

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/I/2010/2306258758

**MOTIVÁCIA DOBROVOLNÍKOV V MANAŽMENTE
NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ**

Diplomová práca

2010

Bc. Jana Ugróczy

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MOTIVÁCIA DOBROVOLNÍKOV V MANAŽMENTE
NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: 3.3.16. Ekonomika a manažment podniku

Vedúci práce: Doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc.

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Bratislava 2010

Bc. Jana Ugróczy

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Jana Ugróczy

Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky
II. st., denná forma)

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca

Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Motivácia dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií

Anotácia: Analýza a identifikácia motívov pre výkon práce dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií a návrh na zdokonaľovanie ich výberu, udržiavania a motivácie.

Vedúci: doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc.

Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 18.11.2008

Dátum schválenia: 01.11.2008

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

vedúci katedry

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

V Bratislave, 28.04.2010

.....
Jana Ugróczy

POĎAKOVANIE

Ďakujem doc. Ing. Miroslavovi Majtánovi, CSc za ochotu a usmernenie pri písaní záverečnej práce. Špeciálne sa chcem poďakovať svojej rodine, hlavne môjmu manželovi za podporu a trpezlivosť, neziskovým organizáciám, priateľom pri distribuovaní dotazníkov a všetkým respondentom, bez ktorých by túto prácu nebolo možné uskutočniť.

ABSTRAKT

UGRÓCZY, Jana: Motivácia dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc. – Bratislava: FMP EU, 2010, 94 s.

Cieľom záverečnej práce je identifikovať a analyzovať motívy, pre ktoré dobrovoľníci vykonávajú prácu dobrovoľníka, poukázať na ich dôležitosť v manažmente neziskových organizácií a vypracovať odporúčania na získavanie, motiváciu, udržiavanie dobrovoľníkov pre neziskový sektor.

Práca je rozdelená do troch častí: súčasný stav riešenej problematiky (3 kapitoly), ciele a metodika práce (2 kapitoly) a poslednú časť tvoria výsledky práce (3 kapitoly). Obsahuje 39 grafov, 2 tabuľky a 2 prílohy.

Prvá časť, ktorá je rozdelená do troch kapitol, je venovaná teoretickým poznatkom z oblasti tretieho sektora, dobrovoľníctva a motivačných teórií.

Druhá časť popisuje v dvoch kapitolách hlavný cieľ práce, jeho čiastkové ciele, metódy a metodiku práce.

Tretia časť sa v troch kapitolách zaoberá výsledkami práce- šiesta kapitola popisuje a hodnotí výsledky z dotazníkového prieskumu, siedma kapitola interpretuje výsledky a porovnáva ich s teoretickými východiskami z prvej časti, ôsma kapitola ponúka odporúčania pre organizácie z oblasti získavania, motivovania a udržania dobrovoľníkov. Je zároveň výsledkom riešenia danej problematiky na základe výsledkov z prieskumu, prezentovaných v šiestej kapitole, a teoretických poznatkov z prvej časti.

Kľúčové slová: tretí sektor, nezisková organizácia, dobrovoľníctvo, dobrovoľník, motivácia, motivačné teória

ABSTRACT

UGRÓCZY, Jana: Motivation of volunteers in the management of non-profit organizations. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Consultant: doc. Ing. Miroslav Majtán, CSc. – Bratislava: FMP EU, 2010, 94 p.

The aim of my thesis is to identify and analyze the motivation of volunteers to carry out the voluntary work, focus at their importance in the management of non-profit organizations and work out a set of recommendations regarding their recruiting, motivating and keeping them sustainably in the non-profit sector.

The thesis is composed of three parts: the current state of the problem (3 chapters), aims and methodology of the thesis (2 chapters) and the final part presenting the outcomes of the thesis (3 chapters). The thesis also includes 39 charts, 2 tables and 2 attachments.

The first part, being divided into three parts, deals with the theoretical knowledge linked to the third sector, voluntarism and motivation theories.

The two chapters of the second part describe the main aim of the thesis, its partial aims, methods and methodology of the thesis.

The third part introduces in three chapters the outcomes of the thesis – chapter 6 presents and evaluates the outcomes of the questionnaire survey; chapter 7 offers the interpretation of the results and compares them to the theoretical basis stipulated in the first part. Chapter 8 brings a set of recommendations regarding their recruiting, motivating and keeping them sustainable in the non-profit sector. It is also to be understood as a result of solving the problem, making use of the survey outcomes being presented in chapter 6 and the theoretical basis set in the first part of the thesis.

Key words: third sector, non-profit organization, voluntarism, volunteer, motivation, motivation theory

OBSAH

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV	7
ÚVOD.....	11
I. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	13
1. TRETÍ SEKTOR	13
1.1. História neziskového sektora na Slovensku	13
1.2. Postavenie tretieho sektora v spoločnosti.....	14
1.3. Charakteristika tretieho sektora.....	14
1.4. Poslanie a funkcie tretieho sektora.....	15
1.5. Právne formy neziskových organizácií na Slovensku	17
1.6. Manažment neziskových organizácií	19
1.6.1. Špecifiká manažmentu neziskových organizácií.....	19
1.6.2. Význam ľudských zdrojov v manažmente neziskových organizáciách	20
1.6.3. Ľudský kapitál	20
2. DOBROVOĽNÍCTVO.....	22
2.1. Charakteristika dobrovoľníctva.....	23
2.2. Definícia dobrovoľníctva	24
2.3. Dobrovoľník	25
2.3.1. Kto je dobrovoľník	25
2.3.2. Definícia dobrovoľníka.....	25
2.3.3. Základné princípy dobrovoľníka	25
2.3.4. Životný cyklus dobrovoľníka.....	26
2.4. Kritéria a princípy dobrovoľníctva.....	28
2.5. Význam a prínosy dobrovoľníctva.....	29
3. MOTIVÁCIA DOBROVOĽNÍKOV.....	31
3.1. Motívy dobrovoľníkov	31
3.2. Ako motivovať dobrovoľníkov	32
3.3. Ako udržať dobrovoľníkov	33
3.3.1. Oceňovanie dobrovoľníkov	34
3.3.2. Príčiny vyhorenia dobrovoľníkov	35
3.4. Motivačné teórie.....	35
3.4.1. Maslowová teória hierarchie potrieb.....	35
3.4.2. Herzbergerova dvojfaktorová teória.....	36
3.4.3. Ekonomická teória motivácie.....	37
3.4.4. Teória vôle k zmyslu	38
3.5. Mravné hodnoty ako najvyššia motivačná úroveň.....	38
II. CIELE, METÓDIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	41
4. CIEĽ PRÁCE.....	41
5. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	42
5.1. Charakteristika objektu skúmania	42
5.2. Pracovné postupy	42
5.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	44
5.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	44
III. VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA.....	46
6. ANALÝZA a vyhodnotenie dotazníkového PRIESKUMU.....	46
6.1. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu dobrovoľníkov	46
6.1.1. Prezentácia respondentov	46
6.1.5.1. Skúsenosti respondentov s dobrovoľníctvom.....	47
6.1.5.2. Dĺžka pôsobenia respondentov v oblasti dobrovoľníctva.....	47
6.1.5.3. Oblasť pôsobenia respondentov.....	48
6.1.5.4. Prostriedky získavania informácií o dobrovoľníctve.....	49

6.1.5.5.	Významnosť dobrovoľníckej práce v porovnaní s platenou prácou.....	49
6.1.2.	Postavenie dobrovoľníkov v organizácií.....	50
6.1.3.	Koordinátor dobrovoľníkov z pohľadu dobrovoľníkov	50
6.1.4.	Komunikácia v organizácií z pohľadu dobrovoľníkov.....	51
6.1.5.	Hodnotenie motivácie dobrovoľníkov.....	52
6.1.5.1.	Prvotné motívy pre začatie s dobrovoľníckou prácou.....	52
6.1.5.2.	Najdôležitejšie motívy dobrovoľníkov.....	53
6.1.5.3.	Ako sa zmenili motívy dobrovoľníkov počas ich práce.....	53
6.1.5.4.	Odmena dobrovoľníkov.....	54
6.1.5.5.	Ako sa zmenili hodnoty dobrovoľníkov počas ich práce.....	55
6.2.	Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu dobrovoľníckych organizácií.....	55
6.2.1.	Prezentácia respondentov	55
6.2.2.	Počet členov v organizácií.....	56
6.2.3.	Práce, v ktorých sú najčastejšie zapojení dobrovoľníci.....	57
6.2.4.	Dôvody využívania práce dobrovoľníkov.....	57
6.2.5.	Motívy a motivácia dobrovoľníkov z pohľadu organizácií.....	58
6.2.6.	Koordinátor v organizáciách	60
7.	VÝSLEDKY PRÁCE.....	63
7.1.	Kto je dobrovoľník	63
7.2.	Prvotné motívy dobrovoľníkov	63
7.3.	Porovnanie motivácie dobrovoľníkov s motivačnými teóriami	65
7.3.1.	Porovnanie motivácie s Maslowovou teóriou potrieb	65
7.3.2.	Maslowova teória potrieb v závislosti od veku a dĺžky pôsobenia v organizácií.....	66
7.3.3.	Porovnanie motivácie dobrovoľníkov s Herzbergovou teóriou	67
7.3.4.	Porovnanie motivácie s Ekonomickou teóriou.....	68
7.3.5.	Porovnanie motivácie s Franklovou teóriou „vôle k zmyslu“	69
7.4.	Zmena motívov dobrovoľníkov	71
7.4.1.	Zmena motívov vzhľadom na dĺžku pôsobenia dobrovoľníka v organizácií.....	71
7.4.2.	Zmena motívov vzhľadom na vek dobrovoľníka	72
7.4.3.	Zmena motívov dobrovoľníkov počas ich práce v organizácií	73
7.5.	Hodnota ako motív	75
7.6.	Hodnota človeka.....	76
7.7.	Motivácia dobrovoľníkov v jednotlivých fázach životného cyklu.....	77
7.8.	Ako si udržať dobrovoľníkov a dôvody odchodu dobrovoľníkov	79
7.9.	Ďalšie myšlienky a námety respondentov - dobrovoľníkov	80
7.10.	Závery.....	81
8.	DISKUSIA (ODPORÚČANIA).....	83
8.1.	Odporúčania pre neziskové organizácie ako získať nových dobrovoľníkov	83
8.2.	Odporúčania pre neziskové organizácie ako motivovať a udržať si dobrovoľníkov	84
8.3.	Odporúčania pre organizácie a koordinátorov dobrovoľníkov	86
ZÁVER	88
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	90
ZOZNAM PRÍLOH	94

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Tabuľka 1: Popis dobrovoľníctva v závislosti od regiónu	23
Tabuľka 2: Životný cyklus dobrovoľníka	27
Graf č. 1: Veková štruktúra respondentov	46
Graf č. 2: Skúsenosti respondentov s dobrovoľníctvom	47
Graf č. 3: Dĺžka pôsobenia respondentov v oblasti dobrovoľníctva	48
Graf č. 4: Oblasti, v ktorých respondenti pôsobia	48
Graf č. 5: Zdroje získavania informácií o dobrovoľníctve	49
Graf č. 6: Významnosť dobrovoľníckej práce v porovnaní s platenou prácou	49
Graf č. 7: Postavenie dobrovoľníkov v organizácií	50
Graf č. 8: Koordinátor dobrovoľníkov z pohľadu dobrovoľníkov	51
Graf č. 9: Komunikácia v organizácií z pohľadu dobrovoľníkov	51
Graf č. 10: Prvotný motív respondentov pre začatie s dobrovoľníctvom	52
Graf č. 11: Ako sa respondenti dostali k práci dobrovoľníka	52
Graf č. 12: Najdôležitejšie motívy dobrovoľníkov	53
Graf č. 13: Zmenili sa motívy respondentov počas ich práce dobrovoľníka	54
Graf č. 14: Čo je najväčšou odmenou dobrovoľníkov	54
Graf č. 15: Zmenili sa hodnoty dobrovoľníkov počas ich práce	55
Graf č. 16: Oblasť pôsobenia organizácie	56
Graf č. 17: Počet členov v organizácií	56
Graf č. 18: Práce, v ktorých sú dobrovoľníci najčastejšie využívaní	57
Graf č. 19: Dôvody využívania práce dobrovoľníkov	58
Graf č. 20: Pozná organizácia motívy dobrovoľníkov?	58
Graf č. 21: Vedia organizácie, čo motivuje ich dobrovoľníkov?	59
Graf č. 22: Formy zisťovania motívov dobrovoľníkov	59
Graf č. 23: Formy kontroly dobrovoľníkov v organizácií	60
Graf č. 24: Spokojnosť organizácie s koordinátorom	60
Graf č. 25: Kto je koordinátorom dobrovoľníkov	61
Graf č. 26: Dôvody absencie koordinátora	61
Graf č. 27: Závislosť medzi prvotným motívom a spôsobom, ako sa dostali respondenti k práci ..	64
Graf č. 28: Prvotné motívy v závislosti od veku dobrovoľníka	64
Graf č. 29: Motívy podľa Maslowa	65
Graf č. 30: Motívy podľa Maslowa v závislosti od veku	66
Graf č. 31: Motívy podľa Maslowa v závislosti od dĺžky pôsobenia v organizácií	67
Graf č. 32: Čo by dobrovoľníci zmenili v organizácií	68
Graf č. 33: Miera stotožnenia dobrovoľníka s cieľmi organizácie	70
Graf č. 34: Zmena motívov v závislosti od dĺžky pôsobenia dobrovoľníka v organizácií	71
Graf č. 35: Najdôležitejšie motívy v závislosti od dĺžky pôsobenia dobrovoľníka v organizácií ..	72
Graf č. 36: Najdôležitejšie motívy v závislosti od veku dobrovoľníka	72
Graf č. 37: Postavenie dobrovoľníka v organizácií pôsobiacej menej ako rok	77
Graf č. 38: Komunikácia v životnom cykle dobrovoľníka	78
Graf č. 39: Pocity potrebnosti dobrovoľníka v životnom cykle	79

ZOZNAM SKRATIEK

MVO – mimovládna organizácia

NZO – nezisková organizácia

ÚVOD

Dôvodom, pre spracovanie tejto témy, je moja osobná skúsenosť s dobrovoľníctvom a jeho prínos pre môj osobný rast. Hoci pojem dobrovoľníctvo je u nás málo rozšírený, pri pohľade do histórie vidíme, že dobrovoľníctvo a „neziskové organizácie“ boli vždy súčasťou ľudskej civilizácie a pozitívnou odpoveďou na jej rôzne kultúrne, sociálne, ekonomické a politické zmeny. Preto je aj dnes dôležité rozprávať o tejto téme a poukazovať na jej prínos pre spoločnosť a hlavne pre človeka, ktorému pomáha stávať sa viac človekom.

Zjednodušene môžeme povedať, že neziskové organizácie /tretí sektor/, vykonávajú činnosti, ktoré štát buď nechce vykonávať, alebo si ich finančných dôvodov nemôže dovoliť a súkromný sektor o ne nemá záujem. Sú väčšinou závislé na práci človeka - dobrovoľníka, ich neoddeliteľnou súčasťou je teda ľudský kapitál.

Aby sa mol dobrovoľník v plnom rozsahu nielen realizovať, ale aj naplňovať ciele organizácie, je nevyhnutné, aby organizovanie, vedenie, kontrola, hodnotenie a ostatné súčasti manažmentu boli vykonávané efektívne a mali svoj význam. Aby sa to docielilo, je nevyhnutné poznať dôvody – motívy, pre ktoré sa ľudia rozhodli pracovať, „dobrovoľničiť“, práve v tej či onej organizácii. Nemá to len motivačný, ale aj strategický význam. Neznamená to iba vedieť, čo uspokojuje ich potreby, a ale nabáda nás aj na to, ako k nim pristupovať, ako si ich udržať, viesť, riadiť a odmeňovať. Identifikácia motívov má teda širší význam ako len uspokojovanie potrieb. Ich poznanie je základným faktorom pre efektívne fungovanie neziskových organizácií.

Prečo človek robí niečo zadarmo? Prečo venuje svoj čas a energiu iným, a nie sebe? Čo ho vedie k tejto práci? Ako môžeme zlepšiť prácu s dobrovoľníkmi? Je dobrovoľník ako dobrovoľník? Na tieto ako aj iné otázky budeme hľadať odpoveď v nasledujúcej práci, ktorej cieľom je na základe dotazníkového prieskumu analyzovať a identifikovať motívy dobrovoľníkov a na základe výsledkov vypracovať odporúčania pre získavanie, motivovanie a udržiavanie dobrovoľníkov v organizácií.

Práca je rozdelená do troch častí: teoretickú, metodickú a výsledkovú časť.

Prvá časť obsahuje tri kapitoly, ktoré sa venujú poznatkovej základni z oblasti tretieho sektora (1. kapitola), dobrovoľníctva (2. kapitola) a motivácie (3. kapitola).

Cieľom tejto časti je ozrejmiť význam základných pojmov ako tretí sektor, nezisková organizácia, zodpovedať na otázku čo je dobrovoľníctvo, kto je dobrovoľník. Tretia kapitola venuje pozornosť motivácií a základným motivačným teóriám.

Druhú časť tvoria dve kapitoly. Štvrtá v poradí ozrejmuje cieľ práce a jeho čiastkové ciele, prostredníctvom ktorých ho máme dosiahnuť. Piata kapitola opisuje metódy a metodiku práce použitej pri písaní tejto práce.

Záverečná časť je rozdelená do troch kapitol. Šiesta kapitola má za cieľ analyzovať a prezentovať výsledky z dotazníkového prieskumu, siedma kapitola konfrontuje výsledky z prieskumu s teoretickými poznatkami. Posledná ôsma kapitola navrhuje odporúčania pre organizácie – manažérov dobrovoľníkov v oblasti získavania, motivovania a udržiavania dobrovoľníkov v organizáciách.

Cieľom práce je aspoň čiastočne pomôcť záujemcom o dobrovoľníctvo zorientovať sa v problematike a pomôcť organizáciám vytvoriť efektívnejší systém práce s dobrovoľníkmi, hlavne v oblasti motivácie a udržiavania dobrovoľníkov.

I. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Pri pohľade do histórie si uvedomíme, že vždy boli ľudia – skupiny ľudí, ktorí praktizovali dobro, ba môžeme povedať, že len vďaka nim ľudstvo prekonalo všetky katastrofy, vojny, konflikty, epidémie,...čiže tématika dobrovoľníctva tu bola vždy.

To čomu sa dnes hovorí tretí sektor – charita, filantropia, spolková činnosť, dobrovoľníctvo – bolo oddávna súčasťou ľudskej civilizácie – súčasťou, ktorá sa stále oživuje. [23]

1. TRETÍ SEKTOR

Tretí sektor pokrýva prázdne miesta v spoločnosti, ktoré štát a ani súkromný sektor nevie dostatočne zabezpečiť, alebo efektívne naplniť, a pritom vzniká potreba a dopyt zo strany spoločnosti. Preto môžeme povedať, že tretí sektor citlivo odzrkadľuje stav v spoločnosti, mieru slobody a predpoklady na ekonomickú a duchovnú prosperitu. [23]

1.1. História neziskového sektora na Slovensku

„Tretí sektor na Slovensku možno prirovnať k pacientovi, ktorý sa po pobyte vo väznici a mozgovej porážke znovu učí chodiť a rozprávať. Počas jeho izolácie sa trochu zmenil jazyk i životný štýl ostatných, preto musí „rekonvalescent“ niekedy nanovo objavovať základné princípy vlastného fungovania.“¹

Kým 20. storočie v iných krajinách pod vplyvom slobody a demokratického smerovania prinieslo rozmach nezávislého tretieho sektora, na Slovensku ho autoritárske tendencie potláčali. Znovuoživený tretí sektor sa prebúda a čiastočne nadväzuje na predvojnové tendencie, ale zároveň zisťuje, že to nestačí, lebo tretí sektor sa vo svete rozvíjal a menil. [23]

Dobrovoľníctvo na Slovensku sa začalo formovať až po roku 1989, rovnako ako tretí sektor. V roku 1999 sa do dobrovoľníckych aktivít zapojilo len 13% obyvateľstva,

¹ BÚTORA, M. 1998. Čítanka pre neziskové organizácie [online]. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia, 1998. [cit. 2010.03.29]. Dostupné na internete: <http://www.pdcs.sk/citanky-ucebnice>. ISBN 80-967890-5-8

pričom vo veľkej Británii to bolo 51%. Slovenské dobrovoľníctvo sa ani v dnešných dňoch neteší takému uznaniu a prestíži ako je tomu v zahraničí. [32]

1.2. Postavenie tretieho sektora v spoločnosti

Spoločnosť je zložená z troch sektorov.

Prvý sektor –vládny, štátny tvoria štátne orgány, rozpočtové a príspevkové organizácie, ktoré sú napojené na štátny rozpočet.

Druhý sektor tvoria fyzické a právnické organizácie, ktoré sú založené za účelom dosahovania zisku.

Do tretieho sektora patria mimovládne (neštátne, neziskové) organizácie, ktoré neboli zriadené za účelom podnikania. Sú od štátu finančne nezávislé a majú svoju formu a vlastnú správu. [32] „Mimovládne organizácie robia to, čo nechce alebo nemôže robiť vláda a nerobia to, čo chcú a musia robiť podnikatelia.“²

Aj napriek tomu, že mnohé štátne organizácie by prácu dobrovoľníkov ocenili, slovenská legislatíva neutvára rámec pre ich uplatnenie v štátnych organizáciách a preto sa s nimi stretávame hlavne v treťom mimovládnom sektore, kde nachádzajú svoje plné uplatnenie, význam a naplnenie svojich potrieb, cieľov a túžob.

1.3. Charakteristika tretieho sektora

Pri pojme nezisková organizácia nás napadajú asociácie ako pomoc, zbierka, sponzorstvo, charita, dobrovoľníctvo, ale aj podvod či nedôvera. Koho z nás by však napadla definícia neziskovej organizácie? Asi málokoho, alebo aj nikoho. Prečo? Z jednoduchého dôvodu. Presná, stručná a jasná definícia neexistuje. Pojem MVO legislatíva neupravuje a v žiadnom zákone ju nenájdeme presne definovanú. Ak by sme chceli pomenovať všetky organizácie, spolky, združenia, cirkvi, spevokoly,... ktoré sú súčasťou tretieho sektora, jednou, či viacerými vetami, zistili by sme, že je to nemožné.

Päť charakteristických črt neziskových organizácií, podľa Lestera Salamona a Helmuta Anheiera [23]:

² Žáry,I.1997. Vzťahy s verejnosťou (public relations) [online].Bratislava.1997.[2010.03.29]. Dostupné na internete: http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k10-3sektor.html

1. **Majú formálnu štruktúru.** NZO sú formalizované, inštitucionalizované, majú právnu subjektivitu (môžu napr. uzatvárať zmluvné vzťahy)
2. **Majú súkromný charakter.** Sú nezávislé, samosprávne, nie sú súčasťou štátneho aparátu. To však neznamená, že nemôžu získať príspevok od štátu, alebo mať medzi členmi vládneho činiteľa
3. **Nemajú za cieľ vytvárať zisk,** ktorý by sa delil medzi majiteľov, ale jeho prípadne vytvorenie sa používa v súlade so štatútom organizácie – vracia sa späť do činností, ktoré naplňajú poslanie a ciele organizácie.
4. **Sú nezávislé,** fungujú na samosprávnom princípe – nepodliehajú kontrole štátu ani iným organizáciám mimo nich. Majú vlastné kontrolné mechanizmy.
5. **Majú dobrovoľnícky charakter** – vo väčšine sa prejavuje určitý stupeň dobrovoľníckej účasti – prijímajú dary, príspevky v podobe neplatennej práce.

K vyššie uvedeným charakteristikám sa dopĺňujú ďalšie dve, ktoré ich odlišujú od cirkevných inštitúcií, politických strán a odborov.

1. **Nie sú náboženské** – nie sú založené za účelom šírenia náboženstva
2. **Nie sú politické** – cieľom nie je združovať kandidátov na politické miesta

V USA charakterizujú neziskové organizácie šiestimi základnými cieľmi:

- zmiernovanie chudoby pomáhaním núdnym, trpiacim a sociálne odtrčeným;
- zušľachtovanie náboženstva;
- rozvoj vzdelávania a vedy;
- vykonávanie funkcií vládnych orgánov a znižovanie ich záťaže;
- podpora zdravia
- podpora sociálnej starostlivosti [38]

1.4. Poslanie a funkcie tretieho sektora

Poslaním neziskového sektora je napĺňanie hmotných i nehmotných potrieb spoločnosti, ktoré štát nevie alebo nie je schopný naplniť a podnikateľský sektor nechce naplniť. Poukazuje tiež na problémy v spoločnosti, ktoré sú dôležité pre celospoločenské zmeny.

Poslanie tretieho sektora je vnímané z viacerých pohľadov. Ekonómovia vnímajú tretí sektor ako inštitucionálnu odpoveď na nedostatky štátu a trhu, politológovia skôr zdôrazňujú sprostredkovateľskú funkciu tretieho sektora medzi štátom a trhom, antropológovia vyzdvihujú ich dobrovoľnícku bázu, a neokorporativistické teórie vnímajú tretí sektor ako hranicu medzi štátom a spoločnosťou, ktorá zmiernuje napätie a politické konflikty. [23]

Okrem toho, že tretí sektor ponúka príležitosť na uspokojovanie našich túžob a potrieb v spoločnosti, ktoré neuspokojil ani súkromný ani verejný sektor, plní ešte jednu dôležitú funkciu – podporuje ekonomický rast. A to tým, že sa podieľa na budovaní silných a súdržných komunít v procese formovania sociálneho kapitálu. [13]

Všeobecne sa rozlišuje päť základných funkcií neziskového sektora a organizácií [14]:

- 1. advokačná funkcia.** Hlavnou úlohou je formulovanie a tlmočenie požiadaviek občanov, ktoré sa transformujú na politické požiadavky, a tak zabezpečujú presadzovanie a obhajovanie práv, záujmov občanov a záujmových skupín.
- 2. expresívna funkcia.** MVO poukazujú, ochraňujú a posilňujú kultúrne, etnické, náboženské či jazykové odlišnosti jednotlivých skupín obyvateľstva.
- 3. funkcia budovania komunít.** MVO poskytujú príležitosť jednotlivcom zapojiť sa do komunitného (spoločenského) života, a tak budovať prirodzenú zodpovednosť občanov za život v obci, štvrti, či meste.
- 4. servisná funkcia.** MVO poskytujú služby a verejné statky, ktoré štátom nie sú zabezpečené. Sú to hlavne sociálne služby, vzdelávacie, humanitárne, právne. U nás túto funkciu plní asi jedna tretina všetkých organizácií. (V EÚ sú to asi dve tretiny)
- 5. inovačná funkcia.** Tretí sektor je priestorom, v ktorom dochádza k sociálnym inováciám, a sociálnym experimentom, na ktoré nie je miesto v štátnom a podnikateľskom prostredí. Z nich si potom štát môže vybrať tie, ktoré považuje za najperspektívnejšie.

Bútoru uvádza ďalších päť funkcií:

- 6. mienkotvorná funkcia** – MVO sú veľkým zdrojom nápadov, myšlienok, nových postupov, ideí. Ponúkajú nové flexibilnejšie spôsoby riešenia spoločenských problémov, ale vytvárajú aj morálne či ideologické vízie, ktoré predchádzajú novým sociálnym zmenám.

- 7. funkcia politickej socializácie** – Neziskové organizácie sú akýmsi cvičným polom, na ktorom si ľudia osvojujú demokratické princípy, učia sa motivovať, viesť ľudí, diskutovať a trénujú sa v rolách „homo politicus“. Tiež podnecujú k tvorbe nového legislatívneho prostredia.
- 8. kontrolná funkcia** – MVO sú „strážnymi psami“, ktoré dozerajú spolu s médiami a politickými stranami na dodržiavanie demokratických pravidiel. Podávajú spätnú väzbu a umožňujú korigovať chyby v spoločnosti.
- 9. funkcia riešenia konfliktov a prevencie** – ide hlavne o etnické a rasové konflikty. MVO prispievajú k prevencii konfliktov aj prostredníctvom medzinárodných programov, ktoré sú zamerané na spoluprácu a porozumenie.
- 10. rozmnožovanie spoločenského bohatstva** – MVO reprodukovujú tri typy špecifického bohatstva: kognitívne bohatstvo (prinášajú nové stratégie, koncepty, reagujú na miestne ale aj celosvetové problémy), bohatstvo praktických skúseností, zručností ako zvládnuť peripetie života a napokon bohatstvo prosociálnych vzorov správania: dobročinnosť, obetavosť, zodpovednosť, solidarita,... [23]

1.5. Právne formy neziskových organizácií na Slovensku

Na Slovensku rozoznávame štyri právne formy neziskových organizácií:

A. Nadácie

Nadácia je účelové združenie majetku, ktorý slúži na podporu verejnoprospešného účelu. Je založená na rozvoj a ochranu duchovných a kultúrnych hodnôt, realizáciu a ochranu ľudských práv alebo iných humanitných cieľov, ochranu a tvorbu životného prostredia, zachovanie prírodných hodnôt, ochranu zdravia, ochranu práv detí a mládeže, rozvoj vedy, vzdelania, telovýchovy a plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou. [42]

B. Občianske združenia

Občianske združenie je právnickou osobou, združujúca občanov alebo právnické osoby s cieľom reprezentovať ich záujmy. [41]

C. Investičné fondy

„Fond je neziskovou právnickou osobou, ktorá združuje peňažné prostriedky určené na plnenie všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo pre skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou. Podľa zákona sa za všeobecne prospešný účel považuje najmä:

- a) rozvoj a ochrana duchovných hodnôt,
- b) ochrana ľudských práv,
- c) ochrana a tvorba životného prostredia,
- d) zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt,
- e) ochrana a podpora zdravia a vzdelávania,
- f) rozvoj sociálnych služieb“³

D. Neziskové organizácie poskytujúce všeobecné prospešné služby

„Nezisková organizácia je právnická osoba založená podľa tohto zákona, ktorá poskytuje všeobecne prospešné služby za vopred určených a pre všetkých používateľov rovnakých podmienok a ktorej zisk sa nesmie použiť v prospech zakladateľov, členov orgánov ani jej zamestnancov, ale sa musí použiť v celom rozsahu na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

Všeobecne prospešné služby sú najmä

- a) poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- b) poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť,
- c) tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt,
- d) ochrana ľudských práv a základných slobôd,
- e) vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry,
- f) výskum, vývoj, vedecko-technické služby a informačné služby,
- g) tvorba a ochrana životného prostredia a ochrana zdravia obyvateľstva,
- h) služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti,
- i) zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu.“⁴

³ ZÁKON č. 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch z 15. mája 1997

1.6. Manažment neziskových organizácií

Keďže tretí sektor je dnes výraznou duchovnou, ale aj politickou a ekonomickou silou, nemusí znamenať a neznamená len amaterizmus [23].

