



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Analýza cílového stavu účastníků z cílové skupiny

Zpracováno v rámci projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě  
reg. č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0005458

Bc. Irina Kushnareva

Mgr. Markéta Nekolová

Mgr. et Mgr. Michaela Šimečková, Ph.D.

**PRAHA 2019**

Tento dokument byl vypracován v rámci projektu „Dobrovolnictví ve veřejné správě“, reg. č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0005458, který byl financován z ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR

# Obsah

Seznam grafů .....	4
Seznam tabulek .....	5
Seznam příloh.....	5
Použité zkratky .....	5
<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Stručný přehled výchozí situace účastníků z CS.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Analýza výsledné situace účastníků z CS.....</b>	<b>9</b>
2.1. Výsledky monitoringu vývoje zapojených organizací .....	9
2.1.1. Metodologický rámec.....	9
2.1.2. Základní charakteristika zapojené CS z pohledu organizací.....	9
2.1.3. Dokumenty zakotvující dobrovolnictví/CSR.....	10
2.1.4. Účast v dobrovolnických/CSR aktivitách .....	10
2.1.5. Spolupráce se sociálními partnery .....	11
2.1.6. Shrnutí .....	11
2.2. Výsledky dotazníkového šetření .....	11
2.2.1. Metodologický rámec a základní parametry šetření .....	11
2.2.2. Povědomí o dobrovolnických programech a přístup k dobrovolnictví .....	13
2.2.3. Osobní zkušenosti s dobrovolnickými programy .....	17
2.2.4. Pracovní spokojenost .....	22
2.2.5. Efektivita práce .....	24
2.2.6. Vnitřní zdroje pracovní motivace .....	25
2.2.7. Profesní/odborný rozvoj.....	26
2.2.8. Komunikace a mezilidské vztahy v organizaci .....	27
2.2.9. Loajalita vůči organizaci.....	31
2.2.10. Testování změn hlavních indikátorů .....	33
2.2.11. Shrnutí .....	33
2.3. Výsledky hloubkových rozhovorů .....	34
2.3.1. Metodologický rámec.....	34
2.3.2. Celková reflexe dobrovolnictví a jeho přínosů.....	35
2.3.3. Osobní zkušenosti s dobrovolnictvím .....	38
2.3.4. Vnitřní motivace k dobrovolnické činnosti.....	39
2.3.5. Efektivita práce (kvalita, rychlost, dopad) .....	40
2.3.6. Samostatnost, inovativnost a sebereflexe pracovníků .....	42
2.3.7. Komunikace, komunikační dovednosti a praktiky v organizacích .....	43
2.3.8. Organizační kultura .....	45
2.3.9. Kritická reflexe projektu a vývoje dobrovolnictví ve veřejné správě .....	48
2.3.10. Shrnutí .....	49
2.4. Výsledky etnografického výzkumu .....	52
2.4.1. Metodologický rámec a základní parametry .....	52
2.4.2. Příklad podpory dobrovolnictví – model komunitního dobrovolnictví .....	52
2.4.3. Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory shora (tajemníkem) .....	53
2.4.4. Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory zdola (řadovým pracovníkem úřadu) .....	53

2.4.5. *Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory dobrovolnictví jako součást organizační kultury* 54

**3. Závěry analýzy ..... 55**

Příloha č. 1 – Výsledky statistického testování změn hlavních indikátorů ..... 57

## Seznam grafů

Graf 1: Povědomí o dobrovolnických příležitostech před intervencí .....	13
Graf 2: Povědomí o dobrovolnických příležitostech po intervenci.....	13
Graf 3: Povědomí a dobrovolnických příležitostech organizovaných úřadem před intervencí .....	14
Graf 4: Povědomí o dobrovolnických příležitostech organizovaných úřadem v průběhu intervence a po jejím ukončení .....	14
Graf 5: Míra ochoty k dobrovolnické činnosti před intervencí.....	15
Graf 6: Míra ochoty k dobrovolnické činnosti po intervenci.....	15
Graf 7: Povědomí o existenci koordinátora dobrovolnictví na začátku intervence.....	16
Graf 8: Povědomí o existenci koordinátora dobrovolnictví po intervenci .....	16
Graf 9: Výkon dobrovolnictví před intervencí .....	17
Graf 10: Výkon dobrovolnictví po intervenci.....	17
Graf 11: Formy dobrovolnické činnosti před intervencí .....	18
Graf 12: Formy dobrovolnické činnosti po intervenci .....	19
Graf 13: Formy dobrovolnictví v posledních 12 měsících před začátkem intervence .....	19
Graf 14: Formy dobrovolnictví v posledních 12 měsících před ukončením intervence.....	20
Graf 15: Frekvence dobrovolnické činnosti před intervencí .....	21
Graf 16: Frekvence dobrovolnické činnosti v průběhu intervence a jejím ukončení .....	22
Graf 17: Pracovní spokojenost před intervencí .....	23
Graf 18: Pracovní spokojenost po intervenci.....	23
Graf 19: Efektivita práce na úřadech před intervencí .....	24
Graf 20: Efektivita práce na úřadech po intervenci .....	25
Graf 21: Hodnocení vnitřních zdrojů pracovní motivace před intervencí .....	25
Graf 22: Hodnocení vnitřních zdrojů pracovní motivace po intervenci.....	26
Graf 23: Možnosti odborného rozvoje na úřadech před intervencí .....	26
Graf 24: Možnosti odborného rozvoje na úřadech po intervenci.....	27
Graf 25: Kolegiální vztahy na úřadech před intervencí .....	28
Graf 26: Kolegiální vztahy na úřadech po intervenci.....	28
Graf 27: Atmosféra na úřadech před intervencí .....	29
Graf 28: Atmosféra na úřadech po intervenci.....	29
Graf 29: Komunikace a informovanost na úřadech před intervencí: .....	30
Graf 30: Komunikace a informovanost na úřadech po intervenci: .....	31
Graf 31: Vztah pracovníků k úřadu před intervencí.....	31
Graf 32: Vztah pracovníků k úřadu po intervenci .....	32
Graf 33: Intenzita práce pro úřad před intervencí.....	32
Graf 34: Intenzita práce pro úřad po intervenci .....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výchozího stavu základních evaluačních kritérií, u kterých byl předpokládán posun po intervenci (intervenční skupina).....	8
Tabulka 2: Rozložení počtu subjektů dle typu a velikosti.....	9
Tabulka 3: Rozložení počtu subjektů dle kraje.....	9
Tabulka 4: Tematické zaměření dobrovolnických/CSR programů.....	11
Tabulka 5: Přehled cílového stavu základních evaluačních kritérií (intervenční skupina).....	56

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výsledky statistického testování změn hlavních indikátorů .....	57
--	----

## Použité zkratky

<b>CS</b>	Cílová skupina
<b>CSR</b>	Corporate social responsibility (česky společenská odpovědnost firem, případně organizací)
<b>DP</b>	Dobrovolnický program
<b>FDV</b>	Fond dalšího vzdělávání
<b>KS</b>	Kontrolní skupina
<b>T2B</b>	Vyjadřuje součet horních dvou odpovědí na danou otázku. Uvádí se tak například součet možností <i>Spíše souhlasím</i> a <i>Rozhodně souhlasím</i>
<b>T3B</b>	Vyjadřuje součet horních tří odpovědí na danou otázku. Uvádí se tak například součet možností <i>Souhlasím</i> , <i>Spíše souhlasím</i> a <i>Rozhodně souhlasím</i>
<b>VS</b>	Veřejná správa

## Úvod

Tato analytická zpráva je jedním ze závěrečných výstupů projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě (reg. č.: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15\_018/0005458), který probíhal ve Fondu dalšího vzdělávání od prosince 2016 do května 2019. Cílem projektu bylo připravit a ověřit systém dobrovolnických programů ve veřejné správě koncipovaný jako inovační nástroj informálního učení jejich zaměstnanců. Přispět by měl především ke zvýšení efektivity zapojených organizací a měl by také pozitivně působit na její kulturu a podporovat vzájemnou spolupráci zapojených partnerů. Hlavní misí projektu bylo pomoci veřejné správě v pozici zaměstnavatele zavádět podporu dobrovolnictví jako specifickou formu benefitu a etablovaný způsob osobního rozvoje zaměstnanců. Projekt byl realizován ve spolupráci s partnery Ministerstvem vnitra ČR a Hestia Centrem pro dobrovolnictví, z.ú.

Primárním cílem této analýzy je popsat finální situaci účastníků před ukončením projektu dle předem stanovených charakteristik (měřitelných ukazatelů), které měly být inovací změněny. Sekundárním cílem je pak porovnat cílový stav se situací účastníků na začátku projektu.

Základní design výzkumu pro zpracování analýzy je totožný s Analýzou výchozího stavu účastníků z CS a je podrobně popsán v Evaluačním plánu projektu. Analýza se na tento metodologický dokument odvolává, případně jeho obsah v dílčích aspektech adaptuje dle reálného vývoje sběru a analýzy dat. Vedle výsledků výzkumu je klíčovým podkladem pro zpracování analýzy dokument Analýza výchozího stavu účastníků z CS, jelikož umožňuje porovnat stav před a po a obecně vyhodnotit impakt sociální inovace pro cílové skupiny.

Vzhledem k tomu, že všechny terminologické aspekty problematiky dobrovolnictví, struktura řešení problému a otázka potřebnosti projektu/sociální inovace, stejně jako úloha stakeholderů v navrženém řešení, byly podrobně řešeny v Analýze výchozího stavu účastníků z CS, tato zpráva se k nim už nevrací. Proto se kapitola 1 věnuje již přímo shrnutí a připomenutí výchozí situace jednotlivých účastníků projektu. Kapitola 2 pak navazuje komplexní analýzou výsledné situace zapojených organizací. Její výsledky jsou sumou hlavních zjištění z provedeného monitoringu vývoje v organizacích, dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a etnografického výzkumu. Závěrečná kapitola 3 je pak věnována souhrnu hlavních zjištění a přehledu hodnot ukazatelů spojených s CS změřených na konci projektové intervence.

## 1. Stručný přehled výchozí situace účastníků z CS

V úvodu projektu mělo nějakou zkušenost s realizací dobrovolnických programů 42 % zapojených organizací. Ovšem v naprosté většině případů se jednalo o jednorázové akce. Dobrovolnické programy nabízela zhruba pětina subjektů (7/36), přičemž jejich realizaci v pracovní době umožňovaly pouze dva z nich. Nejčastěji měly organizace zkušenost s charitativními akcemi. Koordinátor dobrovolnických aktivit působil v zapojených organizacích pouze výjimečně (celkem ve čtyřech). Třetina organizací nějakým způsobem spolupracovala s místním dobrovolnickým centrem,

zhruba polovina však ve svém regionu žádné dobrovolnické centrum neměla. Téma dobrovolnictví se nejčastěji objevovalo v komunitních plánech pro sociální služby, jen sedm z 36 organizací se dobrovolnictví věnovalo i v jiných dokumentech. Pouze výjimečně se oficiální dokumenty věnovaly dobrovolnickým aktivitám vlastních zaměstnanců.

Celkem 41 % respondentů dotazníkového šetření z řad pracovníků zapojených organizací nevědělo na začátku projektu o žádných možnostech dobrovolnických aktivit v regionu. Téměř dvě třetiny respondentů nevědělo jistě, zda jejich zaměstnavatel nějaké dobrovolnické aktivity organizuje. Téměř pětina oslovených nevykonávala nikdy žádnou dobrovolnou činnost. Téměř třetina respondentů však byla ochotná se dobrovolnictví věnovat, a to nejčastěji pravidelně, ale méně často než 1× měsíčně. Skoro všichni respondenti měli zájem o vlastní rozvoj, pozitivně hodnotili svoji samostatnost a věděli, že mají v zaměstnání možnosti dalšího vzdělávání. Své pracovní schopnosti hodnotili velmi pozitivně, relativně nejhůře posuzovali své odborné znalosti. Se svou prací bylo celkově spokojeno 85 % respondentů a podobně vysoký podíl vnímal, že na úřadě panuje přátelská a kolegiální atmosféra. Téměř tři čtvrtiny respondentů byly hrdy, že působí právě na svém úřadě a polovina respondentů by jej doporučila jako dobrého zaměstnavatele.

Z kvalitativních rozhovorů pak dále vyplynulo, že pracovníci zapojených organizací vnímají dobrovolnictví v naprosté většině jako dobrou, přínosnou věc. Někteří z nich však kladli důraz na formu realizace dobrovolnictví a zmiňovali, že představy některých lidí (i kolegů) o dobrovolnictví jsou často zkreslené. Dobrovolnictví by podle některých potřebovalo zvýšit publicitu. Motivace již aktivních dobrovolníků vycházela z velké části z energie, kterou jim dobrovolnictví dává, z pocitu užitečně poskytnuté pomoci, ze získání nových kontaktů a z prostoru pro seberealizaci. Proti faktickému zapojení do dobrovolnictví však stála před potenciálními dobrovolníky řada významných bariér. Často zmiňovali nástrahy „hektické“ doby a další povinnosti (zejména ty rodinné). Pracovníci, kteří se odmítli do projektu zapojit, pak navíc ještě zmiňovali nepřekonatelné výhrady vůči organizovanosti dobrovolnictví, které si spojují s něčím zcela osobním. V angažovanosti a zejména inovativnosti a možnostech jejího uplatnění se oslovení pracovníci velmi lišili. Limitujícím faktorem se v této oblasti jevílo zejména zařazení jednotlivých pracovníků (pracovníci na asistentské pozici byli celkově méně iniciativní než úředníci se samostatnějším vztahem ke své agendě). Komunikace byla na úřadech podle většiny dotazovaných na dobré úrovni. Úředníci byli spokojeni zejména se spoluprací a s komunikací s nejbližšími kolegy. Často také velmi aktivně propagovali pozitivní vztah svých úřadů ve vztahu k občanům. Tuto hodnotu vnímali velmi vysoko jak zapojení, tak nezapojení pracovníci.

Při etnografickém výzkumu byly v zapojených organizacích vyzorovány čtyři příklady/modely fungující podpory dobrovolnictví: dobrovolnictví založené na neformální spolupráci všech členů komunity bez zastřešení konkrétní organizace; dobrovolnictví podporované shora vedením organizace (tajemníkem), které je velmi aktivní; dobrovolnictví podporované zdola, pro které je zásadní role (neformálního) koordinátora dobrovolnictví, nadšence z řad zaměstnanců; dobrovolnictví jako součást organizační kultury s výraznou podporou od vedení organizace.

Tabulka 1 na závěr této kapitoly nabízí přehled výchozích hodnot základních evaluačních kritérií spojených s CS, u kterých byl průběžně sledován vývoj a na konci projektu měřen posun a změna pravděpodobně vyvolaná projektovou intervencí.

**Tabulka 1: Přehled výchozího stavu základních evaluačních kritérií, u kterých byl předpokládán posun po intervenci (intervenční skupina)**

Kód	Definice/jednotka	Výchozí stav (IS)
TQ1	Kvalita odvedené práce	8,58 <sup>1</sup>
TQ2	Rychlost řešení úkolů	8,45 <sup>1</sup>
TQ3	Samostatnost	8,75 <sup>1</sup>
TQ4	Komunikační dovednosti	8,45 <sup>1</sup>
TQ5	Odborné znalosti (u zapojených do odborného dobrovolnictví)	8,04 <sup>1</sup>
TQ7	Pracovní angažovanost	4,07 <sup>2</sup>
TQ8	Komunikace se spolupracovníky	4,22 <sup>2</sup>
TQ9	Míra povědomí zaměstnanců o dobrovolnických programech nabízených organizací	43 %
TQ10	Míra povědomí zaměstnanců o existenci konzultanta dobrovolnických aktivit	33 % <sup>3</sup>
TQ11	Míra zapojení do dobrovolnických aktivit (aktivity zprostředkované zaměstnavatelem v rámci pracovní doby nebo alespoň částečně mimo pracovní dobu)	50 %
TQ12	Organizace nabízí zapojení do dobrovolnických programů	ANO 19 % (7/36)
NQ1	Počet spolupracujících sociálních partnerů	průměr na organizaci 1 <sup>4</sup>
NQ2	Počet podnětů/návrhů na zkvalitnění procesů nebo služeb	– <sup>5</sup>
NQ3	Počet zaměstnanců zapojených do dobrovolnictví	Více jak 20 zaměstnanců 43 % (6/14) <sup>6,7</sup>
NQ4	Počet hodin DP na organizaci/období	jednorázové akce 93 % (13/14) <sup>6</sup>
NQ5	Dokumenty na pracovišti obsahují závazky k podpoře dobrovolnictví (procento institucí)	17 % (6/36)
NQ6	Ustanoven koordinátor dobrovolnických programů (procento institucí)	11 % (4/36)
NQ7	Zaměstnavatel umožňuje za předem vymezených podmínek účast na CSR aktivitách (procento institucí)	5 % (2/36)
NQ8	Povědomí o DP (procent z dotazovaných)	43 % <sup>8</sup>

Pozn.:

1 Zde se uvádí průměr na desetibodové škále.

2 V rámci pilotáže se zjistilo, že desetibodová škála dostatečně nediferencuje odpovědi respondentů v rámci proměnných „pracovní angažovanost“ a „komunikace se spolupracovníky“ (respondenti volili pouze extrémní, nebo střední hodnoty, nebyli schopni řazení). Proto v rámci výše uvedených proměnných bylo rozhodnuto použít pětibodovou škálu. Zde se uvádí průměr na pětibodové škále.

3 Navýšení míry povědomí zaměstnanců o existenci konzultanta dobrovolnických programů mohlo být ovlivněno následujícími faktory:

1. Rozeslání dotazníku probíhalo po podepsání memoranda, což má za následek skutečnost, že není možné zajistit zjištění původního stavu (před vstupem do projektu);
2. Dotazník byl v několika případech rozeslán konzultantem projektu;
3. Sběr dotazníku v některých případech trval více než měsíc (např. z důvodů slabé komunikace ze strany úřadu nebo z důvodů nízké návratnosti).

4 Při výpočtu průměru byl Magistrát města Mostu vyřazen z důvodu velkého počtu sociálních partnerů (20), aby nezpůsobil velké vychýlení průměru.

5 Na základě rozhovorů ve vstupním auditu i v rámci hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky, kdy respondenti nebyli schopni určit počet podnětů/návrhů za určité období, se evaluační tým rozhodl toto kritérium vyřadit.

6 V rámci rozhovorů ve vstupním auditu nebyly kontaktní osoby na úřadech schopny určit počet hodin za období či přesný počet zapojených zaměstnanců, proto se přistoupilo k typologii jednorázová akce a pravidelná akce a více jak 20 zaměstnanců / méně než 20 zaměstnanců. V průběhu realizace projektu byl však pečlivě počet hodin i počet zaměstnanců monitorován.

7 Ze 14 organizací zapojených do dobrovolnictví v minulosti jich 6 mělo zapojených více jak 20 zaměstnanců.

8 Ukazatel je shodný s TQ9, z důvodů duplicitních informací byl z dalších analýz vyřazen.



## 2. Analýza výsledné situace účastníků z CS

### 2.1. Výsledky monitoringu vývoje zapojených organizací

#### 2.1.1. Metodologický rámec

Statistika analýzy cílového stavu zapojených organizací vychází zejména ze čtvrtletního monitoringu vývoje v jednotlivých organizacích ve sledovaných indikátorech. Údaje a podklady pro monitoring sbírali konzultanti dobrovolnických aktivit v průběhu celého projektu, informace jim poskytovaly kontaktní osoby na jednotlivých zapojených úřadech. Dále byly informace doplněny analýzou dokumentů úřadů a hloubkovými polostrukturovanými rozhovory s regionálními konzultanty.

Během sběru dat nedocházelo k žádným problémům, data byla sbírána kontinuálně a získaná data byla úplná.

#### 2.1.2. Základní charakteristika zapojené CS z pohledu organizací

Do projektu se zapojilo celkem 36 organizací. Rozložení dle velikosti organizací (tabulka č. 2) ukazuje, že největší část zapojených subjektů VS tvoří obce do 99 zaměstnanců (16 subjektů), dále obce s více než 100 zaměstnanci (14 subjektů), zastoupeny však byly také magistráty, krajské úřady a jedna státní příspěvková organizace. Projekt působil v 9 krajích, jejichž rozložení ilustruje tabulka č. 2. Nejpočetnějším regionem byl Moravskoslezský kraj (7 subjektů VS). Toto rozložení se mírně odlišuje od situace na vstupu projektu, neboť se oproti očekávání nezapojily jeden krajský a jeden větší obecní úřad, naopak přibily menší úřady z jižních Čech a Plzeňského kraje.

**Tabulka 2: Rozložení počtu subjektů dle typu a velikosti**

Typ subjektu	Počet subjektů
Obec do 99 zaměstnanců	16
Obec nad 100 zaměstnanců	14
Magistrát	3
Krajský úřad	2
Státní příspěvková organizace	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Řazeno od nejvyššího počtu zastoupení

**Tabulka 3: Rozložení počtu subjektů dle kraje**

Kraj	Celkem
Moravskoslezský	7
Jihočeský	6
Praha	5
Jihomoravský	5
Ústecký	4
Zlínský	3
Středočeský	3

Plzeňský	2
Pardubický	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Řazeno od nejvyššího počtu zastoupení

### 2.1.3. Dokumenty zakotvující dobrovolnictví/CSR

Analýza dokumentů zapojených organizací VS ukázala, že nejčastěji je téma dobrovolnictví zahrnuto do komunitních plánů pro sociální služby. Učinilo tak 14 ze 36 subjektů a během projektu se tento stav neměnil. Komunitní plány se však zpravidla zabývají dobrovolnictvím jako celospolečenským jevem, činností organizovanou nejčastěji neziskovým sektorem a vykonávanou širokou veřejností. Pouze výjimečně a zpravidla velmi stručně, se uvedené dokumenty zabývají také dobrovolnictvím vykonávaným vlastními zaměstnanci. I díky působení projektu třetina úřadů, která téma dobrovolnictví v komunitním plánu neměla zahrnuto, jej chce v aktualizované verzi popsat.

