

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



# **Prevence ztráty motivovanosti a vzniku syndromu vyhoření u dobrovolníků účastnících se vybraného projektu**

Diplomová práce

**Bc. Eva Brychtová, DiS.**

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.

Brno 2013

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Brně dne 18. 5.2013

.....  
Bc. Eva Brychtová, DiS.

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce paní PhDr. Mirce Nečasové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, cenné rady a čas, který mi věnovala. Také chci poděkovat celé rodině, kolegům a přátelům za podporu a trpělivost.

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>6</b>
<b>2 Projekt ŠIDO</b>	<b>8</b>
2.1 Název, zaměření a průběh projektu a cílová skupina	8
2.2 Struktura projektu	9
<b>3 Motivace</b>	<b>11</b>
3.1 Motiv	12
3.2 Motivační proces	12
3.3 Stimulační prostředky	13
<b>4 Dobrovolnictví</b>	<b>15</b>
4.1 Osobnost dobrovolníka	15
4.2 Dobrovolnictví v České republice	16
4.3 Dělení dobrovolnictví	16
4.4 Motivy k dobrovolnictví	16
4.5 Management dobrovolnictví – metodika práce s dobrovolníky	18
<b>5 Syndrom vyhoření</b>	<b>20</b>
5.1 Definice, pojmy	20
5.2 Průběh a vývoj syndromu vyhoření	21
5.3 Diagnostika syndromu vyhoření	22
5.4 Prevence syndromu vyhoření	22
<b>6 Pracovní podmínky syndromu vyhoření</b>	<b>25</b>
<b>7 Supervize</b>	<b>26</b>
7.1 Pojem supervize	26
7.2 Vývoj supervize v České republice	26
7.3 Cíle supervize	27
7.4 Druhy a formy supervize	28
7.5 Aktéři a podmínky supervize	30
7.5.1 Supervizor	30
7.5.2 Supervidovaný	31
7.5.3 Supervizní vztah	31
7.5.4 Supervizní kontrakt	31
<b>8 Metodologie</b>	<b>33</b>
8.1 Cíl výzkumu	33
8.2 Výčet dílčích výzkumných otázek	33

8.3	Operacionalizace	33
8.4	Metoda a strategie výzkumu	34
8.5	Techniky sběru dat	35
8.6	Charakteristika respondentů projektu ŠIDO	37
8.7	Etika výzkumu	37
8.8	Validita a reliabilita	37
8.9	Jednotky výzkumu	38
8.10	Analýza dat	38
<b>9</b>	<b>Výsledky výzkumného šetření</b>	<b>40</b>
9.1	DVO č. 1 – Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?	40
9.1.1	Motivace k dobrovolnictví a funkce dobrovolnictví	40
9.1.2	Naplnění očekávání a důvody k ukončení dobrovolnické činnosti, zisk versus ztráta	42
9.2	DVO č. 2 – Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?	44
9.3	DVO č. 3 – Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?	46
9.4	DVO č. 4 – Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?	48
9.4.1	Management dobrovolnictví v projektu ŠIDO – metodika práce s dobrovolníky v projektu ŠIDO	49
9.5	Shrnutí	51
<b>10</b>	<b>Závěr</b>	<b>53</b>
10.1	Návrh doporučení	54
	<b>Bibliografie</b>	<b>56</b>
	<b>Anotace</b>	<b>59</b>
	<b>Abstract</b>	<b>60</b>
	<b>Jmenný a věcný rejstřík</b>	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>Stat'</b>	<b>63</b>

# 1 Úvod

K vysoce závažným problémům v dnešní společnosti patří vysoká míra rozvoje sociálně patologických jevů. Všechna média nás informují o stoupajícím počtu trestných činů v období adolescence a vzrůstajícím počtu zneužívání návykových látek. Velký význam pro zlepšení tohoto nepříznivého vývoje má prevence sociálně patologických jevů. Rozhodující úlohu v působení proti těmto negativním vlivům má rodina. Školská zařízení mají rodinu doplňovat, není však v jejich možnostech rodinu nahradit úplně. Škola, jako významný činitel při socializaci a výchově osobnosti člověka, hraje nemalou roli v prevenci i výskytu sociopatologického chování.

Impulesem pro výběr tématu mé diplomové práce je skutečnost, že jsem se sama podílela na realizaci primárně preventivního projektu ŠIDO aneb boj se Šikanou a DrOgami na vybraných základních školách. Mým velkým přáním je, aby tento projekt byl kvalitní preventivní program s žádoucími výsledky nejen pro adolescenty, ale i pro společnost. Také budoucnost adolescentů mi není lhostejná.

Jako problematické se však ukázalo nasazení dobrovolníků a jejich motivovanost pro setrvání v projektu ŠIDO. Pro projekt ŠIDO není problém ani tak motivace dobrovolníků pro samotný vstup do projektu, jako spíše to, aby si projekt dobrovolníky dlouhodobě udržel a získával dobrovolníky schopné a motivované pro další práci v projektu, přebírání větší odpovědnosti a participaci při rozhodování o celé organizaci. Dobrovolníci projekt ŠIDO po doslovném zapálení pro novou aktivitu velmi častou opouští vyčerpání. Tento stav nazýváme vyhoření. Domnívám se, že s tímto problémem se mohou potýkat i projekty zaměřené na jinou problematiku a do budoucna by to mohlo způsobit radikální změny v projektu a v konečném stádiu i zánik projektu.

Toto jsou hlavní důvody, které mě vedly k výběru tématu mé diplomové práce. Na základě těchto zjištění jsem formulovala svoji hlavní výzkumnou otázku takto: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO? Chci se tedy věnovat podmínkám a faktorům, které mohou pomoci v oblasti prevence syndromu vyhoření u dobrovolníků účastnících se realizace projektu ŠIDO. Výsledky výzkumu pak využiji k návrhu opatření.

Zjištěné výsledky této diplomové práce mohou posloužit k lepší informovanosti dobrovolníků, ale především také vedení projektu ŠIDO (koordinátorovi projektu ŠIDO, ředitelce Vyšší odborné školy sociální, která projekt zaštituje) o možnostech a podmínkách v rámci problematiky ztráty motivovanosti a prevence syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodickou a empirickou. Na začátku své práce charakterizují samotný projekt ŠIDO. V druhé kapitole teoretické části diplomové práce definují základní pojmy z oblasti motivace. V této kapitole se seznámíme také se základními teoriemi motivace a způsoby, jak motivaci stimulovat. Další kapitolu věnují terminologii dobrovolnictví. Je třeba si uvědomit, že dobrovolnictví není pouze nahodilým pomáháním, ale stalo se důležitou součástí financování neziskových organizací a organizací, kterým nestačí finanční prostředky na doprovodné programy. I proto je nutné věnovat dobrovolnictví a samotnému dobrovolníkovi dostatek péče a pozornosti. Součástí této diplomové práce

je také kapitola zabývající se termínem syndrom vyhoření, tím jak jej definují jednotliví autoři, jeho projevy i průběhem a věnuji se preventivním strategiím. Na základě informačních zdrojů se domnívám, že supervize je považována ze jednu z hlavních možností prevence syndromu vyhoření. Supervizi věnuji další kapitolu diplomové práce. Zavádění supervize dnes postupně dostává do podvědomí nejen odborné, ale i laické veřejnosti. V řadě organizací však panují obavy ze supervize. Je velmi často vnímána jako kontrola či dokonce nevídaný audit. Supervize je prospěšná a dnes je již běžnou součástí každé dlouhodobě efektivně fungující organizace.

V metodické části diplomové práce rozeberu postup, který jsem zvolila pro organizaci výzkumu. Následně v empirické části interpretuji data získaná realizací empirického výzkumu. V samotném závěru diplomové práce shrnu výsledky výzkumu, odpovím na hlavní výzkumnou otázku a navrhnu doporučení pro projekt ŠIDO.

Informační zdroje, které jsem při vytváření této práce používala, zahrnují odbornou literaturu z oblasti sociální práce, sociologie, sociální patologie, pedagogiky, vývojové psychologie, či legislativní zakotvení této problematiky, ale i materiály zkoumaného preventivního projektu. Dále jsem se věnovala studiu propagačních materiálů pro veřejnost, ke kterým patří i informace z webových stránek.

## 2 Projekt ŠIDO

S projektem ŠIDO začali ve školním roce 2002/2003 studenti VOŠ sociální s cílem bojovat proti stále aktuálnějším a častějším problémům jako jsou drogy a šikana. Projekt se soustřeďuje na primární prevenci sociálně patologických jevů na vybraných základních školách a je určen pro ty, kteří by ještě neměli být daným problémem postiženi. Ale bohužel dnes již často děti určité zkušenosti jak s drogami a se šikanou mají.

Na základě pozitivních hodnocení tohoto projektu od vedení škol, na kterých projekt probíhal, se studenti VOŠ sociální rozhodli pokračovat v projektu i ve školním roce 2003/2004.

Na projektu pracuje obvykle 8 studentů/studentek druhého ročníku VOŠ sociální. Studenti se rozdělí do dvojic a zvolí si základní školu, se kterou by chtěly spolupracovat. Projekt probíhal ve školním roce 2002/2003 na dvou základních školách. Ve školním roce 2003/2004 byla do tohoto projektu zapojena také další základní škola. Studenti působí celkem ve 12 třídách od třetího do osmého ročníku. Vzhledem k závažnosti témat, kterými se projekt zabývá, studenti absolvují školení, které probíhá pod vedením lektorů z Pedagogicko – psychologické poradny.

Práce se žáky je v případě prevence proti drogám a šikaně nejdůležitější náplní tohoto projektu. Na děti základních škol působí především jejich rodiče a učitelé a proto je velmi žádoucí a důležitá komunikace s nimi. Studenti (dobrovolníci) proto pořádají setkání pro učitele i informativní schůzky pro rodiče.

Součástí projektu je i sepsání žádosti o poskytnutí grantu od Krajského úřadu v Jihlavě. Ve školním roce 2002/2003 a 2003/2004 byl grant přiznán a tak mohl projekt díky peněžité pomoci pokračovat i nadále.

Pro studenty, kteří pracují jako dobrovolníci na projektu v určitém školním roce, práce nekončí. Nadále spolupracují s mladšími kolegy. V rámci svých možností se jim snaží předat zkušenosti a pomoci při řešení individuálních problémů.

### 2.1 Název, zaměření a průběh projektu a cílová skupina

Název projektu: VESELÁ ŠKOLA – ŠIDO aneb boj se Šikanou a drogami  
Název projektu vychází z písmen slov Šikana a DrOgy.

Téma projektu (zaměření projektu) je: prevence sociálně patologických jevů (zejména drogy, alkohol, koření, šikana); seznámit děti s pojmy šikana, drogy a naučit je, jak se bránit; podpora zdravého životního stylu; pozitivní působení na kolektiv, změna vztahů ve třídě; úprava hodnotového žebříčku a změna postojů žáků, podpora sebevědomí a nabídka volnočasových aktivit.

Průběh projektu: Dobrovolníci pracují s adolescenty (žáky základních škol) bez přítomnosti učitelů či vedení školy. Dobrovolníci jsou v rámci tohoto projektu součástí

„jednoho ostrova“ se žáky a oni nejlépe cítí, co vše je pro zvýšení efektivity tohoto projektu udělat. Projekt probíhá vždy v dopoledních hodinách, dle možností a požadavků jednotlivých základních škol.

Cílová skupinou jsou žáci ZŠ v Jihlavě – I. a II. stupeň v počtu běžného rozsahu jedné školní třídy, dívky i chlapci.

## 2.2 Struktura projektu

Projekt ŠIDO je rozdělen na 3 tématické bloky – seznámení, šikana a drogy. To znamená, že každá dvojice dobrovolníků se setká třikrát s každou ze tří tříd určené školy. Systematická a dlouhodobá prevence poskytuje možnost pracovat se třídou mnohem intenzivněji a efektivněji na rozdíl od jednorázových a informačních prevencí. Je zde prostor k vytvoření vzájemné důvěry, která je pro účinnou spolupráci nezbytná. Každý blok tohoto projektu trvá 3 hodiny a je rozdělen jednou půlhodinovou přestávkou. Struktura bloku je následující:

### 1. Seznámení

Součástí úvodního bloku by mělo být vzájemné představení jak toho, kdo program organizuje (dobrovolníci), tak samozřejmě žáků, kteří se programu účastní. Dobrovolníci by měli účastníky programu také seznámit s délkou a náplní programu. Počáteční seznámení je velice nutné pro vzájemnou komunikaci a práci s žáky.

### 2. Rozehřívací techniky – „rozehříváčky“

Tyto techniky slouží pro fyzické i psychické rozehtání na začátek každé části bloku. Nemají žádný psychologický efekt, ale celkově třídu uvolní a naladí na další spolupráci.

### 3. Tématické hry

Tématická hra se už dotýká konkrétního problému, který chce dobrovolník s žáky řešit. Na začátku každé tématické hry je nutné si uvědomit, proč hru hrajeme a kam chceme dojít. Do každého bloku by měla být zařazena alespoň jedna „hladivá“ technika, která slouží k posílení sebedůvěry dítěte a má za úkol ho potěšit.

### 4. Závěrečné techniky

Závěrečné techniky slouží žákům k tomu, aby si ucelili informace a pocity z právě proběhlého preventivního programu a také se zamysleli nad řešeným problémem. Dobrovolníkům slouží závěrečné techniky ke zhodnocení programu a mohou ho i podněcovat k případným programovým změnám. Příkladem závěrečné techniky je např. zpětná vazba.

První blok „Seznámení“ slouží jak k seznámení dobrovolníků s žáky, tak i žáků s dobrovolníky. Je velice důležitý zejména pro nastartování další spolupráce, kdy už se obě strany navzájem znají a vědí co mohou očekávat. Žáci tím získají pocit důvěry a mohou tak otevřeně hovořit o závažných tématech, které se týkají mnohdy i jich samotných. Díky tomu si žáci uvědomí své pocity, chování k ostatním, místo

ve společnosti – jací vlastně jsou. Hry a techniky se zaměřují na způsob trávení volného času (záliby, sport..), na vztah ke svým spolužákům či kamarádům, na schopnost spolupráce a domluvy v týmu atd.

V druhém bloku se věnuje šikaně a v bloku třetím, posledním, problematice návykových látek, legálních i nelegálních.

Samozřejmě program dobrovolníci individuálně upravují pro jednotlivé třídy. Obzvláště v případě nižších ročníků, kdy je nutné přihlédnout k nízkému věku dětí. Odlišný program je nutno připravit i pro třídu, ve které jsou děti.

## 3 Motivace

Všechno, co v životě děláme, děláme z nějakých pohnutek. Vždy existuje něco, co naše jednání determinuje. „*Motivace je tedy označením pohnutek, které vedou k chování*“ (Homola, 1977, s. 11).

Pojem motivace patří k základním pojmům psychologie. Pro tento pojem však neexistuje jednotná definice. Jak uvádí Homola (1997, s. 11) „*je odvozeno z latinského slovesa movere, tj. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování, resp. k určitému chování.*“

Dle Nakonečného (1996, s. 14) motivace vyjadřuje: „*rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží*“. Nakonečný k tomu dodává: „*Jinak řečeno, motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena.*“

Funkcí motivace je dle Nakonečného (1996, s. 16): „*spokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkce individua, tj. poněkud zjednodušeně řečeno jeho fyzické a psychické zdraví*“.

Provazník, Komárková (2004) tvrdí, že motivace působí ve třech dimenzích - dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Dimenze směru představuje činnost člověka orientovanou jedním směrem. Pro tuto dimenzi jsou charakteristická slova: chci to, toužím po tom. Dimenze intenzity vyjadřuje to, že činnost jedince v daném směru závisí na síle motivace. V této dimenzi se vyjadřujeme slovními obraty: chtěla bych, toužím po tom. Dimenze vytrvalosti spočívá v míře schopnosti jedince překonávat různé bariéry, které se mohou vyskytnout na cestě za motivovanou činností.

Motivaci rozdělujeme na vnitřní (intristická) a vnější (extristická). Armstrong (2009) chápe extristickou motivaci jako vnější faktory, tedy pracovní podmínky v organizaci. Intristická motivace je dle něj spojena s kvalitou pracovního života a má déle trvající efekt.

V literatuře se kromě pojmu motivace můžeme setkat také s pojmem aktivace. K tomu, aby mohl vzniknout motivační proces, je nezbytná určitá úroveň aktivace. Aktivace mobilizuje energii organismu bez konkrétního zaměření. Motivačnímu procesu se budu věnovat více v následujících podkapitolách.

V dosažení cílů nám často brání nejrůznější překážky. Situaci, kdy nám něco nebo někdo brání dosahovat motivované činnosti, nazýváme frustrace. Frustraci také můžeme charakterizovat jako konkrétní subjektivní prožitek, který je důsledkem nemožnosti uspokojení chtěné potřeby. Existují dva základní typy frustračních situací. Prvním typem je situace, kdy se nám nedostává chtěného předmětu, který by uspokojil naši potřebu. Druhým typem rozumíme stav, kdy sice existují předmět či předměty, který by naši potřebu uspokojily, ale zároveň existuje i překážka, která uspokojení aktivované potřeby tímto předmětem brání.

Reakce jedince na frustraci závisí na jeho míře frustrační tolerance. Je to individuální specifická míra odolnosti člověka vůči frustrační situaci. Pokud nedochází dlouhodobě k uspokojování základních potřeb, hovoříme o deprivaci. Deprivaci můžeme rozdělit na deprivaci psychickou a deprivaci materiální (Provazník,

Komárková, 1996).

S pojmem motivace souvisí pojem motiv.

### 3.1 Motiv

Jak bylo uvedeno výše, motivace se skládá z jednotlivých pohnutek či příčin, které určují směr a cíl lidského jednání. Tyto pohnutky označujeme jako motivy.

Stejně jako pojem motivace nelze pojem motiv jednoznačně definovat. Nakonečný (2009) považuje motiv za psychologické příčiny lidského chování. Jedná se tedy o vnitřní pohnutky, které mají za cíl dosáhnout příjemného a vyhnout se nepříjemnému. Typickým příkladem je pocit hladu – jedince pohltní hlad, cílem je tedy uspokojení potřeby nasycení. Tím, že se jedinec nají, minimalizuje pocit hladu a zároveň maximalizuje pocit nasycení.

Motivy nemusí působit samostatně, ale na lidské jednání může mít vliv více motivů najednou. Jedná se o komplex, ve kterém jsou motivy propojeny a vzájemně se ovlivňují. Proto je těžké měřit a odhalovat příčiny jednání člověka. Motivy mohou mít stejný směr a tak se vzájemně posilovat nebo se mohou narušovat, pokud jsou protikladné. Na chování jedince nepůsobí pouze motivy, ale i osobní charakteristiky člověka a charakteristiky vnějšího sociálního prostředí (Homola, 1977).

Jak jsem již uvedla, motivy mají různou sílu a směr a mohou se vzájemně narušovat. Dochází tak ke konfliktům motivů. Jde o specifický druh frustrace (Nakonečný, 1996).

Pojem motiv bývá také často zaměňován za pojem stimul. Stimulem je podnět, který přichází zvnějšku a vyvolává změny v motivaci jedince. Podněty můžeme dělit na *impulsy*, které můžeme charakterizovat jako intrapsychické podněty signalizující změnu v těle a *incentivy*, které zvnějšku aktivují motiv.

### 3.2 Motivační proces

Armstrong (2007) uvádí, že proces motivace úzce souvisí s potřebami. Jedná se o neustále opakující se koloběh, ve kterém vědomé či mimovolné zjištění existence neuspokojené potřeby vede ke vzniku motivace.

Motivační proces více popisuje Nakonečný (2009) a nazývá jej vzorcem motivovaného chování. Dle Nakonečného motivací nemusí být jen aktuální potřeby. Stejný vliv může mít také tendence maximalizace příjemného a naopak minimalizace nepříjemného, která se projevuje do očekávání určitého uspokojení. S potřebami se díky procesu učení pojí i kognitivní a motorické prvky. Nutné je také připojit i emotivní složku, která je úzce spojena se vznikem a uspokojením potřeby. Všechny tyto složky vytváří vzorec motivovaného chování. Do vzorce motivovaného chování se ještě promítají vlivy různých kultur.

### 3.3 Stimulační prostředky

Jak jsem již uvedla výše, motivace je dělena na intristickou a extristickou. Za extristické motivy práce můžeme považovat potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, motiv sociálních kontaktů i navazování kontaktů na pracovišti s lidmi opačného pohlaví. Za instristické motivy dle Nakonečného (1992) považujeme potřebu činnosti, potřebu výkonu, touha po moci, potřeba kontaktu druhými a potřeba seberealizace.

Organizace by měly stimulačně působit na oba dva typy těchto motivů. V případě organizací, kteří pracují s dobrovolníky, je využití některých nástrojů značně omezeno. Stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila ochotu dobrovolníků identifikovat se s cíli organizace. Výsledný účinek stimulace však závisí na motivační struktuře jednotlivce. Ta zahrnuje potřeby, hodnoty, návyky, zájmy, sebepojetí, aspirační úroveň a celkovou životní situaci jednotlivce. Jen znalost osobnosti jednotlivce a motivačního profilu umožňuje zacílit stimulaci správným směrem pro konkrétního jednotlivce.