Drucker hovorí o potrebe manažmentu v NO ako o potrebe, ktorá je v NO potrebná dokonca viac ako v podnikoch, a to práve preto, že nie sú podriadené ziskovosti. Hoci sa aj naďalej venujú „konaním dobra“, uvedomujú si, že dobré úmysly nemôžu nahradiť organizovanie práce a vedenie, zodpovednosť, výkonnosť a výsledky. Tie vyžadujú manažment a manažment zase naopak vychádza z poslania NO. [6]

1.6.1. Špecifiká manažmentu neziskových organizácií

Manažment „slúži na dosahovanie cieľov organizácie“⁵ a keďže hlavný prvok organizácie tvoria ľudia, koordináciou ich činností je možné dosiahnuť také výsledky ako by samí jednotlivci nedosiahli. Z definície je zrejmé, že manažment by mal byť prítomný všade tam, kde sú ľudia a ciele.

Nezisková organizácia, rovnako ako aj ostatné systémy zostavuje svoje plány, stratégie, robí rozhodnutia, prijíma ľudí, odmeňuje, motivuje, kontroluje. Preto manažment je neodmysliteľnou súčasťou aj mimovládnych organizácií [14]

Manažment NZO vyznačuje určitými špecifickými znakmi:

- NZO oproti ziskovým podnikom disponujú komplexnejším systémom cieľov
- V NZO prebiehajú rôzne fázy organizačného vývoja
- Personálny manažment je zložitejší v dôsledku personálnej štruktúry, ktorá je tvorená nie len platenými zamestnancami ale i dobrovoľníkmi, civilnými pracovníkmi a pod.
- Finančné možnosti sa musia optimálne kombinovať, tak aby nevznikla extrémna závislosť na jednom zdroji financovania
- Marketing – tvorba cien, budovanie vzťahov, komunikácia, distribúcia
- Účtovníctvo a controlling

⁴ Zákon č.213/97 Z .z. o neziskových verejno-prospešných organizáciách

⁵ MAJTAN,M.a kol. 2005. Manažment.2 vydanie. Bratislava: Sprint, 2005. s.13. ISBN 80-89085-17-2

- Riadenie zmien, riešenie konfliktov, prijímanie rozhodnutí – pri každej z činností treba prihliadať na špecifickú situáciu NZO [14]

1.6.2. Význam ľudských zdrojov v manažmente neziskových organizáciách

„Ľudia sú v dnešnej dobe jedným z najdôležitejších zdrojov úspechu spoločnosti-zohrávajú nezanedbateľnú úlohu pri dosahovaní jej cieľov. Správne nastavenie stratégie ľudských zdrojov, motivácia a komunikácia sú základom pre efektívne využívanie ľudského potenciálu.“⁶

Personálny manažment v NZO sa však vyznačuje špecifickými znakmi, ktoré vychádzajú hlavne z nasledovných štyroch skutočností:

- diferencovaná štruktúra pracovníkov – platení zamestnanci, dobrovoľníci, civilní pracovníci
- absencia odmien a sankcií pri práci dobrovoľníkov
- kumulovanie pacovaných funkcií do jednej
- charizmatický vodca a jeho výrazný vplyv na fungovanie organizácie [14]

1.6.3. Ľudský kapitál

Dobrovoľnícku prácu môžeme považovať za najvýznamnejšiu silu tretieho sektora. Všeobecne sa tvrdí, že kým sektor trhu je závislý od komerčného tlaku a štát potrebuje pravidlá, neziskové organizácie sa spájajú s výzvou k dobrovoľníctvu. [13]. Platí to hlavne v organizáciách, ktoré poskytujú prevažne služby, kde označujú dobrovoľníka ako za najdôležitejšiu zložku úspechu. [14]

Hoci termín „kapitál“ je skôr rezervovaný pre ekonomickú disciplínu, no môžeme s ním pracovať aj v rovine nemateriálnej, resp. duchovnej. Teda na rozdiel od ekonomickej formy kapitálu, ľudský kapitál vystupuje ako tvorivý aktér každej spoločnosti. Práve on svojou kreativitou, jedinečnosťou vytvára nové produkty, služby, kontroluje ich kvalitu, distribuuje, a tak v konečnom dôsledku naplňa ciele a poslanie svojej spoločnosti. A tak pri správnej motivácii, vedení a komunikácii je ľudský kapitál zdrojom úspechu a efektivity každej spoločnosti.

⁶ <http://www.centire.com/nase-sluzby/podla-produktov/poradenstvo-v-riadeni/ludske-zdroje/>, 27.03.2010

Preto je potrebné sa pozrieť aj na človeka ako hodnotu, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou podniku. Hodnota človeka sa prejavuje v troch základných aspektoch:

- schopnosti človeka hľadať možnosti zdokonaľovania , pre možnosti sebarealizácie
- schopnosti človeka zjednotiť sa s vyššími ideálmi a tým sa podieľať na živote spoločnosti
- schopnosti človeka uviesť veci (ľudí) do pohybu, tzn. premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu.[17]

2. DOBROVOLNÍCTVO

Ako sme načrtli v predchádzajúcej kapitole, neoddeliteľnou súčasťou tretieho sektora sú dobrovoľníci. Slovo dobrovoľník môžeme rozdeliť na dve slová: dobro a voliť. Slovo dobrovoľník teda napovedá, že ide o človeka, ktorý má snahu voliť si dobro, alebo má vôľu, ktorá je dobrá. Je teda rozhodnutý konať dobro.

O dobrovoľníctve hovoríme až vtedy keď konanie presahuje činnosti, ktoré sú rutinné. Prejsť hranicu rutiny si vyžaduje dobrú vôľu. „Rutinou je činnosť, ktorú nám predpisuje konat' povinnosť či zákon.“⁷ Tam kde naše činy prevyšujú zákonom predpísané povinnosti začíname byť dobrovoľníkmi. Tým dokazujeme, že chceme dosiahnuť viac dobra, než je možné dosiahnuť iba dodržiavaním zákona a plnením povinností. [36]

V očiach verejnosti sa môžeme stretnúť s rôznymi postojmi, názormi na danú problematiku. „Prečo robíš zadarmo?“, „Ak máš veľa času, môžem ti dohodiť brigádu, chceš?, Čo z toho máš?,...Kde sa stala chyba? Prečo mladý dobrovoľník, ktorý sa aktívne zapája do chodu organizácie, povie: „Ja nie som dobrovoľník, ja to robím len tak.“ Poznáme naozaj pojmy dobrovoľník, dobrovoľníctvo a rozumieme ich prínosom nie len pre dobrovoľníkov, ale aj pre spoločnosť?

Na Slovensku všeobecne prevládajú dva pohľady na dobrovoľníctvo:

Prvý pohľad: "Dobrovoľníctvo je neplatená, uvedomelá činnosť, ktorá sa vykonáva z vlastnej vôle v prospech druhých. Dobrovoľníkom sa môže stať každý človek, v ktorejkoľvek oblasti života spoločnosti všade tam, kde je to potrebné. Dobrovoľníci nie sú len dobrodinci a pomocníci, ale aj právnik, lekár alebo politik, ktorý nezištne poskytne svoje odborné vedomosti a schopnosti alebo svoje meno na podporu rôznych verejno-prospešných cieľov.

Druhý názor v podstate kopíruje už spomenutú definíciu, avšak kladie dôraz na to, že dobrovoľník je odborník vo svojom odbore a nezištne poskytuje svoje vedomosti, schopnosti a voľný čas v prospech iných.“⁸

⁷ PETRUŠKA, M. 2001. O dobrej vôli, dobrovoľníkoch a dobročinníctve. In Ekokompas [online]. 2001, roč. 2, č. 17 [cit 2010.03.15] Dostupé na internete: www.tutok.sk/kompas/doc/kompas17.rtf, str. 3

⁸ PECUCH, J. Dobrovoľníctvo na Slovensku. [online]. [cit. 2010.03.30] Dostupné na internete : [http://www.ecw.przeworsk.org/biblioteczka/wolontariat_na_slowacjii\[SK\].pdf](http://www.ecw.przeworsk.org/biblioteczka/wolontariat_na_slowacjii[SK].pdf),

2.1. Charakteristika dobrovoľníctva

Existuje niekoľko charakteristík dobrovoľníctva, ktoré sa líšia podľa toho, z akého hľadiska k nim pristupujeme, akú stránku dobrovoľníctva vyzdvihujeme, ale tiež závisí od kultúry a sociálneho prostredia každej krajiny. Nasledujúca tabuľka uvádza stručný popis chápania dobrovoľníctva v jednotlivých krajinách.

Krajina/región	Popis dobrovoľníctva
Arabský región	Služba alebo pomoc vykonaná z osobnej iniciatívy
Bhután	Spoločenské zhromaždenie
Ekvádor	Dávať spoločnosti niečo užitočné, je to záväzok, nie móda
Filipíny	Túžba pomôcť jeden druhému
Japonsko	Vzájomný systém pomoci
India	Sebestačnosť
Kambodža	Šľachetná činnosť pre charitu bez zisku
Keňa	Zbližovanie ľudí
Nemecko	Dobrá vôľa
Nový Zéland	Spájať ľudí a pracovať ako rodina
Nová Papau Guinea	Zodpovednosť nesie každý v spoločnosti
Singapur	Služba bez odmeny
USA	Podieľať sa na aktivitách pre spoločnosť

TABUĽKA 1: POPIS DOBROVOĽNÍCTVA V ZÁVISLOSTI OD REGIÓNU

Zdroj: KNITL, M. 2007. Motivácia a vedenie dobrovoľníkov: diplomová práca. Bratislava: UK, 2007. s.13

Všeobecná deklarácia dobrovoľníctva uvádza, že dobrovoľníctvo:

- je založené na osobnej motivácii a slobodnom rozhodnutí
- je formou podpory aktívnej občianskej účasti a záujmu o rozvoj komunity
- má formu skupinovej aktivity väčšinou v rámci určitej organizácií
- zvyšuje ľudský potenciál a kvalitu každodenného života, posilňuje ľudskú solidaritu
- poskytuje odpovede na dôležité sociálne výzvy a prispieva k vytvoreniu lepšieho a pokojnejšieho sveta

- prispieva k životaschopnosti ekonomického života, práce a vytváraní nových profesií [39]

2.2. Definícia dobrovoľníctva

Dobrovoľníctvo je aktivita uskutočňujúca sa smerom von z vlastnej vôle, kde motiváciou nie sú peňažné zisky, ale prospech iných. (International symposium on volunteering, 2001).⁹

Podľa Vašečka môžeme pod pojmom dobrovoľníctva rozumieť činnosť vykonávanú z vlastnej vôle a v prospech iných bez nároku na odmenu vnímať vo vzťahu k spoločnosti v dvoch rovinách. Na jednej strane spoločnosť poskytuje priestor, v ktorom sa človek môže aktivizovať a uspokojovať svoje vyššie potreby. Na druhej strane by občianska spoločnosť nebola schopná fungovať bez toho, aby nemala víziu a chuť robiť niečo v prospech iných [30]

Tošner upozorňuje, že dobrovoľníctvo nie je obeť, ale prirodzený prejav občianskej zrelosti. Prináša konkrétnu pomoc tomu, kto ju potrebuje, ale zároveň poskytuje dobrovoľníkovi pocit zmysluplnosti, je zdrojom nových skúseností a obohatením v medziľudských vzťahoch. [20]

Je to odovzdanie času a energie v prospech spoločnosti, miestnej komunity, jednotlivcom mimo najbližšej rodiny, životnému prostredia alebo iných veciam. Dobrovoľné činnosti sú vykonávané zo slobodnej vôle, bez nároku na odmenu s výnimkou náhrady vlastných výdavkov.¹⁰

Dobrovoľníctvo je hybnou silou pre zmenu, a to pre tých, ktorí vykonávajú dobrovoľnícku prácu, ako aj pre širšiu spoločnosť. Dobrovoľníci ponúkajú pomoc, odborné znalosti a inovácie, organizácii, pre zvýšenie výsledkov a pridanej hodnoty.¹¹

⁹Volunteers in Scouting Toolkit. [online] [cit.2010.02.15] Dostupné na internete: http://www.scout.org/en/content/download/5140/50825/file/Volunteers_Kit_EN.pdf

¹⁰Volunteers in Scouting Toolkit. [online] [cit.2010.02.15] Dostupné na internete: http://www.scout.org/en/content/download/5140/50825/file/Volunteers_Kit_EN.pdf

¹¹Compact:working together, better together. 2001.Volunteering Compact code of good practice [online]. London, october 2001[cit.2010.04.01]. Dostupné na internete: http://www.thecompact.org.uk/shared_asp_files/GFSR.asp?NodeID=100323, str.6

2.3. Dobrovoľník

2.3.1. *Kto je dobrovoľník*

Keď hovoríme o dobrovoľníkovi, hovoríme o človeku. Aby sme v nasledujúcich kapitolách lepšie porozumeli dobrovoľníkovi, jeho motívom a správaniu, je potrebné si ozrejmiť kto človek vlastne je.

„Človek je bytosť tela a ducha“.¹² Je nevyhnutné a potrebné usilovať sa rešpektovať rovnováhu týchto bytostných daností človeka. Jej nerešpektovanie navodzuje degradáciu človeka nie len v teórii, ale i v praxi. Duchovnosť človeka sa prejavuje práve v tom, od čoho sa líši od živočíšstva [17]

2.3.2. *Definícia dobrovoľníka*

Dobrovoľník je človek, ktorý z vlastného a slobodného rozhodnutia daruje svoj čas, znalosti, vedomosti a energiu v prospech iných ľudí, vecí a ideí, a to bez nároku na finančnú odmenu. [33]

Dobrovoľník je celkom normálny človek s vyvinutým citom pre potreby okolia. Niektorí, kto neváha obetovať čas svojho voľného času pre vyplnenie prázdneho času druhých (napr. deti či chorých) alebo zabezpečiť aktivity, ktoré by inak nemal kto organizovať (napr. vysádzať stromy). [40]

2.3.3. *Základné princípy dobrovoľníka*

Dobrovoľníci sa riadia nasledujúcimi základnými princípmi:

- „uznávajú právo každého muža, ženy a dieťaťa na slobodné združovanie sa bez ohľadu na rasu, vieru, fyzické, sociálne a ekonomické podmienky,
- rešpektujú dôstojnosť každej ľudskej bytosti a jej kultúru,
- poskytujú služby iným v partnerskom duchu bez nároku na odmenu – prostredníctvom spoločného úsilia alebo pod záštitou dobrovoľníckej organizácie,

¹² PICHŇA, J. 1995. Základy personalistiky II. Bratislava: Sofa, 1995. s. 8. ISBN 80-85752-15-8

- odkrývajú spoločenské potreby a snažia sa zapojiť komunitu do riešenia jej vlastných problémov,
- prostredníctvom dobrovoľníckej práce rastú ako osobnosti, získavajú nové zručnosti a vedomosti, rozvíjajú svoj osobný potenciál, vieru vo vlastné schopnosti a tvorivosť, čo im umožňuje prijať aktívnu úlohu pri riešení problémov,
- stimulujú spoločenskú zodpovednosť a propagujú rodinu, komunitu a medzinárodnú solidaritu.¹³

2.3.4. Životný cyklus dobrovoľníka

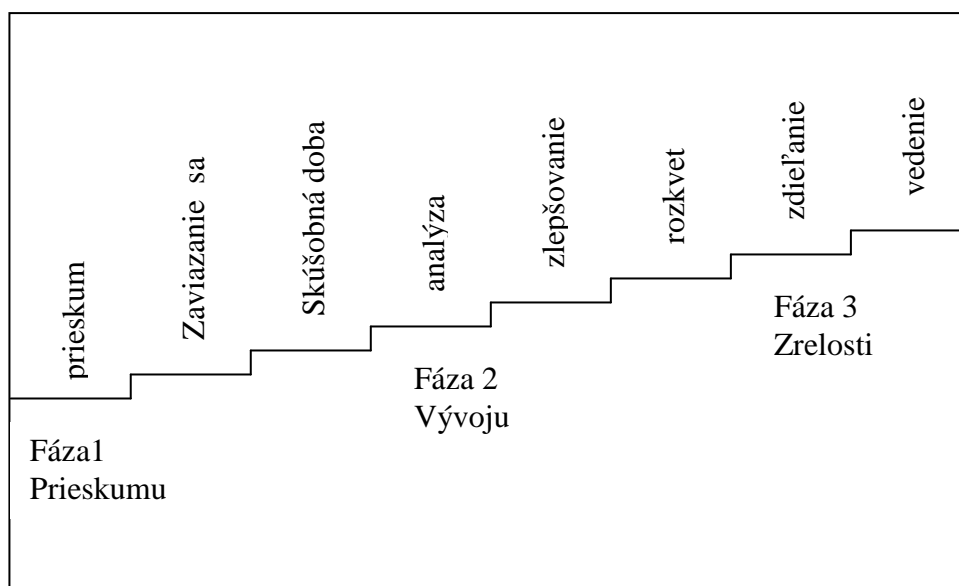
Viacere modely popisujú, akým spôsobom má dobrovoľník účasť na raste organizácií. Jeden z modelov opisuje životný cyklus dobrovoľníka Batsleer Julian.

Avšak nie každý dobrovoľník tohto môže dosiahnuť, pretože môže odísť v akomkoľvek fáze životného cyklu. Dôvody sú rôzne. Niekedy preto, že cítia, že práca, ktorú vykonávajú ich nenapĺňujem alebo to môžu byť životné situácie, ako napr. odst'ahovanie sa z miesta pôsobenia organizácie, či iné zmeny v ich osobnom živote.

Úlohou manažmentu je pokúsiť sa zabezpečiť úspešné dosiahnutie životného cyklu každého dobrovoľníka počas jeho pôsobenia v organizácií.

Fáza 1 životného cyklu (celého priebehu od začiatku až po úspešné zaangažovanie sa do projektu) je prieskumné štádium, kedy si dobrovoľník prehodnocuje zmysel (spoločenský prínos) organizácie, ďalej čo bude musieť pre organizáciu robiť (ponúknuť) a či sa mu páčia (sú mu sympatickí) ľudia, s ktorými bude musieť robiť. V tomto štádiu je dôležité uistiť uchádzača o význame jeho práce, priamo mu vysvetliť v čom bude jeho práca spočívať, zistiť aké sú jeho očakávania a prípadné neistoty a všetko mu pekne objasniť. Počas tohto rozhodovacieho štádia môže mať dobrovoľník rôzne iné predstavy o svojej činnosti unikajúce realite, preto treba klásť dôraz na správne vysvetlenie jeho budúcich aktivít, ubezpečenie o ich potrebe a správne namotivovanie uchádzača do nich.

¹³ MYDLÍKOVÁ, E. a kol. 2006. Letom svetom do sociálnej práce v treťom sektore. [online]. Btarslava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. [cit. 2010.03.29]. Dostupné na internete http://www.assp.sk/files/letom_svetom.pdf. s.62



TABULKA 2: ŽIVOTNÝ CYKLUS DOBROVOLNÍKA

Zdroj: BATSLEER, J. 1991. Issues in voluntary and non-profit management . 2.vyd. Wokingham: Addison-Wesley Publ. Co., 1991. s.90. ISBN 0-201-56547-1

Fáza 2 je vývojové štádium dobrovoľníka. Po rozhodnutí dobrovoľníka zostať a zapojiť sa do spoločnej práce organizácie, bude dobrovoľník predstavený novým ľuďom a situáciám, v ktorých sa dúfa, že ukáže svoje schopnosti a kvality, ktoré mu umožnia dosahovať spoločné ciele organizácie. Je to fáza učenia sa, ale tiež zábavy. Ku koncu vývojovej fázy sa môže stať, že sa dobrovoľník cíti podhodnotený a neocenený.

Potrebuje intenzívnejšiu podporu zo strany manažéra pre dobrovoľníka, sa môže stať, že manažér necháva pre dobrovoľníka voľnejšiu ruku viac než je dobré, nech sa s aktivitami a problémami vysporiada dobrovoľník sám, čo je síce prejavom dôvery a rešpektu, ale môže to viesť aj k strate a nedostatku potrebnej komunikácie medzi manažérom a dobrovoľníkom.

Fáza 3 - je akosi „dospelou časťou cyklu“, kedy dobrovoľník prispieva maximálnou mierou k dosahovaniu cieľov projektu, je ochotný znášať zodpovednosť za jemu pridelené úlohy, prípadne je ochotný zvýšiť veľkosť svojho zaangażovania sa v organizácii. V tejto fáze by už mal byť dobrovoľník pripravený deliť sa o svoje zručnosti a skúsenosti s ostatnými, či prevziať úlohu lídra, na základe jeho získaných skúsenosti a rozhladu v danej oblasti alebo prevziať úlohu školiteľa pre druhých. Úlohou manažéra je uistiť dobrovoľníka o jeho prínose a význame pre organizáciu, aby nezačal strácať záujem a motiváciu.

Úlohou vedenia je preto identifikovať stupeň (úroveň) životného cyklu každého dobrovoľníka a následne ho správne začleniť do chodu organizácie, aby bol správne zabezpečený jeho rozvoj v rámci týchto fáz. [5]

2.4. Kritéria a princípy dobrovoľníctva

Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru uvádza tri základné kritéria dobrovoľníctva:

- Dobrovoľná činnosť sa uskutočňuje zo **slobodnej vôle**, nemôže byť povinná.
- Dobrovoľná činnosť je **bezplatná**; dobrovoľníkom je však možné uhradiť vzniknuté náklady.
- Dobrovoľná činnosť sa uskutočňuje s cieľom zasadiť sa **za iných ľudí** mimo vlastnej rodiny resp. za iné spoločenské skupiny a tým byť spoločnosti ako takej užitočným. [27]

Dobrovoľníctvo je dobrovoľné zapojenie sa s nasledujúcimi vlastnosťami [29]

- Otvorené všetkým
- Bezplatné
- Vykonávané z vlastnej vôle
- Vzdelávacie
- S pridanou spoločenskou hodnotou

Compact (Dohoda medzi vládou, dobrovoľníkmi a komunitami v Londýne pre zlepšenie ich vzťahov vo svoj prospech a v prospech komunit, ktorým slúžia.) uvádza štyri základné princípy dobrovoľníctva:

Výber: dobrovoľníctvo, musí byť slobodná voľba každého jednotlivca.

Rozmanitosť: Dobrovoľnícka činnosť by mala byť prístupná všetkým, bez ohľadu na ich pôvod, rasu, farbu pleti, národnosť, náboženstvo, etnický alebo národnostný pôvod, vek, pohlavie, rodinný stav, sexuálnej orientácie alebo zdravotného postihnutia.

Vzájomný prospech: Dobrovoľníci ponúkajú svoje aktíva a zručnosti bezplatne, ale mali by však byť odmenení v inom smere, výmenou za ich prínos. Dobrovoľné darovanie času by malo byť chápané ako vytvorenie vzájomného vzťahu, v ktorom dobrovoľník tiež profituje a cíti, že jeho prínos pre organizáciu ho osobne naplňa..

Uznanie: Jasné uznanie, že hodnota prínosu dobrovoľníkov má zásadný význam pre spravodlivé vzťahy medzi dobrovoľníkmi, dobrovoľné a spoločenské organizácií a vládu. To zahŕňa uznanie prínosu pre organizáciu, komunita, sociálne ekonomiky a širších sociálnych cieľov. [25]

2.5. Význam a prínosy dobrovoľníctva

Dobrovoľníctvo je základom každej modernej a demokratickej spoločnosti. Nevyhnutnosť tretieho sektora a dobrovoľníctva je čoraz významnejší. Peter Drucker predpokladá, že v budúcnosti význam tretieho sektora bude narastať, pretože budú vzrastať hlavne sociálne potreby, a to najmä v dvoch oblastiach:

1. bude narastať potreba charity – pomoc chudobným, bezdomovcom, invalidom, postihnutým
2. bude sa zvyšovať potreba služieb „zameraných na zmenu spoločnosti a zmenu ľudskej bytosti.“¹⁴ [9]

„Zvláštna hodnota dobrovoľnej činnosti spočíva v jej prínose k utváraniu spoločnosti. Dobrovoľná činnosť tiež nie je iba jednoduchou sociálnou službou a nie ani určená na preberanie základných úloh štátu. Pravý prínos dobrovoľnej činnosti spočíva:

- vo vytváraní sociálnych a spoločenských väzieb; každý, kto sa dobrovoľne angažuje, viac sa identifikuje so spoločnosťou a vytvára si väčší pocit solidarity;
- v účasti občanov na aktívnom utváraní spoločnosti.“¹⁵

Na prínosy, ktoré sprevádza dobrovoľníctvo, sa môžeme pozrieť z dvoch strán:

1. Prínosy pre organizáciu [31]
 - Priama pomoc (administratívne práce, preklady, práca s počítačom, práca s klientom,...)
 - Zmena atmosféry (nový pohľad na prácu, nové myšlienky, nápady)
 - Public relations a fundraising (aktívni dobrovoľníci zvyšujú prestíž organizácií)

¹⁴ KLEPOCHOVÁ, D. 2006. Postoje mladej generácie voči globálnej solidarite a práci dobrovoľníkov. In Obchodné podnikanie v podmienkach teórie a praxe znalostnej ekonomiky : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 168

¹⁵ Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému Dobrovoľná činnosť, jej úloha v európskej spoločnosti a jej vplyv Zdroj: Úradný vestník C 325 , 30/12/2006 S. 0046 – 0052. [cit.2010.03.14.]. Dostupé na internete:

http://www.dobrovolnictvo.sk/subory/komparativna_analyza_SK.pdf. s.5

- Organizácia jednorazových podujatí (predaj výrobkov, koncerty)
2. Prínosy pre dobrovoľníka (The Volunteer Centre UK's study)
- sociálny kontakt s ostatnými
 - osobný rast
 - skúsenosti a vedomosti
 - výzva a úspech
 - stáva sa prínosom pre spoločnosť [5]

Podľa International Journal of Not-for-Profit Law , za najdôležitejšie prínosy sa považujú:

- Zvyšovanie účasti občanov na spoločenskom živote, budovanie vzťahov v miestnych komunitách, vytváranie pocitu zodpovednosti za riešenie problémov v danej komunite (prieskum vo Veľkej Británii ukázal, že dobrovoľníctvo môže zvýšiť pocit šťastia v komunite, a prispieť k väčšej spokojnosti zo života)
- Približne 8% - 14% podiel na tvorbe HDP (Vo Veľkej Británii v roku 2003 dobrovoľníci prispeli sumou £42,6 miliárd)
- Pomáha samotným dobrovoľníkom, nezamestnaným ale aj starším občanom angažovať sa a prispieť k verejnému dobru, umožňuje získavať nové vedomosti, zručnosti, pomáha získavať alebo udržať ich sebavedomie, istotu [29]

Tieto prínosy a mnoho ďalších môžeme všeobecne roztriediť do troch nasledovných kategórií:

- 1. Ekonomické prínosy** – dobrovoľnícka práca je kapitálom, ktorý umožňuje uvoľniť a realokovať ďalší kapitál.
- 2. Sociálne prínosy** – dobrovoľnícka práca pomáha k integrálnemu rozvoju osobnosti a k sociálnej inklúzii jedinca. Je zároveň prehĺbovaním spolupráce v spoločnosti, aktívneho občianstva, solidarity a subsidiarity.
- 3. Osobné prínosy** – súvisia so sociálnymi prínosmi, ktoré sú doplnené o transfer a rozvoj kompetencií a zručností. [18]

3. MOTIVÁCIA DOBROVOĽNÍKOV

Motivácia predstavuje jeden z najdôležitejších nástrojov zvyšovania pracovného výkonu, a je súčasťou riadenia .

Pochádza z lat. slova „movere“ – pohybovať sa, konať, byť aktívny - môžeme ním označiť všetko čo označuje akúkoľvek dynamiku alebo správanie človeka. Môžeme teda povedať, že motivácia znamená byť v pohybe. Vzťahuje sa na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, na určité hodnoty ako napr. spoločenská prospešnosť, životné ciele, poznanie pravdy, resp. k čomu má odpor. [19] Dáva nám odpoveď na otázku „Prečo?“.

