

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Dobrovolnictví jako alokace personálních zdrojů
ve sportovních organizacích**

Autoreferát disertační práce v oboru Kinantropologie

Mgr. Markéta Pecinová

Školící pracoviště: Univerzita Karlova

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra managementu sportu

Školitelka: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Disertační práce byla zpracována v průběhu doktorského studia (2014 - 2020).

Disertační práce představuje původní rukopis. S jejím plným textem je možné se seznámit v Ústřední tělovýchovné knihovně, José Martího 31, 162 52 Praha 6.

Oponenti:

.....

Datum konání obhajoby:

Předseda komise pro obhajobu:

ÚVOD

Existuje mnoho možností, jak trávit volný čas. Běžně lidé ve volném čase sportují, cestují, dochází za kulturou nebo se věnují svým zálibám. Tyto aktivity jsou podnikány s cílem dosažení nějakého užitku, ať už v podobě materiální, finanční odměny, nebo v podobě nových dovedností, znalostí, či relaxace. Mezi námi se však najdou i takoví lidé, kteří po zisku nedychtí a uspokojení nacházejí jinou cestou. Těmito lidmi jsou myšleni dobrovolníci, o kterých pojednává tato disertační práce.

Dobrovolnictví existovalo odjakživa. V každé vyspělé společnosti pomáhali ti silnější, šikovnější, šťastnější těm slabším, méně šikovným a nemocným či ublíženým. Pomáhalo se těm, kteří například kvůli přírodní katastrofě, nemoci nebo chudobě pomoc potřebovali. Vzájemná pomoc je hlavním stavebním prvkem lidské společnosti i všech náboženství.

Dobrovolnictví provází lidskou společnost už tisíce let. Jeho důležitost v různých dobách kolísala, někdy byla jeho působnost přehlížena, někdy byla výrazně upřednostňována, jelikož měla podstatný vliv na fungování či rozmach společnosti.

V souvislosti s vývojem vyspělých demokratických států, kde je dobrovolnictví plně využíváno, prochází také dobrovolnictví modernizací. Jeho změny a inovace jsou sledovány již delší dobu. Stává se stále více diskutovaným tématem v České republice, vysoké postavení má i na mezinárodní scéně. Řeší se nejen na odborné půdě, ale i v médiích, či v politice. Dobrovolnictví je v řadě zemí světa samozřejmou součástí běžného života.

Na základě vlastních zkušeností s dobrovolnictvím a láskou ke sportu jsem si vybrala právě toto téma pro svou disertační práci. Jako sportovní gymnastka jsem pomáhala s trénováním mladších zákyň, jako studentka UK FTVS jsem se stala dobrovolnicí při pořádání běžeckých maratonů, olympijských festivalů a působila jsem v České olympijské nadaci. Dobrovolnictví jsem se aktivně věnovala a blíže zkoumala i v USA, díky možnosti doktorandského studia vycestovat na studijní stáž do zahraničí. Myslím si, že dosavadní zkušenosti s dobrovolnictvím v českých podmínkách a v zahraničí mi přinášejí velice dobrý základ pro jeho zhodnocení.

V disertační práci bude představena oblast dobrovolnictví jak v obecné rovině, tak i se zaměřením na sportovní organizace. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se skládá ze dvou hlavních témat. První část se věnuje

fenoménu dobrovolnictví, jeho definici, různým možnostem dělení, vývoji a porovnáním se světem. Druhá polovina teoretické části je manažersky zaměřena. Pozornost je zde směřována na role v týmu, pozice a pracovní činnosti v organizacích.

Jedním ze záměrů disertační práce je zjistit, které Belbinovy role se u dobrovolníků ve sportovních organizacích vyskytují nejčastěji. Zároveň je zajímavé zjistit, zda existuje souvislost mezi určitými Belbinovými rolemi těchto dobrovolníků a pracovními pozicemi, které zastávají. Disertační práce má svůj přínos v utřídění teoretických a praktických poznatků zkoumané problematiky, které může být dobrou inspirací pro sportovní odvětví využívající dobrovolníky.

Pokud má být spolupráce s dobrovolníky úspěšná a efektivní, je nezbytné, aby panovala spokojenost na obou stranách. Je důležité, aby byla spokojena jak organizace spolupracující s dobrovolníky, tak dobrovolníci s organizací. Toho lze dosáhnout v případě, že dobrovolníci jsou dosazeni na odpovídající pracovní pozice, které je zajímají a baví. K definování charakteristických vlastností dobrovolníků nám pomůže Belbinův test zjišťující týmové role. Dobrovolník s optimální rolí (již dříve stanovenou koordinátorem nebo doporučenou tímto výzkumem) pro konkrétní pracovní pozici, na ni bude dosazen a výhodou toho bude kvalitně odvedená práce a vysoká spokojenost organizace s daným dobrovolníkem. Pro zachování dobrého klima a příjemné atmosféry ve sportovních organizacích závislých na dobrovolnících je tedy důležité předcházet nepromyšlenému nabírání dobrovolníků, ale stanovit si takový plán, prostřednictvím kterého na jednotlivé pracovní pozice budou přiřazeni dobrovolníci zastávající role pro ně typické. Díky této systematizaci by se mohlo zabránit klesající tendenci v zájmu o dobrovolnictví. Sportovní prostředí by tak dokázalo čelit hrozbě, která tkví v nedostatečné finanční podpoře sportu.

V následujícím textu je ponecháno číslování obrázků, grafů a tabulek z disertační práce. Čtenář tak může najít odpovídající obrázek, graf či tabulku v disertaci pod stejným číslem.

CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Výzkumný problém

Problém ve sportovních dobrovolnických organizacích tkví v tom, že koordinátoři nedokážou charakterizovat své dobrovolníky, co se týče jejich schopností a dovedností. Koordinátoři neznají role dobrovolníků. Z tohoto důvodu je dosazují na pracovní pozice, které jim svými pracovními činnostmi nevyhovují, nebo jsou pro ně svojí obsahovou náplní méně atraktivní. Poznání role dobrovolníka může pomoci k jeho správnému přiřazení na pracovní pozici. Díky tomu bude dobrovolník pracovat efektivněji, bude se cítit správně využitý a hlavně bude spokojený.

Dobrovolnické organizace nevyužívají plně personálního potenciálu dobrovolníků, což může negativně ovlivňovat jejich motivaci k účasti v dobrovolných činnostech.

Výzkumné otázky

- Jaké pracovní pozice jsou nabízeny sportovními dobrovolnickými organizacemi?
- Které Belbinovy role se u dobrovolníků ve sportovních organizacích objevují nejčastěji?
- Existuje vztah mezi pracovními pozicemi ve sportovních dobrovolnických organizacích a výslednými Belbinovými rolemi dobrovolníků?

Cíl práce

Cílem disertační práce je na základě poznatků z výzkumu a literatury doporučit k pracovním pozicím ve sportovních organizacích nejvhodnější Belbinovy role.

Výsledky výzkumu tak umožní organizacím nabídnout dobrovolníkům takovou pracovní pozici, která se dle charakteristiky jejich výsledné role pro ně nejvíce hodí. V důsledku toho dobrovolníci budou požadované činnosti vykonávat s větším zaujetím.

Úkoly práce

- Literární rešerše,
- kvalitativní výzkum
 - dialog s koordinátory sportovních organizací (dále jen SO),
 - Focus Group s koordinátory SO, volná diskuse,

- kvantitativní výzkum s dobrovolníky
 - Belbinův test,
 - dotazníkové šetření s dobrovolníky
 - písemný, elektronický dotazník, Click4Survey,
- vyhodnocení Belbinových testů, zaslání výsledných rolí dobrovolníkům,
- analýza kvalitativního, kvantitativního výzkumu a sekundárních zdrojů dat,
- interpretace výsledků primárních a sekundárních zdrojů dat,
- shrnutí výsledků primárních a sekundárních zdrojů dat,
- závěrečná zpráva k celkovému výzkumu.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Po teoretickém vymezení zkoumané oblasti dobrovolnictví ve sportu a lidských zdrojů, je nezbytné vytýčit hlavní charakteristiky pojmů, které jsou používány v souvislosti s dosažením cíle této disertační práce. Kurzívou je vyznačen text, který se dle mého názoru jeví jako vhodná definice a vychází z vědeckých zdrojů a definic jiných autorů.

Dobrovolnictví

Z důvodu, že úvodní část disertační práce se detailně věnuje popisu situace dobrovolnictví, v tomto autoreferátu je už jen připomenuto a vyzdvihnuto hlavní vymezení tohoto termínu, ze kterého celý výzkum vychází.

Dobrovolnictví je považováno za svobodomyšlné rozhodnutí a úsilí jedince vykonávat činnost ve prospěch jiného jednotlivce, společnosti či okolního prostředí a bez požadování své vlastní prosperity ve výši odpovídající hodnotám na pracovním trhu jako protihodnoty těchto vykonávaných aktivit.

Sportovní organizace

Sportovní organizace představuje účelné uspořádání jedné či více osob vymezujících se vůči vnějšímu prostředí jako právnická osoba, jež sleduje sportovní zájmy či s nimi úzce souvisí. Cíle a koordinační činnost skupiny jsou hnány společnou motivací a vede zpravidla k předem vytyčenému cíli.

Činnost sportovních organizací je realizována prostřednictvím sportovních a tělovýchovných organizací, jejichž charakter obvykle v dobrovolnictví nabývá podoby nestátních neziskových organizací, spolků či obecně prospěšných společností, které nabývání hodnot i realizaci cílů uskutečňují, vyjma tělesné výchovy, která je zabezpečována neziskovými subjekty veřejného charakteru, skrze soukromé ziskové, či neziskové subjekty.

Při lokalizaci individuální činnosti dobrovolníků je zřejmé, že nejpodstatnější přínosná část směřuje do neziskového soukromého sektoru, avšak sféra působnosti dobrovolníků není limitována pomyslnými hranicemi soukromé či veřejné správy – jejich přínos přímo pocítují i orgány a instituce státní správy, kde se uplatňují při údržbě a provozu sportovišť, pohybových rekreačních zařízení apod.

Role

Role je termín využívaný zejména v sociální psychologii, kde deklaruje předpokládané vnější projevy jedince, jež se přímo pojí a zároveň realizují jeho sociální status. *Role představuje komplexní soubor standardů utvářejících se z očekávaných potřeb, cílů, postojů, hodnot a činností typizujících dle pohledu společnosti představitele konkrétní pozice v sociální interakci za standardní situace.*

Díky přiřazování rolí jednotlivým osobám, přičemž jednomu člověku zpravidla náleží více rolí, jež se v časovém horizontu mění a vyvíjejí, je pro společnost možné předvídat chování jedince – v důsledku vnášet stabilitu a řád do společenského života i sociální interakce. Role, resp. celý komplex rolí je s každým jedincem spjat již od narození, přičemž některé role jsou mu přiřazeny automaticky, o získání jiných, musí projevit množství úsilí. Avšak ne všechny role musejí být jedinci vlastní a příjemné – zejména v případě rolí vnucených, nemusí dojít k jejich ztotožnění s osobnostními rysy jedince, což se může projevit v podobě konfliktu chování v rámci nabytého komplexu rolí.

Komplex rolí, v určitém čase přiřazený jedné osobě, vytváří, formuje a reguluje konkrétní podobu chování daného jedince za standardních situací. I přesto, že se reálný vnější projev komplexu rolí může od očekávaného jednání více či méně lišit, je přiřazování a nabývání rolí základním kamenem fungující a stabilní společnosti.