Závazek k podpoře dobrovolnictví/CSR zavedlo 7 z 36 zapojených organizací v rámci svých interních dokumentů, ve výchozím stavu neměla takový závazek žádná organizace. V polovině případů se jedná o podporu v podobě interního předpisu, jež poskytuje nárok na dobrovolnické dny/hodiny pro zaměstnance, který funguje podobně jako tzv. sick day. Zaměstnanec si může vybrat volno na danou aktivitu. Jinde se jedná o zavedení pravidelného odměňování dobrovolníků či plánování informační kampaně.

### 2.1.4. Účast v dobrovolnických/CSR aktivitách

Ze zapojených subjektů veřejné správy se aktivně do podpory dobrovolnictví/CSR pustily téměř všechny (33/36). Aktivity se nepodařilo rozvinout na Magistrátu města Prahy, v Krupce a Ostravě Mariánské hory. V těchto organizacích sice vedení přislíbilo svou účast v memorandu, ovšem prakticky odmítlo aktivně cokoli v oblasti podpory vykonat. Ve všech aktivních subjektech byla pověřena jedna (nebo více) osob spoluprací a přípravou dobrovolnictví/CSR a téměř ve všech organizacích se tyto osoby staly postupně koordinátorem aktivit (30/36). Snahu pokračovat v nastolené podpoře dobrovolnictví/CSR deklarovalo 27/36 subjektů. Celkem se do projektu zapojilo 889 osob a bylo jim ze strany realizačního týmu poskytnuto 10 099 hodin podpory.

Byly podpořeny jak aktivity mimo pracovní dobu (dobrovolnické), tak aktivity v rámci pracovní doby (CSR). CSR bylo realizováno v 19 subjektech, ovšem v drtivé většině jde o podporu neformální, tedy organizace nemají nikde zanesen nárok na vykonání této dobrovolnické činnosti, pouze jim jejich nadřízení umožní ji vykonávat (například mohou odejít dříve z práce). „Dobrodny“, tedy dny, které může zaměstnanec věnovat dobrovolnictví, zavedlo během realizace projektu 6 subjektů.

Většinově se konaly akce na několik málo hodin, zcela výjimečně celodenní. Taktéž povaha akcí téměř vždy nevyžadovala zapojení celé organizace, ale spíše se jednalo o pomoc skupiny zaměstnanců. Pokud jde o povahu dobrovolnické činnosti/CSR tak velká část byla tvořena charitativními akcemi zábavnější formou (např. benefiční snídane, tomboly, kabelkový veletrh, sportovní turnaj). Dále manuální pomocí zejména v oblasti životního prostředí. Z hlediska preferencí oblastí, kde v dobrovolnictví/CSR působit, preferovali v mnoha organizacích spíše zajímavý nápad. Tabulka č. 4 shrnuje ty oblasti, kde probíhalo dobrovolnictví nejčastěji. Jednoznačně byla nejčastěji

volena sociální oblast a vzdělávání a hned v závěsu za ní ekologie. V šesti subjektech VS také získaly díky projektu zkušenost s expertním dobrovolnictvím. Většinou šlo o poskytnutí školení od zaměstnanců úřadu.

**Tabulka 4: Tematické zaměření dobrovolnických/CSR programů**

Aktivita	
Sociální oblast a vzdělávání	69 %
Ekologie, ochrana přírody	65 %
Děti a mládež	31 %
Kultura	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Procento z těch, u nichž šlo popsat preferenci v oblasti dobrovolnictví, N = 26, možnost vybrání více preferenčních témat.

### 2.1.5. Spolupráce se sociálními partnery

Na konci projektu spolupracovala v průměru jedna organizace se třemi sociálními partnery v oblasti dobrovolnictví, došlo tak k navýšení oproti počátečnímu stavu v průměru o dva sociální partnery. Z hlediska typu subjektu se nejčastěji jedná o nestátní neziskové organizace či příspěvkové organizace. Velmi typická byla také spolupráce s lokálními dobrovolnickými centry. Zatímco na začátku projektu spolupracovalo s dobrovolnickými centry 12 subjektů, na jeho konci již 19. V průběhu projektu došlo k novým zřízením dobrovolnických center ve třech městech – Štětí, Benešov a Písek.

### 2.1.6. Shrnutí

Do projektu bylo zapojeno celkem 36 organizací, z toho aktivní v dobrovolnictví/CSR bylo 33 organizací. Počet spolupracujících sociálních partnerů se výrazně zvýšil. A zvýšil se také podíl organizací veřejné správy, které mají v dokumentech závazky k podpoře dobrovolnictví/CSR.

## 2.2. Výsledky dotazníkového šetření

### 2.2.1. Metodologický rámec a základní parametry šetření

Dotazníkové šetření projektu zjišťovalo situaci účastníků z intervenční skupiny, a to ve dvou vlnách. Cílem obou vln sběru kvantitativních dat bylo plošně zmapovat postoje, informovanost a vlastní zkušenosti s dobrovolnictvím před, respektive po intervenci a zachytit jejich vývoj a případné změny. Vzhledem k tomu, že metriky pro vyhodnocení účinnosti sociální inovace vychází mj. z tematických oblastí dotazníku, představují výsledky dotazníkového šetření důležitou součástí celé evaluace projektu.

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli jednak řadoví zaměstnanci zapojení do dobrovolnictví ze spolupracujících organizací veřejné správy a jednak jejich nadřízení. Šetření bylo realizováno

formou cenzu, bylo tedy rozesláno celé intervenční skupině (všem zapojeným zaměstnancům) a také kontrolní skupině (zaměstnancům, kteří se do projektu nezapojili). Oproti Evaluačnímu plánu tak s ohledem na velmi nízkou návratnost nebylo realizováno výběrové šetření. Vstupní dotazníky byly distribuovány po oficiálním vstupu instituce do projektu, výstupní dotazník byl distribuován těsně před ukončením celého projektu.

Tematicky šetření sledovalo následující aspekty problematiky dobrovolnictví:

- povědomí o dobrovolnických programech (DP) a postoj k dobrovolnictví;
- předešlou osobní zkušenost s DP;
- pracovní spokojenost;
- efektivitu práce (subjektivně vnímanou kvalitu odváděné práce, rychlost řešení úkolů a inovativnost myšlení a řešení úkolů);
- vnitřní zdroje pracovní motivace (podnětnost práce, pocit osobního růstu, pocit užitečnosti);
- možnosti odborného a kariérního růstu;
- komunikaci a mezilidské vztahy v organizaci;
- míru loajality vůči své organizaci.

K vlastní realizaci dotazníkového šetření byla použita open source dotazníková platforma LimeSurvey. Jedná se o interaktivní platformu realizace dotazníkových šetření, která umožňuje efektivní návrh, tvorbu a administraci dotazníkových šetření včetně databází respondentů i odpovědí na jednotlivé otázky obohacené časovými značkami, IP adresou respondenta a jinými ukazateli. Distribuce dotazníků probíhala prostřednictvím e-mailových pozvánek s odkazem na webový dotazník pro respondenty. Dotazník byl plně anonymizován. Zatímco při první vlně šetření se podařilo sesbírat 2 550 dotazníků (1 287 dokončených), k datu 20. 5. 2019 se podařilo sesbírat 1 414 dotazníků (666 dokončených). Tato analýza pracuje pouze s výsledky dokončených dotazníků intervenční skupiny, která po spárování dosáhla velikosti 332.

Z uvedených hodnot je zřejmé, že závěrečné šetření a jeho výsledky jsou do určité míry limitovány nízkou návratností. Hlavní příčiny nízké návratnosti jsou následující:

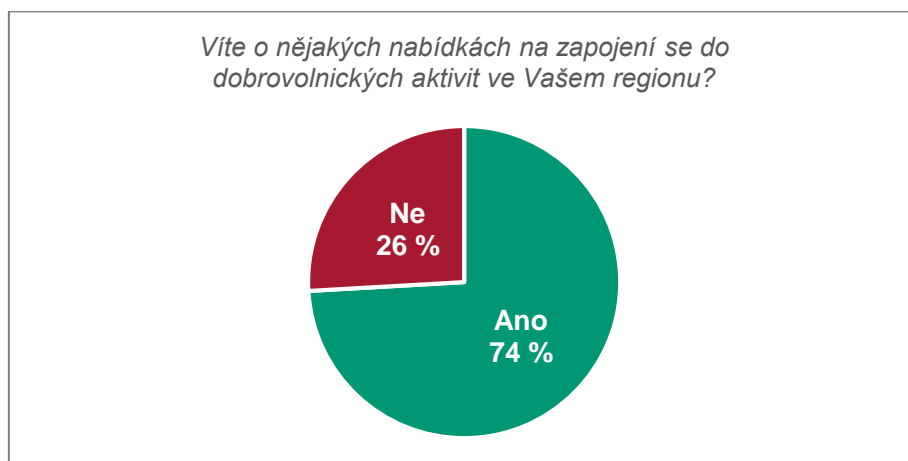
- druhá vlna dotazníkového šetření proběhla brzy po první vlně (nejdéle po dvou letech, někdy však i po méně než roce),
- subjekty/organizace již s končícím projektem nebyly motivovány své zaměstnance v účasti na šetření dostatečně podporovat,
- došlo také k určité fluktuaci zaměstnanců,
- a negativně působila rovněž citlivost tématu spokojenosti a efektivity v zaměstnání.

Nízká návratnost byla v týmu řešena opětovnými upozorněními i komunikací s kontaktními osobami. Navíc byla každému subjektu nabídnuta možnost vypracování reportu pro jeho organizaci, pokud bude vyplněn dostatečný počet dotazníků.

## 2.2.2. Povědomí o dobrovolnických programech a přístup k dobrovolnictví

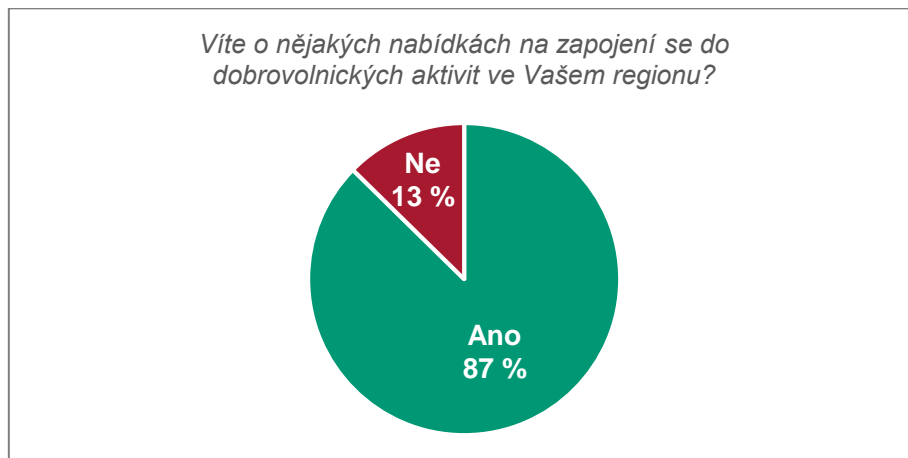
Z dotazníkového šetření vyplývá, že na začátku projektu více jak jedna čtvrtina respondentů neměla k dispozici žádné informace o možnostech zapojení do dobrovolnictví ve svém regionu. Je pozitivní, že po jeho ukončení, jak ukazuje graf 2, už tyto informace postrádá pouze přibližně desetina respondentů.

**Graf 1: Povědomí o dobrovolnických příležitostech před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

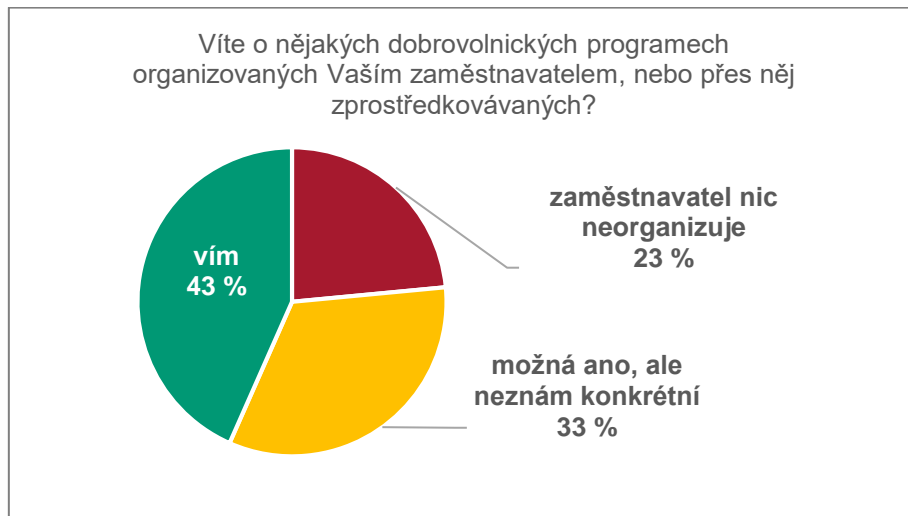
**Graf 2: Povědomí o dobrovolnických příležitostech po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Také obeznámenost s dobrovolnictvím organizovaným přímo zaměstnavatelem po projektové intervenci podstatně vzrostla. Zatímco na počátku vědělo, že úřad organizuje nějaké dobrovolnické aktivity 43 % respondentů (graf 3), na konci už tuto informaci mělo 66 % (graf 4). Pokud respondenti o dobrovolnických programech organizovaných úřadem vědí, uvádí zejména dobročinné aktivity jako sbírky, úklidové akce zejména pak Uklidme Česko či dárcovství krve.

### **Graf 3: Povědomí o dobrovolnických příležitostech organizovaných úřadem před intervencí**



*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332*

Pozitivním zjištěním je rovněž fakt, že oproti výchozí situaci, kdy bylo 23 % respondentů přesvědčeno, že jejich organizace žádné dobrovolnické programy neorganizuje, se k tomuto názoru s odstupem jednoho roku kloní už pouze 7 % dotazovaných.

### **Graf 4: Povědomí o dobrovolnických příležitostech organizovaných úřadem v průběhu intervence a po jejím ukončení**

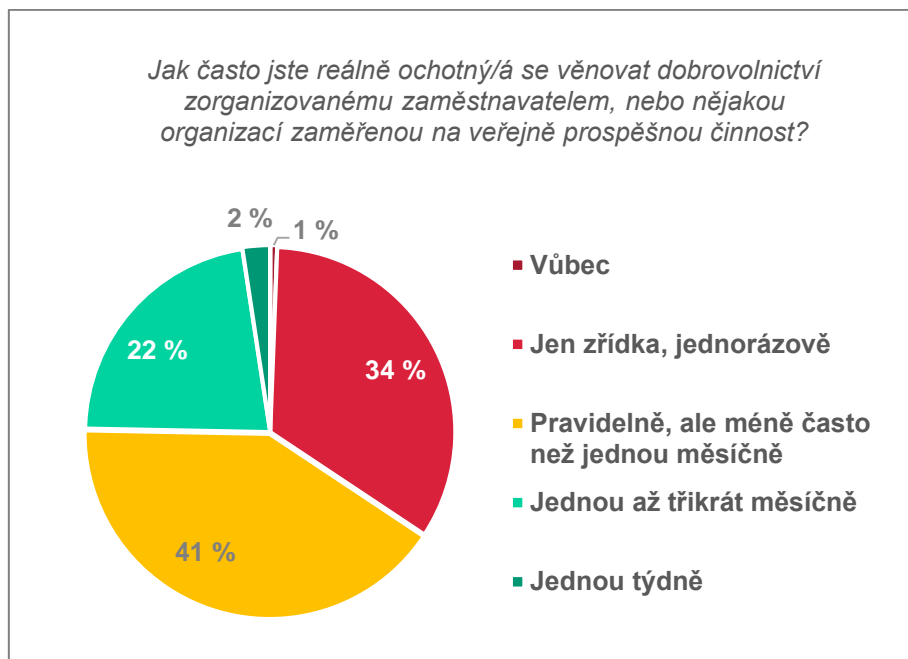


*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332*

Nejen příznivé výsledky bohužel přineslo dotazníkové srovnání situace účastníků projektu v čase. Prvním příkladem je míra ochoty věnovat se dobrovolnické činnosti. Grafy 5 a 6 ilustrují, že zatímco na počátku bylo ochotno se dobrovolnictví periodicky věnovat 65 % respondentů, po ukončení projektu tento podíl klesl na 50 %, tedy polovinu dotazovaných. A naopak podstatně se zvýšil podíl oslovených ochotných se zapojit do dobrovolnictví pouze zřídka a jednorázově, z 34 % na 48 %. Možným vysvětlením je změna kontextu dobrovolnictví, kdy na konci projektu pracovníci vztahují své

odpovědi na dobrovolnictví organizované zaměstnavatelem, které by z jejich pohledu mělo mít charakter spíše jednorázový, zatímco na jeho počátku jej spojovali spíše s trávením volného času. Dalším důvodem tohoto vývoje může být zvýšení objemu práce na úřadech, na které si pracovníci stěžují, a které společně s projektovým dobrovolnictvím na pracovníky silně dopadá a mění jejich předchozí pohled.

**Graf 5: Míra ochoty k dobrovolnické činnosti před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

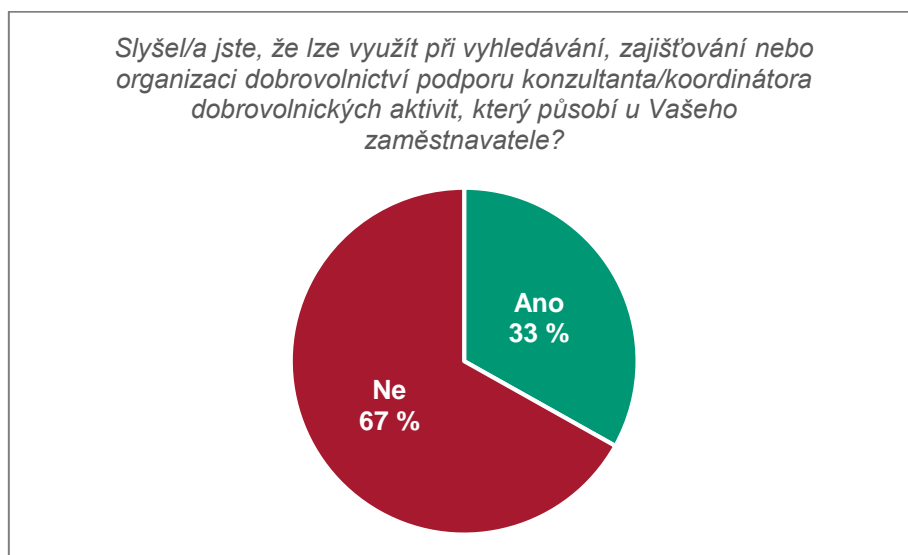
**Graf 6: Míra ochoty k dobrovolnické činnosti po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Již na počátku projektu přibližně třetina respondentů věděla, že na jejich úřadě začal působit projektem dosazený koordinátor dobrovolnických aktivit (viz graf 7). Bylo tomu tak mimo jiné proto, že dotazník byl rozeslán až po podepsání memoranda o vstupu do projektu, v některých případech byl rozeslán přímo koordinátorem dobrovolnictví a také proto, že sběr dotazníku trval v některých případech déle než měsíc (např. z důvodů problematické komunikace ze strany úřadu nebo z důvodů nízké návratnosti).

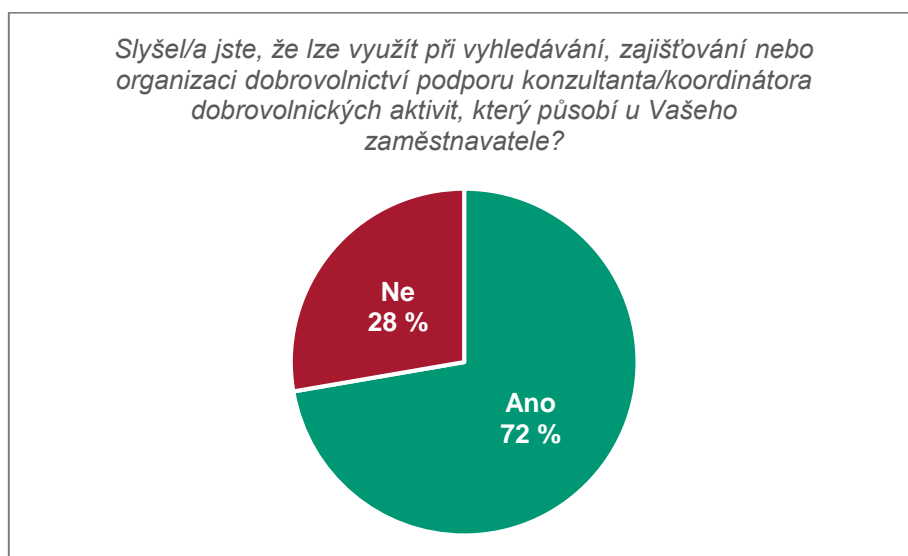
#### **Graf 7: Povědomí o existenci koordinátora dobrovolnictví na začátku intervence**



*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332*

Nehledě na problematické posuzování výchozí situace je velmi pozitivním zjištěním, že v době ukončování projektu o přítomnosti koordinátora dobrovolnických aktivit věděly téměř tři čtvrtiny respondentů (viz graf 8).

