

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

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

Disertační práce

Vedoucí disertační práce:

**Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

Vypracovala:

**Mgr. Markéta Pecinová**

Praha, září 2020

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracovala samostatně pod vedením školitelky doc. Ing. Evy Čáslavové, CSc. a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne 7. 10. 2020

.....

Mgr. Markéta Pecinová

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 prameny.

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

---

## Poděkování

Na tomto místě děkuji své školitelce doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za její odbornou pomoc, trpělivost a především za důvěru, se kterou mě nechala samostatně zpracovat tuto disertační práci.

Ráda bych také poděkovala paní Ing. Anetě Mazouchové, Ph.D. za její cenné rady v oblasti statistiky.

## **Abstrakt**

- Název:** Dobrovolnictví jako alokace personálních zdrojů ve sportovních organizacích
- Cíle:** Cílem disertační práce je na základě poznatků z výzkumu a literatury doporučit k pracovním pozicím ve sportovních organizacích nejvhodnější Belbinovy role.
- Metody:** V disertační práci je využito kvalitativního a kvantitativního dotazování. Kvalitativní výzkum proběhne formou dialogu a následné diskuze Focus Group se zástupci sportovních organizací. Této skupinové diskuze se účastní 9 respondentů. Kvantitativní výzkum je proveden mezi dobrovolníky ve sportovních organizacích prostřednictvím písemného, elektronického dotazování a nástroje Click4Survey. Součástí dotazníkového šetření je Belbinův test. Dotazníkové šetření zahrnuje vzorek 305 respondentů.
- Výsledky:** Výsledky kvalitativního výzkumu ukazují, že mezi pracovní pozice, které jsou nabízeny dobrovolníkům, patří pozice administrativního pracovníka, asistenta, dozorčího, organizátora a trenéra. Výsledky kvantitativního výzkumu ukazují, že nejvíce zastoupenou rolí u dobrovolníků, dle Belbinovy typologie, je role Realizátora. Mezi pracovní pozicí a rolí dobrovolníků neexistuje statisticky významný vztah, nicméně na základě poznatků z výzkumu a literatury jsou autorem k jednotlivým pracovním pozicím doporučeny nejvhodnější Belbinovy role.
- Klíčová slova:** dobrovolník, sportovní organizace, role, Belbinovy role, pracovní pozice

## **Abstract**

**Title:** Volunteering as an allocation of human resources in sports organizations

**Objectives:** The objective of the thesis is to recommend the most suitable Belbin roles for job positions in sports organizations based on knowledge from research and literature.

**Methods:** The thesis uses qualitative and quantitative research. Qualitative research will take place in the form of dialogue and subsequent discussion of the Focus Group with representatives of sports organizations. 9 respondents will participate in this group discussion. Quantitative research is conducted among volunteers in sports organizations through electronic surveys and the Click4Survey tool. The Belbin test is part of the questionnaire survey. The questionnaire survey includes a sample of 305 respondents.

**Results:** The results of qualitative research show that the positions offered to volunteers include the positions of administrative worker, assistant, supervisor, organizer and coach. The results of quantitative research show that the most represented role in volunteers, according to Belbin's typology, is the role of the Implementer. There is no statistically significant relationship between the job position and the role of volunteers, however, based on the findings from research and literature, the author recommends the most suitable Belbin roles for individual job positions.

**Keywords:** volunteer, sports organizations, role, Belbin 's role, job position

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
2.1	Výzkumný problém.....	13
2.1.1	Výzkumné otázky .....	13
2.2	Cíl práce .....	13
2.2.1	Úkoly práce.....	13
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>15</b>
3.1	Dobrovolnictví .....	15
3.1.1	Terminologie dobrovolnictví .....	15
3.1.2	Vlastní definice dobrovolnictví .....	18
3.1.3	Dobrovolník .....	21
3.1.4	Typy a druhy dobrovolnictví .....	22
3.1.5	Zkoumaná oblast dobrovolnictví .....	23
3.2	Dobrovolnictví ve světě a v ČR .....	24
3.2.1	Dobrovolnictví ve světě .....	26
3.2.2	Dobrovolnictví v ČR.....	31
3.2.3	Dobrovolnictví ve sportu .....	36
3.3	Přínosy a rizika dobrovolnictví .....	41
3.4	Sportovní organizace.....	42
3.4.1	Neziskový sektor.....	44
3.4.2	Ziskový sektor.....	48
3.5	Role, pozice.....	49
3.5.1	Role.....	50
3.5.2	Pozice.....	55
3.6	Přístupy k určování typologie týmových rolí.....	57
3.6.1	Kruhový model týmového managementu dle Margerisona a McCanna ..	58
3.6.2	Typologie Týmových hráčů dle Glenna M. Parkera.....	60
3.6.3	Myersova typologie MTR.....	61
3.6.4	Typologie hodnotových orientací Eduarda Sprangera.....	62
3.6.5	Typologie životních hodnot či cest Charlese W. Morrise .....	63
3.7	Belbinova typologie týmových rolí.....	64
3.7.1	R. M. Belbin a jeho životopis .....	64

3.7.2	Belbinův sebehodnotící inventář .....	65
3.7.3	Belbinovy role.....	66
3.8	Pracovní činnosti ve vybraných sportovních organizacích .....	70
3.8.1	Pracovní pozice.....	71
3.8.2	Motivace .....	72
3.9	Vztah mezi pracovními činnostmi a rolemi .....	74
3.10	Vymezení základních pojmů této disertační práce.....	78
3.10.1	Dobrovolnictví.....	78
3.10.2	Sportovní organizace .....	79
3.10.3	Role.....	79
3.10.4	Pracovní pozice.....	80
<b>4</b>	<b>METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>81</b>
4.1	Strategie výzkumu.....	82
4.1.1	Výzkumný problém .....	82
4.1.2	Cíl výzkumu.....	83
4.1.3	Výzkumná otázka .....	83
4.2	Design výzkumu.....	84
4.2.1	Detailní popis jednotlivých fází výzkumu dle časové posloupnosti.....	84
4.3	Výzkumná jednotka .....	86
4.3.1	Základní soubor, populace.....	86
4.3.2	Vzorek.....	86
4.4	Operacionalizace celého výzkumu.....	89
4.5	Metody výzkumu .....	90
4.5.1	Sekundární zdroje dat .....	90
4.5.2	Dialog s koordinátory a Focus Group.....	90
4.5.3	Belbinův test týmových rolí.....	92
4.5.4	Dotazníkové šetření dobrovolníků.....	92
4.6	Analýza výsledků .....	93
4.6.1	Analýza dat kvalitativního výzkumu .....	93
4.6.2	Analýza dat kvantitativního výzkumu .....	94
4.6.3	Analýza pracovních pozic na základě sekundárních zdrojů .....	96
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKOVÁ ČÁST .....</b>	<b>97</b>
5.1	Výsledky kvalitativního výzkumu a jejich interpretace.....	97
5.1.1	Focus Group.....	98



5.1.2	Shrnutí úvodního dotazování a Focus Group .....	104
5.2	Výsledky kvantitativního výzkumu a jejich interpretace.....	105
5.2.1	Situace dobrovolnictví ve sportovních organizacích .....	106
5.2.2	Hlavní statistická zjištění .....	118
5.2.3	Rozšíření výsledků o další zajímavá zjištění .....	128
5.3	Popis pracovních pozic na základě sekundárních zdrojů.....	139
5.3.1	Trenér.....	140
5.3.2	Organizátor .....	141
5.3.3	Asistent .....	142
5.3.4	Dozorčí.....	142
5.3.5	Administrativní pracovník .....	143
<b>6</b>	<b>SHRnutí VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>144</b>
6.1	Zodpovězení výzkumných otázek.....	144
6.1.1	Pracovní pozice ve sportovních organizacích, které jsou nabízeny dobrovolníkům .....	144
6.1.2	Belbinovy role, které se u dobrovolníků ve sportovních organizacích objevují nejčastěji.....	144
6.1.3	Vztah mezi pracovními pozicemi ve sportovních dobrovolnických organizacích a výslednými Belbinovými rolemi dobrovolníků .....	145
6.2	Naplnění cíle výzkumu .....	145
6.2.1	Pracovní pozice dobrovolníků a vhodná Belbinova role na základě sekundárních zdrojů.....	145
6.2.2	Syntéza výsledků získaných kvalitativním, kvantitativním výzkumem a literaturou.....	149
6.3	Závěrečné výstupy kapitoly 6 .....	151
<b>7</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>153</b>
7.1	Poznatky z kvalitativního výzkumu s koordinátory.....	154
7.2	Poznatky z kvantitativního výzkumu s dobrovolníky .....	155
7.3	Poznatky z analýzy sekundárních zdrojů .....	158
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>160</b>
8.1	Přínos práce.....	160
8.1.1	Závěry pro teorii .....	160
8.1.2	Závěry pro praxi.....	161
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>163</b>

<b>10</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>179</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>181</b>

# 1 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 mohou 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.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Výzkumný problém**

Problém ve sportovních dobrovolnických organizacích spočívá 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.

#### **2.1.1 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?

### **2.2 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.

#### **2.2.1 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.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce mapuje dosavadní situaci dobrovolnictví. Nejdříve je představeno stěžejní téma dobrovolnictví a s ním související pojmy, jeho druhy a vývoj ve světě a v České republice. Dalším probíraným tématem je prostředí ziskového a neziskového sektoru, kde působí zkoumané sportovní organizace. Důležitou kapitolou významnou pro hodnocení výzkumu je oblast zabývající se pojmy role a pozice, na které je pak navázáno přístupy k určování typologie týmových rolí a vybranou Belbinovou typologií, jehož role jsou pak zkoumány ve vztahu k pracovním činnostem, které jsou nabízeny sportovními organizacemi. Teoretická část práce je zakončena shrnutím zajímavých teoretických poznatků, které jsou důležité pro praktickou část této práce.

### 3.1 Dobrovolnictví

#### 3.1.1 Terminologie dobrovolnictví

*„Značná část naší morálky i našeho života vůbec tkví stále v těžce atmosféře daru, směsice závazku a dobrovolnosti. Naštěstí zatím všechno není klasifikováno termíny koupě a prodeje... Není nám vlastní pouze morálka obchodníků. Stále existují jedinci s někdejšími mravy, kterým se podřizujeme skoro všichni.“* (Frič, 2001, s. 5)

Clinton (2008) uvádí, že žijeme v propojeném světě, tudíž nás nemíjí problémy ostatních. Všichni jsou podrobni hrozbám v podobě přírodních katastrof, epidemií, teroristických útoků a dalších. Clinton se tímto snaží pobízet k vytvoření integrovaných komunit, v nichž budou mít lidé společně příležitosti, společnou zodpovědnost a vědomí toho, že každý jedinec je těchto komunit součástí. Dospívá tím k ideji, že společné lidství je důležitější než rozdíly mezi lidmi. (Clinton, 2008)

Názvosloví dobrovolnictví není dosud jasně definováno, proto je zde uvedeno několik pojmů, které se běžně užívají a které jsou s dobrovolnictvím spjaty.

##### 3.1.1.1 Dobročinnost, filantropie, dárcovství, altruismus, dobrovolnictví

Prvním pojmem spojovaným s dobrovolnictvím je **dobročinnost**. Tento termín bývá obvykle odborně nahrazován názvem **filantropie**, která je definována jako „lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým“. (Hartl, Hartlová, 2000; Schusserová, 2004)

Dobročinnost je považována za jednu z občanských ctností, jejíž počátky sahají do křesťanské, až do židovské morálky. Dobročinnost se skládá ze dvou částí, první částí

je **dárcovství**, druhou je **dobrovolnictví**. Pojem dárcovství je celkem jasný. Jde o finanční či nefinanční dar k veřejně prospěšným účelům prostřednictvím nadací, nadačních fondů a sbírek, nebo občanům. Dobrovolnictví je komplikovanější pojem k objasnění.

Podle Dekkera a Halmana (2003; IN Frič, Pospíšilová, 2010) je možné najít v různých definicích tři shodné prvky: „*dobrovolnictví je nepovinné, neplacené a je ve prospěch druhých.*“ (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 9). Müllerová (2011) se s tímto tvrzením shoduje, a navíc dodává, že dobrovolník věnuje svůj čas, schopnosti a energii ve prospěch činnosti, která je časově a obsahově vymezena.

