacích tedy významně vzrůstá. A nejedná se jen o jejich celkový počet, ale roste i jejich zastoupení ve vedoucích funkcích. Tento trend s vysokou pravděpodobností potrvá i do budoucna, jelikož je stále více starších lidí, kteří mají chuť i schopnosti zůstat aktivní. Neziskové organizace se mimo jiné budou stále snažit o občanskou zainteresovanost veřejnosti ve věcech veřejného blaha. Placení zaměstnanci i dobrovolníci by měli mít příležitost vypracovat na základě společných diskusí pracovní plán, stanovit si cíle a další náležitosti. Činnost neziskové organizace stojí na informacích. Tok informací musí směřovat od výkonných pracovníků směrem nahoru, a naopak. To je velice důležité, jelikož nezisková organizace je místo, kde se všichni neustále učí.<sup>131</sup>

Vztahy fungují dobře jen v tom případě, když jsou dvousměrné. Efektivní vedoucí neziskové instituce buduje vzájemný vztah se svým představenstvem, pracovníky, dobrovolníky, komunitou i dárci. Neustále se zajímá o jejich názory.<sup>132</sup>

### **3.2.6 Oceňování dobrovolníků**

Nezisková organizace by měla pamatovat, že právě forma a způsob ocenění ukazují, jak si zařízení dobrovolníků váží. Neplacená práce není to samé jako práce bez odměny.

---

<sup>128</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 11.

<sup>129</sup> HESTIA, o.s. *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách*, s. 6.

<sup>130</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 12.

<sup>131</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 151-152.

<sup>132</sup> Tamtéž, s. 138.

Nejdůležitější odměnou pro dobrovolníka je poděkování. Dobrovolníci mohou být ohodnocováni i jinými způsoby – například přáním k narozeninám, uváděním jmen dobrovolníků ve výročních zprávách apod.<sup>133</sup>

Dobrovolníky je bez finančního ocenění možno ohodnotit jedině objektivním srovnáním kritérií jejich výkonnosti se skutečností, což se dá učinit jen tehdy, jsou-li tato kritéria srozumitelně a jasně formulována. Za to nese zodpovědnost vedení. Při hodnocení se začíná vždy tím, co hodnocený člověk dělá dobře, nikoliv co nedělá. Výkonnost jednotlivce závisí na tom, čeho je schopen, ne na tom, čeho schopen není.<sup>134</sup>

Dobrovolníci mohou být za svoji práci odměněni několika způsoby. Samozřejmě odměnou je slovo „děkuji“. Avšak je třeba dát si pozor, aby se toto poděkování nestalo jen běžnou frází, která není myšlena upřímně. Proto by organizace neměla zapomenout na příležitosti, kdy je vhodné se s dobrovolníky sejit a dát jim najevo, jak cenná je pro organizaci jejich pomoc. Dobrou příležitostí je předvánoční období či den 5. prosince, kdy se slaví Mezinárodní den dobrovolníků. Další vhodná doba je také doba před letními prázdninami, jelikož studenti většinou v tento čas přerušují svou činnost a organizace by měla mít zájem, aby se opět vrátili. Příležitostí jsou rovněž data, která jsou pro organizaci nějak významná (např. výročí založení, datum, které má vztah k posláni organizace či narozeniny dobrovolníka). Alespoň jednou za rok by měl koordinátor uspořádat spolu s vedením organizace setkání dobrovolníků a zaměstnanců, kde dojde k veřejnému ocenění jejich zásluh a s předáním nějaké symbolické odměny. Další možností může být například uvedení jmen dobrovolníků ve výroční zprávě, pozvání dobrovolníků na neformální setkání týmu, na výlet, zájezd se zaměstnanci či klienty, zveřejnění jejich činnosti, zajištění volné vstupenky na nějakou významnou akci organizace nebo poskytování jiných výhod, které plynou ze zaměření organizace. Dobrovolníci si dále zaslouží, aby byla jejich činnost evidována a aby byly vykazovány počty hodin, které dobrovolníci věnují pomoci.<sup>135</sup>

Dobrovolník potřebuje dostávat zpětnou vazbu, jíž může být například pravidelné hodnocení dobrovolníka. Zpětná vazba je prospěšná oběma stranám a přispívá ke zlepšení kvality práce všech a k pozitivní atmosféře v zařízení. Dobrovolníci

---

<sup>133</sup> Srov. OCHMAN, M.; JORDAN P. *Dobrovolníci: cenný zdroj*, s. 23.

<sup>134</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 107.

<sup>135</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 84.



i zaměstnanci potřebují vědět, že jejich práce má smysl, zda ji dělají dobře, v čem by bylo dobré se zlepšit, čeho si naopak ostatní na jejich práci cení a v čem jsou dobří.<sup>136</sup>

Na hodnocení provedené profesionální agenturou se většinou v organizaci peníze nezbyvají. Vhodnou alternativou k takovému zhodnocení mohou ale posloužit různé seminární, ročníkové, postupové, bakalářské či diplomové práce studentů. Ti nahlíží na organizaci jinými očima než stálí zaměstnanci. Výsledky jejich práce mohou posloužit nejen k prezentaci, ale i pro navržení změn, které by pomohly organizaci zkvalitnit její práci.

Hodnocení se může stát přesvědčivým argumentem, že dobrovolnictví je zdrojem nejen lidskosti, ale také ekonomickým přínosem pro společnost. V zahraničí je běžné, že se hodiny odpracované dobrovolníky přepočítávají na peníze a jsou to každoročně neuvěřitelné, mnohamilionové částky.<sup>137</sup>

### **3.2.7 Vzdělávání a rozvoj dobrovolníků**

Dobrovolníky se většinou stávají ti lidé, kteří mají zájem o vlastní rozvoj, rozšíření svých znalostí a poznávání něčeho nového. Proto je dobré dobrovolníky vzdělávat, dát jim nabídku školení či seminářů.<sup>138</sup>

Efektivní neziskové organizace si občas musí položit otázku, zda rostou schopnosti jejich dobrovolníků. Zda mají dostatečný přehled o poslání organizace, v níž působí. Měly by také dohlížet na to, aby měli dobrovolníci příležitost nést za něco zodpovědnost, mít určitou autonomii. Velice účinnou metodou rozvíjení schopností lidí je využívat je jako učitele. To působí i jako určitá forma uznání.<sup>139</sup>

### **3.2.8 Péče o dobrovolníky**

Velice pozitivně dobrovolníci vnímají, je-li pro ně na pracovišti vyhrazena místnost, kde si mohou odpočinout, dát si čaj, kávu a popovídat si s druhými dobrovolníky. Pokud jsou k tomu prostředky, je dobré, pokud je právě čaj či káva v organizaci k dispozici. Dobrovolníkovi by také mělo být nabídnuto proplacení jízdného, pokud

---

<sup>136</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 12.

<sup>137</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 18-19.

<sup>138</sup> Tamtéž, s. 12.

<sup>139</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 132.

dojíždí za svou dobrovolnickou službou větší dálku. Pro mnohé dobrovolníky je totiž nákladnost dopravy nemalou finanční zátěží.<sup>140</sup>

Jedno důležité pravidlo říká, aby se spolupracovníci snažili trávit dost času i mimo instituci. Jen tak lze udržet vysoké povědomí o účelu existence své organizace. Je totiž velice snadné zúžit svůj zájem jen na vnitřní problémy, a tak izolovat se od okolního světa. Efektivní neziskové instituce lze docílit tak, že se jejich lidé pohybují v terénu a zase se vracejí zpět.<sup>141</sup>

Důležitou péčí o dobrovolníky tvoří supervize. Ta se chápe jako komunikace dobrovolníka (skupiny dobrovolníků) se supervizorem v bezpečném prostředí, při které mohou dobrovolníci konzultovat své pocity a postoje pramenící z jejich činnosti. Dalším významným pozitivem supervize je případná ochrana zájmů klienta před možnými nevhodnými aktivitami dobrovolníka. Supervize je ve své podstatě i neformální kontrolou činnosti dobrovolníků.<sup>142</sup>

Baštecká pojímá supervizi jako „*činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad kvalitou péče o klienta a nad organizačními souvislostmi dané péče*“. Navíc se podle ní supervize vztahuje k cíli práce člověka. Zaměřuje se především na proces, jímž se člověk snaží určitého cíle dosáhnout, a na vztahy jakožto na nejdůležitější prostředek v naplňování cílů v pomáhajících profesích.<sup>143</sup>

Supervize je v neposlední řadě zdrojem informací pro organizace, které tak mohou od dobrovolníků získat nejrůznější náměty pro jejich další činnost, pro potřebné změny, případně další náměty pro to, aby byla jejich práce efektivnější.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 12.

<sup>141</sup> Srov. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*, s. 107.

<sup>142</sup> HESTIA, o.s. *Metodika dobrovolnictví v sociálních službách*, s. 56.

<sup>143</sup> BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P.: *Základy klinické psychologie*, s. 368.

<sup>144</sup> Srov. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*, s. 12.

## 4 STRATEGIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU V SALESIÁNSKÉM STŘEDISKU MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda strategie interního personálního marketingu Střediska splňuje svůj účel a vede ke stabilizaci jeho stávajících dobrovolníků.

Dílčím cílem bylo na základě těchto zjištění vypracovat doporučení pro zvýšení pracovní spokojenosti a stabilizaci dobrovolníků.

Salesiánské středisko je specifické svým stylem práce s dětmi a mládeží, proto by bylo vhodné představit nejprve Středisko samotné a jeho činnost. Celkové klima zde ovlivňuje salesiánský styl, který je reprezentován nejen ředitelem, ale i dalšími pracovníky.<sup>145</sup>

### 4.1 Kořeny salesiánského díla

Pro pochopení existence Salesiánského střediska je dobré „zabrousit“ trochu do historie. Salesiáni vznikli v 19. století v Itálii zásluhou kněze Jana Boska, který se staral o chudou a opuštěnou mládež, převážně chlapce, která přicházela do Turína v období průmyslové revoluce. Tito chlapi bývali většinou vydáni na pospas své nezkušenosti a chtivým podnikatelům. Jan Bosko se jich potom ujímal a snažil se jim dávat vzdělání, domov, zakotvení v sympatické víře a smysluplnou náplň volného času a života vůbec. Jeho metodě se dnes říká „preventivní výchovný systém“, což velice zjednodušeně znamená, že z nich záměrně a postupně vytvářel dobrou partu a snažil se zabránit škodlivým vlivům, choval se k nim s láskou a úctou a podařilo se mu vybudovat prostředí důvěry, tvořivosti a zájmu.<sup>146</sup> Tato výchovná metoda Dona Boska byla založena na emocionalitě (laskavost), racionalitě (rozum) a na nabídce životního smyslu (náboženství).<sup>147</sup> Každý člen se cítil přijímán a milován, nebál se uskutečňovat své

---

<sup>145</sup> RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 2.

<sup>146</sup> Srov. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 4.

<sup>147</sup> KAPLÁNEK, M. *Výchova v Salesiánském duchu*, s. 31.

nejskrytější touhy. Z těch nejschopnějších, z těch, kteří přístup Jana Boska sami zažili a chtěli dát tuto zkušenost i druhým, si vytvořil své pomocníky (vychovatele) a ti později přejali jméno Salesiáni. Jeho dílo se postupně rozšířilo po Itálii a pak i v dalších zemích světa.<sup>148</sup>

Takový způsob výchovné přítomnosti mezi mladými lidmi se uplatňuje pomocí principu asistence, který je chápán jako přítomnost mezi mladými lidmi. Ta se projevuje tak, že vychovatel s mladými lidmi žije, navazuje k nim osobní vztah a stává se „animátorem“ jejich aktivit.<sup>149</sup> Vychovatel nevyhrožuje tresty či jinými postihy, ale snaží se vychovávaného nalákat na pozitivní aktivitu, díky které pak bude snadněji předcházet sociálně patologickým jevům.<sup>150</sup>

V České republice našlo salesiánské dílo svou působnost v roce okolo 1927 a dnes existuje již 12 Salesiánských středisek.<sup>151</sup>

#### **4.2 Středisko v Českých Budějovicích**

Z typologického hlediska je Středisko školskou právnickou osobou, jehož zřizovatelem je církevní organizace Salesiánská provincie Praha. Oficiálně bylo zřízeno roku 1995, ale navazovalo už na tradice salesiánské činnosti z období totality. V tomto roce se na území Českých Budějovic neoficiálně vytvářely malé aktivní skupiny dětí a mládeže díky salesiánům, kteří sem byli v roce 1980 tajně posláni. Po roce 1989 se již Středisko vyvíjelo společně s nově vzniklou farností sv. Vojtěcha na levém břehu Vltavy. Na jeho budování se podílela řada nadšených salesiánů a dobrovolníků. Středisko je tu pro děti a mladé lidi, kteří chtějí trávit svůj volný čas se svými kamarády a vrstevníky, mohou se zde neformálně pobavit, zahrát si nejrůznější hry, ale zároveň se zde mohou realizovat a naučit se díky pestrým programům novým věcem. Těžištěm práce Střediska jsou služby dětem a mládeži ze sociálně znevýhodněného prostředí.<sup>152</sup>

Salesiánské středisko vykonává druh činnosti školského zařízení pro zájmové vzdělávání. Typově se jedná středisko volného času – dům dětí a mládeže. V rozsahu jeho činnosti je především pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost, terénní

<sup>148</sup> Srov. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 4.

<sup>149</sup> Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice [online]. 2009 [cit. 03. 02. 2013]. Dostupné na WWW: <www.sasmcb.cz>.

<sup>150</sup> Srov. KAPLÁNEK, M. *Výchova v Salesiánském duchu*, s. 22.

<sup>151</sup> Srov. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 4.

<sup>152</sup> Tamtéž, s. 4.

činnost, individuální činnost, příležitostná činnost, pomoc dětem, mládeži a rodině v sociálních obtížích a konfliktech, osvětová činnost atd.<sup>153</sup>

Salesiánské středisko se věnuje výchově především výchově mladých lidí, která vychází z pozitivních hodnot společnosti a kultury a zároveň jim pomáhá osvojovat si tyto hodnoty v jejich volném čase. Jeho posláním je v neposlední řadě také uskutečňování evangelizace mezi mladými především svědectvím vychovatelů a poskytnutí nabídky doprovázení ve víře.<sup>154</sup>

Základními cíli Střediska jsou:

- Podpora sociálního začlenění uživatele do skupiny vrstevníky i do společnosti.
- Snižování sociálních rizik plynoucích z konfliktních životních situací, životního stylu a rizikového chování uživatele prostřednictvím prevence společensky nežádoucích jevů a sociální práce.
- Motivování uživatele k pochopení a možné aktivní změně jeho sociální situace a také ke snižování rizik, které z této situace mohou vyplývat.
- Dosažení takového rozvoje osobnosti a zájmů uživatele, aby nabyl kompetence osobitě a svobodně volit svou cestu životem.
- Vytváření zázemí pro děti a mládež a podmínek pro bezpečné trávení jejich volného času.
- Dosažení lepší orientace uživatele v jeho sociálním prostředí a vytváření podmínek k řešení nepříznivé sociální situace prostřednictvím poradenství a individuálního plánování.
- Vedení uživatele ke spolupráci, zodpovědnosti za své chování a toleranci pomocí skupinové práce.<sup>155</sup>

#### 4.2.1 Činnost Střediska

Výše zmíněných cílů se Středisko snaží dosáhnout prostřednictvím veškeré své činnosti, která se realizuje v šesti konkrétních oblastech:

---

<sup>153</sup> Srov. *Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice* [online]. 2009 [cit. 03. 02. 2013]. Dostupné na WWW: <www.sasmcb.cz>.

<sup>154</sup> Tamtéž.

<sup>155</sup> SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*, s. 5.

1. Otevřené kluby
2. Dobrovolníci a praktikanti
3. Zájmové kroužky
4. Chaloupky
5. Nepravidelná činnost

Otevřené kluby mají ve své náplni pedagogické programy Otevřených klubů a sociální programy v rámci sociální služby, která je provozována v souladu se zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách jako Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Bosko. Zmíněné pedagogické programy probíhají na základě zákona 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Otevřené kluby, které probíhají v několika programech, jsou určeny zejména pro děti a mládež od 3 do 26 let, ohrožené společensky nežádoucími jevy.

Druhou oblastí jsou dobrovolníci a praktikanti, kteří jsou nezbytnou součástí všech programů Střediska. Působí ve Středisku jako výchovní asistenti a pomáhají na přípravě, realizaci, ale i hodnocení nejrůznějších činností.

Zájmové kroužky jsou třetí oblastí, jejímž prostřednictvím Středisko nabízí smysluplné využití volného času. Poskytuje nejen kroužky sportovní, ale i keramické, hudební a mnohé další.

Další významnou činností Střediska jsou Chaloupky – křesťanské tábory, jež se vyznačují malým počtem dětí a rodinnou atmosférou.

A co nesmí být určitě opomenuto, jsou ostatní akce Střediska, které jsou i přes svoji nepravidelnost stejně kvalitní. Mezi tuto nepravidelnou činnost spadají různé oslavy (např. Mezinárodní romský den), jednodenní výlety s uživateli Střediska, turnaje, Siloe, Salesiánský ples a další.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Srov. *Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice* [online]. 2009 [cit. 03. 02. 2013]. Dostupné na WWW: <[www.sasmcb.cz](http://www.sasmcb.cz)>.

#### **4.2.2 Personální zajištění Střediska**

Pracovníci i dobrovolníci jsou otevřeni každému bez rozdílu barvy pleti, postavení ve společnosti, náboženství apod. Nejhlavnějším cílem působení Salesiánského střediska je vytvořit pozitivní výchovné prostředí.<sup>157</sup>

Ve Středisku pracují 2 zástupci ředitele, pedagogové volného času, sociální pracovníci, technicko-administrativní pracovníci a dobrovolníci. Za školní rok projde Střediskem okolo 900 dětí a mládeže. Do roku 1997 pracovali ve Středisku jen dobrovolníci. Po zařazení do sítě školských zařízení v roce 1999 si Středisko mohlo dovolit zaměstnat první placené zaměstnance, čímž se začala rozvíjet profesionalizace celé organizace. V roce 2011 počet zaměstnanců vzrostl na 19, dobrovolníků dokonce na 120.<sup>158</sup>

#### **4.3 Náplň koordinátora dobrovolníků a praktikantů**

Koordinátor dobrovolníků se společně s PR manažerem podílí na propagaci dobrovolnické činnosti. Tato propagace je uskutečňována formou letáků, plakátů, webových stránek organizace, návštěvami vysokých, vyšších odborných i středních škol, článků do novin, rádia, spolupráce s dalšími organizacemi, kteří pracují s dobrovolníky apod.

Koordinátor provádí i nábor dobrovolníků prostřednictvím informačních seminářů na školách všech typů, osobních známostí, známostí stávajících dobrovolníků atd. Dále dělají pohovory s potenciálními dobrovolníky a snaží se je zařadit do té nejvhodnější činnosti. Pokračuje výcvikem a průběžnou prací s dobrovolníky. Významnou náplní jeho práce je zprostředkování komunikace mezi všemi pracovníky organizace. Koordinátor dobrovolníků se věnuje motivaci a oceňování dobrovolníků, administrativě (dohody, registrační listy, čestná prohlášení, práva a povinnosti, pojištění), hodnocení, intervizi, kartám dobrovolníků, zprostředkování supervize, hospitaci, komunikaci s médii, spolupráci s klinickými pracovišti, zpracování a aktualizaci metodik a manuálů,

---

<sup>157</sup> Srov. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 5.

<sup>158</sup> Srov. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*, s. 6.

sběru statistických údajů a mediaci problémů mezi přímými pracovníky a dobrovolníky.<sup>159</sup>

#### **4.4 Dobrovolníci v Salesiánském středisku**

Dobrovolníci jsou ve Středisku považováni za nenahraditelné pomocníky. Účastní se všech etap programů (přípravy, administrativa, realizace, reflexe/hodnocení/zpětné vazby). Péči o dobrovolníky, jejich získávání, výcvik, adaptaci, odbornou přípravu a zapojení do programů považují všichni zaměstnanci za prioritu. Dobrovolníci do programu vnášejí pozitivní atmosféru, nové nápady, stávají se mnohdy inspirací a přispívají ke zkvalitnění služeb. Dobrovolníci ve Středisku vykonávají práci pedagogů volného času nebo pracovníků v sociálních službách společně s profesionálními zaměstnanci. Organizace nestojí jen na práci dobrovolníků, dobrovolnictví je jedním z programů Střediska. Dobrovolníci participují na veškeré přímé práci ve Středisku. Dobrovolníkem v Salesiánském Středisku může být fyzická osoba starší 15 let, která se svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu na základě svých dovedností, znalostí a vlastností.

Ve Středisku probíhá především dlouhodobá dobrovolná činnost, která se realizuje opakovaně a pravidelně. Jde o jistou formu dobrovolného závazku, který může dobrovolník splnit a který je pro Středisko nepostradatelný. Do všech programů jsou zapojeni i praktikanti z jihočeských škol, kdy Středisko nejintenzivněji spolupracuje s Teologickou fakultou Jihočeské univerzity a se Zdravotně sociální fakultou. Pravidelně dochází ale i studenti Pedagogické fakulty.

Dobrovolníci jsou chápáni jako samostatná cílová skupina. Každý dobrovolník prochází před oficiálním zapojením do činností výběrem a výcvikem, který má část všeobecnou a odbornou. Náplní výcviku je seznámení se s principy salesiánské práce, se strukturou organizace, kontaktní osobou, školením BOZP, PO a PP. Odborná část se zaměřuje na specifika přímé práce s určitou cílovou skupinou. Vedení dobrovolníků je organizováno podle zákona č. 198/2002 Sb., O dobrovolnické službě. Organizace hradí

---

<sup>159</sup> SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE.  
*Metodika pro práci s dobrovolníky*, s. 3.



dobrovolníkům pojištění a během celého roku probíhají zpětné vazby, hodnocení a supervize.<sup>160</sup>

Dlouhodobými cíli programu jsou:

- Zajistit dostačující počet dobrovolníků a praktikantů.
- Udržet spolupráci se ZSF a TF JU.
- Navazovat spolupráci s dalšími fakultami JU.
- Navazovat kontakt se středními školami a gymnázii.
- Směřovat praktikanty k dobrovolnické činnosti.
- Dále vzdělávat dobrovolníky.<sup>161</sup>

#### **4.5 Strategie získávání dobrovolníků**

Salesiánské středisko stále zastává metodu, že si dobrovolníky samo vychovává z účastníků. Středisku se ve školním roce 2011/2012 podařilo navýšit počet dobrovolníků a praktikantů pro chod Střediska. Dále Středisko prohloubilo spolupráci s Pedagogickou fakultou JU a spolupráci v rámci sdružení „Dobrovolnictví pro ČB“. Významnou novinkou bylo zrealizování vzdělávacího bloku „Vzdělávací okénko“, v němž si sami dobrovolníci zvolili téma a zaměstnanci se jim pak snažili téma osvětit. Velkým úspěchem Střediska se stala i realizace přednášky v rámci projektu „Klíče pro život“ pro pracovníky NNO, ŠD, ŠK a DDM Jihočeského kraje „Dobrovolníkům vstup povolen“. Ve školním roce 2011/2012 spolupracovalo na programech Střediska 63 dobrovolníků (1x týdně minimálně 1 hodinu po celý rok) a 53 praktikantů prostřednictvím průběžné souvislé praxe.<sup>162</sup>

Jelikož se dobrovolníci střídají častěji než zaměstnanci, je proces získávání dobrovolníků nepřetržitý. Podstatná část dobrovolníků pochází z řad vysokoškoláků a je proto potřeba, aby byla práce s nimi rozvržena podle školního (akademického) roku. Získávání dobrovolníků probíhá průběžně, ale důraz se klade na měsíce září, říjen a v pololetí na leden a únor.

---

<sup>160</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*, s. 11.

<sup>161</sup> Tamtéž, s. 11.

<sup>162</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*, s. 12.

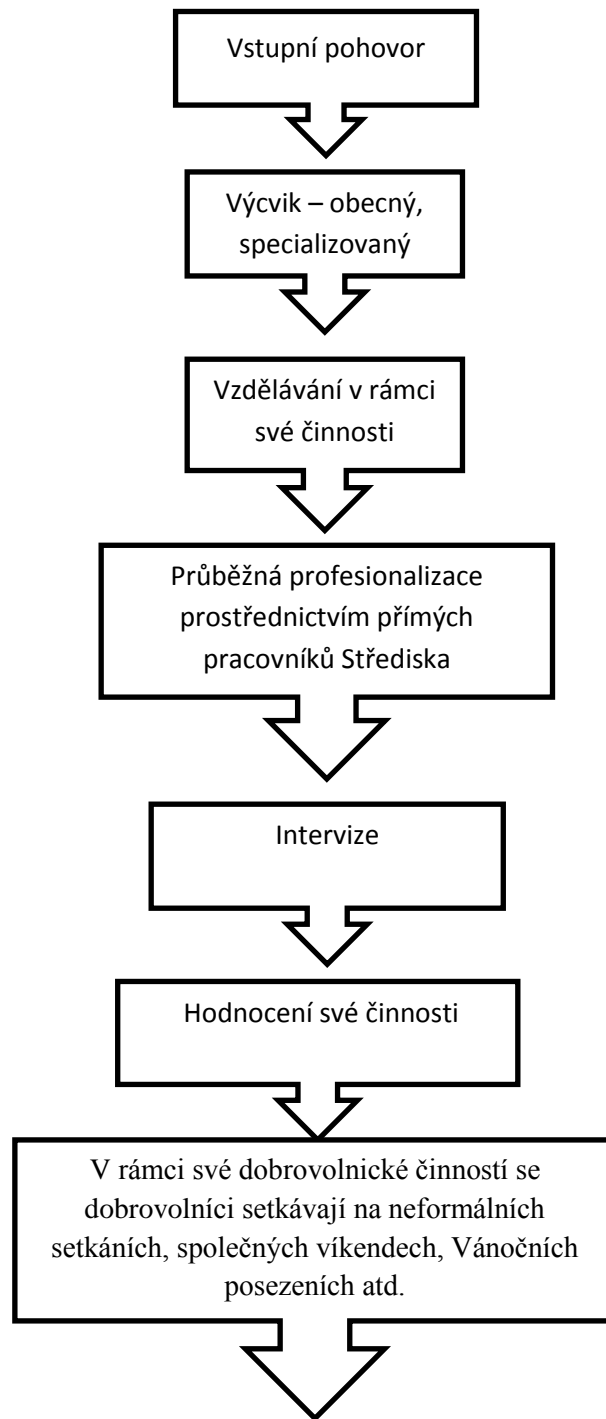
K získávání dobrovolníků Středisko používají:

1. plakáty a letáky, které se vylepují na vysokých, vyšších odborných a středních školách s humanitním zaměřením, v knihovnách a studovnách, na informační nástěnce Magistrátu města České Budějovice, v menze a vysokoškolských kolejích, na nástěnkách před a ve Středisku.
2. informační semináře na školách všech typů. Je žádoucí mít připravenou prezentaci se všemi činnostmi Střediska, a to včetně „mapy“ programů Otevřených klubů, zpestřenou fotografiemi dobrovolníků v přímé práci.
3. aktivity „Dobrovolnictví pro České Budějovice“. Každý rok se na podzim se zorganizuje akce pro střední školy a gymnázia, kde jsou studentům představena dobrovolnická centra v ČB a možnost zapojit se jako dobrovolník. Program se rozděluje na teoretickou a praktickou část. Teoretická obsahuje krátký film o dobrovolnické činnosti a stručnou charakteristiku dobrovolnických center. V praktické části si studenti mohou vyzkoušet různé aktivity s tematikou dobrovolnické činnosti.
4. vedení praktikantů k dobrovolnické činnosti. Způsob práce s praktikanty je směřován k jejich motivaci stát se dobrovolníkem (např. kladením důrazu na smysluplnou činnost praktikantů).
5. vedení stávajících účastníků/uživatelů programu k dobrovolnické činnosti. Přímí pracovníci dbají na to, aby jejich účastníci/uživatelé participovali na programech. Díky tomu mohou některé účastníky/uživatele formovat jako asistenty, kteří se časem stávají plnohodnotnými dobrovolníky.
6. prezentaci na mši a s ní spojenou spolupráci s vysokoškolským společenstvím. Koordinátor dobrovolníků a praktikantů je v pravidelném kontaktu s vedoucím vysokoškolského společenství a navzájem si vycházejí vstříc s pořádanými aktivitami. Koordinátor tak může nabízet dobrovolnickou činnost na Středisku vysokoškolákům v rámci programu jejich společenství.
7. osobní kontakty, kontakty stávajících dobrovolníků/praktikantů a zaměstnanců.

8. nabídku dobrovolnické činnosti při provázení exkurzí. Při prezentaci Střediska je potřeba zdůraznit význam dobrovolníků a praktikantů a věnovat čas k motivaci studentů k dobrovolnické činnosti na Středisku.
9. inzerát na portálech trhu práce. Existují možnosti si na těchto portálech bezplatně zadat inzerát o náboru dobrovolníků ([www.job.cz](http://www.job.cz)).
10. inzerát/prezentace na portálech dobrovolnické činnosti ([www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz)).<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*, s. 12.



Obr. 1: „Cesta dobrovolníka“<sup>164</sup>

<sup>164</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*, s. 12.

## 4.6 Strategie stabilizace dobrovolníků

### 4.6.1 Pohovor a zařazení do vhodné činnosti

Výběr i výcvik (školení) dobrovolníka se specializuje jen na tu činnost, již bude dobrovolník vykonávat. Nejvíce se prozatím osvědčilo osobní setkání s dobrovolníkem, které mu pomůže v ujasnění si motivace. Koordinátorovi se tak naskýtá možnost, aby dobrovolníka alespoň částečně poznal a seznámil ho s podmínkami jeho práce a s nabízenými programy.