#### **Graf 8: Povědomí o existenci koordinátora dobrovolnictví po intervenci**



*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332*



### 2.2.3. Osobní zkušenosti s dobrovolnickými programy

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření cílilo na intervenční skupinu projektu, není překvapivým zjištěním, že všichni respondenti oslovení v době ukončování projektu se v poslední době věnovali nebo stále věnují nějaké dobrovolnické činnosti (viz graf 10). Co však překvapivé do určité míry je, že se v hojné míře (92 %) stejní respondenti z veřejné správy dobrovolnictví věnovali i v době startu projektu (viz graf 9). Je tedy patrné, že důležitou složkou vnitřní motivace k dobrovolnické činnosti je určité osobnostní nastavení člověka, které se v čase příliš nemění.

**Graf 9: Výkon dobrovolnictví před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

**Graf 10: Výkon dobrovolnictví po intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Z grafu 11 je patrné, že ti z respondentů, kteří se dobrovolnictví věnovali již v době startu projektu, se nejčastěji realizovali nárazovou občanskou výpomocí a dále pak účastí na akcích organizovaných

zájmovými nebo volnočasovými organizacemi. Ve spojení s úřadem pak respondenti poměrně často dobrovolně pomáhali svým příspěvkem do sbírky pořádané zaměstnavatelem, případně o něco méně aktivní účastí na akcích organizovaných zaměstnavatelem v rámci i nad rámec své pracovní doby.

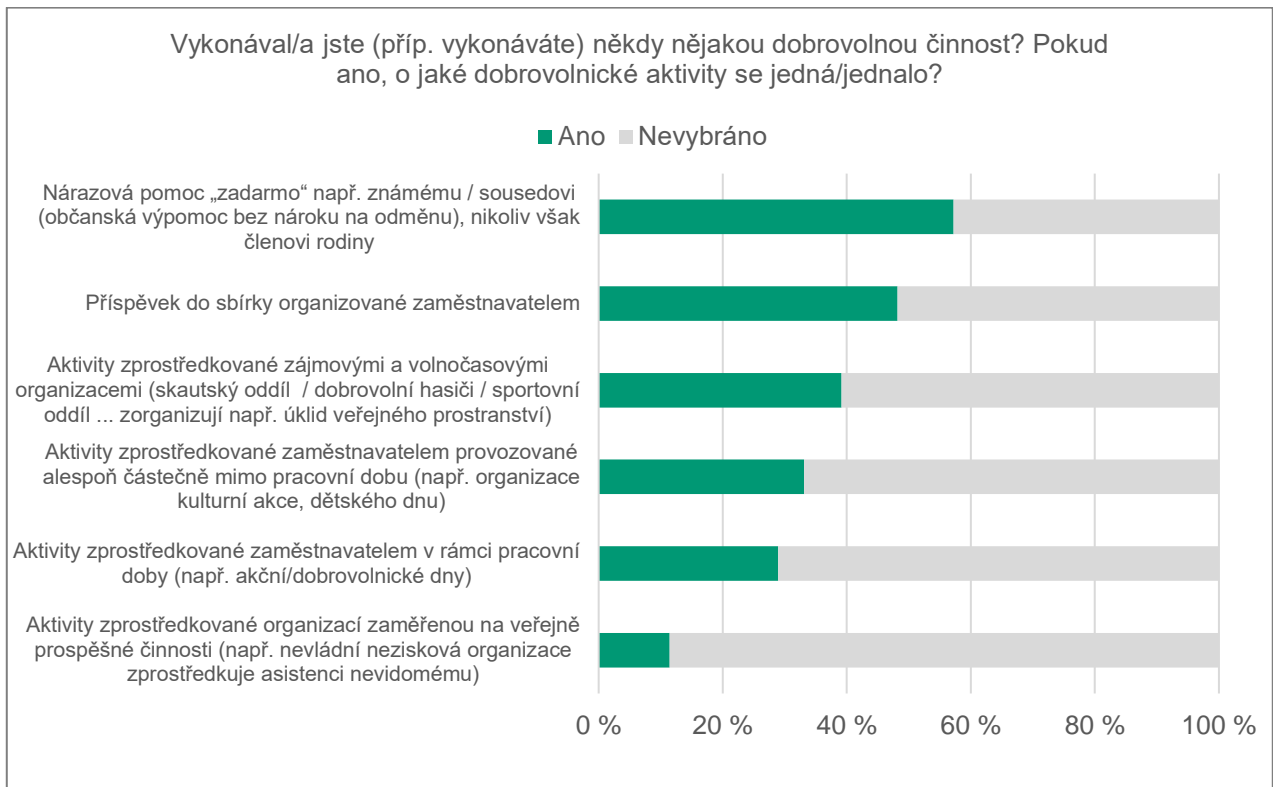
**Graf 11: Formy dobrovolnické činnosti před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 306

Graf 12 ukazuje výsledky výkonu dobrovolnictví respondentů šetření v době ukončování projektu, tedy po intervenci. Zatímco se o něco snížil podíl nárazové občanské výpomoci, přesto zůstala nejvíce využívanou formou dobrovolnictví, vzrostla míra zapojení respondentů do sbírek organizovaných jejich zaměstnavatelem. Zároveň došlo k nárůstu dobrovolnické činnosti zprostředkované zaměstnavatelem v rámci pracovní doby z přibližně 19 % na necelých 30 %.

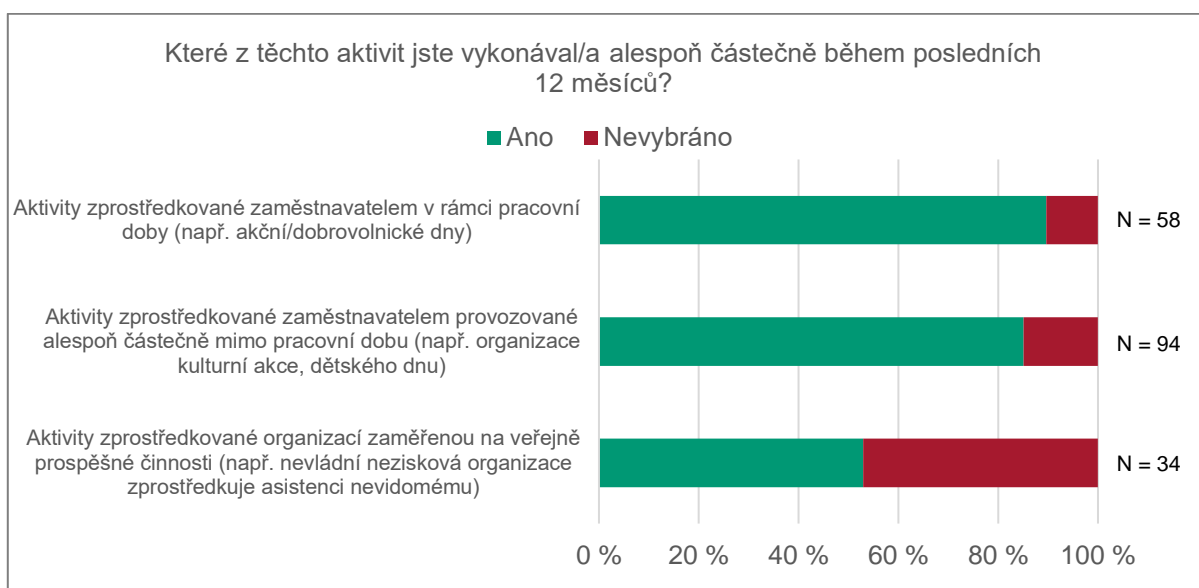
### **Graf 12: Formy dobrovolnické činnosti po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Při pohledu na časový rámec dobrovolnických aktivit respondentů, které souvisely s jejich zaměstnavatelem, jich v době zahájení projektu většina proběhla v posledních 12 měsících. Oproti tomu ty aktivity, které organizovaly organizace z řad neziskového sektoru, probíhaly z poloviny v posledních 12 měsících a zbytek byl staršího data (viz graf 13).

### **Graf 13: Formy dobrovolnictví v posledních 12 měsících před začátkem intervence**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Také opakované šetření v době ukončování projektu ukázalo (viz graf 14), že většina dobrovolnických aktivit organizovaných zaměstnavatelem, probíhala v posledních 12 měsících. V posledním roce se také respondenti zúčastnili výrazně většího množství akcí pořádaných externími neziskovými organizacemi.

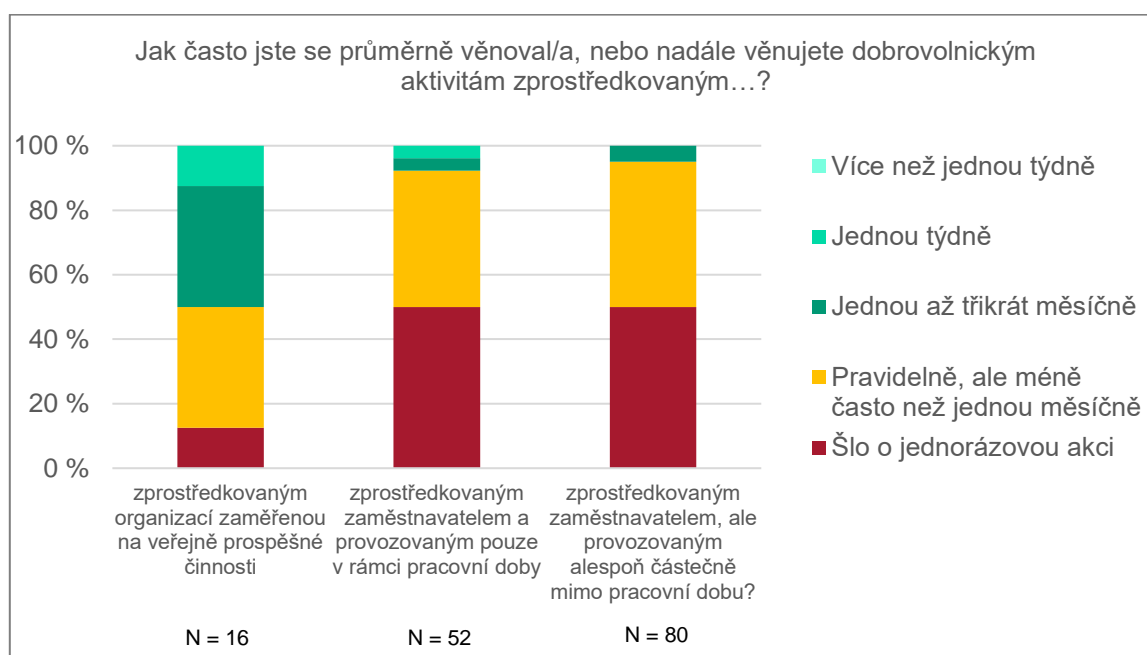
**Graf 14: Formy dobrovolnictví v posledních 12 měsících před ukončením intervence**



*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332*

Z grafu 15 je patrné, že v době před intervencí se dobrovolnické činnosti zprostředkované zaměstnavatelem věnovala přibližně polovina respondentů pravidelně, ale většinou méně často než jednou za měsíc. A platí to jak pro aktivity probíhající v jejich pracovní době, tak pro aktivity realizované mimo ni, v době osobního volna zaměstnanců. Dobrovolnické činnosti pořádané organizacemi neziskového sektoru se respondenti věnovali intenzivněji, polovina z nich minimálně jednou až třikrát měsíčně.

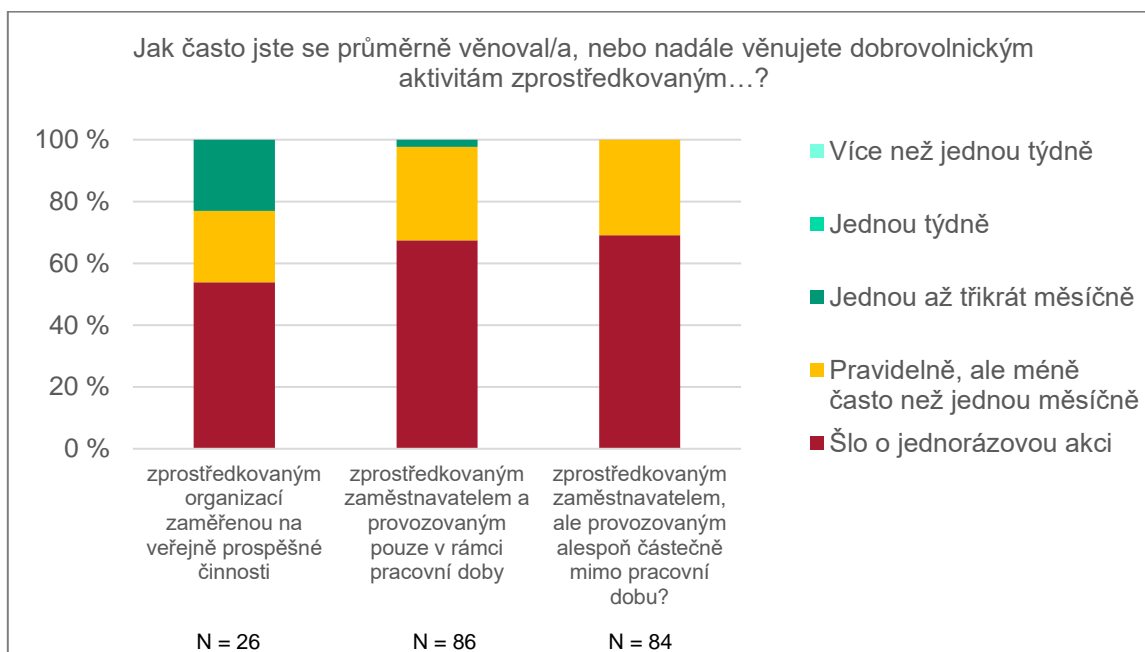
**Graf 15: Frekvence dobrovolnické činnosti před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Intenzita dobrovolnické činnosti účastníků z CS zjišťovaná po ukončení projektové intervence je dalším na první pohled překvapivým a nepříliš příznivým výsledkem dotazníkového šetření. Jak ukazuje graf 16, došlo k výraznému nárůstu jednorázových dobrovolnických akcí pořádaných zaměstnavatelem, na úkor pravidelné dobrovolnické činnosti zaměstnanců. Lze to konstatovat jak u aktivit probíhajících v pracovní době, tak i v době osobního volna zaměstnanců. Navíc se podstatně zvýšil podíl jednorázových akcí respondentů také v případě dobrovolnictví pořádaného NNO. Jak tento výsledek vysvětlit? Je velmi pravděpodobné, že tento vývoj souvisí s proměnou charakteru dobrovolnictví, kterému se pracovníci během intervence věnovali. Pro firemní dobrovolnictví jsou totiž mnohem typičtější jednorázové akce, nikoliv pravidelná dobrovolnická činnost. Druhé vysvětlení už bylo jednou v tomto textu zmíněno. Poměrně demotivačně při rozhodování o dobrovolnické činnosti (a potažmo i jejím charakteru) může působit vzrůstající intenzita/objem práce na úřadech, kterým dle vlastních slov pracovníci čelí.

**Graf 16: Frekvence dobrovolnické činnosti v průběhu intervence a jejím ukončení**

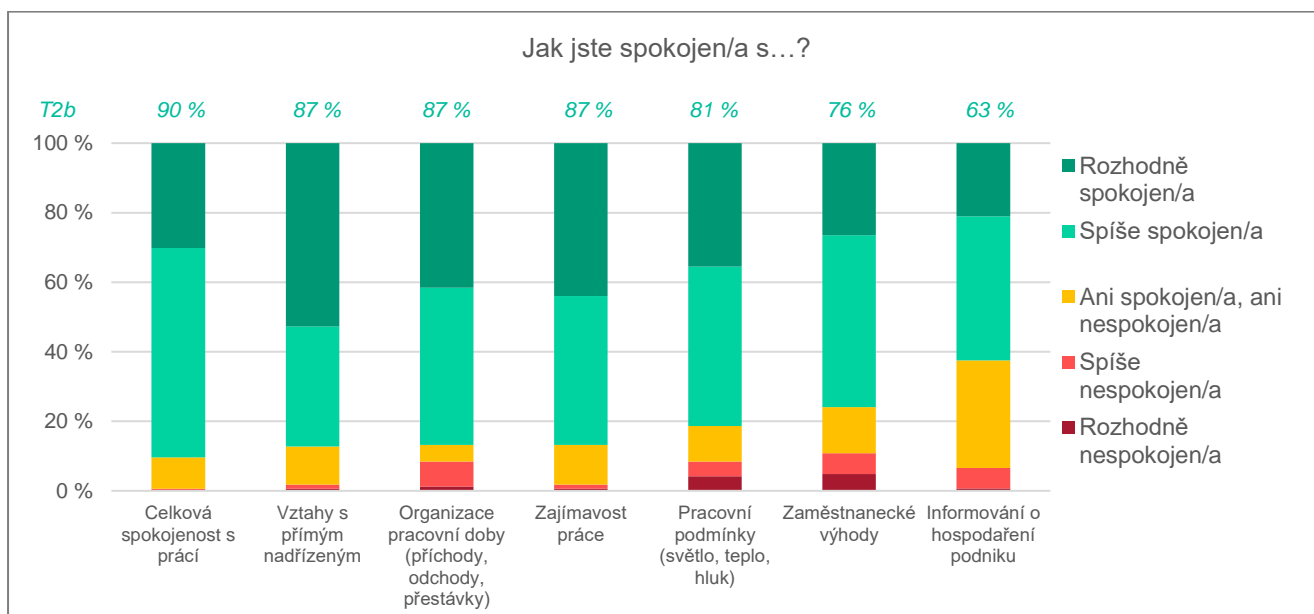


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

#### 2.2.4. Pracovní spokojenost

Na počátku projektu respondenti poměrně jednoznačně deklarovali svou celkovou spokojenost v práci, kde v současné době působí. Jak ukazuje graf 17 rozhodně nebo spíše spokojeno bylo až 90 % oslovených, a navíc pouze zanedbatelný počet uvedl, že je v práci vysloveně nespokojen. Nejvíce byli respondenti spokojeni se vztahy se svými nadřízenými a také s obsahovou zajímavostí své práce. Relativně problematictějšími aspekty práce byly podle respondentů stávající pracovní podmínky včetně organizace pracovní doby a nastavení zaměstnaneckých benefitů.

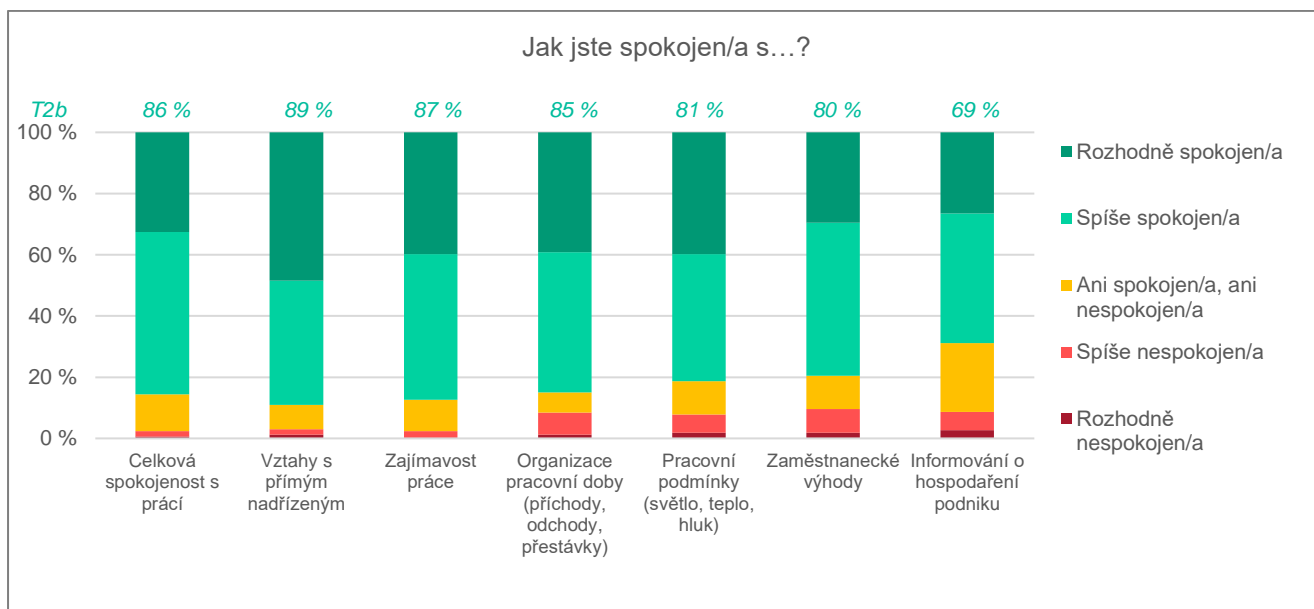
**Graf 17: Pracovní spokojenost před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Jak se změnila situace v této oblasti po intervenci? Graf 18 ukazuje, že jen velmi nepatrně. Velmi mírně se sice snížil podíl respondentů celkově spokojených ve své současné práci (z 90 % na 86 %), na druhou stranu se ještě zvýšila již původně vysoká spokojenost zaměstnanců se vztahy s nadřízenými a také spokojenost s nastavením zaměstnaneckých benefitů a informováním o hospodářském vývoji zaměstnavatele, kde došlo k poklesu extrémně negativních hodnocení.

