

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ A PÉČE O NĚ  
V RÁMCI BĚŽECKÝCH ZÁVODŮ  
RUNCZECH**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

**Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.**

Vypracoval:

**Bc. Markéta Štenclová**

Praha 2018

## **Prohlášení studenta**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Tato práce a ani její podstatná část nebyla použita k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne:

.....

podpis

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými parametry.

Jméno a příjmení:                      Fakulta/katedra:                      Datum vypůjčení:      Podpis:

## **Poděkování:**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Williamu Morea Crossanovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky k práci. Také bych ráda poděkovala zástupcům RunCzech – Igorovi Murkovi za konzultaci dotazníku a veškeré poskytnuté informace a Martině Kozákové za poskytnutí rozhovoru. V neposlední řadě také děkuji všem, kteří se výzkumu účastnili, protože bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

## **Abstrakt:**

- Název:** Motivace dobrovolníků a péče o ně v rámci běžeckých závodů RunCzech
- Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, co člověka motivuje stát se dobrovolníkem na běžeckých závodech RunCzech pořádané organizací Prague International Marathon. Dalším cílem je zjistit, jak se organizace o své dobrovolníky stará a jak funguje vedení dobrovolníků a jejich koordinace, a zda se názory těchto dvou skupin na motivaci potkávají nebo se liší.
- Metody:** Pro výzkum motivace dobrovolníků byl použit elektronický dotazník prostřednictvím aplikace Formuláře od společnosti Google. Odkaz na dotazník byl rozeslán e-mailem a byl také sdílen na sociálních sítích. Dalšími použitými metodami jsou strukturovaný a polostrukturovaný rozhovor se dvěma odpovědnými osobami, které mají na starosti dobrovolníky v rámci organizace závodů RunCzech. Výsledky jsou zpracovány do tabulek a grafů pomocí MS Excel.
- Výsledky:** Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více než polovina dobrovolníků je motivována více faktory najednou. Důležitá je pro dobrovolníky především atmosféra během závodu a získávání zkušeností. Jejich motivaci velkou měrou ovlivňuje také chování a jednání vedoucích dobrovolníků. Z rozhovoru vyplývá, že PIM při náboru dobrovolníků cílí hlavně na středoškolské studenty. Dobrovolníky se snaží motivovat už při přihlašování možností výběru dobrovolnické pozice. Závěr výzkumu ukazuje, že by se PIM měl více zajímat o pocity a potřeby dobrovolníků. Neměl by spoléhat pouze na to, že jsou závody dostatečně atraktivní, aby se vždy našel dostatek dobrovolníků, aby se závod mohl uskutečnit.
- Klíčová slova:** dobrovolnictví, dobrovolník, motivace dobrovolníků, motivace, motivy, potřeby, RunCzech, sportovní akce, běžecké závody, maraton

## **Abstract:**

- Title:** Volunteer motivation and care in the RunCzech running events
- Purpose:** The main aim of this master's thesis is to find the motives contributing to be a volunteer at the RunCzech running events which are organized by the Prague International Marathon. Another goal is to discover how the organizer takes care of their volunteers, and how the leadership and volunteer coordination really works.
- Method:** For this research on volunteer motivation questionnaires were used in electronic Google forms. The link for this survey was sent via e-mail and shared via social networks. The other methods were structural and semi-structural interviews with two employees of PIM, who are responsible for their volunteers during the organisation of RunCzech running events. The results were analysed with graphs and tables in MS Excel.
- Results:** Based on the results the survey suggests more than half of volunteers are motivated by more than one motive at once. The atmosphere during the events and new experiences are two of the most important motives for volunteers. The behaviour of volunteer leaders also has an important influence on volunteer's motivation. The interviews showed that PIM searches for volunteers primarily from high schools. They try to motivate volunteers with the possibility to choose a volunteer position they want. The conclusion of this research shows that PIM should be more interested in the feelings and needs of volunteers. They should not rely only on the fact that the competitions are sufficiently attractive to always have enough volunteers to make the race.
- Key words:** volunteering, volunteer, volunteer motivation, motivation, motives, needs, RunCzech, sport event, running events, marathon

# OBSAH

1	ÚVOD .....	9
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....	11
2.1	Cíle práce .....	11
2.2	Úkoly práce .....	11
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	12
3.1	Dobrovolnictví .....	12
3.1.1	Dobrovolník .....	16
3.1.1.1	Přínosy pro dobrovolníka .....	17
3.1.1.2	Přínosy pro organizaci .....	18
3.1.2	Vývoj dobrovolnictví v České republice .....	20
3.1.3	Dobrovolnictví ve světě .....	22
3.1.4	Formy a typy dobrovolnictví .....	24
3.1.5	Dobrovolnictví ve sportu .....	28
3.1.6	Práce s dobrovolníky .....	30
3.2	Motivace k dobrovolnictví .....	35
3.3	Motivy a motivace .....	36
3.3.1	Klasifikace motivů .....	38
3.3.2	Proces motivace .....	41
3.3.3	Význam motivace .....	45
3.4	RunCzech .....	48
3.4.1	Vznik a historie běžeckých závodů RunCzech .....	50
3.4.2	Práce s dobrovolníky RunCzech .....	51
3.4.2.1	Nábor dobrovolníků .....	52
3.4.2.2	Proškolení dobrovolníků .....	54
3.4.2.3	Odměna pro dobrovolníky .....	54
3.4.2.4	Výzkum spokojenosti dobrovolníků a zpětná vazba .....	55

4	METODICKÁ ČÁST.....	56
4.1	Použité metody výzkumu.....	56
4.1.1	Získávání dat.....	56
4.1.2	Kvantitativní výzkum .....	57
4.1.3	Proces kvantitativního výzkumu.....	59
4.1.4	Operacionalizace.....	62
4.1.5	Výzkumné otázky .....	62
4.2	Zkoumaný soubor .....	66
4.3	Výběr respondentů.....	66
4.3.1	Velikost vzorku.....	67
4.3.2	Metoda výběru .....	68
4.4	Konstrukce dotazníku .....	69
4.5	Pilotáž .....	70
4.6	Sběr, analýza a zpracování dat.....	72
4.7	Hypotézy.....	73
5	ANALYTICKÁ ČÁST (VÝSLEDKY VÝZKUMU).....	74
5.1	Profil dobrovolníka RunCzech .....	74
5.2	Motivace dobrovolníků RunCzech .....	83
5.3	Zkušenosti s dobrovolnictvím.....	86
5.4	Potenciální dobrovolníci RunCzech .....	90
6	DISKUZE.....	94
7	ZÁVĚR.....	99
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	101
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	107
10	SEZNAM PŘÍLOH .....	109



## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ČSÚ	Český statistický úřad
FTVS	Fakulta tělesné výchovy a sportu
OSN	Organizace spojených národů
PIM	Prague International Marathon
YMCA	Young Men's Christian Association

# 1 ÚVOD

Dobrovolníci patří neodmyslitelně ke každé větší sportovní události a nejinak je tomu v případě běžeckých závodů RunCzech, které organizuje Prague International Marathon (PIM). Do organizačního týmu, který závody pořádá, patří dobrovolníci již od roku 1995, kdy se konal první ročník maratonu v Praze. Od té doby se Pražský maraton mnohonásobně zvětšil, dostal se na seznam nejprestižnějších závodů světa, zvýšila se kvalita poskytovaných služeb, přibýlo také několik dalších závodů, přibývá počet účastníků, a díky tomu je potřeba stále většího množství dobrovolníků, bez kterých by se akce takových rozměrů nemohly téměř uskutečnit.

Jaký je důvod člověka stát se dobrovolníkem na sportovní akci? Co motivuje dobrovolníky, aby se rozhodli svůj čas a své služby nabídnout organizátorovi závodů RunCzech? Každý je motivován k určitému chování a jednání. Každá činnost, aktivita, všechno, co děláme, má nějaký důvod, který nás žene v před a na kterém závisí naše rozhodování. Sportujeme, abychom se udržovali v kondici, chodíme do školy, abychom získali titul a měli šanci na co nejlepší zaměstnání, pracujeme, abychom vydělávali peníze na živobytí, pomáháme, protože můžeme nebo chceme udělat někomu radost apod. Naše rozhodování a jednání ovlivňují také další faktory, jako je sociální prostředí, ve kterém žijeme, rodina, přátelé a další.

Běžeckých závodů RunCzech se ročně účastní tisíce dobrovolníků. V rámci této práce probíhal výzkum pomocí elektronického dotazníku, jehož cílem bylo zjistit, co dobrovolníky motivuje stát se součástí organizačního týmu těchto závodů.

Pro někoho může být nepochopitelné, že je někdo ochoten věnovat svůj čas činnosti bez jakéhokoli finančního ohodnocení. Musíme si však uvědomit, že dobrovolná činnost je založena na zcela jiných hodnotách, než jsou peníze. Není však bez odměny. Každému dobrovolníkovi něco přináší. Pro někoho jsou nejdůležitější motivací věcné odměny a upomínkové předměty, které si člověk může ihned odnést, pro dalšího je dobrovolnictví zdrojem zážitků, nových kontaktů, přátel, nových zkušeností, které mu mohou pomoci jak v osobním životě (např. při komunikaci s lidmi nebo se zaměstnanci), tak v profesním životě (např. při hledání zaměstnání). Pro jiného vyjadřuje dobrovolná činnost odpočinek od všedního života, změnu prostředí, načerpání nové energie, nebo třeba způsob, jak rozvíjet své schopnosti a získávat nové dovednosti, nebo uspokojit své potřeby a touhy (být součástí velké mezinárodně významné sportovní akce) atp. Dobrovolná činnost

v rámci velké organizace může být také zdrojem znalostí, know-how firmy či organizace, které jedinec pomáhá, může přinášet nový pohled na vlastní hodnoty a priority nebo také může být příčinou změny pohledu ostatních na něho samotného.

Častou chybou, kterou dělá vedení mnoha organizací, je, že se řídí pouze tím, čím si myslí, že by dotyčný chtěl být motivován, co by motivovalo je samotné, nebo se snaží motivy ostatních odhadovat. Aby fungovala spolupráce mezi dobrovolníky a organizací na takhle velkých akcích, je zapotřebí koordinátor, který má na starosti, aby jednotlivé činnosti a úkoly dobrovolníků odpovídaly jejich schopnostem a dovednostem a zároveň byly prospěšné pro organizaci a směřovaly k naplnění jejího cíle.

Pro každou organizaci, které využívají pomoci dobrovolníků, by měla být prioritou jejich spokojenost, aby se akcí rádi účastnili opakovaně a navázali dlouhodobější spolupráci, čímž by velmi ulehčili práci se sháněním, nábořem a zaškolováním stále nových dobrovolníků.

Hlavním cílem této práce je tedy zjistit, jaká je motivace člověka stát se dobrovolníkem na velkých sportovních událostech, které PIM pořádá, jaké motivy působí na jedince v průběhu závodů RunCzech, aby dokončili zadané úkoly, a co člověk za pomoc očekává.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Cíle práce**

Cílem této diplomové práce je zjistit, co motivuje dobrovolníky k rozhodnutí pomáhat konkrétně na běžeckých závodech RunCzech. Na základě zjištěných informací bude možné navrhnout, na co by se měl organizátor zaměřit, čemu by měl věnovat zvýšenou pozornost, a jak a čím by mohla organizace Prague International Marathon motivovat dobrovolníky k pokračování v jejich činnosti, opakované účasti na běžeckých závodech, účasti i na dalších závodech pořádaných v jiných městech, nebo k vyšší aktivitě apod. Cílem je najít směr, kterým by se stimulace dobrovolníků ze strany PIM měla ubírat, aby jejich spolupráce vedla k oboustranné spokojenosti a byla vzájemně prospěšná. Tyto návrhy by mohly pomoci také při hledání nových posil do kolektivu dobrovolníků RunCzech.

### **2.2 Úkoly práce**

- Nastudovat odbornou literaturu vztahující se k danému tématu.
- Získat informace o běžeckých závodech RunCzech a o možnostech dobrovolnictví na jejich akcích.
- Vypracovat teoretickou část na základě odborné literatury a dalších zdrojů.
- Zpracovat metodická východiska, provést operacionalizaci a navrhnout dotazník.
- Provést pilotáž dotazníku.
- Analyzovat současný stav dobrovolnictví na běžeckých závodech RunCzech pomocí rozhovoru se zástupcem organizace.
- Sběr dat pomocí elektronického dotazníku.
- Zpracovat získané údaje.
- Prezentace a interpretace výsledků výzkumu.
- Závěrečné vyhodnocení všech informací.
- Návrhy a doporučení pro motivaci dobrovolníků a péči o ně v rámci běžeckých závodů RunCzech.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

Předtím, než se v této práci budeme věnovat konkrétnímu výzkumu motivace dobrovolníků, je potřeba vymezit zkoumaný problém v teoretické rovině a shrnout dosavadní poznatky, které s tímto tématem souvisí. Součástí teoretické části je definování a vysvětlení všech potřebných pojmů, na kterých je tato diplomová práce postavena, jako jsou dobrovolnictví, dobrovolník, motivy k dobrovolnictví, motivy, motivace a další.

### 3.1 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví není lehké jednoznačně definovat. Každý má subjektivní pohled na to, co pro něj znamená být dobrovolník, co představuje dobrovolnická činnost a jakým směrem se ubírá. Není snadné ani definovat hranice, co ještě spadá pod pojem dobrovolnictví a co už ne. Člověk může pomáhat, a přitom se vůbec nemusí cítit jako dobrovolník. Někdo považuje za dobrovolníka i jedince, který pomáhá v rámci vlastní rodiny, svým přátelům nebo sousedům.

Tímto tématem se zabývala řada odborníků, výzkumů a studií. Objevují se lehce odlišné názory a pohledy na to, co termín dobrovolnictví vyjadřuje. V jednom se však všichni shodují – hlavní podstatou dobrovolnictví je absence finančního ohodnocení. Ve většině charakteristik se objevují velmi často také další dva znaky, kterými se dobrovolnictví vyznačuje – je nepovinné a prováděné ve prospěch druhých. (Frič a Pospíšilová, 2010)

*„Dobrovolnictví je vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena.“* (Müllerová a Doležalová, 2011, s. 10)

V některých případech se nedá zcela bez pochyby mluvit o dobrovolnictví jako nepovinné činnosti, například někteří studenti vykonávají dobrovolnou činnost v rámci Juniorských maratonů pořádaných PIM, aby získali potřebné kredity a zápočet za výkon praxe v rámci školy. V životě pak můžeme nalézt ještě další příklady, jako pomoc komunitě jakožto náhrada pobytu ve vězení, nebo pocit rodičů, že mají určitý závazek vůči škole, do které chodí jejich dítě apod.

Novotný a Lukeš (2008, s. 105) uvádí, že činnost dobrovolníka je: „*Práce bez peněžní odměny nebo právních závazků, poskytnutá osobám žijícím mimo dobrovolníkovu vlastní domácnost.*“ Organizace by podle nich měla věnovat svým dobrovolníkům dostatečnou pozornost a starat se o ně.

Dobrovolná činnost nemůže být z podstaty dobrovolníkovi nikým předepsána či nařízena. Tošner (2013) tvrdí, že musí vycházet z lidských potřeb a motivace dobrovolníků, zaměstnanců i vedení organizace. Zároveň musí respektovat potřeby zákazníků nebo charakter služeb, které organizace poskytuje. Povaha dobrovolnictví spočívá podle Dubnovy definice právě v tom, že „*jednotlivci participují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přináší efekt pro společné blaho, které je účastníky (dobrovolníky) pocítováno. Přitom tyto aktivity nejsou vynucovány žádnou institucí nebo státní agenturou a zároveň nejsou spojeny s žádným finančním ohodnocením či jiným prospěchem.*“ (Novotný a Lukeš, 2008)

Dobrovolnictví přináší primárně pomoc člověku, který ji potřebuje a podle Tošnera a Sozanské (2006) přináší také na oplátku něco i člověku, který pomoc nabízí a poskytuje. Dobrovolnictví dodává pocit smysluplnosti, může být zdrojem nových zkušeností a dovedností a obohacuje člověka v oblasti mezilidských vztahů. Dobrovolnictví není obětování se, ale jako přirozený projev občanské zralosti. Dobrovolnictví podporuje solidaritu mezi lidmi navzájem a doplňuje činnost dalších sektorů a poskytuje dostatečný prostor pro sociální začlenění nezaměstnaných i pro smysluplné využití volného času výdělečně činných občanů. (Hladká, 2008) Každý jedinec si může vybrat, v jakém odvětví chce pomáhat.

Ve sportovním prostředí je velmi často uplatňována forma materiálních odměn. Jako bonus za vykonanou službu si v mnoha případech dobrovolníci mohou odnést domů sportovní oblečení od partnera akce, které sloužilo jako uniforma pro zvýraznění a rozeznání dobrovolníků od závodníků, diváků a pořadatelů.

Dalším znakem, která propojuje názory a definice dobrovolnictví, je prospěšnost druhým. Tošner (2014) tvrdil, že o dobrovolnictví můžeme hovořit jako o veřejně prospěšné činnosti v případě, že se jedná o vědomou, svobodně zvolenou činnost ve prospěch druhých a člověk, který je ochotný věnovat část svého času a sil ve prospěch potřebné organizace nebo člověka, není s příjemcem pomoci vázán jakýmikoli bližšími, přátelskými či příbuzenskými vazbami.

Matoušek a Giddens upozorňují na to, že dobrovolnictví se netýká kariéry ani zajištění obživy pro dobrovolníka ani jeho rodinu. Matoušek (2008, s. 49) popisuje dobrovolnictví jako „*neplacenou a nekariérní činnost, kterou lidé provádějí proto, aby pomohli svým bližním, komunitě nebo společnosti.*“ Giddens (2001) charakterizoval dobrovolnictví jako práci, kterou jedinec nevykonává pro obživu, tedy jako ekonomickou nutnost, ani pro zajištění jeho rodiny a potomků. Na základě toho nelze považovat každou práci, za kterou není člověk placený, za činnost dobrovolnickou. Opět naráží na téma pomoc rodině, práci v domácnosti, které většina odborníků za dobrovolnickou činnost nepovažuje.

S tématem dobrovolnictví jsou velmi často spojovány také další pojmy jako dobročinnost, altruismus či filantropie. Filantrop bývá charakterizován jako lidumil, který pomáhá sociálně slabším. Altruismus podle slovníku cizích slov (2014) vyjadřuje nezištnost, nesobeckost, lásku k lidem a péči o blaho lidí. Hlavním rozdílem mezi filantropií a altruismem je ten, že filantropii můžeme chápat jako souhrn činností a jednání člověka s cílem podpořit někoho dalšího, kdo to potřebuje, zatímco altruismus je v podstatě způsob, jakým člověk uvažuje o pomoci druhým. Frič a Pospíšilová (2010) považují altruismus za hlavní hybnou sílu, na základě které se lidé podílí na dobrovolnických aktivitách. V souvislosti s faktory, které podněcují jedince k určitému chování, bychom měli uvažovat také o motivaci, které se v této práci budeme ještě věnovat podrobněji.

Již zmíněný pojem dobročinnost má užší význam než altruismus. Podle Tošnera a Sozanské (2006) dobročinnost vyjadřuje konkrétní chování člověka, který se řídí altruistickými morálními principy a svou pomoc směřuje k lidem, kteří nejsou součástí jeho rodiny. Ve světě je dobročinnost považována za jednu z občanských ctností a má dvě formy – dárcovství a dobrovolnictví. (Dvořáková, 2012, s. 488) Dárcovství je poskytování peněžních a nepeněžních prostředků za účelem pomoci, aniž by člověk očekával něco na oplátku. Kdežto dobrovolník poskytuje vlastní prostředky, čas a energii z vlastní vůle, ale vždy očekává nějaký přínos pro něho samotného. Hladká považuje dobrovolnictví za „*nepeněžní dar organizaci, kdy dobrovolník daruje svůj čas, energii, zkušenosti a dovednosti.*“ (2009, s. 5) Podle ní každá dobrovolná služba vyžaduje jinou intenzitu a poměr těchto tzv. darů. Nejčastěji je vyžadován čas. Organizace proto musí zvládat dobře organizovat dobrovolnickou činnost, aby nedocházelo k časovým prodlevám a neplýtvala tak časem svých dobrovolníků, kteří by tím mohli ztratit zájem a

odejít. Energie je důležitá hlavně u těch, kteří pracují s kolektivem (např. trenéři sportovních kurzů, lektori vzdělávacích kurzů). Výhodu dobrovolnictví spatřuje Hladká (2009) v tom, že si dobrovolníci mohou navzájem předávat své zkušenosti a učit se od ostatních. Zde opět narážíme na to, že dobrovolnictví nemůžeme brát jako „čisté dárcovství“, ze kterého neplyne nic pro daného jedince.

Součástí definice podle Friče, Pospíšilové a kol. (2010) je také zmínka, že se jedná o činnost „*bez nároku na odměnu*“, což poněkud postrádá smysl ve chvíli, kdy si uvědomíme, že některé organizace nabízí dobrovolníkům slevu na své produkty či služby, jako například běžecký trénink zdarma. Tím dobrovolníkovi ušetří finanční prostředky, které by jinak musel na nákup vynaložit. V této souvislosti však musíme vzít v potaz i to, že by si jedinec za jiných okolností danou službu či produkt vůbec neuvažoval koupit. Skrze odměnu si službu či produkt má možnost vyzkoušet zdarma a v případě spokojenosti ji bude moci doporučit svým známým.

Ti, kdo nepovažuje dobrovolnictví za zcela nezištnou činnost jsou Tošner a Sozanská (2002), kteří zastávají názor, že každý, kdo pečuje o blaho jiných lidí, sám vždy něco získává. Člověk provádí určitou činnost, tedy i pomoc, s očekáváním, že bude určitým způsobem přínosná také jemu samotnému. Už jen dobrý pocit můžeme brát jako odměnu. Dobrovolnictví může přinést například nové známosti, přátele, zajímavé kontakty, zkušenosti, dovednosti, ale také odpočinek, relaxaci od všedního života nebo dobré reference do budoucího zaměstnání.

Ve spojení s dobrovolníky je poměrně často užíván pojem práce, z důvodu toho, že se nejedná o honorovanou činnost, měli bychom tento výraz nahradit pojmem dobrovolná činnost nebo služba. Přesto by měli mít dobrovolníci, kteří vykonávají dobrovolné služby, stejná práva a povinnosti jako placení zaměstnanci. Pokud si organizace chce vychovat dobrovolníky – profesionály, kteří budou vykonávat činnost na vysoké úrovni srovnatelné s placenými silami, musí se o ně starat a zajímat. Je důležité si uvědomit, že se jedná o velmi specifickou skupinu lidí, u které je důležité, aby byli uznáváni a aby se s nimi zacházelo stejně jako s ostatními zaměstnanci. A jistou měrou by se měli podílet samotní zaměstnanci na vytváření pozic pro dobrovolníky a také na jejich vedení a řízení. Je potřeba s nimi komunikovat, jasně stanovit náplň jejich práce a povinnosti, vytyčit kompetence, pole působnosti, odpovědnosti, a dát jim možnost se dále vzdělávat či se zapojit do další činnosti organizace. (Dvořáková, 2007; Drucker, 2013)



Prostřednictvím dobrovolnictví mohou lidé získat možnost vycestovat, objevovat nová místa, poznávat jiné národy, kultury a nové lidi. „*Dobrovolnictví je občanskoprávní vztah, který může být uzavřen písemně, ale v řadě případů je uzavřen pouze ústně. Přináší nové zážitky, poznávání dalších lidí, rozšiřování obzorů a přístup do míst, kam by jinak možná ani nevstoupili.*“ (Tošner, 2017)

Tím, že se jedná o neplacenou a dobrovolnou aktivitu, náklady na cestování ve většině případů hradí dobrovolník ze svých zdrojů. Jsou případy, kdy si organizace pomoci dobrovolníků váží natolik, nebo jich je v místě konání akce nedostatek, že jim zařídí dopravu, popřípadě jim cestovné proplatí. Například v Irsku mají podle legislativy dobrovolníci nárok na proplacení cestovného spojeného s jejich dobrovolnou činností. Jak uvádí tamní legislativa, dobrovolnictví „*představuje čas a energii věnovanou ve prospěch společnosti, místní komunity, jednotlivců, mimo nejbližší rodinu, ve prospěch životního prostředí a dalších. Dobrovolné aktivity osoba podniká na základě své svobodné vůle a bezplatně (s výjimkou případných náhrad výloh spojených s touto aktivitou).*“ (Šojdrová, 2017, s. 13)

Dobrovolnictví kromě poskytování příležitostí také spojuje lidi, spojuje lidi různého společenského postavení, věku, pohlaví, vyznání, národnosti, lidí v odlišných životních situacích. Nezáleží na sociálním ani kulturním prostředí, všichni mají společný zájem. (Tošner a Sozanská, 2006) Mnoho lidí bere dobrovolnictví jako jedinečnou příležitost k setkávání s dalšími lidmi s podobnými zájmy, z různých komunit, různého vzdělání, vyznání, pohlaví i věku. Podle Holczerové a Dvořáčkové (2013) je dobrovolnictví způsob, jakým lidé mohou něco dát a zároveň získat něco na oplátku. Může to být nová zkušenost, dovednost, sebevědomí či pocit, že člověk někam patří. Dobrovolníci jsou nejčastěji využíváni v oblastech humanitární pomoci, sociálních a zdravotnických zařízeních, vzdělávání a ve sportovní sféře.

### **3.1.1 Dobrovolník**

Za dobrovolníka můžeme podle Tošnera a Sozanské (2006) označit člověka, který je ochotný věnovat svůj čas, svou energii, znalosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti bez nároku na finanční odměnu. Tošner (2017) ještě dodává, že člověk může poskytnout také zkušenosti potřebným lidem nebo v rámci aktivit, kde je to potřeba, ale vždy musí jednat z vlastní vůle.

Různé definice mohou obsahovat nejrozumnější podmínky a omezení, co může zahrnovat pojem dobrovolnictví, a kdo může být nebo je dobrovolník. Legislativa v České republice udává jasnou podmínku – minimální věk 15 let, kterou musí zájemce splňovat, aby se mohl stát dobrovolníkem. Pokud chce dotyčný vykonávat dobrovolnickou službu v zahraničí, musí být starší 18 let.

Hladká (2009, s. 2) uvádí v jedné z alternativních definic dobrovolníka jako „osobu, která dobrovolně pracuje pod úrovní své tržní mzdy. Podle této definice je možné považovat za dobrovolníky i trenéry a cvičitele, kteří za svoji činnost dostávají příslušné náhrady (cestovné, stravné) či symbolickou odměnu, která je o řád nižší než běžná mzda na srovnatelné pozici.“

Frič (2001) naráží na lidskou motivaci, která jedince vede k dobrovolné činnosti. Tvrdí, že: „Dobrovolník dostane svoji odměnu, i kdyby ji nechtěl (např. ve formě uznání od ostatních). Lidské jednání je zcela určitě vedené lidskou motivací, o proto pokus o ryzí dobrovolnictví končí poznatkem, že záměrné vyhýbání se odměně vede k ukončení dobrovolnictví.“ S touto myšlenkou si pohrával také Drucker (1994 in Cusack a Thompson 2013, s. 16), který zároveň připodobňuje danou situaci ke komerční sféře, kdy zaměstnanci odchází ve chvíli, kdy se neztotožňují s vizí firmy, stejně tak podle něj odchází dobrovolníci, pokud pro ně daná činnost nemá žádný přínos. Mohou odcházet také proto, že se neztotožňují se záměry organizace, nelíbí se jim její jednání a vystupování či z důvodu pocitu neférového zacházení organizace s dobrovolníky. Důvodů může být mnoho, stejně tak důvodů, proč v činnosti pokračovat.

### **3.1.1.1 Přínosy pro dobrovolníka**

Dobrovolník vždy vykonává svou činnost s úmyslem něco získat. Přínosy, které pro dobrovolníka vyplývají z jeho dobrovolné činnosti, Hladká (2009, s. 5-6) rozděluje na dvě skupiny:

- **Přínosy, které souvisí s profesním zaměřením dobrovolníka** – jako získávání nových kontaktů, zkušeností a schopností, které mohou být využity ve studiu nebo zaměstnání, zvyšování sebedůvěry, možnost řešení nekonvenčních problémů a v neposlední řadě v některých případech také rozvoj kreativního a operativního myšlení.
- **Přínosy vztahující se k osobnímu a sociálnímu postoji dobrovolníka** – osobní rozvoj může nastat například díky nadšení z činnosti, uspokojení z pomoci

druhým, získání nového pohledu na svět a na život a dalších podnětů, které mohou změnit postoj a priority jedince.

Hladká se věnuje přínosům, které ze své dobrovolné činnosti získá sám dobrovolník, přínos však mají samozřejmě také pro organizaci, které pomáhají, a to především ekonomický. Podle Čáslavové, Krafta, Voráčka a Bártové (2014) je dobrovolnická činnost ekonomicky významná zejména pro nestátní neziskové organizace, a zároveň je považují za jeden z obecných principů, na kterých je založeno jejich fungování. Dobrovolnickou pomoc můžeme vyjádřit pomocí přepočtů na odpracované hodiny a peněz, které firmě ušetří tím, že nemusí zaměstnávat další lidi a vyplácet jim mzdy.

### **3.1.1.2 Přínosy pro organizaci**

Vyjádřit hodnotu dobrovolnickovy služby vůči organizaci není jednoduché. Snažilo se o to mnoho odborníků, ale vždy narazili na problém či fakt, který výsledky určitým způsobem zkresloval. Největším nedostatkem těchto teorií je, že nejsou schopny obsáhnout všechny působící faktory, a dochází tak pouze k orientační ekonomické hodnotě. Většinou byla snaha přepočítat hodnotu práce dobrovolníka pomocí finanční odměny, kterou by dostal, kdyby byl u organizace zaměstnán, nebo pomocí přepočtu na odpracované hodiny. Objevují se také alternativní způsoby ocenění dobrovolné práce, jeden z nich vychází ze ztráty, kterou měl dobrovolník utrpět tím, že svou práci a čas neprodával na trhu práce za finanční odměnu – mzdu, ale věnoval jej organizaci zdarma. Výsledky by však zkreslovaly různé faktory – nejvyšší dosažené vzdělání, znalost v oboru, reální mzda v jeho zaměstnání, zda vůbec je zaměstnaný apod. (Hladká, 2009)

Dobrovolníci znamenají pro firmy a organizace další pracovní sílu, která nenavyšuje náklady, které by musely vynaložit na platy zaměstnanců, a naopak pomáhá k prosperitě společnosti. Ukazatelem, jak jsou dobrovolníci pro organizace důležití, je jejich efektivita. Pro jasnější představu, můžeme výkonnost dobrovolnické činnosti znázornit pomocí přepočtů na hodnoty měřitelné jako u zaměstnanců. Český statistický úřad měří efektivitu dobrovolníků prostřednictvím platů. Podle Šebestové a Haltofové (2014, s. 672) existuje osm hlavních nástrojů pro měření efektivit dobrovolnické činnosti, které jsou vyjadřovány pomocí poměrů:

- 1) ***Odhady hodnoty dobrovolnické činnosti*** – poskytuje ekonomickou hodnotu času, kterým dobrovolníci přispívají k činnosti organizace, přiřazením mzdové sazby každé hodině jejich činnosti.
- 2) ***Reálná hodnota přidaná k zaměstnancům*** – tento poměr vypočítává skutečnou ekonomickou hodnotu, jakou dobrovolníci přispívají, přidělením mzdových sazeb a přínosů každé hodině dobrovolnické činnosti.
- 3) ***Celodenní ekvivalent práce*** – Organizaci tento ukazatel pomáhá převést svůj celkový počet dobrovolnických hodin na ekvivalentní počet pozic na plný úvazek.
- 4) ***Procento personální hodnoty rozšířené*** – demonstruje míru, do jaké dobrovolníci rozšiřují hodnotu personálu organizace
- 5) ***Organizace dobrovolnického investičního poměru*** – Tím se zjišťuje návratnost peněz organizace, která investuje do svého dobrovolnického programu.
- 6) ***Poměr zaměstnanců k placeným zaměstnancům*** – Tím se osvětlí dobrovolná řídicí struktura programu porovnáním počtu dobrovolníků s počtem placených pracovníků v dobrovolnickém programu
- 7) ***Dobrovolný kapitálový příspěvek*** – Tímto poměrem lze vypočítat výdaje, které dobrovolníci vynaloží, a nevyžadují jako "věcné" darování organizaci.
- 8) ***Investiční poměr Společenství*** – Porovná množství, které organizace investuje do dobrovolnického programu s dobrovolníky z investic, pokud jde o jejich čas.