Ve svém nejširším pojetí je dobrovolnictví chápáno jako neplacená práce jednotlivce nebo skupiny jednotlivců s úmyslem pomoci druhým. (Loeser, 1974; Scheier, 1982; Van Til, 1988)

Frič a Pospíšilová uvádí ve své publikaci Pennerovu (2002) definici **dobrovolnictví**. Jedná se o: „*dlouhodobé, plánované, a svobodně zvolené prosociální chování ve prospěch cizích druhých osob, které se vykonává v kontextu organizace.*“ (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 10)

V souvislosti s touto definicí je nezbytné objasnit, jak lze chápat pojem **prosociální**. Vhodnou definici uvádí Zášková a Mlčák (2013). „*Prosociální chování je takové, jehož cílem je zlepšení situace druhého, přičemž pomáhající není povinen poskytnout pomoc a příjemce pomoci není instituce, nýbrž jedinec.*“ (Zášková, Mlčák, 2013, s. 49)

Prosociální chování je někdy zaměňováno s pojmem **altruismus**, který tkví v poskytnutí pomoci druhému člověku bez následku jakékoliv odměny, dokonce za vynaložení vlastních nákladů. (Hill, 2004; Nakonečný, 1992)

Do dobrovolné činnosti se neřadí aktivity pro okruh příbuzných nebo blízkých, neboť se zde očekává určitý druh vzájemné výpomoci. (Tilly and Tilly, 1994 in Gerber, Lankshear, 2000) Vzhledem k tomu, že na dobrovolnictví je pohlíženo různými autory odlišně, Tošner a Sozanská (2006) například podobnou formu výpomoci do dobrovolnictví řadí.

### 3.1.1.2 Dobrovolnictví vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné

V souvislosti s dobrovolnictvím se vyskytuje termín **občanská** nebo **sousedská** výpomoc, dobrovolnictví vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné. (Tošner, 2001;



Tošner, Sozanská, 2006) Pro splnění cíle disertační práce bude věnována pozornost **dobrovolnictví veřejně prospěšnému**. I když se v několika znacích shoduje s občanskou výpomocí (dobrovolná činnost zaměřená na rodinu, příbuzenstvo, sousedy), je nezbytné uvést jeho obsáhlejší vymezení. Oblast uplatnění pro veřejně prospěšné dobrovolnictví je nejčastěji v nestátních neziskových organizacích, jejichž úkolem je najít dobrovolníky z řad veřejnosti, a to bez rozdílu, zda se jedná o jednorázovou akci nebo o dlouhodobou spolupráci. Dobrovolnictví bývá obvykle profesionálně organizováno, přitom však neztrácí svoji familiárnost. Pro organizaci je nepostradatelným zdrojem pomoci. Dobrovolníci zase v budoucnosti těží z této činnosti z nově nabytých zkušeností, zážitků a příležitosti pro vlastní růst.

### 3.1.1.3 Dobrovolnická vs. dobrovolná činnost, dobrovolnická služba

Přestože v zahraničí jsou termíny „dobrovolná služba“, „dobrovolnická služba“ a „dobrovolnictví“ vnímána za synonyma, v českých podmínkách tomu tak není. (Hruška a kol., 2018)

Z mnoha slovníků a příruček dá dozvědět, co znamenají termíny „dobrovolnictví“, „dobrovolník“, „dobrovolný“, jasné vysvětlení pojmu „dobrovolnický“ se nikde neobjevuje. Dle Tošnera a Sozanské (2006) je **dobrovolnická činnost** chápána jako aktivita spočívající v organizaci dobrovolnictví (lidské činnosti), zatímco **dobrovolná činnost** je přímý výkon dobrovolné pomoci. Dobrovolnické organizace jsou např. dobrovolnická centra v Praze, Brně, Plzni atd. a organizace např. INEX, VOLONTÉ a další. Dobrovolné organizace jsou např. Sokol, Skaut – Junák, YMCA, jejichž činnost je závislá na dobrovolnících.

Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb. vymezuje podmínky spolupráce mezi soukromou neziskovou organizací a dobrovolníkem a přesně vymezuje jejich práva a povinnosti. Účelem zákona o **dobrovolnické službě** je zajistit příznivé prostředí pro dobrovolnické aktivity v České republice. Zákon pomáhá nevládním organizacím při vyřizování smluv a poskytuje oběma stranám větší ochranu (Dvořáková, 2007; Vít, 2015). Tento zákon dodržují organizace akreditované Ministerstvem vnitra ČR v oblasti dobrovolnické služby.

Velice neobratné je spojení **dobrovolná práce**. Rada Evropy, přesněji řečeno, její sportovní divize CDDS, definuje dobrovolnou práci jako „*takovou práci, za jejíž vykonání se vyplácí peněžitá odměna, která však není hlavním příjmem dotyčné osoby*“

(Novotný, 2009). A samotný pojem práce je chápán jako aktivita vedoucí k výdělku. Z tohoto důvodu je dobrovolná práce v ČR vnímána odlišně.

Po zhodnocení výše uvedených termínů se tato disertační práce zabývá jak dobrovolnou, tak dobrovolnickou činností a dobrovolnickou službou.

### 3.1.2 Vlastní definice dobrovolnictví

V elektronických a tištěných zdrojích nepanuje shoda na jedné užívané definici. Ty zásadní z nich jsou citovány níže.

Tošner a Sozanská (2002, s. 35) definují dobrovolníka „*člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“

Výstižným popisem se jeví i irská definice, dle které: „*dobrovolnictví představuje čas a energii věnovanou ve prospěch společnosti, místní komunity, jednotlivce, 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, 2007, s. 13).

V mnohých zdrojích se vyskytují následující tři společné prvky: dobrovolnictví je **svobodné**, **neplacené** a **vykonávané pro blaho ostatních** (Dekker a Halman, 2003, In: Frič, Pospíšilová a kol., 2010; Skovajsa a kol., 2010). Tato tři vymezení jsou také společná zemím Evropské unie (EU), které nemají oficiální definici dobrovolnictví, ale nějakým způsobem dobrovolnictví popsaly, jak zjistili ve svém výzkumu ohledně dobrovolnictví v zemích EU – Hal, Meijs a Steenbergen (2004). V těchto klíčových prvcích se však objevují i nejasnosti (Dekker a Halman, 2003, In: Frič, Pospíšilová a kol., 2010).

#### 1. Svobodné rozhodnutí

Některé dobrovolnické činnosti nesouhlasí dost jasně s podmínkou svobodného rozhodnutí, jelikož v pozadí tohoto vymezení se skrývají opačné známky tohoto principu, např. určitá výše morálního donucení (rodiče pomáhají na kroužku, kam dochází jejich dítě cvičit), pobídky zaměstnavatelem (dobrovolnictví doporučené zaměstnavatelem jako způsob získání nových, užitečných zkušeností), práce z pocitu viny, na základě náboženské povinnosti atd.

## **2. Neplacené**

Ohodnocení a odměňování dobrovolníků je často řešeným tématem v této problematice. Je obecně známo, že dobrovolníkům se někdy proplácí náklady na cestovné, stravu, dobrovolnickou práci, poskytuje se jim volný přístup ke službám, výrobkům a akcím spojených s organizací, pro kterou je dobrovolnická činnost prováděna. Dokonce se někdy dochází až k proplácení mzdy pod tržní hodnotou. Z tohoto důvodu je nutné nahradit v definici slovní spojení neplacená práce za větné složení, práci neprováděnou prvotně s cílem získání finanční odměny. Dle některých autorů se tímto shazuje hlavní podstata dobrovolnictví jakožto dobrovolné poskytování pomoci jako daru.

## **3. Blaho ostatních**

Existují i takové definice, které se snaží z prostředí dobrovolnické práce vytlačit aktivity zaměřené na oblast nejbližších příbuzných. Někteří autoři jsou ve vymezení pojmu ještě přísnější a jako předpoklad dobrovolnictví nařizují obecnou prospěšnost. To znamená, že se z dobrovolnictví vytrácejí činnosti spojené s trávením volného času (kultura, sport a další), ani práce pro vlastní organizaci nebo skupinu (aktivity členů občanské organizace). Z tohoto důvodu za dobrovolnické činnosti nelze považovat aktivity spojené se sportem, rekreací atd., takové aktivity, jež podle mého názoru tvoří nejrozsáhlejší pole působnosti dobrovolnictví u nás v ČR.

Disertační práce nevychází z takto zúžené definice, ale bude se opírat o tvrzení významného autora L. A. Pennera. (2002, s. 448) S jeho definicí se shodují v následovném, že dobrovolnictví je dlouhodobé, plánované (tzn., že se nejedná o rychlou a naléhavou pomoc člověku v potížích) a nepovinné společenské chování ve prospěch ostatních cizích osob, které se odehrává v souvislosti s organizací (vztahově s neznámými osobami). Za dobrovolnickou práci (dobrovolnou činnost) není považována práce pro blízké osoby, tedy pro rodinu nebo přátele. Taková pomoc je totiž často spojená s pocitem povinnosti vzájemné pomoci a tím postrádá důležitý prvek svobodného rozhodnutí.

Pojem prospěch lidí je zde chápán jako dobro, užitek či prosperita druhých. Z dosud prostudovaných zdrojů nebylo nalezeno, zda v tomto smyslu může jít i o prospěch jedněch na úkor druhých, či zda se jedná jen o prospěch globální, o prospěch na všech stranách a nikomu nesmí být „ublíženo“. Toto je obtížné vymezit, protože občas je zapotřebí i někomu, kdo si to zaslouží, „ublížit“, aby se nasměroval tím „správným“

směrem a obrátil k „lepšímu“ chování a jednání. Otázkou je, zda ono napravení dotyčné osoby nepovede k její vlastní újmě. Myslím si, že vysvětlení tohoto užití v definici je obtížné upřesnit, a proto se v mé práci nebude rozlišovat, zda jde o blaho všech, jednoho, či jednoho na úkor druhého atd. Podstatou je, že se dobrovolnickou prací docílí určité pomoci a prospěšnosti. (Penner, 2002)

I když už se problematice **odměňování** v této kapitole věnovalo pár slov, považuji za důležité shrnout a vysvětlit tuto záležitost ze svého pohledu.

Dobrovolnictví je činnost, kterou se rozhodne člověk vykonávat bez vidiny finančního ohodnocení nebo jiné materiální či nemateriální odměny. Nicméně nikde není zakázáno v případě spokojenosti koordinátorů s dobře odvedenou prací tyto pomocníky obdarovat. Pak záleží na jejich uvážení, jakou formu odměny jim poskytnou. Stále však platí důležité pravidlo, kterým by se měli všichni koordinátoři a organizátoři dobrovolníků řídit – výsledná odměna má být vždy nižší, než je penězi či jinak (materiálně a nemateriálně) ocenitelná činnost dobrovolníka. Zároveň dobrovolník je člověk, který se snaží být prostředníkem pro dobro dané věci. Z toho důvodu považuji dobrovolnictví spíše jako činnost bez jakékoli materiální odměny, přičemž největší odměnou pro dobrovolníky bývá zpravidla dobrý pocit z činnosti prospívající potřebným.

Domnívám se, že jakákoli jiná nabízená odměna může lákat i „dobrovolníky“, kterým jde spíše o své přilepšení než o dobrou věc, kterou mají vykonat. V takovém případě se z mého pohledu ovšem nejedná o dobrovolnictví v „pravém“ slova smyslu. Speklativní je v tomto případě známé darování plazmy, které je zpoplatněné. Dobrovolník může odměnu samozřejmě odmítnout nebo odměnu poskytnout na další dobročinné účely (například odmítnout finanční odměnu a poskytnout ji jiné organizaci nebo jinému účelu, odmítnout odměnu v podobě předmětu a předmět dále darovat tomu, kdo jej potřebuje, využije, nebo nutně shání).

