Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Veronika Krolupperová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Motivace dobrovolníků v obecně prospěšné společnosti AFS Mezikulturní programy, o.p.s.

Autor bakalářské práce: Veronika Krolupperová
Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Motivace dobrovolníků v obecně prospěšné společnosti AFS Mezikulturní programy, o.p.s.*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí práce doc. PhDr. Ing. Evě Jarošové, Ph.D. za vstřícný přístup, podporu, cenné rady a dodání odvahy, jež vše přispělo ke vzniku bakalářské práce. Velký dík také patří všem respondentům za ochotu věnovat drahocenný čas, za otevřenost a upřímnost při rozhovorech. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a nejbližším za podporu a trpělivost.

Název bakalářské práce: Motivace dobrovolníků v obecně prospěšné společnosti AFS Mezikulturní programy, o.p.s.

Abstrakt: Cílem práce je zmapovat a porozumět motivaci dobrovolníků společnosti AFS Mezikulturní programy o.p.s. a jejich vnímání podpory ze strany této společnosti. Teoretická část se zabývá dobrovolnictvím obecně, jeho podrobným popisem, rozdělením i situací dobrovolnictví v České republice. Dále rozvádí motivaci dobrovolníků, vysvětlení sebe-determinační teorie motivace a mentoringu jako vzdělávacího modelu. Praktická část je zaměřená na výzkum motivace aktivních, neaktivních a přeřazených dobrovolníků, jejich vztahu k dobrovolnictví a pohledu na mentoring v rámci organizace, a to ve srovnání s náhledem manažera dotazované skupiny. Na základě získaných informací jsou zmapovány hlavní motivy dobrovolníků a sestavena doporučení.

Klíčová slova: Dobrovolnictví, sebe-determinační teorie motivace, mentoring, motivace dobrovolníků

Title of the Bachelor´s Thesis: Motivation of volunteers in AFS Mezikulturní programy o.p.s

Abstract: The aim of this work is to map and understand the motivation of volunteers in AFS Mezikulturní programy o.p.s. and their perception of support from this organisation. The theoretical part focuses on volunteering in general as well as detailed description and situation of volunteering in the Czech Republic. It also explains the motivation of volunteers, self-determination theory of motivation and mentoring as an educational model. The practical part is focused on the research of motivation of active, inactive and reclassified volunteers, their relation to volunteering and the view of mentoring within the organization, in comparison with the view of manager of the interviewed group. Based on the information obtained, the main motives of volunteers are mapped and recommendations made.

Key words: Volunteering, self-determination theory of motivation, mentoring, motivation of volunteers

OBSAH

Úvod ... 1
1. Teoretická část ... 2
1.1 Dobrovolnictví ... 2
1.1.1. Úvod do dobrovolnictví ... 2
1.1.2. Typy dobrovolnictví ... 5
1.1.3. Management dobrovolnictví ... 6
1.1.4. Dobrovolnictví v České republice ... 8
1.1.5. Motivace dobrovolníků ... 12
1.1.6. Shrnutí dobrovolnictví ... 13
1.2 Motivace ... 14
1.2.1. Úvod do motivace ... 14
1.2.2. Sebe-determinační teorie motivace (SDT) ... 15
1.2.3. Motivace dobrovolníků dle sebe-determinační teorie ... 23
1.2.4. Shrnutí sebe-determinační teorie ... 24
1.3 Mentoring ... 24
1.3.1 Mentor a mentee ... 26
1.3.2 Rozdělení mentoringu ... 27
1.3.3 Mentoring a sebe-determinační teorie ... 29
1.3.4 Shrnutí mentoringu ... 30
2. Metodika ... 30
2.1 Metody sběru a analýzy dat ... 30
2.2 Charakteristika zkoumaného vzorku a průběh výzkumu ... 31
3 Praktická část ... 34
3.1. AFS Mezikulurní programy ... 34
3.1.1. Dobrovolnictví v AFS ... 35
3.1.3 DOS Praha ... 35
3.2. Výsledky výzkumu ... 36
3.2.1. Cesta k dobrovolnictví ... 37
3.2.2. Motivace dobrovolníků ... 39
3.2.3. Mentoring ... 42

3.2.4. Shrnutí 44
3.2.5. Pohled manažera 45
3.2.6. Pohled manažera v porovnání s dobrovolníky 46
Limity práce 49
Závěr 50
Použitá literatura 51
Seznam tabulek 56
Seznam obrázků 56
Seznam příloh 56
Přílohy 57

ÚVOD

Předmětem práce je téma dobrovolnictví v nadnárodní neziskové organizaci AFS Mezikulturní programy o.p.s., která se ve své hlavní činnosti věnuje právě dobrovolnictví jak v tzv. hostitelském program, kde jsou zainteresované celé rodiny, tak v programu dobrovolnictví, který je zaměřen především na studenty středních a vysokých škol a funguje jako podpůrný systém pro práci se studenty hoštěnými i vyjíždějícími, tak se samotnými dobrovolníky. Tato práce se zaměří jen na dobrovolnický program, kterého se účastní studenti středních a vysokých škol.

Práce si klade za cíl zmapovat a porozumět motivaci dobrovolníků a jejich vnímání podpory ze strany společnosti AFS, a to přímo v pod ní patřící Dobrovolnické organizované skupině Praha (dále jen DOS Praha). Dalším cílem je základní analýza důvodů k odchodu dobrovolníků z dané skupiny či jejich mobility v rámci organizace, stejně tak jako prozkoumání možností uplatnění mentoringového programu pro dobrovolníky a jeho využití pro rozvoj, stabilitu a prevenci problémů v dobrovolnické komunitě. Vliv účasti či neúčasti dobrovolníka na výjezdovém programu vzhledem k jeho motivaci není zkoumám v důsledku malého počtu dobrovolníků, kteří na program nevyjeli.

Vzhledem k široké definici pojmu dobrovolnictví, je dobrovolnictví v rámci této práce popsáno jak z hlediska zákona, tak z pohledu organizací i státu. Je zde také vysvětlena základní typologie dobrovolnictví, management dobrovolníků i motivace z pohledu důležitých autorů v oboru. Historii dobrovolnictví v ČR se tato práce nevěnuje. Motivace je zde chápana tak, jak je popisována v rámci sebe-determinační teorie motivace, pomocí které bude autorka zjišťovat motivaci dobrovolníků a jejich důvody k odchodu. Mentoring je zde popsán jako vzdělávací nástroj, autorka se věnuje různým typům mentoringu stejně tak jako vztahu mentora s menteem a jejich detailnějšímu popisu.

1. TEORETICKÁ ČÁST

Teoretickou část autorka rozděluje na tři části, a to na dobrovolnictví, motivaci a mentoring. Podkapitola dobrovolnictví obsahuje obecný úvod do dobrovolnictví a jeho typy, dále se věnuje managementu dobrovolnictví, dobrovolnictví v České republice a motivaci dobrovolníků. Podkapitola motivace obsahuje sebe-determinační teorii, její podrobné vysvětlení a také výzkumy zaměřené na motivaci dobrovolníků z pohledu sebe-determinační teorie. Podkapitola mentoring obsahuje obecný úvod, vysvětluje pojem mentoringového programu a vztah mezi mentorem a menteem.

1.1 DOBROVOLNICTVÍ

Dobrovolnictví se stalo nepostradatelným prvkem každé společnosti. Účinně a prakticky převádí Deklaraci spojených národů, kde se praví – „my lid" máme moc změnit svět – do běžného života (Janíčková & Zmeškalová, 2011).

1.1.1. Úvod do dobrovolnictví

Dobrovolnictví je jev, který lidskou společnost provází už tisíce let. Jeho význam v různých dobách kolísal, někdy bylo téměř neviditelné a zcela na okraji zájmu mocných, jindy byl zase dobrovolnický entuziasmus okázale oceňován a měl klíčový význam pro fungování či vzestup celé společnosti. Zdá se, že v současné době charakteristické přechodem vyspělých demokratických společností z industriální do postindustriální fáze svého vývoje význam dobrovolnictví znovu stoupá (Frič & Pospíšilová, 2010). Ve většině zemí střední a východní Evropy byla dobrovolnická činnost v poválečných letech od druhé světové války až do počátku 90. let pozastavena. V této době bylo dobrovolnictví většinou prováděno povinně pro politickou stranu nebo stát. Vzhledem k tomu, že mnoho organizací na počátku 90. let muselo být nově založeno, občanské společnosti jsou někdy v procesu vývoje (Angermann A. & Sittermann B., 2010).

Dobrovolnictví je veřejně prospěšná činnost, která je vykonávána dobrovolníkem ze svobodné vůle, v jeho volném čase a bez nároku na odměnu nebo protislužbu (Hruška, Hrušková, Tošner, & Pilát, 2018a). Je chápáno jako základní stavební prvek občanské spolčenosti (Janíčková & Zmeškalová, 2011). Představuje nepeněžní dar organizaci, kdy dobrovolník daruje svůj čas, energii, zkušenosti a dovednosti. Každá dobrovolná práce vyžaduje jinou intenzitu uvedených složek, přičemž nejčastěji je vyžadován čas jedince (Hladká, 2008). Dobrovolník uskutečňuje nejvznešenější aspirace lidstva, a to touhu po míru, touhu po svobodě, příležitost, bezpečí či spravedlnost pro všechny (Janíčková & Zmeškalová, 2011). Definicím dobrovolníka se autorka dále věnuje v pasáži „Dobrovolnictví v České republice".

Význam dobrovolnictví můžeme vidět na třech úrovních – co dobrovolnictví přináší samotnému dobrovolníkovi, čím obohacuje organizaci, pro kterou pracuje, a co dává společnosti. Dobrovolnictví podporuje solidaritu mezi lidmi navzájem a doplňuje činnost dalších sektorů. Dobrovolná činnost poskytuje prostor pro sociální začlenění nezaměstnané a jinak marginalizované části populace i pro smysluplné využití volného času výdělečně činných občanů. Hlavním cílem rozvoje dobrovolnictví je posílení sociální soudržnosti ve společnosti (Hladká, 2008). Veřejně prospěšné dobrovolnictví je vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Dobrovolnictví může být profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro občana či organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků i příležitostí pro osobní růst dobrovolníků (Tošner & Sozanská, 2006).

Koncept dobrovolnictví je značně široký pojem, který se v praxi často definuje rozdílně, a je tedy obtížné shrnout jej do jediné odborným diskursem uznávané definice (Kolomazník & Šimečková, 2017). Například Šojdrová na konferenci „Dobrovolnictví bez hranic“ v roce 2007 zmiňuje program Francouzských ministerstev, který si klade za cíl umožnit dobrovolníkům, vysílaných do zahraničí, nabytí určitých profesních zkušeností, také posílení mobility mladých pracovníků a kvalifikační ohodnocení na trhu práce. Tito dobrovolníci dostávají finanční ohodnocení – kapesné. Na účet tohoto programu zaznívá kritika, že se nejedná o dobrovolnictví v pravém slova smyslu nýbrž o absolvování stáží a poskytování levné pracovní síly soukromým subjektům, za podpory státu. Rozhraní těchto činností může být někdy obtížně čitelné, jde o to, aby nebylo zneužito statutu dobrovolníka (Šojdrová, 2007). Možné negativní dopady dobrovolnictví se mohou vyskytnout v případě, že se dostáváme na hranu, případně za hranici definice dobrovolnictví. V takových případech může být dobrovolnictvím suplován výkon placené práce a dochází k diskreditaci samotného dobrovolnictví. V takovém případě je opomíjena podmínka dobrovolnosti – jedinec je okolnostmi či prostředím donucen k nedobrovolnému či nucenému výkonu práce, za kterou by měl ve skutečnosti pobírat odměnu (Kolomazník & Šimečková, 2017). Toto poukazuje na problémy se sčítáním dobrovolníků v rámci EU, na druhou stranu je jasné, že existuje široké spektrum různých dobrovolnických programů, které jsou používány i jako nástroj státu pro vzdělávání občanů.

Všeobecná deklarace o dobrovolnictví byla schválena mezinárodní správní radou IAVE – Mezinárodní asociace pro dobrovolnické úsilí - na 16. světové konferenci dobrovolníků, konané v Amsterodamu, v Nizozemí, v lednu 2001, v Mezinárodním roce dobrovolníků (Janíčková & Zmeškalová, 2011). Tato deklarace podporuje práva žen, mužů a dětí svobodně se sdružovat a dobrovolně pracovat bez ohledu na kulturní a etnický původ, věk, pohlaví, tělesný stav a společenské nebo ekonomické postavení. Všichni lidé na celém světě by měli mít právo nabídnout jiným lidem a jejich komunitám svůj čas, schopnosti a energii prostřednictvím individuální či kolektivní činnosti a bez nároku na odměnu (Janíčková & Zmeškalová, 2011). Deklarace dále shrnuje, co dobrovolnictví umožnuje a o co usiluje. Zajímavý bod je například snaha, aby dobrovolníci po celý život měli možnost učit se a realizovat veškerý svůj lidský potencionál. Deklarace si také například klade za cíl rozvoj dobrovolnictví, které by pomohlo

zapojit celou komunitu do identifikace a řešení vážných problémů, umožnit lidem získat nové znalosti a dovednosti a plně rozvinout svůj potenciál, sebedůvěru a tvořivost, podporovat rodinou, komunitní, národní i globální solidaritu (Janíčková & Zmeškalová, 2011). V rámci tohoto roku dobrovolnictví byla přijata rezoluce, která obsahovala doporučení týkající se činnosti dobrovolníků, a byl oceněn jejich význam. Dobrovolnictví je zde chápáno jako „integrální součást jakékoli strategie zaměřené na omezení chudoby, udržitelný rozvoj a sociální integraci, a zvláště na překonání sociální izolace a diskriminace“ (č. 52/17 z 20. listopadu 1997). Zpráva o podpoře dobrovolné činnosti obsahuje výčet různých přínosů dobrovolné práce včetně závěrů průzkumu, podle něhož se dobrovolnická činnost vyrovná devíti milionům placených pracovních míst na plný úvazek a dosahuje hodnoty 225 miliard USD (Hladká, 2008).

K dobrovolným činnostem se řadí i dárcovství, které je však označováno za jednoduchou pasivní formu, která nevyžaduje větší odhodlání a nadšení (Hladká, 2008). Mezi typické oblasti dobrovolnictví patří:

- ekologie a ochrana životního prostředí,
- humanitární organizace a ochrana lidských práv,
- sociální a zdravotní oblast,
- kultura, ochrana památek a činnost v rámci církevního společenství,
- zahraniční dobrovolná služba aj. (Hladká, 2008)

Společenská odpovědnost firem nemá v rámci odborného diskursu zcela jednotnou definici a obsahuje velmi širokou oblast aktivit (Kolomazník & Šimečková, 2017), ale nespadá pod dobrovolnictví (Obrázek 1 Společenská odpovědnost firem). Nicméně v rámci CSR[1] v sociální oblasti se odpovědné chování firmy/organizace zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Právě do této oblasti spadá také podpora dobrovolnických aktivit (Kolomazník & Šimečková, 2017).

Obrázek 1 Společenská odpovědnost firem



Zdroj: (Kolomazník & Šimečková, 2017)

[1] CSR je zkratka pro corporate social responsibility v českém překladu tedy společenská odpovědnost firem.

1.1.2. Typy dobrovolnictví

V odborné literatuře lze nalézt rozlišení mezi typy dobrovolnictví, formálním (organizovaným) a neformálním (neorganizovaným) dobrovolnictvím (Hruška et al., 2018a) a občanskou participací (Tošner, 2014). Občanská participace je podpis petice, účast na demonstraci, účast na veřejné schůzi, kontaktování veřejného zastupitele (Tošner, 2014). Neformální dobrovolnictví je neplacená pomoc jednotlivce sousedům, neformální partě kamarádů, obci, přírodě, tedy všem, kteří nejsou příbuzní (Tošner, 2014). Neformální dobrovolnictví je považováno za jednu ze složek sociálního kapitálu a poskytuje širokou škálu vzájemné pomoci a spolupráce mezi jednotlivci v komunitách (Hruška et al., 2018a). Neformální dobrovolníky nikdo nespočítá, v životě se jím občas stane každý z nás. Proto je neformální dobrovolnictví uchopitelné hůře než dobrovolnictví formálně organizované, a často nebývá ani předmětem výzkumů. Jinými slovy jde o občanskou výpomoc (Tošner, 2014).

Formální dobrovolnictví je organizovaná neplacená pomoc prostřednictvím skupin, klubů, organizací ve prospěch ostatních lidí či služeb (Tošner, 2014).

Dobrovolnictví jako projev občanské angažovanosti, zde nabývá snahy rozlišovat dobrovolnou činnost vzájemně a veřejně prospěšnou. Tedy do jaké míry je smyslem pomáhat si především navzájem (skautský oddíl) a do jaké míry je činnost přínosná především pro ostatní (denní centrum pro seniory). V praxi se oba druhy prospěšnosti velmi často prolínají a doplňují (Tošner, 2014). Když se zájemce zapojí do dobrovolnictví, obvykle ho seznámí s jejich činností i s pravidly zde platnými. Potom mu nabídnou konkrétní zapojení a obvykle s ním uzavřou občanskoprávní smlouvu o dobrovolnictví. Říkáme tomu formální neboli organizované dobrovolnictví. Slovo „formální“ neznamená, že jde o pouhou formalitu, dobrovolnictví zde má řadu znaků jako občanská výpomoc. Role dobrovolníka je zde navíc vymezena tak, aby se příjemce pomoci na ni mohl spolehnout. Partnerem dobrovolníka je organizace, která mu nabídne příležitost uplatnit se a pomůže mu najít jeho místo v organizaci. (Tošner, 2014).

Tošner a Sozanská rozdělují dobrovolné činnosti a služby z hlediska historického vývoje na evropský model dobrovolnictví – komunitní, kdy se na základě společenských zájmů dobrovolníci spontánně setkávají v přirozených společenstvích, jakým je církev či sportovní nebo dětská organizace, a na americký model dobrovolnictví – manažerský, kdy s dobrovolníky pracují profesionálně vedená dobrovolnická centra, která vyhledávají altruisticky zaměřené občany a nabízejí jim dobrovolnictví v řadě odborů lidské činnosti i organizací. Dále dělí dobrovolné činnosti z hlediska cesty, kterou se dobrovolník ubírá, to je buď dobrovolnictví, jež vzniká „zdola nahoru“ od neformální skupiny přátel k založení společného spolku, nebo dobrovolnictví, které působí „zvenčí dovnitř“, strukturovaná organizace vyhledává a pracuje s dobrovolníky. Podle role, kterou dobrovolník hraje v organizaci, zda je chod organizace přímo závislý na dobrovolnících, nebo dobrovolníci vykonávají činnost spolu s profesionálními zaměstnanci, nebo činnost dobrovolníků není pro vlastní chod organizace nepostradatelná. Poslední je dělení z hlediska časového vymezení, a to na dobrovolné zapojení při jednorázových akcích, dlouhodobá dobrovolná pomoc (poskytována opakovaně a pravidelně např. tři hodiny jedenkrát týdne po dobu celého roku) a dobrovolná služba (na dobu několika měsíců i let obvykle vykonávaná mimo svoji zemi) (Tošner & Sozanská, 2006).

Dále máme kolektivní typ dobrovolnictví, z období industriálního vývoje, který je založený na sdílení skupinových cílů či hodnot a členské příslušnosti k organizaci, která dobrovolnické aktivity koordinuje a vytváří pro ně prostor, a reflexivní typ dobrovolnictví, který odpovídá post-industriálnímu vývoji společnosti a je charakterizován spíše individualismem a slabou vazbou na organizaci (Frič & Vávra, 2012).

Komunitní dobrovolnictví dělíme na neformální, jedná se o spontánní aktivity iniciované jednotlivci jako například sousedská výpomoc, formální, jedná se o dobrovolnou a neplacenou činnost členů lokální komunity vykonávanou v rámci nějaké komunitní organizace, jejímž cílem je prospěch jiných členů komunity, resp. prospěch komunity jako celku, a virtuální, již lze chápat jako dobrovolnou a neplacenou činnost členů komunity, kterou vykonávají přes internet ve prospěch jiných členů, resp. ve prospěch komunity jako celku (Frič & Vávra, 2012).

Lze najít dokonce tři typy pomoci, které bývají zařazovány pod pojem dobrovolnictví. Jde o pomoc ve formě: 1. neplacené práce, 2. občanského aktivismu a 3. zábavy, resp. volnočasové aktivity (Hruška et al., 2018a). Dobrovolnou činnost dále můžeme dělit na již zmíněnou dobrovolnou občanskou výpomoc, dobrovolnictví vzájemně prospěšné, dobrovolnictví veřejně prospěšné a dobrovolnou službu (Hladká, 2008). Existuje i celá řada dalších, zejména praktických přístupů ke třídění a kategorizaci typů dobrovolnictví. Při realizaci projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě bylo např. využíváno členění dle míry specializace vykonávané činnosti na expertní a nespecializované dobrovolnictví. Samozřejmostí je pak kategorizace dle oblastí vykonávané činnosti (Kolomazník & Šimečková, 2017).

Dobrovolnictví specialistů je organizováno mezinárodními sdruženími typu OSN, nebo Lékaři bez hranic. Působí právě v humanitárních a rozvojových projektech a požadují po dobrovolnících nějakou specializaci. Často se jedná o zdravotníky, odborníky na vodní hospodářství, zemědělství, vzdělávání (Tutr, 2007). Tyto programy bývají také finančně ohodnoceny (Tutr, 2007), to zda do jaké míry se tedy jedná o dobrovolnictví je otázkou.

1.1.3. Management dobrovolnictví

Dobrovolnictví ve světě dosáhlo takového rozsahu, že se vytvořil nový obor – management dobrovolnictví (HESTIA, 2003). Potřeba profesionalizovaného dobrovolnického managementu roste (Frič & Pospíšilová, 2010). Pod pojmem management dobrovolnictví se rozumí plánování, organizování, koordinování, hodnocení, získávání a oceňování činnosti dobrovolníků. Na základě kvalitativního výzkumu je identifikována nutnost řídit dobrovolnictví profesionálně. Důvodem vytvářejícím potřebu profesionálního řízení je skutečnost, že vstup dobrovolníka do organizace představuje změny, se kterými bude muset organizace dále pracovat, aby nastalá situace byla přijatelná pro všechny strany – pro organizaci a její zaměstnance, dobrovolníky i klienty (Hruška et al., 2018a). Dobře připravený dobrovolnický program může zvýšit nejen výkonnost, ale i profesionalitu neziskové organizace a při tom nic neubírá z tvořivosti a spontaneity dobrovolníků (HESTIA, 2003), stejně jako specializovaní fundraiseři přináší zefektivnění činnosti občanských organizací (Frič & Pospíšilová, 2010).

K profesionalizaci dobrovolnické činnosti také patří skutečnost, že v organizaci působí koordinátor dobrovolníků, který je klíčovou postavou dobrovolnického managementu. Jeho úkolem je vytvořit z různorodé skupiny dobrovolníků jeden celek, v němž si každý ponechává svoji samostatnost a svébytnost (Tošner, 2014). Jejich kompetenční profil byl popsán Národní soustavou kvalifikací. Na takto definované kvalifikační požadavky pak navázala Národní soustava povolání, kde byl popsán Koordinátor dobrovolníků (Kolomazník & Šimečková, 2017). Organizace proto musí dobře organizovat výkon dobrovolné práce, tak aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám. Energie je zvláště důležitá u těch, kteří pracují s určitým kolektivem např. trenéři sportovních kurzů, lektoři vzdělávacích kurzů atd. Zkušenosti někteří dobrovolníci získávají, jiní je předávají (Hladká, 2008). Dobrovolníci mají nemalý vliv na poslání a činnost organizace. Svou přítomností nutí organizaci k neustálému zlepšování se, ke vnímání kritiky od člověka vně organizace. Zpětná vazba získaná prostřednictvím rozhovorů a diskusí s dobrovolníky tak může tvořit významný nástroj pro rozhodování managementu organizace (Hladká, 2008).

