



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Analýza výchozího 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

Mgr. Tomáš Kolomazník

Mgr. Tatiana Iskanderová Ph.D. et Ph.D.

Mgr. et Mgr. Michaela Šimečková

Praha 2018

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

Použité zkratky	4
Seznam obrázků	5
Seznam tabulek.....	6
1. Úvod.....	7
1.1. Cílová a kontrolní skupina – stav.....	7
1.2. Definice dobrovolnického programu	8
2. Shrnutí problému a potřeby	11
3. Stakeholdeři inovace	13
4. Počáteční stav zapojených organizací.....	14
4.1. Základní charakteristika zapojené CS z pohledu organizací.....	14
4.2. Dosavadní účast v dobrovolnických aktivitách.....	15
4.3. Dosavadní spolupráce se sociálními partnery	16
4.4. Analýza dokumentů a webových stránek zapojených organizací.....	16
4.5. Představy vedení úřadů o rozvoji dobrovolnictví.....	17
4.6. Shrnutí	18
5. Dotazníkové šetření	19
5.1. Metodologie a základní parametry šetření.....	19
5.2. Povědomí o dobrovolnických programech (DP) a postojích k nim	20
5.3. Zkušenost s dobrovolnickými programy.....	22
5.4. Spokojenost s prací.....	24
5.5. Efektivita v práci	24
5.6. Vnitřní zdroje motivace (podnětnost práce, pocit osobního růstu, pocit užitečnosti).....	25
5.7. Profesionální rozvoj (možnost povýšení, vzdělávání a rozvoj, odborný růst).....	26
5.8. Systém komunikace mezi kolegy a v organizaci jako celku	26
5.9. Loajalita vůči organizaci	27
6. Shrnutí závěrů	29
7. Hlubkové rozhovory.....	30
7.1. Provedená šetření a analýzy	30
7.2. Souhrnná zjištění z rozhovorů	31
7.2.1. Vnímání dobrovolnictví celkově	31

7.2.2.	Zkušenost s dobrovolnictvím	32
7.2.3.	Motivace.....	34
7.2.4.	Bariéry.....	34
7.2.5.	Efektivita práce (kvalita, rychlost, dopad)	36
7.2.6.	Angažovanost, inovativnost a iniciativnost.....	37
7.2.7.	Komunikace, komunikační dovednosti a praktiky	38
7.2.8.	Organizační kultura	39
7.2.9.	Spolupráce se sociálními partnery.....	41
7.2.10.	Kritika k projektu, pochybnosti	41
7.3.	Shrnutí závěrů.....	43
8.	Etnografický výzkum	44
8.1.	Metodologie a základní parametry.....	44
8.2.	Příklady podpory dobrovolnictví.....	44
8.2.1.	Model komunitního dobrovolnictví	44
8.2.2.	Model podpory shora (tajemníkem).....	45
8.2.3.	Model podpory zdola (řadovým pracovníkem úřadu).....	45
8.2.4.	Model podpory dobrovolnictví jako součást organizační kultury	46
9.	Závěr.....	48
9.1.	Shrnutí zjištění	49
9.2.	Rizika evaluace	50
	Literatura.....	52

Použité zkratky

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

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vymezení dobrovolnictví a společenské odpovědnosti organizací.....	9
Obrázek 2	Povědomí o dobrovolnických programech.....	20
Obrázek 3	Celková ochota se věnovat dobrovolnickým aktivitám	21
Obrázek 4	Povědomí o možnosti využít pomoc konzultanta	21
Obrázek 5	Předešla účast na dobrovolnických aktivitách.....	22
Obrázek 6	Účast na dobrovolnických aktivitách v posledních 12 měsících	23
Obrázek 7	Pravidelnost účasti na dobrovolnických aktivitách	23
Obrázek 8	Spokojenost s prací.....	24
Obrázek 9	Efektivita v práci	24
Obrázek 10	Vnitřní zdroj motivace	25
Obrázek 11	Profesní rozvoj	26
Obrázek 12	Komunikace mezi kolegy	26
Obrázek 13	Komunikace v organizaci jako celku	27
Obrázek 14	Loajalita vůči aktuální organizaci	27
Obrázek 15	Vztah k zaměstnavateli.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1	Shrnutí datové základny – současný a finální stav	8
Tabulka 2	Role stakeholderů v inovaci.....	13
Tabulka 3	Rozložení počtu subjektů dle typu a velikosti.....	14
Tabulka 4	Rozložení počtu subjektů dle kraje	14
Tabulka 5	Realizace dobrovolnických aktivit	15
Tabulka 6	Tematické zaměření dobrovolnických programů.....	15
Tabulka 7	Preference tematických oblastí dobrovolnictví	17
Tabulka 8	Přehled výchozího stavu základních evaluačních kritérií, u kterých je předpokládán posun po intervenci	48

1. Úvod

Analýza, kterou právě čtete, je výstupem projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě (reg. č.: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_018/0005458) probíhající v Fondu dalšího vzdělávání v letech 2016–2019. Cílem projektu je připravit a ověřit systém dobrovolnických programů v rámci veřejné správy jako inovačního nástroje informálního učení zaměstnanců, který zvyšuje efektivitu zapojené organizace, blahodárně působí na její kulturu a podporuje vzájemnou spolupráci zapojených partnerů. Hlavním záměrem projektu je pomoci veřejné správě jakožto zaměstnavateli se zavedením podpory dobrovolnictví, které se stane stálou formou benefitu a etablovaným způsobem rozvoje zaměstnanců. Projekt se realizuje ve spolupráci s partnery Ministerstvem vnitra ČR a Hestia Centrum pro dobrovolnictví, z. ú..

Cílem analýzy výchozího stavu je zachycení počáteční situace účastníků při jejich vstupu do projektu dle stanovených charakteristik (měřitelných ukazatelů), které mají být inovací změněny. Základní design výzkumu je popsán ve výstupu projektu Evaluační plán, na který se předkládaná analýza odvolává a případně jej v dílčích aspektech adaptuje dle reality sběru a analýzy dat. Analýza výchozího stavu je základním předpokladem pro měření a vyhodnocení impaktu sociální inovace pro cílové skupiny. Po intervenci projektu (na jeho samotném konci) je tento počáteční stav porovnáván s cílovým stavem.

Úvod práce objasňuje termín dobrovolnický program v kontextu dobrovolnictví, společenské odpovědnosti organizací a charitativních aktivit. Následující kapitoly stručně shrnují problém a potřebnost řešení inovace a základní přehled úlohy stakeholderů. Základ práce je tvořen závěry z jednotlivých výzkumných aktivit: vstupní audit organizací spolu s analýzou dokumentů zapojených subjektů veřejné správy, dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory a etnografický výzkum. Závěr je věnován shrnutí stavu ukazatelů, které jsou měřeny na počátku a konci intervence a zamyšlení se nad riziky, která z analýz pro úspěšnou realizaci projektu vyplývají.

1.1. Cílová a kontrolní skupina – stav

Cílový počet zapojených subjektů VS je v projektu 36, ke snížení počtu oproti v žádosti, respektive v evaluačním plánu zamýšlenému počtu 40 subjektů, došlo z důvodu získání subjektů veřejné správy, které svou velikostí výrazně převyšují průměrné počty zaměstnanců obecních úřadů, jedná se zejména o Magistrát hlavního města Prahy (necelých 2000 zaměstnanců) či krajský úřad Jihomoravského kraje (přibližně 700 zaměstnanců). V důsledku snížení celkového počtu zapojených subjektů, ne však velikosti cílové skupiny jako takové, bude analýza dokumentů zpracována pouze u 36 organizací. Počet organizací není indikátorem projektu.

Jak bylo uvedeno výše, s ohledem na pomalejší nábor cílové skupiny představuje překládaný text předběžné výsledky analýzy výchozího stavu účastníků. Níže je shrnut dle typů výzkumu rozdíl v rozsahu dat oproti finálnímu stavu, který konečná verze analýzy dosáhne. Podrobnější

informace o datové základně užitě v jednotlivých výzkumech obsahují metodologické úvody příslušných kapitol.

V rámci evaluačního designu se pracuje s kontrolní skupinou. Analýza počátečního stavu kontrolní skupiny nebyla v mezivýstupu zpracována v rámci hloubkových rozhovorů, neboť pro úspěšný výběr respondentů je podmínkou mít jistotu, že se daný respondent v budoucnu nezapojí do dobrovolnických aktivit, což vyžaduje detailnější znalost prostředí a nelze to předem odhadovat. V rámci dotazníkového šetření bude kontrolní skupina identifikována až zpětně, poté co budeme vědět, kteří zaměstnanci se do dobrovolnických aktivit zapojili a kteří ne. Výchozí stav cílové skupiny tak bude zpracován, až v analýze cílového stavu.

Tabulka 1 Shrnutí datové základny – finální stav

Název analýzy	Finální stav
Vstupní audit a analýza dokumentů	36
Dotazníkové šetření	1287
Hloubkové rozhovory CS	12
Hloubkové rozhovory KS	8

Zdroj: Vlastní zpracování

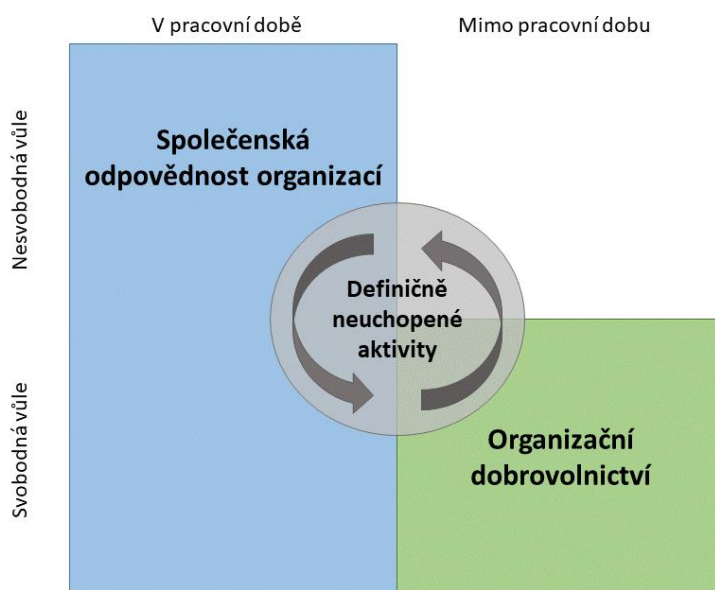
1.2. Definice dobrovolnického programu

V rámci evaluace je pracováno s pojmem **dobrovolnických program** (dále DP), kterým se rozumí dobrovolnická činnost, charitativní činnost a společenská odpovědnost organizací (dále CSR). Protože v rámci odborného i celospolečenského diskursu prozatím neexistuje jednota v definování těchto tří pojmů, uvádíme na úvod analýzy výchozího stavu jejich vymezení.

Koncept **dobrovolnictví** je značně široký pojem, který se v praxi často definuje rozdílně, a je tedy obtížné shrnout jej do jediné odborným diskursem uznávané definice. Pro různé definice v zemích Evropské unie jsou typická tři společná, nezbytná kritéria (EHSV 2006):

- Dobrovolná činnost je prováděna na základě svobodné vůle a z vlastního popudu, v žádné formě nemůže být povinná. Tato dobrovolnost zajišťuje identifikaci dobrovolníků s jejich činností.
- Dobrovolná činnost je bezplatná a není prováděna z finančních pohnutek, dobrovolníkům je ale možné uhradit vzniklé náklady.
- Dobrovolná činnost je prováděna s cílem zasadit se pro jiné lidi mimo vlastní rodiny, resp. pro jiné společenské skupiny, a jako takový být společnosti prospěšný (ačkoliv je nesporné, že dobrovolná činnost má velký význam pro rozvoj osobnosti dobrovolníka).

Obrázek 1 Vymezení dobrovolnictví a společenské odpovědnosti organizací



Zdroj: Vlastní zpracování

Evaluace nahlíží na dobrovolnictví prismaem podpory dobrovolnictví ze strany zaměstnavatele. Je tak nutné krátce se zastavit také u pojmu CSR. Ani tento pojem nemá v rámci odborného diskursu zcela jednotnou definici a obsahuje velmi širokou oblast aktivit. CSR se orientuje na hodnoty spojené s ekonomickými, sociálními a environmentálními dopady podnikání/činnosti (CEBRE 2012: 1). V ekonomické oblasti se od firmy/organizace očekává transparentní podnikání/činnost a pozitivní vztahy s partnery. Důležitý je také dopad těchto aktivit na lokální, národní i globální úrovni. V environmentální oblasti si podnik/organizace uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí. V sociální oblasti se odpovědné chování firmy/organizace zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Právě do této oblasti spadá také podpora dobrovolnických aktivit. Shrneme-li obecně tak lze za CSR označit „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders¹“ (Commission of the European Communities 2001: 6²).

V rámci CSR aktivit jsou tedy vykonávány stejné činnosti jako v dobrovolnictví ovšem s finanční podporou firmy/organizace v podobě uvolnění lidských zdrojů, jak na organizaci těchto aktivit, tak na samotný výkon. Tyto činnosti bývají v praxi často označovány za firemní dobrovolnictví, ovšem z pohledu zaměstnance je nelze za dobrovolnictví označit. Hlavním důvodem je fakt, že zaměstnanec dostává za výkon své činnosti mzdu. Dalším rozdílným aspektem je dobrovolnost výkonu veřejně prospěšné činnosti v rámci pracovní/slужеbní doby,

¹ Pojem pochází z angličtiny, v českém překladu se nejčastěji užívá označení „zainteresované strany“ nebo „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“.

² Green paper 2001. V anglickém originále dostupné z: file:///C:/Users/michaela.simeckova/Downloads/DOC-01-9_EN.pdf.

kdy může docházet k většímu či menšímu nátlaku ze strany vedení, aby se zaměstnanci takové aktivity účastnili. Graficky zobrazuje tyto rozdíly Obrázek 1.

Shrneme-li, v případě, že zaměstnanci vykonávají aktivity v rámci pracovní doby a získávají tak za svou činnost mzdu či plat, neoznačujeme tuto činnost za čistou formu dobrovolnictví, ale je vhodnější pracovat s pojmem společenská odpovědnost organizace. Naopak, pokud je činnost vykonávána v době odpočinku, ačkoli je koordinovaná zaměstnavatelem (předmětem však není plnění pracovních úkolů, ani výkon služby a činnost se nekoná v zájmu zaměstnavatele), lze ji označit za dobrovolnictví. Je nutné mít na paměti, že v praxi často najdeme kombinaci společenské odpovědnosti a dobrovolnictví, která se jen obtížně přesně vymezuje (na obrázku šedá zóna). Velmi rozšířeným modelem je například výkon veřejně prospěšných činností z (větší/menší) části v a z (větší/menší) části mimo pracovní dobu. Striktní rozdělení dobrovolnictví a CSR se tak stává často spíše teoretickým konceptem, v realitě nabývajícím mnoha šedých zón.