Domnívám se ale, že většina darujících odměnu přijme. V takovém případě můžeme ale lehce polemizovat o jejich motivaci k takovému daru. Kdyby byla jejich motivace čistě zaměřená na pomoc potřebným, odměnu by pravděpodobně nepřijali a její nabídku by možná brali i jako urážku jejich snahy. Lidé, kteří ale mají motivaci jinou, mohou pomocné činnosti konat právě pro onu nabízenou odměnu a může být tedy hlavním, a navíc je daná odměna hlavním důvodem jejich darování. Sama jsem se ve svém okolí s podobným chováním setkala, například u darování plazmy dárce automaticky očekávají

finanční odměnu a málokterý ji odmítne. I při odmítnutí finanční odměny dává ale zákon prostor pro jistou odměnu v podobě odpočtu daru ze základu daně, čímž dárce ušetří na daňových odvodech. Domnívám se ale, že je tato možnost méně rozšířená než ona nabízená odměna ihned po odběru. Ať tak nebo tak, osobně vnímám jako dobročinnou činnost takovou, kdy dobrovolník/dárce od prvopočátku neočekává žádnou formu odměny či jiné satisfakce, a činnost dělá jen z úmyslu pomoci potřebným.

### 3.1.2.1 Lingvistický rozbor pojmu dobrovolnictví

Samotné slovo dobrovolnictví je složeninou dvou slov. V prvním případě se jedná o složeninu slov: dobro a volnost. Dobrovolnictví takto utvořené chápeme jako svobodné a volné rozhodnutí pro konání dobra. V druhém případě jde o složeninu slov: dobro a vůle. Výklad této druhé složeniny je náročnější a obsáhlejší, proto se bude tato práce opírat o první uvedený příklad.

Z provedené analýzy výroku „konat dobro ze své svobodné vůle“ lze konstatovat, že vymezení pojmu dobrovolnictví není zcela jednoznačné, nicméně pomocí předložených hlavních znaků bude zachycena jeho podstata a navrhnutá vlastní definice pro účely této disertační práce.

„Dobrovolnictví je 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.“

I když legislativní rámec dobrovolnictví již existuje, je otázkou, jakým směrem se bude dobrovolnictví ubírat jako společenský jev z hlediska morálky.

### 3.1.3 Dobrovolník

Dobrovolníkem se může stát osoba starší 15 let, pokud působí na území ČR, pokud plánuje dobrovolnou činnost v zahraničí, podmínkou je 18 let věku. Dobrovolníkem dle zákona není osoba, která vykonává dobrovolnou činnost k uspokojování vlastních zájmů, jako součást podnikatelské nebo jiné výtěžné činnosti, nebo pokud je při výkonu této činnosti v pracovněprávním vztahu k příjemci činnosti, nebo je k vysílající organizaci ve služebním poměru nebo členském poměru. (Heřmanová, 2006) Dobrovolníkem ve smyslu zákona není člen Červeného kříže, dobrovolný hasič a další skupiny osob,

kteře vykonávají svoji činnost na základě zvláštního předpisu. (Zemanová, Kořínková, Tošner, 2005)

Četné výzkumy dokazují, že zapojení jednotlivce do dobrovolnictví se v průběhu životní etapy mění. Ačkoliv některé studie tvrdí, že míra zapojení do dobrovolné činnosti s věkem roste (Curtis, Grabb, a Baer, 1992; Janoski a Wilson, 1995; Knoke a Thompson, 1977; Umberson, Chan, House, Hopkins, a Slaten, 1996), jiné studie prokazují, že angažovanost v dobrovolnictví u skupin v pokročilejším věku klesá a více se dobrovolnictví věnují jednotlivci ve středním věku. (Fischer a Schaffer, 1993; Hayghe, 1991; Kim a Hong, 1998) Nicméně starší lidé, kteří se do dobrovolnictví zapojí, věnují těmto aktivitám mnohem více času než mladší generace, zřejmě z toho důvodu, že mají mnohem více volného času. (Gallagher, 1994)

### **3.1.4 Typy a druhy dobrovolnictví**

Na dobrovolnictví je pohlíženo z mnoha úhlů. Tošner a Sozanská (2006) uvádí následující druhy dobrovolnictví.

#### **3.1.4.1 Historický vývoj**

Z hlediska historického vývoje rozeznáváme 2 modely. Jde o evropský model – komunitní a o americký model dobrovolnictví – manažerský. Komunitní model spočívá ve sdružování lidí na základě společných zájmů. V ČR se objevuje u humanitárních, charitativních a náboženských organizací, patří sem církve, sportovní nebo dětské organizace. Občas z těchto komunit vznikají profesionální dobrovolnická centra zaměřená na danou sociální skupinu či na daný typ dobrovolné činnosti. Hlavní doménou těchto center je, že fungují na přátelské bázi. Znakem manažerského modelu je práce s dobrovolníky vedená prostřednictvím profesionálních dobrovolnických center, která se snaží nalézt tzv. filantropy a zapojit je v různých oborech lidských aktivit. Tato centra se spoléhají na profesionály, kteří jsou empatičtí a natolik emočně inteligentní, že mohou vykonávat kvalitně tuto altruistickou činnost. V ČR se objevují oba výše zmiňované modely. (Tošner a Sozanská, 2006)

#### **3.1.4.2 Neformální a formální dobrovolnictví**

Z hlediska cesty, kterou se dobrovolnictví ubírá, rozlišujeme dobrovolnictví vzniklé „zdola nahoru“ nebo dobrovolnictví působící „zvenčí dovnitř“. Dobrovolnictví „zdola nahoru“ vznikla neformálním způsobem aktivitou přátel pustit se do společné činnosti.

Díky tomu vznikají skupiny, které se postupně stávají neziskovými organizacemi. Budoucí úskalí těchto organizací tkví v jejich postupném růstu, kdy je zapotřebí nad těmito činnostmi obstarat dohled, tedy profesionála, který takovou organizaci začne řídit. Rozdělení rolí a kompetencí v organizaci jsou vnímána velice odmítavě. Dobrovolnictví „zvenčí dovnitř“ funguje na strukturovaném, formálním principu, kde působí profesionálové, kteří se snaží zapojit do své činnosti dobrovolníky, které podle svých potřeb organizují. Komplikací se může stát negativní vztah mezi nově příchozími dobrovolníky a stávajícími zaměstnanci v organizaci. Zaměstnanci se strachují z toho, že dobrovolníci budou mít možnost nahlížet do jejich práce, či jim práci převzít nebo se obávají toho, že dobrovolníci budou pracovat chaoticky, nespolehlivě a budou jim přinášet starosti. Organizace, které tyto obavy a možné komplikace překonají, se mohou úspěšně ubírat cestou dobrovolnictví. (Tošner a Sozanská, 2006)

#### 3.1.4.3 3.1.4.3 Míra zapojení dobrovolníků

Podle Friče (2001) se rozlišují tři druhy dobrovolnictví, které se různí mírou zapojení dobrovolníků. Existují organizace, jejichž chod je na dobrovolnících přímo závislý; organizace, kde dobrovolníci vykonávají činnost společně s profesionály; organizace, jejichž provoz je možný i bez dobrovolníků.

#### 3.1.4.4 Časové hledisko

Dle časového hlediska existuje zapojení dobrovolníků na jednorázových akcích; dlouhodobá dobrovolná spolupráce a dobrovolná služba. Pod dobrovolnictvím na jednorázových akcích je možné si představit zapojení dobrovolníků např. v kampaních, na benefičních koncertech, sportovních závodech (běžeckých maratonech), atd. Jde o akce, které se konají jednou či vícekrát do roka. Dlouhodobá dobrovolná pomoc je praktikována opakovaně s určitou pravidelností (např. 5 hodin jedenkrát týdně během jednoho roku). Dobrovolná služba pak znamená dlouhodobý závazek v cizí zemi po dobu několika měsíců či let (studijní nebo vzdělávací pobyty v humanitárních nebo ekologických organizacích). (Dobrovolník, b.d.)

### 3.1.5 Zkoumaná oblast dobrovolnictví

Dobrovolníci nejčastěji pomáhají v nestátních neziskových organizacích. Řada neziskových organizací by bez práce dobrovolníků nemohla vůbec existovat (Finkelstein, 2008). Jejich záběr dobrovolné činnosti je značně rozsáhlý, existují humanitární

organizace a organizace na ochranu lidských práv, ochránci životního prostředí, kulturní oblast, zahraniční dobrovolná služba a v neposlední řadě a pro naši disertační práci nejdůležitější oblast, sportovní a vzdělávací činnost. Sportovní a vzdělávací činnost se v ČR objevuje během volnočasových aktivit. Dobrovolníci se zapojují do aktivit různých turistických a tělovýchovných oddílů (skauti, sokolové, Hestia) a zájmových kroužků. (Tošner a Sozanská, 2002)

Dobrovolnictví se však v hojné míře využívá také u ziskových organizací. Existují agentury pořádající série sportovních závodů (např. běžecké maratony, běžkařské závody...). Mezi tyto agentury patří např. RunCzech (Prague International Marathon (PIM)), Raul a jiné.

Osobně vnímám tyto akce kladně a kdykoli se mi naskytne možnost, ráda se zapojím. Obvykle se jedná o akce bez nutnosti vložit jakýkoli kapitál (např. vstupné, zápisné) a jediné, co dobrovolník „obětuje“, je jeho čas a úsilí (např. u sportovní aktivity). Pro mnohé známé osobnosti jsou tyto akce možné i jako vhodný způsob zviditelnění se a ukázat svým fanouškům (a nejen jim), že se zajímají o dobro ostatních a zapojují do dobročinných akcí. Některým fanouškům se ale toto zapojení může naopak zprotivit, neboť může celá akce působit nahaně, úmyslně a vypočítavě. Osobně si nemyslím, že by hlavní motivací slavných osob pro zapojení do dobročinných aktivit bylo právě zviditelnění či nějaké kladné ohlasy od fanoušků. Musí ale dopředu počítat i s touto variantou. V takové chvíli se nabízí otázka, zda by pro známé osobnosti nebylo lepší darování v anonymitě, v tichosti, bez přihlížejících fanoušků nebo kritiků. Každý se ale může svobodně rozhodnout, a proto takto viditelně podporující slavné osobnosti naopak podporují a zároveň i obdivují, že se i přes všechna rizika do dobročinných aktivit zapojují.

### **3.2 Dobrovolnictví ve světě a v ČR**

Dobrovolnictví existovalo odjakživa. V každé společnosti pomáhali ti silnější, šikovnější, šťastnější těm slabším, méně šikovným a nemocným či ublíženým. Pomáhalo se těm, kteří např. kvůli přírodní katastrofě, nemoci nebo chudobě pomoc potřebovali. Vzájemná pomoc je hlavním stavebním prvkem lidské společnosti i všech náboženství. S určitými projevy pomoci se setkáváme již v raném věku od svého okolí a zejména rodiny. Následně zaznamenáváme projevy pomoci v dalších sociálních skupinách, do kterých se v průběhu života dostáváme (školka, škola, zájmové kroužky, práce, přátelé...).



Dá se říci, že pomoc potřebným je pro nás samozřejmá a často bývá spojena s vřelým emocionálním vztahem k osobě, která pomoc potřebuje. U dobrovolnictví v širším slova smyslu (např. pomoc obětem války či živelní pohromy) se můžeme spíše setkat s empaticky zabarveným vztahem k těmto potřebným. Tento pocit vnímám jako nejčastější „hnací motor“ pro dobrovolnictví. Umocnit tento pocit a celkově empatii k potřebným mohou i média, která často vyzývají své sledující k příspěvku, poskytnutí pomoci, daru, předmětů, které potřební potřebují, případně k jiným dalším aktivitám, které jsou potřebné. Typickou se pro tyto události stala televize Nova, která se také sama zapojuje ve své nadaci do charitativních akcí a podporuje potřebné, zejména postižené děti a dospělé osoby, které nejsou státem podporované, případně okradené o důležité vybavení (například auto pro hendikepované). Díky těmto skutkům mohou být jejich sledující motivováni k podobné činnosti jen v menším měřítku.

V roce 1985, Organizace spojených národů (OSN) vyhlásila datum 5. prosince oficiálním Mezinárodním dnem dobrovolníků. Tradice tohoto významného dne se dodržuje po celém světě. (Educational, 2010)

Významným mezníkem ve vývoji dobrovolnictví byl rok 2001, který byl OSN vyhlášen Mezinárodním rokem dobrovolníků. Stalo se tak na popud japonské vlády, která chtěla s mezinárodními dobrovolnickými organizacemi ocenit tisíce dobrovolníků z celého světa, jenž byli nápomocní při odstraňování negativních následků zemětřesení.