Před prvním osobním pohovorem si koordinátor zjišťuje, zda si potenciální dobrovolník již vybral činnost, již by se rád věnoval. V případě, že nevybral, zjišťuje jeho časové možnosti a připraví nabídku činností, ze které si bude moci zvolit. Nejprve koordinátor nabízí ty činnosti, kde je dobrovolnická pomoc potřebná. Pokud nemá, zjišťuje jeho časové možnosti a připraví nabídku činností.

Samotný pohovor by měl probíhat v soukromí a na klidném místě. Součástí pohovoru je i seznámení dobrovolníka s tím, že si dobrovolník vybranou činnost nejprve třikrát zkusí, než podepíše dohodu o dobrovolnické činnosti.<sup>165</sup>

Koordinátorka dobrovolníků v SaSM ČB říká, že si sama za sebe stanovila čtyři cíle, kterých by chtěla během vstupního pohovoru s dobrovolníkem dosáhnout. Jsou to:

1. Zjistit si o příchozím veškeré informace, na jejichž základě lze odhadnout jeho profil.
2. Zamezit příchodu případných nekompetentních osob do programů Střediska.
3. Seznámit příchozího dobrovolníka nejen s procesem dobrovolnické činnosti na Středisku, ale i povinnostmi, právy a výhodami z ní vyplývající.
4. Poskytnout příchozímu základní informace o organizaci (o všech oblastech jejího působení, o salesiánech, o základním rozdělení činností v Otevřených klubech apod.).

K druhému bodu ještě dodává: „*A jak zamezím tomu, aby se dobrovolníkem stal někdo nekompetentní. Takže požadujeme bezúhonnost, čili čistý trestní rejstřík, potvrzení od praktického lékaře, že je způsobilý k činnosti, takže když to bude nějaký*

---

<sup>165</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Metodika pro práci s dobrovolníky*, s. 5.

*schizofrenik, tak ho určitě nepřijmu. Pak taky musí podepsat etický kodex Střediska, takže pokud s tím ten člověk má problémy, tak se nemůže stát dobrovolníkem. Pokud se mi ten člověk nebude zdát, můžu si vyžádat i psychologický vyšetření.* <sup>166</sup>

#### **4.6.2 Výcvik /vzdělávání dobrovolníků**

Vzdělávání dobrovolníků probíhá průběžně po celou dobu, kdy dobrovolník vykonává činnost. Před zapojením do činnosti musí každý dobrovolník projít nejen výběrovým pohovorem, ale následně i úvodním výcvikem, který obvykle probíhá v šesti hodinách. Tento výcvik je rozdělen na část všeobecnou a specializovanou, kdy jsou na každou část rezervovány 3 hodiny.

##### 1) Obecná část

- získání nebo prohloubení všeobecných informací o organizaci
- pochopení nebo ujasnění si organizační struktury Střediska
- seznámení se s kolektivem zaměstnanců a ředitelem Střediska
- seznámení se s rolí dobrovolníka v organizaci
- objasnění role koordinátora
- ujasnění práv, povinností a výhod dobrovolníka
- administrativa
- zvýšení motivace
- seznámení se se smyslem a významem intervize
- školení BOZP, PO, PP

##### 2) Specializovaná část

- získání potřebných informací a zkušeností pro přímou práci (školí kontaktní osoby z jednotlivých programů)
- odborné zaškolení v dané oblasti
- možnost osobního růstu
- prostor pro očekávání a obavy dobrovolníka
- znalost určených dokumentů.

---

<sup>166</sup> Příloha I. Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB.

Výcvik může probíhat formou přednášky, mohou se využít nejrůznějších techniky (kreslení, koláže, testy, hry), práce v malých skupinách, přehrávání problémových rolí.<sup>167</sup>

Součástí vzdělávání dobrovolníků je i různé průběžné vzdělávání, nadstavbové vzdělávání (např. v oblasti dobrovolníkovy zájmu), zpětná reflexe a v neposlední řadě vedení dobrovolníka profesionálem.<sup>168</sup>

### 4.6.3 Podpora a rozvoj motivace

Pro efektivní dobrovolnickou činnost ve Středisku je důležité, aby byla dobře zajištěná. Všichni zaměstnanci Střediska musí tedy chápat smysl a přínos dobrovolníků a být jim otevření (zejména v komunikaci). Dobrovolník by samozřejmě neměl nahrazovat práci profesionála a neměl by ani dostávat úkoly, které se nikomu dělat nechtějí. Středisko již z praxe zjistilo, že dobrovolníky k jejich činnosti motivují kromě cílové skupiny osobnosti v pracovním týmu a samozřejmě vřelé vztahy s nimi (ty se často rozvíjejí na neformálních setkáních mimo činnost).<sup>169</sup>

Podle slov koordinátorky dobrovolníků Středisko zjišťuje motivaci dobrovolníků, a to formou vstupních dotazníků. Podle něj je pak dobrovolník ve své činnosti dále veden.

*„A potom bych jako motivaci počítala i reflexe a zpětné vazby, nabídku intervizí od koordinátora. (...) Co je určitě důležitý, je oboustranné smysluplné zařazení do činnosti. Takže jak pro ty činnosti, aby tam ten dobrovolník byl žádaný, a stejně tak, aby dobrovolník do té skupiny chtěl, byla to jeho cílovka a aby se tam mohl seberealizovat. Dobrovolníky dále motivuje, pokud se tu cítí dobře, mají dostatek informací, aby dobrovolník měl ve své činnosti kontaktní osobu, což bývá zpravidla ten vedoucí programu.“<sup>170</sup>*

---

<sup>167</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Metodika pro práci s dobrovolníky*, s. 6-7.

<sup>168</sup> Tamtéž, s. 6-7.

<sup>169</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>170</sup> Srov. Příloha I. Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB.

#### 4.6.4 Oceňování a výhody pro dobrovolníky

Salesiánské středisko poskytuje svým dobrovolníkům celou řadu výhod. Jednou z nich je již výše zmíněné průběžné profesionální vedení ze stran zaměstnanců. Další výhodou je nabídka intervize, kterou koordinátor nabízí dobrovolníkovi hned při úvodním zaškolení. Intervize může být pro dobrovolníka bezpečným prostorem pro vyřikání si nedorozumění a pro řešení problémů. V nejideálnějším případě je cílem intervize probudit v dobrovolníkovi zájem o hodnocení jeho činnosti. Toto hodnocení realizuje koordinátor jednou do roka, v jehož rámci se schází s kontaktními osobami z jednotlivých programů (účastnit se mohou i zaměstnanci). Hodnotí se přímá činnost, docházka dobrovolníka do programu, celkové zapojení dobrovolníka apod. Dvakrát ročně pak hodnotí dobrovolníci práci koordinátora a kontaktních osob prostřednictvím dotazníku. Průběžné hodnocení probíhá slovní formou na všech dalších setkáních. Dobrovolníci mohou ale koordinátora navštívit kdykoliv.<sup>171</sup>

Sama koordinátorka komentuje ohodnocování dobrovolníků takto: *„Tak tam zase spadá ta zpětná vazba, veřejné poděkování, cena Křesadlo, články na webu, přizvání dobrovolníka k organizování akcí, hierarchický postup, akce pro dobrovolníky, pak jsou jednorázové odměny, můžou být uděleny i finanční odměny, ale to jen v případě, pokud ten dobrovolník má odpracováno nad 80 hodin za půl roku, tak se dá uvažovat o nějaké symbolické částce. My si vlastně vedeme evidenci hodin, kolik ten dobrovolník věnuje té své činnosti. To má na starost vedoucí programu společně s koordinátorem, koordinátor to jakoby schraňuje. Také píšou poděkování dobrovolníkům na Mezinárodní den dobrovolníků.“*<sup>172</sup>

Mezi další výhody dobrovolnické činnosti ve Středisku patří:

- možnost využití materiálního zázemí a služeb Střediska (kuchyňka, šatna, ochranné pomůcky).
- v případě řešení konkrétního problému být přítomen na poradě mikrotýmu v rámci svého zařazení a na jednání pedagogické rady Střediska.
- pojištění sjednané v rámci pojistné smlouvy.

---

<sup>171</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Metodika pro práci s dobrovolníky*, s. 9.

<sup>172</sup> Srov. Příloha I. Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB.



- možnost vykonávat ve Středisku odbornou praxi pro potřeby svého studia s ohledem na potřeby Střediska, včetně získání potvrzení o vykonání praxe.
- možnost navštěvovat zdarma a dle vlastního výběru jeden kroužek probíhající ve Středisku.
- 3 noci zdarma ve ŠVS Kvilda a objektu Tampír.
- sleva na jeden lístek na Salesiánský ples (1/2 ceny – dobrovolníci, asistenti od 15 let).
- nefinanční odměny při pravidelném setkávání.
- osvědčení o výkonu dobrovolnické činnosti.
- konzultace bakalářských, diplomových prací se zaměstnanci Střediska.
- přístup do odborné knihovny.
- možnost realizace výzkumů v rámci činností Střediska.
- přístup do kaple na Středisku.
- úhrada poloviny kurzu vybraného Střediskem do výše 2000,-Kč
- pozvání na společná formální i neformální setkání.<sup>173</sup>

Ocenění činnosti dobrovolníka se hodí při každé příležitosti (při zpětných vazbách, hodnoceních, neformálních setkáních). Že si organizace dobrovolníka cení lze dokázat i zveřejněním příběhu dobrovolníka na nástěnce nebo v článku, lze mu poděkovat na webových stránkách.<sup>174</sup>

#### **4.6.5 Péče o dobrovolníky**

Při péči o dobrovolníky je velice důležité kvalitní pracovní prostředí. To se Salesiánské snaží vytvářet nejen dostatkem informací o organizaci, jejích cílech a smyslu činností, ale i přátelským prostředím a materiálním zabezpečením. Dobrovolníkovi je na Středisku k dispozici zázemí v podobě kuchyňky, šatny a možnost chodit na WC pro zaměstnance.

Součástí systému péče o dobrovolníky je i kontaktní osoba, kterou má každý dobrovolník ve své činnosti. Ta ho informuje o změnách a dění v činnosti, poskytuje mu

<sup>173</sup> SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výhody dobrovolníků*, s. 1-2.

<sup>174</sup> Srov. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Metodika pro práci s dobrovolníky*, s. 8.

oporu a pravidelnou zpětnou vazbu. Nedílnou součástí této péče je i akceptace názorů dobrovolníka a prostor pro seberealizaci a konstruktivní kritiku z jeho strany.<sup>175</sup>

---

<sup>175</sup> Tamtéž, s. 8.

## 5 VÝCHODISKA PRO VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V předchozích kapitolách byla vysvětlena základní východiska, která jsou předpokladem pro výzkumné šetření. Výzkumné šetření se snaží zjistit, jak organizace přispívá svou strategií interního personálního marketingu ke spokojenosti stávajících dobrovolníků a tím k jejich stabilizaci v organizaci.

Kvalitativní šetření bylo prováděno formou polostrukturovaných rozhovorů, které se snažily zodpovědět následujících několik výzkumných otázek:

### **1. Co dobrovolníka motivuje k dobrovolnictví v Salesiánském středisku mládeže v Českých Budějovicích?**

V rámci této výzkumné otázky mne nejvíce zajímalo, proč se dobrovolníci rozhodli pro vykonávání dobrovolnictví v Salesiánském středisku. Chtěla jsem se dozvědět, co se jim na Salesiánském středisku líbí, jak se k dobrovolnictví v něm dostali a jaká je vůbec jejich motivace pro dobrovolnictví všeobecně.

### **2. Jak dobrovolník nahlíží na vztahy mezi ním a ostatními pracovníky Střediska?**

Dobré vztahy na pracovišti jsou jedním z nejvýznamnějších činitelů spokojenosti nejen stálých zaměstnanců, ale samozřejmě i dobrovolníků. Vztahy s ostatními pracovníky mají velký vliv na to, zda se dobrovolník v organizaci cítí dobře a zda v organizaci setrvá. Zajímalo mě tedy, jak dobrovolník vnímá vztahy mezi ním, stálými zaměstnanci a ostatními dobrovolníky ve Středisku. Na základě přečtené literatury na toto téma považuji za důležitý i fakt, že dobrovolník se může v případě problémů či nevstřebaných zážitků obrátit na někoho ze zaměstnanců organizace a o problémech (ale i radostech) si s ním pohovořit. Dobrovolník se totiž v rámci své činnosti může setkat s problémem, jenž nedokáže vyřešit a jenž se může rychle stát důvodem, proč dobrovolník začne přemýšlet o opuštění své činnosti, možná dokonce o odchodu z organizace a dobrovolnictví vůbec.

### **3. Jak dobrovolník hodnotí to, jak s ním organizace jedná a co mu nabízí?**

Tato výzkumná otázka v sobě obsahuje služby, které organizace dobrovolníkovi poskytuje. Šlo o to zjistit, jak je dobrovolník spokojen s formou ohodnocování jeho činnosti a výhodami, které mu organizace za jeho pomoc nabízí. Do pojmu ohodnocování tedy řadím nejen slovní oceňování nebo výhody, ale i zpětnou vazbu, která je ukázkou toho, že si organizace dobrovolníků váží, zajímá se o dobrovolnickou pocity a o to, aby dobrovolník odcházel ze svého dobrovolnického programu s dobrým pocitem. Zajímám se tedy o to, jaký mají dobrovolníci názor na zpětnou vazbu a zda je pro ně dostačující.

Organizace dále nabízí vzdělávací kurzy a semináře nejen pro své zaměstnance, nýbrž i pro dobrovolníky. Chtěla jsem tedy zjistit, zda tyto vzdělávací kurzy a semináře splňují očekávání dobrovolníků a jaká oblast vzdělávání by je osobně nejvíce zajímala.

### **4. Jak je dobrovolník spokojen s péčí o něj ze strany Střediska?**

Péče o dobrovolníka v sobě zahrnuje celou řadu podstatných věcí. Jednou z nich je proplácení případných nákladů, které v rámci svého dobrovolnictví v organizaci mohou mít. Dále je to postoj organizace k názorům a kritice ze strany dobrovolníka. V neposlední řadě je v péči o dobrovolníka důležitá komunikace, s níž je spojená míra informovanosti. Informovanost je významná vůbec pro realizaci programu či kroužku, v němž dobrovolník působí.

### **5. Z jakých důvodů by dobrovolník uvažoval o odchodu ze Střediska?**

Aby se dalo vytvořit doporučení, které by zabránilo fluktuaci dobrovolníků, je potřeba zjistit, kvůli čemu by od dobrovolnictví v Salesiánském středisku upustili.

Podle odborné literatury interní personální marketing řeší i získávání, výběr a přijímání dobrovolníků. Pro účely této práce, jejímž cílem byl personální výzkum pracovní spokojenost dobrovolníků s tím, nebude však těmto aspektům v rámci kvalitativního šetření věnována větší pozornost. Aby však práce nebyla o tuto důležitou oblast ochuzena, věnuje se jí čtvrtá kapitola, která se zabývá strategií interního personálního marketingu Salesiánského střediska.

## 6 METODIKA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Pro toto výzkumné šetření byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Významní autoři, kteří se věnují kvalitativnímu výzkumu, pod tímto pojmem rozumí jakýkoliv výzkum, jehož výsledků není dosahováno statistickými procedurami či jiných kvantitativních způsobů.<sup>176</sup>

Zvolila jsem si rozhovory polostrukturované, u kterých není nutné pokládat otázky přesně tak, jak následují za sebou. Takové polostrukturované dotazování se vyznačuje definovaným účelem, danou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací.<sup>177</sup> Tento typ rozhovoru jsem si zvolila i proto, že jsem nejčastěji chtěla znát názory a pocity respondentů, které s sebou občas nesly doplňující otázky z mé strany.

Vyhodnocování dat bylo prováděno pomocí programu MAXQDA11, počítačového softwaru pro kvalitativní zpracování dat.

### 6.1 Časový harmonogram výzkumného šetření

Výzkumné šetření bylo provedeno ve třech etapách. Úkolem první fáze bylo určení výzkumného vzorku, v tomto případě dobrovolníků Salesiánského střediska. Ačkoli jsem na polovinu dotazovaných dobrovolníků kontakt měla, bylo nutné domluvit si schůzky s ostatními dobrovolníky. Po původním plánu oslovit zbývající dobrovolníky prostřednictvím emailu a domluvit si tak s nimi schůzku, jsem se nakonec rozhodla dobrovolníky navštívit po jejich programu, v němž jako dobrovolníci působí. Tento plán byl konečně nejvíce efektivní, protože díky tomu jsem všechny rozhovory zvládla uskutečnit v pouhých 14 dnech. Termíny a časy všech kroužků a programů jsem získala díky koordinátorce dobrovolníků, která mi pomohla i s výběrem výzkumného vzorku. První etapa byla uskutečněna v lednu 2013.

---

<sup>176</sup> STRAUSS, A.; CORBINOVÁ J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*, s. 9.

<sup>177</sup> HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní aplikace a metody*, s. 164.

Následovala druhá fáze, v níž probíhaly již samotné rozhovory s dobrovolníky, které byly s jejich souhlasem nahrávány na diktafon. Získaná data byla posléze analyzována. Tato fáze probíhala během ledna a února 2013.

Třetí fáze, uskutečňovaná v průběhu února a března, byla potom určena pro interpretaci dat.

## **6.2 Cílový soubor výzkumu**

Pro realizaci výzkumné šetření jsem si vybrala 20 dobrovolníků, které jsem osobně znala. Přestože na Středisku pomáhá okolo 60 dobrovolníků, potkávala jsem se na společných setkáních a jiných akcích vždy s maximálně 20 dobrovolníky. Většina z nich jsou můmi přáteli, proto jsem předpokládala, že ke mně budou při rozhovorech, které jsem s nimi chtěla zrealizovat, upřímní. Snažila jsem se, aby byl výzkumný vzorek široký a nebyl složen jen ze studentů, kteří se dobrovolnictví věnují nejčastěji. Nakonec se mi podařilo uskutečnit rozhovor s 15 dobrovolníky. Rozhovor jsem realizovala většinou v místnosti na Středisku, kde dobrovolníci zrovna skončili se svým programem, nebo tam, kde to dobrovolníkovi bylo příjemné (kuchyňka, chodba). Pro rozhovor se mi vždy podařilo najít klidné místo, kde jsme se oba mohli na rozhovor soustředit. Se dvěma respondentkami jsem si domluvila schůzku na Teologické fakultě JU, kde slečny studují. Jeden z rozhovorů se odehrál v restauraci, což byla podmínka, kterou si určil dobrovolník pingpongového kroužku, protože jsme se nedokázali jinak časově dohodnout. Výpovědi všech respondentů byly důležité pro interpretaci dat, sloužících k dosažení stanoveného cíle diplomové práce.

Výzkumný vzorek se skládal z 12 žen a 3 mužů. Ačkoliv jsem se chtěla zaměřit jen na stávající dobrovolníky, rozhovor byl veden se 2 již bývalými dobrovolníky, kteří však ze Střediska neodešli před více než měsícem. Mohli tak tedy bez velkého časového odstupu zhodnotit kvalitu dobrovolnictví na Středisku.

## **6.3 Metoda výzkumného šetření**

Metodou výzkumného šetření této práce byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, díky kterému jsem se dozvěděla celou řadu cenných informací. Všechny zúčastněné jsem informovala o účelech těchto rozhovorů a o absolutní anonymitě. Respondentům byly pokládány otevřené otázky, které neměly přesně stanovenou formu ani pořadí. Tak bylo

snadnější navodit přirozenou atmosféru a upřímnost dobrovolníků. Nevýhodou, kterou jsem zaznamenala, bylo, že odpovědi respondentů závisí na komunikačních schopnostech jednotlivců. Zatímco jeden rozhovor trval přes 40 minut, jiný nezabral více než 10 minut. Někteří jedinci se nedokázali přesně vyjádřit a rádi mluvili velice zeširoka a obecně, takže jsem rozhovor musela občas korigovat tak, aby se vrátil do původně smýšlené roviny, tedy k původní otázce. Při rozhovorech jsem kladla důraz na to, aby kladené otázky byly jednoduché a srozumitelné. Pro následné doslovné přepsání byly rozhovory nahrávány na diktafon (samozřejmě až po vyjádření souhlasu ze strany respondentů).

Předem celého výzkumu byly definovány 4 výzkumné otázky, na jejichž základě byly následně vytvořeny otázky polostrukturovaného rozhovoru:

**1. Co dobrovolníka motivuje k dobrovolnictví v Salesiánském středisku mládeže v Českých Budějovicích?**

Otázky:

- Co tě k dobrovolnictví nejvíce motivuje?
- Proč ses rozhodl pro dobrovolnickou činnost v Salesiánském středisku?

**2. Jak dobrovolník nahlíží na vztahy mezi ním a ostatními pracovníky Střediska?**

Otázky:

- Jaké máš vztahy se zaměstnanci a ostatními dobrovolníky Střediska?
- Máš na Středisku někoho, komu by ses svěřil, kdybys měl nějaké problémy (nebo sis potřeboval jen popovídat) s výkonem své dobrovolnické činnosti?

**3. Jak dobrovolník hodnotí to, jak ho organizace oceňuje a co mu nabízí?**

Otázky:

- Jak jsi spokojený s tím, jak tě Středisko ohodnocuje?
- Jaký je tvůj názor na zpětnou vazbu, kterou dostáváš?
- Myslíš si, že Středisko nabízí dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů?
- Jaká oblast vzdělávání by tebe osobně nejvíce zajímala?

#### **4. Jak je dobrovolník spokojen s péčí o něj ze strany Střediska?**

Otázky:

- Jaké máš výdaje s výkonem tvé dobrovolnické praxe?
- Přál by sis, aby ti tyto výdaje byly propláceny?
- Jak hodnotíš to, jak jsi informován o dění a změnách v činnosti, ve které působíš?
- Jaký máš názor na to, jak organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

#### **5. Z jakých důvodů by dobrovolník uvažoval o odchodu ze Střediska?**

Otázky:

- Z jakého důvodu bys Středisko opustil?

##### **6.3.1 Způsob vyhodnocení dat základního souboru**

Data získaná z polostrukturovaných rozhovorů byla z nahrávek přepsána formou doslovné transkripce a poté analyzována pomocí programu MAXQDA 11.

Data byla zapisována a tříděna pomocí techniky kódování - vytváření hlavních tematických kódů, k nimž se data přiřazovala na základě jejich obsahového významu. Každý hlavní kód obsahoval další podkódy, které vedly k určení nových kategorií informací. Informace se tedy rozebírají (analýza) a poté se opětovně skládají dohromady (syntéza).

Hlavní tematické kódy se vytvářely v procesu analýzy jednotlivých rozhovorů. Ke každému hlavnímu kódu se přiřazovaly vždy odpovídající informace získané z 15 rozhovorů.

Takto později vznikl popisný systém kategorií a podkategorií, který se vztahoval k základním výzkumným otázkám, které byly popsány v kapitole „Východiska pro výzkumné šetření“.

Data byla zařazena do těchto hlavních kódů a podkódů:



## **Charakteristika dobrovolníků**

- věk,
- program či kroužek, v němž působí,
- status (student, zaměstnaný, důchodce ...),
- délka působení na Středisku.

## **Motivace pro dobrovolnictví**

- *všeobecná motivace pro dobrovolnictví*
  - chci ze sebe dětem něco dát
  - osobní a profesní rozvoj
  - možnost pomoci druhému člověku
  - zajímavé vyplnění času
  - chci být součástí dobrovolnictví
  - věnování času dobré věci
  - vstoupení do života dětí
  - dělám něco potřebného
  - dělám to rád, baví mě to
  - děti mi za to něco dávají
  - osobní naplnění
  - nové zkušenosti
  - práce s Romy
  - kolektiv, výborné vztahy
  - nemá to za mě kdo dělat, jsem potřeba
- *proč SaSM ČB*
  - se Salesiány mám již zkušenosti (např. z výkonu praxe, dříve jako uživatel)
  - beru je jako rodinu
  - díky kostelu
  - kvůli práci s Romy
  - líbí se mi programy Střediska
  - díky doporučení přítele
  - zajímám se o salesiánský přístup k dětem a mládeži

- o jiném zařízení jsem nevěděl
- přišlo mi ze všech ostatních nejlepší
- ze zájmu o práci s dětmi
- díky výzvě, že hledají dobrovolníky

## **Vztahy**

- *vztahy s ostatními pracovníky Střediska*

- rodinné
- přátelské
- výborné
- dobré

- *důvěrník na Středisku*

- ředitel
- komukoli
- komukoli z pracovníků programu
- koordinátorovi dobrovolníků
- vedoucímu toho určitého programu, kroužku
- koordinátorce kroužků

## **Oceňování dobrovolníků**

- *názor na oceňování tvé dobrovolnické práce*

- dáváním najevo, že si nás váží
- zpětnou vazbou
- získáním osobního dobrého pocitu z práce
- výhodami
- pochvalami
- společnými setkáními
- přátelským kolektivem

- *zpětná vazba*

- nedostávám ji a nechybí mi

- se zpětnou vazbou jsem spokojený
  - zpětná vazba je pro mne výbornou motivací
  - nedostávám ji a chybí mi
  - špatné zkušenosti se zpětnou vazbou pod vedením určitého člověka
- *vzdělávání dobrovolníků*
- je to dobrá věc
  - je jich dostatek
  - mohlo by jich být víc
  - nemohu se jich z časových důvodů účastnit
  - to už není pro můj věk
  - vzdělávací kurzy Středisko nepořádá
- *oblast vzdělávání*
- práce s problémovou mládeží
  - romská problematika
  - odborné přednášky
  - pedagogická oblast
  - sociální témata
  - psychologická oblast
  - jakékoli praktické téma
  - seminář s novými nápady na hry, výtvarné techniky apod.
  - vedení kroužků
  - romský jazyk
  - cokoli
  - řešení různých problémových situací s dětmi

### **Péče o dobrovolníky**

- *výdaje*
- jízdné
- občasný nákup menšího občerstvení či menší pozornosti
- náklady na kostýmy na akce Střediska
- nemám

- *proplácení výdajů*

- ne
- ano
- nevím

- *názory a kritika ze strany dobrovolníka*

- k vyjadřování názor nemám moc příležitostí
- často je ode mne vyžadován názor
- moje názory i kritika jsou přijímány velice dobře a zohledňují se
- vše, co řeknu, tak přijmou
- nebojím se tu vyjádřit svůj názor
- zatím nevím, moc se neprojevují

- *informovanost*

- kroužek vedu, informován jsem tedy dobře
- vždy před začátkem programu se probírají změny a dění v činnosti
- někdy se stane, že nevím o nějaké změně
- většinou jsem od vedoucích programu dobře informován

**Důvod k odchodu**

- svou práci už nezvládá dělat efektivně
- problémy s pracovníky
- nedostatek času
- nedostatek sil
- výměna zaměstnanců
- fyzické napadání
- skončení školy
- vážný konflikt
- nedostatek motivace
- zdravotní problémy
- překrývání školy s dobrovolnictvím
- pocit zbytečnosti
- nezájem dětí

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola je věnována popisu respondentů výzkumu, jejich věku, pohlaví, statusu (zaměstnaný, student, nezaměstnaný apod.) a stručnému představení jejich dobrovolnické činnosti ve Středisku. Další část kapitoly už se zabývá výsledky plynoucími z kvalitativního šetření. Vyzkoumaná data jsou uspořádána do tabulek, které jsou tvořeny dvěma sloupci. Levý sloupec předkládá kódy, vytvořené z odpovědí respondentů. V pravém sloupci jsou potom pro orientaci uvedeny počty respondentů, kteří uvedené odpovědi tvoří.

### 7.1 Profil respondentů

Kvalitativního šetření se účastnilo 15 respondentů ve věku 17 – 64 let. Jednalo se převážně o stávající dobrovolníky Střediska, 2 respondenti byli bývalými dobrovolníky. Pro zachování anonymity jednotlivců byla změněna jejich jména, ostatní údaje zůstávají pravdivé. Jelikož si na Středisku mezi sebou všichni dobrovolníci tykají, vedla jsem tak i výzkumné rozhovory.

**Tabulka č. 1: Výzkumný vzorek**

Jméno	Status	Věk	Doba působení ve Středisku	Typ činnosti
Alena	Invalidní důchodce	58 let	20 let	zájmový kroužek
Adéla	Student TF JU	23 let	0,5 roku	otevřený klub
Jana	zaměstnaná	24 let	3 roky	otevřený klub
Michaela	Student TF JU	21 let	1 rok	otevřený klub
Kateřina	Student střední školy	17 let	2 roky	otevřený klub a zájmový kroužek
Jarmila	Student TF JU	22 let	2 roky	otevřený klub
Veronika	zaměstnaná	27 let	2 roky	otevřený klub
Barbora	Student TF JU	21 let	1,5 roku	otevřený klub
Jan	Student TF JU	25 let	4 měsíce	otevřený klub
Anežka	Starobní důchodce	64 let	2 roky	zájmový kroužek
Tomáš	zaměstnaný	55 let	12 let	zájmový kroužek
Monika	Student TF JU	25 let	5 let	otevřený klub
Kristýna	Zaměstnaná, dálkový student PRF JU	27 let	9 let	zájmový kroužek
Martin	Student TF JU	19 let	1 rok	zájmový kroužek
Eva	Student JU	26 let	4 roky	otevřený klub

Zdroj: vlastní výzkum

### 7.1.1 Charakteristika jednotlivých respondentů

#### **Alena 58 let**

Alena je druhou nejstarší respondentkou výzkumu. Alena je invalidní důchodkyně, která pracuje již 4. rokem jako dobrovolnice v kroužku „Veselá vařečka“, kde s dětmi a další dobrovolnicí Anežkou společně vaří. Na kroužek pravidelně dochází 6 dětí (3 děvčata a 3 chlapci), 12 dětí čeká na vystřídání. Ve Středisku pracuje 20 let. Dříve se ve Středisku věnovala šití a ručním pracem. Rozhovor byl realizován po skončení kroužku v kuchyňce Střediska. Rozhovor trval 35 minut a probíhal ve velmi příjemné atmosféře. Alenu jsem do té doby znala jen ze setkání dobrovolníků.

#### **Adéla 23 let**



Oratoři a nově kroužku horolezectví. Rozhovor byl veden v tělocvičně po skončení kroužku horolezectví a trval cca 15 minut.

