



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Průběžná evaluační zpráva

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

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

Mgr. Jana Krátká, Ph.D.

Bc. Irina Kushnareva

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

1. Úvod.....	4
2. Metodologie.....	4
3. Souhrnná zjištění z nestandardizovaných rozhovorů.....	4
3.1. Obecné hodnocení projektu	4
3.2. Komunikace uvnitř realizačního týmu	5
3.3. Rizika a bariéry	5
3.4. Spolupráce projektu s vysílajícími organizacemi	6
3.5. Spolupráce projektu s přijímajícími organizacemi.....	6
3.6. Doporučení	7
3.7. Shrnutí závěrů.....	7
4. Souhrnná zjištění z analýzy evaluačních sešitů.....	8
4.1. Přebytky a potřeby	8
4.2. Motivátory	9
4.3. Bariéry.....	9
4.4. Co funguje nejlépe?	10
5. Etnografický výzkum	10
5.1. Metodologie a základní parametry.....	10
5.2. Výsledky a diskuse.....	11
5.3. Shrnutí	12
6. Závěr.....	14

Použité zkratky

CS	Cílová skupina
DP	Dobrovolnický program
DČ	Dobrovolnická činnost
NNO	Nestátní neziskové organizace
VS	Veřejná správa

1. Úvod

Projekt Dobrovolnictví ve veřejné správě usiluje o testování zavedení dobrovolnických aktivit v institucích veřejné správy (dále VS). Cílem průběžné evaluační zprávy je tedy průběžné vyhodnocení potenciálu rozvoje dobrovolnických programů ve VS. Širšími cíli našeho projektu je skrze dobrovolnictví rozvíjet organizační kulturu institucí VS a jejich zaměstnanců. Předpokládáme, že se dopady do organizační kultury projevují především v těsnější spolupráci a komunikaci uvnitř organizace a průběžně je sledujeme na způsobu komunikace mezi zaměstnanci na téma dobrovolnických aktivit. K osobnostnímu rozvoji zaměstnanců dochází zejména v oblasti tzv. soft skills, socio-emocionálních a komunikačních kompetencí a řídicích a organizačních schopností. V tomto ohledu může dobrovolnictví hrát velkou roli v naplňování osobní seberealizace a sekundárně spolupůsobit jako prevence syndromu vyhoření. Mezi další očekávané efekty dobrovolnictví patří posílení spolupráce mezi VS a sociálními partnery (nestátní neziskové organizace, organizace zřizované kraji/městy/obcemi, dobrovolnická centra apod.) a obecně rozšíření povědomí o dobrovolnictví a jeho celospolečenském významu.

2. Metodologie

Cílem průběžné evaluační zprávy je zachycení průběhu realizace projektu a zhodnocení procesů více do hloubky (komunikace uvnitř realizačního týmu, se spolupracujícími organizacemi, prosazování formálních závazků atd.). Pokoušíme se tak zachytit proces informálního učení skrze sdílené reflexe zapojených osob (konzultantů projektu i zaměstnanců VS) a popis zapojených organizací. Data byla nasbíraná konzultanty projektu a evaluátory pomocí nestandardizovaných rozhovorů, analýzy evaluačních sešitů a pozorování. Přínosem pozorování v rámci 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 sociálními partnerům a příjemcům dobrovolné pomoci.

3. Souhrnná zjištění z nestandardizovaných rozhovorů

3.1. Obecné hodnocení projektu

Dosavadní průběh projektu, jak vyplývá ze zjištění regionálních konzultantů, je hodnocen kladně. Přínosy jsou viděny zejména v tom, že projekt podporuje šíření informací o dobrovolnictví (přináší osvětu ve sféře dobrovolnictví) a také poskytuje metodologickou podporu v oblasti nastavování dobrovolnických programů v kontextu veřejné správy.

„Rozjetí, té spolupráce mě přijde docela fajn, teda ne asi všude, ve všech krajích, ale v některých je to fakt dobré. Třeba v těch Litoměřicích, v Písku, v Jihomoravském kraji (Brno, Valašské Klobouky).“ (konzultantka Jižní Morava a Zlínsko).