V souvislosti s Mezinárodním rokem dobrovolníků 2001 se objevují jednotlivci i organizace, které se dobrovolnictví věnují profesionálně. Aby dobrovolnictví fungovalo efektivně, potřebuje řád a organizované vedení. Ve světě dosáhlo dobrovolnictví takové míry, že vznikl nový obor, tzv. management dobrovolnictví. V dnešním globalizovaném světě, kdy dochází k propojení světa v jednu velkou společnost, představuje dobrovolnictví fenomén poukazující na možnost soužití založeného na solidaritě mezi jednotlivými zeměmi, mezi různými náboženstvími a sociálními skupinami. Dobrovolnictví zahrnuje nejen aktivity na národní úrovni, ale zároveň na úrovni mezinárodní. Dobrovolníci se podílejí na humanitárních programech OSN, na technické spolupráci, ochraně lidských práv, na procesu podpory demokracie. (Tošner, Sozanská, 2006)

Rok 2011 byl vyhlášen Evropskou komisí Evropským rokem dobrovolníků, jeho cílem bylo, aby občanské společnosti vytvořily podmínky pro dobrovolnictví v Evropské unii

a zajistily propagaci dobrovolných aktivit a to výměnou zkušeností a osvědčených postupů. Cílem bylo budování vhodného prostředí pro dobrovolnictví v EU, umožnit organizátorům dobrovolnických činností zvýšení jejich kvality, uznávat a oceňovat dobrovolné činnosti a zlepšit postoj k dobrovolnictví. (Educational, 2010; Křížová, 2013)

### **3.2.1 Dobrovolnictví ve světě**

Organizované dobrovolnictví se těší velkého rozmachu posledních třicet let. V Americe se dobrovolníci sdružovali jak organizovaně, v církevních či jiných spolcích, tak i neorganizovaně, tzn., nezištně pomáhali druhým. Kolébkou byly Spojené státy a Kanada. (Ironmonger, 2006) V severní Americe si vzájemně pomáhali občané dané komunity ještě dříve, než byla utvořena ústřední vláda, která zastávala základní funkce státu. První kolonisté v Americe založili novou společnost, která fungovala na dohodách mezi svobodnými a rovnými lidmi. Život v takovém společenství se neřídil rozhodnutími vlády, nýbrž závisel na schopnostech vzájemné pomoci občanů. (Tošner, Sozanská, 2006)

I pozdější staletí se občané Ameriky snažili o utváření veřejného a politického života, která spočívala v boji proti otroctví, v zavedení rovných podmínek pro všechny, v zapojení se do charitativní a osvětové činnosti. Dobrovolnictví je součástí běžného života, neobjevuje se jen jako např. podporující činnost skautingu, sportovních organizací, klubů či charity, ale snaží se pomoci občanské komunitě. Od roku 1970 v USA vzniklo více než pět set dobrovolnických center organizující právě tyto výše zmíněné aktivity.

Dobrovolnická centra se budují za účelem podpory a propagace dobrovolnictví, pořádání workshopů, seminářů a dalších vzdělávacích akcí, a to nejen pro neziskové organizace, ale i pro komerční sféru, vládní či regionální organizace. Zároveň řeší podobné situace jako jakékoliv ostatní instituce. Zabývají se otázkami výběru, najímání, zaškolování, kontroly a hodnocení dobrovolníků. Větší dobrovolnická centra disponují oddělením pro získávání dotací, darů či různých grantů, oddělením pro styk s veřejností, knihovny atd. Průzkumy ukazují, že se v roce 2002 do dobrovolnictví v USA zapojuje 20 % populace. V Kanadě je to procento ještě vyšší – až 25 % obyvatelstva. (Tošner, Sozanská, 2002) Centra zároveň spolupracují na státní a federální úrovni a jsou podporována významnými a vlivnými osobnostmi církevního, obchodního a politického života. (Rochester, 2010) Novotný a Lukeš (2008) však poukazují na viditelné rozdíly mezi

jednotlivými státy. Zatímco v Utahu se věnuje dobrovolnictví 45,9 %, v Nevadě je to jen 17,5 % obyvatel.

Nadace Points of Light Foundation, vzniklá v roce 1990, sloužila jako vedoucí národní organizace pro rozmach dobrovolnictví. Organizace se snaží zefektivnit práci dobrovolníků řešící vážné sociální problémy. (Tošner, Sozanská, 2002)

V roce 1887 byla založena filantropická organizace United Way. V roce 1918 se v Chicagu zformovala předchůdkyně dnešní United Way, která se následující rok takto pojmenovala. Jejím hlavním úkolem je růst počtu lidí, kteří si pomáhají navzájem, a to jak dobrovolnou činností, tak peněžními částkami. Dnes organizace funguje jako síť center, která sdružují dobrovolnická centra i další organizace pracující s dobrovolníky, v dané lokalitě. (United Way, 2013; Willigen, 2000) Američtí dobrovolní pracovníci se snaží zajistit pomoc a podporu nejen ve své zemi, ale i v rozvojových a humanitárních projektech za hranicemi své země. V 70. letech byly založeny v Americe Mírové sbory (Peace Corps, 2012), které měly být ideou světového přátelství. Činností dobrovolníků Mírových sborů je např. výuka dětí, zakládání zemědělských farem, ochrana a péče o životní prostředí, zajištění pitné vody v místech, kde je jí nedostatek, boj proti AIDS a další. Dobrovolníci jsou vyškoleni jazykovými a kulturními znalostmi, aby mohli být na určitou dobu součástí komunit, ve kterých pracují. Dobrovolníci z Peace Corps se dostali v roce 1989 i do Československa, kde se věnují výuce angličtiny a snaží se o rozvoj neziskového sektoru. (Tošner, Sozanská, 2006)

### 3.2.1.1 Historie dobrovolnictví v Evropě

Vzájemná solidarita a pomoc blízkým provází člověka již odedávna. Kořeny dobročinnosti sahají až do starověkého Řecka a Říma, kde spočívala v péči o hladové děti chudých rodičů, o sirotky či starší lidi. V období starověku byla dobročinnost povinností věřících a v případě její neposkytnutí postihl člověka dle křesťanské víry odpovídající trest. (Haumerová, 2007; Educational, 2010) Dobrovolnictví má úzkou souvislost s filantropií, která představuje lidumilnost, snahu o zmírnování chudoby dobročinností a sociální pomocí. (Dohnalová, Malina, 2006) „*Pomáhání vychází z altruistických potřeb člověka. Jeho základem je nezištná láska k bližnímu bez nároku na odměnu.*“ (Kraus, 2008, s. 133)

Počátky dobrovolnické práce v Evropě se objevují v církevních charitativních organizacích a v době průmyslové výroby ve spolkových hnutích. Systém „zájmového“

dobrovolnictví byl později rozšířen o systém dobrovolnických center, jako tomu bylo v Americe. Fungování dobrovolnických center je v jednotlivých evropských zemích velice odlišné. (Tošner, Sozanská, 2006)

Německo se pyšní dobrovolnictvím často zaměřovaným se sociálním hnutím či budováním občanské společnosti. Dobrovolníci se angažují v procesu přijímání imigrantů, při tvorbě mezinárodních vztahů nejen v Evropě, ale i ve světě, a to za podpory dobrovolnických agentur a center z celého státu. Německo je považováno za nejméně aktivní zemi ve výměně dobrovolníků, tedy ve způsobu přijímání a vysílání dobrovolníků. Německé charity jsou nadále největšími držiteli dobrovolníků. (Novotný a Lukeš, 2008)

Ve Francii působí centralizovaná vláda, proto je dobrovolnictví ve Francii postavené na jiném principu než v ostatních zemích. Až polovina dobrovolníků působí ve sportu, rekreačních činnostech či v kultuře. Jedna pětina dobrovolníků působí ve vzdělávání nebo je zapojena do výzkumu. Ještě menší procento dobrovolníků se stará o seniory či bezdomovce. Tyto poměry jsou důsledkem rostoucího významu sociálních služeb a poklesem důležitosti církve. (Tošner, Sozanská, 2006)

Dlouhou tradicí dobrovolnictví se pyšní Velká Británie. Dobrovolnictví se zde nejvíce objevuje v místech odlehlých, na venkově, a to na principu vzájemné pomoci a charitativních činností. Občané této země si byli vědomi odpovědnosti za svou zem, tudíž zde nebyla povinně zavedena vojenská služba. Po druhé světové válce zůstává dobrovolnictví v pozadí a objevuje se v plném rozsahu až v druhé polovině dvacátého století, kdy vzniká Dobrovolnické centrum. I když je zde důležitá nezávislost občanů a komunit a stát zasahuje do činností tomu nezbytně nutných, vláda propaguje dobrovolnictví mnoha způsoby, přičemž velký význam se přisuzuje dobrovolnictví mezi mládeží. Velká Británie disponuje jak národními dobrovolnickými centry v Anglii, Walesu, Skotsku a v Severním Irsku, tak i útvarem na vládní úrovni zvaným Active Community Unit zajišťující státní politiku dobrovolnictví. Pro výměnu informací a zveřejnění dobrovolnických nabídek práce je zavedena internetová stránka TheSite. (Novotný a Lukeš, 2008 IN Chaloupka, 2018)

Význam vzájemné pomoci má dlouhou minulost v Nizozemí. Zatímco v šedesátých letech dvacátého století čelily církve a spolky zásahům sociálního státu, v sedmdesátých letech si skupiny občanů zakládají vlastní programy. Dobrovolnictví se objevuje v aktivitách pomáhajících bezdomovcům či lidem infikovaným HIV. Vláda zavádí právní

podmínky pro dobrovolnictví a zároveň financuje vznik dobrovolnických center. Odpovědnost za dobrovolnictví je přenesena na úřady, čímž se dosahuje lepší propojení potřeb komunit a vyššího zainteresování lidí. V Nizozemí je dobrovolnická práce definována jako „konání neplacených a nepovinných aktivit v organizovaném kontextu ve prospěch druhých nebo společnosti“ (Goovart, Van Daal, Munz, Keesom, 2001, s. 215).

### 3.2.1.2 Mezinárodní dobrovolnické organizace

Řada různých asociací po celém světě se snaží spolupracovat a tím vytvářet mezinárodní sítě za účelem vlivu a vysoké důležitosti i za hranicemi svého státu. V popředí známých asociací stojí Červený kříž a Červený půlměsíc, Greenpeace nebo organizace založené na stejné náboženské bázi. Dobrovolnictví má roli realizátora záměrů těchto organizací. Existují i takové organizace, které se tematikou dobrovolnictví profesionálně zabývají na regionální či celosvětové úrovni. Tyto organizace pořádají konference za účelem vzájemného předávání zkušeností, produkují tiskoviny a prostřednictvím informačních technologií dokáží rychle komunikovat i navzdory geografickým vzdálenostem. (Hruška a kol., 2018; Walach, 2019, s. 14)

V roce 1970 vznikla celosvětová organizace IAVE – Mezinárodní asociace pro dobrovolnické úsilí (International Association for Volunteer Effort), jejímž cílem bylo podporovat a propagovat dobrovolnictví. Cílem skupin dobrovolníků bylo nastolit spolupráci lidí po celém světě se snahou mírnit sociální a humanitární problémy. IAVE pořádá každý druhý rok konference v odlišných regionech za účelem integrovat dobrovolníky a motivovat je k vlastním rozvoji činností ve svém regionu. IAVE povzbuzuje k budování a fungování lokálních i národních dobrovolnických center organizuje vzdělávací semináře pro dobrovolníky, zajišťuje management dobrovolnických center, pozornost dobrovolnictví prostřednictvím veřejných akcí, např. Mezinárodního dne dobrovolnictví, angažuje se v zapojení mládeže do dobrovolnictví, pečuje o členské organizace. IAVE vystupuje jako konzultant při OSN a spolupracuje na přípravě deklarací vydávaných OSN. V roce 2001 byl v Amsterdamu konferencí IAVE zahájen Mezinárodní rok dobrovolníků, jenž se nazýval Dobrovolnictví – kapitál tisíciletí. Akce přispěla k výměně nápadů, názorů, zkušeností mezi účastníky, a hlavně k předání informací, jak dobrovolnictví rozvíjet a podporovat jako celosvětové

sociální hnutí. Výstupem konference bylo vytvoření a schválení Všeobecné deklarace o dobrovolnictví, na jejímž obsahu se započalo v roce 1990. (Šimková, 2010)