Projekt Dobrovolnictví ve veřejné správě chce k dobrovolnictví/CSR přistoupit v celé šíři možných aktivit jeho rozvoje a ověřovány tak budou všechny formy podpory veřejně prospěšných aktivit ze strany zaměstnavatele jak v pracovní, tak mimo pracovní dobu. V rámci předkládané analýzy výchozího stavu tak budou za **organizační dobrovolnictví** považovány ty společensky prospěšné aktivity, které jsou vykonávány ze svobodné vůle a z vlastního popudu, jsou podporovány či organizovány ze strany zaměstnavatele, ale zaměstnanci je vykonávají v době svého odpočinku, tedy bez nároku na odměnu. Za organizační dobrovolnictví nebudou považovány činnosti týkající se uspokojování osobních zájmů nebo uspokojování zájmů osob, které jsou k poskytovateli v poměru osoby blízké podle občanského zákoníku, dále činnosti vykonávané v rámci podnikatelské a jiné výdělečné činnosti, anebo v základním pracovněprávním vztahu, nebo obdobném jemu na roveň postaveném, služebním poměru nebo členském poměru, za dobrovolnictví nebudou považovány činnosti vykonávané statutárním orgánem, i když jsou vykonávány bez nároku na odměnu. Výkonem dobrovolnictví nelze nahrazovat řádně placenou práci.

Za **společenskou odpovědnost organizací** budou v evaluaci označovány ty dobrovolné společensky prospěšné aktivity, které jsou podporovány či organizovány zaměstnavatelem a zaměstnanci je vykonávají v rámci své pracovní doby.

Za **charitativní činnost organizací** budou v evaluaci považovány dobročinné aktivity na pomoc široké škále potřebných (trpící lidé, děti, staří lidé, sociálně slabí, nemocní apod.). Většinou jde v prostředí organizací o peněžité či věcné sbírky, případně aktivity za účelem výběru finanční pomoci (např. sportovní den, tombola, veletrh apod.).

2. Shrnutí problému a potřeby

Veřejná správa jako zaměstnavatel oproti soukromé sféře nevyužívá dobrovolnické programy jako nástroj rozvoje organizace a zaměstnanců, potažmo jej nepoužívá jako nástroj ke zefektivnění organizace (forma informálního vzdělávání a prevence syndromu vyhoření), jako způsob prohlubování spolupráce se sociálními partnery a komunikace uvnitř organizace.

Podrobnému popisu výchozího stavu respektive problému, motivacím a bariérám se věnuje celý text Analýzy výchozího stavu, přesto se v této kapitole krátce zastavíme u poznatků, které vyplynuly z přípravy projektu a především pak z realizace reprezentativního šetření. Pro detailnější pohled odkazujeme na výstup projektu Závěrečná zpráva z výzkumu dobrovolnictví v ČR ve VS.

Reprezentativní výzkum nepotvrdil, že veřejná správa i její zaměstnanci jsou v oblasti dobrovolnictví méně aktivní než soukromý sektor. Více než polovina zaměstnavatelů veřejné správy poskytuje nějakou formu podpory dobrovolnictví/CSR, 37 % zaměstnanců VS pak deklaruje, že je zaměstnavatel v dobrovolnictví podporuje. Tento rozdíl ve vnímání podpory mezi cílovými skupinami (zaměstnanci a zaměstnavateli) lze, mimo možnost zveličení podpory dobrovolnictví zaměstnavateli za účelem lepšího sebeobrazu ze strany vedení, vysvětlit také jako nedostatečné šíření informací o podpoře uvnitř organizace, kdy se do aktivit zapojuje pouze malá skupina, jádro zaměstnanců. Žádným způsobem nepodporuje dobrovolnictví či CSR 18 % zaměstnavatelů veřejné správy, příčinou je nejčastěji nedostatek personálních kapacit a oproti soukromému sektoru také neznalost legislativy této oblasti. Výzkum tak potvrdil zjištění z kvalitativního předvýzkumu realizovaného FDV Bariéry a motivace pro rozvoj dobrovolnictví ve veřejné správě. Hlavním důvodem nízkého zájmu o rozvoj dobrovolnictví ze strany vedení je nedostatek zkušeností s tímto konceptem, který doprovází strach z neznámého a nového. Problematický je i nedostatek příkladů dobré praxe, chybí povědomí o tom, jaké aktivity lze podporovat, do jakých forem dobrovolnictví by se jejich zaměstnanci chtěli zapojit. Vedení organizací VS nemá jasnou představu, jak dobrovolnické aktivity u svých zaměstnanců podporovat, postrádá jednoduchý návod, metodiku, jak tuto formu aktivit rozvíjet. Jako klíčová se pro management ukazuje otázka, jak přistoupit k dobrovolnictví s ohledem na právní limity práce u části svých zaměstnanců, zejména otázka skloubení této činnosti se služebním zákonem, pojištěním zaměstnanců vykonávajících dobrovolnictví ad.

Reprezentativní výzkum dále potvrdil zcela odlišný přístup veřejné správy k realizaci dobrovolnických aktivit uvnitř organizace, které vidí na rozdíl od soukromého sektoru především v posílení vztahu s veřejností. Naopak soukromý sektor pracuje s dobrovolnictvím zejména jako s prostředkem pro rozvoj zaměstnanců. V tomto ohledu tak má veřejná správa určité rezervy a otevírá se prostor pro práci na této oblasti v rámci projektu. Zejména je potřeba více zapracovat na uchopení dobrovolnictví jako benefitu a prostředku pro rozvoj zaměstnanců, ne s ním pracovat pouze jako s nástrojem na budování dobrého vztahu s veřejností.

Předvýzkum realizovaný FDV Bariéry a motivace pro rozvoj dobrovolnictví ukázal, že na straně zaměstnanců veřejné správy je častou bariérou rozvoje dobrovolnictví nedostatek volného

času. Pracovníci často deklarují velké vyčerpání z práce samotné, vytížení mimopracovními aktivitami a v důsledku i nechuť vykonávat další aktivity. Další důležitou bariérou je pak nízké povědomí o možnostech zapojení v oblasti dobrovolnictví a neznalost celé šíře aktivit, které pod dobrovolnictví spadají.

Dopady problému se projevují tak, že se management subjektů veřejné správy obvykle raději vyhýbá oblasti dobrovolnictví a aktivně ji u svých zaměstnanců nepodporuje. Veřejná správa doposud neumí s dobrovolnickými programy pracovat, neví, jak je účelně komunikovat uvnitř organizace. Dále postrádá metodiku, návod, jak v této oblasti postupovat s ohledem na platný legislativní rámec. Vedení veřejné správy proto oblast dobrovolnické práce zpravidla ignoruje a až na výjimečné případy nelze mluvit o systematické podpoře.

3. Stakeholderi inovace

Tabulka 2 Role stakeholderů v inovaci

Stakeholder	Typ stakeholdera	Role při řešení	Motivace pro zapojení
Fond dalšího vzdělávání	Tvůrce inovace	Realizátor projektu, zajišťuje řízení a administraci a realizuje klíčové aktivity	FDV se mimo jiné snaží o dlouhodobý rozvoj dalšího vzdělávání a dobrovolnictví považuje za účinný nástroj informálního učení, který však není dostatečně rozvinutý
Ministerstvo vnitra	Spolutvůrce inovace	Hlavní garant systémového nastavení a podpory DP, partner projektu	MV má detailní vhléd do DP ve veřejné správě a možnost adekvátně reagovat při nastavování systému a podpoře DP
Hestia – Centrum pro dobrovolnictví, z. ú.	Spolutvůrce inovace	Nositel odborných znalostí z oblasti dobrovolnictví, partner projektu	Hestia, partner projektu, se dlouhodobě zabývá rozvojem dobrovolnictví, který je jejím hlavním posláním
Subjekty VS (ministerstva, kraje, obce)	Uživatel inovace – cílová skupina, spolutvůrce inovace	Organizace vysílající dobrovolníky, zavádění DP, poskytování zpětné vazby	zlepšení organizační kultury, propagace a realizace DP, metodická a organizační podpora nastartování DP, rozvoj neformálního vzdělávání zaměstnanců, výměna know-how s OS, zvýšení kvality služeb a prestiže organizace
Příspěvkové organizace, NNO, Dobrovolnická centra	Uživatel inovace	Organizace přijímající dobrovolníky	získání nových dobrovolníků, navázání spolupráce s VS, výměna know-how se zaměstnanci VS, rozvoj expertního dobrovolnictví

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Počáteční stav zapojených organizací

Jednou ze sledovaných oblastí byl počáteční stav podpory dobrovolnictví v zapojených organizacích, jeho formalizované i neformální zakotvení.

Tato oblast byla dále rozčleněna do několika samostatných kategorií: základní charakteristika zapojených organizací, dosavadní účast v dobrovolnických aktivitách, dosavadní spolupráce se sociálními partnery, spolupráce s partnery, analýza dokumentů a webových stránek a představy vedení o rozvoji dobrovolnictví. Potřebné informace byly zjišťovány kombinací analýzy dokumentů a hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s regionálními konzultanty, kteří v rámci plnění projektu komunikují se zástupci zapojených organizací na pravidelné bázi a mají tak přístup k potřebným informacím.

4.1. Základní charakteristika zapojené CS z pohledu organizací

V současné době se do projektu zapojilo 36 organizací veřejné správy.

Tabulka 3 Rozložení počtu subjektů dle typu a velikosti

Typ subjektu	Počet subjektů
Obec do 99 zaměstnanců	14
Obec nad 100 zaměstnanců	15
Magistrát	3
Krajský úřad	3
Státní příspěvková organizace	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení subjektů VS dle typu a velikosti odpovídá záměru projektu zapojit a postihnout širokou škálu subjektů VS, aby bylo možné otestovat rozvoj dobrovolnictví a jeho dopady v celé potencionální šíři. Tabulka č. 3 ukazuje, že největší část subjektů VS tvoří obce se 100 a více zaměstnanci, dále obce s méně než 100 zaměstnanci (14 subjektů), zastoupeny jsou však také magistráty, krajské úřady a jedna státní příspěvková organizace. Oproti plánované realizaci v sedmi krajích, projekt rozšířil své působení do 8 krajů. Tabulka č. 4 ukazuje počty zastoupení v jednotlivých regionech. Nejpočetnějším regionem je Jihočeský kraj (8 subjektů VS).

Tabulka 4 Rozložení počtu subjektů dle kraje

Kraj	Celkem
Jihočeský	8
Moravskoslezský	7
Praha	5
Jihomoravský	5
Ústecký	4

Zlínský	3
Středočeský	3
Pardubický	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Řazeno od nejvyššího počtu zastoupení

4.2. Dosavadní účast v dobrovolnických aktivitách

Zkušenost s realizací dobrovolnických programů má méně než polovina zapojených subjektů VS (15/36). V současné době nabízí dobrovolnické programy také méně než polovina subjektů (16/36). Téměř ve všech úřadech kontaktní osoba konzultantům deklarovala, že se do dobrovolnictví zapojují zaměstnanci sami, mimo úřady a dobrovolnickou činnost vykonávají z vlastního popudu jako svou volnočasovou aktivitu. Podporu dobrovolnických programů (CSR) v rámci pracovní doby realizoval pouze jeden subjekt. Pokud subjekt podporoval dobrovolnické programy ve svém úřadě, šlo téměř vždy o akce jednorázové (14/15), které se nekonaly příliš často – jednou za půl rok, jednou za rok. Aktivní subjekty mají většinou zkušenosti s několika typy akcí (charitativní akce, dobrovolnictví i CSR). Častěji je dobrovolnickému programu věnován celý den, velká část zástupců úřadu si však nebyla jistá, na kolik hodin akce byla. Akce se účastní většinou větší počet zaměstnanců (více jak 20).

Tabulka 5 Realizace dobrovolnických aktivit

Typ subjektu	V minulosti		V současnosti	
	Dobrovolnictví	Charita	Dobrovolnictví	Charita
Dobrovolnictví/charita	10/15	10/15	8/16	10/16
Nemá zkušenost s dobrovolnictvím	21/36		20/36	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji jsou dobrovolnické programy zaměřeny na charitativní akce (tabulka č. 5), které do svých aktivit zařadilo/zařazuje 10 ze 16 úřadů. Subjekty mají zkušenost jak se sbírkami, které jsou pojaty zábavnější formou (např. kabelkový veletrh, tombola, sportovní turnaj), tak s tradičním sběrem potřebného materiálu (použité oblečení, školní potřeby apod.).

To odpovídá i tematickému zaměření dobrovolnických programů, které poskytuje tabulka č. 6. Zde kontaktní osoba z úřadu uváděla všechna témata akcí, o kterých ví v minulosti nebo v současnosti, tedy uváděla více jak jedno téma. Mimo sbírky jsou velmi častou aktivitou také úklidové akce, případně se zaměstnanci VS věnují seniorům. Dále se objevila pomoc při realizaci akcí města, kde zaměstnanci pomáhají ve svém volném čase.

Tabulka 6 Tematické zaměření dobrovolnických programů

Aktivita	Četnost
Sbírky obecně	20
Úklidové akce	11
Pomoc seniorům	6
Pomoc při realizaci akce města	4
Sportovní den, turnaj	2

Národnostní menšiny	1
Pomoc v příspěvkových organizacích	1
Benefiční snídane	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Počty jsou sumarizovány za dobrovolnické programy realizované v současnosti i v minulosti, vedení úřadů mohlo uvést více jak jeden dobrovolnický program; řazeno od nejčastější aktivity

4.3. Dosavadní spolupráce se sociálními partnery

Jedna organizace spolupracuje v průměru s jedním sociálním partnerem z oblasti dobrovolnictví, z hlediska typu subjektu se nejčastěji jedná o nestátní neziskové organizace či příspěvkové organizace. Polovina subjektů na počátku intervence v projektu nespolečně pracovala s žádným sociálním partnerem (18/36). Pokud subjekt již s někým spolupracuje, tak jde buď o malý počet úzce spolupracujících subjektů (1–2), nebo naopak o zapojení co největšího počtu organizací v dané lokalitě (více jak 10 subjektů).

Koordinátor dobrovolnických aktivit, ať už v oficiální či neformální pozici, působil před intervencí pouze ve čtyřech z 36 organizací. Větší počet organizací, celkem 12, nějakým způsobem spolupracuje s dobrovolnickým centrem, případně centry, v regionu. Nutno však dodat, že jsou regiony, ve kterých nepůsobí žádné dobrovolnické centrum. 15 z 36 zkoumaných organizací nemá v místě svého sídla dobrovolnické centrum, některé z úřadů však chtějí za případné podpory projektu iniciovat jeho vznik.

4.4. Analýza dokumentů a webových stránek zapojených organizací

Nejčastějšími oficiálními dokumenty zapojených organizací pracujícími (alespoň okrajově) s tématem dobrovolnictví byly komunitní plány pro sociální služby. 17 z 36 zapojených organizací se v rámci aktuálních komunitních plánů věnuje také dobrovolnictví. Dalších 13 organizací zvažuje, že v budoucnu dobrovolnictví do komunitního plánu zařadí.