„Myslím si, že je dobře, že v rámci tohoto projektu se osloví tak velká skupina lidí, že se někdo dozví o tomto projektu, o dobrovolnictví.“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

„Funguje ta osvěta, já si myslím, že to bude přínosné i pro ty úřady. Nějaké výstupy, metodiky. Toto jím pomůže. Určitě se najdou každý pro sebe něco i jak ze zapojených měst, tak i z nezapojených...“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

3.2. Komunikace uvnitř realizačního týmu

Komunikace uvnitř realizačního týmu je podle konzultantů projektů na dobré úrovni. Členové realizačního týmu bývají spokojeni se spoluprací a s komunikací jak s vedením projektu, tak i s nejbližšími kolegy:

„Komunikace v týmu je výborná. Gestor projektu, když vidí, že máme nějaký problém, tak s námi konzultuje. Obecně se snaží poslouchat, co máme za problémy... I s analytiky, tam to všecko bez problému. S konzultanty taktéž...“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

„Jednotliví členové týmu vědí, co dělají, pokyny zpravidla dávají smysl a informace se ke všem dostávají včas.“ (konzultant Praha, Střední Čechy, Pardubický kraj).

„Komunikace uvnitř týmu je fajn a jsem za to moc rada... Vždycky se těším, až přijdu do kanclu... Jsme různorodý tým, ale i přes to dokážeme spolupracovat...“ (konzultantka Střední Čechy).

3.3. Rizika a bariéry

Samotné téma projektu předpokládá osobnostní angažovanost zaměstnanců, tudíž se u takto pozitivně orientovaných osob nesetkáváme s uváděním většího množství bariér. Samotní konzultanti projektu, kteří zprostředkovávají první kontakt se zapojenými úřady, jsou sami velmi motivovaní k rozvíjení dobrovolnictví na úřadech VS, přesto uvádějí některá rizika a momenty osobního zklamání. Největší rezervy (v kontextu dosavadní realizace projektu) jsou spatřovány v časovém nastavení projektu, a jistou míru zklamání konzultanti pocítují v celkové odezvě ze strany některých úřadů (malá odezva na elektronickou komunikaci).

„Je to běh na dlouhou trať, to je moc krátké období, je to rozhodně na delší dobu. Určitě bych tam přidala ten čas trvání toho projektu...“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

„Demotivační je ignorace mailů a obecně těžká komunikace...“ (konzultant Praha, Střední Čechy, Pardubický kraj).

Tyto způsoby komunikace však právě mohou být ideálně ovlivňovány zapojením do dobrovolnických aktivit se všemi jejich pozitivy v oblasti rozvíjení sociálních, organizačních a emocionálních kompetencí. Z rozhovorů a zjištění regionálních konzultantů také vyplývá, že výše uvedená bariéra souvisí s tím, že účastníci realizačního týmu nemají (a logicky ani nemohou mít) kontrolu nad způsobem výběru kontaktních osob na úřadech, a často ani

informace o samotném procesu výběru těchto osob. Vše vychází z první komunikace s tajemníkem. Někdy se samotný tajemník stává kontaktní osobou, jindy sám zvolí zástupce ze svého úřadu.

Jindy je spolupráce s kontaktními osobami je hodnocena kladně.

„Já mám s kontaktními osobami zkušenost teď už dobrou. Nepodařilo se mi ze začátku úplně rozjet Kyjov... Takže můžu říct, že v současné době všichni se mnou spolupracují, reagují na maily v rámci svých možností, když nemůžou hned vzít telefon, tak zavolají zpátky. Takže komunikace je dobrá“ (konzultantka Jižní Morava a Zlínsko).

3.4. Spolupráce projektu s vysílajícími organizacemi

Co se týče spolupráce s vysílajícími organizacemi, prostřednictvím zejména představitelů úřadů je dobrovolnictví velmi vítáno a podporováno, později se však ukazuje, že dané úřady mají relativně omezenou zkušenost. Často skutečná zkušenost/účast zkoumaných úřadů v dobrovolnictví není tak velká, častá ani pravidelná, jak by se v některých případech mohlo zdát z jejich sebe prezentace.