Definícia motivácie podľa psychológie, stavia na princípe homeostázy - jedinec je v rovnováhe so sebou a so svojim okolím vtedy, ak sú uspokojené jeho potreby, a je v stave, že si sám nič nepraje. Práve od tejto teórie sa odvíjali všetky ranné psychologické teórie, vrátane teórií potrieb, ktorými sa zaoberal Maslow, Herzberg. Boli definované ako psychický stav človeka, prejavujúci sa ako konkrétny nedostatok alebo prebytok. [21]

Na rozdiel od nich, svetoznámy psychoterapeut Viktor E. Frankl píše, že princíp homeostázy nie je možné ani pri najlepšej vôli udržať, lebo v duchovnej dimenzii človeka neplatí, pretože neprihliadajú na duchovnú podstatu človeka, ktorému nestačí iba napĺňanie cieľov ale túži po pravom zmysle. Uvedomenie si svojho úsilia a zápas o naplnenie zmyslu je prvým krokom ku zdravému a uspokojujúcemu životu. [12]

3.1. Motívy dobrovoľníkov

Motívom teda rozumieme „vnútornú pohnútku určitého správania a konania človeka, určených ich smerovaním (k určitému cieľu), intenzitou a trvaním.“¹⁶ Pôsobenie motívu trvá tak dlho, kým dosiahne vytýčený cieľ alebo záujem, t.j. pokiaľ nedosiahne očakávané uspokojenie. Alexy píše: „Motív chápaný ako príčina určitého správania človeka individualizuje jeho prežívanie a tým mu dáva psychologický zmysel.“¹⁷

Dobrovoľníci vykonávajú dobrovoľnícku prácu z mnohých rôznych dôvodov. Môže ísť o získavanie alebo rozvoj zručností, vedomostí, túžba niečo vrátiť do spoločnosti, pretože cítia morálnu povinnosť ako aj nadväzovanie vzťahov.[25] Na druhej strane

¹⁶ SEDLÁK, M. 2001. Manažment. Bratislava: Jura Edition, 2001. s. 301. ISBN 80-89047-18-1

¹⁷ ALEXY, J.-BOROŠ, J.-SIVÁK, R. 2004. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris, 2004. s. 199. ISBN 80-89018-59-9

väčšina nových dobrovoľníkov, nie sú osamelí ľudia, sú to manželia, manželky, ktorí majú svoju profesionálnu prácu, ľudia v tridsiatych, štyridsiatych rokoch, dobre vzdelaní, zabezpečení, zaneprázdnení, radi vykonávajúci svoju prácu. Cítia však potrebu robiť niečo, kde môžu niečo zmeniť. [7]

Mydlíková uvádza najčastejšie tieto motívy a očakávania dobrovoľníkov [31]

- pocit sebanaplnenia a zmysluplnej obete (25%),
- láska k blížnemu, dávanie a prijímanie milosrdenstva (29%),
- pocit užitočnosti a potrebnosti (15%),
- vytváranie a prijímanie sociálnych kontaktov (12%),
- získanie istých skúseností (8%),
- citové a vedomostné obohatenie (7%),
- možnosť vykonávať zmeny v spoločnosti (3%),
- objavenie v sebe novej skrytej dimenzie (1%).

Prečo je dôležité poznať motívy dobrovoľníkov?

1. informácie o motívácií môže využiť organizácia pri hľadaní svojich potenciálnych dobrovoľníkov
2. na základe poznania motivačných potrieb nových dobrovoľníkov, môžu organizácia zabezpečiť účinné umiestnenie dobrovoľníkov do aktivít, ktoré zodpovedajú ich potrebám
3. poznanie motívov pomáha organizáciám udržať dobrovoľníkovu spokojnosť¹⁸
4. predídenie konfliktov, v prípade, že ide o patologické motívy

3.2. Ako motivovať dobrovoľníkov

Dobrovoľníci sa cítia najlepšie v prostredí, ktoré podporuje ich rast sebaúcty. Ak dobrovoľnícka činnosť zvyšuje úctu k sebe samým, dobrovoľníci sa na ňu tešia, majú dobrý pocit. Preto by sme sa pre dobrovoľníkov malo vytvárať prostredie, ktoré zvyšujúce ich sebaúctu. Ľudia s vysokým stupňom sebaúcty sú tí, ktorí si naplňajú súčasne tri

¹⁸ ESMOND, J. 2004. Developing the Volunteer Motivation Inventory To Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia. [cit. 2010.02.14] Dostupné na internete: <http://www.morevolunteers.com/resources/VolMotExecSummary.pdf>

motivačné potreby: potrebu spolupatričnosti, potrebu jedinečnosti a pocit moci. (McCurley, Lynch, 2000.) [31]

Spolupatričnosť „znamená, že sa ľudia cítia s niečím spojení, že niekam patria, že sú súčasťou skupiny alebo organizácie, s ktorou sa stotožňujú.“¹⁹ Majduchová uvádza päť faktorov, ktoré sa najčastejšie uvádzajú pri vytváraní pocitu spolupatričnosti, sú:

- spoločný cieľ
- spoločné hodnoty
- vzájomný rešpekt
- vzájomná dôvera
- synergický efekt získaný spojením silných stránok a potlačením slabých stránok ľudí pracujúcich v tíme [15]

Zmysel pre spolupatričnosť sa znásobuje spoločným získaním nových skúseností. Ak manažér bude trvať na neustálom zlepšovaní sa, bude dobrovoľníkov podnecovať k tomu, aby skúšali nové spôsoby, ako sa veci dajú robiť. Ak sa to bude diať v rámci tímu, pocit spolupatričnosti sa bude zvyšovať. [15]

Jedinečnosť je pocit, že človek je originálny, osobitý a nikto na svete nie je ako on. Cíti, že má jedinečnú kombináciu ľudských vlastností a charakteristík. [31]

Moc v tomto (pozitívnom) zmysle znamená pocit efektivity, pocit, že môže uskutočniť zmenu. Preto je dôležité, aby dobrovoľníci pracovali na veciach, ktoré majú zmysel. Ak vykonávajú aj jednoduchú, rutinnú prácu, je potrebné im dať pocit, že aj táto práca má význam pre organizáciu. [31]

3.3. Ako udržať dobrovoľníkov

„Keď hovoríme o motivovaní dobrovoľníkov, máme na mysli vytváranie skúseností, ktoré umožní jednotlivcovi naplniť jeho motivačné potreby tak, že sú pre neho uspokojujúce a pre organizáciu produktívne.“ (McCurley, Lynch,)²⁰ Podstata toho, ako si

¹⁹ MRÁČKOVÁ, A. 2009. Manažment dobrovoľníkov. Bratislava: Liga za duševné zdravie, 2009.s. 35. ISBN 978-80-970123-3-5

²⁰ MRÁČKOVÁ, A. 2009. Manažment dobrovoľníkov. Bratislava: Liga za duševné zdravie, 2009.s. 35. ISBN 978-80-970123-3-5

dobrovoľníkov udržať, je teda v motivujúcom odmeňovaní dobrovoľníkov. Každý dobrovoľník má iné druhy potrieb. Potreby dobrovoľníkov sa môžu zároveň meniť, preto by sme sa mali pravidelne na ich potreby pýtať.

Keďže sa dobrovoľník najlepšie cíti v prostredí, ktoré podporuje rast jeho sebaúcty, preto proces udržanie a odmeňovanie, by mal dobrovoľníka sprevádzať počas celej jeho činnosti v organizácií. [31]

3.3.1. *Oceňovanie dobrovoľníkov*

Podľa motivačných potrieb jednotlivých dobrovoľníkov, môžeme potom voliť jednotlivé druhy oceňovania (Mráčková, 2009):

Dobrovoľníci zameraní na pocit spolupatričnosti uprednostnia:

- ak sa ocenenie udelí pred skupinou a za prítomnosti ľudí v rovnakom postavení, za prítomnosti rodiny a ďalších skupín, ktoré s dobrovoľníkmi súvisia,
- ak má odovzdaná cena osobný charakter, ocenenie, ktoré je odhlasované skupinou spolupracovníkov, dobrovoľníkov,
- ak sa dobrovoľníci cítia spätí s organizáciou najmä vďaka jej klientom, tak by sa ocenenia mali zúčastniť klienti (ak je to možné) a vyjadriť ocenenie poďakovaním alebo odovzdaním ceny.[31]

Dobrovoľníci zameraní na dosahované výsledky (jedinečnosť) uprednostnia:

- možnosť ďalšieho školenia alebo náročnejšej úlohy,
- odmenu vyjadrenú slovami „najlepší“ alebo „najviac“,
- ak ho vyberú jeho kolegovia – dobrovoľníci,
- ak sa predmet uznania spojí s konkrétnym dosiahnutým výsledkom.[31]

Dobrovoľníci zameraní na moc uprednostnia:

- ak je ocenením „povýšenie“ vyjadrené napríklad väčším prístupom k informáciám alebo právomociam,
- ak je ocenenie spropagované v komunite a v médiách,
- ak rozhodnutie o ocenení príjme vedenie organizácie [31]

3.3.2. *Príčiny vyhorenia dobrovoľníkov*

Udržať dobrovoľníkov znamená zároveň nedovoliť, aby vyhoreli. Najčastejšie **príčiny vyhorenia dobrovoľníkov** uvádza J. Tošner a O. Sozanská:

- veľký rozdiel medzi očakávaním a skutočnou činnosťou,
- pocit, že ich pomoc je zbytočná,
- žiadna spätná väzba, pochvala ani ocenenie,
- úlohy sú príliš rutinné, bez rozmanitosti,
- nedostatočná podpora spolupracovníkov – aj zamestnancov organizácie,
- úloha, tím im neprináša takmer žiadnu prestíž,
- činnosť im nedáva možnosť osobného rastu,
- príliš malé možnosti prejať iniciatívu či tvorivosť,
- napätie medzi spolupracovníkmi [20]

3.4. **Motivačné teórie**

Aby sme vytvorili dobre fungujúci tím, ktorý sa bude tešiť zo svojej práce, musíme pochopiť potreby jednotlivých dobrovoľníkov.

3.4.1. *Maslowová teória hierarchie potrieb*

Ľudské potreby opísal jeden z otcov psychológie – Abrahám Maslov, ktorý zoradil ľudské potreby hierarchicky do piatich úrovní. Maslowova teória patrí k najvýznamnejším a najznámejším teóriám. Maslow vychádzal z toho, že motivácia vzniká z ľudských potrieb, t.j., že „každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb.“²¹ Teória sa skladá z dvoch predpokladov:

- len neuspokojené potreby môžu ovplyvňovať správanie
- potreby človeka sú usporiadané hierarchicky. Ako prvé sa uspokojujú potreby na nižšej úrovni. Až po ich uspokojení sa pozornosť jedinca sústreďuje na vyššie potreby.[21]

Tieto potreby existujú súbežne a obsahovo sa prelínajú. Jedna potreba je však vždy dominujúca, a tým aj rozhodujúca pre motiváciu:

²¹ SEDLÁK, M. 2001. Manažment. Bratislava: Jura Edition, 2001. s. 301. ISBN 80-89047-18-1

- **fyziologické potreby** (hlad, smäd, teplo, vzduch,...)
- **potreby bezpečia** (istota, ochrana,...)
- **sociálne potreby** – (spolupatričnosť, priateľstvo, spoločenstvo, láska,...)
- **potreby uznania (úcty)** – (uznanie, prestíž, autorita, postavenie, sebaúcta)
- **potreba seberealizácie** – (osobný rast, seberealizácie, naplnenie pocitov životného poslania)

Vyššie potreby (potreba uznania a seberealizácie) poskytujú motivácií najsilnejší stimul, ak sú uspokojované, naberajú na sile, pričom potreby na nižšom stupni (fyziologické potreby, potreby bezpečia a sociálne potreby) sa uspokojovaním oslabujú.²²

Pri interpretácii hierarchie potrieb treba byť zvlášť opatrný a nepovažovať ich za pevnú štruktúru. Ak by taká bola, celé ľudské správanie by v skutočnosti znamenalo uniformovaný a predpovedateľný postup, čo samozrejme nie je pravda..²³

3.4.2. Herzbergerova dvojfaktorová teória

Maslowovu koncepciu potrieb značne modifikoval Frederick Herzberg. Na základe svojho empirického výskumu určil dve hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovisku:

- **motivátory (satisfactory)**

„Motivátory majú dlhodobý charakter a súvisia s vykonávanou pracovnou činnosťou,... a zároveň majú vplyv na zvyšovanie pocitu spokojnosti.“²⁴ Motivátory Herzberg spája priamo s konceptom, že základným cieľom človeka je seberealizácia. Jeho motivátory obsahovo korelujú s Maslowovou štvrtou a piatou hierarchickou úrovňou potrieb. Faktory súvisiace s uspokojením a naplnením:

- úspech
- uznanie
- nové výzvy
- narastanie zodpovednosti
- rast a rozvoj

²² ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 302. ISBN 80-7169-614-5

²³ SEDLÁK, M. 2001. Manažment. Bratislava: Jura Edition, 2001. s. 305. ISBN 80-89047-18-1

²⁴ ADAMKOVÁ, H. 2007. Výkon ako motivácia. In Slovenský výber. ISSN 1335-9266. roč. 11, č. 7-8, s. 52

- **hygienické faktory**

K hygienickým vplyvom patria činitele alebo prostredie, v ktorom pracovník pracuje, a ktoré ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Zabezpečenie alebo posilnenie hygienických faktorov dobrovoľníka nevníma, ale ich nedostatočná úroveň môže demotivovať a vyvolávať nespokojnosť.²⁵ Faktory neuspokojenia súvisia s:

- pocitom bezpečia
- pracovnými podmienkami
- medziľudskými vzťahmi
- peniazmi [30]

V súvislosti s motiváciou dobrovoľníkov, je zaujímavý hygienický faktor – peniaze – finančné ohodnotenie. Ako už bolo spomenuté, dobrovoľnícka práca sa vykonáva bez nároku na finančnú odmenu. V tomto prípade, preto nemôžeme hovoriť, že jeho absencia domotivuje.

Výskum ukazuje, že najmenej 25% dobrovoľníkov opúšťa svoju dobrovoľnícku prácu, práve preto, lebo cítia, že organizáciám to nie je jasné, alebo ani neposkytujú tieto podmienky v ich pracovnom prostredí. Na druhej strane tieto faktory samy o sebe nevytvárajú vysokú motiváciu a odhodlanie, ktoré môže vzniknúť z iných faktorov. [5]

Motivátory sa aplikujú predovšetkým na jednotlivca, kým hygienické faktory je vhodné používať na kolektív. Adair vo svojej práci Efektivní motivace píše: Motivátory naplňajú potrebu tvorivosti, hygienické faktory uspokojujú potrebu spravodlivého jednania. [1]

3.4.3. *Ekonomická teória motivácie*

„Ekonomická teória vymedzuje motiváciu ako uspokojenie potrieb, ktoré môže byť anticipované alebo z nej odvodené.“²⁶ Vychádza z dvoch predpokladov:

1. zamestnanec nemusí do svojej pracovnej činnosti prispievať nápadmi, ak nechce
2. zamestnanec si môže vybrať medzi prácou a voľným časom

Základom tejto teórie je klasická ekonomická teória, ktorá stavia na predpoklade, že ľudí možno deliť do dvoch skupín: leňošenie a spotreba.

²⁵ ADAIR, J. 1993. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993. s.144. . ISBN 80-85603-40-3

²⁶ MAJTAN, M. a kol. 2005. Manažment. 2 vydanie. Bratislava: Sprint, 2005. s.385. ISBN 80-89085-17-2

Spotreba súvisí s peniazmi, ktoré môžeme získať iba prácou. Z toho vychádzajú nasledovné vzťahy. Človek, ktorý dlhšie pracuje, môže viac konzumovať, a na druhej strane mu ostáva menej voľného času – času na leňošenie. Autori ekonomickej teórie došli k záveru, že človek si bude voliť takú kombináciu spotreby a voľného času, aby si zabezpečil uspokojenie svojich potrieb, záujmov, aspirácií, a to všetko v súlade s jeho systémom hodnôt. Rovnako ako Herzbergova teória, aj ekonomická teória poukazuje na fakt, že finančne ohodnotenie nie je vždy a za každú cenu motivujúcim faktorom. [16]

3.4.4. *Teória vôle k zmyslu*

Viktor Emanuel Frankl, rakúsky neurológ a psychiater je zakladateľom tzv. logoterapie (logos – duch, zmysel) „psychoterapia s ľudskou tvárou“. V jej strede je to, čo je na človeku najľudskejšie: „duchovná dimenzia človeka“.²⁷

Ľudské bytie prekračuje samo seba, a vždy poukazuje na špecifický zmysel. Toto chápanie nepoukazuje na bytie človeka dychtiacom po moci či príjemných veciach a ani po sebarealizácií. Ide mu o skôr o hľadanie a naplnenie zmyslu. [8]

Frankl hovorí o sebatranscendencii ľudskej existencie. Tzn., že človek svojím konaním presahuje seba samého, lebo „vždy smeruje na niečo, čo nie je, na niečo – alebo na niekoho iného!“²⁸ Inými slovami, hlavným cieľom človeka nie sú jeho vnútorné stavy, ale je orientovaný na vonkajší svet, v ktorom hľadá a napĺňa zmysel, alebo hľadá človeka, ktorého by mohol milovať. Potrebu k zmyslu pokladá Frankl za najľudskejšiu.

Pocit straty zmyslu života, sa čoraz častejšie objavuje, nie len u mladej generácie. Tento pocit je sprevádzaný pocitom vnútorného prázdna, ktorý sa prejavuje nudou – stratou záujmu o svet, spoločenskou neaktívnosťou, ľahostajnosťou – nedostatkom iniciatívy niečo zmeniť, zlepšiť. [8]

3.5. **Mravné hodnoty ako najvyššia motivačná úroveň**

Hodnota je charakteristika veci, ktorá je v ich oceňovaní, v ich schopnosti pokryť isté potreby. Nemôže existovať žiadna hodnota tam, kde nie je potreba, ktorú treba uspokojiť, kde niet vôle dosiahnuť nejaký cieľ. Z toho vyplýva, že hodnota sa nám plne

²⁷ LUKASOVÁ, E. 1997. Logoterapie vo výchově. Praha: Portál Praha, 1997. s. 16.

²⁸ FRANKL, V. 2005. Neuvedomený Boh. Bratislava: Lúč, 2005. s. 90. ISBN 80-7114-469-X

prejavuje len v činnosti, pri ktorej je účinne milovaná, ocenená, chcená. Cieľ, dobro nami hýbe práve preto, že po ňom tužíme a že ho aj chceme. [11]

Hodnoty teda vyjadrujú to, na čo sa človek orientuje, čo považuje za najdôležitejšie. Reprezentujú predovšetkým individuálny, subjektívny význam ľudí, vecí, predmetov, ktoré majú pre človeka význam. Preto ich môžeme považovať za najvyššiu motivačnú úroveň človeka.

I ekonomická literatúra si uvedomuje tieto ciele a zmysly. Ako píše Adair, motívy ľudského konania majú svoje zdroje v hlbších potrebách (ako uvádza Herzberg) a hodnotách ľudí.[1] Dnes však už vieme, že človeku pre uspokojenie a naplnenie nestačí iba zabezpečovanie prianí, túžob a potrieb. Ale práve angažovanosť a zaujatie myšlienkou pre druhých ľudí, vec, pre čokoľvek, buduje ľudskú existenciu a naplňuje ju.

Dobrovoľníci prostredníctvom pôsobenia v organizácii si rozvíjajú najčastejšie nasledovné hodnoty (Mydlíkova, 2002):

1. hodnota lásky všeobecne a lásky k blížnemu a priateľstvá, spolunažívania, duchovné pochopenie, vážiť si iného,
2. hodnota trpezlivosti a dôvery,
3. hodnota prežitia plnohodnotného a kvalitnejšieho života, hodnota aktivity,
4. hodnoty pomoci,
5. hodnota sebadôvery, úcty a sebaúcty a spokojnosti z dobre vykonanej práce. [28]

„Pravá hodnota dobrovoľnej činnosti však ďaleko presahuje poskytovanie služieb a uspokojovanie sociálnych potrieb. Jej motivácia, totiž z vlastného popudu prispievať k verejnému blahu a podieľať sa na jeho tvorbe, podporuje hodnoty ako zameranie na verejné blaho a solidaritu a tvorí tým protiváhu k izolácii a egoizmu, ktoré sú pre modernú spoločnosť stále typickejšie.“²⁹

Pre zaujímavosť a inšpiráciu uvádzame rozdelenie ľudí do troch vývojových stupňov človeka podľa vôle k zmyslu V.E. Frankla[12]:

²⁹ Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému Dobrovoľná činnosť, jej úloha v európskej spoločnosti a jej vplyv. In Úradný vestník C 325 , 30/12/2006 S. 0046 – 0052. Brusel, 2006. [cit. 2010.02.13]Dostupné na internete: <http://www.dobrovolnictvo.sk/?node=54>. s. 3

1. človek s „**provizórnou existenciou**“ je ten, ktorý keď mu je dobre, nerobí nič. Púť ho dotlačí, aby sa začal pohybovať a hľadať, čo by mohlo tento púť uspokojiť. Ide mu predovšetkým o to by mal klúd, alebo aby ho získal.
2. vyšším vývojovým stupňom je **život na cieľovej rovinke**. Človek má pred očami cieľ a blíži sa k nemu ako bežec na cieľovej rovine. Plánuje na zajtra, stará sa dopredu.
3. Frankl upozorňuje na potrebný vzostup ľudstva na ešte vyšší vývojový stupeň, na ktorom **sa cieľová rovinka mení na rovinu zmyslu. Na nej sa upíname k cieľu, ale pritom zároveň k zmyslu – plneniu cieľa pomocou zmysluplných prostriedkov.**

Zmysel sa nám neukáže tak, že sa budeme pýtať, aký prospech budeme mať my sami, ale keď sa budeme pýtať, čo vo svete za uskutočnenie stojí.³⁰

³⁰ LUKASOVÁ, E. 1997. Logoterapie vo výchově. Praha: Portál Praha, 1997. s. 190-193.

II. CIELE, METÓDIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Motivácia úzko súvisí s vekom, pohlavím, ale ja vzdelaním, ekonomickým zabezpečením, postojmi, hodnotami, potrebami, ktoré potrebujú ľudia – dobrovoľníci naplniť.

4. CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom je identifikovať a analyzovať motívy dobrovoľníkov, pre ktoré dobrovoľníci vykonávajú prácu dobrovoľníka, poukázať na ich dôležitosť v manažmente neziskových organizácií a vypracovať návrhy pre organizácie na získavanie, motiváciu, a udržiavanie dobrovoľníkov.

Hlavný cieľ podporuje nasledovných šesť čiastkových cieľov

1. analýza súčasného stavu poznatkovej základne z oblasti neziskového sektora, dobrovoľníctva a motivácie dobrovoľníctva
2. analýza výsledkov prieskumu na základe kritérií (dĺžka vykonávania dobrovoľníckej práce, vek), ktoré v značnej miere ovplyvňujú motiváciu
3. identifikovať faktory, ktoré spôsobujú vysokú fluktuáciu dobrovoľníkov
4. získať informácie o postojoch k manažmentu dobrovoľníkov a aké formy motivácie využívajú
5. odporúčania a návrhy pre organizácie na udržanie a motiváciu dobrovoľníkov v závislosti od životného cyklu dobrovoľníka
6. odporúčania a návrhy pre organizácie ako získať nových dobrovoľníkov

5. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V tejto časti práce budeme analyzovať a prezentovať výsledky prieskumu z oblasti motivácie dobrovoľníkov z pohľadu organizácií a samotných dobrovoľníkov.

5.1. Charakteristika objektu skúmania

Boli vytvorené dva samostatné dotazníky – jeden pre dobrovoľnícke organizácie, druhý pre dobrovoľníkov. Hlavným cieľom bolo pomocou priamych a nepriamych otázok analyzovať motiváciu dobrovoľníkov a analyzovať postoje a vzťah organizácií k motivácií.

Objektom skúmania boli:

- Dobrovoľníci:
 - dobrovoľníci registrovaní na www.dobrovolnictvo.sk, prostredníctvom e-mailu,
 - dobrovoľnícka skupina „Úsmeváci pd“ na portály www.facebook.com,
 - dobrovoľníci prostredníctvom dobrovoľníckych organizácií
 - dobrovoľníci na všetkých pobočkách Úsmev ako dar
 - známi, priatelia prostredníctvom e-mailu

Presný počet oslovených respondentov - dobrovoľníkov teda nie je známy, čo vychádza z formy a distribúcie dotazníka. Ich návratnosť bola v počte 279.

- Neziskové organizácie:
 - Registrované na portáli www.dobrovolnictvo.sk, stavajúce na princípe dobrovoľníctva, teda využívajúce dobrovoľnícku prácu.

Oslovených bolo 179 organizácií z rôznej oblasti pôsobenia. Návratnosť bola 22,34%.

5.2. Pracovné postupy

Na dosiahnutie stanovených cieľov bol zvolený nasledovný metodologický postup:

- štúdium odborných literárnych prameňov domácich a zahraničných autorov,
- spracovanie prehľadu literatúry na základe analýzy a syntézy z rôznych informačných zdrojov,
- štúdium podmienok pre vytvorenie dotazníka

- pre získanie obrazu o súčasnom stave dobrovoľníctva, ich základných motívoch boli použité dostupné štatistické údaje ako aj informácie na internete a získané výsledky prieskumu vďaka organizácií INEX. Na základe analýzy týchto zdrojov dol zostavený dotazník pre dobrovoľníkov a organizácie.
- Forma dotazníka pre dobrovoľníkov:
Dotazník obsahoval 18 otázok, pričom boli rozdelené do troch oblastí: štatistické údaje, dobrovoľníctvo a motivácia. Otázky boli kvalitatívneho charakteru. Dotazník obsahoval otázky s možnosťou výberu jednej odpovede, viacerých odpovedí ako i otvorené otázky, a otázky, kde respondenti mali určiť svoje stotožnenie sa s výrokom na 5 bodovej stupnici (1 – absolútne nesúhlasím, 5 – úplne súhlasím). Prvá otázka (zistujúca štatút respondenta k dobrovoľníctvu) bola jedinou, v ktorej bolo možné zaškrtnúť viac ako jednu možnosť.
Dotazník prešiel niekoľkými zmenami aj na základe pripomienok od dobrovoľníkov
Forma dotazníka pre organizácie:
Dotazník obsahoval 19 otázok. Jeho hlavnou úlohou bolo zistiť postoje k motivácií, prečo využívajú prácu dobrovoľníkov, ako i celkové zameranie sa na manažment dobrovoľníkov.
- Keďže možnosti internetu sa nám zdali najrýchlejším a najefektívnejším spôsobom ako získať najväčšiu a najrozmanitejšiu škálu respondentov, dotazníky boli vytvorené on line prostredníctvom portálu „gmail“. Tiež možnosť spracovanie on – line dát je veľkou výhodou.
- Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v čase od 17.3.2010 – 7.4.2010 medzi náhodne oslovenými dobrovoľníkmi, pracujúcimi na Slovensku a medzi priamo oslovenými dobrovoľníckymi organizáciami.
- Dotazník pre dobrovoľníkov bol umiestnený na webovej stránke <https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=sk&pli=1&formkey=dFplUnYyWTgxVVh3UGJ4dzh1cW5QQ1E6MA> a na stránke www.seniori.sk vďaka občianskemu združeniu regiony.sk. Dotazník pre organizácie sa nachádzal na : <https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=sk&formkey=dEdQZmZ0WXNNdnhaempJY015NUIJVEE6MA>
- Vyhodnotenie dotazníkov a interpretácia ich výsledkov
- Závery a odporúčania:

- V závere sme zosumarizovali výsledky práce a navrhli odporúčania v oblasti motivácie, udržania dobrovoľníkov

5.3. Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Zdroje pre podklady teoretickej časti boli získavané prostredníctvom:

- odbornej – domácej i zahraničnej literatúry, ktorá súvisí s problematikou skúmania,
- odborných článkov z časopiseckej literatúry
- existujúcich výskumom a analýz
- internetu – domácich i zahraničných portálov

Zdroje pre praktickú časť sa získali z:

- uskutočnenia prieskum motivácie dobrovoľníkov z pohľadu dobrovoľníkov a organizácií prostredníctvom on – line dotazníka, ktorý sa realizoval v období od 17.3. – 7.4. 2010
- riadených osobných rozhovorov s dobrovoľníkmi a koordinátormi dobrovoľníkov
- osobnej skúsenosti
- pozorovaním

5.4. Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov boli použité nasledovne metódy:

- analýza, syntéza – boli použité hlavne v prvej teoretickej časti pri spracovaní literárnych zdrojov
- komparácia – metóda porovnávania sa využila v praktickej časti tejto práce, pri konfrontácií výsledkov z prieskumu a výsledkami iných autorov.
- metóda – dotazník bola použitá pri zbere údajov od respondentov
- meranie závislosti pomocou kontingenčnej analýzy
- početnosti , Excel – použitá pri spracovaní dotazníka
- metódy riadeného rozhovoru – bola použitá pri rozhovore s dobrovoľníkmi, a koordinátormi dobrovoľníkov

- grafické metódy – koláčové grafy (znázorňujú percentuálny podiel respondentov stotožňujúcich sa s určitou odpoveďou), stĺpcové grafy (ak na y osi nie sú uvedené hodnoty v percentách, hodnoty predstavujú počet respondentov)

III. VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

6. ANALÝZA A VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Táto kapitola popisuje výsledky prieskumu na základe dotazníkov. Kapitola je rozdelená na dve časti: jedna sa venuje vyhodnoteniu dotazníka určeného pre dobrovoľníkov, a druhá časť popisuje výsledky dotazníka pre organizácie.