**Graf 18: Pracovní spokojenost po intervenci**

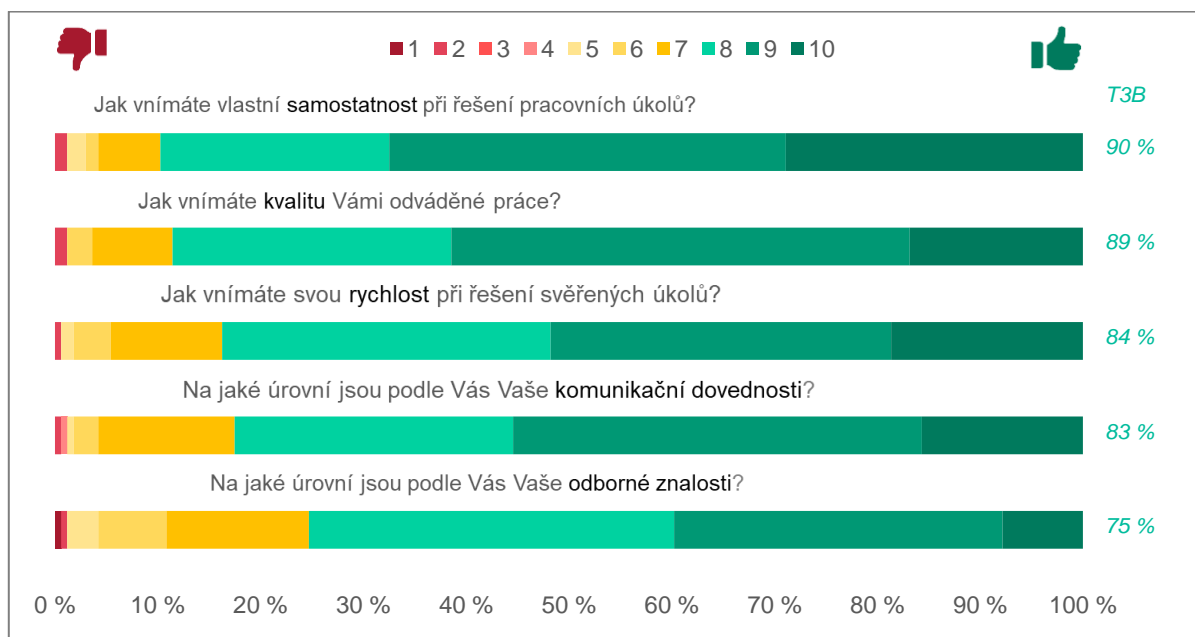


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

## 2.2.5. Efektivita práce

Výsledky počátečního šetření v další sledované oblasti, kterou je efektivita práce, ilustruje graf 19. I zde je na první pohled patrné, že respondenti vnímají své pracovní kvality velmi pozitivně. Za svou nejsilnější stránku považují samostatnost, s jakou umí řešit své pracovní úkoly a také celkovou kvalitu odváděné práce. Ale vysoce hodnotili také rychlost, s jakou svěřené úkoly řeší a své komunikační dovednosti. Nejkritičtější pak byli ke svým odborným znalostem.

**Graf 19: Efektivita práce na úřadech před intervencí**

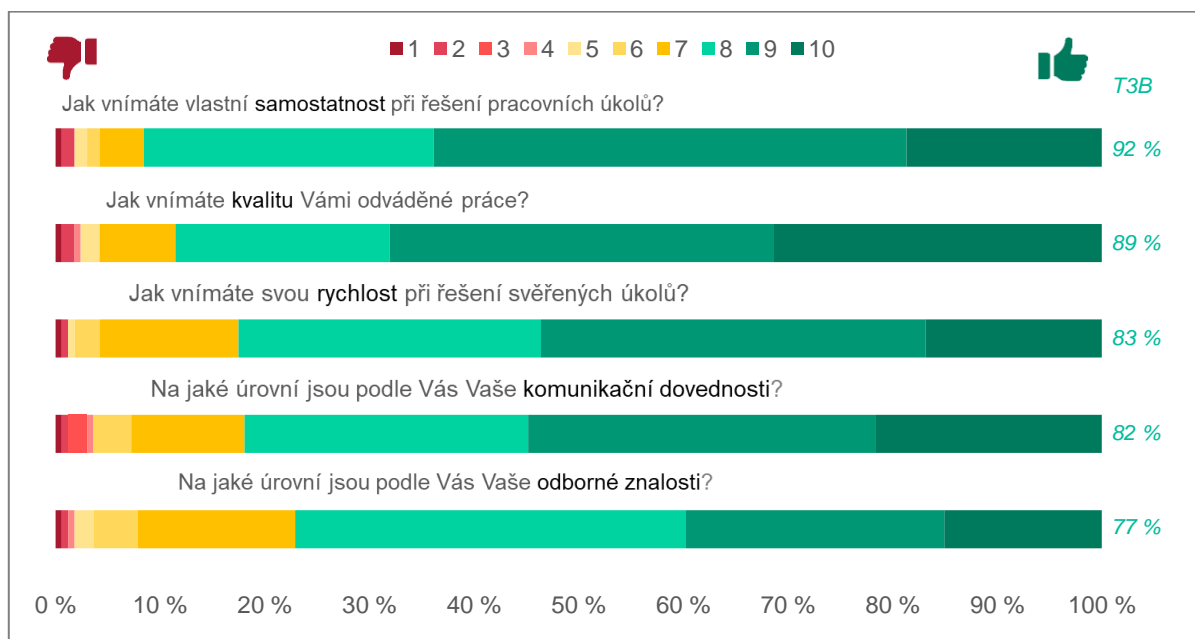


*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332*

Při opakovaném šetření na konci projektu se výchozí hodnocení respondentů příliš nezměnilo. Při bližším pohledu na graf 20 lze pouze upozornit na skutečnost, že se závěrečné hodnocení více polarizuje. Na jedné straně se nyní vyšší podíl respondentů v jednotlivých aspektech efektivy práce vnímá celkově kritičtěji, než tomu bylo na počátku projektu. Na druhé straně se mírně zvýšil podíl pracovníků se subjektivním vysoce kladným hodnocením svých pracovních kvalit. Bez znalostí příčin a kontextu této změny však výsledek nelze více komentovat.



**Graf 20: Efektivita práce na úřadech po intervenci**

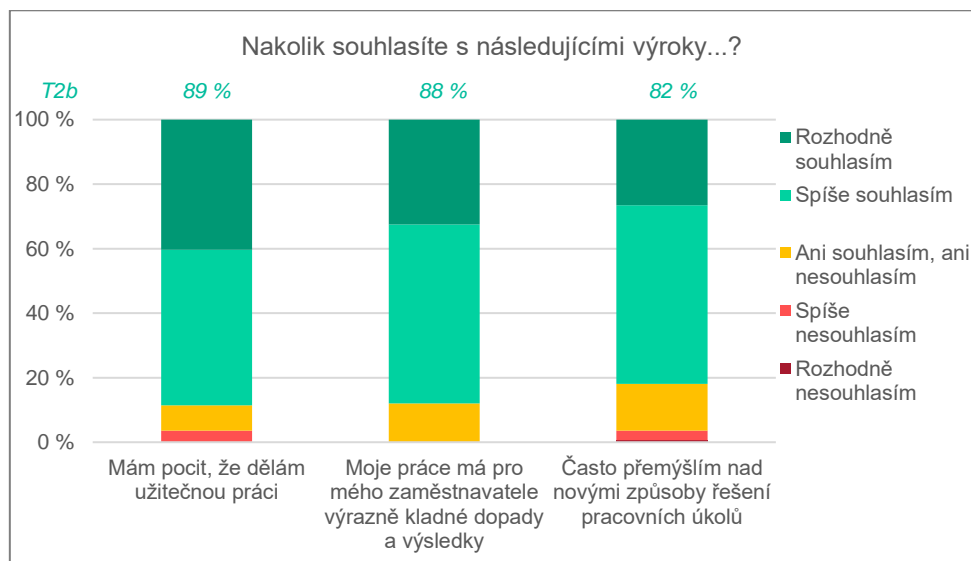


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

## 2.2.6. Vnitřní zdroje pracovní motivace

Jak podrobně ukazuje graf 21, v době počátku projektu vnímaly svoji práci jako smysluplnou a užitečnou více než čtyři pětiny respondentů. V tomto kontextu je poměrně logické, že obdobně pozitivně byly pracovníky hodnoceny dopady jejich práce na celkové výsledky zaměstnavatele. Svého přínosu pro úřad si tedy byli oslovení pracovníci velmi dobře vědomi a nikdo o něm výrazně nezapochyboval. Na poměrně vysokou míru iniciativnosti a kreativity ukazoval také vysoký podíl (82 %) respondentů, kteří dle svých slov často přemýšlejí nad inovacemi při řešení svých pracovních úkolů.

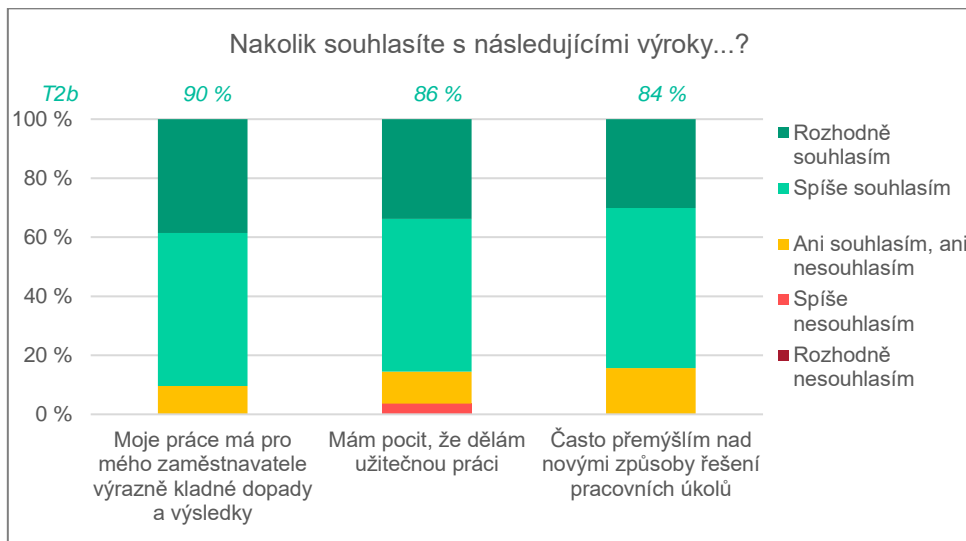
**Graf 21: Hodnocení vnitřních zdrojů pracovní motivace před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Po intervenci se výsledky u žádného ze tří sledovaných aspektů vnitřní motivace významně neměnily, což potvrzuje graf 22. Za zmínku však stojí pozitivní změna inovačního potenciálu pracovníků úřadů. Zatímco na počátku projektu přibližně 4 % pracovníků v zásadě neměla potřebu zabývat se inovacemi svých pracovních postupů, na jeho konci už takto rezignovaně či automatizovaně nepřistupoval ke své práci žádný z oslovených respondentů.

**Graf 22: Hodnocení vnitřních zdrojů pracovní motivace po intervenci**

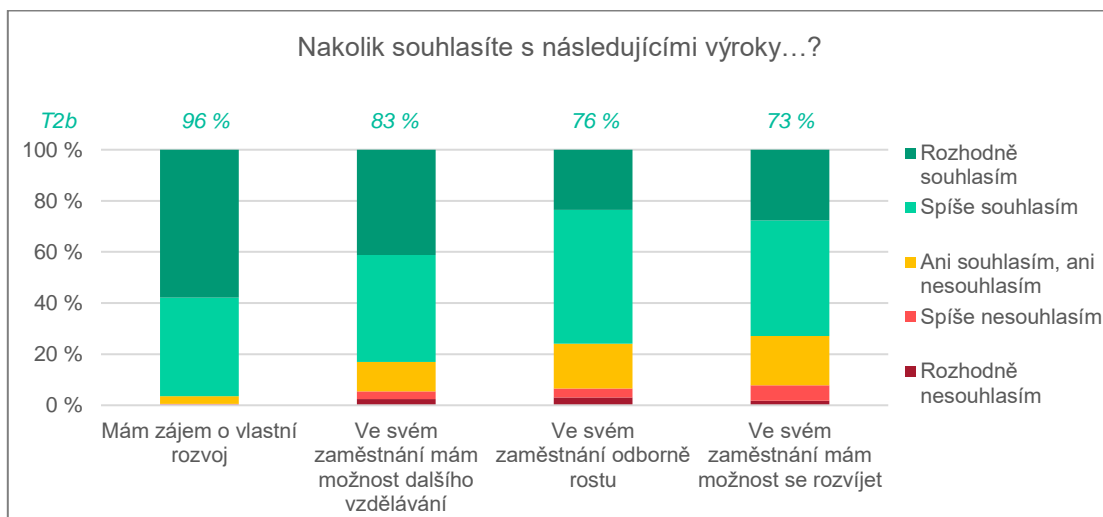


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

### 2.2.7. Profesionální/odborný rozvoj

Výchozí situaci profesionálního či odborného rozvoje oslovených respondentů se věnuje graf 23. Z něj je patrné, že možnost se ve svém zaměstnání dále vzdělávat měla většina, respektive 83 % účastníků šetření. O něco méně, 76 % z nich, pak mělo skutečně pocit, že v průběhu svého působení na úřadě odborně vyrostlo. Zájem o vlastní profesní růst měli téměř všichni oslovení (96 %).

**Graf 23: Možnosti odborného rozvoje na úřadech před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Na konci projektu se ani v této oblasti neprojevaly žádné velké pozitivní změny. Z grafu 24 je patrné, že o dva procentní body vzrostl zájem pracovníků o vlastní rozvoj, o čtyři procentní body pak subjektivně hodnocené možnosti dalšího vzdělávání a obecnějšího odborného rozvoje u zaměstnavatele. Na druhou stranu se však mírně snížil podíl respondentů, kteří se domnívají, že při svém působení na úřadu reálně odborně rostou. Naopak podíl pracovníků, kteří mají větší či menší pochyby o svém odborném růstu, překvapivě vzrostl z přibližně 24 % na 32 %, tedy celou třetinu oslovených.

**Graf 24: Možnosti odborného rozvoje na úřadech po intervenci**

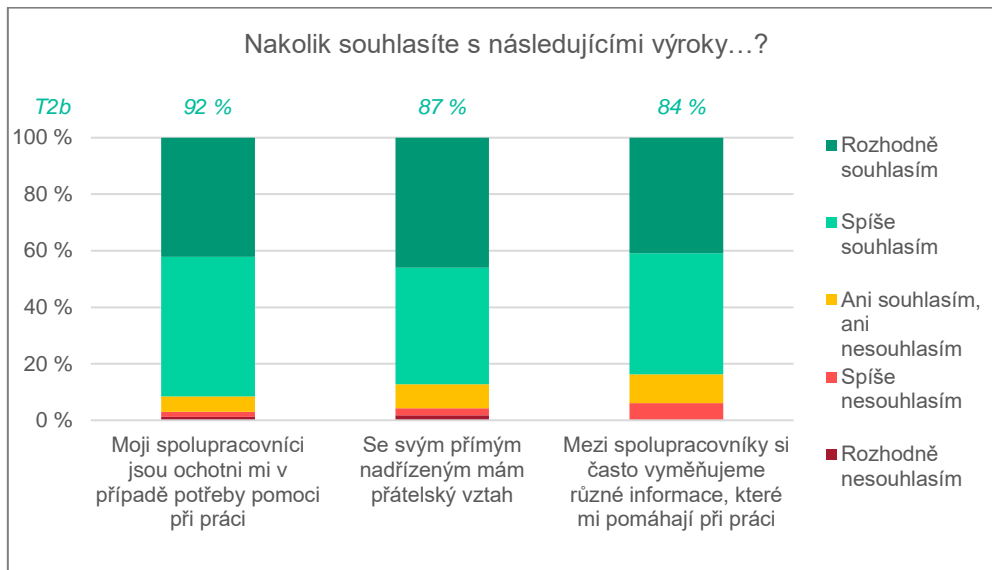


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

### 2.2.8. Komunikace a mezilidské vztahy v organizaci

Výchozí situace v oblasti komunikace a mezilidských vztahů v zapojených úřadech byla dle respondentů velmi dobrá. Celých 92 % pracovníků dle grafu 25 potvrdilo, že jejich kolegové a spolupracovníci jsou jim v případě potřeby ochotni pomoci při plnění pracovních úkolů. Velmi často si také zaměstnanci mezi sebou vyměňovali informace, které s plněním pracovních úkolů souvisejí. Téměř čtyři pětiny oslovených pracovníků byly také přesvědčeny, že mají přátelský vztah se svým nadřízeným.

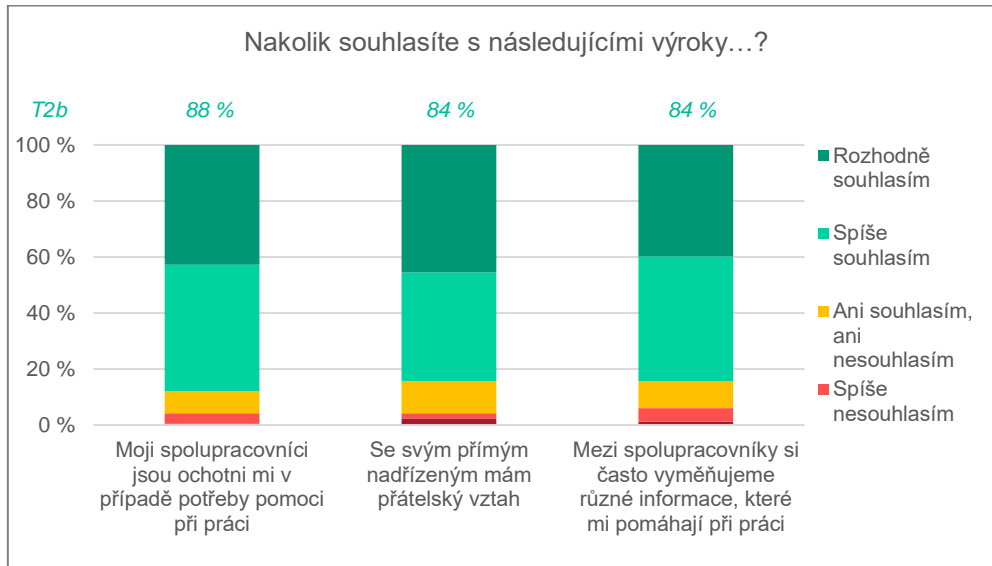
**Graf 25: Kolegiální vztahy na úřadech před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

Pouze nepatrně, byť negativním směrem, se změnily výsledky šetření v oblasti komunikace a mezilidských vztahů v zapojených úřadech v době ukončování projektu. Graf 26 přímé srovnání nabízí.

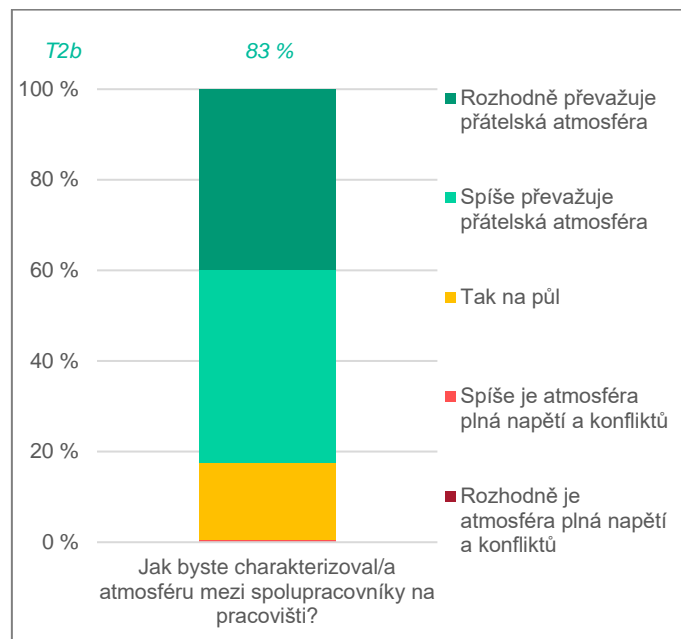
**Graf 26: Kolegiální vztahy na úřadech po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Na počátku projektu nás zajímala také pracovní atmosféra na jednotlivých úřadech. A i ta se dle pracovníků jevila jako velmi dobrá. Graf 27 ukazuje, že celých 83 % respondentů ji vnímalo jako vysloveně přátelskou. A co je ještě důležitější, pouze několik jednotek pracovníků považovalo atmosféru na úřadech za plnou napětí a konfliktů.

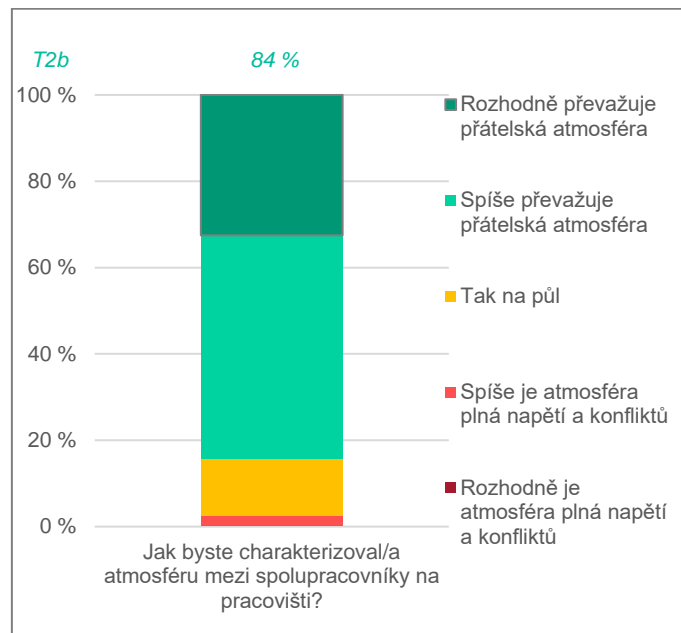
**Graf 27: Atmosféra na úřadech před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

A jak se atmosféra na úřadech změnila po intervencí? Dle výsledků patrných z grafu 28 opět velmi nepatrně. Tentokrát 84 % oslovených respondentů hodnotilo atmosféru na pracovišti jako přátelskou a nekonfliktní. Na druhou stranu mírně vzrostl počet pracovníků, kteří vnímají úřad jako prostředí hodně konfliktní a plné napětí.

