



## **DOBROVOLNÍCTVO V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**

SPRIEVODCA TVORBOU DOBROVOLNÍCKEHO PROGRAMU

Alžbeta Brozmanová Gregorová, Alžbeta Frimmerová, Jana Šolcová  
2019

Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií

**DOBROVOĽNÍCTVO V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**  
SPRIEVODCA TVORBOU DOBROVOĽNÍCKEHO PROGRAMU

Alžbeta Brozmanová Gregorová, Alžbeta Frimmerová, Jana Šolcová

2019



## **DOBROVOLNÍCTVO V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB** SPRIEVODCA TVORBOU DOBROVOLNÍCKEHO PROGRAMU

1. vydanie – Stupava: Platforma dobrovoľníckych center a organizácií, 2019. – 92 s.

**ISBN 978-80-973034-2-6**

### INTERNÍ RECENZENTI A RECENZENTKY:

Diana Bere  
Monika Bełdowska  
Tamara Fabac  
Borbála Hadrévy  
Marta Hauser  
Darek Pietrowski  
Inge van Steekelenburg

### EXTERNÉ RECENZENTKY:

Nives Ivelja  
Katarina Kuli-Cała  
Cristina Rigman  
Erzsébet Szokoli  
Jana Vlašičová

Táto publikácia bola vytvorená v rámci projektu Capacity building in the social sector through the Development of Volunteer Programs at Social Institutions in the CEE Region Acronym: SOVOL (Budovanie kapacít v sociálnom sektore prostredníctvom rozvoja dobrovoľníckych programov v zariadeniach sociálnych služieb v regióne strednej a východnej Európy), ktorý realizovala organizácia Önkéntes Központ Alapítvány, Volunteering Hungary – Centre of Social Innovation ([www.onkentes.hu](http://www.onkentes.hu), [www.oka.hu](http://www.oka.hu)) v partnerstve s Platformou dobrovoľníckych centier a organizácií na Slovensku ([www.dobrovolnickecentra.sk](http://www.dobrovolnickecentra.sk)), the Association for Civil Society Development SMART v Chorvátsku ([www.volonterski-centar-ri.org](http://www.volonterski-centar-ri.org)), Dobrovoľníckym centrom vo Varšave v Poľsku ([www.wolontariat.org.pl](http://www.wolontariat.org.pl)), s organizáciou Pro Vobis – National Resource Center for Volunteerism v Rumunsku ([www.provobis.ro](http://www.provobis.ro)) a Movisie – the Netherlands centre for social development v Holandsku ([www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)) od 1. septembra 2016 do 31. augusta 2019. Projekt bol financovaný Európskou úniou vďaka programu Erasmus+, číslo zmluvy: 16/1/KA204/22920.

Podpora Európskej komisie neznamená schválenie obsahu tejto publikácie. Obsah publikácie reprezentuje výlučne názory autoriek a Európska komisia nie je zodpovedná za akékoľvek použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.



# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| ÚVOD .....   | 6         |
| <b>1. PREČO DOBROVOENÍCTVO V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2. POROZUMENIE DOBROVOENÍCTVU V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB .....</b>                           | <b>13</b> |
| 2.1. Dobrovoľníctvo – definícia, typy a právna úprava .....  | 13        |
| 2.2. Špecifiká dobrovoľníctva v sociálnych službách .....  | 18        |
| 2.3. Profesionalizácia práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami v zariadeniach sociálnych služieb ..... | 20        |
| 2.4. Trendy v dobrovoľníctve .....   | 25        |
| <b>3. PROCES MANAŽMENTU DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>4. PRÍPRAVA ORGANIZÁCIE A PLÁNOVANIE DOBROVOENÍCKEHO PROGRAMU .....</b>                             | <b>32</b> |
| 4.1. Príprava organizácie na prijatie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.....                               | 32        |
| 4.2. Plánovanie dobrovoľníckeho programu.....  | 35        |
| <b>5. NÁBOR DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>6. VÝBER DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>7. ORIENTÁCIA A TRÉNING.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>8. PODPORA A SUPERVÍZIA V MANAŽMENTE DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK .....</b>                        | <b>59</b> |
| <b>9. UDRŽANIE DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK V ORGANIZÁCIÍ .....</b>                                   | <b>66</b> |
| <b>10. UZNANIE A OCENENIE DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOK.....</b>                                       | <b>70</b> |
| <b>11. ORGANIZAČNÉ ASPEKTY PRÁCE S DOBROVOENÍKMI A DOBROVOENÍČKAMI .....</b>                           | <b>78</b> |
| <b>12. HODNOTENIE DOBROVOENÍKOV A DOBROVOENÍČOKA DOBROVOENÍCKEHO PROGRAMU... 79</b>                    | <b>79</b> |
| <b>13. UKONČENIE SPOLUPRÁCE S DOBROVOENÍKMI A DOBROVOENÍČKAMI .....</b>                                | <b>85</b> |
| <b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>   | <b>88</b> |

## ÚVOD

Zariadenia sociálnych služieb hrajú v spoločnosti dôležitú úlohu: starajú sa o skupiny klientov a klientok, ktoré si vyžadujú špeciálnu starostlivosť. Môže sa tak diať rôznymi spôsobmi, pričom sociálna pomoc a starostlivosť o tieto osoby sa v rôznych krajinách Európy vyvíjala rôznymi smermi.

Zariadenia sociálnych služieb vo východnej a strednej Európe sú si veľmi podobné. Napriek profesionalite a neustávajúcemu úsiliu personálu stále čelia výzvam súvisiacim s nedostatkom financií, nadmernou byrokraciou a hierarchickou štruktúrou. Štátom kontrolovaným organizáciám zvyčajne chýba personál, ktorého počet nezodpovedá počtu klientov a klientok, čo je mnohokrát dôvodom, prečo nie sú niektoré potreby klientov týchto zariadení naplnené. Najčastejšie tieto potreby presahujú zameranie služieb, ktoré takéto zariadenie poskytuje – často ide o potreby súvisiace s pocitom samoty, pocitom, že už klienta nikto nepotrebuje, že už nikam nepatrí.

Na druhej strane existuje veľa ľudí, ktorí sa chcú aktívne zúčastňovať na živote komúnit, v ktorých žijú. Vedú ich k tomu rôzne motívy a potreby. Môže ísť napríklad o individuálne prínosy, akými môže byť získanie novej zručnosti alebo pracovnej skúsenosti či príležitosti, rovnako môžu byť motivovaní tým, že chcú byť prínosom pre konkrétnu skupinu klientov alebo pre konkrétnu organizáciu či zariadenie. Títo ľudia sú ochotní poskytnúť svoje zručnosti, skúsenosti a čas. Sú cenným zdrojom nielen pre klientov a klientky, organizácie či zariadenia, ale tiež pre spoločnosť a ich motivácia a iniciatíva by mala nájsť podporu a povzbudenie.

Dobrovoľnícke programy v zariadeniach sociálnych služieb poskytujú príležitosť, ako uspokojiť potreby oboch skupín – klientov a klientok aj dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Niektoré zariadenia sociálnych služieb už majú zavedené kvalitne fungujúce dobrovoľnícke programy, iné s prácou s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami skôr experimentujú. Stále však existuje veľa zariadení, ktoré potrebujú pomoc pri plánovaní, organizovaní a realizácii kvalitného dobrovoľníckeho programu, ktorý by bol prínosom nielen pre klientov a klientky, ale aj pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky.

Manažment dobrovoľníckych programov v zariadeniach sociálnych služieb má mnoho pozitívnych prínosov pre organizáciu, klientov a samotných dobrovoľníkov a vyžaduje si vedomú spoluprácu všetkých troch strán. Práve preto je nutné, aby boli na zavedenie dobrovoľníckeho programu pripravení všetci – zamestnanci aj klienti zariadenia, zástupcovia miestnej komunity a tiež dobrovoľníci.

Zariadenia sociálnych služieb by mali venovať špeciálnu pozornosť príprave dobrovoľníkov a dobrovoľníčok – a to najmä na začiatku. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky by mali dostať základ pre kvalitnú prácu v konkrétnom zariadení. Dôležitý je tiež prvý kontakt s budúcimi dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Skúsenosti taktiež ukazujú, že je veľmi dôležité pripraviť na vstup dobrovoľníkov všetkých zamestnancov zariadenia. Zamestnanci budú podporovať dobrovoľníkov, ak pochopia ich prínos pre zariadenie sociálnych služieb, akvidia, ako sa úlohy, ktoré dobrovoľníci plnia, líšia od povinností plateného personálu a pochopia pravidlá fungovania dobrovoľníckeho programu.

Ak sú zamestnanci sami zapojení do tvorby dobrovoľníckeho programu a pochopia, ako môžu dobrovoľníkov podporovať prostredníctvom svojej každodennej práce, dokážu významným spôsobom napomôcť realizácii dobrovoľníckeho programu.

Pri príprave a rozvoji programu je dôležité, aby si organizácia vytvorila spoločnú víziu toho, prečo a ako chce pracovať s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Získa tak pevný základ pre následnú realizáciu dobrovoľníckeho programu.

Dobre fungujúci dobrovoľnícky program v zariadení sociálnych služieb pomáha nielen zariadeniu, ale má aj obrovský pozitívny vplyv na miestnu komunitu a na celkový sociálny kapitál krajiny.

V rámci projektu SOVOL – Budovanie kapacít v sociálnom sektore prostredníctvom rozvoja dobrovoľníckych programov v zariadeniach sociálnych služieb v regióne strednej a východnej Európy podporenom z programu Erasmus + sa partneri projektu zamerali na posilnenie kapacity zariadení sociálnych služieb cez zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v snahe poskytovať kvalitnejšie sociálne služby. Zámerom projektu bolo podporiť zariadenia sociálnych služieb, aby využili pridanú hodnotu prinášanú dobrovoľníkmi. Práve preto partnerské organizácie pripravili v rámci projektu zbierku publikácií určených pre pracovníkov a pracovníčky zariadení sociálnych služieb, ktoré sú otvorené a ochotné vydať sa na dobrodružnú cestu a pripraviť a zrealizovať dobrovoľnícky program vo svojom zariadení, z ktorého by mali prínos všetky zapojené strany:

- Dobrovoľníctvo v zariadeniach sociálnych služieb. Sprievodca tvorbou dobrovoľníckeho programu. Prínosy dobrovoľníctva v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky k realizácii workshopu pre prijímateľov a pracovníkov zariadení sociálnych služieb a členov komunit.
- Tréning pre koordinátorov dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky.
- Tréning pre sprievodcov dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky.
- Tréning pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky v zariadení sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky.
- Meranie a komunikácia vplyvu dobrovoľníctva v zariadeniach sociálnych služieb.

Podkladom pre tvorbu publikácie boli dlhoročné skúsenosti jeho autoriek s manažovaním dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ako aj so vzdelávaním koordinátorov a koordinátoriek dobrovoľníckych programov. Podobu manuálu tiež ovplyvnili spätné väzby a postrehy členov a členiek projektového tímu SOVOL. Ďalším zo vstupov pri tvorbe manuálu bol prieskum, ktorý sa realizoval v prvej fáze projektu SOVOL prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Prieskumu sa zúčastnilo 316 zariadení sociálnych služieb v 6 krajinách. O jeho výsledkoch sa môžete dočítať vo viacerých častiach publikácie. Prvá verzia publikácie bola spolu s ďalšími výstupmi testovaná v 5 sociálnych inštitúciách v 5 krajinách. Výsledky z testovania boli zapracované do jej finálnej podoby.

Publikácia je určená pre koordinátorov a koordinátorky dobrovoľníckych programov



v zariadeniach sociálnych služieb, ale tiež pre manažérov zariadení a ďalší personál. Môže byť tiež využitá pri príprave vysokoškolských študentov a študentiek v rámci predmetov zaoberajúcich sa manažmentom dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Publikácia je štruktúrovaná do niekoľkých kapitol, ktoré podávajú prehľad o kľúčových otázkach implementácie dobrovoľníckych programov v zariadeniach sociálnych služieb. Niektoré témy môžete nájsť hlbšie rozpracované aj v iných výstupoch projektu SOVOL, v tomto prípade nájdete odkaz na konkrétny výstup v texte.

Okrem hlavného textu nájdete v publikácii aj niekoľko úloh, ktoré sa vzťahujú na úspešné plánovanie a implementáciu dobrovoľníckeho programu v zariadení sociálnych služieb. Odporúčame Vám zastaviť sa pri týchto úlohách a premyslieť si odpovede na položené otázky či konzultovať riešenia s kolegami/kolegyňami, prijímateľmi alebo dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Budú pre Vás zdrojom inšpirácie a výborným podkladom pre tvorbu komplexného dobrovoľníckeho programu či stratégie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami vo Vašej organizácii.

Ako súčasť manuálu Vám ponúkame aj niekoľko užitočných tipov pre prácu s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami, ku ktorým sa môžete vrátiť kedykoľvek, keď budete potrebovať.

## 1. PREČO DOBROVOĽNÍCTVO V SOCIÁLNYCH SLUŽBÁCH

*„Dobrovoľnícka činnosť je významnou hnacou silou rozvoja občianskej spoločnosti a posilňovania solidarity ako jednej z kľúčových hodnôt EÚ, ako aj nevyhnutnou súčasťou pri podpore programov na rozvoj spoločenských, najmä v tých členských štátoch, ktoré práve prekonali prechodné obdobie po páde komunizmu.“* Uznesenie Európskeho parlamentu z 22. apríla 2008 o hodnote dobrovoľníckej práce pre hospodársku a sociálnu súdržnosť (2007/2149(INI))

Pojem DOBROVOĽNÍK alebo DOBROVOĽNÍCTVO nechápeme rovnako vo všetkých krajinách sveta. Má mnoho konotácií, a to najmä v post-komunistických krajinách, kde bolo nútené dobrovoľníctvo bežnou praxou. V niektorých spoločnostiach je súčasťou kultúry, že si ľudia vzájomne pomáhajú a spoločnosť to očakáva, preto sa ťažko definuje ako špecifická aktivita. Na národných úrovniach sa tiež objavuje množstvo rôznych definícií dobrovoľníctva, ale súčasná medzinárodne uznávaná a používaná definícia dobrovoľníckej činnosti hovorí, že *„dobrovoľníctvo je uvedomelá neplatená aktivita alebo práca vykonávaná na základe slobodnej vôle v prospech iných ľudí alebo spoločnosti, či životného prostredia mimo členov rodiny a domácnosti dobrovoľníka/dobrovoľníčky.“* (Brozmanová Gregorová, 2012)

Dobrovoľníkov a dobrovoľníčky môžeme stretnúť v rôznych oblastiach našej spoločnosti, v inštitúciách, komunitách, pri rôznych typoch činnosti. Dobrovoľníctvo v sociálnych službách je v posledných desaťročiach chápané ako HYBNÁ SILA pri rozvoji sociálnych služieb. Zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do činnosti organizácií poskytujúcich sociálne služby je vnímané ako potrebné a veľmi dôležité, a to z dôvodu mnohých PRÍNOSOV, ktoré má pre samotných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, komunity, spoločnosť, ale, samozrejme, aj pre užívateľov a užívateľky. Napriek skutočnosti, že si zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vyžaduje finančné a personálne ZDROJE (dobrovoľníci síce pracujú zadarmo, ale s dobrovoľníctvom sú spojené rôzne náklady), prináša veľa prínosov z hľadiska KVALITY poskytovaných sociálnych služieb, ale aj z hľadiska EFEKTÍVNEJ KOMUNIKÁCIE vnútri organizácie, ako aj komunikácie organizácie smerom navonok. Jedným z prínosov dobrovoľníctva je aj HUMANIZÁCIA sociálnych služieb, USCHOPŇOVANIE klientov a klientok a posilnenie ich schopnosti VIESŤ SAMOSTATNÝ ŽIVOT (Matulayová, 2007).

Paris, Heath a Hassan (2003) uvádzajú niekoľko dôvodov, prečo sú dobrovoľníci a dobrovoľníčky v sociálnych službách vnímaní ako dôležitý zdroj: dopĺňajú poskytované služby praktickou a emocionálnou PODPOROU; vďaka ich pomoci majú zamestnanci viac ČASU na klientov; prinášajú nové NÁPADY, VEDOMOSTI a SKÚSENOSTI; prinášajú do zariadenia DIVERZITU a prispievajú k vytváraniu NEFORMÁLNYCH VZŤAHOV s klientmi a klientkami.

Pridanou hodnotou dobrovoľníkov je aj to, že majú POZITÍVNY vplyv na zamestnancov zariadenia a tiež prispievajú k vytváraniu pozitívneho OBRAZU organizácie na verejnosti. Ak sa zariadenie (najmä také, v ktorom klienti aj bývajú) OTVORÍ rôznym sociálnym skupinám, môže to mať vplyv aj na sociálnu súdržnosť celej miestnej komunity.

Ako uvádza Matoušek (2003), dobrovoľníci môžu v sociálnych službách vykonávať veľa prospešnej práce, najmä v PRIAMOM KONTAKTE s klientmi a klientkami. Prinášajú do zariadenia NADŠENIE, FLEXIBILITU, NEFORMÁLNOŠŤ a OSOBNÝ prístup ku klientom.

Dobrovoľníctvo v zariadeniach sociálnych služieb prináša ZMENU do vzťahov medzi poskytovateľmi sociálnych služieb a klientmi. Zatiaľ čo v klasickom ponímaní sociálnych služieb sú potreby klientov často prispôbované vopred definovanej charakteristike služby, v prípade dobrovoľníckeho modelu si obsah aj formu služby určuje klient alebo sa dokonca sám stáva poskytovateľom služieb. Dobrovoľníci **PODPORUJÚ** spoločenské fungovanie klientov oboma smermi: prispievajú ku **KVALITE ICH ŽIVOTA** a **ŽIVOTNEJ POHODE** klientov, ktorých zároveň **USCHOPŇUJÚ** a **ROZVÍJAJÚ** ich potenciál. Rovnako prinášajú zmeny do sociálneho prostredia klientov a motivujú ich, aby sa tiež stali dobrovoľníkmi.

Aby zariadenie skutočne využilo všetky uvedené prínosy dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a ich aktivít a aby vnímalo dobrovoľníctvo ako niečo, čo mu pomáha naplniť jeho poslanie, musí byť splnená jedna podmienka: **DOBROVOLNÍCTVO MUSÍ BYŤ KOORDINOVANÉ**.

Zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do činnosti zariadení sociálnych služieb si vyžaduje odborné vedenie, pretože dobrovoľníci a dobrovoľníčky v tomto prípade pracujú v oblasti psycho-sociálnych služieb, kde je potrebný kompetentný prístup. **PROFESIONALIZÁCIA** koordinácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je vnímaná ako dôležitý predpoklad rozvoja dobrovoľníctva v sociálnych službách. Neovplyvňuje totiž iba nábor dobrovoľníkov, ale tiež proces ich podchytenia pre dlhodobú spoluprácu. Profesionalizácia v tomto prípade neznamená, že profesionálmi sa stávajú dobrovoľníci a nahrádzajú platených zamestnancov. Ide o to, že dobrovoľnícka činnosť musí byť odborne vedená, organizovaná a má dopĺňať činnosti, ktoré poskytujú odborníci a opatrovatelia, aby sa **ZNIŽOVALO RIZIKO** spontánnych aktivít dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ktoré by mohli ohroziť klientov a klientky, organizáciu alebo ostatných dobrovoľníkov a dobrovoľníčky.

Gaskin (2003) vo svojej správe o stave dobrovoľníctva hovorí, že nie je dôležité, čo organizácia – pokiaľ ide o koordinovanie dobrovoľníkov – robí a čo nerobí, ale ako to robí. Na jednej strane je dôležité zabezpečiť, aby bolo dobrovoľníctvo kvalitne manažované a organizované, ale na druhej strane nesmie byť prebyrokratizované. Neexistuje jeden model, ktorý by mohol byť zavedený do každej organizácie. **Profesionalizácia v manažmente dobrovoľníkov tiež znamená efektívne KOMBINOVANIE VÝBERU A KONTROLY, FLEXIBILITY A ORGANIZOVANIA, NEFORMÁLNOŠTI A VÝKONU A OSOBNÉJ A ODBORNEJ PODPORY**.

Ak chcete využiť dobrovoľnícky program ako nástroj na zvyšovanie kvality sociálnych služieb, ktoré vo svojom zariadení poskytujete, odporúčame Vám, aby ste sa na chvíľu zastavili a zodpovedali si tieto **OTÁZKY**:

- Prečo potrebujeme dobrovoľníkov a dobrovoľníčky?
- Ako môže zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pomôcť našej organizácii v naplnení jej poslania a cieľov?

- Aký prínos môže mať dobrovoľníctvo pre naše zariadenie a našich klientov a klientky?
- Máme dost zdrojov na zapájanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do chodu nášho zariadenia (ľudské zdroje, finančné zdroje, čas, priestor...)?
- Kto môže prevziať zodpovednosť za manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok (kompetencie takéhoto človeka sú uvedené v 4. kapitole tejto publikácie).
- Ako môžeme do plánovania efektívneho dobrovoľníckeho programu zapojiť zamestnancov, klientov, členov rodín klientov a ďalšie dôležité osoby?
- Potrebujeme podporu od nejakých iných organizácií/inštitúcií alebo komunity, aby sme mohli v našom zariadení realizovať dobrovoľnícky program? Kto by nám mohol pomôcť?
- Ak zapojíme do našej práce dobrovoľníkov, čo to komu prinesie?

Ak chcete mať skutočne dobre fungujúci dobrovoľnícky program, zodpovedať by ste si mali aj ďalšie otázky. Nájdete ich na ďalších stranách tejto publikácie rovnako ako jednotlivé kroky manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Dúfame, že v tejto publikácii nájdete veľa inšpirácie pre vytvorenie jedinečného prístupu k manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ktorý bude brať do úvahy špecifiká Vášho zariadenia a potreby Vašich klientov a klientok, ale tiež dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

*„Prostredníctvom dobrovoľníckeho programu chceme zlepšiť kvalitu života našich klientov, zlepšiť služby poskytované v našom zariadení, rozšíriť sieť dobrovoľníkov a rozvíjať generačnú a medzigeneračnú solidaritu ľudí v Maksimire, v miestnej časti Záhrebu. Zariadenie pre seniorov Maksimir motivuje širšiu komunitu svojimi aktivitami, ktoré sa snaží zamerať na riešenie konkrétnych problémov a byť tak zdrojom nápadov a inšpirácie pre druhých. Prvý dobrovoľnícky program sme začali realizovať v roku 1977, rok po otvorení zariadenia. Ďalšia vlna aktivít začala v čase deinštitucionalizácie s cieľom uľahčiť zapájanie klientov do rôznych činností.“*

*Ukážka príkladu dobrej praxe projektu SOVOL: Zariadenie pre seniorov Maksimir, Záhreb, Chorvátsko*

*„Cieľom programu Aktívne starnutie – otváranie sveta znamená elimináciu sociálnej izolácie a samoty u starých ľudí, zlepšovanie kvality ich života cez znovuvybudovanie ľudských vzťahov a prepájanie dobrovoľníkov so seniormi. Hlavnou úlohou je nájsť seniorov, ktorí žijú v zariadeniach pre seniorov alebo vo svojich vlastných bytoch a nemajú rodiny, alebo aj majú, ale nie sú s nimi v častom kontakte. Týchto seniorov raz do týždňa navštevujú dobrovoľníci a trávia s nimi čas buď pri rôznych voľnočasových aktivitách, alebo pri debatách, keď načúvajú ich ponosám, spomienkam a tvoria si vzájomné vzťahy. Dobrovoľník často nerobí nič špeciálne, iba ponúka svoju prítomnosť. Venuje seniorovi pozornosť, pomáha, prináša mu správy z vonkajšieho sveta. Skrátka mu na seniorovi záleží.“*

*Ukážka príkladu dobrej praxe projektu SOVOL: Dobrovoľnícky klub TESZÜNK, Budapešť, Maďarsko*

*„SDW je sociálne zariadenie, ktoré podporuje ľudí s mentálnym postihnutím alebo ones-*

*koreným vývojom. Stará sa o mladých aj starých ľudí. Pomáha im žiť, učiť sa, samostatne bývať a tráviť voľný čas. Práca s dobrovoľníkmi začala v tomto zariadení v roku 1998. Dobrovoľnícky program naštartovali v roku 2005, najprv len na niekoľkých miestach, ale neskôr najali koordinátora dobrovoľníkov a pripravili plán rozvoja. V roku 2010 SDW zaviedlo novú stratégiu a v súčasnosti zapájajú do starostlivosti okolo klientov dobrovoľníkov a opatrovateľov. V roku 2016 pracovalo v programe 370 dlhodobých dobrovoľníkov, ktorí pomáhali 1330 klientom.“*

*Ukážka príkladu dobrej praxe projektu SOVOL: SDW, Roosendaal, Holandsko*

*„Komunitný svojpomocný domov sociálnej starostlivosti v Bielanoch založili v roku 2000 a v rovnakom čase odštartovali aj dobrovoľnícky program. Dobrovoľníci sú výraznou podporou pri realizácii rehabilitačného programu.“*

*Ukážka príkladu dobrej praxe projektu SOVOL: Komunitný svojpomocný dom č. 2, Varšava, Poľsko*

## 2. POROZUMENIE DOBROVOLNÍCTVU V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

Predtým ako začnete so samotným plánovaním dobrovoľníckeho programu v organizácii a jeho implementáciou, je dôležité porozumieť tomu, čo dobrovoľníctvo je a čo za dobrovoľníctvo nepovažujeme (túto skutočnosť budú musieť vedenie organizácie, koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii, ale i ďalší pracovníci vyjasňovať pomerne často klientom, rodinným príslušníkom, médiám a pod.). Druhou dôležitou skutočnosťou je pochopenie špecifik dobrovoľníctva v sociálnych službách a uvedomenie si kľúčových predpokladov dobrej integrácie dobrovoľníckeho programu do organizácie. V neposlednom rade pre úspešné manažovanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je užitočné orientovať sa v aktuálnych trendoch, s ktorými sa v posledných rokoch stretávame v oblasti dobrovoľníctva. Dobrovoľnícky program je totiž nevyhnutné prispôbiť nielen špecifikám organizácie a jej klientov, ale aj zmenám odohrávajúcim sa vo svete dobrovoľníctva. Porozumenie týmto základným východiskách považujeme za akýsi nultý krok pri implementácii dobrovoľníckeho programu v zariadeniach sociálnych služieb.

### 2.1. Dobrovoľníctvo – definícia, typy a právna úprava

Ľudia si pomáhajú od nepamäti. Solidarita a vzájomná pomoc tvorí základ ľudskej spoločnosti. Dobrovoľníctvo má v krajinách východnej a strednej Európy silnú tradíciu a bohatú históriu. V súčasnosti sa rozvíja v rôznych podobách. Niekedy sa ťažko hľadá hranica medzi pomocou príbuzným, susedom, neznámym ľuďom, ktorým ponúkne pomoc, a dobrovoľníckou prácou pre školu, športový klub alebo zariadenie pre seniorov. Preto považujeme za dôležité v úvode rámcovo vymedziť pojem dobrovoľníctva.

Dobrovoľníctvo je významne ovplyvnené historickým vývojom, politickým, kultúrnym či náboženským kontextom regiónu, v ktorom sa rozvíja. Z týchto dôvodov existujú na jeho definovanie rôzne náhľady. Napriek tejto nejednotnosti vo väčšine definícií existuje zhoda v minimálne troch kritériách, ktoré vymedzujú dobrovoľníctvo od iných foriem ľudskej aktivity. Dobrovoľníctvo je aktivita, ktorá je: **1) neplatená, 2) vykonávaná na základe slobodnej vôle a 3) v prospech iných.** Tieto tri základné charakteristiky dobrovoľníctva však zároveň vyvolávajú polemické diskusie. Diskusia sa vzťahujú najmä k skutočnosti, či sú uvedené znaky jednoznačnými kritériami vymedzujúcimi dobrovoľnícke a nedobrovoľnícke aktivity alebo ich je, ako uvádzajú Paine, Hill a Rochester (2010), možné vnímať ako spektrum aktivít. V tomto spektre je potom možné načrtnúť body, ktoré vymedzujú aktivity uznávané ako dobrovoľnícke väčšinou ľudí, ďalej tie, ktoré definitívne nemožno zaradiť do dobrovoľníctva, a nejednoznačnú zónu uprostred, v rámci ktorej sú názory rôznorodé (na obrázkoch je spektrum rozdelené aj farebne). V organizácii by ste si preto mali vyjasniť, čo budete podľa týchto kritérií považovať za dobrovoľníctvo a čo nie, ale v prvom rade rešpektujte, ako je dobrovoľníctvo definované v legislatíve.

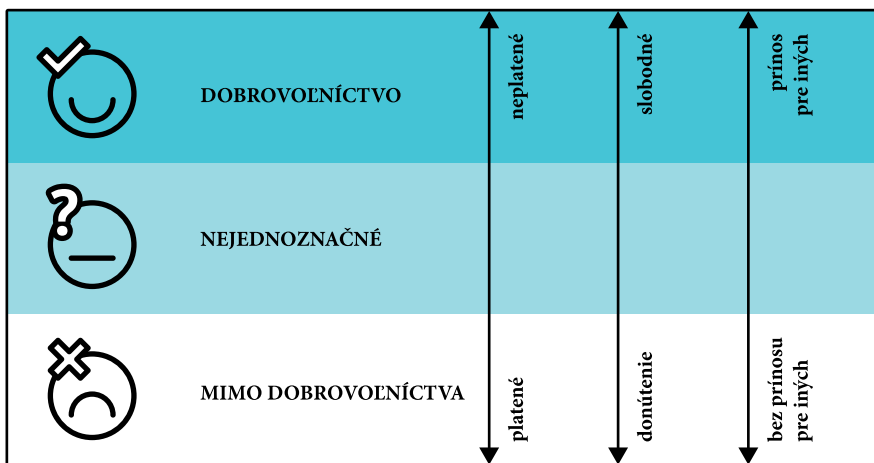
Vo vzťahu ku **kritériu neplatenej práce** platí pravidlo, že preplácanie nákladov spojených s dobrovoľníckou činnosťou nenasuňuje podstatu dobrovoľníctva. Niekedy sa za dobrovoľníkov a dobrovoľníčky zvyknú označovať ľudia, ktorí pracujú v orga-

nizácii za veľmi nízku mzdu alebo odmenu, ale je potrebné si uvedomiť, že akákoľvek iná platba za výkon dobrovoľníckej činnosti narušuje podstatu dobrovoľníctva. Samozrejme, dobrovoľníci môžu byť oceňovaní alebo motivovaní k práci rôznymi nefinančnými benefitmi (napríklad lístkami do divadla, knihami, zľavovými kartami a pod.). Tieto sú zamerané na povzbudenie ľudí k dobrovoľníctvu a na vyjadrenie vďačnosti za ich prínos a nie sú považované za platby.

Za dobrovoľníctvo sa považuje aktivita, ktorá je vykonávaná **dobrovoľne, na základe slobodnej vôle**. Diskutovanou v súvislosti s týmto kritériom je najmä miera slobodnej vôle, respektíve dobrovoľnosti a na druhej strane miera povinnosti. Dobrovoľnícke aktivity sú nepovinné a musia obsahovať významný element voľby. Medzi dobrovoľnícke aktivity sa nezaraďujú neplatené práce vykonávané na základe súdneho príkazu, alternatívny výkon vojenskej služby (tzv. civilná služba) a prax ako súčasť štúdia, ktorá je podmienkou úspešného ukončenia vzdelávania.