Z hlediska vztahu mezi dobrovolníkem a organizací se na dobrovolnou činnost dívá Plamínek (1996, s. 53) jako na „výměnný vztah vzájemné prospěšnosti mezi organizací a dobrovolníkem“, a zároveň identifikují několik hlavních důvodů využití dobrovolníků v organizacích:

- dobrovolníci jsou levnější než zaměstnanci (samozřejmě je třeba počítat s výdaji na občerstvení, cestovné, drobné dárky atd.)
- určitá práce se hodí nejlépe právě pro dobrovolníky
- organizace chtějí dobrovolníkům nabídnout šanci se něco naučit
- organizace chtějí obohatit a doplnit své profesionální služby
- dobrovolníci mohou mít výchovný efekt na mezilidské vztahy

Konkrétní přínosy dobrovolníků pro organizaci, která s nimi pracuje a využívá jejich pomoci, uvádějí Novotný a Lukeš (2008, s. 107) následující:

- Dobrovolníci jsou levným zdrojem práce.
- Mají vliv na poslání organizace a dávají zpětnou vazbu.
- Jejich účast podporuje dobré jméno organizace a celkově vylepšuje image.
- Přináší nového ducha a nadšení.
- Jsou zdrojem nových kontaktů a zároveň jsou zdroj uchazečů o práci.

Další výhodou, ze které těží firma či organizace, pro kterou dobrovolník vykonává činnost, je nadšení, s jakým ji jedinec vykonává. Organizátor sportovní akce tak může počítat s tím, že většina dobrovolníků jsou fanoušci daného sportu, nebo se o sport zajímají a udělají vše pro to, aby se akce vydařila a aby odvedli, co nejlepší práci.

### **3.1.2 Vývoj dobrovolnictví v České republice**

Dobrovolnictví v ČR má poměrně dlouhou historii, kterou však zkomplikovaly některé velké historické události. Jak uvádí dobrovolnická organizace Hestia (2010), dobrovolnická činnost se v českých zemích začala určitým způsobem formovat už ve středověku. Byla spojována především s církví, skrze kterou lidé pomáhali nemocným a potřebným. Později, v 19. století, u nás začaly vznikat spolky na podporu umění, kultury, vědy a vzdělání. Byly zakládány také v oblasti sportu. Nejznámějším takovým spolkem, který v tu dobu vznikl a stále působí, je Sokol. Za první republiky se dobrovolnická činnost dále rozvíjela, také díky podpoře T. G. Masaryka, avšak další její vývoj přerušila německá okupace, 2. světová válka a nástup komunistického režimu, který v negativním smyslu poznamenal pohled lidí na dobrovolnictví jako na nucenou aktivitu. Tradici dobrovolné činnosti komunisté násilně přerušili a všechny organizace začali přísně kontrolovat. Velký vzestup dobrovolnictví nastal až s významným vzestupem nestátního neziskového sektoru po listopadu 1989. Tou dobou začaly být obnovovány spolky a sdružení, která byla potlačována komunistickým režimem, jako například YMCA, Sokol nebo Skaut Junák. Hlavním propagátorem myšlenky občanské společnosti založené na spolupráci, vzájemném respektu a solidaritě svobodných plnoprávných občanů byl tehdy prezident Václav Havel. Snaha o systematické zavedení dobrovolnické činnosti se v České republice začala objevovat až v druhé polovině 90. let 20. století. V roce 1999 vzniklo první profesionálně vedené dobrovolnické centrum Hestia v rámci Programu

rozvoje dobrovolnictví v zemích bývalého komunistického bloku. Hlavním cílem této organizace bylo rehabilitovat občanskou společnost, obnovit povědomí veřejnosti o dobrovolnictví, jeho propagace, realizace dobrovolnických projektů a mezinárodní spolupráce s dobrovolnickými centry z jiných zemí. Postupem času začaly vznikat nejrůznější dobrovolnické programy a organizace po celé České republice. (Tošner, 2014; Hestia, 2010)

Významným mezníkem pro dobrovolnictví v ČR byl rok 2001, který byl OSN vyhlášen Mezinárodním rokem dobrovolníků. V návaznosti na to byl v ČR v následujícím roce schválen a vydán zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolné službě, který jasně stanovuje a vymezuje podmínky spolupráce mezi soukromou neziskovou organizací a dobrovolníkem a jejich práva a povinnosti. Tento zákon, který vešel v platnost roku 2003, legislativně zastřešuje myšlenku státu podpořit stávající dobrovolníky a motivovat ostatní stát se dobrovolníkem. Vláda nabízí úhradu zdravotního pojištění, podporu v nezaměstnanosti či nárok na důchod všem, kdo se zaregistrují u dobrovolnické služby a budou dlouhodobě vykonávat dobrovolnickou činnost alespoň 20 hodin týdně.

Aby byla jakákoli práce účinná, je potřeba umět ji efektivně zorganizovat a řídit. Jinak tomu není ani v případě dobrovolnické činnosti. V návaznosti na Mezinárodní rok dobrovolníků se mnoho organizací i jednotlivců začalo věnovat dobrovolnictví na profesionální úrovni. Dobrovolnictví dosáhlo ve světě takových rozměrů, že vznikl nový obor – management dobrovolnictví. (Tošner, 2014)

V dnešní době je podle průzkumů organizace Hestia (2016) počet dobrovolníků, kteří jsou zapsaní u některé z dobrovolnických organizací působící v ČR, stále poměrně nízký, přesto je počet odpracovaných hodin dobrovolníky vysoký. Podle statistik ČSÚ je v České republice téměř 2 miliony dobrovolníků (29 procent populace starších 14 let), kteří každoročně odpracují kolem 45 milionů hodin, což je práce v přepočtu za více než 5,5 miliardy korun. Češi se svou dobrovolnickou aktivitou v posledních letech zařadili na osmou pozici v Evropské unii. (Hestia, 2016)

Postupně se začala formovat také dobrovolná činnost v rámci komerčních společností, firem a organizací. Dobrovolníci pomáhají na různých akcích, koncertech, sportovních událostech, kde firmy a organizace začaly využívat jedince i skupiny lidí jako další pracovní sílu, díky které mohly akce růst, aniž by potřebovali shánět stále vyšší finanční částky od dárců a sponzorů. U mezinárodních akcí bývají dobrovolníci nabíráni

i za hranicemi státu. Díky dobrovolnické činnosti se tak někteří mohou podívat do zahraničí, na nová, zajímavá místa, zažít něco neobvyklého, nebo mohou být součástí významné sportovní akce konané v zahraničí jakou jsou například olympijské hry nebo maratony známé po celém světě.

### **3.1.3 Dobrovolnictví ve světě**

Dobrovolnictví se stalo světovým fenoménem. Dobrovolníci jsou potřeba po celém světě, ať už se jedná o humanitární pomoc, oblast lidských práv, snahu zvýšit gramotnost obyvatel, ochranu životního prostředí nebo sportovní odvětví. Zajímavé je porovnání rozdílných přístupů k dobrovolnictví v různých zemích světa.

V Evropě se v minulosti dobrovolnictví rozvíjelo především na základě charitativní činnosti církve. Přístup k dobrovolnictví je podle Čepelky (2003, in Novotný, Lukeš, 2008) v jednotlivých zemích poměrně odlišný. V Německu, Rakousku, Belgii a Francii fungují v sociálních službách především velké organizace, jejichž činnost podporuje stát, a mají také náboženskou oporu. Pomoci dobrovolníků v této oblasti příliš nevyužívají. Na rozdíl od kultury a sportovního odvětví, kde mají dobrovolníci, stejně jako ve Francii, značné zastoupení. Velká Británie a Irsko patří mezi země s dlouholetou tradicí dobrovolnictví, a to především v oblasti charitativní činnosti a pomoci lidem na venkovech. Zařadit sem můžeme i nepovinnou vojenskou službu. Mnoho organizací ve Velké Británii dostává na dobrovolnickou činnost příspěvek z vládního fondu na základě veřejné soutěže. Ve Švédsku, Finsku a Dánsku organizuje vzdělávání a sociální i zdravotní péči sám stát. Neziskové organizace v severských zemích, do kterých se mají možnost dobrovolníci zapojit, působí na základě principu rovnosti a všeobecnosti. V některých zemích Evropy, jako Španělsko, Portugalsko, Řecko a Itálie, se ještě nedávno v oblasti charity a ostatní dobrovolnické činnosti angažovala výhradně církev. Rozvoji neziskového sektoru zřejmě pomohl vliv Evropské unie. Další zemí, kde se rozvíjelo dobrovolnictví v různých sférách a vznikaly nové druhy (pomoc lidem bez domova, lidem s HIV), je Nizozemsko. Později se Evropa inspirovala také dobrovolnickými aktivitami specializovaných center v Americe. V Evropě i po celém ve světě byly zakládány dobrovolnické organizace, které se dále rozrůstají, rozšiřují svou základnu dobrovolníků, rozšiřují pole působnosti, a také vznikají nové organizace. Mnoho z nich působí mezinárodně a snaží se přilákat jedince ze všech koutů světa. (Novotný a Lukeš, 2008; Hestia, 2010)

V Americe je pohled na dobrovolnictví zcela odlišný od Evropských zemí. „Základním posláním dobrovolnických center v Americe je propagace a podpora dobrovolnictví, realizace vlastních dobrovolnických programů, organizování seminářů a workshopů a dalších typů vzdělávání pro neziskové organizace, ale i komerční firmy a vládní či regionální instituce. Centra se věnují otázkám dobrovolnického managementu, který obsahuje především metody vzdělávání, výběru, výcviku, supervize a hodnocení dobrovolníků.“ (Tošner a Sozanská, 2006) Smýšlení lidí v Americe jako o potřebě pomáhat druhým a příležitosti být na sebe hrdý, dokládá také výzkum, který provedla Čáslavová, Kraft, Voráček a Bártová (2014) se studenty české, německé a americké univerzity, ze kterého vyplývá, že největší zájem o dobrovolnictví mají studenti z Ameriky, kteří považují za čest pomáhat tam, kde je to potřeba. Na rozdíl od německých studentů, kteří se dobrovolnictví věnují především kvůli zábavě. V zahraničí se věnují studenti dobrovolné činnosti především ve sportovním odvětví ve sportovních klubech, kde působí pravidelně. Hlavním motivem zahraničních studentů je získání nových zkušeností a podpořit dobrou věc. Nejméně zkušeností s dobrovolnictvím mají čeští studenti, až 85% z nich uvedlo, že se věnují dobrovolnictví pouze příležitostně. Jako důvod uvedli, že jim chybí dostatečná motivace. Nejdůležitějším stimulem pro ně je zajímavé prostředí.

Existuje řada výzkumů týkajících se dobrovolnické činnosti v různých zemích a působení dobrovolníků v různých odvětvích. V České republice výzkumy nejčastěji provádí dobrovolnické centrum Hestia. Z výzkumů vyplývá, že největší zastoupení mezi dobrovolníky u nás mají studenti vysokých a středních škol, věřící a občané starší 50 let, kteří jsou finančně zajištěni. Genderově převažují mezi dobrovolníky ženy. Ženy mají všeobecně větší cit a sklony pro dobrovolnou činnost, a nejinak je tomu ve sportu, což potvrzují také výzkumy prováděné na velkých sportovních akcích. (Ross&Bang, 2009; Strigas&Jackson, 2003; Farrell, Johnston&Twynam, 1998) Stejně tak tomu je v Americe, na rozdíl od Kanady, kde je podíl mužů a žen srovnatelný. Další průzkumy ukazují, že ve Spojených státech amerických se zapojují do dobrovolné činnosti většinou občané zaměstnaní na plný úvazek a jedinci s vyšším stupněm vzdělání. Ve Velké Británii se vyskytují mezi dobrovolníky nejčastěji 35 až 45leté ženy v domácnosti, nebo muži, kteří nastupující do vojenské služby. Naopak ve Francii převažují mezi dobrovolníky muži starší 45 let. (Hestia, 2016; United States Department of Labor, 2016)



Ve většině Evropských zemí i v Americe má již dobrovolnictví určitou úroveň, fungují tam dobrovolnická centra a další neziskové organizace. Naopak je tomu například v zemích jako je Jihoafrická republika nebo Kambodža, kde je velký nedostatek dobrovolnických center a díky tomu je velmi oblíbenou destinací pro zahraniční dobrovolníky, kteří pracují v místních nemocnicích, dětských domovech, školách i věznicích.

U nás lidé svůj čas věnují dobrovolným aktivitám nejčastěji v oblastech sociálních služeb, sportu, zdravotnictví, při ochraně životního prostředí (ekologii), ve vzdělávání nebo práci s dětmi. Dobrovolníci se také hodně zajímají o mezinárodní aktivity. Nejvíce dobrovolníků najdeme u nestátních neziskových organizací (nadací, dobrovolnických center, hospiců apod.), kde podle výzkumu společnosti Hestia (2016) tvoří přibližně 78 procent pracovníků. Tudiž dobrovolníci ve sportovním odvětví se řadí mezi zbylých 22 procent.

### **3.1.4 Formy a typy dobrovolnictví**

Na dobrovolnictví se dá nahlížet z různých pohledů a můžeme rozlišovat různé formy na základě různých hledisek. Tímto tématem se zabývalo mnoho odborníků, kteří se snažili obsáhnout všechny aspekty dobrovolnictví. Po celé České republice i po světě působí dobrovolníci v různých oblastech. Tošner a Sozanská (2006, s. 41-42) tyto oblasti rozdělili do šesti kategorií:

- Životní prostředí
- Humanitární organizace a organizace podporující lidská práva
- Oblast sociální a zdravotní
- Kultura
- Sport a vzdělávání
- Dobrovolná služba v zahraničí

Urban (2011) na základě průzkumu rozdělil oblasti působení dobrovolníků v České republice na: dobrovolnictví ve zdravotnictví, v sociálních službách, v kultuře, ve sportu, v práci s dětmi a mládeží, v ochraně životního prostředí, v mezinárodní a rozvojové spolupráci, při mimořádných a krizových situacích, v církevních a náboženských organizacích, komunitní dobrovolnictví a firemní dobrovolnictví.

V této práci se budeme věnovat podrobněji dobrovolnictví ve sportu, protože se jedná o lehce odlišný a poměrně specifický způsob dobrovolnické činnosti.

Dobrovolnická činnost může být klasifikována také na základě délky jejího působení. Podle Müllerové a Doležalové (2011) existují tři kategorie:

- **Příležitostné, jednorázové** – sousedská výpomoc, pomoc v rámci jednoho dne či odpoledne (např. dobrovolníci RunCzech, kteří se zúčastní pouze půlmaratonu v Olomouci)
- **Pravidelné krátkodobé** – dobrovolnická činnost prováděná po dobu do 3 měsíců (př. dobrovolníci, kteří opakovaně pomáhají na závodech RunCzech běžecké ligy)
- **Pravidelné dlouhodobé** – dobrovolník, který pomáhá déle než 3 měsíce (např. dobrovolná pomoc v afrických či asijských zemích při stavbě školy)

Podle časového hlediska rozlišuje Kalvach a kol. (2011, s. 261) dva typy dobrovolnictví:

- **Dobrovolné zapojení na jednorázových akcích**

Dobrovolníci vypomáhají na akcích, které jsou pořádány jednou ročně nebo se konají párkrát za rok, jako např. koncerty, sbírky, sportovní akce a závody. Dobrovolníka může vést k výběru pomoci na jednorázových akcí jeho časové možnosti, lokace nebo zaměření dané akce. Cyklus náboru dobrovolníků musí podstoupit organizátor pokaždé od začátku. Ujasnit si, jaké pozice potřebuje obsadit, zvolit strategii výběru vhodných dobrovolníků, seznámit je s úkolem, proškolit je a motivovat je ke splnění zadaných úkolů a co nejlepším výkonům.

- **Dlouhodobá dobrovolná pomoc**

Pomoc poskytovaná opakovaně a pravidelně. Organizace pracuje s dobrovolníky pravidelně, zná je, může se na ně spolehnout, ví, jak pracují, jak se chovají a může počítat s jejich pravidelnou pomocí. Tyto znalosti může organizace využít ke správně zaměřené motivaci a stimulaci, může jim nabídnout možnosti se ve své činnosti zlepšovat a dále vzdělávat.

Tošner a Sozanská (2006) zařadili do této skupiny rozdělené podle časového hlediska ještě třetí typ – dobrovolnou službu, která je chápána jako dobrovolný závazek dlouhodobě se věnovat dobrovolné práci. Obvykle jde o aktivitu mimo svou zemi, což

doprovází poměrně vysoké náklady spojené s přípravou dobrovolníka, jeho ubytováním, cestovními náklady a dalšími nutnými výdaji.

Další možné rozdělení je podle Holcerové a Dvořáčkové (2013, s. 76) na základě toho, komu dobrovolník pomáhá. Rozlišují dvě základní formy:

- **Jako občanská či sousedská výpomoc**, která se vyznačuje svou spontánností a samozřejmostí. Základním předpokladem je reciprocita pomoci. Jednou pomůžu já, příště pomůže na oplátku někdo mě. Člověk se v takových situacích za dobrovolníka nepovažuje.
- **Jako projev občanské angažovanosti**, do které patří:
  - a) *vzájemně prospěšné dobrovolnictví*, které vykonávají členové sdružení či spolků s cílem realizovat vlastní cíle, motivem k činnosti je příslušnost k určité skupině.
  - b) *veřejně prospěšné dobrovolnictví*, které vychází z ochoty občanů pomoci svému okolí, komunitě či celé společnosti. Jako příklad ze sportovního prostředí můžeme uvést členy klubů a tělovýchovných jednot, kteří provádí potřebné opravy, starají se o čistotu, vzhled a funkčnost sportovišť a také o úpravu okolí. U většiny takových jedinců převládá vnitřní touha a potřeba být užitečný.

Sklony k dobrovolné pomoci jsou zakořeněny v lidstvu odjakživa. Postupně se začaly tvořit neorganizované spontánní skupiny lidí, kteří si vzájemně pomáhali, některé tyto skupiny se měnily v organizovaná sdružení za účelem podpory těch, kteří to potřebují (postiženým přírodními katastrofami atp.) a na to navázaly specializované dobrovolnické organizace. Dobrovolnictví se postupem času vyvíjelo, měnilo a adaptovalo na aktuální podmínky.

Z hlediska vývoje dobrovolnictví rozlišuje Tošner a Sozanská (2006, s. 38) dva základní modely – evropský (komunitní), a americký (manažerský) model. Vývojově starší je model evropský neboli komunitní, který se vyznačuje spontánním setkáváním menších skupin lidí, dobrovolníků se společnými zájmy v přirozeném sdružení, jako je církev. Fungují na základě dobrých mezilidských vztahů a specializují se na pomoc v určité oblasti. O něco později se začal vyvíjet v Americe tzv. manažerský model, který pracuje s dobrovolníky na profesionální úrovni v rámci profesionálně vedených dobrovolnických center. V současnosti se u nás i ve většině zemí světa, včetně Ameriky, kde můžeme setkat s oba typy. Komunitní převládá u charitativních, humanitárních a

náboženských organizací. Ve větších městech se uplatňuje spíše manažerský model, který má širší pole působnosti a je schopen lépe efektivněji propojovat nabídku a ochotu lidí pomáhat s oblastmi, ve kterých jsou dobrovolníci potřeba.

Z hlediska organizace dobrovolnické činnosti Frič a Pospíšilová (2010, s. 10-11) rozlišují dva základní typy dobrovolnictví neformální a formální. Jako neformální dobrovolnictví můžeme označovat sousedskou výpomoc a pomoc v rámci komunity. Jde o neplacenou pomoc, kterou člověk poskytuje ostatním lidem, kteří nejsou jeho příbuzní. Jedinec jedná na základě vlastní iniciativy a není do toho zapojena žádná organizace. Na rozdíl od formální dobrovolnické služby, která je uskutečňována pod záštitou organizace, nejčastěji pod nestátními neziskovými organizacemi či spolky.

Pro organizaci jsou dobrovolníci velmi užiteční, ať už se jedná o další pracovní sílu, která nenavštuje (v některých případech dokonce snižuje) celkové náklady, nebo tím, že mohou fungovat jako tzv. externisté, kteří přinášejí nové, kreativní nápady a obohacují organizaci novým pohledem na nabízené služby. Využívání jsou dobrovolníci především pro činnosti, které z různých důvodů neplní či nemohou plnit placení zaměstnanci, a také se díky dobrovolníkům snaží ušetřit čas a energii profesionálů, kteří se mohou lépe a efektivněji věnovat důležitějším činnostem a úkolům, které mají na starosti. Dalším přínosem jsou v podobě vytváření dobré pověsti tzv. goodwill organizace ve společnosti, což může organizace využít ve svůj prospěch, například při práci s médii, získávání nových dobrovolníků a tvorbě nových stimulů důležitých pro jejich motivaci. (Čáslavová, Kraft, Voráček a Bártová, 2014)

V závislosti na tom, jakou roli hrají dobrovolníci v organizaci a jakým způsobem jejich pomoc organizace využívá, můžeme rozlišovat tři základní typy (Holczerová a Dvořáčková, 2013, s. 78):

- **Chod organizace je na dobrovolnících závislý.**

Dobrovolníci působí vedle skupiny profesionálů, mají rozhodující vliv a podíl na naplňování hlavních cílů organizace. Nejčastěji využívaný typ u humanitární pomoci a různých kampaní na podporu životního prostředí.

- **Dobrovolníci vykonávají činnost spolu s profesionálními zaměstnanci.**

Dobrovolníci zastupují profesionály v některých činnostech, čímž snižují finanční náklady na chod organizace. Pomáhají s úkoly a činnostmi, které nepotřebují odborné

znalosti, nejsou však nezbytní pro fungování organizace. Nejčastěji se tento typ objevuje v sociálních a zdravotnických zařízeních.

- **Činnost dobrovolníků není nepostradatelná.**

Organizace využívá dobrovolnickou činnost pro zvyšování kvality svých služeb či doplňkové služby, avšak není nepostradatelná. Organizace by existovala a zvládala by naplňovat své cíle i bez dobrovolníků. Jedná se nejčastěji o zájmové kroužky a volnočasové aktivity.

### ***Dobrovolníci z pohledu RunCzech***

V případě sportovních událostí velkého rozsahu, jako jsou maratony a ostatní běžecké závody pořádané RunCzech, můžeme říct, že jsou využívány oba typy dobrovolnictví – jak formální (dobrovolníci na trase a občerstvovacích stanicích, o které se stará externí koordinátor), tak neformální (dobrovolníci, kteří pomáhají na jednotlivých závodech v oblasti startu a cíle pod vedením RunCzech).

Dobrovolníci jsou pro činnost téměř nepostradatelní, jsou nedílnou součástí organizace závodů RunCzech a bez nich by se závody nemohly uskutečnit. Organizace nemá dostatečný počet zaměstnanců, aby pokryla veškeré potřebné pozice na trati a v zázemí závodu a ani dostatek financí, aby si mohla dovolit najmout krátkodobé zaměstnance či brigádníky.

Při organizaci běžeckých maratonů jde většinou o krátkodobou výpomoc v den konání závodu, nanejvýš v rozmezí několika dní (před akcí a po ní), s ohledem na možnosti dobrovolníků a potřeby organizátora.

### **3.1.5 Dobrovolnictví ve sportu**

U nás je dobrovolnická činnost ve sportu velmi často propojována se vzděláváním a jak uvádí Tošner a Sozanská (2006) objevuje se nejčastěji ve formě zájmových kroužků, tělovýchovných a turistických oddílů. Mluvíme tu o aktivitách, které se přímo týkají sportu a podporují sportování a pohyb skupin či jedinců. Snaží se tímto způsobem přiblížit a zpřístupnit sport i těm, kteří by se k němu jinak nedostali, ať už by byly důvodem finance, nedostatek času či příliš velká vzdálenost sportoviště na dojíždění a další. Jako příklad můžeme uvést sportovní kroužky v dětských domovech.

Do dobrovolnictví ve sportovní sféře patří také pomoc na velkých sportovních událostech i menších akcích. Tento způsob je většinou úzce propojený s komerční sférou. Dobrovolník dává svůj čas a energii organizaci, která pořádá danou akci. Většina těchto událostí by se bez lidí, kteří svou činnost vykonávají dobrovolně a bez nároku na finanční odměnu, nemohla uskutečnit. Menší akce, soutěže, ligy a okresní přebory organizují převážně členové klubů či tělovýchovných jednot, kteří nejsou placeni a dělají to na základě jejich pozitivního vztahu k danému sportu a jejich dobré vůle. Na velkých sportovních událostech, soutěžích, šampionátech či olympijských hrách jsou dobrovolníci potřeba stejně jako na menších akcích jen v mnohem větším počtu. Například na Olympijských hrách v Atlantě roku 1996 bylo potřeba 800 dobrovolníků dlouhodobě a dalších 51,881 jednorázově, což dělá celkem 40% z celkového počtu pracovníků těchto her. (Downward&Ralston, 2005) Jakým způsobem se dobrovolníci získávají a jak se s nimi pracuje, se věnuje kapitola 3.1.6.

Downward a Ralston (2005) vyzorovali, že se klíčovým faktorem ve sportu stal nábor a řízení dobrovolníků v rámci hlavních sportovních událostí, který má dopad na sportovní cestovní ruch tím, že využívá nejen místní dobrovolníky, ale také jedince ochotné přicestovat z oblastí mimo místo konání akce. U opravdu velkých akcí to mohou být dobrovolníci nejen z jiných regionů, ale také z jiných zemí či kontinentů. Aby byla práce dobrovolníků efektivní a jejich potenciál a možnosti zcela využity, je potřeba nejprve pochopit jejich očekávání. Management organizace by se měl zaměřit na benefity, které jsou dobrovolníkům nabízeny a které je mají přilákat a přimět je se akce účastnit.

Většina výzkumů provedených ve sportovním odvětví, který se zabývají motivací, očekáváním a mírou spokojenosti dobrovolníků byla provedena v rámci velkých sportovních akcí. (Baum et al., 2009) Většina těchto studií však byla provedena až po skončení události. Současná literatura poukazuje na to, jak je důležité vše důkladně naplánovat a zajistit dopředu. Cílem organizace je včas zajistit dostatečný počet dobrovolníků pro danou významnou událost.

V organizaci, která se chce dobrovolnictví věnovat dlouhodobě, na profesionální úrovni nebo počítají s opravdu velkým číslem dobrovolníků, je potřeba koordinátor dobrovolníků, který má na starosti dobrovolníky v rámci organizace, jejich vedení, řízení, komunikaci s nimi, řešení nastalých problémů a nedorozumění. Podle Tošnera a Sozanské (2006) je tato pozice klíčovou pro dobrovolnický management. Koordinátor má

na starosti výběr dobrovolníků, jejich zaučení, vyhledává vhodné činnosti pro jednotlivé dobrovolníky a je zároveň velmi důležitou kontaktní osobou mezi dobrovolníky, vedením, ostatními zaměstnanci a také zákazníky – v tomto případě diváky a běžci.

### ***Dobrovolnictví u RunCzech***

RunCzech pořádá hned několik velkých běžeckých závodů během sezony, doplněné o další menší akce. Plánovaný celkový počet dobrovolníků, které má za úkol management přilákat na jednotlivé události, přesahuje 6,5 tisíce. Toto číslo však neukazuje počet lidí, kteří dobrovolně na závodech pomáhají, jelikož se někteří z nich účastní více závodů za sezonu. Na hlavní závod – Pražský mezinárodní maraton je dobrovolníků potřeba logicky nejvíce, přibližně 1 320, na půlmaratonu v Praze však není toto číslo o mnoho menší, je tam 1 210 dobrovolnických pozic. Na půlmaratonu v Olomouci je číslo také poměrně vysoké, kolem 900 dobrovolníků. Na ostatních půlmaratonech v Karlových Varech, Českých Budějovicích a Ústí nad Labem, Prague Relay a Grand Prix se čísla pohybují mezi 610 až 715 dobrovolníky. Na každém ze závodů nesmí chybět dostatečný počet vedoucích dobrovolníků, což jsou mnohem náročnější a odpovědnější placené pozice. Je jich potřeba na každém závodě mezi 30 až 65 podle velikosti a náročnosti závodu. Za úkol mají starat se o své svěřence, seznámit je s jejich úkoly a koordinovat jejich činnost. (Murko, 2018)

### **3.1.6 Práce s dobrovolníky**

Základem pro efektivní a oboustranně spokojenou spolupráci s dobrovolníky je rovnoprávné postavení každého člena pořadatelského týmu, ať už se jedná o placené zaměstnance nebo dobrovolníky. Na spolupráci mezi členy týmu je podle Plamínka (1996) důležitá komunikace, vzájemná otevřená výměna názorů a informací, sdílení nových nápadů a myšlenek a v neposlední řadě také možnost tyto nápady realizovat a rozvíjet společně. Atmosféru a vzájemnou důvěru může narušit zatajování nebo předávání nepravdivých informací nebo také zatajování problémů, které nastaly v průběhu organizace, a nemohly tak být vyřešeny. Ze spolupráce se může vyvinout soupeření mezi sebou anebo v extrémním případě může vzniknout až boj mezi jedinci v kolektivu.

Než začne management firmy či organizace shánět dobrovolníky, musí nejprve vyhodnotit situaci a určit, na jaké pozice potřebuje dobrovolníky sehnat, kolik jich

potřebuje a jasně stanovit, co by bylo náplní jejich činnosti. Úkoly by měly být jasné, jednoduché a splnitelné i pro člověka, který činnost nikdy předtím nedělal, a zároveň by neměly být moc náročné na vysvětlení a proškolení, aby starost o dobrovolníky neubírala čas placeným pracovníkům. Člověka demotivuje, pokud není schopen splnit zadaný úkol, pokud je práce pro něj příliš složitá, odborná nebo náročná a stále potřebuje vedle sebe někoho, kdo mu se vším poradí a pomůže. Proto pokud se vedení organizace rozhodne využívat pomoci dobrovolníků, měli by znát základní principy a postupy pro práci s nimi. Manažer dobrovolníků by měl podle Fishera a Cole (in Dvořáková 2007, s. 460) zastávat v organizaci následující role a činnosti:

- **Tvůrce a vůdce týmu dobrovolníků**
- **Plánování a strategie aktivit dobrovolných spolupracovníků**
- **Mentoring jednotlivců i celého týmu dobrovolníků**
- **Personalista, který odpovídá za personální činnosti týkající se dobrovolníků**
- **Propojování práce placených a neplacených pracovníků**

Farell et al. (1998) připisuje velký význam tomu, aby organizátor sportovních akcí chápal potřeby a motivy dobrovolníků a zajímal se o ně proto, aby mohl efektivně reagovat na potřeby vedení (resp. dobrovolníků) při náboru nových dobrovolníků, při dlouhodobější spolupráci s nimi i každodenních úkonech. Argumentoval tím, že zkušenosti s vedením dobrovolníků mohou pomoci vytvořit silnou základnu dobrovolníků pro budoucí události.