Využívání práce dobrovolníků je velmi důležité strategické rozhodnutí. Organizace musí zvolit vhodné způsoby řízení, motivace a práce s dobrovolníky, vztahy ke stávajícím zaměstnancům, odpovědnost a pracovní režim dobrovolníků, až po formu vyjádření poděkování tak, aby vzájemná spolupráce byla úspěšná. Nedostatečná příprava a kvalita řízení může vést jak ke znechucení dobrovolníků, jejich ztrátě, tak i ke vzniku nedůvěry organizace k práci s dobrovolníky. Práce s dobrovolníky, ač nikdy není tak jednoduchá, jak se na první pohled může zdát, zajišťuje organizaci mnoho výhod a přínosů (Hladká, 2008).

Managementu v dobrovolnictví se věnuje White. Podotýká, že si společnosti využívající dobrovolníky neuvědomují jejich hodnotu a neuvědomují si důležitost investování do jejich rozvoje a managementu. V mnoha organizacích je více dobrovolníků než placených zaměstnanců, manažeři dobrovolníků mají často i jiné povinnosti než pouze spolupráci s dobrovolníky, tudíž i jejich čas a kapacita jsou limitovány (White, 2016). Brudney a Meijs ve svém článku vysvětlují, že nedostatek empirických dat je způsoben velkou diversitou mezi dobrovolnickými programy a také rozdílností mezi manažerskými postupy v této oblasti, které jsou přizpůsobeny daným společenským potřebám (Brudney & Meijs, 2014). Obecně je tedy málo materiálů, které by přispěly k vývoji a dobré aplikaci managementu dobrovolníků, ale například v rámci Evropské unie se vytvářejí různé studie a snahy tento obor podpořit a rozvinout.

Tošner pro nástin pracovní kapacity, kterou dobrovolníci vyžadují uvádí příklad „V programech náročnějších na přípravu a vedení dobrovolníků, navíc s působností dobrovolníka mimo prostory organizace, tedy v terénu, je třeba na cca 30 dobrovolníků jeden celý pracovní úvazek koordinátora. Jde-li o program, v jehož rámci se dobrovolníci pohybují téměř stále po boku, potom stačí jeden pracovní úvazek koordinátora až na cca 100 dobrovolníků. V této souvislosti je možno doložit u profesionálně řízených dobrovolnických programů jejich náklady. V terénních programech typu „1 pro 1“ dobrovolníci odvedou cca dvojnásobek platu koordinátora dobrovolníků. V programech, kde dobrovolníci působí spolu s profesionály, odvedou cca čtyřnásobek platu koordinátora dobrovolníků. To vše při průměrném zapojení dobrovolníka 2 – 3 hodiny týdně, cca 40 týdnů ročně“ (Tošner, 2014).

1.1.4. Dobrovolnictví v České republice

Je třeba poznamenat, že dobrovolnictví má v českých zemích bohatou tradici. Jeho kořeny sahají až do národního obrození a následně i do období prvního československého státu po roce 1918, kdy dobrovolné organizace a spolky významně ovlivnily sociokulturní úroveň mladého českého státu. Zároveň ale platí, že v současnosti je částí naší společnosti dobrovolnictví chápáno buď jako něco, co mělo odejít spolu se socialismem, nebo jako něco, co se hodí leda pro osamělé a zakomplexované lidi, kteří si tím léčí svoje pocity viny (HESTIA, 2003).

Rozsáhlejší organizované pokusy o systematické zavádění dobrovolnické činnosti v ČR se objevily až ve druhé polovině 90. let minulého století (Dobrvolník.cz, 2019b). Zákonem je dobrovolnictví pokrývané až od roku 2002 (zákon č. 198/2002 o dobrovolné službě). Tento zákon definuje dobrovolnictví velice úzce, z toho důvodů, je řada dobrovolníků nezahrnuta (Angermann A. & Sittermann B., 2010). V souvislosti s účinností nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014, dne 5. června 2014 nabyl účinnosti zákon č. 86/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), ve znění zákona pozdějších předpisů (Tošner, 2014).

Dobrovolnická služba je v České republice definována zákonem jako činnost, při níž dobrovolník poskytuje pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase, pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002). Za dobrovolnickou službu uvedenou v odstavci 1 se nepovažuje činnost týkající se uspokojování osobních zájmů, anebo je-li vykonávána v rámci podnikatelské nebo jiné výdělečné činnosti anebo v pracovněprávním vztahu, služebním poměru nebo členském poměru (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002).

Dobrovolník je definován dle zákona jako fyzická osoba starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území ČR (jde-li o výkon mimo ČR osoba musí být straší 18 let), která se na základě vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002). Tošner a Sozanská definují dobrovolníka jako člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednost ve prospěch ostatních lidí či společnosti (Tošner & Sozanská, 2006). Tato definice zobrazuje dobrovolníka jen jako dárce svého času a energie, bez nároku na odměny jak finanční, emoční či jiné. Internetová stránka www.dobrovolnik.cz ale zmiňuje i rozvoj sama sebe *„Dobrovolnictví může mít mnoho přínosů také pro dobrovolníka samotného. Díky dobrovolnictví můžete například poznat nové zajímavé lidi či místa, rozvíjet své jazykové*

schopnosti anebo načerpat zkušenosti, které budete moci využít také v rámci svého profesního uplatnění." (Dobrvolník.cz, 2019a), poukazuje tedy na dvoustrannost dobrovolnické služby. Jedna z alternativních definic považuje za dobrovolníka osobu, která dobrovolně pracuje pod úrovní své tržní mzdy. Podle této definice je možné považovat za dobrovolníky i trenéry a cvičitele, kteří za svoji činnost dostávají příslušné náhrady (cestovné, stravné) či symbolickou odměnu, která je o řád nižší než běžná mzda na srovnatelné pozici (Hladká, 2008). Dobrovolníci hrají nezanedbatelnou roli v humanitárních programech OSN, obraně lidských práv, v procesu podpory demokracie. Rovněž kampaně na podporu zvyšování gramotnosti a ochrany životního prostředí by se bez pomoci dobrovolníků neobešly (Hladká, 2008).

Nepanuje zcela shoda mezi definicemi dobrovolnictví, můžeme ale zmínit společné znaky: činnost je ku prospěchu druhých, je nepovinná, bez finanční odměny a osoba se k účasti rozhodne svobodně. Definice jsou ale široké a může docházet k matoucím situacím, hrozí i zneužití statutu dobrovolníka. Matoucí může být například výpomoc sousedovi, ta dle definice spadá do dobrovolnictví, nicméně jí společnost takto nevnímá, Český statistický úřad takovou situaci zahrnuje pod dobrovolnictví, pokud ji člověk vykonává pravidelně (Fořtová Jitka, 2017).

Dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy uzavřené s vysílající organizací[2]; v případě dlouhodobé dobrovolnické služby nebo v případě krátkodobé dobrovolnické služby, k jejímuž výkonu je dobrovolník vysílán do zahraničí, musí být tato smlouva písemná. (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002). Je-li fyzická osoba v pracovněprávním vztahu, služebním poměru, členském poměru nebo je-li žákem nebo studentem, vykonává jako dobrovolník dobrovolnickou službu mimo svůj pracovněprávní vztah, služební poměr, členský poměr, školní vzdělávání nebo studium (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002).

Vysílající organizací podle tohoto zákona je veřejně prospěšná právnická osoba se sídlem v České republice, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby za podmínky, že má udělenu akreditaci (§ 6) (Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), 2002). Vysílající organizace může být: nadace, nadační fond, ústav, sociální družstvo, spolek, obecně prospěšná společnost, právnická osoba církve anebo náboženské společnosti, církve anebo náboženské společnosti (Tošner, 2014).

Dobrovolné organizace jsou takové organizace, jejichž činnost je postavena převážně na dobrovolnících. Většinou se jedná o neziskové organizace, které často zohledňují menšinové a individuální potřeby obyvatel. Díky svému zaměření a charakteru bývají často iniciátory změn či nových trendů ve společnosti a nositeli morálních hodnot. Nejvýznamnější oblasti s největším zapojením dobrovolníků a také s největší odezvou ve společnosti jsou oblasti:

[2] Vysílající organizace - je nestátní nezisková organizace (občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, církev nebo církevní právnická osoba) se sídlem na území České republiky, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje pro výkon dobrovolnické služby a uzavírá s nimi smlouvy o výkonu dobrovolnické služby za předpokladu, že je držitelem akreditace NICM (2018).

ekologická, humanitární a lidských práv, sociální a zdravotní, kulturní, sportovní a vzdělávací (NICM, 2018).

V České republice se statistikami dobrovolnictví a neziskových organizací zachycuje Satelitní účet neziskových institucí. Ten je doplněním a rozšířením národních účtů. Všechny údaje za všechny neziskové instituce sjednocuje v jednom účtu a rozšiřuje statistické sledování o ukazatele, které jsou pro neziskové instituce[3] charakteristické, avšak národní účty je nezachycují - například hodnotu práce dobrovolníků, rozdělení nákladů neziskových institucí dle účelu (Český statistický úřad, 2018). Výsledky dobrovolnické práce neziskových institucí metodika nezahrnuje do produkce, a tím ani do přidané hodnoty. V ukazatelích výroby chybí práce v oblasti sociálních služeb, životního prostředí, péče o děti a práce vykonané v odborných asociacích či profesních organizacích, která je vykonávána dobrovolně, tedy není placena. Je to důležité, neboť z ekonomického pohledu je práce dobrovolníků významným vstupem do činnosti neziskových institucí (Rybáček, 2017). Jedná se o pracovní kapitál neziskových institucí.

Z pohledu statistiky musí dobrovolník činnost provádět minimálně jednu hodinu za dané období. Patří sem i takové činnosti, jako je například pomoc sousedům, pokud ji člověk vykonává pravidelně. Dobrovolnická práce není součást HDP (Fořtová & Musil, 2018), jelikož dobrovolník může pracovat i pro více neziskových institucí, publikuje se v satelitním účtu neziskových organizací počet dobrovolníků v podobě úvazků přepočtených na plnou pracovní dobu (FTE) (Hruška, Hrušková, Tošner, & Pilát, 2018b). Podle údajů neziskových institucí lidé jako dobrovolníci v roce 2014 odpracovali 45,6 mil. hodin. Každý člověk ve věku 15–60 let tak průměrně odpracoval 7,2 hodin ročně. Na odhadem 920 tis. dobrovolníků vychází, že každý z nich odpracoval průměrně 49,6 hodin za rok. Podle Informačního systému o průměrných výdělcích činila v roce 2014 celkem 126 Kč. Odhadovaná výše mezd dobrovolníků tak byla 5,8 mld. Kč, což odpovídá 0,13 % HDP (Fořtová, 2017). Počet hodin odpracovaných dobrovolníky vzrostl v roce 2016 meziročně o 2,2 % na 46,1 milionu. Hodnota dobrovolnické práce činila 6,4 mld. Kč, což meziročně představuje nárůst o 7,5 %. Dobrovolnická práce však není podle mezinárodních standardů zahrnuta v HDP," upozorňuje Marek Rojíček, předseda Českého statistického úřadu (Cieslar, 2018).

Vývoj počtu odpracovaných hodin dobrovolníky není jednoznačný a ovlivňují ho různé živelné katastrofy, například povodně (Fořtová, 2017). Z výzkumů také vyplývá, že každý dobrovolník odpracoval ve velkém sdružení více než v malém, a to 80 hodin ročně. Nejméně dobrovolníků působilo v malých obecně prospěšných společnostech (Fořtová, 2017). Otázkou je, zda se jedná o cílenou situaci, tedy zda malé o. p. s. potřebují pro svou činnost jen malý počet dobrovolníků,

[3] Neziskové instituce dělíme na tři typy 1) Netržní neziskové instituce – poskytují své služby domácnostem (nadace, o.p.s., ústavy, spolky, pobočné spolky, církevní organizace, profesní komory, politické strany a hnutí a další)

2) Tržní neziskové instituce – poskytují služby podnikatelským subjektům, které je založily a které je formou členských příspěvků převážně financují (komory kromě profesních, o.p.s., spolky, zájmová sdružení právnických osob)

3) Veřejné vysoké školy, asociace zdravotních pojišťoven, a jejich služby klasifikujeme dle CZ-COPNI (Fořtová and Musil (2018)).

nebo nemají dostatek financí a jiných kapacit na to, aby řady svých dobrovolníků rozšířily, nebo se také jedná o velice specifické zaměření a dobrovolníci musí být velice úzce profilováni, vyškoleni.

V roce 2016 bylo nejvíce dobrovolníků v odvětví činnosti společenských organizací a to 66,7 %, kulturní, zábavní a rekreační činnost měli 17,7 % dobrovolníků z celkového počtu 26 661 dobrovolníků (vizte Příloha 3). Dobrovolníci podle právních forem institucí byli nejvíce ve spolcích (50,5 %) a v pobočných spolcích (32,9 %) (vizte **Příloha 4**).

Tabulka 1Počet dobrovolníků

Tabulka 2.1: Počet dobrovolníků přepočtený na celé úvazky a počet odpracovaných hodin

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

Zdroj: ČSÚ, Satelitní účet neziskových institucí 2008 – 2015. SA000109 Agregace neziskového sektoru.

Zdroj: (Hruška et al., 2018b)

Tabulka ukazuje trendy v počtu dobrovolníků mezi roky 2008 a 2015. Vidíme výrazný rozdíl mezi roky 2009/2010, kdy klesl počet dobrovolníků přes dva tisíce. V letech 2011 a 2012 se počet blížil k téměř dvaceti šesti tisícům, v roce 2013 došlo k mírnému poklesu a od roku 2014 je dobrovolníků nad dvacet šest tisíc. V roce 2016 bylo 26 661 dobrovolníků, kteří odpracovali 46 128 tisíc hodin (Fořtová & Musil, 2018). Trend dobrovolnictví vykazuje postupný nárůst, zapojení čím dál většího počtu lidí, avšak je nutné si uvědomit, že zároveň roste také okruh lidí a oblastí, které budou tuto pomoc potřebovat (Hladká, 2008). U nás (v České republice) byly donedávna nejpočetnější skupinou dobrovolníků mladí lidé, zejména studenti. Tato situace se postupně mění a téměř polovina dobrovolníků je v ekonomicky aktivním věku, ale stále převládají ženy. Přibývá aktivních lidí v důchodovém věku a profese, ze kterých dobrovolníci přicházejí, jsou čím dál různorodější. (Dle Frič a kolektiv, 2001) (Tošner, 2014).

Mezi další metody ocenění dobrovolné práce patří metodika Ministerstva práce a sociálních věcí, která jako cenu dobrovolné práce určuje šestou třídu a šestý stupeň v platové tabulce. Touto metodou jsou oceňováni pouze dobrovolníci vykonávající činnost v akreditovaných programech. Další metodu uvádí Tošner, Sozanská, hodnotu dobrovolné práce stanovují jako1,5 násobek zákonné minimální mzdy (Hladká, 2008).

Existují rozdíly v úrovni dobrovolnictví mezi státy v Evropě. Některé členské státy mají dobře rozvinuté dobrovolné sektory a dlouhodobou tradici dobrovolnictví, zatímco v jiných se dobrovolný sektor stále objevuje nebo je málo rozvinutý, a proto se do něj zapojuje méně lidí. Podle Evropské parlamentní výzkumné služby (2016), zatímco Slovinsko, Dánsko, Irsko a Nizozemsko mají nejvyšší míru dobrovolnictví, pouze jedna šestina polského, řeckého a maďarského obyvatelstva uvádí, že se dobrovolně přihlásila (Volunteurope, 2018).

Tato studie uvádí jako problém v České republice, nedostatek široce dostupných a nedávných údajů o míře dobrovolnictví. Národní dobrovolnické centrum HESTIA však v roce 2010 vypracovalo průzkum, který měří projektové vzory a hodnoty dobrovolnictví v českých a norských společnostech a vyvodil následující zjištění (Volunteurope, 2018):

- 30 % občanů je zapojeno do formálního dobrovolnictví.
- 38 % občanů je zapojeno do neformální, individuální dobrovolnictví (zejména pomáhá sousedům).
- Organizovaní dobrovolníci pracují v průměru 11 hodin měsíčně. Téměř 60 % dobrovolníků se ve stejné organizaci hlásí více než 3 roky a 75 % dobrovolníků pomáhalo alespoň jednou měsíčně.
- Dobrovolníci jsou především lidé navštěvující střední školu (35 %) a vysokou školu (40 %). Pouze 24 % osob se základním vzděláním jsou dobrovolníci.

Studie „Dobrovolnictví v Evropské unii“ ukazuje, že v Evropě existují různé tradice dobrovolnictví, a proto existují i různě rozvinutá odvětví dobrovolníků. V České republice (stejně tak jako v Belgii, Irsku, na Maltě, v Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Slovinsku, Španělsku a na Slovensku) je relativně nízká účast dobrovolníků a to mezi 10-19 %. (Angermann A. & Sittermann B., 2010). Dle dostupných údajů se úroveň dobrovolnictví v ČR postupně blíží stavu v zemích západní Evropy, USA apod., i když stále máme na tomto poli co dohánět (Tošner, 2014).

Různorodost studií ukazuje problematiku vedení statistik dobrovolníků, jak kvůli složité metodice, tak k nepravidelnosti sběru dat a problémová definici dobrovolníka jak ze zákona ČR, tak EU.

1.1.5. Motivace dobrovolníků

Dobrovolníci mají mnoho důvodů k výběru organizací, autorka se v práci zaměřuje na motivaci k dobrovolnictví jako takovou. Tu zkoumá ve své publikaci Frič a Pospíšilová. Rozdělují ji na tři druhy a to konvenční, reciproční a nerozvinutou motivaci (Frič & Pospíšilová, 2010). Tyto tři základní motivace byly vytypovány pomocí statistické analýzy z výzkumu dárcovství a dobrovolnictví v letech 1999 – 2000 (Tošner & Sozanská, 2006). Tato teorie ovšem popisuje pouze důvody k dobrovolnictví. Nejsme schopni z ní vyvodit způsoby, jak motivaci udržovat a tím si udržet dobrovolníky (Frič & Pospíšilová, 2010).

Konvenční či normativní motivace se vyskytuje, když se osoba stala dobrovolníkem proto, že jí k tomu vedly morální normy buď svého nejbližšího okolí, anebo obecná neformální pravidla

chování v daní společnosti. V širším slova smyslu se tato motivace opírá o principy křesťanské morálky a představy o správném způsobu života příslušné vrstvy obyvatelstva. Tuto motivaci častěji vyznačují starší lidé nad 60 let a věřící … a je dominantní z 41 % českých dobrovolníků (Tošner & Sozanská, 2006).

Reciproční motivace orientuje svého nositele k tomu, aby v dobrovolné práci hledal prvky, které by byly užitečné i pro něho samotného, tito dobrovolníci chápu svoji práci jako organické spojení dobra pro jiné a vlastního prospěchu. Typický je pro ně zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů a snaha uplatnit svoje schopnosti a udržovat se prostřednictvím dobrovolné práce v kondici. Má dominantní vliv na rozhodování 37 % českých dobrovolníků a je patrná hlavně u mladých lidi do 30 let a jednoznačně s ateistickým světonázorem (Tošner & Sozanská, 2006).

Nerozvinutá motivace, která se omezuje na soubor prvků vytvářejících základní prostor pro rozhodování dobrovolníků, jako je důvěra v danou organizaci, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce a pocit, že se prostřednictvím dobrovolnictví mohou podílet na šířením dobré myšlenky. Tyto tři motivační pilíře mají pro nositele nerozvinuté motivace postačující vliv k tomu, aby se rozhodli dobrovolně pracovat. Dominantní vliv se projevuje u 20 % dobrovolníků, významně častěji se vyskytuje u vysokoškoláků a osob přináležejících ke střední a straší generaci od 46 do 60 let (Tošner & Sozanská, 2006).

Frič a Pospíšilová také uvádějí čtyři kategorie motivace a to: altruistická motivace, egoistická motivace, hédonická motivace a normativní motivace (Frič & Pospíšilová, 2010). Cnaan a Amrofel v eseji Mapping Volunteer Actvity uvádějí pět základních motivací k dobrovolnictví, což jsou: hmotné či materiální hodnoty, vnitřní odměny, sociální interakce, uspokojení normativního tlaku, vyhnutí se jiné povinnosti (Cnaan & Amrofell, 1994). Existuje mnoho různých náhledů na motivaci dobrovolníka, některé se i překrývají. Všechny tyto teorie zkoumají ovšem jen důvod k dobrovolnictví, nikoliv motivaci jako celkovou potřebu člověka k pohybu.

Z pohledu organizací lze obecně říci, že práce s dobrovolníky se významně neliší od řízení lidí v běžné ziskové firmě. Kvůli absenci finanční odměny je však o to důležitější využívat ostatních forem motivování a vedení pracovníků. Organizace musí vynaložit určité finanční prostředky na přípravu a realizaci práce s dobrovolníky, je třeba koordinovat jejich aktivity, zajistit dobrovolníkům vhodné pracovní prostředky, prostory. V rámci jejich motivace jim organizace nabízí také např. vzdělávání, zveřejnění jmen, teambuldingové akce (Hladká, 2008). A právě tyto nabízené akce a výhody od organizací můžou vést k motivaci být dobrovolníkem.

1.1.6. Shrnutí dobrovolnictví

Dobrovolnictví je veřejně prospěšná činnost vykonávána dobrovolníkem, která přináší užitek společnosti. Dobrovolnictví se nachází v moha odvětví od ekologie a ochrany životního prostředí přes kulturu po humanitární organizace. Koncept dobrovolnictví je široký a zahrnuje jak sousedkou výpomoc, tak zahraniční dobrovolnou službu s finančním ohodnocením. Je tedy patrný problém s definicí dobrovolnictví a dobrovolníka, s jeho zákonným pokrytím (V České

republice Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů). Také neexistují přesná statistická zjištění ohledně počtu dobrovolníků ani přesné výpočty vlivu odvedené práce dobrovolníky na HDP země, jak v ČR, tak v EU.

Přesto lze dobrovolnictví dělit na několik typů, a to například na formální či neformální nebo z hlediska historického vývoje. Management dobrovolnictví zahrnuje obsáhlou práci s dobrovolníky a většina společností závislých na dobrovolnících má tvz. koordinátora dobrovolníků, který zaštiťuje práci s dobrovolníky. Motivace dobrovolníků není shrnuta jednotnou teorii, právě naopak autoři nabízejí mnoho různých pohledů na tuto problematiku.

1.2 MOTIVACE

V této části práce se autorka věnuje pojmu motivace obecně a dále se zaměřuje na sebe-determinační teorii motivace vytvořenou autory Deci a Ryanem. Terminologii přebírá od Nakonečného, který se této teorii detailně věnuje ve své publikaci „Motivace chování“ a je předním expertem v oboru.

1.2.1. Úvod do motivace

Motivace je zajímavé a bohatě popisované téma, jímž se zabývá a zabývalo mnoho psychologů, filozofů apod. Termín motivace je odvozen z latinského slova moveo, hýbám, a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování, jeho činitele (Nakonečný, 1995). Existuje tedy také mnoho teorií motivace popisující ji z mnoha úhlů a různorodých psychologických konceptů. Neexistuje jednotná, všeobecně přijímaná teorie motivace (Nakonečný, op. 2014). Psychologický výklad motivace musí brát v potaz individuální potřeby, cíle a zkušenost, stejně jako i širší kulturní a společenský kontext, se kterým je osobnost v neustálém kontaktu (Cakirpaloglu, 2012). Z hlediska individuální psychologie osobnosti můžeme usuzovat, že někteří lidé fungují podle jednoho, jiní podle jiného modelu, a že tedy každý z uvedených modelů platí pro některé lidi jako klíč k pochopení jejich motivační dynamiky (Smékal, 2009). Kvalitní teorie motivace musí být široká, komplexní a musí popisovat mnoho různých aspektů lidského chování stejně tak jako dávat dostatečný prostor pro kulturní a jiné rozdíly. Smysluplnost motivace spočívá v dosažení nějakého cíle a tento cíl vyjadřuje nějakou vnitřní potřebu člověka (Nakonečný, 1998). Smékal rozděluje výklad podstaty motivace do čtyř skupin, a to na homeostatický model, pobídkový model, kognitivní model a činnostní model (Smékal, 2009). V této podkapitole autorka vybrala některé definice motivace, motivu a potřeb.