V roce 1972 byla v Evropě založena asociace AVE, která je součástí IAVE. Projektem AVE je Evropská univerzita dobrovolnictví, jejímž záměrem je informovat veřejnost o významnosti dobrovolnické pomoci a její důležitosti na ekonomickém poli. Poslední ročník univerzity pod názvem „Dobrovolnické aktivity utvářející Evropu“ se konal v roce 2001 ve Freiburgu v Německu za spolupráce freiburské univerzity a německých křesťanských organizací, největších podporovatelů dobrovolnictví. Pořádané workshopy, semináře, významné osobnosti v regionu dokazují rostoucí zájem o dobrovolnictví a jeho hodnotu ve sjednocené Evropě. Pro získání vyššího povědomí o dobrovolnictví u široké veřejnosti, pro vyšší zapojení mladých lidí do dobrovolnictví v Evropě a pro zvýšení kulturní výměny mezi zeměmi Evropské unie a zeměmi přidruženými byla Evropskou komisí vytvořen program Evropské dobrovolné služby (EVS). Evropská dobrovolná služba umožňuje mládeži ve věku 18-26 let věnovat se dobrovolnictví 6-12 měsíců v jiné zemi. (Tošner, Sozanská, 2006)

Další světovou dobrovolnickou organizací je AVSO, evropskou neziskovou organizací zabývající se dobrovolnickou činností po internetu je NETAID. (Šimková, 2010) European Volunteer Centre CEV se sídlem v Bruselu sdružuje dobrovolnická centra 14 zemí Evropy. VOLUNTEUROPE sdružuje dobrovolníky i profesionály z 25 zemí Evropy a Severní Ameriky. VOLUNTEERNET je dobrovolnickou sítí z patnácti zemí socialistického tábora včetně ČR. V roce 1970 byl na základě podnětu OSN založen Dobrovolnický program OSN – United Nations Volunteers (UNV), jehož jedinečnost tkví v tom, že se jedná o mezinárodní dobrovolnickou iniciativu podřízenou rozvojovému programu OSN (UNDP). (Sozanská, 2008; Hruška a kol., 2018)

Dá se říci, že dobrovolnictví ve světě vždy bylo, je a bude, přičemž největší rozmach zažívá v posledních třiceti letech. Každý stát má svůj vlastní systém dobrovolnictví, který se odvíjí od jeho celkového fungování (ekonomiky, politiky, sociálních poměrů apod.). Z celosvětového hlediska je tato různorodost až fascinující. Napříč těmito zeměmi působí mezinárodní dobrovolnické organizace, které státy v dobrovolnictví podporují a svým způsobem i doplňují, přičemž v celosvětovém měřítku mají nezastupitelnou roli a známé jsou i u nás v České republice, kde taktéž pomáhají. Osobně mě nejvíce oslovuje organizace Unicef. Je mi sympatický cíl organizace i způsob, jakým cíl propagují. Znamé jsou zejména jejich reklamy, které člověka dokážou chytout za srdce a vyvolat v něm

potřebu pomoci. Právě ti pracují s pocitem empatie, přiblíží potencionálnímu dobrovolníkovi/dárci situaci, ukážou, jak situace reálně vypadá, a doufají, že se divák bude chtít podílet na zlepšení této situace.

### **3.2.2 Dobrovolnictví v ČR**

Dobrovolnictví je fenomén, který 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. Domnívám se, že v některých dobách bylo naopak dobrovolnictví nezbytné, například ve válečných a poválečných obdobích. Mezi rodinami a blízkými lidmi probíhaly různé směnné obchody, výpomocné práce a různé další formy pomoci, které byly aktuálně potřeba. Dá se říci, že podobné těžké situace v lidech probouzí potřebu pomáhat potřebným. A tak je možné vidět pomáhat osoby, které toho mají samy málo, dalším osobám, které toho mají ještě méně.

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

Následující kapitola se zabývá historií dobrovolnictví v České republice. Je nezbytné objasnit si minulost a následný vývoj dobrovolnictví, jelikož díky těmto informacím je možné přesněji pochopit, proč má dobrovolnictví dnes určitý charakter a nachází se na oné úrovni. Aktuální fungování dobrovolnictví bude jistě odrazem předešlých událostí politického, kulturního i občanského života.

Přestože u nás v republice panuje obecně názor, že se každý stará sám o sebe, domnívám se, že dobrovolnictví je u nás zakořeněné stejně jako jinde ve světě. V dnešní době jsou známé zejména případy sbírání plastových víček, veřejné sbírky financí pro potřebné (často pro nemocné osoby, postižené děti atd.) a různé charitativní organizace a spolky. Velmi známá je organizace Člověk v tísni, která se snaží pomáhat nejen občanům České republiky, ale také potřebným ve světě. Mezi známé osobnosti, které s Člověkem v tísni spolupracují, se řadí i známá youtuberka a influencerka Nikola Čechová alias Shopaholic

Nicol, která se v nedávné době do Afriky s Člověkem v tísní vydala a natočila dokument o tom, jak Člověk v tísní v Africe pomáhá a proč je důležité organizaci podporovat. Osobně mi tento druh propagace přišel jako dobrý nápad, je neotřelý, zaujme nové potencionální klienty (v tomto případě fanoušky influencerky) a přímo ukazuje, co organizace dělá a v čem je pro potřebné obyvatele důležitá a nepostradatelná.

### 3.2.2.1 Historie dobrovolnictví v ČR

Je přínosné zabývat se historií dobrovolnictví, jelikož některé události mají významný vliv na jeho pozdější vývoj a fungování, ale i na zaujatý postoj veřejnosti k němu.

Počátky dobrovolnictví se objevují se začínajícím rozvojem křesťanské filozofie vycházející z učení o lásce k bližnímu. Výhradní postavení ve využívání dobrovolných pracovníků měla církev, která tuto svou výhodnou pozici postupem času ztrácí. (Frič, Goulli a kol., 2001; Kusáková, 2011)

Novým stimulem pro rozmach občanských aktivit bylo považováno Národní obrození (18., 19. stol.). (Frič, 2001) Zájem o filantropii a neziskové aktivity roste během formování českého národa. Dobročinnost (skrývající v sobě dobrovolnictví) se objevuje společně se spolkovou činností v ČR v 19. století, kdy vzniká mnoho vlasteneckých spolků, jako např. Sokol (1862), spolek výtvarných umělců Mánes (1887), Hlávková nadace (1904), které existují i dnes. Ve stejné době vznikaly i organizace německé, židovské, a jiné, které působily také na dobrovolné činnosti a vzájemné pomoci. Dalšího velkého rozvoje dobročinnosti se dostalo po vzniku samostatného Československa (období první (1918–1938) a druhé (1938–1939) republiky). Dobrovolné organizace byly formovány jako soukromé, obecní, náboženské, národnostní ale i jako ne zcela oficiální spolky s mnoha pravomocemi (Československý červený kříž, Masarykova liga proti TBC).

Bohužel následná německá okupace (1939) a vznik socialistického státu přerušil dosavadní pozitivní vývoj dobrovolnictví. (Frič a kol., 2001) Za totality bylo dobrovolnictví podřízeno státu a přísně kontrolováno, došlo k jeho výraznému poklesu nebo k úplnému zrušení. Všechny organizace byly sdruženy v Národní frontě. (Angelovská, Frič a Goulli, 2009) Množství neziskových organizací silně pokleslo.

V období socialismu lze jmenovat tři období, která spolu mohla v různém čase koexistovat.



V agitačním stadiu bylo snahou komunistické strany vzbudit v lidech entuziasmus a nadšení pro dobrovolnickou práci ve prospěch socialismu. V represivním stadiu socialistický stát občany k dobrovolnické práci nutil, a to formou vydírání a zastrašování. Dobrovolnická aktivita se stala povinností a ztratila svůj účel. V ritualistickém stadiu se význam dobrovolnictví vytratil úplně. Z dobrovolnické činnosti se stal rituál, který byl vykonáván, protože ho požadoval systém a komunistická strana. (Frič, Pospíšilová, 2010) „*Komunismus se občanům prezentoval jako altruistická společnost, kde vše bude zadarmo a všichni budou dobrovolně pracovat ve prospěch celé společnosti.*“ (Křížová, 2013, s. 28)

I když komunistická strana utlumila spolkový život a domnívala se, že církve brání pokroku, úplné zrušení neziskového sektoru nepřipustila. Vznik a následná existence socialistické společnosti byla umožněna díky organizované dobročinnosti. Dobrovolnictví je v té době vidět např. ve formě tzv. brigád, díky kterým se řešily náhle vzniklé potíže v zemědělství. Socialistický stát si nechtěl připustit závislost na dobrovolných aktivitách, proto byla dobročinná práce výrazně podceňována. Budovatelské nadšení časem ustupuje a oblast dobrovolnictví se začíná potýkat s problémy typu nadřízenosti a podřízenosti. (Frič a kol., 2001) Záhy byl altruismus finančně vynucován, situace došla až k negativnímu stavu nazývanému „hmotná zainteresovanost“. Rostoucí požadavky na finanční stimuly pro dobrovolnickou činnost však režim nedokázal dlouho kompenzovat.

Problematická situace byla zmírněna obdobím politického uvolňování kolem roku 1968. (Frič, Goulli a kol., 2001) Vyvrcholením byl pokus o reformu komunistického režimu Pražské jaro, který s sebou přinesl zvýšenou zainteresovanost veřejnosti o věci veřejné a obnovení neziskových organizací (Sokol, Junák). Tento strategický záměr neměl dlouhého trvání a byl ukončen vpádem vojsk Varšavské smlouvy, který započal éru normalizace a vrátil situaci na politickou a ekonomickou úroveň, jaká panovala koncem padesátých let. Za těchto podmínek se však objevili odvážní lidé, kteří se angažovali v občanských aktivitách – např. Charta 77.

K příhodnějšímu stavu dochází až v průběhu osmdesátých let, kdy občanská angažovanost vzrůstá v mnoha sférách společenského života, a tím vytváří vhodnou půdu pro zánik komunistického režimu, k omezení dosud platných pravidel, norem a rozšíření lidských práv a svobod. Komunistický režim však po sobě zanechal nepříznivou stopu. (Hal, Meijs, Steenbergen, 2004; Knechtlová, Held, 2007) Dobrovolná činnost v očích

občanů ztratila důvěru a svým charakterem vynucovacích aktivit se jí lidé začali dokonce vyhýbat. Tento stav bohužel přetrvává dodnes. (Sechovcová, 2009)

Po roce 1989 se řada post-komunistických zemí střední a východní Evropy, včetně české společnosti, snaží nalézt nové možnosti seberealizace. (Govaart, 2001) Roku 1990 se rodí občanské aktivity, a to díky zákonu č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zák. č. 308/91 Sb., o svobodě náboženské víry postavení církví a náboženských společností, zák. č. 248/95 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zák. č. 227/97 Sb., o nadacích a nadačních fondech a díky novele občanského zákoníku zmiňující se o zájmových sdruženích. Hlavním propagátorem spolupráce, plnoprávnosti a svobody občanů byl r. 1989 Václav Havel. Postupem času se v lidech znovu rodí snaha pomáhat druhým, nové způsoby seberealizace, což přispělo k rozvoji neziskového sektoru. Dochází k obnově sdružení a spolků, které byli předchozím režimem utlumeny. Např. Sokol, Skaut-Junák či Junák navázali na svou minulou činnost a dařilo se jim brzy vytvořit celostátní síť organizací, jež fungují za podpory dobrovolníků. (Šimková, 2010) Díky dobrovolné činnosti vzniká i mnoho neziskových organizací v oblasti kultury, sportu, organizace charitativního, sociálního a zdravotního zaměření. Jelikož v této době o dobrovolné aktivity ještě není velký zájem, zavádějí se opatření pro zvýšení motivace občanů zapojit se do těchto aktivit. I přes propagaci dobrovolnictví prostřednictvím rozhlasu, televize, novinových článků, je české dobrovolnictví na mnohem nižší úrovni, než je tomu v západoevropských zemích nebo v USA. České dobrovolnictví v té době nemá žádné právní ukotvení.