„...Překážkou je, že zaměstnance veřejné správy jsou často přetíženi... Ono se to v i praxi tak ukazují. Zapojí se malý počet, třeba deset procent zaměstnanců. Což je ale u velkých úřadů pořád velké číslo.“ (konzultantka Jižní Morava a Zlínsko).

„Ale to rozjetí spolupráce mě přijde docela fajn, teda ne asi všude, ve všech krajích, ale v některých je to fakt od první chvíle dobré. Třeba v těch Litoměřicích, v Písku, v Jihomoravském kraji (Brno, Valašské Klobouky)“ (konzultantka Střední Čechy).

Souvisí to mimo jiné i s celkovou pracovní vytížeností kontaktní osoby. Jako řešení konzultanti často zmiňují: nastavení pravidelné komunikace (např. pravidelná schůzka s kontaktní osobou v předem stanovený čas jednou za tři týdny), důkladná příprava nabídky dobrovolnických aktivit.

Konzultant tak průběžně připravuje kontaktní osobu na úplné převzetí aktivit, souvisejících s realizací dobrovolnických aktivit. Kontaktní osoba se pod vedením konzultanta stává více a více samostatnou a je podněcována k větší iniciativě, což je cílem samotného projektu – rozvíjení soft skills a organizačních dovedností zaměstnanců VS pro realizaci dobrovolnictví.

3.5. Spolupráce projektu s přijímajícími organizacemi

V oblasti dobrovolnictví je spolupráce mezi subjekty veřejné správy a přijímajícími organizacemi zpravidla dobrá, ale v některých městech ještě nepřilíží rozvinutá.

„Fungují velmi dobře, koho oslovím, ten to vnímá jako vítaný most mezi nimi a úřadem. Oni stojí o ty úředníky. My na workshopech otevíráme dveře jejich spolupráci.“ (konzultantka Jižní Čechy a Plzeňsko).

Je ale třeba, aby NNO motivovaly úřady pro zapojení do zcela konkrétních aktivit. To platí, zejména pokud se jedná o úřady s malou zkušeností a povědomím o možnostech dobrovolnických aktivit. Stává se, že úřady chtějí detailnější popis, než jaký dostávají od NNO.

Zaměstnanci mají obvykle zkreslené představy o dobrovolnictví a detailnější nabídka jim pomůže s výběrem a rozhodnutím zapojit se.

„Ze začátku mi posílali takové obecné nabídky, ale snažím se jim vysvětlit, že takhle to opravdu nejde. Opravdu se takhle nikdo nepřihlásí...“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

Z nezkušenosti organizací VS s dobrovolnictvím pak může vyplývat také špatný odhad. Organizace VS přislíbí NNO větší množství dobrovolníků, než je nakonec schopen naplnit. I zde funguje konzultant jako neformální školitel, který vede nové koordinátory k získávání dobrovolníků, jejich motivování, vedení základní dokumentace atd. Teprve potom by organizace VS měla přislíbit NNO konkrétní nabídku výpomoci. Jako řešení výše uvedených bariér konzultanti často také zmiňují: přípravu podrobných poptávkových formulářů, navazování neformálních kontaktů s pracovníky neziskových organizací, častější a důslednější e-mailovou a telefonickou komunikaci.

„Musím jim nabídnout komplexně. Musím vypracovat na A-4 list poptávkový formulář, popsat jak se to dělá, jaký je postup, jak pozvánky udělat. Pak to projednávají to s vedením...“ (konzultantka Moravskoslezský kraj).

„Z doby, kdy jsem sama pracovala v tom nezisku... Mám tam velké množství neformálních kontaktů. Poslala jsem jim informaci, že máme dobrovolníky, ozývají se, takže to mi funguje úplně super.“ (konzultantka Jižní Morava a Zlínsko).

3.6. Doporučení

Mezi často uváděné doporučení související s další realizací projektu patří větší zapojení regionálních konzultantů do výběru kontaktních osob, zlepšení PR na úřadě na základě vedení konzultantem, větší časové rozpětí projektu, spolupráce pouze s těmi úřady, které jsou skutečně ochotné se aktivně zapojit do dobrovolnictví.