**Jarmila**                      **22 let**

Jarmila je studentkou 3. ročníku oboru Sociální a charitativní práce na Teologické fakultě JU. Na Středisku se věnuje 2 roky terénní práci a zároveň posledních pár měsíců pracuje jako dobrovolník v dobrovolnickém centru ADRA. Rozhovor se uskutečnil v prostorách Teologické fakulty a proběhl během 25 minut.

**Veronika**                      **27 let**

Veronika pomáhá ve Středisku jako dobrovolník již 2 roky. Z toho téměř 1,5 roku působila v programu Předškoláci, který však musela z časových důvodů opustit. Nyní se kvůli nové práci věnuje příležitostně Velké Oratoři. Je velice zainteresovaná v romské problematice, což také souvisí s jejím oborem, který dálkově studuje na vysoké škole – Etopedií. Rozhovor byl realizován v 10 minutách na Středisku po skončení našeho společného programu „Velká Oratoř“.

**Barbora**                      **21 let**

Barbora je studentkou 2. ročníku oboru Pedagogika volného času na Teologické fakultě JU a s dobrovolnictvím má široké zkušenosti již z předchozích let. Pracovala 4 roky v Centru pro rodinu v programu Návštěvy, 4 roky v otevřených klubech v Jihlavě a studium na Teologické fakultě ji dovedlo až do Salesiánského střediska, kde se již rok a půl realizuje v otevřeném klubu „Oráč“ a půl roku na terénní práci. Rozhovor probíhal ve veselém duchu ve studentském klubu Teologické fakulty a byl hotov ve 25 minutách.

**Jan**                              **25 let**

Jan působí v Salesiánském středisku zatím jen krátce (4 měsíce), ale již předtím znal prostředí Střediska díky praxi, kterou zde absolvoval. Pracuje převážně na odloučeném pracovišti Maják, kde vypomáhá s individuálním doučováním a s volnočasovými aktivitami na sídlišti Máj. Jan je studentem 3. ročníku oboru Pedagogika volného času na Teologické fakultě JU.



**Anežka**                      **64 let**

Anežka je nejstarší dobrovolnicí Střediska, ze které i přes pokročilejší věk vyzařuje radost ze života, jež také provázela celý rozhovor. Anežka pochází z Moravy, kde dříve také učila děti šití a vaření v podobném středisku pro děti. V Salesiánském středisku vede spolu s Alenou kroužek „Veselá vařečka“. Anežka je nyní ve starobním důchodu a dobrovolnicí je mimo jiné prý i proto, aby si nějak zpestřila svůj „důchodcovský život“. Rozhovor byl veden v kuchyňce po skončení kroužku a trval asi 30 minut.

**Tomáš**                      **55 let**

Tomáš je zaměstnaný ve firmě produkující nábytek, ale i tak si vždy najde čas na dobrovolnictví ve formě vedení kroužku pingpongu v Salesiánském středisku, který vede již 12 let. Tomáš nedávno dostudoval Učitelství pro střední školy na Pedagogické fakultě JU a v Salesiánském středisku si vykonával i praxi. Salesiánskému středisku v ČB pomáhal již při jeho počátcích, a to zejména stavebními pracemi, pomocí při předělávání interiérů apod. Rozhovor byl veden v restauraci, na čemž Tomáš trval. Doba rozhovoru se pohybovala okolo 40 minut.

**Monika**                      **25 let**

Monika se dobrovolnictví ve Středisku věnuje 5 let a za tu dobu si prošla již několika programy. Začínala na Oratoři, o rok později se připojila k tematickým hrám na pracovišti Maják. Jednu dobu byla dobrovolnicí i v rámci individuálního doučování. S Monikou byl desetiminutový rozhovor veden v přátelském duchu na Teologické fakultě JU, kde Monika studuje Pedagogiku volného času.

**Kristýna**                      **27 let**

Kristýna je příkladem toho, jak se z uživatelů mohou později stát dobrovolnicí. Tato zaměstnaná žena, která navíc dálkově studuje Přírodovědeckou fakultu JU, začínala se zkušenostmi se Salesiánským střediskem v ČB jako uživatelka letních křesťanských táborů - Chaloupek. O několik let později se stala dobrovolnicí na Chaloupkách, o něco déle se začala navíc věnovat vedené kroužku kytary. Na Středisku působí jako dobrovolník 9 let. Je manželkou PR manažera SaSM ČB. Rozhovor s Kristýnou trval téměř 45 minut, byl velice příjemný a odehrával se v hudební místnosti Salesiánského střediska před začátkem kroužku kytary.

**Martin**

**19 let**

Martin je nyní již bývalý dobrovolník, svoji činnost byl nucen ukončit kvůli změněnému školnímu rozvrhu. Rok vedl florbalový kroužek a mimo jiné se účastní i jiných salesiánských aktivit, jako je „Spolčo“ – sdružení mladých lidí (především vysokoškoláků), kteří se scházejí na Středisku a podnikají společné výlety, diskuse apod. Martin studuje 1. rokem Humanistiku na Teologické fakultě JU. Rozhovor byl veden 10 minut na Středisku.

**Eva**

**26 let**

Eva je studentkou posledního ročníku navazujícího studia oboru Pedagogika volného času na Teologické fakultě JU. Ve Středisku pracuje jako dobrovolník 4 roky. Po 3 roky se věnovala individuálnímu doučování dětí na odloučeném pracovišti Maják, poslední rok svůj čas tráví na tematických programech. K dobrovolnictví v Salesiánském středisku se dostala díky praxi, již absolvovala jako studentka Zdravotně sociální fakulty JU. Realizace rozhovoru proběhla v 10 minutách na Teologické fakultě.

## **7.2 Motivace k dobrovolnictví v SaSM ČB**

První výzkumná otázka zní: **Co dobrovolníka motivuje k dobrovolnictví v Salesiánském středisku mládeže v Českých Budějovicích?**

Tento výzkumný problém byl zkoumán pomocí dvou dalších otázek, které byly respondentovi kladeny v rámci rozhovoru. Tato podkapitola prezentuje získaná data a převádí pro snadnější orientaci do tabulek.

Pro zodpovězení této výzkumné otázky jsem v rozhovoru použila tyto dvě otázky. První z nich zní:

- 1. Co tě nejvíce motivuje k dobrovolnictví?*

**Tabulka č. 2: Všeobecná motivace pro dobrovolnictví**

Chci ze sebe dětem něco dát	2
Osobní a profesní rozvoj	5
Možnost pomoci druhému člověku	1
Zajímavé vyplnění času	3
Chci toho být součástí	1
Věnování času dobré věci	3
Vstoupení do života dětí	1
Dělám něco potřebného	2
Dělám to rád, baví mě to	4
Děti mi za to něco dávají	2
Osobní naplnění	3
Nové zkušenosti	2
Práce s Romy	1
Kolektiv, výborné vztahy	2
Nemá to za mě kdo dělat, Středisko mě potřebuje	2

Zdroj: Vlastní výzkum

Většinu dobrovolníků Střediska tvoří vysokoškoláci (stejně tak i ve většinu dobrovolníků neziskových organizací po celé ČR) a často pojmají svou dobrovolnickou činnost jako významný krok ke svému osobnímu a profesnímu rozvoji, což je předpokladem i Tošnerovy teorie o motivaci dobrovolníků. S touto motivací souvisí i touha získat nové zkušenosti, osobní naplnění a věnovat času dobré a zajímavé věci: „*Takový jakoby nějaký naplnění sama sebe a získání praxe (...)*“<sup>178</sup> Někteří dobrovolníci Střediska přiznali, že je k dobrovolnictví motivuje i jistý sobecký pocit potřebnosti a vlastního sebenaplnění.

Jako motivaci dobrovolníci často zmiňují efektivní využití svého volného času. Příkladem je jednadvacetiletá Barbora, která na otázku, proč dělá dobrovolnici, odpověděla: „*Protože mi to přijde jako dobrý využití mého volného času, že když už jsem teda pedagog volného času.*“<sup>179</sup>

Poněkud překvapující pro mne byla odpověď dvou respondentů, jejichž motivací k výkonu dané dobrovolné činnosti je pocit, že kdyby se této činnosti nevěnovali oni, nevěnoval by se jí nikdo jiný. Odpověděla tak respondentka Kristýna (27 let), která

<sup>178</sup> Příloha II., rozhovor č. 13 – Eva.

<sup>179</sup> Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

vede kroužek kytary, ale zároveň má vlastní zaměstnání a ještě dálkově studuje vysokou školu.

*„(...) Byla ráda, kdyby byl tady ještě někdo další, kdo by se jim jakoby mohl věnovat dál. Což tady jako úplně není, zatím to mám na krku já. (...) Ale co mě teda nejvíc motivuje je asi to, že to jakoby nemá moc kdo dělat.“<sup>180</sup>*

Zatímco Lenka vidí svou motivaci v tom, že se zatím nenašel nikdo kompetentní, kdo by se kroužku kytary věnoval, druhý respondent Tomáš (55 let) uvádí, že by byl rád, kdyby se mohl ve vedení pingpongového kroužku s někým střídat. Jeho hlavní motivací je fakt, že dělat dobrovolnictví je potřeba.

*„ (...) Že tam není zatím tolik lidí, aspoň teda v těch našich kroužcích, aby na ně byl dostačující počet. Pokud by jich bylo dost, tak mně by ani nevadilo právě z časových důvodů, že bych to třeba nemusel dělat, nebo bych se s někým střídal nebo tak.“<sup>181</sup>*

Starší dobrovolníci se již odprošťují od motivace na základě profesního rozvoje a vidí své dobrovolnictví v poněkud jiném pohledu.

*„ (...) Nějak si v tom kolektivu připadám mezi dětma, že jsem potřebná a že jsem mladší. Asi tak. A že mě to tak nějak jaksi naplňuje a zaplňuje to můj důchodcovský volný čas.“<sup>182</sup>*

*„ (...) No, tak člověk pro ty děti chce něco udělat, chce jim ze sebe něco dát prostě. Máme hodně darů, máme dar v rukou, a aby to s náma zemřelo, to je škoda. Naplňuje mě to, nabíjí mě to a ty děti mi to potom zpátky vrací...“<sup>183</sup>*

Mužská část respondentů vidí svoji motivaci v tom, že dělají něco prospěšného, co má smysl. Jedna z respondentek vidí svoji motivaci pro dobrovolnictví v tom, že *„(...) něco dávám těm dětem ... a že ty děti dávají něco mně ... Výdej a příjem jasně stručně ....“<sup>184</sup>*

Následující tabulka předkládá odpovědi na otázku, co dobrovolníka vedlo k dobrovolnické činnosti v Salesiánském středisku.

---

<sup>180</sup> Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

<sup>181</sup> Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>182</sup> Příloha II., rozhovor č. 11 – Anežka.

<sup>183</sup> Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

<sup>184</sup> Příloha II., rozhovor č. 3 – Eva.

## 2. Proč ses rozhodl pro dobrovolnickou činnost v Salesiánském středisku?

**Tabulka č. 3: Motivace pro SaSM ČB**

Se Salesiány mám již zkušenosti (např. z výkonu praxe)	4
Beru je jako rodinu	1
Díky kostelu	2
Kvůli práci s Romy	3
Líbí se mi programy Střediska	1
Díky doporučení přítele	4
Zajímám se o salesiánský přístup k dětem a mládeži	4
O jiném zařízení jsem nevěděl	1
Přišlo mi ze všech ostatních nejlepší	1
Ze zájmu o práci s dětmi	1
Díky výzvě, že hledají dobrovolníky	3

Zdroj: vlastní výzkum

Pokud by se tato práce blíže zabývala externím personálním marketingem, mohla by nesměle konstatovat, že strategie získávání dobrovolníků je více než efektivní. Na základě teorie, z níž čerpá tato práce, je možno tvrdit, že dobrovolníci si volí organizaci, pro kterou chtějí činnost vykonávat, podle image organizace na veřejnosti. Ta je tvořena z velké části zkušenostmi stávajících či bývalých dobrovolníků a zaměstnanců. Co se týče rozhodnutí pracovat jako dobrovolník pro Salesiánské středisko, právě dobré doporučené přítele a jiného blízkého člověka mělo pro výběr organizace největší význam.

Dalším důvodem, proč se 3 respondenti rozhodli pro dobrovolnictví ve Středisku, byla výzva, že probíhá nábor nových dobrovolníků. Ukázalo se, že výborným zprostředkovatelem je Teologická a Zdravotně sociální fakulta JU, které nabízí Salesiánské středisko i jako místo pro výkon praxe.

*„Protože když jsem přišla do prváku, tak na stránkách fakulty byla výzva, že hledaj dobrovolníky, tak jsem do toho prostě šla.“<sup>185</sup>*

Jelikož zřizovatelem Střediska je církev, veřejnost je o výzvě, že Středisko hledá nové dobrovolníky, informována v rámci mší, křesťanských společenství lidí apod. Nedílnou součástí Střediska v ČB je kostel a kaple, kde se mohou věřící lidé sdružovat.

<sup>185</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

*„Chodím tady do kostela. A proto k nim mám taky blízko.“<sup>186</sup>*

*„První jsem začal chodit na vysokoškolská křestanská Spolča, to mi doporučil jeden kněz. Později na mši svaté v ohláškách sháněli nutně vedoucího florbalu, jinak by nemohli rozjezt kroužek.“<sup>187</sup>*

Dobrovolníky se často stávají i bývalí uživatelé programů či zájmových kroužků.

*„V podstatě jsem se o Středisku dozvěděla z Chaloupek, že je to vlastně Salesiánské středisko, který ty Chaloupky organizuje a že funguje i během roku a jsou tu i ty kroužky. To mě zaujalo, říkala jsem si, že jsem se vždycky chtěla učit hrát na kytaru, tak jsem tam začala chodit na kytaru.“<sup>188</sup>*

*„Moji bývalí spolužáci navštěvovali. Oráč už delší dobu a pozděje mě do něj dovedli taky.“<sup>189</sup>*

Významným faktorem, kterého si dobrovolníci na Středisku cení, je salesiánský přístup k dětem a srdečnost všech pracovníků:

*„Já jsem se nikdy nesečkala s takovou...nebo s takovýma lidma, který jsou tak jako otevřený, upřímný, tak jako srdečný ... a s těma jako lidma a děčkama pracujou úplně jinak, že tam vlastně házej a dávaj i jiný hodnoty.“<sup>190</sup>*

Motivací obou nejstarších dobrovolnic je, že berou Středisko jako svoji rodinu, které se má pomáhat.

*„Nepřemýšlíš nad tím, jako že „mně se nechce, nebo já to dělat nebudu, ani za to nic není“ – nemám takový myšlenky. Víím, že nás potřebujou. A my jim to chceme dát.“<sup>191</sup>*

### **7.3 Vztahy s pracovníky SaSM ČB**

I problematika vztahů dobrovolníků se zaměstnanci Středisku byla zkoumána na základě 2 otázek.

---

<sup>186</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>187</sup> Příloha II., rozhovor č. 10 – Martin.

<sup>188</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

<sup>189</sup> Příloha II., rozhovor č. 7 – Kateřina.

<sup>190</sup> Příloha II., rozhovor č. 6 – Jarmila.

<sup>191</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

## 1. Jaké máš vztahy se zaměstnanci a ostatními dobrovolníky Střediska?

**Tabulka č. 4: Vztahy se zaměstnanci Střediska**

rodinné	2
přátelské	7
výborné	2
dobré	4

Zdroj: vlastní výzkum

Kladné vztahy s ostatními pracovníky jsou významným faktorem, který ovlivňuje celkovou spokojenost člověka. Všichni dotazovaní vnímají vztahy na Středisku jako velice dobré a přátelské, někteří dokonce až jako neuvěřitelné.

*„Já si myslím, že tady jsou vztahy úplně výborné. To je taky jeden z dalších důvodů, proč jsem tady zůstala.“<sup>192</sup>*

Na rodinné vztahy znovu poukazuje nejstarší dobrovolnice: *„(...) My jsme tu všichni jako jedna rodina. Každý se na tebe usmívá, nikdo nezavře dveře, všechno se tu řeší strašně kamarádsky. (...) Je to neuvěřitelné. Neuvěřitelné.“<sup>193</sup>*

V porovnání s ostatními odpověděli 2 respondenti poněkud odlišněji. Jedná se o vedoucí zájmového kroužku kytary a kroužku pingpongu, kteří si vedou kroužek sami, a nemají tudíž větší příležitost pro kontakt s ostatními zaměstnanci (krom společných setkání dobrovolníků).

*„Já s nimi nemám problém. Vždycky se tváří přátelsky, tak doufám, že se nepřetvařují.“<sup>194</sup>*

*„No, tak dobrý, protože jak říkám, já tam přijdu ve čtvrtek v 16:40 a v 18:20 odcházím.“<sup>195</sup>*

Dvaadvacetiletá dobrovolnice, která pracuje s dětmi a mládeží v terénu, měla zpočátku problém se zapojením se do kolektivu. To se ale zlepšilo po účasti na celostátním setkání salesiánských animátorů, jehož se účastnilo několik zaměstnanců a dobrovolníků Střediska.

<sup>192</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 13 – Eva.

<sup>193</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 11 – Anežka.

<sup>194</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Kristýna.

<sup>195</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

„No, hele ... Jak jsem vlastně byla jenom na tom terénu, jako venku, tak jsem si přišla hrozně odříznutá (...) že jsem furt jako venku a nejsem vůbec s ostatními na Středisku. Ale teď se to vlastně zlepšilo (...) jak jsme právě byli na tom animátorském kurzu (...).“<sup>196</sup>

Druhá otázka tématu vztahů se týkala důvěryhodné osoby na Středisku.

2. *Máš na Středisku někoho, komu by ses svěřil, kdybys měl nějaké problémy (nebo sis potřeboval jen popovídat) s výkonem své dobrovolnické činnosti?*

#### **Tabulka č. 5: Důvěrník dobrovolníka**

ředitel	1
komukoli	3
komukoli z pracovníků programu	2
koordinátorovi dobrovolníků	12
vedoucímu toho určitého programu (kroužku)	6
koordinátorce kroužků	1

Zdroj: vlastní výzkum

Zdá se, že koordinátor dobrovolníků plní na Středisku svou funkci a většina dobrovolníků mu důvěřuje. Je to totiž právě koordinátor, komu by se dobrovolníci nejčastěji svěřili.

„No, jak s kým. Asi jakékoliv problém bych řešila s Mirčou. Ale kdybych řešila proč to tak je, jakoby romský otázky, ta bych šla asi za Honzíkem.“<sup>197</sup>

„Mirča“ byla až do konce února koordinátorkou dobrovolníků, nyní se vrátila k přímé práci. „Honzík“ je sociální pracovník, který (protože je sám Rom) pracuje zejména s romskými uživateli.

Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že by své případné dotazy směřovaly k vedoucímu toho určitého programu.

„(...) Asi za vedoucím toho určitého programu. Anebo za koordinátorem dobrovolníků.“<sup>198</sup>

<sup>196</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 6 – Jarmila.

<sup>197</sup> Příloha II., rozhovor č. 4 – Michaela.



*„Pokud bych to nevyřešil sám za vedoucím programem, popřípadě naší koordinátorkou dobrovolníků.“<sup>199</sup>*

I v odpovědi na tuto otázku se objevuje pojem rodiny.

*„(...) To vlastně můžeme probrat s kýmkoliv. (...) Já nevím, já to pořád beru tak, jakože to je rodina a tím to končí.“<sup>200</sup>*

## **7.4 Ohodnocování dobrovolníků**

Názory dobrovolníků na ohodnocování jejich dobrovolnické působení byly šetřeny za pomoci 4 otázek.

1. *Jak jsi spokojený s tím, jak tě Středisko ohodnocuje?*

---

<sup>198</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 3 – Veronika.

<sup>199</sup> Příloha II., rozhovor č. 5 – Jan.

<sup>200</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

## Tabulka č. 6: Ohodnocování dobrovolníků

Dáváním najevo, že si nás váží	2
Zpětnou vazbou	1
Získáním osobního dobrého pocitu z práce	3
Výhodami	3
Pochvalami	5
Společnými setkáními dobrovolníků	1
Přátelským kolektivem	2

Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastěji zmiňovanou odpovědí bylo, že Středisko oceňuje práci dobrovolníků pochvalami. Avšak každý chápe oceňování jinak – někdo si pod tímto pojmem představí výhody, jiný přátelský kolektiv, další zase zpětnou vazbu.

*„Jo, výborně ... Dávají nám najevo, že si nás váží a že jsme tu užitečný.“<sup>201</sup>*

*„(...) Akorát letos poprvé nám dali potvrzení na odečet daní, jako tu zdaněnou položku, co máme my pracující (...) Ale jak říkám, tady nejde o ty peníze, protože je to jakoby nic. Ale zase je to škoda, to tam nechat.“<sup>202</sup>*

*„Já si třeba, nevím, jestli je to zrovna forma oceňování, ale cejtím se dobře, že vím, že patřím do toho kolektivu, jo.“<sup>203</sup>*

*„Říkám si, že když by to bylo za nějaký peníze, bylo by to fajn, to bych byla ráda, když si něco vydělám, ale pak si zase říkám, že to do těchto organizací asi nepatří (...) Ale třeba bych jako víc, si říkám, společný akce, jako oni jsou teda, ale já na to nemám moc čas, takže...je to takový těžký (...).“<sup>204</sup>*

Druhou otázkou k tomuto tématu bylo:

2. Jaký je tvůj názor na zpětnou vazbu, kterou dostáváš?

<sup>201</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

<sup>202</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>203</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

<sup>204</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

### Tabulka č. 7: Zpětná vazba

Nedostávám ji a nechybí mi.	5
Se zpětnou vazbou jsem spokojený.	11
Zpětná vazba je pro mne výbornou motivací.	1
Nedostávám ji a chybí mi.	1
Špatné zkušenosti se zpětnou vazbou pod vedením učitého člověka.	2

Zdroj: vlastní výzkum

Většina dotazovaných je se zpětnou vazbou spokojená, někteří zmiňují o to, že Středisko je první organizace, kde se s touto reflexí setkávají.

*„To jsem ještě zapoměla říct, že proto salesiáni, protože u nikoho jiného neznám tak super reflexi jako tady. A to je úplně to nejhlavnější.“<sup>205</sup>*

Pak jsou tu skupiny dobrovolníků (zejména dobrovolníci v kroužcích), kteří sice zpětnou vazbu nemají, ale ani ji nijak nepostrádají.

*„Občas tam chodí nějaká hospitace, to je možná jednou za rok, jo. Ale zase si myslím, ne že bych si myslel, že to dělám nějak dobře, ale člověk už tak víc, za ty roky, jak by to mělo probíhat.“<sup>206</sup>*

*„Tak já ani zpětný vazby nemívám. Akorát vlastně bejvají ty schůze, tak tam se pokecá, pak bejvá takový to, jak jsou ty skupinky. My to prostě bereme automaticky všechno.“<sup>207</sup>*

Na druhou stranu jsou tu ale i dobrovolníci, kteří zpětnou vazbu nemají, ale rádi by ji jakýmkoli způsobem zavedli.

*„Kvůli tomu kroužku jí v podstatě nemám. Což je škoda. (...) Mně by se líbilo, kdybych třeba měsíc v kuse, nebo několik těch hospitací, několik těch náhledů třeba za měsíc.“<sup>208</sup>*

A nesmí být opomenuti ani dobrovolníci, kteří zpětnou vazbu sice mají, ale nedostačuje jim buď její délka či vedení.

<sup>205</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 6 – Jarmila.

<sup>206</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>207</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

<sup>208</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

„Tak třeba na klubu jsem se zpětkou úplně spokojená, ale na terénu úplně ne, protože odcházím a ještě to filtruju a ještě doma s Jájou a je toho hodně, no.“<sup>209</sup>

„(...) Doted' jsem měla problém se zpětnou vazbou jenom na "sídlu" (...) což bylo jedním z více mých důvodů, proč jsem z toho programu odešla. Ale na druhou stranu se mi tuhle zpětnou vazbu ochotně pokoušeli vynahradiť ostatní pracovníci střediska.“<sup>210</sup>

Třetí otázka se týká vzdělávání dobrovolníků:

3. *Myslíš si, že Středisko nabízí dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů?*

#### **Tabulka č. 8: Vzdělávání dobrovolníků**

Je to dobrá věc	2
Je jich dostatek	10
Mohlo by jich být víc	5
Nemohu se jich z časových důvodů účastnit	3
To už není pro můj věk	2
Vzdělávací kurzy Středisko nepořádá	1

Zdroj: vlastní výzkum

Většina dotazovaných je názoru, že vzdělávacích kurzů a seminářů poskytuje Středisko dostatek.

„Já si myslím, že kurzů je dost, ale chyba je na mojí straně, že na to nemám čas.“<sup>211</sup>

„Tak já myslím, že je to dobrá věc ty kurzy. Já jsem se taky párkrát toho zúčastnil, když něco bylo a měl jsem čas, jo.“<sup>212</sup>

Dvě nejstarší dobrovolnice mají pocit, že pro ně již nejsou vzdělávací kurzy třeba.

„Ne, to už není ani pro můj věk. Já ve svém věku, jako jak vychovat děti, to už člověk tak nějak automaticky vycítí.“<sup>213</sup>

Další dobrovolníci mají pocit, že Středisko vzdělávacích kurzů příliš nenabízí, ačkoli by někteří z nich uvítali větší možnost vzdělávání.

<sup>209</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

<sup>210</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 7 – Kateřina.

<sup>211</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 13 – Eva.

<sup>212</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>213</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 11 – Anežka.

„Nabízí tady určitý nárazový večer, kdy je možný se o tom pobavit (...) Ale jako že přímo nějaký vzdělávací věci, to se úplně jako říct nedá, no.“<sup>214</sup>

„Kurzů není nikdy dost. Středisko jich moc nepořádá, ale občas zprostředkovává kurzy jiných organizací, něco dobrovolníkům proplácí, takže člověk má možnost se dál vzdělávat.“<sup>215</sup>

„ (...) Mohlo by to bejt lepší.“<sup>216</sup>

Poslední otázka této oblasti zněla:

4. Jaká oblast vzdělávání by tebe osobně nejvíce zajímala?

#### Tabulka č. 9: Oblast vzdělávání

Práce s problémovou mládeží	3
Romská problematika	4
Odborné přednášky	1
Pedagogická oblast	2
Sociální témata	1
Psychologická oblast	2
Jakékoli praktické téma	1
Seminář s novými nápady na hry, výtvarné techniky apod.	1
Vedení kroužků	1
Romský jazyk	1
Cokoli	1
Řešení různých problémových situací s dětmi	1

Zdroj: vlastní výzkum

Protože základem činnosti Střediska je práce se sociálně znevýhodněnými dětmi a mládeží (nejčastěji Romy), dobrovolníci by uvítali vzdělávání z oblasti romské problematiky, práce s problémovou mládeží a objevil se i požadavek na výuku romského jazyka, který by byl pro dobrovolníky pracující s Romy jistě významnou znalostí.

„Mě by strašně lákal romský jazyk, výuka romskýho jazyka, naučit se romsky, to bych hrozně chtěla. A jinak asi ta romská mentalita (...)“<sup>217</sup>

<sup>214</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

<sup>215</sup> Příloha II., rozhovor č. 8 – Monika.

<sup>216</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 3 – Veronika.

„Uvítala bych ale vzdělávání v oblastech práce se sociálně znevýhodněnou mládeží. Myslím tím komunikaci s problémovými klienty, řešení konfliktů, agrese ... Dále by byly dobré semináře s novými nápady her, výtvarných technik a tak ...“<sup>218</sup>

Požadavkem dobrovolníků je, aby byly vzdělávací kurzy praktické a nabídly něco, co by bylo možno využít v přímé práci s uživateli.

„ (...) Myslím, že by se mi líbil kurz na způsob diskuze. Nebo třeba nějaká přednáška, ale s tou diskusí, jo.“<sup>219</sup>

Ačkoliv jedna z nejstarších dobrovolnic Střediska v předchozí otázce uvedla, že vzdělávací kurzy nevyžaduje, nyní zmínila vzdělávací seminář, jehož se na Středisku zúčastnila a jenž jí poskytl rady, jak řešit nejrozmanitější problémy s dětmi.

„A já jsem si zvolila poslední děti, problém s dětmi. Protože já jsem taková dost energická, jako bouchnu.“<sup>220</sup>

## 7.5 Péče o dobrovolníky v SaSM ČB

Problematiku péče o dobrovolníky jsem rozčlenila do 4 otázek.

1. Jaké máš výdaje s výkonem tvé dobrovolnické praxe?

**Tabulka č. 10: Výdaje s dobrovolnictvím**

jízdné	4
občasný nákup menšího občerstvení či menší pozornosti	3
náklady na kostýmy na akce Střediska	1
nemám	8

Zdroj: vlastní výzkum

Většina dotazovaných dobrovolníků nemá s dobrovolnictvím žádné finanční výdaje. Jedna z dobrovolnic říká: „Spíš jako časový, ale finanční ne.“<sup>221</sup> Má-li dobrovolník nějaké výdaje, jedná se nejčastěji o náklady za jízdné, vedoucí zájmových kroužků zmiňují drobné občerstvení či menší pozornost. Jedna z respondentek má výdaje s kostýmy na některé akce Střediska.

<sup>217</sup> Příloha II., rozhovor č. 12 – Adéla.

<sup>218</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 8 – Monika.

<sup>219</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

<sup>220</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

<sup>221</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 12 – Adéla.

„Tak jelikož dojíždím do Budějce, tak jsem se vždycky snažila dobrovolnictví napojit tak, aby mi to nějak ladilo s rozvrhem školy, práce, abych nemusela dojíždět 30km jen kvůli dobrovolnictví.“<sup>222</sup>

„Někdy jsme třeba, to nikdo ani neví, já nevím, když se kupovali nějaké ty ceny na turnaje, tak oni jako ochotně přispívají, ale taky někdy jsem třeba nějakou maličkost jako přikoupil, nebo nějaký občerstvení někdy navíc.“<sup>223</sup>

„To nemám, pokud tedy nevezmu děti na konci na zmrzlinu. To se ale proplácí, to není problém.“<sup>224</sup>

Ve druhé otázce mne zajímalo, zda by si dobrovolníci přáli, aby jim byly výdaje propláceny.