Ke zvratu dochází s narůstajícím množstvím neziskových organizací, které jsou na dobrovolnických aktivitách závislé. (ILO, 2011) Zakládají se nová dobrovolnická centra, která se soustřeďují na zvýšení povědomí o dobrovolnictví mezi širokou veřejností, orientují se na vytváření vlastních programů a na spolupráci s ostatními dobrovolnickými organizacemi. Výrazným historickým mezníkem se stal rok 2001, který byl vyhlášen jako Mezinárodní rok dobrovolníků. (Sozanská, 2008) Tohoto roku se započala práce na právní úpravě dobrovolnictví, která má stanovit základní pravidla dobrovolnictví a má mít za následek propagaci dobrovolnictví jako nezbytné součásti společenských aktivit. Výstupem byl zákon č. 198/2002 Sb. *Zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2003.* (Hodač a kol., 2009; Křížová, 2013) *Tímto zákonem jsou objasněny podmínky, za kterých je státem podporována vykonávaná dobrovolnická*

*služba. Zákon upravuje pouze formální dobrovolnictví. Díky zavedení zákona byly objasněny dosud neznámé pojmy jako „vysílající organizace“, „přijímající organizace“.* (Kusáková, 2011, s. 12-13)

Zákon č. 198/2002 Sb. neupravuje tzv. neformální dobrovolnictví, které spočívá v pomoci druhým bez nároku na finanční odměnu. Takové činnosti, které provází každodenní život většiny lidí a činnosti vycházející z naší vlastní vůle. Tyto činnosti jsou vykonávány zcela svévolně, nikoliv pod nějakou organizací. (Ježová, 2013)

Jelikož se během 10 let objevila ve znění zákona četná nedorozumění, připravuje se novelizace zákona, k jejímuž vzniku pomohl Evropský rok dobrovolnictví (ERD), kterým byl rok 2011 jmenován. Novela je prozatím ve fázi návrhů, nicméně je možné si představit alespoň některé její části. Struktura je navržena následovně, první část se bude věnovat vymezení působnosti zákona a definování základních pojmů, přínosů dobrovolnictví a o individuálním dobrovolnictví, které není v podstatě vůbec kontrolované. Druhá část se týká sdružení registrovaných „organizací pracujících s dobrovolníky“ a třetí navazuje na již existující právní úpravu akreditovaného režimu. (Kusáková, 2011)

Závěrem k historii dobrovolnictví je nutné říci, že v naší zemi je na tuto problematiku nahlíženo jako na stav, který měl odejít kdysi dávno se socialismem nebo jako útočiště pro osamělé lidi, kteří se snaží dobrými skutky zbavit svých pocitů viny. O dobrovolnictví se u nás moc nemluví. Někteří lidé si dokonce myslí, že by dobrovolnictví nemuselo vůbec existovat, kdyby optimálně fungovala politika státu. Osobně si ale myslím, že je tento názor mylný a že dobrovolnictví v určité formě musí fungovat vždy. Stát dle mého nemá šanci jakkoli zabezpečit a obstarat veškeré potřeby svých občanů, a kdyby schopný byl, někteří obyvatelé by tohoto nastavení využívali ke svému prospěchu. Stát by se tak sám dostal do pozice dobrovolníka a konal dobrovolnickou činnost pro své občany. Tento stav by mohl být pro některé občany ideální. Z dlouhodobého hlediska se ale domnívám, že by byl neudržitelný a nakonec by muselo dojít ke změně. Navíc si v praxi tento model neumím představit. Možná se o podobný stav snažili představitelé v dobách komunismu a socialismu a možná i z této myšlenky pramení základní předpoklad tohoto názoru.

Každý z nás někdy poskytl pomoc druhým a od druhých pomoc přijal. V posledních letech se dokonce názory a postoje na tuto činnost začínají měnit k lepšímu. Dobrovolnictví čelí vyšší pozornosti a lidé postupně zjišťují, že se mnohdy jedná

o činnosti, které mohou pomoci i jim samotným, například formou seberealizace. Vzniká mnoho nových neziskových organizací, které jsou na dobrovolnické práci přímo závislé. Rozšiřující se pozitivní náhled lidí na dobrovolnictví se odráží v jejich následném početnějším zapojení do těchto aktivit.

Z dostupných dat ČSÚ lze konstatovat, že s výjimkou roku 2004 počet dobrovolných pracovníků v čase roste. Osobně vnímám tento nárůst kladně a přála bych si, aby se vzrůstající trend nadále udržel. Domnívám se, že dobrovolnictví má ve společnosti své opodstatněné místo a je svým způsobem pro formování dalšího společného života důležité. V občanech vzbuzuje větší náklonnost k ostatním obyvatelům, ke svým bližním a ke svému životu naopak probouzí vděk za to, co člověk má. Obyvatelé zapojení do dobrovolnických činností mohou mít větší pocit uspokojení ze svého sociálního postavení, větší pocit soudržnosti s okolím, mohou být se svým okolím více identifikováni a více tak podporovat svůj sociální status.

Dobrovolnictví v České republice má jistě svou nezastupitelnou roli a napomáhá určité sociální soudržnosti všech obyvatel. Některá historická období dobrovolnictví „nahrávala“ více a některá méně, dobrovolnictví ale nikdy zcela nevytizelo.

V zahraničí je pozitivně vnímán fakt, že Česká republika je jedna z mála zemí EU disponující legislativou upravující dobrovolnictví.

### **3.2.3 Dobrovolnictví ve sportu**

Sport je oblastí, kde dobrovolnictví hraje významnou roli. Dobrovolníci se mohou zapojit jak do organizování sportovních událostí, zároveň mohou pomáhat ve sportovních klubech v činnosti manažera, organizátora, pořadatele, činovníka či funkcionáře, rozhodčího a trenéra. Existují kluby, které mají profesionálně placené trenéry, ale i ty, které by bez pomoci dobrovolníků nemohli fungovat. Sportovní akce typu Mistrovství světa či Olympijské hry, ale i ty menší, jsou finančně nákladné a velice často se bez pomoci dobrovolníků neobejdou. Dobrovolníci na těchto akcích pomáhají na různých pozicích a snaží se tak ulehčit rozpočtu, který je ve sportu velice omezený.

Autoři jako jsou Cuskelly et al. (2006), Doherty a Carron (2003) a Finkelstein (2008) se shodují na tom, že by ve skutečnosti mnoho sportovních organizací a akcí bez podpory dobrovolníků ani neexistovalo. Tohoto stanoviska si jsou vědomi nejen samotné organizace, ale i sami dobrovolníci.

Takový pomocník přináší organizaci levný zdroj energie, zobrazuje poslání společnosti, odrazuje zpětnou vazbu pro management, pořadateli celkově zlepšit image a vyzdvihuje jeho dobré jméno (Tošner, Sozanská, 2006).

Bez účasti dobrovolníků by se pro českou populaci sport stal mnohem méně dostupný. Výše příspěví činnosti dobrovolníků do sportu převyšuje příspěví vlády z rozpočtu ČR. (Kovář, 2013; Křížová, 2013; Novotný 2011)

V ČR se sportovní oblast bez pomoci dobrovolníků neobejde. Na konci 20. stol., kdy vládla demokracie, se začalo rozvíjet sportovní prostředí a rostl zájem lidí věnovat se této volnočasové aktivitě. Mezi střešní organizace, které v té době vznikaly, podporovaly a staraly se o dobrovolníky ve sportovních spolcích, řadíme například: Český svaz tělesné výchovy (ČSTV), Česká obec sokolská (ČOS), Klub českých turistů, Česká asociace Sport pro všechny (ČASPV), Sdružení sportovních svazů ČR, Orel. (Křížová, 2013)

Z údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) vyplývá, že v roce 2016 hodnota dobrovolnické práce vzrostla. Množství neziskových organizací se oproti předchozímu roku zvýšilo o 3,5 %, přičemž množství zaměstnaných v těchto organizacích mírně klesl, a naopak zvýšil se počet dobrovolných pomocníků, kteří odpracovali více hodin práce. Před čtyřmi lety se neziskový sektor podílel na tvorbě HDP 1,66 %.

Dobrovolnictví ve sportu má ve světě dlouhou historii a na různých kontinentech se od sebe navzájem liší. Oproti Evropě, v Americe je dobrovolnictví považováno za běžnou součást života (Bártová, 2012) Zatímco v Evropě a v Americe se dobrovolníci podílejí především na vzdělávání na základních školách, v ČR se dobrovolníci angažují spíše v tělovýchovných a zájmových kroužcích, např. v rolích skautů, sokolů či pionýrů. (Tošner a Sozanská, 2006 IN Chaloupka, 2018). Zároveň financování sportu probíhá v různých částech Evropské unie rozdílně. Například u střední a západní Evropy se objevuje financování z veřejných rozpočtů a ze stran domácností, přičemž disponuje i velkou mírou zapojení dobrovolníků. V takovém modelu hrají významnou roli loterijní společnosti. Sport v jižní Evropě je financován z veřejných rozpočtů, přičemž výše těchto financí se pohybuje v průměrných číslech. Nejvíce je zde podporován profesionální a vrcholový sport, bohužel dobrovolníků je zde zapojeno méně než ve výše zmiňovaném modelu. Naopak ve střední a východní Evropě je podpora sportu výrazněji omezena. Domácnosti se do této možnosti financování nezapojují zcela uspokojivě, navíc

i množství dobrovolníků je velmi malé. Většina peněžních prostředků je přerozdělena do sportovních federací a na vrcholový sport. (Svobodová, 2019)

### 3.2.3.1 Dobrovolnictví v číslech se zaměřením na ČR

Salamon, Sokolowski a Haddock (2011) uvádějí, že odhadem dobrovolnickou činnost vykonává téměř jedna miliarda lidí ročně a hodnota jejich dobrovolnické práce činí 1348 mld. USD. Studie vyúsťuje do zajímavého zjištění, že pokud by dobrovolníci bydleli v jedné zemi, ta země by se umístila, co se počtu obyvatel týče, na druhém místě, a co se vyspělosti ekonomiky týče, na sedmém místě.

Z mezinárodních průzkumů o dobrovolnictví vychází informace, že největší počet dobrovolníků je v USA a ve vyspělých západních zemích Evropy, a nejmenší počet dobrovolníků je ve východních evropských zemích. Již v minulosti se dobrovolnictví v USA věnovalo více než 55 % populace 3,5 hod. týdně (Mowen, Sujan, 2005) Dobrovolnictví bylo zároveň velmi důležitým zdrojem HDP, v r. 2001 čítal jeho přínos 75 mld. dolarů, což se shodovalo se ziskem ze zábavního a rekreačního průmyslu. (Trojáček, 2016)

Podle mezinárodního srovnávacího výzkumu, který probíhal v polovině devadesátých let v Evropě, je největší počet dobrovolníků v Nizozemí (38 %) ve Švédsku (36 %) a ve Velké Británii (34 %). Naopak nejnižší počet dobrovolníků se vyskytuje v Bulharsku (19 %) nebo ve Slovinsku (12 %) (Gaskin a Smith, 1995, IN Rochester et al. 2010)

**Tabulka 1 Odhad počtu dobrovolníků podle zemí**

Podíl dobrovolníků	Země
do 10 %	Rusko, Srbsko, Turecko
10–20 %	Japonsko, Lotyšsko, Litva, Ukrajina, Černá Hora, Severní Irsko, Polsko, Portugalsko, Španělsko
21–30 %	Rakousko, Argentina, Bosna, Chorvatsko, Francie, Itálie, Lucembursko, Slovinsko
31–40 %	Belgie, <b>Česká republika</b> , Dánsko, Finsko, Island, Indie, Irsko, Mexiko, Moldávie, Singapur
41–50 %	Alžírsko, Kanada, Chile, Korea, Nizozemí, Peru, Portoriko, Velká Británie
51–60 %	Albánie, Filipíny, Jihoafrická republika, Švédsko
nad 60 %	Bangladéš, Čína, Tanzanie, Vietnam, Zimbabwe, Uganda, Spojené státy

Zdroj: Mlčák, Záškodná, 2013

Jak již bylo zmíněno, dobrovolníci jsou významnou pomocí v neziskovém sektoru. Mezinárodní výzkum přinesl výsledky, že ve 36 zemích dobrovolníci tvoří 44 % pracovní síly v neziskovém sektoru. V ČR dobrovolníci tvoří význačnou část celkové pracovní síly neziskových organizací.