Pouze pět zapojených organizací uvádělo dobrovolnictví i v jiných organizačních dokumentech a publikacích, než jsou komunitní plány pro sociální služby. Dobrovolnictví se objevilo v publikaci s výsledky výzkumného projektu v oblasti dobrovolnictví v regionu, v opatřeních a cílech zdravotního plánu, ve veřejném oceňování aktivních dobrovolníků, ve výroční zprávě o dobrovolnické službě či v publikaci o společensky odpovědných aktivitách města. Žádný z dokumentů neobsahoval jasně definované závazky k podpoře dobrovolnictví ze strany organizace.

Zpravidla se však uváděné dokumenty, a to nejen komunitní plány pro sociální služby, 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.

Čtvrtina zapojených organizací pracuje s tématem dobrovolnictví na svých oficiálních webových stránkách, u zbývajících organizací není doposud dobrovolnictví tímto způsobem

s veřejností komunikováno. Z osmi aktivních organizací jich pět uvádělo i příklady dobrovolnických aktivit vlastních zaměstnanců, zbývající tři organizace se tématem zabývaly pouze v obecné rovině, např. propagací místního dobrovolnického centra, konferencí nebo jinými akcemi k tématu dobrovolnictví určeným širší veřejnosti.

Nelze tedy říci, že by podpora dobrovolnictví byla mezi organizacemi veřejné správy silně akcentované téma, naopak většinou se jedná o oblast zcela opomíjenou či pouze okrajovou. Pokud probíhají ze strany zkoumaných subjektů ve větší míře aktivity s cílem podporovat dobrovolnictví svých zaměstnanců, čemuž dosavadní zjištění příliš nenasvědčují, nejsou tato opatření příliš propagovaná.

4.5. Představy vedení úřadů o rozvoji dobrovolnictví

U zapojených organizací bylo zjišťováno, jaké jsou jejich preference v tematických oblastech dobrovolnictví, které chtějí rozvíjet. Zdaleka nejčastěji (34 organizacemi) byla uváděna sociální oblast a vzdělávání, následovaná dětmi a mládeží (31 organizacemi) a ekologií a ochranou přírody (30 organizacemi). Naopak nejméně často (pouze třinácti organizacemi) byla uváděna oblast bezpečnost.

Tabulka 7 Preference tematických oblastí dobrovolnictví

	Sport	Kultura	Sociální oblast a vzdělávání	Děti a mládež	Ekologie, ochrana přírody	Bezpečnost
Podíl	61 %	78 %	94 %	86 %	83 %	36 %
Četnost	22	28	34	31	30	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé organizace zpravidla uváděly více preferovaných oblastí, v průměru více než čtyři. Každá z šesti nejčastěji uváděných oblastí uvedených v tabulce 7 byla uváděna jako preferovaná v průměru 26 organizacemi.

4.6. Shrnutí

- Zkušenost s realizací dobrovolnických programů má méně než polovina zapojených subjektů, v naprosté většině případů se jednalo o jednorázové akce.
- V současné době nabízí dobrovolnické programy také méně než polovina subjektů (16/36), přičemž jejich realizaci v pracovní době umožňují pouze jeden subjekt.
- Nejčastěji mají zapojené organizace zkušenost s charitativními akcemi.
- Koordinátor dobrovolnických aktivit působí v zapojených organizacích pouze výjimečně, konkrétně ve čtyřech organizacích.
- Čtvrtina organizací nějakým způsobem spolupracuje s místním dobrovolnickým centrem, zhruba třetina však ve svém regionu žádné dobrovolnické centrum nemá.
- Téma dobrovolnictví se nejčastěji objevuje v komunitních plánech pro sociální služby, jen pět z 36 organizací se dobrovolnictví věnovalo i v jiných dokumentech. Pouze výjimečně se oficiální dokumenty věnovaly dobrovolnickým aktivitám vlastních zaměstnanců.

5. Dotazníkové šetření

5.1. Metodologie a základní parametry šetření

Dotazníková šetření v rámci evaluace projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě slouží zejména ke zjištění stavu těsně po vstupu instituce do projektu³ a na konci po intervenci. Cílem sběru těchto dat je zmapování postojů, znalostí a vlastního vnímání aktérů cílové skupiny ve vybraných oblastech před a po intervenci, vyhodnocení jednotlivých situací a hlavně prozkoumání vývoje (změny) s následným srovnáním s kontrolní skupinou. Tímto si lze zajistit potřebná data pro analýzu dopadů intervence, jejich intenzity a vyvození závěrů o účinnosti intervence/inovace a její relevanci. V rámci dotazníkového šetření bude kontrolní skupina identifikována až zpětně, poté co budeme vědět, kteří zaměstnanci se do dobrovolnických aktivit zapojili a kteří ne. Výchozí stav cílové skupiny tak bude zpracován, až v analýze cílového stavu.

Cílovou skupinou pro dotazníková šetření jsou zaměstnanci zapojení do dobrovolnictví ze spolupracujících organizací veřejné správy a jejich nadřízených. V kontextu tohoto výstupu jsou zpracované a zanalyzované dotazníky nasbírané těsně po vstupu instituce do projektu vyplněné zaměstnanci zapojených organizací. Celkově se k datu 22. 06. 2018 podařilo nasbírat 2550 dotazníků, z toho 1287 dokončených. Tato analýza vychází z pouze dokončených dotazníků.

Cílový počet zapojených subjektů VS je v projektu 36, ke snížení počtu oproti v žádosti, respektive v evaluačním plánu zamýšlenému počtu 40 subjektů, došlo z důvodu získání subjektů veřejné správy, které svou velikostí výrazně převyšují průměrné počty zaměstnanců obecních úřadů, jedná se zejména o Magistrát hlavního města Prahy (necelých 2000 zaměstnanců) či krajský úřad Jihomoravského kraje (přibližně 700 zaměstnanců). V důsledku snížení celkového počtu zapojených subjektů, ne však velikosti cílové skupiny jako takové, bude analýza dokumentů zpracována pouze u 36 organizací.

Pro realizaci dotazníkových šetření využívá evaluační tým projektu open source dotazníkovou platformu LimeSurvey. Jedná se o interaktivní platformu zaměřenou na tvorbu 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 probíhá prostřednictvím emailových pozvánek s odkazem na webový dotazník pro respondenty. Dotazník je plně anonymizován.

Šetření se realizuje formou cenzu, takže pokrývá celou cílovou skupinu. Vstupní dotazníky jsou distribuovány po oficiálním vstupu instituce do projektu výstupní dotazník je pak plánován 5 měsíců po absolvování posledních dobrovolnických aktivit.

³ V rámci dotazování nebylo možné zajistit „čistý“ stav před intervencí, neboť evaluační aktivity mohla započít až po oficiálním vstupu do projektu. Už tím, že subjekt veřejně oznamuje svůj vstup do projektu, však ovlivňuje cílovou skupinu.

Tematicky dotazování pokrývá následující oblasti:

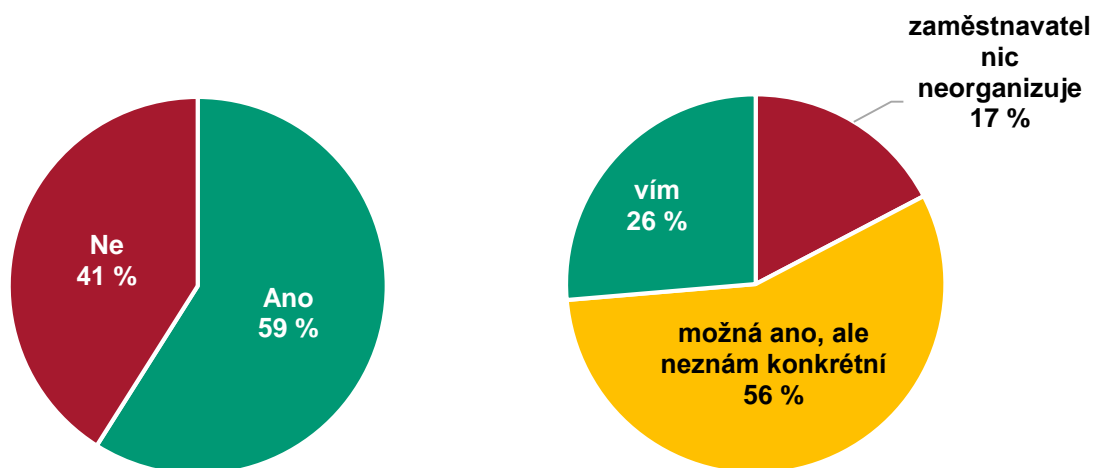
- povědomí o dobrovolnických programech (DP) a postoj k nim;
- předešlá zkušenost s DP;
- spokojenost s prací;
- efektivita v práci (vnímaná kvalita odváděné práce, rychlost řešení úkolů inovativnost myšlení);
- vnitřní zdroje motivace (podnětnost práce, pocit osobního růstu, pocit užitečnosti);
- profesní rozvoj (možnost povýšení, vzdělávání a rozvoj, odborný růst);
- systém komunikace mezi kolegy a v organizaci jako celku;
- loajalita vůči aktuální organizaci.

Vzhledem k tomu, že metriky pro vyhodnocení účinnosti impaktu předmětné sociální inovace pochází mj. právě z výše uvedených evaluačních témat nebo z konkrétních otázek v dotazníku (patří mezi ně kvalita odvedené práce, rychlost řešení úkolů, samostatnost, odborné znalosti, komunikační dovednosti aj.), dotazníkové šetření jako takové a následná analýza nasbíraných dat představuje důležitou součást celé evaluace projektu.

5.2. Povědomí o dobrovolnických programech (DP) a postojích k nim

Více než dvě pětiny respondentů (41 %) dle výsledků dotazníkového šetření neví o žádné možnosti zapojení do dobrovolnictví ve svém regionu. 26 % respondentů ví, že úřad organizuje nějaké dobrovolnické aktivity. Pokud respondenti o dobrovolnických programech vědí, uvádí často sbírky, úklidové akce zejména pak Uklidme Česko, dárcovství krve apod.

Obrázek 2 Povědomí o dobrovolnických programech



Otázka: Víte o nějakých nabídkách na zapojení se aktivit ve Vašem regionu?

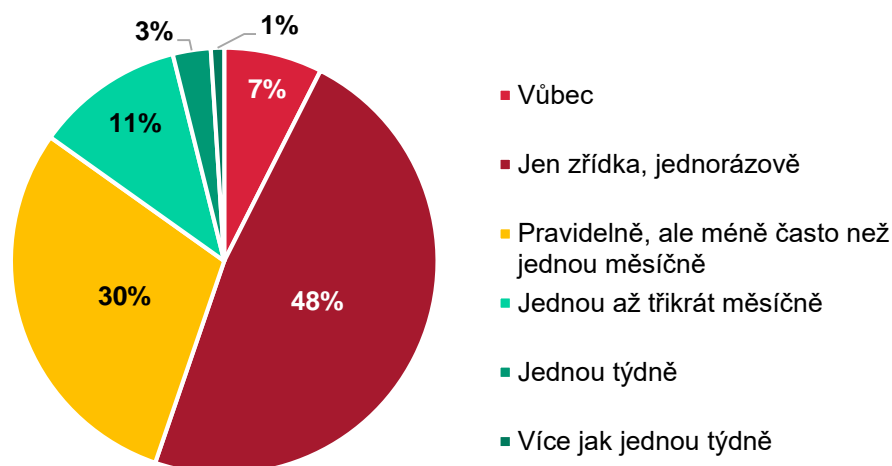
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018
N = 1287

Víte o nějakých dobrovolnických programech dobrovolnických organizovaných Vaším zaměstnavatelem, nebo přes něj zprostředkovaných?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018
N = 1287

Téměř třetina respondentů je ochotna se dobrovolnictví věnovat pravidelně, ale méně často než 1× měsíčně. Pouze 7 % není ochotno se věnovat dobrovolnictví vůbec.

Obrázek 3 Celková ochota se věnovat dobrovolnickým aktivitám



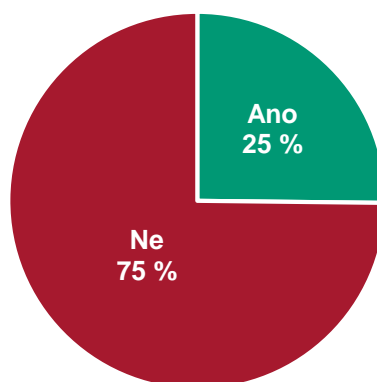
Otázka: Jak často jste reálně ochotný/á se věnovat dobrovolnictví zorganizovanému zaměstnavatelem, nebo nějakou organizací zaměřenou na veřejně prospěšnou činnost?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018; N = 1287

Čtvrtina respondentů si je vědoma možnosti využít podpory konzultanta dobrovolnických aktivit. 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 projektů);
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).

Obrázek 4 Povědomí o možnosti využít pomoc konzultanta



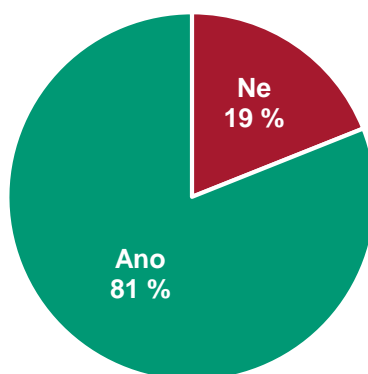
Otázka: Slyšel/a jste, že lze využít při vyhledávání, zajišťování nebo organizaci dobrovolnictví podporu konzultanta/koordinátora dobrovolnických aktivit, který působí u Vašeho zaměstnavatele?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018; N = 1287

5.3. Zkušenost s dobrovolnickými programy

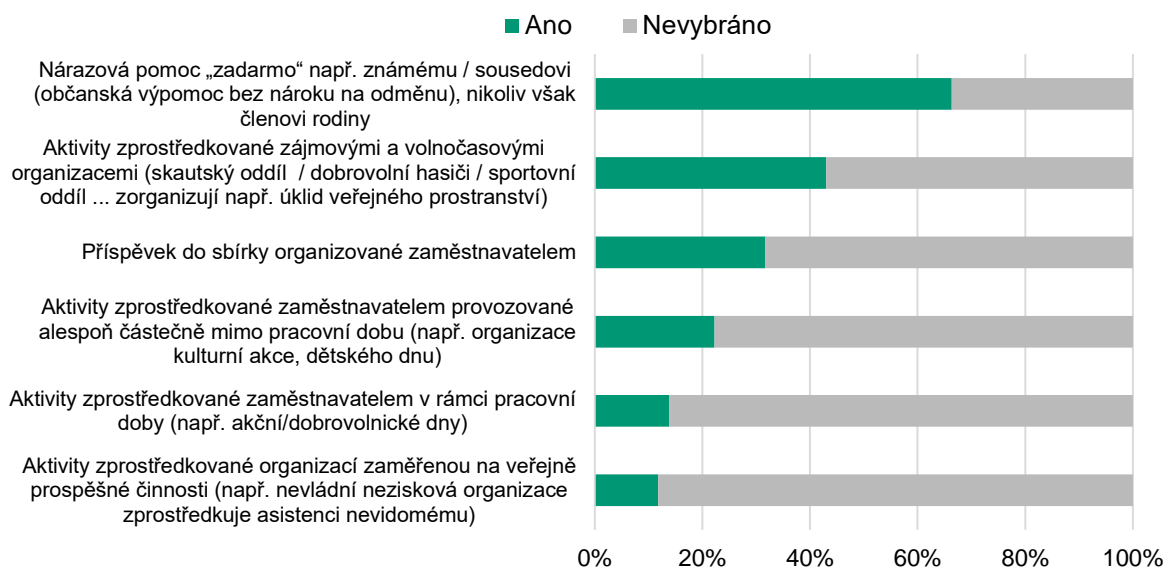
Podle výsledků dotazníkového šetření se 22 % respondentů z těch, kteří deklarovali, že vykonávali (příp. vykonávají) nějakou dobrovolnickou činnost, účastnilo dobrovolnictví zorganizovaného zaměstnavatelem alespoň částečně mimo pracovní dobu. 14 % respondentů se účastnilo dobrovolnictví zorganizovaného zaměstnavatelem v rámci pracovní doby. Téměř pětina respondentů nevykonávala nikdy žádnou dobrovolnou činnost. Více než tři čtvrtiny z těch, kteří deklarovali, že se zúčastnili nějaké z uvedených dobrovolnických aktivit, ji vykonávalo během posledních 12 měsíců.

