

**MANAŽMENT
DOBROVOĽNÍKOV
A DOBROVOĽNÍČOK**

Autorky

doc. PhDr. Alžbeta Brozmanová Gregorová, PhD.
Mgr. Alžbeta Mračková

Recenzent a recenzentka

doc. PhDr. Ladislav Vaska, PhD.
Mgr. Jana Šolcová, PhD.

Jazyková korektúra

PaedDr. Zuzana Bariaková, PhD.
Mgr. Martina Kubealaková, PhD.

Vydali

Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej
Bystrici – Belianum a Platforma dobrovoľníckych
centier a organizácií

Rok vydania

2014

ISBN 978-80-557-0711-2

OBSAH

6-7	Úvod
8-11	1 Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
12-23	2 Príprava a plánovanie dobrovoľníckeho programu
24-27	3 Získavanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
28-33	4 Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
34-35	5 Príprava dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
36-37	6 Manuál dobrovoľníka/dobrovoľníčky
38-41	7 Uzatvorenie zmluvy s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou
42-45	8 Evidencia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii
46-55	9 Vedenie a podpora dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
56-59	10 Hodnotenie dobrovoľníckeho programu
60-63	11 Ukončenie spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami
64-65	Literatúra k manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok



“
Ludia, ktorí dokážu efektívne viesť dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, sú ako kľúče, ktoré odomykajú ich ruky a mysle.
”

John M. Knibb

Dobrovoľníctvo má na Slovensku dlhodobú tradíciu a aj v súčasnosti nie je pre ľudí ničím nezvyčajným. Ostatný výskum o dobrovoľníctve v našej krajine (Brozmanová Gregorová et al., 2012) ukázal, že vo formálnych dobrovoľníckych aktivitách sa angažuje viac ako 27 percent obyvateľov nad 15 rokov. Nové trendy v tejto oblasti pritom poukazujú na to, že ak má byť práca s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami prospešná pre všetky zúčastnené strany, je potrebné investovať energiu do plánovania a vedenia dobrovoľníckeho programu. Odpoveď na otázku, ako túto úlohu úspešne zvládnuť, sčasti ponúka predložený manuál.

Manuál slúži predovšetkým ako podklad pre vzdelávanie v oblasti manažmentu dobrovoľníctva, ktoré realizuje Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií a Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. Obsahuje krátke texty, inštrukcie, návody a cvičenia, ktoré postupne prechádzajú procesom plánovania a vedenia dobrovoľníckeho programu v organizácii. Vychádza najmä z našich niekoľkoročných skúseností v manažovaní dobrovoľníckych programov a vzdelávaní v tejto oblasti.

Veríme, že manuál sa stane inšpiráciou a sprievodcom nielen pre koordinátorov a koordinátorky, ktorí s manažovaním dobrovoľníkov a dobrovoľníčok začínajú, ale aj pre tých a tie, ktorí majú v tejto oblasti už viacročné skúsenosti.

Autorky

Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Možno to znie paradoxne, ale aby bola pomoc dobrovoľníkov a dobrovoľníčok účinná, je potrebné jej efektívne organizovanie. Dobrovoľníctvo vo svete dosiahlo taký rozsah, že sa vytvoril nový odbor – manažment dobrovoľníctva. Dobre pripravený dobrovoľnícky program môže zvýšiť nielen výkonnosť, ale aj profesionalitu neziskovej organizácie a pritom nič neuberá z tvorivosti a spontaneity dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Slovo manažment vzniklo z anglického slova „to manage“, čo znamená riadiť, viesť, organizovať, dosiahnuť cieľ. V ekonomickej literatúre možno nájsť množstvo definícií tohto pojmu, no pre účely našej publikácie budeme uvažovať o manažmente ako o neustálom procese alebo súbore nadväzujúcich činností, ktoré musia byť vykonávané, ak majú byť dosiahnuté určité ciele. V našom prípade, ak má byť práca s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami prínosom pre organizáciu, jej klientov a klientky i pre samotných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, musí byť správne manažovaná.

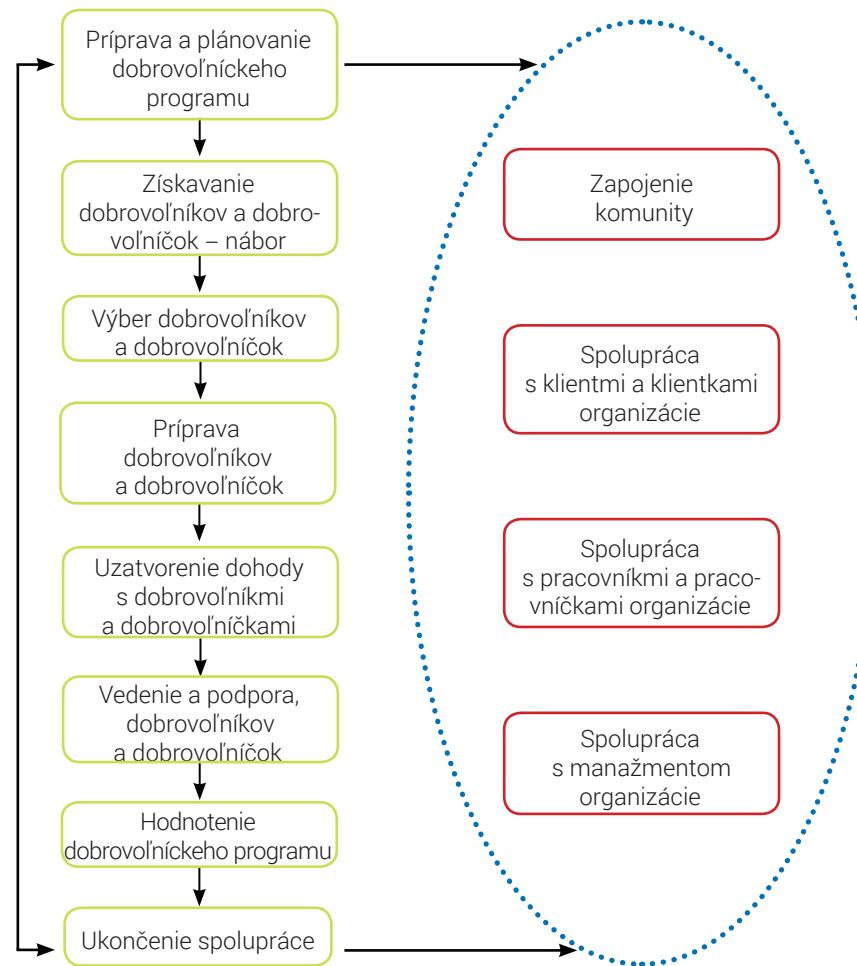
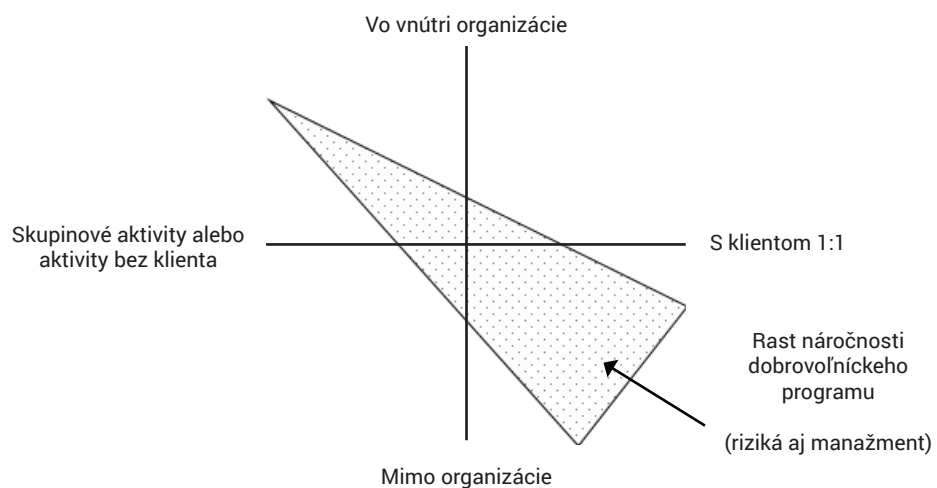
Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok zahŕňa v podstate všetky činnosti manažmentu od plánovania cez organizáciu, koordináciu až po komunikáciu a kontrolu a od manažérskej práce s platenými zamestnancami a zamestnankyňami sa v mnohom nelíši. V podmienkach riadenia dobrovoľníckej práce sa však aplikáciou týchto činností zároveň vytvorili špecifické postupy, ktoré slúžia na presnejšie a lepšie vymedzenie toho, čo má efektívny proces manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizáciách obsahovať.

Ak vedenie organizácie rozhodne, že dobrovoľnícky program zavedie, uvedomuje si zodpovednosť, ktorú nesie za všetkých dobrovoľníkov a dobrovoľníčky. Ochrana klienta/klientky, ochrana dobrovoľníka/dobrovoľníčky a nakoniec ochrana vlastnej organizácie a jej značky by mala viesť organizáciu ku kvalitnému manažmentu, resp. k profesionalizácii dobrovoľníctva v organizácii.

Fázy začlenenia dobrovoľníctva v organizácii



Štruktúra dobrovoľníckeho programu



Príprava a plánovanie dobrovoľníckeho programu

Príprava a plánovanie dobrovoľníckeho programu

Plánovanie dobrovoľníckeho programu je dôležitou súčasťou manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok nielen v organizácii, ktorá chce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami začať spolupracovať, ale i v organizácii, ktorá pomoc dobrovoľníkov a dobrovoľníčok využíva už dlhodobo, prípadne je na ich práci chod organizácie priamo závislý.

”

Zhodnotenie doterajšej dobrovoľníckej činnosti a plánovanie využitia dobrovoľníkov je príležitosťou k zhodnoteniu tokov informácií a kvality komunikácie v organizácii.