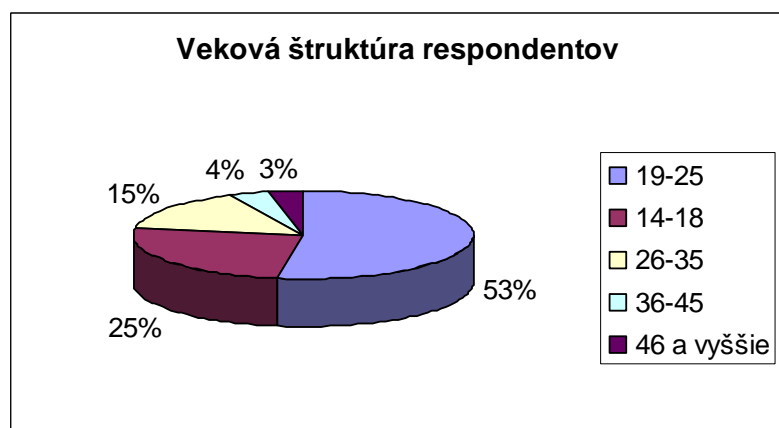
6.1. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu dobrovoľníkov

V tejto podkapitole budeme interpretovať výsledky z dotazníka dobrovoľníkov.

6.1.1. *Prezentácia respondentov*

Štatistické údaje boli zisťované pre možnosť rozlišovať jednotlivé odpovede respondentov na základe kritérií: vek, pohlavie, a tak nám umožnili pozrieť sa na motiváciu z rôznych pohľadov. Graf č. 4 znázorňuje rozloženie vekovej štruktúry respondentov. 53% tvoria mladí ľudia vo veku 19 – 25%, z čoho 84% respondentov sú študentmi. Vekovú kategóriu 14-18 rokov zastupuje 25% respondentov, ktorí sú študentmi.

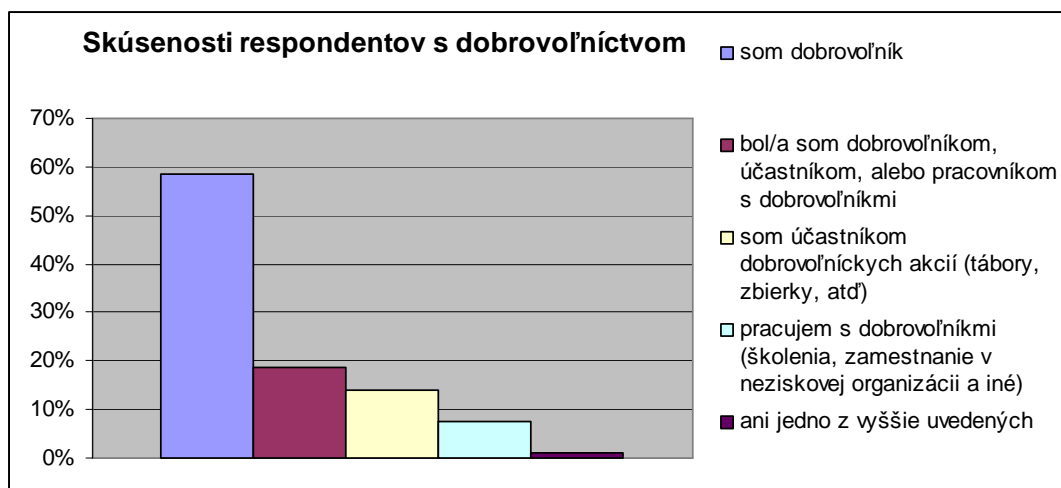
Väčšinovému zastúpenie v dobrovoľníctve majú tiež ženy (67%) oproti mužom. Veková štruktúra tiež umožňuje pozrieť sa na motiváciu mladými očami, ale i tými staršími.



GRAF Č. 1: VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV

6.1.5.1. Skúsenosti respondentov s dobrovoľníctvom

Cieľom prvej otázky v druhom okruhu bolo zistiť, akú skúsenosť majú respondenti s dobrovoľníctvom. Na výber mali päť možností: som dobrovoľník, som účastníkom dobrovoľníckych akcií, pracujem s dobrovoľníkmi alebo bol/a som dobrovoľníkom, účastníkom dobrovoľníckych aktivít, pracoval/a som s dobrovoľníkmi, a poslednou možnosťou bolo - ani jedno z vyššie uvedených.

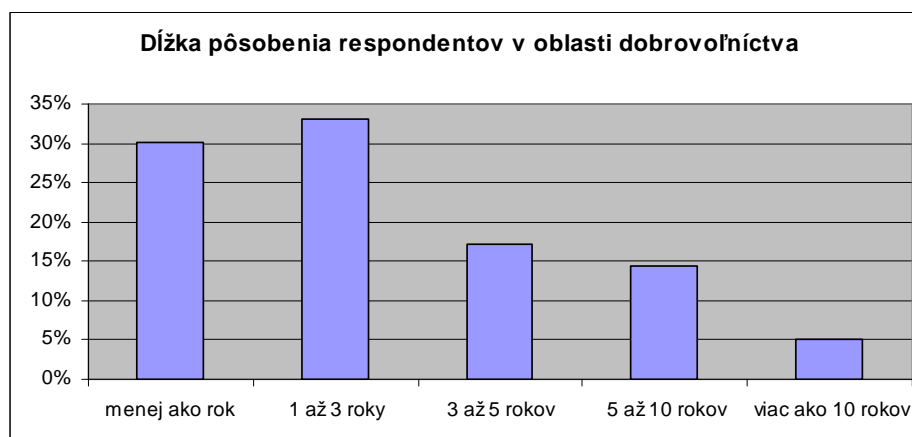


GRAF Č. 2: SKÚSENOSTI RESPONDENTOV S DOBROVOĽNÍCTVOM

80% respondentov je v súčasnosti aktívnymi v oblasti dobrovoľníctva, z toho 59% sú aktívni dobrovoľníci, 14% je účastníkmi dobrovoľníckych akcií, a s dobrovoľníkmi pracuje 7% respondentov.

6.1.5.2. Dĺžka pôsobenia respondentov v oblasti dobrovoľníctva

Otázka „Ako dlho pôsobíte, alebo ste pôsobili ako dobrovoľník na Slovensku.“, mala za cieľ zistiť ako dlho sa dobrovoľníci venujú práci dobrovoľníka. Časové pásmo bolo rozdelené do nasledovných intervalov: menej ako rok, 1-3 roky, 3-5 roky, 5-10 rokov, viac ako 10 rokov. Nasledujúci graf sumarizuje odpovede respondentov.

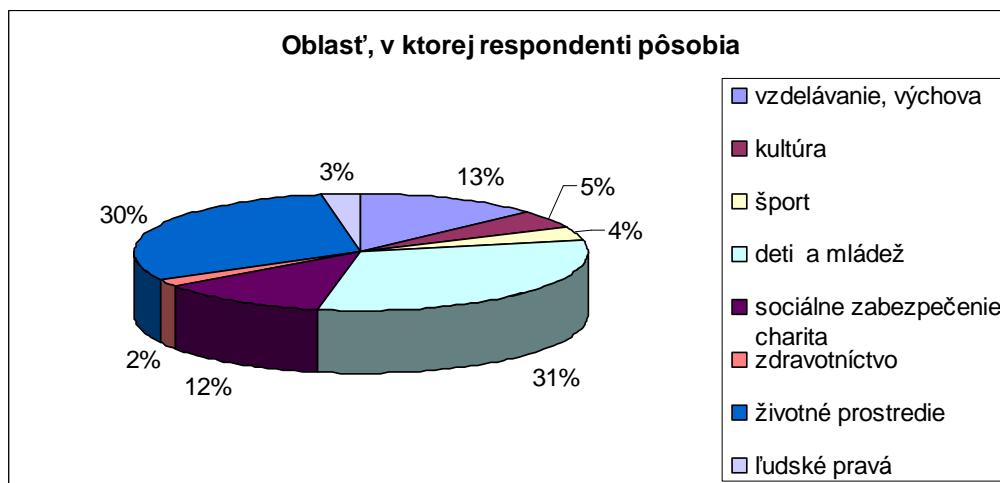


GRAF Č. 3: DĹŽKA PÔSOBENIA RESPONDENTOV V OBLASTI DOBROVOLNÍCTVA

Odpovede respondentov sú takmer vyvážené v kategóriách menej ako rok a 1-3 roky (30%, 33%), a potom v kategóriách 3-5 rokov a 5-10 rokov (17%, 14%). Najmenšie zastúpenie je v kategórii viac ako 10 rokov – túto odpoveď označilo iba 5% respondentov. Čo naznačuje aj vysokej fluktuácii dobrovoľníkov po 3 až 5 rokov práce. Toto rozloženie ponúka pestrú škálu názorov, zahŕňajúce odpovede začínajúcich dobrovoľníkov, ale i dlhšie pôsobiacich a skalopevných.

6.1.5.3. Oblasť pôsobenia respondentov

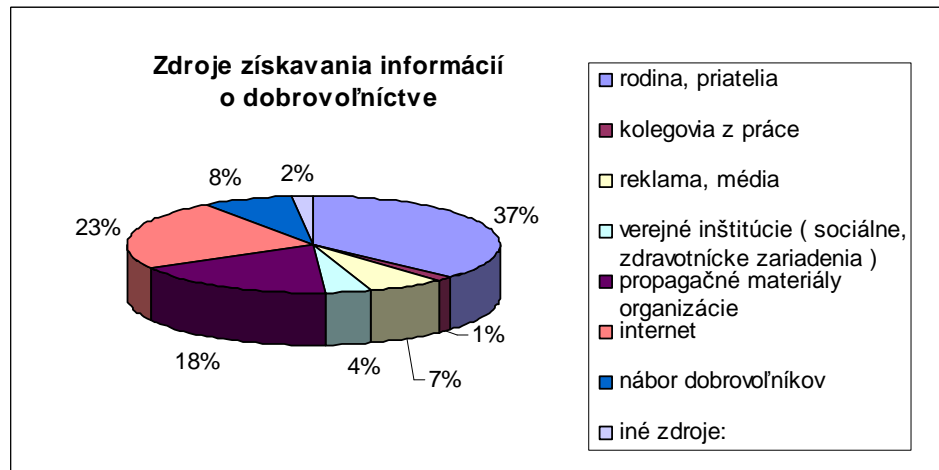
Široká škála respondentov zabezpečila zastúpenie z každej oblasti. Respondenti mali možnosť označiť viacej odpovedí. Graf zobrazuje 387 odpovedí 279 respondentov. Najväčšie zastúpenie respondentov je v oblasti činnosti: deti a mládež a životné prostredie. Toto veľké zastúpenie v dvoch úplne odlišných činnostiach, mám umožňujú pohľad na motiváciu dobrovoľníka z iného pohľadu, čo objektívizuje odpovede respondentov.



GRAF Č. 4: OBLASTI, V KTORÝCH RESPONDENTI PÔSOBIA

6.1.5.4. Prostriedky získavania informácií o dobrovoľníctve

Otázka, akou formou ste sa dozvedeli o dobrovoľníctve, mala za cieľ zistenie najefektívnejších zdrojov propagovania, ktoré používa organizácia, resp. zistenie iných foriem.

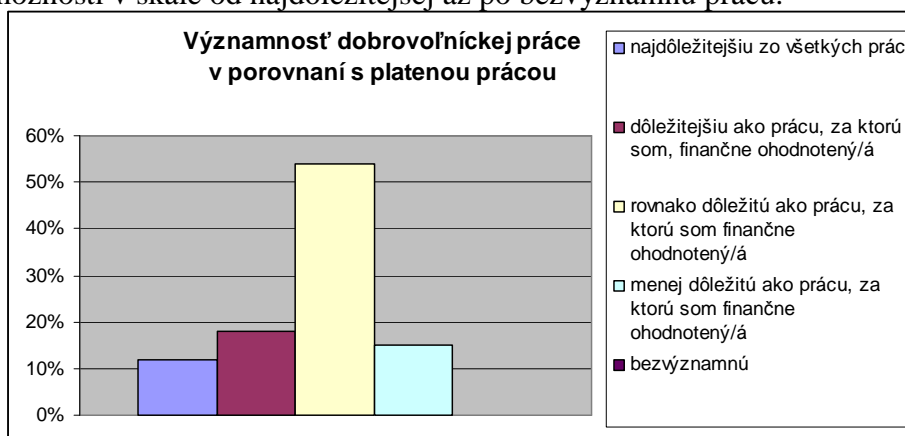


GRAF Č. 5: ZDROJE ZÍSKAVANIA INFORMÁCIÍ O DOBROVOLNÍCTVE

Prieskum ukázal, že 36% respondentov sa dozvedeli o dobrovoľníctve prostredníctvom priateľov, rodiny. Druhým najefektívnejším zdrojom informácií je internet (23%), propagačné materiály (18%).

6.1.5.5. Významnosť dobrovoľníckej práce v porovnaní s platenou prácou

Dôležitosť dobrovoľníckej práce v porovnaní s platenou prácou, sme zisťovali pomocou otázky: „Prácu, ktorú vykonávam ako dobrovoľník považujem za...“ Na výber boli možnosti v škále od najdôležitejšej až po bezvýznamnú prácu.

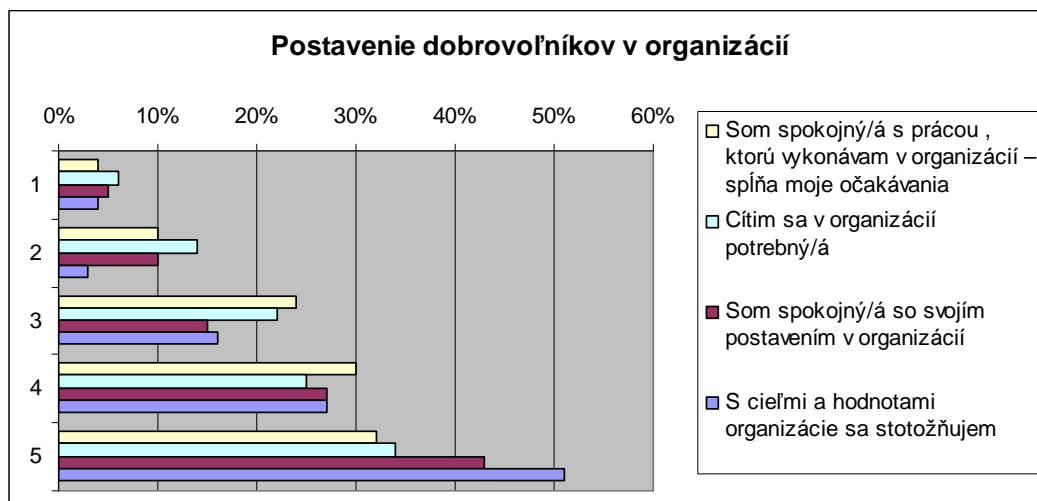


GRAF Č. 6: VÝZNAMNOSŤ DOBROVOLNÍCKEJ PRÁCE V POROVNANÍ S PLATENOU PRÁCOU

Dobrovoľníctvo za rovnako dôležitú prácu ako inú platenú prácu považuje 54% respondentov. Za dôležitejšiu ako finančne ohodnotenú prácu 18%, za najdôležitejšiu 12% respondentov. 15% respondentov považuje prácu dobrovoľníka za menej dôležitú ako tú, ktorá je finančne ohodnotená.

6.1.2. Postavenie dobrovoľníkov v organizácií

V 15. otázke úlohou respondentov bolo stotožniť sa s výrokmi: „Som spokojný/á s prácou, ktorú vykonávam v organizácií – splňa moje očakávania“, „Cítim sa v organizácií potrebný/á“, „Som spokojný/á so svojim postavením v organizácií“, „S cieľmi a hodnotami organizácie sa stotožňujem.“ Súhlas alebo nesúhlas s výrokom mohli respondenti vyjadriť na stupnici jedna – päť, pričom 5 predstavoval úplný súhlas.



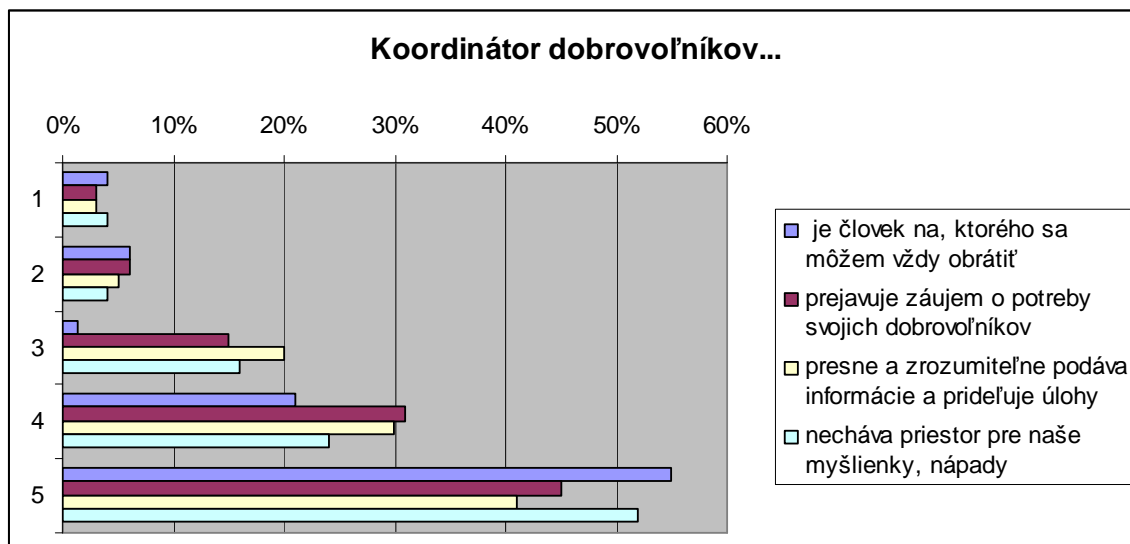
GRAF Č. 7: POSTAVENIE DOBROVOLNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ

6.1.3. Koordinátor dobrovoľníkov z pohľadu dobrovoľníkov

Úlohou 17. otázky bolo zistiť ako dobrovoľníci vnímajú svojho koordinátora. Odpovede na otázku: „Koordinátor v našej organizácií je človek, ktorý...“ boli zamerané na motiváciu. Teda, na základe odpovedí sa mohli určiť následne demotivujúce faktory v organizácií.

Otázka ponúkala štyri tvrdenia, s ktorými respondenti mohli vyjadriť súhlas, resp. nesúhlas, na stupnici od 1-5 (5- úplne súhlasím, 1-absolútne nesúhlasím).

Z grafu vidieť, že väčšina dobrovoľníkov je spokojná so svojim koordinátorom, a skôr vyjadrovali súhlas s tvrdením ako nesúhlas.

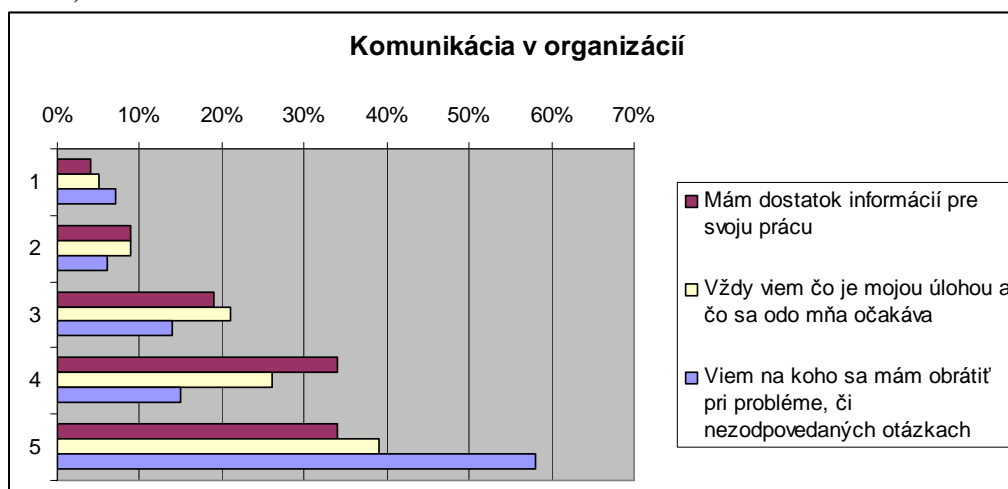


GRAF Č. 8: KOORDINÁTOR DOBROVOĽNÍKOV Z POHLADU DOBROVOĽNÍKOV

76% respondentov vyjadrilo úplný alebo takmer úplný súhlas so všetkými tvrdeniami. 8-9% respondentov vidí situáciu opačne, a skôr vyjadrovali nesúhlas. Zvyšných 15-16% respondentov sa nevedelo prikloniť k jednej strane.

6.1.4. Komunikácia v organizácií z pohľadu dobrovoľníkov

Ďalšou otázkou, ktorej úlohou bolo stotožnenie sa s výroky, boli smerované na komunikáciu. Cieľom tejto 16. otázky bolo zistiť úroveň komunikácie v organizácií. Výroky boli formulované skôr nepriamo, no na základe odpovedí môžeme zhodnotiť nakoľko je komunikácia a podávanie informácií medzi dobrovoľníkom a koordinátorom (vedením) efektívna.



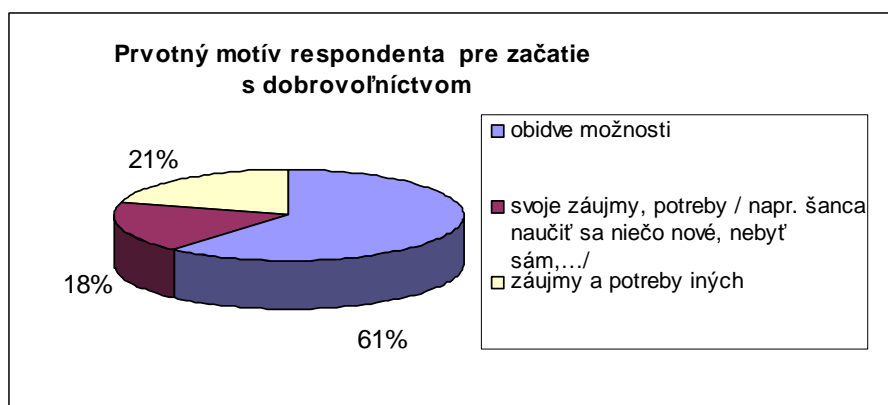
GRAF Č. 9: KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ Z POHLADU DOBROVOĽNÍKOV

6.1.5. Hodnotenie motivácie dobrovoľníkov

Táto podkapitola sa venuje analýze odpovedí z druhého a tretieho okruhu otázok v dotazníku, zameraných na motiváciu a odmeňovanie dobrovoľníkov.

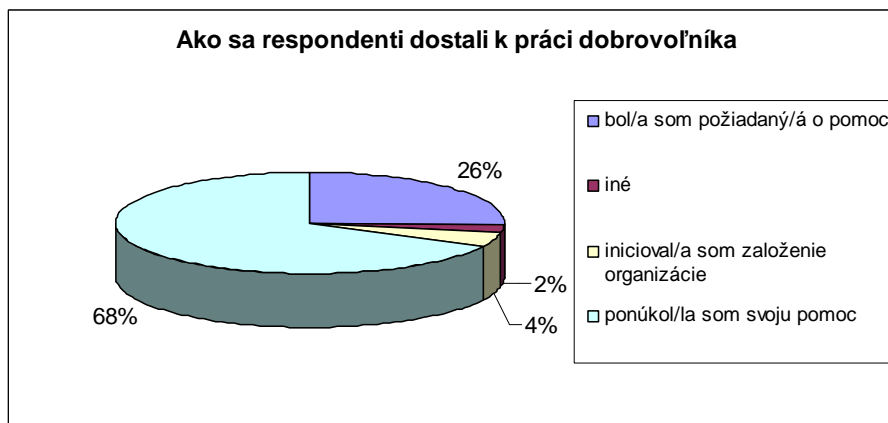
6.1.5.1. Prvotné motívy pre začatie s dobrovoľníckou prácou

Cieľom otázky „Začali ste vykonávať prácu dobrovoľníka skôr pre:...” bolo zistiť aký bol prvotný motív, ktorý viedol respondenta začať s dobrovoľníctvom. Z grafu vidieť, že 61% dobrovoľníkov začalo s prácou dobrovoľníka pre svoje potreby, túžby, ale aj pre potreby iných. To znamená, že až 82% respondentov mala prvotný motív smerujúci von, na niečo, na niekoho.



GRAF Č. 10: PRVOTNÝ MOTÍV RESPONDENTOV PRE ZAČATIE S DOBROVOĽNÍCTVOM

S otázkou úzko súvisí aj otázka „Ako ste sa dostali k práci dobrovoľníka?“ Cieľom bolo zistiť, či respondenti vyhľadávajú dobrovoľníctvo (ponúkajú svoju pomoc) alebo či skôr sú o pomoc požiadaní.



GRAF Č. 11: AKO SA RESPONDENTI DOSTALI K PRÁCI DOBROVOĽNÍKA

Svoju pomoc poskytlo 68% respondentov, pričom z tejto skupiny respondentov až 63% sa rozhodlo ponúknuť svoju pomoc aby tak naplnili svoje i potreby iných, 13,5% ponúklo svoju pomoc, pretože chcelo pomáhať, a 13% preto aby naplnili svoje potreby a túžby.

6.1.5.2. Najdôležitejšie motívy dobrovoľníkov

V 7. otázke úlohou respondentov bolo vybrať zo siedmych motívov päť a usporiadať ich na stupnici od 1 po 5, pričom 5 predstavoval najdôležitejší motív a 1 najmenej dôležitý. Nasledujúci graf predstavuje zosumarizovanie odpovedí respondentov. Za najdôležitejší motív považuje 76% respondentov vidím v tom zmysel a 71% potrebu pomáhať.

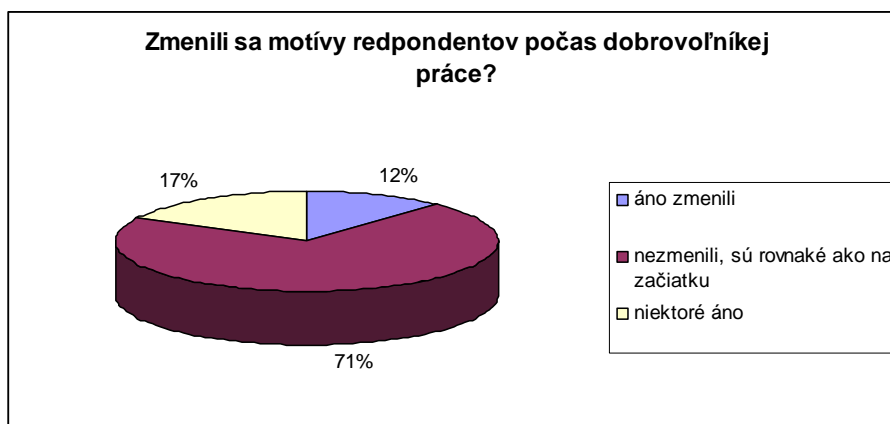


GRAF Č. 12: NAJDÔLEŽITEJŠIE MOTÍVY DOBROVOĽNÍKOV

Motívy, ktoré boli najmenej volené do skupiny piatich boli motívy: pocit uznania a pri tejto práci sa cítim dôležitý/á. Motív pocit uznania vybral každý 6,8 respondent a motív cítim sa dôležitý/á vybral každý 4,2 respondent.

6.1.5.3. Ako sa zmenili motívy dobrovoľníkov počas ich práce

Otázka: „Zmenili sa vaše motívy vzhľadom na dĺžku dobrovoľníckej práce?“ sledovala, či respondenti majú rovnaké motívy, s ktorými vstupovali do dobrovoľníckej práce, aj po čase vykonávania práce v organizácií.

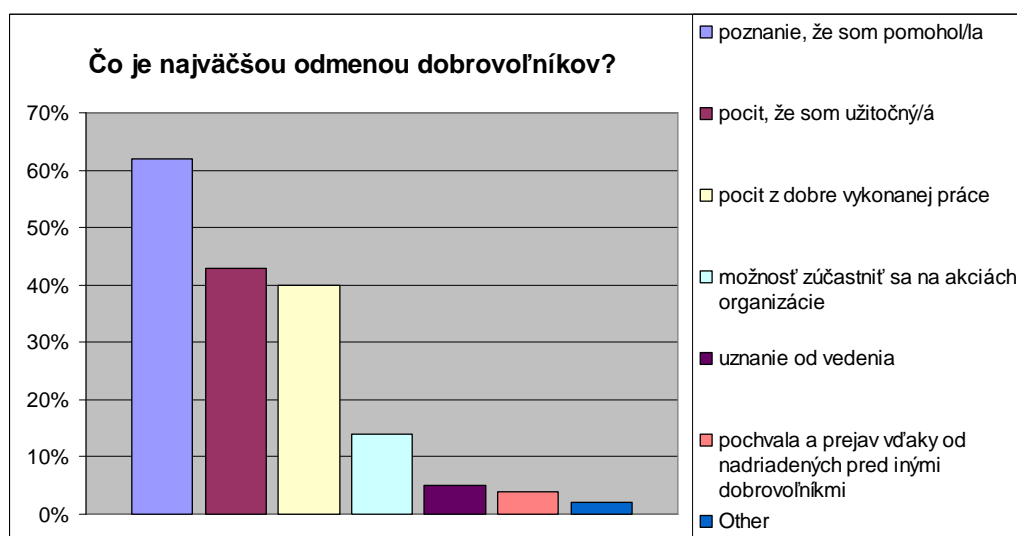


GRAF Č. 13: ZMENILI SA MOTÍVY RESPONDENTOVV POČAS ICH PRÁCE DOBROVOLNÍKA

71% uviedlo, že sa nezmenili, a sú rovnaké ako na začiatku ich pôsobenia, 29% uviedlo, že sa zmenili ale, že s zmenili iba niektoré. Bližšie sa tejto otázke budeme venovať v podkapitole 7.3.