2. *Přál by sis, aby ti tyto výdaje byly propláceny?*

#### **Tabulka č. 11: Proplácení výdajů**

ne	12
ano	2
nevím	1

Zdroj: vlastní výzkum

Téměř všichni respondenti byli proti proplácení jakýchkoli výdajů, ale objevily se i ti dobrovolníci z řad studentů, kteří by proplácení výdajů (v tomto případě jízdného) uvítali.

„Vůbec ne. To jsou maličkosti.“<sup>225</sup>

„To by bylo super aspoň proplácet lístky. Já jsem na to zvyklá v Adře.“<sup>226</sup>

„A i když nám to nehradí, myslím, že nejsem na tom zas tak špatně, abych si těch čtyřikrát 13 Kč nemohla zaplatit. (...) a my tady provaříme strašně peněz. A ještě abych po nich chtěla peníze za mizernej lístek?(...)“<sup>227</sup>

„Ne, to určitě ne. To by pak nebylo dobrovolnictví.“<sup>228</sup>

<sup>222</sup> Příloha II., rozhovor č. 2 – Jana.

<sup>223</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>224</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

<sup>225</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>226</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 6 – Jarmila.

<sup>227</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

Třetí otázka si kladla za cíl zjistit, jak dobrovolníci vnímají reakci Střediska na jejich názory či kritiku:

3. *Jaký máš názor na to, jak organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?*

**Tabulka č. 12: Názory a kritika dobrovolníků**

K vyjadřování názorů nemám moc příležitostí	1
Často je ode mne vyžadován můj názor	1
Moje názory i kritika jsou přijímány velice dobře a zohledňují se	5
Vše, co řeknu, tak přijmou	5
Nebojím se tu vyjádřit svůj názor	2
Zatím nevím, moc se neprojevuji	2

Zdroj: vlastní výzkum

Dobrovolníci jsou ve většině případů spokojeni s tím, jak organizace respektuje jejich názory a reaguje na ně. Mají pocit, že jejich názor je uznáván a je o něj zájem.

*„Tak tady je to takový rodinný, že tady každé přijme všechno. Když se mi něco nezdá, nebo mám prostě jiný názor, tak buď to řeknu a ... a jako řeší se to nějak, no.“<sup>229</sup>*

*„No, párkrát už jsem si tu i něco vydobyla. Něco mi odmítli, že by to tu neprošlo ... třeba ty horoskopy, jestli si pamatuješ ...ale vždycky jsme to aspoň zkusili, abychom zjistili, jestli to vážně nebude fungovat, nebo bude.“<sup>230</sup>*

*„Vždycky ten názor vzali ...takže naprosto žádnéj problém. Nikdy jsem se ani nebála něco říct.“<sup>231</sup>*

Vedoucí pingpongového kroužku se vyjádřil tak, že si nemá komu stěžovat.

*„Tak já moc nemám komu si stěžovat. Jen, jak říkám, bych uvítal někoho na prostrídání, jo. Někdy je toho dost. A na ty názory ... kdy jako ...jedině na nějakých těch společných setkáních.“<sup>232</sup>*

Čtvrtá otázka řeší informovanost dobrovolníků:

---

<sup>228</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 5 – Jan.

<sup>229</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 12 – Adéla.

<sup>230</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 4 – Michaela.

<sup>231</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 2 – Jana.

<sup>232</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.



4. Jak hodnotíš to, jak jsi informován o dění a změnách v činnosti, ve které působíš?

**Tabulka č. 13: Informovanost dobrovolníků**

Kroužek vedu, informován jsem tedy dobře	5
Vždy před začátkem programu se probírají změny a dění v činnosti	5
Někdy se stane, že nevím o nějaké změně	2
Většinou jsem od vedoucích programu dobře informován	7

Zdroj: vlastní výzkum

Co se týče informovanosti dobrovolníků ohledně programu, v němž působí, ta je hodnocena dobrovolníky velice kladně. Někteří sice uvedli, že existují situace, kdy o určitých změnách v rámci programu neví, ale stává se tak výjimečně. Pokud působí dobrovolníci v zájmových kroužcích sami, informuje je o nadcházejících změnách v činnosti Středisko samotné (např. je-li nutné kroužek na určitý datum zrušit).

*„Já si to řídím sám, že jo. Ale změny tu moc bejt nesmí. Čas je prostě určený.“<sup>233</sup>*

*„(...) Tak to se vždycky probírá před tím, než ten program začne. Proto tam musíme chodit o chvílku dřív, abysme věděli, co a jak a tak, no.“<sup>234</sup>*

*„S Honzíkem a Lenkou to vždycky probíráme, proto tam třeba musím bejt už o něco dřív, než to doučování vůbec začíná. Ale někdy se taky divím. Nebo tam třeba přijdu, když to bejt nemá ... ale to je většinou tím, že mi to říkali, ale já to zapoměla, že to není.“<sup>235</sup>*

*„Někdy víc, někdy míň. Jak kdy, no. Taky se stává, že něco udělám blbě, protože nevím, že už se to tak dávno dělat nemá, no.“<sup>236</sup>*

## 7.6 Důvody k odchodu ze SaSM ČB

Poslední otázkou, jíž jsem se v rámci šetření zabývala, bylo uvedení důvodů, kvůli kterým by dobrovolník Středisko opustil.

1. Z jakého důvodu bys Středisko opustil?

<sup>233</sup> Tamtéž.

<sup>234</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

<sup>235</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 13 – Eva.

<sup>236</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 12 – Adéla.

**Tabulka č. 14: Důvody k odchodu**

svou práci už nezvládá dělat efektivně	3
problémy s pracovníky	2
nedostatek času	6
nedostatek sil	2
výměna zaměstnanců	2
fyzické napadání	1
skončení školy	2
vážný konflikt	1
nedostatek motivace	1
zdravotní problémy	1
překrývání školy s dobrovolnictvím	1
pocit zbytečnosti	1
nezájem dětí	1

Zdroj: vlastní výzkum

Důvodů, které by zapříčinily odchod ze Střediska, uvedli dobrovolníci několik. Nejčastěji zazněly časové důvody, které se skutečně podle slov koordinátorky stávají spolu se skončením školy nejčastějšími důvody odchodu dobrovolníků.

*„Jedině z nedostatku volného času ... Nebo pokud by došlo k velkým změnám v zaměstnancích střediska.“<sup>237</sup>*

*„No, já tam teď vidím aktuálně, že teďko končím bakaláře, takže už potom nebude třeba na škole. (...) Nebo kdyby mě v tom něco omezovalo, třeba nedostatek motivace.“<sup>238</sup>*

*„(...) Kdyby se mi to prostě překrejšovalo se školou. A teď jsem zrovna zvažovala, že jak mám tu Oratoř v pondělí, takže jsem byla ze všech dětí vyflusaná ještě jako z víkendu. Tak jsem sem jako přijela úplně hotová a vyčerpaná. (...) Že se prostě musím rozhodnout, co je pro mě důležitější.“<sup>239</sup>*

*„Tak já myslím, kdybych viděl naprostý nezájem třeba ze strany těch dětí, kdyby jich bylo už hodně, které to třeba nebaví (...) Potom mně tam vadí nedostatek prostoru*

<sup>237</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 7 – Kateřina.

<sup>238</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 6 – Jarmila.

<sup>239</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 12 – Adéla.

*kolem těch stolů (...) A pak kvůli třeba rozhádání se s někým, kvůli problémům s pracovníkama.* <sup>240</sup>

Zajímavou odpovědí bylo přiznání dobrovolníků, že by přemýšleli o odchodu, nezvládali-li by již dělat to, co se od nich očekává.

*„ (...) Kdybych cítila, že ta moje práce nemá žádnéj smysl, nebo že jsem tam zbytečná.* <sup>241</sup>

*„Asi kdyby tady bylo nějaký fyzický napadání, to bych asi nezvládla, jakoby opakovaný. Anebo kdyby prostě se klienti i pracovníci shodli na tom, že prostě nefunguju nějakým způsobem (...).* <sup>242</sup>

*„Já jsem říkala Tomášovi, že když by viděl, že už to tady nezvládám, aby mi sami řekli, že už nemůžu, že už to není ono (...).* <sup>243</sup>

## **8 INTERPRETACE**

Tato kapitola se zabývá interpretací dosažených výsledků, již dosahuje shrnutím získaných poznatků u všech výzkumných otázek. Nejprve je však třeba se zamyslet nad tím, zda metoda tohoto výzkumného šetření byla efektivní.

### **8.1 Zhodnocení použité metody**

Metoda polostrukturovaného rozhovoru, která byla použita pro účely této práce, se osvědčila jako efektivní díky několika faktorům.

Prvním takovým faktorem bylo, že jsem všechny vybrané dobrovolníky osobně znala – některé méně, některé více. Díky tomu byly rozhovory vedeny v přátelském

---

<sup>240</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 15 – Tomáš.

<sup>241</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 14 – Barbora.

<sup>242</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 4 – Michaela.

<sup>243</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 1 – Alena.

duchu a nikdo se neostýchal odpovídat. Zpočátku jsem se bála, jestli si někdo z vedených rozhovorů nebude dělat legraci, ale v žádném případě se tak nestalo.

Druhým faktorem bylo, že se všemi byl rozhovor veden tam, kde si sami určili, a cítili se tam tudíž příjemně. Stejně tak rozhovoru byly i čas a délka přizpůsobeny časovým možnostem respondenta.

Za další faktor považuji, že pokud respondenti neporozuměli položené otázce, mohla jsem otázku formulovat jinak.

Kladnou roli v takto vedených rozhovorech sehrál i fakt, že já sama působím na Středisku jako dobrovolník. Mám tak rovněž určité zkušenosti a podobný náhled na dobrovolnictví na Středisku jako celek.

Ve všech zmíněných faktorech hrála významnou roli má znalost prostor, pracovníků a dlouhodobá práce v nejrůznějších programech Střediska.

Ovšem každá věc má svá pro i proti. Nevýhodou metody polostrukturovaného rozhovoru je, že každý člověk nemusí mít tak dobré vyjadřovací schopnosti jako druhý a není tak schopen vyjádřit vše, co si myslí. Proto jeden rozhovor trval 30 minut a další jen 10 minut. Ačkoli jsem označila za pozitivní, že se s dobrovolníky navzájem známe, je možné, že i to se mohlo stát určitou bariérou upřímnosti kvůli obavám z možného úniku informací. Těmto obavám jsem se snažila zabránit informováním respondentů, že tento rozhovor bude anonymní, jejich pravá jména budou změněna a rozhovor bude použit jen pro účely této diplomové práce. I přesto považuji tuto použitou metodu za vhodně zvolenou.

## **8.2 Interpretace a shrnutí výsledků**

Cílem celé práce bylo zjistit, zda strategie interního personálního marketingu Střediska splňuje svůj účel a vede ke stabilizaci jeho stávajících dobrovolníků. To bylo zjišťováno pomocí několika výzkumných otázek, které byly vytvořeny tak, aby bylo tohoto cíle dosaženo. Výzkumné otázky vycházely z literatury, ze které tato práce čerpala. Bylo vytvořeno 5 základních oblastí, které ovlivňují pracovní spokojenost dobrovolníka. V následujících řádcích bude každá z nich interpretována jednotlivě.

## 6. Co dobrovolníka motivuje k dobrovolnictví v Salesiánském středisku mládeže v Českých Budějovicích?

Od všech respondentů jsem se chtěla dozvědět, co je vede k tomu, že se ve svém životě věnují dobrovolnictví. Po odpovědi na tuto otázku jsem plynule přešla k otázce, co je tedy vedlo k tomu, aby se dobrovolnictví věnovali právě prostřednictvím Salesiánského střediska, respektive proč se pro něj rozhodli.

Dobrovolníky k dobrovolnictví motivuje široká škála faktorů. Mezi nejzmiňovanější patří osobní a profesní rozvoj jich samotných, což byla odpověď výhradně studentů. Neméně důležitou motivací je i fakt, že člověk dělá dobrovolnictví proto, že ho to jednoduše baví a přijde mu jako zajímavé a prospěšné zaplnění jeho volného času. Poněkud zvláštní motivace je, když se dobrovolník věnuje dobrovolnictví kvůli názoru, že by to za něj nikdo jiný nedělal.

Tošner a Sozanská konstatují, že motivy dobrovolníků nemusí vždy být prospěšné pro ostatní. Mezi tyto motivy patří i pocit vlastní nenahraditelnosti, touha obětovat se a služba pramenící z pocitu povinnosti.<sup>244</sup> Stálo by tedy za zvážení, aby si koordinátorka dobrovolníka se dvěma respondenti, kteří v tomto smyslu odpověděli, promluvila o tom, zda stále chtějí na Středisku působit, případně co by se dalo udělat proto, aby měli ze své činnosti větší radost.

S touhou po osobním a profesním rozvoji souvisí i důvod, proč se dobrovolníci často rozhodli pro působení v SaSM ČB. Dalo by se předpokládat, že si dobrovolníci vybrali Salesiánské středisko, jelikož předpokládali, že právě zde uplatní své očekávání od dobrovolnictví. A dá se konstatovat, že tomu tak skutečně je. Část respondentů totiž uvedla, že se stali dobrovolníky na Středisku proto, že se zajímají o salesiánský styl výchovy a rádi by si jej osvojili. S ním souvisí i práce s Romy, která dalším významným faktorem, který dobrovolníky Střediska motivuje. Romské komunitě je určena široká škála programů Střediska, přičemž nejvíce navštěvují otevřené kluby. Neméně důležitým důvodem pro dobrovolnou pomoc Středisku je i jeho dobrá pověst. Ta vyplývá z doporučení druhého člověka, který má již se Střediskem zkušenosti. Zde se

---

<sup>244</sup> Srov. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 127.

jedná o výbornou ukázkou toho, jak je interní personální marketing propojený s externím personálním marketingem. Dobrovolníci uvedli, že je o Středisku informoval buď kamarád, spolužák nebo se o jeho činnosti dozvěděli prostřednictvím kostela a salesiánských farářů. Získávání nových dobrovolníků Středisku pomáhá i možnost praxe, kterou zde studenti (nejčastěji TF JU a ZSF JU) mohou absolvovat.

## **7. Jak dobrovolník nahlíží na vztahy mezi ním a ostatními pracovníky Střediska?**

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že přátelské vztahy s ostatními pracovníky Střediska jsou významným zdrojem motivace a pocitu spokojenosti dobrovolníků. Jak tvrdí Kociánová, pracovní spokojenost je důležitou součástí celkové životní spokojenosti.<sup>245</sup> Chce-li si organizace udržet své dobrovolníky, měla by na toto tvrzení pamatovat a skutečně se utvářením přátelského prostředí zabývat. Není žádný pochyb o tom, že vytváření pozitivní atmosféry a výborného kolektivu lidí je důležitou strategií jejich interního personálního marketingu.

Ani jeden z respondentů nepovažuje vztahy na Středisku za špatné, naopak. Většina dotazovaných charakterizuje vztahy na Středisku jako velice přátelské. Ukázalo se, že nejstarší dobrovolnice přirovnávají zdejší vztahy jako rodinné.

Pro výborné vztahy a pocit bezpečí, jistoty a spokojenosti na pracovišti je dobré, aby měl každý dobrovolník v organizaci někoho, komu by se mohl svěřit se svými radostmi i strastmi. Každý z respondentů někoho takového na Středisku má. Je to někdo, ke komu dobrovolník chová důvěru a u koho si je jistý, že se na něj může kdykoli a s čímkoli obrátit. Zdá se, že koordinátor dobrovolníků plní ve Středisku svoji funkci. Nejen že je „spojovacím článkem“ mezi dobrovolníky a zaměstnanci Střediska, ale zároveň ho většinová část respondentů označila jako člověka, kterému důvěřují a kterému by se s čímkoli svěřili. Pocit důvěry vzbuzují u dobrovolníků i vedoucí určitého programu, kde jako dobrovolníci pracují. Co se týče vedoucích zájmových kroužků, ti by si šli pro radu ke koordinátorce kroužků, řediteli či komukoli, s kým mají blízký

---

<sup>245</sup> Srov. KOCIÁNOVA, R. *Organizační klima a pracovní spokojenost*, s. 57.

vztah. Kvůli absenci zpětných vazeb a více vedoucích na jednom kroužku jsou často nuceni všechny své pocity dojmy zpracovávat sami.

Co by však většina dotazovaných uvítala, je více společných setkání dobrovolníků i zaměstnanců. Ty by vedly k ještě hlubšímu posílení vzájemných vztahů. Jedna z respondentek navrhuje obnovení filmových večerů, které Středisko pořádalo. Jednalo se o setkání zaměstnanců i dobrovolníků Střediska za účelem společného zhlédnutí vybraného filmu a následné diskuse a pohoštění.<sup>246</sup>

## **8. Jak dobrovolník hodnotí to, jak ho organizace oceňuje a co mu nabízí?**

Do této výzkumné otázky jsem na základě přečtené literatury zařadila názor dobrovolníků na oceňování jejich práce ze strany Střediska. V neposlední řadě řeší i význam zpětné vazby pro dobrovolníky. Zabývá se spokojeností dobrovolníků ohledně vzdělávacích seminářů a kurzů a zjišťuje, jaká oblast vzdělávání by dobrovolníky zajímala.

Jak v rozhovoru uvádí i koordinátorka dobrovolníků Střediska, organizace se snaží dobrovolníky co nejvíce motivovat vlídným slovem a pochvalami. Tuto formu ocenění uvedlo i několik respondentů, kteří tvrdili, že pochvalami Středisko rozhodně nešetří. Jednotliví respondenti si pod pojmem „oceňování“ představovali odlišné věci. Pro jiné byly největším oceněním výhody, které jim Středisko za jejich pomoc nabízí. Další pak považovali za největší ocenění osobní dobrý pocit z dobrovolnické práce. Salesiánské středisko považuje za metodu oceňování dobrovolníků i zpětnou vazbu, s čímž se shoduje s názory některých dobrovolníků. Jak se ukázalo, dobrovolníci výhod od Střediska příliš nevyužívají, řada z nich si ani velké části těchto výhod není vědoma. I přesto se zde dobrovolníci cítí dostatečně ocenění a cítí, že si organizace jejich pomoci váží.

Zpětnou vazbu Středisko poskytuje mimo jiné skutečně jako formu ocenění. Všichni respondenti, kteří zpětnou vazbu dostávají, jsou s ní velice spokojeni. Slouží jim k tomu, aby vyjádřili dojmy, jež jim činnost v ten určitý den přinesla, a aby odcházeli z programu s dobrým pocitem. Jedna respondentka by uvítala

---

<sup>246</sup> Srov. Příloha II., rozhovor č. 9 – Kristýna.

delší zpětnou vazbu na program sociální práce v terénu, kde nezvládá filtrovat všechny své prožitky. Na terénní práci není se zpětnou vazbou spokojená ani další dobrovolnice, které vadí vedoucí tohoto programu a její vedení zpětné vazby.

Na zájmových kroužcích zpětná vazba chybí, reflexi dostávají jen v rámci intervize nebo supervize. Zpětná vazba nechybí zpravidla těm respondentům, kteří jsou již ve vyšším věku a mají se svou činností již dlouhodobé zkušenosti. Nejmladší vedoucí kroužku (19 let) zpětnou vazbu také nepostrádá, vystačí si právě se zmiňovanými intervizemi. Pak je tu ještě skupinka dobrovolníků, kteří zpětnou vazbu nedostávají, ačkoli by rádi. Respondentka Kristýna (27 let) vidí intervize jako subjektivní, protože pracovníci, kteří intervize provádějí, se nemohou účastnit více hodin a nemohou tak vysledovat případné problémy.

Co se týče vzdělávacích kurzů a seminářů, dotazovaní dobrovolníci se z nadpoloviční většiny myslí, že jich Středisko nabízí dostatek. Pouze 5 respondentů uvedlo, že by jich uvítalo více. Nejstarší dobrovolnice jsou toho názoru, že vzdělávací kurzy již nejsou nic pro jejich věk, a tudíž je nevyžadují.

Jelikož Středisko z velké části zaměřuje svoji činnost na romskou komunitu, dobrovolníci by nejčastěji uvítali vzdělávání z oblasti romské problematiky a práce s problémovou mládeží. Ze šetření vyplynulo, že zejména mladší dobrovolníci by se rádi vzdělávali. Zajímala by je například různá pedagogická i sociální témata, jejichž představení by probíhalo na základě diskuse a praktických ukázek. Někteří respondenti mají pocit, že Středisko v podstatě žádné vzdělávací kurzy nepořádá. Nabízí dobrovolník jen tzv. „Vzdělávací okýnka“, která se uskutečňují pouze na společných setkáních dobrovolníků.

## **9. Jak je dobrovolník spokojen s péčí o něj ze strany Střediska?**

Tato otázka se zabývá výdaji, plynoucími z dobrovolnické činnosti pro Středisko, a otázkou, zda by si dobrovolníci přáli, aby jim tyto výdaje byly propláceny. Dále řeší reakci Střediska na dobrovolnickovy názory či kritiku a problematiku informovanosti dobrovolníků.



Přestože 8 respondentů nemá s výkonem dobrovolnictví žádné výdaje, zůstává otázkou, jak jsou na tom ostatní dobrovolníci. Finanční výdaje tvoří nejpočetněji jízdné, za které se dobrovolníci do Střediska dopravují. Menší náklady potom někteří dobrovolníci vydají za drobnosti pro své uživatele nebo za kostým na nějakou z akcí Střediska.

Téměř všichni dotazovaní se shodují v tom, že si rozhodně nepřejí, aby Středisko tyto výdaje proplácelo. Dobrovolníci chápou svoji službu jako něco, co si dobrovolně vybrali a nemají právo na jakoukoli formu proplácení. Pouze dvě respondentky, zvyklé na proplácení jízdného z předchozích organizací, kde působily jako dobrovolnice, by proplácení dopravy uvítaly. Tuto službu však Středisko nenabízí.

Ačkoli reakce na názory a kritiku ze strany dobrovolníků úzce souvisí se zpětnou vazbou, rozhodla jsem se zařadit tuto oblast do strategie péče o dobrovolníka. Pokud se organizace upřímně zajímá o potřeby a přání dobrovolníků, dává jim najevo, že si váží jejich práce a jejich názory jsou pro ni důležité. To potvrzuje i většina respondentů, když říkají, že jejich názory jsou vždy pozitivně přijímány a zohledňovány. Dobrovolníci se zde nebojí vyjádřit své postřehy a mnohdy si své nápady mohou i zrealizovat, souhlasí-li i ostatní účastníci programu. Dva respondenti, nový dobrovolník Jan (25 let) a dlouholetý dobrovolník Tomáš (55 let) mají dojem, že své názory příliš neprojevují. Jeden z nich proto, že se ostýchá, druhý kvůli tomu, že nemá komu své názory vyjadřovat, pokud se neúčastní setkání dobrovolníků na Středisku. Celkově však vyplývá, že dobrovolníci jsou spokojeni s tím, jak jsou o svém programu (a nejen o něm) informováni. I vedoucí programu si na informování dobrovolníků zakládají. Nejen proto, aby byla práce dobrovolníků v programu kvalitní, ale i proto, aby se dobrovolníci cítili přijímáni. Na sociálních a pedagogických programech probíhá informování a příprava činnosti obvykle 15 až 30 minut před začátkem programu, na kroužcích, kde bývá dobrovolník sám, se tak neděje.

## **10. Z jakých důvodů by dobrovolník uvažoval o odchodu ze Střediska?**

Osobní rozhovor byl vhodnou příležitostí zjistit, co by dobrovolníky vedlo k odchodu ze Střediska a díky tomuto zjištění možných odchodům zamezit. Ale samozřejmě některým faktorům, jako je kupříkladu nedostatek času dobrovolníků, je téměř nemožné zabránit. S tím souvisí i školní záležitosti studentů, které mohou dobrovolníka v jeho dobrovolnické činnosti časově velice omezovat. Podle slov koordinátorky dobrovolníků znamená často změna rozvrhu studentů upuštění od jejich dosavadní činnosti. Dobrovolníci pak mají dvě možnosti – buď přejít na jiný program Střediska, nebo od dobrovolnictví na Středisku odstoupit úplně.

Pro 3 respondenty by bylo zásadním důvodem k odchodu zjištění, že svou práci už nezvládají dělat efektivně a nejsou již pro Středisko prospěšní. Jak uvedlo více respondentů, v dobrovolnictví je pro ně důležité, aby jejich pomoc měla nějaký smysl. Jak bylo zmíněno dříve, dobrovolníci považují za důležité příznivé vztahy s ostatními pracovníky Střediska. Pokud by se tedy přátelské vztahy změnily a na pracovišti by panovala dusná atmosféra, dobrovolníci by přemýšleli o odchodu z organizace.

### **8.3 Doporučení pro praxi**

Z výsledků kvalitativního šetření vyplývá, že strategie stabilizace dobrovolníků je v SaSM ČB úspěšná. Všichni respondenti jsou s dobrovolnictvím na Středisku celkově spokojeni, a proto zde také svoji dobrovolnickou činnost stále vykonávají.

Aby tato práce měla smysl i pro praxi, považuji za účelné vyvodit z provedeného šetření několik námětů, které by mohly být pro Salesiánské středisko inspirací, jak si svou strategii stabilizaci dobrovolníků ještě více vylepšit.

- **Reflexe dobrovolníků zájmových kroužků**

Z výsledků šetření vyplynulo, že některým vedoucím kroužků v jejich dobrovolné činnosti něco schází. Dva respondenti se vyjádřili, že by uvítali, kdyby se mohli ve své činnosti střídat s druhým dobrovolníkem. Z jejich výpovědí jsem nabyla pocitu, že by se u nich mohl po nějaké době objevit syndrom vyhoření. Možná by bylo dobré, kdyby se pro dobrovolníky zájmových kroužků alespoň jednou za měsíc konalo společné setkání s koordinátorem kroužků, kde by byly

vyslyšeny nejen jejich pocity a dojmy z práce, ale i návrhy na různé změny v kroužku. Koordinátorovi kroužků by takové setkání pomohlo pochopit, jak dobrovolník vnímá jeho působení v kroužku, je-li v něm spokojený a zda mu něco neschází. Koordinátor kroužků by měl kroužek také sám několikrát navštívit, aby viděl dobrovolníka v přímé praxi, a tak si dokázal všimnout možných problémů, které by dobrovolníka mohly brzdit v jeho motivaci. Z tohoto doporučení vyplývá následující doporučení.

- **Pokusit se získat nového dobrovolníka pro kroužek kytary a pro kroužek pingpongu**

Z rozhovoru s dobrovolnicí kytarového kroužku vyplynulo, že by uvítala, kdyby byl do Střediska přijat dobrovolník, který by se věnoval pokročilé výuce kytary. Hovoří o tom, že některé děti již nemá co učit, a proto by byla ráda, kdyby byl na Středisku ještě někdo, kdo by těmto dětem mohl věnovat dál. Ačkoli je na Středisku salesián, který kroužek pro pokročilé kytaristy vede, bylo by vzhledem k jeho časové vytíženosti vhodné mít ještě dalšího dobrovolníka.<sup>247</sup>

Vedoucí pingpongové kroužku by byl vděčný za nového dobrovolníka do jeho kroužku, protože je to pro něj časově náročné.<sup>248</sup>

- **Pořádat více společných setkání dobrovolníků a zaměstnanců**

Z výzkumného šetření vyplynulo, že dobrovolníkům chybí více společných setkání. A jsou-li vztahy jedním z nejdůležitějších faktorů, proč jsou dobrovolníci na Středisku spokojeni, bylo by dobré tyto vztahy utužovat a nadále je utvářet. Přáním jedné z respondentek bylo obnovit tzv. „čtvrtky“, což je společné posezení všech dobrovolníků a zaměstnanců, kteří mají zájem se zúčastnit, v restauraci, za účelem vzájemného poznávání u prohlubování přátelských vztahů.

Dalším nápadem bylo znovuzavedení „filmových večerů“. I zde se jedná o společnou akci dobrovolníků a zaměstnanců, kdy byl vybrán nějaký hodnotný film, bylo připraveno malé občerstvení a po skončení filmu následovalo společné povídání.

---

<sup>247</sup> Rozhovor Lenka T.

<sup>248</sup> Rozhovor Vláďa.

- **Narozeninový den**

Snad každého člověka potěší, když si někdo vzpomene na jeho narozeniny. i Ochman s Jordanem míní, že přání k narozeninám je výborným způsobem ohodnocování dobrovolníků.<sup>249</sup> Nelze-li popřát dobrovolníkovi osobně, může být náhradní metodou elektronická pošta.

Koordinátorka dobrovolníků Salesiánského střediska však tvrdí, že tolik narozeninových dat neudrží v paměti dlouho, a tak raději nepíše nikomu než někomu. Ale uznává, že takové přání je metodicky velice dobré. Namísto toho navrhuje jinou alternativu – ráda by zavedla jeden den v roce „narozeninový den“, kde by se sešli dobrovolníci i zaměstnanci a společně by se najednou oslavily narozeniny všech. Z takového setkání by vyplynulo v podstatě další společné setkání, kterých si dobrovolníci žádají.

- **Zapojení dobrovolníků do organizování aktivit, psaní projektů, grantů apod.**

Častou motivací dobrovolníků je jejich osobní i profesní rozvoj. Přímá práce s uživateli je pro dobrovolníky bezpochyby velice přínosná, ale možná by stálo za zvážení, zda by se dobrovolníci nechtěli angažovat i v organizačních záležitostech, jako je psaní projektů, grantů, organizování různých akcí a aktivit. Na Středisku by se i pro tyto účely prostor určitě našel a dobrovolníci by tak mohli nalézt uplatnění i v dalších oblast činnosti neziskové organizace.