Obrázek 5 Účast na dobrovolnických aktivitách



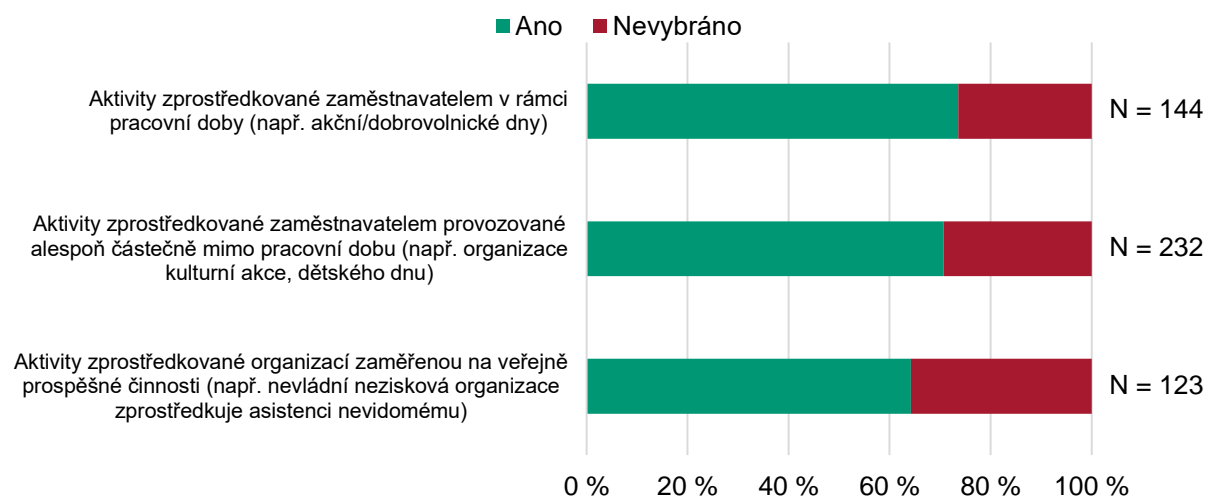
Otázka: Vykonával/a jste (příp. vykonáváte) někdy nějakou dobrovolnou činnost?
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018; N = 1287

Obrázek 6 Účast na dobrovolnických aktivitách



Otázka: Vykonával/a jste (příp. vykonáváte) někdy nějakou dobrovolnou činnost? Pokud ano, o jaké dobrovolnické aktivity se jedná/jednalo?
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018; N = 1043

Obrázek 7 Účast na dobrovolnických aktivitách v posledních 12 měsících

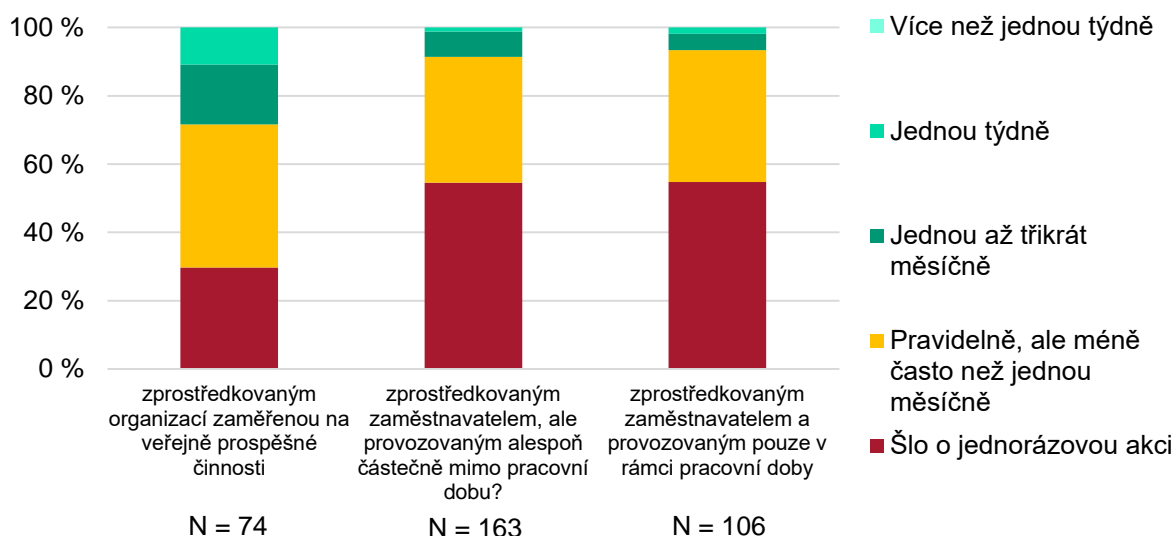


Otázka: Které z nich (viz Obrázek 5) jste vykonával/a alespoň částečně během posledních 12 měsíců?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018 (jedna se o respondenty, kteří se zúčastnili výše uvedených dobrovolnických aktivit v posledních 12 měsících);

Téměř dvě pětiny respondentů se dobrovolnickým činnostem podporovaným zaměstnavatelem věnovali pravidelně, ale méně často než jednou měsíčně (viz obrázek 7).

Obrázek 8 Pravidelnost účasti na dobrovolnických aktivitách



Otázka: Jak často jste se průměrně věnoval/a, nebo nadále věnujete dobrovolnickým aktivitám zprostředkovaným...?

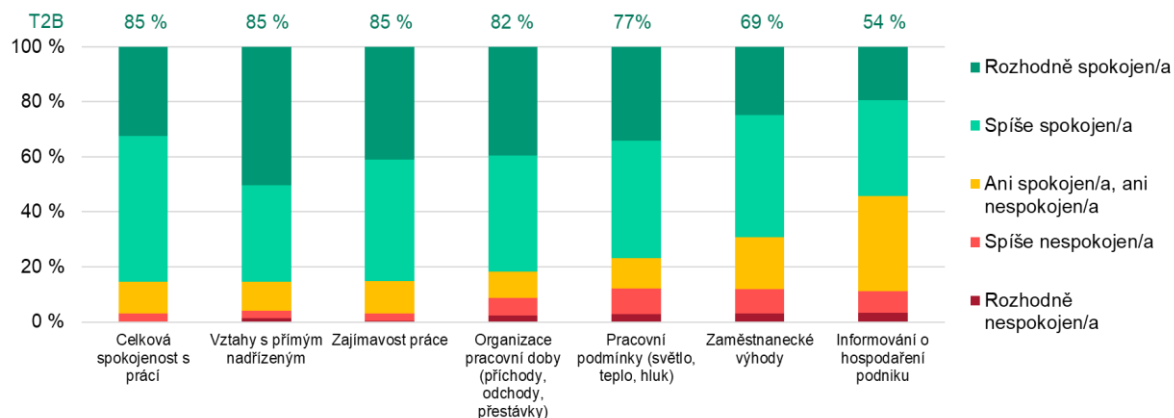
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018 (jedná se o respondenty, kteří se zúčastnili uvedených výše aktivit)

Dobrovolnické činnosti, do kterých se někteří respondenti již zapojili, se týkaly např. úklidu, asistence seniorům a osobám se zdravotním postižením ale i organizačních, administračních a expertních záležitostí.

5.4. Spokojenost s prací

85 % respondentů uvádí, že jsou spíše nebo rozhodně spokojeny se svou prací na úradě. Relativně nejproblematictější jsou podle respondentů zaměstnanecké výhody a informování o hospodaření úřadu.

Obrázek 9 Spokojenost s prací



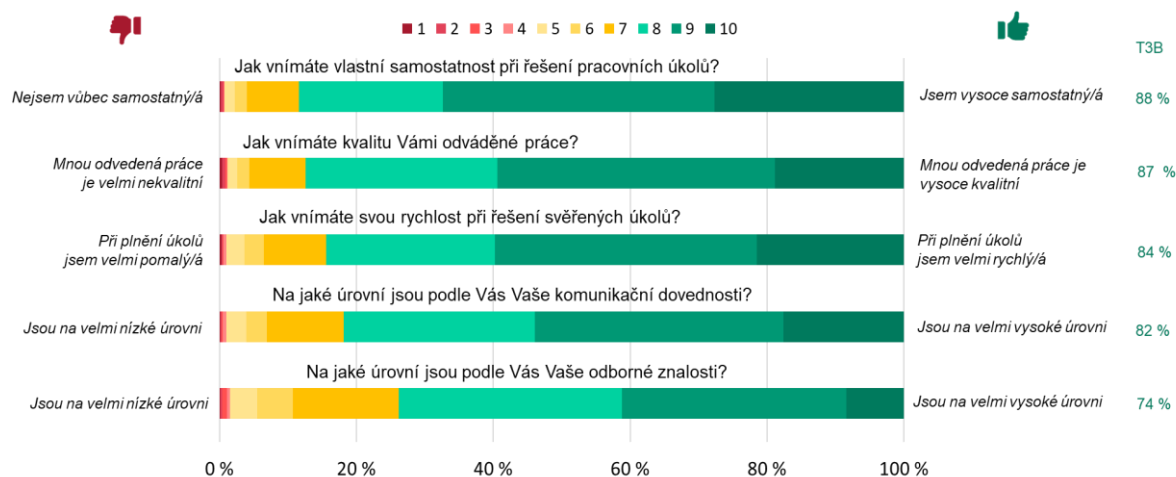
Otázka: Jak jste spokojen/a s...?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

5.5. Efektivita v práci

Co se týče efektivity práce, respondenti se hodnotí nejlépe v samostatnosti a kvalitě odvedené práce. Nejkritičtější jsou ke svým odborným znalostem.

Obrázek 10 Efektivita v práci

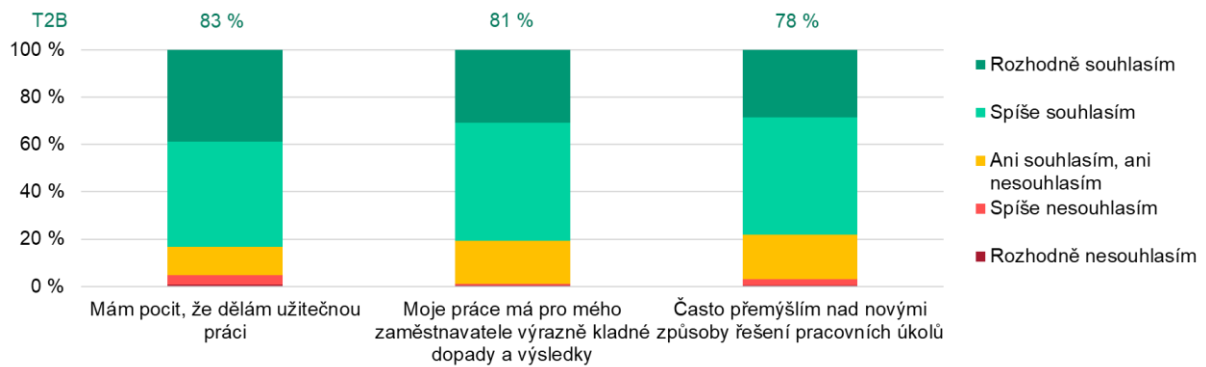


Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

5.6. Vnitřní zdroje motivace (podnětnost práce, pocit osobního růstu, pocit užitečnosti)

Více než čtyři pětiny respondentů podle výsledků šetření vnímají svoji práci jako užitečnou a smysluplnou a také jako výrazně kladnou z hlediska dopadů pro zaměstnavatele. 78 % respondentů uvedlo, že uvažuje nad inovacemi úkolů nebo procesů.

Obrázek 11 Vnitřní zdroj motivace



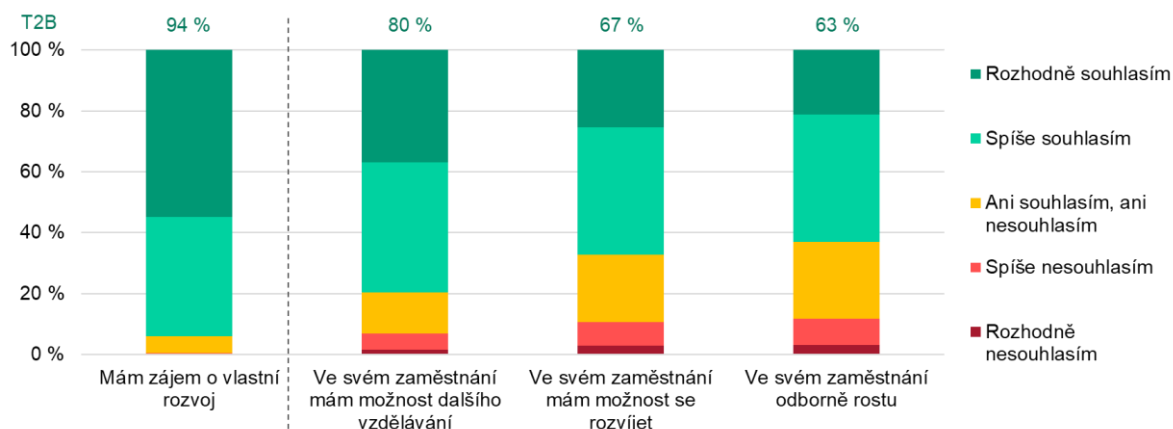
Otázka: Nakolik souhlasíte s následujícími výroky...?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

5.7. Profesní rozvoj (možnost povýšení, vzdělávání a rozvoj, odborný růst)

Co se týče profesního rozvoje, možnost dalšího vzdělávání ve svém zaměstnání vidí 80 % respondentů, avšak pouze 63 % respondentů deklaruje, že ve svém zaměstnání odborně roste. Zájem o vlastní rozvoj mají téměř všichni (94 %).