Motivace je odpověď na otázku proč. Proč ten či onen člověk učinil to, co učinil, jaký k tomu měl důvod (Nakonečný, 1998). Koncept motivace je vědecký konstrukt, který má vysvětlit variabilitu cílů či důvodů lidského jednání (Smékal, 2009). Pojem motivace je psychologický konstrukt vyjadřující vnitřní stav, který je prožíván (Nakonečný, 1998). Motivace je označení pro proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle (Cakirpaloglu, 2012). Je tedy jasné, že ani definice motivace není jednoznačná, ale jejím cílem je odpovědět

na otázku proč a jak člověk koná. Na otázku proč odpovídá motivace a na otázku jak odpovídá chování (Nakonečný, 1998). Dle Nakonečného obecně platí, že motivace je intrapsychicky (skrytě duševní) probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující v žádoucí vnitřní stav. Je to proces, který je iniciován endogenně[4] nebo exogenně[5] (Nakonečný, op. 2014). Jako komplexní psychický proces motivace zahrnuje prožitek konkrétního nedostatku či přebytku a také specifický cíl, kterým lze napětí vzniklé narušením rovnováhy organismu odstranit (Cakirpaloglu, 2012). Všechny definice obsahují nějaký nedostatek – potřebu, a tedy i motiv ji uspokojit čili vrátit stav do rovnováhy, ať už tato potřeba byla vyvolána vnitřním či vnějším prostředím.

Lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku. Tento vnitřní psychický důvod či tuto vnitřní příčinu jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání přinášející nějaké uspokojení, které vyjadřuje vyabsorbovanou podstatu tohoto uspokojení (Nakonečný, op. 2014). Motiv definujeme jako spouštěcí sílu popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě, je to tedy tendence k určitému cíli (Cakirpaloglu, 2012). Motiv je obecnějším pojmem, který zahrnuje jak potřebu tak příslušné chování směřující k cíli a uspokojení dané potřeby (Cakirpaloglu, 2012). Motivace a motiv patří mezi základní pojmy dynamického výkladu člověka a mají ryze individuální povahu (Cakirpaloglu, 2012). V potřebách jako základním druhu motivů zřetelně vystupuje jejich trojí aspekt. Potřeba energetizuje, zaměřuje a udržuje jednání ve směru k cílovému objektu tak, aby cíle bylo dosaženo. Proto potřeba může být chápaná jednak jako příčina jednání, jinak jako mechanismus (dynamismus) aktivace a zaměření činnosti (Smékal, 2009). Potřeby nejsou vnější objekty, nýbrž vnitřní stavy (Nakonečný, 1998), přebytku nebo nedostatku něčeho v organismu (Cakirpaloglu, 2012).

Nové motivace, které člověk neustále buduje, obohacují osobnost a aktualizují její potenciál (Cakirpaloglu, 2012). Lidé jsou zvědaví, plní života a self-motivated. V nejlepším případě jsou inspirováni, chtějíc se učit či vzdělávat, touží se zlepšovat, sbírat nové zkušenosti a uplatňovat zodpovědně své talenty (Ryan & Edward Deci, 2000).

1.2.2. Sebe-determinační teorie motivace (SDT)

Sebe-determinační teorie, někdy nazývaná jako organismická, je meta teorie vytvořená na empirických základech autory E. L. Decim a R. M. Ryanem, je aplikovatelná v pedagogice, psychoterapii, psychologii práce a psychologii sportu (Nakonečný, op. 2014), náboženství, stereo typizování a zaujatosti (Legault, 2019). Teorie zpracovává ego-vztažné motivace a koncept self neboli sebejá (Nakonečný, op. 2014), jedná se o spojení dynamické funkce ega[6] a intrinsické motivace (Nakonečný, op. 2014), vychází z předpokladu, že člověk, resp. organismus je aktivní (Nakonečný, op. 2014), zvídavý, vitální a self-motivated (Deci a Ryan 2000). Jejím základem je přesvědčení, že člověk je vybaven vrozenou tendencí jednat v souladu

[4] Vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy.
[5] Finanční pobídka k splnění nějakého úkolu.
[6] Tendence k udržování a potvrzení sebepojetí (sebekompetence) (Nakonečný (op. 2014)).

se svými potřebami, ale není vždycky schopen je plně prosadit (Vágnerová, 2016). Zakládá se tedy na humanistické domněnce, že lidé sami sebe přirozeně a aktivně orientují na růst a sebeorganizaci (Legault, 2019) a koncept sebejá klade jako rozhodujícího motivačního činitele (Nakonečný, op. 2014). Tato teorie je podpořena čtyřmi dekádami výzkumu (Legault, 2019).

Ryan a Deci publikovaly v roce 2000 článek, který hodnotil výzkum na bázi sebe-determinační teorie v sociálním kontextu se zaměřením na podmínky, které podporují, versus ty, které brání přirozenému procesu sebemotivace a zdravého psychologického vývoje (Ryan & Edward Deci, 2000). Konkrétně byly zkoumány faktory, které zvyšují nebo podrývají vnitřní motivaci, samoregulace a well-being[7] (Ryan & Edward Deci, 2000). Poznatky vedly k předpokladu tří vrozených psychologických potřeb – kompetence, autonomie a příslušnosti (vztahováním se k druhým, sounáležitosti) – které při uspokojení zvyšují sebe-motivaci a duševní zdraví, (Ryan & Edward Deci, 2000). Naopak při neuspokojování těchto potřeb nedostatečným sociálním prostředím (Legault, 2019) vedou ke snížení motivace a well-being (Ryan & Edward Deci, 2000). Lidské bytosti můžou být proaktivní a angažované nebo naopak pasivní a odcizené, převážně v důsledku sociálních podmínek, ve kterých se rozvíjejí a fungují (Ryan & Edward Deci, 2000). Jedinec se neustále účastní dynamické interakce se sociálním světem – někdy usiluje o potřebu satisfakce a také odpovídá na podmínky prostředí, které podporuje nebo maří potřeby (Legault, 2019). Důsledkem souhry takového lidského prostředí je člověk stávající se angažovanými, zvídavými, zapojenými a celistvými nebo demotivovanými, neefektivními a detašovanými (Legault, 2019).

Ryan a Deci v rámci sebe-determinační teorie rozdělují motivaci na vnější a vnitřní a amotivaci, tedy stav, kdy chybí úmysl k akci (Ryan & Edward Deci, 2000). Teorie se skládá z šesti podteorií, které zkoumají motivaci z různých stran. Jedná se o cognitive evaluation theory (CET), organismic integration theory (OIT), causality orientations theory (COT), basic psychological needs theory (BPST), goal contents theory (GCT) a poslední šestou miniteorií je relationships motivation theory (RMT) (Ryan & Edward Deci, 2000).

Determinace sebejá

Hlavním a základním konceptem teorie SDT je determinující sebejá (sebejá jako determinující činitel) (Nakonečný, op. 2014). Pojem sebejá je široce používaný termín, který vyjadřuje postulovaného činitele dynamiky osobnosti, tj. vnitřního uspořádaní duševního života člověka, který je vyjádřen pojmem osobnost (Nakonečný, op. 2014). Pojem self vyjadřuje Roger ve své teorii motivace jako vnitřní podstatu duševního života člověka, který má tři komponenty: 1.hodnotu sama sebe 2. obraz sebe sama a 3. proměnlivou snahu být dokonalejším (Nakonečný, op. 2014). Sám pojem „self“ zahrnuje tendenci k sebeaktualizaci, ta je vůči fungování self inherentní, je „organismická“ (Nakonečný, op. 2014). Determinismus je mechanický model

[7] Stav pocitu zdraví a štěstí (Cambridge University Press (2019))
Aspekty well-being jsou sebe-přijetí, pozitivní vztahy s ostatními, autonomie, mistrovství ve svém prostředí, smysl života a osobní růst (Ryff (1989))

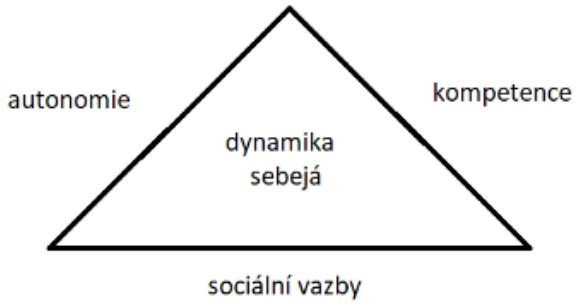
kauzálního vztahu (Nakonečný, 1998), vysvětluje tedy mechanický vstup, na základě kterého se rozpohybuje více prvků.

Sebe determinace je kvalita lidského fungování, které zahrnuje zkušenosti volby, jinými slovy zkušenosti interně vnímaného ohniska kauzality. Self-determinace je kapacita volit a mít takové volby spíše než preferovat kontingence zpevnění, drivy, nebo některé jiné síly a tlaky, stává se tak determinantami akcí jedince (Deci E. L. & Ryan R. M., 1990). To znamená, že rozhodujícím zdrojem motivace je vědomí, že jedinec je nebo není, případně v jaké míře tomu tak je, sám zdrojem toho, co může nebo nemůže ovlivnit (Nakonečný, op. 2014). Sebe determinace v podsadě znamená ego-vztažnou motivaci, zjednodušeně řečeno motivace pochází ze sebepojetí a sebehodnocení subjektu v tomto smyslu, že chování směřuje k potvrzování sebepojetí, obvykle pozitivního, tedy tak, že jeho chování je zaměřeno na získávání evalvace (pozitivního hodnocení sebe i svého okolí) a na zabránění devalvace (snížení hodnoty sebe sama) (Nakonečný, op. 2014). Sebe determinace je vrozená ne-fyziologická potřeba (Nakonečný, op. 2014), která je v kontextu SDT úzce spjatá s vnitřní motivací. Důležité je, že si subjekt uvědomuje, že je on sám příčinnou svého vlastního jednání; determinace jednání vychází ze sebepojetí a sebehodnocení jako složek sebejá (Nakonečný, op. 2014). Jedná se tedy o tendenci udržování a zlepšování sama sebe, stejně tak jako snahu zabrání snížení vlastní hodnoty na základně možnosti tak činit, na základně prostředí. Determinující sebejá jako kvalita lidského fungování může být buď podporována nebo mařena silami prostředí (Deci E. L. & Ryan R. M., 1990). Jedinec si tedy určuje svou hodnotu svým obrazem a snahou být dokonalejší.

Základní psychologické potřeby

Na základě několikaletého výzkumu vnitřní motivace a internalizace bylo zjištěno, že uspokojivý popis různých empirických výsledků vyžaduje hypotézu, že existuje soubor univerzálních psychologických potřeb, které musí být splněny pro účinné fungování a dobré psychického zdraví (Edward Deci & Ryan, 2008). Teorie SDT pracuje se třemi základními psychologickými potřebami, potřeba autonomie, kompetence a příslušnosti. Základní potřeba je v SDT vnímána jako posilující stav, který, pokud je uspokojen, přispívá ke zdraví a pocitu osobní pohody, a pokud uspokojen není, vede k patologii a tzv. ill-being (Ryan & Edward Deci, 2000). Potřeby autonomie, kompetence a příslušnosti nejsou naučené, ale vrozené aspekty lidské přirozenosti, a proto fungují skrze gender, čas a kultury (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Fungují v širokém spektru vysoce rozmanitých kultur, jak potvrzuje výzkum jak v kulturách s kolektivistickými a tradičními hodnotami, tak v kulturách s individualistickými a rovnostářskými hodnotami (Edward Deci & Ryan, 2008). Jsou nezbytné pro utváření výživy, která je nutná k proaktivnosti, optimálnímu vývoji a psychickému zdraví lidí (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Stanovení základních potřeb pomáhá vysvětlit, proč jen některé účinné chování ve skutečnosti zvyšuje well-being, zatímco jiné ne, stejně tak jako napomáhají k pochopení, jak různé sociální síly a interpersonální prostředí ovlivňují autonomní versus řízenou motivaci (Edward Deci & Ryan, 2008).

Obrázek 2 Dynamika sebajá



Zdroj: (Nakonečný, op. 2014)

Obrázek 2 Dynamika sebajá znázorňuje konstrukt sebejá a tři fundamentální potřeby. Můžeme si tedy představit tři osy (x,y,z) a pojem sebejá jako 3D objekt, který se na základně podpory základních psychologických potřeb v okolí rozvíjí, tedy zvětšuje v prostoru.

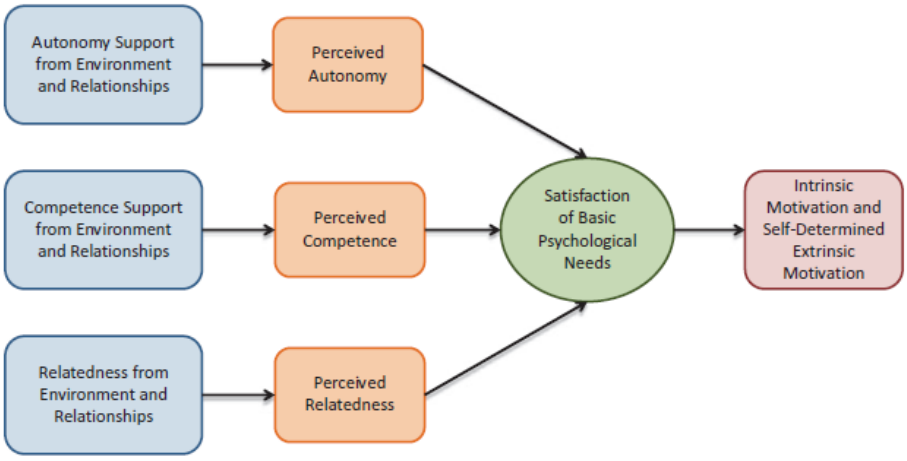
L. Doyal a I. Ghough (1991) jako dvě základní lidské potřeby uvádějí zdraví a autonomii (Nakonečný, op. 2014). Autonomii zmiňuje také H. A. Murray jako psychogenní potřebu (Nakonečný, op. 2014), pro kterou je charakteristické odolávat nátlaku a omezení, být nezávislý, vyvolávat pocit svobody a nezávislosti (Vágnerová, 2016). Potřeba autonomie je velice úzce spjatá s vnitřní motivací, subjekt totiž považuje sebe sama za příčinu svého jednání ve chvíli, kdy je intrinsicky motivován (Nakonečný, op. 2014). Projevuje se touhou nenechat se svým okolím ovládat a jednat, pokud možno v souladu s vlastními zájmy a hodnotami (Vágnerová, 2016). Potřeba autonomie obsahuje lidské univerzální nutkání být původce, prožívat vůli a činit v souladu s jejich vlastním integrovaným smyslem pro sebe sama a podporovat své činy na nejvyšší úrovni reflexní schopnosti (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Být autonomní nezmámená nezávislost na ostatních, ale volbu při konání, když člověk koná akce na základně svého nezávislého iniciování nebo jako reakci na žádost jemu významné osoby (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Souhrnně řečeno je to potřeba cítit se volný a self-directed neboli sebe řídící (Legault, 2019).

Potřeba kompetence vyjadřuje snahu o kontrolu veškerého dění, možnost do něho zasahovat a tendenci potvrzovat si své schopnosti (Vágnerová, 2016). Je to vrozená touha k efektivnímu zacházení s okolím, v průběhu života se lidé zapojují do svého světa ve snaze ho zvládnout a cítit se pak schopně (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Projevuje se motivací ke zvládání těžkých úkolů, protože právě na nich lze prokázat svou kompetentnost. (Vágnerová, 2016). E.L. Deci (1975) zdůraznil, že potřeba kompetence vede člověka k tomu, aby vyhledával a způsoboval změny, které jsou optimální pro jeho kapacity, které jsou tedy v souladu s jeho schopnostmi, a aby tak určité podněty chápal jako vyzývající (Nakonečný, op. 2014). Tato potřeba je nutnost cítit se efektivní (Legault, 2019). Jedná se o ego-vztažnou potřebu (Nakonečný, 1998).

Potřeba příslušnosti je univerzální sklon k interakci s ostatními lidmi, k snoubení k ostatním a k prožívání péče o ně (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Mnohé aktivity v životě zahrnují ostatní jedince a jsou zaměřené na pocit příslušnosti (E. Deci & Vansteenkiste, 2004). Tato potřeba se

také projevuje snahou o udržení dobrých vztahů s ostatními, která může mít u autonomních jedinců aktivnější podobu, tito lidé se je snaží nějak ovlivňovat a regulovat (Vágnerová, 2016). Komfortnější jedinci jsou ochotni se podřídit různým požadavkům, obvykle hlavně proto, aby nemuseli řešit zbytečné komplikace a nezůstali izolováni (Vágnerová, 2016). Jedná se o potřebu blízce se propojit s ostatními (Legault, 2019).

Obrázek 3 Role základních psychologických potřeb



Self-Determination Theory, Fig. 2 The role of need satisfaction in motivation according to self-determination theory

Zdroj: (Legault, 2019)

Obrázek 3Role základních psychologických potřeb vyobrazuje shrnutí vlivu základních psychologických potřeb a jejich naplnění na motivaci jedince.

Amotivace

Amotivace (neboli neochotnost (Legault, 2019)) popisuje stav, ve kterém člověk není motivován jednat nebo se chová způsobem, který není úmyslný (Ryan & Edward Deci, 2017), kdy chybí úmysl jednat (Ryan & Edward Deci, 2000) a jedinec jedná bez záměru (Ryan & Edward Deci, 2000). Podle kognitivní tradice, jsou lidé motivováni jen do té míry tak, že je jejich činnost plánovaná, ale pokud člověk neshledá žádnou hodnotu, odměnu nebo smysl v daném činu, osoba pravděpodobně nebude mít v úmyslu čin vykonat bude tedy amotivovaná (Ryan & Edward Deci, 2017). Amotivace vyplývá z necenění si aktivity, z pocitu nekompetence k dané akci nebo neočekávání výnosnosti požadovaného výsledku (Ryan & Edward Deci, 2000). Jedinec je amotitovaný, když nevnímá eventualitu mezi výsledky a vlastními skutky, není motivován intrinsicky ani extrinsicky (Vallerand et al., 1992). Neosobní orientace (vizte Obrázek 4) zahrnuje zaměření se na ukazatele neúčinnosti a záměrné nečinnosti; týká se amotivace a nedostatku úmyslného jednání, které není sebedeterminující (Edward Deci & Ryan, 2004).

Vnitřní a vnější motivace

Dělení motivace na extrinsickou (vnější) a intrinsickou (vnitřní) je časté, přestože jsou obě tyto kategorie motivace velmi neostře odlišitelné. Pojem intrinsický zavedl R. S. Woodworht (1918) pro označení aktivit vycházejících z vnitřního popudu a později se ustálily tyto významy: intrinsický znamená, že jedinec jedná z vlastní pohnutky, extrinsický, že jedná z vnější pobídky (Nakonečný, op. 2014). Tyto termíny jsou ale zavádějící (Nakonečný, op. 2014) a často je obtížné je rozlišit (Nakonečný, 1998). Podle Nekonečného lze říct, že rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací je v jejich rozdílných zdrojích, vnitřních a vnějších. Ve skutečnosti však oba tyto druhy motivace nelze od sebe oddělit (Nakonečný, op. 2014). Extrinsická motivace takříkajíc přichází zvnějšku jako pobídka, intrinsická je endogenní; intrisicky motivovaná činnost je taková, která přináší uspokojení sama o sobě (Nakonečný, 1998).

Oba druhy motivace se mohou podporovat nebo být v protikladu, a tak jeden druh může zeslabovat nebo eliminovat druhý druh; podpora obou druhů např. vystupuje, když někdo se zalíbením vykonává nějakou profesní činnost a je za ni také dobře placen, špatná finanční odměna může nadšení pro takovou činnost naopak zeslabovat (Nakonečný, op. 2014).

Vnitřní motivace

Konstrukt vnitřní motivace popisuje přirozený sklon k asimilaci (začlenění se), dokonalému zvládání dovedností, spontánnímu zájmu a bádání či zkoumání, což je základní pro kognitivní a sociální rozvoj a přestavuje hlavní zdroj radosti a elánu do života (Ryan & Edward Deci, 2000). Vnitřní motivace je tedy vrozená síla, které nás táhne k rozvoji a poznání. Přesto je k udržování a posilování či zlepšování vnitřní motivace nutné mít podporující podmínky, jelikož vnitřní motivaci je snadné narušit různými nevyhovujícími podmínkami (Ryan & Edward Deci, 2000). Je tedy jasné, že na vnitřní motivaci člověka musíme dbát a vytvářet prostředí takové, které je schopné podporovat motivaci daného člověka. Lidé, kteří jsou převážně vnitřně motivováni, dělají převážně to, co sami považují za důležité a nenechají se příliš ovlivňovat. Dokáží harmonizovat své vnitřní potřeby s požadavky vnějšího světa (Vágnerová, 2016). Výsledky studie A. Deponteové (2004) ukázaly, že vysoké potřeby autoregulace a nezávislosti nevylučují existenci dobrých vztahů s lidmi. I když se takový jedinci cítí dostatečně kompetentní a dokáží si udržet svou autonomii, jejich vztahy s lidmi bývají spíše vyrovnané (Vágnerová, 2016). Činnost uskutečňovaná v rámci autonomie, kompetence a příslušnosti je silným zdrojem intrinsické motivace (Nakonečný, op. 2014). Vnitřní motivace je v přírodě neinstrumentální, jsou-li lidé vnitřně motivováni, pak je nezajímá, jaký bude výsledek nebo čemu se vyhnou zapojením se do akce. Raději se zapojí do akce, protože ta je uspokojující sama o sobě (Legault, 2019). Inrinsická motivace tedy znamená naprostou nezávislost jednání nebo činnost subjektu na vnějších okolnostech, tedy jeho naprostou nezávislost v jednáních na vnějších odměnách a trestech. V tomto smyslu souvisí tedy s vědomím autonomie, kdy subjekt považuje sebe sama za příčinu svého jednání (Nakonečný, op. 2014).

Vnější motivace

Extrinsická motivace je založena na vlivu vnějších odměn a trestů (Deci E. L. & Ryan R. M., 1990). Výzkum ukazuje, že vnější motivace ve formě práce dosahující hmatatelných odměn je obecně neautonomní, neboť má tendenci podkopávat vnitřní motivaci. Přesto bylo na začátku

výzkumu předpokládáno, že je možné být autonomně extrinsicky motivován (Edward Deci & Ryan, 2004). To bylo potvrzeno. Extrinsická motivace vyplývá z tlaků vnějších sil (společnosti nebo skupiny) nebo z introjektovaných přesvědčení, které nejsou integrovanou součástí self (Edward Deci & Ryan, 2004). Na rozdíl od některých pohledů na extrinsicky motivované chování jako neměnně neautonomní, SDT navrhuje, že se vnější motivace může lišit v relativní autonomii (Ryan & Edward Deci, 2000).