6.1.5.4. Odmena dobrovoľníkov

Otázka „Čo je Vašou najväčšou odmenou pri práci dobrovoľníka?“ mala za cieľ zistiť čo je najväčšou odmenou dobrovoľníka a čo ho teda aj motivuje – aká forma odmeny. Za najväčšiu odmenu (motiváciu) považujú dobrovoľníci poznanie že pomohli (61%), pocit užitočnosti (42%), pocit z dobre vykonanej práce (39%). Za úvahu stojí, že iba 9% dobrovoľníkov stojí za pochvalu a uznanie od vedenia. Respondenti mali možnosť vybrať viacej odpovedí.



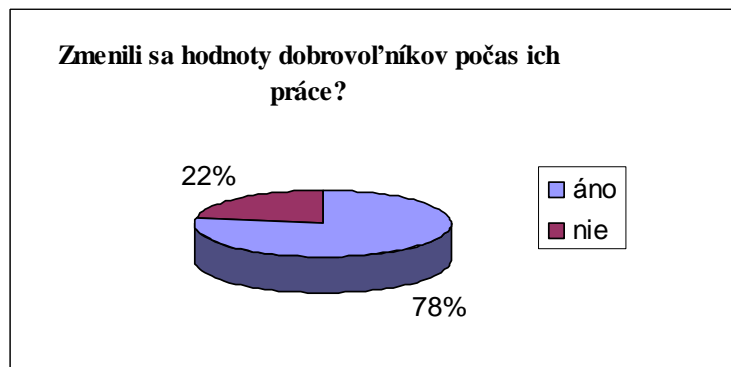
GRAF Č. 14: ČO JE NAJVÄČŠOU ODMENOU DOBROVOLNÍKOV

Najčastejšou kombináciou boli odpovede: pocit z dobre vykonanej práce a pocit, že som užitočný/á, poznanie, že som pomohol/a. K iným odpovediam patrili napr.:

- „Úsmev a pochvala od detí, s ktorými pracujeme“
- „Zážitky“
- „Nádej, že sa svet zmení“

6.1.5.5. Ako sa zmenili hodnoty dobrovoľníkov počas ich práce

Cieľom otázky: Vnímate, že sa počas Vašej práce vytvárali nové hodnoty, resp. sa rozvíjali už existujúce, bolo zistiť, aký vplyv má dobrovoľnícka práca na utváranie hodnôt dobrovoľníkov, a či má vôbec vplyv. 78% respondentov uviedlo, že áno, ich práca má vplyv na ich hodnoty.



GRAF Č. 15: ZMENILI SA HODNOTY DOBROVOĽNÍKOV POČAS ICH PRÁCE

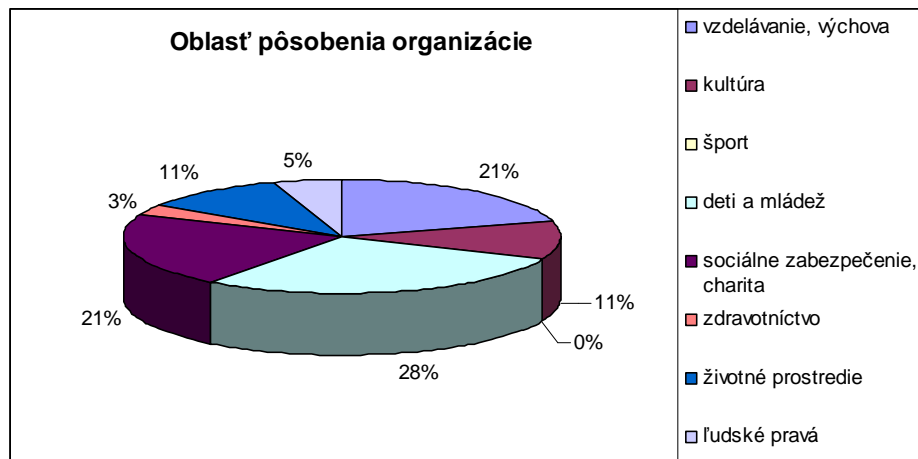
6.2. Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu dobrovoľníckych organizácií

Rovnako ako predchádzajúca podkapitola, aj táto bude interpretovať výsledky iba z otázok, ktoré sú pre nasledujúce kapitoly dôležité.

6.2.1. Prezentácia respondentov

Aj napriek nízkej návratnosti sa podarilo zastúpenie z každej oblasti pôsobenia dobrovoľníckych organizácií (okrem športu).

Rovnako ako u dobrovoľníkov aj u organizácií, najviac bola zastúpená oblasť deti a mládež - 28% , 21% vzdelávanie a výchova, sociálne zabezpečenie, charita.

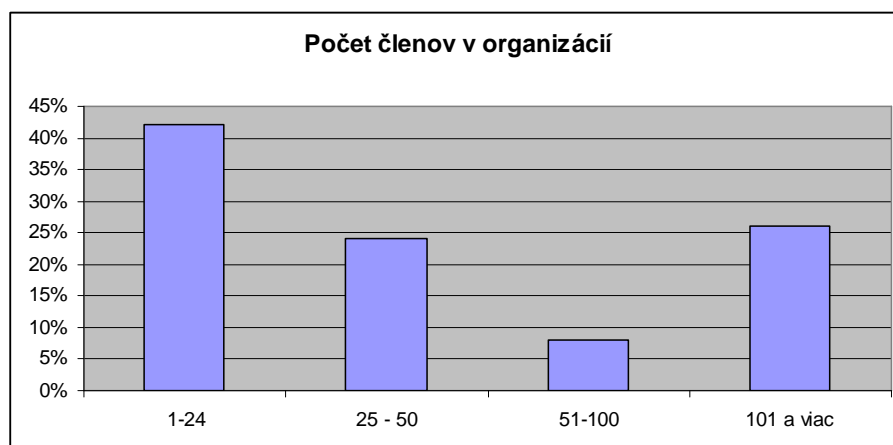


GRAF Č. 16: OBLASŤ PÔSOBENIA ORGANIZÁCIÍ

Najmenšie zastúpenie mali organizácie z oblasti zdravotníctva (3%), ľudských práv (5%), kultúra (11%), životné prostredie (11%).

6.2.2. Počet členov v organizácií

Nasledujúci graf vyjadruje percentuálne zastúpenie jednotlivých organizácií rozdelených do veľkostných skupín podľa počtu členov, vrátane dobrovoľníkov.

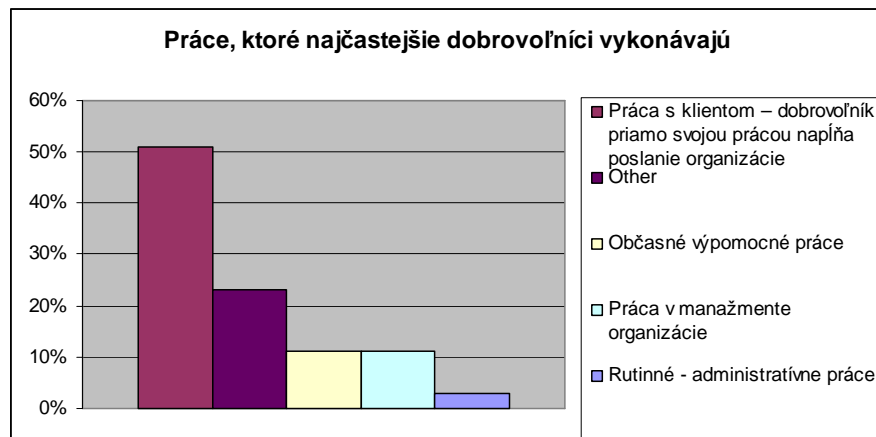


GRAF Č. 17: POČET ČLENOV V ORGANIZÁCIÍ

Najväčšie zastúpenie (42%) majú malé organizácie pôsobiace najmä v oblasti kultúry, vzdelávania. 26% tvoria najväčšie organizácie z oblasti vzdelávania a deti a mládež. Pričom 32% organizácií má vytvorený personálny útvar.

6.2.3. Práce, v ktorých sú najčastejšie zapojení dobrovoľníci

Cieľom tejto otázky bolo identifikovať, aké práce sú dobrovoľníkom priradované. 51% uviedlo, že je to hlavne práca s klientom. 11% občasné a výpomocné práce a práca v manažmente, 23% uviedlo možnosť iné. Pri tejto odpovedi mali organizácie špecifikovať aké iné.



GRAF Č. 18: PRÁCE, V KTORÝCH SÚ DOBROVOLNÍCI NAJČASTEJŠIE VYUŽÍVANÍ

Uvádzame niekoľko odpovedí na otázku iné:

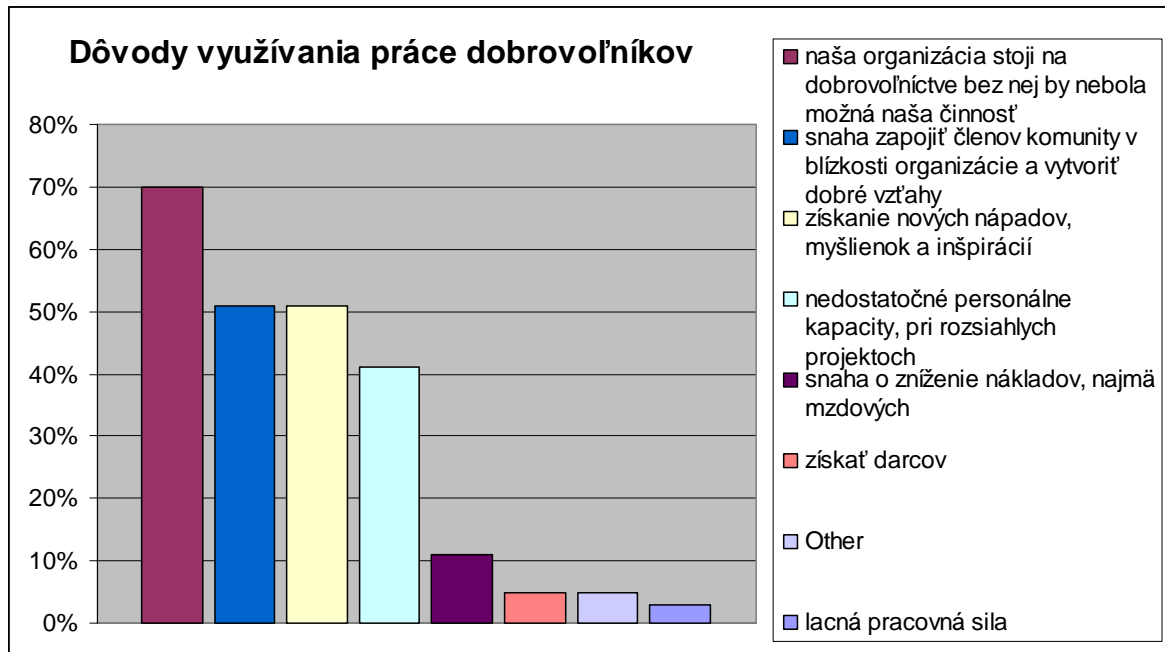
- aktívna práca na príprave grantového programu, konzultácie a hodnotenia projektov
- dobrovoľnícke práce viacerých druhov: environmentálne, sociálne, administratívne, kultúrne, vzdelávacie,
- organizovanie pomoci do chudobnejších krajín (Albánsko, Kosovo, India, Rusko)
- vlastné projekty, motivácia rovesníkov
- za pultom, oslovovanie ľudí, admin. práce, upratovanie, design, architektúra, nakupovanie

6.2.4. Dôvody využívania práce dobrovoľníkov

Otázka: „Dôvody, pre ktoré využívate prácu dobrovoľníka“ úzko súvisí s predchádzajúcou otázkou. Organizácia mala možnosť vybrať viac ako jednu odpoveď. V priemere každá organizácia vybrala dve odpovede.

Za najdôležitejší fakt, pre ktorý využívajú dobrovoľníkov bol ten, že bez nich by nebola možná ich činnosť (70%). Každý druhý respondent volil možnosť - snaha zapojiť

členov komunity a získať nové nápady (51%). 11% uviedlo, že je to dôvodom je zníženie mzdových nákladov.



GRAF Č. 19: DÔVODY VYUŽÍVANIA PRÁCE DOBROVOĽNÍKOV

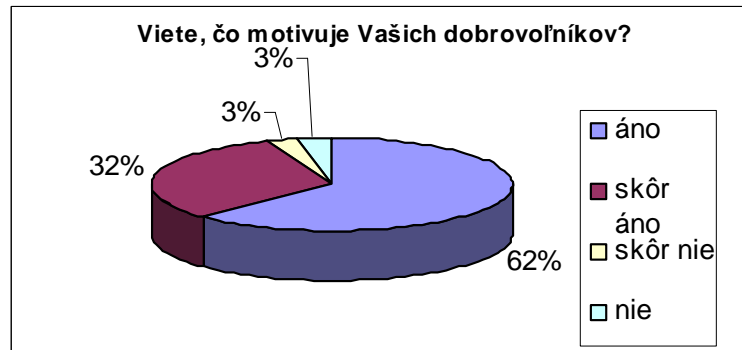
6.2.5. Motívy a motivácia dobrovoľníkov z pohľadu organizácií

Otázky, Viete, čo motivujú vašich dobrovoľníkov?, a Poznáte dôvody, pre ktoré dobrovoľníci vykonávajú prácu dobrovoľníka práve vo vašej organizácii?, mali za cieľ zistiť záujem organizácií o motiváciu dobrovoľníkov. Prieskum ukázal, že 76% organizácií pozná motívy dobrovoľníkov a vie čo ich motivuje, 18% sa priklonilo k možnosti skôr áno a iba 6% odpovedalo skôr nie a nie.



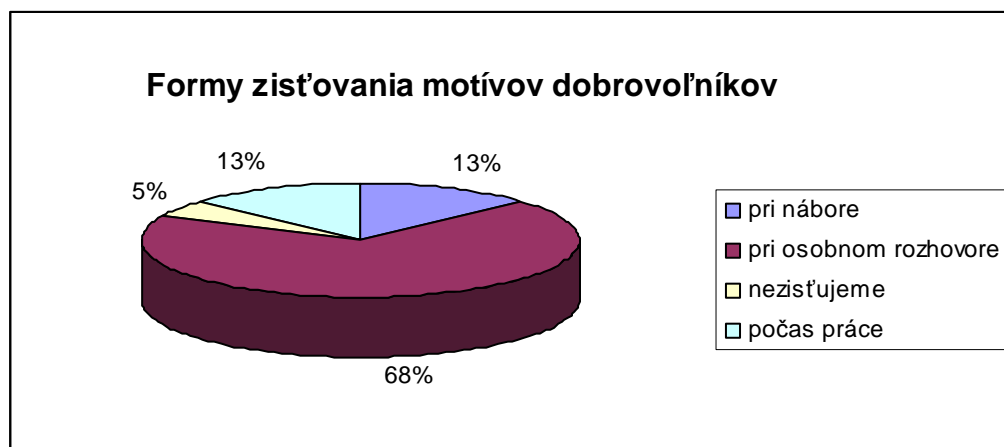
GRAF Č. 20: POZNÁ ORGANIZÁCIA MOTÍVY DOBROVOĽNÍKOV?

Zároveň 62% organizácií vie, prečo sa dobrovoľník rozhodol práve pre ich organizáciu, 32% uviedlo, že skôr vie a 6% organizácií sa priklonili k možnosti skôr nie a nie, rovnako ako v predchádzajúcej otázke. Môžeme predpokladať, že ide o totožné organizácie.



GRAF Č. 21: VEDIA ORGANIZÁCIE, ČO MOTIVUJE ICH DOBROVOĽNÍKOV?

Doplňujúcou otázkou bolo ako zisťuje ich motívy. 68% organizácií uviedlo, že pri osobnom rozhovore s dobrovoľníkom, 13% počas práce a pri náboře. Motívy dobrovoľníkov nezisťuje 5% organizácií.



GRAF Č. 22: FORMY ZISŤOVANIA MOTÍVOV DOBROVOĽNÍKOV

Ďalšie otázky, ktoré sa dotýkali motivácie, boli:

„Poznáte dôvody odchodu dobrovoľníkov z vašej organizácie?“ 78% organizácií uviedlo, že áno, dôvody pozná. 22% dôvody nepozná.

„Myslíte si, že dobrovoľníci si vo vašej organizácii využívajú naplno?“ 65% organizácií si myslí, že áno, dobrovoľníci sú využití naplno, 35% organizácií si to nemyslí.

„Vediete evidenciu dobrovoľníkov?“ Má vaša organizácia systém odmeňovania a hodnotenia?“ Evidenciu dobrovoľníkov vedie 87% organizácií. Systém hodnotenia o odmeňovania má 50% organizácií.

„Aký druh kontroly využívate najčastejšie pri kontrole dobrovoľníkov?“



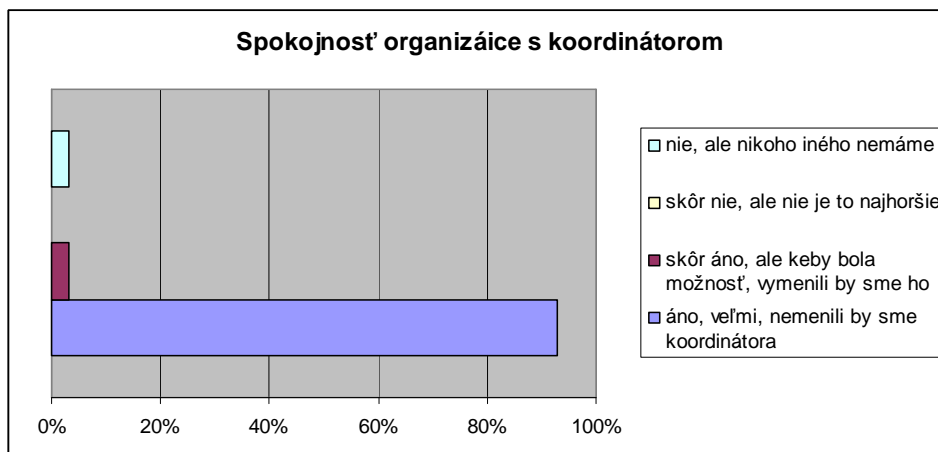
GRAF Č. 23: FORMY KONTROLY DOBROVOĽNÍKOV V ORGANIZÁCIÁCH

Najčastejšou formou kontroly dobrovoľníkov je priebežná kontrola (47%) koordinátora, kedy si dobrovoľník volí postup práce sám, ale podáva priebežné správy o svojich výsledkoch. Najmenej využívaná forma kontroly je prvý tip (11%), a to úplná kontrola zo strany dobrovoľníka. dobrovoľník má voľnú ruku pri postupe práce, a sám rozhoduje o tom, akú prácu vykonáva.

6.2.6. *Koordinátor v organizáciách*

Nasledujúca podkapitola bude zhrňa niekoľko otázok v dotazníku týkajúce sa koordinátora dobrovoľníkov, jeho postavenia v organizácií a dôvodom jeho absencie.

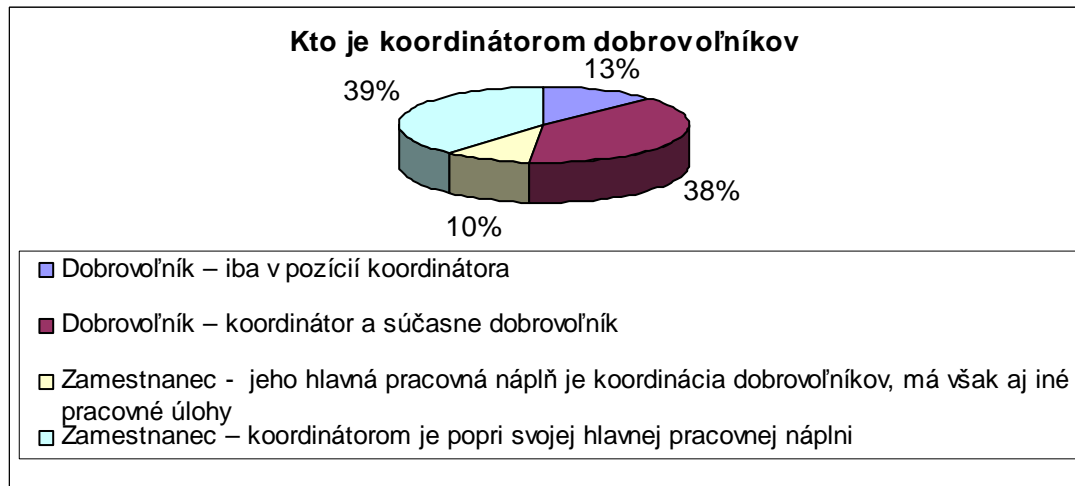
6. otázka mala za cieľ zistiť, či organizácie využívajú koordinátora alebo nie. 78% organizácií má svojho koordinátora, 22% uviedlo, že nie.



GRAF Č. 24: SPOKOJNOSŤ ORGANIZÁCIE S KOORDINÁTOROM

Organizácie, ktoré majú svojho koordinátora, vyjadrili svoju spokojnosť s ním v 8. otázke, kde až 93% organizácií sa vyjadrilo, že by koordinátora nevymenili. 3% organizácií by koordinátora vymenili, keby mali adekvátnu náhradu.

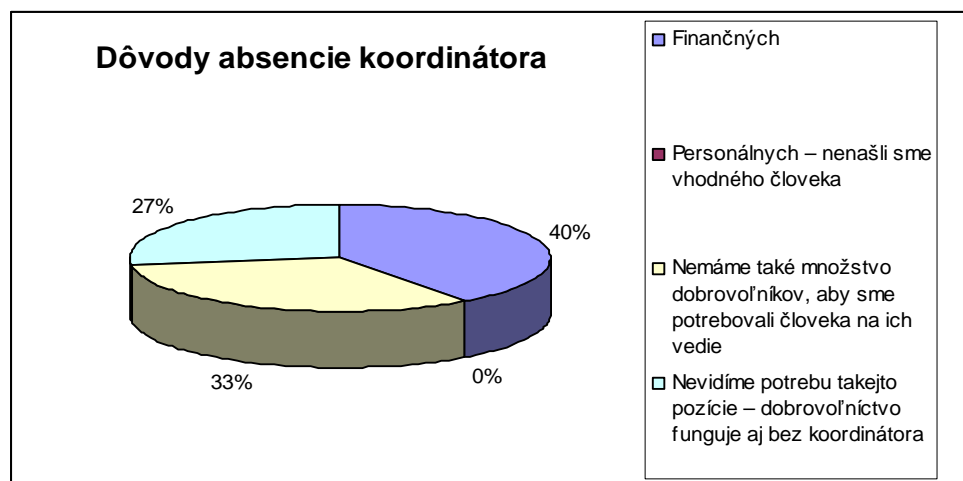
V siedmej otázke sme sa pýtali, kto je koordinátorom dobrovoľníkov. Cieľom bolo dozvedieť sa aké postavenie má koordinátor v organizácií.



GRAF Č. 25: KTO JE KOORDINÁTOROM DOBROVOĽNÍKOV

Z prieskumu sa ukázalo, že 39% organizácií má koordinátora, ktorý je v pozícií zamestnanca a koordinátorom je popri svojej hlavnej pracovnej náplni. 38% organizácií využíva dobrovoľníka, ktorý je súčasne koordinátorom. Dobrovoľníka iba v pozícií koordinátora má 13% organizácií. Iba 10% organizácií má funkciu koordinátora platenú, teda je zamestnancom a jeho hlavnou náplňou je koordinovanie dobrovoľníkov.

Organizácie, ktoré nevyužívajú koordinátora dobrovoľníkov (22%) uviedli v 9. otázke nasledujúce dôvody jeho absencie.



GRAF Č. 26: DÔVODY ABSENCIE KOORDINÁTORA

Finančné dôvody uviedlo 40% organizácií, 33% organizácií ako dôvod uviedli malé množstvo dobrovoľníkov, ktoré si nevyžaduje koordinátora, podľa ich názoru. A 27% organizácií sa stotožnili s dôvodom, že dobrovoľníctvo funguje aj bez koordinátora dobrovoľníkov.

7. VÝSLEDKY PRÁCE

Cieľom tejto kapitoly je interpretovať a porovnať výsledkami prieskumu vyhodnoteného v druhej časti, v podkapitolách 5.5. a 5.6. s teoretickými východiskami z prvej časti práce, ktoré pojednávajú o problematike tretieho sektora, dobrovoľníctve a motivácie.

7.1. Kto je dobrovoľník

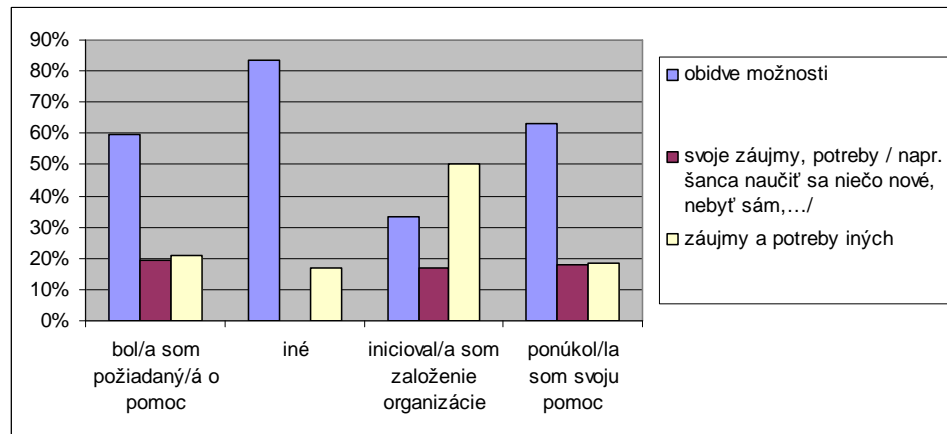
Výsledky prieskumu ukázali, že 67% dobrovoľníkov tvoria ženy (6.1.1.). Je všeobecne známe, že ženám je bližšia sociálna oblasť ako mužom. Zaujímavá je tiež veková štruktúra dobrovoľníkov. Až 78% dobrovoľníkov tvorí veková kategória od 14 do 35 rokov (6.1.1.). Dá sa teda predpokladať, že väčšina z nich je dobrovoľníkom krátko a nachádza sa v počiatočnej fáze životného cyklu. Táto mladá generácia, nasvedčuje aj tomu, že hlavne ide o študentov dobrovoľníkov (75%), čo koreluje takmer úplne s celkovou mladou generáciou (78%).

Dá sa teda predpokladať, že mnoho z nich by sa dostalo k dobrovoľníctvu prostredníctvom školy, cez známych, priateľov (6.1.1.4.).

7.2. Prvotné motívy dobrovoľníkov

Analýza prieskumu ukázala, že až 82% (z toho 61% aj pre svoje záujmy) dobrovoľníkov sa rozhodlo začať s prácou pre potreby iných.(6.1.2.1.) To potvrdzuje nie len definíciu dobrovoľníka (por. 2.3.2.) ale tiež chápanie človeka podľa Frankla, ktorý hovorí, že človek je orientovaný na svet, na niekoho, na niečo (por. 1.5.4.) a v tom hľadá zmysel.

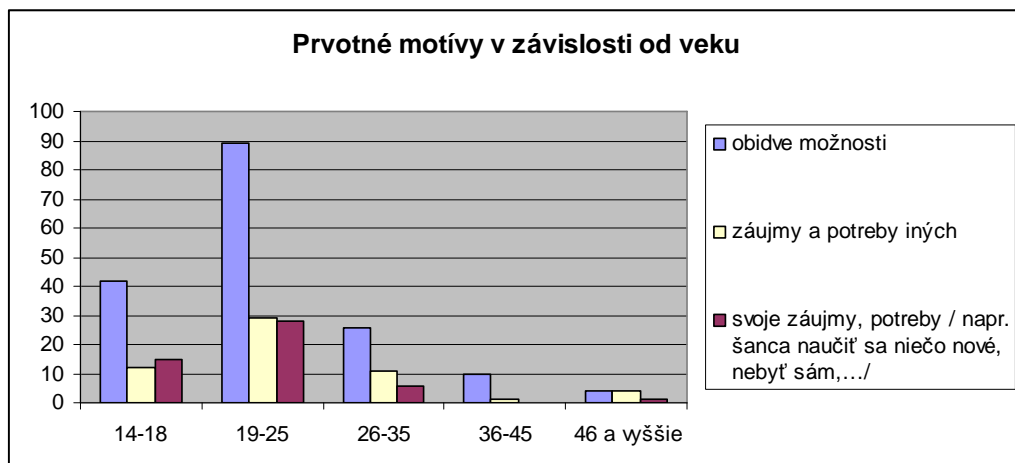
Až 68% dobrovoľníkov ponúklo svoje zručnosti, vedomosti, čas, seba samých a 56% dobrovoľníkov to robí pre iných, tzn., že takmer všetci, ktorí ponúkli svoju pomoc mali zároveň - motív pomáhať iným, vidia v tom zmysel. Takže títo dobrovoľníci majú silnú vnútornú motiváciu.