— (Tošner - Sozanská, 2002)

Efektívne plánovanie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami pozostáva z týchto krokov:

Definovanie potreby dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Výber činností a vypracovanie pracovnej náplne dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Vytvorenie profilu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vhodných na jednotlivé činnosti

Určenie koordinátora/koordinátorky a ďalšie personálne zabezpečenie programu

Vyčlenenie materiálnych a finančných zdrojov na dobrovoľnícky program

Príprava organizácie na prijatie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Potreba dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii

Vypíšte všetky aktivity, ktoré v súčasnosti dobrovoľníci a dobrovoľníčky robia a vo vašej organizácii.

+ _____ ✕

+ _____

Vypíšte aktivity, ktoré by mali/mohli robiť, ale doteraz nerobili.

+ _____

+ _____

Výber činností a vytvorenie náplne práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

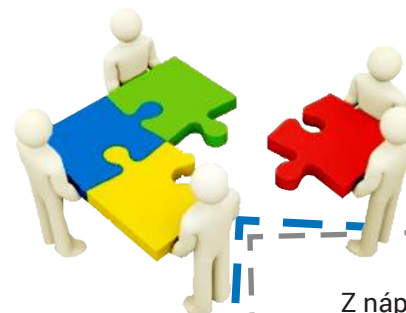
Náplň práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok závisí od:

- + potrieb a možností organizácie,
- + potrieb a možností klientov a klientiek,
- + tvorivej fantázie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a zástupcov a zástupkyň organizácie.



Obmedzenia, ktoré limitujú činnosť dobrovoľníkov a dobrovoľníčok:

- + dobrovoľníci a dobrovoľníčky by nemali nahrádzať prácu plateného zamestnanca/platenej zamestnankyne,
- + dobrovoľníci a dobrovoľníčky by nemali robiť činnosť, do ktorých sa nikomu nechce.



Z náplne práce by mal dobrovoľník/dobrovoľníčka pochopiť, ako jeho/jej činnosť pomôže plneniu poslania organizácie a ako súvisí s ostatnými činnosťami.

Vytváranie ponuky činností pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky je trvalý a otvorený proces.

Vyberte aktivitu zo strany 14 a vytvorte k nej pozíciu.

Názov dobrovoľníckej pozície:

Čo?

Zoznam úloh/aktivít, ktoré má dobrovoľník/dobrovoľníčka vykonať v prospech organizácie a jej klientov a klientok.

Kedy?

Minimálny a maximálny čas, ktorý bude dobrovoľník/dobrovoľníčka venovať aktivitám. Deň, ráno, večer, raz do týždňa...? Ide o jednorazovú alebo dlhodobú aktivitu? Vyžadujeme flexibilitu? Pravidelnosť? Kedy a na ako dlho má k nám chodiť?

S kým?

Bude spolupracovať so zamestnancami/zamestnankyňami? Bude pracovať sám, s inými dobrovoľníkmi/dobrovoľníčkami? Vyžadujeme schopnosť pracovať samostatne alebo v tíme?

Kde?

Presné miesto výkonu práce je... Dopravíme dobrovoľníka/dobrovoľníčku k nám alebo sa dopraví sám/sama?

Očakávania/benefity

Čo táto pozícia dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke ponúka alebo neponúka? Môže sa dobrovoľník/dobrovoľníčka osobnostne/profesionálne rozvíjať? Čomu sa naučí, čo získa? Aké zručnosti si rozvinie, aké nadobudne?

Školenie a starostlivosť

Musí sa zúčastniť školenia? Supervízie? Aké bude ďalšie vzdelávanie? Aká bude dĺžka prípravy/vzdelávania?

Financie

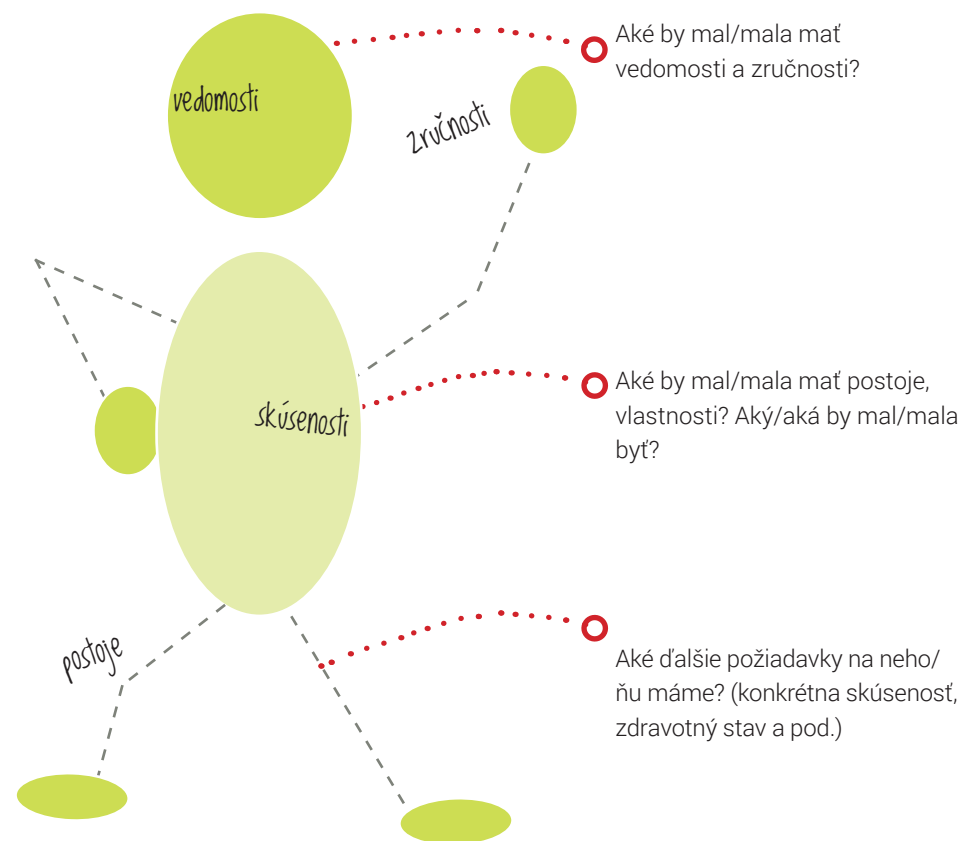
Čo všetko si má dobrovoľník/dobrovoľníčka finančne hradiť sám/sama? (ak vôbec)

Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Čo od dobrovoľníka/dobrovoľníčky vyžadujeme? CV/dotazník/referencie/výpis z registra trestov/pohovory/test

Vytvorenie profilu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vhodných na jednotlivé činnosti

Aké sú jeho/jej základné sociálno-demografické vlastnosti? (vek, vzdelanie, rod, pracovná pozícia a pod.)



Určenie koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov je kľúčovou postavou dobrovoľníckeho manažmentu.

Podľa E. Mydlíkovej (2001, s. 23) existujú v podstate tri základné pozície v riadení dobrovoľníkov a dobrovoľníčok:

- + dobrovoľníkov a dobrovoľníčky riadi vedúci/vedúca organizácie sám/sama,
- + dobrovoľníkov a dobrovoľníčky riadi člen/členka alebo zamestnanec/zamestnankyňa či klient/klientka organizácie,
- + koordinátorom dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je samotný dobrovoľník/dobrovoľníčka.

Je nevyhnutné, aby sa manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok stal súčasťou celkového riadenia a vedenia organizácie a aby sa koordinácia práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami stala pevnou súčasťou pracovnej náplne osoby, ktorá je touto funkciou poverená.

Povinnosťami koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sú najmä:

- + vyhľadávať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky,
- + uskutočňovať výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a úvodné pohovory so záujemcami a záujemkyňami o dobrovoľnícku prácu v organizácii,
- + vypracovať pracovnú náplň dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + vypracovať zmluvu s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou,
- + uskutočňovať zaškolenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + založiť a viesť evidenciu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + koordinovať prácu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii,
- + odborne usmerňovať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky,
- + poskytovať podporu dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam a zabezpečiť ich supervíziu,
- + hodnotiť prácu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + vypracovať systém odmeňovania dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + v prípade potreby ukončiť spoluprácu s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou,
- + sprostredkovať komunikáciu medzi dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami a ostatným personálom, klientmi/klientkami a vedením organizácie atď.



Vyčlenenie materiálnych a finančných zdrojov na dobrovoľnícky program

Materiálne a finančné zdroje na dobrovoľnícky program môžu zahŕňať napr. občerstvenie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, oblečenie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, pracovné pomôcky, motivačné programy, ale aj na náklady spojené s koordináciou programu ako odmena pre lektorov a lektorky na školení, odmena pre supervízora/supervízorku, mzda pre koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov/dobrovoľníčok atď.

Materiálne zdroje

Finančné zdroje



Vyčlenenie materiálnych a finančných zdrojov týkajúcich sa dobrovoľníckeho programu v organizácii je predpokladom jeho „bezproblémového“ priebehu. Naplánovanie týchto zdrojov môže predísť komplikáciám a problémom pri samotnej práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami či vymedzovaní nevyhnutných prostriedkov v čase, keď je už finančný rozpočet pre organizáciu schválený.

Pripravenie organizácie na prijatie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Ak chceme vytvoriť dobrovoľnícky program, ktorý doposiaľ neexistoval, potrebujeme k tomu motivovať najprv tím organizácie, v ktorej pôsobíme. Bez toho, aby súčasní zamestnanci/zamestnankyne vedeli, čo im dobrovoľníci a dobrovoľníčky prinesú a ako sa s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami má pracovať, je snaha o ich integráciu a vzájomnú spoluprácu márna. V mnohých prípadoch môže ísť o oprávnené obavy zo strany zamestnancov/zamestnankýň týkajúce sa dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, a to:



- + obavy zo zníženia kvality služieb,
- + obavy z nespoľahlivých dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + obavy z možných právnych komplikácií,
- + odmietanie vyššieho pracovného nasadenia, obavy zo straty zamestnania,
- + obavy z potreby riadiť dobrovoľníkov a dobrovoľníčky bez predchádzajúcej skúsenosti,
- + obavy zo straty kontroly (McCurley, Lynch, 2000, s. 88).