**Graf 28: Atmosféra na úřadech po intervencí**

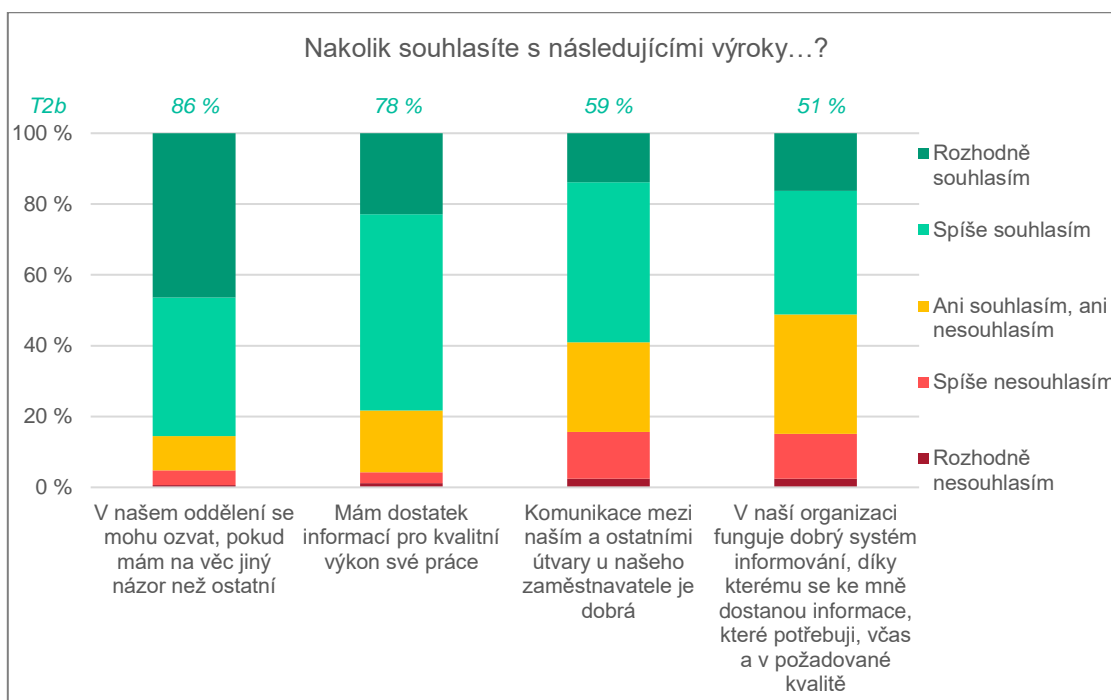


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

O kvalitě komunikace a mezilidských vztazích na pracovišti hodně napoví také možnost dát v případě potřeby najevo odlišný názor. O výchozí situaci v zapojených úřadech vypovídá graf 29. Je z něj

patrné, že více jak čtyři pětiny respondentů si byly jisty, že se mohou v práci svobodně ozvat, pokud mají na určitou problematiku jiný názor. Poměrně vysokou spokojenost vyjadřovali pracovníci také s množstvím informací, které se k nim dostávají, a které jsou zásadní pro kvalitní výkon jejich agendy. Poněkud komplikovanější se jevila situace v oblasti komunikace mezi jednotlivými útvary úřadu. Menší či větší výhrady ke komunikaci s určitými útvary mělo téměř 40 % oslovených pracovníků. Největší rezervy v komunikaci a sdílení informací respondenti spatřovali v systému informování mezi jednotlivými patry a útvary úřadu.

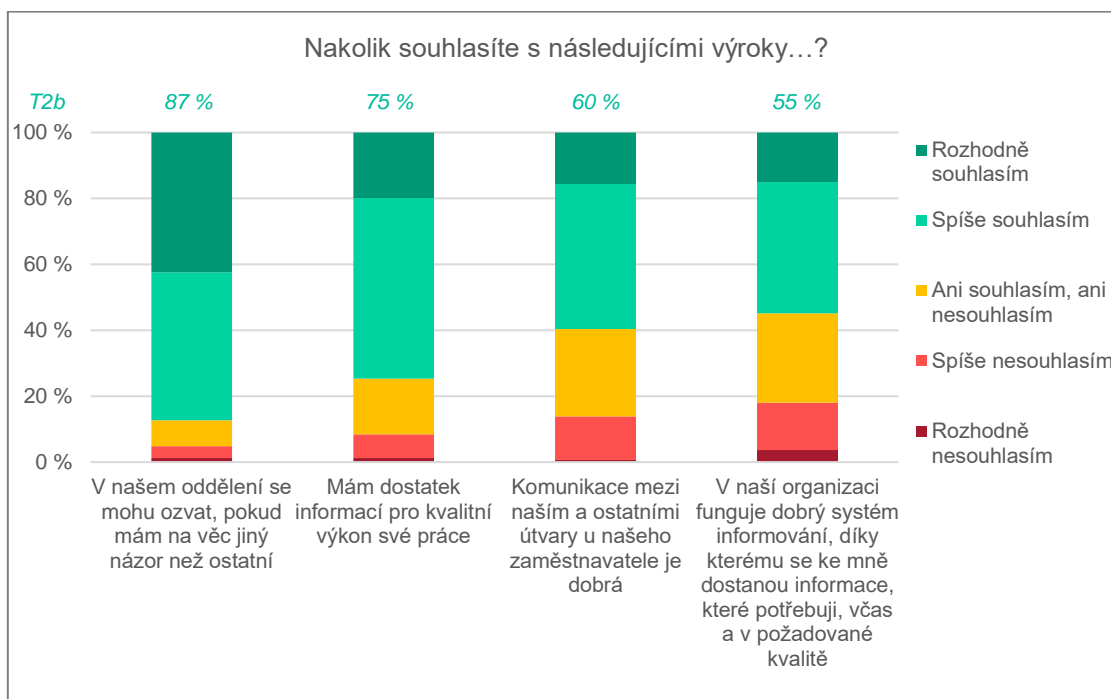
**Graf 29: Komunikace a informovanost na úřadech před intervencí**



*Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332*

V době ukončování projektu se situace v oblasti komunikace a informovanosti téměř ve všech sledovaných aspektech nepatrně zlepšila (viz graf 30). Snížil se pouze podíl pracovníků, kteří mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

**Graf 30: Komunikace a informovanost na úřadech po intervenci**

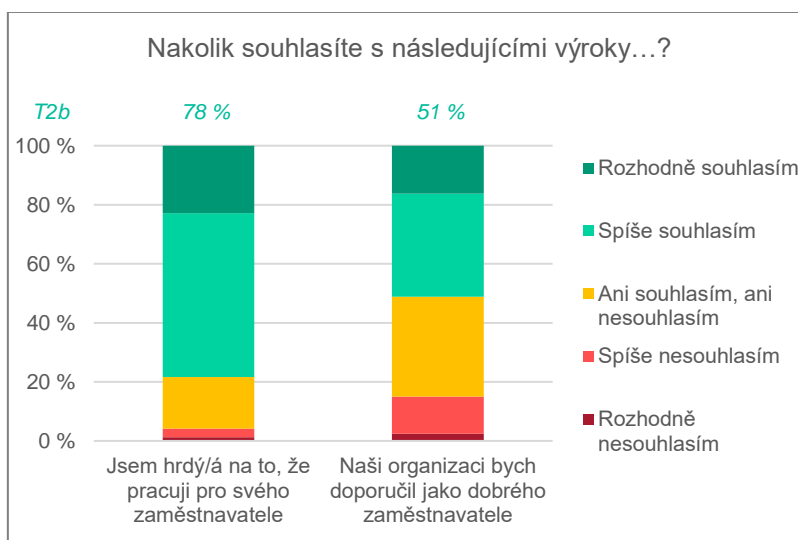


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

## 2.2.9. Loajalita vůči organizaci

Posledním sledovaným aspektem šetření byla úroveň loajality pracovníků ke svému zaměstnavateli. Podle výsledků z počátku projektu, prezentovaných grafem 31 považovala více jak polovina respondentů svůj úřad za dobrého zaměstnavatele, kterého může potenciálním uchazečům doporučit. Opačně jej vnímalo pouze 15 oslovených pracovníků. Vysokou loajalitu potvrzoval také fakt, že 78 % respondentů bylo vysloveně hrdých, že pracuje právě na daném úřadě.

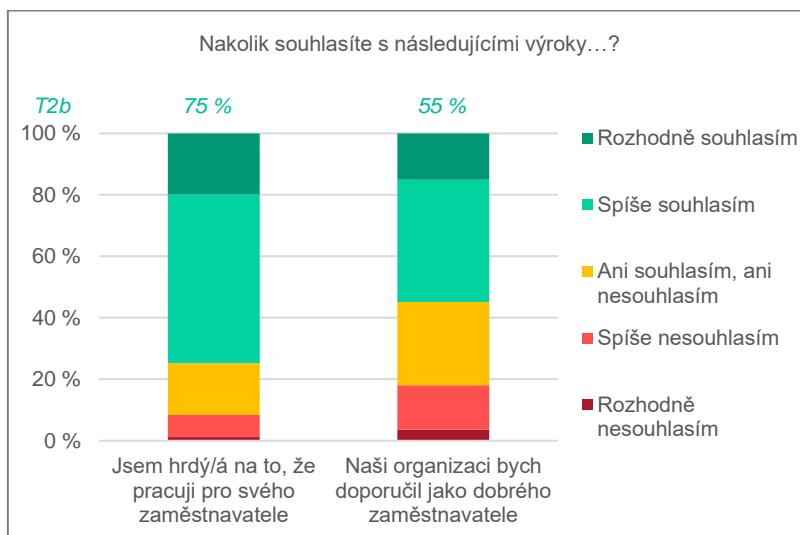
**Graf 31: Vztah pracovníků k úřadu před intervencí**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332

V době ukončování projektu ještě mírně (o čtyři procentní body) vzrostl podíl respondentů, kteří by svůj úřad doporučili ostatním jako dobrého zaměstnavatele. Na druhou stranu se však mírně snížil podíl pracovníků, kteří jsou na svého zaměstnavatele hrdí (viz graf 32).

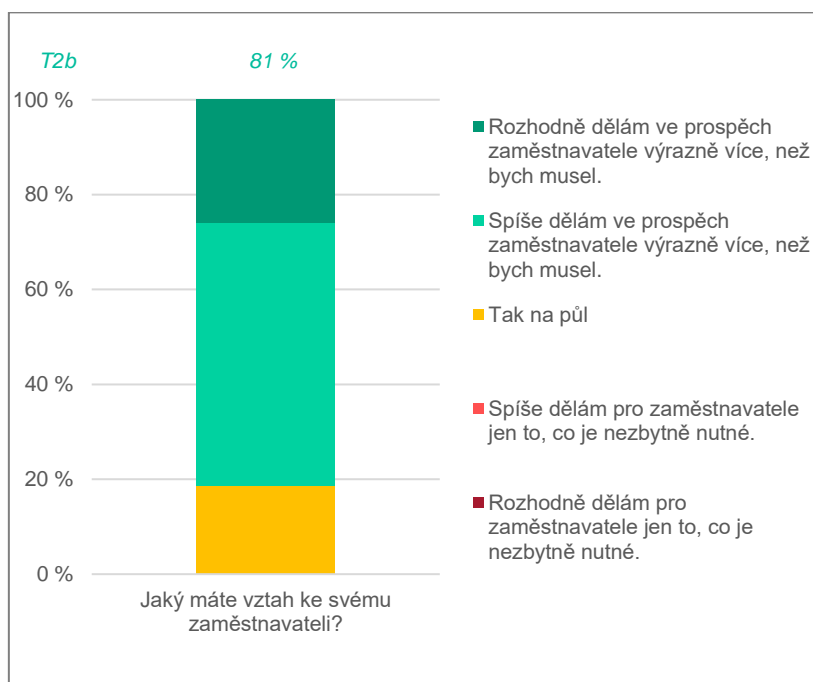
**Graf 32: Vztah pracovníků k úřadu po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

Vysoká loajalita k zaměstnavateli se projevuje také ochotou pracovat nad rámec povinností definovaných pracovní smlouvou. V době startu projektu bylo 81 % respondentů přesvědčených, že pro úřad odvádí více práce, než by muselo.

**Graf 33: Intenzita práce pro úřad před intervencí**

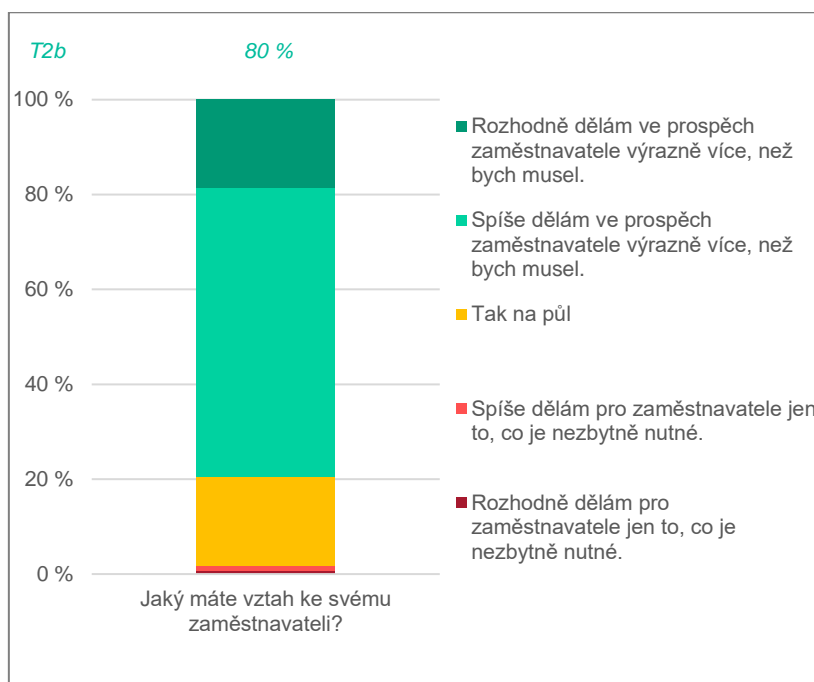


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 332



Po intervenci se situace téměř nezměnila, jelikož 80 % pracovníků opětovně potvrdilo, že na úřadě pracují nad rámec svých běžných povinností.

**Graf 34: Intenzita práce pro úřad po intervenci**



Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2019, N = 332

### 2.2.10. Testování změn hlavních indikátorů

Pro posouzení statistické významnosti změn hlavních indikátorů (více viz Tabulka 5) u intervenční skupiny byl použit dvouvýběrový párový t-test. Na 5 % hladině významnosti se prokázalo, že došlo k signifikantní pozitivní změně u následujících indikátorů: TQ9 (Míra povědomí zaměstnanců o dobrovolnických programech nabízených organizací), TQ10 (Míra povědomí zaměstnanců o existenci konzultanta dobrovolnických aktivit), TQ11 (Míra zapojení do dobrovolnických aktivit (aktivity zprostředkované zaměstnavatelem v rámci pracovní doby nebo alespoň částečně mimo pracovní dobu). U indikátoru TQ7 (Pracovní angažovanost) lze pozorovat významnou negativní změnu. Avšak je předčasné tvrdit, že tato změna byla způsobena vlivem projektu.

Kompletní výsledky statistického testování naleznete v Příloze 1.

### 2.2.11. Shrnutí

Mezi šetřenými pracovníky z CS projektu se v jeho průběhu zvýšilo povědomí jak o dobrovolnických příležitostech v lokalitě, tak v rámci organizací, kde tito pracovníci působí. Nemalou zásluhu na tom měl koordinátor dobrovolnické činnosti dosazený na úřad projektem, o jehož působení byla již ke konci projektu většina do projektu zapojených zaměstnanců dobře informována. Dobrovolnické práci se v době ukončení projektu věnovali všichni zapojení pracovníci. Zde je však důležité zmínit, že vysoký podíl dobrovolníků byl mezi nimi i na jeho počátku, což znamená, že k dobrovolnictví nelze příliš nutit nebo vzdělávat, jelikož je úzce spojeno s hlubším založením člověka.

Působení projektu v určitém směru změnilo pohled pracovníků na dobrovolnictví. Ruku v ruce s proměnou kontextu (firemní dobrovolnictví namísto toho občanského) a přístupu k dobrovolnictví se změnila také intenzita dobrovolnické činnosti pracovníků. V souladu s charakterem firemního dobrovolnictví tak vzrostl podíl jednorázových akcí pořádaných zaměstnavatelem na úkor pravidelného dobrovolnictví.

Velmi dobrá výchozí situace v oblasti pracovní spokojenosti respondentů se v průběhu projektu prakticky nezměnila (ovšem je nutné brát tento výsledek s jistou rezervou, neboť sběr dat ve skutečnosti neprobíhal na samém začátku projektu, ale vlekl se poměrně dlouhou dobu zároveň s působením samotné projektové intervence). Podobně je tomu i v případě vnímání vlastní efektivity práce. Respondenti mají o svých pracovních kvalitách dlouhodobě poměrně vysoké mínění. Nepochybují ani o smysluplnosti práce, kterou pro úřad vykonávají, a která dle jejich mínění přináší kladné výsledky jejich zaměstnavateli. Jak na počátku projektu, tak i po jeho ukončení bylo možné mezi respondenty zaznamenat také vysoký, vlastně většinový zájem o vlastní odborný rozvoj. Možnosti dalšího vzdělávání mají ke konci projektu u svého zaměstnavatele téměř v 90 %, ovšem oproti počátečnímu šetření jsou více skeptičtější ohledně svého skutečného odborného růstu na úřadech.

Také oblast komunikace a mezilidských vztahů na úřadech zůstala po celou dobu projektu na vysoké úrovni. Nejspokojenější jsou pracovníci s nejbližšími kolegy a spolupracovníky a zároveň uvádějí, že udržují přátelský vztah i se svým nadřízeným a mohou svobodně vyjadřovat svůj názor. Výše uvedené se odráží v obecně dobré atmosféře na pracovišti, kterou zažívají více jak čtyři pětiny respondentů. Nepatrně (z cca 0,5 % na cca 2,5 %) se oproti výchozí situaci zvýšil počet pracovníků, kteří vnímají atmosféru v práci jako konfliktní a plnou napětí. Podobně jako na počátku projektu i na jeho konci byli respondenti nejvíce nespokojeni s úrovní komunikace a sdílení informací mezi jednotlivými útvary a patry úřadu.

Poslední sledovanou oblastí šetření byla úroveň loajality pracovníků k jejich zaměstnavateli. Více než polovina respondentů považuje konstantně svůj úřad za dobrého zaměstnavatele, kterého mohou dalším jen doporučit. Tři čtvrtiny jsou dokonce hrdy, že zde mohou působit. Vysokou loajalitu dokládá i skutečnost, že čtyři pětiny z oslovených pracovníků podle svých slov pracují nadstandardně a odvádějí na úřadě více práce, než by museli.

## **2.3. Výsledky hloubkových rozhovorů**

### **2.3.1. Metodologický rámec**

V rámci tzv. 2. vlny hloubkových rozhovorů s intervenční a kontrolní skupinou, která probíhala těsně před koncem projektu, bylo uskutečněno celkem 12 rozhovorů ve vysílajících organizacích (subjektech veřejné správy) zapojených do projektu. Dotazovali jsme osm řadových zaměstnanců těchto subjektů a čtyři vedoucí pracovníky, tajemníky organizací. Délka rozhovoru byla přibližně 30 minut.

Vedle zástupců intervenční skupiny bylo osloveno a dotazováno také 8 zástupců kontrolní skupiny (4 vedoucí pracovníci a 4 řadoví) z organizací, které se projektu, respektive žádné projektové aktivity neúčastnili, přestože jejich organizace zapojeny byly.

V této druhé vlně hloubkových rozhovorů se podařilo dodržet stejné rozložení respondentů z hlediska jejich funkce v organizaci, a to jak v intervenční, tak i kontrolní skupině. Avšak pouze z 60 % (12 rozhovorů z 20) se podařilo uskutečnit rozhovory s osobami dotazovanými v 1. vlně. V průběhu realizace projektu totiž někteří respondenti změnili zaměstnání, někteří odešli na mateřskou dovolenou a jiní odmítli zúčastnit se 2. vlny rozhovorů. Potýkali jsme se s velkou neochotou převážně ze strany osob z kontrolní skupiny, i přestože byla několikrát zdůrazněna důležitost těchto finálních rozhovorů.

V zájmu porovnání cílové situace intervenční skupiny s tou kontrolní byly na obě skupiny směřovány totožné otázky týkající se postojů k dobrovolnictví ve veřejné správě, vlastních dobrovolnických aktivit a organizační kultury a komunikace v jejich organizacích. Výpovědi účastníků rozhovorů nám umožnily hlouběji, nad rámec provedeného dotazníkového šetření, porozumět změně postojů a situace pracovníků a organizací zapojených do projektu a uvedené změny alespoň orientačně porovnat s vývojem postojů a situace v organizacích, které se projektu neúčastnily.