- **Více příležitostí ke vzdělávání**

Většina dotazovaných respondentů vyjádřila svou spokojenost s tím, že jim Středisko nabízí možnost zúčastnit se vzdělávacích seminářů, jež pořádá. Ale i přesto byl několikrát vysloven požadavek, že by těchto seminářů mohlo být na Středisku více. Dobrovolníky by nejvíce zajímala romská problematika, metody práce s problémovými dětmi a cokoli z pedagogicko-psychologické tematiky. Zazněl i velice zajímavý nápad na výuku romského jazyka, který by byl pro dobrovolníky, kteří pracují s Romy, zajisté užitečnou a oceněnou znalostí.

- **Připomínat možnost individuální reflexe po programu**

---

<sup>249</sup> OCHMAN, M.; JORDAN P. *Dobrovolníci: cenný zdroj*, s. 23.

Zpětná vazba je pro dobrovolníky nejčastěji něčím velice důležitým, co jim pomůže v uchování psychické pohody. Pro většinu dotazovaných dobrovolníků je zpětná vazba dostačující, někteří by uvítali její delší trvání. Je zřejmé, že z časových důvodů není příliš možné, aby se doba určena pro zpětnou vazbu prodloužila. Proto je dobré dobrovolníkům připomenout, že mají možnost individuální reflexe po skončení programu. Dobrovolník občas nestačí vstřebat vše, co mu program přinesl, a potřebuje ještě řadu věcí prokonzultovat a vyjádřit své pocity. Zpětná vazba je určitě efektivní metodou, jak nespokojenosti dobrovolníků zabránit.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, zda strategie interního personálního marketingu Salesiánského střediska mládeže – domova dětí a mládeže České Budějovice vede ke stabilizaci jeho stávajících dobrovolníků. Tento cíl byl zjišťován řadou otázek, které byly kladeny 15 dobrovolníkům Střediska. Shrnutí výzkumu dopodrobna představuje 8. kapitola této práce. Bylo zjištěno, že strategie interního personálního marketingu skutečně efektivně vede ke stabilizaci stávajících dobrovolníků Střediska. Metodika pro práci s dobrovolníky, kterou si Středisko vytvořilo, v mnohém čerpá z doporučení občanského sdružení Hestia, které se zabývá rozvojem a podporou dobrovolnictví v ČR. Středisko dělá pro udržení si svých dobrovolníků vše, co je v jeho silách.

Tato práce se věnovala internímu personálnímu marketingu zejména z hlediska motivace dobrovolníků k jejich činnosti, vztahu s ostatními, vnímáním oceňování jejich práce a péčí Střediska o jejich spokojenost a dalších faktorů, ovlivňujících dobrovolníka v pokračujícím působení v organizaci.

Samozřejmě vzhledem k menšímu výzkumnému vzorku se výsledky výzkumu nedají zgeneralizovat, přestože odpovědi respondentů bývaly často velmi podobné a v závěru se téměř vždy dospělo ke stejnému zhodnocení. Organizace sice může dělat vše, aby odchodu svých dobrovolníků zabránila a snažila se o jejich maximální

spokojenost v jejich činnosti, ale s okolními vlivy, jako jsou například rodinné, zdravotní či časové problémy, nic nezmůže. To, zda se dobrovolník cítí v organizaci dobře, je ve velké míře i individuální záležitostí. Proto by bylo dobré, kdyby mohlo být na toto výzkumné šetření navázáno rozhovory s dalšími dobrovolníky Střediska.

Jak jsem uvedla již dříve, součástí interního personálního marketingu je mimo jiné i získávání, výběr, přijímání a výcvik dobrovolníků, což je stále záležitostí koordinátora dobrovolníků. Výzkumný soubor provedeného šetření se skládal z dobrovolníků, kteří na Středisku působili minimálně 3 měsíce. Pro porovnání by bylo zajímavé zaměřit výzkum na čerstvé dobrovolníky, kteří by ještě měli v paměti celý proces přijímání, výcviku a začleňování do kolektivu, protože dobrovolnická činnost dobrovolníka vždy dříve odradí na začátku než po delší době, kdy si dobrovolník na většinu věcí zvykne.

Neméně zajímavé by bylo i zhodnocení externího personálního marketingu Střediska, na jehož zpracování by bylo zapotřebí dalšího rozsáhlého výzkumu, ačkoli se s interním personálním marketingem v mnohém propojují. Činnost PR, která je základem externího personálního marketingu, je pro neziskové organizace velice významná a pomáhá tvořit atraktivní image organizace. Vysoká fluktuace dobrovolníků může totiž poškodit dobré jméno organizace.

Stěžejním závěrem, které z mého kvalitativního šetření vyplynulo, je potřeba přátelských vztahů mezi všemi pracovníky organizace. Od těchto vztahů se pak odvíjí i všechny ostatní oblasti zkoumání. Jen těžko by mohla fungovat kvalitní zpětná vazba, vzájemná komunikace, pozitivní reagování na názory a kritiku druhých či chuť vzdělávat se, kdyby mezi všemi účastníky panovala dusná atmosféra, která by rozhodně nepodporovala motivaci ani dobrovolníků, ani zaměstnanců. Vytváření přátelského a participujícího prostředí by tedy mělo být cílem každé organizace, která chce svoji činnost dělat kvalitně a efektivně.

Za účelnou považuji kapitolu č. 8.3, podávající doporučení pro praxi, kde jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření, a kterými by se mohly inspirovat i další organizace, které vedou svoji činnost podobným způsobem jako SaSM ČB.

A jelikož se dobrovolníci na Středisku příliš nemění, naopak ke stávajícím přibývají i dobrovolníci noví, věřím, že Středisko může svoji strategii udržování si dobrovolníků vést jen ke stále stoupající dokonalosti.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Tištěné publikace:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
3. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-7318-436-2.
4. BAŠTECKÁ, B., GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4
5. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Ostrava: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
6. ČEPELKA, O. a PŘÁTELÉ. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6.
7. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
8. ČERNOCH, F. a kol. *Personalistika v ozbrojených silách*. Praha: Vojenský zeměpisný ústav Praha, 1997. ISBN 80-86049-05-1.
9. D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalistiky*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-647-4.
10. DEKKER, P.; HALMAN, L. *The values of volunteering. Cross-Cultural Perspectives*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers, 2003. ISBN 0-306-47737-8.



11. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
12. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
13. FRIČ, P. *Dárcovství a dobrovolnictví v ČR*. Praha: Agnes, 2001. ISBN 80-902633-7-2.
14. FRÖHLICH, W. *Nachhaltiges Personalmarketing: Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. 2004. ISBN 3-89577-257.
15. HANAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85-9430-7-7.
16. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
17. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 1999. ISBN 80-213-0562-2.
18. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
19. KAHLE, B.; STÝBLO J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
20. KAPLÁNEK, M. *Výchova v salesiánském duchu*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0126-7.
21. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80 – 7179-389-2.
22. KOCIANOVA, R. *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha: FF UK, disertační práce, 2006. ISBN neuvedeno.
23. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

24. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
26. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-206-9.
27. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
28. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
29. NĚMEC, P. *Public relations. Praxe a komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-20-4.
30. NOVOTNÝ, M. a kol. *Dobrovolnictví středoškoláků*. Praha: Hestia, 2003. ISBN 80-239-0748-4.
31. OCHMAN, M.; JORDAN P. *Dobrovolníci: cenný zdroj*. Baltimore: Johns Hopkins University, 1997. ISBN 1-886333-29-7.
32. PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.
33. POLÁKOVÁ, I.; HÄUSER, S. *Personální marketing: Moderní řízení*. 2003. roč. 38, č. 8, 46-47 s. ISSN 0026-8720.
34. RÁDL, T. *Styl vedení a vliv na školní klima*. České Budějovice, 2011. Závěrečná práce. Národní institut pro další vzdělávání.
35. SEDLÁKOVÁ, J. *Management dobrovolné práce*. 2004. Podpůrný učební text.
36. SEKOVÁ, M. *Lidské zdroje v neziskových organizacích*. Banská Bystrica: Ekonomická Univerzita Mateja Bela, 2007. ISBN 978-80-8083-372-5.
37. SOMROVÁ, L.; KLÉGROVÁ, A. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, o.p.s., 2006. ISBN 80-86991-68-724.

38. STRAUSS, A.; CORBINOVÁ J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
39. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
40. STÝBLO, J.: *Uplatňování personálního marketingu v praxi*. *Práce a mzda*. 2003, č. 4, 18-26 s. ISSN 0032-6208.
41. TALICH, J. *Očekávání dobrovolníka od dobrovolnické činnosti v nemocnici*. České Budějovice, 2009. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zdravotně sociální fakulta. Vedoucí práce Mgr. Lenka Motlová.
42. TOMEČKOVÁ, J.; SZABÓ, Š.; SZABÓOVÁ, S. *Práce s dobrovolníky*. Brno: Hnutí DUHA, 2012. ISBN neuvedeno.
43. TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: Hestia, 2003. ISBN neuvedeno.
44. TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
45. VÁCLAVKOVÁ, L. a kol. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích*. Výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
46. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
47. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

## Elektronické zdroje:

1. Český statistický úřad. [online]. 2012 [cit. 2013-02-05]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)>.
2. *Druhy dobrovolnictví* [online]. 2002 [cit. 2003-02-10]. Dostupný na WWW: <[http://www.dobrovolnik.cz/d\\_druhy.shtml](http://www.dobrovolnik.cz/d_druhy.shtml)>.
3. Metodika dobrovolnictví v sociálních službách. In: *Hestia* [online]. 2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <<http://www.hest.cz/res/data/012/001597.pdf>>.
4. JOVANOVSÁ, M. *Dobrovolnictví - možnost seberealizace* [online]. Brno, 2011 [cit. 2013-01-31]. Dostupné na WWW: <<http://legato.luzanky.cz/onas/aktualne/prilohy/dobrovolnictvi.pdf>>.
5. *KarieraWeb.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-02-06]. Dostupné na WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37653540-nove-trendy-v-naboru-zamestnancu>>.
6. *Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice* [online]. 2009 [cit. 03. 02. 2013]. Dostupné na WWW: <[www.sasmcb.cz](http://www.sasmcb.cz)>.
7. SPRINGER, J. *Personalmanagement, Lehrinheit 2: Personalmarketing*. [online]. 2006. [cit. 2013-02-02] Dostupné na WWW: <[http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/02\\_pm\\_ss2006.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/02_pm_ss2006.pdf)>.
8. *Strategie.cz* [online]. 2008 [cit. 2013-03-01]. Dostupné na WWW: <<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-prilakat-chytre-hlavy-aneb-hr-marketing-v-praxi-469289>>.
9. ŠVESTKOVÁ, R. *Minulost a současnost dobrovolnictví*. In *Kontakt*. [online]. 2005, č. 3-4. ISSN 1212-4117. Dostupné na WWW: <<http://casopis-zsfju.zsf.jcu.cz/kontakt/administrace/clankyfile/20120322140134940398.pdf>>.
10. THOM, N.: *Personalmarketing*. In: *Personalmanagement* [online]. Bern: Institut für Organisation und Personal, Univerzität Bern, 2008. [cit. 2009-03-21]. Dostupné na WWW: <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>>.

11. Volunteering Infrastructure in Europe. In: *Alliance of European Voluntary Service Organisations* [online]. 2012 [cit. 2013-02-02]. Dostupné na WWW: <  
[http://www.alliance-network.eu/uploads/Alliance%20documents/Other%20documents%20Volunteering%20and%20Youth/CEV\\_Volunteering%20infrastructure.pdf](http://www.alliance-network.eu/uploads/Alliance%20documents/Other%20documents%20Volunteering%20and%20Youth/CEV_Volunteering%20infrastructure.pdf)>.
12. ZIMMERMANN, D.: *Personalmarketing im Internet* [online]. Bern: Institut für Organisation und Personal, 2001 [cit. 2013-03-17]. Dostupné na WWW:
13. < <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Zimmermann-Daniel.pdf>>.

### **Interní dokumenty SaSM ČB:**

1. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výroční zpráva za školní rok 2011 – 2012*. České Budějovice, 2012.
2. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Práva a povinnosti dobrovolníků*. České Budějovice, 2012.
3. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE
4. ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Výhody dobrovolníků*. České Budějovice, 2012.
5. SALESIÁNSKÉ STŘEDISKO MLÁDEŽE - DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Metodika pro práci s dobrovolníky*. České Budějovice, 2012.

### **Zákony:**

1. Občanský zákoník, zákon o dobrovolnické službě. [online] Praha, 2006. 4880s. [cit. 2013-02-11]. Dostupný z < <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb082-02.pdf>>.
2. Zákon o dobrovolnické službě (198/2002Sb.) § 3.

# SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

## Obrázek

Obrázek č. 1	„Cesta dobrovolníka“.....	str. 60
--------------	---------------------------	---------

## Tabulky

Tabulka č. 1	Výzkumný vzorek.....	str. 78
Tabulka č. 2	Všeobecná motivace k dobrovolnictví.....	str. 83
Tabulka č. 3	Motivace pro SaSM ČB.....	str. 85
Tabulka č. 4	Vztahy se zaměstnanci Střediska.....	str. 87
Tabulka č. 5	Důvěrník dobrovolníků.....	str. 88
Tabulka č. 6	Ohodnocování dobrovolníků.....	str. 90
Tabulka č. 7	Zpětná vazba.....	str. 91
Tabulka č. 8	Vzdělávání dobrovolníků.....	str. 92
Tabulka č. 9	Oblast vzdělávání.....	str. 93
Tabulka č. 10	Výdaje s dobrovolnictvím.....	str. 94
Tabulka č. 11	Proplácení výdajů.....	str. 95
Tabulka č. 12	Názory a kritika dobrovolníků.....	str. 96
Tabulka č. 13	Informovanost dobrovolníků.....	str. 97
Tabulka č. 14	Důvody k odchodu.....	str. 98

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha I.     Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB**

**Příloha II.    Výzkumné rozhovory s dobrovolníky (č. 1 – 15)**

# PŘÍLOHY

## **Příloha I.      Rozhovor s koordinátorkou dobrovolníků SaSM ČB**

Míru, já bych začala tím, jak získáváte nové dobrovolníky

*Tím, že vždycky se vyvěšují plakátky, takže pomocí jakoby toho PR. Pak letáčky, na webovkách...*

A kam ty plakátky lepíte?

*Po fakultách, pak třeba na menzu, na koleje.*

Takže akorát v okolí studentů?

*No ... no, do prostředí, kde se pohybují studenti.*

A proč nechcete třeba starší lidi? Nezaměstnaný nebo důchodce?

*Jo, to jsme taky zkoušeli úřady práce. To je takhle osvědčený, prostě to takhle děláme. Nebo jsem to taky dávala na kraj, ale ... ne, prostě to vyvěšujeme takhle. Potom to dáváme třeba jako je Horká vana, pak nějak ten Měsíc ve dne, taky tam chodí studenti, do knihoven. A jakoby oslovujeme tadyhlecenty fakt vysokoškoláky, protože tohle je fakt zaměřený na ty otevřené kluby a u těch je lepší, když jsou to lidi z oboru. Potom další cesta tak formou náborů. Ty náborů děláme vlastně na Teologický fakultě a na Zdravotně sociální fakultě, že tam jde koordinátor dobrovolníků a prezentuje to středisko. Všude bejvám jednou do roka. Na Teologický fakultě bejváme na začátku zimního semestru. Takže někdy v říjnu. A můžu tam chodit já, nebo tam chodí, tady je to Dobrovolnictví pro České Budějovice, což je neformální sdružení dobrovolnických center tady v Budějovicích, tam vlastně spadá Adra, Městská charita a my. A prostě někdo z nás tady z toho sdružení jde na tu Teologickou fakultu, a jakoby prezentuje tu dobrovolnickou činnost osobně. Představí všechny ty tři organizace.*

A je tady nějaké dobrovolnické centrum?

*No, Městská charita, ta sdružuje taky dobrovolníky, Adra, my a jo, 5 PP jsou už pod Adrou. To jsou dobrovolnické centra vyloženě, ty vyloženě shánějí dobrovolníky. I pro nás. Oni jsou vysílající organizace a my jsme přijímající. My nikam dobrovolníky nevysíláme. Ale oni jo. Oni shánějí dobrovolníky a dávají je to těch programů.*

A kolik máte teď dobrovolníků?

*Asi 63 střediskových a Jirka jich má na letních táborech, mám dojem, 70.*

A to jsou všechno studenti?



*Ne, to je široká škála. Ono v těch otevřených klubech je lepší a je to ověřené, že jsou lepší vysokoškoláci z těchto oborů – sociálních a pedagogických. V zájmových kroužkách bejvají lidi mimo obor, hodně starších lidí tam je ... Potom jak se získávají. Je tu dobrovolník, rozhodí síť a naláká sem další svoje spolubydlící nebo přátele. Potom se získávají i formou exkurzí, když sem chodí na náslechy nebo na exkurze. To si fakulty samy rozhodnou, kdy přijdou. A těch tu bývá plno. To bývá na podzim a potom před Vánocema. A pak se tu dobrovolníci rekrutují z praktikantů. Potom někteří, to jsou vlastně asistenti, ti se rekrutují z účastníků. To je hodně v zájmových kroužkách a Chaloupkách, že chodí jako účastníci a když dovrší ten věk, začínají fungovat jako asistenti a pak dobrovolníci.*

A myslíš tedy, že máte dost dobrovolníků?

*No, mohlo by být víc, no. Jako ne víc, ale co nás trápí je, jak se mění ty rozvrhy, že vy pak musíte měnit tu činnost. Tak to je takový nepohodlný. Jinak bych řekla...v těch zájmových kroužkách, tam občas taky brečíme, ale jo ... máme jich dost. Dostatečně ... Jinak máme metodiku na získávání dobrovolníků. Ta metodika je dělaná z praxe. A nedělala jsem to jenom já, ale dělali to ještě 2 koordinátoři přede mnou. Náplň práce koordinátora – propagace. Ta je skrz plakáty, webovky, získávání, nábor dobrovolníků. Pomocí plakátů. Vedení praktikantů k dobrovolnické činnosti. Vedení stávajících uživatelů k dobrovolnické činnosti. Inzerát na portálech trhu práce, a portálech dobrovolnické činnosti.*

A s čím máš nejlepší zkušenosti? Z těch praktikantů?

*Asi ano, a to je hlavně i to nejkvalitnější. A pak jsou taky dobrý plakátky, na ty se nám hlásí hodně lidí. Na ty s tím telefonním číslem.*

A co nezaměstnaní?

*S těmi zkušenosti nemáme. Já jsem zkoušela teď přes úřad práce, zkoušeli jsme veřejnou službu, ale oni mezitím tu povinnou prospěšnou službu zrušili. My za ně platíme jen pojištění vztahující se na činnost, čili na úraz, a na újmu jiné osobě. Jiné neplatíme. Nebo aspoň to nikdo nevyžadoval.*

Jak se rozhodneš, jestli toho dobrovolníka přijmeš?

*To je pohovor a pak zařazení do vhodné činnosti a uděláme si o tom človíčkovi ucelenější obraz.*

A už se ti někdy stalo, že jsi dobrovolníka nepřijala?

*Mně osobně ne, ale zrovna teď máme jednoho dotyčného, u kterého se rozhodujeme. Vlastně ten dobrovolník, co se přihlásí, tak si s ním vykomunikuju ten vstupní pohovor a já si tam dala za sebe 4 cíle: Zjistit si o příchodím veškeré informace, na základě kterých lze odhadnout jeho profil. Zamezit příchodu nekompetentních osob do programů Střediska. Seznámit příchodího s procesem dobrovolnické činnosti na Středisku a povinnostmi, právy a výhodami z ní vyplývající. Poskytnout příchodímu základní informace o organizaci, o všech oblastech jejího působení, o Salesiánech a o základním rozdělení činností v otevřených klubech ... A jak zamezím tomu, aby se dobrovolníkem stal někdo nekompetentní ... Takže požadujeme bezúhonnost, čili čistý trestní rejstřík, potvrzení od praktického lékaře, že je způsobilý k činnosti, takže když to*

*bude nějaký schizofrenik, tak ho určitě nepřijmu ... Pak taky musí podepsat etický kodex Střediska, takže pokud s tím ten člověk má problémy, tak se nemůže stát dobrovolníkem. Pokud se mi ten člověk nebude zdát, můžu si vyžádat i psychologický vyšetření. To se mi ještě nestalo teda.*

A to, jestli člověka jako dobrovolníka přijmeš, je čistě na tobě?

*Jo, je. Ten vstupní pohovor je jenom na mně. Tam si toho člověka „proklepnu“. Taky tu máme pravidlo, že ten člověk si 3x zkusí tu činnost a teprve pak se podepisuje dohoda o dobrovolnický činnosti. Nicméně, je to tak, že když je tu půl roku praktikant, kterej je skvělejší a chce pokračovat, tak tu s ním nebudu dělat žádné dlouhé ceremonie, mám vlastně reflexi od vedoucích programů, že ten člověk funguje v pohodě, tak rovnou uděláme dohodu. Ale když je to nově přichází, tak tohle fakt dodržuju, že 3x zkusit, reflexe s vedoucím programu a na základě toho se podepisuje dohoda o dobrovolnický činnosti. Takže to fakt s těma lidma konzultuju, jestli jsou ty lidi v pohodě. Takže pokud se mi ten člověk nezdá, tak ho do toho programu vpustím, ale ty vedoucí toho programu s tím seznámím. Důvodem mohou být třeba sexistické narážky, nebo takový podivný věci ... Nebo když mám dojem, že ten člověk by mohl být na drogách, pít alkohol, byl agresivní, měl sklony k rasismu, k nějaký buzeraci, tak to se neslučuje s kulturou Střediska. Ale realita je taková, že sem takový lidi nepřichází. To jsou jen takový opatření, kdyby náhodou.*

Přicházejí k Vám lidi třeba sami s tím, že chtějí dělat dobrovolníka?

*To určitě, právě na základě těch letáků.*

A děláte náborů i na středních školách?

*Zkoušíme to, rozjíždíme to. Už jsem oslovovala školy, ale fyzicky jsem se nikam nedostala. Ale chceme to zkusit. Mně, upřímně řečeno, se do toho už moc nechtělo. Měla jsem to v plánu, když bych ještě zůstávala na pozici koordinátora, že bych to dělala příští rok, ale ono jakoby na poloviční úvazek ještě nabrat si střední školy na práci, tak ... Ale měli jsme už vytipovaný, že tihle, kdyby šli ze středních škol nebo gymnázií, tak by šli do zájmových kroužků, ne do otevřených klubů. Protože v těch zájmových kroužkách je jakoby jednodušší cílová skupina a je to čistá pedagogika nebo výkony. Takže jsem tam měla třeba gymnázium Olympijských nadějí a potom Biskupské gymnázium, kde by mohl být nějaký potenciál k duchovnímu rozměru anebo k tomu sportu.*

Dělají tady dobrovolníci i jinou než přímou práci s klienty? Myslím nějaké vyšší, například administrativní činnosti?

*No, pomáhají například při celostřediskových akcích, jako teď naposledy na pouti Sv. Vojtěcha, na Salesiánských plesech. Anebo se mohou prolínat činnostmi, že například Oráčovi dobrovolníci nám pomůžou při Romském dnu, nebo horolezci nám pomůžou s něčím.*

Mohou tedy mít i nějakou řídicí funkci?

*Ne. Dobrovolníci neřídí. v zájmových kroužkách je to tak, že řídí kroužek. Ale to je vedoucí funkce, ne řídicí. Takže tomu podléhá administrativa taková, že vede třídní knihu a měly by probíhat nějaké intervize s koordinátorem kroužků.*

Co bys uvedla jako hlavní důvod, proč Salesiánské středisko zapojuje dobrovolníky do své činnosti?

*Toho je víc. Je to rozhodně z důvodu zkvalitnění služeb, personální zabezpečení, díky personálnímu zabezpečení programu dochází vlastně ke zkvalitnění služeb ... a potom druhá věc jsou jakoby naše cílová skupina. A určitě i z finančních důvodů, je to hodně zřetelný v těch zájmových kroužkách a Chaloupkách, kde nám to vedou jen dobrovolníci.*

Myslíš si, že má Středisko nějaké bariéry či důvody, proč by sem dobrovolníci neměli chtít chodit?

*U někoho by to mohlo být, že se tu pracuje s romskou populací. Pak jsou tu časové bariéry. Když lidi pracují, tak ty programy běží třeba po obědě a to je pracující lid v práci. A potom bariéry, jaký tu jsou obrovský, je dobrovolnická činnost versus škola. Například zkouškové období.*

Zabýváte se potom v následující činnosti dobrovolníka jeho motivací?

*Samozřejmě zjišťujeme, jak a proč se sem dobrovolníci dostali, a to formou vstupních dotazníků. Motivací pro pokračování v dobrovolnické činnosti jsou vlastně ty výhody, které dobrovolníci mají. Takže zjišťuji, co dobrovolník očekává od jeho činnosti, co ho vůbec vede k tomu, aby se stal dobrovolníkem. Zjišťujeme cíle, očekávání, kompetence, proto se vyplňují ty vstupní dotazníky. Podle toho dobrovolníka dále vedeme v té jeho činnosti. A potom bych jako motivaci počítala i reflexe a zpětné vazby, nabídka intervizí od koordinátora. Kdy vlastně pokud bude mít dobrovolník nějaký problém, radosti, či strasti, přijde za mnou, popovídáme si o tom a já případně budu směřovat svoje další kroky k tomu, aby ta situace byla napravená. Když to bude nějaká radost, tak to předám kolegům, řeknu jim, že tohle dobrovolníka těší a ať to prostě uchovají. Co je určitě důležitý, je oboustranné smysluplné zařazení do činnosti. Takže jak pro ty činnosti, aby tam ten dobrovolník byl žádaný, a stejně tak, aby dobrovolník do té skupiny chtěl, byla to jeho cílovka a aby se tam mohl seberealizovat. Dobrovolníky dále motivuje, pokud se tu cítí dobře, mají dostatek informací, aby dobrovolník měl ve své činnosti kontaktní osobu, což bývá zpravidla ten vedoucí programu. Co se týče té informovanosti, pro tu je nutné účastnit se toho úvodního školení, kde se dobrovolník dozví vše, co potřebuje vědět. Co dělat, co nedělat, co musíme, co nemusíme, na koho se obrátit. To probíhá tedy v těch vstupních pohovorech i povinného původního zaškolení, které je jednou za rok. Pokud se někdo na to hromadné zaškolení nemůže dostavit, lze to potom řešit individuálními sezeními, což je ale pro mě dost časově náročné.*

A jak dosáhnete těch dobrých vztahů na pracovišti? Aby i ti placení zaměstnanci pracovníka přijímali?

*U nás s tím problém nemáme. My ty dobrovolníky hodně bereme. Pokud je problém, může se to vzít na pedagogickou poradu nebo se vyvolá vyloženě porada ohledně dobrovolníků, ta se vyvolá jednou za čas. A když je nějaký větší problém, tak to patří na supervizi. A taky nesmím zapomenout na intervize. Supervizi dělá odborník odjinud. Když my máme problém s nějakým dobrovolníkem, například z důvodu osahávání, agresivity, nevhodného oblékání, tak se pak svolává pedagogická porada nebo porady otevřených klubů. Pokud by to byl o nesympatiích, zahořklosti, to potom patří na intervize, který dělá ten přímý nadřízený. Když by to mělo být něco ještě horšího, tak jsou supervize. Takže takhle nějak se staráme o pracovní tým. Pak, co je ještě důležitý, je to, abyste tu měli zázemí, proto se vysvětluje šatna, kuchyňka atd. Ted' chceme udělat poprvé to hodnocení. Že bych alespoň jednou ročně provedla hodnocení s těma skálovýma dobrovolníkama té roční činnosti tady. Něco hlubšího. Máme to v metodice, ale musíme to mít na papíře. Dobrovolníci si to mnohdy ani neuvědomí, kolik práce se za vším může skrývat. Když my teď například chceme zrealizovat to hodnocení, tak to musíme udělat tak, aby z toho měli dobrovolníci dobrý pocit a nebyla to pro ně přítěž, či to nebylo spojeno se změnou režimu ani něčím podobným, aby je to ve špatném neovlivnilo. Je to o motivaci, dobré zkušenosti a hlavně o dobré přípravě. To už vlastně spadá i do vzdělávání, chceme, aby se dobrovolníci naučili mluvit, aby jim to pomohlo. Tím se tedy dostávám ke vzdělávání. Dobrovolníkům nabízíme různé kurzy, v nejbližší době bude kurz o médiích. Nabízí se i zdravotnický kurz, ten se ale minulý rok nenaplnil. Pak se nabízí to, co je pro zaměstnance. Když si najdeme něco, co souvisí s naší činností ve Středisku, tak se na tom Středisko finančně podílí. Máme k dispozici i knihovnu. A poskytujeme informace i pro bakalářské a další práce a lidi tady ty práce i vedou. v zájmových kroužkách je spousta lidí, kteří studují dálkově, takže si tu dělají výzkumy a hodně jim to pomáhá.*

Jak oceňujete práci dobrovolníků?

*Tak tam zase spadá ta zpětná vazba, veřejné poděkování, cena Křesadlo, články na webu, přizvání dobrovolníka k organizování akcí, hierarchický postup, akce pro dobrovolníky, pak jsou jednorázové odměny, můžou být uděleny i finanční odměny, ale to jen v případě, pokud ten dobrovolník má odpracováno nad 80 hodin za půl roku, tak se dá uvažovat o nějaké symbolické částce. My si vlastně vedeme evidenci hodin, kolik ten dobrovolník věnuje té své činnosti. To má na starost vedoucí programu společně s koordinátorem, koordinátor to jakoby schraňuje. Také píšou poděkování dobrovolníkům na Mezinárodní den dobrovolníků.*

Když mají dobrovolníci narozeniny či svátek, přejete jim?

*Vím, že by to bylo dobré, ale reálně ne, já to neudržím. Bud' to musíš psát všem, nebo nikomu a u 140 lidí se to dá těžko udržet. Ale rozhodně to je metodicky dobré. Mě napadlo udělat jeden den v roce narozeninový den, kdy bychom všichni společně oslavili narozeniny, který jsme všichni měli během roku. Rozesílám i PF každý rok.*

Jak často dochází k odchodu dobrovolníka? Máte vysokou fluktuaci?