Obrázek 12 Profesní rozvoj

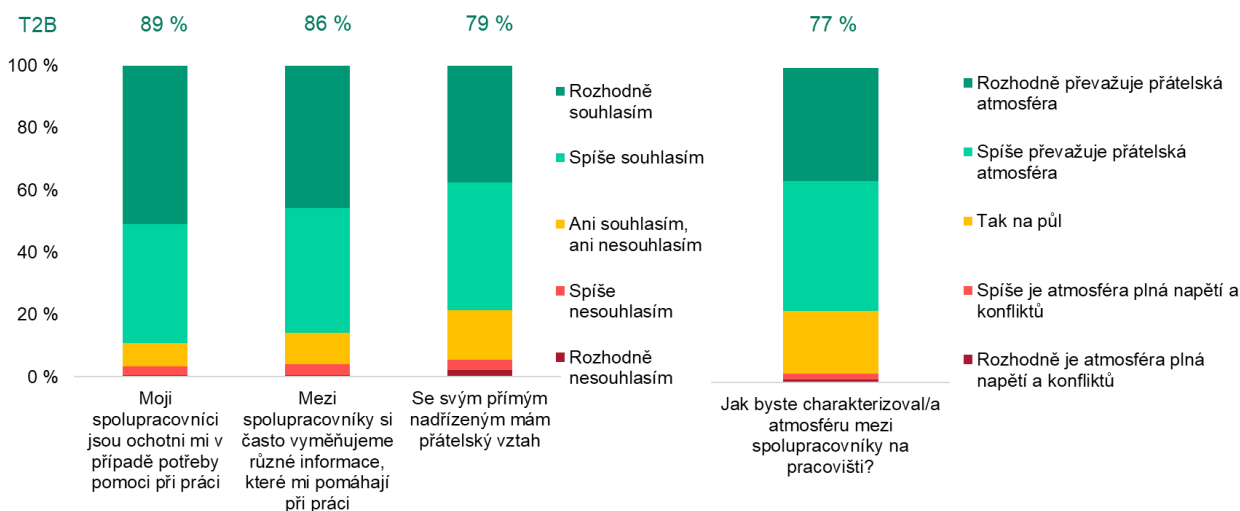


Otázka: Nakolik souhlasíte s následujícími výroky...?
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

5.8. Systém komunikace mezi kolegy a v organizaci jako celku

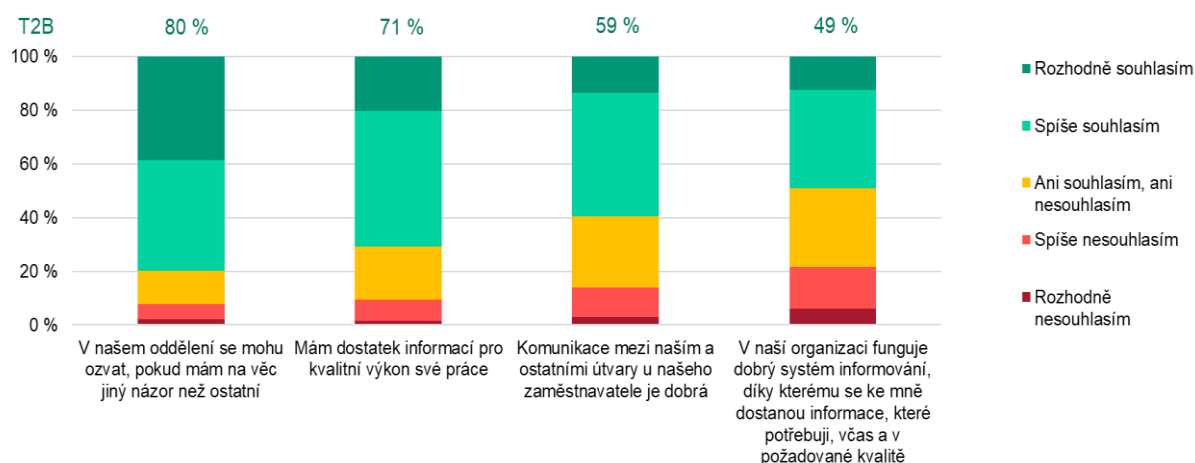
89 % respondentů má dojem, že kolegové jsou ochotni pomoci, vyměnit si informace, které pomůžou při práci. Téměř čtyři pětiny tvrdí, že má přátelský vztah se svým nadřízeným. 77 % respondentů vnímá přátelskou atmosféru na pracovišti.

Obrázek 13 Komunikace mezi kolegy



Otázka: Nakolik souhlasíte s následujícími výroky...?
Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

Obrázek 14 Komunikace v organizaci jako celku



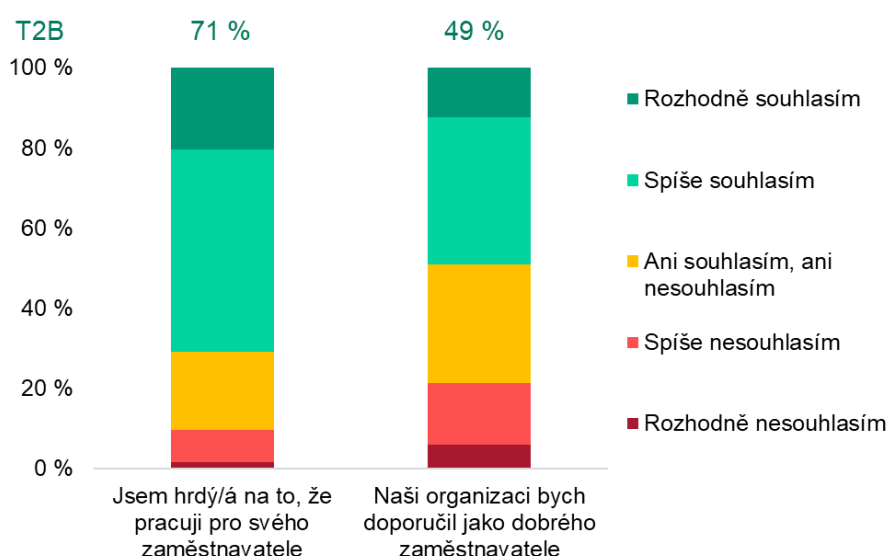
Otázka: Nakolik souhlasíte s následujícími výroky...?
 Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

Čtyři pětiny respondentů deklarují, že se můžou v práci ozvat, pokud mají jiný názor. Největší rezervy jsou podle respondentů ve způsobu, jakým získávají potřebné informace a v komunikaci mezi útvary.

5.9. Loajalita vůči organizaci

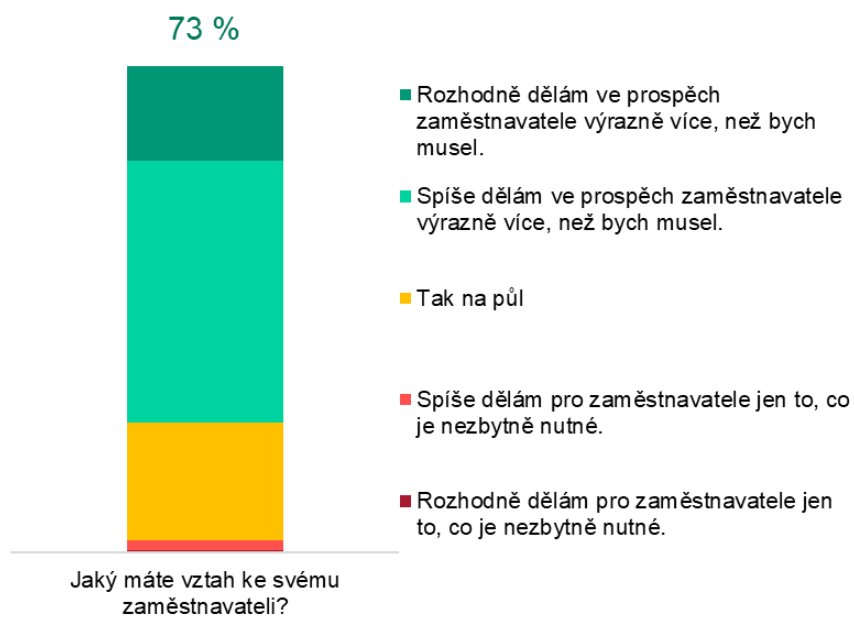
Podle výsledků dotazníkového šetření by téměř polovina respondentů doporučila svou organizaci jako dobrého zaměstnavatele. 71 % respondentů pociťuje hrdost, že pro něj pracuje. Přesto 73 % respondentů také vnímá, že pro úřad dělá více, než by muselo.

Obrázek 15 Loajalita vůči aktuální organizaci



Otázka: Nakolik souhlasíte s následujícími výroky...?
 Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

Obrázek 16 *Vztah k zaměstnavateli*



Otázka: Jaký máte vztah ke svému zaměstnavateli...?

Zdroj: Vlastní zpracování, Výzkum DOBRO 2018, N = 1287

6. Shrnutí závěrů

- Více než dvě pětiny respondentů (41 %) neví o žádné nabídce dobrovolnických aktivit ve svém regionu. Téměř pětina respondentů nevykonávala nikdy žádnou dobrovolnou činnost.
- 26 % respondentů ví, zda úřad organizuje nějaké dobrovolnické aktivity. Více než polovina respondentů neví jistě, zda zaměstnavatel organizuje nějaké dobrovolnické aktivity.
- Téměř třetina respondentů je ochotná se dobrovolnictví věnovat pravidelně, ale méně často než 1× měsíčně.
- Čtvrtina respondentů si je vědoma možnosti využít podpory konzultanta dobrovolnických aktivit.
- Skoro všichni respondenti mají zájem o vlastní rozvoj, pozitivně hodnotí svoji samostatnost a vidí v zaměstnání možnosti pro své další vzdělávání. Dvě třetiny respondentů deklarují, že ve svém zaměstnání mají možnost se rozvíjet. Odborné znalosti vycházejí ze sebehodnocení respondentů relativně nejhůře.
- 85 % respondentů je se svou prací celkově spokojených. Respondenti spíše vnímají na svém úřadě přátelskou a kolegiální atmosféru. 71 % respondentů je na svou práci hrdých a téměř polovina respondentů by organizaci, v níž vykonávají své zaměstnání, doporučila jako dobrého zaměstnavatele.

7. Hlubkové rozhovory

7.1. Provedená šetření a analýzy

Primárně bylo provedeno 14 rozhovorů ve vysílajících organizacích (subjektech veřejné správy). Dotazovali jsme osm řadových zaměstnanců úřadů a čtyři tajemníky (ředitele organizací). Dále bylo navíc nad původní evaluační plán dotazováno pět zástupců přijímajících organizací. Dotazování přijímajících organizací se v průběhu projektu ukázalo jako velmi důležité jak pro formativní, tak pro sumativní funkci evaluace. Byly provedeny také hlubkové rozhovory se čtyřmi regionálními konzultanty, zaměstnanci projektu.

Dále byli dotazováni 4 + 4 zástupci kontrolní skupiny (4 vedoucí pracovníci a 4 řadoví), kteří nejsou nijak zapojeni do projektu. Zajímá nás jejich postoj k problematice a informovanost o způsobech zapojení do dobrovolnických aktivit včetně postojů k samotnému projektu – respektive důvodům pro nezapojení se do něj. Současně jsme jim kladli stejné otázky týkající se organizační kultury a komunikace, coby určité podoby sociodemografických otázek. Toto komplexní poznání nám umožňuje srovnávat odpovědi kontrolní skupiny s odpověďmi vyjadřujícími postoje a informovanost zapojených osob.

Dále byly pro hlubší vhled do problematiky využity některé informace z předintervenčního etnografického pozorování konzultanty.

Dotazování bylo provedeno tak, aby byly zastoupeny různé regiony i velikosti úřadů. Zastoupeny jsou úřady veřejné správy z různých krajů Čech a Moravy. Liší se velikostí od velmi malých úřadů (do několika málo desítek zaměstnanců), po velké úřady (se stovkami zaměstnanců). Pro dotazování byli vybíráni kromě kontaktních osob také zaměstnanci s různým zařazením své práce. Výběr byl proveden tak, aby došlo k bohatému pokrytí možností pohledů na projekt a téma dobrovolnictví. Dotazováním různých typů aktérů se evaluace projektu snažila co nejvíce naplňovat princip triangulace. Z CS byly dotazovány zatím pouze úřady samosprávy. Do projektu se ke dni finalizace AVS zapojila pouze jedna státní příspěvková organizace, nebo jiná organizační složka státu, a to FDV. Vlastní organizaci jsme se zatím rozhodli v evaluaci nedotazovat. Jsme přesvědčeni, že pro případnou evaluační potřebu např. na konci projektu, budeme mít za FDV dostatek informací. Informantům byla slíbena anonymita s tím, že bude zřejmé, jaké organizace spolupracují s projektem, ale nikoliv, které organizace se účastní přímo evaluačního kvalitativního šetření. Neuvádíme proto jména měst/úřadů ani dalších organizací, které se šetření zúčastnily. U citací textů jsou uváděny pouze informace o skupině (typu) respondenta.

Smyslem provedených kvalitativních rozhovorů bylo získat prohlubující informace popisující výchozí stav pohledu na téma dobrovolnictví a ke sledovaným indikátorům (zejména k pracovní efektivitě a kvalitě, inovativnosti, loajalitě vůči současné organizaci). Vzhledem k charakteru kvalitativního výzkumu (resp. jeho roli ve smíšeném výzkumu evaluace projektu) slouží zjištění zejména k popisu kontextu zjištění prováděného kvantitativního šetření a získání dalších hlubkových a vysvětlujících informací od CS a dalších partnerů projektu. Zjištění z kvalitativních rozhovorů byla v dosavadním průběhu projektu několikrát využita také

k formulaci formativních doporučení a úprav procesů projektu (viz níže). Rozhovory s regionálními konzultanty projektu byly krom výše uvedeného využity také právě pro zhodnocení a úpravy procesů projektu.

Uvedená zjištění byla založena na prepisech nahrávek pořízených rozhovorů, které byly analyzovány tradiční kvalitativní tematickou analýzou. Byly vyhledány výroky a pasáže související s jednotlivými evaluačními tématy. Bylo provedeno primární kódování, sledování vztahů kódů a jejich kontextu a tvorba výsledných zjištění.

Kvalitativní zjištění jsou uvedena za města souhrnně tak, aby přinesla vhled do celkové situace před intervencí. Při závěru projektu evaluace počítá s komparací stavů na stejných úřadech, které byly dotazovány před intervencí. Výsledky budou obsahovat komparaci jednotlivých úřadů.

7.2. Souhrnná zjištění z rozhovorů

7.2.1. Vnímání dobrovolnictví celkově

A) Základní skupina

Dotazovaní informanti vnímají dobrovolnictví v naprosté většině jako dobrou, přínosnou věc.

„...já si myslím, že je to dobrá věc, a že by každý asi měl, nikdo nikdy neví, jak kdy bude potřebovat pomoci od druhých.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„Já to vnímám, tak jako od začátku jsem to vnímal jako důležitý, důležitý bod v rámci práce úřadu.“ (ředitel úřadu)

Někteří informanti však kladli důraz na formu realizace dobrovolnictví (zejména viz níže část skepse) a zmiňovali, že představy některých lidí (i kolegů) o dobrovolnictví jsou zkreslené. Dobrovolnictví by podle některých potřebovalo zvýšit PR.