Vstup dobrovoľníka/dobrovoľníčky do organizácie predstavuje systémovú zmenu a otvorenie sa organizácie okolitému svetu. Ak chceme, aby akákoľvek zmena bola prijatá, musíme ju dobre naplánovať a vysvetliť.

Ako na to?

Objasníme dôvody, prečo bude odteraz organizácia pracovať s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami.

Zistíme, či pracovníci a pracovníčky mali/chcú mať skúsenosť s dobrovoľníctvom. Takto môžeme zistiť vzťah a postoje zamestnancov a zamestnankýň k dobrovoľníctvu a zároveň ich zapojiť do procesu tvorby dobrovoľníckeho programu.

Podrobne zoznámime všetkých zamestnancov a zamestnankyne s princípmi dobrovoľníctva. Ide o „informatívne školenie“ pre personál. Vysvetlíme dôvody, prečo dobrovoľníkov a dobrovoľníčky do organizácie privádzame, čo je to manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ako a prečo práve takto je vhodné s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami pracovať.

Zapojíme zamestnancov a zamestnankyne do tvorby dobrovoľníckeho programu, využijeme ich námety.

Zamestnancom a zamestnankyniam dáme zodpovednosť za riadenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Aj keď dobrovoľníci a dobrovoľníčky spadajú pod ich koordinátora/koordinátorku, platený personál je súčasťou tímu a môže rozhodovať o tom, ako voči dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam postupovať.

Oboznámime s dobrovoľníckym programom klientov/klientky a rodinných príslušníkov. V prípade, že sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky dostanú do kontaktu s klientmi/klientkami, môžeme mať v organizácii napr. nástenku s preukazmi, kde rodinní príslušníci môžu vidieť tváre a mená dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Tiež sa na nej dozvedia základné informácie o ich činnosti. K dispozícii pre klientov/klientky by mohol byť aj telefónny a emailový kontakt na koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov.



Poznámky

Pripravíme vhodné prostredie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky: priestor na odkladanie osobných vecí, evidenčnú knihu, resp. zošit na zapisovanie príchodov a odchodov, informačnú tabuľku alebo miestnosť, kde sa nachádzajú informácie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky a priestor, resp. miestnosť na supervízne stretnutia. Pripravíme tiež vstupné dotazníky, pracovné náplne, zmluvy, hodnotiace dotazníky a pod.

Aj po zavedení programu žiadame od zamestnancov a zamestnankýň spätnú väzbu – hodnotenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Zároveň zamestnancov a zamestnankyne oceňujeme za to, ako s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami pracujú, či už formálne, alebo neformálne. Neustále budujeme dobré vzťahy medzi dobrovoľníkmi/dobrovoľníčkami a zamestnancami/zamestnankyňami. Zamestnancov a zamestnankyne oboznamujeme s dobrými výsledkami programu, pýtame sa na ich spokojnosť či nespokojnosť s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami, vyžadujeme si spätnú väzbu od zamestnancov a zamestnankýň, zdôrazňujeme prínos dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, reagujeme pružne na možné problémy...

Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je teoreticky jednoduchý, ťažkosti prichádzajú pri jeho realizácii. Obsahuje totiž všetky prvky personálneho manažmentu a nefunguje na základe spontaneity a náhody. Dobrý/dobrá koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok musí preto urobiť mnohé rozhodnutia skôr, ako začína hľadať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky na to, aby sa naplnil cieľ organizácie.

McCurley, Lynch, 2000

Získavanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Získavanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Pri hľadaní nových dobrovoľníkov a dobrovoľníčok môžeme využiť niekoľko zdrojov:

- + Roznášame letáky a brožúry o organizácii a nábore na verejné dostupné miesta (knížnice, obchody, senior kluby, kaviarne atď).
- + Uverejníme inzerát/článok/obrázok v printových médiách.
- + Oznam zverejníme na internete a na sociálnych sieťach, cez ne aktívne komunikujeme s dobrovoľníkmi, dobrovoľníčkami a verejnosťou.
- + Na internetovej stránke organizácie vytvoríme „sekcii“ o dobrovoľníkoch a dobrovoľníčkach a pre nich.
- + Email s pozvánkou rozpošleme medzi svojich známych, ktorí ho zase posunú ďalej (tzv. metóda snowball).
- + Priebežne počas roka oslovujeme médiá, píšeme tlačové správy, články a poskytujeme rozhovory, na základe ktorých sa o nás potenciálni dobrovoľníci a dobrovoľníčky dozvedia.
- + Zapojíme sa do celoslovenských alebo komunitných akcií typu Dni dobrovoľníctva, Týždeň dobrovoľníctva, 72 hodín a pod., prípadne vytvoríme vlastnú akciu, počas ktorej upozorníme na hodnotu dobrovoľníctva a potrebu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pre organizáciu.
- + Realizujeme nábory a prezentácie organizácií na školách a v rôznych kluboch.
- + Dobrovoľnícke príležitosti zverejníme v regionálnom dobrovoľníckom centre a na celoslovenských internetových portáloch.
- + Atď.

E. Mydlíková a kol. (2002) upozorňujú na dôležitosť prípravy oznamu/inzerátu/výzvy. Pred tým, ako ju pripravíme, zodpovieme si na nasledujúce otázky:

- + Aké pracovné miesto ponúkame dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke?
- + Kto je vhodný dobrovoľník/dobrovoľníčka? Koho hľadáme?
- + Kto by mohol mať o takúto prácu záujem (motivácia, cieľová skupina)?
- + Aké sú potenciálne strachy, obavy dobrovoľníka/dobrovoľníčky?
Ako ich môžeme rozptýliť?
- + Aké ponúkame výhody (zážitky, supervízia, stáže, vzdelávanie...)?
- + Kde môžeme hľadať potenciálnych dobrovoľníkov a dobrovoľníčky
(výskyt cieľovej skupiny)?

Propagácia vzhľadom na jej formu (online alebo off-line) môže niesť rôznu mieru informácií, či už o mieste nášho pôsobenia a charaktere našej práce, ako i podmienkach, ktoré musia byť nevyhnutne splnené, ak sa niekto chce stať dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou. Informácia o hľadaní dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v tlačenej alebo online podobe by mala vyzerať zaujímavo, aby pritiahla pozornosť. Nové technológie prinášajú aj nové možnosti hľadania dobrovoľníkov a dobrovoľníčok – bannery, videá a pod. Vždy vychádzame z predpokladu, že do dobrovoľníctva ľudí pritiahnu emócie, snaha o zmenu, o riešenie situácie, hodnoty a túžba pomôcť.

Hľadanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pre organizáciu nie je jednorazový proces. Pri práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami sa musíme zmieriť s tým, že dobrovoľníci a dobrovoľníčky prichádzajú a odchádzajú. Ich získavanie tak môže prebiehať priebežne počas roka, ale dôraz kladieme na nábory na skorú jeseň a začiatok kalendárneho roka – teda po letných a zimných prázdninách.



Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Prvé stretnutie so záujemcami a záujemkyňami môže mať prívlastok „informatívne“ – jeho cieľom je podať **základné informácie** napríklad o poslaní a histórii organizácie, pričom hovoríme najmä o **význame a náplni činnosti** dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Predstaví sa **organizačný tím a koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**. Priestor dostávajú aj otázky záujemcov a záujemkyň.

V prípade, že dobrovoľníci a dobrovoľníčky budú pracovať s klientmi/klientkami alebo budú v úzkom kontakte so zamestnancami a zamestnankyňami, odporúčame v druhej časti stretnutia rozdať záujemcom a záujemkyňam **dotazník**. Dotazník by mal obsahovať otázky, ktoré sa týkajú štatistických údajov, základných informácií o osobnosti potenciálneho dobrovoľníka/dobrovoľníčky, o jeho/jej skúsenostiach, možnostiach a motivácii k dobrovoľníctvu. Dotazník nevytvorí komplexný obraz o uchádzačovi/ uchádzačke, preto odporúčame aj pozvanie na osobný rozhovor.

Osobný rozhovor je jeden z **najdôležitejších nástrojov kvalitného manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**, od neho totiž závisí úspešnosť a efektívnosť dobrovoľníckeho programu. Rozhovor by mal/mala viesť koordinátor/koordinátorka s ďalšími členmi a členkami tímu, ktorý sa bude dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam venovať, v ideálnom prípade so psychológom/psychologičkou a ďalším/ďalšou zamestnancom/zamestnankyňou.

Cieľom prvého stretnutia je pridelenie vhodného človeka na vhodné miesto. Čím presnejšie obidve strany opíšu svoje očakávania na začiatku spolupráce, tým menšie je riziko ich sklamaní v budúcnosti.

Rozhovor nám poskytne **komplexnejší obraz o záujemcovi/záujemkyni** – od prvého dojmu cez rozbor jeho/jej motivácie a obáv až po vlastnú sebareflexiu na záver rozhovoru. Je to nástroj, ako pomôcť záujemcovi/záujemkyni odhaliť, do akej miery sú reálne jeho/jej očakávania, ako i nároky na svoju osobu (z časového a kapacitného hľadiska).

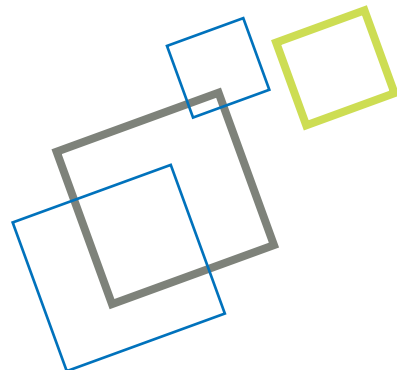
Počas prvého stretnutia alebo úvodného pohovoru je potrebné čo najpresnejšie definovať:

- + očakávania vo vzťahu k dobrovoľníckej práci na strane organizácie, ako aj na strane záujemcu/záujemkyne o dobrovoľnícku prácu,
- + predstavy o dobrovoľníckej práci na oboch stranách,
- + záväzky vyplývajúce zo vzájomnej spolupráce,
- + práva a povinnosti súvisiace s výkonom dobrovoľníckych činností,
- + pracovnú náplň dobrovoľníka/dobrovoľníčky,
- + spôsob plnenia úloh,
- + pracovný čas.