Posledným kritériom dobrovoľníctva je, že činnosť má byť **vykonávaná v prospech iných**. V rámci tohto kritéria chápeme „iných“ ľudí okrem najbližšej rodiny a členov domácnosti dobrovoľníka/dobrovoľníčky. Najbližšiu rodinu chápeme ako „blízkych príbuzných“, voči ktorým osoba cíti „rodinnú povinnosť“. Starostlivosť o vlastných rodičov alebo starých rodičov teda nie je vnímaná ako dobrovoľnícka práca. V tejto súvislosti je v oblasti sociálnych služieb zaužívaný pojem neformálny poskytovateľ starostlivosti – akýkoľvek príbuzný, partner, priateľ alebo sused, ktorý má významný osobný vzťah s užívateľom služieb a poskytuje mu širokú škálu pomoci. Tieto osoby môžu byť primárni alebo sekundárni poskytovatelia starostlivosti, žiť s osobou prijímajúcou pomocou alebo oddelene od tejto osoby. Dôležitým faktorom v rámci tohto kritéria je zároveň skutočnosť, že aj keď sú dobrovoľnícke aktivity vykonávané v prospech iných, majú prínos aj pre dobrovoľníka osobne (alebo jeho/jej rodinu), a teda obsahujú aj prvok svojpomoci.

**Obrázok 1** Spektrum kritérií dobrovoľníctva



zdroj: Paine, Hill, Rochester, 2010



**Cvičenie:** Uvažujte nad jednotlivými kritériami dobrovoľníctva. Diskutujte so zamestnancami a zistite, či sú tieto kritériá vo Vašej organizácii chápané jednoznačne. Vyjasnite problematické a polemické veci tak, aby ste ich boli schopní komunikovať dovnútra aj navonok organizácie.

Dobrovoľníci a dobrovoľníčky sa môžu angažovať rôznymi spôsobmi a v praxi rozlišujeme niekoľko druhov dobrovoľníctva. Kategórie, ktoré tu uvádzame, nie sú nezlučiteľné, pretože niektoré dobrovoľnícke pozície môžu zahŕňať niekoľko dimenzií. Pri kategorizácii si organizácie musia zväziť vlastné potreby a najdôležitejšiu charakteristiku pre konkrétne dobrovoľnícke pozície. Prinášame Vám niekoľko príkladov rozdelenia, s ktorými sa môžete stretnúť v organizáciách pracujúcich s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami.

### **a) Dlhodobí a krátkodobí dobrovoľníci**

*Dlhodobí dobrovoľníci:* Často dobrovoľníctvu venujú osobné aj duševné nasadenie, sú mu oddaní a dobrovoľníctvo im pomáha formovať ich identitu. Majú sklon vytvárať si vlastné aktivity a určovať trvanie vlastného zapojenia do dobrovoľníctva – prispôsobujú svoj čas a kapacitu čomukoľvek, čo je potrebné urobiť, aby sa vec, pre ktorú sú zapálení, podarila. Majú sklon byť *generálni* a sú ochotní urobiť čokoľvek sa požaduje a je potrebné, hoci nemusí ísť práve o vďačnú alebo vzrušujúcu činnosť. Motivuje ich dosiahnutie cieľa a spojenie s témou alebo organizáciou a často je im odmenou väčšia príležitosť zapojiť sa alebo posunúť sa v práci na téme alebo na úrovni organizácie.

*Krátkodobí dobrovoľníci:* Chcú jasne definovanú aktivitu na obmedzený čas. Od začiatku aktivity chcú vedieť, čo presne sa od nich očakáva a ako dlho to bude trvať. Možno o nich povedať, že ich pozornosť je cieleňá, pretože sú v organizácii na to, aby sa naučili jednu dobrovoľnícku činnosť alebo sú ochotní zúčastňovať sa len na jednom druhu práce. Čím menej času je potrebné nejakej dobrovoľníckej činnosti venovať a čím lepšie túto činnosť popíšete, tým ľahšie sa vám podarí urobiť nábor krátkodobých dobrovoľníkov (McCurlley, Lynch, 2011).

### **b) Dobrovoľníctvo v skupinách alebo individuálne dobrovoľníctvo**

*Dobrovoľníctvo v skupinách:* Skupinu dobrovoľníkov môžu tvoriť ľudia, ktorí majú rovnakého koníčka, členovia rodiny, kolegovia, priatelia, študenti, susedia a pod. Uprednostňujú, keď sa venujú dobrovoľníctvu v skupine. Môžete ich zapojiť do realizácie podujatí a situácií, keď je potrebné zapojiť veľký počet dobrovoľníkov, pretože je na jednom mieste, v konkrétnom období potrebné zapojiť viac ľudí.

*Individuálne dobrovoľníctvo:* Títo dobrovoľníci sa do dobrovoľníctva zapájajú individuálne. Dostávajú úlohy, ktoré sa týkajú len ich. Môžu byť súčasťou väčšieho tímu, ale sú vždy sami zodpovední za splnenie svojich úloh. Takýto typ dobrovoľníctva potrebuje hlbší záväzok daného človeka k dobrovoľníctvu (Brozmanová Gregorová et al., 2017).

### **c) Priebežné a epizodické dobrovoľníctvo**

*Priebežné dobrovoľníctvo:* Podobá sa na dlhodobé dobrovoľníctva, dobrovoľníci však tejto činnosti nevenujú až toľko času.



*Epizodické dobrovoľníctvo:* Títo dobrovoľníci sa zaujímajú o menšie a ľahšie zvládnuteľné úlohy. Môže sa stať, že si dobrovoľník vyberie epizodickú činnosť, aby si odskúšal organizáciu, skôr ako sa zapojí do výraznejších úloh alebo projektov. Takýchto dobrovoľníkov organizácie zapájajú napríklad do riešenia krízových alebo núdzových situácií, keď je potrebné rýchlo zmobilizovať dobrovoľníkov (Brozmanová Gregorová et al., 2017).

#### **d) Dobrovoľníctvo na plný a čiastočný úväzok**

*Dobrovoľníctvo na plný úväzok:* V tomto prípade sa predpokladá dlhodobé a pravidelné dobrovoľníctvo. Takíto dobrovoľníci zvyčajne pracujú podobne ako zamestnanci na plný pracovný úväzok (7/8 hodín denne). Ide napríklad o dobrovoľníkov zapojených do európskeho programu Erasmus + alebo EU Aid Volunteers. Tento druh dobrovoľníctva má špecifické črty.

*Dobrovoľníctvo na čiastočný úväzok:* Môže ísť o podkategóriu dlhodobých alebo pravidelných dobrovoľníkov, keďže ide skôr o časový aspekt, nie o aspekt oddanosti dobrovoľníctvu. Takíto dobrovoľníci môžu fungovať v aktivitách alebo úlohách, ktoré si vyžadujú dlhšie časové nasadenie.

V niektorých krajinách boli v posledných rokoch prijaté právne predpisy, ktoré upravujú dobrovoľníctvo a niektoré jeho aspekty. Pre implementáciu dobrovoľníctva v sociálnych službách by mali byť základným východiskom.

Na Slovensku je všeobecná právna úprava dobrovoľníctva zakotvená v zákone o dobrovoľníctve č. 406/2011 Z. z. Zákon definuje dobrovoľnícku činnosť, vymedzuje práva a povinnosti dobrovoľníka, vysielajúcej organizácie a prijímateľa dobrovoľníckej činnosti a základné náležitosti zmluvy o dobrovoľníctve.

V Maďarsku bolo dôležitým krokom k prijatiu dobrovoľníctva a jeho podpore na národnej úrovni prijatie zákona LXXXVIII z roku 2005 o dobrovoľníckych aktivitách vo verejnom záujme. Tento zákon poskytuje dobrovoľníkom potrebné právne postavenie, uznáva spoločenské hodnoty dobrovoľníctva a umožňuje jeho rozvoj. Dobrovoľnícke aktivity realizované vo verejnom záujme sú chápané ako činnosti uskutočnené bez nároku na odmenu, v rámci oblasti aktivít, definovaných zákonom a v prospech konkrétnej organizácie. Ostatné dobrovoľnícke aktivity môžu byť realizované alebo organizované mimo definície zákona, ale podporu definovanú v zákone môže dostať iba organizácia pracujúca s dobrovoľníkmi, ktorá je registrovaná podľa tohto zákona a zaregistruje sa ako organizácia pracujúca s dobrovoľníkmi vo verejnom záujme. Zákon sa považuje za veľmi dôležitý z hľadiska rozvoja dobrovoľníctva v Maďarsku.

V Chorvátsku existuje zákon o dobrovoľníctve (The Official Gazette NN 58/07), chorvátsky parlament ho prijal 18. 5. 2007. V zákone je dobrovoľníctvo definované takto: *Dobrovoľníctvo má formu investície jednotlivca vo forme času, úsilia, vedomostí či zručností; je realizované na základe slobodnej vôle do služieb a aktivít, ktoré sú prínosom inej osobe alebo širokej verejnosti a sú vykonávané bez akejkoľvek finančnej alebo inej odmeny, okrem prípadov, ktoré definuje zákon inak* (Article 3, p. 1). Zákon o dobrovoľníctve obsahuje: definíciu dobrovoľníctva, princípy a podmienky dobrovoľníctva, práva a povinnosti dobrovoľníkov a organizácií, ktoré s nimi pracujú, podmienky uzatvárania

zmlúv o dobrovoľníckej činnosti, prijatie etického kódexu pre dobrovoľníkov, vydávanie certifikátov pre dobrovoľníkov a certifikátov potvrdzujúcich získanie kompetencií vďaka dobrovoľníctvu, tiež národné oceňovanie dobrovoľníkov a spôsoby dohľadu nad výkonom tohto zákona. Zákon o dobrovoľníctve v Chorvátsku primäl k práci s dobrovoľníkmi nové organizácie (najmä tie pracujúce v sociálnej oblasti), ktoré s nimi dovtedy nepracovali. Okrem toho v Chorvátsku existujú aj miestne, regionálne a národné organizácie zapájajúce dobrovoľníkov.

V Rumunsku bol prvý zákon o dobrovoľníctve schválený v roku 2001 a odvtedy bol niekoľkokrát novelizovaný – poslednýkrát v roku 2014. Zákon jasne definuje, kto je dobrovoľník, čo je dobrovoľnícka činnosť, práva a povinnosti všetkých zúčastnených strán, potrebu podpisovať dohodu o dobrovoľníckej činnosti a mať koordinátora dobrovoľníkov (či už ide o dobrovoľnícku, alebo platenú pozíciu). Podľa zákona je dobrovoľníctvo osobnou účasťou dobrovoľníka na aktivitách realizovaných vo verejnom záujme, v prospech iných ľudí alebo spoločnosti, organizovaných právnickou osobou bez cieľa akéhokoľvek zisku, bezplatne, individuálne alebo v skupine. Zákon tiež uvádza certifikát o dobrovoľníckej činnosti ako jeden zo spôsobov uznania dobrovoľníctva a potrebu viesť register dobrovoľníkov.

V Poľsku existuje zákon o verejnom prospechu a dobrovoľníckej práci, ktorý bol schválený 24. 4. 2003 (naposledy bol novelizovaný v roku 2017). Tento zákon zahŕňa opatrenia týkajúce sa právneho postavenia dobrovoľníckej práce. Dobrovoľníci by mali byť prínosom pre mimovládne organizácie v oblasti verejného blaha a podporovať verejné zariadenia s výnimkou tých podnikateľských. Podľa tohto zákona by malo byť zameranie, spôsob výkonu a trvanie takejto činnosti definované v dohode medzi dobrovoľníkom a organizáciou. Prijemca pomoci je povinný zaručiť dobrovoľníkovi osobnú bezpečnosť vzhľadom na pomoc, ktorú poskytuje, a tiež na riziká, ktoré s tým súvisia. Tiež je povinný dobrovoľníka informovať o akýchkoľvek rizikách pre zdravie a bezpečnosť, ktoré z dobrovoľníckej činnosti vyplývajú, a tiež o pravidlách ochrany pred nebezpečenstvami v práci. V prípade, že dobrovoľník nemá možnosť poistenia iným spôsobom, môže náklady s poistením pokryť prijemca pomoci.

Okrem všeobecnej právnej úpravy dobrovoľníctva môže byť pre implementáciu dobrovoľníctva v rámci zariadení sociálnych služieb dôležitá aj právna úprava dobrovoľníctva vo vzťahu k sociálnym službám. Tu je prax v jednotlivých krajinách tiež veľmi rôzna.

Na Slovensku sa dobrovoľníctvo priamo v zákone č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách nespomína, ale je jedným zo spôsobov zabezpečenia štandardu kvality sociálnych služieb, ktorý sa vzťahuje k podpore prijímateľa sociálnej služby v plnom a účinnom zapojení sa a začlenení sa do spoločnosti s rešpektovaním jeho prirodzených vzťahov v rámci jeho rodiny a komunity a v súlade s právom na rovnosť príležitostí.

V roku 1993 v Maďarsku schválili zákon č. III o sociálnych službách (1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról), ktorý definuje formy a spôsob sociálnej podpory poskytované štátom, podmienky, ktoré musia ľudia splniť, aby mali nárok na sociálne dávky, a spôsoby uplatňovania týchto nárokov, aby bola vytváraná a udržiavaná sociálna bezpečnosť. Tento zákon dobrovoľníctvo nespomína. Napriek tomu sa v jednej časti tohto zákona uvádza, že v prípade domácej

starostlivosti môžu byť v prípade aktivít, ktoré si nevyžadujú špeciálnu kvalifikáciu, využité verejné dobrovoľnícke služby. V rovnakom zákone je tiež uvedená, že komunitní opatrovatelia pacientov s psychiatrickou diagnózou alebo ľudí so závislosťami by mali do svojej činnosti zapájať dobrovoľných pomocníkov, napríklad členov rodiny, susedov a ďalších dobrovoľníkov, ktorí môžu pomôcť pri zlepšovaní životných podmienok takýchto klientov.

V Chorvátsku je dobrovoľníctvo v zákone o sociálnych službách spomínané spôsobom, že je dôležité ho podporovať najmä v štátnych alebo samosprávnych zariadeniach sociálnych služieb. Zapájanie dobrovoľníkov je súčasťou štandardov kvality sociálnych služieb, ktoré pripravilo ministerstvo sociálnych vecí. Dodržiavanie týchto štandardov je povinné pre všetky organizácie a zariadenia poskytujúce inštitucionálnu a neinštitucionálnu sociálnu starostlivosť v spolupráci s ministerstvom.

Rumunský zákon o sociálnych službách uvádza, že zariadenia majú povinnosť podporovať zapájanie členov komunity a dobrovoľníkov do svojich aktivít. Poskytovatelia sociálnych služieb, ktorí dobrovoľníkov zapájajú, navyše majú možnosť získať väčšiu finančnú podporu od štátu. Právne opatrenia hovoria, že ak klienti potrebujú pomoc a podporu pri každodenných aktivitách, mali by im pomôcť dobrovoľníci alebo pomocníci mimo odborného personálu, a len ak to nie je možné, majú byť zapojení kvalifikovaní opatrovatelia. Štandardy kvality pre poskytovateľov sociálnych služieb tiež uvádzajú zapájanie dobrovoľníkov do starostlivosti o klientov a potrebu podporovať zapájanie dobrovoľníkov do sociálnych služieb.

V Poľsku neexistujú žiadne špeciálne nariadenia a úpravy týkajúce sa dobrovoľníctva v sociálnych zariadeniach. Všetky potrebné opatrenia sú zahrnuté v spomínanom zákone o verejnom prospechu a dobrovoľníckej práci z roku 2003.

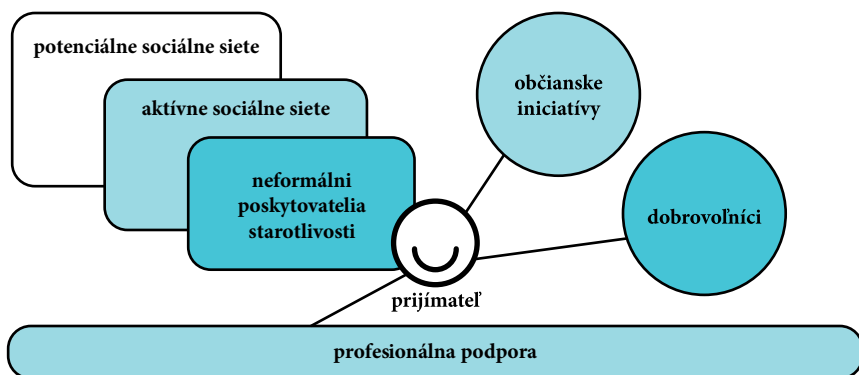
## **2.2. Špecifika dobrovoľníctva v sociálnych službách**

Dobrovoľníctvo sa uplatňuje takmer vo všetkých oblastiach ľudskej existencie. Oblasť sociálnych služieb má osobitný význam a niektoré významné špecifiká, ktoré je nutné reflektovať.

Na význam dobrovoľníctva v oblasti sociálnych služieb poukazujú najmä jeho prínosy. Tieto je možné vnímať vo vzťahu k spoločnosti, komunitám, organizáciám, prijímateľom i samotným dobrovoľníkom a dobrovoľníckam. Význam dobrovoľníctva v tejto oblasti však narastá aj s postupnou deinštitucionalizáciou sociálnych služieb a s tým súvisiacimi zmenami v systéme sociálnej starostlivosti. Zámerom deinštitucionalizácie sociálnych služieb je totiž vytvorenie a zabezpečenie podmienok pre nezávislý a slobodný život všetkých občanov odkázaných na pomoc spoločnosti v prirodzenom sociálnom prostredí komunity s podporou odborníkov, členov rodiny a dobrovoľníkov. V tejto oblasti môžeme vidieť veľké rozdiely medzi krajinami na „východe“ a „západe“ Európy. Kým v mnohých západných sociálnych štátoch sú sociálne služby tradične poskytované platenými zamestnancami postupne nahrádzané podporou rodiny, komunity, neformálnych sietí a dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, vo východných krajinách stále prevláda inštitucionálny typ starostlivosti. Západné krajiny tak na jednej strane môžu byť v oblasti zavádzania dobrovoľníckych programov v rámci sociálnych služieb veľkou inšpiráciou a motiváciou, na druhej strane je potrebné uvedomiť si, že dobrovoľníctvo

aj sociálne služby sú v každej krajine rozvíjané v osobitom historickom, kultúrnom a sociálnom kontexte a ten je potrebné pri implementácii dobrovoľníctva rešpektovať. Kľúčovým však zostáva fakt, že začleňovanie dobrovoľníctva do zariadení sociálnych služieb by malo byť postavené na filozofii poskytovania sociálnych služieb, v ktorých **centre stojí prijímateľ pomoci a jeho potreby a záujmy**. Veľkou inšpiráciou v tejto oblasti môže byť model poskytovania pomoci klientovi založený na spolupráci so širokou sieťou pomoci tak, aby boli uspokojené všetky jeho potreby. Systém profesionálnej pomoci ako inšpirácia z Holandska je zobrazený na Obrázku 2. Poukazuje na potrebu spolupráce s prijímateľmi, neformálnymi poskytovateľmi starostlivosti, dobrovoľníkmi a aktívnymi a potenciálnymi sociálnymi sieťami. Profesionáli spolupracujú primárne s prijímateľmi a ich blízkymi, ktorí sú často centrálnymi poskytovateľmi starostlivosti. Súčasťou siete klienta sú aj dobrovoľníci a ostatní neformálni poskytovatelia starostlivosti. Klient usmerňuje starostlivosť a podporu čo najviac. Profesionál môže podporiť jeho vlastnú orientáciu. Posilnenie samosprávy a sebestačnosti klienta prispieva k zníženiu zaťaženia neformálnych opatrovateľov.

**Obrázok 2**      **Systém profesionálnej pomoci**



Zdroj: <https://www.movisie.nl/>

V mnohých zariadeniach sociálnych služieb vyžadujú ľudia iný spôsob poskytovania starostlivosti. Popri pozornosti venovanej fyzickému zdraviu a hygiene, ktorá je vždy potrebná, je rovnako dôležité rešpektovať klientove potreby vzťahujúce sa k participácii, potrebe cítiť sa ako doma a k mentálnemu. Je potrebné venovať viac pozornosti príležitostiam ľudí a tomu, akú rolu oni sami v zariadení zohrávajú. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky môžu zohrávať významnú úlohu v napĺňaní potrieb klientov a klientok tým, že ich navštevujú, že organizujú aktivity a participujú na nich spolu s klientmi alebo pôsobia ako hostia v priestoroch organizácie. Výhodou dobrovoľníka/dobrovoľníčky v zariadení sociálnych služieb je, že sa môže orientovať na to, čo je zdravé, na to, čo klient ani v chorobe nestráca, a na to, čo má pre neho hodnotu. To je hlavný vklad, ktorým môže dobrovoľník/dobrovoľníčka prispieť a vďaka ktorému sa môže stať cenným spolupráčom/spolupráčkou v tíme profesionálov a profesionálok a neformálnych poskytovateľov starostlivosti.

Výskum realizovaný v Holandsku s už dlhodobou tradíciou poskytovania sociálnych služieb inými ako platenými profesionálmi preukázal z pohľadu klientov a klientok niekoľko prínosov:

Služby poskytované dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami sú viac vzťahové ako služby poskytované platenými pracovníkmi a pracovníčkami, a preto sú vnímané ako rovnocenné, flexibilné a úprimné;

Vzťah medzi dobrovoľníkmi a klientmi charakterizuje vyšší stupeň emocionálnej dôvery, kým vzťah medzi platenými pracovníkmi a klientmi je založený skôr na kognitívnej dôvere;

Dobrovoľníci sú vnímaní ako tí, ktorí zvyšujú kvalitu sociálnych služieb, ktoré by bez ich pomoci neboli poskytované na požadovanej úrovni, a rovnako ako tí, ktorí prinášajú kombináciu sociálnych služieb s príjemnou sociálnou interakciou s klientmi. (Metz, Roza, Meijs, Baren, Hoogervorst, 2016)



**Cvičenie:** Zamyslite sa nad tým, kto je zahrnutý do systému poskytovania služieb vo Vašej organizácii. Akým spôsobom sa títo ľudia podieľajú na uspokojovaní potrieb prijímateľov? Aké sú ich zodpovednosti? Kde majú alebo by mohli mať miesto dobrovoľníci a dobrovoľníčky? Pokúste sa nakresliť obrázok/schému tejto pomoci vo Vašej organizácii.

### 2.3. Profesionalizácia práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami v zariadeniach sociálnych služieb

Oblasť sociálnych služieb vyžaduje profesionálny manažment z niekoľkých dôvodov. Dobrovoľníci a dobrovoľníčky vstupujú do systémov zariadení, ktoré stále v našich podmienkach fungujú ako pomerne uzavreté systémy. V týchto zariadeniach je dôležité nielen pripraviť dobrovoľníkov a dobrovoľníčky na ich činnosť, ale je potrebné pripraviť organizáciu na prijatie dobrovoľníkov vrátane výškolenia koordinátorov a koordinátoriek dobrovoľníckeho programu. Dôraz na profesionálne vedenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok neznamená stabilizáciu nemenného systému, ale naopak, vytvorenie pružného rámca, podporujúceho slobodné uplatnenie dobrovoľníka.

Pod profesionalizáciou práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami rozumieme zavedenie nástrojov personálneho manažmentu, ktoré sa využívajú v profesionálnej práci so zamestnancami, do práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Miera profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami vyjadruje mieru využívania týchto nástrojov v organizácii. Výber jednotlivých nástrojov by mal zohľadňovať potreby a špecifickú dobrovoľníckeho programu. Cieľom jednotlivých nástrojov je podporiť prácu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a zaistiť kvalitu dobrovoľníckeho programu. Ako najčastejšie prvky profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami sú identifikované tieto:

- prítomnosť koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii;
- realizácia vstupného pohovoru s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami;

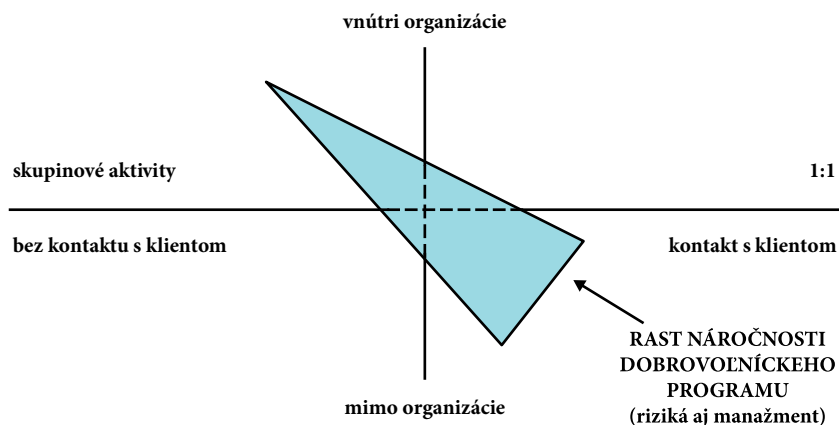
- ciele školenie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky;
- písomná zmluva s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou;
- existencia popisu práce dobrovoľníka/dobrovoľníčky a informovanosť o ňom smerom k dobrovoľníkom/dobrovoľníckam;
- požadovanie referencií od dobrovoľníka/dobrovoľníčky;
- existencia manuálu, príručky, etického kódexu pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky;
- možnosť získať podporu, poradenstvo, supervíziu v prípade problémov;
- preplácanie nákladov súvisiacich s výkonom dobrovoľníctva;
- získanie ocenenia, uznania, nefinančnej odmeny za vykonanú prácu.

Čím viac prvkov sa v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami v organizácii objavuje, tým je profesionalizácia v tejto oblasti vyššia. V tomto kontexte sa však nechápe vysoká miera profesionalizácie ako niečo, o čo by sa mala snažiť každá organizácia, ale skôr vyjadruje určitý štýl riadenia a organizačného kontextu dobrovoľníctva. Model, v ktorom sú prítomné všetky uvedené prvky, totiž nemusí byť vhodným pre každý typ organizácie či dobrovoľníckej činnosti a v určitých prípadoch môže byť dokonca kontraproduktívny (napr. požadovanie referencií, písomná zmluva a pod.).

V oblasti sociálnych služieb môžu byť dobrovoľníci a dobrovoľníčky zapojení do vykonávania rôznorodých činností – od jednoduchých kancelárskych či manuálnych prác až po kontakt s klientom. Aktivity, ktorých sa zúčastňujú, pritom môžu prebiehať v rámci organizácie, ale aj mimo nej. Rast náročnosti dobrovoľníckeho programu a s tým spojená potreba profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je zobrazená na Obrázku 3.

**Obrázok 3**

**Rast náročnosti dobrovoľníckeho programu a potreby profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami**



Zdroj: vlastné spracovanie

Potreba profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami je tým väčšia, čím viac sú dobrovoľníci a dobrovoľníčky zapojení do aktivít, ktoré prebiehajú mimo prostredia organizácie. Sú založené na kontakte s klientom a tento kontakt má podobu jeden dobrovoľník/dobrovoľníčka na jedného klienta/klientku. Samozrejme, potreba existencie jednotlivých prvkov manažmentu dobrovoľníctva súvisí aj s oblasťou činnosti organizácie či cieľovou skupinou, s ktorou budú dobrovoľníci a dobrovoľníčky pracovať. Napríklad práca s umierajúcimi seniormi bude náročnejšia na výber, ale aj prípravu či vedenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok ako napríklad práca s mládežou.



**Cvičenie:** Pokúste sa zakresliť do Obrázka 3 Váš dobrovoľnícky program alebo Vašu víziu o programe, ktorý by mohol vo Vašej organizácii fungovať. Aké závery vo vzťahu k profesionalizácii práce s dobrovoľníkmi vo Vašej organizácii z pozície Vášho dobrovoľníckeho programu z obrázka vyplývajú?

Ďalším z faktorov ovplyvňujúcim rozvoj a podobu dobrovoľníckeho programu v sociálnych službách je **spôsob riadenia dobrovoľníckeho programu:**

- **Externý model riadenia.** Tento model spočíva v tom, že zariadenie sociálnych služieb pri implementácii dobrovoľníckeho programu spolupracuje s externou organizáciou (často dobrovoľníckym centrom). Externá organizácia je zodpovedná za niektoré súčasti manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a podieľa sa na úspešnej realizácii dobrovoľníckeho programu v zariadení. Tento model môže byť vhodný v prvej fáze rozvoja dobrovoľníctva v zariadení sociálnych služieb, v prípade, že organizácia nemá s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami skúsenosti. Externá organizácia so skúsenosťami v manažovaní dobrovoľníkov môže pomôcť organizácii s plánovaním programu, výberom činností pre dobrovoľníkov, náborom a výberom dobrovoľníkov či ich vedením a supervíziou. Postupne v ďalšej fáze rozvoja programu môže manažovanie dobrovoľníkov úplne prejsť do rúk organizácie, v ktorej dobrovoľníci pôsobia. Externý model riadenia dobrovoľníkov však môže úspešne fungovať aj dlhodobo. Príkladom je dobrovoľnícky program Spojivko, ktorý realizuje Centrum dobrovoľníctva, n. o., v Banskej Bystrici v nízkoprahovom centre Kotvička v Banskej Bystrici. V rámci programu dobrovoľníci a dobrovoľníčky zabezpečujú individuálne doučovanie detí zo sociálne znevýhodneného prostredia v priestoroch nízkoprahovaného centra. V programe fungujú dve koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok – jedna z Centra dobrovoľníctva, n. o., primárne zodpovedná za nábor, výber, prípravu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, uzatváranie zmlúv, supervízie a evaluáciu programu a druhá v nízkoprahovom centre zodpovedná za prípravu, vytváranie dvojíc dobrovoľník – dieťa, vedenie a evidenciu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok priamo pri výkone činností. Financie na program zabezpečuje Centrum dobrovoľníctva, n. o.
- **Interný model riadenia.** Tento model sa javí ako účelnejší pre organizácie s jasne definovanou štruktúrou z hľadiska dlhodobej spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Organizácia sama zamestnáva koordinátora/koordinátorku a riadi činnosť dobrovoľníkov a dobrovoľníčok priamo vo vzťahu k potrebám klientov a klientok.



**Cvičenie:** Oba vyššie uvedené spôsoby riadenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii majú svoje výhody a nevýhody. Ktorý spôsob využíva alebo by chcela využívať Vaša organizácia? Prečo?