Nyní stručně uvedu, které stimulační prostředky mohou organizace využít (Provazník, Komárková, 1996):

- **Hmotná odměna**

Hmotná odměna může být v podobě peněžní i nepeněžní, např. slevy, příspěvek na kulturu. V případě dobrovolníků je jedná vždy o odměny nepeněžního typu. K tomuto autoři Provazník, Komárková uvádí: „*specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze*“ (1996, s. 103).

- **Obsah práce**

Obsah práce může působit v různých oblastech: samostatnost, koncepční myšlení, tvořivé myšlení, péče o druhé atd. Důležité je rozpoznat motivační strukturu u jednotlivých dobrovolníků a dle ní přidělit úkoly tak, aby ho práce vnitřně naplňovala.

- **Neformální hodnocení – povzbuzování**

Jde o zpětnou vazbu pro dobrovolníka, která může být pozitivní i negativní. Pokud se dobrovolníkovi zpětné vazby nedostává, může se cítit zbytečný, nedůležitý.

- **Formální hodnocení**

Uvedená zpětná vazba může být i formalizovaná. Formalizovaná pozitivní zpětná vazba v případě dobrovolníků může představovat např. vyhlášení dobrovolníka roku atd. Pro dobrovolníka je vědomí toho, že jeho dovednosti a schopnosti jsou veřejně uznány, silným motivačním faktorem.

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Na atmosféru ve skupině má velký vliv i kvalita vztahů mezi skupinou dobrovolníků a vedením. Důležitý je vztah důvěry pocit sounáležitosti. Nástrojem, jak tohoto dosáhnou jsou neformální setkání, např. posezení, oslavy či výjezdy za kulturou do přírody atd.

Velkou roli také hraje styl vedení a komunikace v organizaci. Komunikace by měla být efektivní, otevřená a měla by být stanovena pravidla. Ideální styl vedení neexistuje, měl by však převažovat participativní styl vedení (Winkler, 1998).

- **Externí stimulační faktory**

Dalším důležitým motivačním faktorem je image organizace na veřejnosti. Hrdost na to, je jedinec pracuje v organizaci, která se těší oblibě, vzbuzuje větší identifikaci organizací.

- **Identifikace s prací, profesí a organizací**

*„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 109).*

## 4 Dobrovolnictví

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, žádné jednání jedince nevzniká samo od sebe. Jeho základem je pohnutec, který vede jednání člověka k určitému cíli. Dobrovolníci jsou ke své práci motivováni. Studenti Vyšší odborné školy sociální, kteří realizují projekt ŠIDO, můžeme také nazývat dobrovolníky, splňují podmínky zákona č. 182/2002 Sb. a to bez nároku na odměnu. Dobrovolníkem se dle zákona č. 182/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě, rozumí „*fyzická osoba: a. starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky, b. starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.*“

Sdružení Hestia používá definici: „*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj volný čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 35)

Terminologie dobrovolnictví je nejednotná. Ve své diplomové práci použiji definice, které považuji za výstižné. Freeman (1997, s. 141) charakterizuje dobrovolnictví jako „*práci vykonanou bez nároku na finanční odměnu*“. Tato práce přináší sociální výstup, který by jinak vyžadoval placené zdroje.

Jak jsem již uvedla definice dobrovolnictví jsou různé. Ve všech definicích se však objevují tři společné znaky: dobrovolnictví je nepovinné (dobrovolné), neplacené a je konáno ve prospěch druhých. Dle autorů Frič, Pospíšilová čtvrtým definičním prvkem „*organizační kontext*“ (2010, s. 9).

O tom, že dobrovolnictví je nejen u nás, ale i ve světě, příkládán velký význam svědčí fakt, že Organizace spojených národů vyhlásila rok 2011 za Mezinárodní rok dobrovolníků.

### 4.1 Osobnost dobrovolníka

Dobrovolníkem se může stát každý, kdo ze své dobré vůle, bez nároku na finanční odměna a ve svém volném čase vykonává činnost ve prospěch druhých lidí. Dobrovolníkem se může stát téměř kdokoliv. Každý z nás umí něco, co může druhým nabídnout a jak ji pomoci. Měl by to však být zralý člověk, zodpovědný a způsobilý věnovat svůj volný čas a své schopnosti druhým lidem.

Rozhodnutí vykonávat dobrovolnou činnost by nemělo být ovlivněné někým nebo něčím než vlastním pocitem či vlastní potřebou a nemělo by být unáhlené. Ukazuje se, že jen taková rozhodnutí stát se dobrovolníkem, která byla promyšlená a předcházel jim delší časový úsek, aby si člověk ujasnil své pocity, potřeby a životní priority, jsou mnohem kvalitnější než dobročinnost, která vychází z vnějšího okolí, tedy od rodiny, školy, zaměstnavatele nebo instituce (Tošner, Sozanská, 2006).

## 4.2 Dobrovolnictví v České republice

Organizace AGNES (Agentura neziskového sektoru) a NROS (Nadace rozvoje občanské společnosti) realizovali v České republice v letech 1999 – 2000 výzkum zaměřený na dárcovství a dobrovolnictví v České republice. Výsledky tohoto výzkumu prezentuje Frič a kol. (2001) v publikaci *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*.

Jak vyplynulo z tohoto výzkumu, pro roce 1989 se věnovalo dobrovolnictví pouhých 16% občanů a jen 8% se dobrovolnictví věnovalo i v roce 2000.

Dobrovolníci se shodují v tom, že se dobrovolnictví věnují proto, že jim to přináší osobní satisfakci. Mají pocit prospěšnosti, prostřednictvím dobrovolnictví se mohou vyrovnat s vlastními problémy a mohou se tak seberealizovat (Frič a kol., 2001).

## 4.3 Dělení dobrovolnictví

Šormová uvádí dělení dobrovolnictví z různých hledisek, kritérií: „z hlediska časového; podle oblasti společenského života, ve kterém se děje; podle role, jakou hraje v organizaci; a podle toho, jakým způsobem vzniká atd.“ (2006, s. 7).

Tošner, Sozanská (2006) k dobrovolným činnostem řadí občanskou výpomoc nebo sousedskou výpomoc. S občanskou výpomocí souvisí dobrovolnictví vzájemně prospěšné. Řadíme sem dobrovolnickou činnost v rámci komunity vytvořené v rámci obce, sportovního klubu apod. Tyto dvě zmíněné formy dobrovolnictví spojuje neformálnost (Pospíšilová, 2011). Naopak za formální dobrovolnictví je považováno dobrovolnictví veřejně prospěšné, které tvoří základnu neziskovým organizacím a dobrovolnickým centrům. Veřejně prospěšné dobrovolnictví má podobné rysy jako občanská výpomoc, má i specifické znaky. V této formě dobrovolnictví je typické, že je „role dobrovolníka vymezena tak, aby se příjemce dobrovolné pomoci na ni mohl v dohodnutém rámci spolehnout. Proto partnerem dobrovolníka je obvykle organizace, která mu nabídne příležitost k dobrovolné činnosti.“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 36)

Dobrovolnickou činnost lze také dělit dle doby trvání na příležitostné neboli jednorázové, pravidelně krátkodobé s délkou trvání do třech měsíců a na pravidelně dlouhodobé s délkou trvání nad tři měsíce. Tošner, Sozanská rozšiřují hledisko časové ještě o dobrovolnou službu, kterou charakterizují jako „dobrovolný závazek se dlouhodobě, na dobu několika měsíců i let věnovat dobrovolné práci obvykle mimo svoji zemi.“ (2006, s. 40)

## 4.4 Motivy k dobrovolnictví

Teorie, které vysvětlují dobrovolnictví, mimo jiné zdůrazňují motivy a sebeporozumění. Na utváření motivů má vliv rodina. Pokud se rodiče věnovali dobrovolnictví, je logické že jejich děti o této aktivitě smýšlí také pozitivně. Dle má velký vliv i škola, kde si děti utvářejí prosociální postoje. Samozřejmě vliv má také kulturní prostředí, kde jedinec

žije.

Steen (2006) popisuje dva základní motivy dobrovolníků – altruistické a egoistické. Mezi altruistické motivy patří touha po moci v komunitě nebo tzv. splacení dluhu, např. student byl před vstupem do organizace sám na zahraničním pobytu a pomáhala mu tam podobná organizace. Za egoistické motivy můžeme považovat získání sociálních kontaktů a zkušeností.

Frič (2001) uvádí popisuje tři základní druhy motivace k dobrovolnictví. Jedná se o motivace konvenční, reciproční a nerozvinutou. Tyto motivace se navzájem prolínají, ale vždy jedna z těchto výše jmenovaných druhů motivací je u dobrovolníka více dominantní. V letech 1999 – 2000 uskutečnili Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS), Agentura neziskového sektoru (AGNES) a Agentura STEM ve spolupráci s nadací VIA a občanským sdružením HESTIA výzkum, který se zabýval motivací jedinců stát se dobrovolníkem. V případě konvenční (normativní) motivace převládá u dobrovolníků (u 41%), kteří mají ve svém rozhodování snahu preferovat náboženské přesvědčení, motivací jsou morální normy blízkého okolí nebo pravidla chování ve společnosti. Tato motivace tedy převládá u jedinců starších 60 let či věřících. Reciproční motivace (u 37% dobrovolníků) se vyznačuje tím, že dobrovolníci považují svoji činnost jako spojení dobra pro jiné s vlastním prospěchem. Typický je zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů a možnosti uplatnit svoje schopnosti. Reciproční motivace je typická pro mladší populaci a ateisty. Dle Friče (2001, s. 68) se nerozvinutá motivace „omezuje na soubor prvků, které vytvářejí základní prostor pro rozhodování dobrovolníků, jako je důvěra v organizaci, pro kterou by měli pracovat, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce v konkrétním případě a pocit, že prostřednictvím dobrovolnictví je možné se podílet na šíření dobré myšlenky.“ Nerozvinutá motivace převládá u střední a starší populace a vysokoškolsky vzdělaných lidí (u 23% dobrovolníků).

Každá organizace by měla umět včas rozpoznat nebezpečné motivy, které vedou dobrovolníka k práci, která může mít negativní dopad na klienty. Mezi tyto nebezpečné motivy patří:

- „1. Soucit vedoucí k degradaci klienta,
2. Nepřiměřená a zbytečná zvědavost,
3. Služba pramenící z pocitu povinnosti,
4. Skutkaření, snaha si něco zasloužit,
5. Touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si uchazeč neví rady, a proto chce ve službě hledat duševní rovnováhu,
6. Osamělost a z ní pramenící touha po přátelství,
7. Pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti,
8. Nedostatek sebeúcty a s ní spojená touha potkat ještě ubožejší lidi,
9. Panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.“

(in Tošner, Sozanská, 2006, s. 46)

Frič (2001) popisuje rozdělení dobrovolnictví podle role, kterou dobrovolník v organizaci zastává. První typ dobrovolnictví tvoří dobrovolníci na nichž je chod organizace závislý. Bez těchto dobrovolníků by nemohla organizace plnit své cíle. U druhého typu dobrovolníci vykonávají činnosti společně s ostatními zaměstnanci organizace. U posledního typu není činnost dobrovolníků postradatelná pro chod organizace. Tito dobrovolníci mají za cíl zkvalitnit služby, usnadnit provoz atd.

## 4.5 Management dobrovolnictví – metodika práce s dobrovolníky

*„Dobrovolnictví ve světě dosáhlo takového rozsahu, že se vytvořil nový obor – management dobrovolnictví. Dobře připravený dobrovolnický program může zvýšit nejen výkonnost, ale i profesionalitu neziskové organizace a při tom nic neubírá z tvořivosti a spontaneity dobrovolníků.“* (Tošner a kol. 2003, s. 4)

Pro efektivní práci s dobrovolníky je třeba dobře připravený dobrovolnický program. Dle Friče, Pospíšilové a kol. (2010) by měl dobrovolnický program zahrnovat metodiku pro:

1. Výběr – zahrnuje metody pro získávání dobrovolníků.

*„Dříve než začnete dobrovolníky aktivně vyhledávat, je dobré nejprve si odpovědět na následující otázky – jaké lidi potřebujeme, kde je můžeme najít a jak tuto skupinu potencionálních dobrovolníků oslovit a zaujmout“* (Tošner a kol., 2003, s. 11). Existuje mnoho způsobů, jak efektivně dobrovolníky získat a mezi nejčastější používané formy řadí Tošner a Sozanská (2002, s. 78) leták, plakát či vývěska, tisk, náborové akce, spolupráce s dobrovolnickými centry, střední a vysoké školy a osobní kontakt.

2. Výcvik – seznámení s organizací, strukturou.

Osvědčuje se školení složené ze dvou částí – z části obecné a odborné části.

Obecná část výcviku by měla informovat dobrovolníka o možnostech dobrovolníka, o poslání a činnostech organizace, organizační struktuře a roli koordinátora. Odborná část výcviku je závislá na typu činnosti, kterou bude dobrovolník vykonávat.

3. Supervize – komunikace dobrovolníků se supervizorem v neohroženém prostředí, které umožňuje sdílení jejich pocitů z dobrovolnické činnosti.

4. Evaluace – odměnění dobrovolníků, např. vykazání jejich činnosti.

*„Nejméně jednou za rok by měl koordinátor dobrovolníků spolu s vedením uspořádat setkání dobrovolníků a zaměstnanců spojené s veřejným oceněním jejich zásluh a předáním alespoň symbolické odměny“* (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 255). Dalšími možnostmi dle autorů je také uvedení jmen ve výroční zprávě, volné vstupenky či další výhody plynoucí ze zaměření samotné organizace.

Kromě strategie náboru dobrovolníků je důležité se také zaměřit na to, aby dobrovolník v organizaci zůstal. Organizace mu musí nabídnout takovou práci, která bude uspokojovat jeho motivy, posilovat záměr přebírání větší odpovědnosti a chuť se stát lídrem organizace. Lynn (2001) zdůrazňuje management pro identifikaci, výběr a rozvoj a selekci potencionálních kandidátů pro růst vůdcovství, neboli leadershipu. Pokud se chce dobrovolnická organizace vyhnout tzv. vůdcovské mezeře, je důležité aby tato organizace měla leadership program (Lynn, 2001).

Organizacím nedělá tak velký problém nábor dobrovolníků jako spíše jejich setrvání v organizaci. Aby si organizace dobrovolníka udržela, je třeba, aby měla jasné formulovaný program práce s dobrovolníky tak, aby naplňovala jejich očekávání (Wilson, 2000).

Tradiční instrumentální model dobrovolnického managementu je postaven na analogii dobrovolnictví s placenou prací v oblasti služeb a obchodu. Mnoho autorů však s tímto modelem nesouhlasí a navrhují speciální typy managementu dle typu

organizace. Hlavním důvodem takového kritického přístupu k tomu modelu je to, že se příliš soustředí na nábor samotných dobrovolníků a jen minimálně na jejich udržení.

Z těchto důvodů navrhují autoři Brudney a Meijs (2009) nový koncept dobrovolníků jako přírodních zdrojů. Podle tohoto konceptu je třeba se zaměřit na metody určené na stimulaci a revitalizaci dobrovolnických statků. Předkládají proto nový přístup k řízení dobrovolníků a nazývají jej regenerativní management dobrovolníků. Tento přístup k dobrovolníkům se liší zejména cílem, a to obnovením zdrojů (dobrovolníků). Stručně vysvětleno, cílem tohoto modelu je v organizacích pracujících s dobrovolníky vzbudit touhu věnovat se dobrovolné činnosti po celý život.

## 5 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v několika posledních letech spojován především s pojmem pomáhající profese. Od 70. let minulého století se lékaři, psychologové a psychiatři zabývají stavem celkového psychického vyčerpání, které se projevuje v oblastech motivace, emocí a výkonnosti a výrazně tak ovlivňuje postoje, jednání a chování jedince.

Syndrom vyhoření (Burnout syndrom) se často objevuje u osob, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž práce je závislá na komunikaci. Zpočátku se projevuje jako plíživé psychické vyčerpání na základě působení stresujících podnětů. Pracovník ztrácí zájem o klienty, nemá chuť do práce, propadá pocitům bezmoci a beznaděje.

Důležité si je uvědomit, že právě včasné rozpoznání příznaků syndromu vyhoření může dotyčnému nejen zachránit práci, ale také rodinný život. Jak takovému stavu předcházet či ho odhalit se budu věnovat v následujících kapitolách.

### 5.1 Definice, pojmy

Pojem syndrom vyhoření, neboli burnout syndrom, označuje stav, kdy je jedinec psychicky, emocionálně a fyzicky zcela vyčerpán. Mezi nejsnazší cesty vedoucí k vyhoření v pomáhajících profesích patří ztráta ideálů, workoholismus a tzv. teror příležitostí (Kopřiva, 2006). Tošnerovi (2002) uvádí celou řadu příznaků, které syndrom vyhoření doprovázejí. Radíme sem emoční, duševní i tělesnou únavu, člověk se necítí dobře, objevují se pocity bezmoci a beznaděje, ztráta chuti do práce. Jedinec nemá ani radost ze života, což je důležité a vše souvisí s výkonem povolání.

V odborné literatuře je možné také najít vedle pojmu syndrom vyhoření (Burnout syndrom) také tzv. copout. Tento termín lze definovat jako zjevné selhání a útěk od odpovědnosti. Zatímco u syndromu vyhoření se zpočátku udržuje vysoký výkon a na tomto pozadí se připravuje emoční a fyzické selhání (Kebza, Šolcová, 2003).

Řada autorů zabývajících se syndrom vyhoření hovoří o doslovném hoření, zapálení pro novou aktivitu. Pracovník se vrhá do všeho „po hlavě“, usiluje o získání co nejvíce informací a dovedností a do nové činnosti je bláznivě zamilován. Každý takový nadšenec, každý kdo takto hoří, může přijít o své nadšení a vyhořet. Později se mohou objevovat drobnější i větší překážky, problémy se opakují, cíle na počátku s nadšením se oddalují a vyhasínají, zdají se být nereálné.. Pracovník se začne zabývat smysluplností svého počínání, přichází ztráta důvěry k dané aktivitě, v sebe. Situace je dlouhodobá a může vyústit ve vyhoření ( Janovský, 2003, Kopřiva, 2006, Křivohlavý, 1998, Tošnerovi, 2002).

Syndrom vyhoření se objevuje tam, kde lidé pracují s lidmi, pomáhají potřebným. Syndrom vyhoření snižuje kvalitu i kvantitu práce nebo služby, která je lidem poskytována. Úzce souvisí s fluktuací a absencí postižených pracovníků.

Různých definic syndromu vyhoření bychom našli spoustu. Všechny však poukazují na shodné znaky, kterými jsou:

- přítomnost negativních emocionálních příznaků, kterými jsou např. vyčerpání, deprese,
- menší efektivita práce, která však nesouvisí se špatnými pracovními dovednostmi, ale naopak s negativními vytvořenými postoji,
- syndrom vyhoření je spojován s určitými druhy povolání, které jsou rizikovější,
- syndrom vyhoření nesouvisí s psychickou patologií, potýkají se s ním i psychicky zdraví jedinci.

## 5.2 Průběh a vývoj syndromu vyhoření

V literatuře je uvedeno několik přístupů ke stanovení různého počtu fází vzniku a utváření syndromu vyhoření. Nyní se budu věnovat různým možnostem vývoje syndromu vyhoření dle dělení jednotlivých autorů.

Syndrom vyhoření není konstantní, jde o postupně se vyvíjející se jev, dlouhodobý proces je do určité míry konečným stádiem tzv. procesu GAS – General Adaption Syndrom. GAS má tři fáze. V první fázi působí stresory, ve druhé fázi dochází ke zvýšení rezistence a ve třetí fázi k vyčerpání rezerv a obranných možností.

Matoušek (2003) uvádí, že syndrom vyhoření může mít podobu vzestupného objevování se příznaků, které vyvrcholí ztrátou motivace a opuštění profese nebo se jeho výskyt cyklicky opakuje a daný pracovník vždy v dané etapě své těžkosti vyřeší, ale nakonec stejně propadá do pasivity.

Autorská dvojice Brodský a Edelwiche uvádí model vyhoření, jeho fáze:

1. Idealistické nadšení – elán, nerealistické představy, přecenění sil, neschopnost vidět překážky, pocit, že všechny spasí.
2. Stagnace – pracovník zažil zklamání, je seznám s realitou, začíná se soustředit na plat, kariérní růst, některé požadavky klientů ho začínají obtěžovat.
3. Frustrace – pocity bezmoci, ztráta smyslu pracovního nadšení, objevují se překážky ze strany zaměstnavatele, klientů, přichází první psychické a fyzické obtíže, problémy ve vztazích.
4. Apatie – pracovník dělá jen to, co musí, elán a nadšení je zcela pohřbeno, pocit vnitřní rezignace, zoufalství.

Tošnerovi (2002) popisují stejné fáze jako Edelwiche a Brodsky a doplňují fázi poslední – samotný syndrom vyhoření. Jde o stádium naprostého vyčerpání se, ztráta smyslu práce, cynismus, odcizení a absence reflexe vnitřních norem.

Čtyřfázový model proces syndromu vyhoření dle Christiny Maslach (Křivohlavý, 1998, s. 61):

1. Idealistické nadšení a přetěžování.
2. Emocionální a fyzické vyčerpání.
3. Dehumanizace druhých jedinců jako obrana před vyhořením.
4. Terminální stádium, kdy dochází k „sesypání se“ a vyhoření všech zdrojů energie.