GRAF Č. 27: ZÁVISLOSŤ MEDZI PRVOTNÝM MOTÍVOM A SPÔSOBOM, AKO SA DOSTALI RESPONDENTI K PRÁCI

Tí, čo boli požiadaní o pomoc – 26%, za najdôležitejšie motívy pokladajú – potreba pomáhať iným (19%), vidím v tom zmysel (18%), potreba byť v spoločnosti 16%, získať vedomosti a zručnosti (13%)

Nasledujúca tabuľka ukazuje závislosť prvotného motívu a veku dobrovoľníka. Zaujímavé je, že s rastúcim vekom klesá potreba len uspokojovať svoje potreby a záujmy, skôr sa dostávajú do popredia motívy, ktoré sú obojstranne uspokojujúce alebo motívy orientované na svet – okolie.



GRAF Č. 28: PRVOTNÉ MOTÍVY V ZÁVISLOSTI OD VEKU DOBROVOĽNÍKA

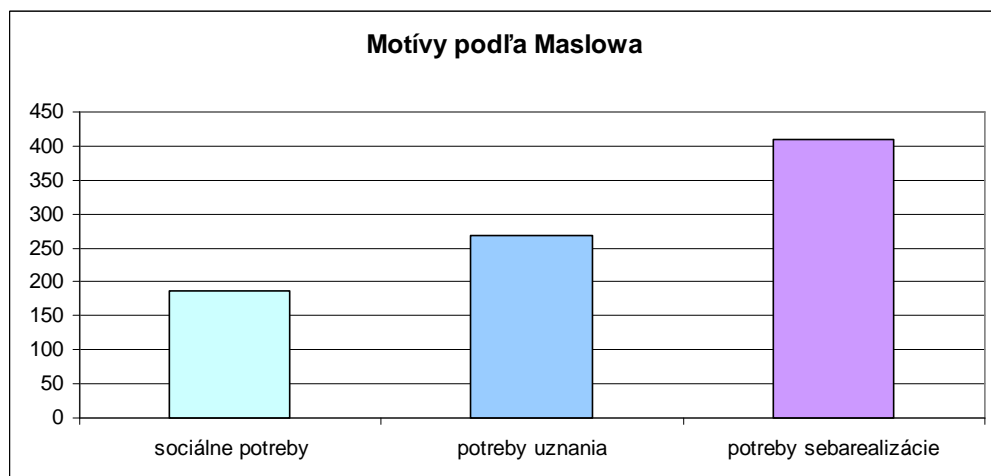
7.3. Porovnanie motivácie dobrovoľníkov s motivačnými teóriami

Úlohou nasledujúcej podkapitoly je porovnať teórie potrieb uvedené v kapitole 3.5. s výsledkami prieskumu.

7.3.1. Porovnanie motivácie s Maslowovou teóriou potrieb

Cieľom tejto podkapitoly je analyzovať význam hierarchie potrieb podľa Maslowa, opísanú v časti 3.5.1., pre motiváciu dobrovoľníkov. V hodnotení sme vylúčili prvé dve úrovne – fyziologické potreby a potreby bezpečia, nakoľko predpokladáme, že tieto potreby sú už naplnené, keďže dobrovoľník ich pomáha naplňovať svojou činnosťou iným. Jednou z úloh v dotazníku bolo vybrať zo siedmich motívov päť rozhodujúcich pre ich prácu a následne ich usporiadať na stupnici od 1 po 5, pričom 5 predstavovalo najvýznamnejší motív. Pre porovnanie s Maslowovou teóriou bolo potrebné rozdeliť 7 motívov na základe jeho hierarchie potrieb, pričom všetkých sedem motívov spadalo do posledným troch úrovní:

- Sociálne potreby: aktívne vyplnenie voľného času, potreba byť v spoločnosti
- Potreby uznania: „pri tejto práci sa cítim byť dôležitý/á“, pocit uznania, získať nové vedomosti a zručnosti
- Potreby seberealizácie: vidím v tom zmysel, potreba pomáhať



GRAF Č. 29: MOTÍVY PODĽA MASLOWA

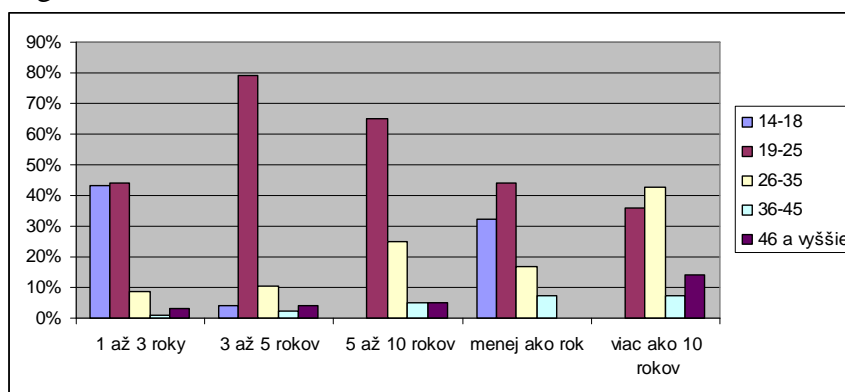
Viacero motívov bolo možné zaradiť súčasne do dvoch skupín (napr. získanie vedomostí a zručností môžeme zaradiť do potreby uznania, ale i seberealizácie, alebo

potreba pomáhať so spolupatričnosťou do sociálnych potrieb, a tiež do potrieb seberealizácie)

Graf potvrdzuje aj tvrdenie Armstronga, že ak sú uspokojované vyššie potreby, poskytujú motivácií silnejší stimul, pričom potreby na nižšom stupni ich uspokojovaním oslabujú. (3.5.1.)

7.3.2. Maslowova teória potrieb v závislosti od veku a dĺžky pôsobenia v organizácií

Hierarchiu potrieb netreba považovať za pevnú štruktúru – menia sa v závislosti od dĺžky pôsobenia dobrovoľníka v organizácií, či veku. Ak by taká bola, celé ľudské správanie by v skutočnosti znamenalo uniformovaný a predpovedateľný postup.(3.5.1.). Preto sme si vybrali dve kritéria pre porovnanie s Maslowovou teóriou – vek a dĺžku pôsobenia v organizácií.

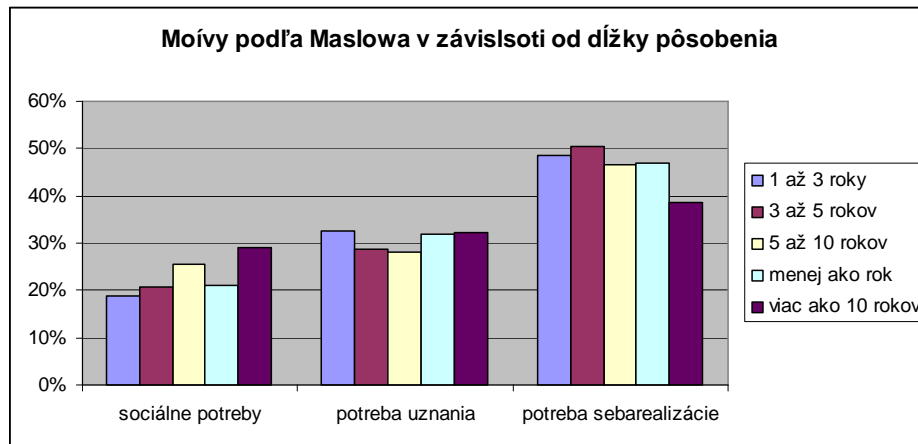


GRAF Č. 30: MOTÍVY PODĽA MASLOWA V ZÁVISLOSTI OD VEKU

Nasledujúci graf popisuje najdôležitejšie motívy roztriedené podľa Maslowovej hierarchie, meniace sa v závislosti od veku.

Jeden z výsledkov Maslowovej teórie je, že ak sú uspokojené nižšie potreby, dochádza k uspokojovaniu vyšších potrieb (3.5.1.). Podľa tejto teórie sa dá vidieť akú významnú motivačnú silu zohrávajú potreby seberealizácie u dobrovoľníkov vo vekovej kategórii 45 a viac rokov (64%). Takže je u nich nízky záujem o sociálne potreby a potreby uznania, sú u tejto kategórii najslabšie v porovnaní s ostatnými. Potreby uznania považujú za najmotivujúcejšie vekové skupiny od 14 do 18 rokov (33%) a od 36-46 rokov (34%). Sociálne potreby prevažujú vo veku 19-25 rokov. Vidíme, že u žiadnej vekovej kategórii neprevládajú dve potreby. Každá skupina potrieb je dominujúca v inej vekovej kategórii. Z čoho pre organizácie vyplýva zaujímať sa sústavne o potreby svojich dobrovoľníkov.

Dôležitým kritériom pri identifikovaní potrieb dobrovoľníkov je aj dĺžka pôsobenia dobrovoľníka v organizácií.



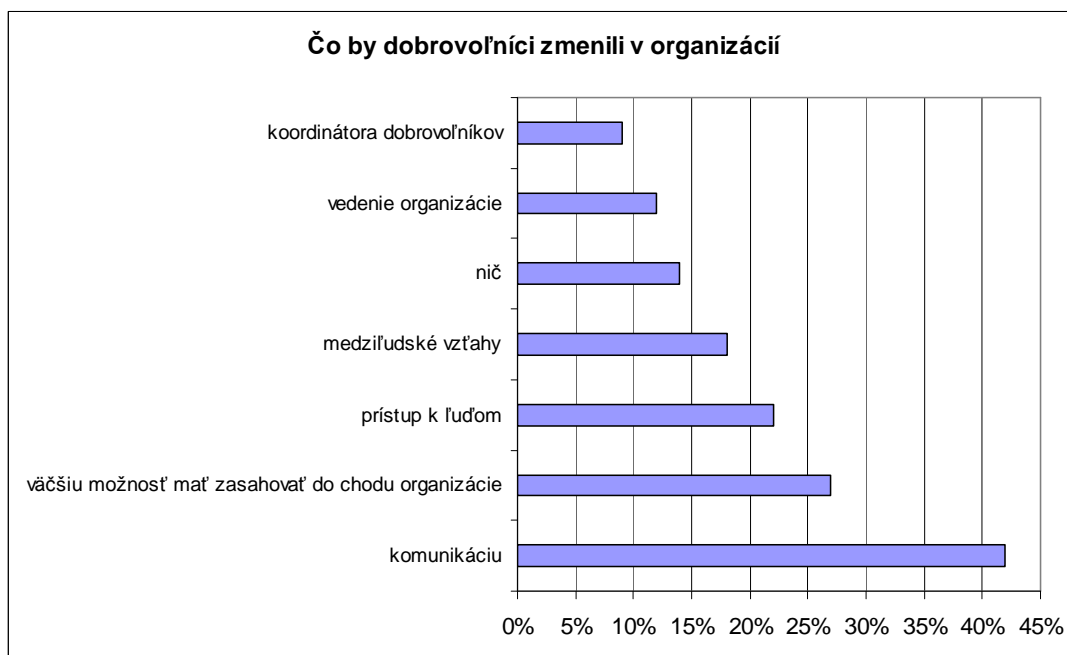
GRAF Č. 31: MOTÍVY PODĽA MASLOWA V ZÁVISLOSTI OD DĹŽKY PÔSOBNIA V ORGANIZÁCIÍ

Vidíme, že potreba uznania je najmotivujúcejšia pre dobrovoľníkov pôsobiacich v organizácií viac ako 10 rokov (32%), čo korešponduje aj s výsledkom z predchádzajúceho grafu, kde 34% dobrovoľníkov vo veku 36 – 45 považuje tieto potreby za najmotivujúcejšie. Dalo by sa teda predpokladať, že práve táto veková skupina pôsobí v organizácií viac ako 10 rokov. Prekvapujúci je fakt, že to tak nie. Až 43% dobrovoľníkov pôsobiaci viac ako 10 rokov sú vo veku 26-35 rokov a 35% v tejto kategórií tvorí veková skupina 19-25 rokov.(graf č.32).

7.3.3. Porovnanie motivácie dobrovoľníkov s Herzbergovou teóriou

Podľa Herzbergovej teórie sú najsilnejšími motívmi dobrovoľníkov motívy korelujúce s Maslowou štvrtou a piatou úrovňou potrieb. Na druhej strane hovorí o hygienických faktoroch. Za tieto faktory považuje pracovné podmienky, medzil'udské vzťahy. Priamo neovplyvňujú motiváciu, ale ich absencia pôsobí demotivujúco.(3.5.2.) Aj napriek tomu, že otázky v prieskume neboli stavané na možnosť identického porovnania s Herzbergovou dvojfaktorovou teóriou, súvislosť môžeme vidieť v otázke, čo by respondenti zmenili v organizácií. Práve tieto faktory môžeme považovať za hygienické faktory, ktoré pôsobia demotivujúco. Najväčšiu nespokojnosti respondenti prejavili v oblasti nedostatočnej komunikácie (42%), v nemožnosti zasahovať do chodu organizácie (27%), a nespokojnosť s prístupom k ľuďom (22%). Možnosť „nič by som v organizácií

nezmenil“ nebola v ponúknutých možnostiach. V grafe táto možnosť predstavuje 14%, respondentov, táto hodnota predstavuje percento respondentov, ktorý na otázku neodpovedali, no do poslednej otvorenej otázky, ktorá slúžila na možnosť vyjadriť svoje názory a postrehy, boli odkazy k tejto otázke, že by nič nezmenili. Preto som túto možnosť doplnila do grafu.



GRAF Č. 32: ČO BY DOBROVOĽNÍCI ZMENILI V ORGANIZÁCIÍ

Za najväznejší faktor, ktorý by dobrovoľníci zmenili považujú komunikáciu. Keďže ide o jeden z najvýznamnejších faktorov v organizácií vôbec, tento faktor môže predstavovať jeden z dôvodov odchodu z organizácie. Tošner a Sozánková za jeden z dôvodov vyhorenia pokladajú pocit človeka, že jeho pomoc je zbytočná, absenciu spätnej väzby, pochvaly a ocenenia (3.3.2.), ktoré pramenia zo zlej alebo žiadnej komunikácie.

7.3.4. Porovnanie motivácie s Ekonomickou teóriou

Úlohou tejto podkapitoly je porovnať ekonomickú teóriu z časti 3.4.3. s motiváciu dobrovoľníkov na základe prieskumu a odhaliť, či môže byť prínosom pre organizácie. Ekonomická teória má svoje úskalia a obmedzenia v tom, že považuje človeka za aktívneho iba do vtedy, kým si neuspokojí svoje prania, túžby, potreby. Môžeme teda tvrdiť, že ak človek dosiahne to po čom v živote túži (a zameriava sa iba na svoje potreby-

túžba postaviť dom, urobiť kariéru, mať postavenie v živote, byť zabezpečený – čo sú túžbami väčšiny z nás) a nezameriava sa na vyššie potreby, nehľadá zmysel, priestor, kde by sa mohol seberealizovať, kde by naplňal svoje duchovno, stane sa pasívnym, ostane bez motivácie. Tento náš človek sa nepodobá dobrovoľníkovi, priam je jeho opakom. Dobrovoľník hľadá zmysel, hľadá niekoho, niečo, kde by sa seberealizoval (3.4.4.). Ekonomická teória hovorí o efektívnej kombinácii medzi prácou a voľným časom. Definícia dobrovoľníctva hovorí o odovzdaní času a energie v prospech spoločnosti, miestnej komunity (2.2.). Nepredpokladá sa, že dobrovoľník je len dobrovoľníkom, ale má i svoju profesiu, v ktorej je aktívny. Preto „časom“ v definícii sa myslí aj voľný čas. Takže dobrovoľník vo svojom voľnom čase opäť „pracuje“. Potom z ekonomickej teórie by nám vyplývalo, že dobrovoľník si volí kombináciu práce (profesie) a práce (dobrovoľníctvom).

Táto teória je nepoužiteľná pre motiváciu dobrovoľníkov. Je opakom toho čo motivuje a po čom túžia dobrovoľníci.

7.3.5. *Porovnanie motivácie s Franklovou teóriou „vôle k zmyslu“*

Franklova teória (3.4.4.) hovorí o človeku hľadajúcou zmysel, niečo k čomu smeruje, niekoho ku komu smeruje. Je dobrovoľník človek o akom hovorí Frankl?

Svoju iniciatívu o dobrovoľníctvo prejavilo 68% dobrovoľníkov, teda samy hľadali niečo, niekoho (6.1.5.1.) a 61% dobrovoľníkov malo túžbu pomôcť sebe ale i iným. Teda môžeme povedať, že áno.

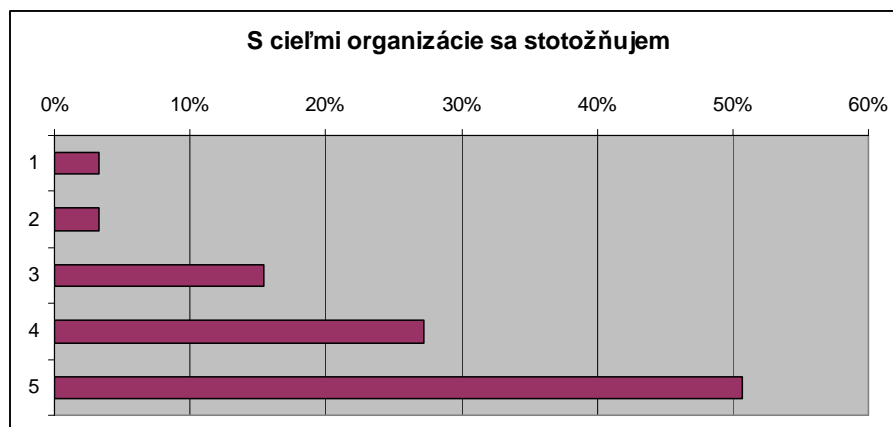
Frankl delí ľudí do troch vývinových skupín (3.5.). Na základe predchádzajúcej kapitoly, náš dobrovoľník patrí do tretej – najvyššej skupiny. Nepýta sa aký prospech budem mať ja, ale pýta sa, čo za uskutočnenie stojí. Potvrzuje to aj Drucker, keď hovorí, že ľudia potrebujú niečo, kde môžu uskutočňovať zmeny, preto sa stávajú dobrovoľníkmi (3.1.) Teda byť aktívnym, nie pasívnym.

Teda to, čo motivuje dobrovoľníka je zmysel (vidím v tom zmysel), ktorý hľadá, a ak ho nájde, je jeho najväčšou motiváciou (6.1.5.2.) Tu však úloha organizácie je obmedzená, pretože zmysel musí nájsť človek sám. Na základe svojich hodnôt hľadá to, čo by ho uspokojilo. Niektorí svoj zmysel nájdu v životnom prostredí, iní pri deťoch, v charite,...(6.1.1.3.).

Keď človek – dobrovoľník nájde svoj zmysel, nepotrebuje vonkajšiu motiváciu. Jeho presvedčenie, jeho vnútorná motivácia je taká silná. Potvrzuje to aj fakt, že motívy

dobrovoľníkov sa počas práce nemenia, uviedlo 71% dobrovoľníkov (6.1.5.3.). Teda dôvod, pre ktorí začali s dobrovoľníckou prácou je stále ten istý (vidím v tom zmysel, potreba pomôcť). Samozrejme organizácia nemôže ostať pasívna a opierať sa iba o túto skutočnosť. Jej úloha spočíva v udržaní si dobrovoľníka. Ak dobrovoľník z organizácie odíde, nemusí to signalizovať, že motív sa zmenil alebo že stratil motiváciu. Ale, že zlyhala organizácia, napr. v tom, že nezabezpečila základné pracovné podmienky, neprejavovala dostatočný záujem o dobrovoľníka, zlyhali medziľudské vzťahy, komunikácia. To sú faktory, ktoré by dobrovoľníci zmenili vo svojej organizácii. Nasvedčujú určitej nespokojnosť, aj napriek silnej vnútornej motivácii.

Organizácia môže zmysel dobrovoľníka posilniť a utvrdiť, tým spôsobom, že dostatočne a otvorene mu vysvetlí ciele a poslanie organizácie. Iba 51% dobrovoľníkov sa úplne stotožňuje s cieľmi organizácie a 27% takmer úplne (na stupnici y sú body od 1 po 5, pričom päť predstavuje úplný súhlas s výrokom). Problémom môže byť nedostatočná komunikácia, ktorú by zmenilo 42% dobrovoľníkov (7.3.3.). Ďalšou možnosťou ako upevňovať zmysel, vnútornú motiváciu je, aby organizácia dala dobrovoľníkovi pocit, že je potrebný a využiteľný. 20% dobrovoľníkov sa necíti v organizácii potrebných úplne alebo takmer úplne.



GRAF Č. 33: MIERA STOTOŽNENIA DOBROVOĽNÍKA S CIEĽMI ORGANIZÁCIE

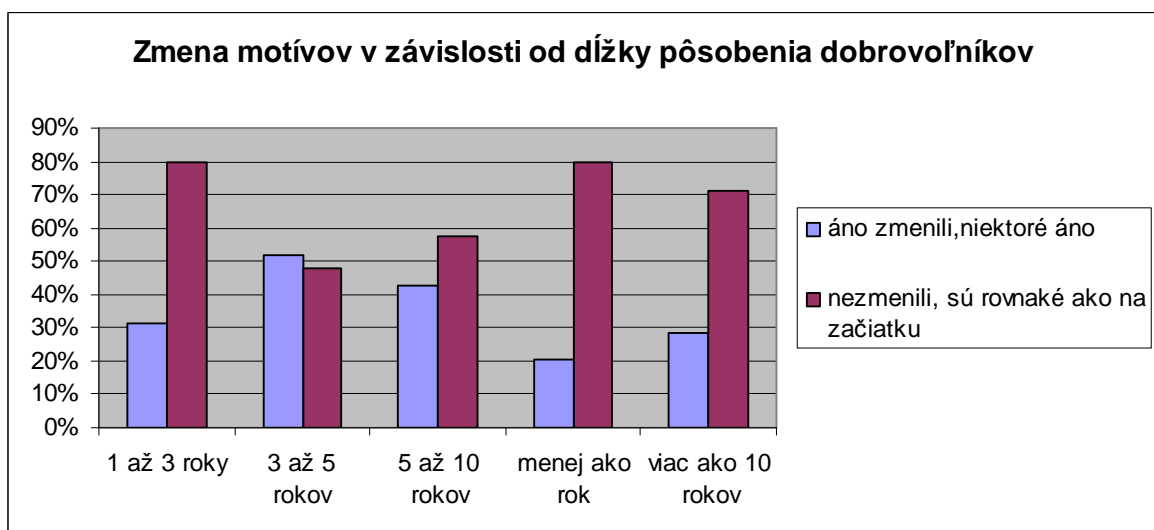
Táto teória dokazuje, že dobrovoľník je normálny človek (2.3.2.), hľadajúci niečo viac ako len uspokojenie svojich potrieb. Franklova teória je teda univerzálna, pre každého človeka, čo znamená, že dobrovoľníkom sa môže stať každý z nás.

7.4. Zmena motívov dobrovoľníkov

71% respondentov uviedlo, že motívy sa počas ich práce nezmenili. Tento počet koreluje s počtom dobrovoľníkov, ktorých prvotným motív bolo pomáhať iným, alebo „vidím v tom zmysel“. Sú to tí istí dobrovoľníci ktorí ponúkli svoju prácu. To sú tí skalopevní, ktorých nie je potrebné motivovať, aby začali dobrovoľničiť -prídu sami. Sú motivovaní svojimi vlastnými motívmi – hodnotami, ktoré sledujú.

7.4.1. Zmena motívov vzhľadom na dĺžku pôsobenia dobrovoľníka v organizácií

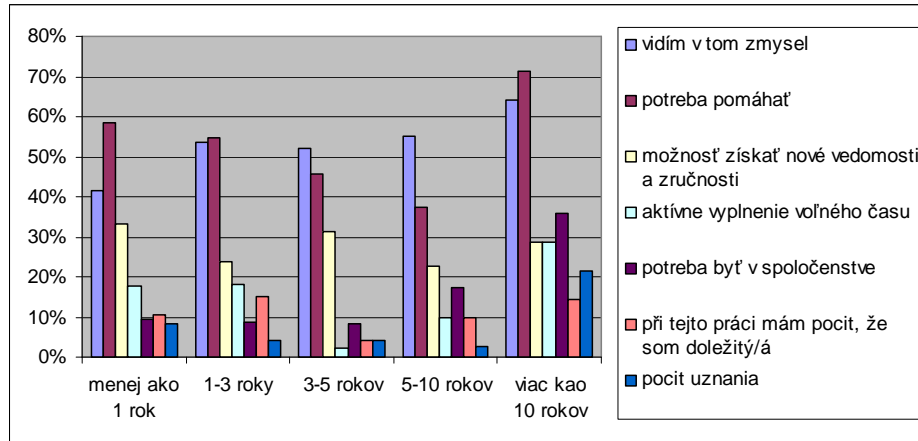
Zmena motívov závisí i od dĺžky pôsobenia dobrovoľníkov v organizácií. Z grafu vidieť, že 80% dobrovoľníkom, ktorí pracujú v organizácií menej ako rok a 1 až 3 roky sa motívy nezmenili. Vyrovnané hodnoty sú v období pôsobenia 3 až 10 rokov.



GRAF Č. 34: ZMENA MOTÍVOV V ZÁVISLOSTI OD DĹŽKY PÔSOBNIA DOBROVOLNÍKA V ORGANIZÁCIÍ

Nasledujúci graf predstavuje aké motívy prevládajú u dobrovoľníkov v závislosti od dĺžky pôsobenia v organizácií. Vidíme, že v každom období prevládajú altruistické motívy (vidím v tom zmysel, potreba pomáhať). Motívy uznania (pocit uznania, pri tejto práci sa cítim dôležitý/á) sú nízko pod nimi. V priemere 10% dobrovoľníkov považuje tento motív za najdôležitejší, a to v obdobiach 0-10 rokov. Počet stúpa u dobrovoľníkov pôsobiacich v organizácií viac ako 10 rokov, kedy 20% dobrovoľníkov z tejto skupiny

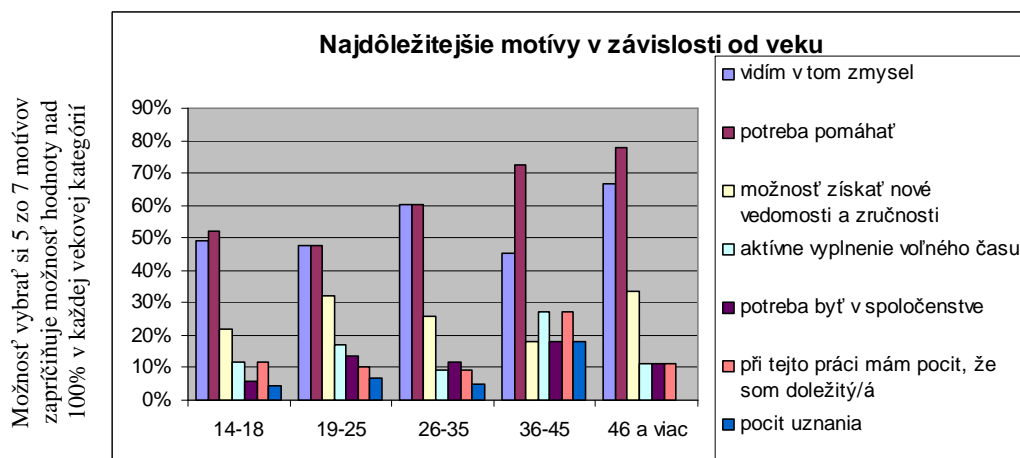
považuje potreby uznania za najdôležitejšie. Rovnako aj potreba byť v spoločenstve je výrazne vyššia u dobrovoľníkov pôsobiacich v organizáciách viac ako 10 rokov (35%), pričom tento motív v kratších obdobiach je pod 10%, v období od 5-10 rokov je to 17,5% dobrovoľníkov.



GRAF Č. 35: NAJDÔLEŽITEJŠIE MOTÍVY V ZÁVISLOSTI OD DĹŽKY PÔSOBNIA DOBROVOĽNÍKA V ORGANIZÁCIÍ

7.4.2. Zmena motívov vzhľadom na vek dobrovoľníka

Vek je jeden z najdôležitejších faktorov pri motivácii dobrovoľníkov, potvrdzuje to aj výskum INEX Slovakia, za základe týchto zistení: Mladšia generácia 15-20 rokov vníma dobrovoľníctvo ako možnosť rastu a rozvoja. Starší ľudia sa zameriavajú skôr na možnosť stretávať nových ľudí a na sociálnu stránku dobrovoľníctva, tiež vnímajú dobrovoľníctvo ako prostriedok prinášajúci dobrý pocit, konanie dobra.



GRAF Č. 36: NAJDÔLEŽITEJŠIE MOTÍVY V ZÁVISLOSTI OD VEKU DOBROVOĽNÍKA

Z nášho prieskumu sme dospeli k podobným výsledkom. Graf nasvedčuje, že vek je naozaj dôležitým kritériom pre motiváciu. Ovplyvňuje nie len motívy, ale aj postoj dobrovoľníka k dobrovoľníctvu. Z grafu vidieť, že naozaj starší respondenti vnímajú viac sociálnu oblasť ako mladšie vekové kategórie. Vo veku 36-45 rokov potrebu pomáhať ako jeden z motívov má 73% respondentov v tomto veku, najvyššiu hodnotu dosahuje v kategórií 46 a viac rokov, to až 78% (napriek nízkemu zastúpeniu tejto kategórií označilo tento motív 7 z 9). Pod motívom potreba byť v spoločenstve môžeme rozumieť: spoznávanie nových ľudí, sociálny kontakt, nebyť sám. Táto potreba (motív) je najdominujúcejší v kategórií od 36 – 45 rokov, čo opäť potvrdzuje výskum INEX.