Zavedenie nového dobrovoľníckeho programu alebo nových prvkov do existujúcej štruktúry vyžaduje určitý čas. Ten je nevyhnutý na to, aby vôbec mohlo dôjsť k optimálnej zmene starého na nové. V rámci existujúceho dobrovoľníckeho programu je potrebné nájsť to, čo si vyžaduje zmenu, a túto zmenu zrealizovať. Pri zavádzaní nového dobrovoľníckeho programu je potrebné ho naplánovať, prispôbiť a správne načasovať tak, aby bol vhodne včlenený do existujúcej štruktúry organizácie. Podľa skúseností Tošnera a Kořínkovej (2005) je možné **harmonogram vývoja dobrovoľníckeho programu** zhrnúť do týchto fáz:

- **Prvá fáza – príprava a zavádzanie dobrovoľníckeho programu** trvá približne jeden až dva roky. Je potrebné počítať s tým, že táto fáza vyžaduje veľké množstvo energie a trpezlivosti. Program, ktorý dobre funguje v jednom zariadení, je len príkladom a nie je ho možné jednoducho prekopírovať do inej organizácie ani zhora nariaďiť. Dobré prijatie a zakotvenie dobrovoľníckeho programu úzko súvisí s dobrým porozumením jeho zmyslu. Túto „mentálnu transformáciu“ nie je možné obísť a často ani urýchliť, preto je tento proces nevyhnutný. Zavedenie dobrovoľníckeho programu v organizácii by malo byť založené na dobrovoľnom rozhodnutí všetkých zúčastnených strán. Táto fáza vyžaduje od všetkých vzájomnú dôveru, ústretovosť pre hľadanie vhodnej formy spolupráce, tvorivý potenciál a určitú dávku entuziazmu pri hľadaní nových spôsobov a ciest a trpezlivosť pri prekonávaní počiatočných prekážok a problémov.
- **Druhá fáza – znamená stabilizáciu a začlenenie dobrovoľníckych aktivít do chodu organizácie.** Po dobre zrealizovanej prvej fáze, druhá fáza prináša pocit úľavy a určitú stabilizáciu. Táto fáza znamená prechod od pilotného hľadania k rutínnej praxi. Predpokladom jej zvládnutia je dobre zrealizovaná evalvácia prvej fázy. Tá by mala priniesť informácie o tom, čo je v programe funkčné, čo sa osvedčilo a čo treba zmeniť.
- **Tretia fáza – súvisí so zapojením dobrovoľníckych činností do programov kvality starostlivosti.** Základnou charakteristikou tejto fázy je viditeľná zmena v prijatí dobrovoľníckeho programu personálom tak, že personál systematicky spolupracuje s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami a zapája ich do tímovej komplexnej starostlivosti. Tým sa maximálne zhodnocuje vklad dobrovoľníckeho programu, ktorý sa tak môže premietnuť do zvyšujúcej sa kvality služieb organizácie.



**Cvičenie:** V prípade, že vo Vašej organizácii máte zavedený dobrovoľnícky program, pokúste sa zhodnotiť, v ktorej fáze vývoja sa nachádza. V prípade, že ešte nie ste v poslednej fáze, čo k tomu chýba? Čo je potrebné ešte urobiť?



Každé zariadenie poskytujúce sociálne služby má svoje špecifiká dané veľkosťou, lokalitou, skladbou klientov, priestorovými podmienkami či typom poskytovaných služieb. Napriek týmto odlišnostiam je možné definovať niekoľko základných kritérií, ktoré majú vplyv na kvalitu dobrovoľníckeho programu v akomkoľvek zariadení. Úspešná integrácia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do tímu má svoje prínosy, obmedzenia aj riziká.

**Za základné predpoklady úspešnej integrácie dobrovoľníckeho programu do zariadení sociálnych služieb považujeme:**

- rešpektovanie špecifik organizácie a jej klientov pri plánovaní a implementácii programu;
- správne načasovanie procesov;
- podporu vedenia organizácie pri zavádzaní programu a realizácii zmien v organizácii;
- podporu personálu – personál je naklonený pracovať s dobrovoľníkmi, je pripravený, motivovaný a ochotný podieľať sa na hľadaní nových ciest a spôsobov;
- definovanie a zaistenie finančných, materiálnych a priestorových podmienok pre realizáciu programu.

Na druhej strane **bariérami rozvoja dobrovoľníctva v zariadeniach sociálnych služieb** sú:

- slabá podpora manažmentu organizácie a vysoká byrokratizácia;
- nedostatočná informovanosť personálu a klientov o dobrovoľníkoch;
- nedostatočné porozumenie role dobrovoľníka v organizácii a snaha získať len lacnú pracovnú silu;
- rigidita, neochota zmeniť zabehané stereotypy a nedostatočná otvorenosť novým možnostiam;
- málo otvorená komunikácia medzi dobrovoľníkmi a personálom;
- malý priestor pre spätnú väzbu pre dobrovoľníkov;
- neochota investovať do dobrovoľníckeho programu primerané zdroje (personálne, finančné, priestorové a pod.).

Organizácie zapojené do prieskumu v rámci projektu SOVOL pomenovali ako hlavné výzvy v práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami tieto skutočnosti, ktoré môžu predstavovať prekážky plného využitia potenciálu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii:

- nejasné rozdelenie a pomenovanie zodpovedností a kompetencií;
- nedôvera medzi dobrovoľníkmi a klientmi, ale aj medzi dobrovoľníkmi a zamestnancami;
- fluktuácia dobrovoľníkov aj pracovníkov v organizáciách.

Osobitou výzvou pri zavádzaní dobrovoľníckych programov v zariadeniach sociálnych služieb v krajinách strednej a východnej Európy sú podľa našich skúseností aj otázky súvisiace s cieľmi a kvalitou sociálnych služieb vo všeobecnosti. Proces deinštitucion-

lizácie sociálnych služieb, orientácia na klienta, jeho potreby a rešpektovanie jeho autonómie a samostatnosti majú v reálnej praxi organizácií svoje rezervy. Ako uvádza Kořínková (2005), zvýšenie kvality života pre jednotlivca znamená podieľať sa aktívne na svojom živote, naučiť sa nebať sa pozeráť sám na seba, pýtať sa sám seba a získané informácie využiť k aktívnej práci na sebe. Rovnako aj v oblasti rozvoja a zvyšovania kvality starostlivosti je pre organizácie podstatné nastaviť a zvládnuť proces sebahodnotenia a vedieť využiť informácie, ktoré so sebou tento proces prináša. Táto „mentálna transformácia“ je v našej spoločnosti nutná a týka sa všetkých zúčastnených. Nie je však jednoduchá a potrebuje svoj čas. Dobrovoľníci patria k tým, ktorí už túto transformáciu začali. Preto všetkým dobrovoľníkom a organizáciám, ktoré sa už odvážili alebo sa len odvážia do tohto procesu vstúpiť, patrí uznanie a vďaka.

#### 2.4. Trendy v dobrovoľníctve

Pri rozvoji úspešného dobrovoľníckeho programu je dôležité orientovať sa v aktuálnych trendoch v dobrovoľníctve. Ich poznanie môže organizácii pomôcť efektívne nastaviť proces náboru a udržania dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii či angažovať ľudí z rôznych skupín a s rôznymi zručnosťami. (Volunteer Canada, 2016). Trendy v dobrovoľníctve úzko súvisia so zmenami súčasnej spoločnosti, ktorými sú najmä zmeny v štruktúre rodiny a domácností smerom k fragmentárnosti a izolácii, rast vzdelania a oddaľovanie finančnej samostatnosti mladých ľudí, starnutie populácie, zmeny na trhu práce, vysoká úroveň bohatstva v určitých vrstvách populácie, obrovský nárast možností výberu vo všetkých oblastiach života spoločnosti, vznik nových spôsobov života spojených s informačnou a komunikačnou revolúciou a vysoké a stále rastúce aspirácie občanov ohľadom dĺžky a spôsobu využívania voľného času.

Za najvýznamnejšie trendy, ktoré určujú a budú určovať podobu dobrovoľníctva v nasledujúcich desaťročiach, je možné považovať podľa viacerých autorov (e.g. Merrill, 2003; Evans, Saxton, 2005; Volunteer Canada, 2016; McCurley, Lynch, Jackson, 2013; Ellis, 2005) tieto:

- **Nárast tzv. znalostných (brain) dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.** Téma, ktorá sa vzťahuje takmer k všetkým trendom a úvahám o budúcnosti dobrovoľníctva, je, že „dobrovoľníci robia dobrovoľníctvo stále viac sami pre seba“. Dobrovoľníci chcú vedieť, čo im dobrovoľníctvo prinesie. Či to bude pre nich pracovná skúsenosť, životná skúsenosť alebo využijú svoje zručnosti, prekonajú samotu či nájdu priateľov. Táto skutočnosť sa odráža v tom, že dobrovoľníci stále menej robia tzv. „špinavú prácu“, ktorú nechcú robiť platení zamestnanci, častejšie si svoju prácu vyberajú a kladú väčší dôraz na to, aby sa naplnili ich očakávania od dobrovoľníckej skúsenosti.
- **Vzostup tzv. vecne stimulovaných (cause-driven) dobrovoľníkov a pomalý pokles časovo stimulovaných (time-driven) dobrovoľníkov.** V minulosti sa ľudia zapájali do dobrovoľníctva preto, aby vyplnili svoj voľný čas. Nebolo pre nich také dôležité to, komu pomáhajú a čo robia, ale vyplnenie ich času. Dnešní ľudia sa však stále viac angažujú pre konkrétnu vec a vyberajú si, komu a kde sú ochotní svoj čas poskytnúť, keďže je oveľa viac možností, ako tráviť voľný čas, **a voľného času majú ľudia menej.**
- **Vzostup sebeckého dobrovoľníka.** Tento trend je výsledkom predchádzajúcich dvoch trendov. Dnešní dobrovoľníci chcú stále viac vedieť, čo dobrovoľníct-

vom získajú, ako i to, čo dávajú. Stále viac sa podobajú plateným zamestnancom, ale s tým rozdielom, že za svoju prácu nedostávajú mzdu.

- **Narastá potreba profesionalizácie manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.**
- **Vnímanie dobrovoľníctva ako továrne na komunitný sociálny kapitál.** Dobrovoľníctvo ľudí spája, pomáha im poznať svojich susedov a kolegov, je príležitosťou spoznať jeden druhého.
- **Nárast mladých aktivistov a pokles mladých dobrovoľníkov.** Mladí ľudia chcú byť stále viac nielen dobrovoľníkmi, ale aktívnymi občanmi v lokálnom či globálnom kontexte. Ak chceme, aby sa mladí ľudia zapájali do dobrovoľníctva, musíme dobrovoľníctvo spájať s aktivizmom a nie so staromódnym a neinšpirujúcim dávaním času. Mládežnícke dobrovoľníctvo má úplne iný imidž, ktorý je spojený s aktivizmom alebo pro-aktivizmom.
- **Nárast počtu firemných dobrovoľníkov hľadajúcich nové skúsenosti.** Firmy stále častejšie kontaktujú dobrovoľnícke organizácie a vyhľadávajú pre svojich zamestnancov dobrovoľnícke aktivity, ktoré im pomôžu vybudovať ich tím, zlepšiť morálku či prepojiť firmu s lokálnou komunitou a poskytnúť zamestnancom nové a rôznorodé skúsenosti.
- **Zapojenie sa do dobrovoľníctva je závislé od toho, v akej životnej etape sa človek nachádza a či je schopný venovať v tejto fáze čas alebo skôr peniaze.**
- **Produktizácia dobrovoľníctva.** Tento trend je vlastne odpoveďou na predchádzajúce trendy. Hovorí o tom, že organizácie, ktoré pracujú s dobrovoľníkmi, by mali dobrovoľnícke príležitosti ponúkať ako produkty a urobiť z nich súčasť svojej marketingovej stratégie. Dobrovoľníctva skúsenosť má byť „zabalená“ a ponúknutá ako produkt, pri ktorom bude dobrovoľník rozumieť, koľko času je potrebné venovať, ako dlho, aké sú prínosy aktivity pre neho a pre prijímateľov.
- **Skupinové dobrovoľníctvo.** Veľa ľudí hľadá na dobrovoľníčenie skupinové aktivity, ale veľmi málo organizácií dokáže takýto typ aktivít ponúknuť.
- **Dobrovoľníctvo seniorov.** Zapájanie seniorov do dobrovoľníctva úzko súvisí s demografickými zmenami v spoločnosti a starnutím populácie. Dobrovoľníctvo ľudí vo vyššom veku sa stáva prejavom aktívneho starnutia.
- Narastajúce uvedomenie si potreby skutočne **pluralistického prístupu** k získavaniu dobrovoľníkov, ich angažovaniu a manažmentu.
- Vplyv technológií na dobrovoľníctvo priniesol trend **virtuálneho dobrovoľníctva a mikrodobrovoľníctva.**
- **Rodinné dobrovoľníctvo.** Mnoho ľudí dobrovoľníči so svojimi rodinami, pre rodičov sa stáva zapájanie detí do dobrovoľníctva prirodzenou súčasťou výchovy k prosociálnosti.

Austrálski autori Zappala, Parker a Green (2001) reflektujú zmeny v oblasti manažmentu dobrovoľníctva v oblasti sociálnych služieb vytvorením dvoch modelov, ktoré opisujú ako model charity a model sociálneho podnikania. Charakteristiky týchto dvoch modelov sú zhrnuté v tabuľke T1.

## T1 Model charity a model sociálneho podnikania v dobrovoľníctve

| Dimenzia dobrovoľníctva                              | Model charity   | Model sociálneho podnikania  |
|--|---|--|
| Základ náboru  | Všeobecne komunita  | Komunita a podniky   |
| Demografické charakteristiky                         | Zvyčajne starší dobrovoľníci, nepracujúci, ženy   | Zvyčajne mladší, zamestnaní – „bohatí na peniaze, ale chudobní na čas“                                   |
| Lokalizácia  | V organizácii   | V organizácii, mimo organizácie, virtuálne dobrovoľníctvo  |
| Spôsob angažovania                                   | Prispôbiť dobrovoľníka práci (prostredníctvom výberu a tréningu)  | Prispôbiť miesto dobrovoľníkov (prostredníctvom vytvárania zodpovedajúcich dobrovoľníckych príležitostí) |
| Typ dobrovoľníckej aktivity                          | Špecializovaný, fixovaný na úlohy   | Diverzifikovaný, projektovo založený, tiež niektoré voľnejšie aktivity                                   |
| Zručnosti  | Rozličné: od základných po špeciálne  | Tendencia skôr k špeciálnym zručnostiam  |
| Vzdelávanie  | Tradične kratšie alebo zamerané na zvládanie špecifickej roly, prebiehajúce v rámci organizácie, zabezpečené organizáciou | Dobrovoľníci môžu vzdelávať zamestnancov v rámci organizácie   |
| Spoluúčasť   | Pokračujúca, lojalita je dôležitá   | Časovo ohraničená, nestála   |
| Závazok  | Vnímaný v zmysle pravidelných hodín, týždňa (obvykle určené hodiny)   | Závislý od času a preferencií dobrovoľníka   |
| Motivácia  | Zameraná na altruizmus  | Altruizmus plus osobné zisky a zisky pre organizáciu   |
| Vzťahy medzi platenými zamestnancami a dobrovoľníkmi | Platení zamestnanci môžu cítiť znižovanie štandardov  | Dobrovoľníci môžu mať vyššie vzdelanie a viac skúseností ako platení zamestnanci                         |

Zdroj: Zapalla, Parker, Green, 2001, s. 6.

Dobrovoľníci v rámci modelu charity sú tradičné typy dobrovoľníkov, ktorí vykonávajú úlohy na pravidelnej báze. Typickými dobrovoľníkmi boli vydaté ženy s deťmi, ktoré nepracovali, alebo ľudia na dôchodku. V súvislosti s nárastom počtu pracujúcich žien sa pozornosť v rámci tohto modelu sústredila na mladých a starších ľudí mimo trhu práce. Na druhej strane dobrovoľníci a dobrovoľníčky v rámci modelu sociálneho podnikania sú mladší, s rozvinutými profesionálnymi zručnosťami, zamestnaní na plný úväzok, môžu pracovať na projektoch doma alebo v organizáciách počas intenzívnych období. McDonald a Warburton (2000) opisujú zmeny v niektorých organizáciách poskytujúcich sociálne služby ako posun od rodinnej kultúry k pracovnej kultúre.

### 3. PROCES MANAŽMENTU 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 práce budeme uvažovať o manažmente ako o neustálom procese alebo súbore navzájom súvisiacich 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. Manažment práce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami v organizáciách zahŕňa v podstate všetky činnosti manažmentu vo všeobecnosti od plánovania cez organizáciu, koordináciu až po komunikáciu a kontrolu a od manažérskej práce s platenými pracovníkmi sa v mnohom nelíši. V podmienkach riadenia dobrovoľníckej práce sa však aplikáciou týchto činností zároveň vytvorili špecifické postupy, ktoré slúžia k presnejšiemu a lepšiemu vymedzeniu toho, čo má efektívny proces manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizáciách obsahovať.

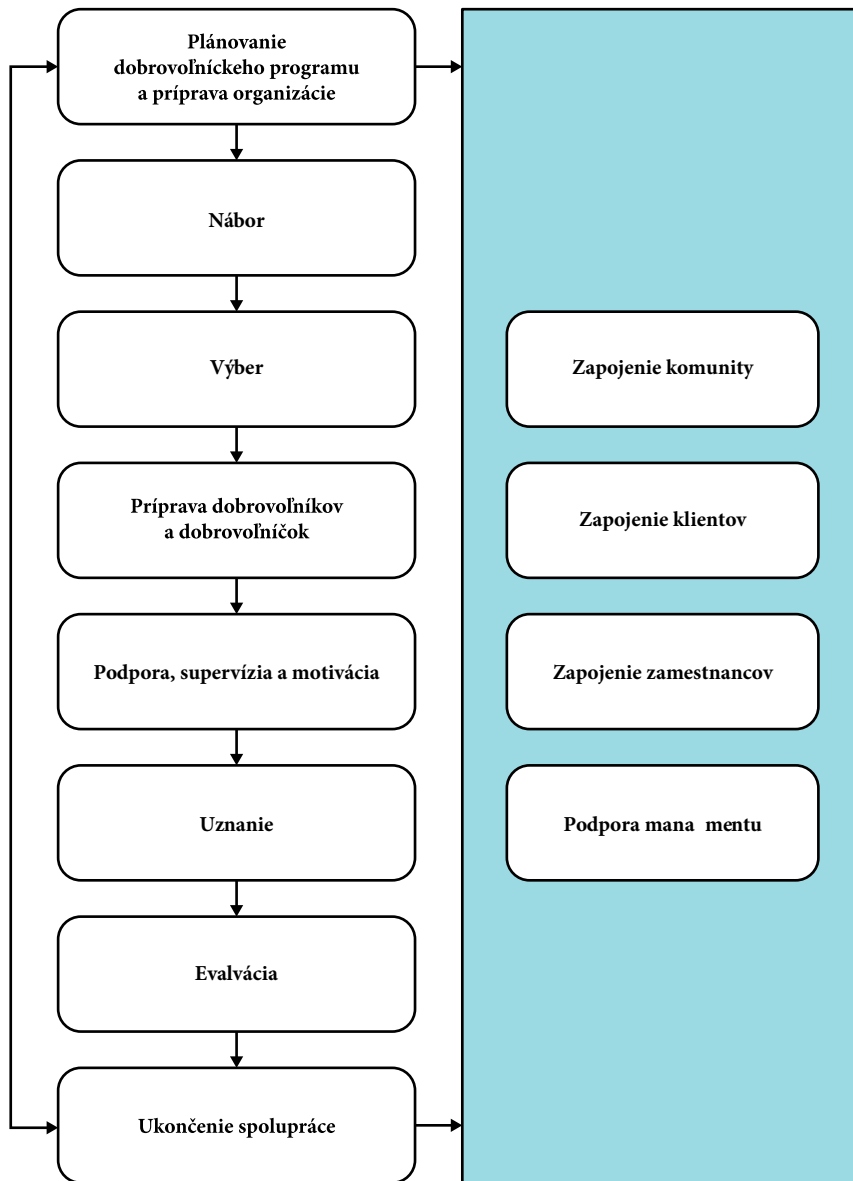
Ak vedenie organizácie rozhodne, že dobrovoľnícky program zavedie, uvedomuje si zodpovednosť, ktorú nesie za všetkých zapojených ľudí. Ochrana klienta, ochrana dobrovoľníka a nakoniec ochrana vlastnej organizácie a jej „značky“ by mala viesť organizáciu ku kvalitnému manažmentu, resp. k profesionalizácii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

Existuje niekoľko teoretických modelov, ktoré prezentujú základné kroky úspešného manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Z týchto sme vybrali ten, ktorý podľa nás najviac vyhovuje podmienkam zariadení sociálnych služieb v regióne strednej a východnej Európy.

Základné kroky manažmentu dobrovoľníkov znázorňuje Obrázok 4. Na pravej strane schémy sú zobrazené základné elementy implementácie dobrovoľníckeho programu v zariadení sociálnych služieb. Na ľavej strane schémy sú zobrazené elementy, ktoré sú nevyhnutné pre zapojenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do organizácie v jednotlivých krokoch.

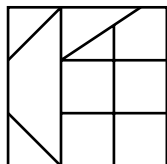
Obrázok 4

Cyklus manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

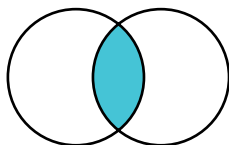


Uvedené kroky sú teoretickým modelom, ktorý je potrebné v praxi prispôbiť špecifickým podmienkam každej organizácie, ale aj spomínaným novým trendom v dobrovoľníctve. McCurley, Lynch a Jackson (2013) ponúkajú okrem „klasických“ krokov manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok aj iný pohľad na proces manažmentu dobrovoľníckeho programu prostredníctvom troch jednoduchých geometrických tvarov (Obrázok 5).

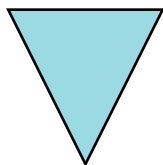
**Obrázok 5** Tri formy zapájania dobrovoľníkov



**Rozdelený štvorec predstavuje prácu, ktorú potrebuje organizácia urobiť.**



**Prekrývajúce sa kruhy predstavujú spoločné ciele dobrovoľníkov a organizácie.**



**Trojuholník predstavuje sieť vzťahov medzi dobrovoľníkmi, koordinátorom dobrovoľníkov a zamestnancami organizácie alebo zariadenia.**

Zdroj: McCurley, Lynch a Jackson, 2013

Vyššie uvedené tvary ilustrujú, aké sú a ako fungujú procesy interakcie medzi manažovaním dobrovoľníkov a hlavnými úlohami, ktoré musia byť splnené, aby bolo koordinovanie dobrovoľníkov efektívne.<sup>1</sup>

Najúspešnejšie organizácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčky zapájajú, nevyužívajú ich. Keď budete pripravovať komunikačné materiály, je dobré na to myslieť a pripomínať si, že dobrovoľníctvo je vždy dvojstranný vzťah a mali by z neho benefitovať tak dobrovoľníci, ako aj organizácia. Pohľad Vášho zariadenia na úlohu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a na to, čo mu môžu priniesť, určí, ako ich budete koordinovať a zapájať (Volunteer Ireland, 2017).

<sup>1</sup> Existujú rôzne publikácie, v ktorých sa dočítate o rôznych prístupoch ku koordinovaniu dobrovoľníkov v organizáciách. Jednou z nich je: Jeffrey L. Brudney & Lucas C. P. M. Meijs (2014) Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work, HumanService Organizations: Management, Leadership & Governance, 38:3, 297-309, DOI:10.1080/23303131.2014.899281.



## 4. PRÍPRAVA ORGANIZÁCIE A PLÁNOVANIE DOBROVOĽNÍCKEHO PROGRAMU

Príprava organizácie a plánovanie dobrovoľníckeho programu sú prvým krokom v manažmente práce s dobrovoľníkmi. Obe tieto časti sú vzájomne prepojené, respektíve podľa našich skúseností môžu prebiehať paralelne. Ak chcete vytvoriť dobrovoľnícky program v zariadení, potrebujete k tomu motivovať najprv manažment a personál. Bez toho, aby títo stakeholderi vedeli, kto dobrovoľníci sú, čo im prinesú a ako majú s nimi pracovať, je snaha o integráciu dobrovoľníckeho programu do zariadenia márna. Čas a priestor, ktorý venujete príprave organizácie, zároveň môžete efektívne využiť na to, aby ste vedenie organizácie, pracovníkov, ale aj klientov a rodinných príslušníkov zahrnuli do plánovania dobrovoľníckeho programu. Vstup dobrovoľníkov a dobrovoľníčok do organizácie predstavuje zmenu v systéme fungovania organizácie, a aby táto zmena bola prijatá, je ideálne, ak sa tí, ktorých sa týka, stanú jej spolutvorcami.

Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je teoreticky jednoduchý, ťažkosti prichádzajú pri jeho realizácii. Obsahuje totiž všetky prvky personálneho manažmentu a tie nefungujú na základe spontaneity a náhody. Dobrý koordinátor alebo koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok musí preto urobiť mnohé rozhodnutia skôr, ako začne hľadať dobrovoľníkov pre plnenia cieľa organizácie. (McCurley, Lynch, 2000).

### 4.1. Príprava organizácie na prijatie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Cieľom prípravy organizácie je, aby jej vedenie, zamestnanci, prijímatelia služieb i rodinní príslušníci boli schopní podporiť dobrovoľnícky program v zariadení.

Počas prípravy organizácie sa tiež snažíme eliminovať obavy zo strany pracovníkov a pracovníčok týkajúce sa dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, a to najmä:

- obavu zo zníženia kvality služieb,
- obavu z nespoľahlivých dobrovoľníkov,
- obavu z možných právnych komplikácií,
- odmietanie vyššieho pracovného nasadenia, obavu zo straty zamestnania,
- obavu z potreby riadiť dobrovoľníkov bez predchádzajúcej skúsenosti,
- obavu zo straty kontroly. (McCurley, Lynch, 2000)

Pracovníci, ktorí s dobrovoľníkmi pracovať nechcú, dokážu zničiť ich úsilie – či už prostredníctvom vyjadrovania nesúhlasu, alebo prejavovaním nezájmu. Ak zamestnanci nie sú ochotní spolupracovať na príprave uskutočniteľných aktivít pre dobrovoľníkov, ak dobrovoľníkov ignorujú alebo im dávajú najavo, že ich považujú za menejcenných, ak dávajú svojou činnosťou alebo nečinnosťou najavo, že ich dobrovoľníci obťažujú a spomaľujú pri práci, že nie sú nápomocní, potom sa dobrovoľníci rýchlo demotivujú a rýchlo si nájdu inú organizáciu, zariadenie alebo tému, ktorej sa budú venovať, prípadne prestanú dobrovoľničiť úplne. (McCurley, Lynch, Jackson, 2013)

Počas prípravy organizácie by ste sa mali zamerať na tieto úlohy (Brozmanová Gregorová, Mračková, 2012; McCurley, Lynch, 2000):

- **Získať podporu manažmentu organizácie.** Bez podpory manažmentu organizácie

nebude program dlhodobo efektívne fungovať. Podpora manažmentu je dôležitá jednak vo vzťahu k formovaniu postojov zamestnancov zariadenia a jednak k vyčleneniu zdrojov na realizáciu programu. Vedenie organizácie by malo rozumieť tomu, ako dobrovoľnícky program prispieva k napĺňaniu vízie organizácie.

- **Objasniť dôvody**, prečo bude odteraz zariadenie zapájať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky (získanie nových ľudských zdrojov, zintenzívnenie komunikácie s komunitou, dodanie osobnejšieho charakteru službám pre klientov, zvýšenie kvality služieb atď.).
- **Zistiť, či zamestnanci zariadenia mali a chcú mať skúsenosť s dobrovoľníctvom.** Takto môžete zistiť postoje zamestnancov voči dobrovoľníctvu a zároveň zamestnanci môžu prísť s prvými nápadmi, ako a kde dobrovoľníkov v zariadení zapojiť.
- **Podrobne zoznámiť všetkých zamestnancov zariadenia s princípmi dobrovoľníctva.** Ide o „informatívne školenie“ alebo „workshop“ pre personál/zamestnancov/kolegov. Tu sa vysvetlia dôvody, prečo dobrovoľníkov a dobrovoľníčky do organizácie privádzame, čo je dobrovoľníctvo a jeho princípy, čo je to manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ako a prečo práve takto s dobrovoľníkmi pracovať. Ako inšpiráciu pre realizáciu workshopu môžete využiť výstup projektu SOVOL „Prínosy dobrovoľníctva v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky k realizácii workshopu pre prijímateľov a pracovníkov zariadení sociálnych služieb a členov komunit“. Workshopy pre zamestnancov, rodinných príslušníkov a klientov by ste mali realizovať až potom, ako ste premysleli základné aspekty realizácie dobrovoľníckeho programu, aby ste vedeli zodpovedať prípadné otázky účastníkov a účastníčok.
- **Zapojiť zamestnancov do tvorby dobrovoľníckeho programu** – môžu navrhnúť možné činnosti, náplň práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Dôležité je, aby dobrovoľníci nenahrádzali zamestnancov, ale aby ich dopĺňali.
- **Zamestnancom zariadenia ponúknite možnosť participácie v dobrovoľníckom programe formou sprevádzania.** Aj keď dobrovoľníci a dobrovoľníčky spadajú pod koordinátora alebo koordinátorku, platený personál je súčasťou zariadenia a môže rozhodovať o tom, ako postupovať pri práci s dobrovoľníkom, môžu ho viesť a spolupracovať s ním.
- Aj po zavedení programu je dôležité **požiadat zamestnancov o spätnú väzbu** a hodnotenie dobrovoľníkov. Zároveň zamestnancov oceňujete za to, ako s dobrovoľníkmi pracujú – či už formálne, alebo neformálne. **Neustále budujte dobré vzťahy** medzi dobrovoľníkmi a zamestnancami. Zamestnancov oboznamujte s dobrými výsledkami programu, pýtajte sa na spokojnosť či nespokojnosť s dobrovoľníkmi, vyžadujte si spätnú väzbu od zamestnancov, zdôrazňujte prínos dobrovoľníkov, reagujte pružne na možné problémy.
- **Oboznámiť s dobrovoľníckym programom klientov a rodinných príslušníkov.** Aj tieto skupiny môžeme využiť pri tvorbe dobrovoľníckeho programu. Môžeme vychádzať z individuálnych plánov klientov a zamerať sa na potreby, ktoré nie sú dostatočne uspokojené. Pýtajte sa klientov na ich želania, sny – tie Vám môžu odhadit rezervy v poskytovaných službách a možnosti uplatnenia dobrovoľníkov.
- **Hodnotenie kapacity** – skôr ako sa Vaše zariadenie rozhodne, či je schopné vytvoriť dobrovoľnícke príležitosti, ktoré budú pozitívnou skúsenosťou pre dobrovoľ-

nikov aj pre organizáciu, musíte zistiť, aké zdroje (skúsenosti, motiváciu, školení zamestnanci a pod.) máte k dispozícii. Niekedy môže viesť zapájanie dobrovoľníkov do prostredia, ktoré nie je na nich pripravené, len k zhoršeniu situácie v zariadení namiesto toho, aby prispelo k zvýšeniu kvality poskytovaných služieb.

*Počas study visit v rámci projektu SOVOL v Holandsku sme sa v zariadení pre seniorov pýtali klientky, prečo potrebuje pomoc dobrovoľníkov. Klientka nám odpovedala: „Bez ich pomoci by som nemohla robiť to, čo robiť chcem, a sedela by som len na izbe. Nemohla by som sa ísť prejsť do obchodu, nemohla by som ísť do kina, neprečítala by som toľko kníh.“*

Je dôležité uvedomiť si plusy a mínusy dobrovoľníckeho programu z hľadiska zariadenia. Dá sa na to pozrieť z pohľadu rôznych cieľových skupín:

- z pohľadu organizácie,
- z pohľadu zamestnancov,
- z pohľadu klientov a
- z pohľadu dobrovoľníkov.

Ďalším krokom strategického plánovania je zhodnotiť organizáciu (pretože presne to budú robiť dobrovoľníci) a pozrieť sa na zapájanie dobrovoľníkov trizevným pohľadom. Môžete na to využiť SWOT analýzu (analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození). Aby ste ju urobili naozaj dobre, nestačí len vyplniť tabuľku, treba detailne prejsť každú oblasť a dobre zanalyzovať aj otázky, ktoré sa týkajú presahu jednej oblasti do druhej ako napríklad: Sme dostatočne silní, aby sme využili existujúce príležitosti a výhody? Stačia nám naše silné stránky na to, aby sme prekonal existujúce ohrozenia? Dobré je, ak zväzíte situáciu nielen z pohľadu zariadenia, ale tiež z pohľadu dobrovoľníkov a porovnáte si výsledky, vyvodíte závery a využijete ich pri plánovaní dynamického dobrovoľníckeho programu, ktorý bude odpovedou na potreby a očakávania, ktoré máte.