*Ono to hodně souvisí se školou. Odchází dobrovolníci s ukončením studia. Ti starší lidé zůstávají. Máme tady dvě babičky, které vedou kroužek vaření a říkají, že dokud budou moct, tak ten kroužek vést budou.*

Proč by dobrovolníci měli chodit dobrovolničit zrovna k vám?

*Určitě rodinné prostředí, příjemná atmosféra a pak to vzdělávání. Že lidi jsou tu vzdělávání, metodicky vedení, snažíme se je připravovat do oboru, je tu možnost dělat ty výzkumy do závěrečných prací a řekla bych, že je tu rozmanitost těch cílových skupin, tak je tu plno činností pod jednou střechou. Když se nenajdu v jedné činnosti, můžu zkusit činnost jinou a jsem pořád jakoby i v tom samém týmu. Což je šikovný. Pokud mi nevyhovuje pracovní tým, i ten můžu samozřejmě změnit. Člověk tu pozná sociální práci i pedagogiku.*

Co by tu mohlo vadit dobrovolníkům?

*Může jim vadit někdo v pracovním týmu a pro někoho může být nedostatečná zpětná vazba. Že má při ní málo času, nebo že je pro ně nedoceněný. Což je samozřejmě ale hodně individuální. A pak si myslím, že je málo těch společných setkání a společných aktivit. Už jsme toho zkoušeli hodně, ale je těžké, aby se všichni dobrovolníci najednou sešli. Chybí ten teambuilding. i když teď na celostátním setkání salesiánských animátorů v Brně se sešlo 20 dobrovolníků, což se nikdy dřív nepovedlo. Ty víkendové akce. Zavedlo se tu to siloe – ty duchovní společné činnosti – mše pro dobrovolníky.*

## **Příloha II. Výzkumné rozhovory s dobrovolníky (č. 1 – 15)**

### **Rozhovor č. 1 Alena 58 let, invalidní důchodkyně**

Jsi moc hodná, že se mnou uděláš rozhovor. Víc jak půl hodiny by to nemělo zabrat, budete to pro tebe akorát?

*Mně jede autobus až za 40 minut, tak to stihneme třeba dvakrát (smích).*

Dobře. Tak já tedy začnu první otázkou. Myslíš, že ... že bys mi mohla říct, co tě vlastně motivuje dobrovolničit, proč to děláš?

*Tak já jsem byla jako dobrovolnice jenom tady. Ale už jsem tu dvacet let. Ale ne vždycky jako dobrovolník. Měla jsem šití, ruční práce a tohle vaření dělám čtvrtým rokem, jinak jsme furt šili. A co mě ... Co mě motivovalo. No, tak člověk pro ty děti chce něco udělat, chce jim ze sebe něco dát prostě. Máme hodně darů, máme dar v rukou, a aby to s náma zemřelo, to je škoda. Naplňuje mě to, nabíjí mě to a ty děti mi to potom zpátky vrací...*

To jsi řekla moc hezky. A jak ses tedy k práci dobrovolníka dostala?

*Tak já sem chodím už odnepaměti do kostela k salesiánům. A prostě je mám ráda. A chlapi potřebují pomoc, že jo, nemůžou všechno taky dělat sami ... Dřív se žehlili košile, třeba jsem měla za těch 14 dní 100 košil, když tu měli ještě ty bohoslovce, to je 60 bohoslovců. Ty bydleli, když to tu bylo rozdělený úplně jinak jako, no. Tak se jim žehlilo, někomu se pralo. Takže to bylo jako v rodině. To tě prostě vcucne. Nepřemýšlíš nad tím, jako že „mně se nechce, nebo já to dělat nebudu, ani za to nic není“. Nemám takový myšlenky. Vím, že nás potřebují a my jim to chceme dát. My jsme rodina a my jsme to prostě přijali jako rodina. Rozumíš, jako v rodině se neptáš, jestli se ti to líbí, nebo ne.*

Tak to máme stejnej názor. Dál bych se tě chtěla zeptat, jak vidíš vztahy tady na Středisku?

*Ohromný, jak říkám, my jsme rodina. Opravdu rodina se vším všudy. Všichni jsou slušný, jsme poctivá, slušná rodina.*

A máš tu nějakýho důvěrníka, za kterým bys zašla, kdybys měla nějaký problém, nebo se prostě jen chtěla podělit o hezkej zážitek?

*Máme tady Kamilkou, Ondru ... To vlastně můžeme probrat s kýmkoliv. Ty se nám jakože starají o ty zkoušky. i když máme problémy s dětma. Ne jakože by za námi chodili často, ale občas to dělají. A vyptávají se, dívají se, co děláme. Já nevím, já to pořád beru tak, jakože to je rodina a tím to končí.*

Super. A jak jsi vlastně spokojená s tím, co ti Středisko nabízí? Můžeme začít třeba tím, jak jsi spokojená s tím, jak tě tady ohodnocují? Jak si cení tvoji práce?

*Jo, výborně ... Dávají nám najevo, že si nás váží a že jsme tu užitečný.*

Určitě máš nějaký výhody, který máš za tu svoji práci tady.

*No, nabídli nám, že můžeme někam na Kvildu, já nevím, co to tam je. Asi na 3 dny nebo tak. Ale to jsem vůbec nevyužila.*

Ale aspoň, že o těch výhodách víš, vid'?' (smích) To jsi mě teda odbyla takovouhle odpovědí, nemáš, co bys mi řekla víc? Co třeba říkáš na zpětný vazby tady? To taky souvisí s tím ohodnocováním.

*Tak já ani zpětný vazby nemívám. Akorát vlastně bejvaj ty schůze, tak tam se pokecá, pak bejvá takový to, jak jsou ty skupinky. My to prostě bereme automaticky všechno.*

A nechybí ti to?

*Ne, to tady člověk nečeká. i když jsem dělala to šití, tak nikdy jsem nečekala, že za mnou bude někdo chodit. Já jsem byla ráda, že mě přijali ... A byla jsem ráda, že sem můžu chodit. A že prostě oni mě berou jako součást. Já jsem spokojená. A když jsem nebyla, tak jsem se ozvala. Já jsem taková huba, že se ozvu, jo. Ale všichni mi tu vždycky vycházeli vstříc.*

To je tady asi pravidlem. Zajímalo by mě ještě, jestli si myslíš, že máš to ...no, teď jsem to zapoměla, jo ... znalosti o tom, jak tady pracovat s dětma a s tou mládeží tady v tom kroužku? Neuvítala bys nějaký vzdělávací kurz nebo seminář?

*Takhle...ono dvakrát do roka to je. Vždycky jsou ty skupinky takový ty a my si je můžeme dobrovolně zvolit, do který chceme jít. A já jsem si zvolila poslední děti, problém s dětma. Protože já jsem taková dost energická, jako bouchnu. Jo, já jsem ta babička, která jednou řekne a podruhé „duf“. A děti mlátit nemůžeš tady, vid'. Měla jsem problém, jak s tím děckem zacházet, abych to dokázala zchladit, nebo prostě nějak, abych to na ně nepřenášela, stane se, že nemáš náladu, tak se snažit se nějak ovládnout. Ale to jsem řešila zrovna s Tomášem Rádlů, jo. Tomu jsem řekla, že mám tenhle problém a on mě potom poučil, že musím nechat děti samostatně, že nemusím dělat všechno za ně a tak. A tyhle skupinky jsou. A tam si můžeš vybrat, kam chceš.*

Nechtěla bys mít tyhle skupinky častěji?

*Ani jakože ne. Já tady ty děti беру jako moje vnoučata a nechci je vychovávat. Jde o to, že nechci to vychovávat a to je ta hranice. Já mám tendenci prostě poučovat, vychovávat a tak. Ale někdy prostě nastane situace, kdy si s tím dítětem nevím rady. A to se můžeme kdykoli na kohokoli obrátit. Na Kamilu, na Mirku, ...*

Takže bys nechtěla žádný vzdělávací kurzy navíc?

*Myslím, že není třeba. Vařit umíme. Děti nás poslouchají. Pro ty mladší jo, ale nám už ne.*

A máš nějaký náklady spojený s tvojí dobrovolnickou činností?

*To já mám. Za autobus. A i když nám to nehradí, myslím, že nejsem na tom zas tak špatně, abych si těch čtyřikrát 13 Kč nemohla zaplatit. Já chci něco přinášet. Ne odnášet. i takhle to stojí moc, protože děti zaplatí určitou sumu na začátku kroužku, že jo. A my tady provaříme strašně peněz. Strašně drahý jídlo. A ještě abych po nich chtěla peníze za mizernej lístek? To ne. To radši přinesu desetkrát víc. To my s Anežkou taky někdy něco přinesem.*

A jaký máš názor na to, jak organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Tak jak říkám ... Snaží se mi ve všem vyjít vstříc. Takže když se mi něco nelíbí, tak to taky řeknu a něco se s tím dělá.*

A jak hodnotíš to, jak jsi informovaná o dění a změnách v tom tvém kroužku?

*My si to tady řídíme s Mařenkou samy, takže my jsme informovaný dost.*

Už jsme skoro u konce. Víš, co bych chtěla vědět? Z jakýho důvodu bys odtud odešla? Co by se muselo stát?

*Já jsem říkala Tomášovi, že když by viděl, že už to tady nezvládám, aby mi sami řekli, že už nemůžu, že už to není ono. Já se třeba snažit tady pomáhat, ale už na to mít nebudu. Aby fakt mi to řekli. Je nám líto, ale ty už nemůžeš. Já přijmu tu skutečnost, když by mi to řekli. Než aby prostě se mnou měli stejný starosti jako s dětma, jo. To je jako blbost. Já jsem sebekritická a vím, že když to nejde, tak to nejde, no.*

A je něco, co bys tu chtěla změnit nebo zlepšit? Schází ti něco v kroužku nebo vůbec celkově tady?

*Tak skříňky, abychom měli kam dávat nádobí, jsme dostali. Snad jenom ty prostorový věci, máme tu málo místa.*

To je asi problém na většině programů, no ... No, moc ti děkuju za rozhovor, budeš slavná. (smích) Jsem ráda, že jsme tu všichni spokojený.

## **Rozhovor č. 2      Jana 24 let, zaměstnaná**

Jani, moc děkuju, že jsi ochotná mi pomoci s rozhovorem. Prosím tě, řekla bys mi nejprve něco o tvém působení tady na Středisku? Co tu děláš za program, jak dlouho už tu jsi, co tě sem přivedlo a co tě vůbec motivuje tady k tý práci? Víš, že jsem to na tebe

teď tak vyhrkla (smích), takže kdykoliv budeš chtít něco zopakovat, tak se mě zeptej, ok?

*V pohodě. (smích) No, tak začnu asi tím, že jsem třetím rokem docházela na individuální doučování na Maják. K tomu jsem se dostala ...Měli jsme vlastně jako praxi v rámci školy, tak tak no. A pak se mi tu prostě zalíbilo. Ale před týdnem jsem jako dobrovolník skončila, to nevím, jestli víš ...*

Vážně? Jako už úplně?

*Jo ... Protože jsem našla práci a nešlo to časově zkombinovat.*

Tak to mě mrzí, že už se tu nebudeme potkávat. Ale určitě se potkáme jinde. A jak ty ses tady teda dostala k té práci? Myslím tím, proč ses rozhodla pro to Středisko?

*No, mě zaujala cílová skupina, protože se mi líbí práce s Romama. A taky se mi líbilo to, co to Středisko dělá ... Jako jaký má programy pro ty děti.*

Co tě motivovalo, nebo možná ještě furt motivuje, vid', k tomu dobrovolničení? Přeci jen jsi tu byla relativně dlouho.

*No, tak ... co mě ... motivuje k dobrovolnictví ... Tak určitě je to ta možnost pomoci druhému. Ale na druhý straně musím i sobecky říct, že mi to přináší i pocit sebeuplatnění. Stačí ti to takhle?*

Určitě. Prosím tě, zajímalo by mě ještě, jak vidíš vztahy tady na Středisku?

*Neee, to vůbec. Spolupráce je úžasná. Všichni tu jsou hrozně milý, dyť to znáš sama, jak to tady chodí. Všichni jsou hrozně milý a přátelský.*

A máš tu nějakýho důvěrníka nebo prostě někoho, za kým bys zašla, kdybys měla nějaký problémy? Nebo si jen přijít s ním pokecat?

*Za jakýmkoli z pracovníků z Majáku či koordinátorkou dobrovolníků.*

Tak to je fajn, že o někom víš. A jak jsi vlastně spokojená s tím, co ti Středisko nabízí? Jak jsi třeba spokojená s ohodnocováním tady? Jako jestli si tu ceníš tvoji práci, jak jsi spokojená s výhodama, kterou máš tady za tu činnost ...Nepřála by sis něco navíc? Myslím jako víc výhod, pochval a tak.

*Tak jako víš co, úplně nejlepší je pro mě ta zpětná vazba, že jo ... protože ... Prostě to hodnocení v té zpětné vazbě ihned po programu je super. Z toho jsem byla vždycky nadšená, protože ... Člověk má vlastně od těch pracovníků ihned zpětnou vazbu. Ale abych to dopověděla ... Největším ohodnocením vidím vlastní dobrou pocit z práce ... Jinak mě jiný ohodnocování nenapadá.*

Takže s tou zpětnou vazbou jsi úplně spokojená? Tu bys nějak nevylepšovala?



*Ne, ta je akorát ... A ještě jsem si vzpomněla, že vlastně vždycky na začátku školního roku jsem se sešla s koordinátorkou dobrovolníků a s tou jsme si povídaly o tý mojí činnosti tady, to mi přišlo jako dobrý vylepšení.*

A co třeba vzdělávací kurzy a nějaký ty semináře Myslíš si, že Středisko pořádá dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů?

*Nabídka je určitě dostačující ... Teda aspoň pro mě.*

Jaká ta oblast toho vzdělávání by tě nejvíc zajímala?

*Já jsem se účastnila jenom těch ...víš, těch ...jak to mám říct ...jo, těch seminářů, jak je pořádali zaměstnanci Střediska a my jsme tam mohli přijít a vybrat si z tý jejich nabídky, na které bysme chtěli jít. Různě o problémový mládeži a tak.*

A prosím tě, už se blížíme ke konci, jen bych ještě potřebovala vědět, jestli jsi měla s tím svým dobrovolnictvím na Středisku nějaký výdaje? Chtěla bys, aby je Středisko proplácelo?

*Tak jelikož dojíždím do Budějce, tak jsem se vždycky snažila dobrovolnictví napojit tak, aby mi to nějak ladilo s rozvrhem školy, práce, abych nemusela dojíždět 30km jen kvůli dobrovolnictví. Ale jako výdaje bych rozhodně proplatit nechtěla.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Vždycky ten názor vzali ...Takže naprosto žádnéj problém. Nikdy jsem se ani nebála něco říct.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informovaná o tom, co se ... O dění a změnách v tom programu, kde působíš?

*Vždycky se o tom mluví na začátku programu ... jestli ...jestli teda bude něco jinak, co se bude dělat, kolik asi přijde dětí a tak ...*

A úplně poslední věc ... co by se muselo stát ...vlastně v tvém případě už se stalo, ale ...co by se muselo stát, abys ze Střediska odešla ...abys tu přestala dělat dobrovolníka ... co by tu muselo bejt za důvod.

*... Pokud bych si nerozuměla s pracovníky ... Což se tady ale stát nemůže, protože tu pracují jenom úžasný lidi. Reálnější případ je ten nedostatek času, no ... kvůli kterému jsem vlastně odešla.*

Třeba se ještě jednou vrátíš. Sejdeme se tady za pár let. (smích)

### **Rozhovor č. 3 Veronika 27 let, zaměstnaná**

Tak, Verunko, řekni mi prosím tě něco o sobě. Jak už jsi tu dlouho, v jakým tom programu působíš

*Děláš, jak kdybychom se neznaly. (smích) Ale tak dobře, já ti teda odpovím. (smích) Dělam dobrovolníka u předškoláčků, na Oratoři a na Velké Oratoři. Jsem tu 2 roky.*

A jo, už si vzpomínám. (smích) Supr. A jak ses tady o Středisku teda dozvěděla, proč se rozhodla dělat dobrovolníka zrovna tady?

*No, byla jsem tu vlastně v rámci praxe na Zdravotně sociální fakultě tady ... no, a prostě mě okouzlili Romčata a já už je nechtěla opustit ... Šmudlíci naši.*

Takže co tě teda k dobrovolnictví nejvíc motivuje?

*Jooo, to kdybych věděla. (smích) Snad to, že něco dávám těm dětem ...vlastně uživatelům, já si na to snad nikdy nezvyknu ... třeba radu, úsměv ... a že ty děti ...ne, uživatelé! Dávaj něco mně ... Výdej a příjem jasně stručně ...A taky se tu rozvíjím ve všemožných směrech.*

Tak to máme podobný pocity. A co říkáš na vztahy tady na Středisku?

*5 hvězdiček, víc se jich, doufám, nedává.*

Wau, bezva. A je tu někdo, za kým bys zašla, kdybys měla nějaký problém nebo sis prostě jen chtěla popovídat?

*Jo, to určitě jo. Asi za vedoucím toho určitýho programu. Anebo za koordinátorem dobrovolníků.*

No, a jak seš spokojená s formou oceňování nás jako dobrovolníků?

*Jsem spokojená. Nic bych neměnila. Všeho je dost, hlavně pochval!*

A co třeba zpětná vazba? Co na ní říkáš?

*Ta mi úplně stačí tak, jak je. Člověka tam hezky povzbudí do dalšího týdne a mně osobně to vždycky dost pomůže.*

Bezva. A co si myslíš o vzdělávacích kurzech a seminářích na Středisku?

*Mnoo ...mohlo by to bejt lepší ... Chtěl bych se dozvědět o Romech a všem kolem nich ...Dozvědět se víc o jejich historii ... o jejich tradicích ...o jejich jazyku ... o různých možnostech, jak s nima pracovat, ne na všechny platí ten či onen způsob.*

Mně tu taky chybí to, co jsi teď řekla, to je fakt. A ještě ...ted' jsem se trošku ztratila ...jo, už vím! Máš nějaký výdaje s tou svojí dobrovolnickou činností tady, který by sis přála proplatit?

*Jízdné, ale proplatit bych si to rozhodně nenechala.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Já toho naštěstí moc nekritizuju. (smích) Ale když mě něco naštve nebo s něčím nesouhlasím, vždycky to řeknu ... A nikdy jsem se nesečkala s žádnou negativní odezvou. Tady si prostě váží našich názorů.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informovaná o dění a změnách v tom tvém programu?

*Vždycky všechno vím. A když ne, zeptám se. Tady si na tom docela zakládaj.*

Na čem?

*No ... abysme byli informovaný.*

A na závěr ... co by se muselo stát, abys ze Střediska odešla ... co tě napadá za důvody?

*Musely by mi dojít síly ... Můj život by musel bejt tak náročnej, že bych na to neměla žádný fyzický nebo psychický síly ... Nebo by se na Středisku muselo rapidně změnit osazenstvo, celý ... A to k horšímu ... Ale to je už trochu sci-fi.*

Trochu... (smích) Moc díky.

#### **Rozhovor č. 4      Michaela      21 let, student**

Hani, moc děkuju, že sis na mě udělala čas.

*Vždyť to je jasný.*

Mohla bys mi, prosím tě, na začátek říct něco o tom, v jaký činnosti pracuješ, jak ses k tomu dostala, jak jsi tu dlouho ...

*Jasně, takže ... Ted' v lednu to byl rok a předtím jsem chodila na Oráč a ted' chodím na Oratoř. Dřív jsem ještě dělala v nízkoprahovém zařízení Rko v Jihlavě, to bylo taky romský centrum, to byly děti mezi prvním a druhým stupněm základky.*

A proč ses teda rozhodla zrovna pro naše Salesiánský středisko?

*Dozvěděla jsem se o něm od starší spolužačky, která jsem chodila ... A vlastně já, když jsem přišla sem na vejšku, tak jsem hledala podobný zařízení, jako bylo v Jihlavě, tak vlastně přes ní jsem se sem dostala.*

Tak to je bezva, jaký se o Středisku šíří zvěsti. (smích) A co tě motivuje k tomu, abys dobrovolničila?

*No, protože vlastně studuju obor sociální práce, tak v tom vidím, že jakoby si tady osvojuj nějaký profesní zkušenosti ... Baví mě to s těma děckama a přijde mi to jako zajímavý vyplnění času.*

To určitě je ... Zrovna v našem případě nás to dobrovolnictví i obrňuje, co? (smích) Chtěla bych se tě zeptat, jak bys popsala vztahy tady na Středisku ... Myslím tím, jak je vnímáš, jaký máš vztahy s ostatními pracovníky tady a tak ...

*Já myslím, že super. Že vlastně tím, jak znám i ten druhý klub, kam jsem chodila půl roku, tak je беру i jako kolegy i jako kamarády.*

Takže tu máš i někoho, za kým bys určitě šla, kdybys měla nějaký problém nebo si prostě chtěla jen pokecat?

*No, jak s kým. Asi jakékoli problém bych řešila s Mirčou. Ale kdybych řešila, proč to tak je, jakoby romský otázky, tak bych šla asi za Honzíkem. A jakoby zatím ten problém nenastal a kdybych měla nějaký problém, tak můžu přijít za jakýmkoli pracovníkem a prostě to dořešit.*

To by určitě rádi slyšeli ... A co bys mi řekla o formě oceňování nás dobrovolníků? Jsi spokojená s tím, jak si tě Středisko cení, s výhodama, který máš?

*Jo, tak máme tu za odměnu kroužek, lezeckou stěnu a ještě někde dvě noci, myslím. A jako mně přijde, že tohle je jako dostatečná odměna s tím, že ještě jezdíme na různých, máme občas nějaký vzdělávací okýnko, nebo nějaký duchovní nebo diskuzní večery, což je super. Mně to takhle vyhovuje.*

Takže jsi spokojená třeba i se zpětnou vazbou, kterou ti Středisko nabízí? Nepředstavovala by sis jí jinak?

*Já myslím, že mi to takhle vyhovuje, protože se setkávám na dobrovolnictví poprvý s těma zpětnýma vazbama a myslím si, že je to super. Hlavně díky těm reflexím a přípravám „před“ se dozvím novinky ... Nebo se mi všechno zopakuje. A když něco zapomenou, tak se mi to připomene.*

A myslíš si, že Středisko pořádá dostatečný počet vzdělávacích kurzů a seminářů?

*Mně to teda jako takhle vyhovuje, protože ani časově bych nejspíš na víc neměla čas.*

Účastnil ses někdy nějakých? Jaká oblast vzdělávání by tě nejvíce zajímala?

*Jo, já myslím, že určitě dost. A trošku mi chybí ty odborný, ale to si nemyslím, že by to mělo zajišťovat Středisko, ale spíš mi to chybí jako ve škole.*

Jasný, no. Ještě bych se chtěla zeptat, jak to máš s výdajema za tu svojí dobrovolnickou činnost? Nemáš nějaký?

*Ne, tak já bydlím v Budějovicích, takže absolutně ne.*

A kdybys měla, nechala by sis je proplatit?

*To ani náhodou.*

A jaký máš názor na to, jak Středisko reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*No, párkrát už jsem si tu i něco vydobyla. Něco mi odmítli, že by to tu neprošlo ... Třeba ty horoskopy, jestli si pamatuješ ...Ale vždycky jsme to aspoň zkusili, abychom zjistili, jestli to vážně nebude fungovat, nebo bude.*

A jak hodnotíš to, jak jsi informovaná o dění a změnách v tom programu, kde ty působíš?

*O tom se bavíme vždycky před začátkem toho programu.*

A úplně poslední věc ...Z jakého důvodu bys ze Střediska odešla? Co by se muselo stát?

*Asi kdyby tady bylo nějaký fyzický napadání, to bych asi nezvládla, jakoby opakovaný. Anebo kdyby prostě se klienti i pracovníci shodli na tom, že prostě nefunguju nějakým způsobem, protože pro mě je důležitý, aby to, že tu jsem, tak jakoby mělo nějaký smysl.*

### **Rozhovor č. 5 Jan 25 let, student**

Jsem ti moc vděčná, že se mnou tenhle rozhovor děláš, díky. Konečně taky nějaký chlap! (smích)

Prosím tě, na začátku bych potřebovala vědět, co tu vlastně děláš, proč to děláš, jak dlouho ...

*Tak v Salesiánském středisku vykonávám dobrovolnickou činnost od listopadu 2013 ... Předtím jsem tam vykonával praxi v rámci výuky. Pracuju převážně na středisku Maják, kde jsem v programu doučování, sídliště a fotbal.*

Na Majáku jsem dřív dobrovolničila taky, tak to bylo super! Řekni mi ... Proč ses rozhodl stát se dobrovolníkem zrovna v Salesiánském středisku?

*Protože se mi dobře pracovalo se stálými zaměstnanci, dobrovolničkami a dětmi. Bylo mi líto po praxi prostě odejít, když jsem viděl, že moje činnost má nějaký smysl a pomáhám tím ostatním.*

Takže jsi tu byl nejdřív jako praktikant?

*Jo.*

A dovedl bys říct, co tě k dobrovolnictví tedy nejvíc motivuje?

*Na tudle otázku se kolikrát sám sebe taky ptám. (smích) Nejvíc asi to, že vidím, že moje práce má nějaký smysl ... Pomáhám tím dětem, ke kterým jsem si postupně vytvořil ten vztah.*

Super. A jak bys popsal vztahy na Středisku? Jaký máš vztahy s ostatními zaměstnancema?

*Vztahy se zaměstnanci, zaměstnankyněmi a dobrovolnicemi mám perfektní. (smích) Ty bych určitě neměnil. A myslím si, že i ostatní si tu se všema rozumí.*

Třeba se najde někdo, kdo tu tak spokojenej není ... (smích) A řekl bys, že tu máš někoho, za kým bys zašel, kdyby tě něco trápilo, nebo kdyby ti něco naopak udělalo velkou radost?

*Tak to všechno vždycky řešíme hned na tý zpětný vazbě. Ale jako kdybych měl problém, zašel bych určitě ... Pokud bych to nevyřešil sám, tak za vedoucím programu, popřípadě naší koordinátorkou dobrovolníků.*

Jak jsi tady teda vlastně spokojenej s tím, jak jsi jako dobrovolník oceňovanej?

*Myslím, že výhody co nám Středisko dává, jsou dostačující.*

Ty jsi skromnej teda ... (smích) a dost nemluvej dneska. (smích) Řekni mi ještě, jakej máš pocit ze zpětný vazby, kterou tady dostáváš?

*Pro moji potřebu je zpětná vazba určitě dostatečná.*

A co si myslíš o vzdělávacích kurzech a seminářích, který Středisko pořádá?

*Každou chvíli mi chodí emaily s nabídkami všelijakých kurzů, seminářů a tak dál, ale .... Z důvodu časové vytíženosti se většiny nemůžu zúčastnit ... Ale je jich fakt dost.*

To jsou výmluvy. (smích)

*Tak trochu jo, no. (smích)*

A jaká oblast vzdělávání by tě nejvíc zajímala?

*Asi ta romská.*

Hele, a co nějaký výdaje s tím tvým dobrovolničením? Máš?

*Když nepočítám ošoupání bot cestou na Středisko, tak určitě ne.*

A kdybys měl, nechal by sis je proplatit?

*Ne, to určitě ne. To by pak nebylo dobrovolnictví.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Velice kladně. Ale já se moc neprojevuj, takže zatím moc nevím vlastně.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informovanej o dění a změnách v tom tvém programu, kde děláš?

*Jak jsem říkal ... Z tý zpětný vazby výborně.*

A poslední věc. Z jakýho důvodu bys ze Střediska odešel? Co by se muselo stát?

*Když nebudu počítat to, že budu muset odejít, až dostuduji, tak jediné nějaký hodně vážný konflikt.*

Super, moc díky!

### **Rozhovor č. 6      Jarmila      22 let, student**

Jáji, tak mohla bych začít? Myslíš, že bys mi mohla pro začátek říct něco o tom, proč děláš dobrovolníka a proč sis vybrala zrovna naše Středisko?

*Jo ... Tak já dělám dobrovolnictví proto, že mě naplňuje, tak ho teda asi vnímám ... V Saloších jsem asi druhý rok teď' ... A pak jsem taky v Adře, tam to je asi čtvrt nebo půl roku v Adře. A tam jsem taky doted'.*

A co tu teda děláš za program?

*Dělám terén s Lud'kem. Ale nechtěla jsem prvně ... Vzpomínám si, že mi Mirča dala na výběr, když jsem tam přišla, že chci dělat dobrovolníka ... Ale že mi právě řekla, že jim tam hoří totiž terén a že by bylo super, kdybych si to na začátku s Lud'kem zkusila. Mně to přišlo jakože dobrý, že jo, ale že řekla, hned po tý první schůzce, kdyby to jako vůbec nijak jako nepřišlo, nebo i v průběhu nevyhovovalo, tak že mě hodí na něco jinýho. A že mám možnost vyzkoušet si jiný věci. A mně ten terén přišel jako dobrá výzva, že mi to právě moc nešlo, tak jsme tam právě chtěla zůstat. A Lud'ek furt do mě vkládá nějaký věci, tak to prostě funguje, no. Ale vlastně je pravda, že jsem dostala jako na výběr ze všech možností.*

Takže už se mu věnuješ relativně dlouho, vid'/? Jak ses vlastně rozhodla pro ty Salesiány?

*Hele, z nějakýho dobrýho setkání se Salesiánama na adaptačním kurzu, kterej jsem potom taky vedla a chtěla jsem vědět něco víc o Salesiánech a zjistila jsem, že jsou i tady v Budějovicích, tak jsem hned dobrovolničila. Já jsem se nikdy nesetkala s takovou...nebo s takovýma lidma, který jsou tak jako otevřený, upřímný, tak jako srdečný a s těma jako lidma a děckama pracujou úplně jinak, že tam vlastně házej a dávaj i jiný hodnoty. Vlastně v Adře je to trochu podobný, ale jakože tam hážou prostě dobrý hodnoty. A to se mi jako líbí. Jakože na základě toho prostě souhlasím a tak prostě.*

A jaká je tvoje největší motivace, proč to dobrovolnictví děláš?