Stibalová (2010) dělí syndrom vyhoření podle toho, jak rychle se u pracovníka

objevuje. Autorka jej dělí na akutní a chronický. Syndrom vyhoření v akutní podobě se objevuje u pracovníků na začátku pracovní kariéry. Chronická podoba syndromu vyhoření má však závažnější důsledky. Těmto pracovníkům práce zevšedněla, upadají do stereotypu, trpí nedostatkem ocenění, objevuje se frustrace a beznaděj. Vše se promítá i do soukromého života.

Novosad (2000) k syndromu vyhoření dodává, že proces vývoje může trvat několik měsíců. Mnohdy je však vyvrcholením procesu, který trvá řadu let a jeho jednotlivé fáze mohou být různě dlouhé.

### **5.3 Diagnostika syndromu vyhoření**

Jak jsem již uvedla, vyhoření může mít různou podobu a intenzitu a někdy může být zaměněno i za jiné obtíže. Ovšem při dostatečném povědomí o problematice syndromu vyhoření nebývá obtížné určit správnou diagnózu.

K diagnostice a měření syndromu vyhoření byla vytvořena celá řada výzkumných nástrojů. Patří sem například dotazníky založené na posuzovacích škálách (Křivohlavý, 1998).

K nejvyužívanějším nástrojům patří Malachové škála pro pomáhající profese, tzv. Maslach Bucnout Inventory – Human Services Survey, MBI. V roce 1981 vytvořily dotazníky Malachová a Jacksonová. Dotazník se zaměřuje na oblast emocionálního vyčerpání, depersonalizace a seberealizace. Cílem těchto dotazníků je zjistit, jak se pomáhající pracovníci dívají na svou práci a na osoby, se kterými denně spolupracují. Maslachová spolu s kolegy z Berkley v roce 1996 vytvořili nástroj po měření vyhoření určený pro všechna povolání, profese a lze jej použít i u pomáhajících pracovníků. Tento nástroj vychází z původního MBI a je označován jako Maslochové škála vyhoření pro povolání.

### **5.4 Prevence syndromu vyhoření**

V této podkapitole se budu věnovat strategiím zvládnání a preventivním opatřením a aktivitám, kterým je vhodné věnovat pozornost.

#### **Strategie zvládnání zátěžových situací**

V předchozích podkapitolách jsem již uvedla rizikové situace, které souvisí se syndromem vyhoření. Ale jak tyto situace zvládat? Ovlivňují se konkrétní schopnosti jedince vypořádat se se stresem, zátěží (osobní salutory) a tzv. copingové strategie (strategie zvládnání), které při výkonu profese uplatňují (Křivohlavý, 2001, Stock, 2010). Smyslem zvládnání stresových situací je dle Křivohlavého (2001) snížit úroveň ohrožení, zachovat pozitivní image a emocionální rovnováhu, zlepšit podmínky následně poststresové regenerace a pokračovat v sociálních interakcích.

Pod osobní salutory, strategie zvládnání a protektivní faktory ve vztahu

k syndromu vyhoření zahrnují autoři (Kebza, Šolcová, 2003, 2008, Křivohlavý, 1998, Stock, 2010) různé koncepty, mezi které patří:

- **Psychohygienu (duševní hygiena)**

Téma duševní hygieny je zmiňováno v souvislosti s prevencí. Psychohygienu se v širším slova smyslu zaměřuje na vytváření optimálních podmínek pro duševní činnost a v užším slova smyslu na prevenci duševních poruch (Křivohlavý, 2001). „*Duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy*“ (Míček, 1984, s. 9). Z definice vyplývá, že se psychohygienu zbývá nejen lidmi duševně zdravými, ale také jedinci, kteří jsou na pokraji mezi zdravím a nemocí i těmi, kteří už nemocní jsou. Míček (1984) poukazuje na provázanost duševního a tělesného zdraví, ale zdůrazňuje i význam sociální, ekonomický a osobní.

Mezi oblasti a prostředky řadíme sebevýchovu, zrání osobnosti, úpravu životních a pracovních podmínek (výživa, odpočinek, pohyb atd.) a kvalita sociálních interakcí, duševní klid a meditační techniky. (Křivohlavý, 2001, Míček, 1984)

- **Resilience**

Resilience v překladu z anglického výrazu *resiliency* znamená odolnost, pružnost s jakou se jedinec vyrovnává a bojuje s nepříznivými podmínkami. K základním zdrojům resilience ve smyslu psychické odolnosti patří osobní charakteristiky, způsob myšlení, životní styl, fyzická zdatnost a sociální vztahy a vazby (Kebza, Šolcová, 2008).

- **Koncept chování typu A, B, C**

Lékaři Friedman a Roseman (in Křivohlavý, 1998) dlouhodobě pozorovali osoby pracující v administrativě a službách a definovali tři druhy chování – A a B později i C. Lidé typu A jsou rychlí, výkonní, soutěživí, asertivní, sou v neustálém stresu a jejich jednání je postupem času sebedestruktivní (náchylí k infarktu). Lidé typu B jsou opakem jedinců typu A. Jsou také výkonní, aktivní, ale ne za každou cenu. Nenechají se polit pracovními aktivitami a dokážou si najít čas pro rodinu a relaxaci. Poslední typ, jedinci typu C, definovali lékaři Friedman a Roseman na základě výzkumu s onkologickými nemocnými pacienty. Tito jedinci jsou nekonfliktní, přátelští, trpěliví, mají nadstandardní úctu k autoritám, ale nedokážou se vyrovnat s vlastními negativními pocity, které potlačují. U těchto jedinců se pak objevuje zlost a agresivita, opomíjejí signály negativních změn vlastního zdravotního stavu, nebojují s únavou, snášejí bolest a svůj boj často zvládají. Z tohoto vyplývá, že neumí efektivně zvládat stres.

- **Sociální opora**

Sociální opora je významným protektivním faktorem před stresem a syndromem vyhoření.

Lze ji charakterizovat jako pomoc, kterou poskytují ostatní lidé jedinci, který se nachází v zátěžové situaci. Křivohlavý (1998) uvádí, že čím má jedinec lepší vztahy s lidmi v okolí (rodinní příslušníci, přátelé, spolupracovníci, sousedé), tím méně symptomů syndromu vyhoření vykazuje. Tyto funkce sociální opory definovali Pinesová a Arronson (in Křivohlavý, 1998, Jeklová, Reitmayerová, 2006) a řadí sem naslouchání, spolupráce a dělba práce, zpětná vazba, emocionální podpora a rovnocennost vztahů.

### **Preventivní aktivity**

Důležité je syndromu vyhoření účinným způsobem předcházet. Preventivním aktivitám předcházejícím syndromu vyhoření nejen u pomáhajících pracovníků se věnuje řada autorů – Jeklová, Reitmayerová, 2006, Křivohlavý, 1998, Míček 1992, Stibalová, 2010.

Důležité je usilovat o:

- udržení aktivní a kvalitní sítě okolo sebe, dobré vztahy s rodinnými příslušníky, s přáteli a kolegy, zachovat si smysl pro humor,
- osvojení dovednosti zavřít dveře za prací a pracovními problémy, udržení odstupu od klientů,
- naučit se říkat NE, myslet také na své potřeby,
- snížení příliš vysokých nároků na sebe a i okolí a tak se nedostávat do stresových situací,
- vytvoření přijatelných pracovních podmínek – podpora od vedení, kolegů, supervize
- konkretizace pracovních kompetencí, flexibilní pracovní postupy, důležitá je zpětná vazba,
- osvojení dovednosti ventilovat přetlak,
- zachování rozvahy v konfliktních situacích, racionální hledání řešení problému, účinná komunikace,
- dostatečný prostor pro sebe ve smyslu tělesné (kvalitní strava, dostatek pohybu a spánku) a duševní pohody (relaxační techniky).

# 6 Pracovní podmínky syndromu vyhoření

V předcházející kapitole jsem se zaměřila na to, jak je možné syndromu vyhoření předcházet, jakým způsobem a jaké preventivní strategie lze aplikovat.

Důležitou roli v prevenci stresu a syndromu vyhoření hrají také pracovní podmínky. Důležitou podmínkou je také zajištění příznivého pracovního prostředí (Křivohlavý, 1998).

## Organizace práce

- Důležité je ujasnění práv, povinností, očekávání, náplně práce i kompetencí jednotlivých dobrovolníků.
- Zpětná vazba, zda to, co měl jednotlivý dobrovolník dělat, bylo také splněno.
- Flexibilita, jak ze strany dobrovolníků, tak ze strany organizace.
- Kompletizace, v rámci možností umožnit dobrovolníkovi vidět konečný výsledek.
- Uznání, nutné je dbát na přiměřenou odměnu, poděkování.

## Úprava pracovních podmínek

- Uvolnění z centra napětí, které může být realizováno např. společnou volnočasovou akcí dobrovolníků.
- Zjednodušení složitých pracovních postupů či obohacení práce, např. zpestření jednotvárné práce.
- Spolupráce, charakterizována dobrými vztahy mezi dobrovolníky, rozvíjení těchto vztahů.

## Úprava pracoviště

Tak jak vypadá pracovní prostředí, hraje určitým způsobem také roli při zrodu vyčerpání. Důležité prvky jsou privátnost prostředí (zóny pro klid a soukromí, hluk, světlo, tepelná pohoda atd.

## Sdílení zkušeností

Důležitou součástí prevence syndromu vyhoření mohou být také zkušenosti osob, kteří sami se syndromem vyhoření setkali.

Nedílnou součástí prevence syndromu vyhoření je také **supervize**. Supervizi se budu podrobně věnovat v následující kapitole této diplomové práce.

# 7 Supervize

V této kapitole se pokusím objasnit pojem supervize a uvedu definice od různých autorů. Další část této kapitoly budu věnovat vývoji supervize v České republice. Popíši také cíle supervize. V následujících podkapitolách se budu věnovat různým druhům a formám supervize a také samotným aktérům a podmínkám supervize.

## 7.1 Pojem supervize

Pojem supervize byl odvozen z anglického slova *supervision*, který pochází z latinského slova *super*, který v překladu znamená nad a *videre* je v překladu hledět, vidět, zírat. Pojem supervize v anglickém jazyce tedy znamená dozor, dohled nebo vedení či řízení.

Havrdová, Baštecká i jiní autoři uvádí, že slovo supervize lze přeložit jako nadhled. Havrdová k tomu dodává, že jde o *laskavý nadhled*.

Definic pojmu supervize nalezneme hned několik, každá však popisuje supervizi z jiného pohledu. „*Supervize je odborná činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů.*“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 40).

Kolářková (2003) pokládá supervizi za „*celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu a v bezpečném tvořivém prostředí.*“ (in Matoušek, 2003, s. 349)

Dle Koprivy patří supervize „*mezi metody, které jsou vhodné pro vzdělání dospělých v rámci jiných složek pracovní role než je vztahová, kterou se pracovník učí v osobním kontaktu s klientem*“ (Kopriva, 1997, s. 140).

Supervize se postupem času stala mezioborovým pojmem. Můžeme se s ní setkat v ekonomii, psychoterapii, zdravotnictví i v sociální práci.

## 7.2 Vývoj supervize v České republice

Základ využití supervize položili v 50. letech psychoanalytici. Od 90. let se začíná supervizi u nás věnovat řada zahraničních supervizorů, např. J. Hewson. Tímto se supervize dostává do povědomí odborné veřejnosti a je uspořádáno první symposium na téma supervize. Objevují se také první snahy o vzdělání v oblasti supervize na univerzitní půdě. Příkladem je PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Supervizi začíná pravidelně využívat řada organizací. Průkopníkem se stalo Středisko křesťanské pomoci Diakonie Českobratrské církve evangelické v Praze, kde se supervize osvědčila především jako prevence syndromu vyhoření (Matoušek,

2008).

V roce 2002 je založena profesní komora – Český institut pro supervizi (Šimek, 2004).

Situace v oblasti profesionalizace poskytování supervize se rychle vyvíjí. Supervizi se své disertační práci z roku 2009 věnuje také Michková, která zkoumala využití supervize v sociální práci v České republice. Svým výzkumem poukázala na nedostatečnou informovanost o supervizi v oblasti sociálních služeb.

V současné době existuje na území České republiky více organizací, které sdružují supervizory, vytvářejí standarty supervizi práce, určují kritéria pro supervizory a poskytují jim podporu. K těmto nejznámějším profesionálním organizacím patří Český institut pro supervizi (ČIS).

### 7.3 Cíle supervize

Rozmanitost definic supervize předesílá, že ani cíl supervize nebude možné jasně stanovit. Koláčková (in Matoušek, 2004) uvádí, že při pokusech a typologii supervize panuje jasně mezi autory shoda v tom, že prioritou a cílem supervize je profesionální rozvoj pracovníka, rozšiřování jeho dovedností, pomoc při řešení obtížných případů a poskytování podpory k zvládnutí pracovního vypětí. Cíle supervize dělí na *krátkodobé* a *dlouhodobé*. Mezi *krátkodobé cíle* supervize řadí autorka osvojení profesionálních dovedností, vytvoření podmínek pro úspěšnou práci v týmu – jsou tedy zaměřeny přímo na supervidovaného. Naopak *dlouhodobé cíle* supervize směřují spíše k organizaci, kde supervize probíhá. Jako příklad autorka uvádí formulaci a monitoring osobního a profesionálního rozvoje, harmonizaci fungování celé organizace nebo zvyšování vnímavosti organizace vůči potřebám klientů.

Dle Howkinse a Shoeta (in Havrdová, 1999) je dobré si při supervizi stanovit cíl, kterého chceme dosáhnout, má li být supervize účinná a vést k růstu pracovníků. Mezi základní cíle supervize můžeme zařadit poskytování pravidelného prostoru k reflexi vlastní práce, jiného pohledu na vlastní práci, dostávání zpětné vazby ohledně vlastní práce. Dále pak získání ocenění a podpory.

Havrdová uvádí „*jeden společný cíl supervize je udržet či zlepšit kvalitu práce v profesi, která využívá reflexi sebe sama.*“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 48). Pojem reflexe je v supervizi klíčovým pojmem. Reflektování je ohlédnutí zpět na vykonanou činnost. Nemá pouze technickou povahu, jde o člověka, o jeho mezilidské vztahy a tím je naplněna potřeba supervize (Havrdová, Hajný, 2008).

Díky supervizi se formuje osobnost člověka. Člověk na základě sebereflexe pozná své přednosti a nedostatky a může na nich začít pracovat. V supervizím vztahu se dá velmi dobře vlastními silami předcházet syndromu vyhoření (Baštecká, Goldman, 2001).

## 7.4 Druhy a formy supervize

Supervize má mnoho tváří a tato mnohotvárnost se odráží i v jejich druzích a formách. Podat jednotné členění supervize je tedy velmi obtížné. Mezi autory, kteří se supervizí zabývají, panuje názorová pluralita. Jednotlivé typologie pohlížejí na supervizi z různých úhlů. Pro potřeby této diplomové práce volím kategorizaci dle Havdové (in Kalina a kol., 2003, Havrdová, Hajný, 2008).

- **faktor zaměřený na obsah supervize, o čem supervize je:**

- a) případová supervize

Při supervizi, která je zaměřená na případ, předkládají pracovníci příklad, s kterým se v práci s klientem setkali a společně se supervizorem a dalšími pracovníky hledají vhodné řešení. V praxi se tato supervize nezaměřuje pouze na případ, tedy klienta, ale i pracovníka, protože tyto dvě složky se navzájem ovlivňují.

- b) metodická, poradenská supervize

Hledá možné strategie řešení pracovních úkolů.

- c) rozvojová supervize

Zabývá se růstem profesionálních kompetencí pracovníků, rozvojem organizační kultury učící se organizace. Je zaměřena na edukaci, uplatnění teoretického rámce práce s klientem v praxi.

- **faktor přístupu, jak je supervize prováděna:**

- a) vzdělávací supervize

Smyslem je rozvoj dovedností, nových pracovních postupů, výměnu vědomostí mezi pracovníky na základě reflektování a rozebírání práce v rámci supervizního sezení.

- b) administrativní supervize

Udržuje kvalitu práce a je spojena s přímou odpovědností.

- c) podpůrná supervize

Supervizor oceňuje práci svého klienta, dává podporu, zvyšuje hodnotu práce, povzbuzuje k překonání překážek a buduje dobrou atmosféru a celkový vztah.

- d) formální a neformální supervize

Vychází spíše z geneze zahájení supervize. Mnohdy původně neformální diskuze mezi pomáhajícími může otevřít prostor pro zakázku formální supervize. A to zejména pokud jsou výstupy diskuze kontrahovány do cílů a aktéři se dohodnou na přijetí odpovídajících rolí supervidovaných a supervizora.

- **faktor autority, tedy kým je supervize realizována:**

- a) interní supervize (intervize)

Supervizor je součástí organizace, týmu. Důležitou roli hraje právě postavení

supervizita v organizaci, jeho autorita a mocenské postavení. Provádí-li interní supervizi nadřízený, jehož autorita je ohrožující, bude důsledkem defenzivní chování podřízeného a efekt supervize je ohrožen.

b) externí supervize

Supervizor není součástí organizace, týmu. Supervize tedy není ohrožena mocenským podtextem nadřízený versus podřízený.

c) autovize (autosupervize)

Jedná se o proces sebereflexe pracovníka, který klade sám sobě otázky, hledá na ně odpovědi, sleduje své reakce, pocity a následně je vyhodnocuje.

• **faktor času a délky:**

b) pravidelná

Supervize je plánovaná a to i témata. Je zahrnuta do systému fungování organizace.

c) nepravidelná

Supervize je náhodná, příležitostná. Podněty k supervizi vychází z aktuální potřeby.

d) dlouhodobá

Tato forma supervize je zahrnuta do harmonogramu organizace.

e) krátkodobá

Jedná se o nárazovou či krizovou supervizi.

• **faktor rolí a kompetencí (dle počtu supervidovaných):**

a) individuální

Jde o kontakt supervizora a jednoho pracovníka. Smyslem je profesionální fungování pracovníka a jeho rozvoj. Supervize má vymezená pravidla, stanoveny cíle a hranice postupu.

b) skupinová

Jedná se o supervizi se skupinou pracovníků. Smyslem je profesionální rozvoj jednotlivých pracovníků v kontextu skupiny. Obdobou skupinové supervize je tzv. supervize týmová. Supervize týmová zahrnuje všechny členy týmu a je zaměřena spíše na činnost celé organizace.

Dále rozlišuje Matoušek (2003) supervizi dle způsobu provádění a počtu supervidovaných na:

c) co-consultancy

Jedná se o vzájemné konzultování dvou kolegů, kteří mají podobný rozsah zkušeností. Před zahájením je vždy třeba určit, kdo je supervizor a kdo supervidovaný. Tento typ supervize umožňuje získat patřičný nadhled či nastínit jiné alternativní řešení problémů.

d) peer-supervision, intervize

Jedná se o supervizní setkání skupiny pracovníků bez supervizora. Skupinu pracovníků tvoří lidé podobně funkčně postavení.

e) autosupervize, sebesupervize, autovize

Jde o proces sebereflexe. Pracovník sám sobě klade otázky, hledá na ně odpovědi, všímá si svých pocitů a postupů při práci s klientem. Vše písemně vyhodnocuje.

**Kazuistická supervize** je další formou skupinové supervize, prováděnou i mezi dobrovolníky. Tato supervize je zaměřena na konkrétní případ dotyčného. Jde o vztah a práci supervidovaného s klientem, skupinou klientů nebo rodinou. Supervidovaný přichází na sezení s konkrétní zakázkou, kdy cílem je zvládnutí daného případu, který je pro supervidovaného zátěží (Havrdová, Hajný, 2008).

**Balintovská skupina** patří mezi nejznámější techniky užívané ve skupinové supervizi. Zakladatelem byl maďarský lékař a psychoanalytik Michael Balint. Dle Havrdové a Hajného (2008) je charakteristickým rysem této techniky zaměření na problém. Práce v balintovské skupině má daný postup, který je složen z pěti částí. Ideální počet členů balintovské skupiny je 6 až 12 osob. Supervidování přednesou na setkání své problémy, které chtějí řešit a demokratickým hlasováním si zvolí ten problém, kterému se budou věnovat. Aby supervize formou balintovské skupiny byla kvalitní a pro účastníky přínosná, je nutné, aby supervizor prošel náročným výcvikem. Supervizor musí mít psychoterapeutické vzdělání a jednou z dalších podmínek je, aby absolvoval minimálně šedesát balintovských skupin jako účastník (Kratochvíl, 2006).

## 7.5 Aktéři a podmínky supervize

V této podkapitole se pokusím přiblížit jak vypadá proces supervize a jeho aktéři. Havrdová (2008, s. 40) v souvislosti se supervizním dějem uvádí, že *„předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe.“*

### 7.5.1 Supervizor

Supervizor je osoba pracující s klienty (supervidovanými) na společně dohodnutých cílech na základě supervizního kontraktu.

Mezi hlavní úkoly supervizora patří pomoci supervidovanému porozumět na základě reflexe vztahům, které ovlivňují jeho prožívání a chování. Hledat nové postupy intervence při práci s klienty a přispívat k učení a kariéernímu růstu pracovníka (Koláčková in Matoušek a kol., 2003, Havrdová, Hajný, 2008).