Práce s dobrovolníky není o nic jednodušší než práce s placenými zaměstnanci. Organizace, která chce využívat pomoc dobrovolníků, se na to musí nejprve dostatečně připravit. Jako první by měla zvolit způsoby řízení dobrovolnické činnosti, způsoby náboru a motivace dobrovolníků a práce s nimi. Musí také jasně vymezit jejich odpovědnost a náplň jejich činnosti a být schopná předat jim tyto informace dostatečně srozumitelně. Měla by si také ujasnit vztahy dobrovolníků v rámci organizace, s vedoucími dobrovolníků a neměla by opomíjet ani vztahy k ostatním zaměstnancům a jejich názory a pocity ohledně jakéhokoli zapojení dobrovolníků. (Lockstone, 2004) Organizace, respektive koordinátor a vedoucí dobrovolníků, se musí věnovat motivům, které inspirují dobrovolníky a snažit se na ně reagovat s cílem uspokojit potřeby jednotlivců, tak potřeby organizace. Pro lepší výsledky a efektivnější spolupráci vyžaduje



řízení dobrovolníků přizpůsobit tradiční hierarchický přístup ke vztahům v organizaci (vedení, zaměstnanci) více týmové práci a spolupráci. (Brudney in Lockstone, 2004)

V každém týmu, v každé skupině lidí, kteří spolupracují, má každý jedinec jiná očekávání, odlišné zkušenosti, a tak může za určitých okolností mezi nimi vzniknout nedorozumění, které může přejít až v konflikt. Konflikty se však mohou týkat také interakce s okolním prostředím, jako například neshody mezi dobrovolníky, kteří mají jasný úkol – nepustit nikoho přecházet trať, pokud jsou běžci na dohled, a lidmi, kteří chtějí kritické místo přejít a nechce se jim zdlouhavě obcházet. Plamínek (1996) upozornil na fakt, že takovéto nastalé situace mohou být pro organizaci i něčím přínosné – na základě takovýchto konfliktů a problémů, může organizace odhalit svá slabá místa. Zde se pro organizaci otevírá prostor pro nápady na zlepšení, zdokonalení a rozšíření silných stránek organizace do příštích závodů.

Vztah se zaměstnancem od závazku dobrovolníka je odlišitelný především formálně – smlouvou a finanční odměnou za provedenou práci. Rozdíl v práci s dobrovolníky nebo s placenými pracovníky není pouze na formální úrovni. Dobrovolníci jsou velmi specifická skupina lidí se specifickými potřebami, a proto je nutné zvolit vhodný přístup k nim, k jejich vedení, a především se zaměřit na vhodnou motivaci a stimulaci tak, aby pro ně byla aktivita zajímavá a dělali jí s radostí a nadšením.

Může nastat situace, kdy dobrovolníci nebudou dostatečně instruováni, nebudou připraveni na výkon svého úkolu, nebudou vědět, kam jít nebo co mají dělat, což může vést ke ztrátě zájmu o činnost, ztrátě důvěry v organizaci. Na druhou stranu, když dobrovolník neplní zadané úkoly, i přes snahu vedoucího dobrovolníků je správně motivovat, upozornit je na chybu či nedostatky v jejich činnosti, poté samotná organizace může ukončit spolupráci s dobrovolníkem.

Práce s dobrovolníky je proces, který se neustále opakuje. Díky velmi často se opakující tendenci má management možnost svou práci s dobrovolníky a péči o ně neustále zlepšovat. K tomu dochází však pouze v případě, že toho umí využít, že se o dobrovolníky opravdu zajímá, je ochotný poučit se z chyb a nedorozumění a po uplynulé akci se zaměří na zpětnou vazbu, zhodnocení své práce a přijde s nápady na zlepšení. Proces práce s dobrovolníky v organizaci může podle serveru dobrovolnik.cz (2016) vypadat následovně:

## **1. Výběr dobrovolníků**

- 2. Rozdělení a vysvětlení úkolů**
- 3. Kontrola a supervize dobrovolníků**
- 4. Hodnocení dobrovolníků**

Při výběru dobrovolníků se musí počítat s tím, že se nejedná o klasické zaměstnance na dobu určitou, ale většinou pouze jednorázovou pomocnou sílu. Někteří dobrovolníci se účastní více akcí za rok, nebo jedné akce pravidelně, přesto platí, že se dobrovolníci obměňují mnohem častěji než stálí zaměstnanci firmy. Vyhledávání dobrovolníků a práce s nimi je proces, který se neustále opakuje. Manažer by měl mít dostatek trpělivosti, schopnost vnímat požadavky a potřeby lidí, co se děje kolem něj a učit se z chyb. Téměř pokaždé je to práce v podstatě od začátku – najít lidi, vysvětlit jim jejich poslání a rozdat úkoly, kontrolovat je, zda úkoly plní a zda si ví rady, pomáhat jim, pokud si rady nevědí a na konci je pochválit a poděkovat jim na jejich čas a energii, kterou do toho vložili. Někteří přichází s jasnou představou, co by chtěli jako dobrovolníci dělat, někteří pouze ví, co by dělat rozhodně nechtěli, a pak je skupina dobrovolníků, kteří nemají jasnou představu, co očekávají. Koordinátor dobrovolníků by se měl snažit ke každému jedinci přistupovat individuálně. U velkého množství dobrovolníků, jako např. na velkých sportovních akcích typu mezinárodní maraton, je to ovšem složitější. Vedoucí dobrovolníků by se měl snažit utvořit menší skupinky s podobnými zájmy, očekáváními a přáními na jakou pozici by chtěli být přiděleni atp., a s těmi pracovat. Nejdůležitější je, aby se snažil respektovat jak zájmy organizace či pořadatele, tak zájmy a motivy dobrovolníků.

Dalším krokem by měla být příprava dobrovolníka na jeho úkol – seznámení s posláním a činností organizace, organizační strukturou (minimálně s jejich přímým vedoucím, kdo na ně bude dohlížet a na koho se mohou kdykoli obrátit) a především s cílem jeho činnosti a jaké je jeho místo a role v organizaci. Zároveň má vedení jedinečnou šanci poznat, jaký dobrovolník je, seznámit se s jeho chováním, zkušenostmi, potřebami, přáními a motivy pro dobrovolnou činnost, na základě, kterých bude následně rozdělovat jednotlivé úkoly a pozice. Délka a náplň obsahu sdělení záleží na náročnosti a rizikosti působení dobrovolníků. U náročnějších programů (např. pomoc v nemocnicích) je třeba dlouhodobější příprava.

### ***Práce s dobrovolníky u RunCzech***

RunCzech běžecké závody můžeme zařadit do kategorie nenáročné přípravy. Pokud se jedná např. o běžecký závod centrem města, není nutná dlouhá příprava, všichni

dobrovolníci by však měli být seznámeni s bezpečnostními pravidly, která platí před závodem, v průběhu i po jeho ukončení.

Když jsou všechny úkoly rozdělené, dobrovolníci na svých místech, a závodníci odstartovali do závodu, přichází na řadu člověk – supervizor dobrovolníků, který má na starosti komunikaci s dobrovolníky, konzultace úkolů, postojů, pocitů v rámci jejich činnosti, případnou pomoc, když si někdo neví rady, a také nedorozumění a vzniklé problémy. U takové osoby je důležité, aby uměla komunikovat s dobrovolníky a snažila se je správně motivovat a navést správným směrem, pokud se jim nedaří úkol plnit podle představ pořadatele. Supervizor se zároveň snaží chránit zájmy a cíle organizátora před nevhodným chováním a jednáním dobrovolníků. Jde také o jakousi formu neformální kontroly jejich činnosti.

Každý dobrovolník si za svou pomoc a aktivitu v rámci dané akce či organizace zaslouží přinejmenším poděkování. Odměna formou poděkování a ocenění za dobře odvedenou práci je to nejmenší, co může organizace dobrovolníkům na oplátku dát. Přesto se objevují případy, že se dobrovolníkům pochvala ani slova díky nedostanou. Na většině sportovních akcích již dobrovolníci získávají automaticky dobrovolnická trička a jiné dary a upomínkové předměty související především se sponzory dané akce. Motivovat se firmy snaží i formou jiného nefinančního ohodnocení např. v podobě zážitku nebo jiného bonusu uplatnitelného v rámci dané firmy (RunCzech nabízí běžecký trénink zdarma).

Organizátor má také v závěru možnost se se všemi otevřeně pobavit, kde nastaly problémy či nedorozumění v průběhu výkonu jejich činnosti, ať už z jejich zavinění či nikoli. Dobrovolníci mohou přinést nový náhled na dění (chyby, nedostatky, i pozitiva) v průběhu akce, mohou to být maličkosti, které dotváří charakter akce, nebo něco zásadnějšího (např. ne zcela správnému porozumění úkolu aj.). Jsou to věci, kterých si manažeři, vedoucí a pořadatelé nemusí všimnout, protože nejsou v danou chvíli na daném místě, nebo se na akci dívají více shora a zabývají se jinými problémy. Další výhodou při práci s dobrovolníky je, že jsou ochotni dát zpětnou vazbu, zhodnotit akci z jejich pohledu a nebojí se ani být kritičtí, na rozdíl od placených zaměstnanců, kteří raději mlčí, než by riskovali, že by mohli přijít o práci. Zpětná vazba může být důležitá a cenná pro obě strany. Ne všechny firmy či organizace se však o zhodnocení závodu ze strany dobrovolníka zajímají.

Důležitá je komunikace s dobrovolníky i po ukončení akce, ať už formou oficiálního poděkování v mediích, video-reportáže s poděkováním, fotogalerie, ve které se dobrovolníci mohou najít, nebo zorganizování setkání, večírku či jiných aktivit. I taková maličkost jako slova díky či pochvala mohou motivovat dobrovolníky se akcí účastnit opakovaně a zmínit se rodině, známým a kamarádům o pozitivním přístupu a vlídném jednání organizace.

### **3.2 Motivace k dobrovolnictví**

Ochota stát se dobrovolníkem je formována na základě hodnot, které jednotlivci přiřazují dobrovolnickým aktivitám, které v nich nachází a kterými se řídí. (Frič a Pospíšilová, 2010)

Důvodů, proč se člověk stane dobrovolníkem, může být celá řada, ale také může být pouze jeden. Z výsledků výzkumu provedeného společností Hestia v České republice v roce 2006 vyplývá, že nejčastějšími a nejdůležitějšími důvody, proč se člověk rozhodne stát se dobrovolníkem je morální potřeba pomoci druhým, potěšení z poskytnutí pomoci a to, že mají vzor v rodině a kamarádech, kteří mají osobní zkušenost s dobrovolnickou činností. Naopak příliš velkou motivací nejsou politické ani náboženské důvody a překvapivě respondenty příliš nemotivuje ani naučit se něco nového. (Knechtlová, 2007)

Fader (2017) sestavil seznam 12 důvodů, proč se lidé stávají dobrovolníky: mít dobrý pocit sám ze sebe, mít možnost něco změnit, projev vděčnosti, podělit se s ostatními o jejich zkušenosti a talent, udržovat dovednosti, které jinak člověk nevyužívá, získat nové zkušenosti a dovednosti, jako způsob, jak žít svou víru, získat nové přátele a začlenit se do komunity, pro pocit úspěchu, pomoci zachránit svět, podpořit uspokojit svou vášeň pro umění, následovat rodinnou tradici.

Mnoho jedinců raději tráví svůj volný čas aktivně, než aby ho pouze pasivně přijímali. Dobrovolnictví jako volnočasová aktivita, kdy dobrovolník poskytuje svůj čas a odhodlání s cílem získat nové zkušenosti a využít volný čas aktivně, je jedním ze čtyř typů dobrovolnictví, které Parker (1997) identifikoval. Dalšími třemi jsou altruismus, trh a příčina. Altruističtí dobrovolníci jsou motivováni touhou pomoci druhým bez odměny či peněžního ohodnocení. Dobrovolníci na trhu poskytují svůj čas a snahu s očekáváním, že dostanou něco na oplátku, nemusí to být nutně ihned po odvedení práce. Příčiny

zahrnují poskytování pomoci za účelem splnit nějaký politický, náboženský, morální nebo jiný cíl. (Twynam, Farrell, a Johnston, 2002)

Z výzkumů provedených v zahraničí, které se zaměřily na to, co motivuje jedince účastnit se speciálních a velkých sportovních událostí jako dobrovolník, vyplývá, že se nejedná pouze o jediný motiv, ale o kombinaci (komplex) nejrůznějších motivů. Průzkum provedený v Kanadě ukázal, že nejčastěji souvisí dobrovolnická pomoc s atraktivitou samotné události, pak také se snahou pomoci komunitě a touhou po zábavě. Naopak jako nejméně důležité se ukázaly motivy příležitosti získat pracovní nabídku. (Twynam, Farrell, a Johnston, 2002)

### 3.3 Motivy a motivace

Oblastí lidské motivace se zabývalo velké množství odborníků, převážně psychologů. Je to téma stále velmi aktuální, které se dotýká všech oblastí lidského života.

Motivy jsou veškeré podněty vedoucí k chování, respektive k určitému chování každého člověka. Pojem motivace pak obecně označuje souhrn všech těchto podnětů a jejich působení. (Homola, 1972; Řičan, 2010)

Pojem motiv a motivace mají kořeny v latinských výrazech *motus*, *motare* neboli pohyb, pohybovat, hýbat. Dá se tedy uvažovat o motivaci jako o hybné síle lidského chování. Svou příčinu má také každý druh jednání lidí, způsoby, jak se k sobě lidé chovají navzájem, soucit, ochota pomoci i někomu, koho neznám, a celkově mezilidské vztahy. Jsou založeny na vnitřním přesvědčení a vnitřních pohnutkách, které nás ovlivňují a udávají směr a zaměření naší činnosti. Tyto vnitřní pohnutky nazýváme motivy. Činnost lidí mohou také ovlivňovat faktory přicházející z vnějšího prostředí neboli stimuly. (Pilařová, 2016) Motivace souhrnně označuje nejen všechny motivy, ale také stimuly, a to jakým způsobem působí na člověka, jeho rozhodování a následnou aktivitu.

Motiv označuje vnitřní stav jedince, který je výsledkem psychického procesu odehrávajícím se v každém z nás, při kterém dochází ke zvyšování nebo poklesu aktivity určující jeho chování. Musíme rozlišovat konečný cíl, který představuje opět druh vnitřního stavu obecně nazývaný uspokojení, a prostředky, pomocí kterých tohoto stavu dosahujeme. Motivace tedy směřuje lidské jednání k udržování, popřípadě obnovování optimálního vnitřního stavu – spokojenosti. Při vývoji každého člověka na něj působí

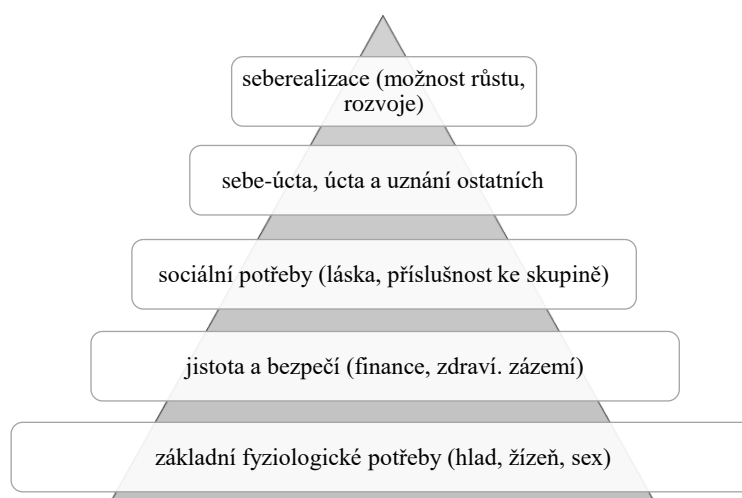
hlavně sociální prostředí, ve kterém vyrůstá a žije, a na základě kterého se formují, ustalují a opakují různé motivy. Soubor ustálených a opakujících se motivů označuje motivačním systémem osobnosti, který je charakteristický pro každého jedince. (Homola, 1972; Nakonečný, 1997; Hartl a Hartlová, 2000)

Motivace má vliv také na prožívání. Jejím cílem je změnit neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního. (Plháková, 2003) Motivaci a její zaměření ovlivňuje hierarchie hodnot jedince, jeho schopnosti, naučené dovednosti a předchozí zkušenosti. Za nežádoucí motivační faktory označil strach, úzkost, bolest aj. Ve své definici dále uvádí, že je to „*proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který vychází z biologických zdrojů*“. (Hartl a Hartlová, 2000)

Potřebami člověka se zabýval psycholog Abraham Maslow již v 40. letech 20. století, když se snažil zjistit, co lidi ve skutečnosti motivuje. Věřil, že uvnitř každého jednotlivce se nachází jakýsi soubor motivačních systémů nesouvisajících s odměňováním ani nevědomými přáními. Přišel na to, že člověk je poháněn vlastními potřebami, které je potřeba uspokojovat, aby jedinec přežil.

Maslow je autorem nejznámější teorie o lidských potřebách, známé také jako Maslowova pyramida potřeb. Systém potřeb uspořádal hierarchicky, což v praxi znamená, že podle něj člověk potřebuje uspokojovat své potřeby postupně. Nejprve musí člověk naplnit své fyziologické potřeby, které označil jako nejdůležitější potřeby celého organismu vůbec k přežití.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: A. Maslow (1954), vlastní zpracování

Na biologické potřeby člověka se odkazuje také Nakonečný (1999) ve své knize, kde uvádí, že každá potřeba má původ ve fyziologických změnách organismu a vyjadřuje stav nedostatku.

Základní hierarchii potřeb v 70. letech Maslow rozšířil o potřeby poznávat, potřeby estetiky a posléze také potřebu dokonalosti. Z původní pětistupňové pyramidy se tak stala pyramida osmistupňová (McLeod, 2017):

1. biologické a psychologické potřeby (dýchání, hlad, žízeň, sex, spánek aj.)
2. potřeba jistoty a bezpečí (ochrana, právo, stabilita aj.)
3. sociální potřeby (láska, patřit někam, rodina, vztah, práce aj.)
4. potřeba sebeúcty, úcty a uznání ostatních (nezávislost, prestiž, odpovědnost aj.)
5. potřeba poznávání (znalosti, smysl života aj.)
6. potřeba dokonalosti (pomoc ostatním k dosažení seberealizace)
7. potřeba seberealizace (využití osobního potenciálu, realizace osobního růstu, rozvoje, získávání zkušeností)
8. estetické potřeby (ocenění a hledání krásy, rovnováhy aj.)

Potřebu pomáhat druhým, potřeba seberealizace, úcty ze strany ostatních, vystoupení z dění všedního života, možnost vyzkoušet si něco nového, něco nového se naučit, patřit do skupiny lidí se stejnými či podobnými zájmy i ostatní potřeby, které motivují jedince pro dobrovolnou činnost bychom mohli zařadit do horní části Maslowovy pyramidy.

### **3.3.1 Klasifikace motivů**

Motivy můžeme rozlišovat podle směru jejich působení (respektive podle toho odkud přichází) na vnitřní a vnější, zda působí pozitivně či negativně, podle stupně uvědomování si daných motivů na vědomé a nevědomé, podle intenzity a dalších kritérií.

Podle Nakonečného (1997) vnější motivace (tzv. vnější činitelé) zahrnuje odměny, tresty, příkazy, prosby, přání a očekávání druhých, nabídky, pobídky, vzory vedoucí k nápodobě nebo odmítání a další podmínky vnějšího prostředí. Mezi vnitřní motivaci (tzv. vnitřní činitelé) zařadil potřeby, zájmy, emoce, pocit povinnosti (tzv. morální motivace), návyky, postoje a hodnoty (názory), životní plány, cíle a ideály.

Chování každého člověka, ať už v profesním či soukromém životě, je určováno především vnitřními motivy, které se zakládají na našich potřebách, které si tváříme sami,

svými pocity a rozumem. Motivy se mohou měnit. I v návaznosti na působení stimulů z vnějšího okolí. Pohnutkami můžeme vyjádřit potřeby lidí a také jejich zájmy.

Podle Říčana (2010, s. 97) rozlišujeme ať už vědomě či nevědomě dvě příčiny vzniku motivace na základě našich pocitů a potřeb – nedostatek a přetlak (vybití).

#### - **Model nedostatku**

Vychází z pocitu prázdnoty, kterou je potřeba vyplnit. Nejčastější a nejzákladnější nedostatky, se kterými se člověk setkává v běžném životě, jsou hlad, žízeň a potřeba dýchat. Tento model můžeme aplikovat také při vysvětlování dalších motivů – potřeba vzdělání, kontaktu s lidmi, potřeba pomoci. Člověk, který nepřichází s lidmi často do kontaktu, nebo má dojem, že neví, kam patří, se může pomocí dobrovolnictví dostat mezi lidi a najít si své místo v nové skupině, týmu lidí s podobnými zájmy.

#### - **Model přetlaku**

Vyjadřuje zcela opačný pohled na motivaci. Vyplývá ze snahy o uspokojování dalších lidských potřeb člověka, jehož cílem je najít si cestu k uvolnění napětí, vybití si vztek, odreagovat se. K uspokojení dochází při vydání energie, které má člověk příliš najednou, vybití emocionální při stresu či náročných situacích, nebo při změně činnosti. Jako příklady můžeme uvést člověka, který denně dochází do práce, kde sedí u počítače a vymýšlí nové nápady a vylepšení, se rád odreaguje nějakou manuální činností nebo činností, kde nemusí přemýšlet nebo myslí na jiné věci. Člověk, který se cítí být v napětí, pod tlakem, ve stresu, si může přebytek této negativní energie jít vybití efektivně a aktivně – sportem.

Další způsob klasifikace motivů uvádí Švancara (1979, s. 131-132) na základě toho, zda mají fyziologický základ a zda je lze předvídat:

- Motivy, které mají jasnou fyziologickou základnu a které lze předvídat (př. bolest, základní lidské potřeby – hlad)
- Motivy, které mají zjevnou fyziologickou základnu, ale mohou se měnit vlivem společenských podmínek (př. sexuální potřeby)
- Motivy, u kterých nelze jasně určit fyziologický základ a lze je předvídat ještě méně než předchozí (př. emoce – strach, hněv)
- Motivy, které nemají známou specifickou fyziologickou základnu a váží se pouze k určitým životním zkušenostem



Mnoho odborníků rozdělila motivy podle různých hledisek do skupin:

- Primární motivy,
- Sekundární motivy.

Nakonečný (1997) definoval primární motivy jako vrozené biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjí se podmiňováním, a sekundární motivy jako naučené tendence a způsoby chování, které mají určitou sílu a směr. Homola (1972) říká, že podmiňováním emočních reakcí dochází k upevňování prvků naučené motivace, které vyjadřují touhu nebo odpor člověka. Dvořáková (2007) primární motivy označila za vrozené, instinktivní, reflexní, a sekundární za získané, naučené, zvykové, volní.

Každý jedinec se pomocí dobrovolné činnosti snaží uspokojit soubor (komplex) motivů, které jsou pro něj důležité. Clary, Snyder et al. (1998) také tvrdí, že pro stejnou dobrovolnickou aktivitu mohou mít různí jedinci odlišné motivy, zároveň různorodé dobrovolnické aktivity mohou mít pro člověka podobné motivy. Podle těchto dvou autorů motivace k dobrovolnictví představuje vnitřní psychologické síly, které podněcují člověka k překonávání překážek a věnování se dobrovolnické činnosti.

Clary, Snyder, et al. (1998) rozdělili motivy do šesti kategorií, které můžeme aplikovat na dobrovolnictví:

- a) **Hodnoty** – možnost vyjádřit své hodnoty, které souvisí se sociálním cítěním, starostí a zájmem o druhé,
- b) **Porozumění** – možnost získat nové příležitosti k učení a k rozvoji svých specifických schopností a dovedností,
- c) **Socializace** – možnost trávit čas s ostatními lidmi, angažovat se ve společných oblíbených aktivitách,
- d) **Kariéra** – rozvoj dovedností využitelných při rozvoji pracovní kariéry či shánění nové práce,
- e) **Protekce** – dobrovolnictví je nástroj k ochraně lidského ega, v určitých situacích může vést ke snižování pocitu viny, že má dobrovolník více štěstí než osoby, kterým pomáhá,
- f) **Posílení** – osobní rozvoj, nabývání sebeúcty nebo pocitů osobní důležitosti.

Farrell, Johnston, a Twynam (1998) na základě svých studií předpokládají, že motivy dobrovolníků účastnících se velké sportovní události jsou odlišné od motivů ostatních sportovních dobrovolníků. Dají se rozdělit do čtyř kategorií:

- **Účelové** – založené na touze udělat něco užitečného a přispět tak komunitě či společnosti
- **Solidární** – naplňující potřebu sociálního kontaktu, identifikace s nějakou skupinou a vytváření sociálních sítí
- **Tradice** – důraz na vnější motivaci
- **Závazky** – pocit závazku stát se dobrovolníkem, protože to ostatní očekávají

Účelové a solidární motivy patří mezi faktory vnitřní motivace, kdežto tradice a závazky spadají pod kategorii vnější motivace. (Baum et al., 2009)

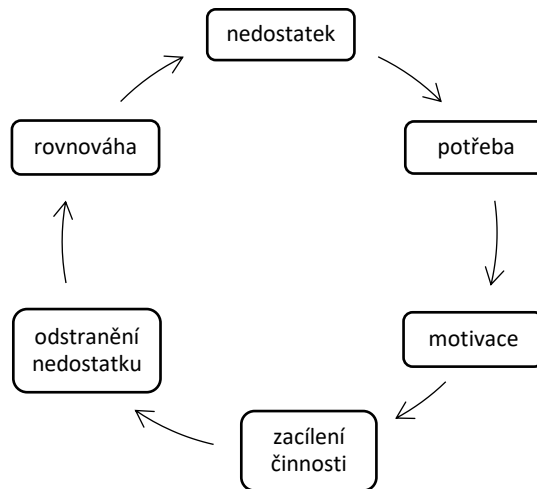
### 3.3.2 Proces motivace

Reykowski definoval motivaci jako „*proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru... motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli.*“ (in Nakonečný, 1998, s. 455)

Proces, kdy dochází u jedince k motivaci, která je vyvolána potřebou, shrnuli Bedrnová a kol. (2007). Nazvali tento proces „*Proces motivace*“, při kterém se člověk dostává z rovnovážného stavu mysli i celého organismu, vzniká nedostatek, na základě toho si jedinec uvědomí, že něco potřebuje. Potřeba ho motivuje určitým směrem, kam následně zacílí svou snahu a činnost. Pokud je činnost úspěšná, dochází k odstranění nedostatku a nastává opět rovnováha organismu a psychického stavu. V rovnováze se nachází však jen do té doby, než se naskytne další nedostatek, na který je potřeba reagovat. Mezi nedostatky lidí, kteří se rozhodnou stát se dobrovolníkem může patřit například potřeba pomoci druhým, potřeba změnit svůj stereotypní život, účastnit se běžeckého závodu, přestože nemůžu běhat, inspirace ze strany kamarádů a známých, chuť podpořit běžce apod. Může se stát, že se potká více nedostatků najednou. V tu chvíli si člověk musí určit priority, co je pro něj důležitější, co ho víc motivuje a co bude dělat nejprve. Mnoho lidí řeší první ten nedostatek, který má příjemnější řešení. Postupem času však bude muset stejně vyřešit všechny, aby se dostal do rovnováhy.

Proces motivace se dá v podstatě znázornit jako určitý cyklus obnovování rovnováhy znázorněném na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování

Na proces motivace se také můžeme dívat z vnějšku, jak na člověka působí vnější motivy – stimuly. Působení ze strany organizace můžeme nazvat procesem stimulace, který zahrnuje následující tři fáze (Pilařová 2016, s. 73):

1. Vzbuzení zájmu,
2. Udržení zájmu,
3. Nasměrování zájmu k požadovanému cíli.

Organizátor běžeckého závodu musí být schopný vzbudit zájem jak mezi běžci, tak mezi dobrovolníky i diváky. Měl by nabídnout něco atraktivního, jedinečného, co je přiměje přijít a akce se zúčastnit, jako například zajímavou trasu závodu, něčím neobvyklou, účast na mezinárodně významném závodě, běh po boku těch nejlepších sportovců světa, úžasnou podívanou, setkání se sportovci, doprovodný program. Aby nadšení z účasti neopadlo, musí organizátor umět komunikovat se všemi těmito skupinami lidí před závodem, v průběhu závodu, i po něm, a motivovat je. RunCzech, v rámci propagace zdravého životního stylu pro každého bez rozdílu věku, výkonnosti aj., propojil běžeckou sezonu 2017 s mottem: „*All Runners Are Beautiful*“, čímž se snažili přilákat k běhu i jedince, kteří si mysleli, že na to nemají. Stejně tak zdůrazňuje důležitost dobrovolníků, bez kterých by se akce nemohla uskutečnit, a jejich odpovědnost na pozicích, na kterých pomáhají. Všemi prostředky se RunCzech snaží, aby každá jejich akce proběhla, pokud možno bez komplikací, bez nehod a ku spokojenosti všech zúčastněných.

Úkolem manažera, resp. vedoucího dobrovolníků je snažit se rozpoznat vnitřní motivy dobrovolníků k dobrovolné činnosti a zároveň si všimnout jejich dovedností a schopností a využít toho při rozdělování úkolů tak, aby byly obě dvě strany v rámci možností spokojené. Můžeme říci, že se jedná o snahu vytvořit tak vzájemný harmonický vztah, ze kterého vzejdou obě strany obohacené.

Pilařová (2016, s. 73-74) ve své knize uvádí tři způsoby, jak k harmonii dojít:

1. ***Vybírat správné lidi na správnou pozici*** (aby je práce, kterou budou vykonávat bavila, naplňovala)
2. ***Zadávat správné úkoly správným lidem*** (tvůrčí úkoly tvůrčím lidem, týmové úkoly týmovým hráčům atd.)
3. ***Zadávat úkoly správným způsobem*** (nemáme-li pro zaměstnance motivující úkol, je potřeba mu daný úkol zadat motivujícím způsobem, tj. v souladu s jeho motivačním založením).

Zde je důležité si uvědomit, že se Pilařová zabývá motivací zaměstnanců, tudíž, jsou to dlouhodoběji zaměstnaní pracovníci, se kterými manažer denně přichází do styku. Na rozdíl od dobrovolníků, což bývají lidé, kteří většinou vypomáhají na akcích nárazově a velmi často se obměňují. Existují skupiny dobrovolníků, kteří se akcí účastní opakovaně, a díky tomu může být práce a domluva s nimi snazší. Také už si vybudovali vzájemnou důvěru s organizátorem a vedoucími. V tomto případě tak mohou dostat úkol, který pro ně bude zajímavý a budou k němu mít kladný vztah. U práce s dobrovolníky, kteří pomáhají nárazově na akcích je vhodnější využít jiný způsob rozdělování úkolů, který využívá také RunCzech – nechat dobrovolníky přihlásit se přímo na pozici, o kterou mají sami zájem. Je to pro ně mnohem více motivující a mohou mít tak jistotu, že nebudou muset dělat něco, co nechtějí a co by jim dobrovolnictví znechutilo.

Pokud klesá motivace, klesá také pracovní nasazení. Vedoucí může pracovníky či dobrovolníky motivovat například vyjádřením důvěry, pochvalou za dobře vykonanou práci, nebo tím, že jim zadá úkol, za který budou nést odpovědnost a na kterém mohou projevit svou samostatnost. Celkově motivuje člověka úkol, který je schopen splnit, ale zároveň si může vylepšit své schopnosti a získat nové zkušenosti a dovednosti.

Je potřeba dobrovolníky v jejich činnosti podporovat, aby byli ochotni svůj čas, energii a dovednosti byli ochotni věnovat dobrovolné činnosti i do budoucna. Podle Tošnera a Sozanské (2006) by měli mít pocit, že jsou oceňováni, že jsou potřební, pocit

naděje na změnu a posun ve své činnosti, pocit, že se jim dostává uznání veřejně i soukromě, že zvládnou zadané úkoly, pocit sounáležitosti a týmové spolupráce s ostatními zaměstnanci, možnost podílet se na rozhodování, řešení problémů a stanovování cílů organizace, pocit, že se díky nic děje něco důležitého a výjimečného, a že jsou díky jejich aktivitě uspokojovány osobní potřeby.