„Zásadní je výběr kontaktní osoby, např. vylučovací metodou – nejprve rozhodit síť, zjistit zájem a předpoklady a poté je otestovat, komunikovat od začátku, že může dojít ke změně v případě nalezení vhodnější osoby. Cílem by mělo být hledat nejvhodnější možnou osobu a ne pouze někoho delegovat a doufat, že pro věc bude mít zápal.“ (konzultant Praha, Střední Čechy, Pardubický kraj).

„Rozhodně víc času. Prostě mít na to mít více času, než dva roky. Je to zapotřebí, to nějak otestovat a spolupracovat dlouhodobě s těmi úřady, ačkoliv se tam ty osoby mění třeba skrz volby.“ (konzultantka Střední Čechy).

„Dále opravdu jít do spolupráce s těmi úřady, kteří jsou ochotní fakt ten projekt naplnit. Netrávit čas s úřady, kteří k tomu ochotní nejsou. Nebýt zatížení číslem, počtem zapojených, ale spolupracovat s někým, kdo to doopravdy chce.“ (konzultantka Střední Čechy).

3.7. Shrnutí závěrů

- Dosavadní průběh projektu je hodnocen celkem kladně. Přínos projektu je viděn především v tom, že projekt podporuje šíření informací o dobrovolnictví a také poskytuje metodologickou podporu v oblasti nastavování dobrovolnických programů.

- Dosavadní průběh projektu tedy vede k naplňování cílů v oblasti podněcování zaměstnanců VS k realizaci dobrovolnických aktivit coby cenných zdrojů informálního učení.
- Komunikace uvnitř realizačního týmu je na dobré úrovni. Členové realizačního týmu bývají spokojeni se spoluprací a s komunikací jak s vedením projektu, tak i s nejbližšími kolegy. Na tomto základě dále dochází k rozvoji funkční komunikace také v organizacích VS, přičemž rozvoj komunikačních dovedností je jedním z projektových cílů.
- Největší rezervy konzultanti spatřují v časovém tlaku a někdy také v obtížné komunikaci s některými pasivními úřady.
- Skutečná zkušenost/účast zkoumaných úřadů v dobrovolnictví není tak velká, častá ani pravidelná, jak by se v některých případech mohlo zdát z jejich sebe prezentace. Jako řešení uvedeného výše problému se často zmiňují: nastavení pravidelné komunikační platformy, důkladná příprava nabídky dobrovolnických aktivit, pravidelná telefonická a e-mailová komunikace.
- Organizace VS někdy na základě nezkušenosti s organizací VS chybují v odhadu rozsahu přislíbené pomoci externím organizacím, konzultanti je tudíž vedou k praktickému uvažování a strukturování potřeb nabídky a poptávky v rámci reálných možností konkrétního úřadu VS.

4. Souhrnná zjištění z analýzy evaluačních sešitů

4.1. Přebytky a potřeby

Většina subjektů VS zapojených do projektu je dobrovolnictví nakloněná. Kontaktní osoby jsou většinou lidé zapálení, kteří chtějí dobrovolnictví na úřady zavést. Dokážou si získat podporu vedení, nadchnout kolegy a vymyslet dobrovolnické aktivity. Komunikace s nimi probíhá zpravidla bez problémů. Mají opravdu chuť do toho jít, uvědomují si přínosy dobrovolnictví třeba i z hlediska navazování lepších vztahů s kolegy (Jižní Morava, Zlínský a Jihočeský kraj). V některých případech problém ale spočívá v tom, že očekávají veškerou iniciativu na realizačním týmu projektu a jejich vlastní aktivita je téměř nulová (některé úřady v Jihočeském kraji).

Zaměstnanci mají také chuť pomáhat, mají hodně nápadů a celkem jasnou vizi, v jaké oblasti by chtěli dobrovolničit, ale někteří si stěžují na nedostatek času a pracovní vytížení, proto realizace jejich myšlenek je delším procesem (Středočeský kraj).