„Protože podle toho, jaká se zvolí forma, tak ten člověk k tomu také přistupuje. A pokud ta forma se nezvolí vhodná, tak bych řekl, ty výsledky jsou nulové, nebo naopak negativní.“ (ředitel úřadu)

„...názor na dobrovolničení je hrozně zkreslenej, protože zatím je to vnímáno, jak říkal pan tajemník, že sem někdo přijde s kasičkou a přispějte, jo. Že to většinou je na nějaké konkrétní, buď postižený, nebo slepý a tak dál, jo.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Pokud jde o přínosy dobrovolnictví, byly vnímané zejména do oblasti zaměření dobrovolnictví pro daný „cíl“ dobrovolnictví.

„No určitě, já si myslím, že to zlepšil tu kvalitu toho člověka, za kterým půjdete.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Aktivní dobrovolníci někdy spontánně zmiňovali náboj, energii, které jim dobrovolnictví dává. Zmiňovaný také byl pocit užitečně poskytnuté pomoci a dále po dalších pobídkách byly

zmiňovány i přínosy v oblasti poznání nových věcí, získání nových kontaktů, prostoru pro seberealizaci a další:

„...svět je potom jiný pro mě, že je vidět, že jo, potom ty lidi nejsou takový jako zamračení“

„No mě to prostě bavilo.“

„Je to, musím říct, takovej ten tmel, takovej ten dobrej, něco jako ---, že to stmelí a propojí.“

(řadoví zaměstnanci)

Zástupci přijímajících organizací zmiňovali často přínosy v oblasti poznání nových věcí, což perspektivně vnímali jako velkou příležitost zejména pro úředníky, kteří mají vliv jak na jejich práci, tak mnohdy na situaci příjemců dobrovolnické práce.

„Tak si myslím, že těm úředníkům, že potom určitě jednají jinak.“ (zástupce/zástupkyně přijímající organizace)

Přínosům dobrovolnictví a projektu se bude věnovat více průběžná a zejména závěrečná evaluační zpráva.

B) Kontrolní skupina

Respondenti se v tomto ohledu vyjadřovali velice obdobně, zazněly pojmy „dobro“, „konání dobra“ a „přínosná věc“. V žádném případě nezaznělo negativní hodnocení. Současně však jejich odpovědi naznačují, že v uvažování o dobrovolnictví nejdou příliš do hloubky, ani nepopisují přínosnost pro dobrovolníka samotného.

„Je to pomoc, zapojení se do veřejného života. Já to ještě vnímám jako pomoc ve volném čase, za účelem něčeho dobrého.“ (řadoví zaměstnanci)

„Mám z tématu dobrovolnictví dobrý pocit, je to zkrátka něco pro lidi. Prospěšná věc.“ (řadoví zaměstnanci)

„Je to o tom, že kde nejsou finance, pomohou lidé vlastními silami.“ (řadoví zaměstnanci)

„Charita útulky, prostě tam, kde nestačí dotace obce. Je to třeba kastrace odchycených koček, dobrovolnictví veterinářů, rodičů žáků MŠ, kteří natírají pomůcky apod.“ (řadoví zaměstnanci)

7.2.2. Zkušenost s dobrovolnictvím

A) Základní skupina

Mezi informanty bylo jak několik velmi aktivních dobrovolníků (pravidelné zapojení v dobrovolnických činnostech a podpoře), tak pracovníci s minimální dobrovolnickou zkušeností (příspěvek na charitu). Informanti se také zmiňovali o některých svých kolezích aktivních dobrovolnících.

Celkově však z rozhovorů a zjištění regionálních konzultantů projektu vyplývá, že skutečná zkušenost/účast zkoumaných úřadů (jakožto úřadů, nikoliv jednotlivců) v dobrovolnictví není

tak velká, častá ani pravidelná, jak by se v některých případech mohlo zdát z jejich sebe prezentace. Prostřednictvím zejména představitelů úřadů je dobrovolnictví velmi vítáno a podporováno, po dalším zkoumání však ve více případech vyplynulo, že dané úřady mají relativně omezenou zkušenost nebo zapojení.

„My jsme tady tuto problematiku vůbec neměli.“ (ředitel/ka úřadu)

Není to však tak všude. Úřady mají často zkušenost například („alespoň“) s akcí Uklidme Česko, kterou reálně podporují. Pořádají také různé sbírky (víčka, peníze, někdy i ošacení). Někdy se na úřadě o dobrovolnictví zaměstnanců v jejich volnu také ví, vedení si je toho vědomo, ale u toho také v těchto případech většinou zůstává.

Na úřadech často zmiňují problém s možností provádění části dobrovolnictví v rámci pracovní doby, takže takové dobrovolnictví realizují jen v několika zapojených lokalitách.

Zajímavým případem však byla menší města. Zejména jedna spíše periferní lokalita v projektu je velmi specifická svým přístupem k dobrovolnictví, které je zakořeněno v komunitním životě. Perifernost lokality přináší malou dostupnost např. služeb a kulturního vyžití, což přináší podle informantů potřebu naplnit svoje potřeby samostatně, dobrovolnický. Lokalita žije něčím, co by se snad dalo nazvat tradičním komunitním životem. Dobrovolnictvím tam podle vlastních slov žijí.

„Já bych řekla, že mi pořád děláme, ale my jsme to nikdy nenazývali dobrovolnictvím, jo.“

„Tady jde spíš o to, že všichni jsme v něčem. Všichni jsme, jako tady snad není člověk, kterej by nebyl členem nějakého spolku.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

B) Kontrolní skupina

Společným rysem odpovědí kontrolní skupiny je převážná zkušenost s pasivním přispěním finančně či materiálně. Jedná se o jednorázové akce, které od dobrovolníka nevyžadují opuštění svého domova a dá se tak říct, že vyjadřují jejich spíše pasivní postoj. Sice jsou dobrovolnictví (viz předchozí podkapitola o postojích) pozitivně naklonění, ale nebývají ochotni se účastnit přímého kontaktu s příjemci dobrovolnické podpory.

„Mé dobrovolnictví, to byla finanční pomoc, když jsem měla okamžitý pocit, okamžitý nápad, že teď chci na něco přispět do zahraničí. Konkrétně UNICEF. Prostě tam, kde vidím potřebu. Třeba klientovi tady jsem dala starou pohovku.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„Do budoucna nic neplánuji, ale když mě něco osloví a budu v tu chvíli mít tu možnost, udělám to. Dávám oblečení, hračky, plyšáky.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„Když se na náměstí vybírá na zvířata, útulky... nebo vzali jsme si tak kočku z útulku.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„Jsou tu na ulici sbírky na nemocné osoby, ta informace jde od rodiny, před obchody apod. Řeknete si prostě, to samé se může stát i tobě.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Přitom se nedá říct, že by problém s převážným zapojováním pouze do pasivní podoby dobrovolnictví – tedy formou příspěvků na potřebné vycházel z nedostatečné informovanosti

o dalších podobách dobrovolnictví. Respondenti z kontrolní skupiny vědí o možnostech aktivní účasti na dobrovolnických akcích, ale z různých důvodů (analyzováno v kapitolách o bariérách a motivaci) se jich neúčastní.

7.2.3. Motivace

A) Základní skupina

Motivace již aktivních dobrovolníků je založená z velké části na přínosech pro dobrovolníky zmíněných výše a na některých dalších věcech jako jsou různé životní zkušenosti.

„Motivace je ta, že jsem si něčím prošla v životě těžkým a vidím některé věci úplně jinak, než, asi bych řekla, lidí, kteří si něčím takovým neprošli a nějak takové to vnitřní, možná i výchova, myslím si, že je tam víc faktorů.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Dalším zdrojem motivace je např. nedostupnost možností, na které byla dříve zvyklá.

„A tady je ta možnost vlastně, že ta nabídka není zas taková a tak jsem si říkala, že jako proč tohle to prostě nevytvořit a krom toho právě, že já jsem potřebovala něco, co by mě tlačilo ke cvičení, tak jsem si říkala, že jako je to fajn tohle to vytvořit a jedu dál.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Motivace zaměstnanců na začátku projektu do reálného zapojení se do dobrovolnických aktivit je však nízká. Na úřadech bývá pár motivovaných a často již dobrovolnictví provozujících zaměstnanců, kteří se i tak mnohdy chtějí zapojit dál. Široká motivace na úřadě je však výjimečná. Proto, aby se lidé zapojili do dobrovolnictví reálně, jsou potřeba zřejmě další podněty, zejména u těch, kteří dobrovolnictví ještě aktivně nerealizovali.

„Musí je to bavit, musí to být něco, co je jejich zábava, jejich koníček, může to být třeba i jako pracovní náplň, někoho práce baví...“ (zástupce/zástupkyně přijímající organizace)

B) Kontrolní skupina

V případě, že kontrolní – tedy nezapojená skupina uvažuje o motivaci, současně uvádí důvody, proč se zapojit nelze (viz kapitola bariéry) nebo hodnotí spíše motivovanost jiných než sebe. Spatřujeme zde prvky odstupu a spíše neosobních frází.

„Na společnou dobrovolnickou akci (ve spolupráci s Lesy ČR) se lidé těší, coby tajemník v ní vidím potenciál k dalšímu utužování a stmelování kolektivu.“ (tajemník)

7.2.4. Bariéry

A) Základní skupina

Pro zapojení do dobrovolnictví stojí před potencionálními dobrovolníky řada významných bariér. Informanti se často shodovali na nástrahách „hektické“ doby a zejména dalších povinnostech úředníků (např. rodinných). Řada lidí by se do dobrovolnictví ráda zapojila, ale ze svého pohledu nemůže.

„A doopravdy dneska fakt ta doba je taková, že prostě člověk po práci rychle domů, nakoupit, děti, úkoly, tam, toto, mnohdy prostě tady ty padesátnice, ty úřednice se starají o svoje maminky, tatínky, že, jsou už prostě staří, nemocní.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Příčinou bývá také malá informovanost a skepse k dobrovolnictví jako takovému. (více viz níže část Kritika k projektu, pochybnosti). Ze zkušeností našich regionálních konzultantů jde někdy až o nepochopení konceptu dobrovolnictví a neznalostí jeho přínosů i na stranu dobrovolníků.

Překážkou může být stav komunity. Informanti často zmiňují, že ve velkých městech s více anonymními vztahy mezi obyvateli se dobrovolnictví prosazuje hůře. Obyvatelé a úředníci jsou tam podle informantů méně ochotní k zapojení.

Základní překážkou je také nespolupracující přístup některých úřadů, které přes svoje zapojení neprojevují příliš snahy být částečně převzít záštitu dobrovolnictví, což nepůsobí na zapojení dobře věcně v projektu, ale ani symbolicky na úředníky.

Bariérou vnímanou zejména řediteli organizací je právní nastavení omezující práci úředníků a také politické klima.

„Tak vždycky je to ta legislativa, čili prostě to, co my, to, co mu dovolí zákon, že jo. Jestli prostě v rámci toho, jestli ty lidi jsou pojištěný, jestli nějakého tajemníka, když se tady vymění politická část, jestli prostě řeknou, ne, my to nechceme.“ (ředitel/ka úřadu)

Jednou z bariér, které informanti vnímají, jsou také jejich zdravotní možnosti.

„Jednak jsem alergik, takže to mám trochu ztížený, že nemůžu se úplně pohybovat všude, kde bych třeba chtěla, no.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

B) Kontrolní skupina

Výroky respondentů kontrolní, nezapojené skupiny příznačně zobrazují jejich postoje k organizovanému dobrovolnictví. Právě organizovanost je na dobrovolnictví organizuje. Chtějí se zapojit jediné okamžitě, ze svého pocitu potřeby a nikoli pod záštitou organizace, kde pracují a v čase a oblasti o níž, rozhodl kdokoli jiný, než oni sami.

„U mě osobě to musí být aktivita, která mě osloví, musí to být mě osobnostně blízké. (...) Určitě by mě odrazovalo, kdyby to bylo nějakým způsobem organizované. (...) To znamená, že kdyby za mnou někdo přišel a řekl, že v neděli jdeme sbírat odpadky. Tak to ne.“ (vedoucí oddělení)

„Já nemám rád, když někde jde nějaká firma, navlékne tričko se svým logem a pak si u toho jde fotit a pak to ta firma vykazuje. Tak se to většinou děje.“ (vedoucí pracovník).

Dále se respondenti, stejně jako u základní skupiny, shodovali na nástrahách „hektické“ doby a těžké práce a dalších povinnostech úředníků (např. rodinných). Viz

„Nemáme na to čas na rozdíl od těch, co mají od 8mi do 5ti pevnou pracovní dobu.“ (řadová pracovníce).

7.2.5. Efektivita práce (kvalita, rychlost, dopad)

A) Základní skupina

Zajímavá byla vyjádření řadových zaměstnanců na téma efektivy práce. Téměř nikdo nebyl toto téma schopen hlouběji reflektovat. Při snaze o velmi konkrétní operacionalizaci tohoto tématu se informanti omezili na vyjádření ve smyslu, že „dělají, co mohou“. Neproblematizujeme, že to tak není (evaluátoři neměly pocit, že by informanti zastírali svoji neefektivitu) spíše nemají žádný „koncept“, se kterým by s efektivitou pracovali a mohli by ji strategicky rozvíjet.

„Co by mně pomohlo dělat práci kvalitněji? Já si myslím, že dělám kvalitně svojí práci, kvalitněji to snad už nejde...“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

I když po doptání pracovníci vnímali některé svoje rezervy.

„a to je třeba jako si myslím taková moje chyba, kdy prostě já nejsem schopná, vždycky řeším ty hlavní priority, ale dny jsou, jsou samozřejmě dny, kdy to jde, ale jsou dny, kdy se toho nakupí prostě hodně a pak jako si říkám, je něco špatně, když tady musíš být dlouho, dodělat to, není to dobrý jako.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Příliš se neuchytilo téma kreativity. Projekt předpokládá, že poznání nového prostředí při dobrovolnictví ji u dobrovolníků podpoří. Někteří úředníci však vnímají, že velká část jejich práce je zákonně a jinak předpisově vymezena a prostor na kreativitu (resp. např. vymýšlení nových způsobů práce) nemají, neplatí to však beze zbytku (více viz níže část inovativnost).

Situace byla samozřejmě jiná u vedoucích pracovníků (ředitelů úřadů), kteří zmiňovali jak efektivitu procesů, tak si uvědomovali potřebu podpory efektivy v rámci individuálních výkonů.