Belbinova typologie týmových rolí

Výběr členů do týmu je důležitý a náročný úkol. Manažer, organizátor či koordinátor musí při sestavování týmu dbát na to, aby vybral nejen takové osoby, které odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici, ale i způsobu jejich kooperace s ostatními lidmi, dobrovolníky. (Hájková, 2012)

Týmová práce se těší velkého zájmu mnoha organizací. I když na týmový výkon působí řada faktorů, velký význam (hlavní důraz) je kladen na vliv rozložení rolí v týmu. Proto vzniklo několik typologií týmových rolí, které odrážejí realitu/skutečnost, jak různí lidé mohou participovat na týmové spolupráci. Správně zvolená kombinace různých druhů aktivit a rolí jedinců v týmu však nejsou zárukou úspěchu organizace navždy. Tyto týmové role je totiž nutné považovat za nestálé. Je nutné si uvědomovat, že na tyto týmové role nelze nahlížet jako na neměnné osobnostní typy. (Hayes 2005 IN Lexová, 2013)

Tým bude správně fungovat, pokud bude složen ze všech týmových rolí dle zvolené typologie, nebo alespoň z jejich největšího počtu. V případě Belbinovy typologie by se jednalo o devět rolí. Vždy je však žádoucí, aby každý člen zastával takovou roli, která mu přirozeně sedí a má pro ni předpoklady (Hayes, 2005, s. 57; Horváthová, 2008 IN Lexová, 2013)

Belbinovy role a jejich charakteristika

týmová role	osobnostní rysy	přednosti	přípustné slabiny
Realizátor	je konzervativní, spolehlivý, opatrný, praktický, disciplinovaný, systematický, má smysl pro povinnost	má organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu, zdravý rozum, je pracovitý, přísný k sobě i k druhým, transformuje teorii do praxe	je nepružný, málo spontánní, má tendenci odmítat nové myšlenky a věci, někdy mu chybí smysl pro humor a pomalu reaguje na nové možnosti
Koordinátor (Co-ordinator)	je vyzrálý, sebejistý, orientovaný na výkon, klidný, umí se ovládat, má široký rozhled a přirozenou autoritu, podporuje rozhodování, deleguje	je bez předsudků, korektní v mezilidských vztazích, dokáže využít potenciál členů a nasměrovat je k vytyčenému cíli, má smysl pro plnění a dosahování cílů	má sklony ostatní manipulovat, vlastní práci občas přenáší na druhé
Formovač (Shaper)	je vysoce motivovaný, soutěživý, dynamický, napjatý, vynalézavý, často extrovert, usiluje o výkon, má sílu a kuráž překonávat překážky	vyhovuje mu práce pod tlakem, nesnáší sebeklam a nevykonnost, dokáže vytvořit pracovní atmosféru a formovat tým, je průbojný, schopný mobilizovat tým k akci	má sklon k netrpělivosti a podrážděnosti, často provokuje ostatní, bývá tvrdohlavý a často postrádá porozumění pro jiné, zraňuje city ostatních
Inovátor (Plant)	je individualista, často introvert, vážný, neprůměrný typ, neortodoxní, tvořivý a originální, řeší složité problémy	je tvůrčí, nápaditý, nekonvenční, přináší nové myšlenky a netradiční řešení, pracuje s určitým odstupem	podceňuje praktické detaily, bývá natolik pohlacen svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace, často je hlavou v oblacích
Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)	je extrovert, zvědavý, komunikativní, snadno se nadchne, rychle reaguje, vyhledává nové příležitosti a kontakty	snadno kontaktuje lidi a seznamuje se, rád zkoumá nové věci a situace, je velmi oblíbený, pracuje uvolněně, dokáže převzít a prosadit dobré nápady ostatních	je příliš velký optimista, po počátečním nadšení rychle ztrácí zájem, produkuje málo originálních nápadů

Vyhodnocovatel (Monitor Evaluator)	je seriózní, střízlivý, věcný, bez emocí, opatrný, vyzrálá osobnost, rozhoduje se až po důkladném rozboru situace	má bystrý úsudek, dovede zhodnotit všechny varianty, je opatrný, tvrdošijný, diskrétní, dobrý myslitel, obvykle nedělá chyby	postrádá průbojnost a schopnost motivovat ostatní, má nedostatek inspirace, je rezervovaný, pomalejší v rozhodování, příliš kritický
Týmový pracovník (Team Worker)	je kooperativní, mírný, vnímavý, společensky orientovaný, citlivý k ostatním, největší opora týmu, spolehlivý, přijme jakoukoliv práci pro tým	dovede se přizpůsobit lidem, potřebám i okolnostem a podporovat soudržnost týmu, je diplomatický, dobrý posluchač, všeobecně v týmu oblíben	v kritických situacích může být nerozhodný, snadno se nechá ovlivnit
Dokončovatel (Completer Finisher)	je pečlivý, svědomitý, snaživý, metodický, často introvert, s chutí do práce, vyhledává chyby a opomenutí, dodržuje časový harmonogram	je perfekcionista, má vyvinutý smysl pro detail, dovede dotáhnout projekty do konce, nezačne práci, kterou by nebyl schopen dokončit, nerad přijímá improvizaci	je velmi úzkostlivý, dokáže se rozčítit i kvůli detailům, nejraději pracuje sám, inklinuje k přehnaným obavám, má tendence zveličovat
Specialista (Specialist)	je cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci, hrdý na svou odbornost, zaujatý pro věc skutečný profesionál ve svém oboru	přispívá svými znalostmi a schopnostmi, sám sebe motivuje a směřuje	je úzce zaměřený, lpí na technických stránkách, nevidí „celkový obraz“, má menší zájem o celkové cíle týmu, problémy s komunikací, často se nepovažuje za součást týmu

Zdroj: ARITZETA, A., SWAILES, S. (2005)

Pracovní pozice

Pracovní pozice je pojem objevující se v personálně organizační struktuře, jež charakterizuje, mapuje a přiřazuje činnosti zaměstnanci či skupině zaměstnanců. *Jedná se tedy o specifikaci požadavků, způsobilosti i náplně pracovní činnosti zaměstnance.* Prostřednictvím pracovní pozice má firma možnost identifikace a faktického začlenění osoby jí vykonávající. Dále stanovuje práva, povinnosti a odpovědnost daného zaměstnance – přisuzuje povinnost nést následky, ale také přijímat benefity vyplývající z dané pracovní pozice.

Pracovní pozice poskytuje v hierarchii organizační struktury komplexu specifické místo pro výkon pracovní činnosti určitého zaměstnance či skupiny zaměstnanců se stejnou pracovní pozicí. Určuje a specifikuje požadované pracovní výsledky, za určitý časový úsek při naplnění předem dohodnutých podmínek práce, označované jako pracovní

výkon. V rámci pracovního výkonu skupiny zaměstnanců o stejné pracovní pozici je možno sledovat různou pracovní výkonnost, jež je dána vlastnostmi a dispozicemi konkrétního pracovníka. I s ohledem na daného zaměstnance může být pracovní výkonnost v rámci jednotlivých pracovních úseků proměnlivá.

Přesná specifikace pracovní pozice je nutná pro správné zařazení a stanovení požadavků na konkrétního zaměstnance. Vyplývají z ní oprávněná očekávání na výsledky a chování člověka jí přiřazené a v konečném důsledku tedy představuje prostředek pro dosažení optimálního a komplexního fungování organizace jako celku.

METODIKA PRÁCE

V tomto výzkumu byly aplikovány kvalitativní a kvantitativní metody (Hendl, 2012), díky nimž se uskutečnila deskriptivní analýza, byla objevena kauzalita mezi proměnnými a z nich vyvozeny žádoucí závěry.

Výzkum byl rozdělen do několika fází:

- literární rešerše,
- kvalitativní výzkum – dialog a Focus Group s koordinátory SO, volná diskuse,
- kvantitativní výzkum s dobrovolníky – Belbinův test (kvalitativní), kvantitativní výzkum s dobrovolníky – písemný a elektronický dotazník, portál Click4Survey.

V úvodu této kapitoly je uvedeno stručné shrnutí jednotlivých fází. Detailněji jsou popsány v následujících částech této kapitoly.

Literární rešerše obsahuje argumentaci postavenou na logických pravidlech a na detailním porozumění současného stavu poznání v tematice, na kterou byl tento výzkum zaměřen. Teoretická část práce byla postavena především na odborné a vědecké literatuře.

Druhá fáze byla založena na kvalitativním výzkumu, kde bylo pátráno po informacích o dobrovolnictví ve sportovních organizacích od koordinátorů (v této práci je koordinátor nazýván i jako zástupce nebo respondent). Tito koordinátoři byli nejdříve podrobeni otázkám, které přinesly základní informace o zkoumaných organizacích, zejména pak o pracovních pozicích dobrovolníků v těchto organizacích. Na toto úvodní dotazování formou dialogu navázala Focus Group s koordinátory, jejímž záměrem bylo hlubší proniknutí do zkoumané problematiky. Focus Group vyústila do volné diskuse, díky které byly získány bezprostřední reakce koordinátorů na probírané téma, mohli na sebe navzájem reagovat a přinést různé varianty řešení podobných situací. Koordinátoři přispěli k výsledkům výzkumu svými stanovisky z jiného úhlu pohledu.

Ve třetí fázi následoval kvantitativní výzkum mezi dobrovolníky, kterým se získala data o četnosti výskytu potřebných neznámých. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011) Jelikož se tímto výzkumem chtělo dosáhnout spolehlivých výsledků, byl formálně dotazován velký soubor respondentů, konkrétně 305 osob. Kvantitativní výzkum přinesl relevantní data, která mohla být generalizována na základní soubor. Dobrovolníci nejdříve podstoupili Belbinův test, kterým zjistili dle osobnostní charakteristiky svoji výslednou

roli. Následně vyplnili dotazník, jehož hlavním účelem bylo zjištění jejich činností vykonávaných v dané organizaci ve sportu.

Díky kombinaci metod, kdy byl stejný jev zkoumán více nezávislými metodami, se dospělo k vysoké vypovídací schopnosti výsledků. (Baarda, 2014, Saunders, Lewis a Thornhill, 2012) Kombinace výše zmíněných přístupů tudíž přispěla k důvěryhodnosti, reliabilitě a validitě získaných výsledků, na jejichž základě byl posouzen dosavadní stav dobrovolnictví.

Data dotazníkového šetření byla analyzována a statisticky testována. Informace opatřené prostřednictvím Focus Group byla zpracována kvalitativně (shrnujícím protokolem informací podstatných pro daný problém). Důležité výsledky výzkumu jsou uvedeny v kapitole 5 Výsledková část.

Strategie výzkumu

Výzkumný problém

Dle četných výzkumů zabývajících se charakteristikou dobrovolnictví patří mezi faktory, které významně motivují lidi k dobrovolné práci – dobrý pocit, nové zkušenosti a nová přátelství, dále také uplatnění schopností, a potřeba potvrzení vlastní důležitosti (určité sebepotvrzení spojené s prestiží pracovní či společenské pozice). (Tošner a Sozanská, 2006; Zifčáková, 2010; Zášková a Mojžíšová, 2011; Haškovcová, 2010; Benedíková, 2012; Dobrovolník, 2012)

Faktem je, že nízké zapojení české populace do dobrovolnických aktivit je mimo jiné zapříčiněno i nedostatečným využíváním jejich personálního potenciálu. Dobrovolníci často vykonávají práce podřadné, což vede k jejich demotivaci a následnému opovržení příležitostí zapojit se do další dobrovolnické činnosti. Tento předpoklad dokládají výzkumy např. Bedrnové, Nového a kol. (2007), Nováka (2008), Tomšů (2015).