Jsou také úřady, které nemají s dobrovolnictvím žádné zkušenosti. Zatím nemají jasnou představu, jak dobrovolnictví bude přijato zaměstnanci z dlouhodobého hlediska (Moravskoslezský kraj). Pro upřesnění představy jak dobrovolnictví ve veřejné zprávě může fungovat, jsou pořádány meziregionální workshopy zaměřené na příklady dobré praxe. Prachovice jsou třeba dobrým příkladem města, kde dobrovolnictví je již součástí

každodenního života zaměstnanců a rádi se podělí o tyto zkušenosti. Rovněž i tato „vzorová“ města, kde dobrovolnictví již nějakou dobu funguje, mají své potřeby. Například chtějí dobrovolnictví dostat mezi více úředníků a rozšířit spektrum DČ.

Úřady, které se nachází v malých městech, kde je nedostatek přijímajících organizací nebo není rozvinutý neziskový sektor či zcela chybí, potřebují úřady rozšířit počet partnerů, oslovit více přijímajících organizací, vymyslet vlastní dobrovolnické programy s delší dobou udržitelnosti.

4.2. Motivátory

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci jsou ve větší míře motivovaní, přičemž motivace je zpravidla vnitřní, je to ochota pomáhat ostatním, což tito lidé považují za naprosto přirozenou věc. Mezi důležité vnější motivační faktory v rozvoji dobrovolnictví na úřadě lze zařadit například podporu vedení úřadu. V případě, že vedení úřadu aktivně podporuje dobrovolnictví či umožňuje vykonávání dobrovolnických aktivit v rámci pracovní doby zaměstnanců, je i motivovanost zaměstnanců výrazně vyšší. Zaměstnanci v takovém případě uvádějí, že dobrovolnictví vnímají jako teambuildingovou aktivitu či způsob informálního učení.

Dalším silným motivačním faktorem je zlepšení pověsti města, jeho lepší prezentace a také snaha město oživit, rozhybat. Mezi zapojenými subjekty jsou i malá, odlehlá města, geograficky izolovaná, kde téměř neexistují kulturní a volnočasové aktivity. Navazování spolupráce s přijímajícími organizacemi a uspořádání dobrovolnických akcí situaci pomáhá (např. Štětí).

Ještě jedním důležitým motivátorem může být politika města. Pokud třeba město stojí o to, aby bylo atraktivní pro mladé lidi, tak nabízené dobrovolnické aktivity se dají na tuto oblast zaměřit (např. Volyně).

4.3. Bariéry

Některé důležité bariéry již byly zmíněny regionálními konzultanty v rozhovorech, anebo na začátku této kapitoly, když se mluvilo o potřebách zapojených subjektů: vážnou komunikaci, celková pasivita kontaktních osob (Střední Čechy, Moravskoslezský kraj), chybějící iniciativa z jejich strany (Jihočeský a Moravskoslezský kraj), pracovní vytíženost zaměstnanců veřejné správy, slabá podpora ze strany vedení, nedostatek přijímajících organizací atd.

Mezi další překážky, které brání realizaci projektu, patří například špatná atmosféra na úřadě (Vodňany), napjaté vztahy mezi jednotlivými členy vedení či změny ve vedení.

Další bariérou může být malá informovanost zaměstnanců o dobrovolnických aktivitách. Toto se daří úspěšně vyřešit komunikační sítí úřadu, zprávami o projektu na intranetu a také seznámením zapojených subjektů s webem dobrovolnik.net, který byl zprovozněn v rámci tohoto projektu.

4.4. Co funguje nejlépe?

Regionální konzultanti uvádí, že zapojení zaměstnanců VS do dobrovolnických aktivit funguje nejlépe v případě, když je správně zvolena kontaktní osoba. Pokud komunikace vážne, tak neúčinnější jsou osobní schůzky, po kterých je komunikace efektivnější. Dobře fungují i příklady dobré praxe, workshopy, kde se předávají zkušenosti jednotlivých kontaktních osob.

V neposlední řadě je také osobní setkání se zaměstnanci úřadů. Na těchto setkáních jsou získávány informace o zájmech a preferencích jednotlivých zaměstnanců, na jejichž základě jsou následně doporučeny vhodné dobrovolnické aktivity.