*No ... asi bych řekla, že chci být toho prostě součástí, se vším všudy.*

To jsi řekla vážně hezky ... A co říkáš na vztahy ve Středisku? Jak je tu vidíš?

*No, hele ... Jak jsem vlastně byla jenom na tom terénu, jako venku, tak jsem si přišla hrozně odříznutá. Ted' už ne, že už se to jako...No, prostě jsem si přišla odříznutá v tom, že jsem furt jako venku a nejsem vůbec s ostatníma na Středisku. A že jsem vůbec neznala ten chod Střediska, protože jsme se vždycky sešli bud' na Máji, nebo před Střediskem a ani jsem tam nepřišla. Jenom na začátku s Mirkou jsem tam byla, když jsem psala smlouvu. Tak to mě mrzelo, že tam nejsem na Středisku s ostatníma. Ale teď se to vlastně zlepšilo ten poslední rok od minulýho semestru, kdy jak jsme právě byli na tom animátorským kurzu v Brně, tak od tý doby jsem poznala i ostatní a to právě že jsme*

*třeba zavedli ty čtvrtky, který se snad zase obnoví ... a i že jsou třeba i ty středy ... Nebo i někdy mezi tím je možnost se sejít. Tak to jediný mi jako vlastně vadilo.*

A jak to teda vidíš s těma vztahama teď?

*Tak já mám vztahy úplně bez problémů. v pohodě. Že se tam cítím jako v bezpečném prostředí.*

A za kým bys zašla, kdyby sis s něčím nevěděla rady, nebo tě něco trápilo, chtěla ses na něco zeptat?

*Asi za Lud'ou nebo za Mirčou.*

Bezvadný. A jak se díváš na to, co ti nabízí to Středisko? Jak jsi spokojená s oceňováním tvój práce ze strany Střediska?

*Pro mě je úžasný už bejt toho součástí. Ale třeba by mě napadlo, že bych uvítala ještě víc těch setkání, nejenom Vánoce, na začátku, na konci, ale pak třeba udělat ještě něco mezi. Jenom nějaký setkání, že si popovídat, najíst se společně, tak to bych brala jako formu ocenění ještě jako navíc.*

To je dobrej nápad! A jsi spokojená s tím, jakou dostáváš zpětnou vazbu?

*To jsem ještě zapoměla říct, že proto Salesiáni, protože u nikoho jinýho neznám tak super reflexi jako tady. A to je úplně to nejhlavnější. Takže to. A s Lud'kem a i na klubu máme úplně skvělý zpětný vazby a reflexe ... A mně to naprosto vyhovuje.*

A co říkáš na vzdělávací kurzy a semináře, který pořádá Středisko?

*No, mně moc pomohl ten o těch drogách, ten jak jsme měli ty dva dny, tam jsem se dozvěděla fakt hodně. Tak kdyby tohle bylo třeba dvakrát možná do roka, tak by to bylo fajn, no. Ale třeba minulý rok, když skončil terén, tak by třeba další hodinu, nebo hodinu a půl, jsme byli ještě v hospodě a ještě jsme to řešili, tak tam jsem hodně nabrala, no. A co by se mi líbilo, tak to by bylo něco pedagogickýho, protože to neznám, no. Jakýkoli sociální, problémový, rizikový nějaký témata, no. Ale něco jako praktickýho, aby to ... Třeba ty drogy, ty byly super do toho terénu. Jako je poznat zhulený. Nebo člověka, který užívá drogy. Jakože teď mi to Luděk řekne venku, ale já už to tuším o tom člověku. On mi to potom jenom potvrdí. Jako že mi to fakt pomohlo, no.*

A máš nějaký náklady s tím dobrovolnictvím spojený? Chtěla bys je proplácet?

*To by bylo super aspoň proplácet lístky. Já jsem na to zvyklá v Adře.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Kdybich tam prostě něco řekla, nevím, nějakou kritiku nebo něco, nebo naopak oni na mě, tak mně to přijde tak jako rodinný, že prostě to vezmeš a tím se to jako zlepší, jako že tam nevidím žádný boj.*

A, Jáji, jak hodnotíš to, jak seš informovaná o dění a změnách v činnosti, kterou děláš?

*Úplně skvěle, my si vždycky s Lud'ou o všem dost povídáme ... i potom vlastně ...jako co budeme dělat dál a tak. A když nevím, prostě se zeptám.*



Poslední věc a pak tě propustím ... Co by se muselo přihodit, abys ze Střediska odešla?

*No, já tam teď vidím aktuálně, že teďko končím bakaláře, takže už potom nebudu třeba na škole. Tak z toho. A kdybych se tam musela asi hodně přemlouvat, abych tam vůbec šla. Nebo kdyby mě v tom něco omezovalo, třeba nedostatek motivace.*

Moc díky za rozhovor, vážně jsi mi pomohla!

### **Rozhovor č. 7      Kateřina      17 let, student**

Kačii, tak můžeme začít? Prosím tě, mohla bys mi nejprve říct, jak ty vůbec vnímáš tu svojí dobrovolnickou činnost? Co tě k ní motivuje?

*Co mě motivuje ... Jednoduše úsměv na dětských tvářičkách, kterej je k nezaplacení ... a pocit, že jsem věnovala svůj volnej čas správný věci. Že můžu aspoň částečně vstoupit do života našich dětí a zanechat v jejich srdíčku nebo hlavičce aspoň chvilinku štěstí ... zábavy, pomoci. Čehokoli, co potřebujou ... A místo čeho se pak radši netoulají venku samy.*

Jéé, to je hezký. A v čem ty tady na Středisku dobrovolničíš?

*Dva roky jsem tu byla jako asistent na volnočasových aktivitách na sídlišti Máj ... Od začátku tohoto školního roku se věnuju každou středu Oratoři a taky úplně nově úternímu kroužku horolezectví.*

A proč ses rozhodla pracovat zrovna tady na Středisku?

*To, že jsem dobrovolníkem právě tohoto Střediska, je spíš náhoda než záměr. O jiným Středisku jsem ani nevěděla, když jsem se pro tuhle činnost rozhodla. Moji bývalí spolužáci navštěvovali Oráč už delší dobu ... A pozdějc mě do něj dovedli taky. A pak jsem se ... jsem se díky sociální pracovníci Radce Rybákovy, teďka Rejhovy, dostala i k dobrovolnický činnosti, kterou ona sama vedla na „sídlu“.*

A jo, vždyť ona se vlastně vdala ... Když jsme u těch zaměstnanců ... Co říkáš na vztahy tady na Středisku?

*Z mojí strany jsou naše vztahy hodně dobrý ... Řekla bych, že až skoro neočekávatelný. Jakože většina ostatních zaměstnanců jsou mými dobrými přáteli, na který se můžu vždycky s čímkoliv obrátit a spolehout se.*

A je tu někdo, za kým bys zašla, kdybys měla nějaký problém, nebo se s ním jen chtěla o něco podělit?

*Můžu jména?*

Jasně.

*Mirka Bendová, ... Jan Horváth, ... Štěpán Vondrášek, ... Luděk Beneš.*

Tak to jich máš celkem dost, to je dobře. A jak jsi spokojená s tím, jak tě Středisko nebo pracovníci oceňují? Jak si váží tvoji práce?

*Pro mě je největším ohodnocením, když vidím, že jsem udělala něco pro děti ... A úsměv na jejich tvářičkách ... Rozhodně neočekávám výhody za činnost, kterou dělám dobrovolně. Myslím, že pochval se mi dostává mnoho a jsem spokojená.*

A jaké máš pocit ze zpětné vazby tady na Středisku?

*Tak ... Doteď jsem měla problém se zpětnou vazbou jenom na "sídlu" a to pod vedením Marty Bláhové ... Což bylo jedním z více mých důvodů, proč jsem z toho programu odešla. Ale na druhou stranu se mi tuhle zpětnou vazbu ochotně pokoušeli vynahradiť ostatní pracovníci střediska ... Třeba koordinátorka, bývalý vedoucí "sídla" a tak, no ...*

A myslíš si, že Středisko pořádá dost těch vzdělávacích kurzů a seminářů? Anebo jinak ... O čem by ses chtěla dozvědět?

*Vzdělání není nikdy dost ... (smích) To nám říkají ve škole pořád ... (smích) Určitě bych měla zájem o semináře z oblasti psychologie, pedagogiky ... Ale i další, který bych mohla využít v přímé činnosti, abych udělala pro naše děti maximum. Mě vlastně zajímá asi všechno ... (smích) Něčeho jsem se už zúčastnila, ale vzpomínám si jen na to setkání salesiánských animátorů v Brně, tam bylo spoustu přednášek.*

To máš pravdu. (smích) Prosím tě, řekni mi ještě, jestli máš nějaký výdaje s dobrovolnictvím na Středisku.

*Jenom co se týče akcí. Náklady na kostým, žádný další výdaje si nevybavuju.*

A chtěla bys je proplatit, kdybys je měla?

*Za nic na světě ne.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Já se s ničím nepáru a co si myslím, to řeknu. Takže já jsem spokojená, nebojím se tu něco říct.*

Jak jsi informovaná o změnách a vůbec dění v tom tvém programu?

*Protože si o tom vždycky něco řekneme. Když to stihneme teda.*

A poslední otázka ... Zvládly jsme to nějak rychle, co? (smích) Tak hele, z jakýho důvodu bys ze Střediska odešla? Co by se muselo stát?

*Jedině z nedostatku volného času ... Nebo pokud by došlo k velkým změnám v zaměstnancích Střediska.*

Paráda, díky moc, Kači!

Mony, mohla bys mi prosím povědět něco o tom, co tu děláš, jak jsi tu dlouho?

*Tak s dobrovolnictvím tady na Středisku jsem začala v říjnu 2008. Začala jsem vlastně Oratoří ... No, a o rok pozdějc jsem si k tomu ještě přidal tématický hry na Majáku ... a tam jsem zůstala a přestala jsem chodit na tu ...na tu Oratoř. Vnímám to dobře to dobrovolnictví, proto ho taky dělám, že jo ... Kdybych nebyla spokojená, tak tu nejsem ... Jinak na Majáku se podílím na tvorbě tématických programů. Zapojili jsme se do projektu ONE, v rámci kterého vlastně probíráme s dětma témata sociálního charakteru. A abych nezapomněla, poslední rok jsem se vrátila i na Oratoř ... Takže v současný době jsem jak na Majáku, tam jsem 1, 5 hodiny tejdně, tak i na tý Oratoři, tam jsem dvě hodiny tejdně.*

A co tě k tomu dobrovolnictví tedy nejvíc motivuje?

*Já si myslím, že asi dobrej pocit z vykonaný práce. a taky dobrý kolektiv lidí Střediska, možnost osobního růstu ... Protože člověk se tady vlastně pořád učí.*

Proč ses rozhodla stát se dobrovolníkem zrovna v Salesiánském středisku?

*Vyzkoušela jsem víc dobrovolnických činností a hledala jsem, co by bylo pro mě nejlepší ... Až jsem našla Středisko. Zajímala mě práce s dětmi, chtěla jsem vědět, jak Středisko funguje a něco novýho se naučit ...*

A jak bys popsala vztahy tady na Středisku? Jaký ty osobně máš vztahy s ostatníma pracovníkama?

*Já mám se všema dobrý vztahy ... Vlastně můžu říct, že s některýma přímo výborný.*

Našel by se tu někdo, za kým bys mohla kdykoliv zajít? Kdybys měla problém, či si jenom chtěla popovídat o práci, poradit se ...

*... Nejlepší vztah jsem měla s Verčou Zvánovcovou, všechno jsem řešila s ní. Od března je na mateřský. Takže teď bych šla asi za Mirkou Bendovou nebo za Lenkou Kolářovou.*

A co si myslíš o tom, jak tě Středisko oceňuje, jak si váží tý tvojí práce ... Jsi spokojená s výhodama a tak?

*Chválou se na Středisku nešetří, a to je příjemný. Často odcházím s dobrým pocitem, že si někdo váží mojí práce, to je pro mě motivující. Další výhody, který dobrovolníci maj, jsou taky fajn ... Ale nejsou pro mě prioritní.*

A co zpětná vazba?

*Zpětná vazba je dostatečná ... a kdyby to náhodou nestačilo, můžu si říci o další čas individuálně.*

Jasný, no. Mohla bys mi, prosím, ještě říct, jaký máš názor na vzdělávací kurzy a semináře na Středisku? Myslíš si, že je jich dost?

*Kurzů není nikdy dost. Středisko jich moc nepořádá, ale občas zprostředkovává kurzy jiných organizací, něco dobrovolníkům proplácí, takže člověk má možnost se dál*

vzdělávat. Přes Středisko jsem se dostala na seminář o rasismu, drogách, o loutkách, recyklaci materiálu a ještě pár dalších, na který si ale teď nevzpomenu. Uvítala bych ale vzdělávání v oblastech práce se sociálně znevýhodněnou mládeží. Myslím tím komunikaci s problémovými klientama, řešení konfliktů, agrese ... Dále by byly dobré semináře s novými nápady her, výtvarných technik a tak ...

Máš nějaký výdaje s tvou dobrovolnickou činností, který bys chtěla proplatit?

*Ne, do Střediska chodím pěšky. Nebo mám lítačku. Jiné náklady nemám.*

A kdybys měla, chtěla bys, aby ti je Středisko proplácelo?

*Ne.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Tak to určitě super, všechno řešíme a vymýšlíme společně ... většinou.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informovaná o dění a změnách v tom svém programu, kde působíš?

*Jo, to vždycky řešíme ... Co budeme s těma dětma řešit, co který potřebuje. A když se má něco změnit a nezapomenou nám to říct, tak to taky víme. (smích)*

A poslední věc, z jakýho důvodu bys ze Střediska odešla? Co by se muselo stát?

*Z časových důvodů, kdybych nestíhala do Střediska docházet.*

Děkuju moc za rozhovor!

### **Rozhovor č. 9      Kristýna      27 let, zaměstnaná**

Kristý, řekla bys mi něco o trochu sobě na začátek? Kolik ti je let, jestli studuješ, nebo pracuješ ...

*Jasně, tak teď vlastně studuju vysokou školu, dodělávám bakalářské studium. Dělam přírodovědeckou fakultu tady v Budějovicích. A je mi 27 let.*

A jak tu působíš dlouho jako dobrovolník?

*Tak v kroužkách, kytaru vedu teď asi 4 nebo 5 let, to si nejsem jistá, ale vlastně dobrovolničím jakoby už dřív, na Chaloupkách jsem dělala, kde jsem vlastně doted'ka. a to je od 2005, tuším... Ne, 2004, jezdím už na letní tábory.*

Mohla bys mi povědět něco o tom, jak jsi spokojená tady s tím dobrovolničením na Středisku? Zajímalo by mě, co tě motivuje k tomu dobrovolničení tady.

*Tak vlastně začalo to právě těma Chaloupkama, že jsem jezdila jako účastník. A tak nám se mi líbilo, že ty vedoucí tam mají partu a že můžou jakoby s těma dětma vlastně pokračovat dál a něco jim jakoby z toho, co se oni na těch táborech dozvěděli a zažili, tak jakoby předávat a prostě zprostředkovávat zážitky a společný věci prostě dávat dalším právě dětem. Tak to se mi líbilo a začala jsem jezdit na kurz právě těch vedoucích a nakonec jsem začala vlastně jezdit jako asistent. A nakonec jsem teda dělala i hlavního vedoucího. A nakonec mě před pěti lety oslovila Kamila nebo Ondra,*

*že vlastně hledaj teda někoho na kytaru, kdo umí hrát, tak říkám, já jako zas tak extra neto, tak říkám, že si najdou někoho jinýho, ale oni prostě nikoho nenašli, takže za mnou přišli znova, tak jsem teda se nechala nakonec umluvit, že jako proč ne. Nejsem úplně jako odborník, ale hraju ráda, zpívám ráda, tak si říkám, že to jsem... Já jsem vlastně na tu kytaru taky chodila semka, jo. Učila jsem se asi od 6. třídy tady asi 4 roky a od té doby jsem pak hrála jenom pro sebe a pak teda po těch dalších pěti nebo šesti letech mě umluvili, že teda...*

A proč zrovna Salesiánský středisko, jak ses o něm vůbec dozvěděla?

*V podstatě jsem se o Středisku dozvěděla z Chaloupek, že je to vlastně Salesiánské středisko, který ty Chaloupky organizuje a že funguje i během roku a jsou tu i ty kroužky. To mě zaujalo, říkala jsem si, že jsem se vždycky chtěla učit hrát na kytaru, tak jsem tam začala chodit na kytaru. A vůbec mě tu vůbec zaujal ten přístup jakoby vůbec ke mně, nebo k nám, všem jako dětem, že vedoucí k nám přistupovali tak normálně, tak jakoby, že se opravdu snažili navázat to, co už umíme a to jakoby to dobrý objevit, navázat na to a jakoby to rozvádět, jo. A pak pomoci tomu účastníkovi cítit se dobře a že něco umí a vlastně v tom ho jakoby podporovat a podporovat tu jeho stránku etickou, morální, křesťanskou. Takový si, jakoby myslím, dobrý hodnoty.*

S tím určitě souhlasím. A co tě nejvíc motivuje tedy k tomu dobrovolnictví?

*No, to je otázka. Tak třeba Chaloupky, to je moje srdcovka, tam mě nikdo přemlouvat moc nemusí, jo. Pokud mám čas. Tady to jako taky dělám ráda, ale nejsem si úplně jistá, pak tady taky už mám děti, který fakt umí hrát dobře, v podstatě stejně jako já a já už je nemám co učit. Takže to si říkám, že bych byla ráda, kdyby byl tady ještě někdo další, kdo by se jim jakoby mohl věnovat dál. Což tady jako úplně není, zatím to mám na krku já. Ale je tady jeden salesián, Pavel Kuchař, kterej je ale časově vytiženej. Já jsem se snažila přehrát jednoho toho mého účastníka jemu, ale on nemůže právě v tu dobu, kdy může Pavel. Takže to je začarovanéj kruh. Ale co mě teda nejvíc motivuje je asi to, že to jakoby nemá moc kdo dělat. A taky k tomu Středisku mám takový citový vazby, že si myslím, že to je dobrá organizace. A líbí se mi ten přístup k dětem, že to není tak, že ty seš tady nějaký prach u nohy a budeš dělat, co já ti tady jako řeknu a budeš tancovat tak, jak já budu pískat, ale že je to opravdu jakoby i vztahová věc. Že já jako dobrovolník se ty děti snažím něco naučit, ale zároveň se snažím být i jejich přítel a kamarád.*

Bezvadný. A zajímalo by mě ještě ... Jak vidíš vztahy tady na Středisku? Přijdeš si tu dobře? Jaký ty máš vztahy s ostatníma pracovníkama?

*Já s nimi nemám problém. Vždycky se tváří přátelsky, tak doufám, že se nepřetvařují. Tak já vlastně díky Ondrovi si myslím, že ze zaměstnanců se s každým celkem dobře osobně znám, kromě jakoby nějakých těch, kteří tu jakoby moc nejsou. Takže třeba jako s Tomášem, jako ředitelem, se znám právě už z té Chaloupek, už těch 10 let. Takže vlastně tak nějak mám pocit, že to to... Ale nevychází to z toho, že jsem dobrovolník a že bych ty zaměstnance znala tolik, to asi ne. Přece jenom, že jo, nevím, jak normální dobrovolník, kterej nemá žádný svazky s žádným zaměstnancem, jako jak k tomu přijde.*

Na koho bys ses obrátila, kdybys měla nějaký problém? Nebo si prostě chtěla jen o něčem popovídat ...

*Tak to nevím, ale asi bych to řešila s Ondrou, kterej je mi nejbliž, to tedy spíš vztahově. Tak bych zašla za Kamilou, jakožto koordinátorkou kroužků, nebo za Mirčou, která se zaměřuje teda na ty dobrovolníky.*

A myslíš si, že dostáváš dostatečnou zpětnou vazbu?

*Kvůli tomu kroužku jí v podstatě nemám. Což je škoda, ale zase na druhou stranu ve dvou lidech učit kytaru v jedné místnosti je takový divný, protože to ani nejde. Ale chybí mi ta zpětná vazba. Občas sem někdo zajde. Jednou tu byl Luďa, jednou Ondra na hospitaci, ještě když měl na starosti kroužky, ale že sem zajde jednou za půl roku. A to je málo, protože přijde jen na jednu hodinu, která je buď dobrá, nebo blbá. Mně by se líbilo, kdybych třeba měsíc v kuse, nebo několik těch hospitací, několik těch náhledů třeba za měsíc. Aby třeba byly 3 po sobě. Protože když přijdou na jednu, která bude zrovna dobrá, tak si řeknou, tady je to v pohodě, ta tu nemá žádné problémy. No mám, protože zrovna tohle, tohle, tohle, a on řekne „Jo, to jsem vůbec nepostřehl.“*

A jak vidíš to, jak tě tady ta organizace oceňuje, výhody, který ti nabízí? Přijde ti to dostačující?

*Tak vlastně jednak máme ty setkání, což vlastně výhoda, jakoby zas tak není ... Jako je to fajn se potkat, ale je to jakoby časově náročný. Je tam nějaký občerstvení, což nevím, jestli se to dá říct jako výhoda. Pak máme samozřejmě takový setkání před Vánoci a před koncem školního roku, kdy je taková besídka, setkání všech dobrovolníků, kteří dělají na Středisku. A vždycky je tam nějaký takový povzbudivý slovo nebo malý dárky a tak. Večeře dobrovolnická, což je fajn. Jinak jako nevím, jestli bych... Tak jako bylo by to hezký, kdybych toho měla nějaký další výhody, že jo. Tak vím, že máme jednu noc na Kvildě zdarma jako dobrovolníci, nebo dvě, tak to je docela jako fajn, ale nevím... Říkám si, že když by to bylo za nějaký peníze, bylo by to fajn, to bych byla ráda, když si něco vydělám, ale pak si zase říkám, že to do těchto organizací asi nepatří, že prostě mám takovej pocit, že jakmile se to dělá za peníze, takže to prostě může sklouznout, u někoho ne, ale u někoho to může sklouznout k tomu, že prostě je to nějaká práce, kterou musím prostě jenom honem oddělat, ať už jí mám za sebou a nedělám jí nějak extra, hlavně že se to nějak přežije. Ale třeba bych jako, víc si říkám, společný akce, jako oni jsou teda, ale já na to nemám moc čas, takže ... Je to takový těžký. Oni jsou některý takový spíš povídání, jako je to Siloe. To je takový spíš povídání o prožívání toho křesťanskýho ducha. Takže to ještě uvidím, jestli to budu stíhat z práce. Ale to je spíš takový, že to není žádná taková extra odměna, jo, že je to spíš taková jakoby ... Třeba by se mi líbilo jít společně do kina na nějakou hezkou film. Nebo by se mi líbilo, aby tu byly, protože jsme tu dřív mívali, když tu dělala Šárka, tak takovej filmovej večer. Jo, že se tady vzala promítačka, vybral se nějaký film, kterej vybíral Ondra společně s těma koordinátorkama. A v podstatě dohodli se na jednom filmu, kterej pak pouštěli. A bylo to jako většinou fakt takovej hodnotnej a hezkou film. A to je fajn, že se takhle jako sejdou ty lidi, podívaj se na film, popovídaj si o tom.*

Takže bys raději měla tyhle společenský akce než nějaký materiální odměny?

*Přesně tak. Ale ta taky by to nebylo špatný. Pro nějaký osobní rozvoj těch dobrovolníků je lepší, si myslím, společná akce. Je to lepší, než třeba dostat nový boty nebo nějaký pracovní oblečení. Říkám si, že bych uvítala spíše tyhle věci, nějakou společnou zážitek.*

Máš nějakou možnost vzdělávání, kurzů nebo jakékoli formy osobního rozvoje?

*Nabízí tady určitý nárazový večer, kdy je možný se o tom pobavit, ale tím, že je tam vlastně spousta lidí, tak se teda řeší něco ... Spíš takový problémy, jak mám přistupovat k takovému a takovému dítěti, že je třeba pořádku smutný například a já nevím, jak ho rozveselit, jo, tak to se tam třeba řeší docela dlouho. Ale jako že přímo nějaký vzdělávací věci, to se úplně jako říct nedá, no.*

A chybí ti to?

*Tak já vlastně jakoby studuju tu pedagogickou stránku, nebo prostě tu pedagogiku a psychologii, nebo to učitelství, ale myslím, že by se mi líbil kurz na způsob diskuze. Nebo třeba nějaká přednáška, ale s tou diskusí, jo. To by se mi líbilo. Bud' tady, nebo pozvat nějakýho dobrovolníka. Tady je to tak, že se to prostě nějak udělá, aby to nějak šlo.*

Nechtěla bys tedy něco kytáře?

*No, to je otázka. Otázka je, jak já sama vlastně umím na kytaru. Já potom, když někam přijedu a tam na mě začnou házet noty, protože já budu úplně ztracená. Protože když jsem se dívala, jak se učí kytara, tak je to prostě kytara pro samouky, samý noty, že jo. Tak jsem si říkala, že to asi ne, že to asi není cesta pro mě.*

Máš nějaký výdaje s dobrovolnictvím?

*To nemám, pokud tedy nevezmu děti na konci na zmrzlinu. To se ale proplácí, to není problém.*

A nechávala by sis ty výdaje proplácet?

*To nevím ...*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*S tím by určitě nebyly problémy, já si teda moc nestěžuju ...Snad jen na ty prostory, ale s tím se prostě nedá nic dělat, no.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informován o dění a změnách v tom svém programu?

*No, já jsem tu sama, takže jaký si to udělám, takový to mám (smích). Jinak se občas domlouvám s Pavlem Kuchařem, kterej tady učí kytaru taky, jak který dítě bude pokračovat a tak ...*

A nakonec ... Napadl by tě nějaký důvod, kvůli kterému bys organizaci opustila?

*Tak musel by se stát to, že bych byla v práci tak dlouho, že bych to prostě nemohla dělat. Jako určitě časovej důvod, protože jakmile vím, že to nebudu stíhat, tak...To už jsem tedy několikrát přemýšlela, že jako fakt, že to nestíhám, ale vždycky mi to zas bylo líto. A já nevím, co by se ještě muselo stát. Museli by říct: „Hele, seš fakt neschopná a už tě tady prostě nechceme, máme někoho jinýho.“*

Martine, mohl bys mi, prosím tě, říct, něco o sobě? Co tu děláš za dobrovolnickou činnost a jak jsi tu dlouho?

*Jo, tak jsem vedoucí florbalového kroužku už rok.*

Dobře. A jak ses vlastně dostal zrovna do Salesiánského střediska? Nebo i celkově ... co tě motivuje, abys tu pomáhal jako dobrovolník?

*První jsem začal chodit na vysokoškolská křestanské spolča, to mi doporučil jeden kněz. Později na mši svaté v ohláškách sháněli nutně vedoucího florbalu, jinak by nemohli rozjct kroužek. A jelikož původní vedoucí odjel do zahraničí a nikoho nesehnali. A já jsem hrával florbal, tak jsem to vzal.*

A tvoje největší motivace, proč to děláš?

*Měli jsme tam super partu kluků, byla to zábava. Motivuje mě také fakt, že dělám něco prospěšného a užitečného.*

A co vztahy na Středisku? Jak je vnímáš?

*Vztahy jsou tu přátelské, nikdy jsem se neseťkal s nějakým problémem.*

A za kým bys zašel v případě jakýchkoliv problémů?

*Většinou za koordinátorkou dobrovolníků.*

Super. A co říkáš na oceňování tvojí práce? Jsi spokojenej s výhodama?

*O oceňování mi nejde, když dělám dobrovolníka. Byl jsem příjemně překvapený, že byla spousta akcí pro dobrovolníky, aby stmelili kolektiv. A velice se mi líbí přátelská atmosféra ve Středisku. Středisko můžu jen doporučit.*

A máš pocit, že dostáváš dostatečnou zpětnou vazbu? Jak ji vidíš?

*Můj kroužek byl otevřený pro rodiče, kteří se mohli přijít podívat, jak to probíhá, většina rodičů byla spokojená. Asi dvakrát se na nás přišel podívat Ondra Trojek a Mirka Bendová, se kterými jsme probírali, co je třeba zlepšit a co je dobré.*

Myslíš si, že Středisko pořádá dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů? Jaká oblast vzdělávání by tě ... by tě nej ...nejvíce zajímala?

*Myslím, že těchto kurzů je dost, já byl akorát na školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Ale často mi přijde mail s pozvánkou na různá školení. A byl jsem dostatečně informovaněj ... Několikrát jsem se sešel osobně s koordinátorkou dobrovolníků a ta mi dodala potřebné informace. Byl jsem na školení a dostal jsem i písemné materiály ohledně teorie, jak vést kroužky.*



A zajímala by tě nějaká oblast vzdělávání?

*Asi to vedení kroužků.*

A máš s tím dobrovolnictvím nějaký výdaje, který bys chtěl proplatit?

*Bydlím kousek od Střediska, tak moc velké výdaje nemám. Sem tam jsem koupil bonbony nebo čokoládu pro florbalisty. Ale nikdy bych si to nenechal proplatit.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Jo, tak určitě přijímaj všechno, co řeknu. To jako bez problému.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informován o dění a změnách v tom tvém kroužku?

*Když se něco změnilo, třeba ten můj kroužek neměl bejt, vždycky jsem to věděl včas.*

Z jakýho důvodu bys ze Střediska odešel? Co by se muselo stát?

*Já jsem odešel z důvodu, že se mi tento kroužek kryje s výukou.*

Jo, aha, takže ty už jsi odešel ...Ale ve Středisku tě potkávám dál, což je dobře. Moc děkuju, měj se hezky.

## **Rozhovor č. 11      Anežka      64 let, starobní důchodce**

Pracovala jsi už předtím jako dobrovolník?