Z výše uvedeného vyplývá výzkumný problém:

Dobrovolnické organizace nevyužívají plně personálního potenciálu dobrovolníků, což může negativně ovlivňovat jejich motivaci k dobrovolnickým činnostem.

Cíl výzkumu

Za účelem toho, aby se dobrovolníci cítili potřební a nepostradatelní pro organizaci, je vhodné jim přiřadit takové pracovní pozice, které vyžadují jejich dovednosti, odborné zaměření a s tím odpovídající míru zodpovědnosti. (Kocianová, 2012)

Výsledky výzkumu tak umožní organizacím nabídnout dobrovolníkům takovou pracovní pozici, která se dle charakteristiky jejich výsledné role pro ně nejvíce hodí. Výsledkem bude, že dobrovolníci budou požadované činnosti vykonávat s větším zaujetím.

- Cílem disertační práce je na základě poznatků z výzkumu a odborné literatury doporučit k pracovním pozicím ve sportovních organizacích nejvhodnější Belbinovy role.

Výzkumná otázka

Dobrovolníci angažovaní ve sportu jsou jak vzdělaní profesionálové (trenéři a cvičitelé), tak zapálení laici (lidé starající se o údržbu sportovišť, stavitelé tratí ...), jednak sami členové klubů, či stážisté. Velmi častou formou dobrovolnictví ve sportu u nás je pořádání sportovních akcí – běžeckých maratonů, triatlonů atd. (jejichž zajištění se neobejde bez koordinátora, organizátora, sekretáře atd.). (Vavrušová, 2012) Pro tyto pracovní pozice bylo nezbytné najít dobrovolníky s takovými rolemi, jejichž charakteristika dané pozici nejlépe odpovídá.

Na základě dosažení tohoto úkolu byly definovány pracovní pozice dobrovolníků a k nim navrhnuty role, určené dle Belbinovy typologie, jejichž charakteristika s vymezením konkrétních činností nejlépe koresponduje.

Dobrovolníkům na základě jejich vlastností, chování a priorit (rozhodnutí pro danou odpověď), vyjde role, která je nejlépe vystihuje. Charakteristika této výsledné role měla pak určitou souvislost s konkrétní pracovní pozicí. Na určitou pracovní pozici se hodí konkrétní typ osobnosti, tedy osoba dané role. Pracovní pozice zároveň vyžaduje vhodnou kombinaci dovedností, schopností a zkušeností, a proto je přínosné dosadit správnou osobu na správné místo (Nový a Surynek, 2002; Tošner a Sozanská, 2006).

- Jaké pracovní pozice ve sportovních organizacích jsou nabízeny dobrovolníkům?
- Které Belbinovy role se u dobrovolníků ve sportovních organizacích objevují nejčastěji?

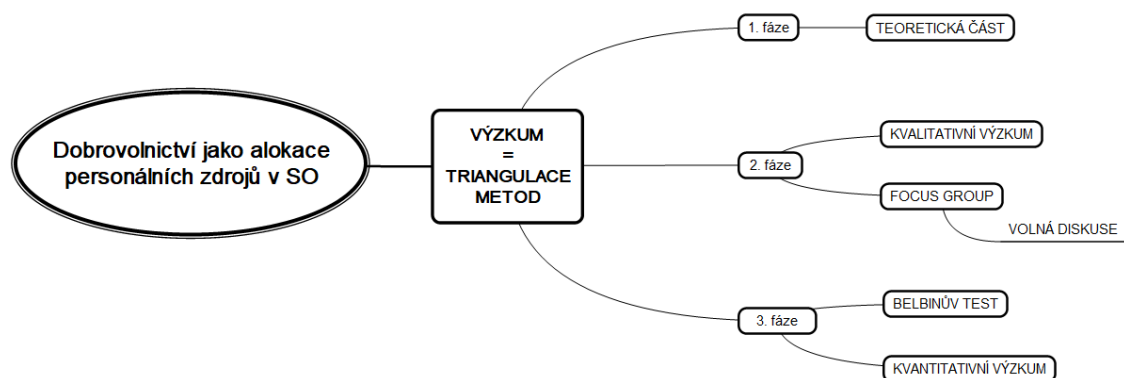
- Existuje vztah mezi pracovními pozicemi ve sportovních dobrovolnických organizacích a výslednými Belbinovými rolemi dobrovolníků?

Design výzkumu

Design výzkumu je založen na smíšeném výzkumu. Realizovaný smíšený výzkum sestával ze dvou přístupů, jedním je přístup z hlediska organizací a druhým, přístup z hlediska dobrovolníků. Smíšený výzkum neboli mixed methods, kombinující kvalitativní a kvantitativní postupy, přináší výhody ve vzájemném potencování čísel a slov, obrazů a vyprávění. Díky tomu, že se tyto přístupy výborně doplňují, mohla být zakotvená teorie generována a testována na rozsáhlejší i specifitější otázky. Tento smíšený výzkum dokázal přinést i takové informace a nové pohledy, které bývají za použití jedné z metod často opomíjené. (Hendl, 2016)

Kvalitativní a kvantitativní data byla sbírána simultánně, přičemž byla následně vzájemně porovnávána. Jednalo se o využití triangulace, konkrétně QUAN-qual modelu, který zvýšil validitu provedeného výzkumu. (Miles a Hubermann, 1994; Mitchell, 1986) Triangulace metod, tedy získávání údajů různými postupy a způsoby (Hendl, 2005, 2016), nám přinesla výsledky získané prostřednictvím skupinové diskuze – Focus Group, písemného dotazování a Belbinova testu.

Obrázek 1 Fáze výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

Smíšený výzkum

1. Přístup z hlediska organizací
 - 1a) Úvodní systematické dotazování koordinátorů, tedy dialog s jednotlivými koordinátory
 - 1b) Kvalitativní Focus Group podle návodu s koordinátory SO

- 1c) Případné doplňující dotazy s vybranými koordinátory (interview nebo e-mail).
2. Přístup z hlediska dobrovolníků
 - 2a) Belbinův test typologie týmových rolí - kvalitativní
 - 2b) Kvantitativní výzkum s dobrovolníky SO.

Výzkumná jednotka

Dle počtu zkoumaných jednotek byl tento výzkum považován za extenzivní z hlediska získávání informací od dobrovolníků, jelikož se snažil přinést informace od největšího počtu jednotek na vrub kvality výzkumu, a intenzivní z hlediska prostoupení do hloubky problematiky dobrovolnictví a větší míry poznání s koordinátory pracujících ve vybraných sportovních organizacích. (Kellerová, 2013)

Základní soubor, populace

Populací byli dobrovolníci ve všech svazech registrovaných pod ČUS. Nicméně pro tento výzkum byly osloveny ty sportovní organizace, které se dle velikosti členské základny umístili na předních patnácti pozicích.

Vzorek

Výběrový soubor tvoří sportovní organizace (SO), které se, dle počtu členů, řadí na předních 15 míst z celkového počtu sportovních organizací zastřešujících ČUS a které byly ochotny se zúčastnit výzkumu. Jelikož si SO nevedou kompletní databázi dobrovolníků, nemohlo být pro vzorek použito měřítko dle počtu dobrovolníků.

Pro výzkum založený na přístupu z hlediska SO byli osloveni dostupní koordinátoři těchto organizací. Pro výzkum specializovaný na informace od dobrovolníků byl výběrový soubor tvořen těmi oslovenými dobrovolníky, kteří byli ochotni vyplnit Belbinův test a elektronický dotazník.

Jelikož návratnost elektronických dotazníků byla nízká, přistoupilo se k několika dalším krokům spočívajících v oslovení jiných různých skupin dobrovolníků. Pro snazší pochopení je tento postup převeden do tabulky 4, která zaručuje vyšší přehlednost.

Výběrový soubor ve své finální podobě činil: 9 koordinátorů a 305 dobrovolníků. Počet respondentů je pro tento výzkum dostačující, nicméně nelze spolehlivě tvrdit, že výsledky

jsou reprezentativní a dají se zobecnit na soubor základní. (Reichel, 2009; Gavora, 2010; Disman, 2011)

Výběr vzorku

Pro kvalitativní výzkum založený na přístupu z hlediska SO ve sportu byl tento vzorek tvořen záměrným výběrem těch organizací, které se dle členské základny umístily na předních 15 místech, a byli ochotni spolupracovat. Z těchto organizací byli kontaktováni koordinátoři, s nimiž bylo provedeno úvodní identifikační dotazování, Focus Group a volná diskuze.

Pro kvantitativní výzkum založený na přístupu z pohledu dobrovolníků byl využit dvoustupňový výběr. Dvoustupňový výběr byl zvolen z důvodu snadnější organizace výběrového zjišťování. V prvním stupni byly vybrány záměrně určité širší jednotky, primární, z nich pak ve druhém stupni byly vybrány náhodně ty jednotky, jejichž znaky nás zajímaly, tedy jednotky sekundární. (Hájek, 1960)

Dvoustupňový výběr v přístupu z hlediska dobrovolníků:

1. největší SO ve sportu (dle členské základny sportovců) a jejich koordinátoři (z 15 organizací, které byly ochotny spolupracovat),
2. počet dobrovolníků z těchto SO dle dostupnosti nebo dle výběru organizací.

Uvedeme-li si to konkrétně, za primární jednotky byly považovány největší SO ve sportu v ČR dle členské základny sportovců. Jednalo se tedy o záměrný výběr SO. Z těchto organizací byli osloveni koordinátoři, kteří pak kontaktovali všechny své dobrovolníky, tedy jednotky sekundární. Výběr dobrovolníků byl náhodný.

Tabulka 1 Výzkumný soubor – Členská základna sportovních svazů dle ČUS k 2020

Svaz	Celkem členů	Dospělí celkem	Mládež celkem	Počet oddílů
Fotbalová asociace České republiky	336 864	172 875	163 989	3 705
Český atletický svaz	76 331	31 243	45 088	338
Český florbal	73 009	24 789	48 220	410
Český tenisový svaz	70 414	36 508	33 906	1 235
Česká golfová federace	53 252	47 718	5 534	184
Česká unie bojových umění	51 992	15 241	36 751	680
Český volejbalový svaz	43 282	19 966	23 316	1 497
Česká basketbalová federace	36 938	15 969	20 969	400
Šachový svaz ČR	36 214	26 573	9 641	516
Česká asociace Sport pro všechny	35 996	17 043	18 953	541

Svaz	Celkem členů	Dospělí celkem	Mládež celkem	Počet oddílů
Český hokej	33 822	11 910	21 912	722
Českomoravský svaz hokejbalu	33 271	27 728	5 543	131
Český svaz juda	26 960	5 079	21 881	235
Český svaz plaveckých sportů	24 168	5 301	18 867	214
Česká asociace stolního tenisu	23 445	16 994	6 451	1 281

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z ČUS (2020)

Tabulka 4 obsahuje výčet sportovních organizací, které se umístily dle velikosti členské základny na předních patnácti místech, a které byly ochotny spolupracovat. V těchto výše uvedených organizacích byl proveden výzkum.

Z důvodu nízké návratnosti dotazníků se přistoupilo k oslovení dalších skupin dobrovolníků. Celý postup je vyjádřen v tabulce 5.