5. Etnografický výzkum

5.1. Metodologie a základní parametry

Etnografii v projektu chápeme jako doplňující přístup pro lepší vhled do problému. Cílem etnografického výzkumu v rámci evaluací projektu Dobrovolnictví ve VS je průběžné pozorování principů a procesů zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví. Skrze jejich pozorované reakce a dojmy usilujeme o poznání změn v jejich chování, vyjadřování postojů či názorů a postoje a názory samotné a také přístupu k řešení problémů či komunikace s příjemci dobrovolnictví (např. lidé s postižením a speciálními potřebami apod.). Za tím účelem průběžně sledujeme cílovou skupinu při výkonu dobrovolnických aktivit i v přípravných fázích (např. workshopy a jejich průběh, atmosféra, hybné mechanismy, které vedou k dobrovolnictví) a usilujeme o poznání, zda došlo k nějakým posunům ve vnímání dobrovolnictví při výkonu samotné aktivity, komunikace a spolupráci se sociálními partnery.

Data jsou průběžně sbírána konzultanty projektu a také evaluátory. Do konce 06/2018 proběhlo 15 pozorování, přičemž jsme se zaměřovali na workshopy i dobrovolnické akce jakéhokoli druhu.

Zaměřujeme se zejména na následující charakteristiky:

- Zvláštní situace
- Prostředí a atmosféra během akce
- Průběh akce a vliv neočekávaných událostí na naladění účastníků
- Vývoj atmosféry a naladění
- Zainteresané osoby
- Komunikační specifika mezi osobami
- Vztah osob k vykonávané aktivitě
- Emoční naladění osob a vývoj
- Zájem osob o téma (odráží se v tématu komunikace?)
- Konfliktní situace
- Formy vyjádření postojů (i nonverbální)
- Reakce na nečekané události

5.2. Výsledky a diskuse

Zájem účastníků vychází z vlastních a vnitřních pohnutek, to je hlavní téma, se kterým se v pozorováních zapojených osob setkáváme. Jejich komunikace zahrnuje srovnávání plánované nebo uskutečňované dobrovolnické aktivity s jejich vlastními dřívějšími zkušenostmi. Dobrovolnictví rozumějí jako přirozenou pomoc, která jim přináší možnost seberealizace a pocit prospěšnosti. Mnohdy se jedná o osoby, které se do dobrovolnictví zapojují v osobním životě již dlouho. Jejich celkové naladění ve vztahu k dobrovolnické aktivitě je potom kladné. Jedná se totiž o aktivitu, kterou by sami tak jako tak rádi realizovali i bez zastřešení zaměstnavatelem.

Důkazem je jejich chování a komunikace v situacích s nečekaným průběhem. Zaměstnanci úřadu např. plánovali práci na zahradě v místním hospici a z důvodu nepříznivého počasí se akce přesunula do interiéru. Pracovní aktivity se změnily v třídění hygienických potřeb, mytí oken, žehlení, přesouvání kartotéky apod. U přesouvání kartotéky vystupovali zkušeně a hrdě, protože mohli uplatnit své úřednické zkušenosti, u ostatních aktivit a u společného oběda potom vznikala živé diskuse s místními zaměstnanci a vedením hospice. Zcela přirozeně si do konce dobrovolnické akce naplánovali další dobrovolnické aktivity, kterým by se chtěli věnovat v příštím pololetí.

Ne workshopech, coby iniciačních setkání zástupců úřadů VS a přijímajících organizací často zvenčí sledujeme proces vnitřní změny u nepřiliš angažovaných osob. V případě, že se na workshopech daří spojit nadšené dobrovolníky nebo koordinátory dobrovolnictví ze zkušenějších úřadů VS s těmi, kteří teprve začínají, musí jednoznačně dojít k určitému střetu. Tyto střety byly doposud veskrze kladné, protože pod zkušenými příklady zástupců úřadu, kde se dobrovolnictví již dlouho věnují těm nezkušeným a pochybujícím špatně argumentuje a setrvává u ostentativního výčtu překážek.

Poznatky z etnografických pozorování průběžně strukturujeme v utvářené typologii způsobů podpory dobrovolnictví, přičemž v tuto chvíli se stále jeví coby nejpraktičtější 4 kategorie. Prezentujeme tak poznatky ze čtyř konkrétních úřadů VS se specifickými přístupy k dobrovolnictví.