Dle Hawkinse a Shoheta (2004) supervizor během své práce zastává řadu rolí. Je poradcem, pedagogem, manažerem a konzultantem.

Osobnost supervizora tvoří důležitou součást dobré supervizní praxe. Šimek (2004) zdůrazňuje lidské kvality, které by měl supervizor splňovat. Měl by být zralým a moudrým člověkem, měl by mít pokoru, skromnost, chovat se opravdově, flexibilně, otevřeně a měl by mít smysl pro humor. Hawkins, Shohet (2004) dodávají k charakteristice supervizora ještě empatii a umění naslouchat. Jenom osobní charakteristiky však pro práci supervizora nestačí. Je třeba získat i kvalifikaci. Z uvedeného výčtu vidíme, že je důraz kladen na kvalitu, která je klíčová ke zdárně vedené supervizi.

### 7.5.2 Supervidovaný

Supervidovaný je osoba přijímající supervizi, která společně se supervizorem tvoří supervizní vztah.

Mezi úkoly supervidovaného patří snaha zformulovat své očekávání a potřeby, ujasnit si téma každého supervizního sezení, schopnost sebereflexe, aktivně spolupracovat během supervize, otevírat případné konflikty a dokázat vyjádřit nespokojenost (Havrdová, Hajný, 2008).

I do role supervidovaného je třeba se učit a zacvičovat se do ní. Zvláště když supervidovaný nemá se supervizí žádné nebo malé zkušenosti, měl by supervidovaný umět naslouchat a nechat se supervizorem vést (Havrdová, Hajný, 2008).

### 7.5.3 Supervizní vztah

K superviznímu vztahu dochází „*ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným. Jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.*“ (Koláčková in Matoušek a kol, 2003, s. 349)

### 7.5.4 Supervizní kontrakt

Supervizní kontrakt je smlouva, která by měla obsahovat všechny aspekty, které souvisí s poskytováním supervize. Při vyjednávání kontraktu je důležité aktivní zapojení všech zúčastněných stran.

Supervizní kontrakt má dvě části – formální a obsahovou (Libra, 2008). Formální část zahrnuje identifikaci (Havrdová, Hajný, 2008):

- zadavatele supervize,
- supervidovaných,
- supervizora,
- účel supervize,
- podmínky poskytování supervize (čas, místo, frekvence..)

- odpovědnost supervizora a supervidovaných,
- kdo a jak bude o supervizi informován (součástí je také dohoda o zachování mlčenlivosti),
- kritéria úspěchu supervize,
- podmínky odvolání supervize,
- další body, dle dohody zúčastněných stran.

Obsahová část kontraktu je zaměřena na obsah a průběh práce, zaměřuje se na cíle, kterých má být supervizí dosaženo (Libra, 2008).

# 8 Metodologie

V předchozích kapitolách této diplomové práce byl vymezen teoretický rámec. V této části se budu věnovat metodologii. K metodologii Hendl (2005, s. 34) píše toto: „Zabývá se systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu.“

V předešlých kapitolách této diplomové práce jsem se snažila na základě pojmů, které jsou obsaženy nebo které přímo souvisí s hlavní výzkumnou otázkou: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“, vymežit pojmy a teoretické koncepty, které souvisí se zkoumanou problematikou. Abych lépe rozvinula hlavní výzkumnou otázku, vyvodila jsem z některých kapitol na jejím závěru dílčí výzkumné otázky.

Tuto kapitolu rozpracuji dále do těchto podkapitol: cíl výzkumu, výčet dílčích výzkumných otázek, operacionalizace, metoda a strategie výzkumu, techniky sběru dat, etika výzkumu, validita a reliabilita, jednotky výzkumu a analýza dat.

## 8.1 Cíl výzkumu

Základním poznávacím cílem mé diplomové práce je odpovědět na otázku: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“ Vzhledem k této výzkumné otázce se budu snažit získat odpovědi na vlastní výzkumnou otázku skrze zjišťování subjektivní zkušenosti dobrovolníků projektu.

## 8.2 Výčet dílčích výzkumných otázek

Z některých předešlých kapitol této diplomové práce jsem formulovala dílčí výzkumné otázky, které se vztahují k teorii uváděné v jednotlivých kapitolách.

Vyplynuly mi tyto dílčí výzkumné otázky:

1. DVO: Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?
2. DVO: Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?
3. DVO: Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?
4. DVO: Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?

## 8.3 Operacionalizace

Operacionalizace tvoří součást kvalitativního empirického výzkumu. Operacionalizace je proces, ve kterém dochází k překladu dílčích výzkumných otázek z jazyka teoretického do jazyka observačního, vhodného pro běžnou komunikaci (Žižlavský,

2003).

Při operacionalizaci DVO vycházím z poznatků uvedených v teoretickém rámci diplomové práce. K dílčím výzkumným otázkám jsem vytvořila podotázky, které zachycují jednotlivé dimenze problému a mohou mi tak pomoci získat ucelený soubor poznatků o dílčím problému a odpovědět tak na hlavní výzkumnou otázku (HVO).

### **1. DVO: Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?**

Jaký byl pro dobrovolníky projektu ŠIDO prvotní impuls k započetí dobrovolnické činnosti? Jaké je motivace dobrovolníků projektu ŠIDO k výkonu dobrovolnické činnosti? Jaká je satisfakce pro dobrovolníky projektu ŠIDO z výkonu dobrovolnické činnosti a cíle do budoucnosti? Jaké důvody vedly dobrovolníky projektu ŠIDO k ukončení dobrovolnické činnosti, popřípadě změně výkonu dobrovolnické činnosti?

### **2. DVO: Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?**

Dokážou dobrovolníci projektu ŠIDO rozpoznat znaky syndromu vyhoření? Ví dobrovolníci projektu ŠIDO jak se proti syndromu vyhoření bránit (preventivní aktivity)?

### **3. DVO: Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?**

Jakou mají dobrovolníci projektu ŠIDO zkušenost se supervizí? Byla supervize součástí jejich dobrovolnické práce, popř. jak často a kdo ji vedl? Byla pro dobrovolníky projektu ŠIDO přínosná, popř. uvítali by ji?

### **4. DVO: Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?**

Má projekt ŠIDO dobře připravený dobrovolnický program? Jaké stimulační prostředky projekt ŠIDO využívá? Jak vnímají dobrovolníci projektu ŠIDO jednotlivé stimulační prostředky?

## **8.4 Metoda a strategie výzkumu**

Vzhledem k cíli problému jsem zvolila jako výzkumnou metodu metodu porozumění. Metoda porozumění se zakládá na představě, kdy lidé přisuzují věcem určité významy. Cílem v případě mé diplomové práce je porozumět názorům a potřebám dobrovolníků projektu ŠIDO. Této metodě odpovídá kvalitativní výzkumná strategie.

Dle Žižlavského je strategie výzkumu: „*Spojení implicitního rozhodnutí co, nebo kdo, bude zkoumanou jednotkou s určitým výzkumným zaměřením*“ (2005, s. 13) Z hlediska druhu strategie existují dva typy – kvantitativní a kvalitativní výzkumná strategie. K tomuto autor dodává toto: „*Kvantitativní strategie zaměřuje výzkumný proces na poznávání sociálních jevů chápaných jako měřitelné proměnné. Kvalitativní výzkumná strategie směřuje výzkumný proces buď na poznání významů objektů každodennosti běžných sociálních aktérů, nebo na poznání minulých, historických událostí.*“ (Žižlavský, 2005, s. 35-39)

Ve své diplomové práci využiji kvalitativní výzkum, ke kterému se Hendl vyjadřuje takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání a porozumění založený*

na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Hendl, 2005, s. 50).

„Kvalitativní výzkum můžeme tedy chápat jako metodu definovanou jako nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Používá induktivní metodu postupu, což znamená, že na počátku výzkumného procesu je pozorování a sběr dat, při kterých pátráme po určitých pravidelnostech a vzorcích nacházejících se v těchto datech a po jejich významu. Výzkumem objevené pravidelně se vyskytující jevy jsou zapisovány a následně ověřovány dalším pozorováním. Kvalitativní tedy netestuje stávající teorii, ale podílí se na vytváření teorie nové. Záměrem tohoto výzkumu je nové porozumění pozorované realitě a následně vytvoření případných nových poznatků a hypotéz.“ (Disman, 2000, s. 284 - 321).

Hendl (2005) také uvádí, že mnozí metodologové chápou kvalitativní výzkum jako doplněk kvantitativních výzkumů, jiní metodologové zase jako protipól. Výsledky získané ať již kvantitativními nebo kvalitativními výzkumy se tak mohou vzájemně doplňovat.

Vzhledem k časovým možnostem tohoto výzkumu se bude jednat o zkrácený výzkumný proces (Žižlavský, 2005). Tento zkrácený výzkumný proces je možné využít, pokud výzkumník ví a to vzhledem k výzkumným cílům, otázkám a klíčové terminologii, kterou část reality chce zkoumat a jak bude vlastnosti subjektů empiricky zkoumat. Znamená to, že empirický výzkum probíhá pouze jedenkrát a výzkumné cykly se neopakují. Postup výzkumu je následující: příprava empirického výzkumu, samotný empirický výzkum, zpracování a analýza dat, závěry a výzkumná zpráva.

## 8.5 Techniky sběru dat

Dle Dismana (2002) patří mezi techniky sběru dat v kvalitativní výzkumné strategii zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor.

Ve výzkumu mé diplomové práce bude základní technikou rozhovor s jednotlivými dobrovolníky projektu ŠIDO. Konkrétně jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, v některých publikacích nazývaný interview. Jelikož slovo interview má širší význam, používá se tehdy, pokud chce tazatel proniknout hlouběji do postojů a motivů respondenta (Gavora, 2000). Tento typ rozhovoru jsem zvolila zejména proto, že nám umožňuje přirozeně přizpůsobovat situaci novým poznatkům a klást respondentům doplňující otázky, přičemž se však zachová díky předem připraveným základním otázkám jistou možnost srovnání výpovědí respondentů. Vedla jsem tedy rozhovory s předem vybranými dobrovolníky realizujícími projekt ŠIDO. Měla jsem předem připravenou sadu otevřených otázek, které jsem během rozhovoru ještě doplňovala podle průběhu dialogu. Tazatelské otázky jsem formulovala jasně a srozumitelně. Otázky v rozhovoru byly otevřené, aby daly respondentům co největší prostor pro vyjádření svých názorů a postojů k dané problematice. Nejdříve jsem si sestavila pilotní tématickou osnovu rozhovorů a poté proběhl rozhovor s prvním respondentem. Po prvním rozhovoru došlo k poopravení dvou otázek tak, aby byly otázky zcela jasné.

I tento rozhovor byl zahrnut do závěrečné analýzy.

Jednotlivé rozhovory probíhaly v prostředí zvoleném samotnými respondenty. U některých respondentů probíhal rozhovor v domácím prostředí, s některými respondenty jsem se setkala v jejich oblíbené kavárně. S třemi respondenty proběhl rozhovor prostřednictvím skypu a e-mailem, a to vzhledem k velké vzdálenosti a také časovými možnostem mezi tazatelem a respondenty.

Před začátkem každého rozhovoru jsem se snažila navodit příjemnou a přátelskou atmosféru pomocí neformální konverzace. Otázky jsem se snažila pokládat tak, aby na sebe témata volně navazovala. Dle časových možností respondentů probíhala i po skončení rozhovoru další neformální konverzace.

Celkový počet respondentů byl 8. Osloveno bylo prostřednictvím e-mailu 15 dobrovolníků z jednoho ročníku projektu ŠIDO. Jednalo se o dobrovolníky projektu ŠIDO, který probíhal v letech 2007/2008. Ze zmíněných 15 členů projektu ŠIDO se jich kladně ke spolupráci na výzkumu vyjádřilo 10. Později se dva dobrovolníci z výzkumu omluvili vzhledem k časovým možnostem. Rozhovory probíhaly v měsíci dubnu roku 2013. Průměrná délka rozhovoru byla 40 až 55 minut, přičemž nejkratší rozhovor trval 25 minut, nejdelší 55 minut. Všechny rozhovory jsem se souhlasem respondentů zaznamenala na digitální diktafon a poté doslovně přepsala.

Snažila jsem se také o doplňující rozhovor se samotnou koordinátorkou projektu ŠIDO, ve kterém bych mohla reflektovat všechny doposud získané informace z rozhovorů od jednotlivých členů projektu ŠIDO. Ačkoliv mi rozhovor e-mailem přislíbila, nakonec rozhovor odmítla z časových důvodů.

V kvalitativním výzkumu je dáována přednost metodě záměrného (účelového) výběru. Účelový výběr umožňuje výzkumníkovi zvolit případ, který ilustruje proces nebo rys, který ho zajímá (Žižlavský, 2003). Patton (in Žižlavský, 2003) uvádí, že logika účelového (záměrného) výběru spočívá ve výběru případů rozmanitých na informace, které lze zkoumat do hloubky.

Respondenti (dobrovolníci projektu ŠIDO) byli předem vybráni na základě těchto kritérií:

délka setrvání v projektu – dobrovolník působil v projektu alespoň jeden semestr a účastnil se všech aktivit spojených s projektem;

pohlaví dobrovolníka – jednalo se o doplňkové kritérium. Snažila jsem se, aby mezi respondenty byli zastoupeni i muži, ačkoliv na tomto projektu se jich účastnilo pouhých osm za celou dobu trvání projektu. Ve zvoleném školním roce se účastnil projektu pouze jediný muž.

Výzkumný vzorek tak nakonec zahrnuje dobrovolníky setrvávající v projektu ŠIDO od půl roku (tj. jednoho semestru) do tří let.

## 8.6 Charakteristika respondentů projektu ŠIDO

Celkový počet respondentů bylo 8. Nyní uvedu označení respondenta, věk, pohlaví a délku dobrovolnické činnosti v projektu ŠIDO.

Respondent č. 1	28 let, žena	3 roky v projektu ŠIDO
Respondent č. 2	27 let, žena	1 rok v projektu ŠIDO
Respondent č. 3	27 let, žena	2 roky v projektu ŠIDO
Respondent č. 4	30 let, žena	1 rok v projektu ŠIDO
Respondent č. 5	29 let, žena	½ roku (tj. 1 semestr) v projektu ŠIDO
Respondent č. 6	30 let, žena	2 roky v projektu ŠIDO
Respondent č. 7	30 let, žena	2 roky v projektu ŠIDO
Respondent č. 8	31 let, muž	2 roky v projektu ŠIDO

## 8.7 Etika výzkumu

Dle Hendla (2005) hrají etické aspekty ve společenskovedním výzkumu důležitou roli. Během výzkumu musí být dodržovány tyto zásady etického jednání. Všichni účastníci výzkumu by měli být informováni o průběhu a okolnostech výzkumu, s výzkumem souhlasit. Do výzkumu mohou být zařazeni pouze v případě, kdy udělili informovaný souhlas. Dále všem respondentům musí být zajištěna anonymita a soukromí. Musí být také respektována důstojnost účastníků výzkumu. Mohou využít možnosti nezodpovězení takových otázek, které jsou pro ně příliš citlivé a stejně tak mohou svoji účast ve výzkumu kdykoliv ukončit. Dále musí být dbáno na to, aby výzkum neohrozil psychické nebo fyzické zdraví zkoumaných jedinců.

Všechny tyto zásady etického jednání jsem při výzkumu dodržela. Všichni respondenti byli seznámeni s tématem a cílem mé diplomové práce a následně ujištěni o anonymitě poskytnutých dat, s výzkumem souhlasili. Jména respondentů byla nahrazena zcela náhodně jinými. Před začátkem každého rozhovoru jsem se respondentů otázala, zda souhlasí se zaznamenáním rozhovoru na diktafon a následném využití poskytnutých informací ve výzkumu. Všichni respondenti vyjádřili kladný souhlas.

## 8.8 Validita a reliabilita

Validita a reliabilita je většinou spojována především s kvantitativním výzkumem, přesto považuji za důležité se o těchto pojmech alespoň okrajově zmínit.

Disman (2002, s. 62) ve své publikaci uvádí, že „validní měření je takové měření, které skutečně měří to, co jsme měřit chtěli“. Urbánek (2002) je definuje jako charakteristiku (platnost), která zjišťuje do jaké míry metoda měří to, pro co byla zkonstruována. Obecně lze tedy říct, že vypovídá o užitečnosti výzkumu. Urbánek (2002) rozděluje validitu na několik typů (dle zdrojů validity) na obsahová validita, empirická validita a konstruovaná validita.

Maxwell (in Hendl, 2005) dělí validitu na pět typů: deskriptivní, interpretativní,

teoretickou, validitu zobecnění a validitu hodnotovou. Při deskriptivní validitě nedochází ke zkreslení žádné informace, kterou výzkumník slyšel či viděl, žádné informace se nevynechávají. Pro zachování deskriptivní validity jsem všechny rozhovory zaznamenávala na diktafon. Interpretativní validita je zaměřena na vědomé nevědomé koncepty, hodnoty i intence. V rámci interpretativní validity se zaměřím na popis událostí, chování i významu, který mu respondenti přiřkládají. Validita teoretická se týká tvrzení, která jsou zaměřena na přímý popis a interpretaci a vyznačují se větším stupněm abstrakce. Validita zobecnitelnosti popisuje, jak je možné význam zjištěných informací uplatnit v jiných okamžicích, situacích a populacích. Poslední typ, validita hodnotová, se zaměřuje na závěry výzkumu.

Reliabilita označuje spolehlivost, s níž test měří to, co měří. Jedná se tedy o přesnost měření bez ohledu na to, co test měří (Svoboda, 1999).

## 8.9 Jednotky výzkumu

*„Cílem konstrukce vzorku v kvalitativním výzkumu je reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí“* (Disman, 2002, s. 304). Proto jsem zvolila jako techniku konstrukce vzorku záměrný výběr. Respondenti výzkumu byli vybráni záměrným výběrem – viz kapitola Technika sběru dat. Síla a logika tohoto výběru spočívá v tom, že vybíráme případy (dobrovolníky projektu ŠIDO) bohaté na informace (Žižlavský, 2003).

Jednotkou zkoumání je projekt ŠIDO a jeho členové, tj. dobrovolníci projektu ŠIDO (studenti VOŠ sociální), u kterých se později projevil problém s motivací dobrovolníků. Tento problém jsem sama zaznamenala, když jsem byla preventistkou v projektu ŠIDO. Zkoumám tedy, jakým způsobem může tato organizace (projekt ŠIDO a jeho vedení) motivovat své členy (dobrovolníky) k setrvání v projektu a k převírání větší odpovědnosti za chod projektu.

Jednotkou zjišťování je subjekt, od kterého získám informace o jednotce zkoumání. Tímto subjektem jsou dobrovolníci projektu ŠIDO, tedy studenti VOŠ sociální, kteří mohou nejlépe popsat překážky, které jim brání ve výše popsaném problému. Vzhledem k DVO potřebuji získat informace o tom, jak v organizaci (v projektu ŠIDO) funguje dobrovolnický management a samotný motivační program dobrovolníků a jak je vnímají samotní dobrovolníci.

Jednotka zkoumání a jednotka zjišťování je totožná.

## 8.10 Analýza dat

Po přepsání rozhovorů jsem přistoupila k analýze dat. Již během přepisování rozhovorů, jsem si vytvářela důležité poznámky. Celý proces analýzy dat provázela technika kódování. Tuto techniku popisují Švaříček, Šedřová (2007, s. 211) jako operaci, při které jsou získané údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. *„Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou*

*přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník pracuje.*“ Přepsaný text rozhovorů jsem poté rozdělila na jednotky (nejčastěji odstavce). Těmto vniklým jednotkám jsem přidělila kódy. Kód je „*slovo nebo krátká fráze, která nějakým způsobem vystihuje určitý typ a odlišuje je od ostatních.*“ (Lee, Fielding in Švaříček, Šedřová, 2007, s. 212)

Dále jsem přistoupila k dalšímu kroku výzkumného šetření – systematické kategorizaci. Kódy, které jsem vytvořila na základě již výše uvedené technice kódování, jsem shromáždila do kategorií podle souvislosti či podobnosti.

Po vytvoření jednotlivých kategorií jsem přistoupila k technice „*vyložení karet*“. Tato technika spočívá v tom, že „*výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřeného kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií*“. (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 226)

## 9 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole shrnu výsledky interpretací zjištěných dat, tedy data, které jsem získala kvalitativní metodou polostrukturovaného rozhovoru. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“ naplňuji postupným zodpovězením těchto dílčích výzkumných otázek:

1. DVO: Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?
2. DVO: Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?
3. DVO: Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?
4. DVO: Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?

### 9.1 DVO č. 1 – Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?

O projektu ŠIDO se respondenti dozvěděli nejčastěji od někoho, koho osobně znali či poznali, tedy nejčastěji od spolužáků, spolubydlících či spolucestujících. A to v celých sedmi případech.

Pouze v jednom případě oslovila studenta/studentku samotná organizace (projekt ŠIDO) v rámci své propagační motivační kampaně, která probíhá v prostorách VOŠ sociální a to za účelem poskytnutí informací o nutnosti účasti v nějakém projektu a samotné nabídce získání zkušeností v oblasti dobrovolnické činnosti, která je nutná pro splnění požadavků VOŠ sociální, tedy získání zápočtu a získání kreditů. Je zřejmé, že takto se snaží samotná organizace (projekt ŠIDO) oslovovat nové studenty. Ostatní respondenti se o projektu dozvěděli spíše prostřednictvím svých známých a to zejména z vlastní iniciativy. Ukazuje se tedy, že vhodný dobrovolník pro tuto práci musí být proaktivní, využívající příležitosti a mající silnou vnitřní motivaci.