Osoba, ktorá vedie rozhovor, by mala mať:

- + dobrú znalosť organizácie,
- + schopnosť komunikovať s rôznymi typmi ľudí,
- + schopnosť pozorne počúvať a rozoznávať medzi vypovedaným a nevysloveným,
- + schopnosť dávať doplňujúce otázky,
- + schopnosť dodržiavať postup pri pohovore a nedostať sa do dominantného postavenia,
- + schopnosť chápať problémy iných ľudí,
- + schopnosť povedať nie.



Otázky odhaľujúce motiváciu:

- + Prečo ste sa rozhodli pre dobrovoľnícku činnosť u nás?
- + Čo od dobrovoľníckej práce očakávate?
- + Čo Vás na našej organizácii najviac zaujalo?
- + Ako si predstavujete dobrovoľnícku činnosť v tejto oblasti?
- + Ako si predstavujete našich klientov/klientky?

Otázky zamerané na využitie a množstvo voľného času z hľadiska zapojenia do dobrovoľníckych aktivít aj z hľadiska psychohygieny:

- + Čo robíte vo svojom voľnom čase?
- + Koľko času ste ochotní venovať dobrovoľníckej činnosti?
- + Koľko času Vám zaberajú pracovné povinnosti, rodina...?

Otázky zamerané na zručnosti, pracovné návyky...:

- + Aké máte zručnosti, schopnosti..., ktoré by ste mohli u nás využiť?
- + Čo radi robíte? Čomu sa venovať nechcete?
- + Aké dobrovoľnícke skúsenosti ste mali doposiaľ?
- + Čo by ste urobili pri riešení konkrétnej dobrovoľníckej úlohy.../ako by ste postupovali v prípade, že...?

Otázky zamerané na osobnosť/zvládanie určitých situácií:

- + Ako riešite situácie, keď sa nevyvíjajú podľa Vášho plánu?
- + Aké sú Vaše slabé/silné stránky?
- + Máte životné krédo, ktorým sa riadite? Aké?
- + Čo robíte v situácii, keď...?
- + Aký je Váš vzťah/postoj ku...?

E. Mydlíková a kol. (2002) pridávajú pravidlá pri pohovore:

- + Používame otvorené otázky, ktorými získame viac relevantných odpovedí.
- + Používame overovacie otázky typu: „Poviete mi o tom niečo bližšie...?“
- + Sme voči dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke úprimní, nezavádzame ho, nesľubujeme, čo nevieme splniť, ak nepoznáme odpoveď na nejakú otázku, tak to priznáme a pod.
- + Počúvame to, čo dobrovoľník/dobrovoľníčka hovorí a aj to, čo nehovorí. Jeho mlčanie môže mať pre nás väčší význam ako to, čo hovorí.
- + Pozorne si všimame celkové vystupovanie dobrovoľníka/dobrovoľníčky a jeho prezentáciu.

Problematické typy záujemcov

Prostredie, v ktorom sa rozhovor odohráva, má na dobrovoľníka/dobrovoľníčku veľký vplyv. Preto by sme mali dbať na to, aby bola atmosféra počas rozhovoru priateľská, aby bolo zabezpečené súkromie a pohoda (môžeme ponúknuť malé občerstvenie). Nevedieme pohovor na miestach, kde sú aj iní ľudia, pretože inak môžeme dobrovoľníka/dobrovoľníčku odradiť od poskytnutia komplexných informácií. Pohovor si tiež naplánujeme tak, aby sme ho nemuseli prerušiť iným telefonátom alebo stretnutím s iným kolegom/kolegyňou. Počas pohovoru dávame uchádzačovi/uchádzačke najavo, že je v organizácii vítaný. Rovnako ako my, aj on/ona má mať možnosť klásť otázky a pýtať sa. Ide o proces vzájomnej výmeny informácií. Dobrovoľník/dobrovoľníčka sa teda môže pýtať počas pohovoru na všetko, čo mu nie je jasné (McCurley – Lynch, 2000).

Po uskutočnení rozhovoru môžeme zistiť, že nie každý uchádzač/uchádzačka je vhodný na našu dobrovoľnícku pozíciu z niekoľkých dôvodov. Môžeme odhaliť nesprávnu, v extrémnom prípade až patologickú motiváciu, môžeme zistiť, že naše očakávania a očakávania dobrovoľníka/dobrovoľníčky sa neprekrývajú, no môžeme prísť aj na jednoduchšie dôvody, ako sú napr. nedostatočné množstvo voľného času, dobrovoľník/dobrovoľníčka nemôže prísť na avizované školenie alebo sa zúčastňovať supervíznych stretnutí a pod. Odmietnutie dobrovoľníka/dobrovoľníčky v tomto prípade neznamená, že sa po čase nemôže dobrovoľník/dobrovoľníčka do organizácie opäť vrátiť. Odmietnuť dobrovoľníka/dobrovoľníčku – povedať nie – môžeme už počas pohovoru alebo môžeme poslať email alebo zatelefonovať po konzultácii so všetkými prítomnými kolegami a kolegyňami. Odmietnuť dobrovoľníka/dobrovoľníčku, ktorý/ktorá prichádza s úmyslom pomôcť, nie je nikdy príjemné. Treba mať však na pamäti, že tým chránime klientov a klientky, svoju organizáciu a nakoniec aj dobrovoľníka/dobrovoľníčku. Veľa neskúsených koordinátorov/koordinátoriek si myslí, že veľký počet dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je najdôležitejším znakom pri ich získavaní. Nie je to tak. Ak chceme získať vhodných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, musíme rátať s tým, že mnohých z nich budeme musieť pri vstupnom pohovore odmietnuť. Odhad vlastných možností nie je zriedkavým problémom, s ktorým sa pri práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami stretávame.

V prípade pozitívneho výsledku ukončíme rozhovor ponúknutím konkrétneho dobrovoľníckeho miesta a vysvetlením procesu, ktorý bude nasledovať, prípadne oznámime výsledok dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke po dohode s ostatnými dodatočne emailom alebo telefonicky. Pohovory sú zväčša veľmi náročné, niekedy totiž ani sám/sama dobrovoľník/dobrovoľníčka nevie, o čo má presne záujem, alebo nemá schopnosti, aby konkrétnu prácu mohol/mohla vykonávať.

Zvláštnu opatrosť pri pohovoch si vyžaduje odhalenie niektorých patologických motívov u dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, s ktorými sme sa v praxi mohli stretnúť (Tošner – Sozanská, 2004, Hatoková a kol., 2009):

- + súcit vedúci k degradácii klienta/klientky,
- + neprimeraná a zbytočná zvedavosť,
- + služba prameniaca z pocitu povinnosti, morálneho záväzku,
- + snaha niečo si zaslúžiť,
- + túžba obetovať sa, tzv. sebazničujúce typy,
- + osobné nešťastie, s ktorým si uchádzač/uchádzačka nevie dať rady, a preto chce v službe hľadať rovnováhu (kompenzácie),
- + osamelosť a z nej prameniaca túžba po priateľstve,
- + pocit vlastnej dôležitosti a nenahraditeľnosti,
- + nedostatok sebaúcty a s tým spojená túžba stretnúť ešte úbohejších ľudí,
- + panovačnosť, túžba ovládať iných a uplatňovať svoj vplyv.

Vo všetkých týchto prípadoch deklarovaná snaha pomôcť zakrýva skutočnú túžbu po moci nad niekým iným, po uznaní a pod. Pokiaľ je nebezpečný motív veľmi silný alebo je kombinovaný s niektorým z ďalších negatívnych motívov, môže nerozpoznaný silne poškodiť klienta/klientku a vzťahy medzi členmi a členkami dobrovoľníckeho tímu (Tošner – Sozanská, 2002). Preto sa snažíme motivácii našich potenciálnych dobrovoľníkov a dobrovoľníčok venovať pozornosť už počas úvodných stretnutí a rozhovoru.

Príprava dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Príprava dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

5

Pri príprave školenia si kladieme pomocné otázky:

- + Aké informácie dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú, aby mohli úspešne vykonávať svoju prácu?
- + Aké zručnosti dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú, aby mohli úspešne vykonávať svoju prácu? (McCurley – Lynch, 2000)

Príprava dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by mala obsahovať dve zložky:

- + všeobecnú,
- + odbornú.

Všeobecná príprava by mala dobrovoľníkom a dobrovoľníckam poskytnúť informácie o:

- + poslaní, cieľoch, úlohách a histórii organizácie,
- + organizačnej štruktúre,
- + spôsoboch práce, pracovných postupoch používaných v organizácii,
- + špecifikách organizácie,
- + základných dokumentoch organizácie,
- + financovaní organizácie,
- + etickom kódexe pracovníkov/pracovníčok organizácie,
- + profile klientov a klientok organizácie,
- + funkcií a povinnostiach koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov,
- + svojom mieste a role v organizácii.

Myslite spôsobom: „Keby som ja bol/bola dobrovoľník/
dobrovoľníčka, čo by som chcel/chcela a potreboval/potrebovala
vedieť o organizácii, aby som pochopil/pochopila jej poslanie
a systém fungovania?“

Odborná príprava by mala zahŕňať:

- + analýzu prípadných obáv dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + prípravu na konkrétne činnosti, ktoré budú vykonávať,
- + oboznámenie s princípmi supervízie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky,
- + iné dôležité témy.

Manuál dobrovoľníka/dobrovoľníčky

Manuál dobrovoľníka/ dobrovoľníčky



Manuál dobrovoľníka/dobrovoľníčky je sprievodcom dobrovoľníka/dobrovoľníčky počas jeho práce v organizácii.

Manuál môže obsahovať:

- + príhovor pracovníkov/pracovníčok organizácie,
- + základné informácie o organizácii, jej poslanie, štatút a pod.,
- + organizačnú štruktúru organizácie s uvedením mien pracovníkov a pracovníčok organizácie,
- + kontakt na koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov,
- + etický kódex organizácie,
- + zásady správania sa dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + rady týkajúce sa konkrétnej pracovnej náplne a činnosti dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + usmernenia súvisiace s oblečením, používaním telefónu, internetu a pod.,
- + zásady bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- + podmienky spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami,
- + dôvody ukončenia spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami,
- + zmluvu o dobrovoľníckej činnosti.