1. Model komunitního dobrovolnictví (Valašské Klobouky): Takovýto úřad v oblasti dobrovolnictví funguje zcela samostatně a do projektu se tudíž zapojuje spíše se zájmu dále rozvíjet a reflektovat svoji běžnou aktivitu. Dobrovolnictví se věnují všichni zaměstnanci úřadu včetně rodinných příslušníků (stejně jako běžní obyvatelé města) a jejich komunikace o tématu je tedy přirozená a pozitivní. Dá se říci, že motivace k dobrovolnictví je u osob vnitřní, jediným vnějším motivátorem jsou nové výzvy. Komunikace uvnitř úřadu je na velmi dobré úrovni, což souvisí s celkovým naladěním a vztahem k dobrovolnictví obecně. Informace o dobrovolnických aktivitách (plánovaných a proběhlých) se objevují v městském tisku, na sociálních sítích a na webu města.

2. Model podpory shora (Litoměřice): Tajemník městského úřadu je bývalým zaměstnancem Diakonie, a dobře chápe význam pojmů dobrovolnictví a neziskové organizace ve společnosti. Realizaci dobrovolnictví mezi zaměstnanci bere jako osobní výzvu. MÚ tudíž dlouhodobě

podporuje organizace v rámci obcí s rozšířenou působností, které se dobrovolnictvím zabývají a neziskové organizace jako Diakonie, Charita a další (např. poskytuje volné plochy, volné pronájmy, finanční prostředky apod.). Kromě toho, na organizaci dobrovolnických akcí aktivně spolupracuje a sám podává návrhy. Tajemník následně těmto zaměstnancům děkuje (rozesílá děkovné e-maily) a dále 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.

3. Model podpory zdola (Prachatice): Situace ohledně dobrovolnictví funguje natolik dobře, že je takové město ve svém kraji považováno za vzor a bylo oceněno několika cenami. Společně s dobrovolnickým centrem organizuje cenu „Dobrovolník s kytičkou“ (o vítěze 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. Hlavní iniciativa v otázce dobrovolnictví vychází od řadové zaměstnankyně, která je na úřadě považována za neoficiální koordinátorku veškerých dobrovolnických aktivit. Svým nadšením pro věc, dokáže pro dobrovolnické aktivity strhnout ostatní obyvatele města a pracovníky úřadu. Je velice tvůrčí, komunikativní, empatická a má silné sociální citění. Je si vědoma potřeby šíření příkladů dobré praxe, což realizuje na přednáškách a besedách v regionu, i mimo něj (školy, úřady apod.). Díky osobnosti neoficiální koordinátorky, je MěÚ považován za příkladné město z hlediska dobrovolnictví i přes veškerou pasivitu vedení v této oblasti.

4. Model podpory dobrovolnictví jako součást organizační kultury (Most): Takové město, resp. úřad možná nevyvíká v emotivní motivaci, která se přirozeně sdílí skrze osobnost formálního či neformálního koordinátora, nicméně pokud je dobrovolnictví oficiálně podporováno jako součást organizační struktury, může věc velice dobře fungovat. Kromě toho je město považováno za hlavního propagátora dobrovolnictví v kraji. Vedení tohoto magistrátu, včetně všech vedoucích odborů, jsou dobrovolnictví maximálně nakloněni a dobře rozumí kladným aspektům, které dobrovolnictví přináší. Někteří zaměstnanci dlouhodobě působí jako dobrovolníci skrze příspěvkové organizace zřízené městem a tito jsou tématu nakloněni více než ostatní běžně nezapojení. 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. Magistrát se v roce 2018 účastnil již podruhé mezinárodního dne firemního dobrovolnictví a dobrovolnické aktivity vzbudili u zaměstnanců velký zájem. Magistrát se chce ještě více věnovat propagaci dobrovolnictví.