Například, studenti, kteří dělají svoje domácí úkoly, protože vnímají, jakou hodnotu to má pro jejich zvolenou kariéru, jsou extrinsicky motivováni stejně tak jako studenti, kteří dělají své domácí úkoly, aby vyhověli rodičovskému vedení. Oba příklady zahrnují spíše prostředky než požitek ze samotného díla, ale první příklad vnější motivace znamená osobní podporu a pocit volby, zatímco druhý zahrnuje dodržování vnější regulace. Oba představují úmyslné chování, ale liší se svou relativní autonomií (Ryan & Edward Deci, 2000)

Lidé jsou extrinsicky motivováni, když se zabývají prováděním akce z důvodu důsledků s ní spojených; chování je podmíněno přijetím nebo vyloučením výsledku, který je oddělitelný od daného chování (Legault, 2019). Lidé, kteří jsou ve větší míře ovlivňováni a ovládání vnějšími tlaky, nedokáží jednat tak, jak by sami považovali za vhodné. Nejsou ztotožněni s vnějšími požadavky, protože neodpovídají jejich potřebám. Vzhledem k tomu mohou mít často pocit, že nedělají to, co by ve skutečnosti dělat chtěli, a proto se necítí úplně spokojeni (Vágnerová, 2016).

Formy (regulace) extrinsické motivace jsou:

- externí (očekávání odměn nebo trestů);
- introjikované (přijetí povinnosti, odpovědnosti);
- identifikovatelné (ztotožnění se s činností chápané jako povinnost);
- integrované (soulad požadavku na jednání s vlastními postoji a životními cíli).

(Nakonečný, op. 2014)

Tabulka 2 Shrnutí vnější motivace

Motivace	Autonomní		Řízená	
Regulace	Externí	Introjikovaná	Identifikovatelná	Integrované
Vysvětlení	Očekávání odměn nebo trestů.	Přijetí povinnosti, odpovědnosti.	Ztotožnění se s činností chápané jako povinnost.	Soulad požadavku na jednání s vlastními a životními cíli.
	Jednotlivci typicky zažívají externě regulované chování jako kontrolované nebo odcizené a jejich činy vnímají vnější kauzalitu.	Zahrnuje přijímání nařízení, ale ne jeho plné přijetí jako vlastního. Je to relativně řízená forma regulace, ve které se chování provádí, aby se zabránilo vině nebo úzkosti nebo aby se dosáhlo vylepšení ega, jako je pýcha.	Identifikace odráží vědomé ocenění behaviorálního cíle nebo regulace tak, aby akce byla přijata nebo vlastněna jako osobně důležitá.	Činnosti charakterizované integrovanou motivací sdílejí mnoho kvalit s vlastní motivací, i když jsou stále považovány za vnější, protože jsou prováděny za účelem dosažení oddělených výsledků spíše než pro jejich vlastní požitek.

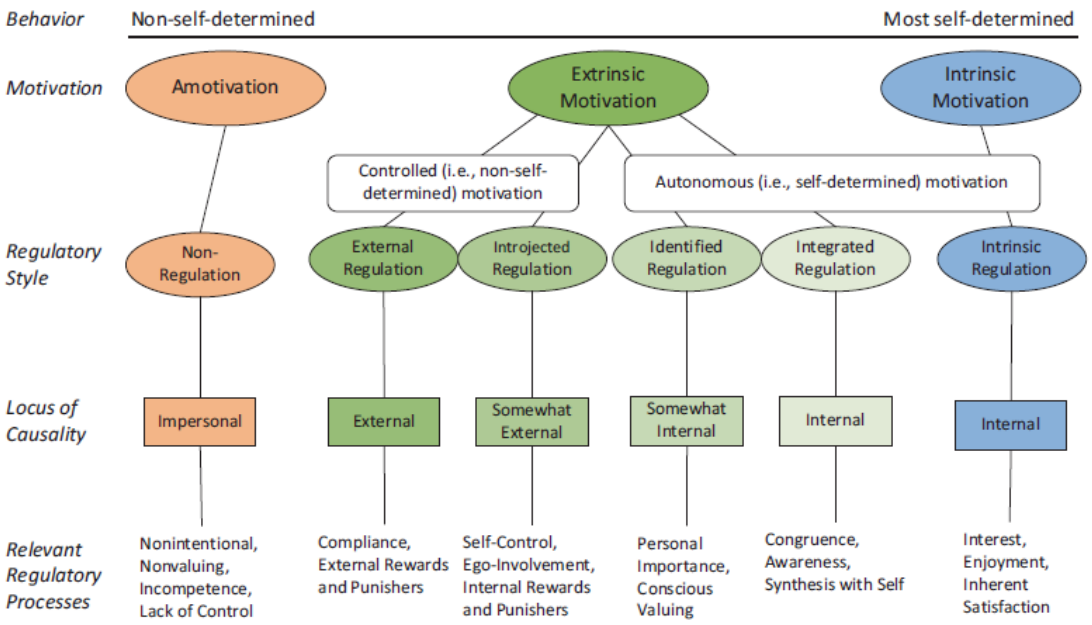
Zdroj: Vlastní zpracovaní na základě informací z (Nakonečný, op. 2014).

Tabulka 2 shrnuje vnější motivaci tak, jak je popisována v sebe-determinační teorii.

Autonomní a řízená motivace

Sebe-determinační nebo autonomní motivace se týká zapojení se do činnosti ze své svobodné vůle nebo s pocitem volby, zatímco řízená motivace se týká zapojení do činnosti, protože aktivita je spojena s požadovanými důsledky. Vzhledem k tomu, že autonomní motivace souvisí se základní potřebou uspokojení a řízená motivace je často spojena s frustrací, obě mají za následek kvalitativně odlišné fungování (Bidee et al., 2013). Autonomní motivace je vnímána tak, že vychází z vlastního já s plným vnímáním vůle a volby, vede k pozitivním pocitům ochoty a angažovanosti (Bidee et al., 2013), pocitu zadostiučinění a well-being (Deci Ryan 2000). Řízená motivace zahrnuje pocit vnějšího tlaku a nutnost zapojit se do činnosti nebo vyhnout se trestu nebo pocitu viny (Deci Ryan 2000). Autonomně motivovaní dobrovolníci vykazují větší pracovní úsilí a vyšší prosociální úmysl, naopak předpokládáme, že řízená motivace negativně působí na dobrovolnictví (Bidee et al., 2013).

Obrázek 4 Sebe-determinační teorie



Self-Determination Theory, Fig. 1 The internalization continuum: types of motivation according to self-determination theory

Zdroj: (Legault, 2019)

Obrázek shrnuje SDT teorii a její podteorie. Z leva doprava ukazuje amotivaci, vnější motivaci a vnitřní motivaci. Zobrazuje regulační styly s přímým zobrazením druhem motivace a jejich „locus of causality“ (vnímaná kauzalita) se týká vnímání odměny vnitřního či vnějšího zdroje (Nakonečný, op. 2014).

1.2.3. Motivace dobrovolníků dle sebe-determinační teorie

Motivace dobrovolníků je obsáhlá a různorodá, a to především vzhledem k širokému pojmu dobrovolnictví, které může fungovat jako podpora seniorů nebo hendikepované osoby, vytváření pracovních místo pro lidi bez domova, doučování sociálně slabších jedinců či akce zaměřené na ekologické, ekonomické či sociální problémy světa, nebo i jednoduchá akce v rámci vesnické komunity, jako například společný úklid parku či hřiště. Proto dle autorčina názoru nelze vytvořit jednotné vysvětlení motivů dobrovolníků, ale je nutné brát v potaz obor, ve kterém se dobrovolníci pohybují a působí.

Ve výzkumu Bidee a kol. z roku 2012 výsledky ukazují na pozitivní vazbu mezi autonomní motivací dobrovolníků a pracovním úsilím. Tento vztah navíc platí pro každou osobu v daném vzorku, bez ohledu na organizaci, ve které je dobrovolníkem. Výsledky ukazují, že manažeři v neziskových organizacích mohou ovlivnit výkonnost dobrovolníků tím, že vytvoří prostředí, které stimuluje autonomii. Součástí těchto podmínek prostředí jsou: zvážení a ocenění osobních potřeb dobrovolníků, vytvoření náročných úkolů vedení, nabídka dostatečného výběru a prostor umožňující osobní rozhodnutí, povzbuzování dobrovolníků k iniciativám, poskytování konstruktivních opatření a zpětná vazba (Bidee et al., 2013). Výzkum z roku 2013 ukazuje, že leadership podporující autonomii je důležitým předpokladem pro dobrovolníkovo

zadostiučinění. Na základě zjištění této studie se doporučuje, aby dobrovolnické organizace vytvořily pracovní prostředí podporující autonomii, aby se zvýšila spokojenost dobrovolníků (Oostlander, Güntert, & Wehner, 2014). Z výzkumů vyplývá, že pro dobrovolníky je silnou hybnou silou pocit autonomie.

1.2.4. Shrnutí sebe-determinační teorie

Sebe-determinační teorie motivace popisuje motivaci jako lidskou přirozenost jednat v souladu se svými potřebami a koncept sebejá klade jako rozhodujícího motivačního činitele. Vychází ze tří vrozených psychologických potřeb (kompetence, autonomie a příslušnosti), jejichž uspokojením dojde ke zvýšení motivace a větší spokojenosti jedince. Při jejich neuspokojení naopak dochází k snížení motivace. Sebe determinace je kvalita lidského fungování, která zahrnuje zkušenosti volby, jinými slovy zkušenosti interně vnímaného ohniska kauzality (Deci E. L. & Ryan R. M., 1990). Sebe-determinační teorie rozděluje motivaci nejen na vnitřní, vnější a amotivaci, ale popisuje ji ještě do větší hloubky, a to rozdělením motivace na autonomní a řízenou a tu dále dělí na integrovanou a identifikovatelnou a na externí a introjikovanou. Sebe-determinační teorie obsahuje šest podteorií, které detailně popisují specifické okruhy.

1.3 MENTORING

Idea mentoringu má svůj kořen v klasické antické literatuře, v Homérově spisu Odyssea. Když Odysseus opouštěl Tróju, jako zkušený muž pověřil svého přítele, starého moudrého muže – Mentora – péčí, vedením, výchovou a ochranou svého syna, mladého Telemacha. Jméno staršího zkušeného Mentora se tedy stalo základem pojmu, který je v tradiční podobě chápán jako synonymum pro rádce, vůdce a vychovatele. (Brumovská & Seidlová Málková, 2010; Lazarová, 2010). Princip tohoto vztahu, tj. mentoringu, přirozeně funguje ve společnosti od pradávna (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Mentoring nebo také mentorství je považováno za jeden z nejstarších modelů pro lidský rozvoj; v profesní sféře se tímto výrazem označuje odborné, kolegiální a moudré vedení k učení se v profesi a k profesionálnímu růstu (Lazarová, 2010).

Mentoring je metoda vzdělávání na pracovišti zaměřená na rozvoj zaměstnanců. Je to proces, při kterém si vzdělávaný osvojuje pod dohledem zpravidla jím vybraného školitele-mentora dovednosti a schopnosti, jež potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj (Dvořáková, 2012). Využívá se především ve firmách, probíhá přímo na pracovišti a během pracovního procesu. Tradiční teorie mentoringu zahrnuje učení založené na dovednostech, orientované na cíl, předávané po generace (Fletcher & Mullen, 2012). Jde o velice efektivní a v zahraničí často využívaný nástroj podpory a rozvoje lidského potencionálu, a to jak v akademické oblasti, tak v komerční sféře (Cidlinská & Fucimanová, 2014). Je to proces, skrze nějž se dostává mladším a méně zkušeným lidem (tzv. mentees) podpory, rad a přátelství, které jim má umožnit nastartovat kariéru a uspět v pracovním životě nebo ve studiu (Cidlinská & Fucimanová, 2014). Brumovská a Málkové definují mentoring jako „Blízký, individuální, mezigenerační vztah

staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenějšímu chráněnci.“ (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

Mentoring slouží jako prostředek ke zvyšování odborných znalostí u jedinců a jejich udržení v organizaci. Nabývá různých forem vztahů v pracovním prostředí po formální i neformální stránce. Mentoring přináší osobnostní, vědomostní a sociální rozvoj chráněnce a je součástí procesu jeho neformálního vzdělávání (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Jde tedy obvykle o relativně dlouhodobou, každodenní pomoc v širokém rámci zejména emočních, vzdělávacích a výchovných záležitostí (Lazarová, 2010).

Možné oblasti mentoringu jsou síťování (profesní, studijní, podpůrné), kariérní postup, rolový model, komunikační dovednosti, výzkumný pokrok, supervize, odborné psaní, prezentační dovednosti, kombinace profesního a soukromého života (Cidlinská & Fucimanová, 2014). Mentoringový program je většinou využívaný v ziskových organizací, v neziskových to může být právě přímý „produkt“ na pomoc dané sociální skupině, ke kterému jsou využíváni dobrovolníci, není tedy ale poskytován přímo jim.

Mentoringové programy mohou nabývat mnoha různých podob. Některé programy sázejí na dlouhodobou individuální spolupráci mezi jedním mentorem/mentorkou a jednou jedním mentee/m, jiné jsou skupinové a kladou větší důraz na vzájemnou podporu mezi vrstevníky, některé probíhají v rámci jedné instituce, jiné naopak propojují osoby z různých pracovišť a škol. (Cidlinská & Fucimanová, 2014). Efektivita mentorského vedení, resp. celých mentorských programů je v krátkodobém horizontu jen obtížně pozorovatelná a už vůbec ne měřitelná. Je tedy převážně závislá na subjektivních pocitech příjemců podpory, na zkušenostech vedení školy a mentorů samotných. Nezbytnou podmínkou je evaluace mentorských programů, která zahrnuje strukturované rozhovory, pozorování, dotazníky, diskuse, studium získaných dat a dokumentů apod., a stává se základem pro rozvoj a modifikace mentorského plánu (Lazarová, 2010). Ze správně fungujícího mentoringového programu těží jak mentor, mentee (Brumovská & Seidlová Málková, 2010; Lazarová, 2010) tak i organizace (Bird, 2007). Holman ale uvádí, že mentee z takového vztahu těží nejvíce, jelikož nejen že získá zdroj úzce specifikovaných dovedností, ale i podporu, lepší porozumění organizaci a jejích vnitřních vztahů, tak i více příležitostí k socializování (Holman, 2002).

Proces mentoringu se skládá z dvoustranné dynamiky. Vyžaduje, aby mentor a mentee pracovali na společně specifických cílech. Aby bylo možné nastavit a spravovat vhodné očekávání, mentor a mentee by se měli navzájem poskytovat rutinní a dostatečnou zpětnou vazbu, aby se zajistilo, že cíle budou vzájemně dosaženy v přiměřené lhůtě (AWB, 2017). Z hlediska vztahu v programu je mentor málokdy vedoucím menteeho. Většina expertů doporučuje, aby mentor nebyl součástí vedení zaměstnance (Stewart-David, 1992). Základní podmínkou úspěchu je vztah založený na dobrovolnosti obou stran, vzájemné důvěře a respektu. Obě strany vztahu spolu sdílejí nejen situace úspěchu, ale i momenty frustrací (Lazarová, 2010). Mentorský vztah má svou dynamiku a prochází v čase několika fázemi. (Jonson, 2008) rozlišuje následující fáze:

- iniciace (počáteční budování důvěry),

- kultivace (osvojování si nových dovedností a dosahování žádoucí úrovně profesní kompetence),
- separace (mentor při vědomí splnění své funkce se postupně vzdaluje svému svěřenci),
- nové vymezení vztahů (mentor a jeho svěřenec se stávají přáteli a kolegy a sdílejí společně zájem o co nejkvalitnější výkon profese).

Jednotlivé fáze musí dobrý mentor reflektovat a v souladu s nimi plánovat úkoly a přijímat celou řadu podob mentorské role (Lazarová, 2010).

1.3.1 Mentor a mentee

Mentor

Definice mentora je důvěryhodný poradce nebo průvodce. Mentor má schopnost vést, inspirovat a motivovat svého účastníka rozšiřování jeho vědomí, vhledu a perspektivy (AWB, 2017). Jedná se o zkušeného člověka, který se chová jako průvodce kolegy, který nově vstoupil do organizace (Stewart-David, 1992). Úlohou mentora je pomáhat pracovníkovi při jeho sebepoznávání a usměrňovat rozvoj jeho kariéry. Stává se však i rádcem v osobním životě školeného (Dvořáková, 2012). Mentor může být formální, kdy je mu svěřenec přidělen třetí stranou, nejčastěji mentoringovým programem, a dobrovolný, který je hlavním aktérem formálního mentoringové programu, který dobrovolné mentory využívá jako zdroj poloformální sociální opory v sociální síti dětí i dospívajících (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Mentory můžeme rozlišovat na profesionála mentroingového programu, který si je vědom principů mentoringu, a profesionálně vedené dobrovolníky, kteří mají maximální podporu a vedení profesionálů (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

Mentoři mohou být významné osoby z období našeho dětství a dospívání, například naši vzdálení příbuzní, sousedi, rodiče kamarádů, oblíbení učitelé, vedoucí volnočasového kroužku apod., mentory mohou být rovněž lidé, kteří nás vedou a podporují během přípravy na naše zaměstnání a na pracovišti (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

Mentee

Je partner mentora v mentorském vztahu (Brumovská & Seidlová Málková, 2010), jedná se o nově příchozího (nováčka) vedeného mentorem (Stewart-David, 1992). Clutterbuck uvádí pojem protégé (Stewart-David, 1992). Podle Brumovské a Seidlové Málkové, se v českém kontextu tyto pojmy od sebe liší. Mentee je klient mentoringového programu jako sociální služby a intervence spíše v deficitním pojetí dětí a dospívajících, protégé je významově shodný s označením pro příjemce benefitů mentoringu v oblasti personalistiky, v akademickém prostředí a v pojetí mentoringu jako prevence a podpory pozitivního rozvoje dětí a mládeže v sociálních službách a v neformálním vzdělávání.

1.3.2 Rozdělení mentoringu

Rozlišujme více typů mentoringu vzhledem k jeho širokému využívání ve světě, jak od rodin přes akademický svět až po vzdělávání zaměstnanců. Základní rozdělení je formální a neformální mentoring. Neformální neboli přirozený mentoring, jehož základní aspekt je proces učení od dětství po celý život. Přirozené mentorské vztahy se vyskytují v běžném sociální síti dospívajících, mentor neprochází žádným výcvikem, ale formuje vztah přirozeně a nezištně bez přítomnosti třetí strany (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Mnoho mladých lidí zažívá přirozené mentoringové vztahy mimo formální programy s osobami, jako jsou rodinní příslušníci, sousedé, učitelé a koučové (DuBois & Silverthorn, 2005). Z různých důvodů tento mentoring z postmoderní společnosti mizí a jeho funkce není dostatečně zastoupena (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Formální mentoring je tedy opakem neformálního, je vytvořen mentoringovým programem, který má suplovat nedostatek přirozených mentorských vztahů (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Tyto programy byly zavedeny v posledních dvou, tří desetiletích ve vládních odděleních a korporátních společnostech. Formální programy mentoringu se značně liší v povaze, zaměření a výsledcích (Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L., 2004).

Formální mentoring dělí Brumlovská a Seidlová Málková dle několika typů, jak je ukázáno v tabulkách (Tabulka 3, Tabulka 4, Tabulka 5). Tyto typy mentorignu se užívají v sociálních službách a v neformálním vzdělávání pro děti a dospívající (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

Tabulka 3 Dělení dle prostředí svého vzniku

Dělení dle prostředí svého vzniku	
Typ	Definice
Komunitní mentoring	Mentor a jeho svěřenec se pravidelně setkávají v okolí bydliště, o aktivitách se svobodně rozhodují podle svých představ a zájmů, při nichž se mohou navzájem dobře poznat.
Mentoring odehrávající se na předem určeném místě	Mentoři a děti se scházejí na nějakém daném, předem určeném místě, kde se odehrávají jejich schůzky a formuje se jejich vztah.

Zdroj: Vlastní zpracování, informace čerpány pouze z (Brumovská & Seidlová Málková, 2010)

Tabulka 4 Dělení dle struktury a cíle

Dělení dle struktury a cíle	
Typ	Definice
Vztahový – vývojový, psychosociální mentoring	Cílenou náplní je budování vztahu dítěte a mentora prostřednictvím společných zájmů a volnočasových aktivit. Cílem mentora je rozvinout charakteristické znaku vztahu tak, aby vztah zprostředkovával pozitivní rozvoj jeho chráněnce.
Instrumentální mentoring	Primární je zde získat dovednosti a kompetence, popř. dosáhnout konkrétního a předem stanoveného cíle, konkrétním období, jako je rozvoj emocionální, sociální nebo školní oblasti.

Zdroj: Vlastní zpracování, informace čerpány pouze z (Brumovská & Seidlová Málková, 2010)

Tabulka 5 Dělení dle formy vytvoření vztahů

Dělení dle formy vytvoření vztahů	
Typ	Definice
Klasický mentoring	Jde o klasické spojení zkušenějšího mentora, který mladému, méně zkušenému svěřenci poskytuje podporu a radu, povzbuzuje ho a má zájem na jeho osobním, sociálním a kognitivním rozvoji (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).
Vrstevnický mentoring. Straší vrstevní - mladší vrstevník (Peer mentoring)	Tato forma mentorignu se odehrává v rámci jedné generace dětí a dospívajících, kteří sice nejsou stejně staří, ale jejich věkový rozdíl není významný (Brumovská & Seidlová Málková, 2010). Jde o spolupráci a učení se kolegů mezi sebou (Luecke & Ibarra, 2004).
Mezigenerační mentoring	Jedná se o zprostředkovaný vztah mez dítětem či adolescentem a mentorem ve věku 55 let a více. Jedná se o mentory, kteří již vychovali svoje vlastní děti, nemají ještě vnoučata, ale disponují energií, zkušenostmi a chutí pracovat s dětmi (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).
Skupinový mentoring	Obvykle se nachází 6-10 dětí či dospívajících s mentorem, popřípadě s několika mentory. Mezi skupinovými mentoringovými programy existuje velká variability, není tedy přesně definován (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).
E-mentoring	Nabízí komunikaci a schůzky se svěřencem prostřednictvím elektronické pošty, nebo nějaké formy přímé komunikace na internetu, ukazuje se však, že hlubší e-mentoringové vztahy jsou spíše vzácností (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále máme mentoring obrácený – mentor je obvykle mladší než mentee, a proto opačné mentorství poskytuje příležitost pro starší zaměstnance učit se od svých mladších partnerů, může být mezigenerační, ale nemusí (Chaudhuri, S., & Ghosh, R., 2012).

Z výzkumů ale vyplývá, že mentoring může buď zlepšit nebo potlačit individuální růst v závislosti na vývoji pozice každého ze zainteresovaných (Ragins & Kram, 2007). Přínosy mentoringu jsou nepochybné: výkonnost, účinnost, spolehlivost a výnosnost (Dvořáková, 2012). Tři hlavní benefity mentoringu jsou: 1) rozvíjí lidský kapitál organizace, 2) pomáhá transformovat důležité nevyslovené vědomosti z jedné skupiny zaměstnanců na další, 3) pomáhá udržování ceněných zaměstnanců (Luecke & Ibarra, 2004). Každý ale nebenefituje z takového programu. Obecně ti, kteří benefitují nejvíce, jsou orientováni na kariéru, jsou si vědomí sami sebe, toužící se učit a jsou velice ambiciózní (Luecke & Ibarra, 2004). Mentoring rozvíjí kompetence mentee, stejně tak jako podporuje příslušnost v organizaci a pocit autonomie díky nabytým radám a přeneseným zkušenostem od mentora. Rizika s mentorigem spojená jsou například rozdíl mezi očekáváním a realitou a s tím spojená nespokojenost, tlak na schopnosti mentora a náročnost role mentora, nevhodně vytvořená dvojice a vzájemné antipatie a další. (Brumovská & Seidlová Málková, 2010).