Dotazování bylo koncipováno tak, aby byly zastoupeny různé regiony i velikosti subjektů veřejné správy od malých úřadů do cca 50 zaměstnanců po velké úřady se stovkami zaměstnanců. Z hlediska charakteru veřejných subjektů byly dotazovány pouze úřady samosprávy. Výběr byl proveden s ohledem na pokrytí širokého spektra pohledů na téma dobrovolnictví ve veřejné správě. Všem osloveným respondentům byla slíbena anonymita s tím, že bude zřejmé, jaké organizace spolupracují s projektem, ale nikoliv, které organizace se účastní přímo daného kvalitativního šetření. Neuvádíme proto jména měst/úřadů ani dalších organizací, které se šetření zúčastnily. U citací textů jsou uváděny pouze informace o typovém zařazení respondenta.

Všechna následující zjištění vycházejí z prepisů nahrávek pořízených rozhovorů. Na jejich základě bylo provedeno primární kódování dle témat a spektra odpovědí umožňující jednoduchou kvalitativní tematickou analýzu sebraných dat.

Kvalitativní zjištění jsou uvedena za města souhrnně tak, aby přinesla detailnější vhled do výsledné situace po intervenci. Všechna cílová zjištění jsou porovnávána se situací před projektovou intervencí, aby bylo možné zachytit všechny relevantní změny, ke kterým pravděpodobně díky aktivitám projektu došlo.

### **2.3.2. Celková reflexe dobrovolnictví a jeho přínosů**

#### **A. Intervenční skupina**

Dobrovolnictví je stejně jako na počátku projektu vnímáno velmi pozitivně řadovými i vedoucími pracovníky úřadů. V tomto ohledu nedošlo zejména u řadových pracovníků k žádné viditelné změně.

*„Já vnímám dobrovolnictví jako dobrou věc, protože může pomoci potřebným. Mně to přináší radost, protože vidím, že lidé jsou spokojeni a mám z toho dobrý pocit.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Navíc patrně díky právě končící zkušenosti s podporou projektu si často vedoucí pracovníci uvědomili, jak příznivý efekt má společné dobrovolnictví na rozvoj jednotlivce a mezilidských vztahů v organizaci, na celkové zlepšení komunikace a atmosféry na pracovišti.

*„Dobrovolnictví vnímám pozitivně. Stále pozitivně a pozitivněji, protože přináší lepší atmosféru do toho týmu. Setkávají se lidé, kolegové a kolegyně, kteří vlastně dříve neměli šanci se sejit.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Vnímám jako velmi důležité. Možná až nečekaně dobře. U nás rozproudilo spolupráci s organizacemi.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Je patrné, že se v zapojených úřadech změnilo celkové povědomí o dobrovolnických příležitostech. Zatímco před intervencí si řadoví pracovníci často stěžovali na nedostatečné informace o probíhajících dobrovolnických akcích, tak před koncem projektu už je patrné, že řadoví pracovníci dobře vědí, jaké organizace v jejich okolí dobrovolnické sbírky a jiné aktivity organizují.

*„Kromě toho, co organizuje přímo úřad, tak informace lze získat z webového portálu Dobrovolník.net. Je to zdroj, kde je možné inspiraci najít a kde jsme také začali čerpat možnosti, kde se realizovat a do jakých akcí se zapojit v regionu.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

K rozvoji informovanosti přispěl v mnoha případech projekt prostřednictvím zajištění koordinátora dobrovolnické činnosti pro jednotlivé úřady. Řadoví pracovníci se zde o dobrovolnických příležitostech mohou dozvědět nejčastěji na intranetu, prostřednictvím informačních e-mailových zpráv nebo právě přímo od koordinátora dobrovolnické činnosti. Samozřejmě jsou zde i pracovníci, kteří tyto zdroje informací ani nepotřebují, jelikož s organizacemi, které v lokalitě působí a organizují dobrovolnickou činnost, spolupracují dlouhodobě osobně.

*„Získáváme z intranetu, právě v rámci projektu DOBRO.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Já ty organizace navštěvuji, znám se s nimi, nepotřebuji zprostředkování, a co se týče projektu, tak od zaměstnavatele, informace jsou pro zaměstnance v rámci intranetu.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Samosprávné úřady zapojené do projektu dobrovolnictví své pracovníky více či méně aktivně podporují. Některé k tomu využívají pouze stanoveného koordinátora dobrovolnické činnosti, některé dokonce v podpoře dobrovolnictví spatřují příležitost, jak prostřednictvím pomoci potřebným zlepšit svůj veřejný obraz a podporu dobrovolnické činnosti v organizaci berou opravdu vážně a komplexně.

*„...zaměstnavatel více než ze sta procent podporuje dobrovolnickou činnost svých zaměstnanců bez jakéhokoli odporu.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...vystupujeme jako ti, kteří se snaží pomáhat všem a snaží se udávat určitý vzor v tom, že je možné podporovat de facto dobrovolnictví na různých stupních a v různých škálách. Ať už je to finanční podpora, nebo fyzická a materiální. Takže se snažíme být takovými lídry dobrovolnictví v regionu...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Hlavním přínosem dobrovolnictví pro zapojené organizace je vedle zmiňovaného dobrého veřejného obrazu hlavně změna atmosféry a komunikace na pracovišti, mezi kolegy v jednotlivých

odděleních/odborech, větší radost ze společné práce a celkově rozvoj osobních i mimopracovních vztahů mezi jednotlivými pracovníky.

*„Hlavně na dobré atmosféře, potkají se i ti, kteří se spolu běžně nepotkají...“* (tajemník úřadu)

*„Myslím si, že to stmeluje kolektiv. Pomáhá to poznat se navzájem, jelikož je nás tady cca 200 a nemůžeme se tak znát všichni.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Myslím, že to přispívá taktéž k dobrému jménu, když už jsme Zdravé Město a ta dobrovolnická činnost s tím také souvisí.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Jednotlivým dobrovolníkům pak pomoc druhým přináší větší uspokojení a radost ze života, dobrý pocit a nové přátele.

*„Myslím, že pro všechny lidi je přirozené mít radost z toho moci pomoci druhému.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Dobrý pocit. Je to práce, která má naplňovat toho, kdo to dělá.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

## B. Kontrolní skupina

Také oslovení respondenti z řad pracovníků a vedoucích pracovníků stojících mimo projekt považují shodně dobrovolnictví za dobrou a potřebnou věc, se kterou mají většinou rovněž osobní zkušenost. V žádném z případů nezaznělo z jejich úst negativní hodnocení tohoto fenoménu.

*„Dobrovolnictví (D) vnímám jako záslužnou činnost. Věnovala jsem se jí 6 let ve svých předchozích zaměstnáních...“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Dobrovolnictví je zcela přirozené.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Řadoví pracovníci se shodují, že i oni zaznamenali, že jejich zaměstnavatelé informují své zaměstnance prostřednictvím intranetu a e-mailových zpráv o možnostech zapojení se do vybraných dobrovolnických aktivit. Druhým nejdůležitějším zdrojem informací o lokální dobrovolnické činnosti jsou pro většinu sociální sítě.

*„Informace o dobrovolnictví čerpám z intranetu MÚ, kde se zaznamenávají různé akce.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Informace o nabídce dobrovolnictví čerpám také ze sociálních sítí.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Míra aktivity zaměstnavatele v oblasti dobrovolnictví je podle respondentů závislá na osobě, která daný odbor či úřad řídí. V odpovědích však převažuje kladné hodnocení přístupu zaměstnavatelů k podpoře dobrovolnictví v rámci organizace včetně osobního zapojení managementu.

*„Pan tajemník je v tomhle ohledu velice aktivní a dobrovolnictví podporuje. Ví, že se také akcí sám účastní.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Na druhou stranu zde ze strany managementu zazněl i názor, že sice shledávají dobrovolnictví jako potřebné, ale dávají přednost tomu, aby si svoji dobrovolnickou aktivitu zvolili pracovníci sami a dobrovolnická činnost nebyla příliš interně organizovaná.

*„Je mi bližší spíše neorganizované, spontánní dobrovolnictví (úklid obce, finanční/věcná sbírka na konkrétní účel, podpora některých NNO, jejichž činnosti věřím a považuji ji za smysluplnou.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Přestože se jedná o pracovníky nezapojené do projektu, mají povědomí o tom, že v jejich organizaci působí koordinátor dobrovolnictví, o kterém řadoví pracovníci dobře vědí. Společně se také shodují, že dobrovolnictví pomáhá nejen potřebným, ale také organizacím upevňovat vzájemné vztahy a tmelit kolektiv.

*„Utuzení vzájemných vztahů.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Funguje zde nějaká empatie v organizaci, to je kladné.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

A pracovníkům samotným přináší dobrovolnická činnost především dobrý pocit a společně strávený mimopracovní čas se svými kolegy z práce.

### **2.3.3. Osobní zkušenosti s dobrovolnictvím**

#### **A. Intervenční skupina**

Ve všech zapojených organizacích probíhala v posledních 12 měsících úřadem koordinovaná i nad rámec organizace prováděná individuální dobrovolnická činnost. Charakteristická pro ni byla častější frekvence oproti minulosti a poměrně vysoká intenzita zapojení pracovníků úřadů.

*„...naši zaměstnanci se velmi rádi zapojují do dobrovolnických činností a mohl bych to vyjmenovávat delší dobu...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„...v rámci aktivit našeho úřadu byl realizován nespočet aktivit, více informací o jednotlivých akcích je možné dohledat na našich web. stránkách.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Řada dobrovolnických akcí byla přímo organizována úřadem a zapojilo se do nich větší množství pracovníků napříč jednotlivými odbory úřadu.

*„...např. sbírky nebo účast na charitativním plese Kopretiny.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„... V uplynulém roce proběhly aktivity UKLIÐME SI ČESKO, FLORISTIKA, DEN ZDRAVÍ, SPORTOVNÍ DEN a mnohé další. Do těchto zmíněných projektů jsou zapojeni nejen zaměstnanci z různých odborů, ale hlavně se jedná o aktivity pro veřejnost.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

O těchto organizovaných akcích bývají řadoví pracovníci informováni především z pracovního intranetu a od koordinátora dobrovolnické činnosti. Frekvence těchto aktivit během roku je různá dle možností a osobního zapojení managementu organizace.

*„Velké jsou spíše 1 až 2 ročně, poptávka přišla přes koordinátora a intranetu. Člověk si musí vyhodnotit, jestli má zrovna čas.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Pravidelně opakujeme sběry a finanční záležitosti, pravidelně uklízíme svět, pravidelně se jedná i o společenskou odpovědnost při velkých městských akcích, v souboru různých aktivit.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Prakticky všichni oslovení bez rozdílu se chtějí věnovat organizaci a realizaci dobrovolnické činnosti i v budoucnu. Někteří tento závazek podmiňují tím, že se k nim dostanou informace o konání akce, ale většina už předem tuší, čeho všeho se v následujících měsících zúčastní nebo vědí, že se mohou spolehnout na informace od koordinátora dobrovolnictví působícího u nich v organizaci.

#### B. Kontrolní skupina

Dobrovolnické činnosti se v uplynulých 12 měsících věnovali oslovení pracovníci v menší míře než v případě intervenční skupiny a zhruba polovina z nich pouze individuálně, na základě vlastní iniciativy. Častěji měla tato činnost také pasivní nikoliv aktivní charakter, tj. byla zaměřená spíše na finanční podporu než na aktivní osobní zapojení.

*„Pravidelně přispívám finančně. Především na zvířata v útulku a rovněž pomáhám lidem v mém okolí. Organizované akce nejsou pro mě, a proto se jich neúčastním, mám s tím problém.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

K frekvenci svých dobrovolnických aktivit se respondenti nechtěli příliš vyjadřovat, otázce se vyhýbali, případně konstatovali, že pomáhají, jak sami uznají za vhodné.

Vlastní organizací koordinované dobrovolnictví je podle řadových pracovníků spíše výjimkou, nicméně někteří oslovení vedoucí pracovníci uváděli příklady přímé angažovanosti celé organizace na konkrétních dobrovolnických akcích v místě působení úřadu.

*„Probíhá u nás tzv. „expertní“ dobrovolnictví pro děti z Dětského domova Volyně.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

V případě citovaného expertního dobrovolnictví počítá vedení úřadu s jeho pokračováním i v budoucnu, ostatní oslovení vedoucí pracovníci byli ohledně plánů ve spojení s dobrovolnictvím skeptičtí, případně uvedli, že se dobrovolnické pomoci plánují věnovat spíše individuálně.

Řadoví pracovníci byli oproti intervenční skupině rovněž opatrnější v odpovědích na své vlastní dobrovolnické plány. Nicméně uvažují, že se podobně jako vedoucí pracovníci zapojí spíše individuálně.

*„V této chvíli je zde agitace na úklid v lesích, tak zvažuji, že se zapojím se svým dítětem.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

### 2.3.4. Vnitřní motivace k dobrovolnické činnosti

#### A. Intervenční skupina

Vnitřní motivace již aktivizovaných řadových pracovníků do projektu zapojených organizací je velmi úzce spojena s benefity, které jim tato činnost přináší. Především tedy vlastní dobrý pocit, pocit užitečnosti, ale i pozitivní zpětná vazba od strany, které pomáhají. Nemałym zdrojem motivace je i možnost na chvíli změnit prostředí své seberealizace a příležitost navázat či prohloubit přátelské vztahy.

*„Motivuje mě to, že dobrovolnictví je změna, odlehčení té hektické úřední činnosti.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Motivuje mě radost seniorů. Já sama dokážu u takové činnosti vypnout.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Pokud srovnáme situaci se stavem před startem projektu, je na první pohled patrné zvýšení osobní motivace a zájmu o fenomén dobrovolnictví jak mezi řadovými zaměstnanci, tak mezi jejich vedoucími představiteli. Ty k dalším dobrovolnickým akcím v jejich organizacích nejvíce motivují dopady dobrovolnictví na atmosféru na pracovišti, zlepšení vzájemné komunikace, porozumění a vztahů mezi pracovníky.

#### B. Kontrolní skupina

Oslovené řadové pracovníky z kontrolní skupiny k dobrovolnické činnosti motivuje prakticky to samé jako jejich protějšky z intervenční skupiny. Na prvním místě je vlastní dobrý pocit, možnost někomu potřebnému pomoci, dobře strávený čas s kolegy a důležitým, byť zatím neuvedeným motivem je také příležitost jít příkladem svým vlastním dětem a svému nejbližšímu okolí.

*„Takže při té zmíněné aktivitě, aby ono (dítě) vidělo, že je třeba dělat i pro své okolí něco užitečného...“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Dobrý pocit. To bohatě stačí. Nepotřebuji si nic kompenzovat, nemám nějaké další ambice.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Vedoucí pracovníci z kontrolní skupiny se k motivaci vyjadřovali poněkud stručněji (pokud vůbec) a spíše odkazovali na odpovědi k přínosům a dopadům dobrovolnictví na jejich organizaci.

*„Hodnoty, poznání, psych. rozvoj, kariéra, posílení vztahů, redukce negativních pocitů.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Oproti počátečnímu stavu je pozitivní, že jak řadoví, tak i vedoucí pracovníci při uvažování o své motivaci k dobrovolnictví neuvádějí důvody, proč se zapojit nemohou. Je zde patrný posun v přístupu k vlastní dobrovolnické práci.

### 2.3.5. Efektivita práce (kvalita, rychlost, dopad)

#### A. Intervenční skupina

Podobně jako na začátku projektu ani po jeho skončení nebyli řadoví zaměstnanci zapojených organizací schopni hlouběji reflektovat svoji efektivitu práce. Vyjadřovali se většinou jednoslovně s konstatováním, že svůj pracovní výkon považují za efektivní. Obecně nevnímají ve své vlastní činnosti žádné rezervy, nedostatky komplikující jejich pracovní výkon spatřují spíše ve vnějších faktorech, jako jsou nadbytečná legislativní omezení a komunikační problémy uvnitř organizace.

*„Možná v komunikaci. Kdyby bylo např. řečeno správně, mohl by se ušetřit čas.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Nad tím jsem nikdy nepřemýšlela. Možná zavedení úředních a neúředních dnů, ale to by byl velký krok zpátky vzhledem k tomu, jakou pozici jsme si vůči občanům a zákazníkům vybudovali.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)



Oslovení vedoucí představitelé zapojených organizací mají podobný pohled na věc. Činnost svých zaměstnanců hodnotí jako velmi efektivní, což dle jejich názoru potvrzují reakce občanů, získání certifikace ISO 9001 a v případě jednoho úřadu také ocenění Národní ceny kvality.

*„ÚMČ Praha 13 se opakovaně stala držitelem prestižních ocenění v rámci své činnosti, což by bez práce zaměstnanců nebylo možné.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Na druhou stranu upozorňují, že s probíhajícím nárůstem agendy se začíná projevovat nedostatečnost kapacit uvnitř úřadu, která je zatím ne zcela optimálně řešena výkonem práce nad rámec pracovní smlouvy. Což v dlouhodobějším horizontu může u zaměstnanců vést k pocitům přepracování, pracovního vyhoření, k demotivaci a potažmo změně zaměstnavatele. Proto také spatřují největší rezervy ve finančním ohodnocení zaměstnanců, ve zlepšení jejich materiálních podmínek pro výkon práce, sjednocení místa práce jednotlivých odborů nebo zavedení úředních dnů.

*„Rezervy vidím v lepším finančním ohodnocení našich zaměstnanců, v lepším materiálním vybavení našich zaměstnanců...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Úplně ideální by bylo, kdybychom sídlili v jedné budově, protože dneska sídlíme ve třech budovách, dříve v pěti. Jsou to neskutečné časové ztráty.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Pomohlo by i to, kdybychom zavedli třeba úřední dny. Protože by měli jen část času na práci a nerušily by je další vlivy.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

## B. Kontrolní skupina

Řadoví pracovníci z kontrolní skupiny mají shodně jako intervenční skupina pocit, že svoji práci vykonávají efektivně, jak nejlépe umí, nicméně nijak detailně se k tomuto tématu nevyjádřili. Což je přesný opak situace na počátku projektu, kdy byli respondenti poměrně sdílní a konkrétní.

*„Ano, rozhodně práci plníme s kolegyní efektivně, pomáháme si.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Podobně jako intervenční skupina si pracovníci nejsou vědomi žádných svých rezerv, nedostatky spatřují opět pouze v externích faktorech, jako jsou sdílení a předávání informací a zřízení odpočinkového místa pro zaměstnance úřadu.

*„Kdyby na pracovišti existovalo příjemné místo na odpočinek, nebo třeba tělocvična. Někdy bych si přála na pár minut vydechnout.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Velmi struční, případně neurčití byli ve svých odpovědích na efektivitu práce také vedoucí pracovníci organizací. Společně se ovšem přiklonili k tomu, že zaměstnanci jejich úřadu jsou při výkonu své práce efektivní, byť je dle jejich názoru složitě efektivitu práce ve veřejné správě nějak objektivně měřit.

*„Efektivita práce na oddělení je těžko měřitelná...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Ke zbývajícím otázkám ohledně rezerv v efektivitě práce a jejich možným řešením se všichni oslovení bohužel odmítli vyjádřit.

## 2.3.6. Samostatnost, inovativnost a sebereflexe pracovníků

### A. Intervenční skupina

Osobnostním založením jsou řadoví pracovníci ze zapojených organizací spíše samostatné jednotky. Na druhou stranu bez problémů zvládají pracovat týmově, pokud je třeba. Vzhledem k povaze práce je však dle jejich názoru klíčovým předpokladem právě zmiňovaná samostatnost.

Inovativních řešení se pracovníci nebojí, příležitostně je přijímají, nicméně přiznávají, že z povahy veřejné správy jsou ve svých postupech do značné míry svázáni přijatými zákony a prováděcími vyhláškami.

*„Neřekla bych nových postupů, protože bych soudila, že co se týká postupů, jsme jako státní správa hodně svázáni především zákony a vyhláškami.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Také podle oslovených vedoucích představitelů se pracovníci úřadů aktivně a pravidelně snaží o hledání nových, efektivnějších řešení své agendy. Byť se inovace netýkají všech pracovníků organizace, ale pouze vybraných pracovních pozic.

Při hodnocení svých silných stránek poukazovali řadoví pracovníci nejčastěji na komunikativnost, schopnost týmové spolupráce, pozitivní přístup, zodpovědnost a spolehlivost. Naopak jejich slabou stránkou bývá horší jazyková vybavenost, práce s PC nebo také netrpělivost a odkládání řešení problémů.

*„Dokážu asi odhadnout lidi a snažím se být co nejvíc pozitivní. Co se týče slabých stránek – jazyky a práce s počítačem.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Z mého subjektivního pohledu komunikativnost, dále spolupráce s ostatními a koučing. Slabá – až přílišná ochota k těm přesčasům.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

### B. Kontrolní skupina

Spíše samostatně pracují také řadoví pracovníci z kontrolní skupiny. Poukazují na to, že pokud je třeba, spolupracují s dalšími kolegy na vybraných úkolech, ale většinou a raději svou práci provádějí samostatně.

*„Nemám problém spolupracovat, ale lepší pocit mám, když si vše připravím a dokončím sama.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

K inovacím není podle pracovníků moc prostoru. Podotýkají, že pokud tak činí, tak spíše nevědomky. Pro inovace je na jejich úřadě prostor především v oddělení IT nebo informačním oddělení. U běžné veřejnosprávní agendy se naopak postupuje podle jasných a předem daných pravidel. Vedoucí představitelé v této souvislosti podotýkají, že po pracovnících žádné inovace ani neočekávají.

*„Z podstaty práce tiskové mluvčí a pracovnice vztahů k veřejnosti není velký prostor pro inovace. Ale v rámci oddělení hlavně v oblasti webu kolegové přicházejí s inovacemi neustále.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Podobně jako v intervenční skupině spatřují pracovníci své silné stránky v komunikativnosti, pozitivním přístupu k lidem a vstřícnosti. Naopak výhrady mají k vlastní nedůslednosti, vysokým

nárokům na ostatní a nedostatečné IT vybavenosti. Opět se tedy v zásadě shodují s výpověďmi intervenční skupiny.