Na druhou stranu může dobrovolníky od činnosti a efektivity práce odrazovat zjištění, že se očekávání až příliš liší od skutečnosti, když mají pocit, že je jejich činnost neužitečná a zbytečná, když nedostávají zpětnou vazbu, ocenění či pochvalu, když jim jejich úkol přijde příliš rutinní, když necítí podporu ostatních pracovníků, když nedochází k osobnímu růstu, jak očekávali, pokud nemají příliš možností projevit svou iniciativu a kreativitu anebo pokud v týmu panuje napětí a nevraživost. (Tošner a Sozanská, 2006)

Co se týče vedení lidí a způsobu, jak by měli manažeři a lídři organizací nahlížet na práci s dobrovolníky, tak se zaměstnanci, vystihuje známé motto „*Chcete-li vést lidi, motivujte je.*“ (Tureckiová, 2007, s. 37) Je potřeba správně motivovat lidi k činnosti, kterou po nich chceme, ale je také důležité umět spolupracovat. Dobrovolníka nemotivuje k aktivitě pouze jeho vlastní touhy a potřeby, ale také přímo v průběhu akce faktory, které na něj působí zvenčí – okolí, atmosféra akce, lidé kolem něj, ostatní dobrovolníci a zaměstnanci, péče, které se mu dostává apod. Vedoucí dobrovolníků by měl být schopen zajistit zázemí pro dobrovolníky i všechny ostatní pracovníky, ať už se jedná o příjemnou atmosféru, úschovnu věcí, dostatečný pitný režim nebo v případě náročných a nebezpečných úkolů také pojištění. Graumann upozornil na důležitost prostředí, které motivuje jedince, stejně tak jako on ovlivňuje danou situaci. Definoval motivaci jako „*interakci mezi motivovaným subjektem a motivující situací.*“ (Nakonečný, 1996, s. 6)

Motivace je pro člověka velmi důležitá, a co se týče konkrétně zaměřených aktivit a činností je nejdůležitější zvolit správnou motivaci správných lidí. Pokud se budeme snažit motivovat někoho, jehož zájmy a cíle se nachází ve zcela jiné oblasti než ty naše, nebudeme úspěšní a plýtváme tak energií a časem obou stran. Výhodou u dobrovolnictví je, že člověk přichází činnost vykonávat z vlastní vůle a už je určitým způsobem předem motivován. Touto myšlenkou se také zabývala Pilařová ve vztahu k leadershipu a vedení lidí. „*Znalost sebe a druhých lidí nám poskytuje větší prostor pro vědomé řízení lidí, pro uplatnění vhodného stylu řízení, vhodného způsobu motivace, přidělování vhodných úkolů jednotlivým typům lidí.*“ (Pilařová 2016, s. 120)

„*Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbuzují vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení.*“ (Evangelu, 2009, s. 106) Takhle nějak by se měl dobrovolník cítit, když povzbuzuje běžce k lepším výkonům na trati, předává medaile v cíli nebo když se snaží pomoci divákům najít, co hledají. Neměl by mít pocit, že pouze musí stát na místě, tvářit se mile a těšit se až bude po závodě a bude moci odejít domů. Každý člověk, co jde dělat dobrovolníka, by měl na danou akci jít s tím, že se těší, s očekáváním, že si něco odnese (dárky, zkušenosti), že pozná nové lidi. O to by se měl postarat manažer či vedoucí dobrovolníků. Důležité je, aby věděl, jak motivovat skupinu, kterou má na starosti, aby dostáhl pozitivních výsledků na obou stranách.

Spokojenost zaměstnanců je jedním z předpokladů pro vyšší výkon v práci, stejně tak při vykonávání dobrovolné činnosti ve sportu. F. Herzberg (in Pilařová, 2016, s. 87) zkoumal spokojenost a nespokojenost pracovníků v různých situacích a došel k závěru, že jsou to dva faktory, které na sobě nezávisí. Protikladem nejsou spokojenost a nespokojenost, ale spokojenost a nedostatek pracovní spokojenosti stejně tak jako nespokojenost a absence pracovní nespokojenosti.

### **3.3.3 Význam motivace**

Mitchell (in Dědina a Cejthamr, 2005) popsal čtyři charakteristiky, ze kterých vychází definice motivace:

- a) Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- b) Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr motivace činnosti) je jí ovlivněno.
- c) Dva nejdůležitější faktory motivace jsou to, co lidi povzbuzuje a síla jedince zapojit se do určitého jednání.
- d) Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.

„*Chování lidí závidí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem kombinace schopností a motivace.*“ (Dědina a Cejthamr 2005, s. 142) Každý dobrovolník má určité schopnosti, dovednosti a motivy neboli pohnutky, které ho vedou k výkonu dobrovolné činnosti. Manažer nebo vedoucí dobrovolníků by se měl snažit poslouchat jejich přání,

zjistit, na jaké pozici by chtěli pomáhat, a podle toho jim rozdělit úkoly. Záleží ovšem na mnoha atributech jedinců – věk, pohlaví, povolání, důvod účasti, aj. Aby vše proběhlo bez potíží během závodu, je potřeba dostatečně vysvětlit úkol a správně motivovat k výkonu.

Vnější motivace se podle Dědiny a Cejthamra (2005) vztahuje k hmotným odměnám za vykonanou práci. Pro dobrovolníky může mít taková odměna podobu upomínkových předmětů, triček, batohů, ale také pracovní prostředí, kolektiv a celkově podmínky, ve kterých dobrovolnickou činnost vykonávají. Na druhou stranu vnitřní motivace je založena na tzv. psychologických odměnách jako je příležitost využít své schopnosti, ocenění a uznání, a to, zda se k dobrovolníkům chovají přiměřeným způsobem a zadávají jednoznačné, jasně specifikované a realizovatelné úkoly, které jsou v jejich silách.

Pozitivní motivací rozumíme takovou situaci, kdy jedinec za svůj výkon očekává odměnu, kladné hodnocení atp. Oproti tomu negativní motivace způsobuje, že jedinec úkol či nějakou činnost vykonává ze strachu, nebo proto, aby se vyhnul něčemu nepříjemnému. Za nejčastější negativní motivy je považována agrese, strach, úzkost.

Dědina a Cejthamr (2005) dále klasifikují motivaci k práci jako ekonomické odměny (materiální pojetí), vnitřní uspokojení (osobní pojetí) a sociální vztahy (vztahové pojetí). Motivaci k vykonávání dobrovolnické činnosti můžeme rozdělit obdobným způsobem, s rozdílem, že se jedná o činnost bez nároku na finanční odměnu, na:

- **Odměny** – hmotné odměny (tričko, batoh, kšiltovka, občerstvení a další), běžecký trénink, dobrovolnická party
- **Vnitřní uspokojení** – nastává ve chvíli, kdy jsou splněna očekávání dobrovolníka a cíle kvůli kterým se stal dobrovolníkem, nebo naopak tím, že získá něco navíc, může to být tím, že dostane na starosti úkol, který ho baví, který ho naplňuje, který mu přinese něco nového, naučí se něco nového nebo pro někoho je to třeba možnost pomáhat či vystoupit ze stereotypu svého života (nesedět pouze v kanceláři). Můžeme sem zařadit také to, že dobrovolník nese určitou zodpovědnost a že se dobrovolník v podstatě stává součástí organizačního týmu, dostane se na místa, kam se diváci nedostanou, má možnost vidět závod z jiného úhlu, nebo se setkat se známými sportovci.
- **Sociální vztahy** – navázání nových přátelství, nových kontaktů, činnost a spolupráce v rámci skupiny lidí s podobným zájmem, kontakt s lidmi.

Když se mluví o dobrovolnictví, je to ve většině případů v souvislosti s oblastí humanitární pomoci, sociálních a zdravotnických služeb. Dobrovolnictví ve sportu je velmi specifická oblast, kde se mísí všechny poznatky o dobrovolnictví a při různých příležitostech se využívají různé druhy či kombinace různých typů dobrovolnictví a v návaznosti na to jsou využívány také různé druhy motivace a stimulace. Motivace je pro dobrovolníka tou nejdůležitější hybnou silou, která z dobrovolnictví dělá to, čím ve skutečnosti je. Nejčastěji je na dobrovolnickou činnost nahlíženo jako na pomoc z vlastní dobré vůle s vidinou toho, že si člověk něco odnese, minimálně dobrý pocit, nebo nové zkušenosti. Dobrovolník na sportovní akci má možnost navázat nové kontakty a známosti, které by se mu mohly hodit do budoucna při hledání zaměstnání, strávit čas mezi sportovci, v příjemném prostředí nebo třeba změnit stereotyp svého života.



### 3.4 RunCzech

RunCzech je oficiální značka běžeckých závodů, za kterou se skrývá organizace Prague International Marathon (dále jen PIM) v čele s prezidentem Carlem Capalbem. Hlavním posláním všech jejich závodů je propagovat a šířit aktivní a zdravý životní styl mezi lidmi v každém věku. PIM každoročně pořádá hned několik velkých závodů na území České republiky, z nichž prvních sedm je součástí RunCzech běžecké ligy:

- Volkswagen Maraton Praha
- Sportisimo 1/2Maraton Praha
- Mattoni 1/2Maraton České Budějovice
- Mattoni 1/2Maraton Karlovy Vary
- Mattoni 1/2Maraton Olomouc
- Mattoni 1/2Maraton Ústí nad Labem
- Birell Grand Prix Praha
- O2 Pražská štafeta
- Juniorský Maraton

Pražský mezinárodní maraton je považován za jednu z největších a nejvýznamnějších sportovních akcí u nás a pyšní se dlouholetou tradicí. První ročník se uskutečnil již v roce 1995. Původním záměrem bylo uspořádat v Praze městský maraton podobný těm, které se běhají v Bostonu, New Yorku či Londýně. Z hlediska kapacity však není možné konkurovat takhle velkým závodům. Přesto se mu podařilo dostat pražský maraton, díky skvělé organizaci, servisu pro běžce i diváky, zajímavým a poutavým kampaním, a především díky jedinečnému prostředí závodu, na seznam nejprestižnějších maratonů světa a přilákat do Prahy nejlepší běžce z celého světa.

Spolupráce s dobrovolníky začala již v roce 1995 při organizaci prvního závodu a postupně se dobrovolnická základna rozšiřovala. Martina Kozáková, koordinátor dobrovolníků RunCzech, přirovnala komunitu jejich dobrovolníků k obrovské rodině, ve které panuje přátelská a sportovní atmosféra, a dodala „*bez které by nemohl proběhnout žádný ze závodů RunCzech. Jsme mnohokrát vděční každému jednomu dobrovolníkovi za jeho ochotu a touhu nám pomoci uspořádat závody, které jsou známé po celém světě.*“ (Kozáková, 2018)

Žádná akce takového rozsahu by se bez dobrovolníků nejspíš nemohla uskutečnit. Na každý závod je naplánovaný určitý počet dobrovolníků a vedoucích dobrovolníků,

kteří budou potřeba (viz následující tabulka). U celkového součtu musíme brát v úvahu to, že se někteří jedinci účastní více závodů za sezonu, tudíž počet lidí, kteří jsou se akcí účastní na místě dobrovolníka je celkově nižší. Na základě dohody mezi PIM a Fakultou tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy si mohou studenti splnit zápočtové požadavky praxe v rámci Juniorského maratonu. Vedoucí dobrovolníků na těchto závodech nejsou potřeba, vždy je přítomen hlavní koordinátor dobrovolníků, Igor Murko, který má k ruce dva stážisty z FTVS, kteří na projektu spolupracují v rámci tzv. trainee programu. (Murko, 2018)

Tabulka 1: Plánované počty dobrovolníků RunCzech 2018

	Počet dobrovolníků	Počet vedoucích dobrovolníků
Pražský maraton	1320	55
Půlmaraton Praha	1210	65
Půlmaraton Olomouc	900	55
Půlmaraton Karlovy Vary	650	50
Půlmaraton České Budějovice	650	50
Půlmaraton Ústí nad Labem	650	50
Grand Prix Praha	715	40
Pražská štafeta	610	30
Juniorský maraton	23	3
<b>Celkem</b>	<b>6728</b>	<b>398</b>

Zdroj: vlastní, podle informací získaných z rozhovoru s Igorem Murkou z PIM (2018)

V současnosti je potřeba dobrovolníků poměrně vysoká, je dána velikostí závodu, počtem běžců, délkou a náročností tratě, počtem uzavírek, místem, kudy je závod veden, a snahou zabezpečit co nejhladší průběh události. Na pražském maratonu a půlmaratonu je potřeba kolem tisíce dobrovolníků, na půlmaratonu v Olomouci kolem 900 a na dalších závodech mezi 400 až 700 dobrovolníky (viz tabulka 1). Na akcích konaných v Praze se přibližně v polovině případů zúčastní jedinci opakovaně, na regionálních závodech je to číslo vyšší, jedná se asi o 60%. Dobrovolníkem se může stát kdokoli, kdo má zájem na akcích pomáhat.

Hlavními partnery společnosti PIM a běžecké ligy RunCzech, kteří závody nějakým způsobem podporují, ať už finančně či v podobě dodavatele doprovodných vozidel, aut pro organizátory, zajištění pitného režimu nebo sportovního oblečení, a dalších, jsou společnosti Volkswagen, Mattoni, Adidas, Sportisimo a Birell. Od těchto firem také získávají věcné dárky (odměny) dobrovolníci, jako například značková

dobrovolnická trička Adidas, plechovky nealkoholického piva Birell nových příchutí, či vodu Mattoni pro dodržování pitného režimu v průběhu akce.

### **3.4.1 Vznik a historie běžeckých závodů RunCzech**

Myšlenka uspořádat maraton v Praze vznikla už v roce 1994. Carlo Capalbo a Gelindo Bordin se nechali inspirovat maratonem v New Yorku. Poté se spojili s legendárním českým běžcem Emilem Zátopkem a v roce 1995 se již v centru Prahy běžel první maraton. Na startu se objevilo 958 běžců. Doprovodných akcí se zúčastnilo přes 15 000 lidí. Další rok k pražskému maratonu přibyl další závod – Zlatá desítka pro elitní běžce. V roce 1997 se poprvé běžely studentské štafety Juniorského maratonu. Zlatá desítka byla přejmenována na Grand Prix a počet elitních účastníků dvojnásobně vzrostl, na startu stálo 1 848 běžců. Trasa se od Zbraslavi v roce 1998 přesunula více do centra, poprvé se běželo přes Karlův most. Následující rok k maratonu a Grand Prix přibyl také pražský půlmaraton. Poprvé pomáhá dotvářet atmosféru závodu Marathon Music Festival. Do Prahy se postupně začínají sjíždět na závody také běžci světové elity. V roce 2002 se konal první závod na in-line bruslích, kterého se zúčastnilo neuvěřitelných 530 bruslařů. Grand Prix byl otevřen pro veřejnosti v roce 2003. Počet účastníků půlmaratonu pořádaného v roce 2006 poprvé převýšil počet maratonských běžců. V roce 2010 se poprvé konal závod mimo Prahu – půlmaraton v Olomouci, a Pražský maraton zaznamenal rekordní účast 7 934 běžců. Po Olomouci přibývá k mimopražským závodům postupně také půlmaraton v Ústí nad Labem a v Českých Budějovicích. (RunCzech, 2018)

Značka RunCzech vznikla v roce 2012, se kterou je spojená celoroční běžecká liga, což je seriál závodů pro širokou veřejnost, které se konají během roku hned v několika českých městech – Praze, Olomouci, Českých Budějovicích, a Ústí nad Labem. Běžecké závody mají různé vzdálenosti, aby si běžec jakékoli úrovně mohl najít ideální variantu, kombinaci, která mu bude vyhovovat a kterou zvládne uběhnout. Motto ligy zní: „Běhejte, soutěžte a poznejte Českou republiku jinak“. Také pomocí běžecké ligy se PIM snaží propagovat zdravý a aktivní životní styl. (RunCzech, 2018)

V roce 2013 do RunCzech běžecké ligy přibyl Mattoni 1/2Maraton Karlovy Vary. Ve stejném roce byl na pražské Letné otevřen první běžecký dům na světě s názvem Running Mall. Koncept obchodu zaujal a inspiroval organizátory ostatních světových

maratonů a dalších velkých a prestižních běžeckých závodů světa. V roce 2014 se konal jubilejní 20. ročník Pražského maratonu, účastnilo se ho tehdy 9.500 běžců z 91 zemí světa. Na tento ročník byla startovní čísla vyprodána už na začátku roku. Všechny závody pořádaných RunCzech v roce 2014 se celkem zúčastnilo 69.800 běžců. Zájem o závody RunCzech je mezi běžci stále větší, a tak se organizátor snaží postupně kapacitu závodů navyšovat. O rok později se na start závodů postavilo již 74.500 závodníků ze 108 zemí světa. V letošním roce se očekává naplněná kapacita Pražského maratonu, kterou se podařilo navýšit na 10.600 běžců. (RunCzech, 2018)

V současné době do RunCzech běžecké ligy patří osm závodů, z toho sedm je pořádaných PIM na území České republiky – mezinárodní maraton a půlmaraton v Praze, Olomouci, Českých Budějovicích, Karlových Varech a Ústí nad Labem, a Birell Grand Prix. Jako osmý závod, který byl do ligy přidán dodatečně, je vybrán vždy jeden z mezinárodních maratonů konaných v zahraničí. Prvním hostujícím závodem RunCzech běžecké ligy byl maraton v Košicích v roce 2013, součástí dalších ročníků pak byly maratony v New Yorku, v Pekingu, v Berlíně a v roce 2017 maraton ve Valencii. (RunCzech, 2018)

V poměru k stále rostoucímu počtu běžců a zvyšování kvality závodů, služeb a celkové péče o závodníky a diváky, je potřeba také navýšit počet dobrovolníků, kteří pomáhají dotvářet atmosféru akcí a jsou neodmyslitelnou součástí organizačního týmu a komfortu poskytovaného závodníkům.

### **3.4.2 Práce s dobrovolníky RunCzech**

Při práci s dobrovolníky a pro plnění stanovených cílů organizace je velmi důležité udržovat pozitivní vztahy mezi zaměstnanci a dobrovolníky. Vzájemně by se na sebe neměli povyšovat a měli by se snažit spolu vycházet a kooperovat za účelem splnění stanovených cílů organizace, hladkého průběhu závodu, odstranění nedostatků apod. Organizátor by měl zaměstnance dopředu seznámit s tím, že se do jejich kolektivu zapojí dobrovolníci, aby se na to mohli připravit psychicky i fyzicky. Někteří z nich dostanou za úkol dobrovolníky proškolit. Důležité je, aby si uvědomili, že dobrovolníci nejsou profesionálové v daném oboru, ale nejsou to rozhodně ani podřadní lidé, které mohou využívat k práci, kterou nikdo nechce dělat, ale že to jsou lidé, kteří dobrovolně věnují svůj čas dané činnosti a pomoci, aniž by získali platové ohodnocení. Dobrovolníci mohou

být velmi vzdělaní a vážení lidé, stejně tak jako studenti, důchodci či maminky na mateřské dovolené. Zaměstnanci by měli přijmout dobrovolníky jako pomocníky, kteří mají stejný záměr a cíl jako oni a nejdou proti nim. Pokud by spolupráce zaměstnanců a dobrovolníků nefungovala, mohlo by to vést k problémům, neplnění stanovených úkolů a v konečném důsledku ani k naplnění cílů organizace. Tomu se snaží předejít koordinátor dobrovolníků, který zajišťuje mimo jiné komunikaci mezi těmito dvěma skupinami.

#### **3.4.2.1 Nábor dobrovolníků**

Získávání dobrovolníků není snadné a velmi záleží na tom, zda jsou potřeba dobrovolníci v rámci jednorázové akce anebo si organizace sestavuje tým, který bude působit dlouhodobě a pravidelně. Někteří dobrovolníci se mohou přidat do stálého týmu dobrovolníků na základě jejich dobrých zkušeností na jednotlivých akcích. Velký důraz se u této kategorie dobrovolníků klade na snahu udržet jejich motivaci a snažit se v nich vzbudit pozitivní vztah a loajalitu k dané organizaci. Plamínek a kol. (1996, s. 56) uvádějí mezi nejčastější způsoby propagace dobrovolnictví:

- letáky,
- inzerci v tisku,
- náborové akce,
- dobrovolnické agentury,
- místní a oblastní rozhlasová vysílání,
- střední a vysoké školy,
- osobní kontakty.

Martina Kozáková (2018), koordinátor dobrovolníků v rozhovoru prozradila: „*Sháníme dobrovolníky skrze střední školy, kluby seniorů, náborové plakáty na veřejných místech, dobrovolnická centra, zaměstnance různých firem a samozřejmě na základě dobré zkušenosti si sami dobrovolníci seženou k sobě kamaráda, sourozence, známého, přítele apod. Zkrátka všude, kde to jen jde.*“

Na oficiálních webových stránkách nabízí konkrétní pozice na jednotlivých závodech, které ještě nejsou obsazeny, pomocí inzerátů na webových stránkách v sekci Aktuality. Jako příklad je uveden inzerát z dubna 2016: „*Staň se dobrovolníkem! Do 22. ročníku Volkswagen Maratonu Praha zbývá posledních 10 dní. Chceš nasát atmosféru jednoho z nejhezčích maratonů světa z trošku jiného pohledu? Staň se RunCzech*

*dobrovolníkem! Kromě nových zážitků na tebe čeká tričko, čepice a maratonský batoh. Registrace je jednoduchá, stačí vyplnit formulář a my se ti ozveme.“ K tomuto inzerátu přidali také motivační fotografie z předchozích ročníků se slogany všeho, co mohou dobrovolníci získat: „Nejlepší elitní atleti světa ti budou na dosah, budeš součástí závodu s účastí 93 národností, na výběr budeš mít z několika pozic, skvělí lidé budou všude kolem tebe, budeš dobrovolník i fanoušek v jednom, závod si užiješ z jiného pohledu než ostatní, dostaneš týmové triko a RunCzech batoh.“ (RunCzech, 2016)*

Informace pro stávající i potenciální dobrovolníky jsou zveřejňovány také na sociálních sítích RunCzech. Pro tento účel byla založena také facebooková skupina pojmenovaná Dobrovolníci RunCzech, kam se může kdokoli přidat. Koordinátoři RunCzech zde komunikují se svými dobrovolníky, objevují se zde nejen nabídky dobrovolnické činnosti a volné pozice na jednotlivých závodech, ale také fotky, zážitky a zkušenosti zveřejňované samotnými dobrovolníky.

RunCzech se snaží motivovat dobrovolníky vidinou zažít neopakovatelnou atmosféru světových běžeckých závodů, získat bezprostřední zkušenosti s pořadatelstvím a organizací na jedněch z největších sportovních akcí v ČR, navázat nová přátelství a získat nové kontakty, být součástí týmu lidí, které spojují společné zážitky, úspěchy, radost i vzájemná podpora a důvěra, pomoci zvýšit kvalitu závodů a zajistit profesionální servis pro běžce a pomoci zabezpečit chod závodů a být jejich důležitou součástí. V případě zájmu nabízí dobrovolníkům také možnost další spolupráce při pořádání závodů. (RunCzech, 2018) Celou kampaň, která má za úkol přilákat dobrovolníky na závody RunCzech, podpořili nejrůznějšími tematickými fotografiemi, motivačními videi, příklady spokojených dobrovolníků z předchozích závodů a na sociálních sítích také hashtagem #runczechvolunteer.

Dobrovolníkem na závodech RunCzech se může stát v podstatě kdokoli, kdo o to má zájem. Všichni, kdo chtějí být součástí pořadatelského týmu v rámci některého ze závodů, se mohou zaregistrovat mezi dobrovolníky na oficiálních webových stránkách [www.runczech.com](http://www.runczech.com) v sekci pro dobrovolníky. Zde také naleznou všechny potřebné informace a požadavky ze strany organizátora, včetně návodu, jak se stát dobrovolníkem u RunCzech. Po úspěšné registraci pomocí elektronického formuláře si každý může vybrat závod podle data nebo místa konání, které mu vyhovuje, nebo konkrétní závod, který ho zajímá a kterého by se chtěl zúčastnit. Pro vyšší spokojenost dobrovolníků má každý možnost zvolit si oblast, kde chce pomáhat – v oblasti startu a cíle, na trase a na

předávkách štafetového závodu, na občerstvovacích a osvěžovacích stanicích, v úschovně zavazadel, jako info-dobrovolník, jako vlajkonoš a další.

#### **3.4.2.2 Proškolení dobrovolníků**

Každý, kdo chce využívat pomoc dobrovolníků, musí brát v potaz, že se nejedná o profesionály v daném oboru, že neví, jak organizace funguje, jaké má principy, a že danou činnost většina z nich možná ještě nikdy nedělala. Je potřeba je řádně proškolit, vysvětlit jim, co je cílem organizace, jak by měl závod probíhat, jaké jsou jejich úkoly, jaké situace mohou nastat, jak je řešit, s čím se raději obrátit na svého koordinátora apod.

V rámci každého ze závodů jsou dobrovolnické pozice rozděleny na tři hlavní skupiny podle jejich působení – v prostotu startu a cíle, které se rozdělují ještě na několik dalších pozic, na občerstvovacích stanicích a na trase závodu. V průběhu závodu je asi deset typů pozic, na kterých probíhá spolupráce s dobrovolníky, liší se podle typu činnosti. Dobrovolníky do oblasti startu a cíle si zajišťuje přímo PIM. Sehnat dobrovolníky na občerstvovací stanice a podél trasy závodu, předat jim instrukce a celkově se o ně postarat, má za úkol externí koordinátor dobrovolníků, většinou někdo lokální (podle místa konání závodu), který komunikuje s hlavním koordinátorem dobrovolníků RunCzech. (Murko, 2018) Koordinátoři RunCzech, kteří mají na starosti dobrovolníky v prostoru startu a cíle rozesílají minimálně měsíc před akcí informační e-mail, ve kterém ujišťují dobrovolníka, že se s ním na akci počítá. E-mail obsahuje také orientační čas a místo setkání, jaké odměny dostanou, a kdo bude jejich vedoucím, komu se mají nahlásit. Týden před závodem každá skupina dobrovolníků, podle jejich pozic, dostane již závazné informace, které obsahují místo, termín a čas setkání, popis jejich činnosti, jaké získají odměny a kontakt na konkrétního vedoucího dané skupiny. V den závodu si podle seznamu koordinátor zapisuje, kdo přišel a kdo nepřišel. Dobrovolníci, kteří se dostavili, jsou ještě před závodem proškoleni. (Murko, 2018)

#### **3.4.2.3 Odměna pro dobrovolníky**

Pro každého dobrovolníka je odměnou něco jiného – dobrý pocit, účast na závodě mezinárodního významu, zažít město jinak, odreakování se, podpora běžců atd. Odměnou může být také naplnění očekávání a získání toho, co člověka motivovalo pro dobrovolnou činnost.

Závody nabízí odměny v podobě nevšední a unikátní sportovní atmosféry, velkého množství zážitků, zkušeností, nových přátel a v neposlední řadě možnost osobního rozvoje a sounáležitosti. Další odměny, které RunCzech nabízí, se závod od závodu liší. Standardně získávají oficiální dobrovolnická trička, občerstvení, propagační a pamětní předměty, možnost využít běžecké tréninky v Running Mall bezplatně a další benefity jako batohy, tašky, kšiltovky apod. Jak uvedla v rozhovoru Kozáková (2018), vše závisí na jednání organizátora se sponzory a partnery a na finančních možnostech organizace na danou sezonu. Odměny jsou plánovány dlouho dopředu. Předem organizátor požaduje seznamy dobrovolníků se základními údaji o nich, včetně velikosti trička.

Tričko a občerstvení dostanou na začátku a ostatní odměny získávají dobrovolníci vždy až po závodě, společně s poděkováním a ohodnocením jejich zvládnutí úkolu od svého vedoucího. Koordinátoři RunCzech po závodě rozesílají také e-mail s poděkováním za spolupráci. Každý rok po ukončení sezony se koná Party pro dobrovolníky, kde je pro ně připraven bohatý program a občerstvení. Tento večer má sloužit jako další způsob poděkování za dobře odvedenou práci. (Kozáková, 2018)

#### ***3.4.2.4 Výzkum spokojenosti dobrovolníků a zpětná vazba***

Po skončení události RunCzech provádí výzkum spokojenosti dobrovolníků formou osobního dotazování a zároveň spolu s děkovným e-mailem dává možnost dobrovolníkům zaslat zpětnou vazbu, kde mají dobrovolníci prostor vyjádřit své názory, zkušenosti, a také stížnosti, nespokojenost apod. Ve většině případů je zpětná vazba pozitivní, jak uvedla Kozáková, ale občas se najde i někdo, kdo spokojený nebyl – např. neseseděla mu velikost trička, nebo nebyl spokojený s přístupem a jednáním svého vedoucího. Těmto případům se RunCzech věnuje a stížnosti řeší individuálně.



## 4 METODICKÁ ČÁST

Předmětem výzkumu provedeného v rámci této diplomové práce bylo nalézt důvody, proč se člověk stane dobrovolníkem právě na běžeckých závodech RunCzech, co ho k tomu vede, co ho motivuje setrvat.

### 4.1 Použité metody výzkumu

Z důvodu povahy problematiky a stanovených cílů této diplomové práce jsem zvolila kvantitativní výzkum – dotazník, v kombinaci s rozhovorem. Motivaci dobrovolníků jsem zjišťovala pomocí dotazníku z důvodu potřeby sběru velkého množství dat, od velké skupiny lidí, v co nejkratším čase. V rámci této práce proběhly v únoru 2018 také dva polostrukturované rozhovory se dvěma zástupci organizace RunCzech – koordinátory dobrovolníků Martinou Kozákovou a Igorem Murkou, k získání potřebných informací a doplnění dalších důležitých informací, které nejsou volně přístupné, a také ke zjištění konkrétních informací týkajících se jejich postoje vůči dobrovolníkům, úrovně péče o ně v rámci běžeckých závodů i v mezidobí, jejich výběr, školení i odměňování.

#### 4.1.1 Získávání dat

Výzkumná data mohou být získávána dvěma možnými způsoby – nová data přímo od zkoumaného vzorku populace anebo využitím již existujících dat, která byla dříve prezentována v jiných výzkumech. Keller a Kotler (2007, s. 143) rozlišují data primární a sekundární podle toho, za jakým účelem byla shromážděna.

##### - Primární data

Primární data ještě nikdy nebyla publikována a jsou získávána pro konkrétní výzkum. Obsahují nové informace pocházející přímo od zdroje – od dotazovaných, a jsou získávány ke specifickým účelům, v rámci konkrétního projektu. Získávají se nejčastěji pozorováním, prostřednictvím skupinových diskuzí (*focus groups*), dotazováním, z dat o chování zákazníků nebo experimentálně.

#### - **Sekundární data**

V rámci výzkumu mohou být využita sekundární data, která již někde existují a byla dříve shromážděna za jiným účelem, v rámci jiného výzkumu. Tyto údaje můžeme získat z databází, odborných publikací a článků a dalších volně dostupných studií.

V případě, že jsou předchozí data nedostupná, neaktuální či jinak nevyhovující, použijeme techniky pro sběr primárních dat. Právě z důvodu specifického zaměření tohoto výzkumu proběhl sběr primárních dat pomocí jedné z metod kvantitativního výzkumu.

#### **4.1.2 Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní výzkum byl dříve považován jako jediný typ výzkumu za empirický a důvěryhodný, jak ve své knize uvádí Reichel (2009, s. 42). Postupem času se však zjistilo, že se kvantitativní a kvalitativní výzkum vzájemně doplňují právě díky tomu, že jsou to metody odlišné a používají se ve specifických situacích. V současnosti jsou brány obě metody jako sobě rovné. Pokud jsou použity obě metody v rámci jednoho výzkumu, mluvíme o výzkumu smíšeném.