Počas analýzy by ste mali získať odpovede na tieto otázky: Je pravý čas na odštartovanie dobrovoľníckeho programu? Aké máme ďalšie projekty alebo príležitosti, ktoré môžu obmedziť alebo podporiť odštartovanie dobrovoľníckeho programu? Koľko času nás to bude stáť?

*Z prieskumu medzi zariadeniami poskytujúcimi sociálne služby, ktorý sme realizovali v rámci projektu SOLVOL, možno vyvodiť niekoľko dôležitých záverov týkajúcich sa pripravenosti organizácie na plánovanie dobrovoľníckeho programu: „Väčšina problémov, ktoré sociálne zariadenia zapojené do prieskumu definovali, sa týkala nejasnosti v základnom definovaní si programu, očakávania kontinuity a/alebo nedostatku podpory. V prípade, že je potrebné vykonať zmeny v organizácii alebo skesať rozpočet, zamestnanci cítia tlak a neistotu týkajúcu sa budúcnosti. To môže viesť k situáciám, keď sú dobrovoľníci vnímaní ako ohrozenie. Koordinátor dobrovoľníkov môže byť jediným spojením medzi dobrovoľníkmi a zamestnancami – a mal by byť pripravený na takéto situácie vedome reagovať. Integrácia dobrovoľníkov môže byť podporená stretnutím medzi zamestnancami a dobrovoľníkmi. Plánovanie pravidelných príležitostí pre vzájomnú spätnú väzbu pri zapojení oboch týchto skupín je dobrý spôsob, ako medzi nimi vyt-*

voríť pozitívne vzťahy. Vhodné sú tiež spoločné tím buildingové príležitosti, na ktorých sa obe tieto skupiny zúčastnia, tiež môžu podporiť ich vzájomný vzťah. Jasný ciele práce, pravidlá správania a hranice sú v tomto prípade dôležité, pretože znižujú žiarlivosť zamestnancov na dobrovoľníkov. Pravidlá spolupráce medzi zamestnancami a dobrovoľníkmi sú dôležité, ale pre dobrú spoluprácu nestačia. Príprava a scitlivenie zamestnancov a kvalitná stratégia, ktorá sa zameriava aj na príležitosti komunikácie, je pre úspešný dobrovoľnícky program kľúčová.“

## 4.2. Plánovanie dobrovoľníckeho programu

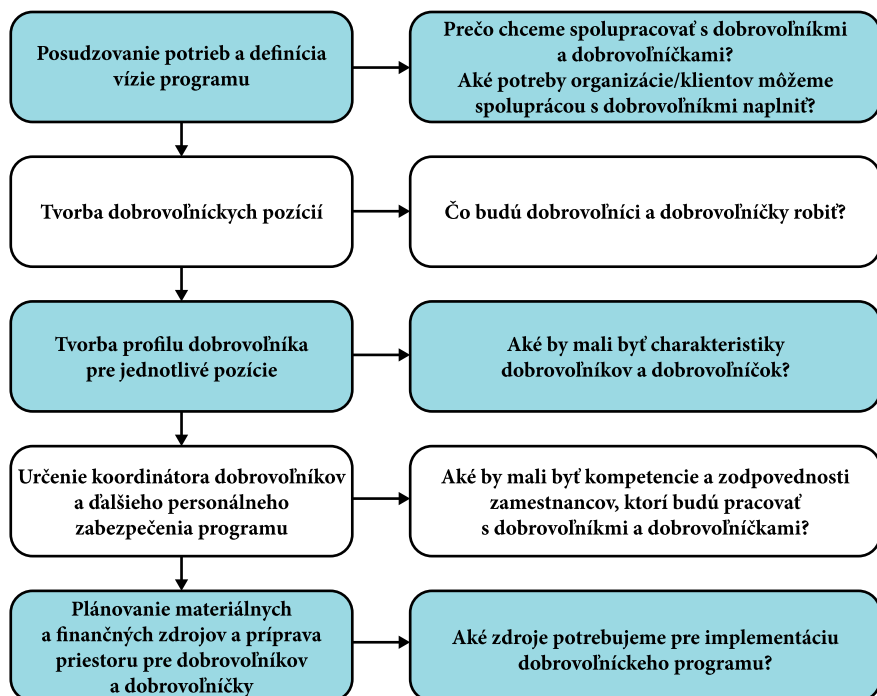
Plánovanie dobrovoľníckeho programu pozostáva z niekoľkých dôležitých krokov, ktoré Vám pomôžu dosiahnuť efektívny manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Čas strávený fázou plánovania a prípravy do veľkej miery redukuje problémy, ktoré vznikajú neskôr.

Riadte sa McCurleyho pravidlom plánovania:

*Najprv rozmýšľajte a potom získavajte dobrovoľníkov a dobrovoľníčky. Budú si vážiť Vaše rozhodnutie. Urobte to dobre na prvýkrát, je to ľahšie, ako to potom robiť znovu.*

Stručný prehľad krokov plánovania dobrovoľníckeho programu v zariadení sociálnych služieb uvádza Obrázok 6.

**Obrázok 6** Kroky plánovania dobrovoľníckeho programu



## A. Posudzovanie potrieb a definovanie vízie dobrovoľníckeho programu

Ak začínate s novým dobrovoľníckym programom, je dôležité si pripomenúť najmä to, prečo chce Vaše zariadenie zapájať dobrovoľníkov, a **definovať si, čo presne tým chce dosiahnuť. Jasná vízia a pochopenie toho, akým prínosom môžu byť dobrovoľníci pre Vašu organizáciu, vám pomôže určiť**, ako ich neustále podporovať, zapájať a koordinovať. (Volunteer Ireland, 2017)

*V zariadeniach sociálnych služieb existuje na zapájanie dobrovoľníkov veľa potenciálnych dôvodov. V prieskume, ktorý sme realizovali v rámci projektu SOVOL, sme ich rozdelili na tri rôzne kategórie: dôvody na strane klientov, dôvody na strane organizácie a dôvody na strane dobrovoľníka alebo dobrovoľníčky. Zariadenia v prieskume uvádzali aj praktické dôvody (šetrenie financií), prídavné dôvody (týkajúce sa odborníkov) a tiež ideologické dôvody (je to správna vec, ukazuje to mieru zapojenia komunity, viac podpory od spoločnosti). Zariadenia zaradené do prieskumu si zvyčajne vyberali dva z týchto dôvodov. Najčastejšie išlo o praktické dôvody (bez dobrovoľníkov by sa nám to nepodarilo urobiť) a prídavné dôvody (je to doplnok toho, čo už robíme). Objavili sa však aj iné odpovede, napríklad: práca s dobrovoľníkmi je v súlade s obrazom/poslaním/víziou zariadenia/organizácie (ideologický dôvod).*

Dôvody zapájania dobrovoľníkov do chodu zariadenia môžu byť rôzne. Je dôležité jasne si ich definovať vo forme vízie dobrovoľníckeho programu. Ako píšú McCurley, Lynch a Jackson (2013) vo svojej publikácii, vízia Vám poskytne rýchle a jasné pochopenie toho, čo si organizácia myslí, že získa zapojením dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, a tiež určuje ciele dobrovoľníckeho programu. V zásade by ste si mali odpovedať na otázku: „Prečo to vlastne robíme?“



### Dva príklady vízie zapájania dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

V organizácii, ktorá sa skladá prevažne z dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, môže byť vízia naformulovaná veľmi jednoducho: „*Chápeme veľkú dôležitosť práce dobrovoľníkov. Naša organizácia by bez nich neprežila. Preto sa zameriavame na rozvoj manažmentu dobrovoľníctva.*“

V organizácii, ktorá pracuje v sociálno-kultúrnej oblasti, je vízia prepojená s misiou organizácie: „*Naším poslaním je posilňovať sociálnu súdržnosť a zlepšovať kvalitu života v spoločnosti. Naša organizácia urobila vedomé rozhodnutie pracovať s dobrovoľníkmi. Dobrovoľníci sú pridanou hodnotou pri dosahovaní cieľov našej organizácie. Bez nich by sme nedokázali ponúkať rovnaké služby a produkty. Dobrovoľníci prispievajú k integrácii našich služieb a produktov do spoločnosti a vytvárajú sieť, ktorá poskytuje informácie spoločnosti o našej organizácii.*“ V tejto vízii dobrovoľníci prispievajú k naplneniu poslania organizácie a slúžia tiež ako zdroj informácií. Neurčujú však samotné poslanie organizácie.



**Cvičenie:** Sformulujte poslanie Vašej organizácie. Ako k naplneniu tohto posrania prispievajú alebo by mohli prispievať dobrovoľníci? Prečo chcete spolupracovať alebo prečo spolupracujete s dobrovoľníkmi?

Formulovanie vízie dobrovoľníckeho programu by malo byť úzko spojené s posudzovaním a definovaním potrieb vo vzťahu k začleneniu dobrovoľníkov do organizácie. Dobrovoľnícke aktivity by v zariadeniach sociálnych služieb mali reagovať na konkrétne potreby organizácie a jej klientov. Tým zabezpečíte to, že dobrovoľnícky program bude autentický a bude vychádzať z reality a špecifik konkrétnej organizácie. Ideálne je, ak do identifikácie potrieb zapojíte zamestnancov aj klientov organizácie.

V prvom kroku odporúčame zamyslieť sa nad potrebami prijímateľov sociálnych služieb, ktoré momentálne nie sú uspokojené. Môže ísť o potreby, ktoré si vyžadujú intervenciu zo strany odborníkov, ale i bežné potreby, ktoré nevyžadujú odborné vedomosti a zručnosti. Následne je potrebné zamyslieť sa nad potrebami samotnej organizácie. Tieto potreby súvisia najčastejšie s úsilím zefektívniť a skvalitniť poskytované sociálne služby.



**Cvičenie:** Predstavte si dobrovoľníkov, ktorí sú nadšení a nevedia sa dočkať, kým začnú u Vás pracovať. 1. Porozprávajte sa s Vašími klientmi o týchto veciach: Čo by ste si priali? Pri plnení ktorých želaní by vám mohol pomôcť jeden alebo viacerí dobrovoľníci? 2. Urobte si s kolegami brainstorming zameraný na výber úloh, ktoré budú dobrovoľníci plniť. 3. Urobte si zoznam potrieb Vašej organizácie, ktoré môžu byť uspokojené prostredníctvom dobrovoľníkov.

## B. Tvorba dobrovoľníckych pozícií

Zhodnotenie potrieb je priamo prepojené s identifikáciou konkrétnych úloh, ktoré môžu dobrovoľníci plniť. Z tohto pohľadu je veľmi dôležité dosiahnuť priame prepojenie medzi úlohami, ktoré ste si definovali s dobrovoľníkmi, a poslaním organizácie. Dobrovoľníci musia chápať svoju rolu a miesto v zariadení a aj to, akým spôsobom budú prispievať k dosahovaniu cieľov. Dá im to pocit dôležitosti a stanú sa tak vysoko motivovaným zdrojom, ktorý máte ako organizácia neustále k dispozícii.

V tomto kroku by ste mali určiť náplň činnosti dobrovoľníkov a vypracovať dobrovoľnícke pozície. Náplň práce dobrovoľníkov závisí od:

- potrieb a možností organizácie,
- potrieb a možností prijímateľov sociálnych služieb,
- potrieb a tvorivej fantázie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

*Na základe výsledkov prieskumu medzi zariadeniami sociálnych služieb zapojenými do projektu SOVOL sme vyvodili niekoľko záverov: „Zdá sa, že pokiaľ ide o úlohy dobrovoľníkov, neexistujú žiadne hranice. Úlohy môžu byť rozdelené podľa rôznych aspektov ako napríklad – tie, na ktorých dobrovoľník pracuje priamo s klientom, alebo tie, ktoré sa zameriavajú viac na organizáciu, či na tie, ktoré sa týkajú administratívnych prác (kopírovanie, jazykové korek-*

*túry), úlohy týkajúce sa manažmentu dobrovoľníkov (nábor a koordinovanie či školenie dobrovoľníkov) alebo na marketing (komunikácia s médiami, hľadanie partnerov). Dobrovoľníci dokážu pomáhať na všetkých úrovniach organizácie: môžu pracovať priamo s klientmi, pomáhať zamestnancom a dokonca aj manažmentu zariadenia sociálnych služieb.“*

Dobrovoľnícke činnosti v organizáciách však majú svoje limity a obmedzenia. Pri tvorbe dobrovoľníckych pozícií a pracovnej náplne je potrebné rešpektovať tieto pravidlá:

- dobrovoľníci by nemali nahrádzať prácu plateného zamestnanca, ale môžu ju vhodne dopĺňať a tak napomáhať maximálnemu efektu starostlivosti personálu (v prieskume v rámci projektu SOVOL sme zistili, že toto pravidlo je v niektorých organizáciách porušované, preto toto pravidlo zdôrazňujeme);
- základné hranice dobrovoľníckej pomoci je potrebné stanoviť tak, aby boli zlučiteľné s platnou legislatívou;
- dobrovoľníci by nemali robiť činnosť, do ktorých sa nikomu nechce;
- vytváranie ponuky činností pre dobrovoľníkov je trvalý a otvorený proces a priestor pre tvorivosť by mali dostať aj dobrovoľníci.

V organizácii môže existovať viacero dobrovoľníckych pozícií, ktoré môžu obsahovať rozličné náplne práce. Pre každú dobrovoľnícku pozíciu by ste mali určiť:

- **Názov.** Vytvorenie chytlavého názvu pozície vám pomôže *predať* dobrovoľnícku príležitosť potenciálnym dobrovoľníkom. Buďte úprimní a vytvorte názov, ktorý je lákavý a vyzve ľudí, aby sa zapojili bez toho, aby premýšľali, že v danej pozícii ide o niečo viac, ako naozaj ide.
- **Cieľ.** Cieľ má byť splniteľný a má mať vplyv na organizáciu a jej klientov.
- **Navrhované aktivity.** Príklady dobrovoľníckych úloh a aktivít.
- **Časový rámec.** Odhadovaný počet hodín, celková dĺžka záväzku, pravidelnosť, flexibilita, konkrétne dni, resp. časti dňa, keď dobrovoľníkov potrebujete.
- **Miesto.** Kde budú dobrovoľníci pracovať. Doprava na miesto. Aktivity vonku alebo vnútri.
- **Spolupráca.** Spolupráca so zamestnancami, inými dobrovoľníkmi, mentorom. Skupinová alebo individuálna aktivita.
- **Supervízia.** Vzťahy so zamestnancami a ostatnými dobrovoľníkmi, požiadavka týkajúca sa poskytovania správ z aktivít, potreba supervízie. Informácie ohľadom správdzania.
- **Kvalifikácia.** Vedomosti, zručnosti a postoje potrebné pre danú pozíciu alebo požiadavka na školenie/tréning.
- **Prínosy pre dobrovoľníkov.** Školenie, poistenie, preplácanie nákladov... a akékoľvek ďalšie prínosy relevantné pre konkrétnu pozíciu.

Dobrovoľníctvo je vzťah, ktorý má dve strany – na jednej je dobrovoľník a na druhej organizácia –, a pre obe strany by malo byť prínosom. Ako v každom vzťahu, aj tu bude mať jedna strana očakávanie od tej druhej. Keď si ich uvedomíte, je väčší predpoklad, že bude Vaše partnerstvo úspešné.



### Príklad dobrovoľníckej pozície:

**Názov:** Veľký kamoš

**Cieľ:** Pripraviť deti lepšie do školy a cez pozitívne príklady ľudí ich motivovať k štúdiu v budúcnosti a k tomu, aby vnímali vzdelanie ako hodnotu.

**Navrhované aktivity:** priateľstvo a mentorský vzťah medzi dobrovoľníkom a dieťaťom; dobrovoľník sa stretáva s dieťaťom a pomáha mu s prípravou do školy; keď sú s prípravou hotoví, môžu sa hrať rôzne hry a rozprávať sa o všetkom možnom.

**Časový rámec:** raz za týždeň počas školského roku, trvanie stretnutia hodinu a pol v popoludňajších hodinách. Konkrétne dni budú dohodnuté podľa preferencií dobrovoľníkov a detí.

**Miesto:** centrum pre mládež v mestskej časti, kde žijú sociálne slabšie rodiny

**Spolupráca:** dobrovoľníci spolupracujú s koordinátorom centra pre mládež

**Supervízia:** raz za mesiac – skupinová supervízia za účasti ostatných dobrovoľníkov, informovanie centra pre mládež o prebiehajúcich aktivitách

**Kvalifikácia:** základné vedomosti zo základnej školy, schopnosť počúvať a komunikovať s deťmi, bez predsudkov voči Rómom. Schopnosť pohybovať sa v rámci mesta. Dobrovoľníci sa musia zúčastniť špeciálneho školenia zameraného na prácu s danou cieľovou skupinou.

**Prínosy pre dobrovoľníkov:** školenie, získanie pravidelnej spätnej väzby, preplatenie cestovných nákladov, pravidelné spoločenské podujatia, certifikát osvedčujúci účasť na školení a účasť na dobrovoľníckom programe.



**Cvičenie:** Vytvorte dobrovoľnícke pozície pre Vašu organizáciu. Premyslite všetky vyššie uvedené súčasti pozícií.

### C. Tvorba profilu dobrovoľníka/dobrovoľníčky pre jednotlivé pozície

Vytvorenie profilu znamená, že si určíme podmienky a pravidlá, ktoré musia byť nevyhnutne splnené, ak sa niekto chce stať dobrovoľníkom vo Vašom zariadení. Zamerajte sa napríklad na:

- **sociálno-demografické charakteristiky** (vek, vzdelanie, rod, pracovná pozícia a pod.),
- **vedomosti, zručnosti, postoje,**
- **osobnostné vlastnosti,**
- **ďalšie požiadavky** (konkrétne skúsenosť, zdravotný stav, množstvo voľného času a pod.).



Prostredníctvom vypracovania profilu dobrovoľníka určíme aj to, aké dokumenty budeme od dobrovoľníkov a dobrovoľníčok potrebovať, napr. výpis z registra trestov od potenciálnych dobrovoľníkov, životopis, dotazník, referencie a pod.

Nepokúšajte sa vytvoriť profil dobrovoľníka super-hrdinu – uvádzajte iba zručnosti a požiadavky, ktoré sú potrebné na to, aby začal vo vašom zariadení pracovať. Veľa zručností a vedomostí nadobudne vďaka dobrovoľníckej činnosti a počas školenia či priamo počas aktivity a **prostredníctvom sprievodcu. Buďte realistickí, aby ste potenciálnych dobrovoľníkov neodstrašili. Každý sa dokáže učiť a dobrovoľnícke programy sú úžasnou príležitosťou na odborný a osobný rast!**



### **Príklad profilu dobrovoľníka/dobrovoľníčky:**

#### **Názov: Veľký kamoš**

- Vek nad 18 rokov
- Voľný čas poobede minimálne 2 hodiny týždenne
- Trpezlivosť, empatia, flexibilita, zodpovednosť, emocionálna stabilita
- Bez predsudkov voči Rómom
- Bez psychiatrickej diagnózy
- Mobilný/mobilná v rámci mesta
- Základné znalosti na úrovni strednej školy
- Motivácia pre prácu s deťmi so sociálne znevýhodneného prostredia
- Morálne hodnoty



**Cvičenie:** Vytvorte profily dobrovoľníkov pre jednotlivé pozície. Aké majú mať Vaši dobrovoľníci charakteristiky? Buďte reálni, nehľadáte supermana alebo superženu.

### **D. Určenie koordinátora dobrovoľníkov a ďalšieho personálneho zabezpečenia programu**

Mať pozíciu koordinátora dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je veľmi dôležité, ak chce organizácia pri práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami zodpovedne plniť všetky úlohy a zodpovednosti spojené s ich zapojením. Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je kľúčovou postavou dobrovoľníckeho programu a kvalitný program nemôže bez neho existovať, pretože sprevádza dobrovoľníkov od začiatku do ukončenia spolupráce. Vo všeobecnosti, hlavné línie aktivít, do ktorých má byť koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok zapojená, sú: nastavenie cieľov, plánovanie, organizovanie, komunikácia, personálny rozvoj, podpora, monitoring, hodnotenie a uznanie. (Brozmanová Gregorová et al., 2017)

Existujú tri základné pozície v koordinovaní dobrovoľníkov a dobrovoľníčok:

- dobrovoľníkov riadi vedúci sociálnej inštitúcie sám;
- dobrovoľníkov riadi člen alebo zamestnanec sociálnej inštitúcie;
- koordinátorom dobrovoľníkov je samotný dobrovoľník.

Je nevyhnutné, aby sa manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok stal súčasťou celkového riadenia a vedenia zariadenia sociálnych služieb 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:

- vypracovanie dobrovoľníckeho programu
- administratíva a evidencia spojené s dobrovoľníckym programom
- informovanie o dobrovoľníctve smerom dovnútra i navonok sociálnej inštitúcie
- vyhľadávanie, výber a nábor dobrovoľníkov
- pravidelné informovanie dobrovoľníkov a komunikácia s nimi
- zabezpečenie zaškolenia dobrovoľníkov
- pravidelné stretnutia s dobrovoľníkmi
- pomoc dobrovoľníkom pri riešení problémov
- ochrana záujmov a usmernenie dobrovoľníkov
- pravidelné zisťovanie spätnej väzby od dobrovoľníkov
- organizovanie a zabezpečovanie skupinovej a individuálnej supervízie dobrovoľníkov v spolupráci s inými spolupracovníkmi a odborníkmi (mentor, psychológ, duchovný, lekár – sestra)
- spracovávanie záznamov, priebežných a záverečných správ o dobrovoľníckej činnosti pre možnosti evalvácie dobrovoľníckeho programu
- vypracovanie systému motivácie a odmeňovania dobrovoľníkov
- sprostredkúvanie komunikácie medzi dobrovoľníkmi, sprevádzanými, personálom a vedením organizácie
- zabezpečenie fotodokumentácie z aktivít dobrovoľníckeho programu
- ukončenie práce s dobrovoľníkmi

Pre detailnejší opis úloh koordinátora/koordinátorky dobrovoľníkov a dobrovoľníčok môžete využiť profil spracovaný v rámci EU projektu Wake- up call: volunteer manager role.<sup>2</sup>

Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je osoba s adekvátnymi kompetenciami, zručnosťami vedomosťami, kvalifikáciou, kapacitou a schopnosťou vykonávať túto prácu na požadovanej úrovni. Koordinátor dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by mal absolvovať špecifický tréning v manažmente dobrovoľníkov a dobrovoľ-

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesS-tore/545b7d49-689e-4e5a-87fd-e8624e6ad03e/VMOP\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesS-tore/545b7d49-689e-4e5a-87fd-e8624e6ad03e/VMOP_EN.pdf)

níчок. Štruktúra takéhoto tréningu je zhrnutá aj v jednom z výstupov projektu SOVOL. Na Slovensku takýto akreditovaný tréning ponúka Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií.

Ďalšie personálne zabezpečenie programu môže byť tvorené mentormi, dobrovoľníkmi, ktorí sú v sociálnej inštitúcii dlhodobými dobrovoľníkmi, odbornými konzultantmi, supervízorom, psychológom a inými osobami potrebnými na zabezpečenie fungovania programu.

### **E. Vyčlenenie materiálnych a finančných zdrojov a priestorov pre dobrovoľnícky program**

Aj keď hovoríme o dobrovoľníckom programe, v ktorom spolupracujeme s dobrovoľníkmi, ktorí si za svoju prácu nežiadajú plácu, musíme si uvedomiť, že aj dobrovoľnícky program potrebuje určité materiálne a finančné zabezpečenie. Materiálne a finančné zdroje pre dobrovoľnícky program môžu zahŕňať napríklad: rôzne pomôcky a materiál pre realizáciu dobrovoľníckeho programu, oblečenie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, pracovné pomôcky, preplatenie vzniknutých nákladov (cestovné náklady), finančné náklady spojené s koordináciou programu, finančná odmena pre lektorov/lektorky na školení, odmena pre supervízora/supervízorku, mzda pre koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a i. Aj napriek vzniknutým nákladom je práca dobrovoľníkov a dobrovoľníčok neoceniteľná a vracia zariadeniu niekoľkonásobne viac, ako spotrebuje.



**Cvičenie:** Vyplňte tabuľku výdavkov Vášho dobrovoľníckeho programu za jeden rok.

| Kategória rozpočtu   | Detaily výdavkov  | Kalkulácia | Suma |
|--|---|------------|------|
| <b>Nábor</b>   | Reklama<br>Tlač<br>Poštovné<br>Občerstvenie<br>Priestor na stretnutie<br>Čas pracovníkov a pracovníčok              |            |      |
| <b>Orientácia a tréning</b>                                    | Čas pracovníkov a pracovníčok<br>Materiály<br>Občerstvenie<br>Tréner/trénerka<br>Prenájom miestnosti                |            |      |
| <b>Podpora a uznanie</b>                                       | Ocenenia<br>Sociálne podujatia<br>Stretnutia<br>Darčeky<br>Supervízia   |            |      |
| <b>Zariadenie a vybavenie</b>                                  | Nábytok<br>Oblečenie (tričká a pod.)<br>Priestor v kancelárii<br>Počítač<br>Telefón<br>Internet/Wi-fi<br>Čaj a káva |            |      |
| <b>Preplácanie nákladov pri výkone dobrovoľníckych aktivít</b> | Cestovné<br>Obedy<br>Poistenie  |            |      |
| <b>Administrácia</b>   | Newslettery<br>Evidencia  |            |      |
| <b>Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok</b> | Plat<br>Tréning   |            |      |
| <b>Ďalší platený personál</b>                                  | Čiastočný plat  |            |      |
| <b>Ďalšie výdavky</b>  |   |            |      |
| <b>Spolu čas/výdavky</b>                                       |   |            |      |

Zdroj: [www.volunteer.ie](http://www.volunteer.ie)

V tejto fáze tiež pripravíme vhodné prostredie pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky: priestor na odkladanie osobných vecí, evidenčnú knihu, resp. zošit na zapisovanie príchodov a odchodov dobrovoľníkov, informačnú tabuľku alebo miestnosť, kde sa nachádzajú informácie pre dobrovoľníkov, **a priestor, resp. miestnosť na** supervízne stretnutia. V prípade, že sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky dostanú do kontaktu s klientmi a klientkami, môžeme mať v organizácii napr. nástenku s preukazmi, kde rodinní príslušníci a klienti môžu vidieť tváre a mená dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

Na záver tejto kapitoly vám ponúkame stručný kontrolný zoznam plánovania dobrovoľníckeho programu. Pri jeho tvorbe sme sa inšpirovali publikáciou McCurleyho, Lyncha a Jacskona (2013) a doplnili sme ho o vlastné elementy.



**Cvičenie:** Kontrolný zoznam pre plánovanie dobrovoľníckeho programu

- Je jasná vízia dobrovoľníckeho programu? Je definované, prečo majú byť dobrovoľníci zapojení do práce organizácie?
- Podporuje vedenie organizácie dobrovoľnícky program?
- Boli zamestnanci, klienti a súčasní dobrovoľníci zapojení do plánovania dobrovoľníckeho programu? Boli ich námety zakomponované do finálnej verzie dobrovoľníckeho programu?
- Vychádzajú dobrovoľnícke pozície z reálnych potrieb organizácie a klientov?
- Sú dobrovoľnícke pozície zmysluplné? Je jasné, ako prispievajú k naplňaniu vízie organizácie?
- Nenahrádzajú dobrovoľnícke činnosti prácu platených zamestnancov?
- Je definované, akých ľudí pre jednotlivé pozície potrebujeme?
- Je naša predstava o dobrovoľníkoch reálna? Nájdeme ich v miestnej komunite?
- Je v organizácii určený koordinátor dobrovoľníkov?
- Sú určené ďalšie osoby, ktoré budú mať zodpovednosti a úlohy vo vzťahu k implementácii dobrovoľníckeho programu?
- Sú v organizácii vyčlenené adekvátne finančné prostriedky na realizáciu dobrovoľníckeho programu?
- Sú v organizácii vyčlenené priestory pre dobrovoľníkov?
- Je naša organizácia pripravená na prijatie dobrovoľníkov? Je v organizácii dobrovoľnícka atmosféra?

## 5. NÁBOR DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK

Hľadanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pre organizáciu nie je jednorazovým procesom. Pri práci s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami sa musíme zmieriť s tým, že prichádzajú a odchádzajú. Ich získavanie môže prebiehať priebežne počas roka, ale dôraz sa väčšinou kladie na nábor na skorú jeseň a začiatok kalendárneho roka – teda po letných a zimných prázdninách.

Nábor je možné rozdeliť na tri hlavné kroky:

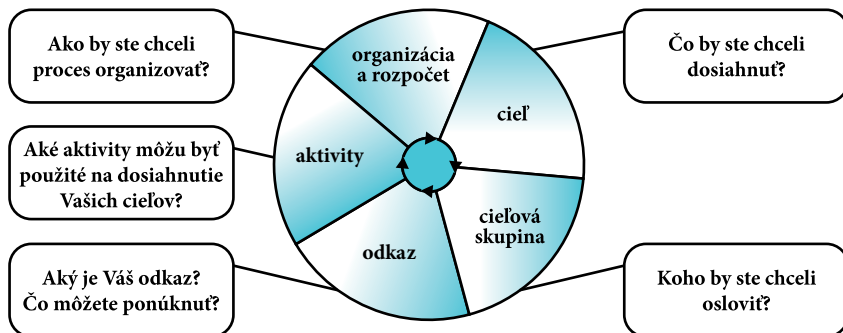
- **Príprava náboru.** Odpovedzte si na dve hlavné otázky: Akých dobrovoľníkov a dobrovoľníčky potrebujeme? Čo budú v našej organizácii robiť? Zahŕňa to posúdenie potreby dobrovoľníka v organizácii, popis práce, ako sme opísali v predchádzajúcej kapitole, rovnako ako profil dobrovoľníka/dobrovoľníčky.
- **Plánovanie náboru.** Zameranie náboru (výber cieľových skupín na základe vypracovaných popisov práce), tvorba časového plánu náboru a príprava procesu (vytvorenie ponuky, výber technik náboru, identifikácia potrebných zdrojov a zainteresovaných osôb).
- **Samotný nábor.** Znamená realizáciu stratégií navrhnutých vo fáze prípravy a plánovania. (Adolfova et al., 2016)

### Príprava na nábor dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Nábor nechápeme ako presvedčanie ľudí, aby robili niečo, čo nechcú. Naopak. Počas náboru sa snažíme nájsť ľudí, pre ktorých je ponúkaná práca výzvou. Sledujeme spájanie dvoch strán – očakávaní dobrovoľníkov a očakávaní organizácie. Teda hľadáme ľudí, ktorých potreby sú v súlade s potrebami organizácie. Už počas náboru vyčleňujeme dobrovoľníkov, ktorí nám nevyhovujú, a vyberáme tých, ktorí najlepšie zodpovedajú našim očakávaniam na základe nami vytvorených podmienok. Môžeme tak naraziť na dva problémy: nedostatok dobrovoľníkov vo všeobecnosti a na nedostatok „správnych“ dobrovoľníkov. (McCurlley, Lynch, 2000)

Pri príprave na získavanie dobrovoľníkov by ste si mali zodpovedať otázky v cykle náboru. Pozri Obrázok 7.