Nové vedomosti a zručnosti (32%) pokladajú za tretí najdôležitejší motív mladá generácia (19 -25), Dominujúci je tiež vo veku 26 – 35 rokov, kde 26% respondentov v tejto skupine považuje tento motív za dôležitý. Z najstarších respondentov prieskumu (46 a viac) túto možnosť označili 3 z 9. Zaujímavé sú aj potreby uznania (potreba uznania, cítim sa pri tejto práci dôležitý/á), ktoré sú najvýznamnejšie vo veku 36 – 45 rokov. U malej generácie sú tieto potreby významné pre 5 -10% respondentov.

7.4.3. *Zmena motívov dobrovoľníkov počas ich práce v organizácií*

Táto subkapitola sa venuje tej časti dobrovoľníkov, ktorým sa motívy zmenili (29%). Cieľom je identifikovať aké motívy boli na začiatku vykonávania práce a na aké sa postupne zmenili. V tejto časti budeme prezentovať priamo odpovede dobrovoľníkov na otázku „Ako sa zmenili vaše motívy?“.

- Prvotné motívy boli hlavne byť v spoločenstve, s priateľmi. Postupne som zistila, že dobrovoľníctvom sa učím aj novým veciam, mám možnosť rozvíjať svoje talenty a zručnosti ktoré môžu byť dôležité pre moju budúcu prácu.
- Moje terajšie motívy sú spoločnosť, predtým to boli skôr rozvíjanie samej seba, čo stále platí, ale pridružila sa k tomu potreba spoločnosti.
- Prvotné motívy boli zmeniť tento svet radikálne, ale teraz sa pozerám na dobrovoľníctvo ako na cestu, ktorou môžem pomôcť formovať spoločnosť a jej postoj. Hlavným motívom mi bolo do značnej miery uznanie a sebarealizácia, dnes pomoc spoločnosti.

- prvé spoznať nových ľudí a mať prehľad vo viacerých veciach na ktorých mi vždy záležalo a teraz sa to obohatilo aj na motívy ako fyzicky pomôcť a prispieť k tomu aby bola nejaká tá spravodlivosť a lepší život ..jednoducho dokázať meniť veci k lepším
- najprv to bolo že chcem pomáhať -to zostalo naďalej hlavným motívom, ale teraz je to aj potreba spoločenstva a skamarátil som sa s kolegami a hlavne klientmi a tak sa s nimi chcem stretávať.
- prvotné boli nájsť pre seba nejakú možnosť realizácie, ktorá mi bude dávať zmysel, nie jak využiť svoj potenciál a čas. teraz stále platia, len sa viac posunulo smerom k radosti zo spoločnej práce v tíme úžasných ľudí s cieľom hľadať spôsoby ako pomôcť tým, ktorým je tato pomoc určená a takým spôsobom, akým potrebujú, posilňovať ich v zručnostiach a schopnostiach.
- prvotný motív bol pomáhanie a možno byť užitočný
- terajšie motívy vedenie dobrovoľníkov, osveta, vzdelávanie
- pomoc v malej miere, teraz: pomoc vo veľkom rozsahu
- vtedy: "ješitnosť", že nik iný to nezačal ale JA, teraz: získavam viac ako očakávam (nie materiálne ale duchovne)
- posun od vlastných potrieb k potrebám spoločnosti a iných ľudí, trošku strata entuziazmu, viac reálnejšieho videnia

Všetky tieto odpovede potvrdzujú, že človek nie je telesný, ale hlavne duchovný (por. Pichňu, 2.3.1.). Odpovede sa dajú zhrnúť nasledovne: Dobrovoľníci, ktorým sa menili motívy počas ich pôsobnosti, vždy smerovali od nižších motívov k vyšším motívom. Čo potvrdzuje Maslowovu teóriu, že človek si uspokojuje najprv svoje základné potreby (nižšie) a až potom vyššie.(3.4.1.) Odpovede potvrdzujú, že človek – dobrovoľník je neustále v dynamike, v pohybe, a preto sa jeho motívy menia. Opäť to potvrdzuje aj teóriu vôle k zmyslu, že uspokojením si potreby zmyslu (vyšší cieľ), dokáže človek prehliaďnúť aj neuspokojenie svojich nižších potrieb. **„Kedysi vyplňanie voľného času, teraz ma táto práca naplňa aj pri vlastnom nedostatku voľného času.“** „Do dobrovoľníctva som vstupoval najmä kvôli benefitom - nové zručnosti, skúsenosti, vedomosti. Počas dobrovoľníckej práce som sa skutočne veľa naučil a dozvedel o cieľovej skupine a teraz robím dobrovoľníctvo preto, lebo som presvedčený, že pomáhať je dôležité rovnako ako aj spôsob pomoci. **Moje benefity sú teraz druhoradé.**

7.5. Hodnota ako motív

Z predchádzajúcej kapitoly môžeme konštatovať, že motívy sa postupne menia aj na hodnoty, a tak sa hodnoty stávajú zároveň motívom. A keďže hodnota sa prejavuje v činnosti, ktorá je plne chcená (3.5.), a dobrovoľníctvo je vykonávané z vlastnej slobodnej vôle (2.2.), v dobrovoľníctve sa prejavuje o to viac.

Počas práce dobrovoľníkov 78% respondentov zaznamenalo, že sa vytvárali nové hodnoty, resp. sa rozvíjali už existujúce. Respondenti uviedli najmä tieto hodnoty:

- hodnota lásky, obetovania sa pre druhých, pochopenie, súcit
- cit pre chudobu, spolupatričnosť, láska k chudobným ľuďom a k ich krajine
- viera; schopnosť sa obetovať a menej myslieť na seba
- schopnosť komunikácie, empatie, organizácie, hravosť.
- viac si cením osobnosť ľudí
- zachraňovanie životov
- nezištnosť, empatia, asertivita, trpezlivosť, ohľaduplnosť, viera, nádej, láska, tvorivosť
- hodnota života
- širší pohľad na život, videnie vecí inak ako doteraz, prehodnotenie rebríčka hodnôt,
- nebyť sebecká, vedieť sa obetovať pre druhých, nebyť lenivá, ale naopak aktívne žiť pre druhých
- hodnota človeka, cennosť času, zodpovednosť, trpezlivosť, ústretovosť
- porozumenie, solidarita, tolerancia, úcta, otvorenosť, záujem, úcta, štedrosť, náklonnosť, schopnosť vyjsť zo seba samej - obetovať sa
- spoločenstva -spolupatričnosti, pochopenie, tolerancia, rešpekt, sebahodnota
- úcta k životu, k druhým, komunikatívnosť, otvorenosť...
- láska k ľuďom a obeta
- manažérske schopnosti, zmysel pre fair-play
- tímová práca, organizačné schopnosti, spolupatričnosť
- oveľa jasnejšie vidím že všetko ma svoj zmysel, aj to, čo sa zdá nereálne.
- pochopenie pre druhých ľudí, posunutie potrieb iných pred svoje potreby, tolerancia
- hodnota rodiny

- zmenilo mi to celú ideológiu detstva (môj detský zmysel pre svet) a nahradilo ho zodpovednejší prístup hodnoty sa viac priblížili k dospeláckym
- rešpekt k hendikepovaným ľuďom, pocit potreby pomôcť tým, ktorí si nie sú zodpovední za zníženú kvalitu svojho života, spolupatričnosť

Tieto výsledky potvrdzujú aj zistenie Mydlíkovej, ktorá uvádza, že najčastejšie dochádza k rozvíjaniu hodnoty lásky všeobecne a lásky, duchovné pochopenie, vážiť si iného, hodnota trpezlivosti a dôvery, hodnota prežitia plnohodnotného a kvalitnejšieho života, hodnota aktivity, hodnoty pomoci (3.5.)

Vytváranie a rozvíjanie hodnôt v človeku prispieva k budovaniu osobnosti človeka, celého „ja“ čo je veľkým prínosom pre človeka (dobrovoľníka) ale i pre spoločnosť ako celok.(3.5.)

7.6. Hodnota človeka

V časti 1.5.2.1. sme poukázali na význam ľudského kapitálu a jeho hodnotu. V tejto podkapitole budeme porovnávať ako sa hodnota človeka prejavuje v dobrovoľníctve. Už vieme, že hodnota človeka sa prejavuje v troch úrovniach (1.6.3.):

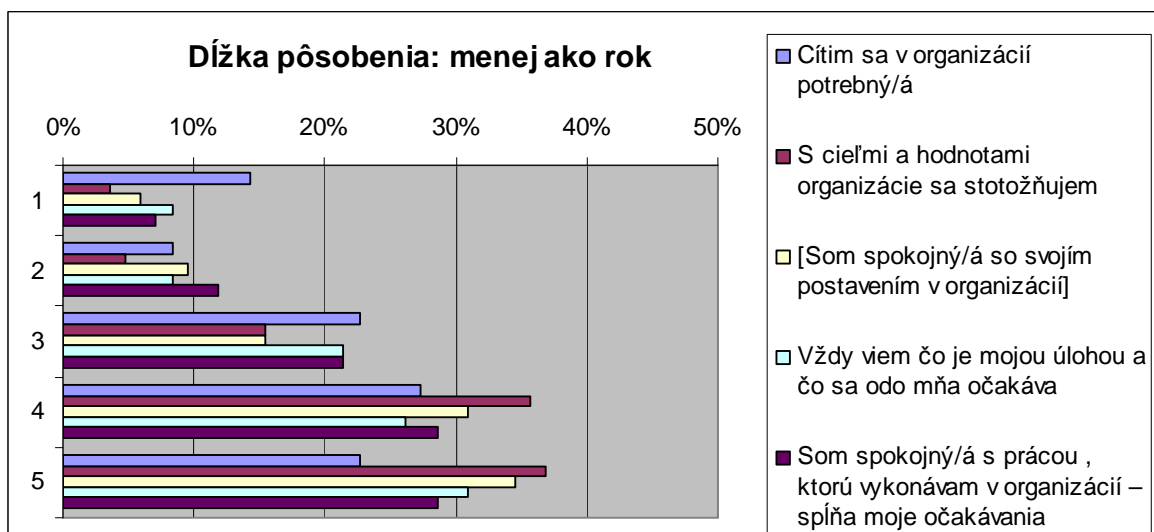
1. schopnosti človeka hľadať možnosti zdokonaľovania, pre možnosti sebarealizácie
 2. schopnosti človeka zjednotiť sa s vyššími ideálmi a tým sa podieľať na živote spoločnosti
 3. schopnosti človeka uviesť veci (ľudí) do pohybu, tzn. premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu
-
1. úroveň potvrdzuje fakt, že človek hľadá miesto sebarealizácie (Maslow 7.3.1., Frankl 7.3.5.), a to miesto je pre dobrovoľníka tretí sektor – dobrovoľníctvo
 2. Ciele neziskového sektora (1.3.) sú spojené s vyššími ideálmi, preto dobrovoľník sa s nimi vie lepšie stotožniť a chce ich naplniť. Podľa Európskeho stanoviska dobrovoľní sa podieľa na aktívnom utváraní spoločnosti a vytváraní spoločenských väzieb (2.5.) To potvrdzuje aj hierarchia motívov dobrovoľníkov. (6.1.2.2.), ktorá je orientovaná smerom na spoločnosť.
 3. Poslednou úrovňou je schopnosť človeka uviesť veci (ľudí) do pohybu, tzn. premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu. Drucker hovorí, že človek túži po veciach, v ktorých môže robiť zmenu (3.1.). Potvrdením je aj vyjadrená

nespokojnosť dobrovoľníkov v možnosti zasahovať do chodu organizácie. To by zmenilo 26% respondentov.

Prieskum naozaj dokázal, že hodnota človeka sa prejavuje v plnom rozsahu aj v dobrovoľníctve.

7.7. Motivácia dobrovoľníkov v jednotlivých fázach životného cyklu

Podkapitola 2.3.4. popisuje životný cyklus dobrovoľníka počas jeho práce v organizácií. V nasledovnej podkapitole budeme porovnávať či sú zabezpečené jednotlivé potreby dobrovoľníkov organizáciou v jednotlivých fázach.



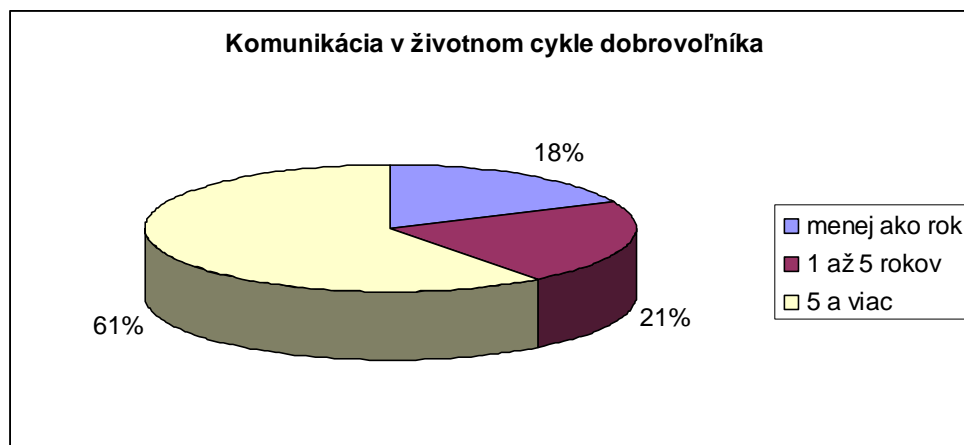
GRAF Č. 37: POSTAVENIE DOBROVOĽNÍKA V ORGANIZÁCIÍ PÔSOBIACEJ MENEJ AKO ROK

Fáza 1 životného cyklu je prieskumné štádium, kde hlavnú úlohu zohráva organizácia. Aby si dobrovoľníka udržala a motivovala hneď v začiatku je potrebné, aby ho uistila, že je v organizácií potrebný. Musí presne definovať čo je jeho úlohou, aké sú ciele organizácie (2.3.4.). Z prieskumu sme došli k záveru, že dobrovoľníkom sa nedostáva všetkého. 26% dobrovoľníkov sa napr. s cieľmi organizácie nestotožňuje úplne, alebo takmer vôbec. Nastáva teda otázka, prečo sú dobrovoľníkmi. Je dôvodom nedostatočná komunikácia? Nejasné a nepresné definovanie cieľov organizácie dobrovoľníkovi? Alebo jeho vnútorná motivácia je natoľko silná, že nepovažuje za dôležité aby sa stotožnil s cieľmi organizácie. Prikláňame sa k možnosti nedostatočnej komunikácie, ktorú by zmenilo 42% respondentov.

Zarážajúcim zistením bol fakt, že iba 50% dobrovoľníkov pôsobiacich menej ako rok v organizácií sa cíti byť potrebnými. Ďalším zistením bolo, že 56% dobrovoľníkov vie

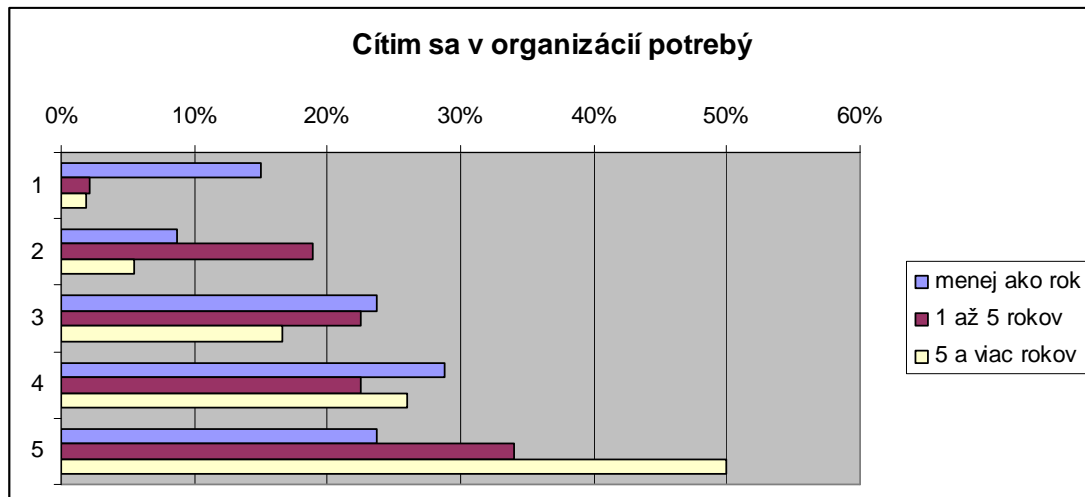
čo je ich úlohou a čo sa od nich očakáva. 17% sa s tvrdením nestotožnilo vôbec, alebo skoro vôbec. 21% označilo 3 – strednú hodnotu. Toto zistenie je zarážajúce, keďže 71% dobrovoľníkov sú spokojní so svojim koordinátorom. Kto teda zabezpečuje uspokojenie týchto potrieb?

Fáza 2 je vývojové štádium dobrovoľníka. Často môže dôjsť k pocitu podhodnotenia a neuznania. Z prieskumu sa ukázalo, že iba 9% dobrovoľníkov túži po uznaní a pochvale od vedenia. I napriek tomu, že to nie je najväčšou odmenou pri práci, netreba zabúdať na slovíčka: ďakujem, cením si to. Problémom v tejto fáze môže byť nedostatok potrebnej komunikácie medzi koordinátorom a dobrovoľníkom. To potvrdzuje aj zistenie z prieskumu, že 27% dobrovoľníkov pôsobiacich v organizáciách 1-5 rokov označilo ako problémovú komunikáciu.



GRAF Č. 38: KOMUNIKÁCIA V ŽIVOTNOM CYKLE DOBROVOĽNÍKA

56% dobrovoľníkov pôsobiacich v organizáciách 1 až 5 rokov – nachádzajúcich sa v druhej fáze vyjadrilo úplný súhlas (5), alebo takmer úplný (4) s tvrdením cítim sa v organizáciách potrebný/á. 44% dobrovoľníkov v tejto fáze taký pocit skôr nemajú.



GRAF Č. 39: POCIT POTREBNOSTI DOBROVOĽNÍKA V ŽIVOTNOM CYKLE

V tretej fáze je rovnako dôležité ako v predchádzajúcich uistiť dobrovoľníka o jeho prínose. Teda zabezpečiť pocit, že je v organizácií potrebný a využitý v organizácií. 24% dobrovoľníkov nevyjadrilo úplný, alebo takmer úplný súhlas s tvrdením: cítim sa byť potrebný/á. Dôkazom toho môže byť aj fakt, že 35% organizácií si myslí, že ich dobrovoľníci nie sú v organizácií využitý naplno. Rovnako treba dbať na dôležitosť komunikácie, aj napriek dlhodobej spolupráci s dobrovoľníkom. Nespokojnosť s komunikáciou v tejto fáze vyjadrilo 61% respondentov (graf č.38)

Organizácia musí vedieť identifikovať štádium životného cyklu dobrovoľníka, aby vedela zabezpečiť to, čo v tej danej fáze potrebujú. Prieskum skôr ukázal, že organizácie nerozoznávajú životné fázy dobrovoľníka, nakoľko dobrovoľníci vyjadrili nespokojnosť s vecami, ktoré organizácia musí naplňovať, aby tak nedochádzalo k vysokej fluktuácii.

7.8. Ako si udržať dobrovoľníkov a dôvody odchodu dobrovoľníkov

Aj napriek silnej vnútornej motivácii, môžeme sledovať vysokú fluktuáciu dobrovoľníkov po 3 rokoch pôsobenia.(6.1.1.2.). Počet dobrovoľníkov vykonávajúcich prácu viac ako 3 roky klesol až na polovicu. Ešte horšia situácia je po 10 rokoch, kedy počet je skoro štyrikrát menší ako v období 5-10 rokov. Kde je chyba? Dotazník neriešil priamo dôvody odchodu dobrovoľníkov, ale môžeme vidieť súvislosť s otázkou, čo by v organizácií zmenili. Tieto faktory sme určili ako hygienické faktory, ktorých nedostatok pôsobí demotivujúco a môže viesť k odchodu z organizácie. (7.3.3.)

Samozrejme existujú prirodzené dôvody odchodu z organizácie, ktoré súvisia so zmenou osobného života. Za povšimnutie však stojí, že 22% organizácií nevie dôvody, pre ktoré dobrovoľníci skončili svoju prácu a zároveň rovnaké percento nemá koordinátora dobrovoľníkov. Aké sú teda dôvody, že koordinátor chyba v organizácii? Najčastejšou odpoveďou bolo z finančných dôvodov (40%), a 27% organizácií tvrdí, že dobrovoľníctvo funguje aj bez koordinátora. Pritom 75% organizácií si myslí, že by koordinátor zefektívnil prácu dobrovoľníkov. Je zaujímavé sa pozrieť na organizácie, ktoré majú koordinátora, a na ich pozíciu v organizácii (6.2.6.). 39% organizácií spája funkciu koordinátora a zamestnanca, pričom koordinátorom je popri svojej hlavnej náplni, a 39% organizácií využíva dobrovoľníka ako koordinátora a zároveň je dobrovoľníkom. Iba 10% má koordinátora, ktorý nemá inú pracovnú náplň.

95% organizácií vie, čo motivuje ich dobrovoľníkov. Ak naozaj organizácia pozná motívy svojich dobrovoľníkov a napĺňa ich, nezabúda pri tom na veci samozrejme? Komunikácia, medziludské vzťahy, prístup k ľuďom,.. Dôvody vyhorenia dobrovoľníkov (3.3.2.) môžu prameniť práve z týchto faktorov.

Ďalšou dôležitou skutočnosťou je, že 50% organizácií nemá vypracovaný systém odmeňovania a hodnotenia dobrovoľníkov.

7.9. Ďalšie myšlienky a námety respondentov - dobrovoľníkov

„Na začiatku som bola vyzvaná pomôcť, nuž som sa snažila. V priebehu rokov sa motív nezmenil, ale zvnútornil. Teraz som to ja, kto potrebuje žiť pre iných, pomáhať, byť užitočná ak nie skutkom, tak modlitbou. Dobrovoľnícka práca vo mne otvorila skrytý prameň tvorivosti, vnútornej radosti, iniciatívy, ... Odhalenie skrytých rezerv sa prejavilo aj v mojej dobrovoľníckej práci ako spätná väzba zo strany mládeže, ktorej sa venujem a tiež vedenia, ktoré sa spolieha na moje kvality, dôveruje mi a dáva značnú voľnosť pre aktivity. Tak som sa prostredníctvom dobrovoľníckej práce dopracovala k sebarealizácii, ktorú mi moje skutočné zamestnanie neumožnilo.“

„Teraz vidím v dobrovoľníckej práci väčší zmysel ako keď som s dobrovoľníctvom začínala, keď som mala 16 rokov. Je to pochopiteľné vzhľadom na to, že teraz som o 9 rokov staršia. Je to dôležitá práca spoločnosti a mala by byť viac hodnotená ako momentálne je“.

„Dobrovoľníci sú ľudia čo pracujú zadarmo, ich motivácia nie sú peniaze, je to najlepšie druh práce, keď to človek berie ako koníček a nerobí to nasilu. Peniaze vládnu svetu? Dobrovoľníci to vyvracajú...“

„Dobrovoľníctvo je úžasná činnosť. Veľa ľudí sa ma pýtalo, že prečo tomu venujem toľko času a energie, lebo práve kvôli dobrovoľníctvu som často nestíhala do školy alebo nebola niekoľko víkendov doma. ale práve títo ľudia to nikdy neskúsili.. a preto nevedia a vlastne ani nemôžu pochopiť, že čas ktorý strávim ako dobrovoľník nie je stratený čas :) je to práve naopak :) je to čas, keď získam oveľa viac ako "stratím". Veď predsa: radosť rozdávaním rastie.“

„Vedenie dobrovoľníkov by mal vykonávať človek ktorý im aj rozumie a zároveň je pre nich aj oporou a kamarátom!“

„Nemáme vyslovene koordinátora dobrovoľníkov. v nasej organizácii. je viac ľudí a nikdy neviem, kto ma presne akú úlohu, úlohy sa menia, aj ľudia vo vedení. zišiel by sa niekto, kto by bol iba koordinátor.“

7.10. Závěry

Z odpovedí respondentov a ich vyhodnotenia sme dospeli k nasledujúcim záverom:

Existujú dve skupiny dobrovoľníkov:

- Dobrovoľníci ktorí už majú silnú vnútornú motiváciu. Netreba ich motivovať, sú dobrovoľníkmi jednoducho preto, že je to súčasť ich bytia, stávajú sa čoraz viac skutočným človekom. Nepotrebujú motivovať, len zabezpečiť ľudský prístup a optimálne pracovné podmienky. Inak sa ľahko stane, že prejde k inej organizácii, alebo ponúkne svoje služby ako súkromná osoba.
- Dobrovoľníci, ktorých motívy ešte nie sú zvnútornené, sú hľadajúci, túžiaci po sebarealizácii, po priateľstve, boli požiadaní o pomoc, atď. Úlohou organizácie je motivovať práve túto skupinu, tiež jej zabezpečiť ľudský prístup, optimálne pracovné podmienky, aby aj v ich prípade čím skôr došlo k zvnútorneniu hodnôt.

Všeobecne najdôležitejším motívom, pre ktoré sa rozhodli respondenti začať s prácou dobrovoľníctva je túžba pomáhať druhým, a osobný motív – vidím v tom zmysel. Z pohľadu dobrovoľníkov komunikácia predstavuje významný problém

v organizácií. Hoci väčšina organizácii stojí na práci dobrovoľníkov, väčšina nemá koordinátora (manažér dobrovoľníkov). Pritom je to mimoriadne náročná práca, ktorá si vyžaduje zo strany organizácie právom prvoradú pozornosť - neustály kontakt s každým dobrovoľníkom, sledovanie jeho záujmov, pohnútok a potrieb, lebo ich motívy sa líšia v závislosti od ich veku i dĺžky pôsobenia v organizácií. Potreby uznania sú omnoho dôležitejšie u starších dobrovoľníkov ako u mladších a tiež sú významnejšie u dobrovoľníkov pôsobiacich v organizácií viac ako 10 rokov.

Keďže dobrovoľníctvo pozitívne vplýva nielen na rast a rozvoj osobnosti dobrovoľníka, ale vytvára aj spoločensky prospešné hodnoty, zaslúži si patričnú úctu a podporu spoločnosti..

8. DISKUSIA (ODPORÚČANIA)

Na základe odpovedí respondentov, výsledkov práce a pri zohľadnení teoretických poznatkov, táto kapitola ponúka odporúčania pre neziskové dobrovoľnícke organizácie. Odporúčania sú adresované manažérom (koordinátorom dobrovoľníkom), ako aj vedeniu organizácie. Odporúčania podávame v oblastiach: získavania, motivácie a udržaní dobrovoľníkov.

8.1. Odporúčania pre neziskové organizácie ako získať nových dobrovoľníkov

Špecifiká dobrovoľníctva neumožňujú použitie tradičných metód získavania pracovníkov, nakoľko tu chýba finančné ohodnotenie.

Prieskum ukázal, že 69% dobrovoľníkov ponúklo svoju pomoc. Prieskum tiež ukázal, že respondenti hľadajú niečo, niekoho, túžia pomôcť iným, túžia po vedomostiach, nových zručnostiach. Teda u väčšiny prevláda vnútorný motív a úlohou organizácie je ho upevniť a získať dobrovoľníka pre svoju organizáciu. Pre túto skupinu je potrebné dať do povedomia a spropagovať organizáciu. Napr. aj touto formou:

- zaregistrovať sa na dobrovoľnícke portáli, napr. www.dobrovolnictvo.sk
- ponúknuť subjektom z komerčnej sféry a štátnym organizáciám spoluprácu v oblasti, v ktorej sa venujú spoločnej, či pridruženej problematike (napr. človek, ktorý bojuje za ochranu zelenej plochy v okolí svojho domu sa obráti na právniko o rad. Ten mu nie je schopný legislatívnu cestou pomôcť, ale môže ho odkázať na organizáciu, kde ako dobrovoľník môže bojovať za zmeny v tejto oblasti)
- spolupráca s mestom pri organizovaní podujatí

Druhú skupinu, ktorá priamo nevyhľadáva dobrovoľníctvo, ale po oslovení sa rozhodne pre jeho činnosť, treba motivovať. Pre túto skupinu ľudí je výhodná priama forma oslovenia:

- prostredníctvom náboru na školách
- iné formy, ktorým sa človek nevyhne, alebo ľahko sa k nim dostane, bez vyvíjania námahy: prostredníctvom internetu, plagátu na viditeľných miestach

- Dôležitou náležitosťou plagátu, či inej formy prezentácie je pútavý dizajn, prvotná informácia by mala byť stručná a jasná s posolstvom organizácie, nesmie chýbať možnosť dočítať sa viac v prípade záujmu. Nevyhnutné je poukázať na možnosti, ktoré organizácia ponúka budúcemu dobrovoľníkovi, napr.: možnosť vzdelávania sa v oblasti ľudských zdrojov, komunikačné školenia, výmenné pobyty,...