#### 9.1.1 Motivace k dobrovolnictví a funkce dobrovolnictví

Jak jsem již uvedla, žádné lidské chování nevzniká samo od sebe. Jeho základem jsou určité příčiny a pohnutky, jejichž prostřednictvím se snažíme něčeho dosáhnout. Souhrn určitých pohnutek je základem pro motivaci. Motivaci dobrovolníků pro projekt ŠIDO se budu věnovat v této podkapitole.

Faktor dobrovolník je kategorie, která v sobě nese především determinanty osobního charakteru jednotlivých dobrovolníků. Jde jak o motivaci pro vstup do projektu, tak například osobnostní a charakterové vlastnosti. Téměř všichni oslovení respondenti projevují zájem o zapojení do projektu ŠIDO z důvodu zvýšení jejich kvalifikace, ale i rozšíření svých zkušeností práce s adolescenty. Nikdo z dotázaných dobrovolníků nepopírá nutnost vlastního nasazení a považují ho za součást své práce.

U dobrovolníků projektu ŠIDO převažuje spíše reciproční motivace. Dle Friche (2001) se reciproční motivace vyznačuje tím, že dobrovolníci považují svoji činnost jako spojení dobra s vlastním prospěchem. Dle autora je tato motivace typická spíše pro mladší populaci, což věk preventistů (do 30 let) také potvrzuje.

Respondenta č. 1 přivedl k tomuto projektu úmysl pomáhat: „Proč jsem se rozhodla jít zrovna do tohoto projektu? Tak teď nevím, jest-li se mi podaří přesně vystihnout důvody, které mě k tomuto rozhodnutí vedly. V první řadě šlo určitě o to, že mě tento projekt zaujal náplní a celkově problematikou, kterou se zabývá. Jde o problém, který se stále více dostává do podvědomí veřejnosti, ale pořád je ještě mnoho míst a lidí, kteří nevědí, ať už nedostatkem informací, nebo nezájmem. Mnohé školy a instituce úmyslně popírají existenci šikany a přítomnost drog právě na jejich půdě. Proč? Příčin je mnoho a mnohdy jsou zcela nepochopitelné. Neuvědomují si ale, že tím trpí nejvíce děti. Osůbky, které jednou dospějí a na nichž bude záviset směr vývoje naší společnosti. Chceme-li tedy lepší svět, pak bychom neměli zavírat oči...“. Určitě velkou motivací bylo zkusit něco nového, získat nějakou novou zkušenost.

Důležitou roli v sociální motivaci hraje také snaha být užitečný, což dokládá i respondent č. 6: „Asi tři měsíce před rozhodnutím stát se preventistou v tomto projektu jsem strávila měsíc mezi dětmi Základní speciální školy v Třebíči v rámci souvislé praxe. To byl z větší části podnět k mému rozhodnutí pro tento projekt, pro tuto projektovou skupinu. Děti mě neustále ovlivňují. Ráda je poznávám, sleduji jejich životy.. snad proto, že tuto etapu života mám už za sebou. Nikdy není dost lidí pro děti a děti potřebují kamarády, potřebují pozornost. Koukat na ně jejich očima mi otevřelo v mnohých případech cestu k jejich srdíčku, braly mě jako svoji starší kamarádku. Drogy, šikana a jiné špatnosti vnímají jinak dospělí a jinak děti. A je pravdou, že toto téma není cizí základním školám. My dospělí se hlídáme a hledáme kolem sebe. Tím více je třeba si uvědomit, že děti hledají ve všem a mění svůj obraz kvůli ostatním, ne kvůli sobě. Chtěla jsem pracovat s dětmi, ne jako člověk o něco starší než oni, spíše jako jedna z nich. Dětskou duši nelze oklamat a mnohdy se učím více od dětí než od starších. Existuje x-témat pro děti, o dětech, ale začátek je vždy stejný.. probudit v dítěti nehraný pocit přátelství, zajímat se o ně!“

Velmi zajímavá je také odpověď na otázku u respondenta č. 8: „, Jaká byla u mě motivace jít do tohoto projektu? Když nad tím tak zpětně přemýšlím, tak asi jen splnění požadavků pro zápočet v rámci mého studia na VOŠce. Nevěděl jsem, co od tohoto projektu očekávat. Dokonce i to školení mi přišlo děsně nudné a odseděl jsem si ho. Pak mě to ale nějak chytlo. Už vlastně nevím přesně čím, co byl ten impuls. Vzpomínám, jak jsme s holkama chystali odměny pro žáčky, jak jsme vymýšleli hry a vylepšovali. Jsem rád, že jsem mohl nějak pomoci a zábavnou formu děti ze základních škol něčemu naučit..taky bylo velmi příjemné, když jsem je potkával ve volném čase, třeba na náměstí a oni se mě ptali, kdy zase přijdeme..“

Motivace k rozhodnutí stát se dobrovolníkem je u respondentů tvořena dvěma motivacemi, které se navzájem prolínají. Jedná se o motivaci sociální a motivaci prospěchářskou. Sociální motivace je charakterizována zaměřením se na blaho klientů. Opačný charakter je typický pro prospěchářskou motivaci. Tato motivace se vyznačuje snahou získat z dobrovolnictví něco pro sebe, tzn. zaplnění volného času, získání pocitu užitečnosti, osobního rozvoje atd.

Také bychom mohli rozdělit dobrovolníky projektu ŠIDO do dvou pomyslných

skupin – aktivní typ dobrovolníků a konzumní typ dobrovolníků. Aktivní dobrovolník se vyznačuje realizací svých nápadů a myšlenek. Deklaruje to respondent č. 3: *„Mě na tomto projektu nejvíce bavilo vymýšlení programu, her, odměn.. pamatuji si dokonce, jak jsme s holkama společně pekly perníčky jako odměny do jedné z her pro nejmladší žáčky a měly velký úspěch“* Tyto typy dobrovolníků se aktivně vyjadřují ke změnám projektu, které by mohly vést ke zvýšení efektivity. Naproti tomu dobrovolníci konzumní se vyznačují konzumním přístupem v oblasti tvorby programu. Raději tedy přijímají úkoly. Tento typ dobrovolníků přichází již do projektu s myšlenkou, že budou pracovat podle nějakého manuálu. Mezi tzv. konzumní typy dobrovolníků bychom z vybraného vzorku respondentů mohli zařadit 3 dobrovolníky projektu ŠIDO. Velmi zajímavé je také zjištění, že dva z těchto třech respondentů projekt opustili po jednom roce setrvání v projektu, tedy po době, časovém rozmezí, které je nutné k získání zápočtu a kreditů pro splnění požadavku, který je nutný k pokračování ve studiu na VOŠ sociální. Zbylý jeden respondent (dobrovolník projektu ŠIDO) z třech zmiňovaných dobrovolníků konzumního typu opustil projekt ŠIDO dokonce po půl roce, tedy jednom semestru a přestoupil do jiného projektu, který škola nabízí a organizuje. K tomuto rozhodnutí se vyjádřil takto: *„I když jsem si projekt ŠIDO dobrovolně vybrala a těšila jsem se na zajímavou práci s adolescenty, tento projekt mě zklamal.. Vlastně jsem pořádně nevěděla, co máme dělat..neobjevily jsme žádný manuál, nějakou nabídku her pro dospívající. K dispozici jsme sice měly nějaké knížky, ale tam byly hry spíše pro menší děti.. Když jsme něco se spolužačkou vymyslely zase nebyl čas s kým to konzultovat a pak vlastně ani žádná zpětná vazba či ocenění..“*

### **9.1.2 Naplnění očekávání a důvody k ukončení dobrovolnické činnosti, zisk versus ztráta**

Prvotní očekávání byla dle respondentů (dobrovolníků projektu ŠIDO) naplněna. Objevilo se i pár věcí, které dobrovolníky v počátku projektu ŠIDO trochu zklamaly či zaskočily a to především nedostatek informací a sounáležitost. Dle opakujících výpovědí respondentů se organizace (projekt ŠIDO) nemá k pořádání seznamovacích akcí pro dobrovolníky samotné a dále také postrádají intenzivnější kontakt mezi samotnými dobrovolníky a vedením projektu ŠIDO. Pokud není dobrovolník silná osobnost, tak pak při nedostatečném vedení a osobním kontaktu s organizací ztrácí chuť v projektu pokračovat.

Téměř všichni respondenti se shodují v tom, že velkým negativem jejich aktivity v projektu ŠIDO je také nedostatek času. Sedm z osmi dobrovolníků má podporu v tom, co dělají ze strany rodiny a přátel. V dalším zapojení v projektu ŠIDO brání dobrovolníkům kromě času práce, další studium, v jednom případě dobrovolníka plánované zahraniční studium a v jednom případě také zdravotní stav. Zbylí respondenti nechtěli v projektu pokračovat, ačkoliv by si čas našli.

Z výše uvedených výpovědí jednotlivých respondentů vyplývá, že největší překážkou v pokračování v projektu ŠIDO je čas. Ačkoliv respondenti vidí ve své dobrovolnické činnosti mnoho pozitiv. Čas je pro ně v době, kdy se jim naskytá spousta jiných příležitostí, prioritou. Pro všechny respondenty, kteří mají zaměstnání je prioritou

práce, zaměstnání a dále také rodina.

Z osmi oslovených respondentů v projektu ŠIDO v následujícím roce pokračovalo 5 dobrovolníků. Z těchto pěti dobrovolníků 4 se s tímto projektem rozloučili po dvou letech setrvání v projektu ŠIDO a zdůvodnili to výše uvedenými důvody. Mezníkem je tedy ukončení studia na VOŠ sociální. Zbýlý jeden respondent vyvinul snahu v pokračování činnosti v projektu ŠIDO i po ukončení studia na VOŠ sociální a popisuje to takto: *„Chtěla jsem v projektu ŠIDO pokračovat i po ukončení studia, protože mi projekt připadá smysluplný a plní své cíle..jenže po vynucené přestávce z mé strany, kdy jsem potřebovala se z projektu odmlčet kvůli přípravě na ukončení studia, složení absolutoria, tak jsem měla pocit, že v projektu nejsem vítaná, byli tam úplně jiní lidičky a hlavně nová koordinátora..takže jsem to nakonec vlastně sama vzdala..možná to bylo trošku ovlivněno i tím, že přišlo zkouškové období na vysoké škole a tak nebyl čas..taky mě to tak nebolelo a zhruba po roce, kdy jsem se zaběhla do studia na VŠ jsem si našla jinou dobrovolnickou činnost.“*

Při rozhovorech, které jsem s respondenty vedla, dobrovolníci projektu ŠIDO často zvažovali, zda jim dobrovolnictví více dalo nebo vzalo. Sama jsem je k této otázce nevyzvala, k tomuto tématu došli spontánně. Nedokázali se však jednoznačně rozhodnout. Z toho vyplývá, že proces rozhodnutí přes vykonání až po ukončení dobrovolnické činnosti je náročnou životní etapou a také proto bylo velmi těžké říci, zda jim to přineslo více kladného či záporného. V této část rozhovoru jsem chtěla spíše vědět, zda byl někdo z respondentů ochoten se k dobrovolnické činnosti vrátit. Odpovědi mi bylo ve třech případech jasné NE. Respondent č. 1 se vyjádřil takto: *„Už raději ne, mám dost náročné zaměstnání a nevím, jest-li bych to vše ustála a nezhroutila se..“* Zajímavá byla také výpověď respondenta č. 5: *„Pracuji v neziskovce, což je vlastně taky dobrovolničení. Klientům se věnuji více než bych měla.., zkrátka NE.“* Ani jeden z respondentů nelitoval, že s dobrovolnickou činností skončil. Vyjádření respondenta č. 2: *„Litovat přece nemůžete, život jde dál a přináší zase něco jiného, nového.“*

## 9.2 DVO č. 2 – Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?

Dalším tématem polostrukturovaných rozhovorů s respondenty byla problematika syndromu vyhoření (Burnout syndrom). Pro zjištění odpovědí na výše uvedenou DVO byly stanoveny operacionalizované otázky uvědomění si rizika syndromu vyhoření v souvislosti s prací v projektu ŠIDO, co je syndromem vyhoření a znaky syndromu vyhoření, které u sebe dobrovolníci reflektují.

V první fázi rozhovoru s respondenty mě především zajímalo, zda vědí, co znamená pojem syndrom vyhoření, u koho se objevuje a zda znají jeho příznaky. Respondenti shodně uváděli, že se s termínem „syndrom vyhoření“ již setkali, nový pojem to pro ně nebyl. Popisovali jej na základě symptomů, které s ním souvisí a mezi které řadíme únavu, vyčerpání, nechůť pracovat s cílovou skupinou, nechůť k práci atd. Zároveň respondenti udávali, že s některými projevy v rámci práce na projektu ŠIDO se osobně setkali a to především s únavou, úplným vyčerpáním a stereotypem. Dva respondenti také zdůraznili, že syndrom vyhoření má určité fáze. Za zdroj svých informací označovali literaturu či studium ve škole.

I přes skutečnost, že většina respondentů reflektovala možné rizika syndromu vyhoření, přímé ohrožení nebo dokonce rozvinutý syndrom u sebe pociťoval pouze jeden respondent. Některé projevy, které jsem již uvedla – únava, vyčerpání, stereotyp, uvedlo zbylých sedm respondentů. Jak jsem uvedla v teoretické části této diplomové práce syndrom vyhoření není konstantní, jedná se o postupně vyvíjející se jev. Sedm uvedených respondentů bychom dle dělení autorské dvojice Brodský a Edelwiche mohli zařadit do fáze stagnace, kdy je pracovník seznámen s realitou, zažil zklamání a opustil ho elán, přecenění sil a pocit, že vše spasí.

Respondent pociťující přímé ohrožení uvedl jako hlavní znak nechůť ráno vstávat a to v souvislosti s přetížením a stereotypem, které vnímá. Shodou okolností se jedná o dobrovolníka, který vykonával v době své dobrovolné práce v rámci projektu ŠIDO činnost dobrovolníka také ještě v hospicovém zařízení a uvedl: *„Ty dny mi bylo hrozně. Měla jsem chuť se vším praštit..Pořád jsem jen brečela. Když jsem měla jít do hospice, měla jsem stažený žaludek.. V noci jsem se budila, pořád jsem musela myslet na jednu klientku, jest-li už je mrtvá..už jsem nemohla dál a přitom pracovat s dětma v rámci projektu ŠIDO.. Snažila jsem se věnovat i soukromým věcem, ale ten vztah s klientkou by se mnou pořád jako stín..* Respondentka dále uvedla, že nakonec vyhledala odbornou pomoc, tu jí poskytl psychoterapeut v hospicovém zařízení, kde působila také jako dobrovolník. V tomto zařízení jí před rokem zemřel rodinný příslušník, o kterého se v tomto zařízení v terminální fázi života vzorně pečovali. K tomuto zařízení cítila jakýsi dluh, který chtěla svoji dobrovolnickou činností splatit.

Teoretický koncept syndromu vyhoření zmiňuje jako jeden z rizikových faktorů také dlouhodobý a nadměrný stres (Křivohlavý, Stock, 2010).

V druhé fázi rozhovoru k této dílčí výzkumné otázce jsem kladla respondentům otázky typu – jak reagují na znaky syndromu vyhoření, co jim pomáhá a jakou mají podporu, i podporu poskytovanou organizací (projektem ŠIDO). Všichni dotazovaní respondenti uváděli, že když pociťovali vypětí, tlak a stres, tak se obraceli k rodině, komunikovali se svými blízkými přáteli. Všichni respondenti uváděli potřebu vypnutí

a odreagování. Věnují se pravidelně sportu nebo relaxují četbou, poslechem oblíbené hudby, návštěvou divadla či kina. Někteří respondenti relaxaci spojují se zvířaty, procházky apod. Jako další aktivity uvádí respondenti např. posezení s přáteli u sklenky vína atd. Speciálním relaxačním aktivitám a technikám se cíleně nevěnoval žádný z dobrovolníků.

Jak vyplývá z výše uvedeného dobrovolníci se snaží udržet přirozenou rovnováhu mezi prací na projektu ŠIDO a adekvátním odpočinkem. Je možné v jednání respondentů rozpoznat prvky projektivního chování B ve smyslu udržování mimopracovních kontaktů. I sociální opora se ukázala jako významný protektivní faktor. Důležitá je dle respondentů komunikace s blízkými, např. partner, manžel, jiný člen rodiny, přátelé. Respondent č. 7 to charakterizovala takto: „*někdy konkrétní situaci proberu s partnerem, poskytně mi takový lidštější přístup.*“ Psychohygiena a preventivní aktivity dobrovolníků projektu ŠIDO jsou na dobré úrovni, všichni upřednostňují předcházení problémů či zmírnění plynoucích důsledků.

Jako podporu, kterou jim poskytuje organizace - projekt ŠIDO, respondenti uváděli především pestrost pracovních aktivit, mezi které řadili i výtvarnou činnost jako přípravu materiálů pro jednotlivé hry projektu, výrobu odměn za hry spojenou např. s poslechem relaxační hudby, atd.

### 9.3 DVO č. 3 – Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?

K této DVO se vážou operacionalizované otázky v podobě: máte nějakou zkušenost se supervizí a zda z ní čerpají podporu a zda supervizi vyhledávají.

Všichni dotazovaní dobrovolníci uvedli, že se supervizí mají zkušenost z předešlého nebo současného zaměstnání. Srovnání se supervizí z různých zaměstnání mohl poskytnout pouze jeden respondent a uvedl: „*v jedné nejmenované organizaci jsme měli supervizora přímo z oboru, který měl přehled o dané oblasti a s ní spojenou problematikou a dokázal tak skutečně a efektivně řešit problémy supervidovaných*“.

Přínos supervize popisovali respondenti jako podporu, umožnění získat nadhled, získání zpětné vazby, možnost vyřešit problém s klientem, popřípadě i s kolegy v rámci organizace – „*vyčištění ovzduší v organizaci*“, částečného zbavení stresu, ale také jako pomoc při nastavení či překročení hranic s klienty či cílovou skupinou. Naopak dva dotazovaní dobrovolníci měli k supervizi především negativní postoj. Obecně mají se zkušeností se supervizí spojen pocit napjaté atmosféry, strachu z kontroly, neupřímné vyjádření názorů kolegů. Negativní postoj k supervizi vyjadřuje jeden z respondentů takto: „*Zkrátka to byla ztráta času – místo toho, abychom se věnovali klientům nebo administrativní práci, které máme taky nad hlavu, tak tam prosedíme několik hodin.*“

Shrnuto většina respondentů považuje supervizi za důležitou podporu a pozitivně hodnotí efekt uplatňované supervize.

Všichni dotazovaní dobrovolníci uvádějí, že se s profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO nesetkali. Pomoc při zvládnutí vstupu do projektu (navázání kontaktu a stanovení hranic v jednotlivých školních třídách základních škol) jim zpočátku pomáhala zvládat koordinátora projektu, na kterou měli také možnost obracet se s případnými problémy a přibližně jedenkrát za měsíc se jako skupina scházeli a řešili společně vzniklé situace. Někteří dobrovolníci ale uváděli, že se s problémy v jednotlivých třídách, popř. s jednotlivými žáky obraceli na své starší a zkušenější kolegy ke kterým měli větší důvěru a nebrali je jako „*někoho nadřazeného*“. Jak uvádí Matoušek (2003) můžeme tento typ supervize dle počtu supervidovaných a dle způsobu provádění považovat za intervizi (peer-supervision). Jedná se o supervizní setkání skupiny dobrovolníků bez supervizora. Skupinu tvoří podobně funkčně postavení pracovníci, sdílející odpovědnost za pracovní činnost. A jak tento typ supervize pomáhal jednotlivým dobrovolníkům projektu ŠIDO? Respondent č. 3 se vyjadřuje takto: „*Mohla jsem s nimi bez ostychu probrat cokoli, ať už šlo o problémy s jednotlivými žáky, nebo s nimi probrat svoje vnitřní pocity a věděla jsem, že to zůstane jen mezi námi. Pamatuji si, jak mi strašně pomohlo, když mě podpořili, řekli, že to prožívali stejně, nebo co jim mohlo zvládnout určité typy žáků atd.. Vždycky nám vyšli vstříc, pomohlo mi to vidět i určité problémy z jiné stránky věci*“.

V otázce supervize jako prevence před syndromem vyhoření ji polovina respondentů řadí před jiné preventivní aktivity, dva respondenti supervizi jako prevenci před syndromem vyhoření ji řadí až vlastní preventivní aktivity a poslední dva dotazovaní nepovažují supervizi za prevenci. Nutno dodat, že je jedná o dobrovolníky, kteří mají se supervizí negativní zkušenost. Preventivní přínos supervize, tak jak o ní hovoří vybraní autoři (Hawkins, Shohet, 2004, Havrdová, Hajný, 1999), se tak přímo

nepotvrdil.

## 9.4 DVO č. 4 – Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?

Jak jsem již uvedla v teoretické části své diplomové práce, organizace by měla stimulačně působit na své pracovníky. V případě organizací, které pracují s dobrovolníky, je využití některých stimulačních nástrojů značně omezeno.