1.3.3 Mentoring a sebe-determinační teorie

Lewis a kolektiv ve svém výzkumu vyškolili mentory na dvouhodinovém sezení o sebe-determinační teorii a třech základních psychologických potřebách a jejich využití v mentoringu. Mentees vyškolených mentorů po dvou měsících programu vykázali pozitivní efekt v rámci základních psychologických potřeb, ale nikoliv dlouhodobý, tedy v rámci 12 testovacích měsíců. To může být způsobeno nedostatečným tréninkem mentorů (Lewis et al., 2016). Výzkum z roku 2017 ukazuje, že vypracované profesionální vývojové programy založené na principech SDT a sociálně kapacitní teorii pomáhají dosáhnout kvalitního mentoringu (Lewis et al., 2017). Výzkum vedený Janssenem, van Vuurenem a de Jongem se naopak zabývá motivací mentoru a mentees a rozděluje ji podle SDT. Zároveň zkoumá zaměření mentora z hlediska benefitů programu, tedy na mentee, na vztah nebo na organizaci (Janssen, van Vuuren, & Jong, 2014).

Vzhledem k tomu je mentoring použitelný v rozsáhlé škále oblastí od pracovního prostředí po sociální či akademické služby. Dobrovolníci nejsou zaměstnanci, nemůžeme tedy jejich mentoring přirovnat k mentoringu probíhajícímu na pracovišti, zároveň se většinou nejedná o žádné sociálně slabé nebo podobně limitované osoby. Autorka by přirovnala mentoring dobrovolníků k mentoringu akademických studentů. Ve své práci Gunyon prokázal, že by dobrovolníci uvítali dostupnost mentorů. Mentoring alespoň v prvních 6-12 měsících jejich služby by zlepšil integraci dobrovolníka s organizací. Výzkum se týkal Amerických skatů a přímo dospělých vedoucích (Gunyon, 2007). Mentoring dobrovolníků by tedy mohl být využíván jako prostředek pro udržení dobrovolníků v organizaci a k jejich (v případě peer mentoringu vzájemnému) rozvoji.

1.3.4 Shrnutí mentoringu

Princip mentoringového vztahu neboli mentorství provází lidstvo již od pradávna a funguje jako přirozený nástroj pro lidský rozvoj. V moderní době se využívá především organizacemi jako metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, ale nejen tam, mentoringové programy fungují například i na akademické půdě. V rámci mentoringu předává zkušený mentor méně zkušenému menteemu své zkušenosti, rady a je mu oporou. Mentoringový vztah má svou dynamiku a prochází v čase několika fázemi (Jonson, 2008). Mentoringové programy mají mnoho podob, jsou jak dlouhodobé, tak krátkodobé, individuální a skupinové. Mentoring rozdělujeme základně na formální a neformální, existuje ale mnoho dalších rozdělení jako například dle formy vytvoření vztahů. Z výzkumů ale vyplývá, že mentoring může buď zlepšit nebo potlačit individuální růst v závislosti na vývoji pozice každého ze zainteresovaných (v mentoringovém vztahu) (Ragins & Kram, 2007).

Mentoringový program by dobrovolnické organizace měly být schopné vytvořit, zároveň by jim to umožnilo zapojit alumni dobrovolníky jako mentory a tím čerpat z jejich zkušeností a předávat je dalším dobrovolníkům a tím snížit pracovní zatížení koordinátora.

2. METODIKA

Hlavním cílem práce je zmapovat a porozumět motivaci dobrovolníků a jejich vnímání podpory ze strany společnosti AFS, a to přímo v pod ní patřící Dobrovolnické organizované skupině Praha (dále jen DOS Praha). Dalším cílem je základní analýza důvodů k odchodu dobrovolníků z dané skupiny či jejich mobility v rámci organizace, stejně tak jako prozkoumání možností uplatnění mentoringového programu pro dobrovolníky a jeho využití pro rozvoj, stabilitu a prevenci problémů v dobrovolnické komunitě. Vliv účasti či neúčasti dobrovolníka na výjezdovém programu vzhledem k jeho motivaci není zkoumám v důsledku malého počtu dobrovolníků, kteří na program nevyjeli.

2.1 Metody sběru a analýzy dat

Metoda sběru dat

Vlastní primární kvalitativní výzkum se skládá z hloubkových hodinových individuálních rozhovorů se sedmnácti dobrovolníky z DOS Praha, za pomoci polostrukturovaného scénáře (vizte **Příloha 1**), který byl předložen ke kontrole třem odborníkům v oboru. Z nich byl se souhlasem a příslibem anonymity pořízen audio záznam, který byl později přepsán. Audio záznam byl pořizován především kvůli zachování kvality výzkumu, udržení všech získaných informací a možnosti většího zaměření na respondenta při rozhovoru, například na jeho výraz v obličeji. Autorka účastníkům na konci rozhovoru předložila k vyplnění obrázek koláče (vizte Příloha 1) pro ještě hlubší pochopení motivace a pocitů účastníka. Tento výstup sloužil pouze jako pomocný nikoliv jako výstup z výzkumu. Práce v terénu (rozhovory) probíhaly v rozmezí od 8. 4. – 17. 4. 2019 většina rozhovorů probíhala v kavárnách, nebo přes videohovor prostřednictvím aplikace Skype.

Na základě teorie sebe-determinace vzniklo množství diagnostických prostředků, které se snažily kvantifikovat jednotlivé části struktury této teorie (Hamada, 2017). Jedním z

nejvyužívanějších diagnostických prostředků v oblasti sportu, který vznikl na základě teorie sebe-determinace, je multidimenzionální dotazník Sport motivation scale (Harbichová, 2014). Českou verzi dotazníku vytvořila Harbichová (2014) pro svou dizertační práci. Dotazník SMS měří 7 faktorů – různé druhy motivace, které variují v relativní míře autonomie jednajícího subjektu. Obsahuje 28 položek, vždy 4 pro každý faktor. Položky jsou kvantifikovány pomocí Likertovy sedmistupňové škály, na které respondenti vyznačují míru, s jakou jsou pro ně jednotlivé položky pravdivé či charakteristické (Hamada, 2017). Autorka této práce dotazník přetvořila tak, aby byl použitelný ke zkoumání motivace dobrovolníků v AFS, použila ho jako hlavní nástroj k výzkumu, zakomponovala ho tedy do rozhovorů. V rámci nich ale nepoužila Likertovu sedmistupňovou škálu, jelikož cílem byl kvalitativní výzkum.

Polostrukturovaný rozhovor měl tři části. První téma, kterému se autorka v rozhovorech věnovala bylo obecně informativní o respondentovi, jako například informace o vzdělání či délka působení na postu dobrovolníka v organizaci. Hlavní otázkou první části byl důvod respondenta ke vstupu do organizace a jeho dosavadní aktivita. V případě neaktivního či přeřazeného dobrovolníka (jedná se o osobu, která ze své vlastní vůle přestala působit v DOS Praha a začala aktivně působit v jiné části organizace) se autorka v této části zabývala i otázkou odchodu z DOS Praha a hlavním důvodům k takovému činu. Druhá část rozhovoru se věnovala otázkám motivace skrze SDT teorii, podle již výše popsaného dotazníku. Autorka na začátku této části vysvětlila funkci dotazníku a odpovídání na dané otázky, v případech, kdy respondenti vyžadovali vysvětlení otázky autorka používala přirovnán ke spotu, v případě, kdy dobrovolníci odpověděli stroze, jednou větou se autorka doptávala více do hloubky a na příklady z respondentovi zkušenosti. U neaktivních a přeřazených respondentů autorka zkoumala rozdíl v motivaci na začátku dobrovolnické činnosti a k jejímu konci, či v nové dobrovolnické pozici. Poslední část rozhovoru byla zaměřena na konflikty, nepříjemné situace a problémy, které dobrovolníci zažili, jejich možné nápravy a potencionální řešení, a jiné nedostatky organizace z pohledu dobrovolníků. Toto téma plynule přešlo k otázkám mentoringu a jeho možné implementaci mentoringového programu, který by mohl napomoci prevenci vzniku amotivace u dobrovolníků a jejich odchodu, popřípadě nedostatku podmětů pro rozvoj a následné mobility.

Metoda analýzy dat

Rozhovory byly zkoumány obsahovou analýzou, a to za pomoci softwaru NVivo 12 Plus, kde byly okótovány, a na tomto základě byla provedena analýza těchto primárních dat. Autorka vytvořila čtyři základní kategorie: mobilita, odchod, aktivita a management. Pro každou část rozhovoru (cesta k dobrovolnictví, důvody odchodu, důvody přeřazení, motivace, konflikty a mentorig) vytvořila vlastní vlákno, pod které vkládala náležející části rozhovorů. Vytvořila také kódy pro často opakované pojmy jako například komunita atd., a v možných případech označila tvrzení za pozitivní či negativní. Všechny zkoumané kategoriím motivace přiřadila kódy dle dotazníkové klíče a čísla otázky, aby mohla co nejlépe prohlížet získané informace ze všech úhlů. Software byl použit jako nástroj k zabránění případnému zkreslenému pohledu autorky.

2.2 Charakteristika zkoumaného vzorku a průběh výzkumu

Tato práce je zaměřená na dobrovolníky ve středoškolském a vysokoškolském věku v DOS Praha. V této dobrovolnické skupině se aktivně účastnilo dobrovolnické činnosti za rok 2018

36 dobrovolníků z toho 24 žen a 12 mužů, věkové rozpětí bylo 16 až 52 let. Medián tohoto věkového rozpětí je 19 let a průměr 20 let. V dobrovolnické skupině je 18 středoškoláků, převážně studentů gymnázií a 17 studentů vysoké školy. Informace o době působení dobrovolníků v AFS nejsou dostupné, neboť organizace tyto informace neuchovává.

Zkoumaný vzorek byl rozdělen do tří skupin. Na skupinu dobrovolníků, kteří z organizace za poslední rok a půl úplně odešli, na ty, kteří se v rámci organizace za stejnou dobu přestoupili do jiné části organizace, a na ty, kteří jsou v posledním roce až roce a půl aktivními členy. Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno 17 účastníků, tak, aby skupina odešlých a přeřazených dobrovolníků každá obsahovala 5 respondentů. Aktivních dobrovolníků bylo dotazováno 6, a to tak aby byl vzorek genderově vyrovnán. Jako pohled z druhé strany posloužil rozhovor s předsedou DOS Praha, který se týkal jeho pohledu na motivaci dobrovolníků ve skupině, nikoliv jeho vlastní.

Vzhledem k malému počtu bývalých a přeřazených dobrovolníků byli osloveni všichni potencionální účastnici. V případě skupiny přeřazených dobrovolníků se jednalo o přesně šest potencionálních respondentů, z nichž pět souhlasilo s účastí. V rámci skupiny bývalých dobrovolníků se jednalo také o šest potencionálních dobrovolníků, z nich projevilo zájem pět respondentů. Do výzkumného souboru aktivních dobrovolníků byli osloveni všichni potencionální dobrovolníci prostřednictvím interní sociální a pracovní sítě Work Place. Výzkumu se účastnili respondenti, které autorka znala z předešlé spolupráce, stejně tak jako respondenti, se kterými autorka nikdy nespolupracovala, a dokonce je ani nepotkala. Věk respondentů se pohyboval v rozpětí 18 – 25.

Přehled respondentů:

Tabulka 6Přehled respondentů

Přeřazení dobrovolníci			Neaktivní dobrovolníci		
Pseudonym	Věk	Doba v AFS	Pseudonym	Věk	Doba v AFS
Monika	23	7 let	Norbert	20	2 roky
Marie	23	4,5 roku	Natálie	22	3 roky
Milada	24	5 let	Nela	23	2,5 roku
Michal	22	5 let	Niels	20	2 roky
Marta	23	3 roky	Nikolas	18	1 rok
Aktivní dobrovolníci					
Pseudonym	Věk	Doba v AFS	Pseudonym	Věk	Doba v AFS
Anna	20	3,5 roku	Albert	20	2,5 roku
Alice	19	2 roky	Andrej	18	1 rok
Alžběta	18	1 rok	Augustýn	19	1,5 roku

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace sama nemá jasně definované hranice pro aktivního dobrovolníka. V rámci této práce jsem pracovala s následujícím rozdělením:

1) Aktivní dobrovolník je ten, co se sám za aktivního dobrovolníka považuje a zároveň je za něj považován i managementem DOS Praha. Tento dobrovolník musí být aktivní v posledním roce až roce a půl.
2) Přeřazený dobrovolník je ten, který v posledním roce až roce a půl přešel anebo právě přechází z DOS Praha do jiné část organizace, a to buď do Klubu odborných školitelů[8] nebo do kanceláře AFS, tedy do zaměstnaneckého vztahu a už se dále aktivně neúčastní programu DOS Praha. Pokud byl dobrovolník ve více kategoriích najednou, je brán jako přeřazený od doby, kdy se stal neaktivní pro DOS Praha.
3) Neaktivní dobrovolník je ten, který se sám za neaktivního považuje, stejně tak jako je za neaktivního považován management DOS Praha. Tento dobrovolník je neaktivní v posledním roce až roce a půl.

Časový rámec, tedy podmínka roku až roku a půl, jako kritérium pro relativitu dobrovolníka byl vybrán tak, aby pocity a emoce dobrovolníků byly stále poměrně jednoduše vyvolatelné, tedy relativně aktuální. Další důležitý faktor je, že v mezi školními roky 2016/17 a 2017/18 došlo ke změně managementu. Sběr dat se uskutečnil v době současného managementu.

[8] Jedná se o spolek zkušených dobrovolníků, který v rámci ČR zastřešuje vzdělávání dobrovolníků a vytváří koncepty vzdělávacích školení pro ostatní dobrovolníky. Slouží tedy jako vzdělávací orgán, který připravuje dobrovolníky na jejich aktivity.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti AFS Mezikulturní programy o.p.s. a o dobrovolnících této organizace, se zamřením na DOS Praha. Další podkapitolou jsou výsledky výzkumu, které autorka rozdělila do tří hlavních témat, podle kostry rozhovorů. V každé části podrobně popisuje a vysvětluje výsledky šetření. věnuje se také pohledu Manažera DOS Praha na dobrovolníky a jejich motivaci. Všechny poznatky jsou v závěru porovnány.

3.1. AFS MEZIKULURNÍ PROGRAMY

AFS (American Feel Service) vznikla v průběhu první světové války jako Americká polní služba, kdy dobrovolníci z USA mířili do Francie pomáhat jako řidiči sanitek, kteří sváželi poraněné z válečných zón. V roce 1946 prezident AFS Stephen Galatti a řidiči AFS z obou světových válek otevřeli výměnný program pro středoškolské studenty s cílem podpořit a udržet mezinárodní přátelství a porozumění v době poválečné. Již v roce 1947 přicestovala do Spojených států první skupina poválečných účastníků stipendijního programu AFS, kterých se účastnili i Československí studenti. Postupným vývojem a podporou AFS se v roce 1971 organizace stala mezinárodní, ale vzhledem k politické situaci na území Československa zde organizace nepůsobila. V současnosti je AFS jednou z největších dobrovolnických organizací svého druhu na světě (AFS mezikulturní programy).

Obrázek 5 Logo společnosti



Zdroj: (AFS mezikulturní programy, 2017)

AFS je mezinárodní, dobrovolnická, nestátní a nezisková organizace, která zprostředkovává programy mezikulturního vzdělávání a pomáhá lidem rozvíjet vědomosti, dovednosti a porozumění nezbytné pro vytvoření spravedlivějšího a bezpečnějšího světa (AFS mezikulturní programy). Od roku 2014 se jedná o obecně prospěšný spolek, jehož hlavní činností neboli hlavní obecně prospěšnou služnou je hostitelský program (rodiny, které otevřou dveře studentům ze zahraničí, sami jsou tedy dobrovolníky), dále dobrovolnické a jiné programy,

podpora rozvoje dobrovolnictví a dobrovolnické činnosti a vzdělávání se zvláštním důrazem na mezikulturní vzdělávání. Doplňkovou činností jsou právě programy studia v zahraničí (jak letní jazykové programy tak i studia na střední škole v zahraničí) (Justice.cz, 2019).

3.1.1. Dobrovolnictví v AFS

Kodex dobrovolníka AFS Mezikulturní programy (vizte **Příloha 5**) uvádí všeobecná ustanovení, práva dobrovolníka a jeho povinnosti, kterými ohraničuje pojem dobrovolníka, a tak ukazuje směr, kterým by se měr dobrovolník ubírat. Tento kodex můžeme brát jako základní definici dobrovolníka této organizace. Dobrovolník kodex ani jinou smlouvu při vstupu do organizace nepodepisuje, pouze u příležitostí soustředění a jiných delších aktivit. AFS nemá jasnou definici aktivního dobrovolníka, pouze kodex.

Dobrovolníci jsou neodmyslitelnou součástí AFS a též hybnou silou celé organizace. Zajišťují program pro AFS studenty, organizují nejrůznější aktivity na podporu porozumění mezi kulturami, pomáhají s náborem a péčí o hostitelské rodiny a studenty se zájmem o zahraniční studium. Pořádají workshopy a prezentace o pobytu v zahraničí na středních školách, reprezentují AFS na veřejných PR akcích, festivalech a veletrzích, organizují kulturní, vzdělávací a sportovní aktivity pro rodiny a studenty (AFS mezikulturní programy, 2017).

AFS mezikulturní programy měla v roce 2018 registrovaných 261 aktivních dobrovolníků v 8 dobrovolných skupinách rozdělených po České republice. Od roku 2011 do roku 2015 se počet dobrovolníků zdvojnásobil, a pak začal pozvolna klesat. Nepozorujeme žádnou korelaci mezi počtem hoštěných či vyjíždějících studentů stejně tak jako mezi počtem zaměstnanců. Otázkou je, zda se jedná o neefektivní využívání dobrovolníků, nebo například využívání dobrovolníků na externí akce či změnu interního systému používaného jako databázi dobrovolníku. Můžeme to považovat za jeden ze znaků, že společnost buď nemá úplný přehled o svých aktivních dobrovolnících, nebo dovoluje dobrovolníkům být více nárazoví.

Tabulka 7 Statistika lidských zdrojů v AFS

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet dobrovolníků	140	197	210	252	282	271	293	261
Počet zaměstnanců	8	8	8	9	9	8	11	11
Počet vyjíždějících studentů	64	46	60	56	59	57	58	63
Počet hoštěných studentů	66	70	70	68	63	64	67	64

Zdroj: vlastní spravování informace z (AFS mezikulturní programy, 2018)

3.1.3 DOS Praha

Tato skupina dobrovolníků zaštituje Prahu a Středočeský kraj, kde se stará jak o hoštěné, tak o vyjíždějící studenty. Pořádá pro ně každý měsíc akce, poskytuje kontaktní osoby, soustředění, interview PR akce na školách a festivalech atd. Veškerou agendu mají na starost dobrovolníci, kterých je ve skupině 36.

Obrázek 6 Logo DOS Praha



Zdroj: https://www.facebook.com/afs.praha/

Skupina má management, (dva dobrovolníky), kteří jsou zodpovědní za celý DOS, střední management, který představují koordinátoři například kontaktních osob, koordinátoři akcí pro studenty nebo třeba pokladník atd. Ostatní dobrovolníci jsou tvz „basic“.

3.2. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Tabulka shrnuje hlavní tři témata rozhovorů a z nich vyplývající podtémata. Každé téma je dále popisováno dle vnímaní každé dotazované skupiny. Motivace je zde zkoumána s využitím sebe-determinační teorie (vizte podkapitolu Sebe-determinační teorie motivace (SDT)). Vzhledem ke komplexnosti sebe determinační teorie a obsáhlému tématu, jakým motivace je, autorka rozděluje motivaci na vnitřní, autonomní, řízenou a amotivaci. Hlubší rozdělení by bylo poměrně nepřesné.

Cesta k dobrovolnictví	První impulz
	Komunita
	Seberozvoj
	Mezikulturní prostředí
Motivace	Vnitřní a autonomní motivace
	Řízená motivace
	Amotivace
Mentoring	Co dobrovolníkům chybí
	Osobní konflikt
	Mentoring
	Mentor

Tabulka 8 Hlavní témata rozhovorů

3.2.1. Cesta k dobrovolnictví

Aktivní dobrovolníci

Prvním impulzem k vstupu do dobrovolnictví bylo pro většinu respondentů ponávratové soustředění[9]. Výjimkou je Anna, která do organizace vstoupila po rozhodnutí neúčastnit se programu. Někteří respondenti si s myšlenkou stát se dobrovolníkem pohrávali již na programu, ale klíčovým momentem pro ně byla nabídka ze strany organizace.

„Já chci být taky dobrovolníkem. Tak jsem se prostě vrátila, nebo jsem možná poslala přihlášku ještě na programu a byla jsem dobrovolníkem.“ - Alice

Komunita byla při vstupu do organizace důležitá pro většinu respondentů, nadchla je atmosféra komunity dobrovolníků. Možnost sdílet zážitky ze zahraničního programu s lidmi s podobnými zkušenostmi a hodnotami. Líbila se i otevřenost prostředí jako takového. Některé lákala možnost se neustále seznamovat s novými lidmi. Alžběta jako jediná nevnímala komunitu jako důvod ke vstupu, jejím cílem je udělat něco dobrého či přínosného pro svět.

„Líbila se mi atmosféra lidí AFS, to jsou jiní lidé, to je speciální druh lidí, kteří jsou schopní tě poslouchat, když máš přízvuk a nemluvíš správně, i když máš jinou barvu pleti.“ - Anna

„Ta komunita lidí, které spojuje nějaká společná minulost, společné zážitky, něco, co ostatním lidem, nezasvěceným, musíš vysvětlovat, někdy docela složitě, prostě to chápu úplně na sto procent.“ - Albert

Seberozvoj nebo možnost dalšího vzdělání získaného přes dobrovolnictví uvádí jako důvod ke vstupu z tázaných respondentů Andrej a Albert. Andrej je zaměřen především na mezikulturní vzdělávání, Albert vnímá seberozvoj obecně, jde mu hlavně o vystupování z komfortní zóny.

„Takže to byla jako primární stále dokola ta zvědavost, to, že jsem se chtěl přiučit ještě něčemu novému.“ – Andrej

„Je to hrozný klišé s tou komfortní zónou, ale něco na tom bude. Je to škola, škola života.“ - Albert

Mezikulturní prostředí, které někteří respondenti zažili na zahraničním programu, vnímali jako něco, co by si rádi udrželi. Dobrovolnictví pro ně bylo jedním ze způsobů, jak toho docílit. Respondenti v tomto směru zmiňují kontakt s hoštěnými studenty i s dobrovolníky. Zároveň od tohoto kontaktu očekávali například zlepšení jazykových dovedností.

„Mně se líbilo, že mě to pořád udržuje v oblasti studentů. Že poznáváš nové lidi a zároveň i kultury ostatních států, což mi přijde úplně úžasné. Také se člověk učí jazyky a tak.“ – Alice

„Abych tedy zůstal v kontaktu a abych vlastně zůstal v tom prostředí, ve kterém jsem byl za pobytu mezi lidmi z jiných kultur. Takto jsem chtěl si vlastně udržet tady tu atmosféru. I tu komunitu, lidi, kteří byli vlastně stejně nastavení jako já.“ - Augustýn

[9] Jedná se o soustředění, které probíhá po návratu ze zahraničního programu. Studenti se zde navzájem více poznají, sdílí své zkušenosti a zážitky z programu. Na konci jim organizace nabízí možnost stát se dobrovolníkem.

Přeřazení dobrovolníci

První impulzy těchto respondentů se liší. Dva vstoupili do organizace na základě workshopu, kterého se účastnili ve škole. Jeden respondent vstoupil do organizace na základě kamarádství s aktivním dobrovolníkem. Dalším zmíněným důvodem byla přímá žádost od aktivního dobrovolníka. Milada se rozhodla stát se dobrovolníkem ještě před začátkem vlastního zahraničního programu a potvrdila si toto rozhodnutí na ponávratovém soustředění.

„AFS kolektiv je srdcovka, takže jsem vlastně před odjezdem na tamní program tušila, že chci dobrovolničit a stýkat se s těmi lidmi dál.“ - Milada

Komunita lákala respondenty, jejichž prvním impulzem byl kamarád aktivní dobrovolník, který jim nadšeně o dobrovolnictví a organizaci vyprávěl. Stejně tak vše probíhalo u Milady, kterou komunita zaujala již před začátkem zahraničního programu. Martu sice zaujal workshop, ale hlavním důvodem byl rozhovor s jedním aktivním dobrovolníkem na její první dobrovolnické akci, kde se nadchla právě komunitou dobrovolníků.