Kvantitativní přístup k získávání dat podle Reichela (2009, s. 40) předpokládá, že předmětem zkoumání mohou být různé objekty, aspekty, procesy sociálního světa, které jsou svým způsobem měřitelné nebo je lze alespoň určitým způsobem roztrždit či uspořádat. Informace jsou kvantifikovány do takové podoby, aby šly co nejlépe porovnávat. Výsledky jsou analyzovány statistickými metodami, jejichž záměrem je ověřit platnost hypotéz o výskytu určitých charakteristik, které zkoumáme. Mohou být také zkoumány vzájemné vztahy mezi různými charakteristikami a dalšími objekty a jejich vlastnosti.

Existují různé techniky kvantitativního výzkumu. Mezi nejčastěji využívané nástroje se řadí dotazování, které je vhodné pro získávání názorů větší skupiny lidí, jako jsou v tomto případě dobrovolníci. Dalšími metodami jsou pozorování a experiment. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 175) dotazování představuje sběr primárních dat, který je založený na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu výzkumníka s respondentem.

Společným cílem všech metod dotazníkového šetření je shromáždění dat reprezentující názory a postoje celé populace. Výzkumník má možnost nashromáždění informace z průzkumu, který provedl na reprezentativním vzorku, a jeho výsledky generalizovat na celou populaci v rámci mezí náhodných chyb. (Bartlett et al., 2001) Aby mohly být výsledky zobecněny a měly správnou vypovídající hodnotu, je potřeba zaměřit se na výběr typu průzkumu s ohledem na stanovené cíle výzkumu, ekonomické a časové možnosti obou zúčastněných stran a další dostupné prostředky.

Výběr vhodného typu dotazování je závislý na mnoha různých faktorech jako je charakter a rozsah výzkumu, skupina respondentů a mnohdy také časová a finanční náročnost. Rozlišujeme několik typů dotazování, které jsou v praxi v rámci výzkumů většinou kombinovány (Kozel, Mynářová, a Svobodová, 2011, s. 88):

- **osobní,**
- **telefonické,**
- **písemné,**
- **elektronické (online).**

Osobní dotazování je časově velmi náročné a výsledky může ovlivnit osobnost a vystupování tazatele. Telefonické dotazování je rychlejší způsob získávání informací, avšak setkává se s neochotou lidí věnovat čas dotazníku. Písemné dotazování je zasílání dotazníku respondentům poštou, kteří vyplněný dotazník musí zaslat zpět na adresu tazatele. Je to poměrně zdlouhavý, neefektivní a nákladný způsob a v současnosti se již téměř nevyužívá.

Pro tento výzkum byl využit elektronický neboli online dotazník, který patří k nejmladším metodám sběru dat. Respondent dotazník vyplňuje na internetových stránkách pomocí formuláře. Odkaz na něj je rozeslán elektronickou poštou (e-mailem) a v dnešní době může být sdílen také pomocí dalších komunikačních kanálů a sociálních sítí. Nevýhodou je omezení vzorku respondentů pouze na ty, kteří mají přístup k internetu a zvládnout dotazník vyplnit, to znamená, že jsou tzv. počítačově gramotní. Výhodou tohoto typu dotazování je jeho nenáročnost, rychlost sběru velkého množství dat, a dostatek času na promyšlení a vyplnění odpovědí pro dotazovaného. Asi největší výhodou elektronického dotazování tazatel využije při samotném zpracování a vyhodnocování dat. Veškeré získané informace jsou rovnou v elektronické podobě, jdou tak jednoduše vyhodnotit a graficky znázornit. Za nedostatky elektronického dotazování můžeme považovat například to, že nemůžeme zkontrolovat, kdo dotazník opravdu vyplnil,

momentální náladu a rozpoložení dotazovaného či nemožnost dovysvětlit či upřesnit otázku. Aby nedošlo k nepochopení otázkám, či jinému nedorozumění, je důležité správně sestavit dotazník na základě operacionalizace a následně provést důkladnou pilotáž, která by případné nedostatky měla odhalit.

Zvolila jsem elektronický dotazník z toho důvodu, že většina lidí v dnešní době má přístup k internetu, ať už na počítači nebo na mobilu, a nemají příliš času vyplňovat dotazníky v papírové podobě nebo věnovat čas osobnímu rozhovoru. Díky elektronické formě mohli dotazníkem respondenti vyplnit svůj čas například při cestě v městské hromadné dopravě nebo při čekání ve frontě na úřadě. Dalším důvodem byla výhoda, že data jsou rovnou v elektronické podobě, což šetří čas při zpracovávání dat a je zde pravděpodobnost mnohem menšího množství chyb, které by mohly nastat při přepisování výsledků například z tištěných verzí. Dotazník jsem vytvořila pomocí webové aplikace Formuláře od společnosti Google.

Oproti kvantitativnímu výzkumu, jehož předností je získávání měřitelných dat od velkého množství respondentů, se výzkum kvalitativní zaměřuje na získávání detailních informací o zkoumaných jevech od jedince či menšího vzorku respondentů. Mezi nejčastěji používané techniky kvalitativního výzkumu patří podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 167-173) individuální hloubkový rozhovor neboli interview, skupinový rozhovor, projektivní techniky a další metody.

#### **4.1.3 Proces kvantitativního výzkumu**

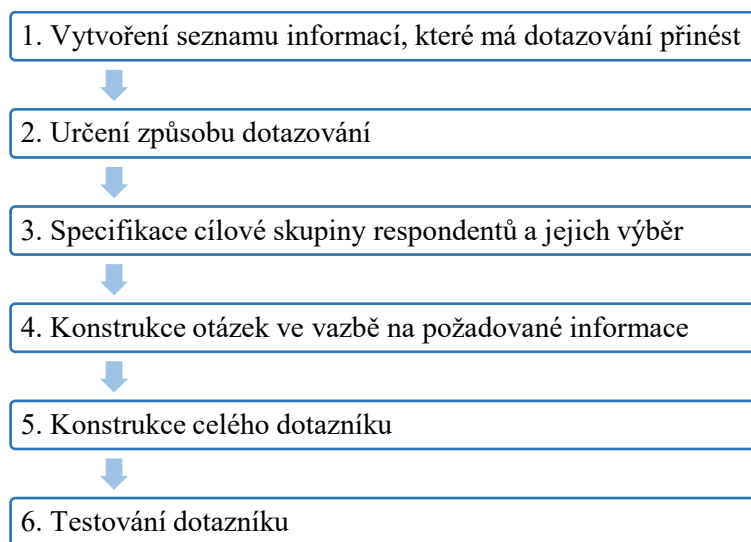
Na kvantitativní výzkum můžeme nahlížet jako na pětistupňový proces, jak uvádí Swanson (1997). Nejprve si musíme stanovit základní výzkumné otázky, na které se snažíme najít odpovědi. Poté musíme určit, kdo bude účastníkem výzkumu (základní soubor – populace, a vzorek), respektive, čí názory chceme zjistit. Jako další je potřeba vhodně zvolit metody výzkumu potřebných k zodpovězení stanovených otázek. Postup výběru můžeme rozdělit na pět konkrétnějších úkolů:

- a. Stanovení proměnných
- b. Volba způsobu měření proměnných
- c. Výběr vhodných nástrojů měření
- d. Tvorba platných hodnotících škál
- e. Konstrukce otázek a provedení předvýzkumu

Následně musíme vybrat vhodné nástroje analýzy, na základě, kterých na konci budeme schopni výsledkům porozumět a interpretovat je. (Swanson, 1997)

Součástí celého výzkumného procesu je také volba způsobu získávání informací. Pro tento výzkum jsem zvolila metodu dotazování pomocí elektronického dotazníku, tudíž je zapotřebí do procesu výzkumu zakomponovat také tvorbu dotazníku a jeho přípravu. Postup přípravy dotazníku je důležitý, aby následná realizace přinesla požadované a vypovídající výsledky. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 187) tento postup tvorby rozdělili na šest fází, které na sebe postupně navazují a vzájemně se doplňují a ovlivňují. Jednotlivé fáze jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Postup tvorby dotazníku



Zdroj: vlastní (podle Kozla, Mynářové, a Svobodové, 2011, s. 187)

Dotazník by měl respondenta zaujmout na první pohled. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 205) by měl být dotazník srozumitelný, jednoduchý na vyplňování, neměla by chybět dostatečná nabídka variant odpovědí, otázky by měly být přehledně uspořádané pro snazší orientaci respondenta, celý dotazník by měl být formálně a vzhledově přizpůsoben schopnostem a možnostem respondentů (velikost písma, barevnost, čitelnost písma apod.) a celkově by měl na sebe logicky navazovat.

Typy dotazníku můžeme rozlišit podle jeho struktury na strukturovaný a polostrukturovaný. (Kozel, Mynářová, a Svobodová, 2011)

- **Strukturovaný**

Ve strukturovaném dotazníku používáme převážně otázky s pevně daným počtem odpovědí. Má pevnou logickou strukturu a jeho výhodou je rychlost, jednoduché vyplňování, snadné zpracování dat a usnadňuje jejich následné porovnávání. Má však nižší vypovídající hodnotu, protože respondent nemá šanci odpovídat zcela podle svého názoru či zkušenosti, ale musí se řídit předem nabízenými možnostmi.

- **Polostrukturovaný**

Dotazník polostrukturovaný obsahuje jak otázky uzavřené, tak polouzavřené i otevřené. Díky tomu máme možnost získat větší množství informací od respondentů. Výhodou je, že se můžeme dozvědět i něco navíc, na co se tazatel přímo neptal. Nevýhodou je náročnější zpracovávání a porovnávání získaných dat.

Každý dotazník by měl mít také název, který ve většině případů obsahuje téma výzkumu. Většina dotazníků se řídí základním rozložením dotazníku podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 206), které obsahuje tři části. Úplně na začátku by měl tazatel vysvětlit cíle výzkumu, popsat způsob, jakým se budou odpovědi vyplňovat apod. Následují tematicky ucelené sekce otázek a odpovědí, které by na sebe měly logicky navazovat. A v závěru se sluší poděkovat respondentovi za čas a energii, kterou vyplňování věnoval.

Pro tento výzkum jsem zvolila dotazník polostrukturovaný, aby měli dobrovolníci prostor vyjádřit svůj názor a zkušenosti, které jsou velmi důležité, co se týče jejich motivace a spokojenosti. Dotazník jsem nazvala „Motivace dobrovolníků běžeckých závodů RunCzech“ a hned v úvodu jsem krátce představila záměr a cíle výzkumu, vysvětlila jsem, co je myšleno běžeckými závody RunCzech a že se jedná o dotazník určený nejen dobrovolníkům, ale také potenciálním zájemcům o dobrovolnictví. Na konec úvodního dopisu jsem zahrнула také poděkování za spolupráci a čas, který respondenti dotazníku věnovali, a úplně na závěr jsem přidala své jméno a obor, který studuji, aby pro respondenty byl dotazník o něco méně formální.

#### **4.1.4 Operacionalizace**

Při tvorbě dotazníku je nejprve dobré provést rozklad hlavního výzkumného problému na jednotlivé konkrétnější části, které budou snáze měřitelné. Tento proces se nazývá operacionalizace. (Foret, 2012, s. 29)

V prvním kroku operacionalizace podle Foreta (2012) bylo definováno několik hlavních témat a kategorií, které se týkají motivace dobrovolníků, a jsou předmětem následného výzkumu:

- Zkušenosti s dobrovolnictvím
- Motivy pro dobrovolnictví
- Podmínky dobrovolnictví
- Odměny
- Volný čas
- Informace o respondentovi

V dalším kroku byly jednotlivé kategorie rozděleny na dílčí podkategorie, ke kterým již byly formulovány konkrétní otázky. Postupný rozklad a konkretizování předmětu zkoumání je znázorněn na schématu operacionalizace motivace dobrovolníků v příloze č. 1.

#### **4.1.5 Výzkumné otázky**

V úvodu dotazníku se používají otázky, které by měly být nenáročné a dostatečně zajímavé. Tazatel se snaží úvodními otázkami získat zájem a důvěru respondenta a zároveň ho motivovat k dalšímu vyplňování. Abychom zajistili, že na další otázky budou odpovídat pouze respondenti, kterých se daná otázka opravdu týká, použijeme otázky filtrační. Poté se už dalšími tematickými (věcnými) otázkami zaměříme konkrétně na problém, který v rámci výzkumu řešíme. Do dotazníku můžeme dále zařadit také otázky zahřívací, kterými se snažíme přimět respondenta vybavit si určité věci, situace a pocity z paměti. Mohou následovat otázky specifické a citlivé a v samotném závěru dotazníku otázky identifikační, které mají za úkol zjistit základní informace o respondentovi.

Při volbě jednotlivých otázek se musíme řídit tím, jakou funkci v dotazníku mají mít, a co pomocí které otázky chceme zjistit. Podle Kozla (2006, s. 166-173) můžeme rozlišovat typy otázek podle účelu:

- **nástrojové** (kontaktní, filtrační, analytické, kontrolní),
- **výsledkové** (normální, měřítkové, dokreslující),
- **pomůcky** (verbální, obrazové, vzorky).

Pomocí výsledkových otázek zjišťujeme názory, zkušenosti, postoje a motivy respondenta, resp. dobrovolníka, na základě, kterých formulujeme výsledky a doporučení pro organizaci, resp. na vylepšení péče o dobrovolníky RunCzech.

Otázky můžeme rozdělit také podle variant jejich odpovědí na otevřené, polouzavřené a uzavřené. (Kozel a kol., 2011, s. 215-218) Otevřené otázky, ve kterých dotazovaný nemá na výběr z žádné z možností, ale má možnost vyjádřit svůj názor či postoj vlastními slovy. Uzavřené otázky mají jasně stanovené možnosti odpovědí, respondent si tak může zvolit, která z odpovědí se nejvíc blíží jeho názoru, postojům a zkušenostem. Kombinací dvou předchozích typů jsou polouzavřené otázky, ve kterých má respondent možnost výběru jedné z předem přichystaných odpovědí a také možnost přidat svou vlastní. U otázek uzavřených můžeme zvolit typ odpovědí (Kozel, Mynářová, a Svobodová, 2011):

- **alternativní (výběrové)**, kde se odpovědi navzájem vylučují a je možné zvolit pouze jednu odpověď,
- **selektivní (výčtové)**, kde se odpovědi vzájemně nevylučují a respondent má možnost zvolit jednu nebo více odpovědí.

V případě, že je v dotazníku několik otázek, které jsou si tematicky velmi blízké a nabízejí stejné možnosti odpovědí, můžeme je spojit do jednoho bloku v rámci jedné otázky, do tzv. **baterie otázek**. (Kozel a kol., 2011, s. 217) Tento způsob sloučení otázek, na které respondent zaznamenává odpovědi pomocí hodnotící škály, byl v dotazníku po tuto studii využit hned několikrát.

U uzavřených otázek je potřeba zvolit si také metodu zaznamenávání odpovědí, respektive vybrat si, který typ uzavřené otázky použijeme. Kotler (2007, s. 146) rozlišuje:

- **Dichotomické otázky** – respondent má na výběr pouze dvě možné odpovědi (nejčastější bývají ano – ne, muž – žena).



- **Likertova škála** – dotazovaný má možnost vyjádřit se pomocí pětibodové nebo sedmibodové stupnice vyjadřující míru spokojenosti respondenta (krajní body určují absolutní spokojenost a absolutní nespokojenost).
- **Multiple choice** – respondent má na výběr z více variant předem daných odpovědí, může zaškrtnout i více než jednu odpověď u jedné otázky.
- **Sémantický diferenciál** – stupnice mezi dvěma protipóly, dotazovaný se přiklání na jednu nebo druhou stranu.
- **Stupnice (důležitosti, známek aj.)**

Jedním z nejčastěji používaných typů odpovědí na uzavřené otázky je škálování, které se využívá k hodnocení a měření subjektivních názorů, postojů, motivů, vztahů atd. Hlavní význam spočívá v možnosti převést znaky neměřitelné na měřitelné. Odpovědi poté můžeme snadno kvantifikovat a následně provést analýzu. Stupnice hodnocení (škály) mohou být vyjádřeny slovně, číselně nebo graficky. (Kozel a kol., 2011, s. 217)

Nejdůležitější je položit otázky tak, aby jim porozuměli, pokud možno všichni respondenti. Podle Kozla (2006, s. 161-162) existuje několik pravidel, kterými je dobré se při přípravě a konstrukci dotazníku řídit:

1. Ptát se přímo
2. Ptát se jednoduše (otázky musí pochopit každý)
3. Přizpůsobit slovník cílové skupině (u široké veřejnosti nepoužívat cizí slova a odborné výrazy)
4. Ptát se konkrétně (jasné a přesné otázky)
5. Používat krátké otázky
6. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí (snažit se najít otázky, které respondenty a jejich názory odlišují od sebe)
7. Vyloučit zdvojené otázky (neslučovat více otázek do jedné, respondent pak neví, na co má odpovědět)
8. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky (ptát se bez emocí)
9. Vyloučit nepříjemné otázky
10. Vyloučit negativní otázky (mohou být matoucí)

V tomto dotazníkovém šetření zabývající se motivací dobrovolníků u RunCzech byly použity všechny tři typy otázek – otevřené, uzavřené i polouzavřené. Uzavřené otázky byly použity u většiny otázek v dotazníku a také v závěru dotazníku pro zjištění

základních informací o respondentech, podle kterých jsou identifikováni a seskupováni při analýze výsledků. Otevřené otázky byly použity k získání konkrétnějších informací ohledně motivů, resp. odměn, které by motivovaly dobrovolníky, špatných zkušeností v průběhu vykonávání dobrovolné činnosti a nápadů na zlepšení práce s dobrovolníky u RunCzech.

Polouzavřená otázka byla použita v dotazníku při zjišťování pozic, které respondent jako dobrovolník zastával. RunCzech nabízí dobrovolníkům několik možností, jak se mohou do organizace zapojit. V rámci závodu je potřeba zajistit dobrovolníky na občerstvovacích a osvěžovacích stanicích, v oblasti startu a cíle, na vydávání startovních čísel a balíčků, na trase a na předávkách štafetového závodu, v úschovně zavazadel, na registracích. Potřeba jsou také vlajkonoši a tzv. info dobrovolníci, kteří mají za úkol poradit divákům či závodníkům, kde najdou, co hledají, kudy se běží, kudy se dostanou do oblasti cíle apod. Dobrovolníci, kteří se účastnili vícrát než jednou, mohli mít na každém závodě jinou funkci, z toho důvodu měli možnost v rámci této otázky zvolit jednu či více variant a mohli vypsát také dopsat další pozice, které nebyly v nabídce. Důležité je zjistit jakou pozici zastávali, co měli za úkol a zda byli spokojeni a byla naplněna jejich očekávání.

Otázky týkající se motivace respondentů byly vytvořeny jako baterie otázek, do které bylo vybráno několik hlavních motivů, které akce nabízí či může nabízet dobrovolníkům, která by mohla ovlivňovat rozhodování dobrovolníků, zda se do organizace závodů RunCzech zapojit či nikoli. Každý respondent měl možnost u každého motivu zvolit, jak moc je pro něj důležitý právě při jeho rozhodování. Odpovědi byly v rozmezí velmi důležité – absolutně nedůležité, kde se dobrovolník měl rozhodnout a přiklonit se k variantě, která lépe odpovídala jeho přesvědčení, potřebám a pocitům.

Otázka filtrační, která má za úkol rozdělit skupinu respondentů tak, aby jim byly kladeny pouze otázky, které se jich týkají, byla použita hned na samý úvod dotazníku. Dotazem, zda dotyčný již někdy prováděl dobrovolnickou činnost u RunCzech byly vyselektovány dvě skupiny lidí – stávající a potenciální dobrovolníci. Kontaktní otázky s otevřenými odpověďmi propojovaly jednotlivé sekce dotazníku.

## 4.2 Zkoumaný soubor

Do zkoumaného souboru patřil každý jedinec bez ohledu na pohlaví, věk, vzdělání, nebo zda sportuje či nikoli. Oslovit měl dotazník nejen dobrovolníky, kteří se již účastnili některé ze sportovních akcí RunCzech, ale také ostatní dobrovolníky ve sportu i dalších odvětvích a v neposlední řadě také jedince, kteří se nikdy jako dobrovolníci žádné akce nezúčastnili.

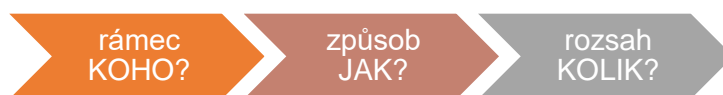
K distribuci dotazníku jsem využila elektronickou poštu (e-mail) a sociální síť Facebook. Odkaz na dotazník v listopadu 2017 rozeslala organizace RunCzech e-mailem všem přibližně 2 000 dobrovolníkům, které má aktuálně ve své databázi z předešlého roku. Dotazník byl také zveřejněn v říjnu 2017 na oficiální facebookové skupině „Dobrovolníci RunCzech“, která má k 6. březnu 2018 celkem 1 638 členů, na profilu Asociace studentů FTVS, která má k 6. 3. 2018 celkem 2 288 členů. Sdílen byl také několikrát na osobním profilu výzkumníka Bc. Markéty Štenclové, který má k 6. 3. 2018 přesně 1 007 přátel. Zveřejněn byl také na oficiální facebookové stránce RunCzech, která má k 6. 3. 2018 celkem 32 430 sledujících.

## 4.3 Výběr respondentů

Při výběru vhodných respondentů pro daný výzkum je třeba stanovit si základní soubor – populaci, který chceme zkoumat. Populace je soubor jedinců, o němž předpokládáme, že jsou pro něj platné závěry vycházející z výzkumu. (Holý, 2002) Specifikovat cílovou skupinu znamená určit si, koho se chceme ptát, respektive či odpovědi a názory chceme získat a které nás zajímají. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 192-198) můžeme vzorek určit jako reprezentativní či záměrný podle zvolené techniky výběru. Nejčastěji se v souvislosti s výzkumy hovoří o reprezentativnosti výběrového souboru, kterou dosáhneme náhodným výběrem. Výběr podle záměru samotného výzkumu se řídí předem stanovenými kontrolními znaky (demografické, sociální, ekonomické či geografické). Tento způsob není tolik náročný na provedení, a je rychlejší a levnější.

U každého výzkumu je nutné si výběrový soubor respondentů správně určit. Vybraný vzorek pak při dotazování zastupuje celý základní soubor. Proces výběru vzorku podle Kozla (2006, s. 155) probíhá ve třech krocích: *výběr rámce vzorku, určení techniky výběru a stanovení velikosti vzorku*, znázorněných na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Proces výběru vzorku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování podle Kozla (2006)

Cílovou skupinou pro tuto studii jsou bývalí i stávající dobrovolníci na závodech RunCzech a zároveň potenciální noví dobrovolníci. Mezi potenciální dobrovolníky na závodech RunCzech můžeme počítat v podstatě celou populaci České republiky. Tuto skupinu však zmenšuje fakt, že podle zákona smí být dobrovolníkem pouze osoba starší 15 let. Základním souborem můžeme označit tu část populace České republiky, která dostáhla minimálně 15 let věku.

Jednou ze skutečných výhod metod kvantitativního výzkumu je jejich schopnost využívat menší skupiny lidí k tomu, aby se daly vyvodit závěry o větších skupinách. Studie velkých skupin, jako například celé populace České republiky, by pak byly příliš nákladné. (Swanson, 1997) Otázkou je, jak velký vzorek je třeba k tomu, abychom zjištěné výsledky mohli zobecnit na celý základní soubor, respektive populaci.

#### 4.3.1 Velikost vzorku

Velikost vzorku představuje počet lidí, kteří by měli být v rámci našeho výzkumu dotázáni. Zkoumaný vzorek ovlivňuje výsledky průzkumu, měl by proto být dostatečně velký a reprezentativní, abychom mohli výsledky zobecnit na celý základní soubor. Vzorek je reprezentativní, pokud jeho velikost, a především struktura a další charakteristiky jako věk, vzdělání, pohlaví a další, odpovídají cílové skupině. Základním předpokladem pro výběr vhodného vzorku respondentů je dostatečná znalost charakteristik cílové skupiny, velikosti vzorku, metod výběru respondentů a jejich podíl v populaci. (Nielsen Admosphere, 2018)

Tato studie byla zaměřena především na dobrovolníky, kteří pomáhají na běžeckých závodech pořádaných PIM. Vyplnit svůj názor mohli také ostatní dobrovolníci, kteří pomáhali na jiné sportovní akci či ve zcela odlišném odvětví, i jedinci, kteří nikdy dobrovolnou činnost nepraktikovali. Na základě těchto dat bude možné podat návrhy, jak a kam zacílit motivaci, které by mohly vést k přilákání nových jedinců k dobrovolnické činnosti u RunCzech.

Elektronický dotazník vyplnilo v období od 29. října 2017 do 6. března 2018 celkem 300 respondentů, z toho 210 dobrovolníků, kteří alespoň jednou pomáhali na závodech RunCzech a 90 respondentů, kteří se těchto závodů nikdy neúčastnili.

#### 4.3.2 Metoda výběru

Existuje mnoho různých způsobů výběru vzorku respondentů. Literatura uvádí různé metody, jak vybrat vhodné respondenty pro náš výzkum. Volba metody výběru vždy závisí na cíli výzkumu, formě sběru dat a dalších aspektech výzkumu – časovému harmonogramu, rozpočtu a dalším možnostem. Aby byl vzorek dostatečně reprezentativní musí být respondenti vybráni náhodně. Kozel (2006, s. 157) popsal čtyři typy nástroj náhodného výběru, který se využívá především při rozsáhlejších výzkumech:

- a) Losování
- b) Tabulky náhodných čísel
- c) Systematický výběr
- d) Nezávislý znak

Kozel (2006, s. 158) dále uvádí další způsoby výběru vzorku – záměrné techniky, které vyjadřují náš úmysl, na základě kterého vznikl vzorek. U záměrných technik však nemůžeme určit přesnost výsledků statistickými metodami. Jako nejčastější typ výběru vzorku respondentů je používán kvótní výběr, který cíleně hledá respondenty, kteří splňují určitá kritéria. Sami se rozhodneme, kdo ze základního souboru se stane součástí výběru.

Podle Dismana existují dva typy technik výběru vzorku respondentů – techniky pravděpodobnostního výběru a nepravděpodobnostní techniky výběru. Způsoby pravděpodobnostního výběru vzorku jsou čtyři (Holý, 2002):

- **Prostý náhodný výběr** – respondenti jsou vybíráni náhodně bez jakéhokoli pravidla, můžeme to přirovnat k losování, kde má každý respondent stejnou šanci na výběr.
- **Systematický náhodný výběr** – je vybrán každý n-tý případ, typické pro firmy a organizace, které si vedou databáze zákazníků, je efektivní, ale není zaručeno pokrytí celého vzorku populace.
- **Stratifikovaná náhodný výběr** – spočívá ve vytvoření úzce zaměřené skupiny (straty), do které zařadíme jedince s požadovanými vlastnostmi, z této

skupiny jsou následně náhodně vybráni jedinci, na kterých je výzkum prováděn.

- **Vícestupňový náhodný (shlukový) výběr** – podobný stratifikovanému, ale není tak úzce zaměřený, vytváří se přirozená seskupení lidí (klastry), z nichž jsou náhodně vybírání respondenti pro výzkum.

Mezi způsoby nepravděpodobnostního výběru patří (Holý, 2002):

- **Kvótní výběr** je v podstatě zmenšenina populace (základního souboru), který ve struktuře vzorku napodobuje známé vlastnosti populace. Všechny složky (věk, pohlaví, aj.) by měly být zastoupeny stejným procentem.
- **Účelový výběr**, který je založený pouze na úsudku výzkumníka, co by mělo být pozorováno a co je možné pozorovat. Závěry nelze příliš dobře zobecnit. Musí být jasně, přesně a otevřeně definována populace, kterou tento vzorek má opravdu reprezentovat.
- **Anketa** je výběr, který závisí na tom, zda se respondent rozhodne zodpovědět otázky uveřejněné v masmédiích.
- **tzv. Technika sněhové koule**, která spočívá ve výběru jedinců, kteří nás přivedou k dalším členům naší cílové skupiny. Zkoumá však pouze dočasně existující populaci. Podle Dismana „*Je to technika identifikace populace, a ne vytvoření reprezentativního vzorku.*“ (Holý, 2002)

Pro účel tohoto výzkumu, kterým je zjistit motivaci všech dobrovolníků bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání či příjem, jsem zvolila nepravděpodobnostní typ výběru vzorku respondentů a nakombinovala jsem účelový výběr s anketou. Účelový výběr byl dán tím, kterým skupinám lidí byl dotazník zpřístupněn a pak už bylo pouze na jejich rozhodnutí, zda dotazník vyplní respektive, zda mají chuť a čas se zúčastnit ankety či nikoli. Samotný fakt, že byl zvolen elektronický typ dotazování, omezuje zkoumaný vzorek na jedince, kteří mají přístup k internetu a zvládnou dotazník vyplnit.

#### 4.4 Konstrukce dotazníku

Název dotazníku zní: „*Motivace dobrovolníků běžeckých závodů RunCzech*“. Na začátek dotazníku jsem vložila stručný úvodní dopis, jehož smyslem bylo představit samotný výzkum, co je jeho hlavním cílem, co se snažím zjistit, popsat způsoby zadávání odpovědí a celkově příjemně naladit respondenta k vyplnění dotazníku.

Hned v úvodu dotazníku jsem zvolila otázku filtrační, která měla za úkol rozdělit dotazované na dvě skupiny – na dobrovolníky RunCzech a ostatní, kteří mohou pro PIM představovat potenciální dobrovolníky do budoucna. Pro každou z těchto dvou skupin následovala série tematických otázek přizpůsobených charakteru skupiny. Pro skupinu dobrovolníků se tato sekce týkala jejich motivaci k dobrovolnictví, za kterou následovaly otázky, které se ptaly na jejich dosavadní zkušenosti s dobrovolnictvím u RunCzech. Ostatní respondenti odpovídali na otázky, které měly za úkol zjistit motivy, které by je přiměly přidat se do skupiny dobrovolníků pomáhajících na závodech RunCzech.

Další otázky již byly opět společné pro obě skupiny a týkaly se zkušeností s dobrovolnictvím všeobecně, pohledu na dobrovolníky a dobrovolnictví, ochoty zúčastnit se akcí mimo své bydliště, motivace formou odměn, jaké odměny by motivovaly dobrovolníky apod. V závěru této sekce měli respondenti možnost napsat vlastní nápady na zlepšení péče o dobrovolníky.

Ještě před závěrečnou sérií identifikačních otázek jsem zařadila dvě otázky, které měly zjistit, jaký je respondentův vztah k běhu a jak je na tom se svým volným časem.

Identifikační otázky byly použity až v úplném závěru dotazníku, kdy se už jedinec nemusí soustředit na formulaci svých názorů a myšlenek ani na kvalitu odpovědí a pouze automaticky zaškrťává pravdivé údaje o sobě. Pomocí těchto otázek jsem se snažila získat základní demografické údaje o respondentech, které budou využity při porovnávání výsledků mezi různými skupinami respondentů – např. jaké motivy převládají u žen a které naopak u mužů, zajímala by motivace mít příležitost získat placenou pozici u RunCzech více jedince s vyšším stupněm vzdělání nebo s nižším atp.