Tabulka 2 Náhodné oslovení dalších skupin dobrovolníků ve sportu

	Oslovené skupiny dobrovolníků	Počet opětovných oslovení	Základní soubor (odhad)	Očekávaná návratnost	Reálná návratnost odhadem
1. krok	Koordinátoři sportovních svazů – cca 15 kontaktů	3	1000	500	100
2. krok	studenti UK FTVS prostřednictvím SISu	2	2 300	230	7
3. krok	vlastní kontakty z řad dobrovolníků z předchozích zkušeností	2	70	65	56
4. krok	osobní oslovení studentů MNG TVS ve výuce	2	60	55	45
5. krok	FB skupina – Asociace studentů FTVS	1	3000	50	4
6. krok	AC Sparta Praha	2	20	10	4
7. krok	The Little Gym	2	20	10	1
8. krok	ECSS Prague 2019	2	44	7	0
9. krok	FC Zličín	1	20	3	4

	Oslovené skupiny dobrovolníků	Počet opětovných oslovení	Základní soubor (odhad)	Očekávaná návratnost	Reálná návratnost odhadem
10. krok	Sokol Stodůlky	1	15	30	2
11. krok	FB skupina – Dobrovolníci v Českém domě na olympiádě v Londýně	2	100	30	20
12. krok	FB skupina – Dobrovolníci Olympijský park Soči Letná	1	220	10	20
13. krok	FB skupina – Dobrovolníci RunCzech	2	2160	150	20
14. krok	FB skupina – Dobrovolníci ve sportu	2	990	30	20
15. krok	4 sportovní letní tábory – oslovení instruktorů	1	50	30	2

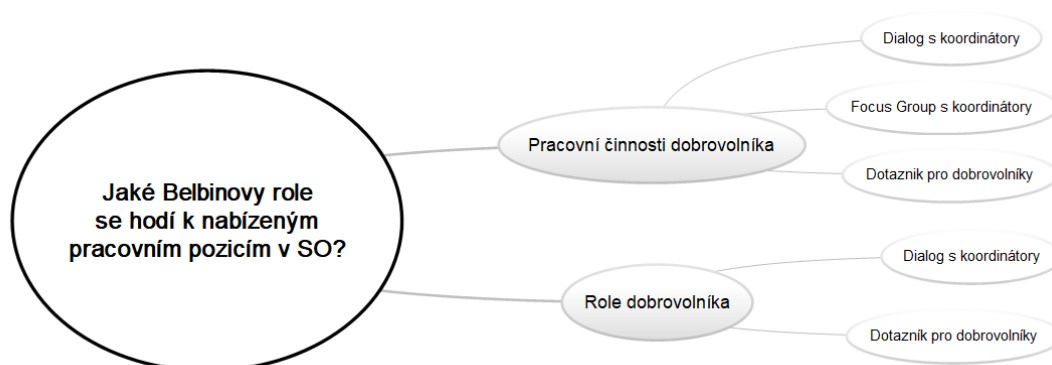
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný vzorek odpovídal návratnosti dotazníku. Za předpokladu, že se ve sportovním dobrovolnictví pohybuje odhadem celkem 3 000 dobrovolníků, záměr, kterým bylo zajistit alespoň 10 % návratnost, byl splněn.

Operacionalizace celého výzkumu

Pro snazší orientaci a pochopení problému je níže uvedeno schéma celého výzkumu. Výstupem disertační práce bylo, jak již bylo zmíněno, zjistit u dobrovolníků Belbinovy role, a objevit souvislosti mezi těmito rolemi a pracovními pozicemi ve zkoumaných sportovních organizacích. Takového zjištění bylo dosaženo splněním úkolů podle níže zpracovaného plánu.

Obrázek 2 Operacionalizace celého výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

Operacionalizace dialogu a Focus Group jsou uvedeny v následujících částech této kapitoly. Z grafu je viditelné, že hlavními konstrukty, o které se bude celý výzkum opírat, jsou role dobrovolníků a pracovní pozice nabízené sportovními organizacemi.

Metody výzkumu

Sekundární zdroje dat

Pro tento výzkum byla provedena rešerše a analýza dostupných dokumentů a literatury zabývajících se problematikou dobrovolnictví ve sportu, sportovními organizacemi v ČR, typologií rolí a dalšími tématy. Informace z vědecké a odborné literatury byly rozšířeny o aktuální stav, k čemuž přispěly nejnovější články dostupné na internetu.

Dialog s koordinátory a Focus Group

Ve druhé fázi byli dotazováni zástupci dobrovolnických aktivit jednotlivých sportovních svazů, tedy koordinátoři, a to se záměrem získat jejich osobní, vzájemně nezávislé, informace. V úvodu tohoto osobního dotazování byli obeznámeni o ochraně osobních údajů a zpracování získaných dat. Formulář je součástí příloh této práce.

Následně byla uskutečněna moderovaná diskuze strukturovaného skupinového interview, Focus Group, s pokračující volnou diskuzí. Moderovaná diskuze je pro tento výzkum synonymem termínu Focus Group. (Hendl, 2017) Během zahájení byli koordinátoři požádáni o navazující spolupráci, která spočívala v kontaktování dobrovolníků s požadavkem o vyplnění Belbinova testu a elektronického dotazníku.

Focus Group byla v případě tohoto výzkumu použita ve fázi závěrečné interpretace. Její přínos tkvěl v tom, že osvětlila nejasnosti a argumentaci témat respondentů vyplývající z předchozího osobního dotazování. (Foret, 2008; Hendl, 2012)

Focus Group byla provedena s 9 koordinátory zastupujícími výše zmíněné sportovní svazy, které byly ochotny spolupracovat. Diskuze se účastnilo 9 koordinátorů a trvala přibližně 2 hodiny.

V závěru diskuze bylo koordinátorům připomenuto, aby kontaktovali dobrovolníky s žádostí o vyplnění Belbinova testu a elektronického dotazníku.

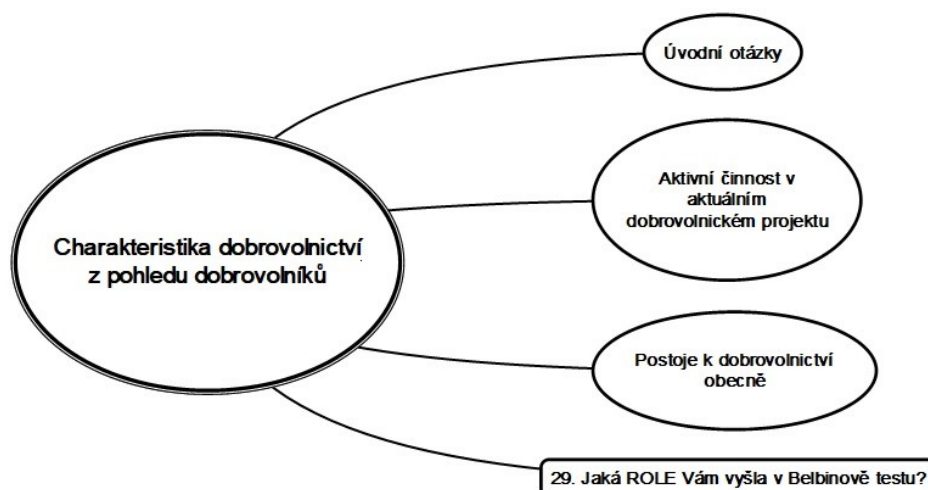
Dialog přinesl informace týkající se sportovní organizace, ve které respondent působí, tzn. např. název sídla, oblast působení, počet zaměstnanců, počet dobrovolníků. Další otázky se zaměřovaly na pracovní náplň dobrovolníků, charakteristiku koordinátorů, přínos dobrovolnictví ve smyslu jeho ocenění či navazující spolupráce; a závěrečné doplňující otázky. V disertační práci jsou zveřejněny jen ty odpovědi na otázky, které směřují k zodpovězení výzkumných otázek a cíli výzkumu. Belbinův test týmových rolí

Belbinův test týmových rolí byl převzat od PRO-BIO Svazu ekologických zaměstnanců. Tento projekt je podpořen Evropskou komisí, tudíž je považován za spolehlivý zdroj. (PRO-BIO Svazu ekologických zaměstnanců, 2016)

Dotazníkové šetření dobrovolníků

Dobrovolníci obdrželi e-mail s odkazem na on-line dotazník. Výsledky tohoto dotazníku byly staženy a analyzovány v dalších kapitolách této disertační práce. Z důvodu nízké návratnosti dotazníků, autor přistoupil i k písemné formě dotazování.

Obrázek 3 Operacionalizace dotazníku pro dobrovolníky



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník pro dobrovolníky byl koncipován způsobem, že prostřednictvím úvodních otázek byli dobrovolníci identifikováni dle věku, pohlaví, frekvence provozování dobrovolnické činnosti, a jiné. Dále zodpověděli otázky týkající se jejich aktuální působnosti ve SO, na své postoje k dobrovolnictví a v neposlední řadě uvedli svou výslednou roli z Belbinova testu.

Analýza výsledků

Analýza získaných dat a odpovědí je rozdělena celkem na tři části. V této kapitole je popsán způsob analýzy odpovědí v rámci uskutečněných dialogů a Focus Group s koordinátory SO, dat provedeného dotazníkového šetření a teoretických poznatků, které navazují na výsledky předešlých výzkumů.

Analýza dat kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum se skládal ze dvou částí. První část probíhala formou dialogu s jednotlivými koordinátory. Druhá část probíhala formou FG. Jelikož se v rozhovorech užívá otevřených otázek, na které tazatel dostává jedinečné odpovědi od respondentů, není možné využít standardních statistických metod, jako tomu bývá u kvantitativních výzkumů. Důležitá je zde osoba tazatele. Hague (2003) uvádí, že neexistují žádní dva kvalitní tazatelé, kteří by poskytli ze svých skupin shodný výsledek, ani nebudou získané údaje analyzovat stejným způsobem. V této disertační práci je použita metoda shrnujícího protokolu. Tento způsob zaznamenání dat nezachovává celý záznam (doslovně přepsaný

text), ale již při pozorování a poslechu audiovizuálního záznamu využívá jistý způsob shrnutí (Hendl, 2005).

Provedené shrnutí je zpracováno pomocí následujících zvolených technik analýzy a interpretace kvalitativních dat:

Poznámkování

Poznámky jsou vytvářeny po celý průběh výzkumu, tzn. před dialogem a FG, během nich, po skončení a při pozorování a poslechu audiovizuálního záznamu. Poznámky jsou kategorizovány a již zaznamenávány do příslušných skupin oblastí zkoumaného tématu.

Doslovná transkripce

Ve shrnujícím protokolu jsou použity i některé doslovné přepisy odpovědí respondentů, které jsou zajímavé a dle tazatele relevantní.

Analýza dat kvantitativního výzkumu

Dotazník je konstruován formou uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Zároveň jsou zde zařazeny i otázky, kde respondenti na stupnici (žádná, malá, střední, velká) uvádějí své stanovisko ke zkoumanému jevu.

Pro analýzu a interpretaci kvantitativních dat jsou použity následující statistické metody (Hindls a kol., 2006): **χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, χ^2 test dobré shody.**

Analýza pracovních pozic na základě sekundárních zdrojů

Na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly zjištěny pracovní činnosti, které sportovní organizace nabízejí, a které dobrovolníci vykonávají. Tyto pracovní činnosti jsou autorem následně kategorizovány do skupin, kterým je stanoven výstižný název. Výsledné pozice jsou charakterizovány na základě odborného literárního podkladu. Závěrem této disertační práce je syntéza výsledků všech výše zmíněných analýz.