Uzatvorenie zmluvy s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami

Uzatvorenie zmluvy s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami

Zmluva o dobrovoľníckej činnosti poskytuje oporu jednak organizácii, ale i dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke. Pre obe strany totiž určuje pravidlá a podmienky ich spolupráce.

Z právneho hľadiska je nutné zmluvu uzavrieť podľa zákona o dobrovoľníctve č. 406/2011 Z. z. Súčasťou zmluvy môže byť aj etický kódex dobrovoľníka, zásady mlčanlivosti a čestné vyhlásenia (napr. o zdravotnom stave a o bezúhonnosti).

Základné povinnosti organizácie vyplývajúce zo zákona:

- + Uzavrieť ústnu alebo písomnú zmluvu.
- + Ak ide o dobrovoľníctvo v cudzine, zmluva musí byť písomná.
- + Ak ide o dieťa do 18 rokov, treba písomný súhlas zákonného zástupcu.
- + Ak ide o dieťa do 18 rokov, zabezpečiť primerané neohrozujúce podmienky a poučiť dobrovoľníka/dobrovoľníčku a jeho zástupcu/zástupkyňu o rizikách.
- + Zabezpečiť/dohodnúť bezpečnosť pri výkone činnosti.
- + Zabezpečiť osobitné vybavenie – pomôcky alebo oblečenie, ak je nevyhnutné pre výkon práce.
- + Ak dobrovoľník/dobrovoľníčka požiada – vystaviť potvrdenie o trvaní, rozsahu, a obsahu dobrovoľníckej činnosti a jej hodnotenie.

Zmluva o dobrovoľníckej činnosti obsahuje minimálne:

- + Údaje o dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke: meno, priezvisko, bydlisko, dátum narodenia.
- + Údaje o organizácii (tzv. vysielajúcej alebo prijímateľovi): názov, sídlo, IČO.
- + Miesto, obsah a trvanie dobrovoľníckej činnosti.
- + Materiálne zabezpečenie dobrovoľníka/dobrovoľníčky, ak bolo dohodnuté.
- + Dôvody a spôsob predčasného ukončenia dobrovoľníckej činnosti.
- + Iné.

Z hľadiska organizačných a právnych aspektov je okrem zmluvy dôležité spomenúť **poistenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**. Je v záujme dobrovoľníckej organizácie, aby poistenie dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam uhradila.

Ak berieme do úvahy možné riziká v organizácii, dobrovoľníkov a dobrovoľníčky by sme mali poistiť pre prípad úrazu a zodpovednosti za škodu. V prípade úrazového poistenia ide o vysokú finančnú položku, ktorú si často organizácie nemôžu dovoliť. Zároveň predpokladáme, že dobrovoľníci a dobrovoľníčky rátajú s určitým rizikom pri každej činnosti a ak to považujú za potrebné, môžu si úrazové poistenie uhradiť sami. **Poistenie zodpovednosti za škodu** je v akomkoľvek prostredí veľmi dôležité a je vhodné, aby organizácie dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam tento druh poistenia zabezpečili. Takáto poisťovňa zmluva môže byť uzatvorená medzi poisťovňou a organizáciou, pričom pod zmluvu spadajú všetci zamestnanci/zamestnankyne, členovia/členky a dobrovoľníci/dobrovoľníčky, ktorí sú registrovaní alebo majú zmluvu s konkrétnou dobrovoľníckou organizáciou.

Evidencia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii

Evidencia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii

Pri tvorbe dobrovoľníckeho programu vnímame dobrovoľníkov a dobrovoľníčky ako členov a členky tímu aj navonok. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky majú svoje zaradenie v organizačnej štruktúre a ako súčasť tímu by ich mali vnímať aj klienti a klientky, ich príbuzní a partneri organizácie. Je preto podstatné, aby o dobrovoľníckom programe a dobrovoľníkoch a dobrovoľníčkach boli informovaní, a to najmä v krajinách, kde dobrovoľnícke programy nemajú ešte vytvorenú tradíciu.

Na viditeľnom mieste v organizácii by sa mala nachádzať výveska **s informáciami** o dobrovoľníckom programe, okrem informácií o dobrovoľníckej činnosti, fotkách dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, telefónnom čísle na koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov/dobrovoľníčok, tu môžu byť zavesené aj preukazy dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Preukaz môže obsahovať fotografiu (veľkosti občianskeho preukazu), meno, rok narodenia, termín zapojenia do dobrovoľníckeho programu, profesiu. Slúžia zamestnancom/zamestnankyniam, klientom/klientkám a príbuzným na zaradenie konkrétneho/konkrétnej dobrovoľníka/dobrovoľníčky k organizácii. V niektorých organizáciách sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky pohybujú **v uniformách** – zväčša tričkách či košeliach s označením „dobrovoľník“/„dobrovoľníčka“. V prípade, že zamestnanci a zamestnankyne organizácie nosia menovky, odporúčame, aby aj dobrovoľníci a dobrovoľníčky nosili menovku – s menom a priezviskom a označením „dobrovoľník“/„dobrovoľníčka“.

Pri vstupe do organizácie a odchode z nej by mali dobrovoľníci a dobrovoľníčky zaznamenať **v evidenčnom zošite** dátum, druh dobrovoľníckej činnosti, svoje meno a čas, ktorý venovali dobrovoľníckej činnosti. **Zapisovanie je dôležité** z niekoľkých dôvodov. Odporúčame ho z hľadiska evidencie podľa zákona o dobrovoľníctve.

Zaznamenávanie času využijeme pre prehľad „dobrovoľne odpracovaných“ hodín z hľadiska možnosti venovať tri percentá dane z príjmu a taktiež sú užitočné pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, ktorí nás žiadajú o potvrdenie o vykonávaní dobrovoľníckej činnosti.



Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov/dobrovoľníčok by si mal/mala vytvoriť a aktualizovať hneď po prijatí dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do programu tzv. **databázu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**. Databáza môže obsahovať: meno, dátum narodenia, bydlisko, zamestnanie, email, mobilný telefón, dobrovoľnícky pracovný čas v týždni a i. Databáza ponúka aj kontakty na koordinátora/koordinátorku a iných zamestnancov a zamestnankyne a majú ju k dispozícii všetci dobrovoľníci a dobrovoľníčky. Vďaka nej sa môžu navzájom kontaktovať aj mimo pravidelných stretnutí.

Evidencia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii:

- + umožňuje kontakt s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami,
- + zabezpečuje prehľadné informácie o počte a náplni práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
- + zjednodušuje vyhodnocovanie dobrovoľníckeho programu v organizácii.

Návrh údajov pre databázu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Meno a priezvisko _____
Kontaktná adresa _____
Kontaktné telefónne číslo _____
Email _____
Dátum narodenia _____
Vzdelanie _____
Deň/čas, kedy môže dobrovoľník/-čka pracovať _____
činnosti, ktoré dobrovoľník/-čka v organizácii vykonáva _____

Evidencia by mala zahŕňať i počet hodín odpracovaných v organizácii a druh činnosti. Takúto evidenciu môžu robiť dobrovoľníci a dobrovoľníčky alebo koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Ako inšpirácia môže slúžiť i nasledujúci návrh:

Návrh evidencie hodín odpracovaných dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou

Meno a priezvisko _____
Mesiac a rok _____

dátum	počet hodín	druh činnosti

Vedenie a podpora dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Vedenie a podpora dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Vedenie a podpora dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je predpokladom ich udržania v organizácii.

- + Dôkladne oboznámte dobrovoľníkov a dobrovoľníčky s tým, čo majú robiť,
- + zabezpečte pridelovanie úloh,
- + pomôžte dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam začleniť sa do kolektívu,
- + udržujte kontakt medzi koordinátorom/koordinátorkou a dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami (organizujte pravidelné pracovné stretnutia),
- + zabezpečte pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky supervíziu.

Nevyhnutná je nepretržitá komunikácia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a organizácie, ktorá:

- + predchádza vzniku napätia a konfliktov,
- + vytvára ovzdušie dôvery a vzájomnej podpory,
- + umožňuje výmenu informácií o tom, čo sa deje a o akýchkoľvek zmenách, ku ktorým došlo,
- + pôsobí ako prevencia proti odchodu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + zabezpečuje podporu partnerstva dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a plateného personálu.

Najdôležitejší bod manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok = dobré medziľudské vzťahy.

Koordinátor/koordinátorka, členovia a členky organizačného tímu a personál nemôžu zabúdať na to, že jedným z nosných motivačných a organizačných aspektov práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami sú dobré, neformálne **medziľudské vzťahy**. Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa nezaobíde bez humoru, neformálnych rozhovorov, otvorenosti medzi dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami, posedení pri káve, zmrzline či víne, jednoducho bez atmosféry pohody a dôvery.



Prvý deň v organizácii

Prvý deň v organizácii je pre dobrovoľníka/dobrovoľníčku veľmi dôležitý. V tento deň je vhodné:

- + v prípade potreby poskytnúť dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke doplnkové informácie,
- + dôkladne dobrovoľníka/dobrovoľníčku oboznámiť s organizáciou,
- + určiť miesto pre dobrovoľníka/dobrovoľníčku na odkladanie osobných vecí,
- + predstaviť dobrovoľníka/dobrovoľníčku ostatnému personálu a klientom a klientkám,
- + zaškoliť dobrovoľníka/dobrovoľníčku do konkrétnych činností.

Týmto dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke hovoríte:

Zaobchádzame s tebou ako s plnoprávnym/plnoprávnou členom/členkou našej organizácie. Od tejto chvíle si jedným/jednou z nás.

Udržanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii

Dobrovoľník/dobrovoľníčka sa podľa McCurleyho a Lyncha (2000) najlepšie cíti v prostredí, ktoré podporuje rast jeho/jej sebaúcty. Preto je udržanie a odmeňovanie proces, ktorý by mal dobrovoľníka/dobrovoľníčku sprevádzať počas celej jeho/jej činnosti v organizácii. Stretávame sa s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami, ktorí tvrdia, že nestoja o ocenenie, napriek tomu je potrebné ďakovať im a oceniť ich (Tošner – Sozanská, 2002).

Najčastejšie príčiny vyhorenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok (Tošner – Sozanská, 2002):

- + veľký rozdiel medzi očakávaním a skutočnou činnosťou,
- + pocit, že ich pomoc je nanič,
- + žiadna spätná väzba, pochvala, ocenenie,
- + úlohy sú príliš rutinné, bez rozmanitosti (alebo nie je vysvetlený ich význam),
- + nedostatočná podpora spolupracovníkov a spolupracovníčok – aj zamestnancov a zamestnankýň organizácie,
- + úloha, tím im neprináša takmer žiadnu prestíž,
- + činnosť im nedáva možnosť osobného rastu,
- + príliš malé možnosti prejavu iniciatívy, tvorivosti,
- + napätie medzi spolupracovníkmi/spolupracovníčkami (príp. personálom a dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami).



”

Ľudia s vysokým stupňom sebaúcty sú tí, ktorí si naplňajú tri motivačné potreby súčasne, konkrétne: potrebu spolupatričnosti, potrebu jedinečnosti a pocit moci.

“

(McCurley – Lynch, 2000)

Spolupatričnosť znamená, že sa ľudia cítia s niečím spojení, že niekam patria, že sú súčasťou skupiny alebo organizácie, s ktorou sa stotožňujú. Preto dobrí koordinátori/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok môžu pocit spolupatričnosti posilňovať niekoľkými faktormi:

- + dobrovoľníci/dobrovoľníčky a zamestnanci/zamestnankyne by mali byť rovnocennými partnermi,
- + požiadavky na dobrovoľníkov a dobrovoľníčky by nemali byť nižšie ako na zamestnancov/zamestnankyne – nedávame im žiadne „podradné“ úlohy, no zároveň ich nepreceňujeme,
- + koordinátori/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by sa mali správať rovnako k zamestnancom/k zamestnankyniam ako k dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam,
- + koordinátori/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by mali usmerňovať zamestnancov a zamestnankyne, aby oceňovali výsledky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Ocenenie musí byť opodstatnené, aby nevzniklo podozrenie z uprednostňovania určitých dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Jedinečnosť je pocit, že je človek originálny, unikátny, má kombináciu jedinečných ľudských vlastností a charakteristík. Koordinátori/koordinátorky dobrovoľníkov budujú pocit jedinečnosti tak, že prejavujú uznanie výsledkom dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, a to jednotlivo. Podporujú tiež dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, aby sa prejavili. V pozitívnom a chápaní prostredí ľudia môžu byť sebou samými. Môžu byť zároveň jedineční a zároveň cítiť podporu skupiny. K rozvoju individuality prispieva aj možnosť ďalšieho vzdelávania dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ktoré by im mali sprostredkovať. Môžu tiež požiadať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, aby sa venovali určitej téme a predniesli výsledky ostatným.

Moc v pozitívnom zmysle znamená pocit efektivity, pocit, že dobrovoľník/dobrovoľníčka môže uskutočniť zmenu. Preto dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú pracovať na veciach, ktoré majú zmysel. Ak aj ide o jednoduchú prácu (vkladanie listov do obálok), musíme im povedať, aký má daná práca význam pre organizáciu a pre cieľovú skupinu.

Dobrovoľníci a dobrovoľníčky 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 a dobrovoľníčkami súvisia,
- + ak má odovzdaná cena osobný charakter,
- + ocenenie, ktoré je odhlasované skupinou spolupracovníkov, spolupracovníčok, dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- + ak sa cítia spätí s organizáciou najmä vďaka jej klientom a klientkám, tak by sa ocenenia mali zúčastniť klienti a klientky (ak je to možné) a vyjadriť ocenenie poďakovaním alebo odovzdaním ceny.

Dobrovoľníci a dobrovoľníčky zameraní na dosahované výsledky (jedinečnosť) uprednostnia:

- + možnosť ďalšieho školenia alebo náročnejšej úlohy,
- + odmenu vyjadrenú slovami „najlepší“ alebo „najviac“,
- + ak ho vyberú jeho kolegovia/kolegyne – dobrovoľníci a dobrovoľníčky,
- + ak sa predmet uznania spojí s konkrétnym dosiahnutým výsledkom.

Dobrovoľníci a dobrovoľníčky zameraní na moc uprednostnia:

- + ak je ocenením „povýšenie“ vyjadrené napr. väčším prístupom k informáciám alebo právomociam,
- + ak je ocenenie spropagované v komunite a v médiách,
- + ak rozhodnutie o ocenení príjme vedenie organizácie.

Odmeňovanie a oceňovanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

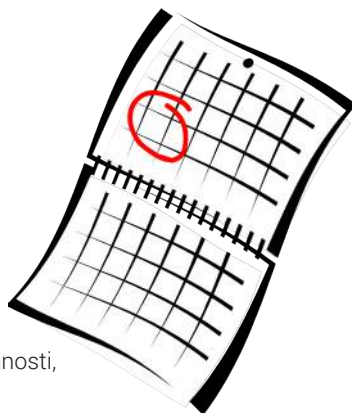


Čo môžeme ponúknuť dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam, aby sme posilnili ich motiváciu a udržali ich v organizácii?

Ponúkame typy na vyjadrenie ocenenia:

každodenne

- ✓ povedať slovo „ďakujem“,
- ✓ povedať, že odvedli dobrú prácu,
- ✓ dať si spolu kávu,
- ✓ pýtať sa na ich názory,
- ✓ pozdraviť sa s nimi po ich príchode,
- ✓ prejavíť záujem o ich osobné záujmy,
- ✓ usmiať sa, keď ich stretneme,
- ✓ popýšiť sa nimi pred nadriadenými v ich prítomnosti,
- ✓ nechať im na stole krátke poďakovanie,
- ✓ ísť sa s nimi po práci osviežiť,
- ✓ vysloviť sa pozitívne o ich osobných kvalitách.



priebežne

- ✓ pozvať ich na obed,
- ✓ pripraviť pohostenie na (supervízne) stretnutie,
- ✓ napísať ich mená na ich vlastné výrobky,
- ✓ napísať odporúčacie listy,
- ✓ uviesť ich v médiách,
- ✓ vymenovať ich do pracovnej skupiny,
- ✓ uviesť menovite v priebežnej alebo výročnej správe najlepších dobrovoľníkov a dobrovoľníčky,
- ✓ nechať ich viesť školenie (alebo časť školenia) pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky,
- ✓ požiadať šéfa/šéfku aby im napísal/napísala ďakovný list,
- ✓ nechať sa nimi zastupovať na dôležitých stretnutiach,
- ✓ zorganizovať neformálne stretnutie s vedením organizácie,
- ✓ osláviť významné výsledky.

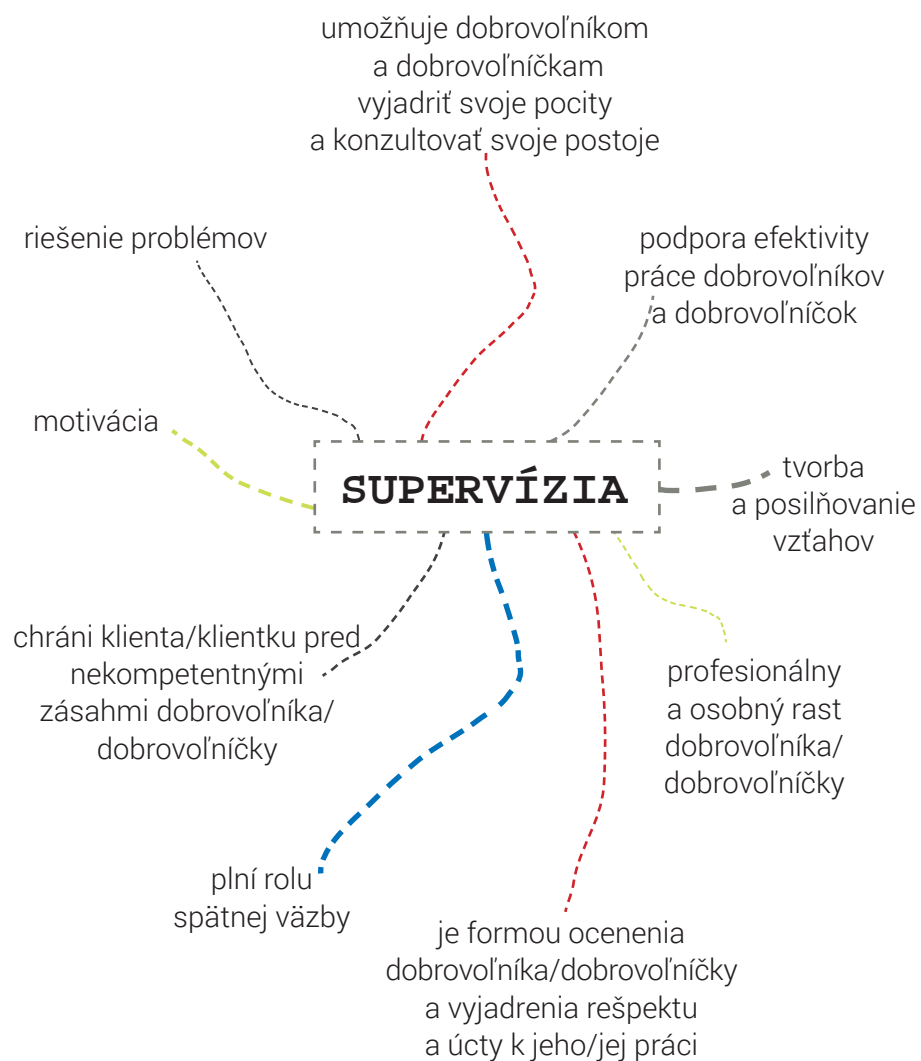
špeciálne

- ✓ vyrobiť čiapky, tričká, košeľe, odznak,
- ✓ povzbudiť ich k napísaniu článkov o niektorých výsledkoch dosiahnutých v práci, odovzdať plakety, diplom, inú cenu ako najlepšiemu/najlepšej dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke/skupine,
- ✓ nominovať dobrovoľníka/dobrovoľníčku na tzv. „dobrovoľníka roka“ v regionálnom ocenení alebo na inú cenu,
- ✓ ponúknuť konzultačnú pomoc,
- ✓ kúpiť im dobré vybavenie,
- ✓ pozvať do divadla, na šport, ponúknuť zľavnené kupóny atď.,
- ✓ zapojiť ich do každoročného plánovania, zaradiť ich do zoznamu pracovníkov, pracovníčok, školiteľov, školiteľiek a ďalších dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