## **4.5 Pilotáž**

Před finální verzí dotazníku a jeho následnou distribucí potenciálním respondentům, stejně tak jako před jakýmkoli jiným typem výzkumu, je potřeba provést pilotáž. V rámci pilotáže provádíme testování a ověření nástrojů, které chceme pro výzkum použít. V tomto případě jde o dotazník. Jedná se o tzv. předvýzkum, který se provádí na malém vzorku respondentů z cílové skupiny populace. Cílem pilotáže je zjistit, zda jsou otázky a odpovědi jednoznačné a respondentům srozumitelné. (Disman, 2011)

Měli bychom se snažit, aby vzorek byl co nejrozmanitější. Každý respondent je svým způsobem jiný a otázkám porozumí trochu jinak, na základě svých předpokladů, zkušeností, znalostí aj. Předvýzkum nám přináší možnost otázky a odpovědi překonstruovat tak, aby byly srozumitelné pro co největší škálu respondentů a abychom tak minimalizovali nedorozumění, omyly, chyby a nesrozumitelnost otázek a dotazníku jako celku. Díky pilotáži se dá vyhnout nepříjemným problémům či možnosti nedokončení dotazníku respondentem právě z důvodu, že nepochopí otázku.

Výzkumník si také na základě získaných dat z předvýzkumu může vyzkoušet analyzovat data malého vzorku, aby věděl, jak bude probíhat zpracovávání dat vlastního výzkumu, a na co se zaměřit.

Ještě, než byl dotazník rozeslán k pilotáži, jeho první verze byla konzultována s vedoucím mé práce a také se zástupcem RunCzech. William Crossan navrhl změny jako například rozdělení jedné z otázek, která obsahovala tři dotazy, na tři samostatné otázky, doplnění některých z otázek či přidání další možné odpovědi. Igor Murko, odpovědná osoba za dobrovolníky na Juniorském maratonu a mimopražských závodech, se postaral o korekci a aktualizaci údajů a informací ohledně možností dobrovolnictví u RunCzech. Zároveň navrhl změny u formulace některých otázek a přispěl svými nápady na vylepšení dotazníku. Upozornil například na fakt, že původní název práce „*Motivace dobrovolníků a péče o ně v rámci seriálu RunCzech*“ nebyl zcela správně. Oficiální název je totiž RunCzech běžecká liga, ta však nezahrnuje Juniorský maraton ani Pražskou štafetu, kde jsou také potřeba dobrovolníci. Na základě toho byl název práce změněn na „*Motivace dobrovolníků a péče o ně v rámci běžeckých závodů RunCzech*“. Byl pozměněn také název dotazníku na „*Motivace dobrovolníků běžeckých závodů RunCzech*“. Důležité úpravy, které byly po konzultaci provedeny:

- U otázky č. 3 a 11 byla doplněna odpověď: „*Možnost vidět závod z jiného uhlu (zákulisí, organizace, přístup tam, kam jiný nemůžou)*“ a odpověď „*Akce pro dobrovolníky po jednotlivých závodech*“ upravena pouze na „*Dobrovolnická party*“.
- U otázky č. 4 a 12 nastala změna u odpovědi „*Morální podpora běžců*“ na „*Podpora a pomoc běžcům*“.
- V otázce č. 15 byla doplněna ve výčtu odměn „*kšiltovka*“ a naopak byla smazána odpověď „*Pravidelné schůzky dobrovolníků*“, které RunCzech neorganizuje. U



této otázky byla ještě pozměněna odpověď „*Jídlo a voda Mattoni*“ na „*Občerstvení a pitný režim*“.

- Otázka č. 16 byla lehce pozměněna na „*Jaká jiná nefinanční odměna by tě potěšila?*“

Poté, co se dotazník dostal k vedení, přišly ze strany organizace RunCzech velmi pozitivní ohlasy a zpětná vazba na tento dotazník.

Nejprve jsem poslala hotový elektronický dotazník pouze jednomu člověku, který mě hned upozornil na chybějící škály u otázky č. 15, což ho nepustilo ve vyplňování dotazníku k další otázce. Chyba byla neprodleně napravena a respondent mohl dotazník dokončit. Druhý respondent, kterému jsem odkaz na dotazník poslala, navrhl převedení dotazníku z internetového serveru VypIno.cz, kde byl dotazník původně vytvořen, na přehlednější a reprezentativnější formu dotazníku pomocí webové aplikace Formuláře od společnosti Google. Poté jsem již dotazník rozeslala dalším lidem.

Předvýzkumu, který probíhal 6 dní v rozmezí 25. až 30. října 2017, se zúčastnilo celkem 11 respondentů, z toho 6 mužů a 5 žen ve věku 20–45 let. Na základě jejich připomínek byly odhaleny nedostatky dotazníku. Většinou se jednalo o překlipy a drobné stylistické chyby (např. velká a malá písmena, vykání a tykání). Na základě připomínek k občasnému tykání a vykání, byla komunikace s dotazovaným sjednocena na neformálnější způsob tykání.

Pilotáž byla velmi přínosná pro konečné znění a podobu dotazníku, který naleznete v příloze (viz Příloha č. 2).

#### **4.6 Sběr, analýza a zpracování dat**

Zda byl výzkum provedený správně nám potvrdí až závěry, které z výzkumu vyplývají a které buď potvrzují či vyvrací naše vstupní předpoklady neboli hypotézy. Zjištěná data lze statisticky analyzovat pomocí četnosti proměnných a jejich kategorií. Absolutní četnost udává skutečný počet jednotlivých odpovědí. Na rozdíl od relativní četnosti, která vyjadřuje poměr absolutní četnosti vzhledem k celkovému počtu respondentů. Mezi další využívané způsoby analýzy patří další statistické metody, které nám umožňují sledovat a měřit střední hodnoty, které kolísají kolem odpovědí. Jsou to modus, medián a průměr. Modus nám udává hodnotu odpovědi s nejvyšším výskytem,

medián nám zjistí prostřední hodnotu při vzestupném uspořádání hodnot všech odpovědí a aritmetický průměr, který je využitelný pouze pro číselné proměnné, udává podíl počtu zjištěných hodnot na součtu všech získaných hodnotách.

Při vyhodnocování dotazníku jsem využila funkce programu Microsoft Excel, pomocí kterých jsem také zpracovávala data do tabulek a grafů.

## 4.7 Hypotézy

Hypotézou se rozumí předpoklad, který mají výsledky výzkumu potvrdit nebo vyvrátit. Na základě předešlých výzkumů týkajících se motivace dobrovolníků, teoretických východisek a vlastních zkušeností jsem stanovila následující hypotézy:

H1: Mezi dobrovolníky RunCzech je žen 1,5krát více než mužů.

Dřívější výzkumy, které byly prováděny různě po světě, poukázali na fakt, že dobrovolnou činnost provozuje celkově více žen než mužů (viz kapitola 3.1.3). Chtěla jsem zjistit, zda je tomu tak i v případě velkých sportovních akcí v České republice.

H2: Méně než 15% respondentů je ochotno zaplatit si cestu na akce RunCzech pořádané v jiných městech.

Tím, že se jedná o neplacenou a dobrovolnou aktivitu, náklady na cestování do jiných měst buď hradí zaměstnavatel nebo ve větším počtu případů sám dobrovolník ze svých zdrojů. Zajímalo mě, kolik procent dobrovolníků by bylo ochotných zúčastnit se jako dobrovolník akce která se nekoná ve městě, ve kterém žije, pokud by si musel zaplatit dopravu (viz kapitola 3.1).

H3: Pro méně než 30% respondentů by bylo odměnou získat pracovní nabídku u RunCzech.

Twynam, Farell a Johnston (2002) na základě výzkumu motivace na speciálních událostech v Kanadě zjistili, že nejméně důležitý motiv dobrovolníků je možnost získat pracovní nabídku. Chtěla jsem zjistit, zda by čeští dobrovolníci měli o pozici u RunCzech zájem či nikoli. (viz kapitola 3.2)

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST (VÝSLEDKY VÝZKUMU)

Výzkumu se zúčastnilo celkem 300 respondentů, z toho 210 dobrovolníků RunCzech a 90 jedinců, kteří se nikdy závodů RunCzech jako dobrovolníci neúčastnili. Na tyto dvě skupiny byli rozděleni na základě odpovědi na první úvodní otázku: „Pomáhal/a jsi už někdy jako dobrovolník (bez finančního ohodnocení) na některém z běžeckých závodů RunCzech?“ Díky možnostem elektronického formuláře pokračoval každý respondent pouze jemu určenými otázkami, které se automaticky vyseletovaly podle jeho předchozí odpovědi, a nemusel přeskakovat otázky a hledat, které jsou určeny pro něj a které se ho netýkají.

### 5.1 Profil dobrovolníka RunCzech

Z průzkumu vyplývá, že mezi dobrovolníky RunCzech je větší, více než dvojnásobné, zastoupení žen (73%) oproti mužům (27%). Dobrovolníky jsou nejčastěji jedinci ve věku 18-26 let. Jak můžeme vypožorovat z tabulky 2, stejně tak mezi všemi respondenty včetně potenciálních dobrovolníků, kteří zatím svůj čas věnovali jiným aktivitám než pomoci na běžeckých závodech, převládali jedinci ze stejné věkové kategorie.

Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku

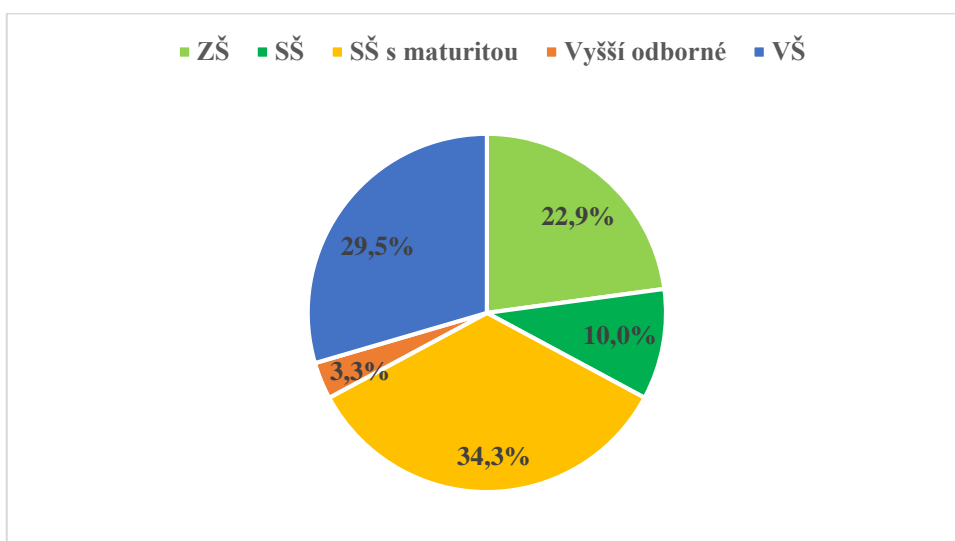
	Respondenti		Dobrovolníci RunCzech	
	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
<b>Do 18 let</b>	13,7%	41	17,1%	36
<b>18 – 21 let</b>	<b>27,6%</b>	83	<b>24,3%</b>	51
<b>22 – 26 let</b>	<b>35,7%</b>	107	<b>27,6%</b>	58
<b>27 – 40 let</b>	14,3%	43	18,6%	39
<b>41 – 50 let</b>	3,7%	11	5,2%	11
<b>Nad 50 let</b>	5,0%	15	7,1%	15
<b>Celkem</b>	100%	300	100%	210

Zdroj: vlastní

## Vzdělání a dobrovolnictví u RunCzech

Co se týká vzdělání dobrovolníků, jak můžeme vyčíst z grafu 1, více než dvě třetiny dobrovolníků nemají žádný vysokoškolský titul. Největší zastoupení (37,6%) mezi dobrovolníky mají jedinci, kteří ukončili školu maturitou (ukončili střední školu s maturitou nebo vyšší odbornou školu). Do této kategorie patří studenti bakalářského studia na vysoké škole, jedinci, kteří na vysokou školu nenastoupili, nedokončili jí anebo z jakéhokoli jiného důvodu nepokračovali ve vzdělávání. Titul z vysoké školy má 29,5 procent dobrovolníků. Na závodech také pomáhá poměrně vysoké procento dobrovolníků ze středních škol (22,9%), kteří jsou jednou z hlavních cílových skupin náborových kampaní RunCzech.

Graf 1: Procentuální zastoupení dobrovolníků podle vzdělání



Zdroj: vlastní

Téměř všem ze skupiny jedinců, kteří uvedli jako nejvyšší dosažení vzdělání základní (studenty středních škol), přijdou všechny faktory ovlivňující jejich dobrovolnickou činnost důležité. Z tabulky 3 můžeme zjistit, že nejvíce jim záleží hlavně na tom, jestli mají možnost získávat v rámci dobrovolnictví nové zkušenosti, a v jaké atmosféře pracují. Všem záleží, alespoň částečně, na tom, jak s nimi komunikuje organizátor nebo vedoucí a jak se k nim chová. Důležité je pro většinu z nich také to, aby je práce bavila a aby se dostali do zajímavého prostředí. Také je motivuje vlastní pocit být prospěšný pro druhé a moci působit jako podpora běžců. Motivací je pro ně také to, aby dostali dostatečné instrukce, věděli, co mají dělat, aby měli určitou odpovědnost za nějaký úkol, úsek trasy apod. a připadali si tak užiteční a důležití. Získání předmětů na

památku jako vzpomínku označilo jako důležité nejméně z nich. Nejvíce se liší názory právě na odměnu v podobě upomínkových předmětů.

Tabulka 3: Důležitost motivů pro studenty středních škol

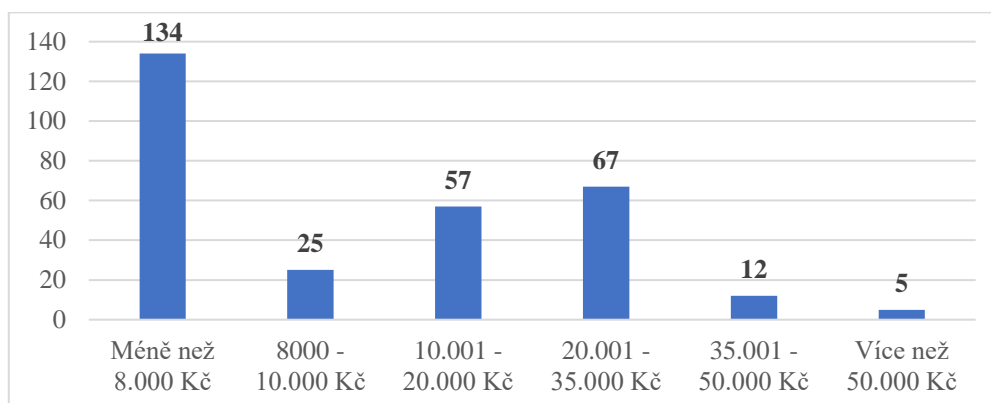
	Důležité	Ne příliš důležité	Nedůležité
Zábava	68	9	1
Zajímavé prostředí	67	9	2
Mít určitou zodpovědnost a možnost rozhodovat	61	13	4
Být prospěšný pro druhé	67	9	2
Ocenění v podobě upomínkových předmětů	27	33	18
Kontakt se sportem, o který se zajímám	50	12	16
Kontakt se sportovci, známými osobnostmi	45	13	20
Nové kontakty v oblasti sportu	49	12	17
Atmosféra závodu	75	1	2
Podpora a pomoc běžcům	69	7	2
Jasně instrukce týkající se mé odpovědnosti	65	12	1
Komunikace ze strany organizátora/pořadatele	70	8	0
Získávání zkušeností	75	2	1

Zdroj: vlastní

### *Měsíční příjem a dobrovolnictví u RunCzech*

Zjišťovala jsem také, zda závisí motivace jedinců na výši jejich příjmu. Nejvíce lidí, kteří věnují svůj čas vykonávání dobrovolné činnosti v rámci závodů RunCzech, má příjmy nižší než 8.000 Kč měsíčně, jak je patrné z grafu 2. Může to být z důvodu, že se jedná o středoškolské či vysokoškolské studenty, kteří se na plno věnují studiu a pouze si přivydělávají v podobě brigád. Nejčastěji se věnují dobrovolné činnosti dvě skupiny lidí – tzv. brigádníci, kteří vydělávají méně než 8.000 Kč měsíčně a skupina pracujících, která vydělává v průměru mezi 10.000 Kč a 35.000 Kč za měsíc.

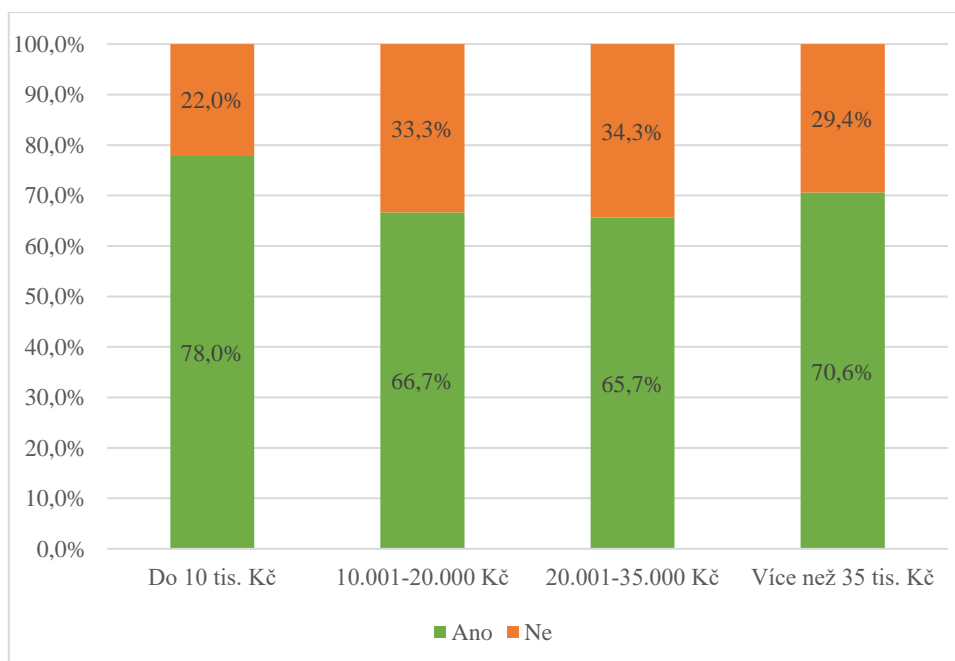
Graf 2: Měsíční příjem



Zdroj: vlastní

Nabídka placené práce u RunCzech by byla dopovídající odměnou za dobrovolnou činnost v průměru pro více než 70% lidí (viz graf 3). Mezi dobrovolníky i potenciálními dobrovolníky je o práci u RunCzech evidentně zájem. Zajímavé je, že nadprůměrný zájem mají také pracující, kteří jsou někde již zaměstnáni a vydělávají nad 35 tisíc Kč měsíčně.

Graf 3: Nabídka práce jako odměna v závislosti na výši měsíčního příjmu



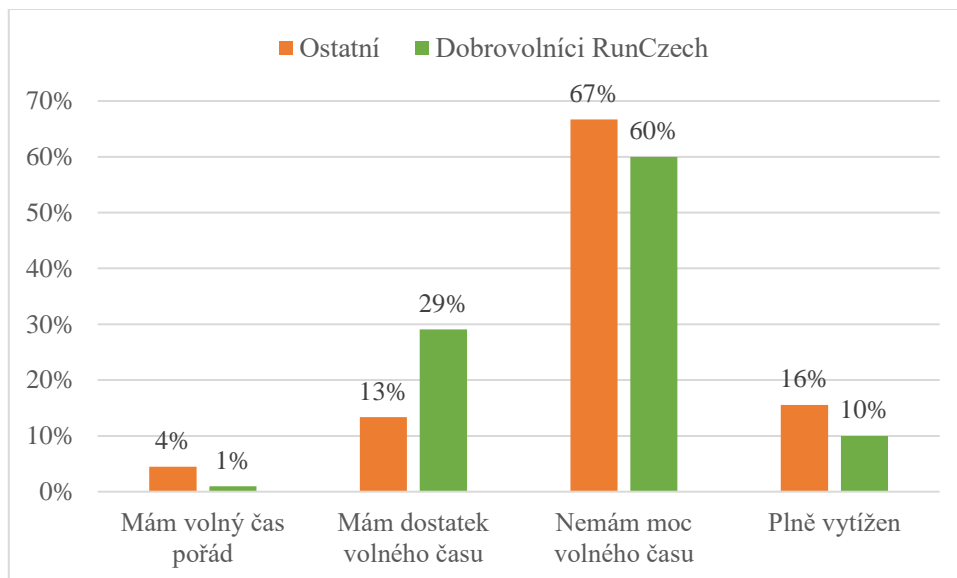
Zdroj: vlastní

### ***Volný čas a dobrovolnictví u RunCzech***

Dobrovolnictví je neplacená činnost, kterou lidé provádí z vlastní vůle, věnují svůj čas a svou energii někomu, kdo to potřebuje. Nedělají to však zcela nezištně. Dobrovolnictví je také považováno za jednu z volnočasových aktivit, pomocí které se lidé

snaží naplnit své potřeby a touhy. Zajímalo mě, kolik dobrovolníků má volný čas, který využívá pro dobrovolnou činnost, a jaké procento těch, kteří volného času příliš mnoho nemají, ho přesto věnují pomoci při organizaci závodů RunCzech.

Graf 4: Volný čas



Zdroj: vlastní

Na grafu 4 je vidět, že celkem 60 procent dobrovolníků má pocit, že příliš volného času nemají, jsou stále něčím zaměstnáni, a 10 procent je plně vytíženo, a přesto si najdou čas na dobrovolnou činnost. Dvakrát více dobrovolníků má dostatek volného času, který mohou věnovat právě dobrovolné činnosti a pomoci druhým. 13% ostatních, kteří mají dostatek volného času a 4% těch, kteří mají volný čas pořád jsou potenciálním zdrojem nových sil a energie do dobrovolnického týmu RunCzech.

Z výsledků také vyplývá, že více než 55% jedinců, kteří mají dostatek volného času nebo cítí, že mají volný čas pořád, můžeme zařadit do skupiny brigádníků, kteří nevydělávají více než 10.000 Kč měsíčně. Jejich největší motivací pro dobrovolnictví u RunCzech je možnost být prospěšný pro druhé a získávání zkušeností, které budou moci v budoucnu uplatnit například při hledání práce (viz tabulka 4). Nejvíce na jedince působí motivačně pokud se u dobrovolnictví baví, jsou v zajímavém prostředí, mohou být prospěšní pro druhé, například jako podpora a pomoc běžcům, pak také když vědí, co mají dělat, mají jasné instrukce a také způsob komunikace ze strany organizátora, který jim zadává úkoly tak, aby je byli schopni splnit a mohli si připadat užiteční a důležití. Téměř nikdo nepovažuje tyto faktory za nedůležité. Neméně důležitá je pro většinu také

atmosféru závodu, která bývá na akcích takových rozměrů jako Pražský maraton, který se běží centrem Prahy, opravdu jedinečná.

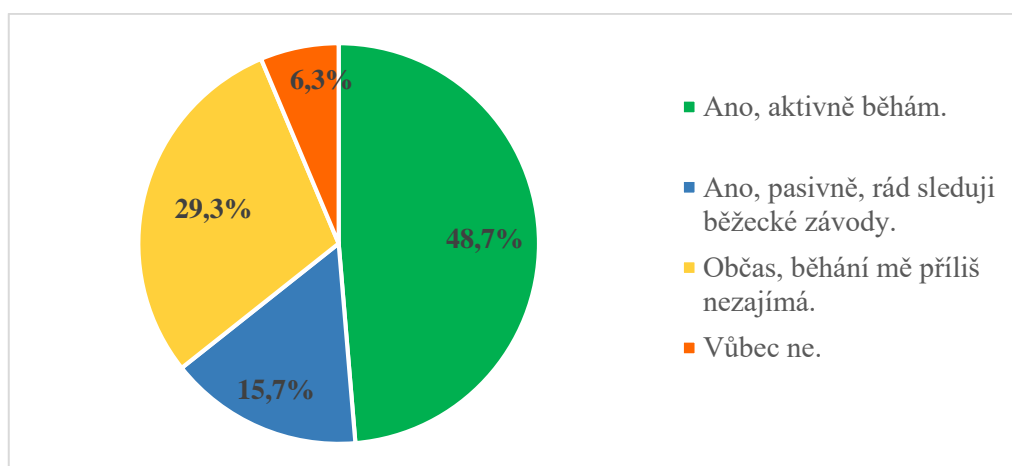
Tabulka 4: Motivy pro dobrovolnictví jako volnočasovou aktivitu

Motivy pro dobrovolnictví	Důležité	Ne příliš důležité	Nedůležité
Zábava	36	7	1
Zajímavé prostředí	35	7	2
Mít určitou zodpovědnost a možnost rozhodovat	26	10	8
Být prospěšný pro druhé	41	1	2
Ocenění v podobě upomínkových předmětů	17	13	14
Kontakt se sportem, o který se zajímám	26	7	11
Kontakt se sportovci, známými osobnostmi	20	8	16
Nové kontakty v oblasti sportu	24	12	8
Atmosféra závodu	36	6	2
Podpora a pomoc běžcům	35	7	2
Jasně instrukce týkající se mé odpovědnosti	32	8	4
Komunikace ze strany organizátora/pořadatele	35	8	1
Získávání zkušeností	40	3	1

Zdroj: vlastní

### *Zájem o běh a dobrovolnictví u RunCzech*

Graf 5: Zájem o běh



Zdroj: vlastní

Převážná většina dobrovolníků na běžeckých závodech RunCzech se alespoň částečně zajímá o běh, ať už aktivně, pasivně nebo jen občas, jak naznačuje graf 5. Téměř



polovina respondentů aktivně běhá a jen malé procento se o běh nezajímá vůbec. Pasivně sleduje běžecké závody téměř 16 procent respondentů. Z výsledků dále vyplývá, že 29,3% si jde občas rekreačně zaběhat, jdou se podívat na akci, pokud je někde v okolí, sledují hlavní běžecké závody v televizi apod., ale celkově se o běh příliš nezajímají.

Nejčastěji se mezi dobrovolníky RunCzech objevují jedinci se zájmem o běh – 51,7% žen a 42,1% mužů aktivně běhá. Jak je patrné z tabulky 5, nejdůležitější pro nejvíce lidí, bez čeho by se dobrovolníkem nikdy nestali, je zajištění pitného režimu a občerstvení. V rámci péče o dobrovolníky ze strany organizace by mělo být minimálně o pitný režim postaráno na jakkoli velké akci. Věcné odměny v podobě dobrovolnického trička, bundy, batohu, předměty na památku a také běžecký trénink v Running Mallu bere většina jako příjemný bonus, nikoli však nutnost. Oproti tomu kšiltovka nebo dobrovolnická party je pro ně spíše jako bonus nebo zcela nedůležitá a obešli by se i bez nich. Každý má jiné hodnoty a preference, každého motivuje něco jiného. Pro někoho jsou naopak kšiltovka a pamětní předměty důležité stejně jako další věcné odměny od sponzorů akce.

Tabulka 5: Odměny jako motivace pro dobrovolníky-aktivní běžce

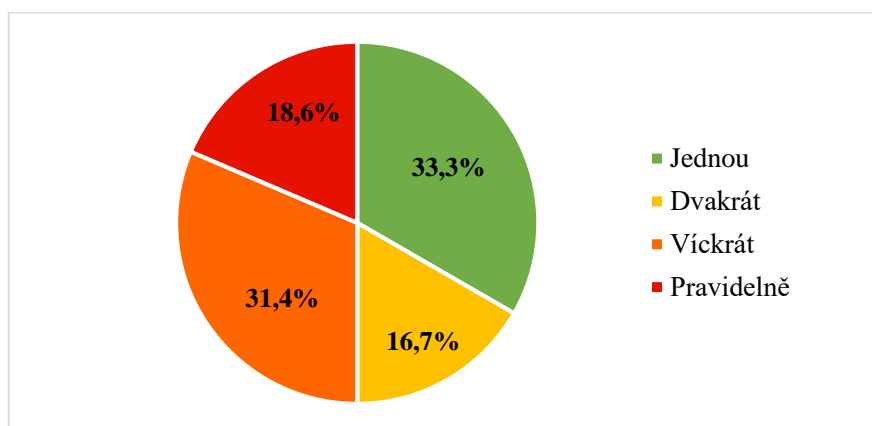
	Důležité		Ne příliš důležité, beru to jako bonus.		Nedůležité	
	Aktivní běžci	Ostatní	Aktivní běžci	Ostatní	Aktivní běžci	Ostatní
Tričko	54	63	76	136	16	22
Bunda	45	54	89	139	12	28
Batoh	41	48	85	140	20	33
Kšiltovka	17	22	64	127	65	72
Pamětní předměty	21	24	71	113	54	84
Občerstvení a pitný režim	91	144	37	52	18	25
Dobrovolnická party	26	45	57	99	63	77
Běžecké tréninky v Running Mallu zdarma	29	36	74	99	43	86

Zdroj: vlastní

Na základě výsledků bylo zjištěno, že dobrovolníky, kteří aktivně neběhají, to znamená, že patří do jedné ze tří skupin – s pasivním zájmem o běh, občas se zajímají o běh a zcela bez zájmu o běhání, motivují odměny obdobně jako aktivní běžce, s výjimkou nezájmu o pamětní předměty a běžecký trénink, který je u ostatních dvojnásobně vyšší.

U respondentů, kteří se někdy běžeckých závodů RunCzech účastnili, mě zajímalo, kolikrát nebo jak často. Na výběr měli ze čtyř možností – jednou, dvakrát, víckrát či pravidelně. Z grafu 6 je patrné, že více než polovina respondentů se pomáhá na závodech pořádanými RunCzech opakovaně, a přesně polovina se účastnila dokonce třikrát nebo víckrát. Pravidelných dobrovolníků je téměř 19 procent.

Graf 6: Účast na závodech RunCzech jako dobrovolník



Zdroj: vlastní

### ***Cestování spojené s dobrovolnictvím u RunCzech***

Jelikož se RunCzech závody konají po celé České republice – hlavní závody v Olomouci, Ústí nad Labem, Karlových Varech, Českých Budějovicích a v Praze, dále pak Juniorský maraton také v dalších městech, tak jsem zjišťovala také ochotu lidí vycestovat za výkonem dobrovolné činnosti jinam, než ve kde zrovna bydlí nebo kde žijí. Z tabulky 6 vyplývá, že nejvíce záleží na tom, kde by se závod konal, jak daleko a kolik by stála doprava na místo. Našlo se i pár jedinců, kteří rádi vycestují, ale pouze na náklady organizace.

Porovnala jsem také ochotu cestovat za výkonem činnosti jako dobrovolník s ochotou dojíždět na běžecké závody RunCzech do jiných měst v případě, že by jedinec byl finančně ohodnocen. Z tabulky 7 je patrné, že i přes finanční ohodnocení, které je pro mnohé dostatečným lákadlem a motivací se účastnit závodů v jiných městech, je však stále nejvíc těch, kterým by záleželo především na tom, jak dlouhou cestu by museli absolvovat, respektive, jak by byla akce časově náročná.

Tabulka 6: Ochota cestovat za dobrovolnou činností

	Ochota dojíždět jako dobrovolník do jiných měst po ČR				
Ochota zaplatit si cestu do místa akce	Ano, rád/a se podívám do jiných měst.	Spíše ano, záleží na tom kam (jak daleko).	Spíše ne.	Určitě ne.	Celkem
Určitě ano.	23	8	1	0	32
Spíše ano, záleží na tom, kolik by doprava stála.	29	79	9	2	119
Spíše ne, záleží na tom, kolik by doprava stála.	8	55	38	4	105
Určitě ne.	4	11	17	12	44
<b>Celkem</b>	64	<b>153</b>	65	18	300

Zdroj: vlastní

Tabulka 7: Finanční odměna

	Ochota dojíždět jako dobrovolník do jiných měst po ČR				
Finanční odměna jako větší motivace dojíždět na akce RunCzech.	Ano, rád/a se podívám do jiných měst.	Spíše ano, záleží na tom kam (jak daleko).	Spíše ne.	Určitě ne.	Celkem
Určitě ano	26	60	23	0	109
Spíše ano	23	68	32	6	129
Spíše ne	9	21	9	2	41
Určitě ne	6	4	1	2	13
<b>Celkem</b>	64	<b>153</b>	65	18	300

Zdroj: vlastní

Z výzkumu celkově vyplývá, že lidé rádi poznávají nová místa a jsou ochotni cestovat po republice kvůli pomoci na závodech RunCzech, a jejich ochota nijak nezávisí na věku ani na výši měsíčních příjmů.