Obrázok 7 Cyklus náboru



Zdroj: <https://www.movisie.nl/>

## Typy a techniky náboru dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Literatúra zameraná na nábor dobrovoľníkov a dobrovoľníčok identifikuje rôzne typy náboru. McCurley, Lynch a Jackson (2013) uvádzajú 5 typov náborového procesu:

- *Nábor akýchkoľvek dobrovoľníkov a dobrovoľníčok* – používa sa pre dobrovoľnícke príležitosti, ktoré si nevyžadujú špeciálne zručnosti alebo len také zručnosti, ktoré môže získať každý už za veľmi krátky čas. Pri tomto type náboru sa rozšíri informácia o potrebe dobrovoľníkov medzi čo najširší okruh ľudí a predpokladá sa, že medzi týmito ľuďmi organizácia nájde tých, ktorých potrebuje. Ako metódy sa často využívajú: letáky, plagáty, reklama na webových stránkach (vlastných alebo iných), sociálne siete, ale aj tradičné médiá ako noviny, rozhlas a pod., kontaktovanie aktívnych skupín v komunite a šírenie informácie o náboře medzi ich členmi (napríklad skauti, susedské skupiny), emaily a telefonáty.
- *Cielený nábor* – táto forma náboru je veľmi užitočná, keď ide o dobrovoľnícke príležitosti, ktoré si vyžadujú určité špecifické kompetencie (napríklad: účtovníctvo, malba na tvár alebo iné umelecké zručnosti, znalosť cudzieho jazyka a pod.). Počas plánovania náboru by ste si mali zodpovedať tieto otázky: Akých dobrovoľníkov potrebujete? Aké kompetencie by mali mať? Kde takých ľudí nájdete? Ako by ste mali s nimi komunikovať a ako by mal vyzeráť odkaz, ktorý im vyšlete? Keď si ich zodpoviete, budete mať základ svojej cieľovej náborovej kampane.
- *Nábor zameraný na konkrétny okruh ľudí* – tento typ náboru predpokladá, že najlepším cieľom náborovej kampane sú ľudia, ktorí už majú nejaký vzťah k organizácii – a nejde len o tých, čo už pre organizáciu dobrovoľníčia, ale aj takých, čo vedia ľudí okolo seba k dobrovoľníctvu motivovať. Medzi takéto skupiny patria už aktívni dobrovoľníci, ich priatelia a rodinní príslušníci, klienti a ich priatelia a rodinní príslušníci, zamestnanci, donori, ľudia zo susedstva a pod. Ako to funguje? Ak na nábor používate ľudí, ktorí už sú s Vaším zariadením v kontakte, rozbiehate kampaň realizovanú ústnym podaním, ktorá vám pomôže nájsť ľudí, ktorých hľadáte. Zapájanie týchto skupín do náboru navyše využíva ako motivačný faktor už existujúci pozitívny vzťah týchto ľudí k organizácii a tiež vplyv organizácie na miestnu komunitu. Takýto prístup k náboru býva tiež veľmi úspešný, ak hľadáte dôveryhodných dobrovoľníkov, pretože skupiny, cez ktoré informáciu o náboře šírite, by ju neposúvali ľuďom, ktorým nedôverujú.
- *Nábor dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v konkrétnom prostredí* – takýto nábor je nasmerovaný na uzatvorený systém alebo inštitúciu, akými sú napríklad škola, firma, susedstvo, ľudia z miestneho kostola a pod. Snaží sa vypěstovať kultúru zapájania sa u členov uzatvorenej komunity a presvedčiť ich, aby sa rozhodli pre dobrovoľníctvo. Tento nábor však nefunguje u akejkoľvek skupiny a musí byť prepojený s úlohami, ktoré dobrovoľníkom a dobrovoľníckam ponúknete.
- *Sprostredkovaný nábor* – prepája Vašu organizáciu s inými skupinami, ktorých cieľom je poskytovať dobrovoľníkov a dobrovoľníčky pre rôzne aktivity na miestnej úrovni, takže vám môžu pomôcť s náborom. Môže ísť o dobrovoľnícke centrá, dobrovoľnícke programy v miestnych firmách, mládežnícke skupiny na školách a univerzitách a pod. Všetky tieto skupiny vám môžu pomôcť s kontaktom na jednotlivcov, ktorí hľadajú dobrovoľnícke príležitosti a môže ich zaujať to, čo ponúka práve vaše zariadenie/organizácia.

Pri hľadaní nových dobrovoľníkov môžeme využiť niekoľko techník, ktoré môžeme rozdeliť na priame a nepriame zdroje sprostredkovania informácií. Efektívnou formou získavania je kombinácia oboch typov informačných zdrojov.

**Nepriame informačné zdroje** – ide o sprostredkovanie informácií prostredníctvom rôznych médií (noviny, časopisy, televízia, rozhlas), internetových stránok (sociálnej inštitúcie, mesta dobrovoľníckych databáz a portálov), plagáty, letáky a propagačné materiály.

**Priame informačné zdroje** – je sprostredkovanie dobrovoľníckych ponúk a informácií priamym kontaktom, prostredníctvom blízkych ľudí, s ktorými sú ľudia v pravidelnom osobnom kontakte a dôverujú im, od priateľov, známych, príbuzných. Množstvo dobrovoľníkov však bolo oslovených, aj priamo aktívnymi dobrovoľníkmi či pracovníkmi organizácie, ktorá potrebuje pomoc.

Keď hovoríme o konkrétnych aktivitách náboru dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, ponúkame niekoľko tipov:

- **Roznášanie letákov a brožúr o organizácii a náboře** s uvedením miesta, kde sa môžu potenciálni dobrovoľníci dozvedieť ďalšie dôležité informácie o dobrovoľníckom programe (vývesky na mestských úradoch, internátoch, kostoly, prednáškové miestnosti, kluby, čakárne, úrady práce...).
- **Uverejnenie inzerátu/článku/obrázku** v printových médiách (organizácie, mesta, regiónu). Takto zverejnená informácia môže zasiahnuť širšie spektrum záujemcov.
- **Propagácia oznamu o organizácii a dobrovoľníckom programe na internete.** Internet je často využívaný v súčasnosti už nielen mladými ľuďmi. Môžeme využiť rôzne internetové stránky, prípadne si vytvoríme profil/stránku na sociálnych sieťach, ktorý umožňuje rozposlať pozvanie medzi svojich známych, zdieľanie tejto informácie a jej propagovanie. Okrem sociálnych sietí sú dobrou príležitosťou aj dobrovoľnícke databázy či portály. Návštevníkmi týchto stránok sú práve tí, ktorí sa o dobrovoľníctvo zaujímajú.
- **Propagácia dobrovoľníckeho programu** na internetovej stránke organizácie, kde je možné vytvoriť „sekcii“ o dobrovoľníkoch a pre dobrovoľníkov, kde okrem informácií o náboře môžu byť fotky z aktuálnej dobrovoľníckej činnosti, podrobnejší opis prínosov dobrovoľníckeho programu, jeho systému a pravidiel, s uvedením kontaktu na koordinátora/koordinátorku dobrovoľníckeho programu.
- **Rozposlanie emailu** s pozvánkou. Pri takýchto pozvánkach je možné rozposlať informáciu medzi svojich známych, rodinných príslušníkov prijímateľov sociálnej služby, zamestnancov sociálnej inštitúcie, ktorí ho zase posunú ďalej (tzv. metóda snowball – snehovej gule).
- **Priebežný propagačný plán.** Priebežne počas roka je možné osloviť médiá, písať tlačové správy, články a poskytovať rozhovory, na základe ktorých sa o organizácii, ako aj dobrovoľníctve v nej potenciálni dobrovoľníci dozvedia. Táto forma propagácie vyžaduje už určitú zručnosť.
- **Zapojenie zariadenia sociálnych služieb do celonárodných alebo komunitných akcií a kampaní dobrovoľníctva** typu Dni dobrovoľníctva, Komunitné dni, Týždeň dobrovoľníctva. Prípadne je možné vytvoriť vlastnú aktivitu, počas ktorej upo-



zorníme na hodnotu dobrovoľníctva a potrebu dobrovoľníkov pre zariadenie vo svojej komunite (Deň otvorených dverí, Aktivity počas významných sviatkov a i.).

- **Prezentovanie zariadenia sociálnych služieb** v iných inštitúciách a organizáciách (na školách a v rôznych kluboch, komunitných centrách a i.). Môžete vytvoriť informačnú kampaň či zaujímavé workshopy v spolupráci s ľuďmi z Vašej komunity. V rámci otvorenia sa zariadenia komunite sa osvedčili každoročne opakujúce sa kampane.

### Náborový odkaz

Odkaz, ktorý prostredníctvom náboru šírite, môžete šíriť ústne, cez tlačené materiály, verejné podujatia, miestnu tlač a rozhlas, dobrovoľnícke centrá či miestne firmy. Každá z týchto metód môže byť do určitej miery nápomocná v závislosti od toho, akú náborovú stratégiu si zvolíte, aké máte voľné dobrovoľnícke pozície a na aké skupiny potenciálnych dobrovoľníkov sa zameriavate. Odkaz by nemal byť príliš dlhý. Vymyslite pútavý názov dobrovoľníckej roly, ktorý upúta pozornosť ľudí. Uistite sa, že opisuje to, čo bude dobrovoľník robiť. Mal by byť ľahko pochopiteľný a nemal by používať žargón (Matorčević, Gligorovič, 2017).

Informácia v odkaze by mala byť uvedená v správnom poradí a mať logickú postupnosť (čitateľ si najprv overí potrebu dobrovoľníctva a potom sa rozhodne, či splňa aj technické predpoklady, aby sa doň zapojil). Oznam alebo reklama by mali byť zaujímavé a vyzerať pútavo, aby pritiahli pozornosť záujemcov. Ľudí k dobrovoľníctvu ťahajú emócie, snaha niečo zmeniť alebo vyriešiť, alebo ich hodnoty a túžba pomôcť.

Ak má byť náborový odkaz presvedčivý, mal by zahŕňať:

- opis problému, ktorý potrebujete riešiť, alebo potreby klientov, ktoré treba naplniť,
- opis toho, ako môže činnosť dobrovoľníka vyriešiť identifikovaný problém a o akú činnosť a aktivity pôjde,
- niektoré odpovede na otázky potenciálnych dobrovoľníkov týkajúce sa toho, či sa majú o danú pozíciu uchádzať,
- detaily o školení alebo tréningu a prínosoch, ktoré môže mať aktivita pre dobrovoľníkov,
- vysvetlenie ďalších krokov prihlasovania – Ak má človek záujem, čo má urobiť? Má vyplniť nejakú prihlášku? Koho má kontaktovať? Musí prejsť nejakým pohovorom? Kedy sa očakáva, že s dobrovoľníctvom začne?
- kontaktné informácie, aby vedel, kam sa má obrátiť, ak má ďalšie otázky. (Volunteer Ireland, 2017; Matorčević, Gligorovič, 2017)



**Cvičenie:** Pripravte si inzerát slúžiaci na nábor nových dobrovoľníkov a dobrovoľníčok.

### Názov

Motivujúci nadpis vzbudzujúci nadšenie.

### Úvod

Opíšte projekt alebo aktivitu, do ktorej budete dobrovoľníka zapájať. Opíšte, čo je na pro-

jekté alebo aktivite špeciálne a atraktívne.

### **Motivácia**

Opíšte, prečo chce Vaše zariadenie pracovať s dobrovoľníkmi. Pozvite čitateľa, aby sa stal dobrovoľníkom.

### **Závazok, ktorý žiadate**

Opíšte druh dobrovoľníkov, ktorých hľadáte. Aký typ záväzku od nich požadujete? Máte na nich špeciálne požiadavky (napr. disponibilita, dopravenie sa na miesto a pod.). Opíšte, čo na oplátku získajú dobrovoľníci.

### **Prihláška**

Opíšte, ako majú dobrovoľníci prejavit' svoj záujem a v akom časovom horizonte. Ako bude vyzerat' prijímací proces? U koho získajú viac informácií?

### **Záver**

Výzva k akcii.



## **Príklad článku o dobrovoľníckom programe v miestnych novinách.**

### **Opri sa o mňa! Aj ty sa môžeš stať veľkým kamarátom...**

*Barborka je celkom obyčajné, hravé dievčatko. Na jej vek, žiaľ, trochu samotárske. Vzťahy v škole nemá veľmi ružové, pretože sa nestotožňuje s názormi svojich spolužiačok. Stretla sa však s dobrovoľníčkou Zuzkou. A jej svet zrazu ožil. Vyfarbil sa mnohými farbami, pretože získala kamarátku, s ktorou zažíva stále nové zážitky. Raz je to korčuľovanie, inokedy si idú zaplávať. Barborka tak spokojne, bez súdenia iných, zdieľa svoju hravú energiu vo dvojici a učí sa stále novým veciam.*

*Neverili by ste, ale stále sú medzi nami deti, ktoré „spriaznenú dušu“ nemajú. Nemajú kamarátov, kamarátky. Nezažívajú pocity opory, pochopenia, ocenenia či napredovania. Ani od najbližších. Akékoľvek ťažkosti sú len ďalšou skúškou, s ktorou sa musia vyrovnat' samy. Vieš si predstaviť, že tu by si mohol/mohla pomôcť práve ty! Centrum dobrovoľníctva už od roku 2007 vytvára zázemie a priestor práve pre mentorský program určený deťom a mladým, ktorí to potrebujú, a voláme ho Opri sa o mňa! Je slovenským variantom programu Big Brothers Big Sisters, ktorý pôvodne vznikol pred viac ako 100 rokmi v Amerike.*

*„Dnes už Barborka vôbec nie je samotárka. Práve naopak. Má kamarátku, vďaka ktorej vníma svet pozitívnejšie a nehanbí sa nadviazať kontakt s ľuďmi okolo seba. Svoj voľný čas využíva efektívne a na každé stretnutie so Zuzkou sa veľmi teší.“*

*Skús sa stať mentorom aj ty! Dobrovoľník alebo dobrovoľníčka, ktorý/á sa rozhodne dieťa sprevádzať, by mal mať od 18 do 30 rokov. V prípade záujmu ho vieme otvoriť aj pre starších záujemcov. Viac informácií získaš na emailovej adrese oprisaomna@centrumdobrovolnictva.sk alebo na [www.centrumdobrovolnictva.sk](http://www.centrumdobrovolnictva.sk).*

*Tím Centra dobrovoľníctva*

## 6. VÝBER DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK

Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je úzko prepojený s náborovým procesom a založený na tom, ako organizácia definuje potenciálne roly pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a profily vedúce k výberu kandidátov. Literatúra v tejto oblasti uvádza všeobecné informácie o výberovom procese dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a venuje sa odlišnostiam tohto procesu v porovnaní s výberom zamestnancov. Berie do úvahy charakteristiku dobrovoľníckej práce, čiže venovanie času a schopností pre blaho iných bez očakávania finančnej odmeny. Z tejto perspektívy by sme v prípade dobrovoľníkov mali hovoriť nie o výbere, ale skôr o procese párovania, o hľadaní vhodných dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pre aktivity, ktoré organizácia ponúka. Výber dobrovoľníkov a dobrovoľníčok musí dostať do rovnováhy dve strany jednej mince: kontext a potreby organizácie na strane jednej a záujmy a schopnosti dobrovoľníka na strane druhej. Dobrovoľník by sa nemal dostať do pozície, o ktorú nejaví záujem a nie je pre ňu motivovaný, skrátka nemal by ju dostať len preto, že spĺňa profil. Tiež by ste nemali dobrovoľníkovi prideliť rolu, pre ktorú je síce veľmi motivovaný, ale nemá na ňu potrebné kompetencie. Preto by výberový proces mal byť nasmerovaný tak, aby dosiahol výhru na oboch stranách, ktoré sú doň zapojené. (Adolfová et al., 2016)

Párovanie dobrovoľníka s dobrovoľníckou aktivitou alebo úlohou a pracovným prostredím, ktoré si budú užívať, je jedna z výziev, ktorým koordinátor dobrovoľníkov čelí. Aby ste sa tejto výzvy so ctou zhostili, máte na to vo svojom zariadení niekoľko nástrojov, ktoré sa vo výbere dobrovoľníkov a dobrovoľníčok osvedčili: **prihláška/dotazník, odporúčací list a vstupný pohovor**. Vo väčšine prípadov sa nevyužívajú izolovane, ale v rôznych kombináciách, aby sa zaistilo, že zariadenie má k dispozícii všetky informácie o potenciálnych dobrovoľníkoch a dobrovoľníčkach, ktoré potrebuje k definitívnemu rozhodnutiu.

V niektorých prípadoch môže pred samotným rozhovorom prebehnúť prvé stretnutie so záujemcami. To môže mať prívlastok „informatívne“ – jeho cieľom je podať **základné informácie**. Jednak o poslaní a histórii organizácie, pričom hovoríme najmä o **význame a náplni činnosti** dobrovoľníkov. Predstaví sa **organizačný tím a koordinátor/ka dobrovoľníkov**. Priestor dostávajú aj otázky záujemcov. V prípade, že dobrovoľníci budú pracovať s klientmi alebo budú v úzkom kontakte so zamestnancami, odporúčame v druhej časti stretnutia rozdať záujemcom **dotazník**. Dotazník by mal obsahovať otázky, ktoré sa týkajú štatistických údajov, základných informácií o osobnosti potenciálneho dobrovoľníka a jeho motivácie k dobrovoľníctvu. Dotazník nám nevytvorí komplexný obraz o uchádzačovi. Preto odporúčame, aby boli záujemcovia pozvaní na osobný rozhovor.

Nástroj, ktorý slúži na to, aby sme o kandidátovi/kandidátke na dobrovoľnícku pozíciu dostali čo možno najkompletnejšiu informáciu, je **vstupný pohovor**. Akýkoľvek rozhovor je dvojstranne recipročný proces, ktorý umožňuje organizácii získať informácie o kandidátovi a zároveň kandidátovi poskytnúť informácie o základných elementoch organizácie – poslaní, vízii, aktivitách, klientoch a pod. Rozhovor by mal viesť koordinátor dobrovoľníkov s iným členom tímu, ktorí budú dobrovoľníkom k dispozícii aj neskôr (môže ísť o sprievodcu alebo skúseného dobrovoľníka), ideálne tiež so psychológom.

Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov, resp. osoba, ktorá vedie rozhovor, by mala mať nasledujúce znalosti a schopnosti (McCurley, Lynch, 2000):

- dobrá znalosť organizácie, jej programov,
- osobná znalosť pracovníkov a pracovníčok organizácie,
- schopnosť komunikovať so všetkými typmi ľudí,
- schopnosť viesť dialóg s cudzími ľuďmi,
- schopnosť pozorne počúvať a rozoznávať medzi vypovedaným a nevysloveným,
- schopnosť dávať doplňujúce otázky,
- schopnosť dodržiavať postup pri pohovore a nedostať sa do dominantného postavenia,
- oddanosť organizácii a jej programom,
- schopnosť chápať problémy iných ľudí,
- schopnosť povedať nie.

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

Cieľom prvého stretnutia je **pridelenie správneho človeka na správne miesto**. Čím presnejšie obidve strany opíšu svoje očakávania na začiatku spolupráce, tým menšie je riziko ich sklamaní v budúcnosti. **Počas prvého stretnutia alebo úvodného pohovoru je potrebné čo najpresnejšie definovať:**

- očakávania vo vzťahu k dobrovoľníckej práci na strane organizácie a záujemcu 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,
- spôsob plnenia úloh,
- pracovný čas.

Ďalšie otázky, ktoré zvyčajne záujemcom položíme, sú napríklad:

#### **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?

#### **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?

## Otázky zamerané na zručnosti, pracovné návyky a preferencie dobrovoľníka:

- Aké máte zručnosti, schopnosti... ktoré by ste mohli u nás využiť?
- Čo radi robíte? Akej práci by ste sa radšej vyhli?
- Aké dobrovoľnícke skúsenosti ste mali doposiaľ?
- Čo by ste urobili pri riešení konkrétnej dobrovoľníckej úlohy... ako by ste postupovali v prípade, že...?
- Ako riešite situácie, keď sa nevyvíjajú podľa vášho plánu?
- Viete si predstaviť našich klientov?
- Ako by ste reagovali, ak by...?
- Viete si predstaviť konkrétnych klientov, s ktorými by ste radi pracovali?
- Dávate prednosť skupine alebo práci vo dvojici, či individuálnej práci? Prečo?

Mydlíková (2002) pridáva **pravidlá pri pohovore**:

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



## Vzor pre štruktúru pracovného pohovoru s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou

### Úvod

- dbajte na to, aby sa dobrovoľník cítil uvoľnene
- predstavte sa
- informujte kandidáta o štruktúre pohovoru

### Hlavná časť

- informujte kandidáta o pohovore
- poskytnite reálny opis práce dobrovoľníka
- poskytnite informácie o konkrétnej pozícii
- opýtajte sa kandidáta na informácie podľa výberových kritérií/požiadaviek

### Záver

- opýtajte sa kandidáta, či potrebuje ďalšie informácie
- informujte ho/ju o ďalšom postupe alebo odmietnite kandidáta a podajte mu jasné vysvetlenie vášho odmietnutia

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

Po uskutočnení rozhovoru môžete zistiť, že nie každý uchádzač je vhodný na Vašu dobrovoľnícku pozíciu z niekoľkých dôvodov. Môžete odhaliť nesprávnu, v extrémnom prípade až patologickú motiváciu, môžete zistiť, že Vaše očakávania a očakávania dobrovoľníka sa neprekrývajú, no môžete prísť aj na jednoduchšie dôvody, ako sú napr. nedostatočné množstvo voľného času, dobrovoľník nemôže prísť na avizované školenie alebo sa zúčastňovať supervíznych stretnutí a pod. Odmietnutie dobrovoľníka/dobrovoľníčky v tomto prípade neznamena, že sa po čase nemôže do organizácie opäť vrátiť. Odmietnuť záujemcu/záujemkyňu – povedať nie môžete už počas pohovoru alebo lepšie po konzultácii so všetkými prítomnými kolegami môžete poslať email alebo zatelefonovať. Odmietnuť dobrovoľníka, ktorý prichádza s úmyslom pomôcť, nie je nikdy príjemné. Treba mať však na pamäti, že tým chránite klienta, organizáciu a nakoniec aj dobrovoľníka. Veľa neskúsených koordinátorov a koordinátoriek si myslí, že veľký počet dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je najdôležitejším znakom pri získavaní dobrovoľníkov. Nie je to tak. Ak chcete získať správnych dobrovoľníkov a dobrovoľníčky, musíte počítať s tým, že mnohých záujemcov budete 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 ukončíte rozhovor ponúknutím konkrétneho dobrovoľníckeho miesta a vysvetlením procesu, ktorý bude nasledovať (školenie, supervízia, prvý kontakt s klientom, vyžiadanie si ďalších odporúčaní), prípadne oznámite výsledok dobrovoľníkovi po dohode s ostatnými dodatočne emailom alebo telefonicky. Pohovory sú zväčša veľmi náročné, niekedy totiž ani sám dobrovoľník nevie, o čo má presne záujem alebo nemá schopnosti, aby konkrétnu prácu mohol vykonávať.

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

- súcit vedúci k degradácii klienta,
- 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 nevie dať rady, a preto chce v službe hľadať rovnováhu (kompenzáciu),

- 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 a vzťahy medzi členmi dobrovoľníckeho tímu. (Tošner, Sozanská, 2002) Preto sa snažíme motivácii našich potenciálnych dobrovoľníkov venovať pozornosť už počas úvodných stretnutí a rozhovoru.

Výberový proces predstavuje zladenie medzi tým, čo organizácia vyžaduje alebo ponúka uchádzač. Preto tomu prispôbte váš výberový proces a uistite sa, že od kandidátov nežiadate príliš veľa (napríklad príliš veľa úrovni výberového procesu), veď, koniec koncov, robíme výberové konanie na pozíciu dobrovoľníctva a nie na vysoko platenú pozíciu na Wall Street. (Adolfova et al., 2016)



**Cvičenie:** Pripravte na základe informácií v tejto kapitole scenár výberového rozhovoru s konkrétnymi otázkami.

## 7. ORIENTÁCIA A TRÉNING

Prípravný proces, ktorý pomáha dobrovoľníkom a dobrovoľníčkam zoznámiť sa so svojou prácou v rámci organizácie, možno rozdeliť do dvoch častí:

- **Orientácia:** proces prípravy dobrovoľníka, aby sa prispôbil organizácii, svojej činnosti a čo najskôr začal efektívne dobrovoľničiť (táto fáza je známa tiež ako iniciálna).
- **Tréning:** proces, ktorý pripraví dobrovoľníka na výkon dobrovoľníckych aktivít pre organizáciu.

### **Orientácia**

Orientáciu chápeme ako proces pomoci dobrovoľníkom pochopiť organizáciu a zžiť sa s ňou. Je vytvorený na to, aby im poskytol informácie a vedomosti o organizácii, ktoré im pomôžu pochopiť svoju úlohu pri riešení nejakého problému. Dá sa povedať, že ide o pochopenie dôvodu existencie organizácie, jej systému, fungovania a postupov. McCurley, Lynch a Jackson (2013) rozdeľujú orientáciu na tri hlavné oblasti: orientáciu v dôvodoch a príčinách, orientáciu v systéme a sociálnu orientáciu.

- **Orientácia v dôvodoch a príčinách.** V tejto časti sú dobrovoľníci informovaní o tom, prečo organizácia vznikla a existuje, o jej poslaní a hodnotách. Tento druh orientácie vytvára emocionálny vzťah medzi dobrovoľníkom a organizáciou. Ak máte na starosti túto časť orientácie, nemali by ste zabudnúť na: históriu, poslanie, filozofiu, informácie o klientoch, službách a realizovaných programoch a projektoch.
- **Orientácia v systéme.** V tejto časti uvediete dobrovoľníkov do systému riadenia zariadenia. Jej cieľom je pomôcť dobrovoľníkovi pochopiť kontext a to, akým spôsobom zapadá do celého systému. Venuje sa praktickejším aspektom organizácie: štruktúre, hierarchii, počtu zamestnancov, pravidlám, fyzickému priestoru, možnostiam a dobrovoľníckym pozíciám.
- **Sociálna orientácia.** V tejto časti zoznamujete dobrovoľníkov s ďalšími dobrovoľníkmi, členmi alebo zamestnancami a vysvetľujete im, čo robia. Predstavujete im aj organizačnú kultúru, ako napríklad: spôsob obliekania, pravidiel ohľadom fajčenia a jedenia či ďalšie nepísané pravidlá či dokonca rituály. Dobrovoľníci by mali pochopiť napríklad, ako sa majú ľudia k sebe navzájom správať, či v organizácii vládne priateľská alebo skôr formálna atmosféra, aký jazyk sa používa, aké sú rodové vzťahy a pod. Pochopenie organizačnej kultúry pomôže dobrovoľníkovi, aby sa rýchlejšie stal súčasťou tímu a zníži stres a pocit neistoty vyplývajúci zo skutočnosti, že pre dobrovoľníka je to nová situácia. Takýto proces uľahčuje ich zžitie sa s organizáciou a pracoviskom.

### **Tréning**

Tréning sa týka priamo zručnosťami a vedomosťami, ktorými musia dobrovoľníci disponovať, aby dobre zvládli dobrovoľnícku činnosť, na ktorú sa prihlásili. Môže ísť o výučbu nových zručností, vystavenie dobrovoľníkov neznámym myšlienkam, možnosť prakticky si vyskúšať niektoré situácie a získať spätnú väzbu na konkrétne spôsoby práce a interakcie s ľuďmi. Ak budú napríklad dobrovoľníci pracovať s chorými ľuďmi, potrebujú poznať ich fyziologické, duševné a duchovné potreby; potrebujú vedieť, ako s nimi komunikovať, ako im prejavíť podporu alebo reagovať na ich potreby a pod. Počas



tréningu by ste mali dobrovoľníkom dať možnosť na zdieľanie svojich očakávaní a strachov spojených so svojou dobrovoľníckou úlohou v zariadení/organizácii.

Pomáha, ak sa do orientácie a tréningu zapoja aj už skúsení dobrovoľníci, ktorí dokážu vysvetliť rôzne aspekty fungovania zariadenia. Nových dobrovoľníkov privítajú, zoznámia sa s nimi, čo môže uľahčiť a urýchliť akceptáciu nových dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v tíme.

Aby ste určili typ prípravy, ktorú vaši dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú, musíte zistiť odpovede na dve otázky:

- Aké informácie dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú, aby vykonávali svoju činnosť efektívne?
- Aké zručnosti, vedomosti a postoje dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú, aby dokázali zvládnuť svoje úlohy?

Pri príprave orientácie a tréningu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa môžete inšpirovať jednotlivými časťami tréningu dobrovoľníkov, ktorý vznikol v rámci projektu SOVOL: <https://sovol.wordpress.com/outcomes/>.

### **Manuál pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky**

Pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky môžete pripraviť manuál, ktorý využijete nielen počas orientácie, ale aj po nej. Ide o akéhosi sprievodcu, ku ktorému sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky môžu vrátiť kedykoľvek počas realizácie dobrovoľníckej aktivity. Je to užitočná pomôcka, v ktorej nájdete jasné odpovede v čase, keď ich potrebujú. Takýto manuál môže obsahovať:

- úvodné vyhlásenie zamestnancov zariadenia ohľadom hodnoty spolupráce s dobrovoľníkmi v organizácii,
- informácie o organizácii, jej poslaní, cieľoch a predpisoch,
- organizačnú štruktúru, zoznam zamestnancov (najmä tých, s ktorými dobrovoľníci prichádzajú do priameho kontaktu),
- kontakty na koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- etický kódex pre dobrovoľníkov,
- princípy týkajúce sa dobrovoľníkov a podmienok spolupráce,
- pravidlá týkajúce sa dodržiavania dôvernosti informácií,
- postupy dôležité z hľadiska ochrany osobných údajov,
- prezentácie, články z odborného tréningu dobrovoľníkov,
- vzorovú dohodu o dobrovoľníckej činnosti, ktorú uzatvára organizácia s dobrovoľníkom,
- dôvody ukončenia spolupráce,
- rady týkajúce sa komunikácie s klientmi,
- pravidlá bezpečnosti pri práci,
- inštrukcie týkajúce sa obliekania, používania mobilných telefónov, prípadne ďalšie a pod.



### Príklad: Praktické rady pre dobrovoľníkov pomáhajúcich v táboroch pre ľudí s postihnutím

- Správajte sa k ľuďom s postihnutím rovnako, ako by ste boli radi, keby sa ostatní správali k vám.
- Otvorte sa obavám, smútkom aj radosti ľudí, s ktorými trávite čas.
- Ak niečo nevíete, spýtajte sa. Čím viac otázok položíte, tým viac sa toho dozvíete o ľuďoch s mentálnym postihnutím. Tábor je skvelá príležitosť získať v tomto smere čo najviac vedomostí a zručností.
- O problémoch rozprávajte. Informujte odborných zamestnancov o všetkých problémoch a obavách, ktoré v súvislosti s účastníkmi tábora máte.
- Nesľubujte nič, čo nevíete splniť. Mentálne postihnutie je typické veľkou dôverčivosťou týchto ľudí, takže je veľmi ľahké ublížiť im.
- Každý má právo robiť chyby, aj vy. Pripustite, ak niečo nevládáte.<sup>3</sup>

Pre dobrovoľníkov a dobrovoľníčky môžete tiež prichystať **informačný balíček**, ktorý bude obsahovať:

- uvítací list,
- zmluvu o dobrovoľníckej činnosti,
- všeobecný leták o organizácii,
- kópiu smernice a pravidiel pre dobrovoľnícky program,
- prehľad ponúkaných alebo plánovaných tréningových kurzov,
- zoznam dôležitých telefónnych čísel,
- výročnú správu,
- organizačnú štruktúru a iné.