Nyní uvedu, jak jednotlivé stimulační prostředky projekt ŠIDO využívá a jak je jednotliví dobrovolníci projektu ŠIDO vnímají:

### Hmotná odměna

Hmotná odměna může být peněžní i nepeněžní. V případě dobrovolníků se jedná vždy o odměny nepeněžního typu.

Projekt ŠIDO nabízí svým členům (dobrovolníkům) jen několik benefitů. Jedná se o potvrzení o praxi pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO a získání kreditů za absolvování předmětu Projekt. Jeden z respondentů ocenil bezplatné dvoudenní školení v pedagogicko-psychologické poradně.

Všichni respondenti nejsou s nabídkou odměn, výhod spokojeni. Z návrhů na změnu se objevilo: drobné upomínkové předměty, zdarma výlet pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO po České republice nebo bezplatnou návštěvu kulturní akce (divadlo) či víkendový teambuilding nebo vánoční večírek.

### Neformální hodnocení – povzbuzování, formální hodnocení

Jde o zpětnou vazbu pro dobrovolníka. Jak uvádí Provasník, Komárková (1996) pokud se dobrovolníkovi zpětné vazby nedostává, může se cítit zbytečný, nedůležitý.

Jako další problematickou oblastí se ukázala být i zpětná vazba, hodnocení. Sedm respondentů z osmi uvádí, že nepocítují žádnou oficiální zpětnou vazbu. Jediná zpětná vazba, kterou dobrovolníci dostávají je od samotných žáků v rámci preventivního programu v části „závěrečné techniky“. Tyto závěrečné techniky slouží ke zhodnocení programu a mohou dobrovolníky podněcovat k případným programovým změnám.

Respondent č. 4 se k hodnocení a zpětné vazbě vyjadřuje takto: „*Musím říct, že žádnou zpětnou vazbu, když opomenou samotné žáky, nedostávám. Někdy si ji vynutím, že chci od koordinátorky slyšet nějaký názor, tak ji dostanu.*“

Respondent č. 2 uvádí ke zpětné vazbě v době, kdy vykonával dobrovolnickou činnost v projektu ŠIDO toto: „*Nikdy jsem nebyla pochválena a to si myslím, že svoji práci dělám dobře. Jasně, vím, že určitě dělám nějaké chyby, ale nikdy jsem neslyšela ani díky.*“

### Atmosféra pracovní skupiny

Na atmosféru ve skupině má velký vliv i kvalita vztahů mezi skupinou dobrovolníků a vedením.

Atmosféru v projektu ŠIDO hodnotí všichni dotázaní dobrovolníci jako přátelskou a otevřenou. Jsou s ní spokojeni. Respondent č. 8 hodnotí atmosféru

a vztahy takto: „*Myslím si, že atmosféra i vztahy byly perfektní a na tom projekt stojí, jinak by to snad nešlo.*“ Roční obměna některých dobrovolníků může ale změnit toto vnímání a komplikuje celou situaci v projektu ŠIDO. Tento projekt je mimo jiné založen i na tom, aby dal šanci vyzkoušet novým studentům (dobrovolníkům) si práci s adolescenty. O to více se domnívám, že by bylo vhodné písemně zpracovat metodiku práce v projektu ŠIDO.

## **Komunikace**

Velkou roli hraje také i komunikace v organizaci. Komunikace by měla být efektivní, otevřená a měla by být stanovena pravidla (Winkler 1998).

Co se týče komunikace v projektu ŠIDO jsou respondenti víceméně spokojeni. Respondenti č. 1, 3, 5, 6 však pocítili v minulosti problém v podobě neodepisování na e-maily a nezvedání telefonů ze strany koordinátory projektu ŠIDO. Respondent č. 4 se vyjádřil takto: „*Nikdy jsem si nebyla jistá s kým probrat případné změny či návrhy, tak jsem raději napsala všem – nám (ostatním členům projektu ŠIDO) i koordinátorce. Za členů reagoval vždy někdo a to docela rychle, koordinátora většinou do týdne.*“

## **Externí stimulační faktory**

Dalším důležitým motivačním faktorem je image organizace na veřejnosti.

Co se týče image a vystupování projektu ŠIDO navenek, dotazování respondenti č. 1, 3, 6, 7, 8 ji hodnotí jako dobrou a respondenti č. 2, 4, 5 jako nedostatečnou. Pro všechny respondenty hodnotící image a vystupování projektu ŠIDO navenek jako nedostatečné je společné, že dobrovolnickou činnost v projektu opustily do 1 roku. Respondent č. 2 se k image projektu ŠIDO vyjádřil takto: „*Děláme to i pro dobré jméno školy, nejme jen nějaký obyčejný spolek..chtělo by to nějakou publikaci.*“ Respondent č. 4 k této problematice dodává: „*Myslím, že veřejnost o projektu, i když běží roky, nic neví. Mezi studenty nějaké povědomí asi je.*“ Pro větší spokojenost by byla vhodná větší propagace projektu ŠIDO. Respondent č. 1 například navrhuje: „*Informace o projektu ŠIDO v místním deníku. O ostatních projektech, které škola organizuje, se v místním deníku píše velmi často.*“

Podle všeho jsou však respondenti na svoji participaci v projektu ŠIDO hrdí.

### **9.4.1 Management dobrovolnictví v projektu ŠIDO – metodika práce s dobrovolníky v projektu ŠIDO**

Jak jsem již uvedla v teoretické části pro efektivní práci s dobrovolníky je třeba dobře připravený dobrovolnický program. Dle Friče, Pospíšilové a kol. (2010) měl dobrovolnický program zahrnovat metodiku pro samotný výběr dobrovolníků, výcvik dobrovolníků, supervizi a evaluaci.

### **Výběr dobrovolníků v projektu ŠIDO**

Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými dobrovolníky projektu ŠIDO se o projektu respondenti dozvěděli nejčastěji od někoho, koho osobně znali či poznali, tedy nejčastěji od spolužáků, spolubydlících či spolucestujících. Pouze v jednom případě oslovila studenta/studentku samotná organizace (projekt ŠIDO) v rámci své propagační motivační kampaně, která probíhá v prostorách VOŠ sociální. Je zřejmé, že takto se snaží projekt ŠIDO oslovovat nové dobrovolníky.

### **Výcvik dobrovolníků v projektu ŠIDO**

Osvědčuje se školení složené ze dvou částí – z obecné a odborné části. Obecná část výcviku probíhá v rámci společného sezení dobrovolníků projektu ŠIDO a koordinátorky. Chybí však písemně zpracované informace o právech a možnostech jednotlivých dobrovolníků a roli koordinátora.

Odborné školení dobrovolníků probíhá ve spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou. Dále mají dobrovolníci také vyčleněné finanční prostředky na semináře, školení a nákup publikací, které ke své práci mohou potřebovat.

### **Supervize dobrovolníků v projektu ŠIDO**

Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, všichni dotazovaní dobrovolníci uvádějí, že se s profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO nesetkali. Někteří dobrovolníci ale uváděli, že se s problémy v jednotlivých třídách, popř. s jednotlivými žáky obraceli na své starší a zkušenější kolegy ke kterým měli větší důvěru a nebrali je jako „někoho nadřazeného“. Dle Matouška (2003) můžeme tento typ supervize dle počtu supervidovaných a dle způsobu provádění považovat za intervizi (peer-supervision).

### **Evaluace dobrovolníků v projektu ŠIDO – odměnění dobrovolníků, vykázaní jejich činnosti**

Jako další problematickou oblastí se ukázala být v projektu ŠIDO i zpětná vazba, hodnocení. Sedm respondentů z osmi uvádí, že nepociťují žádnou oficiální zpětnou vazbu. Jediná zpětná vazba, kterou dobrovolníci dostávají je od samotných žáků v rámci preventivního programu v části „závěrečné techniky“. Tyto závěrečné techniky slouží ke zhodnocení programu a mohou dobrovolníky podněcovat k případným programovým změnám.

Projekt ŠIDO nabízí svým dobrovolníkům jen několik benefitů. Jedná se o potvrzení o praxi pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO a získání kreditů za absolvování předmětu Projekt. Všichni respondenti nejsou s nabídkou odměn, výhod spokojeni

## 9.5 Shrnutí

Z polostrukturovaných rozhovorů s dobrovolníky projektu ŠIDO vyplynuly zajímavé kategorie spojené se setrváním či ukončením činnosti v projektu ŠIDO:

### 1. Setrvání či ukončení činnosti projektu ŠIDO versus potřeba ocenění, stačí pouhé „děkuji“

Každý dobrovolník přichází do projektu ŠIDO s různých důvodů a s různými očekáváními. Často je to touha po něčem novém, po nových zkušenostech, zážitcích i nových přátelstvích. Za svoji vykonávanou činnost neočekávají žádné finanční ohodnocení. Přesto touží dobrovolníci po ocenění, podpoře, uznání, či obyčejném poděkování. Jak vyplynulo z rozhovorů s respondenty, jak důležité je právě ocenění, podpora pro dobrovolníky a jak málo na ně samotný projekt, který s dobrovolníky pracuje, klade důraz. Nedostatek oceňování a dalších způsobů motivování může spolu s dalšími faktory mít vliv na ukončení dobrovolnické činnosti.

### 2. Setrvání či ukončení činnosti v projektu ŠIDO versus spolupráce s organizací

Při otázkách, které směřovaly k samotné organizaci (projektu ŠIDO) mě zajímaly především vztahy, školení a hlavně také supervize. Vztahy v projektu ŠIDO hodnotí dobrovolníci spíše kladně.

Školení dobrovolníků probíhá ve spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou. Dále mají dobrovolníci také vyčleněné finanční prostředky na semináře, školení a nákup publikací, které ke své práci mohou potřebovat. K této problematice se velmi negativně vyjádřil respondent č. 2, který také projekt ŠIDO po půl roce opustil: *„O nějaké možnosti nákupu publikací za peníze z grantů jsem nikdy nic neslyšela. Byla jsem docela naštvaná, když jsem to zjistila a když mi ještě koordinátora sdělila, že peníze na tuto oblast jsou již vyčerpány.. takže někteří tuto možnost měli, na některé se holt nedostalo.. a podobně to bylo s jinými věcmi.. třeba s výtvarnými potřebami, barevnými papíry.. nikdy jsme se společně nesešli, abychom společně na papír sepsali, co budou jednotlivé dvojice preventivistů potřebovat a co je třeba nakoupit.. takže někteří nakonec měli víc než potřebovali a ostatní holt měli smůlu..“*

Naopak supervize zcela absentovaly nebo byly dělané neprofesionálně staršími kolegy (dobrovolníky).

### 3. Setrvání či ukončení činnosti v projektu ŠIDO versus únava, vyčerpání, stereotyp aneb už nemůžu dál

Důležitou kapitolu této diplomové práce tvoří kategorie únavy, vyčerpání, stereotyp. I přesto, že všichni dobrovolníci měli povědomí o riziku syndromu vyhoření a připouštěli, že během výkonu činnosti v projektu ŠIDO mnoho jevů pociťovali. Jednalo se především o pocity únavy, vyčerpání, stereotypu, nechuť a úplné vyčerpání.

### 4. Setrvání či ukončení činnosti v projektu ŠIDO versus rodina, čas

Z analýzy polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že rodina je důležitý faktor při výkonu dobrovolnické činnosti. Dobrovolnická činnost je časově, psychicky i fyzicky náročná a důležitá je podpora nejen ze strany rodinných příslušníků, tak jak uváděli respondenti,

ale také ze strany přátel.

Z výpovědí jednotlivých respondentů také vyplývá, že největší překážkou v pokračování v projektu ŠIDO je čas. Ačkoliv respondenti vidí ve své dobrovolnické činnosti mnoho pozitiv, čas je pro ně v době, kdy se jim naskýtá spousta jiných příležitostí, prioritou. Pro všechny respondenty, kteří mají zaměstnání je prioritou práce, zaměstnání a dále také rodina.

#### **5. Setrvání či ukončení činnosti v projektu ŠIDO versus ztráta, zisk**

Při rozhodování o ukončení dobrovolné činnosti v projektu ŠIDO dobrovolníci vždy důkladně zvažovali, zda tento krok udělat. Nejednalo se o neuvážené rozhodnutí. Často delší dobu hledali řešení a východiska. Žádný z dobrovolníků přímo neřekl, zda jim dobrovolnictví v projektu ŠIDO, více dalo nebo vzalo. Shodují se v jednom, ať už byly ztráty jakékoliv, zůstane jim spousta krásných vzpomínek.

## 10 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou nasazení dobrovolníků a jejich motivovaností pro setrvání v projektu ŠIDO. Pro projekt ŠIDO není problém ani tak motivace dobrovolníků pro samotný vstup do projektu, jako spíše to, aby si projekt dobrovolníky dlouhodobě udržel a získával dobrovolníky schopné a motivované pro další práci v projektu, přebírání větší odpovědnosti a participaci při rozhodování o celé organizaci. Dobrovolníci projekt ŠIDO po doslovném zapálení pro novou aktivitu velmi častou opouští vyčerpání. Tento stav nazýváme vyhoření.

Na základě teoretického konceptu jsem konstruovala hlavní výzkumnou otázku: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“, na kterou jsem hledala odpověď prostřednictvím kvalitativní výzkumné strategie.

V teoretické části diplomové práce jsem se zaměřila na konceptualizaci pojmů z hlavní výzkumné otázky. Na začátku své práce charakterizuji samotný projekt ŠIDO. V druhé kapitole teoretické části diplomové práce definuji základní pojmy z oblasti motivace a způsoby, jak motivaci stimulovat. Součástí této diplomové práce je také kapitola zabývající se termínem syndrom vyhoření, tím jak jej definují jednotliví autoři, jeho projevy i průběhem a věnuji se preventivním strategiím. Na základě informačních zdrojů se domnívám, že supervize je považována ze jednu z hlavních možností prevence syndromu vyhoření. Supervizi jsem věnovala poslední kapitole teoretické části diplomové práce.

Stručně bych na HVO: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“ mohla odpovědět takto:

První podmínka - Dobrovolnický program projektu ŠIDO musí být jasně formulován. Je třeba zabezpečit komplexní metodiku pro práci s dobrovolníky projektu ŠIDO. Situace v projektu ŠIDO byla ztížena tím, že došlo k výměně koordinátory projektu. Právě proto je nutné, aby metodika práce s dobrovolníky projektu ŠIDO byla zpracovaná písemně a bylo ji možné zachovat, popřípadě použít i jiný obdobný projekt.

Druhá podmínka - Projekt ŠIDO musí také lépe a vhodně stimulačně působit je jednotlivé dobrovolníky. Stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila ochotu identifikovat se s cíli projektu. Účinek stimulace závisí ne motivační struktuře jednotlivých dobrovolníků.

Třetí podmínka - Výzkumná zjištění také ukázala, že většina dobrovolníků projektu ŠIDO považuje supervizi za důležitou podporu. S profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO se dobrovolníci nesetkali.

Jsem si vědoma, že získaná data nejsou zobecnitelná pro všechny organizace pracující s dobrovolníky, přesto se domnívám, že přinášejí zjištění o podmínkách, které působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků.

## 10.1 Návrh doporučení

Dobrovolnický program není v projektu ŠIDO jasně formulován, přesto v něm lze vyzorovat převahu rysů regenerativního managementu dobrovolnictví.

Do budoucna by bylo proto vhodné blíže specifikovat metodiku pro výběr dobrovolníků a zaměřit se již v začátcích spolupráce dobrovolníka s projektem ŠIDO na poznání motivačního profilu jednotlivých dobrovolníků. Při vstupu do projektu ŠIDO nepodstupuje dobrovolník žádný povinný vstupní pohovor, který by mohl sloužit i k identifikaci motivačního profilu. Kvůli nedostatku osobního kontaktu nového dobrovolníka s vedením projektu ŠIDO a nedostatku informací, tak hrozí, že dobrovolník není sám iniciativní a opět jen na semestr či dva se stane dobrovolníkem „v databázi“. Navrhuji tedy písemně zpracovat manuál, metodiku pro práci s dobrovolníky. V počátku vstupu dobrovolníka do projektu ŠIDO je nutné zajistit výcvik. Tím mám na mysli zejména seznámení se samotným projektem, strukturou, zdroji informací, poté může teprve následovat odborné školení zaměřené na prevenci sociálně patologických jevů na základních školách, které probíhá pod vedením lektorů z pedagogicko-psychologické poradny. Sami respondenti (dobrovolníci) nepociťují strukturovaný systém práce, aktivita dle jejich názoru vychází především ze strany jednotlivých dobrovolníků. Vhodné se mi také jeví vypracování společných pravidel práv a povinností jednotlivých dobrovolníků, ale i koordinátora projektu tak, aby všechny důležité informace byly dobrovolníkům jasné a srozumitelné a aby všichni měli stejná pravidla a možnosti. Za zvážení stojí také možnost čerpání „indispozičního volna“ během dobrovolnické činnosti, které mohou jednotliví dobrovolníci čerpat například v době zkouškového období či přípravy na státní závěrečné zkoušky apod. Je třeba také uvážit možnost postupu pro starší zkušené dobrovolníky, kteří tak mohou mít naději na změnu, postup ve své činnosti.

Jak již bylo několikrát uvedeno pro kvalitní a smysluplné dobrovolnictví je nutné nejen kvalitní vedení, dobré vztahy mezi jednotlivými členy v projektu, vstřícnost, ale také především nabídka vzdělání a supervize. Jen pokud jsou všechny tyto podmínky splněny, působí jako prevence před možným vyhořením.

Vzhledem k počtu dobrovolníků v projektu ŠIDO navrhuji jako způsob provádění supervize skupinovou supervizi. Tento typ supervize dává supervidovaným možnost diskutovat ve skupině o své dobrovolnické práci, o pocitech, ale i o problémech s touto prací spojených. Kromě těchto pozitiv může skupinová supervize projektu ŠIDO také přinést další výhody, spojené s další problematou oblastí – zpětná vazba. Během skupinové supervize, se mohou jednotliví dobrovolníci podporovat, poskytovat si zpětnou vazbu a navzájem se od sebe něco naučit. Obdobou této skupinové supervize je tzv. supervize týmová, která by v případě projektu ŠIDO zahrnovala všechny členy, tedy i koordinátora projektu ŠIDO. Je zaměřena spíše na činnost celého projektu a na činnost týmu jako celku.

Další problematou oblastí kterou jsem již nastínila, je zpětná vazba, která v projektu ŠIDO takřka neprobíhá. Vzhledem k tomu, že neexistuje systém hodnocení, ani žádné výroční zprávy, nedochází k oceňování vybraných členů projektu ŠIDO například oficiálním vyhlášením. Koordinátora projektu ŠIDO by měla projít školením, jak hodnotit členy projektu ŠIDO a podávat jim zpětnou vazbu.

Dalším bodem, ve kterém organizace projektu ŠIDO pokulhává, je odměňování

jednotlivých dobrovolníků (členů) projektu ŠIDO. Projekt ŠIDO nabízí svým členům jen několik benefitů. Jedná se o potvrzení o praxi pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO a získání kreditů za absolvování předmětu Projekt. Všichni respondenti nejsou s nabídkou odměn, výhod spokojeni. Z návrhů na změnu se objevilo: drobné upomínkové předměty, zdarma výlet pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO po České republice nebo bezplatnou návštěvu kulturní akce (divadlo) či víkendový teambuilding nebo vánoční večírek.

Velmi vhodné se mi také jeví držení se následujících návrhů, co dobrovolníky podporuje a co dobrovolníky brzdí.

Co dobrovolníky při výkonu dobrovolnické činnosti podporuje:

- *„Mají pocit, že jsou oceňováni.*
- *Uvědomují si, že jejich přítomnost něco znamená.*
- *Mají naději na změnu, postup ve své činnosti.*
- *Dostává se jim uznání na veřejnosti i soukromě.*
- *Mají pocit, že dokážou zvládnout předkládané úkoly.*
- *Mají pocit sounáležitosti a týmové práce spolupracovníků.*
- *Podílejí se na řešení problémů, rozhodování, stanovení cílů organizace.*
- *Uvědomují si, že v důsledku jejich činnosti se děje něco podstatného.*
- *Jejich osobní potřeby jsou uspokojovány“ (Tošner, Sozanská, 2006, s 55).*

Co dobrovolníky při výkonu dobrovolnické činnosti brzdí:

- *„Zjistí velký rozdíl mezi jejich očekáváním a skutečnou činností.*
- *Mají pocit, že jejich pomoc je k ničemu.*
- *Nedostanou žádnou zpětnou vazbu, ani pochvalu či ocenění.*
- *Úkoly jsou příliš rutinní, žádná rozmanitost.*
- *Cítí nedostatečnou podporu spolupracovníků.*
- *Úkol či tým nepřináší žádnou prestiž.*
- *Činnost jim nedává možnost osobního růstu.*
- *Mají malé možnosti projevit iniciativu či tvořivost.*
- *Cítí napětí mezi spolupracovníky“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 55).*

Výše uvedený návrh doporučení možných opatření je pouze doporučením pro vedení projektu ŠIDO. Jsem si vědoma všech omezení, který tento výzkum má, proto může implementace těchto doporučení narazit na mnoho bariér. Implementace těchto doporučení, návrhů může být náročná, přesto věřím, že zjednoduší práci s dobrovolníky v projektu ŠIDO a nebude tak hrozit zánik samotného projektu.

# Bibliografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada: Praha, 2007.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page, 2009.