## 5.2 Motivace dobrovolníků RunCzech

Hlavním tématem této práce je motivace dobrovolníků na běžeckých závodech RunCzech. Aby měl dobrovolník chuť pomáhat, měl by mít pocit, že je potřebný a že vykonává záslužnou činnost, která je dostatečně oceněna.

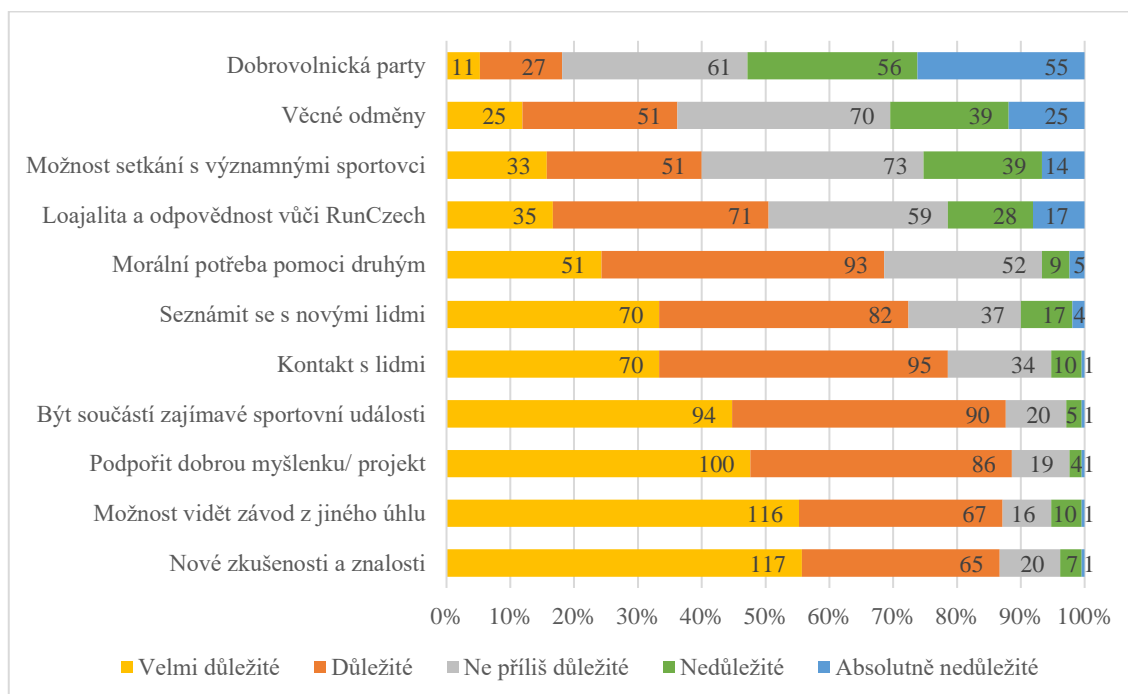
### *Pocit důležitosti dobrovolníka pro RunCzech*

Snažila jsem se zjistit, jaký pohled mají respondenti sami na sebe a svou pozici, respektive potenciální pozici, v rámci organizačního týmu RunCzech. Téměř všichni si uvědomují, že jejich dobrovolná aktivita a pomoc je v rámci takhle velkých sportovních akcí, jako jsou maratony pořádané PIM, velmi potřebná a že by se bez nich akce nejspíš vůbec nemohla uskutečnit. Opravdu malé procento považuje dobrovolníky za nepotřebné nebo na věc nemají žádný názor.

### *Motivy a motivace*

Z výzkumu vyplývá, že rozhodování dobrovolníků jsou založena na kombinaci více faktorů, stimulů a motivů, které na ně působí a které jim přijdou důležité či atraktivní.

Graf 7: Důležitost motivů stát se dobrovolníkem RunCzech



Zdroj: vlastní

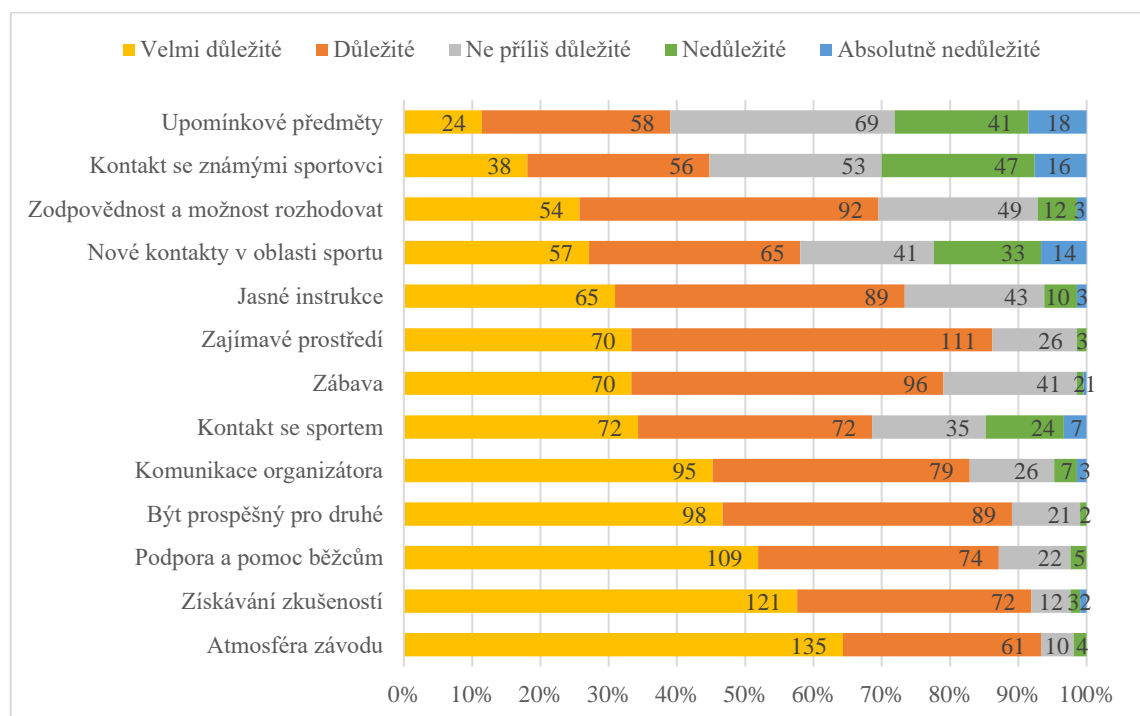
V grafu 7 můžeme vypořádat konkrétně, jaké motivy působí při rozhodování dobrovolníků účastni se akcí RunCzech. Největší vliv na nejvíce dobrovolníků byla

kombinace možnosti získávání nových zkušeností, možnosti vidět závod z jiného úhlu, než kdyby závod běžel nebo byl jeden z diváků, podpořit dobrou myšlenku či projekt, být součástí zajímavé sportovní události a být v kontaktu s lidmi. Na druhou stranu berou dobrovolníci některé nabízené odměny jako nepodstatné nebo pouze jako něco navíc, benefity, které by jim nechyběly, kdyby je nezískali, a celkově neovlivňují jejich rozhodování. Mezi motivy, které rozhodování stát se dobrovolníkem RunCzech neovlivňují, patří dobrovolnická party, ne příliš významné jsou také věcné odměny či možnost setkání s významnými sportovci.

### *Udržení motivace v průběhu sportovní akce*

Motivaci je důležité také udržovat v průběhu každé činnosti a aktivity, aby neopadla a dobrovolník neztratil zájem v práci pokračovat, aby pracoval s nadšením a aby zadaný úkol dokončil.

Graf 8: Důležitost motivů působících během akce



Zdroj: vlastní

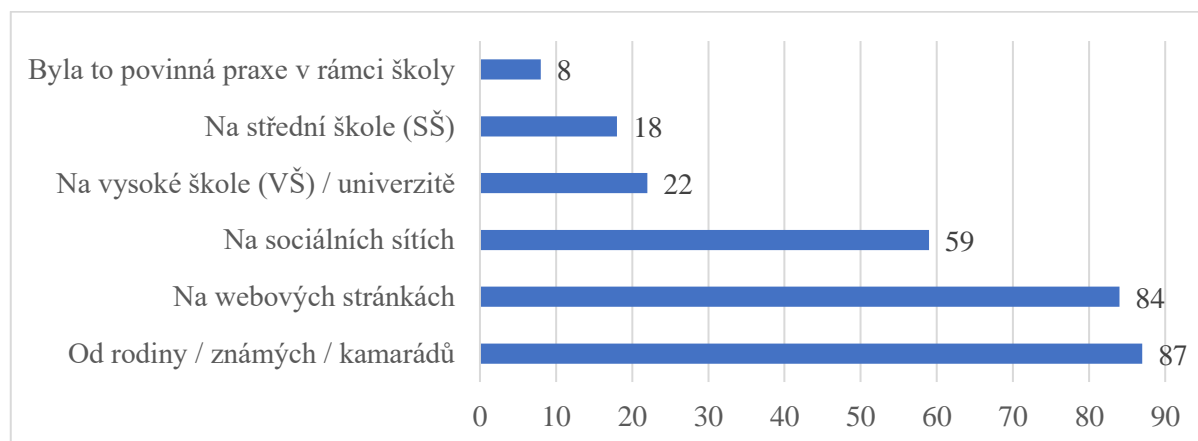
Jak je vidět na grafu 8, nejvíc dělá své právě atmosféra, jaká panuje v průběhu. Může to být atmosféra samotného závodu nebo také atmosféra ve skupině mezi dobrovolníky. Opět můžeme říci, že dobrovolníky motivuje více podnětů naráz. Velmi důležité je také získávání nových zkušeností, pocit, že je člověk prospěšný pro druhé, že

může pomáhat běžcům a podporovat je a za neméně důležitou označila většina také komunikaci s organizátorem. Komunikace během závodu může velmi ovlivnit chuť plnit úkoly a rozhodování, zda setrvat jako dobrovolník u RunCzech. Patří sem chování organizace a vedoucích dobrovolníků, jejich postoj a vystupování, schopnost vést lidi, schopnost efektivně rozdělit práci tak, aby nezůstávali jedinci bezprizorní atp. Naopak za nedůležité považuje nejvíce dobrovolníků upomínkové předměty, kontakt se sportovci a známými osobnostmi a získávání nových kontaktů v oblasti sportu.

### ***Doporučení jako motivace***

Doporučení od lidí, které člověk zná a kterým věří, může sloužit také jako silná motivace a mnohdy na nás má naše okolí mnohem větší vliv, než si myslíme. Graf 9 vyjadřuje význam zdrojů informovanosti o možnosti stát se dobrovolníkem. Nejvíce stávajících dobrovolníků se dozvědělo o dobrovolné činnosti u RunCzech od kamarádů, známých nebo rodinných příslušníků, kteří již mají zkušenosti s dobrovolnictvím. Druhým nejčastějším zdrojem informací se staly webové stránky RunCzech.com. V dnešní době jsou také velmi populárním zdrojem informací sociální sítě, na kterých jsou stále aktivnější spíše mladší generace.

Graf 9: Informace o možnosti stát se dobrovolníkem u RunCzech



Zdroj: vlastní

### 5.3 Zkušenosti s dobrovolnictvím

Vlastní předchozí zkušenosti nebo zkušenosti někoho blízkého jsou také jedním faktorem, který velmi ovlivňuje naše rozhodování.

Tento výzkum potvrdil to, že nejvíce potřební jsou dobrovolníci v oblasti startu a cíle, kde se během akce v jeden okamžik shromažďuje největší množství lidí na jednom místě, kde se seřazují závodníci, rozdávají medaile, sundávají čipy apod. V tabulce 8 můžeme vidět, že více než polovina dobrovolníků někdy pomáhala v oblasti startu a cíle, více než třetina na občerstvovacích a osvěžovacích stanicích a 54 dobrovolníků bylo na trase a na předávkách štafetového závodu.

Tabulka 8: Pozice dobrovolníků

	Počet dobrovolníků
V oblasti startu a cíle	109
Na občerstvovacích a osvěžovacích stanicích	71
Na trase a na předávkách štafetového závodu	54
V úschovně zavazadel	41
Na registracích a vydávání startovních čísel a balíčků	30
Jako INFO dobrovolník	29
Jako vlajkonoš	29
Ostatní – např. doprovodný program, příprava a sklizení tratě, zázemí partnerů závodu, zdravotník, objížďka trasy před závodem, poslední běžec aj.	18
Celkem	210

Zdroj: vlastní

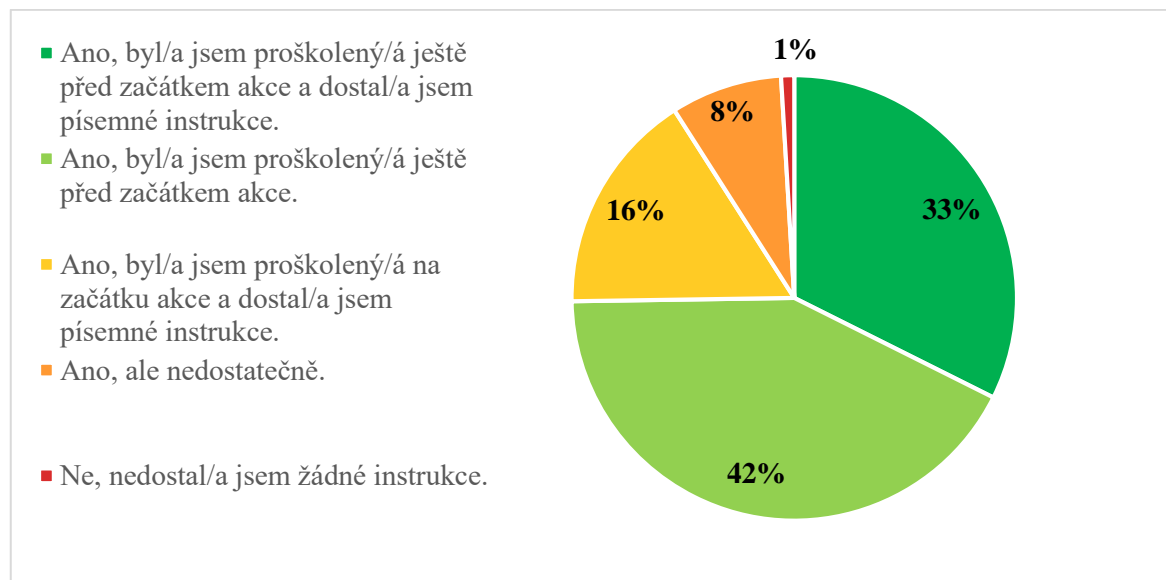
Z dotazníku také vyplývá, že 20% z dobrovolníků, kteří se zúčastnili pouze jediného závodu mělo v průběhu dostali na starosti více jako jeden úkol. Někteří z nich zmínili mezi svými špatnými zkušenostmi právě přetíženost, nedostatek odpočinku, příliš náročné úkoly, a proto si závod příliš neužili, a někteří z nich dokonce na základě těchto zkušeností již nadále s RunCzech spolupracovat nechtějí. Na druhou stranu 35% z dobrovolníků, kteří se akcí účastnili minimálně dvakrát, zastávali pokaždé jednu a tu samou pozici.

## **Instrukce**

Organizátor by měl před akcí seznámit dobrovolníky s jejich rolí v rámci akce i pořadatelského týmu, vysvětlit jim, co bude jejich úkolem a ujistit se, že všichni rozumí tomu, co mají na starosti. Snahou organizátora je ušetřit si co nejvíc práci v den konání závodu, a proto se snaží většině dobrovolníků dát instrukce předem. V případě dobrovolníků je složitější instruovat všechny dostatečně dlouho před akcí, protože není do poslední chvíle jasné, zda opravdu přijdou všichni, kdo se přihlásili, zda přijde někdo navíc a podobně.

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jestli nedostatek informací mohl vést k nespokojenosti a demotivaci jedinců. Důležitou otázkou je, zda dobrovolníci byli seznámeni s úkoly a činnosti včas, zda získali dostatek instrukcí ze strany RunCzech a jestli věděli, co mají dělat.

Graf 10: Instrukce



Zdroj: vlastní

Jak vyplývá z grafu 10, 75% dobrovolníků bylo proškolené ještě před začátkem akce, tudíž nastupovali na své pozice a věděli, co je jejich úkolem a co mají na starosti. Třetina dobrovolníků obdržela od organizátora instrukce také písemně. Mezi 16% dobrovolníků, kteří byli proškoleni až na začátku události, patří většinou jednorázoví dobrovolníci, kteří se rozhodli vypomáhat na závodě až v den jeho konání nebo nebyli přihlášení dopředu se přes formulář na webových stránkách. Jen malému procentu dobrovolníků přišlo, že nebyli dostatečně instruováni a nevěděli tak, co mají dělat.

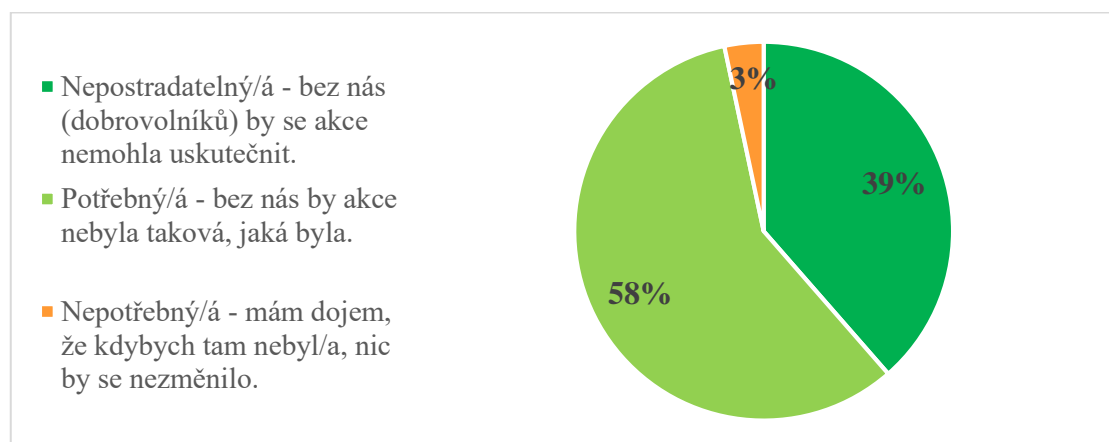


Z průzkumu také vyplynulo, že jedinci, kteří měli s dobrovolnictvím u RunCzech nějaké špatné zkušenosti, dostávali nedostatečné informace nebo někdy zmatečné a nejednotné instrukce ze stran různých vedoucích, kvůli kterým občas vznikaly chaotické situace. Dobrovolníci také velmi často zmiňovali špatnou komunikaci a nedostatečnou organizaci dobrovolnických činností ze strany organizátora v den závodu či nezkušenost a někdy až neprofesionalitu vedoucích dobrovolníků. K demotivaci některých jedinců vedlo i to, že po splnění zadaného úkolu mnohdy byly velké časové prostoje, než dostali něco dalšího na starosti.

### ***Jako jsi se cítil/a jako dobrovolník u RunCzech?***

Důležité je, jak se dobrovolník v rámci akce cítí, jak na něj působí vedení a ostatní zaměstnanci, jaký spolu mají vztah. Tento pocit může ovlivňovat ztotožnění s pozicí, kterou zastávali, jejich momentální stav a nálada, naplnění očekávání, nebo také splnitelnost úkolů, které dostaly přidělené. Někomu může připadat jeho pozice z jeho pohledu zbytečná, přitom je tomu ve skutečnosti naopak. Dobrovolníci jsou pro velké sportovní události nepostradatelní, ale ne každý dobrovolník se tak opravdu cítí.

Graf 11: Využití dobrovolníků RunCzech



Zdroj: vlastní

Více než polovina dobrovolníků měla pocit, že jsou potřebnou součástí organizačního týmu, součástí celé akce, a že by akce nemohla být taková, jakou jí dělají právě oni, dobrovolníci. Pouze malé procento dobrovolníků, převážně v oblasti startu a cíle, se cítilo nepotřebných na svých pozicích. Přesto více než polovina z nich odpověděla, že by se závodů RunCzech nejspíš ještě v budoucnu jako dobrovolníci zúčastnili.

### ***Pokračování v dobrovolné činnosti u RunCzech***

Pokud je dobrovolník spokojený, cítí, že je potřebný a má pozitivní zpětnou vazbu, bude raději pomáhat na dalších závodech než někdo, koho zklamal přístup vedoucích, nezískal, co očekával nebo mu chybí dostatečná motivace. Vypadá to, že dobrovolníci jsou u RunCzech spokojení a motivace jim příliš nechybí, protože 89% z nich uvedlo, že by ve své dobrovolné činnosti chtěli i nadále pokračovat. Plně rozhodnutých setrvat u RunCzech je 60,5% dobrovolníků. Špatnou zkušenost s dobrovolnou činností mělo 44 z 210 dobrovolníků a i přesto 68,2% z nich má stále zájem pomáhat na dalších závodech. Jejich motivace a důvěra v organizaci je silnější než špatný zážitek, navíc mohou brát danou zkušenost jako poučení pro příště. Organizační problémy se snaží na základě stížností RunCzech řešit a vytvářet příjemné prostředí závodu pro všechny bez rozdílu.

### ***Jiná zkušenost s dobrovolnictvím***

Tohoto výzkumu se účastnilo 90 lidí, kteří nikdy na akcích RunCzech nepomáhali, ale 73% z nich už má zkušenosti z dobrovolnictvím. Více než polovina z nich pomáhala na sportovní akci pořádané jinou organizací (viz tabulka 9). Celkem 15% dotázaných nemá s dobrovolnictvím vůbec žádné zkušenosti.

Tabulka 9: Jiná zkušenost s dobrovolnictvím

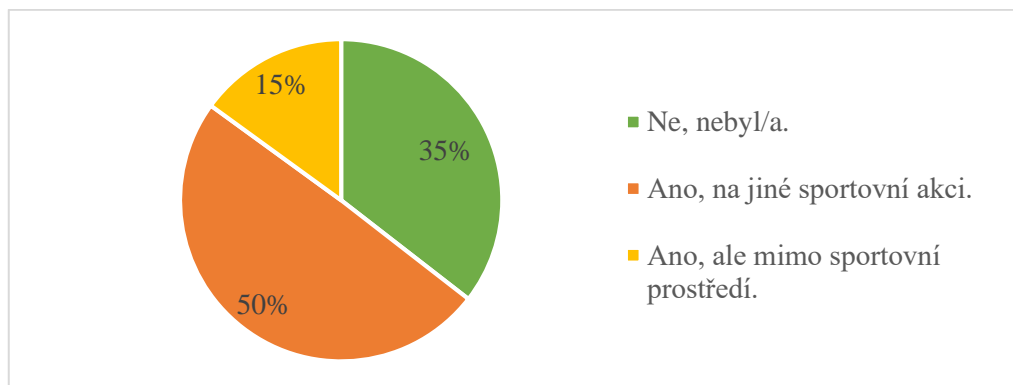
	Dobrovolníkem na některém z běžeckých závodů RunCzech					
Dobrovolníkem jinde	Ano		Ne		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, na jiné sportovní akci.	139	<b>66%</b>	46	<b>51%</b>	185	62%
Ano, ale mimo sportovní prostředí.	50	24%	20	22%	70	23%
Ne, nebyl/a.	21	10%	24	27%	45	15%
<b>Celkem</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní

Z výsledků výzkumu dále vyplývá (viz graf 12), že 35% dobrovolníků, kteří se účastní běžeckých závodů opakovaně, je věrných pouze akcím RunCzech a jako

dobrovolníci nepůsobí jinde ani v rámci sportu ani v jiném odvětví. To znamená, že mají k RunCzech velmi dobrý vztah, jsou spokojeni se spoluprací, jsou si vědomi, že jsou nezbytnou součástí každého závodu, a odměny, které získávají jsou pro ně dostatečnou motivací k opakované účasti.

Graf 12: Působení dobrovolníků RunCzech



Zdroj: vlastní

#### 5.4 Potenciální dobrovolníci RunCzech

Do výzkumu se zapojili i jedinci, kteří dobrovolníkem u RunCzech nikdy nebyli, tudíž představují potenciální skupinu budoucích dobrovolníků.

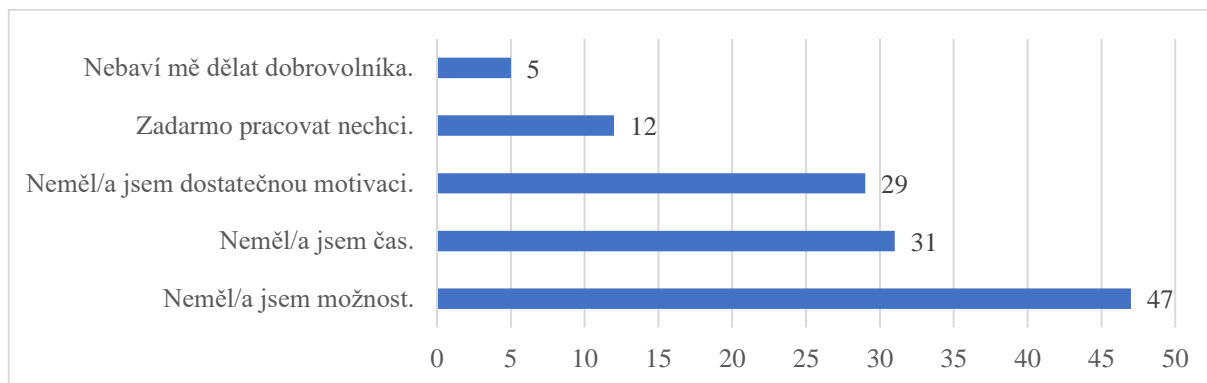
##### *Důvody neúčasti na běžeckých závodech RunCzech jako dobrovolník*

Touto otázkou pokračuje část dotazníku, která se týká 90 respondentů, kteří nikdy neprováděli dobrovolnickou činnost, popřípadě byli jako dobrovolníci na jiných sportovních akcích, nebo se angažovali v jiném odvětví. Otázkou jsem se snažila zjistit, co je příčinou toho, že se zatím nikdy nezúčastnili žádného ze závodů RunCzech jako dobrovolníci. Na výběr měli z 5 možností, přičemž mohli zvolit i více odpovědí.

Více než polovina respondentů uvedla jako důvod, že neměli možnost stát se dobrovolníkem u RunCzech (viz graf 13). Jelikož možnost stát dobrovolníkem se může o může v podstatě každý, kdo se přihlásí přes webový formulář, může to znamenat, že se tito jedinci o dobrovolnickou činnost konkrétně RunCzech akcích doposud nijak zvlášť nezajímali, nebo neměli dostatek zájmu nebo času se dobrovolnictví věnovat. Současně v deseti případech odpověděli také, že neměli čas. Nedostatečnou motivaci jako faktor nezájmu o dobrovolnictví na závodech RunCzech uvedlo 29 jedinců. Právě u nich je

důležité zjistit, co by je motivovalo změnit názor. Naprostý nezájem o dobrovolnou činnost celkově projevilo 17 z nich.

Graf 13: Důvody neúčasti jako dobrovolník na akcích RunCzech

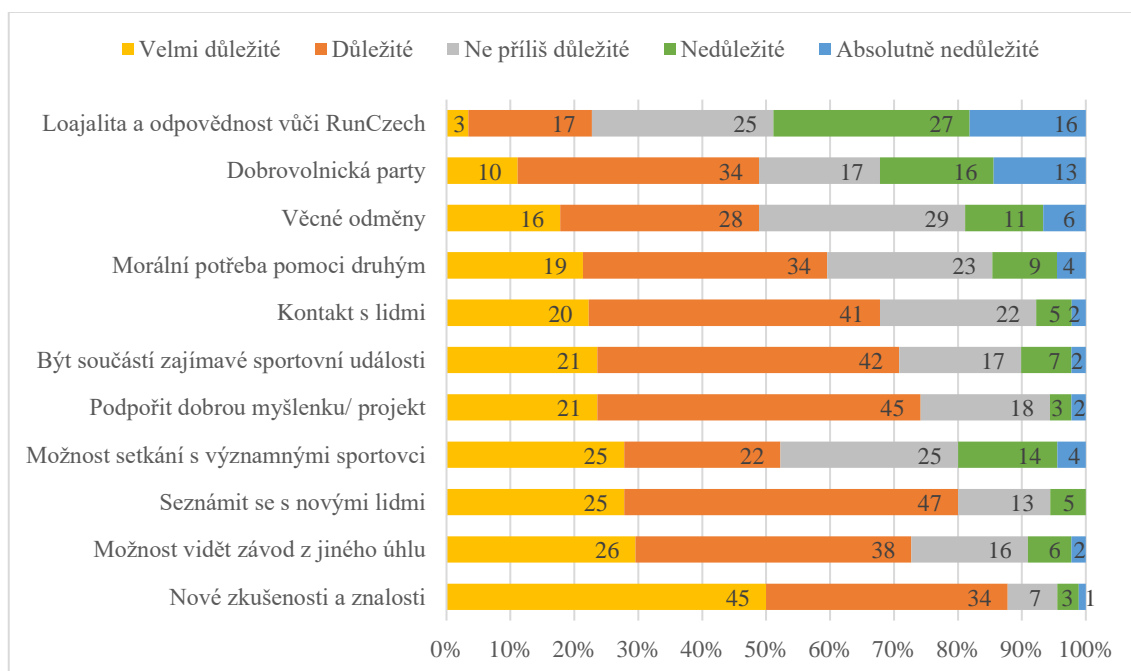


Zdroj: vlastní zpracování

### ***Motivace působit jako dobrovolník u RunCzech***

Na předchozí dotaz odpovědělo téměř 33% respondentů, kteří se neúčastnili jako dobrovolník na žádné z akcí RunCzech, že jim k tomu chybí dostatečná motivace. Pomocí této otázky jsem se snažila přijít na to, jak moc jsou pro ně důležité jednotlivé motivy a stimuly, které by je přiměly k účasti, respektive jako mají pro ně váhu při rozhodování o dobrovolnické činnosti u RunCzech.