**Cvičenie:** Vyplňte kontrolný zoznam týkajúci sa prípravy dobrovoľníkov. Keď budete hotoví, prediskutujte ho so zamestnancami vo vašom zariadení a zaveďte ho do orientácie a tréningu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Na ktoré otázky ste odpovedali negatívne? Môže si napriek tomu dobrovoľník dobre plniť svoje úlohy?

<sup>3</sup> Zdroj: SOVOL – príklady dobrej praxe, Komunitný svojpomocný dom č. 2, Varšava, Poľsko.

**Kontrolný zoznam týkajúci sa prípravy dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**

|  |     |     |
|--|-----|-----|
| Dobrovoľníci získajú informácie o poslaní zariadenia.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o histórii zariadenia.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o službách, ktoré zariadenie poskytuje.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o programoch a projektoch organizácie.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o organizačnej štruktúre.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o priestore, ktorý je im v organizácii k dispozícii.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o dobrovoľníckych pozíciách v zariadení.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o zodpovednostiach a úlohách koordinátora dobrovoľníkov.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci sa zoznámia so zamestnancami.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o kultúre a pravidlách, ktoré platia v organizácii.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o dohode, ktorú so zariadením uzavrú.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o svojich právach a povinnostiach.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci majú priestor na to, aby sa podelili o svoje očakávania a obavy.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o etickom kódexe pre dobrovoľníkov.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o príčinách ukončenia spolupráce.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o klientoch vo všeobecnosti.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o správaní klientov.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o ochoreniach a liečbe klientov.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o mobilnosti klientov.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o tom, čo klienti nemajú radi a prečo.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o klientoch v rozsahu, aký je potrebný pre ich prácu.  | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o bezpečnosti pri práci.   | Áno | Nie |
| S dobrovoľníkmi analyzujeme stereotypy a predsudky, ktoré majú voči klientom.  | Áno | Nie |
| U dobrovoľníkov si kontrolujeme, či majú dost informácií, aby zvládli svoje úlohy.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o tom, ako viesť evidenciu a hodnotiť vlastnú dobrovoľnícku činnosť.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o tom, ako sa správať pri konfliktoch.   | Áno | Nie |
| Dobrovoľníci získajú informácie o pravidlách týkajúcich sa dodržiavania dôvernosti informácií a postupov vedúcich k ochrane osobných údajov. | Áno | Nie |

## 8. PODPORA A SUPERVÍZIA V MANAŽMENTE DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK

Všetci dobrovoľníci a dobrovoľníčky potrebujú podporu a supervíziu. Formy ich realizácie sa vo veľkej miere líšia. Krátkodobí dobrovoľníci alebo dobrovoľníci, ktorí pracujú s deťmi v nemocnici, budú potrebovať odlišnú podporu a supervíziu ako dlhodobí dobrovoľníci alebo dobrovoľníci, ktorí väčšinou vykonávajú administratívnu prácu. Je dôležité, aby poskytovaná podpora a supervízia boli adekvátne a prispôbené konkrétnej pozícii a osobnosti dobrovoľníka. Slová „podpora“ a „supervízia“ sa často používajú takmer zameniteľne a v praxi sa často poskytujú cez rovnaké aktivity alebo spôsoby. Existuje množstvo definícií a významov slova supervízia. V tejto kapitole vám chceme priblížiť náš pohľad na podporu a supervíziu ako na kľúčové nástroje v procese koordinácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok pri vyvážení potrieb organizácie s potrebami dobrovoľníka, aby sa dosiahla efektívna, produktívna a zmysluplná dobrovoľnícka prax. Tento pohľad je podložený odbornou literatúrou a našimi skúsenosťami so supervíziou pomáhajúcich profesionálov, hlavne v rámci sociálnej práce a s miestnymi, ako aj medzinárodnými dobrovoľníkmi.

### Podpora a supervízia

Pri koordinácii dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je užitočné uvažovať o podpore a supervízii ako o kontinuu s potrebami dobrovoľníka na jednom konci a nárokmi na pozíciu na druhom konci.



Zdroj: Volunteer Now, 2012

*Podpora* je definovaná ako: Záujem, porozumenie a starostlivosť poskytovaná dobrovoľníkom, ktorá im pomáha pokračovať v činnosti po celý čas a dokonca aj v časoch krízy, umožňuje im naplniť ich potreby a potreby ostatných v organizácii.

Na druhej strane *supervízia* je opísaná ako „spôsob monitorovania výkonu dobrovoľníkov s cieľom pomôcť im, aby mali úžitok zo svojej pozície. Zabezpečiť, aby vykonávali svoje úlohy adekvátnym spôsobom, povzbudiť ich pri riešení problémov a poskytnúť usmernenie“ (Volunteer Now, 2012).

Podpora a supervízia by mali odrážať nasledujúce štyri kľúčové princípy:

- *Klíma*. Je veľmi dôležité, aby ste podporovali klímu, ktorá umožňuje dobrovoľníkom požiadať o pomoc. Vždy by mal byť k dispozícii niekto, kto môže poskytnúť podporu. Rovnako supervízia sa musí vnímať ako súčasť dobrovoľníckej praxe a nie ako niečo, čo sa udeje len vtedy, keď sa vyskytne problém.
- *Dostupnosť*. Podpora a supervízia pre dobrovoľníkov musia byť poskytované v adekvátnej chvíli a na správnom mieste.
- *Flexibilita*. Je to schopnosť prispôbiť sa potrebám jednotlivých dobrovoľníkov, ktoré sa budú líšiť.
- *Vhodnosť*. Poskytovaná podpora musí súvisieť s prácou, ktorá sa očakáva od do-

brovoľníkov, že ju vykonajú a zároveň bude pre nich nápomocná. Na jednej strane by mala byť zachovaná vyváženosť medzi primárnymi potrebami organizácie v súvislosti s vykonaním úloh a dodaním služieb (supervízia) a na druhej strane s osobnými potrebami dobrovoľníka (podpora). (Volunteer Now, 2012)

### **Na človeka zameraná podpora pri koordinácii dobrovoľníkov a dobrovoľníčok**

Hlavné funkcie podpory pri koordinácii dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sú prepojené s rolou koordinátora a sprievodcu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Podporu pre dobrovoľníkov môže ponúkať supervízor a iní zamestnanci/dobrovoľníci alebo členovia organizácie.

Podpora pre dobrovoľníkov môže byť poskytovaná formálnym/štruktúrovaným spôsobom (napr. zaškolenie, školenie, stretnutie jeden na jedného, skupinové stretnutia) a neformálnym/neštruktúrovaným spôsobom (napr. počúvanie a komunikácia s dobrovoľníkom, keď to potrebuje, lebo o to požiadal). Rozlišujeme **osem** rozšírených typov podpory, ktoré môžu byť ponúknuté cez tieto, ale aj iné aktivity:

- Ponúknutie rady: poviete im svoje návrhy o tom, aký by bol najvhodnejší spôsob jednania, ktorý by si mohli zvoliť na základe vašej vlastnej praxe.
- Poskytnutie informácií: dobrovoľníkom poskytnete informácie, ktoré potrebujú v konkrétnej situácii (napr. popis ich pozície, relevantné kontaktné osoby atď.).
- Priama akcia: urobíte niečo v záujme dobrovoľníka a uvoľníte tlak.
- Školenie: pomôžete niekomu získať vedomosti a schopnosti.
- Zmena systémov: pracujete na tom, aby ste ovplyvnili a vylepšili systémy, ktoré spôsobujú ťažkosti dobrovoľníkom; práca na organizačnom rozvoji namiesto práce s jednotlivcami.
- Osobná podpora: pomoc dobrovoľníkom rozpoznať problémy a alternatívne spôsoby, ako s nimi jednať.
- Zabezpečenie vzájomnej podpory: umožniť dobrovoľníkom, aby sa navzájom podporovali (napr. skupinová podpora, kamarátsky vzťah).
- Podpora supervízora: poskytovanie spätnej väzby o výkone dobrovoľníka. (Volunteer Now, 2012)

Každá kategória môže prerásť do „stratégie“ na podporu konkrétneho dobrovoľníka v špecifickom pracovnom kontexte. Dobrý podporný systém môže prispôsobiť akúkoľvek stratégiu alebo kombináciu stratégií a mal by využívať rôzne metódy a aktivity na sprístupnenie podpory dobrovoľníkom.

Podpora pre dobrovoľníkov je predpokladom ich udržania v organizácii, preto nezabudnite:

- informovať dobrovoľníkov, čo by mali robiť;
- zadávať dobrovoľníkom úlohy;
- pomáhať im, aby sa stali súčasťou tímu;
- zabezpečiť kontakt medzi dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami a koordinátorom/koordinátorkou dobrovoľníkov.

Kľúčom pri ponuke hodnotnej podpory je komunikácia medzi dobrovoľníkmi a organizáciou, ktorá:

- predchádza konfliktom a napätiu;
- vytvára atmosféru vzájomnej dôvery a spolupráce;
- umožňuje poskytovanie informácií o aktuálnej situácii a potrebných zmenách;
- predchádza odchodu dobrovoľníkov;
- vytvára partnerstvo medzi dobrovoľníkmi, zamestnancami a prijímateľmi.

Špecifickú pozíciu v podpore dobrovoľníkov a dobrovoľníčok môžu zohrať zamestnanci v pozícii tzv. sprievodcov. Viac informácií o tejto pozícii sa môžete dočítať vo výstupe projektu SOVOL „Tréning pre sprievodcov dobrovoľníkov v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky“.

## **Supervízia**

Supervízia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je hlavnou úlohou supervízora/supervízorky. V niektorých prípadoch koordinátor dobrovoľníkov a supervízor môže byť tá istá osoba, ale je lepšie, ak sú na tieto úlohy vyčlenení odlišní pracovníci. Koordinácia nie je to isté ako supervízia dobrovoľníkov a pri práci s dobrovoľníkmi je niekedy potrebné riešiť problémy medzi koordinátorom/koordinátorkou a dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami.

Supervízia je často vnímaná s pochybnosťami, pretože dobrovoľníci alebo platení zamestnanci majú obavu, že sú kontrolovaní. Keď počujú slovo supervízia, predstavia si veľkého nepríjemného človeka, ktorý sa im pozerá cez plece a snaží sa nájsť chybu vo všetkom, čo robia. Možno existujú supervízori, na ktorých by pasoval takýto popis, ale pri pomáhajúcich profesiách a koordinácii dobrovoľníkov by supervízia mala byť úplne iná. Ľudia, ktorým je poskytovaná supervízia, ju často vnímajú ako nápomocnú, ako zdroj rady, informácií a emocionálnej podpory pre prácu, ktorá môže byť náročná a komplikovaná. Supervízori sú zároveň zodpovední za to, aby zabezpečili, že ľudia, na ktorých dohliadajú, robia dobrú prácu – že sú tam, kde majú byť, keď tam majú byť, a že vykonávajú vysoko kvalitnú prácu.

V skutočnosti sú dva typy pozície supervízora, často ich vykonáva tá istá osoba, niekedy v tom istom čase. Niekedy je supervízor vsadený do roly učiteľa/poradcu/mentora, ktorý poskytuje pomocnú a konštruktívnu spätnú väzbu, vytvára dobrý vzťah so supervidovanou osobou a pracuje s ňou, aby táto osoba stále lepšie chápala svoje kompetencie. Iní zaraďujú supervízora do pozície v rámci organizačnej tabuľky ako správcu, ktorý zodpovedá za to, aby si ľudia v jeho/jej oddelení robili svoju prácu. Tieto dve pozície nemusia byť protichodné, ale často sú supervízori kvôli nim stavaní do nepríjemnej situácie. Povinnosti supervízora môžu zahŕňať školenie nových pracovníkov, podporu a mentorovanie supervidovaných osôb, poskytovanú odborného rastu, pridelenie a vytváranie projektov, zabezpečenie, aby sa plány vykonávali efektívne, poskytovanie podpory, asistenciu pri projektoch alebo aktivitách a identifikáciu a riešenie neuspokojivého výkonu. Všetky tieto povinnosti majú rovnaký cieľ: pomôcť tým, ktorým je poskytovaná supervízia, aby čo najlepšie vykonávali svoju prácu a neustále sa učili a zlepšovali.

Supervízia má tri hlavné funkcie: manažérsku (alebo administratívnu), vzdelávaciu

a podpornú. Vo veľkej miere sa prepájajú, ale v procese supervízie môže jedna funkcia prevažovať nad ostatnými. (Vaska, 2012). Tieto funkcie môžeme tiež aplikovať na supervíziu dobrovoľníkov.

**Manažérska alebo administratívna funkcia** je spojená so zodpovednosťou za kvalitu a ide o zabezpečenie, aby dobrovoľníci a dobrovoľníčky vykonávali, čo sa od nich očakáva. Cieľom tejto funkcie je podporovať a zachovávať štandardy kvality v organizácii a koordinovať prácu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v rámci predpisov organizácie. Zároveň môže zahŕňať analýzu toho, ako sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky vyrovnávajú s konfliktnými očakávaniami zo strany organizácie a jej prijímateľov a ich vlastnými štandardmi a hodnotami.

**Vzdelávacia funkcia** je zameraná na rozvoj vedomostí a zručností jednotlivých dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Jej dôležitým aspektom je poskytovanie spätnej väzby, aby sa dobrovoľníci a dobrovoľníčky dokázali pozrieť na konkrétne situácie a poučili sa z nich, identifikovali silné a slabé stránky a zároveň preskúmali možnosti svojho rozvoja.

**Podporná funkcia** sa často využíva v procese supervízie súběžne s administratívnou a vzdelávacou funkciou. (Vaska, 2012). Zameriava sa na emocionálny proces spojený s dobrovoľníckou prácou. Hlavná úloha supervízora/supervízorky v tejto funkcii je vytvárať bezpečný priestor, v ktorom dobrovoľníci a dobrovoľníčky môžu hovoriť o svojich pocitoch v súvislosti s výkonom ich práce a problémoch, ktoré s ňou súvisia. Tiež môže zahŕňať pomoc ľuďom, aby dokázali preskúmať pocity vo svojom osobnom živote, ktoré ovplyvňujú ich dobrovoľnícku prácu. Cieľom nie je vyriešiť tieto problémy, ale identifikovať spôsoby, ako získať adekvátnu pomoc a prekonať ich tak, aby ich neovplyvňovali výkon dobrovoľníckych aktivít. Ďalším kľúčovým aspektom podpornej funkcie je poskytovať uznanie a podporu, to dobrovoľníkom dodá pocit hodnoty a posilnenia.

Nielen dobrovoľníci potrebujú supervíziu, je dôležitá aj pre koordinátora/koordinátorku dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Je ideálne, aby mal koordinátor dobrovoľníkov vyčlenený čas na pravidelnú externú supervíziu. Ciele supervízie pre všetkých dobrovoľníkov a zamestnancov v dobrovoľníckych programoch sú:

- rozpoznať a riešiť problémy pri výkone dobrovoľníckej činnosti,
- odborný a osobný rast dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- udržiavanie motivácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- preverenie pracovných metód a postupov,
- vyjasnenie a riešenie konfliktných situácií na pracovisku,
- podpora efektivity práce dobrovoľníkov a dobrovoľníčok,
- posilňovanie dobrých vzťahov,
- podpora postojov, ktoré motivujú ľudí k výkonu,
- interpretácia a aplikácia organizačných predpisov, systémov a štandardov,
- prevencia pred vyhorením,
- poskytovanie spätnej väzby,

- eliminácia prekážok a obáv,
- ochrana prijímateľov, aby im nebola poskytovaná práca s nízkym štandardom,
- aplikácia základných etických noriem,
- ochrana záujmov prijímateľov a organizácie.

Proces supervízie sa musí uskutočniť v atmosfére dôvery, kde sa dobrovoľníci cítia vypočutí, prijatí a nikto na nich neútočí. Stretnutia so supervízorom možno nebudú vhodné pre všetky modely zaangažovania dobrovoľníkov, ale je to najlepší spôsob pre mnohých dobrovoľníkov, ako zaistiť, aby získali šancu poskytnúť a aj získať spätnú väzbu. Dáva šancu pre otvorenú, obojstrannú komunikáciu o práci dobrovoľníka. Stretnutia so supervízorom môžu byť individuálne alebo skupinové. Najdôležitejší princíp je dôvera medzi dobrovoľníkom a supervízorom a v prípade supervízie skupiny je tiež dôležitá medzi dobrovoľníkmi navzájom. Ako sme už spomenuli, štandardný pohľad na vzťah k supervízorovi je často negatívny. Supervízori sú často považovaní za ľudí, ktorí dozerajú a kritizujú prácu tých, na ktorých dohliadajú. Skutočnosť je taká, že efektívna supervízia je partnerstvo. Supervízor poskytuje odbornú a emocionálnu podporu, informácie, radu a prepojenie na väčšiu organizáciu, zároveň supervízor a človek, ktorému sa supervízia poskytuje, pracujú spolu na riešení problémov. Pre dobrovoľnícke organizácie tento typ supervízie dáva zmysel nielen po praktickej stránke, ale aj filozofickej. Podporný, partnerský vzťah so supervízorom odzrkadľuje demokratické a humanistické ideály väčšiny organizácií tohto typu a zároveň vytvára a presadzuje druh vzťahu, ktorý by mali rozvíjať zamestnanci a dobrovoľníci voči sebe navzájom aj s účastníkmi programu.

Je dôležité mať na pamäti, že supervízia nie je to isté ako podpora alebo priateľský rozhovor. Supervízia znamená zabezpečiť, aby potreby a záujmy jednotlivca boli vyvážené s potrebami a záujmami organizácie. (Volunteer Now, 2012)

### **Tipy pre supervíziu dobrovoľníkov:**

- Organizujte pravidelné stretnutia dobrovoľníkov so supervízorom (napr. každý mesiac) a zaistíte, aby všetci o nich vedeli a rozumeli ich dôležitosť.
- Odpovede na otázky presuňte na termín stretnutí, pokiaľ nie sú s úrne – to vám ako koordinátorovi dobrovoľníkov, alebo supervízorovi, pomôže vyhnúť sa tomu, že budete musieť odpovedať na tú istú otázku niekoľkokrát, a tiež vám to pomôže vyhnúť sa preťaženiu vášho denného harmonogramu.
- Vytvorte dobrú atmosféru počas týchto stretnutí a použite ich na oslavu väčších či menších úspechov, ktoré dosiahli dobrovoľníci.
- Namiesto ukazovania prstom na toho, kto je zodpovedný za „zlyhania“, zamerajte sa na to, ako jednotlivci a tím ako celok dokážu prekonať ťažké situácie.
- Buďte citliví na potreby dobrovoľníkov a navrhňte dodatočné individuálne alebo skupinové stretnutie, ak vnímate, že to potrebujú.
- Počas stretnutia posúďte individuálne potreby dobrovoľníkov a vytvorte akčné plány s celým tímom (koordinátor dobrovoľníkov, supervízor a mentor) na riešenie týchto potrieb.



- Používajte kreatívne spôsoby na zdôraznenie pokroku a výsledkov, ktoré dobrovoľníci dosiahli – napríklad my používame krabicu želaní, do ktorej každý dobrovoľník vloží individuálny cieľ na daný týždeň, ktorý sa posúdi na ďalšom stretnutí so supervízorom.

### **Tri pomocné otázky pri supervízii dobrovoľníkov**

Elliston (1999) ponúka tri pomocné otázky, ktoré môžete použiť pri supervízii dobrovoľníkov. Tieto otázky sú orientované na sebahodnotenie dobrovoľníkov ako kľúč k neustálemu zlepšovaniu, pred rokmi ich zostavil Mame Porter.

#### *1) Čo sa vám páči na tom, čo ste robili?*

Prvá otázka nás vyzýva k tomu, aby sme sami posúdili konkrétnu vec s tým, že sa najskôr pozrieme na pozitívnu stránku. Keď sme to robili, vytvorili sme atmosféru dôvery a bezpečia pre dobrovoľníkov a povzbudili sme ich, aby identifikovali, že sú hrdí na svoju prácu a zručnosti, aby sa tak budovala ich sebaúcta.

#### *2) Ak by ste mali príležitosť urobiť túto prácu znovu, čo by ste urobili inak?*

S udržiavaním tónu rešpektu a bezpečia druhá otázka vyzýva dobrovoľníkov, aby pouvažovali nad chybami bez toho, aby očakávali trest. Dobrovoľníci môžu opísať chybu a aj riešenie. Príležitosť dôverovať našim predstavám namiesto toho, aby nám to povedal niekto iný, je ďalší dôležitý faktor budovania sebaúcty.

#### *3) Akú pomoc potrebujete odo mňa?*

Keďže vieme, že existuje rezistencia voči nevyžiadanej rade, tretia otázka vyzýva dobrovoľníkov, aby si pýtali radu.

Tri otázky od Mameho Portera sú zdanlivo jednoduchým nástrojom s nesmiernym vplyvom na dobrovoľnícky program, dobrovoľníka, supervízora a napokon na službu poskytovanú prijímateľom. Kladenie a zodpovedanie týchto otázok môže pomôcť dobrovoľníkom cítiť hrdosť na svoju prácu, že dokážu posúdiť, čo fungovalo a čo nefungovalo, a tiež sú ochotní dostať pomoc. Všetky tri otázky dávajú supervízorovi príležitosť poskytnúť odbornú znalosť alebo dokonca odbornú radu bez toho, aby musel podať negatívnu kritiku.

### **Ďalšie otázky na supervízne stretnutie s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami**

Ďalšie typy otázok, ktoré podnecujú supervíziu s dobrovoľníkmi, zahŕňajú tieto:

- *Dobrovoľnícka činnosť vo všeobecnosti:* Ako vo všeobecnosti vnímate svoje dobrovoľnícke aktivity?
- *Čo funguje dobre:* Čo v rámci programu funguje dobre? Je niečo, čo ste urobili a máte z toho radosť?
- *Čo nefunguje tak dobre:* Čo nebolo dobré? Je niečo, čo sa stalo a nie ste si istý výsledkom alebo by ste to chceli urobiť inak?
- *Vzťahy:* Ako vychádzate s ostatnými v tíme/v organizácii? Prijímateľmi?
- *Nápady na zlepšenie:* Ako by sa mohol vylepšiť dobrovoľnícky program? Dostali ste adekvátne školenie a podporu?

- *Osobný/profesionálny rast:* Vnímate, že by ste potrebovali nejakú podporu alebo školenie, aby ste mohli vykonávať svoje úlohy lepšie alebo sa mohli lepšie zapojiť?
- *Rast:* Ste spokojný/á vo svojej pozícii? Máte pocit, že váš čas je produktívny? Sú niektoré úlohy v organizácii, ktoré by ste chceli robiť? Sú nejaké oblasti našej práce, do ktorých by ste sa chceli presunúť alebo si ich vyskúšať?
- *Akcie odsúhlasené na poslednom stretnutí:* Na poslednom stretnutí ste súhlasili, že ..., porozprávajme sa, ako ste s tým postúpili.
- *Nové akcie:* Sú nejaké akcie, ktoré by sme mali pre seba vytýčiť/splniť v termíne od tohto momentu po ďalšie stretnutie?

## 9. UDRŽANIE DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK V ORGANIZÁCIÍ

Udržať dobrovoľníkov znamená zároveň nedovoliť, aby vyhoreli. Najčastejšie **príčiny vyhorenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok** uvádzajú Tošner a 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 – aj zamestnancov organizácie,
- úloha, tím im neprináša takmer žiadnu prestíž,
- činnosť im nedáva možnosť osobného rastu,
- príliš malé možnosti prejavovať iniciatívu, tvorivosť,
- napätie medzi spolupracovníkmi (príp. personálom a dobrovoľníkmi).

Dobrovoľník sa najlepšie cíti v prostredí, ktoré podporuje rast jeho sebaúcty. 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 dobrovoľníkov môžu pocit spolupatričnosti posilňovať niekoľkými faktormi:

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

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

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

Motivácia je ten prvok, ktorý podporuje a usmerňuje ľudské správanie a zároveň dáva energiu. Žiadne individuálne rozhodnutie alebo akcia nemôže byť oddelená od motivačných prvkov, ktoré sú za tým. Faktory v dobrovoľníctve, ktoré motivujú ľudí, aby začali a zostali krátkodobo alebo dlhodobo zapojení do dobrovoľníckej aktivity, sú veľmi rôznorodé. Ich správne pochopenie môže pomôcť koordinátorovi dobrovoľníkov nielen podporovať dobrovoľníkov počas ťažkých chvíľ, ale zároveň vytvoriť pracovné prostredie, ktoré bude vyhovovať potrebám dobrovoľníkov. Pri pohľade na teórie a odbornú literatúru z tejto oblasti, okrem všeobecných teórií súvisiacich s motiváciou (ako napr. Maslowova hierarchia potrieb alebo Herzbergova teória dvoch faktorov), snahy skúmať motiváciu, ktorá podporuje rozhodnutie stať sa dobrovoľníkom, začali okolo roku 1970 a boli konkrétnejšie štrukturalizované do teórií vypracovaných okolo roku 1980. Medzi týmito teóriami môžeme identifikovať tri hlavné smery:

- *Model založený na dvoch alebo troch faktoroch* – v roku 1981 Horton Smith tvrdí, že motivácia začať s dobrovoľníctvom je založená buď na altruistických aspektoch, t. j. nehmotné odmeny ako napr. ochota pomôcť iným, alebo na sebeckých aspektoch, t. j. hmotné odmeny. V roku 1987 Fitch pridáva ďalší faktor k týmto dvom: sociálne záväzky a tak vytvoril model troch faktorov.
- *Uni-dimenzionálny model* – Cnaan a Goldbergová-Glenová v roku 1991 v zozbieraných údajoch pozorovali, že motivácia jednotlivcov v dobrovoľníckej práci nie je založená len na určitom type faktora, ale skôr na kombinácii možných kategórií motivácií. Určili 28 motívov pre dobrovoľníctvo a s ich použitím vytvorili škálu na meranie motivácie k dobrovoľníctvu (MTV). Cnaan a Goldbergová-Glenová odporovali, že dobrovoľníci nerozlišujú medzi rôznymi typmi motívov a nekoniajú len na základe jedného motívu alebo jednej kategórie motívov (altruistické a egoistické motivácie). Došli k záveru, že ide o kombináciu týchto motívov, ktoré sú súčasťou celej dobrovoľníckej praxe.
- *Multifaktoriálny model* – Clary, Snyder et al. identifikovali 6 rôznych faktorov, ktoré zohrávajú úlohu v motivácii k dobrovoľníckej činnosti: hodnoty, potreba učiť sa a získavať nové znalosti, kariéra, sociálne prostredie, sebaúcta a ochrana pred vlastnými negatívnymi pocitmi.

V roku 2016 MOVISIE – Netherlands Center for Social Development realizovalo v Holandsku výskum, v rámci ktorého definovali model štyroch typy dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Tento model je založený na tom, že každý dobrovoľník má odlišné potreby, prania a očakávania vo vzťahu k dobrovoľníckej práci. Model má štyri dimenzie: na vertikálnej úrovni výzvu a bezpečnosť a na horizontálnej úrovni zameranie na skupinu a zameranie na ego. Každý dobrovoľník/dobrovoľníčka sa pohybuje v rámci týchto dimenzií odlišne.

*Vertikálna úroveň* indikuje spôsob, akým dobrovoľník využíva príležitosť byť dobrovoľníkom v zariadení. Jedna skupina dobrovoľníkov bude vždy hľadať v dobrovoľníckych aktivitách výzvy: byť dobrovoľníkom im ponúka príležitosť experimentovať, tvoriť a mať šancu. Druhá skupina dobrovoľníkov a dobrovoľníčok vníma prínosy v bezpečnosti, istote a štruktúre. Chcú, aby dobrovoľnícke aktivity boli bezpečné a pokojné.

*Horizontálna úroveň* indikuje správanie dobrovoľníka vo vzťahu k sociálnemu pros-

tredu. Jedna skupina dobrovoľníkov sa vyznačuje správaním zameraným na ich ego: ako dobrovoľníci sa zameriavajú na svoj talent, nezávislosť a potvrdenie svojich schopností. Druhú skupinu dobrovoľníkov charakterizuje skupinovo orientované správanie, v rámci ktorého sa snažia prispôsobiť sociálnemu prostrediu.

Tieto štyri dimenzie sú prezentované v modeli a ponúkajú rámec, v ktorom je možné identifikovať štyri typy dobrovoľníkov: obchodníkov, stimulátorov, poskytovateľov služieb a správcov.

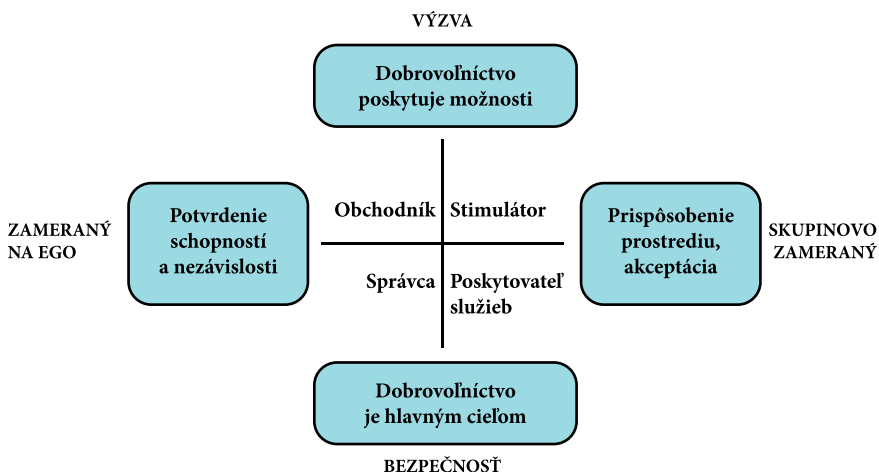
*Obchodníci* berú svoju dobrovoľnícku činnosť ako výzvu a príležitosť pre svoj osobný rozvoj. Viac sa zameriavajú na utvrdenie svojich schopností než na to, aby ich ostatní akceptovali. Obchodníci sú veľmi aktívni a preukazujú iniciatívu. Atribúty ako otvorenosť, schopnosť rásť a mať vplyv sú pre nich veľmi dôležité.

*Stimulátori* vnímajú svoju dobrovoľnícku činnosť ako prácu plnú príležitostí a výziev, ale vyžadujú viac uznania a prijatia od ľudí vo svojom okolí. Stimulátori potrebujú vidieť jasné výsledky svojej dobrovoľníckej práce. Tímová práca, vedenie a spätná väzba sú pre nich veľmi dôležité.

*Poskytovatelia služieb* hľadajú uistenie a pokoj vo svojej dobrovoľníckej činnosti. Tak ako stimulátori, aj oni sú veľmi zameraní na spoločenské prijatie. Starostlivosť o iných a uznanie sú pre nich veľmi dôležité. Jasné ciele, prehľadná štruktúra a jasné definovanie úloh im poskytuje uistenie a bezpečie, ktoré potrebujú pri svojej dobrovoľníckej činnosti.

*Správovia*, takisto ako poskytovatelia, veľmi vyhľadávajú uistenie a pokoj pri svojej dobrovoľníckej činnosti. Zapájajú sa, snažia sa získať zodpovednosť a/alebo sa zapojiť do supervízie. Sú viac zameraní na seba a menej na svoje okolie. Správcovia potrebujú jasné dohody a pravidlá. Je pre nich dôležité mať vplyv.

**Obrázok 8** Štyri dimenzie klasifikácie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok



Zdroj: <https://www.movisie.nl/>

Ak pochopíte klasifikáciu dobrovoľníkov, poskytnete vám to viac vedomostí o tom, na koho sa v náboře zamerať (ako ich vyzvať k spolupráci) a ako svojim dobrovoľníkom poskytnúť podporu a pomoc. Ak viete, akých dobrovoľníkov potrebujete alebo máte, máte aj veľmi dôležitý nástroj manažmentu. Ak dobrovoľníkov správne podporujete a stimulujete, budete úspešnejší aj v ich udržaní.