BAŠTECKÁ, B., GOLDMAN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001.

BRUDNEY, J. L., MEIJS, L. C. P. M. It ain't natural: toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 2009 (pp s. 564 – 581).

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009.  
ISBN 978-80-246-0139-7

FREEMANN, R. *Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor Journal of Labor Economics*, Vol 15, No 1, (pp. s. 140- s. 166).

FRIČ, P. a kol. *Dárčovství a dobrovolnictví v ČR*. Praha: NROS a AGNES, 2001.

FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agens, Hestia, 2010.  
ISBN 978-80-903696-8-9

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000.  
ISBN 80-8593-179-6

HAVRDOVÁ, Z. HAJNÝ, M. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999.

HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základy metody a aplikace*. Praha: Portál.  
ISBN 80-7367-040-2

HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha Triton, 2003.

JEKLOVÁ, M. REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha:Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Hlavní koncepce psychické odolnosti*. Československá psychologie, 2008.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997, 2006.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001.

LIBRA, J. *Supervize v organizaci*. Agnes, 2008.

LYNN, D. B. *Succession management strategies in public sector organization: Building leadership capital*. Review of Public Personnel Administration, 21, 2001 (pp s. 114 – s. 132).

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008.

MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009.  
ISBN 978-80-200-1680-5

NOVOSAD, L. *Základy speciálního poradenství*. Praha: Portál, 2000.  
ISBN 80-7178-197-5.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996.

STEEN, T. *Public sector motivations: Is there anything to learn from the study of volunteerism?*. Public Policy and Administrations, 21, 2006.

STIBALOVÁ, K. *Co je to Burnout syndrom*. Sociální služby, XII, říjen/2010, s. 20 – 21.

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999.

ŠIMEK, A. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Triton, 2004.

ŠORMOVÁ, L. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 978-80-7367-313-0

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6

TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: Hestia, 2003.

TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J. *Burn – Out syndrom/Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002.

URBÁNEK, T. *Základy psychometrie*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, 2002.

WILSON, J. *Volunteering*. Annual Review of Sociology, 2000, (pp s. 215 – s. 240).

WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno: Masarykova univerzita, 1998.

ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 2005.

### **Použité právní dokumenty**

Zákon č. 182/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě

# Anotace

Autorka diplomové práce: Bc. Eva Brychtová, DiS.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mirka Nečasová, PhD.

Instituce: Fakulta sociálních studií, MU Brno

Název práce: Prevence ztráty motivovanosti a vzniku syndromu vyhoření u dobrovolníků účastnících se vybraného projektu

Počet slov: 18 120

Klíčová slova: projekt ŠIDO, motivace, stimulační prostředky, dobrovolnictví, syndrom vyhoření, supervize

Cílem této diplomové práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zní: Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO? Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodickou a empirickou. V úvodu teoretické části diplomové práce charakterizují projekt ŠIDO. Dále definují základní pojmy z oblasti motivace a způsoby, jak motivaci stimulovat. Věnují se také terminologii dobrovolnictví, definují termín syndrom vyhoření, jeho projevy, průběh a věnují se preventivním strategiím. Supervizi, jako možnost prevence syndrom vyhoření, věnují poslední kapitole v teoretické části této práce. V metodologické části je popsána vybraná výzkumná metoda porozumění a kvalitativní výzkumná strategie. Použitým výzkumným nástrojem je polostrukturovaný rozhovor s dobrovolníky projektu ŠIDO. V empirické části diplomové práce prezentují výsledky výzkumu. Diplomovou práci uzavírá návrh doporučení.

# Abstract

The autor: Bc. Eva Brychtová, DiS.

Supervisit of thesis: PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D.

Institution: Faculty of Social Studies, Masaryk University, Brno

Title: Motivation loss and burnout syndrom prevention of volunteers in chosen projet

Number of words: 18 120

Keywords: project SIDO, motivation, stimulation, volunteering, burnout, supervision

The aim of this thesis was to answer the main research question: What conditions prevents loss of motivation and burnout in volunteers SIDO project? The thesis is divided into three parts - theoretical, methodological and empirical. In the beginning of the theoretical part of the thesis is description of the project SIDO. Further defines the basic concepts of motivation and ways to stimulate motivation. This part uses the terminology as volunteering, defines the term burnout, its manifestations, process and prevention strategies. Supervision such as the possibility of burnout prevention is described in the last chapter of the theoretical part. The methodology section describes the chosen research method and understanding of qualitative research strategy. As research method was used a semi-structured interview with SIDO project volunteers. The empirical part presents research results. Dissertation is finished with a recommendation draft.

# Jmenný a věcný rejstřík

## A

Armstrong.....11, 12, 56, 63, 64  
autovize .....29, 30

## B

Baštecká .....26, 27, 68  
Brudney a Meijs ..... 19  
Burnout syndrom.....20, 44, 58, 70

## C

copout..... 20

## D

Disman .....35, 37, 38  
dobrovolnictví6, 15, 16, 17, 18, 40, 41, 43, 49,  
52, 54, 56, 59, 64, 65, 73  
Dobrovolnictví..... 15

## E

Etika .....37, 56  
Evaluace .....18, 50, 66

## F

Freeman .....15, 64  
Frič ..... 15, 16, 17, 18, 65

## G

Gavora ..... 35  
Goldman ..... 27

## H

Hajný .....26, 27, 28, 30, 31, 46, 68  
Havrdová .....26, 27, 28, 30, 31, 46, 68  
Hawkins.....31, 46  
Hendl .....33, 34, 35, 37, 69  
Hewson..... 26  
Homola .....11, 12, 63

## J

Janovský ..... 20  
Jeklová.....24, 68

## K

Kebza.....20, 23, 67  
Koláčková.....26, 27, 30, 31  
Komárková .....11, 12, 13, 14, 48, 63, 64  
Koncept chování typu A, B, C.....23, 67

Kopřiva ..... 20, 26, 66  
Křivohlavý ..... 20, 21, 22, 23, 24, 25, 44, 67, 68

## L

leadership ..... 18, 57, 66  
Libra..... 31, 32  
Lynn ..... 18, 66

## M

Management dobrovolnictví ..... 18, 65  
Matoušek..... 21, 26, 27, 29, 30, 31, 46, 67  
Míček ..... 23, 24, 68  
motiv ..... 12, 13, 63  
motivace ..... 11, 63  
Motivační proces..... 12, 64

## N

Nakonečný ..... 12

## O

Operacionalizace ..... 33

## P

peer-supervision ..... 30, 46, 50  
Pospíšilová ..... 16  
Preventivní aktivity ..... 24, 68  
projekt ŠIDO ..... 62  
Projekt ŠIDO..... 8  
Provazník ..... 11, 13, 14, 48, 63, 64  
Psychohygiena ..... 23, 45, 67, 71

## R

Reitmayerová ..... 24, 68  
reliabilita ..... 33, 37  
Resilience ..... 23

## S

Sdružení Hestia ..... 15  
Shohet ..... 31, 46  
Sociální opora ..... 24, 68  
Sozanská ..... 15, 16, 17, 18, 55, 65  
Stee..... 17, 65  
Stibalová ..... 21, 24, 67, 68  
Stimulační prostředky ..... 13, 64  
Stock ..... 22, 23, 44, 67  
Supervidovaný ..... 30, 31  
Supervize..... 7, 18, 26, 28, 29, 50, 56, 57, 66, 68

Supervizní kontrakt .....	31
Supervizní vztah .....	31
Supervizor .....	28, 29, 30
Svoboda .....	38
Syndrom vyhoření .....	20, 66

## Š

Šedřová .....	38, 39
Šolcová .....	20, 23, 67
Švaříček .....	38, 39

## T

Tošner .....	15, 16, 17, 18, 55, 65
Tošnerovi .....	20, 21, 67

## V

Validita .....	37, 38
Výběr .....	18, 50, 66
Výcvik .....	18, 50, 66

## W

Wilson .....	18, 66
Winkler .....	13, 49

## Ž

Žižlavský .....	33, 34, 35, 36, 38, 69
-----------------	------------------------

# 11 Stat'

## Prevence ztráty motivovanosti a vzniku syndromu vyhoření u dobrovolníků účastnících se vybraného projektu

Autor: Bc. Eva Brychtová, DiS.

### 1. Úvod

Impulsem pro výběr tématu mé diplomové práce je skutečnost, že jsem se sama podílela na realizaci primárně preventivního projektu ŠIDO aneb boj se Šikanou a DrOgami na vybraných základních školách. Mým velkým přáním je, aby tento projekt byl kvalitní preventivní program s žádoucími výsledky nejen pro adolescenty, ale i pro společnost. Také budoucnost adolescentů mi není lhostejná.

Jako problematické se však ukázalo nasazení dobrovolníků a jejich motivovanost pro setrvání v projektu ŠIDO. Pro projekt ŠIDO není problém ani tak motivace dobrovolníků pro samotný vstup do projektu, jako spíše to, aby si projekt dobrovolníky dlouhodobě udržel a získával dobrovolníky schopné a motivované pro další práci v projektu, přebírání větší odpovědnosti a participaci při rozhodování o celé organizaci. Dobrovolníci projekt ŠIDO po doslovném zapálení pro novou aktivitu velmi častou opouští vyčerpání. Tento stav nazýváme vyhoření. Domnívám se, že s tímto problémem se mohou potýkat i projekty zaměřené na jinou problematiku a do budoucna by to mohlo způsobit radikální změny v projektu a v konečném stádiu i zánik projektu.

Toto jsou hlavní důvody, které mě vedly k výběru tématu mé diplomové práce. Na základě těchto zjištění jsem formulovala svoji hlavní výzkumnou otázku takto: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO? Výsledky výzkumu pak využiji k návrhu opatření.

Zjištěné výsledky této diplomové práce mohou posloužit k lepší informovanosti dobrovolníků, ale především také vedení projektu ŠIDO (koordinátorovi projektu ŠIDO, ředitelce Vyšší odborné školy sociální, která projekt zaštituje) o možnostech a podmínkách v rámci problematiky ztráty motivovanosti a prevence syndromy vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodickou a empirickou.

### 2. Projekt ŠIDO

System primární prevence zaměřený na prevenci sociálně patologických jevů u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních nabízí velmi široké spektrum programů. Mezi tyto programy řadíme i projekt ŠIDO.

Název projektu: VESELÁ ŠKOLA – ŠIDO aneb boj se Šikanou a drogami  
Název projektu vychází z písmen slov Šikana a DrOgy.

Téma projektu (zaměření projektu) je: prevence sociálně patologických jevů (zejména drogy, alkohol, koření, šikana); seznámit děti s pojmy šikana, drogy a naučit je, jak se bránit; podpora zdravého životního stylu; pozitivní působení na kolektiv, změna vztahů ve třídě; úprava hodnotového žebříčku a změna postojů žáků, podpora sebevědomí a nabídka volnočasových aktivit.

Cílová skupinou jsou žáci ZŠ – I. a II. stupeň v počtu běžného rozsahu jedné školní třídy, dívky i chlapci.

### 3. Motivace

Všechno, co v životě děláme, děláme z nějakých pohnutek. Vždy existuje něco, co naše jednání determinuje. „*Motivace je tedy označením pohnutek, které vedou k chování*“ (Homola, 1977, s. 11).

Pojem motivace patří k základním pojmům psychologie.

Provazník, Komárková (2004) tvrdí, že motivace působí ve třech dimenzích - dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Dimenze směru představuje činnost člověka orientovanou jedním směrem. Pro tuto dimenzi jsou charakteristická slova: chci to, toužím po tom. Dimenze intenzity vyjadřuje to, že činnost jedince v daném směru závisí na síle motivace. V této dimenzi se vyjadřujeme slovními obraty: chtěla bych, toužím po tom. Dimenze vytrvalosti spočívá v míře schopnosti jedince překonávat různé bariéry, které se mohou vyskytnout na cestě za motivovanou činností.

Motivaci rozdělujeme na vnitřní (intristická) a vnější (extristická). Armstrong (2009) chápe extristickou motivaci jako vnější faktory, tedy pracovní podmínky v organizaci. Intristická motivace je dle něj spojena s kvalitou pracovního života a má déle trvající efekt.

S pojmem motivace souvisí pojem motiv.

#### 3.1 Motiv

Jak bylo uvedeno výše, motivace se skládá z jednotlivých pohnutek či příčin, které určují směr a cíl lidského jednání. Tyto pohnutky označujeme jako motivy.

Pojem motiv bývá také často zaměňován za pojem stimul. Stimulem je podnět, který přichází zvnějšku a vyvolává změny v motivaci jedince. Podněty můžeme dělit na *impulsy*, které můžeme charakterizovat jako intrapsychické podněty signalizující změnu v těle a *incentivy*, které zvnějšku aktivují motiv.

#### 3.2 Motivační proces

Armstrong (2007) uvádí, že proces motivace úzce souvisí s potřebami. Jedná se o neustále opakující se koloběh, ve kterém vědomé či mimovolné zjištění existence

neuspokojené potřeby vede ke vzniku motivace.

### 3.3 Stimulační prostředky

Jak jsem již uvedla výše, motivace je dělena na intristickou a extristickou.

Organizace by měly stimulačně působit na oba dva typy těchto motivů. V případě organizací, kteří pracují s dobrovolníky, je využití některých nástrojů značně omezeno. Stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila ochotu dobrovolníků identifikovat se s cíli organizace. Výsledný účinek stimulace však závisí na motivační struktuře jednotlivce.

Nyní stručně uvedu, které stimulační prostředky mohou organizace využít (Provazník, Komárková, 1996):

- **Hmotná odměna**
- **Obsah práce**
- **Neformální hodnocení – povzbuzování**
- **Formální hodnocení**
- **Atmosféra pracovní skupiny**
- **Externí stimulační faktory**
- **Identifikace s prací, profesí a organizací**

## 4. Dobrovolnictví

Jak jsem již zmínila v předchozí kapitole, žádné jednání jedince nevzniká samo od sebe. Jeho základem je pohnutek, který vede jednání člověka k určitému cíli. Dobrovolníci jsou ke své práci motivováni. Studenti Vyšší odborné školy sociální, kteří realizují projekt ŠIDO, můžeme také nazývat dobrovolníky, splňují podmínky zákona č. 182/2002 Sb. a to bez nároku na odměnu. Dobrovolníkem se dle zákona č. 182/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě, rozumí „*fyzická osoba: a. starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky, b. starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodně poskytovat dobrovolnickou službu.*“

Terminologie dobrovolnictví je nejednotná. Ve své diplomové práci použiji definice, které považuji za výstižné. Freeman (1997, s. 141) charakterizuje dobrovolnictví jako „*práci vykonanou bez nároku na finanční odměnu*“. Tato práce přináší sociální výstup, který by jinak vyžadoval placené zdroje.

### 4.1 Osobnost dobrovolníka

Dobrovolníkem se může stát každý, kdo ze své dobré vůle, bez nároku na finanční odměna a ve svém volném čase vykonává činnost ve prospěch druhých lidí. Dobrovolníkem se může stát téměř kdokoliv. Každý z nás umí něco, co může druhým nabídnout a jak ji pomoci. Měl by to však být zralý člověk, zodpovědný a způsobilý věnovat svůj volný čas a své schopnosti druhým lidem.

dlouhodobé s délkou trvání nad tři měsíce.

## 4.2 Motivy k dobrovolnictví

Teorie, které vysvětlují dobrovolnictví, mimo jiné zdůrazňují motivy a sebeporozumění. Na utváření motivů má vliv rodina. Dle má velký vliv i škola, kde si děti utvářejí prosociální postoje. Samozřejmě vliv má také kulturní prostředí, kde jedinec žije.

Steen (2006) popisuje dva základní motivy dobrovolníků – altruistické a egoistické. Mezi altruistické motivy patří touha po moci v komunitě nebo tzv. splacení dluhu. Za egoistické motivy můžeme považovat získání sociálních kontaktů a zkušeností.

Frič (2001) uvádí popisuje tři základní druhy motivace k dobrovolnictví. Jedná se o motivace konvenční, reciproční a nerozvinutou. Tyto motivace se navzájem prolínají, ale vždy jedna z těchto výše jmenovaných druhů motivací je u dobrovolníka více dominantní.

Každá organizace by měla umět včas rozpoznat nebezpečné motivy, které vedou dobrovolníka k práci, která může mít negativní dopad na klienty. Mezi tyto nebezpečné motivy patří:

1. *Soucit vedoucí k degradaci klienta,*
2. *Nepřiměřená a zbytečná zvědavost,*
3. *Služba pramenící z pocitu povinnosti,*
4. *Skutkaření, snaha si něco zasloužit,*
5. *Touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si uchazeč neví rady, a proto chce ve službě hledat duševní rovnováhu,*
6. *Osamělost a z ní pramenící touha po přátelství,*
7. *Pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti,*
8. *Nedostatek sebeúcty a s ní spojená touha potkat ještě ubožejší lidi,*
9. *Panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.“*

(in Tošner, Sozanská, 2006, s. 46)

## 4.3 Management dobrovolnictví – metodika práce s dobrovolníky

*„Dobrovolnictví ve světě dosáhlo takového rozsahu, že se vytvořil nový obor – management dobrovolnictví. Dobře připravený dobrovolnický program může zvýšit nejen výkonnost, ale i profesionalitu neziskové organizace a při tom nic neubírá z tvořivosti a spontaneity dobrovolníků.“* (Tošner a kol. 2003, s. 4)

Pro efektivní práci s dobrovolníky je třeba dobře připravený dobrovolnický program. Dle Friče, Pospíšilové a kol. (2010) by měl dobrovolnický program zahrnovat metodiku pro:

Výběr – zahrnuje metody pro získávání dobrovolníků.

Výcvik – seznámení s organizací, strukturou.

Supervize – komunikace dobrovolníků se supervizorem v neohroženém prostředí, které umožňuje sdílení jejich pocitů z dobrovolnické činnosti.

Evaluace – odměnění dobrovolníků, např. vykazání jejich činnosti.

„Kromě strategie náboru dobrovolníků je důležité se také zaměřit na to, aby dobrovolník v organizaci zůstal. Organizace mu musí nabídnout takovou práci, která bude uspokojovat jeho motivy, posilovat záměr přebírání větší odpovědnosti a chuť se

stát lídrem organizace. Lynn (2001) zdůrazňuje management pro identifikaci, výběr a rozvoj a selekci potenciálních kandidátů pro růst vůdcovství, neboli leadershipu. Pokud se chce dobrovolnická organizace vyhnout tzv. vůdcovské mezeře, je důležité aby tato organizace měla leadership program (Lynn, 2001).

Organizacím nedělá tak velký problém nábor dobrovolníků jako spíše jejich setrvání v organizaci. Aby si organizace dobrovolníka udržela, je třeba, aby měla jasně formulovaný program práce s dobrovolníky tak, aby naplňovala jejich očekávání (Wilson, 2000).

## **5. Syndrom vyhoření**

Syndrom vyhoření je v několika posledních letech spojován především s pojmem pomáhající profese. Od 70. let minulého století se lékaři, psychologové a psychiatři zabývají stavem celkového psychického vyčerpání, které se projevuje v oblastech motivace, emocí a výkonnosti a výrazně tak ovlivňuje postoje, jednání a chování jedince.

Důležité si je uvědomit, že právě včasné rozpoznání příznaků syndromu vyhoření může dotyčnému nejen zachránit práci, ale také rodinný život.

### **5.1 Definice, pojmy**

Pojem syndrom vyhoření, neboli burnout syndrom, označuje stav, kdy je jedinec psychicky, emocionálně a fyzicky zcela vyčerpán. Mezi nejsnazší cesty vedoucí k vyhoření v pomáhajících profesích patří ztráta ideálů, workoholismus a tzv. teror příležitostí (Kopřiva, 2006).

### **5.2 Průběh a vývoj syndromu vyhoření**

V literatuře je uvedeno několik přístupů ke stanovení různého počtu fází vzniku a utváření syndromu vyhoření. Nyní se budu věnovat různým možnostem vývoje syndromu vyhoření dle dělení jednotlivých autorů.

Syndrom vyhoření není konstantní, jde o postupně se vyvíjející se jev, dlouhodobý proces je do určité míry konečným stádiem tzv. procesu GAS – General Adaption Syndrom. GAS má tři fáze. V první fázi působí stresory, ve druhé fázi dochází ke zvýšení rezistence a ve třetí fázi k vyčerpání rezerv a obranných možností.

Matoušek (2003) uvádí, že syndrom vyhoření může mít podobu vzestupného objevování se příznaků, které vyvrcholí ztrátou motivace a opuštění profese nebo se jeho výskyt cyklicky opakuje a daný pracovník vždy v dané etapě své těžkosti vyřeší, ale nakonec stejně propadá do pasivity.

Autorská dvojice Brodský a Edelwiche uvádí model vyhoření, jeho fáze:

1. Idealistické nadšení
2. Stagnace
3. Flustrace
4. Apatie

Tošnerovi (2002) popisují stejné fáze jako Edelwiche a Brodsky a doplňují fázi poslední – samotný syndrom vyhoření.

Stibalová (2010) dělí syndrom vyhoření podle toho, jak rychle se u pracovníka objevuje. Autorka jej dělí na akutní a chronický. Syndrom vyhoření v akutní podobě se objevuje u pracovníků na začátku pracovní kariéry.