*Já jsem pracovala na Moravě. Ale to jsem se potom přestěhovala. Já jsem dělala na Moravě to šití a vaření. Ale pak mě Alena zlanářila a přišla jsem sem.*

A ty jsi dělala v salesiánském středisku na Moravě?

*Nene, salesiánské... U nás jsou Salesiáni, to je takový jako, no...Salesiánské středisko mládeže, dá se říct takový domeček. S holkama, my jsme tam měli jenom holky, ne kluky. Tam jsme jako spíš pekli, trochu vařili. Já tu teď pracuju s Alicí už dva roky. Já jsem sem přišla a ta mě hned zlanářila.*

Proč ses vůbec pro to dobrovolnictví rozhodla, co tě motivovalo?

*Protože mě to baví práce s dětma. Nějak si v tom kolektivu připadám mezi dětma, že jsem potřebná a že jsem mladší. Asi tak. A že mě to tak nějak jaksí naplňuje a zaplňuje to můj důchodcovský volný čas, abych řekla pravdu.*

Jak ses o budějovickém Salesiánském středisku vůbec dozvěděla?

*No, já jsem o Salesiánech věděla, protože takhle: My jsme se sem nastěhovali před dvěma letama, ale za rohem tady byla švagrová, manžel je Budějičák, takže on se po 40 letech vrátil dom a my sem 40 let jezdíme. A švagrová bydlela za rožkem, takže já těch 40 let sem chodím do kostela. Tak pro mě to byla jasná věc.*

Tak to mám sama radost! A co vztahy tady na Středisku? Jakej máš na ně názor? Cítíš se tu dobře?

*Výborný. My jsme tu všichni jako jedna rodina. Každý se na tebe usmívá, nikdo nezavře dveře, všechno se tu řeší strašně kamarádsky. Ohromný. Na to jsem třeba nebyla moc zvyklá, tady je to opravdu na úrovni. Je to neuvěřitelné. Neuvěřitelné.*

A máš tu někoho, komu by ses mohla svěřit, kdybys měla nějaký problémy?

*Jojojo, to si řekneme. A oni se nás i ty vedoucí kroužků ptají.*

Aha. A co třeba ohodnocování a výhody ... Jak se díváš na to, jak Středisko oceňuje tu tvoji dobrovolnickou práci? Máš nějaký výhody za to?

*Ne, to vůbec. My jsme tu dobrovolně, bez ničeho nároku nemáme. A s tím jsme do toho šly, že to děláme dobrovolně a rády.*

A dostáváš nějakou zpětnou vazbu k vaší činnosti od Střediska?

*To snad ani ne.*

A nechybí ti to?

*Vůbec ne. Já jsem ráda, že je nám tu dobře.*

Myslíš, že máš dostatečné znalosti o tom, jak tady pracovat s dětmi a s tou mládeží tady v tom kroužku? Neuvítala bys nějaký vzdělávací kurz, nebo seminář?

*My máme různý takový věci. Moc jich sice není, ale stačí to.*

Nechtěla bys mít tyhle skupinky častěji?

*Ne, to už není ani pro můj věk. Já ve svém věku, jako jak vychovat děti, to už člověk tak nějak automaticky vycítí. My ty děti ani vlastně nevychováme, my je vedeme určitým směrem. Mně osobně to vůbec nijak nevadí. A když bych měla problém, jdu za vedením a řešíme to samozřejmě. Jako případ od případu konkrétně.*

Máš nějaký náklady spojený s tvojí dobrovolnickou činností?

*Nemám žádný.*

A nechala by sis je proplatit, kdybys měla?

*Vůbec. Vůbec. To ne.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Kritiku tu vůbec nemám, tu snad jen na to, že je tu málo místa, ale co se s tím nadělá, no ... Nic. Peníze nejsou. A když si něco myslím, tak to řeknu a všechno přijmou.*

Maruško, jak hodnotíš to, jak seš informovaná o dění a změnách v tom vašem kroužku?

*My vždycky víme všechno. i když se něco změní. Nebo když děti nemůžou ... oni nám zavolaj.*

Z jakýho důvodu bys odtud odešla? Co by se muselo stát?

*Zdravotní důvody. Jedině, že bych to nezvládala, jinak ne. Až jedině když bych sama cítila, že na to nemám a že to nezvládnou. Ale jinak ne.*

A je něco, co bys tu chtěla změnit nebo zlepšit? Schází ti něco v kroužku nebo vůbec celkově tady?

*Tady je velicej problém, že kuchyňka je malinká. Tak 6 dětí je akorát. A je nám líto, že těch 12 dalších musí čekat. Kdyby ty prostory byly větší, šly nafouknout a bylo nás víc, tak bysme rády pobraly všechny děti. Prostory, prostory. Ale to nejde. Není to nafukovací. Já si jen přeju, aby to tu dlouho vydrželo. A my s nima.*

To máme všude stejnej problém ... (smích) Moc děkuju, Anežko!

### **Rozhovor č. 12 Adéla 23 let, student**

Adélko, řekla bys mi něco o tom tvém dobrovolničení?

*Myslíš tady na Středisku?*

Třeba. Ale i obecně.

*Tak já už jsem dříve pracovala s Romčatama v Hradci Králové, tak rok a půl. Tak jsem chtěla začít znovu i v Budějovicích. A dělám tu doučování na Středisku.*

Super. A jaká je tvoje největší motivace k tomu dobrovolnictví? Co tě k tomu vede?

*No, tak hlavně novy zkušenosti, že jo, práce s lidma a strašně mě bavěj ti Romové prostě, hrozně je chci poznat a prostě s nimi zůstat, strašně mě lákaj.*

A proč ses rozhodla jít zrovna do Salesiánského střediska?

*No, protože jsem už strašně dlouho zamilovaná do Dona Bosca (smích). A chtěla jsem strašně poznat, jak to dělaj Salesiáni prostě to vychovatelství. Já jsem jakoby studovala v Hradci vychovatelství. A tam to bylo jako necírkevní a chtěla jsem strašně poznat, jak to dělaj salesiáni prostě, jak je ten jejich styl. Už strašně dávno, když jsem byla mladá, tak se to nák prostě řešilo. Don Bosco, pak jako salesiáni, jsem si o tom načetla a věděla jsem, co to je už trošku. Takže už se v tom hrabu dlouho, no. A pak jsem se o těch budějovických dozvěděla od svy spolubydlící, která tady dělá dobrovolníka, a ze školy z nástěnky. A o salesiánech obecně už z kostela a od známejch prostě a tak.*

A co říkáš na vztahy tady na Středisku? Jaký ty máš vztah s místníma pracovníkama?

*Já myslím, že dobrý, všechno v pohodě. Vycházej mi vstříc. Že jakoby v pohodě.*

Kdybys měla nějaký problém, na koho by ses obrátila?

*Bud' přímo za ním, konkrétně, s kým bych problém měla. Nebo pak ještě za Mirkou.*

A jak vnímáš to, jak tě ta organizace ohodnocuje? Jsi spokojená s formou oceňování a s výhodama, který jako dobrovolník máš?

*Moc mě k tomu jako nenapadá, ale tady máme výhody, jakože máme levnější ten ples, ne, pak ty školení v tom máme ... A máme ještě nějaký výhody jako dobrovolníci?*

Třeba ten kroužek si můžeš vybrat a chodit na něj zadarmo.

*Aha, to jsem nevěděla, to bych možná využila.*

Asi jsem se špatně zeptala ... Myslela jsem s ohodnocováním vůbec, tam nespada jenom ty výhody ... Ale třeba i to, jak si tady váží ty tvou práci, co ti za to nabízí ...

*S tím bylo vždycky všechno v pohodě, vždycky nás chválí a motivují.*

Máš pocit, že dostáváš dostatečnou zpětnou vazbu?

*Já myslím, že je to akorát. Vždycky řeknu, co jsem chtěla, oni mě vyslechnou a pak mi řeknou svůj názor nebo tak. Že to je akorát. Delší asi ne už.*

Myslíš si, že Středisko pořádá dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů? Jaká oblast vzdělávání by tě nejvíce zajímala?

*Myslím, že asi jo. Mně to stačí takhle, jak to je. Ona ta zpětná vazba je pro mě dostačující jako, jo.*

Takže bys nechtěla víc těch seminářů?

*I když možná by mohlo bejt víc setkání jakoby těch dobrovolníků mezi sebou, že by se udělala lepší parta s těma lidma.*

Myslíš něco takovýho, jako jsme byli v tom Brně?

*Jo, to bylo super.*

Kdyby tady ty kurzy byly, tak jaká oblast toho vzdělávání by tě nejvíce zajímala?

*Mě by strašně lákal romský jazyk, výuka romského jazyka, naučit se romsky, to bych hrozně chtěla. A jinak asi ta romská mentalita, prostě o těch Romech nějaký ty vzdělávací kurzy od Honzy, nebo nějakýho Roma prostě. Co jsou zač, jaký maj hodnoty, názory a tak. Jak k nim jako přistupovat proč jdou proti nám, v čem jsou ty hlavní rozdíly.*

Je tu něco, co bys změnila?

*Hele, asi ne. Nenapadá mě nic. Zatím to je o dost lepší, než to bylo třeba v tom Hradci Králové. Takový lepší, rodinnější, i ty lidi jsou takový hodnější, jakoby se to možná vrací skrz ty děti zpátky. Takový lepší. Ty zpětné vazby. To třeba v Hradci vůbec nebylo. Tam byla jen tak jednou za půl roku supervize. A to je hrozně málo.*

Máš s dobrovolnictvím spojený nějaký výdaje?

*Spíš jako časový, ale finanční ne. To chodím pěšky. Mám to kousek domů.*

A nechala by sis je proplatit, kdybys měla?

*Vůbec ne.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Tak tady je to takový rodinný, že tady každej přijme všechno. Když se mi něco nezdá, nebo mám prostě jinej názor, tak buď to řeknu a ... A jako řeší se to nějak, no.*

**A jakej máš názor na to, jak jsi informovaná o dění a změnách v tom programu, kde působíš?**

*Někdy víc, někdy míň. Jak kdy, no. Taky se stává, že něco udělám blbě, protože nevím, že už se to tak dávno dělat nemá, no.*

A úplně poslední věc ... Z jakýho důvodu bys ze Střediska odešla? Co by se muselo stát?

*Tak asi dvě věci. Škola. Kdyby se mi to prostě překrejvalo se školou. A teď jsem zrovna zvažovala, že jak mám tu Oratoř v pondělí, takže jsem byla ze všech dětí vyflusaná ještě jako z víkendu. Tak jsem sem jako přijela úplně hotová a vyčerpaná. Tak jsem si říkala, že to asi zruším kvůli tomu tu Oratoř prostě ... A buď si najdu jinej termín, nebo to nebudu dělat, no. Že se prostě musím rozhodnout, co je pro mě důležitější.*

To chápu ... Moc děkuju, Maruško!

### **Rozhovor č. 13      Eva    26 let, student**

Mony, jak ty jsi na Středisku dlouho? A v jakým programu děláš dobrovolníka?

*4 roky ... Poslední tři roky doučování, poslední rok na Tematických.*

A řekla bys mi něco o tom tvým pohledu na tvoje dobrovolničení? Co tě k tomu nejvíc motivuje?

*Takový jakoby nějaký naplnění sama sebe a získání praxe, kterou budu moct, doufám, uplatnit v budoucnu.*

A proč se rozhodla zrovna pro Salesiány?

*Tak úplně v prvopočátku to byla vlastně dobrovolná praxe, v rámci bakalářského studia, kdy jsme si vybírali zařízení sami. Tohle nám bylo doporučeno jako jedna z možností. Takže jsem se o něm dozvěděla ve škole.*

Bezva. A Co říkáš na vztahy na Středisku? Jaký máš vztahy s ostatními pracovníkama?

*Já si myslím, že tady jsou vztahy úplně výborný. To je taky jeden z dalších důvodů, proč jsem tady zůstala.*

Za kým bys zašla v případě jakýchkoliv problémů, nebo kdyby sis chtěla prostě jen popovídat?

*No, buď za vedoucím toho danýho programu, případně za koordinátorem dobrovolníků.*

A jaký je tvůj názor na formu oceňování tebe jako dobrovolníka? Tím myslím výhody pro nás dobrovolníky, jak si vůbec organizace váží tý tvojí práce, jak si tě cení...

*Ne, já si myslím, že to je úplně super. Akorát bych třeba uvítala jakoby ty vzájemný posezení, který máme, jakoby ne jednou za půl roku, ale třeba jednou za měsíc? Takovou jakoby formu supervize, nebo něco takovýho.*

A ty jsi zažila někdy supervizi ve Středisku?

*Já jsem přímo ve Středisku vlastně supervizi nikdy nezažila, jen v rámci 5P, co jsme dělala dřív. Tak tam jsme supervize měli jednou za měsíc a bylo to hrozně fajn.*

Takže bys je uvítala i tady?

*Asi jo.*

Máš pocit, že dostáváš dostatečnou zpětnou vazbu?

*Jo, já si myslím, že mi to takhle vyhovuje.*

A jsi spokojená i s délkou té zpětné vazby?

*Jak kdy. Záleží na tom, kolik nám zbyde času po tom doučování.*

Máš se svojí dobrovolnickou činností nějaké výdaje?

*Ne.*

A kdybys je měla, nechala by sis je proplatit?

*Ne.*

Myslíš si, že Středisko pořádá dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů?

*Já si myslím, že kurzů je dost, ale chyba je na mojí straně, že na to nemám čas.*

Jaká oblast vzdělávání by tě nejvíc zajímala?

*Asi určitě romská.*

Jak vnímáš, jak organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*To je tu právě to skvělý, že úplně v pohodě. Ale taky se někdy nepohodneme.*

A jak jsi podle tebe informovaná o tom dění a nebo případných změnách v tom programu, ve kterém děláš?

*S Honzíkem a Lenkou to vždycky probíráme, proto tam třeba musím bejt už o něco dřív, než to doučování vůbec začíná. Ale někdy se taky divím. Nebo tam třeba přijdu, když to bejt nemá ... Ale to je většinou tím, že mi to říkali, ale já to zapoměla, že to není.*

Z jakého důvodu bys ze Střediska odešel? Co by se muselo stát?

*V současné době? Tak asi nějaký pracovní důvody? Že by to nestíhala z časových důvodů.*

Supr, to je všechno. Děkuju.

**Rozhovor č. 14      Barbora      21 let, student**

Baruš, řekla bys mi něco o sobě a dobrovolnictví? Kde působíš jak dobrovolník?

*Tak já jsem dělala 4 roky v Centru pro rodinu v programu Návštěvy, pak čtyři roky v eRku v Jihlavě v otevřených klubech. A teď dělám ve Středisku rok a půl ... S tím, že rok a půl na otevřeném klubu na Oráči ...Bílý klub vlastně ...A půl roku na terénu.*

Jaká je tvoje největší motivace, proč to dobrovolnictví děláš?

*Protože mi to přijde jako dobrý využití mého volného času, že když už jsem teda pedagog volného času, snažím se nák efektivně využít svůj volnej čas, tak tohle jen jakoby možnost, jak ho efektivně využít.*

A proč se rozhodla pro dobrovolnictví zrovna v Salesiánském středisku?

*Protože když jsem přišla do prváku, tak na stránkách fakulty byla výzva, že hledaj dobrovolníky, tak jsem do toho prostě šla. Zaujalo mě, že jak pracuje s problémovou mládeží a já jsem se vždycky chtěla orientovat pro etopedii, je mi to blízky tahle práce.*

Jaký máš vztahy se zaměstnancema?

*My vztahy máme dobrý. Myslím si, že opravdu se mi věnovali hodně, neustále se ptali, jestli mi to vyhovuje, jestli se tam cejtím dobře, jestli nemám nějaký problém.*

A v případě jakýchkoliv problémů, za kým bys ho šla řešit? Nebo si i jen tak pokecat o tom, jak to zvládáš, jak tě to naplňuje ...

*Myslím si, že to bylo úplně v pořádku a hlavně jsem věděla, že kdybych měla nějaký problém, nějaký dotaz, tak můžu za kýmkoliv z nich přijít. A kdyby to byl velkej problém, tak bych šla za koordinátorem dobrovolníků. Ale neměla jsem problém.*

A co říkáš na oceňování dobrovolníků? Chtěla bys být oceňována nějak jinak? Nebo líp?

*Já si třeba, nevím, jestli je to zrovna forma oceňování, ale cejtím se dobře, že vím, že patřím do toho kolektivu, jo. Že tam je opravdu tak příjemná atmosféra a všechno a že mě by ani nenapadlo za to něco chtít. Třeba v Jihlavě jsem za to nikdy nic nedostávala. Tady jsem mohla jet do toho Brna, můžu si vybrat nějaký kroužek zadarmo jakoby a hlavně to společenství, jakoby cejtím se tam dobře, no. Mě jako nenapadá, jakým způsobem by mě mohli víc odměnit.*

Jak jsi spokojená s tím, jakou dostáváš zpětnou vazbu?

*Tak třeba na klubu jsem se zpětkou úplně spokojená, ale na terénu úplně ne, protože odcházím a ještě to filtruju a ještě doma s Jájou a je toho hodně, no. Tam je hodně sociálních problémů, víc jsem jakoby napjatá než na tom klubu. Uvítala bych delší zpětnou vazbu, mohla bych o tom mluvit strašně dlouho, no.*

A co říkáš na vzdělávací kurzy a semináře, který pořádá Středisko?

*Já jsem byla nadšená z toho Brna, protože tam jsem se cítila prostě...Viděla jsem najednou, že ostatní Salesiánský střediska můžou fungovat úplně jinak, dělat jiný věci, že třeba v Brně vůbec jako nepracujou s Romama, že tam spíš pracujou s maminkama a*

*s dětma a tak dál, že to prostě může bejt úplně jiný. Jinak jako myslím, že mám určitě širokej záběr kurzů. Cokoliv by se mi nabídlo, tak do toho bych šla.*

A máš nějaký náklady s tím dobrovolnictvím spojený? Chtěla bys je proplácet?

*Tak my jsme v Jihlavě měli, že nám propláceli MHD, ale tady jsem si na to zvykla, že to tak není a ty peníze za to dám. Ale určitě bych to uvítala, kdyby mi ty lístky na MHD proplatili.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Vnímám to tak, že reaguje dobře. i kritiku by podle mého snesli dobře. Oni se nás vlastně často ptaj jako ... Jako co si o tom myslíme.*

A jak si myslíš, že jsi informovaná o tom, co se bude dít a jaký budou změny v té činnosti?

*My to vždycky tak ... tak to se vždycky probírá před tím, než ten program začne. Proto tam musíme chodit o chvilku dřív, abysme věděli, co a jak a tak, no.*

Co by se muselo přihodit, abys ze Střediska odešla?

*Já nevím, ale asi to, kdybych cítila, že ta moje práce nemá žádný smysl. Nebo že jsem tam zbytečná.*

Moc děkuju, zvládla jsi to skvěle! Já ti říkala, že to nebude nic hrozného.

### **Rozhovor č. 15      Tomáš      55 let, zaměstnaný**

Tome, ty tu vedeš pingpongovej kroužek ... Jak dlouho už?

*12 let.*

Páni, to je hodně dlouhá doba... Co tě k tomu dobrovolničení pořád motivuje?

*Právě na základě toho, že jsem četl tu několikátou výzvu, jako že hledají pomoc. Potom jsem tady studoval, takže se mi to hodilo taky i jako praxe. Vlastně nečekaně se mi to hodilo i jako praxe, protože já v pondělí jsem měl další promoci na pedáku a tam jsem měl tohle uznaný taky jako praxi. Teďka naposledy jsem studoval učitelství pro střední školy.*

Takže ty učíš?

*Ne, to jsem studoval jenom tak pro zábavu. Studoval jsem různé věci 13 let. V roce 95 jsem začal. A tohle pondělí jsem skončil.*

A ještě bych se vrátila k té tvójí motivaci ...

*Tak možná bych řekl, že vidím za tím, že je to i docela potřeba. Že tam není zatím tolik lidí, aspoň teda v těch našich kroužcích, aby na ně byl dostačující počet. Pokud by jich bylo dost, tak mně by ani nevadilo právě z časových důvodů, že bych to třeba nemusel dělat, nebo bych se s někým střídal nebo tak. Protože na čas je to trochu náročný.*



Proč ses rozhodl zrovna pro Salesiánské středisko?

*Tak já jsem čtyřdvorák tady, takže jsem věděl, že salesiáni sem přišli kolem roku 1991 a sledoval jsem tu jejich činnost. Takže jsem i dozvěděl, že hledají lidi. Tak já tam vlastně už spolupracoval na různých brigádách, když se sem vlastně nastěhovali. Tak jsem pomáhal jim při těch pracech na tom Středisku, na té zahradě, jo, tam bylo hodně tehdy vlastně předělávání, interiéry, všechno, to jsem jim pomáhal, to jsem s nima přímo byl jako ve styku.*

Takže Salesiánské středisko tě zaujalo proto, že jsi o něm hodně četl a měl jsi to kousek.

*No, a znal jsem tam plno lidí. Protože jsem tady taky jako farník. Chodím tady do kostela. A proto k nim mám taky blízko.*

Jaký máš vztahy se zaměstnancema?

*No, tak dobrý, protože jak říkám, já tam přijdu ve čtvrtek v 16:40 a v 18:20 odcházím. Ale znám se s ředitelem a hodně se měnili ti koordinátoři, tak všichni se samozřejmě na začátku představili a nabízeli tu pomoc. A myslím si, že zpočátku bylo setkání každý měsíc těch dobrovolníků. To je těch 10 let dozadu. Ale to bylo, jak říkám, jiná doba. To chodilo hodně lidí na to setkání a bylo to každý měsíc. Ale potom ubývalo lidí, ubývalo, tak se to vlastně zredukovalo jen na to setkání na začátku, na Vánoce a na konec roku. Ale co se týká jako koordinátorů, že v případě potřeby určitě vychází vstříc.*

Takže bys chtěl od Střediska více společných akcí?

*Ne, to ani nemyslím. To jenom říkám, jak to dřív bylo. Že dřív jako byly ty kontakty. Ale myslím, že kdo má zájem, tam vždycky může přijít a navíc to nám často i zdůrazňují na těch schůzích, i ty emaily občasné, co jsou, tak tam je i různá nabídka.*

A máš na Středisku někoho, komu by ses svěřil se svými problémama, nebo kdyby sis potřeboval jen o něčem promluvit?

*To bych šel za ředitelem Tomášem Rádlem, ten mi vždycky ochotně poradil.*

A nechybí ti zpětná vazba, když jsi vlastně sám na tom kroužku a nemá tě kdo hodnotit?

*Občas tam chodí nějaká hospitace, to je možná jednou za rok, jo. Ale zase si myslím, ne že bych si myslel, že to dělám nějak dobře, ale člověk už tak ví, za ty roky, jak by to mělo probíhat. Ta zpětná vazba mi ani nechybí, protože už jsem dost jako i na těch setkání, i ty co byly mimo, ty...supervize, tak tam jsme si o tom říkali, to je tak 4, 5 let dozadu, měli jsme jich několik, přišel ten, kdo má problém, do kroužku a tak jsme si navzájem sdělili ty informace. Zkraje já jsem si nemohl zvyknout, že děti to nebaví. Já myslel, že když se přihlásí na kroužek, že je to aspoň bude bavit. Když jsem začal dělat dobrovolníka, tak jsem byl ten asistent, jako jo. A měl jsem pocit, že asi něco neděláme správně, když ty děti třeba někdy si nechtějí hrát, nebo by si raději házely šipky. Ale pak jsem zjistil, že to je asi ve všech kroužcích, aspoň co mi řekli. Když jsme hráli jako Salesiánské turnaje, ty se hrály třeba v Brně, Plzni, v Praze, tak když jsem tam byl, tak jsem zjistil, že je to to samý. Ale to nám vždycky zdůrazňovali, že my bysme se měly snažit tam ty děti udržet a ne je odrazovat, takže je nějak namotivovat.*

Jsi spokojenej s formou oceňování dobrovolníků? Myslím, jak si tě ta organizace váží, jak hodnotí tu tvoji práci třeba formou pochval, výhod ...

*Tak odměnu, pokud se týká materiální, finanční, nemáme žádnou, to jsme na tom všichni stejně. Akorát letos poprvé nám dali potvrzení na odečet daní, jako tu zdaněnou položku, co máme my pracující, tak podle hodin za ten rok, tak si můžeme odečíst, tak já nevím, jestli mi to bude dělat 1500 Kč. Ale někdo, kdo třeba vede dva kroužky a ještě třeba jezdí na brigády v sobotu, tak samozřejmě víc. Ale jak říkám, tady nejde o ty peníze, protože je to jakoby nic. Ale zase je to škoda, to tam nechat.*

A co slovní oceňování?

*Tak vždycky to zazní na těch setkáních, co jsou. A myslím si, že to poděkování tam všem, že to není jen taková fráze, ale že to myslí vážně. A to mi stačí. Tak když to nemůže brát hodnoceno finančně, tak slovní pochvala člověka může potěšit, ale jako si myslím, že je to dostatečný. Co bych chtěl víc? Aby za mnou chodili ještě a děkovali mi, to ne. To mi stačí takhle.*

Myslíš si, že Středisko pořádá dostatečně vzdělávacích kurzů a seminářů? Jaká oblast vzdělávání by tě nejvíce zajímala?

*Tak já myslím, že je to dobrá věc ty kurzy. Já jsem se taky párkrát toho zúčastnil, když něco bylo a měl jsem čas, jo. Na jednu stranu musím říct, že jsem to takhle dlouho studoval vlastně na teologické a pedagogické fakultě, tak tu teorii z přednášek tak nějak znám. Něco z té psychologie, že člověk má jinej pohled na ty děti než někdo, kdo si o tom třeba nic ani nepřečte nebo neslyší. Víc toleruje tu hyperaktivitu těch dětí nebo ten nezájem, tu deprivaci. Víc si uvědomuju, že maj třeba doma nějaký problémy, nedaj to na sobě znát, jo. Takhle k tomu člověk přistupuje jinak, než aby si říkal: „To je hrozný dítě.“*

Máš nějaký výdaje s dobrovolnickou činností?

*Ani ne. Někdy jsem třeba, to nikdo ani neví, já nevím, když se kupovali nějaké ty ceny na turnaje, tak oni jako ochotně přispívají, ale taky někdy jsem třeba nějakou maličkost jako přikoupil, nebo nějaký občerstvení někdy navíc.*

A chtěl bys ty výdaje proplatit?

*Vůbec ne. To jsou maličkosti.*

Jak vnímáš, že organizace reaguje na tvoje názory a případnou kritiku?

*Tak já moc nemám komu si stěžovat. Jen, jak říkám, bych uvítal někoho na prostrídání, jo. Někdy je toho dost. A na ty názory ... Kdy jako ...Jedině na nějakých těch společných setkáních.*

Jak hodnotíš to, jak jsi informovaněj o dění a změnách v tom kroužku?

*Já si to řídím sám, že jo. Ale změny tu moc bejt nesmí. Čas je prostě určeněj.*

Z jakýho důvodu bys ze Střediska odešel? Co by se muselo stát?

*Tak já myslím, kdybych viděl naprostý nezájem třeba ze strany těch dětí, kdyby jich bylo už hodně, které to třeba nebaví, to mi někdy vadí i teď, když vidím, že je to moc nebaví některé děti. Potom mně tam vadí nedostatek prostoru kolem těch stolů. To je opravdu*

*špatný. Teď jsou tam ty žíněnky, padaj za to balónky, dneska zase jedna byla dole sundaná. A ty jsou těžký, tak to mi tam teda vadí. A pak kvůli třeba rozhádání se s někým, kvůli problémům s pracovníkama.*

Moc děkuju, jsi zlatej.

## ABSTRAKT

KADLECOVÁ, V. *Strategie personálního marketingu v Salesiánském středisku mládeže*. 2012. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

**Klíčová slova:** personální marketing, interní personální marketing, externí personální marketing, získávání dobrovolníků, stabilizace dobrovolníků, nezisková organizace, Salesiánské středisko, dobrovolnictví, dobrovolníci.

Teoretická část práce se zabývá tématy, ze kterých následně vychází kvalitativní šetření. První kapitola se věnuje terminologii dobrovolnictví a dobrovolníků vůbec. Druhá kapitola se zabývá pojmem personální marketing, jeho dělením a způsoby využití. Stěžejní částí je potom kapitola, která pojednává o strategii personálního marketingu v neziskových organizacích. Významnou součástí celé práce je kapitola, představující strategii pro stabilizaci dobrovolníků Salesiánského střediska.

Praktická část se věnuje kvalitativnímu výzkumnému šetření, pro jehož realizaci byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Stěžejní oblastí výzkumu je motivace pro dobrovolnictví všeobecně a poté pro SaSM ČB, spokojenost dobrovolníků se vztahy, oceňováním a péčí o ně ze strany Salesiánského střediska. Na základě těchto zjištění si pak práce klade za cíl vypracovat doporučení pro zvýšení spokojenosti v dobrovolnické činnosti pro Salesiánské středisko a pro stabilizaci stávajících dobrovolníků.

# ABSTRACT

## **Personal marketing strategy in the Salesian Youth Center.**

**Keywords:** personal marketing, internal personal marketing, external personal marketing personnel, getting volunteers, volunteers stabilization, nonprofit organization, the Salesian center volunteering volunteers.

The theoretical part of the work deals about themes which are subsequently based on a qualitative investigation. The first chapter deals with the terms of volunteering and volunteers at all. The second chapter deals about the concept of personal marketing, its divisions and uses. The central part is the chapter, which deals about personal marketing strategy in nonprofit organizations. An important part of the whole work is a chapter presenting the strategy for stabilizing volunteers in the Salesian Center.

The practical part is about the qualitative research investigations, which was practicing by the method of semi-structured interview. The key areas of research is the motivation for volunteering in general and then for the SaSM ČB, volunteer satisfaction with the relationships there, pricing and care about the volunteers by the Salesian Center. Based on these findings this thesis makes recommendations for increasing satisfaction in volunteering for the Salesian center, and stabilization of its volunteers.