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ

V této části budou shrnuta hlavní zjištění objevená prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního dotazování, a díky teoretickému exkurzu týkající se tematiky personálních zdrojů. Záměrem této kapitoly je zodpovězení výzkumných otázek a dosažení cíle výzkumu.

Zodpovězení výzkumných otázek

Pracovní pozice ve sportovních organizacích, které jsou nabízeny dobrovolníkům

Prostřednictvím rozhovoru se zástupci sportovních organizací bylo zjištěno, že je dobrovolníkům nabízeno 5 pracovních pozic. Jedná se o pozici Administrativního pracovníka, Asistenta, Dozorčího, Organizátora a Trenéra. Tyto pracovní pozice souhlasí s pracovními pozicemi uváděnými v dotazníku dobrovolníky. Podle počtu dobrovolníků na jednotlivých pracovních pozicích se na prvním stupni umístila pozice Trenéra (27, 5 % respondentů). Pracovní pozice Trenér je nejčastěji se vyskytující pracovní zařazení u dobrovolníků. Další pozicí, na které dobrovolníci často působí, je pozice Dozorčího, kterou těsně následuje pozice Organizátora. Dozorčí je zastoupen u dobrovolníků z 23,6 %, Organizátor z 19,3 %. Celé pořadí se zastoupením dobrovolníků na jednotlivých pozicích je uvedeno v disertační práci v kapitole 5.2.

Belbinovy role, které se u dobrovolníků ve sportovních organizacích objevují nejčastěji

Na základě analýzy dotazníkového šetření provedeného u dobrovolníků bylo zjištěno, že nejvíce zastoupenou rolí, dle Belbinovy typologie, je role **Realizátora** (17,7 %). Realizátor je role, která se, dle výpočtu provedeného výzkumníkem, objevovala u většiny dotazovaných dobrovolníků. Velice blízko tomuto zastoupení se přiblížila role Týmového hráče. Role Týmového hráče vyšla 16,7 % respondentů. Na třetím místě v tomto pomyslném žebříčku zastávaných rolí byla role Specialisty. Specialista se stal výslednou týmovou rolí u 15,1 % dobrovolníků. Tabulka 10 s pořadím všech Belbinových rolí vyskytujících se u dobrovolníků je zpracována v disertační práci v kapitole 5.2.1. Je zajímavé, že se u dobrovolníků vyskytují všechny Belbinovy role.

Vztah mezi pracovními pozicemi ve sportovních dobrovolnických organizacích a výslednými Belbinovými rolemi dobrovolníků

Pro zodpovězení této výzkumné otázky bylo využito statistických metod, konkrétně kontingenční tabulky a chí-kvadrát (χ^2) testu. Výsledná kontingenční tabulka a graf je vypracován v kapitole 5.2.2. Díky kvantitativnímu výzkumu a tomuto přehlednému zpracování je vidět, že Administrativní pracovník je nejčastěji v roli Dokončovatele, Realizátora či má Více rolí. Asistent je nejčastěji v roli Týmového hráče. Dozorčí je nejčastěji v roli Realizátora. Organizátor se objevuje nejvíce v roli Specialisty a Trenér v roli Realizátora.

Na základě těchto zjištění byl proveden χ^2 test dobré shody. I když v datech bylo možné vidět, že jsou určité rozdíly v přiřazení rolí k různým pracovním pozicím, z celkového hodnocení se došlo k závěru, že:

Mezi pracovní pozicí a Belbinovou rolí neexistuje statisticky významný vztah.

Naplnění cíle výzkumu

Cílem disertační práce je na základě poznatků z výzkumu a literatury doporučit k pracovním pozicím ve sportovních organizacích nejvhodnější Belbinovy role.

I přesto, že mezi pracovní pozicí a rolí v rámci dotazníkového šetření u dobrovolníků neexistuje statisticky významný vztah, je zajímavé zabývat se pracovním zařazením a Belbinovými rolemi na základě teoretického podkladu.

V následující kapitole autor vychází z teoretických poznatků nabytých studiem charakteristiky výsledných pracovních pozic, a rolí dle Belbinovy typologie.

Pracovní pozice dobrovolníků a vhodná Belbinova role na základě sekundárních zdrojů

Trenér

Trenéři se mohou projevovat v rámci několika Belbinových rolí, přičemž výsledné zařazení se odvíjí nejen od samotné role trenéra, ale rovněž od osobnostních předpokladů konkrétního jedince. Dle Lexové (2013) je důležité, aby každý člen týmu zastával takovou roli, která se přirozeně hodí k jeho osobnosti a člen tak disponuje předpoklady pro uplatnění dané role. Samozřejmě je však nutné, aby tyto vlastnosti korespondovaly s osobnostními předpoklady potřebnými pro vykonávání trenérské činnosti.

Ideální rolí, která k vlastnostem trenéra patří, je **Koordinátor**. Jedná se o člověka cílevědomého, disciplinovaného, s přirozenou autoritou a inteligencí. Tento člen týmu dokáže lidi vést a zároveň jim naslouchat, což se slučuje s často postrádaným pedagogickým přístupem trenérů. Je však nutné podotknout, že pokud by se vlastnosti trenéra odvíjely pouze od jediné Belbinovy role, v jeho práci by se vyskytovala řada nedostatků. Koordinátor rozhoduje poté, co analyzuje názory všech ostatních a zastává klidné řešení problémů. Tato skutečnost může přinášet problémy přímo při utkáních, kdy je potřeba, aby trenér dokázal pracovat pod tlakem, rozhodně a rychle, což se slučuje s vlastnostmi usměřovače, který je soutěživý, rád řídí druhé a potřebuje dosahovat výsledků. Na druhou stranu však disponuje vlastnostmi, které jsou pro trenéra nežádoucí jako nedostatek empatie a sklony ke konfliktům.

K tomu, aby trenér zvládl zastat svou roli stratéga a řídit tým na sportovních utkáních, je zapotřebí, aby disponoval také některými vlastnostmi **Realizátora**, které se projevují především schopností zvolit vhodnou strategii k dosažení cíle a správně rozdělovat úkoly. Žádoucí je i efektivnost a systematičnost v práci. Pro práci trenéra je dále přínosný originální přístup **Inovátora** či **Dokončovatelův** smysl pro řád a režim. Zcela nežádoucí je naopak role analytika, který se dlouho rozhoduje, není ctižádnostivý a motivovaný.

Organizátor

Osoba organizátora zastává vedoucí pozici v managementu sportovního týmu, proto je zřejmé, že se musí jednat o silnou vůdčí osobnost, která dokáže komunikovat s lidmi, koordinovat jejich činnost a řídit je. Z tohoto důvodu je při určení jeho role primární zaměřit se na podobné typy jako u trenéra. Pro organizátora je primární zastat roli **Realizátora**, který systematicky a efektivně rozděluje úkoly, je silnou vůdčí osobností a je organizačně schopný. Nevýhodou je zde neschopnost pružně reagovat na změny, s čímž mu může pomoci asistent, který touto schopností disponuje, jelikož se musí orientovat v řadě oborů a činností.

Přínosné pro jeho práci jsou také pozitivní vlastnosti **Usměřovače** a **Dokončovatele** jako např. smysl pro povinnost a dosahování výsledků, schopnost dodržovat harmonogram, cílevědomost a soutěživost. U těchto dvou rolí si lze povšimnout toho, že kromě řady efektivních a funkčních vlastností, disponují také řadou vlastností, které mohou být pro tým demoralizující a narušovat jeho sociální souznění, např. impulzivnost, nedostatek empatie, bezohlednost či netrpělivost. Tato skutečnost se pak přirozeně

promítne ve zhoršení výsledků i vztahů v týmu. Z tohoto důvodu lze proto považovat výběr vhodného organizátora, stejně jako u trenéra, za jeden z nejdůležitějších předpokladů pro úspěch sportovního týmu nebo vydařené sportovní akce.

Asistent

Asistent se v praxi zaměřuje na práci v terénu jako informační poradenství a výpomoc organizátora, kdy se podílí na přípravách akce. Dále také provádí činnost moderátora, řidiče, redaktora a poradce choreografa. Lze proto pozorovat, že je u této pozice důležitá schopnost zvládat široké spektrum oborů a činností, a především také schopnost komunikovat s lidmi, která propojuje všechny činnosti, které tato osoba vykonává.

Tato osobnost je velmi extrovertní a kreativní a je proto zapotřebí, aby disponoval především schopnostmi, které jsou typické pro **Vyhledávače zdrojů** a **Inovátora**. Jako vyhledávač zdrojů je společenský, komunikativní, přičemž tyto vlastnosti jsou pro jeho osobnost přirozené. Tým obohacuje informacemi, které získává ze širokého okolí. Vzhledem k tomu, že dokáže improvizovat, dokáže jakožto pravá ruka organizátora pomoci při řešení situací v případě, že dojde ke změně situace. Společně pak jejich rozdělení rolí utváří souhru a prezentuje význam spolupráce jednotlivých členů týmu s rozdílnými rolemi.

Jeho další významnou dovedností je zastání role Inovátora, který do týmu vnáší nové myšlenky a nápady, se kterými pak dále pracují vůdčí osobnosti týmu. Nevýhodou zde může být snaha prosazovat své nápady na úkor nápadů druhých, což je zaopatřeno právě tím, že rozhodovací privilegia přísluší primárně trenérovi a organizátorovi.

Dozorčí

Práce dozorčího spočívá ve vykonávání řady kontrolních činností jako dohled nad dětmi, bezpečností, fair-play či dozor na parkovišti. Podílí se také na stavbě závodní trati, spravuje občerstvovací stanice, ztrát a nálezů, šaten a na dalších nezbytných podpůrných činnostech sportovní akce.

Přesná identifikace tohoto člena týmu z pohledu Belbinových rolí je však poměrně složitá. Pro dozorčího je důležitý především smysl pro řád a dodržování pravidel a harmonogramu, což přísluší roli **Dokončovatele**. Zároveň by měl disponovat také některými vlastnostmi z oblasti přirozené autority, řízení lidí a být organizačně zdatný jedinec. Těmito vlastnostmi disponuje především **Realizátor** a také **Koordinátor**.

Z každé z těchto rolí potřebuje mít pouze vybrané vlastnosti a zároveň nelze identifikovat primární roli, ze které by měla vycházet většina jeho vlastností. Role, do kterých požadavky na jeho osobnost spadají, zároveň disponují značným množstvím negativních vlastností, které mohou narušovat soudržnost a morálku týmu, stejně jako u pozice organizátora. V tomto ohledu je proto vhodné poukázat na význam výběru vhodného dozorčího tak, aby jeho působení mělo na tým efekt nejen z hlediska dosažených výsledků, ale také udržování vzájemných vztahů.

Kromě toho dozorčí často přichází do styku s lidmi a svým působením je usměrňuje. Disponovat by měl rovněž komunikačními schopnostmi na vysoké úrovni natolik, aby byl schopen přirozeně a autoritativně působit na lidi a zároveň nenarušoval vztahy v kolektivu, a naopak je pomáhal udržovat a budovat. Tyto požadavky naznačují potřebu vysoké emoční inteligence, kterou disponují role jako **Koordinátor**, **Týmový hráč** a **Vyhledávač zdrojů**. Význam jeho činnosti je spíše funkční než kreativní, proto není zapotřebí, aby disponoval schopnostmi inovátora.