„Ono i tím, jak se mění legislativa, tak určitě bude nutné se k tomu vrátit a znovu si probrat některé ty procesy a pozjišťovat, jestli se to nedělá zbytečně... Já jsem typ, která když něco takového vnímá, tak okamžitě dělám změnu...“ (ředitelka úřadu)

B) Kontrolní skupina

Na rozdíl od základní skupiny nemůžeme říct, že by dotazovaní respondenti z řad nezapojených osob nedostatečně operacionalizovali téma efektivy práce. Reflektují její poměrně slušně, viz

„Jsme efektivní, co je v administrativě zbytečné, odstraňujeme.“ (tajemník)

„Pro mne osobně je pracovní efektivita umění roztrdit práci. Plním všechno v termínech. Pokud mám mluvit navenek, tak je to pro mne o tom že se o mé městské části píše v dobrém. Máme skvělý tým, takže na sebe nemusíme být přísní (myslím tím kontrolu pracovní efektivy.“ (řadový pracovník)

„Pro mne je efektivita jasná měřitelnost toho co dělám, resp. jak jsem schopen něco plánovat a v jakých termínech to plnit. Občas bych na sebe mohl být přísnější, co se efektivy týče. Na ostatní přísný nejsem. (tajemník)

7.2.6. Angažovanost, inovativnost a iniciativnost

A) Základní skupina

Na základě provedených rozhovorů lze konstatovat, že angažovanost, iniciativnost a inovativnost jdou do jisté míry ruku v ruce.

Angažovanost respondentů a možnosti jejího uplatnění jsou u jednotlivých informantů různé. Pracovní angažovanost se liší například na základě zařazení jednotlivých pracovníků. Informantka v asistentské pozici byla celkově méně iniciativní, než úředníci se samostatnějším vztahem ke své agendě.

„Já asi, já vzhledem k tomu, že jsem asistentka, tak moc inovací jako nepřináším. ... na té hierarchii jsem jakože tam, kde to moc inovační nefunguje, no.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„...nebo co já oceňuji, teda to, že já třeba, zní to hrozně, ale ve čtyři hodiny odcházím s čistou hlavou, nemusím do osmi hodin nikde támhle se zodpovídat.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Někteří informanti naopak svým zaměstnáním žijí.

„Určitě, já vždycky, když jako už něco dostanu do své pracovní gesce, tak potom to mám i jako kdyby v rámci svého soukromého života, jo, jako plácnu, mám na starosti seniory, chodím do klubu seniorů pravidelně.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Tento jejich vztah k práci se pak v některých případech přelévá i do oblastí, které je možné interpretovat tak, že se práce přesčas přelévá do dobrovolnictví.

„Nebo jsme se zapojili třeba s Česko zpívá koledy, ... zjistili jsme, že to ty lidi baví, že to navštěvují, už jsme udělali asi čtyři ročníky, takže v tomhle tom jsme rádi, že můžeme pokračovat a to je něco nad to, nad tu naši náplň, že jo.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Většina informantů se shoduje na tom, že je možné různými způsoby podávat návrhy na inovace. V některých úřadech lze přinášet iniciativní návrhy běžnou cestou, jinde na to mají zavedené konkrétní procesy a způsoby odměňování.

„...už několik let máme zavedenou tabulku iniciačních návrhů“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„...je tady možnost nějakých inovačních věcí, pokud přijdete na to, že by něco mohlo fungovat lépe, tak není problém u pana tajemníka -- to je i nějak honorovaný.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Míra angažovanosti se na různých úřadech liší. Ředitelka úřadu konstatovala, že velmi angažovaných úředníků je jen pár, na ostatní se ale může spolehnout s tím, že ji pomohou s realizací změn.

„...ale že by přišli iniciativně a mělo by to dopad třeba snížení počtu lidí jako, to ne.“ (ředitel/ka úřadu)

Informanti různě hodnotí možnosti prosazování těchto navrhovaných změn. Někteří jsou relativně optimističtí a zmiňují, že závisí na náročnosti (např. finanční) dané inovace. Jedna informantka však například zhodnotila obtížnost prosazení změn pomocí školního známkování známkou čtyři.

B) Kontrolní skupina

U skupiny osob nezapojených respondentů jsme se setkali s prakticky totožnými vyjádřeními a postoji, které vycházejí z jejich postavení, případně ze specifík úřadu.

„Vážím si lidí, co přijdou s novými návrhy a neřeší je tiše v kuchyňce.“ (tajemnice)

„Třeba jsem řekla, že jsem z toho už moc unavená, ve stresu a dostala jsem tuhle novou kolegyni na účetnictví. Před tím už jsem měla zdravotní problémy z přepracování.“ (řadový zaměstnanec)

7.2.7. Komunikace, komunikační dovednosti a praktiky

A) Základní skupina

Informanti v první reakci zmiňují (až na výjimky), že komunikace na úřadech je na dobré úrovni. Úředníci bývají spokojeni zejména se spoluprací s komunikací s nejbližšími kolegy.

„V rámci našeho odboru si myslím, že to máme úplně suprový...“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Pod doptávání však vyplývá, že často neplyne příliš otevřeně zejména mezi jednotlivými odbory úřadu. V některých případech informanti zmiňovali, že jejich okolí nefunguje jako kolektiv. Informanti si jsou vědomí různých rezerv.

„My tady máme některé vlastně části, kdy ty jsou trošičku jako, úplně ta komunikace úplně nefunguje, trošičku se trochu uzavírá, nebo jsou uzavřeny tak jako do sebe a byla tady řada projektů, které se dělali, a ti lidé nepřemýšleli o tom, že třeba by se mohli domluvit s někým dalším...“ (ředitel/ka úřadu)

Zejména na větších úřadech je komunikace nastavena primárně formálně, jedna informantka to zdůraznila s tím, že jde přece jen o úřad. Komunikace však někde bývá podporována různými intervencemi.

„Já jsem tady zavedl takový jako setkání snídaně s tajemníkem a podobně...“ (ředitel úřadu)

Pozitivně byla hodnocena i komunikace s nadřízenými.

„To znamená, že v podstatě dvě stě čtyřicet lidí v tomhle tom baráku ví, že tady může zaťukat ..., tak sem může přijít se svým problémem.“ (ředitel/ka úřadu)

„A snaží se, snaží se, jako když člověk, když je to v jeho silách, tak jako se snaží vycházet vstříc.“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Podle vyjádření informantů nebývají školení a jiný plánovaný rozvoj v oblasti měkkých kompetencí včetně komunikačních dovedností v rámci úřadů běžné. Přesná podoba komunikace se na různých úřadech liší.

B) Kontrolní skupina

Respondenti všech dotazovaných úřadů byli s úrovní komunikace spokojeni. Společným rysem též bylo vzpomínání teambuildingových akcí a neformálních setkávání. Osobní komunikace převládá nad nadužíváním technických forem.

*„Naše neformální vztahy jsou dobré, 2x do roka máme neformální setkání, sjetí řeky a tak.“
(tajemnice)*

„Uvnitř týmu komunikujeme osobně i emailem. Sedíme vedle sebe takže je to poměrně jednoduché.“ (řadový zaměstnanec)

„Naše komunikace je na dobré úrovni, protože jsme malý úřad s 30ti zaměstnanci, kteří se všichni osobně znají.“ (tajemník)

7.2.8. Organizační kultura

A) Základní skupina

Výše uvedená komunikace je důležitou složkou organizační kultury organizací, nikoliv však jedinou.

Informanti často velmi aktivně propagovali pozitivní vztah svých úřadů ve vztahu k občanům. Tuto hodnotu vnímali velmi vysoko.

„...úřední hodiny, ale ty jsou tady vyloženě jenom proto, abysme směřovali lidi do nějakého času a zbyl prostor na vyřizování těch spisů jako takových. Ale když přijde kdokoliv, kdykoliv, nikdy není odmítnut...“

„To je tady vždycky otevřený, že občan si může cokoliv, že má tady veřejný projednávání, máme tady fóra, kde je buď nastolený nějaký téma, nebo občan si může sám jakoby v tý diskuzi, jako sám říct, co se mu nelíbí, a proč nelíbí, a tak dále.“

„...ve vztahu ke klientovi bysme se až asi rozkrájeli.“

(řadový zaměstnanec)

Téměř všichni informanti velmi dobře hodnotili svůj vztah k zaměstnavateli.

„No záleží mi na tom velice, určitě. Jako myslím si, že jsem i pyšná na to, že dělám pro město, jo.“

„Určitě. Mě ta práce strašně baví...“

„No tak je to taková druhá rodina, že, bych řekla. Trávíme tu spoustu času, skoro dalo by se říct, víc než doma, takže si myslím, že člověk by měl mít pozitivní vztah, protože opravdu tady věnuje spoustu času toho svého života, takže jo, já bych řekla, že dobrý.“

„Já, když to vezmu třeba od desítky, od jedničky do desítky, tak devět a půl.“

(řadoví zaměstnanci)

Takový stav potvrzovali i ředitelé úřadů. Pozitivně hodnotili loajalitu zaměstnanců. I když reflektovali důležitost zaměstnání jako zdroje příjmů.

„Tak jako osobně si myslím, že všichni nebo většina tady chodí pro to, že mají to jako zdroj příjmů, to je pochopitelný, že jo, kdyby nepotřebovali finance, tak to asi nechodí.“ (ředitel/ka úřadu)

Informanti byli dotazováni na příklady řešení problémů a obecně jejich odpovědi směřovali k tomu, že úřad/nadřížení by k tomu primárně přistupovali smířlivě, ale s důrazem na řešení. Absence by se například neobešly bez povšimnutí. První reakcí kolegů a nadřízených by však byla zřejmě obava.

Do organizační kultury lze zařadit také vzdělávání. Úřady mají často nastavené vzdělávací plány, které jsou z velké části organizované jako povinné vzdělávání. Týkají se spíše odborných kompetencí, než měkkých dovedností, i když se najdou příležitosti, jak absolvovat kurzy např. ke kyberšikaně apod. V některých místech by zaměstnanci ocenili vyšší flexibilitu a lepší finanční možnosti pro výběr vzdělávání. Na jednom konkrétním úřadě je z více zdrojů patrné, že je tam vzdělávání výrazněji podporováno i motivací úředníků k dalšímu formálnímu studiu (doprovázené alespoň občasnou možností alternativních forem výkonu práce apod.).

Informanti z některých úřadů však zmiňují, že atmosféra na jejich pracovišti má svoje rezervy, v jednom případě je podle informantky vysloveně špatná. Příčinou podle některých je například vysoká vytiženost pracovníků a z toho i plynoucí nechuť zapojovat se do dalších aktivit (přes zaměstnavatele) jako je dobrovolnictví.

„...škarohlídi měli pravdu, že ta atmosféra tady na to prostě opravdu není...“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

„Protože ono to souvisí s tím, že pokud já tady znám zaměstnance, a teďka to vidím in natura v době voleb, kdy tady padají na hubu, a oni i normálně padají na hubu...“ (ředitel/ka úřadu)

B) Kontrolní skupina

Také kontrolní skupiny popisujeme organizační kulturu ze tří hledisek: Vztah k občanům, vztah k dalšímu vzdělávání a nepřímou otázkou v podobě, jak by byla řešena náhlá absence zaměstnance na pracovišti.

„Kdyby někdo nepřišel, báli bychom se, co se stalo, ale naštěstí tu máme kolegu s 6. smyslem a ten by to vycítil.“ (tajemnice)

„Kdykoli stačí paní vedoucí zavolat, není mi dobře, nebo potřebuji jet se synem do nemocnice a vyjde mi vstříc.“ (řadový zaměstnanec)

„Tady vše funguje, jsme tu pro lidi. Chováme se k sobě slušně, na malém městě to ani jinak nejde.“ (řadový zaměstnanec)

„Další vzdělávání je jednoznačně podporováno.“ (řadový zaměstnanec)

7.2.9. Spolupráce se sociálními partnery

A) Základní skupina

V oblasti dobrovolnictví je spolupráce mezi subjekty veřejné správy a sociálními partnery nepříliš rozvinuta. Pokud již spolupráce nastavená je, tak se nejčastěji jedná o přijímající organizace. Zástupci úřadů obecně spoluprací se přijímajícími organizacemi vnímají spíše dobře. Prezentují se jako aktivní partneři ve spolupráci. Podle regionálních konzultantů projektu tomu tak v mnoha případech je, i když ne ve vysoké míře a na každém úřadu.

Zástupci přijímajících organizací však zmiňují potřebu dalšího prohloubení spolupráce s úřady a vhodnost zapojení úředníků do dobrovolnických aktivit, hlavně proto, aby úředníci byli více v kontaktu s tématem své práce, s realitou.

„...protože úředníci rozhodují o lidech, tak vždycky úřad je opravdu, je to služba lidem. Kolikrát rozhodují o dotacích nebo o umístění do různých zařízení a vůbec nemají tušení, jak ty zařízení zevnitř vypadají.“ (zástupce/zástupkyně přijímající organizace)

Z prvních kontaktů s úřady pracovníky projektu vyplývá, že některé úřady mají v této oblasti výrazné rezervy, např. sociální odbor, který nezná vedoucí významné přijímající organizace v sociální oblasti, a to doslova pár kroků od úřadu.

B) Kontrolní skupina

Vzhledem k tomu, že se jedná o nezapojenou skupinu, bylo povědomí o konkrétních sociálních partnerech dosti malé, případně vycházelo z pracovní pozice.

„Informace máme jako rozpočtářky z rozpočtu – vidíme, kam do jakých organizací jdou peníze.“ (řadový zaměstnanec)

„Třeba kdyby úřad navázal spolupráci s neziskovkami z různých oblastí a pak poslal zaměstnancům email s nabídkou, kde si mohou vybrat. Taky emailová komunikace ze strany neziskovek je fajn.“ (řadový zaměstnanec)

7.2.10. Kritika k projektu, pochybnosti

A) Základní skupina

Přesto, že zapojení úřadů v projektu je zcela dobrovolné, někteří informanti byli k projektu skeptičtí. Výrazně kritický/skeptický ke smyslu projektu byl zejména jeden vedoucí úřadu, který jednak zdůrazňoval svoje jiné (pracovní) potřeby a problémy a za druhé byl kritický k zamýšlené intervenci jako takové. Zejména měl pochybnosti ohledně toho, nakolik může podpora dobrovolnictví a dobrovolnictví jako takové řešit reálné sociální problémy. Jako příklad

uváděl opuštěné seniory v domovech pro seniory. Zdůrazňoval, že dobrovolnictví jako je trávení času s opuštěnými seniory, je pouze řešení důsledku, nikoliv příčiny, což by bylo potřeba, a kterou viděl v rodině a stavu společnosti. Na pohled, že k postupným změnám společenského klimatu může přispět právě dobrovolnictví, reagoval spíše pasivně. Informantova kritika dále obecně směřovala k tomu, nakolik je efektivní peníze vynakládat na podobné projekty, když by byly potřeba jinde – zmiňovány byly zejména platy zaměstnanců veřejné správy (ve srovnání s platy v soukromé sféře apod.).

Výzkumníci zpětně subjektivně hodnotili respondenta jako velmi dominantní osobnost s předem hotovými pevnými názory. Přesně takto sestavené argumenty lze zřejmě vnímat jako individuální záležitost, avšak na podobných základech postavenou skepsi k projektu k podobným intervencím může mít více aktérů. Ze zkušeností regionálních konzultantů z náboru organizací vyplývá, že někteří z tajemníků odmítajících spolupráci byli nastaveni podobným způsobem se skepsí k evropským projektům v širším slova smyslu a dobrovolnictví obecně. Tato situace bývá při náboru celkem častá.