„Hodně mě motivovali lidi, který jsem tam potkala. Věděla jsem, že si s nimi rozumím, protože také zažili něco podobného. Takže jsme neměli začáteční bariéru, o čem mluvit.“ - Marie

Seberozvoj nezmínil ani jeden respondent jako jeden z podstatných důvodů ke vstupu do organizace. Zkušenosti a znalosti získané díky dobrovolnické činnosti jsou pro ně až sekundárním faktorem. Jejich vztah k němu se ale v průběhu jejich aktivního dobrovolnictví vyvíjel. Stal se jedním z hlavních důvodů a motivů k dobrovolnictví.

Přístup a vnímaní mezikulturního prostředí se u respondentů liší, především vzhledem k různým způsobům vstupu do organizace. Moniku zaujalo téma mezikulturního vzdělávaní na workshopu, Milada si účastí na akcích s hoštěnými studenty chtěla udržet své vlastní zážitky ze zahraničního programu, Michal byl původně zaměřen také na hoštěné studenty atd. Motivaci respondentů tvořilo sdílení zkušeností s dobrovolníky, poznávání cizinců nebo pomoc hoštěným studentům v rámci jejich programu.

„Zároveň jsem chtěla něco takového zkusit obecně, dobrovolničit. Zároveň mezinárodní vzdělávání to je tematika, která mě tam vždy lákala.“ – Monika

„Ale začínal jsem, … úplně prvotní motivace byl hosting[10]… Já jsem šel dobrovolničit s tím, že chci pracovat se studentama. Ale prostě časem se to nějak změnilo a zjistil jsem, že třeba pozice kontaktní osoby mi vlastně jakoby vůbec nevyhovuje.“ - Michal

Neaktivní dobrovolníci

Prvním impulzem k vstupu do dobrovolnictví bylo ponávratové soustředění jen u jednoho dobrovolníka. Dva se rozhodli pro dobrovolnickou aktivitu již na programu, díky komunitě tamních dobrovolníků. Pouze Natálie vstoupila do organizace na základě kamarádství s aktivním dobrovolníkem. Nela se stala dobrovolníkem potom, co se rozhodla neúčastnit se zahraničního programu.

[10] Zaměření na hoštěné studenty.

Udržení kontaktu s komunitou organizace a s komunitou dobrovolníků vnímá jako jeden z důvodů vstupu více respondentů i v této části zkoumaného vzorku. Otázkou je, zda se ale nejedená o určitý přesah pocitů k dobrovolníkům ze zahraničních pobytů, vzhledem k tomu, že většina respondentů se rozhodla ke vstupu již na programu. Komunitu nejsilněji vnímal Norbert. Natálii imponovala shoda mezi jejími hodnotami a hodnotami dobrovolníků.

„Řekl jsem si, že chci pokračovat v těchto činnostech, protože potkám ty lidi, co jsem potkal na ponávratovce, a chtěl jsem se s nimi nějakým způsobem dál stýkat. Tohle jsem věděl, že je jedna z těch variant, a celkově mě nadchla myšlenka dobrovolnictví a zase být v kontaktu s těmi lidmi, a nejen s dobrovolníky, ale myslím i se studenty.“ - Norbert

„Tady na programu bylo hodně mladých lidí, kteří dělají dobrovolníky, tak mě to oslovilo. Spousta kamarádů, které mám tady, jsou dobrovolníci.“ – Niels

„Takže jsem se jako rozhodl, že až se vrátím, tak že bych taky chtěl pomáhat takhle ostatním. Vrátit to trošku.“ - Nikolas

Seberozvoj vnímala jako jasný prvotní prvek motivace Nela. Ostatní dobrovolníci k němu došli spíše časem. Nikolas na začátku doufal v trénink měkkých dovedností a pochopení organizace i z jiného pohledu než účastníka programu. To zmiňuje i Natálie.

„Lákala mě možnost nějakého osobního rozvoje. Určitě jak po jazykové, tak i po organizační stránce.“ - Nela

Nelu nemotivovala komunita dobrovolníků, ale především pomoc a podpora hoštěným studentům, ke kterým si také vytvořila pevné vazby. Podobné motivy uvádí i Nikolas, Niels byl zaměřen na předávání vlastní zkušenosti s programem dál. Mezikulturní prostředí jako takové respondenti, až na Natálii, nezmiňovali.

3.2.2. Motivace dobrovolníků

Aktivní dobrovolníci

U respondentů je patrná vnitřní či autonomní motivace. Alice, Andrej a Albert vykazují vnitřní motivaci něčeho dosáhnout, vnitřní motivaci něco vědět a také něco prožít. U Anny autorka zjistila pokles motivace v posledním roce. Alžběta nejeví známky vnitřní motivace něco vědět, ani nemá touhu po nových zkušenostech v rámci dobrovolnické činnosti.

„Mě tedy naplňuje, když můžu udělat něco většího a něco, co má také větší vliv na ostatní.“ - Alice

„Mě na tom baví obecně rozšiřovat si obzory, takže když po několikátém interview vidím, že jsem se dostal přes nějaký problém, na kterém jsem se minule zasekl, a teď jsem se přes něj dostal. Rád vidím nějaký ten pokrok. … Rozhodně jsem od organizace očekával, že se setkám s věcmi, se kterými bych se jinde bez AFS nesetkal, takže je to důležitá náplň.“ – Augustýn

Obecně se motivace těchto respondentů, až na Annu a Alžbětu, pohybuje někde na škále vnitřní či autonomní motivace. Vzhledem ke komplikovanosti motivace a její obsáhlosti se autorka přiklání spíše k druhu motivace respondentů tzv. identifikační (vizte podkapitolu Motivace).

„A v jednu chvíli jsem si uvědomila, že stojíme nebo že stojím na tom stejném místě a mě už to nebaví. Že prostě já už toto dělat nechci, protože, když se cítím zbytečná, tak už tam nechci být, raději odejdu. Protože čas mohu věnovat něčemu jinému.“ - Anna

U již zmíněné Alžběty a Anny se projevuje řízená motivace, a to především introjikovaná. Anna se cítí odtržená od komunity a nemá se kam v rámci organizace dále rozvíjet. Alžběta je především zaměřena na hoštěné studenty a společné zážitky, motivuje ji například určitá prestiž daná dobou strávenou v organizaci jako aktivní dobrovolník.

„Když mám status aktivního dobrovolníka, tak bych se cítila špatně (kdybych se nevěnovala pravidelně dobrovolnictví). A taky kvůli tomu koordinátorovi, ale jinak ne. Nebýt zodpovědností, je možné že bych odešla. … Skoro mi přijde, že před ostatními dobrovolníky, čím déle jsem dobrovolník, tím jsem výš vůči ostatním dobrovolníkům, těm mladším. Tak tam cítím prestiž, takže vlastně to by mě motivovalo, abych neskončila, abych tam byla dál.“ - Alžběta

Amotivaci nevykazuje ani jeden z respondentů.

„Nevidím tam tu možnost neuspět jako dobrovolník.“ – Albert

„Já jsem se ani necítil, že jako dobrovolník nemohu uspět, jelikož nevidím, proč bych mohl nebo nemohl uspět.“ - Andrej

Přeřazení dobrovolníci

Vnitřní a autonomní motivaci projevili v rámci své dobrovolnické činnosti všichni respondenti. Důvodem jejich přeřazení není amotivace. Zmiňují spíše nedostatek časové kapacity nebo vyčerpání kreativity a nových nápadů. Jejich posun dál v organizaci byl v některých případech motivován možností dále se vzdělávat. Přestup Moniky byl vždy plynulý na základě nabídky ze strany jiných dobrovolníků či organizace. Na nové pozice vstupovala s tím, že se něco nového naučí a něco nového zažije.

„Pro mě určitě super, když plánuji nějaký úkoly, u kterých si nevěřím, ale zároveň je to dobrá výzva.“ - Monika

„Už jsem se chtěla orientovat jiným směrem a zároveň jsem věděla, že já osobně už tomu nedokáži tolik dát, nebo to nějak měnit či inovovat. Zvládala jsem spíš DOS tak jako udržovat v chodu.“ – Marie

„Zjistila jsem, že bych měla dát svou pozici někomu jinému. Připadala jsem si taková stará, už mě to nerozvíjelo, a přitom jiného člověka to může hodně rozvinout. Nemám k tom velkou touhu, v poměru cena výkon se mi to nevyplatí.“ – Marta

Řízená motivace vyplynula v rámci šetření u Michala, který odchází ze své současné pozice, protože mu nevyhovuje a přeřazuje se v rámci organizace. Dobrovolnictví vnímá jako určitou prestiž. Z rozhovoru plyne, že jeho motivace je introjikovaná. Tuto motivaci v jednu chvíli zažívala i Marta, která se po konfliktu v organizaci stáhla a byla méně aktivní a v září přešla do KOŠe, v touze se něco nového naučit.

Amotivace se u respondentů neprojevila.

Neaktivní dobrovolníci

Vnitřní motivaci či autonomní motivaci na konci aktivního dobrovolnictví vykazuje pouze Nela, která organizaci opustila na základě nedostatku času. Tento faktor ji také nutil si aktivity, které měla na starost, vybírat pečlivě a vždy zvážit, zda si aktivitu užije. Z rozhovorů vyplývá, že na začátku dobrovolnické činnosti byli všichni respondenti, až na Nikolase a pravděpodobně i Norberta, autonomně motivováni.

„Byla fakt ta parta lidí, co mě tam motivovalo, fakt to byli ty lidi. Měl jsem pocit, že to dělám pro ně.“ – Norbert

„Spíš je to fakt ten čas. Kdybych zůstala, tak bych si aktivity vybírala pečlivěji. Nehrnula bych se do všeho, co by bylo.“ – Nela

„Ani nejde o ten stres, spíš se mi nechce, takže spíš lenost. Viděl bych tam více práce než užitku.“ - Nikolas

Řízená motivace se u Nielse, Norberta a Natálie vyskytovala při nejmenším dva měsíce před odchodem z organizace. Zda se jednalo o introjikovanou nebo externí motivaci autorka není schopna přesně určit, respondenti sami nejsou schopni dobře popisovat tak vzdálené časové období. Všichni respondenti zmiňují odloučení od komunity jako jeden z hlavních důvodů odchodu. Důležité je také zmínit, že si všichni tři prošli určitým osobním konfliktem v rámci organizace buď s managementem nebo s jinými dobrovolníky. Poslední měsíce se věnovali dobrovolnické činnosti z povinnosti a především proto, že měli koordinátorské pozice. Jako důvod k odchodu uvádějí i nedostatek času a jiné, důležitější povinnosti.

„Neměl jsem moc čas, a pak jsem už dělal jen koordinátora interview. Takže jsem moc neměl čas dělat jiné věci. Potom jsem měl výměnu názorů, ani ne rozepři, nevím, jak bych to pojmenoval, s managementem. A pak už se to nezlepšilo“ - Niels

„Mně hrozně začal vadit ten business přístup, který s tam začal vnášet.“ – Natálie

„Jo, ale dělal jsem to de fakto kvůli tomu, že mi dělalo dobře, když mi prostě ostatní poklepali na záda, a řekli, seš dobrej. Teda v rámci AFS komunity.“ - Norbert

O amotivaci není možno hovořit ani u těchto dobrovolníků, protože všichni v rozhovorech uvedli, že se v případě možnosti a zajímavé příležitosti k dobrovolnictví v organizaci rádi vrátí. Nicméně někteří nechtějí být výrazně aktivní, jsou ochotni spíše pomáhat jednou za rok nebo s jasně danými činnostmi. Například Natálie, Nela a Niels jsou dobrovolníky, nebo uvažují o dobrovolnictví v jiných organizacích. Někteří si amotivací pravděpodobně i tak prošli, například Norbert na otázku „Kdysi jsem byl dobrovolník z dobrých důvodů, ale nyní se ptám sám sebe, jestli v tom mám dále pokračovat.“ odpověděl: *„Ano, ano, to mě úplně definuje.“*.

Otázkou je, zda respondenti, co vstoupili do organizace za účelem něco jí vrátit, nejsou ve stádiu, kdy vrátili vše, co vrátit chtěli, a vnímají situaci tak, že jejich cíl byl splněn. V takové situaci se pravděpodobně nachází Nikolas, jehož motivací bylo něco organizaci vrátit a zapracovat na svých měkkých dovednostech. To se mu podařilo, ale není aktivním dobrovolníkem, jelikož mu zatím nikdo nenabídl možnost být další kontaktní osobou, zároveň zatím nepoužil interní systém ke komunikaci a zjišťování informací.

3.2.3. Mentoring

Aktivní dobrovolníci

Respondentům obecně nic zásadního v organizaci nechybí, Alice a Alžběta by uvítaly lepší informovanost o akcích uvnitř organizace a možnostech účastnit se. Anně chybí rodinné prostředí komunity, které vnímala na začátku své dobrovolnické činnosti.

„Já mám ráda systém a strašně by se mi líbilo, kdyby všechno bylo jasně rozdělený, pevně daný, nejlépe sepsaný. Za kým jít, když se něco děje atd." – Alžběta

Nějak si od toho neslibuju více, než co od toho teď dostávám, tak jsem poměrně spokojen." - Andrej

Konflikt v organizaci nebo situaci, kdy by byl respondent bezradný, zmiňuje pouze Alžběta. Alice zmiňuje jako nepříjemné takové situace, kdy je nedostatečně informovaná, a neví, jak správně v organizaci fungovat.

„Jen se mi často stávalo, že jsem nevěděla, co dělat, hlavně na začátku." – Alice

„Já mám docela pozitivní zkušenost. Buď mi někdo pomůže, nebo jsem konflikt ještě neřešil." - Augustýn

Zajímavé je, že mentoring by uvítaly z řad respondentů především ženy. Mentor by jim pomohl se vstupem a začleněním se do organizace, informoval by je o fungováni organizace a doporučil by jim postup, co se týče školení apod. Alžběta zmiňuje, že Manažer se o mentoring snaží. Anna by uvítala mentora při přebírání koordinátorské pozice. Respondenti – muži naopak vnímají své mentory v řadách dobrovolníků, mají se na koho obrátit v případě, že si neví rady, nebo jim stačí školení jako zdroj informací.

„Nevěděla jsem, komu napsat, co napsat, trvalo příliš dlouho, než jsem cokoliv zjistila, a nevěděla jsem ani, jak začít řešit situaci." – Alžběta

„Mám pocit, že mentoři už tam jsou." - Andrej

Respondenti se obecně shodují na tom, že dobrovolník by mohl díky mentorovi předejít problému, ale mentor by musel dobře rozumět organizaci, a zároveň by mu dobrovolníci museli důvěřovat. Pokud by této podmínky bylo dosaženo, mentoring by byl pozitivním přínosem.

„Myslím, že by se díky tomu ten problém strašně rychle vyřešit. Že bych přišla za mentorem, hele, co mám dělat, a on by mi to řekl. Takže já si myslím, že by to pomohlo, ale nedokážu si představit, jak by to reálně fungovalo." - Alžběta

Přeřazení dobrovolníci

Odpovědi respondentů v této části se liší. Marii a Miladě chyběla osoba, která by je podporovala, motivovala a inspirovala na jejich manažerské pozici. Michalovi chybělo jasné vysvětlení informací, na základě kterých dávali zaměstnanci AFS práci dobrovolníkům. Často docházelo k informačnímu šumu a nepochopení urgentních a neurgentních záležitostí. Martě chybělo uznání a podpora ze strany dobrovolníků i managmentu.

„Prostě uvítal bych vysvětlení některých věcí. Některý věci, jak fungují, se člověk tady dozví, ale musí fakt hodně dlouho vydržet. Skoro jsem to všechno hledal sám, protože jinak se to zjistit nedá“. - Michal

Osobní konflikt zmínila pouze Marta, která se kvůli s tím spojeným událostem stáhla k méně aktivnímu dobrovolnictví. Někteří respondenti zmínili, že došlo ke konfliktům či problémům, ale nebyli schopni si žádnou takovou situaci vybavit. Ostatní se s ničím takovým nesetkali.

Mentoring zažila v organizaci jen Monika, jak ze strany dobrovolníků, tak ze strany zaměstnanců. Ostatní respondenti by mentoring uvítali, především Milada, Marie a Marta, které si od takového programu slibují větší podporu a cenné rady. Marta by mentora uvítala i jako rádce před vstupem na koordinátroské pozice. Všichni respondenti ale uvádějí, že i přes rady mentora by u nich došlo k mobilitě.

„Myslím si, že ano je to, prostě to, na co narážím já. Prostě někdy úplně nevím, co bych vlastně měl dělat.“ – Michal

„Myslím, že v našem případě už to bylo tak silný, že by nás nic neovlivnilo. Kdyby tam byl od začátku, tak by to bylo možná možný.“ - Milada

I v tomto případě respondenti u mentora vnímají jako klíčovou vlastnost důvěryhodnost. Dále by uvítali, aby prokázal dobrou znalost organizace, jejich vnitřních procesů a historie.

„Jako určitě v něčem by mentor pomohl, ale musela bych v něj mít důvěru.“ - Milada

Neaktivní dobrovolníci

Ze všech rozhovorů, s jednou výjimkou, jasně vyplývá, že respondentům nejvíce chyběla komunita. To vnímají především ve změně dynamiky komunity v době jejich vstupu do organizace a v době jejich odchodu. Často k těmto pocitům vedl i fakt, že dobrovolníci, se kterými do organizace vstoupili, již nejsou aktivní a neúčastní se akcí. Nikolas si ke komunitě dobrovolníků nevytvořil pouto. Chybí mu jasný vnitřní informační systém organizace, vadí mu přílišná složitost a náročnost při využívání těchto systémů.

Až na Nikolase si všichni respondenti prošli konflikty v rámci organizace. Konflikty přispěly k pocitu izolace od komunity a ztráty pocitu sounáležitosti. S problémy se vzhledem ke svým povinnostem potýkali především koordinátoři. Vnímali nedostatek podpory okolí stejně tak jako nedostatek uznání.

Mentoring by z respondentů využili všichni. Natálie a Nikolas by mentora uvítali jako rádce a průvodce v začátku dobrovolnické činnosti a při nastavování osobních cílů. Niels by mentora uvítal při nástupu na koordinátorskou pozici, uvítal by pohled třetí strany (mimo DOS Praha a zaměstnanců kanceláře AFS). Norbert ale podotýká, že by rady mentora pravděpodobně nenásledoval.

„To už bylo že jsem vlastně přišla do rozběhlého vlaku a nevěděla jsem, co se kde děje, jak co funguje. V tu chvíli by se to celkem hodilo.“ - Natálie

„Myslím, že je zde spoustu dobrovolníků starších, kteří jsou ochotní poradit, ale možná, že kdyby se třeba zavedla nějaká třetí strana, která by nezávislé fungovala a zeptala se, zda všechno zvládáš a tak dále, tak by to mohlo pomoct.“ - Nela

Respondentům by mentor vyhovoval, pokud by mu důvěřovali a byli by si jisti jeho znalostí organizace a její problematiky. Nele by například vyhovovali zkušení dobrovolníci, například školitelé (dobrovolníci z KOŠe).

3.2.4. Shrnutí

Dobrovolníci obecně ve své práci hledají prvky, které by byly užitečné i pro ně samotné. Tito dobrovolníci chápou svoji práci jako organické spojení dobra pro jiné a vlastního prospěchu. Typický je pro ně zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů a snaha uplatnit svoje schopnosti a udržovat se prostřednictvím dobrovolné práce v komunitě. Všichni aktivní a přeřazení dobrovolníci projevili nerozvinutou motivaci, a to její tři základní pilíře: důvěra v danou organizaci, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce a pocit, že se prostřednictvím dobrovolnictví mohou podílet na šíření dobré myšlenky. Lze konstatovat, že dotazovaní dobrovolníci neprojevují konvenční ani normativní motivaci. Naopak se jejich motivace dá označit jako reciproční.

Obecně jsou dobrovolníci hlavně motivováni komunitou organizace, se kterou můžou sdílet své zážitky z programu, méně pravidelně se objevuje touha dále se vzdělávat a anebo vrátit něco organizaci. Aktivní dobrovolníci jsou většinou vnitřně motivováni něco vědět, něčeho dosáhnout a něco prožít téměř ve všech případech. Obecně autorka vnímá aktivní dobrovolníky jako vnitřně nebo autonomně motivované. Tito dobrovolníci jsou obecně spokojeni v organizaci i s jejím fungováním, řeší občasnou neinformovanost o akcích vně organizace.

K přeřazení dobrovolníky většinou vede nemožnost dalšího růstu či rozvoje v DOS Praha, posun v rámci organizace vnímají jako možnost udržet si komunitu a dále se rozvíjet. Neaktivní dobrovolníci projevili větší zájem o „splacení dluhu organizaci“, tedy tendenci být dobrovolníkem, protože mají pocit, že něco dluží. Je tedy možné, že je k odchodu mimo jiné vede i pocit splnění jejich prvotního cíle. Dále prošli konfliktem na mezilidské bázi, případně pocítili odcizení komunity a nedostatek uznání či podpory. Tito dobrovolníci projevují řízenou motivaci, která přejde v amotivaci a vrcholí odchodem z DOS Praha. V jednom případě dobrovolník ani neprošel fází prvotního nadšení. Všichni dotázaní zmiňovali nedostatek času pro dobrovolnou činnost.

Vidíme zde určitou vyčerpanost vzhledem k délce působení v organizaci. Dobrovolnice po 3,5 roce projevuje známky amotivace a ostatních prvků, které provázely i další dobrovolníky, ať přeřazené nebo již úplně neaktivní. U dobrovolníka, který přechází jinam, hrozí i neaktivita, jelikož vykazuje malé vnímání mise v rámci dobrovolnické činnosti.

Mentoringový program je zde žádaný v několika formách. Jednak jako podpora managementu a středního managementu a jako pomoc s jeho rozvojem či předcházení problémů. Nebo jako způsob, jak pomoci novým dobrovolníkům se začleněním a pochopením organizace a interních systémů. Někteří dobrovolníci vnímají jako mentory ostatní členy organizace, je tedy poměrně

rozumné čerpat z vnitřních zdrojů a například vyškolit některé zkušené dobrovolníky v mentoringu. Mentor by měl napomoci dobrovolníkům zůstat déle aktivní nebo místo neaktivity přejít do jiné části organizace.

3.2.5. Pohled manažera

Manažer má obecně poměrně dobrý přehled o situaci dobrovolníků a jejich motivaci. Je vidět jasná snaha o rozvoj některých jedinců a implicitní vnímání motivace dobrovolníků. Dle sebe-determinační teorie ale volí manažer na post koordinátorů dobrovolníky spíše s autonomní motivací než vnitřní. Snaží se fungovat jako mentor a má v plánu do budoucna vytvořit určitý buddy systém na podporu nováčků. Problematiku komunity si také uvědomuje, podle něj je silná a semknutá, což může izolovat nováčky.

„Na některých lidech je vidět že už si něčím prošli na nahlíží na věci jinak. To je typ lidí, co nahlíží na tu motivaci skrz možnost vedení lidí, nějakého vlastního osobnostního rozvoje.“ - Manažer

Manažer dále dodává, že si všímá, že když lidé z tohoto cyklu vypadnou a pak se po nějaké pauze vrátí, tak se třeba cítí trochu nesví nebo mimo tu partu. Podotýká také, že se děje hodně věcí v rámci DOS Praha a když se dobrovolník chvíli neukáže, tak nemá přehled o tom, co se vlastně událo a tím ztratí kontakt. To vede k pocitu ztracenosti nebo k myšlence – však oni si poradí beze mě. Manažer se s tím snaží pracovat a vracet lidi nazpět.