Aby ste pochopili motiváciu svojich dobrovoľníkov, môžete použiť dotazníky v publikácii „Tréning pre koordinátorov dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v zariadeniach sociálnych služieb. Príručka pre trénerov a trénerky.“ Výsledky si môžete následne prediskutovať so svojimi dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami a pokúsiť sa osloviť ich podľa ich špecifik.

Koordinátor dobrovoľníkov, členovia tímu organizácie a zamestnanci by nemali zabúdať, že jedným z podporných motivačných a organizačných aspektov práce s dobrovoľníkmi sú dobré, neformálne **medziludské vzťahy**. Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa nezaobíde bez humoru, neformálnych rozhovorov, otvorenosti medzi dobrovoľníkmi, posedení pri káve, zmrzline či víne – skrátka bez podpory uvoľnenej atmosféry a vzájomnej dôvery.

## 10. UZNANIE A OCENENIE DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK

Vyjadrenie uznania je stála, neoddeliteľná súčasť každého efektívneho dobrovoľníckeho programu a v podstate je to nástroj na udržanie a motiváciu dobrovoľníkov. Dobrovoľníci by mali byť uznaní za ich prínos pre miestnu komunitu, organizáciu, prijateľov a zamestnancov. Uznanie slúži nielen na uspokojenie základných ľudských potrieb, ale zároveň na motiváciu dobrovoľníkov, aby pokračovali vo svojom zangažovaní. Vyjadrenie uznania je ocenenie úsilia dobrovoľníkov preukázaním vďaka za prácu, ktorú dobrovoľníci robia pre organizáciu. Uznanie a ocenenie poskytujú dobrovoľníkom pocit blízkosti, radosti a úspechu. Zároveň je to verejné prehlásenie, že úsilie dobrovoľníka je hodnotné a že robia niečo výnimočné nielen pre organizáciu, ale aj komunitu.

Ocenenie a uznanie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok je viac ako odznak alebo certifikát. Ide o vytvorenie kultúry v rámci organizácie, ktorá dokazuje dobrovoľníkom, že sú hodnotní, uznávaní a dôležití pre úspech programu. Vyjadrenie uznania môže byť formálne alebo neformálne, s využitím externých alebo interných zdrojov. Koordinátor dobrovoľníkov, sprievodca dobrovoľníkov, supervízor a ostatní zamestnanci v organizácii môžu zohrať pri vyjadrení uznania dôležitú úlohu. V niektorých krajinách existujú špecifické nástroje na uznanie schopností získaných prostredníctvom dobrovoľníctva, ktoré je možné využiť v kombinácii s ostatnými metódami uznania zásluh dobrovoľníkov.

Uznanie je ocenenie a potvrdenie osobného rastu jednotlivca alebo skupiny. Lipp (2011) uvádza rozdiel medzi ocenením a uznaním. Ocenenie vyjadruje vďaka za čas a úsilie, ktoré sa môže vykonať rôznymi formálnymi i neformálnymi spôsobmi. Uznanie, so svojím koreňom slova „rozpoznanie“, v sebe nesie správu, že niekto si všíma a oceňuje unikátny prínos dobrovoľníka. Je dôležité vyjadriť oboje – vďaka aj uznanie.

Uznanie dobrovoľníkov je dôležité, pretože:

- **Prispieva k morálke.** Prejav záujmu o dobrovoľníkov, zabezpečenie, aby úlohy a pridelené aktivity naplňali ich potreby, a uznanie ich prínosu zvýšia uspokojenie dobrovoľníkov a ochotu naďalej byť súčasťou organizácie.
- **Prispieva k produktivite.** Ak dobrovoľníci dostanú zmysluplné úlohy a potom sú za ne adekvátne ocenení, budú vnímať spolupatričnosť a pocit úspechu. A to následne vyústí do produktivity.
- **Prispieva k udržaniu.** Pre vás ako koordinátora dobrovoľníkov množstvo času, úsilia a energie zaberá nábor dobrovoľníkov. Preto je výhodné zaistiť, aby dobrovoľníci, ktorí sú v organizácii, v nej zotrvali čo najdlhšie. Je pravdepodobnejšie, že dobrovoľníci zostanú vo vašej organizácii, ak sa budú cítiť ocenení za prácu, ktorú robia, a budú sa cítiť spojení s vašou organizáciou. (HumphreyPratt, 2006)

**Pri vyjadrení uznania zásluh dobrovoľníka zohráva dôležitú úlohu celá organizácia, nie je to len zodpovednosť koordinátora dobrovoľníkov.** Všetci zamestnanci v organizácii by mali byť zapojení do neustáleho uznávania dobrovoľníkov. Práve tak ako každé pracovisko má svoju vlastnú unikátnu spoločnú kultúru, atmosféra

organizácie môže mať obrovský vplyv na skúsenosti dobrovoľníkov a dobrovoľníčok v organizácii. Pre dobrovoľníkov je dôležité, aby sa cítili vítaní, súčasť tímu, hodnotní a ocenení.

**Uznanie je úzko spojené s motiváciou.** Ak sú ľudia odmenení vecami, ktoré sú pre nich dôležité alebo relevantné, proces uznania je najefektívnejší. Pretože dobrovoľníci sú stimulovaní k službe na základne rôznych motivácií, ten istý model uznania pre všetkých dobrovoľníkov nebude adekvátny vo všetkých situáciách (Merril, 2005). Kľúčom k udržaniu dobrovoľníkov zapojených do organizácie je zistiť, čo ich motivuje, a potom im poskytnúť uznanie na základe ich motivácií. Prepojením motivácií s uznaním uzná-vate dôvody, prečo sú dobrovoľníci zapojení do vašej organizácie. (Humphrey Pratt, 2006)

McClelland a Atkinson et al. (1953) zistili tri typy motivácie, ktoré sa prejavujú u ľudí, a síce: afiliácia, úspech a moc/vplyv. Tabuľka T2 uvedená nižšie uvádza námety na uznanie v súlade s rôznymi charakteristikami dobrovoľníkov:

**T2 Motivácia dobrovoľníkov a námety na uznanie**

| Typ motivácie dobrovoľníka | Charakteristika dobrovoľníka  | Námety na uznanie  |
|----------------------------|---|--|
| Afilácia                   | <p>Zapája sa do skupinových projektov.</p> <p>Má rád/a osobný vzťah so supervízorom a mentorom.</p> <p>Potrebuje byť považovaný/á za dobrého človeka.</p> <p>Potrebuje vnímať, že ho/ ju majú radi.</p> <p>Vyhľadáva príležitosti na spoločenský kontakt.</p> | <p>Pohľadnice, darčeky, atď. k narodeninám alebo špeciálne dovolenky.</p> <p>Listy od supervízora alebo koordinátora s uvedením, ako ich práca prospieva ľuďom.</p> <p>Neočakávané správy/krátke listy s poďakovaním.</p> <p>Odmeny, ktoré sú osobného charakteru s poďakovaním od prijímateľa, ktorému poslúžili.</p> <p>Príležitosti podať informáciu o špecifických potrebách prijímateľa.</p> <p>Bankety, obedy, pikniky, spoločenské udalosti alebo skupinová návšteva podujatí v meste.</p> <p>Dobrovoľníci na fotkách, zobrazení pri práci.</p> |



|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| <p><b>Úspech</b></p>    | <p>Potrebuje špecifické ciele s hranicami a spätnou väzbou.</p> <p>Má túžbu dosiahnuť výnimočné úspechy.</p> <p>Potrebuje merať úspech dosahovaním cieľov.</p> <p>Vyhľadáva zodpovednosť.</p> <p>Potrebuje hmotné odmeny.</p>   | <p>Hmotné odmeny, plakety alebo odznaky.</p> <p>Pochvalné listy za špecifické úspechy od členov predstavenstva v miestnych novinách.</p> <p>Príležitosť využiť vlastné nápady na dosiahnutie cieľov.</p> <p>Byť zapojený do pracovných stretnutí, keď je to adekvátne.</p> <p>Nominácia na miestne, štátne alebo národné ocenenia.</p> <p>Nemrhať ich časom.</p> <p>Farebné menovky, odznaky na ocenenie času stráveného v organizácii.</p> |
| <p><b>Moc/vplyv</b></p> | <p>Potrebuje zapôsobiť a mať vplyv na ostatných.</p> <p>Rád/a učí ostatných.</p> <p>Dokáže reagovať na potreby ľudí alebo programu.</p> <p>Vyhľadáva pozíciu autority a zodpovednosti.</p> <p>Reaguje na tituly, ktoré opisujú autoritu, má silné cítenie pre status a prestíž.</p> | <p>Pôsobivý názov pracovnej pozície.</p> <p>Stály program alebo meno na pracovisku. Uznanie, ktoré je široko plošné a bude viditeľné pre ostatných ľudí, ktorí majú autoritu a moc.</p> <p>Pochvalný list s uvedením ich vplyvu a významu zaslaný do novín, škôl a časopisov.</p> <p>Vysielanie na semináre pre dobrovoľníkov a požiadanie, aby vyučovali ostatných.</p> <p>Predstavenie vplyvným ľuďom a kontaktným osobám z médií.</p>    |

Zdroj: Fox, Arcemont, Martin: Ideas for Volunteer Recognition.

**Uznanie by malo by osobné, so zameraním na konkrétneho jednotlivca.** Kordinátor dobrovoľníkov by mal vynaložiť všetko úsilie na využitie osobného uznania, aby upevnil pretrvávajúci vzťah s každým dobrovoľníkom. Nemôže existovať „rovnaký/uniformný“ prístup k vyjadreniu uznania, ktorý bude pasovať na každého dobrovoľníka. Typy uznania sa môžu líšiť v pomerne veľkej miere v závislosti od jednotlivcov. Uznanie, ktoré dobrovoľníci dobre prijímajú a ocenia v jednej situácii, nemusí byť to najvhodnejšie alebo najefektívnejšie pre dobrovoľníkov v inej situácii, pretože každý do-

brovoľník je výnimočný. Úspech každého dobrovoľníckeho programu je založený na porozumení, že jednotlivci prichádzajú skutočne rôzni, majú širokú škálu zručností a schopností, ktorými môžu prispieť a chcú tak robiť kvôli rôznym dôvodom. Táto skutočnosť umožní koordinátorovi dobrovoľníkov vytvoriť adekvátne, efektívne a citlivé vyjadrenie uznania na základe preferencií jednotlivca.

**S rôznymi typmi dobrovoľníkov musí existovať aj rovnováha neformálnych a formálnych foriem uznania.** Neformálne uznanie by malo byť neustálou súčasťou každého dobrovoľníckeho programu. Všetci zamestnanci v hosťujúcej organizácii zohrávajú pri neformálnom uznaní dôležitú rolu. Každodenný pôsob pozdravu a komunikácie s dobrovoľníkmi predstavuje veľmi dôležité prvky neformálneho uznania. Všetci zamestnanci v hosťujúcej organizácii by mali vynaložiť maximálne úsilie poznať mená dobrovoľníkov, činiť si ich prítomnosť a vážiť si ich prínosy. Pre niektorých dobrovoľníkov je formálne uznanie dôležitejšie. Formálne uznanie dobrovoľníkov zahŕňa tradičnejšie a štruktúrovanejšie spôsoby. Certifikáty uznania a špeciálne odznaky alebo iné prejavy uznania môžu pre dobrovoľníkov predstavovať trvalé mento, ako si ich organizácia cení. Formálne uznanie dobrovoľníkov za prínosy môžu tiež zahŕňať verejné uznania s využitím novín, rádia, televízie alebo sociálnych sietí. Ďalšie typy na formálne a neformálne vyjadrenie uznania sú uvedené nižšie.

Tipy na dobrý spôsob vyjadrenia uznania:

- **Buďte aktuálni a spontánni.** Čím dlhšie budete čakať, tým ťažšie pre vás bude vyjadriť sa a tým menej efektívny bude samotný kompliment. Radšej to povedzte hneď, ako by ste si to mali nechávať na výročný večer udeľovania uznania.
- **Buďte úprimní.** Ak to nemyslite úprimne, nepovedzte to. Ak sa pokúsite oklamať dobrovoľníka, vaša neverbálna komunikácia vás prezradí a napokon váš prejav vyzerie umelo a silene.
- **Buďte špecifickí.** Venujte pozornosť detailom. Buďte špecifickí pri presnom špecifikovaní, čo konkrétny človek urobil, čo bolo také dôležité a prečo. Vyjadrite pochvalu za „malé“, ako aj „veľké“ veci.
- **Zdôraznite to aj neverbálne.** Úprimné potľapkanie po pleci, žmurknutie, úsmev, súhlasné prikývnutie, nadšenie vo vašich očiach viac než stonásobí vplyv vašich slov. Požadovaný účinok pochvaly môže byť zosilnený (alebo negovaný) podľa toho, ako sa podá.
- **Robte to často.** Uznanie dobrovoľníkov by malo prebiehať po celý rok, často a neformálne. Začnite s tým, že často poviete „ďakujem/e“!
- **Vyjadrite uznanie voči človeku, nie práci.** Je veľmi dôležité, ako sformulujete svoje uznanie voči konkrétnemu jednotlivcovi a nie voči konečnému výsledku. „Odvedli ste úžasnú prácu!“ namiesto toho, aby ste povedali „Toto je úžasná práca!“
- **Buďte dôslední.** Dbajte o to, aby vami stanovené štandardy uznania boli dôsledne dodržiavané vo vašej organizácii aj v budúcnosti. Organizovanie večere spojenej s vyjadrením uznania vyvolá očakávanie pre budúcich dobrovoľníkov.
- **Prispôbte to.** Keď lepšie spoznáte vašich dobrovoľníkov a ich záujmy, pomôže vám to zistiť, ako najlepšie oceniť každého jednotlivca, aby sa cítil výnimočný. (Lip, 2005)

## Námety a tipy na vyjadrenie uznania dobrovoľníkom (McCurley, Lynch, 2005):

Denné prostriedky na vyjadrenie uznania:

- Slovmi „Ďakujem/e“.
- Keď dobrovoľníkom povieť: „Odviedli ste výbornú prácu.“
- Navrhnete dobrovoľníkom, aby išli s vami na kávu.
- Opýtate sa ich na názor a vypočujete si ich.
- Pozdravíte dobrovoľníkov, keď ráno prídu do práce.
- Prejavíte záujem o ich osobné záujmy.
- Usmejete sa na nich, keď ich stretnete.
- Pochválite sa nimi pred vašim šéfom (za ich prítomnosti).
- Pošlete im malý odkaz s poďakovaním.
- Dáte si s nimi malé občerstvenie po práci.
- Povieť niečo pozitívne o osobnostnej kvalite dobrovoľníka.
- Povieť dobrovoľníkom, čo sa stalo v organizácii, odkedy tam boli naposledy.

Dodatočné prostriedky na vyjadrenie uznania:

- Vezmete dobrovoľníkov na obed.
- Podáte im jedlo na stretnutí dobrovoľníkov.
- Dovolíte dobrovoľníkom, aby uviedli svoje meno na produktoch, ktoré vyrobili.
- Napíšete im pochvalný list.
- Dobrovoľníkov poveríte dôležitou úlohou v rámci konkrétnej skupiny alebo komisie.
- Vyvesíte graf so zobrazením ich postupu smerom k cieľu.
- Do správy o stave pre vedenie menovite uvediete najprínosnejších spoluúčastníkov.
- Navrhnete dobrovoľníkom, aby prezentovali svoje výsledky.
- Dáte dobrovoľníkom povolenie ísť na seminár, konferenciu alebo stretnutie pre odborníkov.
- Napíšete článok o ich výkone do informačného bulletinu alebo novín.
- Vyzdobíte pracovisko dobrovoľníka na jeho narodeniny.
- Oslávite hlavné úspechy dobrovoľníka.
- Požiadate dobrovoľníkov, aby reprezentovali vašu organizáciu na dôležitých stretnutiach.
- Vyvesíte ich fotku na informačnú tabuľu so správou o ich úspechoch.
- Zorganizujete neformálne stretnutie s vedúcimi pracovníkmi vašej organizácie.

Hlavné prostriedky na vyjadrenie uznania:

- Vyrobité špeciálne šiltovky, tričká, tašky, zápisníky.
- Povzbudíte dobrovoľníkov, aby napísali článok o úspechu v ich dobrovoľníckej činnosti.

- Udelíte im plaketu alebo certifikát za najlepšie výsledky (alebo s iným názvom, ktorý zvolíte).
- Kúpíte dobrovoľníkom kvalitné pracovné vybavenie na vykonávanie ich úloh.
- Uvediete fotku dobrovoľníka v novinách/online za výnimočný úspech.
- Dáte dobrovoľníkovi dodatočné zodpovednosti a nový titul.
- V novinách uvediete poďakovanie dobrovoľníkom.
- Poznamenáte niečo zábavné na uvoľnenie v zložitej, stresujúcej situácii.
- Umožníte im prezentovať seminár na školení pre ostatných dobrovoľníkov, spolupracovníkov.
- Uctíte si ich za roky služby v organizácii.
- Zapojíte ich do procesu ročného plánovania.

Tu nájdete ďalšie typy na vyjadrenie uznania dobrovoľníkom a dobrovoľníckam od organizácie Volunteering Australia: <http://volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VA-Managers-101-Ways-to-Recognise-Your-Volunteers.pdf>



**Cvičenie:** Prejdite si kontrolný zoznam a zistite, čo môžete ponúknuť dobrovoľníkom a dobrovoľníckam vo Vašej organizácii, aby ste podporili ich motiváciu a udržanie.

- slovo ďakujem
- povedať, že odvedli dobrú prácu
- kontakt s „inou realitou“, možnosť získať nový pohľad na svet, na seba, na ľudí
- aktívny a atraktívny spôsob strávenia voľného času
- zábavu
- odpočinok
- nových priateľov a kolektív
- zdieľanie spoločných hodnôt a pocit zmysluplnosti
- prostredie s príjemnou atmosférou
- nové a užitočné informácie, skúsenosti, vedomosti, zručnosti
- možnosť vzdelávania/vzdelávania sa
- príležitosť spätných väzieb pre osobný rast
- seberealizáciu
- zázemie pre realizáciu vlastných nápadov a vízií
- skúsenosť, že niečo dokázali (vytvoriť, zorganizovať, pomôcť)
- príležitosť na zviditeľnenie sa
- dobrý pocit z dobre vykonanej práce
- vedomie vlastnej potrebnosti, zmysluplnosti, uspokojenie potreby pomáhať
- uspokojenie potreby niekam patriť

- uspokojenie potreby byť ocenený/ocenená
- rast sebavedomia
- zvyšovanie vlastnej hodnoty na trhu práce
- priania k osobným výročiam dobrovoľníka/dobrovoľníčky
- osvedčenie o pôsobení v organizácii, o absolvovaných výcvikoch, školeniach
- odporúčenia do škôl, zamestnania
- ďakovný list
- účasť na činnostiach a akciách, na ktorých príprave sa doposiaľ nepodieali
- účasť na akciách pripravených špeciálne pre dobrovoľníkov/dobrovoľníčky
- možnosť jednorazovej odmeny, darčeka, na ktorý si dobrovoľník/dobrovoľníčka nemôže nárokovať (napr. vstupenka, pozvanie na večeru a pod.)
- pozícia školiteľa/školiteľky novo prichádzajúcich dobrovoľníkov a dobrovoľníčok
- verejné poďakovanie
- rozhovor s dobrovoľníkom/dobrovoľníčkou v médiách

### **Nástroje na uznávanie a validáciu kompetencií získaných prostredníctvom dobrovoľníctva**

Dobrovoľníctvo je jeden zo spôsobov neformálneho vzdelávania. Ľudia získavajú zručnosti, kompetencie, vedomosti a mnoho skúseností rôznym spôsobom. Svojim dobrovoľníkom môžete pomôcť uznať a validovať skúsenosti a zručnosti získané v dobrovoľníctve prostredníctvom rôznych nástrojov vyvinutých v rôznych krajinách.

Novela chorvátskeho zákona o dobrovoľníctve z roku 2013 umožňuje zviditeľnenie dobrovoľníctva na pracovnom trhu, ale aj v procese ďalšieho vzdelávania – zákon uvádza, že je možné, aby organizácie dobrovoľníkom vydávali certifikát, ktorý informuje o získaní kompetencií – vedomostí, zručností a skúseností. Takýto prístup pomáha dobrovoľníkom zviditeľniť kompetencie, ktoré prostredníctvom dobrovoľníckej skúsenosti získali (vrátane vedomostí, zručností, získanej samostatnosti a zodpovednosti), a dať o nich vedieť tretej strane. Certifikát vychádza z Európskeho rámca kľúčových kompetencií pre celoživotné vzdelávanie a viac informácií v angličtine nájdete tu: <http://kompetencije.hcrv.hr/en>.

V Rumunsku vznikla internetová platforma [www.Hartavoluntariatului.ro](http://www.Hartavoluntariatului.ro), ktorá podporuje organizácie, aby poskytovali vydávanie dobrovoľníckych certifikátov, ktoré sa nazývajú **VoluntPass**. Certifikáty sú generované na základe konkrétnej dobrovoľníckej skúsenosti. Zaznamenávajú čas, ktorý človek dobrovoľníctvu venoval, druh aktivity, do ktorej sa zapojil. Organizácie môžu takýto certifikát vyplniť a vydať správu o aktivite vypracovanú na základe hlavných aktivít a zodpovednosti dobrovoľníka a tiež sa zamerať na päť kľúčových kompetencií získaných prostredníctvom dobrovoľníctva. Cieľom tohto nástroja je zvýšiť šance dobrovoľníkov pri uplatňovaní sa na trhu práce.

Nástroj na validáciu zručností a kompetencií získaných prostredníctvom dobrovoľníctva (VAEB) pôvodne vznikol v organizácii IRIV (Institut de Recherche et D'information

sur le Volontariat) vďaka podpore programu Leonardo da Vinci s názvom Hodnotenie dobrovoľníckej skúsenosti: identifikácia, hodnotenie a validácia zručností a kvalifikácií získaných prostredníctvom dobrovoľníctva ako spôsobu neformálneho vzdelávania pre kariérny cieľ. Do projektu sa v tom čase zapojilo sedem krajín: Francúzsko, Nemecko, Rakúsko, Maďarsko, Taliansko, Poľsko a Veľká Británia. Projekt podporil Európsky program Leonardo da Vinci a regionálna rada pre oblasť Champagne Ardenne a bol odskúšaný vo Francúzsku. Viac informácií nájdete na: [www.europeassociations.net](http://www.europeassociations.net).

V Holandsku sa systematickým spôsobom venujú validácii poznatkov a skúseností získaných mimo formálny spôsob vzdelávania. MOVISIE (The Netherlands Centre for Social Development) vytvorila takýto nástroj aj pre dobrovoľníkov. MOVISIE (keďže slúži ako výskumný inštitút pre dobrovoľnícky sektor) vyvinul procedúru vhodnú pre dobrovoľníkov. Skladá sa z portfólia dobrovoľníka a dvoch manuálov (jeden je pre supervízora a jeden pre hodnotiteľa). Viac informácií nájdete na: <https://www.movisie.nl/publicaties/evc-procedure-vrijwilligerswerk>.

Na Slovensku máme online validačný nástroj na uznávanie kompetencií a zručností získaných prostredníctvom dobrovoľníctva, ktorý sa nazýva D-zručnosti pre zamestnanie. Jeho používanie bolo naštartované po testovacom období začiatkom roka 2015 a umožňuje dobrovoľníkom získať oficiálne potvrdenie svojich kompetencií, ktorý udeľuje špeciálny výbor na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Pre projekty financované programom Erasmus + tiež môžete využiť tzv. Youthpass. Viac o tomto nástroji, jeho význame a spôsobe využitia nájdete na: <https://www.youthpass.eu>.

Informácie o ďalších užitočných nástrojoch nájdete aj na stránke k projektu CIVCIL [www.civil.eu](http://www.civil.eu) alebo v kompetenčných portfóliách pripravených v pilotnom projekte s názvom Assessing a Voluntary experience (Projekt AVE).

## 11. ORGANIZAČNÉ ASPEKTY PRÁCE S DOBROVOLEŇMI A DOBROVOLEŇKAMI

Pri tvorbe dobrovoľníckeho programu vnímame dobrovoľníkov ako členov tímu aj navonok. Dobrovoľníci majú svoje zaradenie v organizačnej štruktúre a ako súčasť tímu by ich mali vnímať aj klienti, ich príbuzní a partneri organizácie. Je preto podstatné, aby o dobrovoľníckom programe a dobrovoľníkoch 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, telefónnom čísle na koordinátora/ku dobrovoľníkov tu môžu byť zavesené aj preukazy dobrovoľníkov. Preukaz môže obsahovať fotografiu (veľkosti občianskeho preukazu), meno, rok narodenia, termín zapojenia do dobrovoľníckeho programu, profesiu. Slúžia zamestnancom, klientom a príbuzným na zaradenie konkrétneho dobrovoľníka k organizácii. V niektorých organizáciách sa dobrovoľníci pohybujú v uniformách – zväčša tričkách či košeliach s označením dobrovoľník. V prípade, že zamestnanci organizácie/zariadenia nosia menovky, odporúčame, aby aj dobrovoľníci nosili menovku – s menom a priezviskom a označením „dobrovoľník“/„dobrovoľníčka“.

Pri vstupe a odchode do/z organizácie by mali dobrovoľníci 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, ktorým nás žiadajú o potvrdenie o vykonávaní dobrovoľníckej činnosti.

Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov by si mal vytvoriť a aktualizovať hneď po prijatí dobrovoľníkov do programu tzv. databázu dobrovoľníkov. 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 majú ju k dispozícii všetci dobrovoľníci. Vďaka nej sa môžu navzájom kontaktovať aj mimo pravidelných stretnutí.

## 12. HODNOTENIE DOBROVOĽNÍKOV A DOBROVOĽNÍČOK A DOBROVOĽNÍCKEHO PROGRAMU

Hodnotenie je možné rozdeliť na dve časti, Prvá časť je zameraná na hodnotenie dobrovoľníkov a druhá časť je o monitoringu a hodnotení dobrovoľníckeho programu. Pre druhú časť Vám odporúčame publikáciu vytvorenú v rámci projektu SOVOL Meranie a komunikácia vplyvu dobrovoľníctva v zariadeniach sociálnych služieb, v ktorom nájdete podrobnejšie informácie a užitočné rady.

### a. Hodnotenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčok

Jednou z foriem hodnotenia dobrovoľníkov je hodnotiace stretnutie. **Hodnotiace stretnutie** by malo byť stretnutím, na ktorom dostanú priestor obe strany. Môžete tu hovoriť o výkonoch dobrovoľníkov, 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, ktorí pracujú dobre. Častejšie sa stretávame práve s aktívnymi a spoľahlivými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami. Koordinátor/koordinátorka dobrovoľníkov a dobrovoľníčok by im mal preto pri každej príležitosti vyjadrovať vďaku a vyzdvihnúť všetky pozitívne zručnosti. Hodnotiace stretnutie môžeme využiť aj na posúdenie toho, ako dobrovoľníci vnímajú svoju prácu. Na niektorých dobrovoľníckych pozíciách (napr. práca s ťažko chorými, handicapovanými, týranými, bezdomovcami...) môže dôjsť k prepracovaniu, dokonca vyhoreniu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok. Najmä v prípade zanietených a nadšených dobrovoľníkov, ktorí neustriehnu 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 jeho síl. V mnohých prípadoch sa hodnotiace stretnutia uskutočnia počas supervízneho stretnutia.

Počas osobného hodnotenia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok sa nemusíte stretnúť v praxi len s pozitívnym hodnotením. Hoci sa tomu často ľudia vyhýbajú, ak je dobrovoľnícka činnosť neuspokojivá, je **potrebné dobrovoľníka/dobrovoľníčku napomenúť**. Vždy majte totiž na mysli ochranu klientov, organizácie a dobrovoľníkov. Zásady, ktoré by ste mali dodržať pri jednaní s problematickými dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami, sú:

- byť autentický,
- byť konkrétny, pomenovať, čo dobrovoľník robí a čo nerobí,
- vyzdvihnúť aj pozitívne vlastnosti a dobré zručnosti, schopnosti dobrovoľníka,
- hovoriť o faktoch a pravidlách a následkoch vo vzťahu k organizácii a prijímateľom a dať najavo, že program, organizácia aj klient vyžadujú kvalitný výkon,
- pýtať sa dobrovoľníka na jeho názor na vlastnú spokojnosť so sebou samým, spýtať sa na možnosť nápravy,
- hovoriť priamo o oblastiach, ktoré vyžadujú zlepšenie.

Vždy by ste mali dať dobrovoľníkovi šancu vysvetliť a vypočúť jeho verziu príbehu. Ak



chcete dať dobrovoľníkovi šancu, resp. možnosť nápravy, môžete sa počas stretnutia sústrediť na to, čo môže dobrovoľník robiť inak. McCurley a Lynch (2002) radia dodržiavať základné kroky k pozitívnej náprave:

- Nechajte dobrovoľníka opísať neprimerané správanie.
- Oddel'te správanie od sebahodnotenia.
- Povezte o dobrovoľníkovi niečo pozitívne.
- Požiadajte dobrovoľníka o nápravu.
- Ak sa výkon zlepšuje, tak pochváľte zlepšenie vo výkone.

Rozhodnutie o vylúčení dobrovoľníka z programu je posledným východiskom. Môže to znamenať, že Váš manažment zlyhal hneď na začiatku – že ste vybrali nesprávneho dobrovoľníka alebo nebola dobre zvolená supervízia či školenie. McCurley a Lynch (2000) ponúkajú ďalšie alternatívy predchádzajúce ukončeniu vzťahu s dobrovoľníkom:

- **Dôraz na vedenie:** Dobrovoľník nemusel na začiatku pochopiť, aké sú pravidlá a ako kladieme dôraz na to, aby sa dodržiavali. Zdôraznite ich, vysvetlite Váš postoj.
- **Zaradenie na nové pracovné miesto:** Ak je možné, dobrovoľníka preradte na inú dobrovoľnícku pozíciu. Možno ste nepochopili na začiatku jeho záujmy a predstavy alebo mal on sám mylné predstavy o vykonávaní svojej dobrovoľníckej činnosti. Vyskúša novú činnosť a vy uvidíte, čo sa stane.
- **Zopakovanie školenia:** Ak je možné, dobrovoľníka pošlite ešte na jedno školenie. Niektorí ľudia potrebujú viac času na určité techniky alebo vyžadujú iný prístup. Ak dobrovoľníkovi chýbajú konkrétne poznatky, treba mu ich doplniť aj individuálne.
- **Znovuoživenie:** Dobrovoľník možno potrebuje len odpočinok, a to najmä v prípade, ak pracuje s náročnými situáciami, resp. s klientmi. Dobrovoľníci si to nemusia uvedomovať. Dobrý supervízor/supervízorka a koordinátor/koordinátorka by tento problém mali vnímať. Preto by ste mali umožniť, niekedy možno aj „nariadiť“, dobrovoľníkovi voľno na niekoľko týždňov, prípadne mesiacov.
- **Odporúčanie:** Dobrovoľník môže časom zistiť, že mu Vaša organizácia a dobrovoľnícka činnosť nevyhovuje a hľadá niečo iné. Vtedy mu môžete odporučiť inú organizáciu, o ktorej si myslíte, že by bola pre neho vhodná.
- **Odchod:** Niekedy sa stáva, že dobrovoľník už nemôže vykonávať určitý druh práce, ktorú vykonával doteraz. Vtedy mu prejavte uznanie a pomôžte odísť v dobrom a dôstojne skôr, ako by to mohlo byť pre obe strany neprijemné alebo nebezpečné.