Subjektivní hodnocení dalších respondentů však nebylo zdaleka tak „přísné“. Volně na toto téma však navazuje neporozumění přínosu projektu některými zástupci CS. Informanti nechápali a měli pochybnosti ohledně toho, co je meritem projektu, když jde o dobrovolnictví jich samotných.

„...totiž úplně nechápu, jako ten projekt tohohle toho dobrovolnictví, nebo vlastně jak to je, proč se to vlastně dělá v té veřejné správě, a že by, jako že to jde ze shora,...“ (řadový zaměstnanec/zaměstnankyně)

Po stručném většinou opětovném vysvětlení projektu (projekt jim byl často představen na úvodním workshopu) však záměr projektu většinou přijali, možná ještě s určitou přetrvávající pochybností. Je zde nutné zmínit, že projekt a jeho přínos na první pohled skutečně nemusí být evidentní. Dobrovolnictví ve veřejné správě je projektem inovačním a jako takový se příliš nepodobá dalším projektům, na které bývají zaměstnanci veřejné správy zřejmě zvyklí. Hodnocení záměru projektu aktéry uvádíme v analýze výchozího stavu proto, že považujeme vnímání logiky intervence projektu za důležitý výchozí parametr. Srovnání s vnímáním této intervenční logiky v jeho závěru bude evaluačně podnětné. Toto zkoumání bude předmětem závěrečných evaluačních šetření. Z uvedených zjištění o pochybnostech/neznalosti CS o smyslu projektu byly definovány úpravy pro realizaci úvodních workshopů i pro komunikaci projektu jako takového.

B) Kontrolní skupina

Už u základní skupiny byla zřejmá určitá míra skepse vůči projektu, o to výraznější byla u skupinu osob, které se do projektu rozhodli nezapojit. Toto zjištění pak není vůbec překvapivé. Nejčastěji mají výhrady vůči organizovanosti aktivit, která mají být zcela osobně motivované a k administrativní zátěži okolo realizace projektu. Dalším důvodem je, že dle jejich vyjádření úřady mají spolupráci a komunikaci s městem navenek pod kontrolou i bez projektu.

„Utuzovat komunikaci navenek prostřednictvím dobrovolnictví není třeba, jsme malé město, kde se všichni znají, proto nemá smysl pořádát akce, do nichž by se zapojovali výhradně zaměstnanci úřadu.“ (tajemník)

„Dobrovolnické aktivity by měly vycházet z osobních pohnutek. Čím víc jsou organizované, tím víc se vzdalují původnímu významu.“ (vedoucí pracovník)

7.3. Shrnutí závěrů

- Dotazovaní informanti vnímají dobrovolnictví v naprosté většině jako dobrou, přínosnou věc. Někteří informanti však kladli důraz na formu realizace dobrovolnictví a zmiňovali, že představy některých lidí (i kolegů) o dobrovolnictví jsou zkreslené. Dobrovolnictví by podle některých potřebovalo zvýšit PR. V kontrolní skupině jsme se setkali prakticky s totožnými postoji.
- Motivace již aktivních dobrovolníků je založená z velké části na *následujících přínosech*: náboj a energie, které jim dobrovolnictví dává, pocit užitečně poskytnuté pomoci, přínosy v oblasti poznání nových věcí, získání nových kontaktů a prostoru pro seberealizaci. U kontrolní skupiny spatřujeme spíše neosobní fráze a obecné hodnocení motivace jiných osob.
- Pro zapojení do dobrovolnictví stojí před potencionálními dobrovolníky řada významných bariér. Informanti se často shodovali na nástrahách „hektické“ doby a zejména dalších povinnostech úředníků (např. rodinných). Nezapojené osoby pak navíc ještě zmiňují nepřekonatelné výhrady vůči organizovanosti dobrovolnictví, které si spojují s něčím zcela osobním.
- Zajímavá byla vyjádření řadových zaměstnanců na téma efektivity práce. Téměř všichni toto téma nebyli schopní hlouběji reflektovat. Při snaze o velmi konkrétní operacionalizaci tohoto tématu se informanti omezili na vyjádření ve smyslu, že „dělají, co mohou“. Naproti tomu kontrolní skupina reflektovala téma efektivity poměrně slušně a v širším kontextu.
- Angažovanost a zejména inovativnost respondentů a možnosti jejího uplatnění jsou u jednotlivých informantů různé. Limitující je v této oblasti zejména zařazení jednotlivých pracovníků (informanti v asistentské pozici byli celkově méně iniciativní, než úředníci se samostatnějším vztahem ke své agendě). U kontrolní skupiny byla zjištěna zcela obdobná.
- Komunikace je na úřadech podle většiny informantů na dobré úrovni. Úředníci bývají spokojeni zejména se spoluprací a s komunikací s nejbližšími kolegy. Stejně zjištění jsme našli u obou skupin respondentů.
- Informanti často velmi aktivně propagovali pozitivní vztah svých úřadů ve vztahu k občanům. Tuto hodnotu vnímali velmi vysoko. V kontrolní skupině jej dokonce vnímali jako samozřejmost a cíl své práce pracovníka VS.

8. Etnografický výzkum

8.1. Metodologie 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 se tak stane explorační průzkum cílové skupiny při výkonu dobrovolnických aktivit a zda došlo k nějakým posunům ve vnímání dobrovolnictví při výkonu samotné aktivity, komunikace a spolupráci se sociálními partnery.

Výchozí data byla nasbírána konzultanty projektu a evaluátory. Celkem proběhlo 8 pozorování před intervencí a dalších 7 pozorování v průběhu intervencí.

Přínosem etnografického výzkumu bude doplnění kvantitativních a kvalitativních dat získaných prostřednictvím dotazníků či rozhovorů o hluboké, kontextuální a přímé zkoumání a pozorování cílové skupiny, obohacené o vzhled 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.

8.2. Příklady podpory dobrovolnictví

V rámci analýzy výchozího stavu byly identifikované následující příklady fungující podpory dobrovolnictví: komunitní model, model podpory ze shora, model podpory ze zdola, model podpory ze strany organizace.

8.2.1. 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.

Městky 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.).

8.2.2. 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 v 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 neziskovou organizace Diakonie, 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.

Městský úřad plánuje uspořádat městský dobrovolnický den. Většina zaměstnanců by se pak mohla účastnit různých dobrovolnických aktivit. Celá akce by podle představ vedení mohla být obohacena kulturní vložkou, mediálně popularizována a posloužila tak k propagaci dobrovolnictví.

8.2.3. 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, městský úřad má velmi pozitivní přístup k dobrovolnictví.

Realizace dobrovolnických aktivit

MÚ Spolupracuje s dobrovolnickým centrem. Společně s dobrovolnickým centrem organizuje cenu „Dobrovolník s kytíčkou“ (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, soutěž 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 cítění. Uvedená výše zaměstnankyně MÚ pravidelně prezentuje dobrou praxi na přednáškách a besedách v regionu, i mimo něj (školy, úřady apod.). Díky osobnosti již zmíněné koordinátorky, MÚ je považován za příkladné město z hlediska dobrovolnictví i přes veškerou pasivitu vedení v této oblasti.

8.2.4. 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 rozumí 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 vzbudili 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.

9. Závěr

Tabulka 8 Přehled výchozího stavu základních evaluačních kritérií, u kterých je předpokládán posun po intervenci

Kód	Definice/jednotka	Výchozí stav
TQ1	Kvalita odvedené práce	8,6 ¹
TQ2	Rychlost řešení úkolů	8,5 ¹
TQ3	Samostatnost	8,7 ¹
TQ4	Komunikační dovednosti	8,4 ¹
TQ5	Odborné znalosti (u zapojených do odborného dobrovolnictví)	8,0 ¹
TQ7	Pracovní angažovanost	3,9 ²
TQ8	Komunikace se spolupracovníky	4,1 ²
TQ9	Míra povědomí zaměstnanců o dobrovolnických programech nabízených organizací	26 %
TQ10	Míra povědomí zaměstnanců o existenci konzultanta dobrovolnických aktivit	25 % ³
TQ11	Míra zapojení do dobrovolnických aktivit (aktivity zprostředkované zaměstnavatelem v rámci pracovní doby nebo alespoň částečně mimo pracovní dobu)	26 %
TQ12	Organizace nabízí zapojení do dobrovolnických programů	ANO 19 % (7/36)
NQ1	Počet spolupracujících sociálních partnerů	průměr na organizaci 1
NQ2	Počet podnětů/návrhů na zkvalitnění procesů nebo služeb	_5
NQ3	Počet zaměstnanců zapojených do dobrovolnictví	Více jak 20 zaměstnanců 43 % (6/14) ^{6,7}
NQ4	Počet hodin DP na organizaci/období	jednorázové akce 93 % (13/14) ⁶
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)	26 % ⁸

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, nebyly schopni řazení). Proto v rámci uvedených výše 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 hlubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky, kdy respondenti nebyly 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 schopni 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 bude však pečlivě počet hodin i počet zaměstnanců monitorován.

7 Z 14 organizací zapojených do dobrovolnictví v minulosti 6 mělo zapojených více jak 20 zaměstnanců.
8 Ukazatel je shodný s TQ9, z důvodů duplicitních informací bude z dalších analýz vyřazen.

9.1. Shrnutí zjištění

- 42 % zapojených organizací má zkušenost s realizací dobrovolnických programů, v naprosté většině případů se jednalo o jednorázové akce.
- V současné době nabízí dobrovolnické programy zhruba pětina subjektů (7/36), přičemž jejich realizaci v pracovní době umožňují pouze dva subjekty.
- Nejčastěji mají zapojené organizace zkušenost s charitativními akcemi.
- Koordinátor dobrovolnických aktivit působí v zapojených organizacích pouze výjimečně, konkrétně ve čtyřech organizacích.
- Třetina organizací nějakým způsobem spolupracuje s místním dobrovolnickým centrem, zhruba polovina však ve svém regionu žádné dobrovolnické centrum nemá.
- Téma dobrovolnictví se nejčastěji objevuje 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.
- 41 % respondentů dotazníkového šetření neví o žádných možnostech dobrovolnických aktivit v regionu.
- 26 % respondentů ví, zda úřad organizuje nějaké dobrovolnické aktivity. Téměř dvě třetiny respondentů neví jistě, zda zaměstnavatel organizuje nějaké dobrovolnické aktivity.
- Téměř pětina respondentů nevykonávala nikdy žádnou dobrovolnou činnost.
- Téměř třetina respondentů je ochotná se dobrovolnictví věnovat, a to nejčastěji pravidelně, ale méně často než 1× měsíčně.
- Skoro všichni respondenti mají zájem o vlastní rozvoj, pozitivně hodnotí svoji samostatnost a vidí v zaměstnání možnosti pro své další vzdělávání. Dvě třetiny respondentů deklarují, že ve svém zaměstnání mají možnost se rozvíjet. Odborné znalosti vycházejí ze sebehodnocení respondentů relativně nejhůře.
- 85 % respondentů je se svou prací celkově spokojených. Respondenti spíše vnímají na svém úřadě přátelskou a kolegiální atmosféru. 71 % respondentů je na svou práci hrdých a téměř polovina respondentů by organizaci, v níž vykonávají své zaměstnání, doporučila jako dobrého zaměstnavatele.
- Z rozhovorů vyplynulo, že informanti vnímají dobrovolnictví v naprosté většině jako dobrou, přínosnou věc. Někteří informanti však kladli důraz na formu realizace dobrovolnictví a zmiňovali, že představy některých lidí (i kolegů) o dobrovolnictví jsou zkreslené. Dobrovolnictví by podle některých potřebovalo zvýšit PR.
- Motivace již aktivních dobrovolníků vychází z velké části z náboje a energie, které jim dobrovolnictví dává, pocitu užitečně poskytnuté pomoci, přínosů v oblasti poznání nových věcí, získání nových kontaktů a prostoru pro seberealizaci.

- Pro zapojení do dobrovolnictví stojí před potencionálními dobrovolníky řada významných bariér. Informanti se často shodovali na nástrahách „hektické“ doby a zejména dalších povinnostech úředníků (např. rodinných).
- Nezapojené osoby pak navíc ještě zmiňují nepřekonatelné výhrady vůči organizovanosti dobrovolnictví, které si spojují s něčím zcela osobním.
- Angažovanost a zejména inovativnost respondentů a možnosti jejího uplatnění jsou u jednotlivých informantů různé. Limitující je v této oblasti zejména zařazení jednotlivých pracovníků (pracovníci asistentské pozici byli celkově méně iniciativní, než úředníci se samostatnějším vztahem ke své agendě).
- Komunikace je na úřadech podle většiny informantů na dobré úrovni. Úředníci bývají spokojeni zejména se spoluprací a s komunikací s nejbližšími kolegy.
- Informanti často velmi aktivně propagovali pozitivní vztah svých úřadů ve vztahu k občanům. Tuto hodnotu vnímali velmi vysoko. V kontrolní skupině jej dokonce vnímali jako samozřejmost a cíl své práce pracovníka VS.
- V praxi byly vyzorovány čtyři příklady/modely fungující podpory dobrovolnictví v zapojených subjektech: 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.

9.2. Rizika evaluace

Níže jsou shrnuty hlavní rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh a výsledky evaluačních aktivit.

1) Nízká motivace cílové skupiny pro vyplňování evaluačních dotazníků a z ní plynoucí nízká návratnost.

Řešení: Pečlivá a důkladná komunikace cílů evaluačních aktivit a jejich potřeby, opakované urgencye pro vyplňování dotazníků. Využívání úsporných způsobů sběru dat.

2) Obavy vedení i řadových zaměstnanců zapojených organizací z vyplňování citlivých údajů v evaluačních dotaznících.

Řešení: Intenzivní komunikace cílů dotazníkového šetření, důsledné informování o bezpečnostních mechanismech, důvěrném zacházení s daty a jejich anonymizaci.

3) Personální změny v realizačním týmu.

Řešení: Pečlivé sestavení evaluačního týmu, v němž je vysoká zastupitelnost jednotlivých pracovníků. Pravidelné porady a sdílení informací o dílčích aktivitách projektu.

4) Časová náročnost evaluačních aktivit.

Řešení: Pečlivé plánování jednotlivých evaluačních aktivit, sestavení evaluačního týmu a dodržování plánovaného harmonogramu.

5) Nedostupnost potřebných dat.

Řešení: Sestavení zkušeného evaluačního týmu, případná revize evaluačního designu a hledání alternativních zdrojů a způsobů sběru dat.

6) Skepse vedení organizací vůči projektu a tématu dobrovolnictví obecně.

Řešení: Skeptický a kritický přístup a z něj plynoucí potíže v komunikaci či ochotě aktivně spolupracovat s konzultantem dobrovolnických programů mohou být částečně odbourány trpělivým vysvětlováním projektu a přínosů dobrovolnictví pro dobrovolníky i jejich zaměstnavatele. V některých případech však bude potřeba hledat podporu u jiných zaměstnanců organizace, jimž je dané téma bližší, a přenášet tak na ně zátěž z potenciálně problematické osoby.

Literatura

EHSV (Evropský hospodářský a sociální výbor). 2006. Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Dobrovolná činnost, její úloha v evropské společnosti a její vlivy. (2006/C 325/13). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52006AE1575> [aktivní 7. 4. 2017]