„Vnímám, že čím víc se lidé ukazují na akcích, tím samozřejmě mají hlubší vazby s těmi lidmi a tím víc se zase ukazují. Takto je to svázané jedno s druhým.“ – Manažer

Komunitu jako takovou se snaží udržovat přes koordinátory, usiluje o to, aby si vytvořili skupinu svých vlastních aktivních dobrovolníků a podporovali je v rámci akcí. Snaží se pečovat o střední management a udržovat jeho vlastní komunitu a tím motivovat koordinátory a tuto energii a atmosféru předávat dál. Také pracuje na novém konceptu každoměsíčních srazů, aby na ně dobrovolnici chodili a užívali si je, a tím upevňovali komunitu.

„Část z nich to dělá kvůli partě, že se vlastně vrátí po programu zpět do prostředí. A když se vrátí ta skupina studentů, co spolu odjížděli a třeba chodí na stejnou školu (tím je to umocněné), jsou docela přátelé a chtějí pokračovat. Myslím, že i tím, že si prošli programem, tak se jim ta myšlenka dobrovolnictví z části i zalíbila, a tak tam fungují.“- Manažer

Manažer také zmínil, že prvotní motivace dobrovolníků je skupina, která se často vytvoří v rámci programu na předodjezdovém a popříjezdovém soustředění. Autorka by z vlastní zkušenosti takové chování přirovnala až k pravidelným cyklům, otázkou ale je, proč jsou některé ročníky silnější než jiné. Respektive proč se stává, že někdy z celé skupiny studentů nezačne s dobrovolnictvím skoro nikdo. Manažer má obecně poměrně dobrý přehled o motivaci dobrovolníků. Autorka by doporučila vytvářet platformy, kde by se dobrovolníci potkávali a začleňovali i do vnitřních skupin tak, aby nedošlo k pocitu odcizení či ztráty sounáležitosti komunity.

3.2.6. Pohled manažera v porovnání s dobrovolníky

Cesta k dobrovolnictví

1) Aktivní dobrovolníci
   Většinu dobrovolníků v této kategorii lákala k dobrovolnictví komunita dobrovolníků, buď kvůli příjemné atmosféře, nebo díky faktu, že mají společné zážitky (program v zahraničí), které mezi sebou můžou sdílet. Dva dobrovolníci zmínili i vidinu vzdělávání či seberozvoje. Jedna dobrovolnice chtěla pomoci studentům, a tím si vynahradit nepříjemné zkušenosti z programu.
2) Přeřazení dobrovolníci
   Tři dobrovolnicí byli motivování komunitou a možností v rámci ní sdílet své zážitky z programu. Dva dobrovolníci chtěli něco „vrátit organizaci“. Jedné dobrovolnici přišlo dobrovolnictví zajímavé a byla nadšená mezikulturní tématikou, do organizace vstoupila sama od sebe. Další dobrovolnice, která se také rozhodla sama být dobrovolníkem, chtěla prožívat vzrušující zážitky.
3) Neaktivní dobrovolníci
   Tři již neaktivní dobrovolníci zmiňují jako motivaci k dobrovolnictví komunitu organizace, stejný počet dobrovolníků zmiňuje vlastní rozvoj. Čtyři z pěti dobrovolníků projevují určitou transakční tendenci, tedy oni něco získali a rádi by pomohli zpětně. Jako jeden z motivů k dobrovolnictví vnímají pomoc ostatním, touhu vrátit něco organizaci či předávání vlastních zkušeností.
4) Komentář manažera
   Manažer vnímá rozdílnou motivaci ke vstupu do organizace a vidí rozdíl mezi dobrovolníky motivovanými silně komunitou a prožíváním spojeným s hoštěnými studenty a těmi, kteří jsou motivováni poznáním a seberozvojem. Jako tři základní aspekty dobrovolníka vnímá: 1) danou osobu to musí bavit, 2) musí v tom vidět smysl, 3) musí být rovná (jednat na rovinu).

Motivace

1) Aktivní dobrovolníci
   Dobrovolníci v této kategorii jsou vnitřně motivováni něco vědět, něčeho dosáhnout a něco prožít téměř ve všech případech. Jedna dobrovolnice nevykazuje vnitřní motivaci vědět a jeden dobrovolník vnitřní motivaci prožít. Anna ale začala vykazovat útlum v dosahování uspokojení těchto motivací. Nemá kam se rozvíjet atd. Obecně autorka vnímá aktivní dobrovolníky autonomně motivované.
2) Přeřazení dobrovolníci
   Ze začátku byla většina dobrovolníků vnitřně motivována vědět, prožít a dosáhnout. Dva dobrovolníci ze svých pozic a z DOS Praha tzv. vyrostli a neměli se kam dál rozvíjet. Proto přešli do dalších částí organizace, a svou pozornost věnovali jiným koníčkům. Marta si prošla i introjekcí, kdy se na chvíli stáhla a stala se více nárazovým dobrovolníkem, později se také neměla kam rozvíjet a přešla dál. Michal na rozdíl od ostatních neprojevuje silnou vnitřní motivaci, spíše identifikaci a v poslední roli, ze které přechází, se jednalo na konci až o externí regulaci. Všichni dobrovolníci zmínili,

že nechtěli přijít o komunitu, a proto přešli dál v organizaci U Moniku byl přestup zapříčiněn především z časových důvodů.

3) Neaktivní dobrovolníci
   Nela jako jediná vykázala vnitřní motivaci či identifikaci. U ostatních dobrovolníků se vnitřní motivace něco vědět, něčeho dosáhnout neprojevovaly moc ani od začátku, až na Nielse, u kterého se ale vytratily, a dostal se do stádia introjekce až externí motivace, dokud neopustil organizaci a ztratil cestu ke komunitě. Podobný průběh byl i u Natálie. Norbert a Nikolas neprojevili autonomní motivaci, Norbert vykazoval spíše introjekci. A Nikolas neviděl naplňování mise organizace. Obecně shrnuto ve většině případů dobrovolníci byli motivováni hlavně komunitou, která se jim později určitým způsobem znelíbila nebo se změnila.
4) Komentář manažera
   Manažer se snaží dobrovolníky posouvat dál a zajišťovat jim osobní růst. Z rozhovoru vyplynulo, že instinktivně vnímá vnitřní motivaci dobrovolníků vědět a dosáhnout a snaží se je dále rozvíjet. Vnímá i rozdílnost mezi dobrovolníky, těmi, co plní těžké úkoly a ostatními, co spíše vyhledávají jistotu a podporu. Dále si je vědom vnitřní motivace prožít, dle něj se to ale odvíjí od projektů, kterých se dobrovolníci účastní. Myslí si, že silný prožitek je především na velkých akcí. Vnitřní motivaci vědět u svých dobrovolníků pozoruje už jen proto, že se obecně v organizaci zaměřují na vzdělávání. Vnímá ji ale opačně, než je vysvětlena sebe-determinační teorií. Řadoví dobrovolníci jsou podle něj píše motivováni směrem ke studentům a mezikulturnímu vzdělávání, nevnímají vzdělávání jako to hlavní, proč jsou dobrovolníky, tedy aby nabité zkušenosti využívali i jinde. Střední managment je podle něj spíše ve fázi uvědomování si možnosti využití zkušenosti i mimo organizaci. To je pro ně potom motorem k dalšímu růstu a jsou více zaměřeni na vlastní osobní růst.

Co dobrovolníkům chybí

1) Aktivní dobrovolníci
   Tito dobrovolníci jsou obecně spokojeni. V jejich výpovědích se ukazuje touha po jasnějších instrukcích či lepší informovanosti o ději v DOS Praha a jejich možnostech uplatnění. Anně chybí atmosféra a komunita, to, co zažívala na začátku dobrovolnictví.
2) Přeřazení dobrovolníci
   Zde se několikrát vyskytla potřeba spolehlivé osoby, na kterou by se dobrovolníci na vysokých pozicích mohli spolehnout a čerpat z ní i motivaci. Chybělo i uznání a pocit důvěry, nebo touha po lepší komunikaci mezi zaměstnanci a dobrovolníky, lepší informovanost o určitých aktivitách.
3) Neaktivní dobrovolníci
   Ti především vnímali absenci komunity, silných vazeb k ní a pohodovou atmosféru. Chyběla jim komunitní sounáležitost a někteří měli problém se systémy organizace a jejich složitostí. Respektive s malou informovaností. Objevila se i absence podpory a uznání. Čtyři z pěti neaktivních dobrovolníků řešili mezilidský konflikt v rámci organizace.

4) Komentář manažera

   Konflikty jsou dle manažera způsobeny problémy v komunikaci. Podle manažera vedou dobrovolníky k odchodu dvě možnosti. *„Buď se nechytnou hned na začátku, nebaví je to a někdy třeba nezvládnou prorazit semknutou komunitu.“* Tedy nenavážou vazby, nenajdou kamarády a nezískají prvotní nadšení. *„Nebo cítí, že už tomu nedokážou tolik dát, nemají čas odvést kvalitní práci, nemají možnost růstu, necítí, že jsou potřeba.“* Management a organizace jim nemá již co nabídnout, kde by se mohli dále rozvíjet, přejdou tedy do jiné sféry organizace například KOŠe.

Mentoring

1) Aktivní dobrovolníci

   Na této skupině je zajímavé, že se názorově liší mezi pohlavím. Ženy jsou nakloněné mentoringu jako pomoci při vstupu do organizace k lepšímu začlenění a pochopení fungování DOS Praha nebo jako podpoře při nástupu do nové koordinátorské role. Uvítaly by mentora jako člověka, ke kterému můžou přijít v případě nesnází či problému. Muži mentora buď v organizaci mají, nebo jim stačí školení. Albert by možnost mentoringu vnímal jako hezký způsob odměny a podotýká, že na koordinátorských pozicích je pravděpodobně mentoring potřeba, a tam by ho i uvítal.
2) Přeřazení dobrovolníci

   Tato skupina vnímá mentorig jako něco, co by dobrovolníkům pomohlo a je pro ně důležité. Někteří mentory v rámci organizace měli buď v řadách zaměstnanců nebo dobrovolníků. Jiní naopak takového člověka spíše hledali. Mentor by podle nich mohl předejít problémům, například pomocí konzultace před rozhodnutím o postupu na koordinátorskou pozici.
3) Neaktivní dobrovolníci

   Dobrovolnici z této skupiny by také uvítali mentora buď, jako průvodce na začátku dobrovolnictví, který by jim poradil se systémy a chodem DOS Praha, nebo při nástupu do koordinátorské pozice. Vnímají ho jako jeden z nástrojů, jak předejít problémům a konfliktům. Nicméně Norbert například dodává, že by pravděpodobně rady nebral dostatečně vážně.
4) Komentář manažera

   Manažer by stál o mentora pro management a střední management, který by pomáhal dobrovolníkům na těchto pozicích se rozvíjet a zároveň oni by pak mohli fungovat jako rádci dobrovolníkům pod sebou. Sám se snaží být mentorem a podporovat střední management a obecně dobrovolníky, u kterých vidí, že se o něco hlouběji zajímají, a on je jim schopen dávat rady a směrovat je dál. Snaží se jim také ukazovat, čeho všeho dosáhli, a to, že jsou schopni dokázat velké věci skrze znalosti, které v rámci dobrovolnictví získali. Mentoring by také využil, jako určitý způsob, jak znovu motivovat dobrovolníky, tedy dát jim prostřednictvím mentora možnost se i nadále rozvíjet, když jim možnosti DOS Praha nestačí.

LIMITY PRÁCE

V této části by autorka ráda zmínila některé z možných limitujících faktorů výzkumu v rámci bakalářské práce. Ačkoli se autorka snažila předcházet možnému zkreslení dat, je si vědoma, že i přesto se v našem výzkumu vyskytují některé faktory, které mohou zkreslovat výsledné výstupy výzkumu.

Jedním z limitů je fakt, že autorka sama je v této organizaci dobrovolníkem již 6 let, některé respondenty znala osobně, jiné naopak. Je tedy pravděpodobné, že někteří respondenti měli větší zábrany při rozhovoru než jiní, například nechtěli přiznat své slabé stránky či přiznat nepříjemné zkušeností, do kterých mohla být autorka zainteresována.

Dotazník, který byl součástí sktruktury rozhovorů, byl původně sestaven na zkoumání motivace ke sportu. Nebyl tedy přímo sestaven pro dobrovolnickou problematiku, kde je jedním z problémů různorodost dobrovolnické činnosti jako takové. Není možné srovnávat dobrovolníky v nemocnicích, ve válečných zónách a dobrovolníky rozšiřující povědomí o mezikulturním vzdělávání. Autorka dotazník přeložila tak, aby odpovídal možnostem dobrovolníka v DOS Praha, a co nejlépe zmapoval pomocí sebe-determinační teorie motivaci dobrovolníků. Je nutné některé otázky brát s kulturním a historickým přesahem. Například, zda jsou tázané osoby dobrovolníky kvůli prestiži. Vzhledem k historickému vývoji dobrovolnictví v Čechách a jeho aktuálnímu vnímání není pravděpodobné, že by obecně dobrovolníci vnímali dobrovolnictví jako prestiž v rámci společenského statusu.

ZÁVĚR

V teoretické části práce autorka shrnuje legislativu dobrovolnické služby v České republice, obsah dobrovolnické činnosti, typy dobrovolnictví podle Tošnera a Sozanské, Friče a Vávry a dalších autorů. Dalším zmíněným tématem byl management dobrovolnictví, a to především koordinování dobrovolníků. V neposlední řadě práce obsahuje statistky dobrovolníků v České republice včetně hodnoty odvedené práce a porovnání s Evropskou unií. Motivace dobrovolníků je v této práci obsáhnuta jak z pohledu expertů v oboru dobrovolnictví v České republice, tak z pohledu sebe-determinační teorie motivace, za níž stojí pan Deci a Ryan. Podpořena je zde i motivace dobrovolníků právě dle sebe-determinační teorie, a to na základě uvedených výzkumů. Mentoring je posledním tématem v teoretické části práce. Na tento vzdělávací nástroj autorka nahlíží jako na možný způsob odměňování dobrovolníků, jejich podpory a zpětného zapojení tzv. alumni dobrovolníků. Popisuje proces a výhody mentoringu stejně tak jako vztahy mezi mentorem a mentee.

Hlavním cílem práce bylo zmapovat motivaci dobrovolníků na příkladu DOS Praha, což bylo naplněno. Autorka zjistila hlavní důvody ke vstupu do organizace, motivaci dobrovolníků v průběhu jejich aktivní dobrovolnické činnosti a pouto ke komunitě. Autorka zmapovala důvody odchodu posledních pěti neaktivních a pěti přeřazených dobrovolníků. Na základě těchto zjištění formulovala obecné předpoklady k odchodu či mobilitě v rámci DOS Praha.

Přínos této práce se vztahuje především k organizaci AFS mezikulturní programy o.p.s., nejen pro její vedení a koordinátora dobrovolníků, ale především pro DOS Praha a jeho současný management. Organizaci je umožněn pohled na motivaci dobrovolníků z jejich vlastního niterního vnímání. Informace, jako důvody ke vstupu do organizace, touha po vědění a prožívání či například pohled na prestiž dobrovolnictví nebo na konflikty vně organizace, umožní organizaci najít a vytvořit nástroje, které umožňuji kvalitnější, stabilnější a výnosnější práci s dobrovolníky. Dále například vytvářet vlastní programy pro talentované dobrovolníky, které je budou lépe připravovat na budoucí manažerské či koordinátorské pozice s tím, že přímo zapojí profesně starší dobrovolníky, kteří touží po změně, jenž dle výzkumu vede právě k vnitroorganizační mobilitě. Z výzkumu vyplývá nutnost vytvoření bezpečné, důvěrné a pevné komunity. Dalším výstupem je zjištění, že by dobrovolníci uvítali osobu, za kterou by mohli zajít s problémem a sami si přirozeně hledali či na začátku dostali přidělené rádce čili „mentory“.

POUŽITÁ LITERATURA

AFS mezikulturní programy. *Dobrovolnictví: Poslání AFS*. Retrieved from https://www.afs.cz/dobrovolnictvi/#afs-nav-pribehy-dobrovolniku

AFS mezikulturní programy. *Historie AFS*. Retrieved from https://www.afs.cz/o-afs/history/

AFS mezikulturní programy. (2017). Výroční zpráva. Retrieved from https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/84/2017/08/12213044/AFS-VZ-2017.pdf

AFS mezikulturní programy. (2018). Výroční zprávy. Retrieved from https://www.afs.cz/o-afs/vyrocni-zpravy/#afs-nav-2018

Angermann A., & Sittermann B. (2010). Volunteering in the Member States of the European Union - Evaluation and Summary of Current Studies. Retrieved from https://www.beobachtungsstelle-gesellschaftspolitik.de/f/7f0e6b84f6.pdf

AWB. (2017). Guidelines for Mentors and Mentees. Retrieved from https://www.actuaries.org/AWB/Projects/Global_Mentorship/Guidelines%20for%20Mentors%20and%20Mentees.pdf

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *24*(1), 32–47. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x

Bird, A. (2007). *Developing leadership capacity through mentoring*. *Canadian theses = Thèses canadiennes*. Ottawa: Library and Archives Canada = Bibliothèque et Archives Canada.

Brudney, J. L., & Meijs, L. C.P.M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, *38*(3), 297–309. https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281

Brumovská, T., & Seidlová Málková, G. (2010). *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví* (Vyd. 1). Praha: Portál.

Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti* (Vyd. 1). *Psyché*. Praha: Grada.

Cambridge University Press. (2019). Cambridge Dictionary. Retrieved from https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/well-being)

Cidlinská, K., & Fucimanová, M. (2014). *Mentoring: Kariérní rozvoj začínajících vědkyň a vědců*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Český statistický úřad. (2018). *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla*. Retrieved from https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla

Cnaan, R. A., & Amrofell, L. (1994). Mapping Volunteer Activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *23*(4), 335–351. https://doi.org/10.1177/089976409402300404

Český statistický úřad. (2018). *Satelitní účet neziskových institucí*. Retrieved from http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat

Deci, E., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. In *Ricerche di Psicologia* (27(1), pp. 23–40).

Deci, Edward, & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY [etc.]: University of Rochester Press [etc.].

Deci, Edward, & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *49*(3), 182–185. https://doi.org/10.1037/a0012801

Deci E. L., & Ryan R. M. (1990). *Intrinsic motivation and Self-determination in human behavior* (3rd ed.): New York-London.

Dobrvolník.cz. (2019a). *O dobrovolnictví*. Retrieved from https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi

Dobrvolník.cz. (2019b). *Začátky dobrovolnictví v ČR*. Retrieved from https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi

DuBois, D. L., & Silverthorn, N. (2005). Natural Mentoring Relationships and Adolescent Health: Evidence From a National Study. *American Journal of Public Health*, *95*(3), 518–524. https://doi.org/10.2105/AJPH.2003.031476

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (Vyd. 1). *Beckova edice ekonomie*. V Praze: C.H. Beck.

Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterl*, *40*(4), 518–540.

Fletcher, S. J., & Mullen, C. A. (2012). *SAGE handbook of mentoring and coaching in education*. Los Angeles, Calif: SAGE. Retrieved from http://knowledge.sagepub.com/view/hdbk_mentorcoachedu/SAGE.xml

Fořtová, J. (2017). Dobrovolníci v Česku. *STATISTIKA&MY*, *7*(03), 23. Retrieved from http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2017/03/18041703.pdf

Fořtová, J., & Musil, P. (Eds.) 2018. *Neziskové organizace*. Retrieved from https://www.czso.cz/documents/10180/98702560/csu_tk_neziskovky.pdf/bb4d3f42-aa6f-4af4-85f7-fe125a4c3257?version=1.0

Fořtová Jitka (03/2017). Dobrovolníci v Česku. *Statistika & My*, p. 23. Retrieved from http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2017/03/18041703.pdf

Frič, P., & Pospíšilová, T. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes; Hestia.

Frič, P., & Vávra, M. (2012). *Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus*. Praha: Agnes; Hestia.

Gunyon, J. S. (2007). Leadership development through mentoring: An exploratory investigation of adult volunteer perceptions about the value of mentoring (Dissertation). Retrieved from https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/304721381?accountid=17203

Hamada, M. (2017). Motivace hráčů fotbalu v závislosti na úrovni soutěže a herní vytíženosti (Diplomová práce). Univerzita Karlova v Praze, Praha. Retrieved from https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120288793

Harbichová, I. (2014). Motivace ve sportu: Vztah k celkové sebeúctě a tělesnému sebevnímání (Disertační práce). Univerzita Karlova v Praze, Praha. Retrieved from https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/110254

HESTIA. (2003). Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace. Retrieved from http://www.hest.cz/cdn/public/000998.doc

Hladká, M. (2008). Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. In Univerzita Pardubice (Ed.), *Aktuální otázky sociální politiky 2008 – teorie a praxe* (pp. 20–27). Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní. Retrieved from https://www.upce.cz/sites/default/binary_www_old/fes/veda-vyzkum/fakultni-casopisy/aosp/archiv/sbornik2008.pdf#page=20

Hruška, L., Hrušková, A., Tošner, J., & Pilát, M. a. k. (2018a). Rozvoj dobrovolnictví v ČR: Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR. Retrieved from www.mvcr.cz/soubor/01-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-analyza-pdf.aspx

Hruška, L., Hrušková, A., Tošner, J., & Pilát, M. a. k. (2018b). Rozvoj dobrovolnictví v ČR: Koncepce rozvoje dobrovolnictví v České republice 2019 - 2025 (návrh). Retrieved from http://www.mvcr.cz/soubor/04-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-navrh-koncepce-pdf.aspx

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, *11*(1), 55–76. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Rajashi_Ghosh/publication/239772131_Reverse_Mentoring_A_Social_Exchange_Tool_for_Keeping_the_Boomers_Engaged_and_Millennials_Committed/links/5437dba00cf2590375c55d3a.pdf

Janíčková, R., & Zmeškalová, V. (2011). *Metodika práce s dobrovolníky* (Vyd. 1). Praha: Středisko náhradní rodinné péče.

Janssen, S., van Vuuren, M., & Jong, M. D.T. de. (2014). Motives to mentor: Self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 266–275. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.002

Jonson, K. (2008). *Being an Effective Mentor: How to Help Beginning Teachers Succeed*. 2590 Conejo Spectrum, Thousand Oaks California 91320 United States: Corwin Press. https://doi.org/10.4135/9781483329567

Justice.cz. (2019). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností*. Retrieved from https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=730391&typ=PLATNY&sp=H4sIAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWQJmq1DIlHaWyxJzSVCA%252FMa1YITe1%250D%250AKlOpNrYWAPsg8744AAAA%250D%250A

Kolomazník, T., & Šimečková, M. (2017). Závěrečná zpráva z výzkumu dobrovolnictví v ČR ve VS. Retrieved from http://www.fdv.cz/data/original/files/zaverecna-zprava-z-vyzkumu-dobrovolnictvi-v-cr-ve-vs.pdf

Lazarová, B. (2010). Mentoring jako forma kolegialni podpory a strategie dobré školy. *Pedagogika*, *3-4*(LX), 59–69. Retrieved from http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/files/2013/12/P_2010_3_4_06_Mentoring_59_69.pdf

Legault, L. (2019). Self-Determination Theory. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (Vol. 34, pp. 1–9). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1162-1

Lewis, V., Martina, C. A., McDermott, M. P., Chaudron, L., Trief, P. M., LaGuardia, J. G., . . . Ryan, R. M. (2017). Mentoring Interventions for Underrepresented Scholars in Biomedical and Behavioral Sciences: Effects on Quality of Mentoring Interactions and Discussions. *CBE Life Sciences Education*, *16*(3). https://doi.org/10.1187/cbe.16-07-0215

Lewis, V., Martina, C. A., McDermott, M. P., Trief, P. M., Goodman, S. R., Morse, G. D., . . . Ryan, R. M. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine : Journal of the Association of American Medical Colleges*, *91*(7), 994–1001. https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001056

Luecke, R., & Ibarra, H. (2004). *Harvard business essentials: Coaching and mentoring : how to develop top talent and achieve stronger performance*. *Harvard business essentials*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Nakonečný, M. (1995). *Lexikon psychologie* (1. vyd). Praha: Vodnář.