5.3. Shrnutí

Jako velice důležité se jeví workshopy se zástupci úřadů VS a přijímajícími organizacemi, kde dochází k první reálné komunikaci o tématu. Ta obvykle nabídne střet nadšeným a zkušených osob s těmi, kteří chtějí teprve začít nebo o tématu dobrovolnictví a možnostech realizace skrze úřad VS doposud více či méně pochybují. Když se tato setkání podaří uskutečnit na přirozené, lidské a profesionální bázi, sledujeme proces sebereflexe osob, které se sice o téma, jak se také zapojit, zajímají, ale které byly doposud díky své nezkušenosti lehce skeptické. Sebereflexe, ke které dochází pod vlivem diskuse s osobami s obdobným

naladěním a sdíleními obdobných zkušeností, vede u reflektujících osob k nově se utvářejícím (nebo přetvářeným) pohledům na téma. Účastníci workshopů také často docházejí k závěrům, že je potřeba častěji se setkávat a sdílet své zkušenosti – poučit se z chyb, které udělali jiní a naopak se inspirovat z jejich dosavadních dobrovolnických akcí a zážitků.

U vlastních dobrovolnických aktivit je pak důležité, že se jich účastní jen ti zaměstnanci nebo jejich rodinní příslušníci, kteří se o téma skutečně zajímají. Obvykle již mají určité dobrovolnické zkušenosti z dřívějška a ve své komunikaci je přirozeně srovnávají. Coby pracovníci úřadů VS navíc mají přehled o potřebách svého města a kde je vhodné se zapojit, což rádi dávají najevo. Jsou to momenty, kdy pociťují hrdost nad vlastní prací na úřadě. Komunikace zaměstnanců úřadů VS, coby dobrovolníků je potom na dobrovolnických akcích veskrze kladná, a to i v nečekaných situacích. Tím se nám daří sledovat náš výchozí předpoklad, že dobrovolnictví pracovníků VS vede k prohlubování jejich socio-emocionálním kompetencí a současně má pozitivní vliv na jejich vnímání komunity.

6. Závěr

Usilujeme o zavedení dobrovolnictví do organizací VS, protože na jeho základě očekáváme efektivní využívání dobrovolnictví coby prostředku pro zkvalitňování kultury institucí VS a celkově lepší efektivitu prostřednictvím rozvoje zaměstnanců a organizační kultury, vybudování partnerství a vazeb VS se sociálními partnery a nastavení rámce efektivního systému motivace k zapojování do dobrovolnictví.

Na základě poznání současného stavu můžeme říci, že komunikace v zapojených úřadech na téma dobrovolnictví směřuje k posilování organizačních, socio-emocionálních a řídicích kompetencí zúčastněných osob. Účastníci se musí učit efektivně plánovat svůj čas a energii, tak aby se mohli zapojit do dobrovolnických aktivit a současně si vybírat takové aktivity, které pro ně budou osobně naplňující. Od iniciování samotného tématu až po jeho realizaci komunikují napříč úřadem (případně městem) na toto téma a učí se, jak v jejich konkrétních podmínkách nejlépe postupovat. Po uskutečnění akcí zapojené osoby spontánně reflektují svůj bezprostřední prožitek z nezištné pomoci, případně z (obvykle pozitivně) konfliktních momentů s příjemci podpory a takové diskuse nad sdíleným tématem (s emocionálním prožitkem) vede k prohlubování jejich zájmu, uvědomění si přínosů pro ně samé a osobnostnímu rozvoji. Obvykle se setkáváme s tím, že po první iniciované dobrovolnické akci ze strany našeho regionálního konzultanta si již sami spontánně navrhuji příští možnou aktivitu. Jako důležitý se jeví moment poznání „že to jde“.

Naši regionální konzultanti díky svému pozitivnímu přístupu překonávají průběžné těžkosti (např. časový tlak, občas obtížnou komunikaci s kontaktní osobou na úřadě VS) a postupně formují postupy, jak vést kontaktní osoby k větší samostatnosti, kvalitní práci koordinátora dobrovolnictví na úřadě VS a jak jim postupně přenechat celou zodpovědnost tak, aby úřady mohly samostatně pokračovat i po ukončení projektu. Stále tak máme na vědomí cíl zefektivnit organizace veřejné správy, prohloubit jejich spolupráci se sociálními partnery (včetně obce a pohledu veřejnosti) a posílit komunikaci uvnitř organizace (a sekundárně osobnostní rozvoj každého zapojeného pracovníka).