Administrativní pracovník

Administrativní pracovník se v praxi zaměřuje na správu akreditace, registrace a další byrokratické povinnosti. Z tohoto hlediska jsou pro tuto osobu žádoucí vlastnosti, kterými zpravidla disponuje **Specialista**, který se dokáže zaměřit na jeden konkrétní problém a příliš se nezajímá o další oblasti aktivit. S lidmi v týmu si nevytváří hluboké vztahy, což u administrátora není potřebné. Pracuje na svých úkolech, kterým rozumí a může v nich projevit svou vzdělanost a další schopnosti. Žádoucí je u něj rovněž soustředěnost a preciznost **Dokončovatele**, který vyžaduje dodržování řádu a přesnosti.

Syntéza výsledků získaných kvalitativním, kvantitativním výzkumem a literaturou

Na základě celkového výzkumu a studií literatury je navržena finální tabulka. Celkový výzkum obsahuje výsledky získané kvalitativním výzkumem, tedy úvodním dotazováním a Focus Group se zástupci sportovních organizací, kvantitativním výzkumem, tedy dotazováním dobrovolníků. Tyto výsledky jsou rozšířeny o teoretické poznatky týkající se oblasti personalistiky. Tabulka zobrazuje konkrétní pracovní pozice, které se objevují ve sportovních organizacích využívající dobrovolníky, a Belbinovy role, které jsou dle výsledků analýz k jednotlivým pozicím doporučeny (koordinátorem a autorem) nebo dobrovolníkům vyšly po absolvování Belbinova testu.

Jednotlivé pracovní pozice jsou výsledkem úvodního dotazování se zástupci sportovních organizací, tedy s koordinátory, a elektronického dotazování s dobrovolníky. Role jsou v tabulce uvedeny následujícím postupem. První sloupec obsahuje Belbinovy role, které považují koordinátoři za optimální pro danou pozici, druhý sloupec obsahuje role, které pro konkrétní pozici vyšly dobrovolníkům z elektronického dotazování po absolvování Belbinova testu, a třetí sloupec prezentuje role, které svou charakteristikou dle literárních podkladů k určité pracovní pozici autorovi sedí nejlépe. Autor v tabulce uvádí maximálně dvě role, které považuje za nejvíce adekvátní k dané pracovní pozici.

Tabulka 3 Syntéza výsledků kvalitativního, kvantitativního výzkumu a teorie

		Role		
		Koordinátor	Dobrovolník	Teorie
Pozice	Administrativní pracovník	Realizátor, Pozorovatel	Dokončovatel, Realizátora, Více rolí	Specialista, Dokončovatel
	Asistent	Realizátor	Týmový hráč	Vyhledávače zdrojů, Inovátor
	Dozorčí	Realizátor, Koordinátor	Realizátor	Realizátor, Týmový hráč
	Organizátor	Dokončovatel	Specialista	Realizátor
	Trenér	Realizátor	Realizátor	Koordinátor, Realizátor

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26 ukazuje, že se doporučení koordinátorů (Koordinátor), výsledné role dobrovolníků (Dobrovolník) a návrh autora (Teorie) setkávají v pracovní pozici, a tou je: **Dozorčí**. Pro pozici Dozorčího je vhodnou rolí **Realizátor**. Tento názor zastávají koordinátoři, autor disertační práce a zároveň to potvrzuje kvantitativní výzkum u dobrovolníků. Kvantitativní výzkum přinesl výsledky, že na pozici Dozorčího se objevují dobrovolníci nejčastěji v roli **Realizátora**.

Z tabulky 26 rovněž vyplývá, že se doporučení koordinátorů (Koordinátor), výsledné role dobrovolníků (Dobrovolník) a návrh autora (Teorie) setkávají také v pracovní pozici **Trenér**. Rovněž pro pozici trenéra je vhodnou rolí **Realizátor**. Tento názor zastávají koordinátoři, autor disertační práce a zároveň to potvrzuje kvantitativní výzkum u dobrovolníků. Kvantitativní výzkum přinesl výsledky, že se na pozici Trenéra objevují dobrovolníci nejčastěji s rolí Realizátora.

Z tabulky 26, lze rovněž vyčíst, že se doporučení koordinátorů (Koordinátor), výsledné role dobrovolníků (Dobrovolník) setkávají v pracovní pozici Administrativní pracovník

a konstatují, že pro pozici Administrativního pracovníka je vhodnou rolí Realizátor. Tento názor zastávají koordinátoři (Koordinátor), a zároveň to potvrzuje kvantitativní výzkum u dobrovolníků (Dobrovolník), nikoliv však autor disertační práce (Teorie). Naopak návrh autora (Teorie) se shoduje s výslednými rolemi dobrovolníků (Dobrovolník) a to při tvrzení, že pro pozici Administrativního pracovníka je vhodnou rolí Dokončovatel. Z toho plyne, že pro Administrativního pracovníka je vhodná role jak Realizátor tak Dokončovatel, ovšem nikoliv tak jednoznačně jako u Trenéra a Dozorčího role Realizátora. U pracovních pozic Asistent a Organizátor nedochází ke shodě mezi doporučeními koordinátorů (Koordinátor), výslednými rolemi dobrovolníků (Dobrovolník) a návrhem autora (Teorie). Nelze tedy jednoznačně určit preferovanou vhodnost rolí na dané pozice.

DISKUZE

Výběr tématu disertační práce vychází z vlastního vztahu autorky vůči zkoumané problematice. Autorka se dobrovolnictví věnovala již od svého útlého věku, kdy se jako sportovní gymnastka zapojovala do trenérské činnosti mladších žákyň, jako sportovkyně pomáhala při pořádání malých sportovních událostí ve svém rodném městě a jako studentka střední a vysoké školy na velkých akcích v krajských městech a v Praze. Díky postgraduálnímu studiu autorka využila možnosti zahraniční stáže se záměrem zažít dobrovolnictví i za hranicemi České republiky, v odlišném prostředí co se do mentality lidí, kultury a zvyklostí týče. Příležitost dostat se k odborným publikacím a nejnovějším studiím zabývajícím se dobrovolnictvím získala na Barry University v USA pod vedením dr. Daniela Rosenberga. Dr. Rosenberg byl nejen jejím průvodcem při studiích (Certificate of Completion NIH Web-based training course "Protecting Human Research Participants."), ale především důležitou kontaktní osobou při snaze dostat se na sportovní akce (KaBoom!, 6th Annual NFL Anthony Munoz Miami Dolphins Play 60 Character Camp) či nahlédnout do projektů (City of Hialeah Department of Park and Recreation) probíhajících za pomoci dobrovolníků. Tento vhled do teorie a praxe v zahraničních podmínkách sice není promítnut v této disertační práci, nicméně je velkým přínosem pro její budoucí bádání v tematice dobrovolnictví ve sportu.

Poznatky, získané praxí a studiem novodobých výzkumů, poukazují na negativní zjištění a riziko pro sportovní odvětví, kde je hlavním problémem významný úbytek dobrovolníků, který se meziročně zvyšuje. (Drtilová, 2018) Problém prohlubuje i kontraproduktivní situace celkového stavu dobrovolnictví v ČR, který je naopak za posledních 10 let lepší. Přestože byl zaznamenán úbytek počtu dobrovolníků, stoupá počet odpracovaných hodin i ekonomická hodnota dobrovolnické práce. Zatímco v jiných oborech je dobrovolnictví pravidelnější a častější, ve sportu tato činnost upadá. (Drtilová, 2018, IN Svobodová, 2019; Hruška a kol., 2018) Důvodem může být dle názoru autorky zhoršující se vztah veřejnosti ke sportu celkově, nižší účast dětí a mladých lidí na sportovních aktivitách, trend sedavých zaměstnání apod.

Pro získání komplexních poznatků byl zvolen kvalitativní a kvantitativní výzkum, který přináší jak pohled pořadatelů, tak i samotných dobrovolníků. Kvalitativní výzkum vychází ze skupinového rozhovoru s 9 organizátory, tedy osobami, které se nejčastěji podílí na organizaci dobrovolnické práce a náboru dobrovolníků. Výsledky

kvantitativního šetření pak přináší postoje samotných dobrovolníků a hledají souvztažnosti mezi různými aspekty dobrovolnictví, identifikačními rysy respondentů a Belbinovými rolemi. Kontakty na dobrovolníky předali právě respondenti Focus Group. Veškerá data byla zpracována tak, aby směřovala k naplnění cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek.

Poznatky z kvalitativního výzkumu s koordinátory

V rámci kvalitativního výzkumu probíhala 26. 2. 2020 dvouhodinová moderovaná diskuze, která se zaměřovala na témata sportovní organizace, vztah s dobrovolníky a jejich koordinaci, pracovní pozice pro dobrovolníky a optimální charakteristika dobrovolníka pro konkrétní pozice včetně požadovaných Belbinových rolí. Diskuze se zúčastnilo 9 koordinátorů, kteří byli získáni díky referenci p. Uhlíře, který je zástupcem ČUS. Oslovení koordinátoři měli velmi vstřícný a otevřený přístup, žádné limitace z jejich strany zaznamenány nebyly. Potíží bylo pouze nalezení společného termínu, který by všem respondentům vyhovoval.

Na základě kvalitativního výzkumu byly identifikovány hlavní typy pracovních pozic jakožto trenér, organizátor, dozorčí, administrativní pracovník a asistent. Tyto role pak byly zásadní pro další výzkum a jejich identifikaci vzhledem k Belbinovým rolím. Nejčastěji vyhledávaným typem role je Realizátor, což koresponduje s nejvíce preferovanou rolí u dobrovolníků i jejich nejčastějším výsledkem v Belbinově testu.

Nábor dobrovolníků probíhá prostřednictvím sociálních sítí, webů nebo osobních známostí. Nebylo však zjištěno, do jaké míry je nábor systematický a které metody náboru jsou nejúčinnější, což představuje jednu z limitací výzkumu. Samotní respondenti tuto skutečnost nemají zpravidla přesně zmapovanou. Výsledkem však je skutečnost, že se potýkají s nedostatkem dobrovolníků. Neexistuje ani systém pro sdružování dobrovolníků. Řešením v tomto ohledu by měla být mobilní situace, která bude sloužit jako platforma pro sdílení volných pozic na akcích a v klubech. Uživatel, který se do ní přihlásí, může buď zadat podrobnosti o akci, na níž dobrovolníky hledá (pořadatel) nebo naopak hledat v okolí akce, kde dobrovolníky potřebují.

U akcí s nadbytečným počtem zájemců se provádí video hovory nebo osobní schůzky a pokud ne, schopnosti dobrovolníka jsou odzkoušeny v praxi přímo na akci, na základě čehož je pak přijat nebo nikoli. Zjišťování psychologických profilů neprobíhá, což naráží

na výzkumný problém této disertace. Skutečnost může negativně ovlivnit motivaci a spokojenost dobrovolníků s jejich pracovní pozicí i dobrovolnictvím celkově.

Proto, aby se organizovala setkání dobrovolníků, je zapotřebí, aby se ve skupině objevila dominantní osobnost v roli realizátora či vyhledávače zdrojů, která navrhuje společný program, motivuje ostatní k účasti, budování vztahů a dalšímu setkávání.

Poznatky z kvantitativního výzkumu s dobrovolníky

Dotazník se skládal z celkem 30 otázek a jeho vyplnění trvalo zhruba 12 minut. Dobrovolníci byli kontaktováni e-mailem s žádostí o vyplnění Belbinova testu a elektronického dotazníku. Zaslání výsledků Belbinova testu zdarma bylo pro dobrovolníky motivací, a kromě získání relevantních výsledků mělo za cíl motivovat respondenty k vyplnění. Získání dostatečného počtu respondentů totiž bylo značně náročné vzhledem k nízkému množství získaných kontaktů, kdy návratnost činila 10 %. Nízký zájem i množství potenciálních respondentů bylo jednoznačně limitací výzkumu.