Nakonečný, M. (1998). *Základy psychologie* (Vyd. 1). Praha: Academia.

Nakonečný, M. (op. 2014). *Motivace chování* (3., přepracované vyd). Praha: Stanislav Juhaňák - Triton.

NICM. (2018). *Charakteristika dobrovolnictví: Charakteristika*. Retrieved from http://www.nicm.cz/dobrovolnictvi-charakteristika

Oostlander, J., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2014). Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(6), 1368–1387. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9395-0

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Los Angeles [Calif.]: Sage Publications.

Ryan, R. M., & Deci, Edward. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, Edward. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Rybáček, V. (2017). Dobrovolníci v Česku. *STATISTIKA&MY*, *7*(03), 24. Retrieved from http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2017/03/18041703.pdf

Ryff, C. d. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Smékal, V. (2009). *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání* (3rd improved and revised edition). Brno: Barrister & Principal.

Stewart-David, D. (1992). *A handbook of mentoring*. Newcastle: MARCET.

Šojdrová, M. (Ed.) 2007. *Dobrovolnictví za našimi hranicemi, příklady legislativní praxe*. Kroměříž. Retrieved from http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-bez-hranic-14-a-15-kvetna-2007.pdf

Tošner, Jiří. (2014). Studie o dobrovolnictví. Retrieved from https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf

Tošner, Jiří, & Sozanská, O. (2006). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích* (Vydání druhé). Praha: Portal.

Tutr, V. (Ed.) 2007. *Přínosy mezinárodního dobrovolnictví pro dobrovolníka i místní komunitu*. Kroměříž. Retrieved from http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-bez-hranic-14-a-15-kvetna-2007.pdf

Vágnerová, M. (2016). *Obecná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ* (Vydání první). Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, *52*(4), 1003–1017. https://doi.org/10.1177/0013164492052004025

Volunteurope. (2018). Measuring the impact of volunteering. Retrieved from https://volonteurope.eu/wp-content/uploads/2018/03/Measuring-impact-_Paper_Final.pdf

White, M. D. (2016). Volunteer management: Understanding volunteer motivation and recognizing critical tactics for managing the volunteer workforce. University of Maryland University College. Retrieved from https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1807638865?accountid=17203

Zákon č. 198/2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě) 2002.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet dobrovolníků 11
Tabulka 2 Shrnutí vnější motivace 22
Tabulka 3 Dělení dle prostředí svého vzniku 27
Tabulka 4 Dělení dle struktury a cíle 28
Tabulka 5 Dělení dle formy vytvoření vztahů 28
Tabulka 6 Přehled respondentů 32
Tabulka 7 Statistika lidských zdrojů v AFS 35
Tabulka 8 Hlavní témata rozhovorů 36

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Společenská odpovědnost firem 4
Obrázek 2 Dynamika sebajá 18
Obrázek 3 Role základních psychologických potřeb 19
Obrázek 4 Sebe-determinační teorie 23
Obrázek 5 Logo společnosti 34
Obrázek 6 Logo DOS Praha 36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor 57
Příloha 2 Postulovaná sedmifaktorová struktura dotazníku 60
Příloha 3 Graf dobrovolnictví podle odvětví 61
Příloha 4 Graf dobrovolnictví podle právních forem 61
Příloha 5 Kodex dobrovolníka 62

PŘÍLOHY

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor

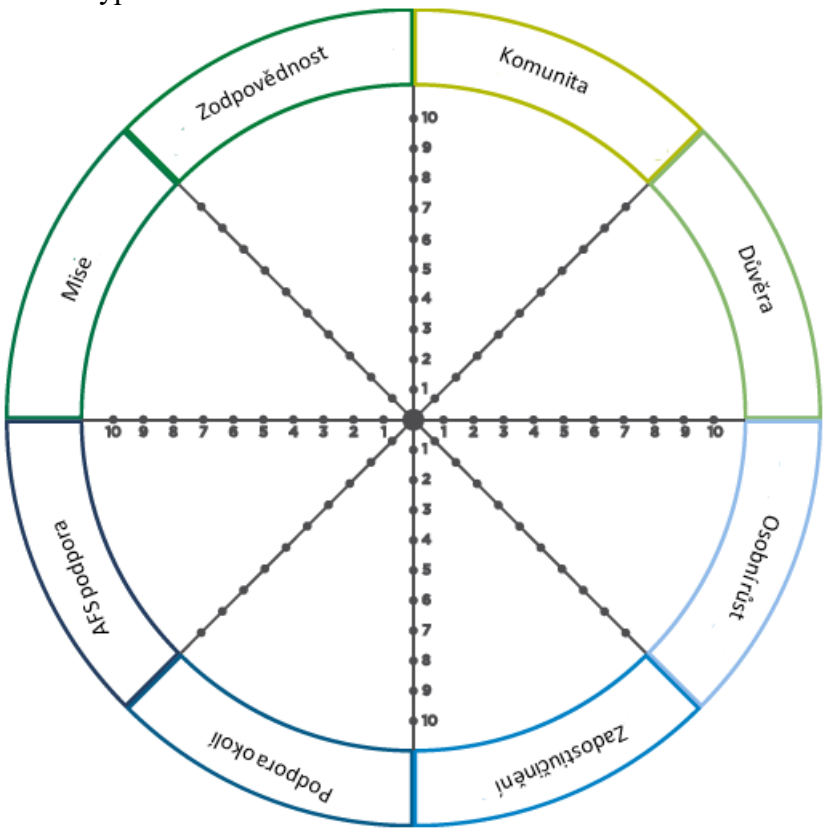
Žádost o souhlas s audio nahráváním rozhovoru. Úvod do zkoumané problematiky a vysvětlení cíle rozhovoru.

1) Osobní údaje, kolik ti je let a co jsi vystudoval, popřípadě studuješ.
2) Jak ses k AFS dostal? Kdo tě přivedl do komunity dobrovolníků a proč jsi s dobrovolnictvím začal?
3) Považuješ se za aktivního dobrovolníka?
4) Jak dlouho jsi v AFS působil jako dobrovolník DOS Praha?
5) Co jsi v AFS dělal za dobrovolnickou pozici, v jakém pilíři jsi se pohyboval?
6) Co tě vedlo k odchodu z DOS Praha? (Pokud se jedná o neaktivního či přeřazeného dobrovolníka.)
7) Co děláš teď? Pokračuješ ve své dobrovolnické činnosti na jiném postu, popřípadě v jiné organizaci?

Instrukce: Jak moc se ztotožňujete s odpovědí na otázku: „Proč dobrovolničíš?
1. Pro potěšení, cítím vzrušující zážitky.
2. Pro potěšení z toho, že vím víc o dobrovolnické činnosti, kterou dělám.
3. Kdysi jsem byl dobrovolník z dobrých důvodů, ale nyní se ptám sám sebe, jestli v tom mám dále pokračovat.
4. Pro potěšení z objevování nových dovedností.
5. Už ani nevím, mám pocit, že jako dobrovolník už nejsem schopný uspět.
6. Protože mě kvůli tomu kladně hodnotí lidé, které znám.
7. Protože je to podle mého názoru jeden z nejlepších způsobů, jak potkávat nové lidi.
8. Protože cítím uspokojení při zvládání obtížných úkolů.
9. Protože je to absolutně nezbytné, když chce být člověk dobrý.
10. Pro prestiž být dobrovolníkem.
11. Protože je to jedna z nejlepších cest, kterou jsem si vybral, abych rozvíjel i další stránky své osobnosti.
12. Protože cítím potěšení, když zlepšuji svá slabá místa.
13. Pro ten skvělý pocit, který zažívám, když jsem zcela pohlcen danou aktivitou.
14. Protože musím dělat dobrovolnickou činnost, abych se cítil dobře.
15. Protože cítím uspokojení, když se v dobrovolnictví zdokonaluji.
16. Protože lidé kolem mě si myslí, že je důležité věnovat se dobrovolnické činnosti, aby byl člověk správným.
17. Protože je to dobrý způsob, jak se naučit spoustu věcí, které mohou být užitečné i v jiných oblastech.
18. Pro intenzivní pocity, které mi dobrovolnictví přináší.

19. Nejsem si jistý, nemyslím si, že dobrovolnictví je pro mě to pravé.
20. Protože cítím potěšení při provádění těžkých výzev (v rámci mé dobrovolnické činnosti).
21. Protože vím, že bych se cítil špatně, kdybych si na dobrovolnictví neudělal čas.
22. Abych ukázal ostatním, jak dobrý jsem ve své dobrovolnické činnosti.
23. Protože mám radost z toho, když se učím nové věci, které jsem nikdy předtím nezkoušel.
24. Protože je to jeden z nejlepších způsobů, jak si udržet dobré vztahy s mými kamarády.
25. Protože mám rád pocit, kdy jsem zcela ponořen do dané aktivity.
26. Protože já musím dobrovolničit pravidelně
27. Pro potěšení z objevování nových schopností.
28. Ani nevím, často mi připadá, že nedosahuji cílů, které jsem si stanovil.

8) Co ti v AFS chybělo? Co by AFS měla udělat pro to, abys byl spokojenější?
9) Vyskytly se nějaké situace, se kterými sis nevěděl rady? (konflikty, problémy..)
10) Pomohl by ti mentoring? Bylo by možné pomocí něj předejít problémům případně tvému odchodu?
11) Máš nějaké otázky? Chceš něco dodat nebo máš pocit, že jsme něco vynechali či nezmínili?
12) Prosím vyplň tento obrázek.

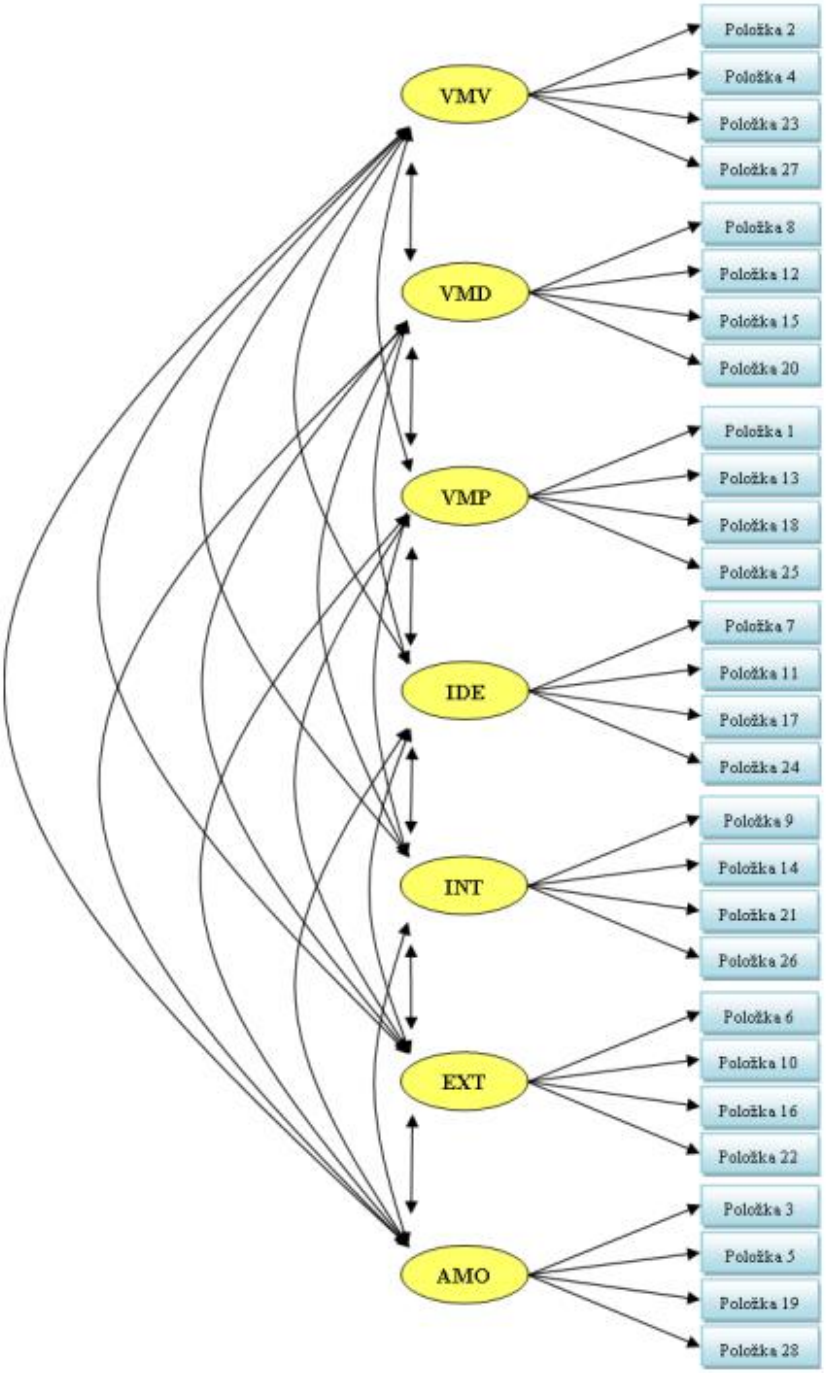


Osobní růst – Jak ti pomohla dobrovolnická činnost v AFS v osobní růstu?
Zadostiučinění – Jak silný máš pocit zadostiučinění (satisfakce)
Podpora okolí – Jak tě podporovalo tě tvé okolí (rodina, kamarádi škola (lidé mimo AFS)) v dobrovolnické činnosti?

AFS podpora – Jak silnou jsi cítil podporu ze strany AFS?
Mise – Jak silný vidíš přínos své dobrovolnické činnosti k splnění mise AFS?
Zodpovědnost – Jak moc cítíš zodpovědnost za svou dobrovolnickou činnost?
Komunita – Jak je pro tebe v AFS důležitá komunita dobrovolníků?
Důvěra – Jak silnou důvěru k tobě vnímáš ze strany AFS?

Příloha 2 Postulovaná sedmifaktorová struktura dotazníku

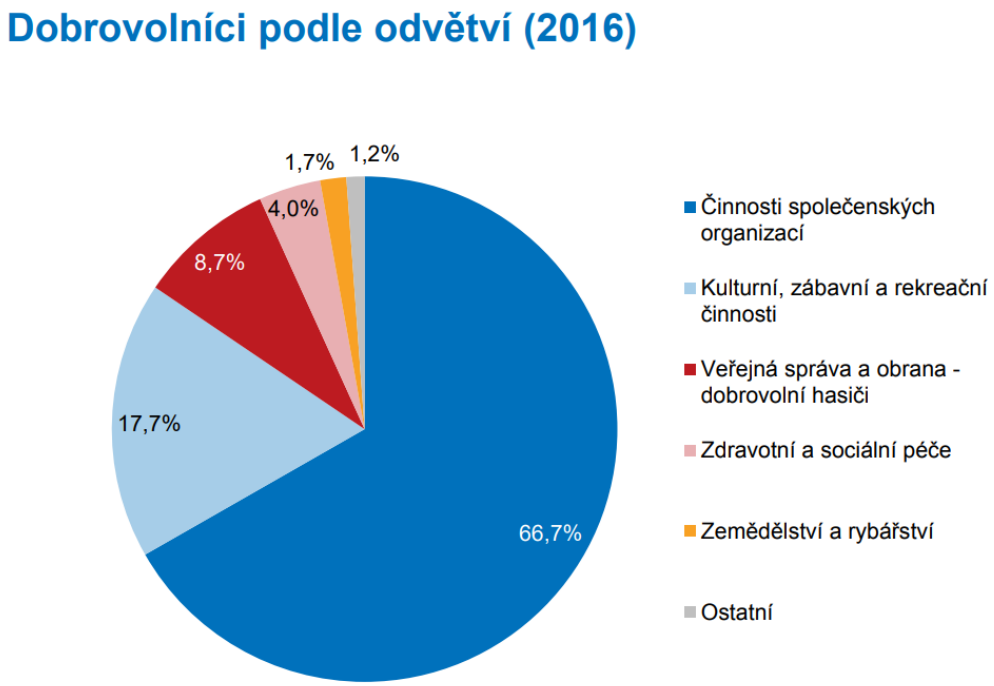
Obrázek 11
Postulovaná sedmifaktorová struktura dotazníku Sport motivation scale



Vysvětlivky:
VMV – vnitřní motivace vědět, VMD – vnitřní motivace něčeho dosáhnout, VMP – vnitřní motivace prožít, IDE – identifikace, INT – introjekce, EXT – externí regulace, AMO – amotivace. Jednosměrné šipky představují regresní vztahy, obousměrné šipky představují korelační vztahy.

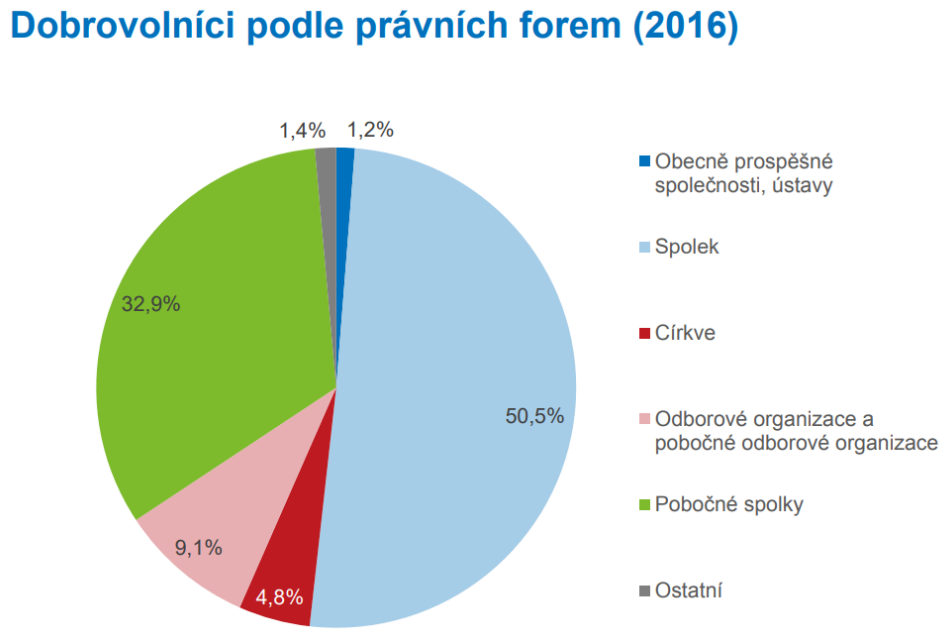
Zdroj: (Harbichová, 2014)

Příloha 3 Graf dobrovolnictví podle odvětví



Zdroj: (Fořtová & Musil, 2018)

Příloha 4 Graf dobrovolnictví podle právních forem



Zdroj: (Fořtová & Musil, 2018)

Příloha 5 Kodex dobrovolníka

Kodex dobrovolníka AFS Mezikulturní programy

Všeobecná ustanovení

1. Dobrovolníkem AFS může být každý, kdo ze své dobré vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost v rámci organizace AFS Mezikulturní programy, o.p.s. (dále jen AFS).

2. Dobrovolníkem se v AFS může stát kdokoli, koho zajímají odlišné kultury a cizí jazyky, kdo se rád seznamuje se zajímavými lidmi z celého světa a kdo je otevřený odlišným názorům a způsobům života a má chuť udělat něco užitečného. Dobrovolnictví v AFS je určeno všem lidem bez ohledu na region po celé České republice.

3. Aktivity dobrovolníka jsou směřovány ve prospěch rozvoje organizace AFS a ve prospěch dalších lidí zapojených do činnosti AFS (studenti, hostitelské rodiny, vysílající rodiny, zaměstnanci škol, dobrovolníci). Činnost dobrovolníků je rovněž v souladu s mezinárodními standardy AFS, Intercultural Programs Inc.

4. AFS dobrovolník se ztotožňuje s misí organizace, jejímž cílem je pomáhat lidem rozvíjet schopnosti, získávat znalosti a osvojovat si postoje potřebné pro tvořivý a harmonický život v současném multikulturním a stále více propojeném světě.

5. Dobrovolníkem AFS může být každá osoba starší 15 let, která je seznámena s posláním a hodnotami AFS a chce aktivity AFS podporovat.

6. Dobrovolnictví v AFS dává příležitost pro osobní růst skrze průběžné vzdělávání a umožňuje získávat další zkušenosti v mezikulturní oblasti.

Práva dobrovolníka

1. Právo dostat úplné informace o poslání a činnosti organizace AFS.

2. Právo dostat úplné informace o činnosti, kterou by měl dobrovolník vykonávat, včetně její obsahové a časové náplně.

3. Právo mít kontakt a spolupráci s koordinátorem organizačního rozvoje nebo s jinou osobou, která je pověřena kontaktem s dobrovolníky na daném projektu AFS.

4. Právo na zaškolení, výcvik, trénink, zpětnou vazbu.

5. Právo na konzultace (písemně, telefonicky či formou setkání), kdy dobrovolník může sdělit své pocity, zkušenosti, problémy i úspěchy - individuálně či ve skupině společně s jinými dobrovolníky působícími v organizaci.

6. Právo říci „ne“, pokud činnost nebude vyhovovat zájmům a schopnostem dobrovolníka.

7. Právo vědět, zda vykonaná činnost byla efektivní – možnost získat zpětnou vazbu od koordinátora organizačního rozvoje a nebo od vedení dobrovolnické skupiny, kam dobrovolník náleží dle svého regionu.

8. Možnost získat potvrzení o praxi dobrovolníka v AFS (možné uplatnit pro studium na VŠ, např. v přihlášce, či v rámci CV pro kariérní růst)**.**

9. Možnost postupu v hierarchické struktuře dobrovolníků (posun do managementu dobrovolnické skupiny, školitelskou úroveň).

10. Možnost postupu v rámci struktury AFS, spolupodílení se na řízení organizace.

Povinnosti dobrovolníka

1. Dobrovolník se zavazuje, že bude sjednanou činnost vykonávat osobně, podle svých schopností a znalostí.

2. Dobrovolník je povinen řídit se pokyny pověřených zástupců organizace. Těmi jsou zaměstnanci AFS a vedení dobrovolnické skupiny, kam dobrovolník náleží dle svého regionu.

3. Dobrovolník se zavazuje k mlčenlivosti o informacích získaných o účastnících AFS programů (osobní údaje, zdravotní stav, majetkové poměry apod.) nebo při své činnosti v organizaci (především skutečnosti týkající se druhých dobrovolníků, informace týkající se svěřených dokumentů a právních dokumentů, informace o spolupracujících organizacích). Dále se zavazuje neposkytovat sdělovacím prostředkům žádné informace o programech bez dohody s vedením AFS, s výjimkou obecných informací, vzdělávacích cílech a hodnotách AFS.

4. Dobrovolník přijímá hmotnou zodpovědnost za svěřené předměty, pomůcky či finance. Pro případ zjištěného poškození, ztráty či schodku na svěřených hodnotách, za které převzal hmotnou zodpovědnost, se dobrovolník zavazuje nahradit jej v plné finanční hodnotě.

5. Dobrovolník se účastní všech školení a výcviků potřebných pro výkon své činnosti v organizaci.

6. Dobrovolník plní úkoly, ke kterým se zavázal.

7. Dobrovolník je spolehlivý.

8. Dobrovolník nezneužívá projevené důvěry.

9. Dobrovolník požádá o pomoc, kterou při své činnosti potřebuje.

10. Dobrovolník zná a bere na vědomí své limity (časové, zdravotní atd.).

11. Dobrovolník je součástí týmu AFS, ztotožňuje se s misí organizace (viz. Všeobecná ustanovení) a dle toho ji navenek prezentuje.

12. Dobrovolník souhlasí s tím, že fotografie nebo video, na kterých se dobrovolník objeví v souvislosti s aktivitou AFS, mohou být použity pro propagační účely AFS Mezikulturní programy na sociálních sítích AFS, webových stránkách AFS, apod.