### **5.3 Diagnostika syndromu vyhoření**

Jak jsem již uvedla, vyhoření může mít různou podobu a intenzitu a někdy může být zaměněno i za jiné obtíže.

K diagnostice a měření syndromu vyhoření byla vytvořena celá řada výzkumných nástrojů. Patří sem například dotazníky založené na posuzovacích škálách (Křivohlavý, 1998).

K nejvyužívanějším nástrojům patří Malachové škála pro pomáhající profese, tzv. Maslach Bucnout Inventory – Human Services Survey, MBI.

### **5.4 Prevence syndromu vyhoření**

V této podkapitole se budu věnovat strategiím zvládnání a preventivním opatřením a aktivitám, kterým je vhodné věnovat pozornost.

#### **Strategie zvládnání zátěžových situací**

V předchozích podkapitolách jsem již uvedla rizikové situace, které souvisí se syndromem vyhoření. Ale jak tyto situace zvládat? Ovlivňují se konkrétní schopnosti jedince vypořádat se se stresem, zátěží (osobní salutory) a tzv. copingové strategie (strategie zvládnání), které při výkony profese uplatňují (Křivohlavý, 2001, Stock, 2010).

Pod osobní salutory, strategie zvládnání a protektivní faktory ve vztahu k syndromu vyhoření zahrnují autoři (Kebza, Šolcová, 2003, 2008, Křivohlavý, 1998, Stock, 2010) různé koncepty, mezi které patří:

- **Psychohygienu (duševní hygiena)**
- **Resilience**
- **Koncept chování typu A, B, C**
- **Sociální opora**

#### **Preventivní aktivity**

Důležité je syndromu vyhoření účinným způsobem předcházet. Preventivním aktivitám předcházejícím syndromu vyhoření nejen u pomáhajících pracovníků se věnuje řada autorů – Jeklová, Reitmayerová, 2006, Křivohlavý, 1998, Míček 1992, Stibalová, 2010.

## 6. Supervize

V této kapitole se pokusím objasnit pojem supervize a uvedu definice od různých autorů.

### 6.1 Pojem supervize

Pojem supervize byl odvozen z anglického slova *supervision*, který pochází z latinského slova *super*, který v překladu znamená nad a *videre* je v překladu hledět, vidět, zírat. Pojem supervize v anglickém jazyce tedy znamená dozor, dohled nebo vedení či řízení.

Havrdová, Baštecká i jiní autoři uvádí, že slovo supervize lze přeložit jako nadhled. Havrdová k tomu dodává, že jde o *laskavý nadhled*.

### 6.2 Cíle supervize

Rozmanitost definic supervize předesílá, že ani cíl supervize nebude možné jasně stanovit.

Havrdová uvádí „*jeden společný cíl supervize je udržet či zlepšit kvalitu práce v profesi, která využívá reflexi sebe sama.*“ (Havrdová, Hajný, 2008, s. 48). Pojem reflexe je v supervizi klíčovým pojmem. Reflektování je ohlédnutí zpět na vykonanou činnost. Nemá pouze technickou povahu, jde o člověka, o jeho mezilidské vztahy a tím je naplněna potřeba supervize (Havrdová, Hajný, 2008).

### 6.3 Druhy a formy supervize

Supervize má mnoho tváří a tato mnohotvárnost se odráží i v jejich druzích a formách. Podat jednotné členění supervize je tedy velmi obtížné. Mezi autory, kteří se supervizí zabývají panuje názorová pluralita.

## 7. Metodologie

V předchozích kapitolách této diplomové práce byl vymezen teoretický rámec. V této části se budu věnovat metodologii. K metodologii Hendl (2005, s. 34) píše toto: „*Zabývá se systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu.*“

Základním poznávacím cílem mé diplomové práce je odpovědět na otázku: „*Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?*“ Vzhledem k této výzkumné otázce se budu snažit získat odpovědi na vlastní výzkumnou otázku skrze zjišťování subjektivní zkušenosti dobrovolníků projektu.

Z některých předešlých kapitol této diplomové práce jsem formulovala dílčí výzkumné otázky, které se vztahují k teorii uváděné v jednotlivých kapitolách.

Vyplynuly mi tyto dílčí výzkumné otázky:

1. DVO: Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?

2. DVO: Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?
3. DVO: Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?
4. DVO: Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?

Vzhledem k cíli problému jsem zvolila jako výzkumnou metodu metodu porozumění. Metoda porozumění se zakládá na představě, kdy lidé přisuzují věcem určité významy. Cílem v případě mé diplomové práce je porozumět názorům a potřebám dobrovolníků projektu ŠIDO. Této metodě odpovídá kvalitativní výzkumná strategie.

Ve své diplomové práci využiji kvalitativní výzkum, ke kterému se Hendl vyjadřuje takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání a porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*“ (Hendl, 2005, s. 50).

Vzhledem k časovým možnostem tohoto výzkumu se bude jednat o zkrácený výzkumný proces (Žižlavský, 2005). Tento zkrácený výzkumný proces je možné využít, pokud výzkumník ví a to vzhledem k výzkumným cílům, otázkám a klíčové terminologii, kterou část reality chce zkoumat a jak bude vlastnosti subjektů empiricky zkoumat.

Dle Dismana (2002) patří mezi techniky sběru dat v kvalitativní výzkumné strategii zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor. Ve výzkumu mé diplomové práce bude základní technikou rozhovor s jednotlivými dobrovolníky projektu ŠIDO. Konkrétně jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, v některých publikacích nazývaný interview.

## 8. Výsledky výzkumného šetření

### 8.1 DVO č. 1 – Jaké jsou motivace dobrovolníků projektu ŠIDO?

Jak jsem již uvedla, žádné lidské chování nevzniká samo od sebe. Faktor dobrovolník je kategorie, která v sobě nese především determinanty osobního charakteru jednotlivých dobrovolníků. Jde jak o motivaci pro vstup do projektu, tak například osobnostní a charakterové vlastnosti. Téměř všichni oslovení respondenti projevují zájem o zapojení do projektu ŠIDO z důvodu zvýšení jejich kvalifikace, ale i rozšíření svých zkušeností práce s adolescenty. Nikdo z dotázaných dobrovolníků nepopírá nutnost vlastního nasazení a považují ho za součást své práce.

U dobrovolníků projektu ŠIDO převažuje spíše reciproční motivace. Prvotní očekávání byla dle respondentů (dobrovolníků projektu ŠIDO) naplněna. Objevilo se i pár věcí, které dobrovolníky v počátku projektu ŠIDO trochu zklamaly či zaskočily a to především nedostatek informací a sounáležitost. Dle opakujících výpovědí respondentů se organizace (projekt ŠIDO) nemá k pořádání seznamovacích akcí pro dobrovolníky samotné a dále také postrádají intenzivnější kontakt mezi samotnými dobrovolníky a vedením projektu ŠIDO.

Téměř všichni respondenti se shodují v tom, že velkým negativem jejich aktivity v projektu ŠIDO je také nedostatek času. Sedm z osmi dobrovolníků má podporu v tom, co dělají ze strany rodiny a přátel.

Z výše uvedených výpovědí jednotlivých respondentů vyplývá, že největší překážkou v pokračování v projektu ŠIDO je čas. Ačkoliv respondenti vidí ve své dobrovolnické činnosti mnoho pozitiv. Čas je pro ně v době, kdy se jim naskýtá spousta jiných příležitostí, prioritou. Pro všechny respondenty, kteří mají zaměstnání je prioritou práce, zaměstnání a dále také rodina.

Z osmi oslovených respondentů v projektu ŠIDO v následujícím roce pokračovalo 5 dobrovolníků. Z těchto pěti dobrovolníků 4 se s tímto projektem rozloučili po dvou letech setrvání v projektu ŠIDO a zdůvodnili to výše uvedenými důvody. Mezníkem je tedy ukončení studia na VOŠ sociální. Zbylý jeden respondent vyvinul snahu v pokračování činnosti v projektu ŠIDO i po ukončení studia na VOŠ sociální.

Při rozhovorech, které jsem s respondenty vedla, dobrovolníci projektu ŠIDO často zvažovali, zda jim dobrovolnictví více dalo nebo vzalo. Sama jsem je k této otázce nevyzvala, k tomuto tématu došli spontánně. Nedokázali se však jednoznačně rozhodnout. Z toho vyplývá, že proces rozhodnutí přes vykonání až po ukončení dobrovolnické činnosti je náročnou životní etapou a také proto bylo velmi těžké říci, zda jim to přineslo více kladného či záporného.

## **8.2 DVO č. 2 – Připouštějí si riziko syndromu vyhoření při práci na projektu ŠIDO?**

Dalším tématem polostrukturovaných rozhovorů s respondenty byla problematika syndromu vyhoření.

V první fázi rozhovoru s respondenty mě především zajímalo, zda vědí, co znamená pojem syndrom vyhoření, u koho se objevuje a zda znají jeho příznaky. Respondenti shodně uváděli, že se s termínem „syndrom vyhoření“ již setkali, nový pojem to pro ně nebyl. Popisovali jej na základě symptomů, které s ním souvisí a mezi které řadíme únavu, vyčerpání, nechuť pracovat s cílovou skupinou, nechuť k práci atd. Zároveň respondenti udávali, že s některými projevy v rámci práce na projektu ŠIDO se osobně setkali a to především s únavou, úplným vyčerpáním a stereotypem.

I přes skutečnost, že většina respondentů reflektovala možné rizika syndromu vyhoření, přímé ohrožení nebo dokonce rozvinutý syndrom u sebe pocítoval pouze jeden respondent. Některé projevy, které jsem již uvedla – únava, vyčerpání, stereotyp, uvedlo zbylých sedm respondentů. Jak jsem uvedla v teoretické části této diplomové práce syndrom vyhoření není konstantní, jedná se o postupně vyvíjející se jev. Sedm uvedených respondentů bychom dle dělení autorské dvojice Brodský a Edelwiche mohli zařadit do fáze stagnace, kdy je pracovník seznámen s realitou, zažil zklamání a opustil ho elán, přecení sil a pocit, že vše spasí.

Respondent pocítoující přímé ohrožení uvedl jako hlavní znak nechuť ráno vstávat a to v souvislosti s přetížením a stereotypem, které vnímá. Shodou okolností se jedná o dobrovolníka, který vykonával v době své dobrovolné práce v rámci projektu ŠIDO činnost dobrovolníka také ještě v hospicovém zařízení.

V druhé fázi rozhovoru k této dílčí výzkumné otázce jsem kladla respondentům otázku typu – jak reagují na znaky syndromu vyhoření, co jim pomáhá a jakou mají podporu, i podporu poskytovanou organizací (projektem ŠIDO). Všichni dotazovaní respondenti uváděli, že když pociťovali vypětí, tlak a stres, tak se obraceli k rodině, komunikovali se svými blízkými přáteli. Všichni respondenti uváděli potřebu vypnutí a odreagování. Věnují se pravidelně sportu nebo relaxují četbou, poslechem oblíbené hudby, návštěvou divadla či kina. Někteří respondenti relaxaci spojují se zvířaty, procházky apod. Jako další aktivity uvádí respondenti např. posezení s přáteli u sklenky vína atd. Speciálním relaxačním aktivitám a technikám se cíleně nevěnoval žádný z dobrovolníků.

Jak vyplývá z výše uvedeného dobrovolníci se snaží udržet přirozenou rovnováhu mezi prací na projektu ŠIDO a adekvátním odpočinkem. Je možné v jednání respondentů rozpoznat prvky projektivního chování B ve smyslu udržování mimopracovních kontaktů. I sociální opora se ukázala jako významný protektivní faktor.

Jako podporu, kterou jim poskytuje organizace - projekt ŠIDO, respondenti uváděli především pestrost pracovních aktivit, mezi které řadili i výtvarnou činnost jako přípravu materiálů pro jednotlivé hry projektu, výrobu odměn za hry spojenou např. s poslechem relaxační hudby, atd.

### **8.3 DVO č. 3 – Jaká pozitiva a negativa může supervize dobrovolníkům projektu ŠIDO přinést?**

K této DVO se vážou operacionalizované otázky v podobě: máte nějakou zkušenost se supervizí a zda z ní čerpají podporu a zda supervizi vyhledávají.

Všichni dotazovaní dobrovolníci uvedli, že se supervizi mají zkušenost z předešlého nebo současného zaměstnání.

Přínos supervize popisovali respondenti jako podporu, umožnění získat nadhled, získání zpětné vazby, možnost vyřešit problém s klientem, popřípadě i s kolegy v rámci organizace – „*vyčištění ovzduší v organizaci*“, částečného zbavení stresu, ale také jako pomoc při nastavení či překročení hranic s klienty či cílovou skupinou. Naopak dva dotazovaní dobrovolníci měli k supervizi především negativní postoj. Obecně mají se zkušeností se supervizí spojen pocit napjaté atmosféry, strachu z kontroly, neupřímné vyjádření názorů kolegů. Shrnuto většina respondentů považuje supervizi za důležitou podporu a pozitivně hodnotí efekt uplatňované supervize.

Všichni dotazovaní dobrovolníci uvádějí, že se s profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO nesetkali. Pomoc při zvládnutí vstupu do projektu (navázání kontaktu a stanovení hranic v jednotlivých školních třídách základních škol) jim zpočátku pomáhala zvládat koordinátora projektu. Někteří dobrovolníci ale uváděli, že se s problémy v jednotlivých třídách, popř. s jednotlivými žáky obraceli na své starší a zkušenější kolegy ke kterým měli větší důvěru a nebrali je jako „*někoho nadřazeného*“.

V otázce supervize jako prevence před syndromem vyhoření ji polovina respondentů řadí před jiné preventivní aktivity, dva respondenti supervizi jako prevenci před syndromem vyhoření ji řadí až vlastní preventivní aktivity a poslední dva dotazovaní nepovažují supervizi za prevenci. Nutno dodat, že je jedná o dobrovolníky,

kteří mají se supervizí negativní zkušenost.

#### **8.4 DVO č. 4 - Jaké podmínky poskytoval projekt ŠIDO dobrovolníkům?**

Nyní uvedu, jak jednotlivé stimulační prostředky projekt ŠIDO využívá a jak je jednotliví dobrovolníci projektu ŠIDO vnímají:

##### **Hmotná odměna**

Projekt ŠIDO nabízí svým členům (dobrovolníkům) jen několik benefitů. Jedná se o potvrzení o praxi pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO a získání kreditů za absolvování předmětu Projekt. Jeden z respondentů ocenil bezplatné dvoudenní školení v pedagogicko-psychologické poradně.

Všichni respondenti nejsou s nabídkou odměn, výhod spokojeni. Z návrhů na změnu se objevilo: drobné upomínkové předměty, zdarma výlet pro všechny dobrovolníky projektu ŠIDO po České republice nebo bezplatnou návštěvu kulturní akce (divadlo) či víkendový teambuilding nebo vánoční večírek.

##### **Neformální hodnocení – povzbuzování, formální hodnocení**

Jako další problematickou oblastí se ukázala být i zpětná vazba, hodnocení. Sedm respondentů z osmi uvádí, že nepocítí uží žádnou oficiální zpětnou vazbu. Jediná zpětná vazba, kterou dobrovolníci dostávají je od samotných žáků v rámci preventivního programu v části „závěrečné techniky“. Tyto závěrečné techniky slouží ke zhodnocení programu a mohou dobrovolníky podněcovat k případným programovým změnám.

##### **Atmosféra pracovní skupiny**

Na atmosféru ve skupině má velký vliv i kvalita vztahů mezi skupinou dobrovolníků a vedením.

Atmosféru v projektu ŠIDO hodnotí všichni dotázaní dobrovolníci jako přátelskou a otevřenou. Jsou s ní spokojeni. Roční obměna některých dobrovolníků může ale změnit toto vnímání a komplikuje celou situaci v projektu ŠIDO. Tento projekt je mimo jiné založen i na tom, aby dal šanci vyzkoušet novým studentům (dobrovolníkům) si práci s adolescenty. O to více se domnívám, že by bylo vhodné písemně zpracovat metodiku práce v projektu ŠIDO.

##### **Komunikace**

Co se týče komunikace v projektu ŠIDO jsou respondenti víceméně spokojeni. Respondenti č. 1, 3, 5, 6 však pocítili v minulosti problém v podobě neodepisování na e-mailu a nezvedání telefonů ze strany koordinátory projektu ŠIDO.

##### **Externí stimulační faktory**

Dalším důležitým motivačním faktorem je image organizace na veřejnosti.

Co se týče image a vystupování projektu ŠIDO navenek, dotazování respondenti č. 1, 3, 6, 7, 8 ji hodnotí jako dobrou a respondenti č. 2, 4, 5 jako nedostatečnou. Pro všechny respondenty hodnotící image a vystupování projektu ŠIDO navenek jako nedostatečné je společné, že dobrovolnickou činnost v projektu opustily do 1 roku.

## **8. 5 Management dobrovolnictví v projektu ŠIDO – metodika práce s dobrovolníky v projektu ŠIDO**

Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými dobrovolníky projektu ŠIDO se o projektu respondenti dozvěděli nejčastěji od někoho, koho osobně znali či poznali, tedy nejčastěji od spolužáků, spolubydlících či spolucestujících. Pouze v jednom případě oslovila studenta/studentku samotná organizace (projekt ŠIDO) v rámci své propagační motivační kampaně, která probíhá v prostorách VOŠ sociální. Je zřejmé, že takto se snaží projekt ŠIDO oslovovat nové dobrovolníky.

Osvědčuje se školení složené ze dvou částí – z obecné a odborné části. Obecná část výcviku probíhá v rámci společného sezení dobrovolníků projektu ŠIDO a koordinátorky. Chybí však písemně zpracované informace o právech a možnostech jednotlivých dobrovolníků a roli koordinátora. Odborné školení dobrovolníků probíhá ve spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou.

Jak vyplynulo z polostrukturovaných rozhovorů, všichni dotazovaní dobrovolníci uvádějí, že se s profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO nesetkali.

Jako další problematickou oblastí se ukázala být v projektu ŠIDO i zpětná vazba, hodnocení. Sedm respondentů z osmi uvádí, že nepociťují žádnou oficiální zpětnou vazbu. Jediná zpětná vazba, kterou dobrovolníci dostávají je od samotných žáků v rámci preventivního programu v části „závěrečné techniky“. Tyto závěrečné techniky slouží ke zhodnocení programu a mohou dobrovolníky podněcovat k případným programovým změnám.

## **9. Závěr**

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou nasazení dobrovolníků a jejich motivovaností pro setrvání v projektu ŠIDO. Pro projekt ŠIDO není problém ani tak motivace dobrovolníků pro samotný vstup do projektu, jako spíše to, aby si projekt dobrovolníky dlouhodobě udržel a získával dobrovolníky schopné a motivované pro další práci v projektu.

Stručně bych na HVO: „Jaké podmínky působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků projektu ŠIDO?“ mohla odpovědět takto:

První podmínka - Dobrovolnický program projektu ŠIDO musí být jasně formulován. Je třeba zabezpečit komplexní metodiku pro práci s dobrovolníky projektu ŠIDO. Situace v projektu ŠIDO byla ztížena tím, že došlo k výměně koordinátory projektu. Právě proto je nutné, aby metodika práce s dobrovolníky projektu ŠIDO byla zpracovaná písemně a bylo ji možné zachovat, popřípadě použít i jiný obdobný projekt.

Druhá podmínka - Projekt ŠIDO musí také lépe a vhodně stimulačně působit je jednotlivé dobrovolníky. Stimulace slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila ochotu identifikovat se s cíli projektu. Účinek stimulace závisí ne motivační struktuře

jednotlivých dobrovolníků.

Třetí podmínka - Výzkumná zjištění také ukázala, že většina dobrovolníků projektu ŠIDO považuje supervizi za důležitou podporu. S profesionální supervizí v rámci projektu ŠIDO se dobrovolníci nesetkali.

Jsem si vědoma, že získaná data nejsou zobecnitelná pro všechny organizace pracující s dobrovolníky, přesto se domnívám, že přináší zjištění o podmínkách, které působí preventivně proti ztrátě motivovanosti a syndromu vyhoření u dobrovolníků.

## **Bibliografie**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada: Praha, 2007.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page, 2009.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009.  
ISBN 978-80-246-0139-7

FREEMANN, R. *Working for Nothing: The Supply of Volunteer Labor Journal of Labor Economics*, Vol 15, No 1, (pp. s. 140- s. 166).

FRIČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v ČR*. Praha: NROS a AGNES, 2001.

FRIČ, P., POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agens, Hestia, 2010.  
ISBN 978-80-903696-8-9.

HAVRDOVÁ, Z. HAJNÝ, M. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha. Galén, 2008

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základy metody a aplikace*. Praha: Portál.  
ISBN 80-7367-040-2

HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977.

JEKLOVÁ, M. REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 1997, 2006.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998.

LYNN, D. B. *Succession management strategies in public sector organization: Building leadership capital*. Review of Public Personnel Administration, 21, 2001 (pp s. 114 – s. 132).

MÍČEK, L. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996.

STEEN, T. *Public sector motivations: Is there anything to learn from the study of volunteerism?*. Public Policy and Administrations, 21, 2006.

STIBALOVÁ, K. *Co je to Burnout syndrom*. Sociální služby, XII, říjen/2010, s. 20 – 21.

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010.

TOŠNER, J. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace*. Praha: Hestia, 2003.

TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J. *Burn – Out syndrom/Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002.

ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 2005.