8.2. Odporúčania pre neziskové organizácie ako motivovať a udržať si dobrovoľníkov

- Vzhľadom na meniace sa motívy dobrovoľníkov je neustále sa pýtanie na ich potreby prvoradou záležitosťou. Odporúčame zisťovať motívy ihneď pri nábore, alebo následne počas osobného rozhovoru, ktorý nemôže chýbať pri prijímaní nových dobrovoľníkov
- Pre zabezpečenie efektívnej motivácie a udržaní si dobrovoľníkov je potrebné identifikovať, v akej fáze životného cyklu sa dobrovoľník nachádza
- Ponúkame niekoľko odporúčaní v závislosti od fázy, v akej sa dobrovoľník nachádza
 - v prvej fáze (prvý polrok) je dôležité uistenie uchádzača o význame jeho práce, vysvetlenie v čom bude spočívať jeho práca a jeho aktivity, tiež dôkladne vysvetlenie cieľov organizácie. Úspešným zabezpečením tejto fázy sa predíde sklamaniam z rozdielu medzi očakávaním a skutočnosťou, čo je jeden z dôvodov skončenia, nedorozumeniam a konfliktom zo zlej komunikácie
 - v druhej fáze, kedy dochádza k rastu dobrovoľníka, je potrebné zabezpečiť prijímajúce prostredie, aby sa dobrovoľník cítil potrebný, ocenený a ohodnotený. Tzn., že dobrovoľníkom dávať práce, ktoré majú zmysel, v ktorých môžu vidieť úžitok. Ak takéto práce nie sú možné vo vašej organizácii dávať dobrovoľníkom je potrebné uistiť ich o význame aj menej užitočnej, či dôležitej práce z pohľadu dobrovoľníka, a dať mu pocit, že si jeho prácu vážite, a že pre organizáciu je veľmi potrebná. Dobrovoľník musí mať pocit využitia svojich schopností. Nevyhnutná je neustála komunikácia medzi manažérom a dobrovoľníkom.
 - V poslednej tretej fáze, je úlohou manažéra uistiť dobrovoľníka o jeho prínose a význame pre organizáciu, aby nezačal strácať záujem a motiváciu.
- V každej fáze je potrebné dobrovoľníkom poskytovať spätnú väzbu

- Ocenit' ich prácu pochvalou, slovíčkom ďakujem aj napriek tomu, že väčšina dobrovoľníkov o uznanie nestojí, je to prejavom úcty a prejavom vd'ačnosti
- Zabezpečiť prostredie, v ktorom sa budú dobre cítiť, a činnosti, ktoré im budú umožňovať osobný rast (vyhnúť sa rutinným a nudným prácam)
- Nechať im priestor, aby mohli prejavit' svoju iniciatívu, tvorivosť, skúsenosti, a vedomosti, napr. prostredníctvom zasahovania do chodu organizácie (vypočuť si návrhy pri zmene stanov, diskutovať s nimi o problémoch v organizácii, pýtať sa ich na názor, radu v každodenných situáciách)

Pre praktické realizovanie týchto odporúčaní ponúkame aj niekoľko praktických rád, ktoré sú výsledkom prieskumu:

- ponúknuť možnosť využívať PC, internet na svoje osobné potreby, možnosťou zúčastniť sa rôznych stretnutí a školení doma, ale aj v zahraničí
- ponúknuť možnosť zapojiť sa do rôznych vzdelávacích a informačných aktivít aj ako zástupcovia verejnosti ale požívať výhody ako interní zamestnanci (výuka angličtiny, interné školenia v soft skills atď.)
- preplácanie cestovných náhrad
- ponúknuť im možnosti pre ich ďalší osobnostný rast, zaujímavé aktivity, ktoré ich bavia (napr. pre nich zorganizujeme rôzne prednášky o krajinách, tvorivé workshopy, ..), možnosť vycestovať do zahraničia na rôzne zaujímavé dobrovoľnícke projekty, možnosť rozvíjať ich jazykové a komunikačné zručnosti, dávať im nefinančné odmeny (napr. vo forme trička, odznaku, tašky ...), ponúkať možnosť napr. si v organizácii ofotiť veci, požičať knihy, prípadne iný spotrebný materiál
- odborné školenia, skupinové stretnutia, pozvanie na spoločenské akcie organizované organizáciou, vlastná dobrovoľnícka miestnosť s možnosťou občerstvenia, individuálny prístup
- rozvoj solidarity a prosociálnych kompetencií
- zážitky, poznávanie zahraničných krajín
- osobnostný rozvoj - využívanie kompetencií a schopností pri organizačných aktivitách"
- možnosť hodnotiť predložené projekty v mládežníckej komisii
- učenie v praxi - práca s médiami, konzultácie projektov, zodpovednosť za hodnotenie projektov...

- celoslovenské stretnutie dobrovoľníkov - tímov Mladých filantropov z ďalších komunitných nadácií"
- osobne vzťahy
- spoločný výlet, výhody, keď sa nám podarí vybaviť napríklad od mesta - poukaz na zľavu, kino
- blahoželanie k narodeninám, meninám, ďakovné listy po projekte, každoročné vyhodnotenie činnosti v rôznych kategóriách
- účasť na akciách zdarma
- darčkové predmety a iné pozornosti...
- len slovné hodnotenie, vianočné stretnutie a posedenie
- pochvalu, verejné ocenenie, poďakovanie

8.3. Odporúčania pre organizácie a koordinátorov dobrovoľníkov

Táto časť sa venuje odporúčaniam pre koordinátorov dobrovoľníkov a ponúka niekoľko rád z oblasti komunikácie a vedenia dobrovoľníkov.

- Vytvoriť pracovnú pozíciu koordinátora, ktorý by sa venoval dobrovoľníkom, a nemal iné pracovné náplne, ktoré by viedli k potlačeniu práce koordinátora. Vytvorenie takejto pozície prispeje k efektívnejšiemu využívaniu dobrovoľníkov.
- Presne špecifikovať úlohy koordinátora a jeho postavenie v organizácii, tak aby aj dobrovoľníci vedeli, že je to človek, na ktorého sa môžu vždy obrátiť. Takto vymedzená úloha prispeje k obojstrannej spokojnosti a predídeniu konfliktom a nedorozumeniam.
- Zabezpečiť školenia, výcviky pre koordinátora, ktoré by mu pomohli naučiť sa, alebo si zlepšiť základné vodcovské schopnosti, potrebné pre jeho prácu.
- Spokojnosť dobrovoľníkov a pocit dôležitosti upevní aj stála komunikácia napr. mailom, telefonicky, alebo usporadúvať týždenné alebo mesačné stretnutia, kde sa zhodnotí ich práca, naplánujú sa ďalšie aktivity a určí sa ďalšie smerovanie.
- Koordinátor by mal presne a jasne definovať úlohy dobrovoľníkov, aby nevznikali u nich pocity, že nevedia čo je ich úlohou a čo sa od nich očakáva.
- Koordinátor by mal byť človek, ktorý podáva presné a jasné informácie o dianí v organizácii, ale aj informácie potrebné pre prácu dobrovoľníka.

- Ponúknuť dobrovoľníkom možnosť vyjadrovať svoje názory, myšlienky, postrehy, napr. na pravidelných stretnutiach, či prizvať ich na stretnutie vedenia organizácie pri riešení otázok organizácie.
- Upevňovať v dobrovoľníkoch pocit užitočnosti a dôležitosti ich práce pre organizáciu, oceniť a odmeniť ich prácu, a nezabúdať na ich narodeniny, meniny, a iné významné udalosti.

ZÁVER

Diplomová práca „Motivácia dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií“ mala za cieľ pomôcť záujemcom o dobrovoľníctvo zorientovať sa v problematike a na základe dotazníkového prieskumu a jeho výsledkov analyzovať a identifikovať najdôležitejšie motivačné faktory v práci dobrovoľníka. Zistené výsledky ponúknuť neziskovým organizáciám vo forme odporúčaní z oblasti motivácie a udržiavania dobrovoľníkov.

Prvá časť práce úspešne splnila svoj cieľ prezentovaním najzákladnejších teoretických východísk pre danú problematiku.

Prvá kapitola úspešne ponúka čitateľovi stručný a jasný prehľad o treťom sektore, jeho charakteristikách, poslaní a špecifikách.

Druhá kapitola odpovedá na otázku kto je dobrovoľník? Čo je dobrovoľníctvo? A nakoniec tretia kapitola stručne a výstižne objasňuje problematiku motivačných teórií.

Druhá časť výstižne a jasne popisuje cieľ práce, metódy a metodiku práce.

V tretej časti boli úspešne prezentované vyhodnotenie prieskumu, výsledky práce a odporúčania na základe predchádzajúcich kapitol.

V šiestej kapitole sa podarilo prezentovať výsledky prieskumu. Na základe vysokej návratnosti môžeme hovoriť o objektívnych výsledkoch. Za najvýznamnejšie zistenie považujeme identifikáciu motivačných faktorov dobrovoľníkov. Všeobecne najdôležitejším motívom, pre ktorí sa respondenti rozhodli začať s prácou dobrovoľníka je túžba pomáhať druhým, a motív – vidím v tom zmysel.

Siedma kapitola splnila svoj cieľ konfrontovaním výsledkov z prieskumu s teoretickými východiskami. Za prínos okrem iného považujeme porovnanie motivačných teórií s výsledkami prieskumu a možnosť aplikovať jednu z nich do praxe. Každá teória ponúka iný pohľad na motiváciu, a každá z nich je prínosom pre organizáciu. Ukázalo sa, že najmotivujúcejšími potrebami sú potreby sebarealizácie – napr. aj možnosť zasahovať viac do chodu organizácie. Herzbergova teória ukázala, že najdemotivujúcejším faktorom pre dobrovoľníkov je komunikácia, prístup k ľuďom a medziľudské vzťahy. Franklova teória sa ukázala ako najefektívnejšia teória, keďže človek túži po tom, čo mu dáva zmysel. Výsledky splnili svoj cieľ aj analýzou motívov v závislosti od dĺžky pôsobenia a od veku

dobrovoľníkov. Napr. potreba uznania a potreba byť v spoločnosti sa ukázala ako významnejšia u dobrovoľníkov pôsobiacich v organizáciách viac ako 10 rokov. Potreby uznania sú silnejším motívom u dobrovoľníkov vo veku 36-45 rokov, v porovnaní s vekovou skupinou 14-25 rokov.

Ôsma kapitola splnila cieľ prezentovaním odporúčaní pre organizácie. Za najdôležitejšie v oblasti motivácie a udržaní si dobrovoľníkov považujeme: zlepšenie komunikácie s dobrovoľníkmi, možnosť viac ovplyvňovať chod organizácie, pýtať sa dobrovoľníkov na ich názory, efektívnejšia spätná väzba, upevňovať pocit dôležitosti a užitočnosti. Medzi významné odporúčania organizáciám v oblasti riadenia dobrovoľníkov považujeme: vytvorenie samostatnej pozície koordinátora dobrovoľníka, s presne definovanými úlohami a možnosťou finančného ohodnotenia pre efektívnejšie využívanie dobrovoľníkov a ich vedenie.

Na základe splnenia všetkých čiastkových cieľov hodnotíme, že cieľ práce sa podaril naplniť a práca bude prínosom nie len pre už vzniknuté organizácie, ale aj tie, ktoré chcú využiť potenciál dobrovoľníkov a nevedia kde a ako začať.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ADAIR,J. 1993. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993. s.144. . ISBN 80-85603-40-3
2. ADAMKOVÁ,H.2007.Výkon ako motivácia. In Slovenský výber. ISSN 1335-9266 roč.11, č. 7-8,
3. ALEXY,J- BOROŠ,J – SIVÁK,R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004. ISBN 80-89018-59-9
4. ARMSTRONG,M.: Personální management : Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5
5. BATSLEER,J. 1991. Issues in voluntary and non-profit management . 2.vyd. Wokingham: Addison-Wesley Publ. Co., 1991. ISBN 0-201-56547-1
6. DRUCKER,P.-MACIARIELLO,J.. 2006. Drucker na každý den:365 zamyšlení a podnetů, jak dělat správně věci. Praha: Management Press, 2006. s.212. ISBN 80-7261-140-2
7. DRUCKER,P.1992. Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices. New York: Harper Business, 1992. ISBN 0-88730-601-2
8. FRANKL,V.2005. Neuvedomený Boh. Bratislava: Lúč, 2005. ISBN 80-7114-469-X
9. KLEPOCHOVÁ, D. 2006. Postoje mladej generácie voči globálnej solidarite a práci dobrovoľníkov. In Obchodné podnikanie v podmienkach teórie a praxe znalostnej ekonomiky : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Ekonóm, 2006.
10. KNITL,M.2007.Motivácia a vedenie dobrovoľníkov: diplomová práca. Bratislava: UK, 2007. s.13
11. LENCZ,L: Metodický materiál II. K predmetu etická výchova. Bratislava: Metodicko - pedagogické centrum, 2002. ISBN 80-8052-1444-1
12. LUKASOVÁ,E.1997. Logoterapie vo výchově. Praha: Portál Praha, 1997.
13. MACKOVÁ,E.,STANEK,V..2005. Teoretické prístupy k ekonomike dobrovoľníctva ako fenoménu sociálnej práce. In Politická ekonomie : teorie, modelování, aplikace. ISSN 0032-3233, 2005, roč.53, č.5

14. MAJDUCHOVÁ, H. 2009. Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-12-1
15. MAJDUCHOVÁ, H. 2006. Manažment dobrovoľníkov – 4. časť. In Efekt. roč. 4, č. 5
16. MAJTAN, M. a kol. 2005. Manažment. 2. vydanie. Bratislava: Sprint, 2005. s. 13. ISBN 80-89085-17-2
17. PICHŇA, J. 1995. Základy personalistiky II. Bratislava: Sofa, 1995. s. 8 – 9. ISBN 80-85752-15-8
18. RAJČÁNI, B.-UHLIAR, M. 2009. Dobrovoľníctvo a jeho benefity pre manažment podniku. In Ekonomika, financie a manažment podniku: medzinárodná vedecká konferencia Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. [CD-ROM]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2009. ISBN 978-80-225-2808-5
19. SEDLÁK, M. 2001. Manažment. Bratislava: Jura Edition, 2001. ISBN 80-89047-18-1
20. TOŠNER, J.- SOZANSKA, O. 2006. Dobrovoľníci a metodika práce s nimi v organizáciách. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6
21. UGRÓCZY, J. 2008. Motivácia ako faktor formujúci ľudské konanie: bakalárska práca. Bratislava: FMP EU, 2008.

BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY NA INTERENTOVÉ STRÁNKY

22. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. Dobrovoľníctvo ako fenomén modernej občianskej spoločnosti. In Osobnosť človeka a jeho socializace v evropské společnosti. [online]. 2005, [cit. 2010.03.30]. Dostupné na internete: <http://www.dobrovolnictvo.sk/?node=82&id=17>. ISBN 80-902936-7-0
23. BÚTORA, M. 1998. Čítanka pre neziskové organizácie. [online]. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia, 1998. [cit. 2010.03.29]. Dostupné na internete: <http://www.pdcs.sk/citanky-ucebnice>. ISBN 80-967890-5-8
24. CENTIRE. <http://www.centire.com/nase-sluzby/podla-produktov/poradenstvo-v-riadeni/ludske-zdroje/>, [cit. 2010.03.27]
25. COMPACT: working together, better together. 2001. Volunteering Compact code of good practice [online]. London, October 2001 [cit. 2010.04.01]. Dostupné na

internet:

http://www.thecompact.org.uk/shared_asp_files/GFSR.asp?NodeID=100323

26. ESMOND, J. 2004. Developing the Volunteer Motivation Inventory To Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia. [cit. 2010.02.14] Dostupné na internete:
<http://www.morevolunteers.com/resources/VolMotExecSummary.pdf>
27. EURÓPSKY HOSPODÁRSKY A SOCIÁLNY VÝBOR. Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému Dobrovoľná činnosť, jej úloha v európskej spoločnosti a jej vplyv. In Úradný vestník C 325 , 30/12/2006 S. 0046 – 0052. Brusel, 2006. [cit. 2010.02.13]. Dostupné na internete:
<http://www.dobrovolnictvo.sk/?node=54>
28. GREGOROVÁ, K. Dobrovoľníctvo ako neoddeliteľná súčasť tretieho sektora. [online]. [cit. 2010.02.14]. Dostupné na internete:
http://www.dobrovolnictvo.sk/subory/komparativna_analyza_SK.pdf
29. HADZI-MICEVA, K. 2007. Komparatívna analýza dobrovoľníctva v európskych právnych systémoch s praxi. In International Journal of Not-for-Profit Law. 2007. vol.9. no.3. [cit. 2010.02.13]. Dostupné na internete:
http://www.dobrovolnictvo.sk/subory/komparativna_analyza_SK.pdf
30. JORDAN, P. a kol. Dobrovoľníci ako súčasť organizácie. [online]. [cit. 2010.03.11]. Dostupné na internete:
<http://www.ngoemmanual.org/index.php?t=&p=&xp=&MId=&Lev=&Ind=12&login=&MId=&P=index,sl,&Ind=148>
31. MRÁČKOVÁ, A. 2009. Manažment dobrovoľníkov. [online]. Bratislava: Liga za duševné zdravie, 2009. Dostupné na internete:
http://www.invisio.sk/zsi/publikacie/a2/Manazment_dobrovolnikov.pdf. ISBN 978-80-970123-3-5
32. MYDLÍKOVÁ, E. a kol. 2002. Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo „čo si počať s dobrovoľníkom.“ [online]. Bratislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. [cit. 2010.03.29]. Dostupné na internete:
http://www.assp.sk/files/dobrovolnictvo_na_slovensku_zamok.pdf
33. MYDLÍKOVÁ, E. a kol. 2006. Letom svetom do sociálnej práce v treťom sektore. [online]. Bratislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. [cit. 2010.03.29]. Dostupné na internete http://www.assp.sk/files/letom_svetom.pdf

34. MYDLÍKOVÁ,E.a kol. 2006. Ako byť prospešný sebe aj iným. [online].
Btarislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. [cit. 2010.03.29].
Dostupné na internete http://www.assp.sk/files/ako_byt_prospesny.pdf
35. PECUCH,J. Dobrovoľníctvo na Slovensku. [online].[cit. 2010.03.30] Dostupné na internete :
[http://www.ecw.przeworsk.org/biblioteczka/wolontariat_na_slowacjii\[SK\].pdf](http://www.ecw.przeworsk.org/biblioteczka/wolontariat_na_slowacjii[SK].pdf),
36. PETRUŠKA,M.2001. O dobrej vôli, dobrovoľníkoch a dobročinníctve. In
Ekokompas [online]. 2001, roč.2, č.17 [cit 2010.03.15] Dostupé na internete:
www.tutok.sk/kompas/doc/kompas17.rtf, str. 3
37. VOLUNTEERS in Scouting Toolkit. [online] [cit.2010.02.15] Dostupné na internete:
http://www.scout.org/en/content/download/5140/50825/file/Volunteers_Kit_EN.pdf
38. ŽÁRY,I.1997. Vzťahy s verejnosťou (public relations)
[online].Bratislava.1997.[2010.03.29]. Dostupné na internete:
http://www.zary.sk/virtualna_kniha/k10-3sektor.html
39. <http://www.dobrovolnictvo.sk/?node=33&id=40>, [cit.2010.02.14]
40. http://www.dobrovolnik.cz/1_lide.shtml, [cit.2010.02.14]
41. Zákon č. 83/90 Z.z. o združovaní občanov z 27.marca 1990
42. Zákon č.207/96 Z.z. o nadáciách z 18. decembra 2001
43. Zákon č.147/97 Z. z. o neinvestičných fondoch
44. Zákon č.213/97 Z. z. o neziskových verejno-prospešných organizáciách.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Dotazník pre dobrovoľníkov

Príloha č. 2: Dotazník pre dobrovoľnícke organizácie

Dotazník

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý je zameraný na motiváciu dobrovoľníkov, a ktorého výsledky budú použité len pre potreby mojej diplomovej práce s názvom Motivácia dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií. Vaše odpovede sú anonymné.

Posledná otázka je otvorená a nepovinná. Ponecháva priestor pre Vaše postrehy, myšlienky, námety, ktoré by mi mohli pomôcť pri písaní mojej diplomovej práce a taktiež možnosť vyjadriť sa ku konkrétnym otázkam obšírnejšie, vyjadriť svoj názor o dobrovoľníctve, motivácií,...

Jana Ugróczy, študentka 5. ročníka Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

I. Štatistické údaje

Pohlavie

- muž
- žena

Vek

- 1 4-18
- 1 9-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a vyššie

Vzdelanie

- základné
- stredoškolské
- vysokoškolské

Zamestnanie

- študent
- zamestnanec
- invalid
- dôchodca
- Iné:

II. Dobrovoľníctvo

1. Dobrovoľníctvo a Vy

- som dobrovoľník
- som účastníkom dobrovoľníckych akcií (tábory, zbierky, atď)
- pracujem s dobrovoľníkmi (školenia, zamestnanie v neziskovej organizácii a iné)
- bol/a som dobrovoľníkom, účastníkom, alebo pracovníkom s dobrovoľníkmi
- ani jedno z vyššie uvedených

2. Ako dlho pôsobíte, alebo ste pôsobili ako dobrovoľník na Slovensku?

- menej ako rok
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 rokov
- 5 až 10 rokov
- viac ako 10 rokov

3. V akej oblasti ako dobrovoľník pôsobíte alebo ste pôsobili?

- vzdelávanie, výchova
- kultúra
- šport
- deti a mládež
- sociálne zabezpečenie, charita
- zdravotníctvo
- životné prostredie
- ľudské práva

4. Akou formou ste sa dozvedeli o dobrovoľníctve?

- rodina, priatelia
- kolegovia z práce
- reklama, médiá
- verejné inštitúcie (sociálne, zdravotnícke zariadenia)
- propagačné materiály organizácie
- internet
- nábor dobrovoľníkov
- Iné:

5. Ako ste sa dostali k tejto práci?

- bol/a som požiadaný/á o pomoc
- ponúkol/la som svoju pomoc
- inicioval/a som založenie organizácie
- Iné:

III. Motivácia dobrovoľníka

6. Začali ste vykonávať prácu dobrovoľníka skôr pre:

- svoje záujmy, potreby / napr. šanca naučiť sa niečo nové, nebyť sám,.../
- záujmy a potreby iných
- obidve možnosti

7. Zorad'te nasledujúce motívy, pre ktoré vykonávate prácu dobrovoľníka.

Prosím vyberte si zo 7 ponúkaných motívov 5, a tie zorad'te na stupnici od 1 po 5, pričom 1-najmenej dôležitý motív, 5 - najviac dôležitý motív

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • potreba pomáhať druhým | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • potreba byť v spoločenstve | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • možnosť získať nové vedomosti a zručnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • aktívne vyplňanie voľného času | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • vidím v tom zmysel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • pocit uznania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • pri tejto práci mám pocit, že som dôležitý/á | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Vnímate, že sa počas dobrovoľníckej práce vo vás vytvárali nové hodnoty, resp. sa rozvíjali už existujúce?

- áno
- nie

9. Ak ste na predošlú otázku odpovedali áno, napíšte prosím aké

10. Čo je pre Vás najväčšou odmenou pri práci dobrovoľníka:

- uznanie od vedenia
- pocit z dobre vykonanej práce
- pocit, že som užitočný/á
- poznanie, že som pomohol/la
- možnosť zúčastniť sa na akciách organizácie
- pochvala a prejav vďaky od nadriadených pred inými dobrovoľníkmi
- Iné:

11. Prácu, ktorú vykonávam, ako dobrovoľník považujem za:

- najdôležitejšiu zo všetkých prác
- dôležitejšiu ako prácu, za ktorú som, finančne ohodnotený/á
- rovnako dôležitú ako prácu, za ktorú som finančne ohodnotený/á
- menej dôležitú ako prácu, za ktorú som finančne ohodnotený/á
- bezvýznamnú

12. Zmenili sa Vaše motívy vzhľadom na dĺžku dobrovoľníckej práce?

- áno zmenili
- nezmenili, sú rovnaké ako na začiatku
- niektoré áno

13. Ak ste na predošlú otázku odpovedali "áno zmenili" alebo "niektoré áno", napíšte prosím aké boli vaše prvotné motívy a aké sú vaše terajšie motívy

14. Čo by ste zmenili vo vašej organizácii

- komunikáciu
- prístup k ľuďom
- vedenie organizácie
- koordinátora dobrovoľníkov
- väčšiu možnosť mať zasahovať do chodu organizácie
- medziľudské vzťahy

15. Miesto dobrovoľníkov v organizácii

Ohodnoťte nasledujúce výroky na škále 1 - 5, pričom 1 znamená - absolútne nesúhlasím s výrokom, 5 - úplne súhlasím s výrokom

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • S cieľmi a hodnotami organizácie sa stotožňujem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Som spokojný/á so svojím postavením v organizácii | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Som spokojný/á s prácou, ktorú vykonávam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • v organizácii – spĺňa moje očakávania | | | | | |
| • Cítim sa v organizácii potrebný/á | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. Komunikácia s dobrovoľníkmi

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • Viem na koho sa mám obrátiť pri probléme, či nezodpovedaných otázkach | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Mám dostatok informácií pre svoju prácu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Vždy viem čo je mojou úlohou a čo sa odo mňa očakáva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. Naš koordinátor dobrovoľníkov v našej organizácii

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • je človek na, ktorého sa môžem vždy obrátiť | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • prejavuje záujem o potreby svojich dobrovoľníkov | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • presne a zrozumiteľne podáva informácie a prideluje úlohy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • necháva priestor pre naše myšlienky, nápady | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. Priestor na ďalšie myšlienky a nápady, ktoré by mi mohli pomôcť pri písaní diplomovej práce

Dotazník

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý je zameraný na motiváciu dobrovoľníkov, a ktorého výsledky budú použité len pre potreby mojej diplomovej práce s názvom Motivácia dobrovoľníkov v manažmente neziskových organizácií. Vaše odpovede sú anonymné. Ďakujem!

Jana Ugróczy, študentka 5. ročníka Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

1. V akej oblasti pôsobíte?

- vzdelávanie, výchova
- kultúra
- šport
- deti a mládež
- sociálne zabezpečenie, charita
- zdravotníctvo
- životné prostredie
- ľudské práva

2. Počet členov vo vašej organizácii / vrátane dobrovoľníkov /

- 1-24
- 25 - 50
- 51-100
- 101 a viac

3. Práce, v ktorých sú Vaši dobrovoľníci najčastejšie zapojení sú:

- Rutinné - administratívne práce
- Práca s klientom – dobrovoľník priamo svojou prácou naplňa poslanie organizácie
- Občasné výpomocné práce
- Práca v manažmente organizácie
- Iné:

4. Prečo využívate pracú dobrovoľníkov?

- lacná pracovná sila
- naša organizácia stojí na dobrovoľníctve bez nej by nebola možná naša činnosť
- získanie nových nápadov, myšlienok a inšpirácií
- nedostatočné personálne kapacity, pri rozsiahlych projektoch
- snaha o zníženie nákladov, najmä mzdových
- získať darcov
- snaha zapojiť členov komunity v blízkosti organizácie a vytvoriť dobré vzťahy
- Iné:

5. Má vaša organizácia personálny útvar?

- áno
- nie

6. Máte vo vašej organizácii koordinátora / manažéra / dobrovoľníkov?

- áno
- nie

7. Ak áno, koordinátorom dobrovoľníkov je

- Zamestnanec – nemá inú pracovnú náplň
- Zamestnanec – koordinátorom je popri svojej hlavnej pracovnej náplni
- Zamestnanec - jeho hlavná pracovná náplň je koordinácia dobrovoľníkov, má však aj iné pracovné úlohy
- Dobrovoľník – iba v pozícií koordinátora
- Dobrovoľník – koordinátor a súčasne dobrovoľník

8. Ste spokojný s koordinátorom dobrovoľníkov?

- áno, veľmi, nemenili by sme koordinátora
- skôr áno, ale keby bola možnosť, vymenili by sme ho
- skôr nie, ale nie je to najhoršie
- nie, ale nikoho iného nemáme

9. Ak nemáte koordinátora dobrovoľníkov je to z dôvodov

- Finančných
- Personálnych – nenašli sme vhodného človeka
- Nemáme také množstvo dobrovoľníkov, aby sme potrebovali človeka na ich vedie
- Nevidíme potrebu takejto pozície – dobrovoľníctvo funguje aj bez koordinátora

10. Myslíte si, že koordinátor / manažér / dobrovoľníkov by zefektívnil prácu dobrovoľníkov?

Odpovedzte prosím, iba v prípade, že koordinátora nemáte.

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

11. Vediete evidenciu dobrovoľníkov?

- áno
- nie

12. Viete, prečo sa vaši dobrovoľníci rozhodli vykonávať prácu dobrovoľníka práve vo vašej organizácii?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

13. Viete čo motivuje vašich dobrovoľníkov?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

14. Akým spôsobom zistíte motívy svojich dobrovoľníkov?

- pri nábore
- pri osobnom rozhovore
- nezistujeme
- počas práce

15. Aké formy motivácie využívate pri vedení svojich dobrovoľníkov?

16. Máte vo vašej organizácii spôsob hodnotenia a odmeňovania dobrovoľníkov?

- áno
- nie

17. Viete dôvody, pre ktoré dobrovoľníci skončili s prácou dobrovoľníka vo vašej organizácii?

- áno
- ne

18. Myslíte si, že dobrovoľníci sú vo vašej organizácii využití naplno?

- áno
- nie

19. Aký druh kontroly využívate najčastejšie pri kontrole dobrovoľníkov?

- Úplná kontrola zo strany dobrovoľníka – nadriadenému nepodáva žiadne informácie o postupoch práce, ani o tom akú prácu vykonáva
- Priebežná kontrola manažérom – dobrovoľník podáva priebežné správy o výsledkoch svojej práce, ale postupy práce si volí sám
- Dobrovoľník si postup práce volí sám, ale musí si ho nechať schváliť nadriadeným, predkladá pravidelné správy a plány pre svoju budúcu činnosť
- Nadriadený určuje postup práce, a pravidelne kontroluje dobrovoľníka