### 2.3.7. Komunikace, komunikační dovednosti a praktiky v organizacích

#### A. Intervenční skupina

Podobně jako před začátkem projektu, jsou nejvíce řadoví pracovníci spokojeni s komunikací uvnitř jejich oddělení, odboru a s nejbližšími kolegy. Svoji spokojenost dávali oslovení pracovníci svými výroky jednoznačně najevo. Nicméně toto téma, tedy kvalitu komunikace nijak hlouběji nespécifikovali.

*„Funguje velmi dobře.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„To jsem nesmírně spokojená.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Totožně se na komunikaci uvnitř jednotlivých útvarů dívají i oslovení představitelé vedení zapojených organizací. Byť podotýkají, že i v této oblasti jsou určité rezervy. O jaké rezervy se jedná, však nespécifikují.

Problematictější, ovšem nijak zásadně, se jeví komunikace mezi jednotlivými odděleními či odbory. Z vyjádření řadových pracovníků vyplývá, že s některými útvary nefunguje zcela hladce, nicméně na vině mohou být často spíše verbální nedorozumění nebo aktuální vysoká pracovní zátěž. Vedoucí pracovníci problémy v komunikaci s určitými útvary také reflektují, když upozorňují, že z některých odborů neplynou potřebné informace tak, jak by bylo třeba.

*„Mohlo by to být někdy lepší.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„S některými odbory je komunikace výborná, s některými je to horší, ale ono také záleží na tom, jak ten člověk je momentálně zavalen prací a co považuje v té době za prioritu.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...mnohé odbory nekomunikují tak, aby předávaly poznatky dál.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Pozitivním zjištěním je, že řadoví pracovníci si v zásadě pochvalují komunikaci se svými nadřízenými v organizacích. Pokud dochází k určitým problémům, pak většinou plynou z komunikace písemné, e-mailové, nikoliv komunikace tváří v tvář.

*„Komunikace ústní naprosto bezproblémová, viděla bych problém možná v komunikaci e-mailové, ale to je tím, že těch e-mailů je tak obrovské množství. Že v podstatě zapadají, že asi není možné všechno číst a na všechno reagovat.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Dle vedoucích představitelů funguje komunikace mezi nadřízenými a podřízenými také většinou velmi dobře. Pouze jeden oslovený vedoucí pracovník upozornil, že to platí pouze pro některé odbory, že vždy záleží na charakteru vedoucího útvaru, jakým způsobem komunikuje a předává informace svým podřízeným. Problémovou situaci na jeho pracovišti proto řeší zasíláním zápisů z porad a dalších důležitých výstupů všem zaměstnancům úřadu.

*„Myslím si, že nefunguje dobře komunikace mezi vedoucími odborů a odborem. Nemyslím plošně, ale někde... Že vedoucí odborů nepředává dostatek informací zaměstnancům.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Vedle komunikace jako takové se oslovení řadoví pracovníci vyjadřovali detailněji k již zmiňovanému tématu předávání a sdílení důležitých informací zaměstnancům úřadů. Obecně jsou přesvědčeni, že mají k dispozici více méně všechny potřebné informace ve správný čas. Pouze jedna pracovnice humorně uvedla, že tuto otázku nemůže objektivně posoudit, protože neví, jaké informace se k ní nedostávají.

Naopak někteří vedoucí pracovníci určité rezervy zaznamenávají, zejména v předávání informací mezi útvary, ale i ve směru nadřízení a podřízení a opačně.

*„Rezervy máme na obou stranách. Jak informace shora, tak zespona. Protože nikdy není nic černobílé.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Přesto všichni považují sdílení informací v organizaci za efektivní.

Zda se díky projektu podařilo změnit a zlepšit komunikaci uvnitř organizace, se oslovení řadoví pracovníci nemohou shodnout. Jedni opravdu zaznamenali zlepšení v podobě větší otevřenosti, spřízněnosti a zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti, jiní však nepozorují změny žádné, případně pouze větší interní zájem o téma dobrovolnictví jako takové. A podobně to vidí i vedoucí představitelé zapojených organizací. Podotýkají, že viditelnější změny v tomto ohledu se patrně projeví až v delším časovém horizontu.

## B. Kontrolní skupina

Výbornou komunikaci uvnitř oddělení či útvaru si pochvalují také řadoví pracovníci z kontrolní skupiny. V tomto aspektu se situace oproti počátku projektu také nezměnila. Ani oni však blíže nekomentovali podobu této komunikace. Shodně s intervenční skupinou však upozorňovali na problémy v komunikaci s některými jinými útvary organizace, které nechtěli celkem pochopitelně jmenovat.

*„Jeden odbor je nám nepříjemný, nebudu ho však zmiňovat.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Vedoucí pracovníci organizací jsou v hodnocení komunikace uvnitř úřadu, respektive mezi jednotlivými útvary, ještě kritičtější. Většinou konstatují, že není dobrá nebo že je přímo špatná.

Co se týče komunikace s nadřízenými, nemají řadoví pracovníci kromě politických představitelů žádné negativní zkušenosti, naopak. V tomto hodnocení se zcela ztotožňují také s vedoucími představiteli organizací.

*„...co se týče komunikace s politickou garniturou, tak ta je tragická.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Myslím si, že máme správné vedení, nikdo se na nikoho nepovyšuje a vždy s námi jedná velice slušně, i když je třeba nějaký problém.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...největší problémy v komunikaci jsou s volenými zástupci.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Se sdílením či předáváním informací napříč úřadem jsou řadoví pracovníci v kontrolní skupině také velmi spokojeni a považují je za efektivní. Výjimku představovala jedna pracovnice, která problém nedostatku informací spojovala s již zmiňovanými politickými reprezentanty úřadu.

*„...problém nastává opět u politické reprezentace, která obchází oddělení, kde by se informace měly scházet.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Oslovení vedoucí představitelé považují sdílení a předávání informací uvnitř úřadu za více či méně efektivní. Vždy podle nich záleží na lidech, kteří zastávají vedoucí funkce, jakým způsobem s informacemi zacházejí a šíří je.

### 2.3.8. Organizační kultura

#### A. Intervenční skupina

Komunikace, která byla předmětem minulé kapitoly, je důležitou, nikoliv však jedinou složkou komplexnější organizační kultury, o které bude tato kapitola. Na kvalitu organizační kultury poukazují zejména mezilidské vztahy, které v organizaci panují. Řadoví pracovníci z organizací zapojených do projektu považují vztahy mezi kolegy za převážně dobré, některé z nich dokonce přesahují pracovní rámec a jsou rozvíjeny i mimo pracoviště. Také vedoucí pracovníci jsou v hodnocení mezilidských vztahů na úřadě spíše optimisté, vnímají je jako kolegiální a přátelské. Samozřejmě zároveň poukazují na velikost organizace a z toho vyplývající různorodost vztahů.

*„Vztahy vnímáme jako kolegiální a přátelské.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Je to rozčleněné do malých částí, je to různé.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

V rozhovorech jsme se ptali, jaké základní hodnoty vyznává organizace, v níž pracovníci působí. Přestože tato otázka směřovala jak k hodnotám orientovaným dovnitř organizace, tak i směrem ven, vzhledem k občanům, většina pracovníků se vyjádřila pouze k druhé jmenované rovině. A zde se všichni shodovali, že základními hodnotami jsou u nich vstřícnost k občanům, zodpovědnost a profesionalita. Pouze ojediněle zaznělo, že v jejich organizaci kladou důraz také na spokojenost pracovníků a respektování různých životních situací pracovníků.

Vedoucí pracovníci k výše zmíněnému přidávají ještě loajalitu a přátelské/rodinné prostředí úřadu. Hodnotový problém vidí někteří vedoucí představitelé spíše na druhé straně popisovaného vztahu, na straně občanů, zejména v jejich časté agresivitě.

O organizační kultuře také vypovídá, nakolik vedení podporuje odborný a osobní růst svých zaměstnanců. Řadoví pracovníci jsou po této stránce se svým zaměstnavatelem všeobecně spokojeni. Úřady podporují odborný rozvoj svých zaměstnanců, vycházejí vstříc jejich vzdělávacím potřebám a preferencím a kladou na jejich odbornou způsobilost vysoké nároky.

*„Ze své podstaty musíme odborně růst, pořád vstřebávat a učit se nové věci.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...vychází maximálně vstříc v tom, jaké školení si můžu zvolit, aby to bylo v rámci mé práce a profese.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Vedoucí představitelé zapojených úřadů tento výsledek potvrzují, když problematiku odborného rozvoje jejich zaměstnanců detailněji charakterizují. Pro své zaměstnance pravidelně zpracovávají vzdělávací plány dle potřeb vycházejících z kompetenčního modelu daného zaměstnance. Jednotlivé vzdělávací plány mají stanoveny priority vzdělávání, dle kterých vedoucí pracovníci společně se svými podřízenými vybírají konkrétní vzdělávací projekty, programy, kurzy či jiné vzdělávací aktivity. Zdá se, že situace se v tomto ohledu neliší od stavu na začátku projektu.

*„Máme plán, kdy vyhodnocujeme každoročně kompetenční model zaměstnance, z kterého vyplývá možnost růstu...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Existují plány vzdělávání a v rámci projektů je záměr, aby práce se zaměstnanci se více zaměřila i do rozvoje.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Dalším ukazatelem dobré organizační kultury je také možnost projevit vlastní názor a diskutovat o vzniklých problémech a jejich řešení s kolegy a nadřízenými. I v tomto ohledu jsou na tom zapojené organizace dle vyjádření řadových i vedoucích pracovníků velmi dobře.

*„Máme pravidelné týdenní porady, kde se radíme. Říkáme si nápady, názory. Vždycky je lepší slyšet názor více lidí. Každý má právo se vyjádřit a nebojíme se to dělat.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Probereme absolutně všechno otevřeně.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...můžeme diskutovat na jednotlivých pracovištích, které pravidelně navštěvují, tak na poradách vedoucích a na setkáních zaměstnanců...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Co by se podle pracovníků stalo, pokud by v pondělí nedorazili do svého zaměstnání? Jak by reagoval úřad? Pokud by o své absenci nedali sami pracovníci vědět, jejich vedoucí by po nich velmi pravděpodobně začali osobně pátrat. A to nikoli primárně z důvodu jejich nezastupitelnosti, ale čistě z obavy, zda se jim nepříhodilo něco zlého.

*„Slunce by vyšlo stejně...Každý jsme nahraditelný. Snaha zjistit, co se stalo, by byla ale určitě...“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Kdybych nepřišla do práce bez jakékoli omluvy nebo předchozí domluvy, tak jsem přesvědčená, že mi vedoucí dá čtvrt hodiny a ve čtvrt na osm se mě bude snažit kontaktovat s tím, co se stalo. Bez jakéhokoliv dopadu...“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Také vztah zaměstnanců ke svému zaměstnavateli do značné míry reflektuje organizační kulturu úřadu. Oslovení řadoví pracovníci mají všichni ke svému úřadu vytvořený velmi kladný vztah, jsou loajálními zaměstnanci a hrdí na to, že zde pracují. Podle vedoucích představitelů to platí o většině zaměstnanců s tím, že vždy samozřejmě existují výjimky, které svoji práci a docházku do ní berou pouze jako prostředek zajištění rodinného příjmu s nulovou osobní angažovaností. O celkové spokojenosti zaměstnanců na úřadech vypovídá také minimální fluktuace a vysoký podíl dlouhodobě působících pracovníků.

O dobrém vztahu k zaměstnavateli pak přeneseně vypovídá i obecně deklarovaná ochota zaměstnanců ujmout se práce přesčas, nad rámec své standardní pracovní doby, pokud je to třeba.

*„Naši zaměstnanci jsou velmi ochotní a vykonávají mnoho činností nad rámec...“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

## B. Kontrolní skupina

Mezilidské vztahy v organizacích, které se zapojily do projektu, jsou podle pracovníků z kontrolní skupiny dobré spíše uvnitř jednotlivých odborů či oddělení.

*„Mimo pracovní dobu nic s výjimkou kolegů z oddělení.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

V rámci odborů či oddělení dochází často k posunutí pracovních vztahů i na mimopracovní, přátelskou úroveň. Pracovníci uvádějí, že důležitou roli při tmelení kolektivu vždy hraje vedení úřadu. Pokud působí pozitivně, pak přispívá k dobré atmosféře na pracovišti, podporuje kolegiální, navazování přátelství a vzájemné pochopení mezi pracovníky.

Vedoucí představitelé úřadů to vidí obdobně, s jedinou výjimkou, kde podle vyjádření tajemníka jsou přátelské, mimopracovní vztahy mezi zaměstnanci nulové (v práci standardní, profesionální), navzdory řadě pokusů vedení úřadu zaměstnance prostřednictvím teambuildingových aktivit více stmelit.

Mezi základní hodnoty organizací směřujících ven patří vstřícnost, profesionalita a spolehlivost. Uvnitř organizace to pak jsou slušnost, kolegiální, pochopení a obecně lidský přístup.

*„Snažíme se o profesionalitu ve vztahu k veřejnosti a slušnost a kolegiální uvnitř.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Odborný růst zaměstnanců má v kontrolní skupině na rozdíl od té intervenční menší, respektive diferencovanou úroveň. Podle oslovených řadových pracovníků je to dáno zejména nižším rozpočtem na další vzdělávání oproti minulosti.

*„Došlo ke snížení rozpočtu na vzdělávání, takže to není žádná sláva a rozhodně to není tak, že by úřad sám nabízel nějaké možnosti osobního rozvoje.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„My máme velmi podporován růst, můžeme jezdit na různá školení.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Bohužel nižší podporu a možnosti odborného rozvoje svých zaměstnanců přiznávají i vedoucí představitelé úřadů z kontrolní skupiny. Vedení těchto úřadů je z hlediska nabídky vzdělávacích aktivit oproti minulosti pasivnější a přenáší zodpovědnost za odborný růst na své zaměstnance. Za touto „vzdělávací“ politikou stojí zejména finanční a časové tlaky uvnitř organizací.

Další ukazatel dobré organizační kultury – možnost projevit vlastní názor a diskutovat o vzniklých problémech a jejich řešení s kolegy a nadřízenými – je naopak aspektem naprosto bezproblémovým, podobně jako je tomu v intervenční skupině.

*„V naší organizaci je to samozřejmost.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„...konstruktivní diskuse je vítaná, většinou je výsledkem dobré a úplné řešení s dobrou informovaností zúčastněných.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Také hypotetická otázka, co by se stalo, kdyby nějaký pracovník nepřišel do práce, zaznamenala téměř totožné reakce v kontrolní skupině jako v té intervenční. Vedoucí pracovníci by zjišťovali, co se danému zaměstnanci stalo, byl by zajištěn zástup a celá záležitost by byla řešena s maximálním pochopením pro situaci zaměstnance.

Jak podle řadových pracovníků, tak i podle vedoucích představitelů nemají jejich zaměstnanci většinou tak úzký a kladný vztah ke svému zaměstnavateli, jako tomu bylo v případě intervenční skupiny. Nicméně kladné hodnocení převažovalo i zde.

*„Vztah ryze profesionální. Při hodnocení zaměstnavatele nepřevažují prý ani pozitivní ani negativní emoce.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

*„Neutrální.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

*„Já jsem pracovala i v soukromém sektoru a na základě této skutečnosti si zaměstnání zde vážím.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Také pracovníci z kontrolní skupiny jsou ochotní a zvyklí příležitostně pracovat přesčas, pokud je to třeba. V tomto aspektu se jejich výpovědi žádným způsobem neliší od intervenční skupiny.

### **2.3.9. Kritická reflexe projektu a vývoje dobrovolnictví ve veřejné správě**

#### **A. Intervenční skupina**

Oslovení řadoví i vedoucí pracovníci vnímají projekt, a to co jim přinesl často pozitivně. Řadoví pracovníci poukazují na potřebnost organizované podpory dobrovolnictví ve veřejné správě, aby se v ČR v oblasti společenské odpovědnosti začala více ubírat směrem soukromého sektoru.

*„...by bylo velmi dobré, pokud by veřejná správa začala více napodobovat podnikatelskou sféru.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Velmi důležitým a pozitivním zjištěním je také skutečnost, že projekt dokázal v některých nejprve skeptických pracovnících vzbudit zájem o problematiku dobrovolnictví a inicioval změnu jejich přístupu k dobrovolnictví.

*„Za sebe mohu říct, že tak jak jsem se na něj nejprve dívala s despektem, tak mě opravdu vtáhnul a začalo mě to opravdu zajímat.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Pracovníci vyzdvihovali některé z aktivit projektu, jmenovitě workshopy, které byly z jejich pohledu obohacující a přinesly řadu nových nápadů a impulsů pro směřování podpory dobrovolnictví na úrovni organizací.

Na druhou stranu nejen pozitivní, ale také skeptické či negativní ohlasy zaznívaly z úst řadových pracovníků. Skepse se týkala především víry, že by se veřejná správa mohla stát výrazným organizátorem dobrovolnictví v ČR.

*„Myslím si, že ta myšlenka toho, že by se veřejná správa sama stala nějakým výrazným organizátorem dobrovolnictví, se neuskuteční.“* (řadový pracovník/pracovnice úřadu)

Některé oslovené řadové pracovníky pak projekt spíše zklamal. Jejich představy se totiž lišily od reality. Předpokládali, že se do projektu budou organizace a pracovníci moci zapojit dobrovolně, že



půjde o dobrovolnou spolupráci, nikoliv závaznou, zejména ve smyslu určitého administrativního zatížení. Zároveň se domnívali, že nabízených dobrovolnických aktivit bude více a úřady se budou moci rozhodnout, kterých se jejich pracovníci zúčastní.

Vedoucí představitelé, kteří v rozhovoru poskytli vlastní reflexi projektu, upozorňovali za prvé na své zkušenosti, podle kterých je dobrovolnictví ve veřejné správě poměrně rozšířené a projektová činnost by se proto měla zaměřit spíše na soukromý sektor. Za druhé se domnívají, že kdo z veřejné správy chce pomáhat, má k tomu i bez podpory projektu dostatek příležitostí.

*„...kdo chce pomáhat, možnost si najde. S projektem, i bez projektu.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

Budoucnost dobrovolnictví ve veřejné správě vidí pozitivně, nicméně zdůrazňují, že pravděpodobně nepůjde o masový rozvoj, jelikož zájem dobrovolně pomáhat není vlastní všem pracovníkům. Určité skupiny mají jednoduše k dobrovolnictví blíže než jiné.

#### B. Kontrolní skupina

Také oslovení pracovníci z kontrolní skupiny se k budoucnosti dobrovolnictví ve veřejné správě vyjadřovali kladně, zejména v menších městech a v obcích, kde pracovníci cítí sounáležitost s lokalitou, protože zde zároveň pracují i žijí a ochotněji do jejího rozvoje dobrovolně investují svůj čas. Uvedený názor je společný jak řadovým, tak i vedoucím pracovníkům veřejné správy. Zároveň však shodně upozorňují, že by dobrovolnictví nemělo být nijak centrálně vynucováno a příliš organizováno, aby nepůsobilo demotivačně a nezvyšovalo již nyní vysokou administrativní zátěž úřadů.

*„Upřímně – přílišná organizovanost s požadavky na výkaznictví, statistiku, hodnocení atd. odnímá čas a chuť se zapojovat.“* (vedoucí pracovník/pracovnice úřadu)

### 2.3.10. Shrnutí

Dobrovolnictví ve veřejné správě je stejně jako na počátku projektu intervenční i kontrolní skupinou vnímáno velmi pozitivně. Pracovníci poukazují na řadu příznivých efektů dobrovolnictví na rozvoj jednotlivce a mezilidských vztahů v organizaci. Jednotlivým pracovníkům přináší pomoc druhým především větší uspokojení a radost ze života a také nové přátele. Na úřadech zapojených do projektu se v jeho průběhu změnilo celkové povědomí o dobrovolnických příležitostech. Nermalou zásluhu na tom měl nově ustavený koordinátor dobrovolnické činnosti, o jehož působení jsou dobře informováni i pracovníci z kontrolní skupiny, což je jistě pozitivní zjištění a úspěch projektu. K organizované formě dobrovolnictví ve veřejné správě jsou ovšem vedoucí představitelé z kontrolní skupiny na rozdíl od té intervenční skeptičtější. Sami preferují spíše individuální výběr a zapojení, o konkrétních zkušenostech však příliš nehovořili a hovořit nechtěli, což lze interpretovat různě.

V posledním roce probíhala ve všech zapojených organizacích koordinovaná i nad rámec organizace prováděná individuální dobrovolnická činnost ve vyšší frekvenci i intenzitě. To pracovníci z kontrolní skupiny se dobrovolnictví věnovali v menší míře, a často pouze individuálně, bez spolupráce zaměstnavatele/úřadu. Plány do budoucna plně korespondují s výše uvedeným. Intervenční skupina plánuje pokračovat v projektu nastaveném způsobu koordinace dobrovolnictví v jednotlivých

organizacích, naopak pracovníci z kontrolní skupiny budou dobrovolnické příležitosti vyhledávat individuálně a méně frekventovaně.

Vnitřní motivace pracovníků intervenční i kontrolní skupiny k dobrovolnické činnosti je úzce spojena s již zmíněnými benefity, které jim přináší. Především u zapojených pracovníků se oproti počátečnímu stavu zvýšila osobní motivace a zájem o fenomén dobrovolnictví. Pozitivním výsledkem v případě kontrolní skupiny je skutečnost, že při reflexi osobní motivace k dobrovolnictví již neuvádějí bariéry, které jim brání se aktivně zapojit.