Při vyhodnocení byly použity pouze otázky, které se vztahují k cíli disertační práce. Delší zadání dotazníku mělo význam především pro respondenty, jelikož na ně působil ucelenějším a komplexnějším dojmem. Další zjištěné informace také mohou být prospěšné pro vedení dobrovolnických organizací, pouze částečné vyhodnocení je však aktuálně jednou z limitací výzkumu.

Dobrovolníci vykonávají svou praxi v různých intervalech převážně ve sportovních klubech. Většinou pochází z Prahy a jedná se o osoby ve věku 16-25 let (42 %) nebo 26-35 let (25 %). Poměr mužů a žen je téměř vyrovnaný.

Jejich identifikovanými typy pracovních pozic jsou Trenéři (27,5 %), Dozorčí (23,6 %), Organizátoři (19,3 %), Asistenti (18,7 %) a Administrativní pracovníci (3,6 %). Celkem 7,2 % respondentů nelze zařadit na konkrétní typ pozice. Jako optimální Belbinovy role označovali především Realizátora (36 %), Koordinátora (17 %) a Týmového hráče (15 %). Ostatní role označilo vždy 10 % nebo méně respondentů. Velmi podobná zjištění pak ukázal i Belbinův test, v němž zjištěn, že největší počet respondentů jsou Realizátoři (17,7 %), Týmoví hráči (16,7 %), Specialisté (15,1 %) a také Dokončovatelé (10,2 %). Koordinátorů pak bylo zjištěno jen 4,6 %.

Limitace výzkumu se projevily především v oblasti kvantitativního výzkumu, který se potýkal s nízkou návratností. Z 15 předních organizací nebyl získán relevantní počet

respondentů, proto byli osloveni i další skupiny dobrovolníků ve sportu, převážně z UK FTVS a podobné sportovní oblasti, v níž se pohybuje i autorka práce. Následkem proto může být zkreslení výsledků.

Dobrovolnictví respondentům nejčastěji přináší dobrý pocit (72 %), nové vztahy (49 %), nové zkušenosti (45 %), testování nových schopností (40 %), zábavu (29 %) a nové zážitky (28 %). Celkem 47 % z nich využije získané zkušenosti i ve své práci nebo studiu. Pro 55 % respondentů by jejich práce vykonávaná na bázi dobrovolnictví, byla atraktivní i jako placená pozice.

Dobrovolnickou činnost by 91 % respondentů doporučilo i svým kamarádům. Toto zjištění naráží na identifikovaný problém, se kterým se dobrovolnictví v oblasti sportu setkává, a to nedostatečný počet dobrovolníků. Tento problém je pro odvětví typický a potýká se s ním řada sportovních organizací do takové míry, že stav ohrožuje provoz a pořádání sportovních akcí. Strategie pro získávání nových dobrovolníků by proto v klubech měla směřovat na stávající dobrovolníky, kteří budou vedením motivováni k tomu, aby do řad dobrovolníků přivedli i své kamarády, známé či rodinu. Motivace může probíhat formou poukázáním na výhody společného působení v dobrovolnictví, budování mezilidských vztahů, dobrý pocit, zábavu apod., popř. také formou materiální odměny (např. věnování sportovního oblečení za přivedení nového dobrovolníka).

Součástí kvantitativní analýzy bylo i zjišťování souvislostí prostřednictvím testů nezávislosti či testů dobré shody. Existuje statisticky významný vztah mezi pohlavím a pracovní pozicí, kdy je pro muže typická pozice Organizátora a pro ženy pak Dozorčí, Asistent a Administrativní pracovník. Především zde chci poukázat na možnou stereotypizaci, která se může stát problémem při uplatnění tohoto zjištění v praxi. Tendence přiřazovat pozici na základě pohlaví může působit až jako diskriminativní, proto je třeba dávat pozor, aby i ženám byla poskytnuta možnost uplatnit se na pozicích jako Trenér či Organizátor, a naopak i mužům např. na pozicích Asistentů, které mohou být pro vztahově orientované jedince přínosné, atraktivní a zábavné.

Existující vztah mezi rozdělením Belbinových rolí a pracovní pozicí prokázán nebyl, a to ani u mužů ani u žen. Toto zjištění považuji za poměrně překvapující vzhledem k tomu, že jednotlivé Belbinovy role mají charakteristicky stanovené vlastnosti, které se váží i ke konkrétním pracovním pozicím. Přestože žádná z pozic nemá pevně stanovenou optimální roli, do které by měl její vykonavatel spadat, v teoretické aplikaci kapitoly byly

identifikovány kombinace rolí, které jsou pro různé pracovní pozice optimální či naopak zcela nerelevantní. Přidělování pozic v dobrovolnictví je proto neefektivní a naráží tím na identifikovaný výzkumný problém, že organizace nevyužívají plně personálního potenciálu dobrovolníků, což může vést k jejich demotivaci. Statisticky významný vztah byl přitom zjištěn právě u motivace ve vztahu k pracovní pozici. Přiřazení vhodné pracovní pozice na základě Belbinových rolí má proto o to větší význam. Identifikace a doporučení vhodných pracovních pozic dle Belbinových rolí je důležité pro získání motivovaných dobrovolníků.

Mezi věkovými skupinami a motivovaností byl rovněž zjištěn statisticky významný vztah. Podobným tématem, zapojením osob do dobrovolnictví během různých životních etap, se zabývali již v minulosti mnozí autoři, např.: Curtis, Grabb, a Baer, 1992; Janoski a Wilson, 1995; Knoke a Thompson, 1977; Umberson, Chan, House, Hopkins, a Slaten, 1996, Fischer a Schaffer, 1993; Hayghe, 1991; Kim a Hong, 1998.

Mezi motivovaností a výslednou rolí v Belbinově testu však statistický vztah neexistuje. Statisticky významný vztah byl zamítnut i u všech položek zkoumaných ve vztahu ke spokojenosti, a to rovněž pracovní pozici, věkové kategorii a roli.

Výsledky ukazují překvapující fakt, že dobrovolnická pozice je nejméně zajímavá pro respondenty, kteří jsou zařazeni na pozici Trenér. Důvodem může být skutečnost, že zastání trenérské pozice vyžaduje velkou míru odpovědnosti, vůdčích schopností, ale také se stává pro dobrovolníky rozsáhlejším a odpovědnějším závazkem, který se k trenérské pozici váže. Úspěch týmu při zápase se rovněž do velké míry odvíjí od schopností trenéra. Trénování týmu je zapotřebí věnovat čas pravidelně a právě kvůli závazku je dle názoru autorky dobrovolnictví na pozici trenér nejméně atraktivní.

Při zběžné charakteristice své pracovní náplně v dobrovolnictví byla jako druhá nejčastější role označována Koordinátor/Vůdce. Z hlediska dobrovolnictví se jedná o poměrně zajímavý fakt, jelikož u dobrovolníků byla předpokládána vyšší míra submisivity. Tendence k nacházení vůdcovských rysů ve své dobrovolnické činnosti může vycházet např. z nedostatku příležitostí pro uplatnění autority a vůdcovských schopností v profesním nebo osobním životě.

Poznatky z analýzy sekundárních zdrojů

Odborné zdroje pojednávají o využití charakteristik Belbinových rolí v prostředí firem a kreativních týmů, absentuje jejich využití v dobrovolnictví a sportovních organizacích, což limituje možnost porovnání výsledků se sekundárními daty. V jiných studiích však byly nalezeny souvislosti, které poukazují na význam využití psychologických profilů v dobrovolnictví u sportu a také strategický přístup k náboru dobrovolníků, který jejich využívání podporuje.

Studie Wicker, Downward (2019) poukazuje na to, že spokojenost a motivovanost dobrovolníků se liší a je velmi individuální záležitostí a přináší zjištění, že míra motivace a spokojenosti má u dobrovolníků na sportovních akcích vliv na to, zda se vrátí a budou svou dobrovolnickou činnost opakovat. Spokojení a motivovaní dobrovolníci se častěji vrací a někteří se pak pravidelně podílejí na dalších aktivitách.

Ve studii Hruška a Hrušková (2018) bylo uvedeno, že v ČR od roku 2010 došlo k poklesu počtu dobrovolníků, ale za to se zvýšil počet odpracovaných hodin a finanční ekvivalent hodnoty jejich odpracované činnosti. Z toho lze usoudit, že české dobrovolnictví za posledních 10 let zaznamenalo s největší pravděpodobností nárůst motivovanosti a spokojenosti. Bohužel se však tato skutečnost nevztahuje na oblast dobrovolnictví ve sportu, které se naopak potýká s významným úbytkem dobrovolnické práce.

Dobrovolníci přitom hrají důležitou roli při úspěšném pořádání sportovních akcí, jelikož pomáhají snižovat provozní náklady prostřednictvím náhrady práce. U dobrovolnictví je důležité především psychologické propojení s dobrovolnickou prací, a to formou vnitřní motivace. Toho lze nejlépe dosáhnout tím, že pracovník bude vykonávat takovou práci, která odpovídá jeho schopnostem a baví ho. Přesto je však těžké se i v tomto odvětví obejít bez odměn a pobídek. Na příkladu 232 respondentů bylo zjištěno, že nejlépe funguje propojení vnitřní motivace a uznání s materiální odměnou, což platí i pro tak velké sportovní akce, jako Olympijské hry v PyeongChangu 2018, kde daný výzkum probíhal. (Young-Joo, 2018)

Nelze proto předpokládat, že nábor dobrovolníků v podmínkách českých neziskových organizací, malých sportovních akcí a klubů, se obejde bez strategického přístupu. Právě ten by mělo zajistit identifikování Belbinových rolí, na základě kterých, získá dobrovolník pozici, pro kterou má nejlepší potenciál. Z výsledků rozhovorů s Focus Group rovněž vyplynulo, že materiální odměny jsou součástí odměny dobrovolníků.

Nakolik však jsou poskytované odměny motivující a atraktivní pro samotné dobrovolníky, je otázkou.

ZÁVĚR

Disertační práce přináší zjištění, která poukazují na význam využívání psychologických profilů v dobrovolnictví u sportu v ČR. Loajalita dobrovolníka, a tedy i jeho ochota znovu se vracet k dobrovolnické práci, je závislá na míře jeho motivovanosti, která se odvíjí od využití jeho potenciálu. Přiřazená práce by pro dobrovolníka měla být zábavná a tím podněcovat jeho vnitřní motivaci.

Existuje proto vysoká pravděpodobnost, že pokud bude pracovník přiřazen nesprávně, nebude naplněn jeho personální potenciál a jeho zkušenost se stane negativní. Takový dobrovolník se již s největší pravděpodobností na další sportovní akci nevrátí. K eliminaci tohoto rizika slouží právě Belbinův test, prostřednictvím kterého je charakterizována osobnost dobrovolníka, kterému pak může být přidělena vhodná pozice.

Zatímco dobrovolnická práce v ČR vykazuje zlepšení a pozitivní nárůst, v oblasti sportu naopak upadá. Důvodem pro nižší angažovanost dobrovolníků ve sportu může být celkový pokles zájmu o provozování sportovních aktivit u mladých lidí, kteří tvoří jejich hlavní podíl. Mezi populární formy dobrovolnictví se však stále řadí trenérství, pomoc při organizování sportovních akcí, jako jsou maratony či triatlony.