Ak náprava činnosti dobrovoľníka nie je možná, ak sa určitý druh nevhodného správania opakuje alebo ak sa dobrovoľník sám rozhodne odísť z organizácie z osobných či iných dôvodov, je nutné s ním ukončiť spoluprácu.

## **b. Hodnotenie dobrovoľníckeho programu**

Hodnotenie dobrovoľníckeho programu je v skutočnosti potrebné pre vás, aby ste zistili, čo môžete zlepšiť v procese koordinácie dobrovoľníkov, **ako môžete zabezpečiť vyššiu kvalitu koordinácie dobrovoľníkov**. Ďalší dôvod pre hodnotenie je **možnosť predstaviť výsledky** pred verejnosťou, médiami a donormi. (Tošner, Sozanská, 2002) Hodnotenie pridáva hodnotu niečomu. Určuje význam alebo kvalitu výsledkov progra-

mu. Náležité hodnotenie Vášho dobrovoľníckeho programu pomôže vám a vašej organizácii robiť dôležité rozhodnutia, ako napr. ktoré snahy dobrovoľníkov boli efektívne a ktoré by bolo potrebné eliminovať alebo zmeniť a kde môžete čo najlepšie využiť vaše skromné zdroje pre čo najlepší budúci efekt.

Monitoring a hodnotenie nemusí zberať veľa času. Môžu byť zamerané na jeden aspekt zaangažovania vašich dobrovoľníkov alebo na celý program. Dôležitejšie je, že nejde len o cvičenie na papieri. Malo by vám napovedať, čo sa vám nedarí, ako a čo funguje dobre, predpovedať potenciálne riziká a viesť vás pri krokoch, ktoré máte podniknúť na vylepšenie vecí.

**Monitoring** je proces zberu faktov a čísiel súvisiacich s vaším dobrovoľníckym programom. Bude zahŕňať informácie ako napr.:

- počet dobrovoľníkov,
- demografické informácie (napr. vek, rod),
- záznamy s uvedením, ako často a ako dlho ľudia vykonávajú dobrovoľnícku činnosť,
- typ práce, ktorú dobrovoľníci robia,
- ekonomickú hodnotu prínosu dobrovoľníkov,
- náklady spojené so zapojením dobrovoľníkov,
- počet prijímateľov ovplyvnených prítomnosťou dobrovoľníkov.

Zber informácií pre monitoring je možné realizovať denne, mesačne alebo štvrťročne. Monitoring vám pomáha kontrolovať, či konkrétna aktivita bola realizovaná podľa očakávania. Zber informácií vám pomôže vidieť, či niečo nefunguje alebo funguje lepšie, ako ste očakávali, a či sú potrebné zmeny v programe. Hoci samotné špecifikovanie, koľko dobrovoľníkov bolo k dispozícii, koľko školení bolo poskytnutých, nevyjadrí ani nezmeria celkový efekt ani vám nenapovie, aké zmeny zažili zainteresované osoby, ide o kľúčové informácie potrebné v následnom procese hodnotenia.

**Hodnotenie** zahŕňa využitie zozbieraných informácií na zodpovedanie otázok o tom, do akej miery je dobrovoľnícky program dobrý, na identifikáciu medzier a vylepšení, ktoré môžete urobiť, a na zobrazenie vašich výsledkov, napr. aký rozdiel urobí zapojenie dobrovoľníkov. Bude zahŕňať analýzu informácií zozbieraných v rámci monitoringu a každú spätnú väzbu, prípadové štúdie a skúsenosti dobrovoľníkov. Monitoring opisuje, čo sa udialo. Hodnotenie ide o krok ďalej, ako už v sebe zahŕňa význam slova, znamená prídanie hodnoty k popisným informáciám – je tento efekt dosť dobrý? Stojí za tie zdroje, ktoré sme vložili do tohto programu? Do akej miery je možné vnímať tento efekt ako výsledok programu a intervencie dobrovoľníkov?

Existujú dva hlavné typy hodnotenia:

- **Formatívne hodnotenie, ktoré** „formuje“. Pomáha usmerňovať prebiehajúci rozvoj alebo implementáciu aktivity alebo projektu. To znamená, že odpovedá na otázky o implementácii alebo procese, napr.: „Do akej miery tento program oslovuje prijímateľov?“ To by znamenalo hodnotenie informácií o účastníkoch v porovnaní s číslami očakávaných účastníkov.
- **Sumatívne hodnotenie, ktoré** „sumarizuje“. V podstate predstavuje celkové resumé

alebo hodnotu programu či projektu často po jeho ukončení. Sumatívne hodnotenia odpovedajú na otázky typu: „Akými spôsobmi a do akej miery prijímatelia vnímali výhodu z dobrovoľníckej činnosti?“, „Do akej miery bol dobrovoľnícky program hodnotný (stáli tieto výhody za minuté zdroje?)“ (Guide to Measuring Impact of Volunteering, 2013).

Na hodnotenie dobrovoľníckeho programu budete potrebovať dva typy dát: kvantitatívne (výstupy alebo „tvrdé“) dáta a kvalitatívne (výsledky alebo „mäkké“) dáta. Dobré hodnotenie využíva oba typy – kvantitatívne aj kvalitatívne na získanie komplexnejšieho obrazu o dobrovoľníckom programe.

### **Kvantitatívne dáta**

Kvantitatívne dáta opisujú informácie v číslach. Môžete získať rôznorodé údaje, ako napr.:

- počet dobrovoľníkov zapojených do programov za rok, mesiac, týždeň, atď.,
- celkový počet investovaných dobrovoľníckych hodín,
- ekonomická hodnota dobrovoľníckych hodín,
- počet prijímateľov, pre ktorých boli dobrovoľníci k dispozícii,
- počet platených zamestnancov pracujúcich s dobrovoľníkmi,
- priemerná doba pôsobenia dobrovoľníkov v organizácii,
- ako sa dobrovoľníci dozvedeli o danej organizácii, zdroje dobrovoľníkov,
- dobrovoľníci podľa kategórií: vek, pohlavie, vzdelanie, práca, zameranie, atď.,
- hodnota vynaložených alebo ušetrených peňazí ako dôsledok dobrovoľníckych služieb, okrem iných ukazovateľov,
- priame hotovostné príspevky, vo forme dotácií,
- miera fluktuácie dobrovoľníkov.

Kvantitatívne údaje môžete získať cez dennú evidenciu alebo dotazníky a rozhovory, ktoré sa spájajú so skúsenosťami a názormi jednotlivcov, ktorým tento program slúži.

### **Kvalitatívne dáta**

Mnohé aspekty vplyvu dobrovoľníckych programov nie je možné kvantifikovať. Tým hovoríme kvalitatívne dáta. Zahŕňajú viac nehmotné prínosy: zvýšená morálka personálu, zlepšené vzťahy v komunite, zvýšený záujem o programy a zvýšená lojálnosť voči organizácii. Výsledky programu ako zvýšená spokojnosť prijímateľov, zlepšený stav prijímateľov a zvýšená podpora komunity sú príklady ďalších nehmotných prínosov, ktoré môžeme merať kvalitatívne. Kvalitatívne údaje sú obsiahnuté vo vyzroprávaných príbehoch, rozhovoroch, pozorovaniach, svedectvách a organizačných správach. Tieto „mäkké“ údaje pravdepodobne zohrajú väčšiu rolu vo vašom hodnotiacom procese než „tvrdé“ údaje, hoci fakty a čísla sú tiež dôležité.

Každé hodnotenie sa začína pracovnou náplňou. Bez dobrej pracovnej náplne nemôžu koordinátori dobrovoľníkov a supervízori vedieť, čo sa od dobrovoľníkov očakáva a žiada. (McCurley, Lynch, 2000)

Existuje niekoľko spôsobov hodnotenia kvality dobrovoľníckeho programu. Hodnotiť

kvalitu a efektívnosť programu môžu dobrovoľníci, klienti a zamestnanci a to formou štruktúrovaného, pološtruktúrovaného, aj neštruktúrovaného rozhovoru – stretnutia a formou dotazníkov.

V niektorých prípadoch je výhodnejšie – z časových, kapacitných a študijných dôvodov – voliť metódu **hodnotiaceho dotazníka**. Ide o prípady, keď sa hodnotenie dobrovoľníkov alebo celého programu vyžadujete aj od ďalších ľudí – od kolegov, zamestnancov, od klientov, prípadne ich rodinných príslušníkov. V tomto prípade sa tiež odpovede v dotazníku archivujú a vy sa k nim neskôr najmä z dôvodu hodnotenia a porovnania môžete vrátiť

Napríklad v **dotazníku pre dobrovoľníkov** môžete uviesť nasledujúce otázky:

- Do akej miery boli naplnené vaše očakávania, s ktorými ste prišli na prvé stretnutie?
- Ktorá úloha/oblasť bola pre vás najnáročnejšia?
- Čo by ste uvítali vo vašej dobrovoľníckej činnosti? Čo by bolo pre vás nápomocné?
- Ako hodnotíte komunikáciu a spoluprácu s koordinátorom dobrovoľníkov a/alebo supervízorom? Akú zmenu by ste uvítali?
- Čo vám najviac pomohlo, čo bolo pre vás najužitočnejšie alebo potrebné na stretnutiach so supervízorom?

V **dotazníku pre zamestnancov** môžete uviesť nasledujúce otázky:

- Je dobrovoľnícka aktivita prínosom pre vašu organizáciu?
- Má aktivita dobrovoľníkov vplyv na vzťahy vo vašom kolektíve?
- Pozorujete nejaké zmeny vo vašej organizácii v súvislosti s prítomnosťou dobrovoľníkov? Ak áno, aké?
- Myslíte si, že aktivita dobrovoľníkov vo vašej organizácii prináša nejaké riziká?
- Zmenil sa váš názor na dobrovoľníkov za to obdobie, počas ktorého pôsobili vo vašej organizácii? Akým smerom?
- Myslíte si, že dobrovoľník môže byť pomocníkom pre zamestnancov?

V **dotazníku alebo rozhovore s prijímateľmi/cielovou skupinou** môžu byť otázky ako napr.:

- Čo sa vám nepáči na dobrovoľníkoch?
- Je náš program pre vás dôležitý?
- Ak áno, v akom zmysle je pre vás užitočný?
- Dôverujete dobrovoľníkom?
- Čo by ste zmenili na dobrovoľníkoch?
- Akou známku by ste ich ohodnotili (napr. od 1 do 10)?
- Odporučili by ste dobrovoľníkov iným prijímateľom/klientom inej organizácie/inštitúcie? Prečo?
- Sú dobrovoľníci spoľahliví?
- Vždy prišli na dohodnutý čas?

Keď už budete mať zozbierané informácie, bude potrebné ich analyzovať a interpretovať. Pre **výstupy alebo kvantitatívne dáta** to môže zahŕňať nasledovné: Dosiahli ste ciele, ktoré ste si vytýčili pre nábor dobrovoľníkov? Sú vaši dobrovoľníci so širokej a rôznorodej škály vzdelania/pomerov? Čo sa týka **výsledkov alebo kvalitatívnych dát**, môžete sa opýtať: Dosiahli ste, čo ste naplánovali urobiť, alebo nie, napr. odišli niektorí dobrovoľníci, aby nastúpili do plateného zamestnania, pričom využili zručnosti a prax, ktorú získali ako dobrovoľníci? Možno budete musieť spísať vaše závery na základe dôkazov, ktoré ste zistili. Pri interpretácii informácií zvážte, či sú aj iné možné vysvetlenia vašich zistení. Keď zistíte medzery, potrebujete sa zamerať na to, ako dosiahnuť zlepšenie. Musí byť realistické, špecifické a dosiahnuteľné. Môže to byť dobrá príležitosť na kontrolu cieľov pre výstupy a výsledky a realistickejšie plánovanie ďalších dobrovoľníckych programov. (NCVO, 2015)

### 13. UKONČENIE SPOLUPRÁČE 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 môže dôjsť:

- Počas úvodného rozhovoru: pri zistení motívov, očakávaní jednej aj druhej strany. Rozlúčenie býva bolestivé najmä vtedy, keď sám dobrovoľník problém nevidí, no konkrétna dobrovoľnícka činnosť pre neho nie je vhodná.
- Po určitom čase – po prvých dňoch či týždňoch. Dobrovoľník často až v kontakte s dobrovoľníckou činnosťou získa reálnejší **obraz o povahe a náplni dobrovoľníckej práce**, ktorú si zvolil, a objaví vlastné hranice. Mnohé obavy sa dajú prekonať konzultáciou so supervízormi. V niektorých prípadoch možno stačí zmeniť činnosť, klienta, inakedy je lepšie činnosť ukončiť.
- Po dlhšom časovom období. U dobrovoľníka môže ísť o zmeny **v osobnom či pracovnom živote**. Nové úlohy vyplývajúce z týchto zmien okliešťujú osobnú kapacitu a najmä časové možnosti dobrovoľníka. Dobrovoľník 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 je jednou z najťažších úloh koordinátora/koordinátorky. Napriek tomu, že väčšinou pracujeme s nadšenými a zaniatenými osobnosťami, stane sa, že sa nám objavia aj problematickí dobrovoľníci a dobrovoľníčky. Znakom dobrého koordinátora je práve vyrovnanie sa s týmto typom dobrovoľníkov. McCurley a Lynch (2000) ponúkajú systém, ktorý pomôže zvládnuť túto úlohu:

**Príprava jasnej filozofie.** Spôsoby a rozhodnutia o ukončení práce s dobrovoľníkmi by mali byť zahrnuté v samotnom plánovaní, resp. v stratégii manažmentu dobrovoľníkov a mali by o nich rozhodovať viacerí zamestnanci (ak je možné).

**Zavedenie systému, ktorý umožňuje rozhodnutie ukončiť vzťah s dobrovoľníkom.** Systém pomáha koordinátorovi zvládnuť rozhodovanie bez problémov, pričom je spravodlivý k organizácii aj k dobrovoľníkovi. Keď je systém nastavený správne, v mnohých prípadoch sa problematickí dobrovoľníci rozhodnú odísť sami skôr, ako by mali byť z organizácie vylúčení. Systém pozostáva z:

- Upozornenia/predbežného oznámenia.
  - Vytvoríme súbor pravidiel prijímania dobrovoľníkov.
  - Vytvoríme systém, ktorý dobrovoľníkov oboznámi s týmito pravidlami. Vytvoríme mechanizmus, ktorý pomôže pravidlá premietnuť do každodennej praxe – pracovné náplne, zmluvy, ktoré vysvetľujú požiadavky na prácu.
- Skúmania/rozhodovania.
  - Ide o zavedenie procesu, ktorý určí, kde dobrovoľník urobil chybu. Ide napr. o pravidelné hodnotenie, ktoré môžeme vykonávať formou supervízie. Tí dobrovoľníci, ktorí nemajú uspokojivé výkony, by sa mali dozvedieť o svojich ne-

dostatkoch, mali by sme im poradiť a pod. Niekedy je potrebné určité svedectvo iných dobrovoľníkov alebo zamestnancov, že dobrovoľník nepostupoval správne.

- *Zavedenie systému.* Ide o zavedenie nestranných a spravodlivých pravidiel, napomenutia či potrestania tak, aby nevyzneli osobne.

**Pri rozlúčke** je dôležité, aby koordinátor ocenil dobrovoľníka a vyzdvihol jeho pozitívne vlastnosti a činnosť i pred ostatnými dobrovoľníkmi a kolegami. V tomto momente, aj napriek rôznym dôvodom odchodu dobrovoľníka, koordinátor nesmie zabudnúť na oceňujúce „ďakujem“. Niekoľko rád, ako viesť ukončujúci rozhovor, ponúkajú McCurley a Lynch (2000):

- Rozhovor uskutočnite v prostredí, kde je dostatok súkromia, aby ste tak chránili dôstojnosť dobrovoľníka aj seba.
- Buďte presvedčiví, autentickí, priami. Dobrovoľník musí rozumieť, že ide o rozlúčku, nemôže sa do organizácie opäť vrátiť.
- Nehádajte sa, oznamujte. Cieľom stretnutia je v pokoji oznámiť dobrovoľníkovi, že ho s organizáciou už nespájame. Počas stretnutia už neprehodnocujte rozhodnutie.
- Nedávajte rady a buďte reálni.
- Rozhovor ukončite hneď potom, ako sa dobrovoľník vyjadrí, prípadne ako prejaví svoje city. V tomto bode by ste mali diskusiu ukončiť a naznačiť mu, že by mal odísť.
- Po stretnutí môžeme dobrovoľníkovi poslať list, kde môžeme podrobnejšie rozobrať dôvody ukončenia vzťahu. Informujte aj ostatných dobrovoľníkov, klientov a zamestnancov, pričom im nemusíte podrobne rozberať dôvody ukončenia práce. Špeciálne sa musíte venovať klientom, ktorí mali s dobrovoľníkom dlhodobý vzťah a ak je to možné, prideliť týmto klientom nového dobrovoľníka.



### **Príklad: Rozhovor pri ukončení spolupráce s dobrovoľníkom**

Dobrovoľníci môžu poskytnúť užitočnú a omnoho otvorenejšiu spätnú väzbu v prípade, že už ukončili spoluprácu s vašou organizáciou. Rozhovor pri ukončení spolupráce s dobrovoľníkmi a dobrovoľníčkami umožňuje získať cennú spätnú väzbu, ktorá môže pomôcť vašej organizácii zlepšiť kvalitu práce a spôsob udržania dobrovoľníkov v organizácii. Dobrovoľníci nemajú žiadnu povinnosť zúčastniť sa na rozhovore, preto je vhodné im poďakovať za ich účasť a čas, ktorý mu venujú, a pripomenúť im ich dôležitý prínos pre organizáciu. Jednoduchý zoznam vám umožní zabezpečiť konzistentnosť rozhovoru. Nižšie uvádzame príklad jednoduchého rozhovoru z Volunteer Ireland, ktorý si môžete prispôbiť pre vašu organizáciu:

Radi by sme poznali spätnú väzbu na vašu dobrovoľnícku skúsenosť v našej organizácii. Ceníme si vaše komentáre a postrehy pre zlepšenie našej práce.

Meno dobrovoľníka:

Dobrovoľnícka pozícia:

Obdobie dobrovoľníckych aktivít:

Meno človeka realizujúceho rozhovor:

Dátum:

1) Čo je primárnym dôvodom vášho odchodu z našej organizácie (prosím zaškrtnite)?

- Cestovanie/presťahovanie sa
- Typ dobrovoľníckej práce
- Personálne dôvody
- Kvalita podpory a mentoringu
- Platená práca
- Pracovné podmienky
- Možnosti rastu
- Kompenzácie a benefity
- Zdravotné problémy
- Nedostatok uznania
- Iné, prosím uveďte....

2) Čo sa vám najviac páčilo na dobrovoľníckej skúsenosti v našej organizácii?

3) Čo sa vám najviac nepáčilo na dobrovoľníckej skúsenosti v našej organizácii?

4) Cítili ste sa adekvátne pripravení pre vašu rolu?

5) Bola poskytovaná podpora a supervízia pre vás adekvátna?

6) Podporili alebo obmedzili niektoré z praktík v organizácii vaše dobrovoľnícke aktivity?

7) Aké máte návrhy na zlepšenie dobrovoľníckeho programu?

8) Odporučili by ste našu organizáciu iným dobrovoľníkom?

9) Je ešte niečo, čo by ste nám chceli povedať o vašej dobrovoľníckej skúsenosti?



## POUŽITÉ ZDROJE

- ADOLFOVÁ, I., BERE, I., BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., SOLONEAN, D., ZACHERT, A., ȚICLE, O. 2016. *EVSIFICATION MANUAL. Volunteer management in EVS projects*. Romania: Cluj Napoca.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MATULAYOVÁ, T., MRAČKOVÁ, A., VAVRINČÍKOVÁ, L., VLAŠIČOVÁ, J., KORÓNY, S. 2012. *Dobrovolníctvo na Slovensku: výskumné reflexie*. Bratislava: Iuventa.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MRAČKOVÁ, A. 2014. *Manažment dobrovoľníkov a dobrovoľníčok*. Banská Bystrica: Belianum, Platforma dobrovoľníckych center a organizácií.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., MRAČKOVÁ, A. 2012. *Manažment dobrovoľníkov – ako dobrovoľníkov využiť a nezneužiť*. Bratislava: Platforma dobrovoľníckych center a organizácií.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., FRIMMEROVÁ, A., GUIMARAES, A., PYTLAK, E. et al. 2017. *Manual for vocational education and training of volunteer coordinators in development project EVOLVET*. [online]. Spain: Congdcar. [13. 1. 2017]. Available: <http://www.evolvproject.eu/p/manual.html>
- BRUDNEY, J. L., MEIJS, L. 2014. *Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work, Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. [online]. United Kingdom: Taylor and Francis Ltd. [13. 1. 2017]. Available: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2014.899281?scroll=top&needAccess=true>
- ELLISTON, S. H. 1999. Self-Evaluation In The Supervision Of Volunteers: Three Helpful Questions. [online]. *Volunteering magazine* (3/1999). Available: [https://www.learningcurve.org.uk/sites/ladder4learning.org.uk/files/Supervision of volunteers article.doc](https://www.learningcurve.org.uk/sites/ladder4learning.org.uk/files/Supervision%20of%20volunteers%20article.doc)
- EVANS, E., SAXTON, J. 2005. *The 21st century volunteer*. [online]. London: NFP Synergy. [13. 4. 2017]. Available: <http://thestewardsjourney.com/wp-content/uploads/2014/12/21st-Century-Volunteer.pdf>
- EUROPEAN PARLIAMENT. 2008. *European Parliament resolution of 22 April 2008 on the role of volunteering in contributing to economic and social cohesion (2007/2149(INI))*. [online]. Brusel: European Parliament. [13. 1. 2017]. Available: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2008-0131+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN>
- FOX, E. J., ARCEMONT, L., MARTIN, K. *Way to go: Ideas for Volunteer Recognition*. [online]. [13. 1. 2017]. Available: <http://apps.lsuagcenter.com/MCMS/RelatedFiles/%7BF7-20DA153-16F7-45DA-A4F8-1AAC5CEBFCC4%7D/Way+to+Go+Recognition+GuideMargin.pdf>
- GASKIN, K. 2003. *Risk Toolkit. How to make care of risk in volunteering*. [online]. England: The Institute for Volunteering Research. [13. 3. 2017]. Available: <http://smallcharityweek.com/wp-content/uploads/2013/03/Risk-Toolkit-Volunteers.pdf>
- HATOKOVÁ, M. et al. 2009. *Sprevádzanie chorých a zomierajúcich. Dobrovolníctvo v nemocniciach a paliatívnych zariadeniach*. Bratislava: Don Bosco.
- HUMPHREY PRATT, CH. 2006. *How to develop and organize a volunteer program*. [online]. Grant MacEwan College: RCVO. [13. 4. 2017]. Available: <http://nclc203wagner.pbworks.com/f/Vol+Mngt+cycle.pdf>
- HUMPHREY, P. CH. 2006. *Volunteer Recognition: Matching Motivation to Rewards*. [online]. [13. 4. 2017]. Available: <http://volunteeralberta.ab.ca/varc/wp-content/uploads/2012/10/rcvo-volrecognitn.pdf>
- KOŘÍNKOVÁ, I., TOŠNER, J. et al. 2005. *Metodika integrace dobrovolnictví v zařízeních pro seniory*. Praha: Hestia NDC.

- LIPP, J. L. 2009. *The complete Idiot's Guide to Recruiting and Managing Volunteers*. New York: Alpha.
- MATORČEVIČ, D., GLIGOROVIČ, A. 2017. *Volunteer Management Handbook*. Bosnia and Herzegovina: South east European youth network SEEYN.
- MATOUŠEK, O. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
- MATULAYOVÁ, T. 2007. *Dobrovolnictvo v sociálních službách v kontexte andragogiky a sociální práce*. Prešov: Filozofická fakulta PU.
- MCCLELLAND, D. C., ATKINSON, J. W. et al. 1953. *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts.
- MCDONALD, C., WARBURTON, J. 2000. *Volunteers: What we need to find out (and why we need to do it)*. Australia: Queensland University of Technology.
- MC CURLEY, S., LYNCH, R. 2005. *Keeping Volunteers: A Guide to retention*. [online]. [13. 4. 2017]. Available: [https://www.smpresource.org/Handler.ashx?Item\\_ID=4F38BD28-441B-43AD-BE39-DBAAC7AF2B7F](https://www.smpresource.org/Handler.ashx?Item_ID=4F38BD28-441B-43AD-BE39-DBAAC7AF2B7F)
- MCCURLEY, S., LYNCH, R. 2000. *Manažment dobrovoľníkov*. Bratislava: SAIA.
- MCLUREY, S., LYNCH, R., JACKSON, R. 2013. *The Complete Volunteer Management Handbook*. London: Directory of Social Change.
- MERRILL, M., SAFRIT, R. D. 2003. International megatrends in volunteerism. *The Journal of the Institute of Volunteering Research* (V/2) 63-69.
- MERRILL MARY, V. 2005. *Recognizing volunteers*. [online]. World volunteer web. [13. 4. 2017]. Available: <http://www.worldvolunteerweb.org/resources/how-to-guides/manage-volunteers/doc/recognizing-volunteers.html>
- METZ, J., ROZA, L., MEIJS, L., BAREN, E., HOOGERVORST, N. 2016. Differences between paid and unpaid social services for beneficiaries. *European Journal of Social Work* (20/2017) 153-166.
- MICHIGAN STATE UNIVERSITY EXTENSION. 2002. *Michigan 4-H Recognition Handbook*. [online]. Michigan. [15. 12. 2017]. Available: <http://msu.casscountymi.org/LinkClick.aspx?fileticket=oat4y4oAU%3D&tabid=419>
- MYDLÍKOVÁ, E. 2002. *Dobrovolníctvo na Slovensku alebo čo si počat' s dobrovoľníkom*. Bratislava: ASSP.
- NCVO MANIFESTO 2015. *A bigger difference realizing the potential of voluntary organisations and volunteers*. [online]. London: NCVO. [18. 5. 2017]. Available: [https://www.ncvo.org.uk/images/documents/policy\\_and\\_research/ncvo-manifesto-2015.pdf](https://www.ncvo.org.uk/images/documents/policy_and_research/ncvo-manifesto-2015.pdf)
- PAINNE, A. E., HILL, M., ROCHESTER, C. 2010. *Revisiting the question: 'what exactly is volunteering?'* [online]. England: The Institute for Volunteering Research. [13. 3. 2017]. Available: <http://www.ifrc.org/docs/IDRL/Volunteers/a-rose-by-any-other-name-what-exactly-is-volunteering.pdf>
- PIERS, R. A., ROWELL, J. S. 2006. *The 10 Keys to Effective Supervision: A Developmental Approach*. [online]. *Rising Sun Consultants, LLC* (1/2006) [13. 5. 2017]. Available: [http://www.risingsunconsultants.com/images/white\\_papers/PDFs/Supervision-Short.pdf](http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/Supervision-Short.pdf)
- PRO VOBIS NATIONAL RESOURCE CENTER FOR VOLUNTEERISM. 2016. *Occupational profile for the volunteer manager*. [online]. ROMANIA: PRO VOBIS. [13. 5. 2017]. Available: [http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/545b7d49-689e-4e5a-87fd-e8624e6ad03e/VMOP\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/545b7d49-689e-4e5a-87fd-e8624e6ad03e/VMOP_EN.pdf)
- SOZANSKÁ, O., TOŠNER, J. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizáciách*. Praha: HES-TIA.

- SOZANSKÁ, O., TOŠNER, J. 2004. *Metodika dobrovolnictví nezaměstnaných z hlediska projektu Job Rotation*. Praha: HESTIA.
- VASKA, L. 2012. *Teoretické aspekty supervízie pre začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS.
- VOLUNTEERING AUSTRALIA. *101 Ways to Recognise Your Volunteers*. [online]. [13. 5. 2017]. Available: <https://volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VA-Managers-101-Ways-to-Recognise-Your-Volunteers.pdf>
- VOLUNTEER CANADA. 2016. *Volunteer Management Handbook: A resource for service- providing organizations assisting newcomers to Canada*. Volunteer action centre. Canada: Volunteer Canada.
- VOLUNTEER CANADA. 2017. *Recognizing volunteering in 2017*. Summary report. Volunteer Canada.
- VOLUNTEER IRELAND. 2017. *Why Organisations Involve Volunteers? FACTSHEETS AND GUIDES*. [online]. Volunteer Ireland. 2017. [13. 3. 2017]. Available: [https://www.volunteer.ie/wp-content/uploads/2017/08/Why\\_do\\_Organisations\\_Involve\\_Volunteers.pdf](https://www.volunteer.ie/wp-content/uploads/2017/08/Why_do_Organisations_Involve_Volunteers.pdf)
- VOLUNTEER NOW. 2012. *As good as they give. Workbook 3- Managing and motivating*. [online]. Volunteer now. [13. 3. 2017]. Available: <http://www.volunteernow.co.uk/fs/doc/publications/workbook3-managing-and-motivating-volunteers-2013.pdf>
- VOLUNTEER SCOTLAND. 2013. *Guide to Measuring impact of volunteering*. [online]. [13. 5. 2017]. Available: [www.scotland.org.uk](http://www.scotland.org.uk)
- ZAPPALA, G., PARKER, B., GREEN, V. 2001 From 'charity' to 'social enterprise': Managing volunteers in public-serving nonprofits. *Australian Journal on Volunteering* (6/1) 41-49.
- WILD APRICOTE. *Volunteer Appreciation Guide*. [online]. Wild Apricote. [13. 5. 2017]. Available: <http://knowledge.wildapricot.com/display/volunteering/Volunteer+Appreciation+Guide>
- Zákon č. 406/2011 Z. z. o dobrovolníctve. [online]. [12. 5. 2017]. Available: [http://dobrovolnictvo.sk/\\_subory/Zakon\\_o\\_dobrovolnictve.pdf](http://dobrovolnictvo.sk/_subory/Zakon_o_dobrovolnictve.pdf)
- Zákon č. LXXXVIII/ 2005 Coll. *on Public Interest Volunteer Activities*. [online]. [12. 5. 2017]. Available: <https://www.legislationline.org/documents/id/18301>
- Zákon č. 58/2007 Coll. *The Law on Volunteering*. [online]. Available: [http://ecnl.org/dindocuments/128\\_Brosura%20o%20volonterstvu.pdf](http://ecnl.org/dindocuments/128_Brosura%20o%20volonterstvu.pdf)
- Zákon č. 78/2014 Coll. *The Law on Volunteering*. [online]. Available: <https://translate.google.com/translate?hl=sk&sl=en&u=https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/content/youth-wiki/24-laws-and-regulations-youth-volunteering-romania&prev=search>
- Zákon č. 96/2003 Coll. *on Public Benefit Activity and Volunteerism*. [online]. Available: <https://www.legislationline.org/documents/id/4594>

**Názov:** DOBROVOLNÍCTVO V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB  
Sprievodca tvorbou dobrovoľníckeho programu

**Autorky:** Alžbeta Brozmanová Gregorová (3,0 AH)  
Jana Šolcová (2,0 AH)  
Alžbeta Frimmerová (0,8 AH)

**Jazyková korektúra:** Martina Kubealaková

**Grafika:** Žaneta Murgašová

**Náklad:** 400 ks

**Rozsah:** 92 strán

**Vydanie:** prvé

**Formát:** A5

**Miesto vydania:** Stupava

**Vydavateľ:** Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií

**ISBN:** 978-80-973034-2-6

**EAN:** 9788097303426