Trojáček (2016) uvádí, že 20,6 % hodin práce v neziskovém sektoru odvádí dobrovolníci, zbývající část zastávali placení zaměstnanci. Pokud bychom hodnotili množství pracovníků v NNO, nikoli množství práce, necelých 80 % pracovníků NNO v ČR tvoří dobrovolníci. Je tedy důkazem, že dobrovolníci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů těchto organizací.

Srovnání provedené v roce 2008 přineslo fakt, že dobrovolnictví v ČR je v porovnání s jinými zeměmi Evropy, USA a Kanadou na střední úrovni. Výzkum European Values Study (2008) přinesl výsledek, že ČR, Belgie, Rakousko, Francie nebo Německo disponují 24–33 % dobrovolníky v populaci. Menší zastoupení dobrovolníků je pak v Polsku, Maďarsku, Španělsku a Portugalsku. Naopak více dobrovolníků působí v Holandsku, Finsku nebo Dánsku. (Trojáček, 2016)

Dle výzkumu provedeného v roce 2009 v ČR, je 30 % dobrovolníků mezi občany od 15 let. USA a Švédsko nesou prvenství v největším podílu dobrovolníků. Tam je podíl populace oproti ČR až dvojnásobný. (Dohnalová, Deverová, 2015)

Řada výzkumů ukazuje, že množství dobrovolníků v různých oblastech a organizacích (včetně NNO), jako jsou sociální a zdravotní služby, sport, muzea, knihovny, střediska volného času, dosahuje počtu téměř dvou milionů osob. Jedná se o 29 % populace ve věku nad 14 let. Frič a Pospíšilová (2010) došli ke zjištění, že vývoj v dobrovolnickém prostředí od 90. let minulého století do roku 2009 stagnuje. Pomineme-li stagnaci vývoje dobrovolnictví, situace v České republice je celkem na dobré úrovni. V porovnání s evropskými státy se s 29% podílem dobrovolnictví ČR řadí na osmé místo mezi členskými státy EU. (Frič, 2001)

Komparací dobrovolnictví ve vybraných zemích Evropské unie se zabývá i Drtilová (2018). Do sledovaného vzorku vybrala Holandsko, Dánsko, Finsko, Českou republiku, Německo a Slovensko. (Svobodová, 2019)

Výzkum přinesl informace, že nejvyšší podíl (18 %) na dobrovolnictví ve sportu mají v Holandsku a v Dánsku. Nejvíce dobrovolníků se zapojuje do organizování sportovních akcí a dále pak pomáhají na pozicích trenérů. (Drtilová, 2018). Ekonomickým přínosem

dobrovolnictví se zabýval i Hodaň a Hobza (2010), kteří se orientovali na ČR, Rakousko, Německo, Anglii, Švédsko a Finsko. Tento výzkum zjišťoval, kdo je nejčastěji dobrovolníkem (dle pohlaví, věku), jaký je ekonomický přínos dobrovolnictví v jednotlivých porovnávaných zemích, a zároveň ukázal shodu s výsledky ČSÚ v tom, jak jsou na dobrovolnictví sportovní kluby a tělovýchovné jednoty v ČR existenčně závislé. (Svobodová, 2019)

Dle České unie sportu (ČUS) v současné době počet dobrovolníků v ČR ubývá. Pokud se taková situace nezmění, může se sportovní odvětví dostat do velkých problémů. Drtilová (2018) ve své práci uvádí, že v období 2010 až 2018 se počet dobrovolníků na pozicích trenérů a pomocníků starajících se o chod organizace, klesl skoro o čtvrtinu. (Drtilová (2018) IN Svobodová, 2019) Z výše uvedeného vyplývá značný ekonomický význam dobrovolné práce pro hospodářství.

I Ministerstvo místního rozvoje ve své studii potvrzuje, že počet dobrovolníků klesá, a to již od roku 2010. Přestože však v neziskovém sektoru k tomuto poklesu množství personálních zdrojů dochází, hodnota dobrovolnické práce z ekonomického hlediska naopak stoupá. Zatímco v roce 2010 byla dobrovolnická práce oceněna na 5 479 mil. Kč, v roce 2015 se jednalo již o 5 979 mil. Kč. Zároveň došlo i ke zvýšení počtu odpracovaných hodin dobrovolníky, a to ze 44 021 402 hod. na 45 035 833 hod. (Hruška a kol., 2018) Na základě těchto dat lze usoudit, že dobrovolnickou práci vykonává menší počet osob, čas strávený dobrovolnictvím i ekonomická hodnota práce dobrovolníků se však naopak zvyšuje. Tyto údaje se vztahují k dobrovolnictví v ČR, které ze širšího hlediska naopak narůstá. Tento trend však nezasahuje do odvětví sportovních aktivit, které se naopak potýká právě s nedostatkem kvalitní dobrovolnické práce.

Dobrovolnictví je pozitivní charakteristikou společnosti, ukazuje ochotu jejich příslušníků aktivizovat se, projevit vzájemnou podporu, spolupracovat na řešení veřejných problémů. Aktivní přístup občanů je projevem důvěry k formálním strukturám a s tím souvisejícího zájmu se v daném systému jakkoliv angažovat. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby bylo dobrovolnictví podporováno a respektováno státními institucemi. Pokud by stát postupoval tímto směrem, stagnace vývoje dobrovolnictví by se zastavila a dobrovolnictví by se rozvíjelo.

Rozvoji dobrovolnictví jako jedné z forem angažovaného občanství přikládá velkou hodnotu EU i Organizace spojených národů. Dokládají to i opakované akce vyhlašování



roků dobrovolnictví (poslední byl vyhlášen EU v r. 2011). Tyto akce příznivě ovlivňovali vývoj a pohled na dobrovolnictví a dobrovolníky. Ani ČR si tyto akce nenechala ujít a vždy se účastnila.

### **3.3 Přínosy a rizika dobrovolnictví**

Jak již bylo v této práci několikrát uvedeno, bez dobrovolnictví by tělesná výchova a sport nemohl existovat. Díky dobrovolníkům mohou být pořádány sportovní akce, nezastupitelné místo mají ve sportovních klubech na pozicích trenéra, kouče, činovníka/úředníka, rozhodčího apod. (více v kapitole 3.5) Je samozřejmé, že práce s dobrovolníky přináší určité výhody a nevýhody. Takový pracovník je pro organizaci dobrá vizitka, zlepšuje její image a pověst, je nositelem zpětné vazby, levné pracovní síly a energie, a ukazatelem poslání společnosti. (Tošner, Sozanská, 2006) Pokud je pořádána prestižní sportovní akce typu OH, Mistrovství světa nebo Evropy, dobrovolníci jsou přímo natěšení, že mohou být součástí takovéto velkolepé události. Do takového prostředí přinášejí nového ducha, nový zdroj kontaktů a často posléze i zdroj uchazečů o práci. Pro organizace je tedy nesmírně důležité rozpoznat hlavní důvody a motivaci dobrovolníků a dokázat s nimi komunikovat a vycházet. Stinnou stránkou využívání dobrovolníků je jejich neustálá fluktuace, s níž souvisí nízká efektivita v důsledku investovaného času do zaškolování nováčků. V organizaci to na dobrovolníky vrhá pověst nespolehlivých a nezodpovědných osob, které zároveň nemají dostatek znalostí a zkušeností, která je požadována. (Tošner, Sozanská, 2006) Nicméně v porovnání výše představených plusů a mínusů ta pozitiva jasně převládají.

Dobrovolnictví ve sportu pozitivně ovlivňuje ekonomickou stránku organizace. Novotný (2011) uvádí, že hodnota odvedené práce často převyšuje velikost rozpočtu dané organizace, která by v případě absence dobrovolníků nemohla svoji činnost vůbec realizovat. Český statistický úřad udává (ČSÚ), že hodnota dobrovolnické práce vzrostla. Oproti r. 2015, v r. 2016 počet neziskových organizací v ČR vzrostl o 3,5 %. V těchto organizacích došlo k poklesu počtu zaměstnanců, nicméně zvýšil se počet dobrovolníků, kteří odvedli více hodin práce. V r. 2017 se neziskový sektor podílel na tvorbě HDP 1,66 %. Produkce vzrostla na 118,5 mld. Kč a za necelou polovinou této produkce stály veřejné Vysoké školy. (Novotný, 2011 IN Svobodová 2019) Svobodová (2019) zmiňuje informace Petra Musila, ředitele odboru vládních a finančních účtů ČSÚ, že v r. 2016 se zvýšil počet hodin odpracovaných dobrovolníky meziročně o 2,2 % na 46,1 milionu.

Hodnota dobrovolnické práce činila 6,4 mld. Kč, meziročně se jedná o nárůst 7,5 %. Podle mezinárodních standardů není dobrovolnická práce zahrnuta v HDP. Díky ČSÚ lze zjistit strukturu financování netržních neziskových institucí. Ta se skládá z transferů a dotací z veřejných zdrojů (33,3 %) a příjmů za netržní produkci (23,7 %). Dobrovolníci přispívají podílem 10,9 %. Firemní dárcovství přispívá na provoz neziskových institucí 5 %. (Svobodová, 2019, s. 19)

Díky tomu, že dobrovolníci v r. 2016 odpracovali o 2,2 % více hodin (na 46,1 milionu Kč), dochází ke snížení nákladů v těchto organizacích. (Svobodová, 2019) Z důvodu ekonomického přínosu je vhodné se dobrovolnictvím ve sportu zabývat a snažit se ho správným směrem utvářet.

Drtilová (2018) zmiňuje fakt, že v časovém úseku 2010 až 2018 množství dobrovolných trenérů a dalších osob přispívajících k provozu sportovních organizací, ubývá, a to téměř o čtvrtinu.

V současnosti ČUS varuje ubýváním dobrovolníků v ČR. V případě, že situace dobrovolnictví v tomto klesajícím tempu bude pokračovat, sportovní prostředí se může dostat do značných problémů. Sportovní akce, typu běžeckých maratonů, olympijských festivalů, nebudou moci být pořádány. Ve sportovních klubech budou chybět trenéři, kteří by se věnovali dětem, kteří by objevovali a rozvíjeli sportovní talenty. Na závodech budou chybět rozhodčí. A takto by se mohlo pokračovat dále.

Jak je již v kapitole zmíněno, dobrovolnictví s sebou nepřináší jen pozitiva, ale mohou se objevit i negativní stránky. Vždy je důležité tyto hodnoty zvážit a dopředu s nimi počítat. Dá se ale říci, že pozitiva stále převažují nad negativy, což si jistě uvědomují i sportovní organizace, které jsou často s dobrovolnictvím spojované.

### **3.4 Sportovní organizace**

Disertační práce je zaměřená na sportovní organizace, mezi které se řadí sportovní a tělovýchovné organizace. (Rektořík, Pirožek, Nová a kol., 2015)

Na základě prostudované literatury se dobrovolnictví ve sportu nejvíce vyskytuje v nestátních neziskových organizacích (NNO), v občanských sdruženích (OS) a obecně prospěšných společnostech (OPS). Proto je žádoucí si toto prostředí přiblížit.