áno ~~nie~~

1. Povedať slovo ďakujem
2. Povedať, že odvedli dobrú prácu
3. Kontakt s „inou realitou“, možnosť získať nový pohľad na svet, na seba, na ľudí
4. Aktívny a atraktívny spôsob strávenia voľného času
5. Zábavu
6. Odpočinok
7. Nových priateľov a kolektív
8. Zdieľanie spoločných hodnôt a pocit zmysluplnosti
9. Prostredie, kde je príjemná atmosféra
10. Nové informácie, skúsenosti, vedomosti, zručnosti, ktoré sa môžu hodiť
11. Možnosť vzdelávania/vzdelávania sa
12. Príležitosť spätných väzieb pre osobný rast
13. Seberealizáciu
14. Zázemie pre realizáciu vlastných nápadov a vízií
15. Skúsenosť, že niečo dokázali (vytvoriť, zorganizovať, pomôcť)
16. Príležitosť na zviditeľnenie sa
17. Dobrý pocit z dobre vykonanej práce
18. Vedomie vlastnej potrebnosti, zmysluplnosti, uspokojenie potreby pomáhať
19. Uspokojenie potreby k niekomu patriť
20. Uspokojenie potreby byť ocenený/ocenená
21. Rast sebavedomia
22. Zvyšovanie vlastnej hodnoty na trhu práce
23. Príania k osobným výročiam dobrovoľníka/dobrovoľníčky
24. Osvedčenie o pôsobení v organizácii, o absolvovaných výcvikoch, školeniach
25. Odporúčenia do škôl, zamestnania
26. Ďakovný list
27. Účasť na činnostiach a akciách, na ktorých príprave sa doposiaľ nepodieľali
28. Účasť na akciách pripravených špeciálne pre dobrovoľníkov/dobrovoľníčky
29. Možnosť jednorazovej odmeny, darčeka, na ktorý si dobrovoľník/dobrovoľníčka nemôže nárokovat' (napr. vstupenka, pozvanie na večeru a pod.)
30. Pozícia školiteľa/školiteľky novo prichádzajúcich dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
31. Verejné poďakovanie
32. Rozhovor s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou v médiách

Supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok



Získavanie podpory manažmentu



- 1** Vysvetliť vedeniu organizácie zmysel programu, jeho ciele, oboznámiť ho s investičnými, prevádzkovými a mzdovými nákladmi.
- 2** Neustále informovať vedenie organizácie o výsledkoch programu, o tom, kde a ako je využívaná práca dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, koľko hodín odpracujú, aký typ práce vykonávajú a aký je prínos dobrovoľníckej práce pre organizáciu.
- 3** Zapojiť manažment do procesu plánovania a efektívneho fungovania dobrovoľníckeho programu.

Hodnotenie dobrovoľníckeho programu

Hodnotením programu sa uzatvára „kruh“ manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Na hodnotenie nadväzuje ďalšie plánovanie, keďže vďaka hodnoteniu získavame spätnú väzbu, na ktorú reagujeme návrhmi na zvýšenie kvality manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a dobrovoľníckeho programu.

Hodnotíme preto, aby sme:

- ✓ napravili chyby,
- ✓ zvyšovali kvalitu služieb organizácie,
- ✓ prezentovali výsledky pred verejnosťou, médiami, donormi.

Hodnotiť môžu:

- ✓ dobrovoľníci a dobrovoľníčky,
- ✓ zamestnanci a zamestnankyne,
- ✓ klienti a klientky, prípadne ich rodinní príslušníci.

Hodnotiť môžeme formou:

- ✓ rozhovorov,
- ✓ dotazníkov.

V hodnotení sa môžeme zamerať na:

- ✓ kvantitatívne údaje, napríklad:
 - » počet dobrovoľníkov a dobrovoľníčok zapojených do programov za rok, mesiac, týždeň,
 - » počet dobrovoľníckych hodín,
 - » ekonomická hodnota dobrovoľníckych hodín,
 - » počet klientov a klientiek, ktorým sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky venovali,
 - » priemerná dĺžka participácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii,
 - » ako sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky dozvedeli o organizácii – zdroje dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
 - » dobrovoľníci a dobrovoľníčky podľa kategórií: vek, pohlavie, zameranie (študijné, pracovné) a pod.
- ✓ kvalitatívne údaje, napríklad:
 - » naplnenie očakávaní, spokojnosť s dobrovoľníckou pozíciou, aktivitami,
 - » kvalita koordinácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
 - » komunikácia s členmi a členkami tímu (koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, supervízor/supervízorka, personál, dobrovoľníci/dobrovoľníčky...),
 - » prínosy programu pre jednotlivé skupiny,
 - » plnenie poslania dobrovoľníckeho programu/organizácie.



Hodnotenie dobrovoľníckeho programu

10

Hodnotenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Jednou z foriem hodnotenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je hodnotiace stretnutie. Hodnotiace stretnutie by malo byť stretnutím, na ktorom dostanú priestor obe strany. Môžeme tu hovoriť o výkonoch dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, vyjadriť im ocenenie alebo hovoriť o návrhoch na zlepšenie.

Hodnotenie konkrétnych dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v praxi spočíva jednoducho vo vyjadrení pochvaly alebo napomenutia. Pozitívne hodnotenie je príležitosťou oceniť tých a tie, ktorí pracujú dobre. Častejšie sa stretávame práve s aktívnymi a spoľahlivými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by mal/mala preto pri každej príležitosti vyjadrovať dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam vďaka a vyzdvihnúť všetky pozitívne zručnosti. Hodnotiace stretnutie môžeme využiť aj na diagnostikovanie toho, ako dobrovoľníci a dobrovoľníčky vnímajú svoju prácu. Na niektorých dobrovoľníckych pozíciách (napr. práca s ťažko chorými, hendikepovanými, týranými, bezdomovcami a bezdomovkyňami...) môže dôjsť k prepracovaniu, dokonca vyhoreniu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Stáva sa to najmä v prípade zaniietených a nadšených dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ktorí neustriednu svoj príliš vysoký vklad do dobrovoľníckej aktivity. Supervízor/supervízorka a koordinátor/koordinátorka by mali počas hodnotiaceho (alebo aj supervízneho stretnutia) zistiť, či nedochádza k vyčerpaniu ich síl. V mnohých prípadoch sa hodnotiace stretnutia uskutočnia počas supervízneho stretnutia.

Počas osobného hodnotenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa nemusíme stretnúť v praxi len s ich pozitívnym hodnotením. Hoci sa tomu často vyhýbame, ak je dobrovoľnícka činnosť neuspokojivá, je potrebné dobrovoľníka/dobrovoľníčku napomenúť. Vždy máme totiž na mysli ochranu klientov a klientok, organizácie a dobrovoľníkov/dobrovoľníčok. Ponúkame spôsoby, ako sa vyrovnáť s problémovým správaním dobrovoľníkov a dobrovoľníčok (porovnaj McCurley – Lynch, 2000):

- ✓ byť autentický,
- ✓ byť konkrétny, pomenovať, čo dobrovoľník/dobrovoľníčka robí a čo nerobí,
- ✓ vyzdvihnúť aj pozitívne vlastnosti a dobré zručnosti, schopnosti dobrovoľníka/dobrovoľníčky,
- ✓ hovoriť o svojich pocitoch a dať najavo, že program, organizácia aj klient/klientka vyžaduje kvalitný výkon,
- ✓ pýtať sa dobrovoľníka/dobrovoľníčky na jeho/jej názor, na vlastnú spokojnosť so sebou samým/samou, spýtať sa na možnosť nápravy,
- ✓ hovoriť priamo o oblastiach, ktoré vyžadujú zlepšenie.

Ukončenie spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami

Ukončenie spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami

Napriek osobnému záujmu, dobrým vzťahom a komplexnej starostlivosti o dobrovoľníkov a dobrovoľníčky sa, prirodzene, stretávame s ich úbytkom. K ukončeniu spolupráce s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou môže dôjsť:

- + Počas úvodného rozhovoru: pri zistení motívov, očakávaní jednej aj druhej strany. Rozlúčenie býva bolestivé najmä vtedy, keď dobrovoľník/dobrovoľníčka problém nevidí, no konkrétna dobrovoľnícka činnosť pre neho/ňu nie je vhodná.
- + Po určitom čase – po prvých dňoch či týždňoch. Dobrovoľník/dobrovoľníčka často až v kontakte s dobrovoľníckou činnosťou získa reálnejší obraz o povahe a náplni dobrovoľníckej práce, ktorú si zvolil/zvolila, a objaví vlastné hranice. Mnohé obavy sa dajú prekonať konzultáciou so supervízormi/supervízorkami. V niektorých prípadoch možno stačí zmeniť činnosť, klienta/klientku, inokedy je lepšie činnosť ukončiť.
- + Po dlhšom časovom období. U dobrovoľníka/dobrovoľníčky môže ísť o zmeny v osobnom či pracovnom živote. Nové úlohy vyplývajúce z týchto zmien okliešťujú osobnú kapacitu a najmä časové možnosti dobrovoľníka/dobrovoľníčky. Dobrovoľník/dobrovoľníčka postupne prestáva fungovať v organizácii, neplní si svoje povinnosti, alebo ich „nezvláda“ z dôležitých osobných dôvodov (napr. zmena bydliska, ukončenie školy, svadba, tehotenstvo, narodenie dieťaťa, choroba...).