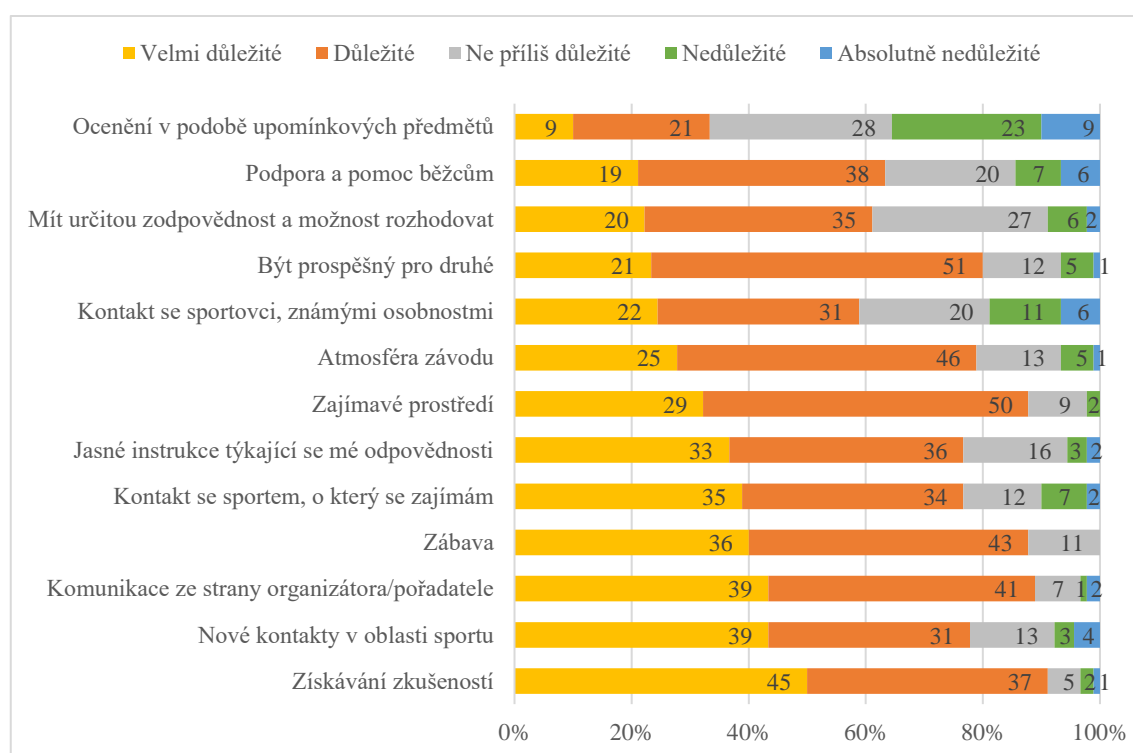
Graf 14: Důležitost motivů stát se dobrovolníkem u RunCzech



Zdroj: vlastní

Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno a do grafu 14 zaznamenáno, že největší váhu přikládají získávání nových zkušeností a znalostí, pak také seznámit se s novými lidmi díky tomu, že se dostanou do míst, kde se normálně nevyskytují, možnost vidět závod z jiného úhlu (zákulisí, přípravy, zázemí atp.) a svým dobrovolnictvím podpořit dobrou myšlenku, zajímavý projekt. Na druhou stranu úplně nejmenší vliv má loajalita a odpovědnost vůči RunCzech, kterou navíc považuje většina naopak za nedůležitou, a že s dobrovolnictvím příliš nesouvisí. Dobrovolnická party je důležitá podle očekávání především pro mladé do 26 let.

Graf 15: Důležitost motivů působících během akce



Zdroj: vlastní

Když porovnáme motivy dvou zkoumaných skupin, které mají vliv na rozhodnutí stát se dobrovolníkem RunCzech, zjistíme, že hlavní roli u obou skupin hraje získávání nových zkušeností a možnost nahlédnout do organizace závodu z druhé strany než jako pouhý konzument – běžec nebo divák. Největší rozdíl mezi těmito skupinami je v názorech na dobrovolnickou party, pro více než polovinu současných dobrovolníků nebyla důležitá při rozhodování, na rozdíl od ostatních, u kterých byla důležitá pro téměř polovinu z nich. Rozdílné názory mají také na loajalitu vůči RunCzech. Přibližně polovina dobrovolníků ji považuje za důležitou, což značí, že to mohl být jeden z důvodů, proč si vybrali právě tyto závody, na druhou stranu přibližně polovina ostatních se

nepovažuje za loajální vůči značce RunCzech a potřebovali by jiné motivy, které by je přesvědčili o účasti. Těmi jsou například setkání se známými sportovci nebo seznámení se s novými lidmi. Pro dobrovolníky byly tyto motivy celkem důležité, ale rozhodně ne v takovém měřítku, jako v případě ostatních.

Pokud porovnáme motivy, které působí na jedince v průběhu akce, zjistíme, že mezi těmito skupinami nejsou žádné velké odlišnosti. Rozdílné názory mají na podporu běžců. Vyšší důležitost jí přikládají dobrovolníci. Kontakty se známými sportovci a osobnostmi označilo více dobrovolníků za nedůležité než z řad ostatních, kteří také přikládají více důležitosti si závody užít.

## 6 DISKUZE

Podstatou dobrovolnictví je ochota člověka pomáhat druhým na základě vlastního přesvědčení, z vlastní vůle a nežádat za to finanční odměnu. Na tom se shodnou téměř všichni, kdo se dobrovolnictvím zabývali – Drucker, Frič, Giddens, Novotný a Lukeš, Tošner a další. Každý, kdo se rozhodne pomáhat nebo provádět dobrovolné aktivity, k tomu má nějaký důvod, je něčím motivován. Motivací jako hnací silou, která ovlivňuje jednání i chování každého jedince se zabývali – Nakonečný, Hartl, Maslow, Pilařová, Farrell, Clary a mnoho dalších.

Motivace je to, co nás žene vpřed, to, co nás ovlivňuje při našem rozhodování a jednání. Každého z nás však motivuje něco jiného. I při rozhodování, zda se stát dobrovolníkem či nikoli, každého ovlivňují a motivují různé faktory a motivy. Motivace člověka je založena na potřebách a jejich naplňování, která podle Maslowa začíná u potřeb základních, fyziologických a až poté jedinec začne uspokojovat své další potřeby sounáležitosti, uznání a osobního rozvoje. Výzkum ukázal, že nejdůležitější, bez čeho by se dobrovolníci (převážně aktivní běžci) neúčastnili žádné z akcí, je právě zajištění občerstvení a pitného režimu ze strany organizátora. PIM se snaží zajistit všem dostatečně kvalitní podmínky všem svým dobrovolníkům. Pitný režim zajišťuje díky dlouhodobé spolupráci se společností Mattoni. Pro organizátora by mohlo být zajímavé, že se objevily prosby dobrovolníků, zda by mohl organizátor zajistit u delších závodů také teplou stravu kromě studené.

Řada odborníků a studií tvrdí, že se nejedná výlučně pouze o jednu pohnutku, ale naše rozhodování ovlivňuje naopak vždy více motivů zároveň, což potvrdil také tento výzkum. Výsledky ukázaly, že pro dobrovolníky RunCzech jsou důležité především nové zkušenosti, možnosti získávání nových znalostí a dovedností, atmosféra závodu, potřeba být prospěšný pro druhé a kontakt s lidmi. Toto potvrzuje také teorii komplexu motivů, kterou se zabývali Clary&Snyder a již zmínění Twynam, Farrell&Johnston.

V tomto výzkumu jsem vycházela také z vlastních zkušeností s dobrovolnictvím. Motivací pro mě také nebyl pouze jeden motiv. Důležitým pro mě bylo mimo jiné také získávání nových kontaktů ve sportovní sféře a vidět, jak funguje organizace takových závodů. Překvapením pro mě bylo zjištění, že kontakty ve sportu nebyly mezi dobrovolníky nijak zvlášť důležité faktory účasti na takhle velkých a významných sportovních akcích.

Důležitá je podle mě i podle většiny dobrovolníků také podpora běžců na trati, a to zejména ve chvíli, kdy běžcům dochází síly. Účastnila jsem se několika závodů také aktivně jako běžec, proto vím, jak je důležité mít podporu okolí, lidi, kteří povzbuzují, dodávají energii, aby člověk ze sebe vydal i poslední zbytek sil a doběhl do cíle.

Prospěšnost pro druhé a získávání nových zkušeností podtrhuje podstatu dobrovolnictví, tak jak bylo řečeno v teoretické části. Jsou to dva hlavní motivy, které jsou důležité pro většinu těch, kteří mají volný čas, který by ho mohli věnovat nebo už věnují dobrovolnictví. Důležitá se také ukázala komunikace organizátora. PIM je přesvědčen, že dělá vše proto, aby se dostaly potřebné informace včas těm správným lidem. Z výsledků vyplývá, že důležitým pro dobrovolníka při rozhodování, zda se účastnit i nadále je odměna v podobě ocenění, pochvaly a poděkování za předchozí vykonanou službu. Z vlastní zkušenosti vím, že je velmi důležitá zpětná vazba a mít pocit, že člověk byl užitečný a organizátor to dokáže ocenit.

Na základě kombinace poznatků v teoretické části, výsledků již proběhlých výzkumů a vlastních zkušeností jsem stanovila tři hypotézy, které se nyní budu snažit potvrdit či vyvrátit.

***H1: Mezi dobrovolníky RunCzech je žen 1,5krát více než mužů.***

Výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že zájem o dobrovolnou činnost ve sportu, respektive na RunCzech běžeckých závodech má 73% žen a 27% mužů, což je dokonce více než dvojnásobek žen oproti mužům. V dobrovolnictví obecně je, podle dosavadních poznatků a výzkumů prováděných společnostmi Hestia v rámci České republiky, zapojeno mnohem více žen než mužů. Výzkumy na velkých sportovních akcích, které prováděli Ross&Bang, Strigas&Jackson, Farrell, Johnston&Twynam, dokazují, že tomu tak je také v zahraničí. Hypotéza H1 se potvrdila.

***H2: Méně než 15% respondentů je ochotno zaplatit si cestu na akce RunCzech pořádané v jiných městech.***

Názory respondentů, zda jsou ochotni zaplatit si dopravu na běžecké závody RunCzech, kde mají působit jako dobrovolníci, se poměrně rozchází. Téměř 11% je rozhodnuto zaplatit si dopravu bez ohledu na cenu závodu. Více než třetina je příkloněná k tomu, že jejich účast na závodech jsou ochotni dotovat z vlastních zdrojů, ale závisí to na jejich finanční situaci, a druhá třetina se přiklání spíše k názoru, že by měl organizátor zajistit dopravu, ale v případě, že by doprava nebyla příliš drahá, jsou ochotni si ji zaplatit



i sami. Hypotéza se tedy potvrdila v případě, že budeme brát v úvahu pouze tu skupinu dobrovolníků, u kterých nezávisí jejich rozhodování na výši cestovného.

***H3: Pro méně než 30% respondentů by bylo odměnou získat pracovní nabídku u RunCzech.***

Z výzkumů, které prováděli Twynam, Farrell&Johnston vyplývá, že dobrovolníci příliš zájem o získání pozice u organizací nemají. Tento fakt vyvrací má studie, ve které by mělo více než 70% lidí o placenou pozici u PIM zájem. Tudiž se má hypotéza nenaplnila, a dokonce byla mnohonásobně překonána. Z vlastní zkušenosti vím, že mě by nabídka placené pozice motivovala k mnohem větší snaze a aktivnímu přístupu, tudíž mě výsledky nijak nepřekvapili. Co bylo zajímavé, že také většina dobrovolníků s příjmem nad 20 tisíc Kč by o pozici měla zájem. Největší motivací by byla pozice či brigáda („kariévní růst“) u PIM motivací pro dobrovolníky, kteří se účastní pravidelně. Organizace by se jim tímto způsobem mohla odměnit za jejich věrnou a dlouholetou službu.

Respondenti dostali v rámci dotazníku prostor se vyjádřit také k tomu, jaká další odměna by je motivovala k dobrovolné činnosti. Na základě těchto nápadů jsem sestavila seznam odměn, které by PIM mohl přidat do své nabídky. Dobrovolníky by zaujala odměna ve formě: registrace na některý ze závodů zdarma nebo se slevou, sportovního oblečení (např. ponožky či kalhoty), běžecké boty, nebo alespoň slevové kupony do partnerských firem, mít možnost setkat se s vítězi, získat ocenění v podobě dobrovolnické medaile a diplomu nebo certifikátu o účasti. Zde opět narážíme na problém dobrovolnictví jako neplacené činnosti – pokud by dobrovolník získal za svou vykonanou činnost poukaz místo peněz, nemůžeme mluvit zcela o neplacené aktivitě. Podle odborníků se však i tento druh dobrovolné činnosti mezi dobrovolnictví může zařadit.

Rozhodování o účasti na jednotlivých závodech také datum, kdy se konají a jestli je místo závodu atraktivní, zajímavá trať, zažít místo, kde se často pohybují, trochu jinak, nebo se podívat na místo, kde jsem ještě nebyla nebo které bych normálně nenavštívila. Ochota cestovat mezi dobrovolníky je poměrně vysoká, u více než poloviny z nich však souvisí s tím, jakou vzdálenost by museli překonat a kolik času by museli dobrovolnictví věnovat navíc.

Z hlediska organizace je důležité umět efektivně řídit a koordinovat dobrovolnickou činnost tak, aby se všichni cítili dle jejich možností vytížení a zároveň

nepřetěžování. PIM je přesvědčen, že svou práci dělá dobře. O tom není pochyb, protože závody fungují, dobrovolníků je poměrně dostatek a kolem 60% z nich se na závody rádo vrací a pomáhá opakovaně. Přesto se občas stane, že někteří dobrovolníci splní zadanou činnost dříve a dále nevědí, co mají dělat, mají pocit, že nejsou plně využiti a mají tendenci začít se nudit. V tu chvíli by tam měl být koordinátor, který by takovému jedinci nebo skupině zadal nový úkol, nebo je instruoval, co mají dále dělat. Ne vždy tomu tak je. Navíc nezáleží pouze na aktivitě koordinátora, ale také dobrovolnících samotných. Podle mé zkušenosti existují dvě skupiny dobrovolníků – aktivní a pasivní. Aktivní dobrovolníci jsou vtaženi událostí, zajímá je její průběh a výsledek, přichází sami s nápady, dívají se kolem sebe, co je potřeba udělat a hledají si aktivity, kterými by mohli organizaci pomoci. Pasivní dobrovolníci přijímají úkoly, které splní, ale dále se sami do jakékoli další činnosti neangažují.

Na několika dalších sportovních akcích jsem působila také jako vedoucí dobrovolníků. Měla jsem na starosti skupinky dobrovolníků, které jsem měla rozdělit na pozice, které byly třeba zaplnit, proškolit je, vysvětlit, co mají dělat, kdy a kde mají být, řešit s nimi nastalé problémy a nedorozumění, podporovat je v jejich činnosti, zdůrazňovat jejich důležitou úlohu pro daný závod atp. Všechny mé zkušenosti ze závodů, ať už dobrovolnické, běžecké či vedení, se prolínají a ovlivňují se navzájem.

Respondenti měli možnost v rámci tohoto dotazníku také popsat, zda měli nějaké špatné zkušenosti a zážitky na závodech RunCzech. Nejčastěji zmiňovaným problémem byl podle dobrovolníků nadřazený, někdy až arogantní či pohrdavý přístup vedení a pohled na dobrovolníky ze strany RunCzech. Jako další poukazovali na problém nedostatku času na odpočinek, časový přes a náročnost úkolů a paradoxně naopak u některých pozic na zbytečné časové prodlevy, než přišly další informace a pokyny. Další z věcí, která silně ovlivňuje pocity a zážitky dobrovolníka a jeho celkový pohled na událost, je interakce s okolím – s ostatními dobrovolníky, pracovníky, běžci, diváky i náhodnými kolemjdoucími. Špatné zkušenosti měli především ti, kdo byli na trase závodu a měli na starosti dohlížet na uzavírky apod. Setkávali se zde s velkým nepochopením a nerespektováním zákazů ze strany místních a kolemjdoucích. Já osobně jsem se s žádným problémem tohoto typu nesetkala. Spolupráci s PIM hodnotím jako velmi příjemnou a bez problémovou. PIM si zakládá na přátelském přístupu k zaměstnancům, běžcům i k dobrovolníkům. Cítila jsem se vítaná, velmi potřebná, jako součást týmu téměř nepostradatelná. Měla jsem na starosti během jedné akce více než jednu úlohu, vždy co

bylo v danou chvíli potřeba udělat. Instrukce jsem dostala až na místě, ale byly mi vysvětleny jasně a srozumitelně, takže ani to nebyl problém. Měla jsem možnost angažovat se v řešení nastalých situací a problémů, měla jsem také možnost přicházet s nápady na zlepšení.

Dobrovolnictví můžeme považovat za významný světový fenomén, který může sahat i za hranice státu. Přináší pomoc jednotlivcům, skupinám i celé společnosti, a zároveň obohacuje organizaci, skrze kterou, respektive pro kterou je činnost vykonávána. V neposlední řadě má vliv také na samotného dobrovolníka, kterému přináší odměnu v podobě dobrého pocitu, satisfakce, ocenění, různých nefinančních a jiných bonusů. Člověk má právo se svobodně rozhodnout, zda chce nebo nechce pomáhat ostatním, na základě jeho morálních hodnot a dalších faktorů.

## 7 ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byla „*Motivace dobrovolníků a péče o ně v rámci běžeckých závodů RunCzech*“. Cílem práce bylo zjistit, co motivuje dobrovolníky pro dobrovolnou činnost, co by je motivovalo setrvat a co by bylo motivací pro ostatní, aby se přidali do řad dobrovolníků RunCzech.

Pro výzkum motivace byl využit elektronický dotazník, který byl šířen pomocí odkazu elektronickou poštou (e-mailem) a sdílením na sociálních sítích. Pro zjištění potřebných informací týkajících se péče o dobrovolníky a přístupu k práci s dobrovolníky ze strany vedení Prague International Marathon, byl využit rozhovor. Proběhly celkem dva rozhovory, se dvěma koordinátory dobrovolníků RunCzech.

Všechny potřebné poznatky z rozhovorů byly zpracovány v kapitole 3.4 a výsledky výzkumu byly zpracovány v analytické části práce.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 300 respondentů, z nichž bylo 210 dobrovolníků, kteří se alespoň jednou účastnili některého ze závodů RunCzech a 90 ostatních, které můžeme považovat za potenciálními dobrovolníky. Z výzkumu vyplývá, že typickým dobrovolníkem RunCzech je žena se zájmem o běh ve věku 18–26 let, která má vystudovanou střední školou zakončenou maturitou, jejíž příjem nepřesahuje 8.000 Kč měsíčně, pro kterou je nejdůležitější motivací v průběhu akce atmosféra závodu, pak možnost získat nové zkušenosti, potřeba působit jako pomoc a podpora běžců, být prospěšný pro druhé a také způsob komunikace organizátora. Při rozhodování pro dobrovolnou činnost ji nejvíce ovlivnila touha po nových zkušenostech, být součástí zajímavé sportovní akce a mít možnost ji vidět z jiného úhlu (zákulisí závodu) a morální potřeba podpořit dobrou myšlenku či celý projekt.

Na dobrovolníky, kteří se rozhodnou pomáhat na významné sportovní akci, by měl organizátor pohlížet jako na alternativu pracovní síly, která však s organizací není ničím vázaná. Člověk se svobodně rozhodl zúčastnit se a stejně tak se může svobodně rozhodnout odejít, když mu nebudou vyhovovat podmínky, ve kterých by měl dobrovolnou činnost vykonávat. Pokud jsou dobrovolníci spokojeni, jsou naplněna jejich očekávání a přání a jejich potřeby jsou saturovány, nemají tendenci od organizace odcházet. Zcela rozhodnutých setrvat v dobrovolné činnosti pro RunCzech je přes 60% dobrovolníků.

Trend dobrovolnictví u nás i ve světě naznačuje, že se o dobrovolnickou činnost zajímá stále vysoké procento lidí a základna dobrovolníků se stále rozrůstá. Pokud chce organizace PIM přilákat nové dobrovolníky, kteří by pomáhali na závodech RunCzech, měla by znát, po čem touží, jaké jsou jejich potřeby, co je motivuje, a na základě toho umět nabídnout dobrovolníkům, co hledají.

Nejčastějšími důvody nespokojenosti a demotivace, které dobrovolníci zmiňovali jsou nadřazené chování a nedostatečné schopnosti vedoucích dobrovolníků, neorganizovanost a dlouhé prodlevy mezi činnostmi.

U ostatních respondentů získalo nejvyšší ohlasy možnost získávat nové zkušenosti, vidět a mít možnost na vlastní kůži si vyzkoušet, jak funguje organizace závodu, co všechno je třeba udělat, seznámit se s novými lidmi v novém prostředí a většinou se také líbí možnost podpořit dobrou myšlenku projektu RunCzech. Důležité je vzbudit zájem a také ho umět udržet. Aby o ně PIM nepřišel, mělo by jim dobrovolnictví přinést nové zkušenosti, nové kontakty, záviselo by také na chování, přístupu a komunikaci vedení a aktivita by je měla bavit.

Aby se daly výsledky zobecnit na celou populaci, muselo by se do výzkumu zapojit mnohem více lidí a musel by se zvolit jiný typ výběru respondentů, podle nějakého klíče. Jako další rezervy v tomto dotazníku spatřuji v tom, že se jednalo pouze o elektronický dotazník, tudíž se jedinci bez přístupu k internetu neměli možnost výzkumu zúčastnit, stejně tak jako počítačově méně gramotná část populace. Byla by tu také možnost více se zaměřit na jednotlivé kampaně a jejich účinnost z hlediska navyšování počtu dobrovolníků.

Přestože dobrovolník nezíská za svou práci žádnou peněžní odměnu, pokaždé odchází o něco obohacen. Může si odnést i špatnou zkušenost, ze které si může něco vzít pro příště, může se poučit. I to pro někoho může být odměnou. Pokud si člověk vybere zajímavou činnost, může získat nové zkušenosti do osobního i pracovního života. Jde jen o to, vybrat si správně, najít si místo, pozici v organizaci, která může dát člověku nejvíc.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTLETT, James E., KOTRLIK, Joe W. and HIGGINS, Chadwick C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 2001, Vol. 19, No. 1, p. 43-50.

BAUM, Tom, DEERY, Margaret, HANLON, Clare, LOCKSTONE, Leonie and SMITH, Karen. *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective*. CAB International, 2009. ISBN 978-1-84593-477-4.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CLARY, E. Gil, SNYDER, Mark, et. al. Understanding and assessing the motivation of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, Vol. 74, No. 6, p. 1516–1530.

CUSACK, Sandra A., THOMPSON, Wendy J. *Leadership for Older Adults: Aging With Purpose And Passion*. Routledge, 2013. ISBN 978-1-135-06225-5.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, KRAFT, Jiří, VORÁČEK, Josef a BÁRTOVÁ, Monika. Economic context of volunteering and labour market in sport, 2014, Vol. 93, No. 2, p. 116–130.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Karolinum Press, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOBROVOLNIK.CZ. Jak je na tom české dobrovolnictví? [online]. c2016, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/dobrovolnictvi-v-datech/jak-je-na-tom-ceske-dobrovolnictvi>.

DOWNWARD, Paul and RALSTON, Rita. Volunteer Motivation and Expectations Prior to the XV Commonwealth Games in Manchester, UK. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2005, Vol. 2, No. 1, p. 17–26. ISSN 1479-053X.

DRUCKER, Peter. *Managing for the Future*. New York: Routledge, 2013, 306 s. ISBN 978-1-136-00937-2.

DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací – praxe a principy*. Praha, Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava E. *Diagnostické metody v personalistice, Manažer: Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FADER, Sunny. *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating and Rewarding Your Volunteers: A Complete Guide for Nonprofit Organizations*. Atlantic Publishing Company, 2017. ISBN 978-1-62023-074-9.
- FARRELL, Jocelyn M., JOHNSTON, Margaret E. and TWYNAM, G. David. Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition. *Journal of Sport Management*, 1998, Vol. 12, No. 4, p. 288–300. ISSN 0888-4773, 1543-270X.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktual. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
- FRIČ, Pavol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. NROS, 2001. ISBN 978-80-902633-7-6.
- FRIČ, Pavol, POSPÍŠILOVÁ, Tereza, a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
- GIDDENS, Anthony. *Třetí cesta: Obnova sociální demokracie*. Praha: Mladá fronta, 2001. ISBN 80-204-0906-8.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Portál, 2000. ISBN 978-80-7178-303-9.
- HESTIA. Historie dobrovolnictví. [online]. c2010, [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.dobrovolnik.cz/z-dobrovolnictvi-aktualne/historie-dobrovolnictvi>.
- HESTIA. *Vše o dobrovolnictví, dobrovolnících a dobrovolnických programech*. [online] c2016, [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/cz/aktualne/dobrovolnici-v-cesku-kazdorodne-odpracuji-kolem-45-milionu-hodin-a-odvadeji-praci-za-vic-nez-5-5-miliardy-korun>.
- HLADKÁ, Marie. Dobrovolná práce jako latentní ekonomický zdroj neziskových organizací. *Tento článek vznikl v rámci projektu č. 420/09/0941 "Revize teorií neziskového sektoru jako východisko formulace veřejné politiky vůči neziskovému sektoru" podpořeného Grantovou agenturou České republiky*, 2009, s. 9.
- HLADKÁ, Marie. Přínosy z pohledu dobrovolníka. In: Význam dobrovolnictví jako specificky lidského zdroje. e-cvns.cz [online]. c2008 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/38561>.

- HLADKÁ, Marie. Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje. In: *Aktuální otázky sociální politiky 2008: teorie a praxe*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, s. 20-27. ISBN 978-80-7395-134-4.
- HOLCZEROVÁ, Vladimíra a DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. *Volnočasové aktivity pro seniory*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8891-3.
- HOLÝ, Jakub. *Miroslav Disman: Jak se vyrábí sociologická znalost*. [online]. c2002, [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: [http://www.jakubholy.net/humanities/disman-soc\\_znalost.html](http://www.jakubholy.net/humanities/disman-soc_znalost.html).
- HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. ISBN 14-478-77.
- KALVACH, Zdeněk, ČELEDOVÁ, Libuše, HOLMEROVÁ, Iva, JIRÁK, Roman, ZAVÁZALOVÁ, Helena, WIJA, Petr, a kol. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4026-3.
- KELLER, Kevin Lane and KOTLER, Phillip. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KNECHTLOVÁ, Jana. *Volunteering in the Czech Republic: Facts and Figures Report*. Brussels: European Volunteer Centre, 2007, p. 28.
- KOZÁKOVÁ, Martina. Prague International Marathon. Rozhovor: *Dobrovolníci RunCzech*, Praha, 23.3.2018.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-0966-6.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7298-1.
- LOCKSTONE, Leonie. *Managing the volunteer workforce: flexible structures and strategies to integrate volunteers and paid workers* [online]. c2004 [cit. 2018-03-29]. phd. Victoria University of Technology. Dostupné z: <http://www.vu.edu.au/research>.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. přepr. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MCLEOD, Saul. *Maslow's Hierarchy of Needs*. [online]. c2007 [cit. 2017-12-29] Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>.
- MOTIVACE [online]. c2016 [cit. 2016-07-08]. Dostupný z: [http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/js09/sylabus/web/pdf/4.5.\\_Motivace.pdf](http://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/js09/sylabus/web/pdf/4.5._Motivace.pdf).



- MÜLLEROVÁ, Magdalena a DOLEŽALOVÁ, Kateřina. *Dobrovolníci pro kulturu: Dobrovolnická činnost v kulturních organizacích*. 1. vyd. Praha: Česká kancelář programu Culture nákladem Institutu umění – Divadelního ústavu, 2011. ISBN 978-80-7008-268-3.
- MURKO, Igor. Prague International Marathon. Rozhovor: *Dobrovolníci RunCzech: Juniorský maraton a mimopražské závody*. Praha, 25.2.2018.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 978-80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 978-80-200-0689-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 978-80-200-0690-5.
- NIELSEN ADMOSPHERE. *Cílová skupina a výběr vzorku* [online]. c2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.nielsen-admosphere.cz/produkty-a-sluzby/vyzkumny-servis/cilova-skupina-a-vyber-vzorku/>.
- NOVÁK, Tomáš. Řízení dobrovolníku v nestátní neziskové organizaci. In: Novotný, Jiří, Lukeš, Martin, a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Publikace výzkumného úkolu GACR 402/06/0686. Praha: VSE, 2008, s. 105–132. ISBN 978-80-245-1473-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a LUKEŠ, Martin. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9123-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Nadace Lotos, 1996. ISBN 978-80-238-0442-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2003.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-6935-6.

ROSS, Stephen D., BANG, Hyejin. Volunteer Motivation and Satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 2009, No. 1.1, p. 61–77.

RUNCZECH. *Staň se dobrovolníkem!* [online]. c2016 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.runczech.com/cs/o-nas/aktuality/stan-se-dobrovolnikem-20146.shtml>.

RUNCZECH. Dobrovolníci – Základní informace [online]. c2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.runczech.com/cs/o-nas/pro-dobrovolniky/zakladni-informace/index.shtml>.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

STRIGAS, Athanassios, JACKSON, E. Newton. Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal*, 2003, Vol. 7, p. 111–123.

SWANSON, Richard A. *Human Resource Development Research Handbook: Linking Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, 1997. ISBN 978-1-881052-68-5.

ŠEBESTOVÁ, Jarmila, HALTOFOVÁ, Pavlína. Volunteer Work in the Context of Social Services in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*, 2014, Vol. 12, p. 670–678.

ŠOJDROVÁ, Michaela. Dobrovolnictví bez hranic: Dobrovolnictví za našimi hranicemi, příklady legislativní praxe. In: *Dobrovolnictví bez hranic: sborník z konference*. Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž, 2017.

ŠVANCARA, Josef. *Emoce, city a motivace*. 3. dopl. vyd. Praha: SPN, 1979.

TOŠNER, Jiří. *Studie o dobrovolnictví*. Praha: Hestia. [online]. c2014. [cit. 2018-02-18] Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_tosner\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf)

TOŠNER, Jiří. Dobrovolnictví je odrazem stavu společnosti. *Mezikulturní programy* [online] c2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.afs.cz/2017/03/dobrovolnictvi-je-odrazem-stavu-spolecnosti/>.

TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7178-514-9.

TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

TWYNAM, G. David, FARRELL, Jocelyn M., JOHNSTON, Margaret E. Leisure and Volunteer Motivation at a Special Sporting Event. *Leisure/Loisir*, 2002 Vol. 27, No. 3-4, p. 363–377. ISSN 1492-7713.

UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR. Volunteering in the United States, 2015. *Economic News Release* [online]. c2016 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>.

URBAN, Michal, 2011. Evropský rok dobrovolnictví. In: *Dobrovolnictví – opora občanské společnosti: sborník konference* [online]. Kroměříž: Klub UNESCO Kroměříž. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/documents/publikace/25/dobrovolnictvi-opora-obcanske-spolecnosti-9-a-10-kvetna-2011.pdf>.

ZAHRADNÍČEK, Tomáš. *Slovník cizích slov*. BookBaby, 2014. ISBN 978-80-87873-18-2.

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb .....	37
Obrázek 2: Proces motivace .....	42
Obrázek 3: Postup tvorby dotazníku.....	60
Obrázek 4: Proces výběru vzorku respondentů .....	67

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Plánované počty dobrovolníků RunCzech 2018 .....	49
Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku .....	74
Tabulka 3: Důležitost motivů pro studenty středních škol .....	76
Tabulka 4: Motivy pro dobrovolnictví jako volnočasovou aktivitu .....	79
Tabulka 5: Odměny jako motivace pro dobrovolníky-aktivní běžce .....	80
Tabulka 6: Ochota cestovat za dobrovolnou činností.....	82
Tabulka 7: Finanční odměna.....	82
Tabulka 8: Pozice dobrovolníků .....	86
Tabulka 9: Jiná zkušenost s dobrovolnictvím.....	89

### Seznam grafů

Graf 1: Procentuální zastoupení dobrovolníků podle vzdělání.....	75
Graf 2: Měsíční příjem.....	77
Graf 3: Nabídka práce jako odměna v závislosti na výši měsíčního příjmu.....	77
Graf 4: Volný čas .....	78
Graf 5: Zájem o běh .....	79
Graf 6: Účast na závodech RunCzech jako dobrovolník .....	81
Graf 7: Důležitost motivů stát se dobrovolníkem RunCzech .....	83
Graf 8: Důležitost motivů působících během akce .....	84
Graf 9: Informace o možnosti stát se dobrovolníkem u RunCzech .....	85
Graf 10: Instrukce .....	87
Graf 11: Využití dobrovolníků RunCzech.....	88
Graf 12: Působení dobrovolníků RunCzech .....	90
Graf 13: Důvody neúčasti jako dobrovolník na akcích RunCzech.....	91
Graf 14: Důležitost motivů stát se dobrovolníkem u RunCzech .....	91

Graf 15: Důležitost motivů působících během akce ..... 92

## **10 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Operacionalizace dotazníku

Příloha č. 2: Dotazník Motivace dobrovolníků běžeckých závodů RunCzech

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s Igorem Murkou

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru s Martinou Kozákovou