Pracovníci z intervenční skupiny měli podobně jako na začátku projektu problém hlouběji reflektovat svoji efektivitu práce. Ve své pracovní činnosti nicméně nespátřují žádné nedostatky, nacházejí je spíše ve vnějších faktorech. Totéž lze říci i o kontrolní skupině, ve které ovšem vedoucí představitelé upozorňují, že je poměrně složité efektivitu práce ve veřejné správě nějak objektivně posoudit.

Osobnostním založením jsou pracovníci z obou skupin spíše individualisté, kteří v případě potřeby pracují týmově, ale většinu času jim zabírá samostatná práce. Inovacím se nevyhýbají, nicméně z povahy práce ve veřejné správě jsou ve svých postupech do značné míry svázáni legislativou a interními předpisy. Silnými stránkami řadových pracovníků jsou komunikativnost, schopnost týmové spolupráce, pozitivní přístup, zodpovědnost a spolehlivost. Naopak jejich slabými stránkami bývají obecně horší jazyková vybavenost, práce s PC, ale také například netrpělivost a odkládání řešení problémů.

Stejně jako na počátku i v závěru projektu byli řadoví pracovníci v obou skupinách nejvíce spokojeni s komunikací uvnitř jejich oddělení, odboru a s nejbližšími kolegy. Komunikace mezi odbory je komplikovanější. Naopak komunikaci s nadřízenými si pracovníci v zásadě pochvalují. Otázkou zůstává, zda se díky projektu podařilo změnit a zlepšit komunikaci uvnitř organizace. Někteří totiž zaznamenali zlepšení v podobě větší otevřenosti, sounáležitosti a zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti, jiní však nepozorují změny žádné, případně pouze větší interní zájem o téma dobrovolnictví jako takové. A podobně to vidí i vedoucí představitelé zapojených organizací, z nichž někteří již dílčí pozitivní změny zaznamenali a jiní očekávají viditelnější změny až s odstupem času.

Základními hodnotami organizací směrem ven jsou podle pracovníků vstřícnost k občanům, zodpovědnost a profesionalita. Uvnitř organizací pak důraz na spokojenost a respektování různých životních situací pracovníků a také loajalita. Hodnotový problém vidí někteří vedoucí představitelé spíše na straně občanů a projevuje se častou agresivitou.

Všechny úřady podporují odborný rozvoj svých zaměstnanců, nicméně v intervenční skupině se jedná skutečně o prioritu, zatímco v kontrolní skupině se odpovědnost za další vzdělávání na některých úřadech stále více přesouvá na zaměstnance. Je tomu tak především z finančních a časových důvodů. Uvedené výpovědi naznačují, že se zejména situace intervenční skupiny v tomto ohledu v průběhu projektu nezměnila.

Zejména v intervenční skupině mají řadoví pracovníci ke svému úřadu vytvořený velmi kladný vztah a váží si toho, že zde pracují. Dle vedoucích představitelů samozřejmě existují výjimky, pro které je pouze prostředkem zajištění rodinného příjmu. V kontrolní skupině je situace méně pozitivní, ale i zde má většina zaměstnanců ke svému zaměstnavateli vytvořen kladný či alespoň neutrální vztah.

Závěrem lze říci, že řadoví pracovníci zapojení do projektu jej poměrně často považují za opravdu přínosný. Zdůrazňují potřebu organizované podpory dobrovolnictví ve veřejné správě a vyzdvihují fakt, že projekt dokázal v některých nejprve skeptických pracovnících vzbudit aktivní zájem o problematiku dobrovolnictví. Ovšem všechny ohlasy nejsou výhradně pozitivní. Skepse se týká zejména víry, že by se veřejná správa mohla stát výrazným organizátorem dobrovolnictví v ČR. Zklamání jiných pak pramení z odlišných očekávání, především z omezené nabídky dobrovolnických příležitostí a jejich přílišné organizovanosti. Vedoucí pracovníci pak v souvislosti s hodnocením projektu upozorňují, že již v současnosti je dobrovolnictví ve veřejné správě poměrně rozšířené, další projektová činnost by se proto měla zaměřovat spíše na soukromý sektor. Budoucnost dobrovolnictví ve veřejné správě vidí tito aktéři pozitivně, nicméně neočekávají jeho masový rozvoj, jelikož by mělo i nadále zůstat „dobrovolnou“ činností.

## 2.4. Výsledky etnografického výzkumu

### 2.4.1. Metodologický rámec a základní parametry

Cílem etnografického výzkumu v rámci evaluace projektu Dobrovolnictví ve VS je pozorování a pochopení principů a procesů zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví. Výstupem této evaluační aktivity je tedy explorační průzkum cílové skupiny při výkonu dobrovolnických aktivit a sledování, zda došlo k nějakým posunům ve vnímání dobrovolnictví při výkonu samotné aktivity, komunikace a spolupráci se sociálními partnery.

Výchozí data byla nasbíraná konzultanty projektu a evaluátory. Celkem proběhlo 8 pozorování před a 9 po intervenci a dalších 7 pozorování v průběhu intervencí.

Přínosem etnografického výzkumu je doplnění kvantitativních a kvalitativních dat získaných prostřednictvím dotazníků či rozhovorů o hluboké, kontextuální a přímé zkoumání a pozorování cílové skupiny, obohacené o vhled do kultury organizace a komunikace cílové skupiny, jejího chování v různých situacích při plnění DP, reálného pozorování případných změn v chování, postojích a přístupu CS k řešení pracovních úkolů, vztahu k sociálním partnerům a příjemcům dobrovolné pomoci.

Analýza cílového stavu potvrdila typy podpory dobrovolnictví identifikované v analýze výchozího stavu: komunitní model, model podpory ze shora, model podpory ze zdola, model podpory ze strany organizace. Modely se během sledovaného stavu nezměnily, pouze se zvýšila aktivita dobrovolnictví.

### 2.4.2. Příklad podpory dobrovolnictví – model komunitního dobrovolnictví

Město má poměrně malý počet obyvatel (5 tis.), z většiny je tvořena místní komunita. Pracovníci městského úřadu jsou silně soudržní, navzájem si nezištně pomáhají. Co se týče mimopracovních aktivit, často se účastní sportovních dní, kulturních akcí (např. chodí jako dobrovolníci na Městský Jarmark). Kromě toho se úředníci, stejně jako ostatní obyvatelé města věnují dobrovolně komunitní sociální práci se seniory. Úřad má zavedenou spolupráci se školami. Navíc naprostá většina škol ve městě jsou příspěvkové organizace městského úřadu.

#### *Realizace dobrovolnických aktivit*

Městský úřad je v realizaci dobrovolnictví zcela samostatný. Dobrovolnictví se věnují všichni zaměstnanci úřadu včetně rodinných příslušníků. Ve městě není žádná nezisková organizace, pouze spolky a zájmová sdružení. Jejich motivace k dobrovolnictví je vnitřní, jediným vnějším motivátorem jsou nové výzvy.

Komunikace uvnitř úřadu je na velmi dobré úrovni. Informace o dobrovolnických aktivitách (plánovaných a proběhlých) se objevují v městském tisku, na sociálních sítích a na webu města.

Městský úřad podporuje dobrovolnictví zaměstnanců mimo pracovní dobu. Dobrovolnický se podílejí na organizaci sbírek finančních (např. pro místního handicapovaného chlapce) i materiálních (Kabelkovy veletrh Zlín) a pořádání komunitních akcí (Kulturní léto, setkání muzikantů Bílých Karpat).

Ve městě je prostřednictvím dobrovolnictví postaráno o volný čas dětí činnostmi velmi aktivního Domu dětí a mládeže, rovněž o aktivní trávení času seniorů. Místní gymnázium je zapojeno do tří projektů zaměřených na mládež, život v komunitě (mezigenerační vztahy – sbírání vzpomínek apod.).

### **2.4.3. Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory shora (tajemníkem)**

Město je v kraji považováno za vzor, bylo oceněno několika cenami. Je předsedajícím městem národní sítě zdravých měst a nosí titul Fair Trade města. Městský úřad dostal několik cen (3. místo v soutěži Přívětivý úřad v roce 2015, hlavní cenu ve zmíněné soutěži v roce 2017). Městský úřad delší dobu motivoval své zaměstnance k dojíždění do práce na kole, dokonce se zaměstnancům počítaly kilometry. Následně MÚ získal hlavní cenu mezi úřady v množství zaměstnanců dojíždějících na kolech. Do dobrovolnických aktivit se pracovníci městského úřadu zapojují pouze v rámci celonárodních akcí, jako například Uklidme Česko.

#### *Realizace dobrovolnických aktivit*

MÚ dlouhodobě podporuje organizace v rámci obcí s rozšířenou působností, které se dobrovolnictvím zabývají. Kromě toho městský úřad podporuje neziskové organizace Diakonii, Charitu a další NNO (poskytuje volné plochy, volné pronájmy, finanční prostředky apod.).

Tajemník městského úřadu je bývalým zaměstnancem Diakonie, a proto velmi dobře chápe význam NNO ve společnosti a dobrovolnictví mezi zaměstnanci bere jako osobní výzvu. Kromě toho, na organizaci dobrovolnických akcí aktivně spolupracuje a sám podává návrhy. Tajemník následně těmto zaměstnancům děkuje (rozesílá děkovné e-maily) a ještě více je tím motivuje.

Komunikace na úřadě je na velmi dobré úrovni. Informace o dobrovolnických aktivitách (plánovaných a proběhlých) se pravidelně objevují v městském tisku, na sociálních sítích a na webu města. Četnost dobrovolnických akcí je vysoká, téměř každý měsíc je možnost se do nějaké aktivity zapojit.

### **2.4.4. Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory zdola (řadovým pracovníkem úřadu)**

Město je v kraji považováno za vzor, bylo oceněno několika cenami. Zvítězilo v krajském kole soutěže o Cenu za nejlepší přípravu a realizaci Programu regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón. Patří do seznamu zdravých měst.

Městský úřad je pokrokový, velice dobře vybavený. Kromě toho má městský úřad velmi pozitivní přístup k dobrovolnictví.

#### *Realizace dobrovolnických aktivit*

MÚ spolupracuje s dobrovolnickým centrem. Společně s dobrovolnickým centrem organizuje cenu „Dobrovolník s kytičkou“ (o vítězi se rozhoduje na základě veřejné ankety).

Informace o dobrovolnických aktivitách (plánovaných a proběhlých) se pravidelně objevují v tištěných Radničních listech, na sociálních sítích a na webu města.

Velice aktivní v oblasti dobrovolnictví je řadová zaměstnankyně MÚ. Na úřadě je považována za neoficiální koordinátorku veškerých dobrovolnických aktivit. Zmíněná zaměstnankyně v sociální oblasti vytváří a spolupodílí se na obrovském množství dobrovolnických programů (Den zdraví, Evropský týden mobility, spolupráce při Dnu dětí, soutěži mladých zdravotníků, spolupráce s Městským svazem důchodců, spolupráce s organizacemi a sdruženími pod názvem „Důchodci důchodcům“ atd.). Dokáže pro své aktivity strhnout ostatní lidi, včetně pracovníků úřadu. Je velice tvůrčí, komunikativní, empatická a má silné sociální citění. Výše uvedená zaměstnankyně MÚ pravidelně prezentuje dobrou praxi na přednáškách a besedách v regionu i mimo něj (školy, úřady apod.). Díky osobnosti již zmíněné koordinátorky je MÚ považován za příkladné město z hlediska dobrovolnictví i přes veškerou pasivitu vedení v této oblasti.

#### **2.4.5. Příklad podpory dobrovolnictví – model podpory dobrovolnictví jako součást organizační kultury**

Město je realizátorem projektu „Rozvoj a podpora procesů komunitního plánování obce s rozšířenou působností“. Usiluje především o posílení procesu komunitního plánování a zkvalitnění sociálních služeb. Kromě toho je město považováno za hlavního propagátora dobrovolnictví v kraji.

Magistrát města jako pověřený obecní úřad vykonává i určité agendy státní správy. Do působnosti obce s rozšířenou působností spadá celkem 14 obcí.

##### *Realizace dobrovolnických aktivit*

Vedení magistrátu, včetně všech vedoucích odborů, jsou dobrovolnictví maximálně nakloněni a dobře rozumějí kladným aspektům, které dobrovolnictví přináší. Již několik zaměstnanců dlouhodobě působí jako dobrovolníci, a to především v příspěvkových organizacích zřízených městem. Odbor sociálních věcí magistrátu spolupracuje s městským Dobrovolnickým centrem a přijímá dobrovolníky do svých zařízení (nizkoprahové centrum, klub seniorů, klub národnostních menšin). Magistrát také dlouhodobě spolupracuje s Dobrovolnickým centrem Diakonie.

Většina zaměstnanců se účastní Mezinárodního dne firemního dobrovolnictví. Magistrát se letos účastnil již podruhé a dobrovolnické aktivity vzbudily u zaměstnanců velký zájem. V předběžném průzkumu vyšlo najevo, že o aktivní dobrovolnictví má zájem celkem 57 zaměstnanců. Magistrát se chce také chopit role propagátora dobrovolnictví, což do jisté míry už plní. Preference magistrátu v dobrovolnických programech, co se kategorie týče, je především ochrana přírody, práce s dětmi a seniory.

### 3. Závěry analýzy

Po ukončení všech intervencí lze konstatovat, že se do projektu zapojilo celkem 36 organizací, z toho opravdu aktivní v oblasti dobrovolnictví/CSR bylo 33 z nich. Výborným výsledkem je, že se v průběhu projektu výrazně navýšil počet spolupracujících sociálních partnerů v daných organizacích. Intenzivněji začaly organizace také spolupracovat s lokálními dobrovolnickými centry. A oproti počátečnímu stavu také vzrostl podíl organizací veřejné správy, které mají v dokumentech závazky k podpoře dobrovolnictví/CSR.

Pracovníkům zapojených organizací se v průběhu projektu podstatně zvýšilo povědomí jak o dobrovolnických příležitostech v lokalitě, tak v jejich organizaci, kde působí. Do značné míry se na tomto výsledku podíleli koordinátoři dobrovolnické činnosti úřadů podporovaní projektem. Zkušenost s dobrovolnickou prací měli v době ukončování projektu všichni zapojení pracovníci organizací. Projekt a rostoucí objem práce na úřadech v určitém směru změnil pohled pracovníků na dobrovolnictví. Paralelně s proměnou charakteru dobrovolnictví (firemní namísto toho občanského) a zvýšené pracovní zátěže se změnila také intenzita dobrovolnické činnosti pracovníků a vzrostl podíl jednorázových akcí pořádaných zaměstnavatelem na úkor pravidelného dobrovolnictví.

Pro zapojené pracovníky je podobně jako na počátku projektu i na jeho konci typická vysoká spokojenost v práci a stejné vysoké subjektivní hodnocení vlastních pracovních kvalit a z toho plynoucího přínosu pro zaměstnavatele. Soustavně se také zajímají o vlastní odborný rozvoj, k němuž příležitosti v zaměstnání mají, nicméně oproti výchozímu stavu jsou nepatrně skeptičtější, že na úřadech reálně odborně rostou. Na úřadech dle pracovníků panuje všeobecně dobrá atmosféra a fungující vzájemná komunikace, zejména v rámci jednotlivých oddělení, mezi nejbližšími kolegy a také mezi podřízenými a nadřízenými. Komunikační problémy se objevují spíše mezi vybranými útvary a patry úřadů. Výše uvedené předznamenává poměrně vysokou loajalitu pracovníků ke svému zaměstnavateli a s ní související ochotu pracovat pro úřad i nad rámec svých povinností.

Obecně je dobrovolnictví ve veřejné správě stejně jako na počátku projektu pracovníky zapojených organizací vnímáno velmi pozitivně. Poukazují na řadu příznivých efektů dobrovolnictví na rozvoj jednotlivce a mezilidských vztahů v organizaci. Není proto velkým překvapením, že zapojené organizace plánují pokračovat v projektem nastaveném způsobu koordinace dobrovolnictví. Ohledně dopadů projektu na oblast organizační kultury se pracovníci rozcházejí. Někteří již zaznamenali pozitivní změny v podobě větší otevřenosti, sounáležitosti a zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti, jiní zatím nic takového nepozorují, nicméně očekávají viditelnější dopady v dlouhodobějším horizontu.

Pracovníci, kteří se aktivně zapojili do projektu, jej poměrně často považují za opravdu přínosný. Zdůrazňují potřebu organizované podpory dobrovolnictví ve veřejné správě a vyzdvihují fakt, že projekt dokázal v některých původně zdrženlivých pracovnících vzbudit aktivní zájem o problematiku dobrovolnictví. Skepse se týká zejména víry, že by se veřejná správa mohla stát výrazným organizátorem dobrovolnictví v ČR. Budoucnost dobrovolnictví ve veřejné správě je očima představitelů zapojených organizací viděna pozitivně, nicméně neočekávají jeho masový rozvoj, jelikož by mělo i nadále zůstat „dobrovolnou“ činností.

Tabulka 5 na úplný závěr zprávy nabízí přehled cílových hodnot základních evaluačních kritérií spojených s CS, který umožňuje srovnání s výchozí situací a ukazuje na změnu pravděpodobně vyvolanou projektovou intervencí.

**Tabulka 5: Přehled cílového stavu základních evaluačních kritérií (intervenční skupina)**

Kód	Definice/jednotka	Výchozí stav (IS)
TQ1	Kvalita odvedené práce	8,61 <sup>1</sup>
TQ2	Rychlost řešení úkolů	8,43 <sup>1</sup>
TQ3	Samostatnost	8,73 <sup>1</sup>
TQ4	Komunikační dovednosti	8,39 <sup>1</sup>
TQ5	Odborné znalosti (u zapojených do odborného dobrovolnictví)	8,16 <sup>1</sup>
TQ7	Pracovní angažovanost	3,96 <sup>2</sup>
TQ8	Komunikace se spolupracovníky	4,14 <sup>2</sup>
TQ9	Míra povědomí zaměstnanců o dobrovolnických programech nabízených organizací	66 %
TQ10	Míra povědomí zaměstnanců o existenci konzultanta dobrovolnických aktivit	72 % <sup>3</sup>
TQ11	Míra zapojení do dobrovolnických aktivit (aktivity zprostředkované zaměstnavatelem v rámci pracovní doby nebo alespoň částečně mimo pracovní dobu)	62 %
TQ12	Organizace nabízí zapojení do dobrovolnických programů	ANO 92 % (33/36)
NQ1	Počet spolupracujících sociálních partnerů	průměr na organizaci 3 <sup>4</sup>
NQ2	Počet podnětů/návrhů na zkvalitnění procesů nebo služeb	_ <sup>5</sup>
NQ3	Počet zaměstnanců zapojených do dobrovolnictví	Více jak 20 zaměstnanců 27 % (9/33), 11–20 zaměstnanců 21 % (7/33), 6–10 zaměstnanců 15 % (5/33), 1–5 zaměstnanců 15 % (5/33)
NQ4	Počet hodin DP na organizaci/období	jednorázové akce 64 % (21/33), pravidelně, ale méně často 15 % (5/33)
NQ5	Dokumenty na pracovišti obsahují závazky k podpoře dobrovolnictví (procento institucí)	42 % (15/36)
NQ6	Ustanoven koordinátor dobrovolnických programů (procento institucí)	83 % (30/36)
	Deklarace pokračování dobrovolnictví i po projektu	75 % (27/36)
NQ7	Zaměstnavatel umožňuje za předem vymezených podmínek účast na CSR aktivitách (procento institucí)	25 % (19/36)
NQ8	Povědomí o DP (procent z dotazovaných)	66 % / 53 % <sup>8</sup>

Pozn.:

1 Zde se uvádí průměr na desetibodové škále.

2 V rámci pilotáže se zjistilo, že desetibodová škála dostatečně nediferencuje odpovědi respondentů v rámci proměnných „pracovní angažovanost“ a „komunikace se spolupracovníky“ (respondenti volili pouze extrémní, nebo střední hodnoty, nebyli schopni řazení). Proto v rámci výše uvedených proměnných bylo rozhodnuto použít pětibodovou škálu. Zde se uvádí průměr na pětibodové škále.

4 Při výpočtu průměru byl Magistrát města Mostu vyřazen z důvodu velkého počtu sociálních partnerů (20), aby nezpůsobil velké vychýlení průměru.

5 Na základě rozhovorů ve vstupním auditu i v rámci hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky, kdy respondenti nebyli schopni určit počet podnětů/návrhů za určité období, se evaluační tým rozhodl toto kritérium vyřadit.

8 Ukazatel je shodný s TQ9, z důvodů duplicitních informací byl z dalších analýz vyřazen.



## Příloha č. 1 – Výsledky statistického testování změn hlavních indikátorů

[1] "tq1"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
-0.2392	331	0.8112	two.sided	-0.0241

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq2"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
0.2689	331	0.7883	two.sided	0.0241

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq3"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
0.2102	331	0.8338	two.sided	0.0241

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq4"  
[1] "> inqual Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
0.612	331	0.5414	two.sided	0.06024

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq5"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
-1.119	331	0.2648	two.sided	-0.1205

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq7"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
2.057	331	0.04129 *	two.sided	0.1145

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq8"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
1.382	331	0.1689	two.sided	0.07831

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq9"  
[1] "> inqual Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
-5.776	331	3.704e-08 * * *	two.sided	-0.3976

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq10"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
-9.602	331	1.276e-17 * * *	two.sided	-0.3916

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

[1] "tq11"  
[1] "> equal Variance"

Test statistic	df	P value	Alternative hypothesis	mean of the differences
-2.583	331	0.01066 *	two.sided	-0.1627

Table: Paired t-test: `zmena Pred vs Po`

---

Zdroj: vlastní zpracování