Rozlúčenie sa s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou je jednou z najťažších úloh ich koordinátora/koordinátorky. Napriek tomu, že väčšinou pracujeme s nadšenými a zanietenými osobnosťami, stane sa, že sa nám objavia aj problematickí dobrovoľníci a dobrovoľníčky. Znakom kvalitného/kvalitnej koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov je práve vyrovnanie sa s týmto typom dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Pri rozlúčke je dôležité, aby koordinátor/koordinátorka ocenil/ocenila dobrovoľníka/dobrovoľníčku a vyzdvihol/vyzdvihla jeho/jej pozitívne vlastnosti a činnosť i pred ostatnými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami a kolegami/kolegyňami. V tomto momente, aj napriek rôznym dôvodom odchodu dobrovoľníka/dobrovoľníčky, koordinátor/koordinátorka nesmie zabudnúť na oceňujúce „ďakujem“.

Niekoľko rád, ako viesť ukončujúci rozhovor, ponúkajú McCurley a Lynch (2000):

- + Rozhovor uskutočnime v prostredí, kde je dostatok súkromia, aby sme tak chránili dôstojnosť dobrovoľníka/dobrovoľníčky aj seba.
- + Sme presvedčiví, autentickí, priami. Dobrovoľník/dobrovoľníčka musí rozumieť, že ide o rozlúčku, nemôže sa do organizácie opäť vrátiť.
- + Nehádame sa, oznamujeme. Cieľom stretnutia je v pokoji oznámiť dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke, že ho s organizáciou už nespájame. Počas stretnutia už neprehodnocujeme rozhodnutie.
- + Nedávame rady a sme reálni.
- + Rozhovor ukončíme hneď, ako sa dobrovoľník/dobrovoľníčka vyjadrí, prípadne ako prejaví svoje city. V tomto bode by sme mali diskusiu ukončiť a naznačiť mu, že by mal odísť.
- + Po stretnutí môžeme dobrovoľníkovi/dobrovoľníčke poslať list, kde môžeme podrobnejšie rozobrať dôvody ukončenia vzťahu. Informujeme aj ostatných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, klientov/klientky a zamestnancov/zamestnankyne, pričom im nemusíme podrobne vysvetlovať dôvody ukončenia práce. Špeciálne sa musíme venovať klientom a klientkám, ktorí mali s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou dlhodobý vzťah a ak je to možné, prideliť im nového dobrovoľníka/dobrovoľníčku.

Pri prerušení spolupráce s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou z akýchkoľvek dôvodov je dôležité poďakovať za prácu, ktorú pre organizáciu vykonal/vykonal, a o dôvode prepustenia informovať všetkých zainteresovaných pracovníkov a pracovníčky, dobrovoľníkov a dobrovoľníčky.

Literatúra k manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

- ALEKSANYAN, T.** et al. 2012. Slovenský sprievodca rozvojovým dobrovoľníctvom. Bratislava: Platforma mimovládnych rozvojových organizácií. ISBN 978-80-971135-0-6
- ARBE, S.** et al. 2012. 10 kapitol o vývoji občianskej spoločnosti na Slovensku. Bratislava: PDCS. ISBN 978-80-89563-07-4
- BALOGOVÁ, B. – MRAČKOVÁ, A. – REPKOVÁ, K.** 2011. Dobrovoľníctvo v dlhodobej starostlivosti o starších ľudí – čo o ňom ne/vieme a čo potrebujeme riešiť. Policy brief 3. Bratislava: Kancelária WHO na Slovensku.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A.** et al. 2012. Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné reflexie. Bratislava: Iuventa. ISBN 978-80-8072-119-0
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A.** et al. 2009. Tretí sektor a mimovládne organizácie. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB. ISBN 978-80-8083-805-8
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. – MARČEK, E. – MRAČKOVÁ, A.** 2009. Analýza dobrovoľníctva na Slovensku. Banská Bystrica: PF UMB, OZ Pedagóg, PDCS, PANET. ISBN 978-80-8083-844-7
- BÚTORA, M. – BÚTOROVÁ, Z. – STREČANSKÝ, B.** 2012. Aktívne občianstvo a mimovládny sektor na Slovensku. Trendy a perspektívy. Bratislava: Včelí dom. ISBN 978-80-970885-0-7
- BÚTORA, M. – FIALOVÁ, Z.** 1995. Neziskový sektor a dobrovoľníctvo na Slovensku. Bratislava: S.P.A.C.E. ISBN 80-09674-80-09
- BÚTOROVÁ, Z.** 2004. Mimovládne organizácie a dobročinnosť vo svetle verejnej mienky. In: Majchrák, J. - Strečanský, B. - Bútor, M. (ed.): Keď ľahostajnosť nie je odpoveď. Bratislava: IVO. ISBN 80-88935-73-3
- BÚTOROVÁ, Z. – BÚTORA, M.** 1996. Mimovládne organizácie a dobrovoľníctvo očami verejnej mienky I. Bratislava: S.P.A.C.E. ISBN 80-967403-3-4

Dobrovoľnícka práca a spoločenské začleňovanie handicapovaných občanov. 2002. Bratislava: UNSS. Zborník z konferencie konanej 11. – 12. 6. 2002 v Bratislave. Dostupné na: <http://unss.sk/publikacie/dobrovolnici/konferencia.htm>

Dobrovoľníctvo v meste Banská Bystrica. 2003. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB. ISBN 80-8055-750-0

- FRIČ, P. – POSPÍŠILOVÁ, T.** et al. 2010. Vzorce a hodnoty dobrovoľníctví v české společnosti na začátku 21. století. Praha: AGNES. ISBN 978-80-903696-8-9
- FRIČ, P. – VÁVRA, M.** 2012. Tri tváre komunitního dobrovoľníctví. Praha: AGNES, Hestia. ISBN 978-80-903696-9-6
- HATOKOVÁ, M.** et al. 2009. Sprevádzanie chorých a zomierajúcich. Dobrovoľníctvo v nemocniciach a paliatívnych zariadeniach. Bratislava: Vydavateľstvo Don Bosco. ISBN 978-80-8074-095-5
- KRÁLIKOVÁ, N.** 2006. Ja nie som dobrovoľník! Ja to robím iba tak... Bratislava: Iuventa. ISBN 80-8072-054-1
- MAJDUCHOVÁ, H.** et al. 2004. Neziskové organizácie. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-88848-59-8
- MAJCHRÁK, J. – STREČANSKÝ, B. – BÚTORA, M.** (ed.). 2004. Keď ľahostajnosť nie je odpoveď. Bratislava: IVO. ISBN 80-88935-73-3

- MARIOŠOVÁ, L. – MAJCHRÁK, J.** 2005. Dobrovoľníci: Prípadové štúdie. Bratislava: IVO. ISBN 80-88935-80-6
- MATULAYOVÁ, T.** 2007. Dobrovoľníctvo v sociálnych službách v kontexte andragogiky a sociálnej práce. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove. ISBN 978-80-8068-697-0
- MCCURLEY, S. – LYNCH, R.** 2000. Manažment dobrovoľníkov. Ako zmobilizovať všetky zdroje komunity. Vybrané kapitoly. Bratislava: SAIA-SCTS, 2000. ISBN 80-88928-42-7.
- MRAČKOVÁ, A.** 2009. Manažment dobrovoľníkov. Bratislava: Liga za duševné zdravie SR, o. z. ISBN 978-80-970123-3-5
- MYDLÍKOVÁ, E.** et al. 2002. Dobrovoľníctvo na Slovensku alebo čo si počať s dobrovoľníkom. Bratislava: ASSP. ISBN 80-968713-0-7
- MYDLÍKOVÁ, E.** et al. 2006. Ako byť prospešný sebe aj iným. Bratislava: ASSP. ISBN 978-80-968713-3-9
- MYDLÍKOVÁ, E.** et al. 2007. Dobrovoľníctvo – efektívna študentská prax. Bratislava: ASSP. ISBN 978-80-968713-4-6
- PENCÁKOVÁ, S.** 2007. Pomáhať nás baví. Bratislava: Únia materských centier.
- RADKOVÁ, L.** et al. 2011. Dobrovoľníctvo a problémy súčasnej spoločnosti. Trnava: FZaSP Trnavská univerzita v Trnave. ISBN 978-80-89533-07-7
- SKYBA, M. – ŠOLTÉSOVÁ, D.** 2012. Service-learning v Prešove. Manuál pre organizácie. Prešov: Prešovské dobrovoľnícke centrum, o. z. ISBN 978-80-971138-0-3
- SOZANSKÁ, O. – TOŠNER, J.** 2002. Dobrovoľníci a metodika práce s nimi v organizáciách. Praha: Portál. ISBN 80-7178-514-8
- WOLEKOVÁ, H.** a kol. 2002. Dobrovoľníctvo vo svetle výskumu. Bratislava: S.P.A.C.E. ISBN 80-88991-16-1

Zákon NR SR č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ostatné pramene:

www.dobrovolnickecentra.sk
www.centrumdobrovolnictva.sk
www.dobrovolnictvo.sk
www.dobrovolnik.cz
www.hest.cz

www.changenet.sk
www.iuventa.sk
www.volunteernet.ecn.cz
www.worldvolunteerweb.org

Názov: Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
Manuál na tvorbu dobrovoľníckeho programu v organizácii

Autorky: Alžbeta Brozmanová Gregorová
Alžbeta Mračková

Recenzenti: Ladislav Vaska
Jana Šolcová

Jazyková korektúra: Zuzana Bariaková
Martina Kubealaková

Návrh obálky: Carolin Tolkemit

Grafická úprava: Carolin Tolkemit

Náklad: 200 ks

Rozsah: 68 strán / 1,7 AH

Vydanie: prvé

Formát: A5

Miesto vydania: Banská Bystrica

Vydavateľ: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela
v Banskej Bystrici – Belianum a Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií

ISBN: 978-80-557-0711-2