Na základě analýzy sekundárních dat bylo zjištěno, že kromě vnitřní motivace, kterou lze ovlivnit uplatněním se na odpovídající pozici, je pro dobrovolníky žádoucí i materiální odměna. Právě kombinace vnitřní motivace s materiální odměnou pak představuje optimální strategii pro nábor dobrovolníků v prostředí sportu. Námětem k dalšímu výzkumu je proto ucelit tuto problematiku a zaměřit se na další možnost, jak navýšit počty dobrovolníků ve sportu s pomocí materiálních odměn.

Přínos práce

Závěry pro teorii

Dobrovolnictví ve sportu je oblastí, která je na akademické půdě poměrně opomíjená a jen málo autorů se touto problematikou aktuálně zabývá. Pro praxi sportovních klubů a pořádání akcí však představuje zcela klíčovou oblast, jelikož bez nich nedokážou ekonomicky fungovat a jsou na jejich činnosti závislé.

Práce systematicky shrnuje problematiku dobrovolnictví ve sportu a poukazuje rovněž na sociální a psychologické aspekty této činnosti. Na základě odborných poznatků byly nově definovány pojmy dobrovolnictví, sportovní organizace, role a pracovní pozice.

Teoretický přínos práce je také shledán v popisu Belbinových rolí a jejich identifikaci vzhledem k druhům pracovních pozic ve sportovní organizaci. Správný popis a identifikace požadavků na osobnostní vlastnosti dle Belbinových rolí zlepší proces analýzy „pracovních míst“ a dobrovolnické pozice pak mohou být obsazovány efektivněji s menší potřebou času na rozmístění dobrovolníků a nacházení vhodných pracovních pozic.

Jako hlavních pět pracovních pozic ve sportovních organizacích byli identifikováni trenéři, organizátoři, dozorčí, asistenti a administrativní pracovníci. Na základě teoretických poznatků byly těmto rolím přiřazeny vhodné Belbinovy role. U žádné z pozic však neexistuje pouze jediná role, do níž by měla pracovní pozice spadat, spíše se jedná o vhodnou kombinaci pozitivních vlastností u více rolí.

Pro trenéry je nejtypičtější role koordinátora, zastat by měl ovšem i roli стратега a realizátora. Role realizátora je naopak typická pro organizátory, kteří by měli být silnou a autoritativní osobností. Pro jeho práci jsou rovněž přínosné pozitivní vlastnosti usměrňovače a dokončovatele. Na pozici asistenta se hodí člověk komunikativní a extrovertní, převážně tedy vyhledávač zdrojů a inovátor. U dozorčího byla identifikace optimální role nejsložitější, nejvíce žádaných vlastností pro tuto pozici má však dokončovatel a realizátor. Podpůrné činnosti vykonává administrativní pracovník, který by v tomto ohledu měl především zastat roli specialisty.

Závěry pro praxi

Přínos práce tkví také v možnosti posílení vztahů mezi dobrovolníky a dosažení lepší atmosféry v celém týmu. Pokud se totiž dobrovolník může uplatnit tak, jak je z hlediska jeho potenciálu nejpřínosnější, zvýšená motivovanost a spokojenost dobrovolníků pak pozitivně působí na utváření jejich vztahů. Tyto přínosy pak mají přesah do oborů personalistiky, ale také manažerského řízení. Efektivní řízení dobrovolníků má za následek lepší ekonomické i personální fungování sportovní organizace.

Vzhledem k tomu, že dosud v ČR neexistuje sdružení dobrovolníků, je navrženo vytvořit aplikaci, která by sloužila jako platforma pro prezentování a vyhledávání akcí s dobrovolníky. Součástí prezentované akce by pak mohla být i motivace v podobě

materiální odměny za účast či přivedení dalšího dobrovolníka. Účelem dalšího výzkumu je pak identifikovat, jaké druhy materiálních odměn jsou pro dobrovolníky ve sportu nejvíce atraktivní a mají největší potenciál rozšířit jejich řady v českých sportovních klubech a tělovýchovných jednotách.

Na základě Belbinova testu budou organizátoři schopni rychle a efektivně rozdělovat dobrovolníky na pracovní pozice. Přihlášení dobrovolníci by test předem mohli vyplnit online a při příchodu na akci či do klubu být přímo přiřazeni na vhodnou pozici. Praktickým problémem jsou prozatím finanční náklady, jelikož jsou aktuálně k dispozici pouze placené testy pro firmy. Z dlouhodobého hlediska by pro sportovní organizace mělo být testování dobrovolníků ideálně neplacené nebo dotované z veřejných rozpočtů za účelem posílení dobrovolnické činnosti.

Přínosem pro praxi v rámci strategického náboru dobrovolníků je skutečnost, že více než 90 % dobrovolníků, kteří vyplnili dotazník, by tuto činnost doporučilo i svým známým. Vedení sportovních organizací se proto může zaměřit na motivování stávajících dobrovolníků k tomu, aby k této činnosti přivedli i své známé.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARITZETA, A., SWAILES, S. Team roles: psychometric evidence construct validity and team building, 2005: 8.
- 2) BAARDA, B. Research. *This is it!* 2nd Edition, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2014. ISBN: 978-90-01-81696-4.
- 3) BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 4) BENEDÍKOVÁ, L. *Rukověť dobrovolníka pečujícího o seniora*. [online]. Praha: Hestia, o.s. 2012. [cit. 2020-08-30] Dostupné z <https://hest.cz/cdn/public/rukovet-dobrovolnika-pro-seniory.pdf>
- 5) CURTIS, J. E., E. G. GRABB, a D. E. BAER, Voluntary association membership in fifteen countries: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 1992. 57(2), 139–152. <https://doi.org/10.2307/2096201>
- 6) DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- 7) Dobrovolník [online]. b.d. [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: http://www.dobrovolnik.cz/d_coje.shtml
- 8) DRTILOVÁ, M. *Komparace financování sportu z veřejných zdrojů v České republice a ve vybraných zemích Evropské unie*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2018. Vedoucí diplomové práce Ing. David Lener, Ph.D., MBA.
- 9) FISCHER, L. R. a K. B. SCHAFFER. *Older volunteers: Enlisting the talent*. Newbury Park: Sage, 1993.
- 10) FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: ComputerPress, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- 11) GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- 12) HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 13) HÁJEK, J. *Teorie pravděpodobnostního výběru s aplikacemi na výběrová šetření*. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1960.
(II. Kapitola)

- 14) HÁJKOVÁ, J. *Posouzení využitelnosti Belbinovy teorie týmových rolí v praxi*. Bakalářská práce. Olomouc: 2012. Moravská vysoká škola Olomouc, 2012. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Martin Zelina.
- 15) dHAŠKOVCOVÁ, H. *Fenomén stáří*. 2. vyd., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. 355 s. ISBN 978-80-87109-19-9.
- 16) HAYES, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- 17) HAYGHE, H. V. *Volunteers in the U.S.: Who donates the time? Monthly Labor Review*, 1991, vol. 114, no. 12, p. 17–24.
- 18) HENDL, J. a J. REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- 19) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- 20) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- 21) HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přeprac. vyd.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
- 22) HINDLS, R., S. HRONOVÁ, J. SEGER, J. FISCHER *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 420 s. ISBN 80-86946-16-9.
- 23) HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- 24) HRUŠKA, L., A. HRUŠKOVÁ, J. TOŠNER, M. PILÁT a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. Ostrava: ACCENDO, 2018. Dostupné také z: <https://www.mvcr.cz/webpm/soubor/01-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-analyza-pdf.aspx>
- 25) JANOSKI, T., WILSON, J. Pathways to voluntarism: Family socialization and status transmission models. *Social Forces*, 1995, vol. 74, no. 1, p. 271–292.
- 26) KELLEROVÁ, L. *Metodika výzkumu v cestovním ruchu*. Metodický text k zájmovému studentskému semináři projektu „Výzkum Vývoj Vysočina“. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013.
- 27) KIM, S. Y., G. HONG. *Volunteer participation and time commitment by older Americans. Family and Consumer Sciences Research Journal*, 1998, vol. 27, no. 2, p. 146–166.

- 28) KNOKE, D. a R. THOMSON. Voluntary Association Membership Trends and the Family Life Cycle. *Social Forces* [online]. 1977, vol. 56, no. 1, pp. 48-65 [cit. 2020-08-20]. ISSN 00377732. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2577412>
- 29) KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 30) KOZEL R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 31) LEXOVÁ, A. *Srovnání nástrojů týmové analýzy a jejich aplikace na malém týmu*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova. Fakulta sociálních věd., 2013. Vedoucí práce Mgr. Michal Osuský.
- 32) MILES, M. B. a A. M. HUBERMANN. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage 1994.
- 33) MITCHELL, E. S. Multiple triangulation. *Advances in nursing research*, 1986, vol. 8., no. 3, p.18-26.
- 34) NOVÁK, T. *Hodnota dobrovolné práce*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. na VŠE. Vedoucí práce Jiří Novotný.
- 35) NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- 36) PRO-BIO - Svazu ekologických zaměstnanců. *Vedení pracovního týmu*. [online]. 2016 [cit. 2020-06-13]. Dostupné z: <https://pro-bio.cz/wp-content/uploads/2016/11/Veden%C3%AD-pracovn%C3%ADho-t%C3%BDmu1.pdf>
- 37) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 8024769352
- 38) SVOBODOVÁ, M. *Dobrovolnictví v rámci sportovní akce – Olympijské parky 2016–2018*. Diplomová práce, Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2019. Vedoucí práce PhDr. Josef Voráček, Ph.D.
- 39) SWAILES, S. a MCINTYRE-BHATTY, T. The 'Belbin' team role inventory: reinterpreting reliability estimates. *Journal of Managerial Psychology*. 2002, roč. 17, č. 6, s. 529-536. ISSN 02683946.
- 40) TOMŠŮ, B. *Motivace dobrovolníků k dlouhodobému působení ve vybrané neziskové organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2015. Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

- 41) TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 152 s. ISBN 80-7367-178-6.
- 42) UMBERSON, D., M. D. CHEN, J. S. HOUSE, K. HOPKINS a E. SLATEN. The Effect of Social Relationships on Psychological Well-Being: Are Men and Women Really So Different? *American Sociological Review* [online]. 1996, vol. 61, no. 5, pp. 837-857 [cit. 2020-08-20]. ISSN 00031224. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2096456>
- 43) VAVRUŠOVÁ, I. *Nábor dobrovolníků do nestátních neziskových organizací*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2012. Vedoucí práce PhDr. Veronika Gigalová.
- 44) WICKER, P. a DOWNWARD, P., 2019, The SAGE Handbook of Sports Economics. Downward, P., Frick, B., Humphreys, B. R., Pawlowski, T., Ruseski, J. E. & Soebbing, B. P. (Hrsg.). Los Angeles: Sage, S. 428-438 11 S.
- 45) YOUNG-JOO, A. Recruitment of volunteers connected with sports mega-events: A case study of the PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games. *Journal of Destination Marketing & Management*. Volume 8, June 2018, Pages 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.04.002>
- 46) ZÁŠKODNÁ, H. a A. MOJŽÍŠOVÁ. Psychologické aspekty dobrovolnictví v kontextu sociální práce. *Sociální práce*. 2011. roč. 11, č. 4, s. 62-68. ISSN 1213-6204.
- 47) ZIFČÁKOVÁ, J. *Motivace k dobrovolnictví v organizaci Charita*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Ema Štěpařová, Ph.D.