Produkty tělesné kultury jsou z většiny případů zajišťovány subjekty soukromého sektoru. Subjekty soukromého sektoru mohou být ziskové a neziskové, kromě tělesné

výchovy, která je zabezpečována veřejným sektorem. Dobrovolnictví se tedy nejčastěji vyskytuje tam, kde působí soukromé sektory. Pro lepší orientaci je přiložena tabulka. (Trojáček, 2016)

**Tabulka 2 Subjekty působící ve sportu**

Tělesná kultura	Sektor	Soukromý sektor		Veřejný sektor
		Ziskový	Neziskový	
<b>Tělesná výchova</b>		x	Privátní školství, NNO	Veřejné, státní školství
<b>Pohybová rekreace</b>		Živnosti Obchodní spol.	NNO	<i>podpora</i>
<b>Sport</b>		Živnosti Obchodní spol.	NNO	Střediska vrcholového sportu, armádní, policejní sport

Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/3979500/> IN Trojáček, 2016

Hobza s Rejzlerem (2006) uvádějí následující oblasti, kde se nejvíce vyskytují soukromé subjekty:

1. Tělesná výchova je zabezpečována neziskově orientovanými subjekty, hlavně privátními školami a ostatními neziskovými nestátními organizacemi
2. Pohybové rekreace zajišťují především ziskově orientované živnosti a obchodní společnosti (s.r.o., a.s.), které se vyskytují v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast zaměřená na lidi je pokryta také nestátními neziskovými organizacemi (např. OS, OPS), které zajišťují komunální rekreaci a zároveň „sport pro všechny“.
3. Oblast vrcholového a výkonnostního sportu je zastoupena největším počtem subjektů. Sport je zabezpečen ziskově (živnosti, obchodní společnosti) i neziskově orientovanými subjekty. V ČR je v NNO převyšující počet organizací sportovních. Často se jedná o občanská sdružení, která jsou hierarchicky uspořádána, organizována a vzájemně propojena. Tyto sportovní organizace mají významný vliv na utváření celkového klimatu ve sportu s ohledem na historický a kulturní vývoj.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce dobrovolníků působí v neziskovém soukromém sektoru. Nicméně dobrovolnictví se objevuje i v jiných oblastech. Ve veřejném sektoru je nabídka pohybové rekreace podporována prostřednictvím obcí a měst. Dobrovolníci zde pomáhají v různých příspěvkových organizacích obcí a měst, které se starají o chod a údržbu sportovních, tělocvičných a rekreačních zařízení pro své občany/obyvatele.

Pro správné vymezení prostoru působnosti těchto sportovních organizací, které jsou součástí národního hospodářství, se nabízí členění podle způsobu financování.

### 3.4.1 Neziskový sektor

Jelikož se dobrovolnictví vyskytuje ve velké míře v neziskovém sektoru, v této disertační práci je mu věnován větší prostor. Na rozdíl od tržního sektoru, tento netržní sektor existuje díky příspěvkům svých členů nebo formou takzvaných přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru není finanční zisk, ale dosažený užitek. V případě, že taková sportovní organizace dosáhne zisku, musí ho investovat do zabezpečení svého poslání, své mise.

Jelikož se dobrovolnictví vyskytuje ve velké míře v neziskovém sektoru, v této disertační práci je mu věnován větší prostor. Díky nestátním neziskovým organizacím (NNO) je u nás zajištěna organizace a funkčnost sportu a tělesné výchovy. NNO jsou založeny na odlišných principech než je dosažení zisku, proto získávají dodatečné zdroje nad výnosy z prodeje svých aktivit z dotací, darů, příspěvků, veřejných rozpočtů, apod. Na rozdíl od tržního sektoru, tento netržní sektor existuje díky příspěvkům svých členů nebo formou takzvaných přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru není finanční zisk, ale dosažený užitek. V případě, že taková sportovní organizace dosáhne zisku, musí ho investovat do zabezpečení svého poslání, své mise. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018)

*„Neziskové organizace lze tedy označit jako subjekty založené na nekomerčním principu, např. za účelem dosahování společného, společenského dobra, a slouží k veřejnému prospěchu určité skupiny.“* (Hejduková, 2015, s. 48)

Dobrovolnictví se nachází převážně v neziskovém sektoru. Neziskový sektor je nezbytnou součástí politického a ekonomického prostředí každé rozvinuté země. Jeho existence pomáhá vyrovnávat převahu ekonomických zájmů nejúspěšnějších hráčů na všech trzích. Podle některých obsáhlejších definic neziskový sektor zahrnuje neziskové organizace jak nestátní, tak i státní povahy (př. odbory, politické strany a hnutí, zájmová sdružení právnických osob, družstva a nepodnikatelské obchodní společnosti, jsou-li zřízeny za jiným účelem než podnikáním, příspěvkové a rozpočtové organizace atd.). Často je však neziskový sektor (= občanský sektor) zúžen výhradně na neziskové organizace nestátního charakteru. (Sládková, 2010)

Někdy je neziskový sektor označován jako třetí sektor, čímž se vyjadřuje, že jde o sektor působící mezi státem a trhem (první sektor – státní, veřejný; druhý sektor – trh). (Angelovská, Frič a Goulli, 2009; Malina a kol., 2009)

V neziskovém sektoru se objevují organizace poskytující veřejné služby, subjekty pracující pro své členy, subjekty financující činnosti ostatních apod. Působí v oblastech, jako jsou sociální služby, zdravotnické služby, ochrana životního prostředí, kultura a ochrana památek nebo rozvoj komunit. Důležitou oblastí neziskové práce je oblast volnočasových aktivit a sportu. (Dvorek, 2013)

Výhodou neziskového sektoru je rozmanitost veřejně prospěšných organizací. Příjem financí plyne neziskovým organizacím z pořádání různých akcí pro širokou veřejnost.

V České republice se neziskový sektor dělí na státní neziskový sektor, který je pozůstatkem komunistického režimu, a nestátní neziskový sektor, který zahrnuje organizace od státu oddělené. (Sládková, 2010)

#### 3.4.1.1 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace (NNO) nejsou závislé na státu, jejich posláním je pomáhat ve všech oblastech lidského života. Jak již bylo uvedeno, organizace neziskového sektoru nejsou zakládány za účelem dosažení zisku či návratnosti investic, ale za účelem plnění konkrétního poslání, pyšní se dobrou vůlí a snahou pomáhat. (Vajdová, 2004; Hobza, Rektořík, 2006) Potenciální zisky jsou investovány zpět do činnosti organizace. Zároveň je možné se setkat s názvem „nevládní sektor“, případně „nezávislý sektor“ (nezávislost fungování na státu), či „dobrovolný sektor“. (Salamon, Anheier, 1997)

Poslední dobou tento sektor dostává označení „občanský sektor“, čímž je poukázáno na vzájemný vztah s občanskou společností. (Angelovská, Frič a Goulli, 2009; Dohnalová, Malina, 2006). Tuto propojenost Vajdová (2005) definuje jako „*pozitivní sdružování občanů, které je nezávislé na státu, přispívá k rozvoji občanských hodnot a sociálního kapitálu a je vůči demokracii jako společenskému režimu v podstatě konstruktivní*“. (Vajdová, 2005, s. 22) Organizace občanského sektoru se dělí na organizace veřejně prospěšné, které se orientují na obecný prospěch, a na organizace vzájemně prospěšné, které vznikají na základě podobných zájmů a aktivit, způsobu života, profese či věku, a slouží k uspokojování sdílených zájmů a potřeb vlastních členů. (Potůček, 2005)

Nezisková organizace může mít celou řadu právních forem, a to spolky a pobočné spolky, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví, obecně prospěšné společnosti, ústavy a školské právnické osoby. Hlavním právním předpisem zabývajícím se neziskovými organizacemi je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník (dále jen „NOZ“) účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam se řadí i nevládní neziskové organizace. (Vít, 2015)

Salamon, Anheier (1997); Frič, Goulli (2001); Vajdová (2004); Potůček (2005) charakterizují nestátní neziskové organizace následovně:

- Institucionalizované organizace, které disponují alespoň zárodky formální organizovanosti.
- Soukromé organizace, které nejsou podřízené státní správě.
- Neziskové organizace, které nejsou zakládány za účelem tvorby zisku a nedovolují jeho přerozdělování mezi vlastníky či vedení organizace. Případný zisk je nutné použít na dosahování cíle dané organizace.
- Samosprávné a nezávislé organizace, které se dokážou samy řídit a mají zavedené postupy a struktury.
- Dobrovolné organizace, které využívají dobrovolné práce svých aktérů, čestné účasti ve správních radách či dosahováním dobrovolnosti formou darů.

### **Sportovní klub a tělovýchovná jednota**

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou právnickými osobami. Česká unie sportu (2020) uvádí, že jedinou možnou právní formou pro založení SK a TJ jako neziskové organizace, je spolek. Založení a fungování je řízeno občanským zákoníkem a také zákonem č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Je možné se také setkat i se sportovními kluby, které existují na bázi obchodních společností, nicméně ty se řídí jinými pravidly, obchodním zákoníkem. Činnost sportovního klubu, organizační struktura a statutární orgány klubu podléhají stanovám. V českých podmínkách je převážná většina volených funkcí vykonávána dobrovolně, dokonce často i bez náhrady výdajů. (Kovář, Petrusová, 2011)

### **Sportovní akce**

Sportovní akce je možné vymezit z širšího a užšího pohledu. Dle širšího pojetí sport zahrnuje všechny formy fyzické aktivity se záměrem zdokonalovat fyzickou či duševní

kondici, pomáhá budovat společenské vztahy nebo se prezentuje formou soutěže. Sportovní akcí může být jak Běh Terryho Foxe v malé vesničce, tak olympijské hry, které jsou nejsledovanější sportovní akcí světa. Na kraji širšího a užšího pojetí se vyskytuje i neformální setkávání přátel u bowlingu či kulečnicku. Tito soutěžící nebo návštěvníci akce mohou tvrdit, že se účastní sportovní akce, nikoliv v případě užšího pojetí na sportovní akce. Podle užší definice je sportovní akce charakterizována jako jednorázová sportovní událost, která může trvat několik hodin, nebo dokonce několik dní. Na sportovní akci se koná soutěž jednoho nebo více sportovních odvětví. (Novotný, 2011)

Pro realizaci sportovní akce je pomoc dobrovolníků nepostradatelná. V ČR se dobrovolníci využívají při pořádání velkých a malých akcích. Mezi ty velké se řadí mistrovství světa, mistrovství republiky, olympijské festivaly apod., ty malé, spíše neformální sportovní akce organizují amatérské sportovní kluby, skupiny přátel, skauti, trampové apod. (Trojáček, 2016)

### **Dobrovolné organizace působící ve sportu**

V České republice působí mnoho sportovních organizací, které se snaží budovat dobrou pověst a dobrovolnictví u nich představuje velký přínos.

Mezi tyto organizace se řadí především Sokol, ČUS, Klub českých turistů, Sdružení sportovních svazů, Česká asociace sport pro všechny, Junák / Skaut, apod.

#### 3.4.1.2 Legislativní rámec NNO

Současný zákon o daních z příjmů okruh neziskových organizací neuvádí výčet právních forem neziskových organizací tak, jako tomu bylo již dříve. (Dobrozemský a Stejskal, 2015) V současnosti má tento úkol Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je poradním orgánem vlády pro NNO. (Vrátná, 2016)

*„Rada soustřeďuje, projednává a prostřednictvím svého předsedy předkládá vládě materiály, týkající se NNO a vztahující se k vytváření vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost.“* (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, (c) 2009-2015)

Dle Rady vlády (2015) jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- spolky a pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti,

- ústavy,
- školské právnické osoby. (Vrátná, 2016)

Právnické osoby se podle NOZ dělí na korporace, fundace a ústavy. Korporaci vytváří sdružení osob a z hlediska neziskových organizací upravuje právní formu spolek. Fundace je vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu a řadí se mezi ně nadace a nadační fondy. Ústavy jsou s využitím své osobní a majetkové složky budovány za účelem provozování činnosti užitečného charakteru, a to společensky nebo hospodářsky. (Novotný a kol. 2014)

### **3.4.2 Ziskový sektor**

V případě této disertační práce se dobrovolnictví objevuje v neziskovém, ale i v ziskovém sektoru. I když problematikou dobrovolnictví v ziskovém sektoru se autoři v odborné literatuře zabývají zřídka, v praxi je možné se s ní setkat často, a proto je žádoucí ji v této části práce věnovat také dostatečný prostor. Domnívám se totiž, že je nejen nedílnou součástí dobrovolnictví, ale také velmi častou a možná i nejvíce viditelnou částí. Dá se ale spekulovat nad tím, jak moc je dobrovolnictví v ziskovém sektoru opravdu nezištné, nebo pouze „naoko“ za účelem zisku (ať už sympatií, nových klientů či financí). Osobně dobrovolnictví v ziskovém sektoru nevnímám stejně jako dobrovolnictví v neziskovém, nicméně jsou obě tyto formy velmi důležité a neopomenutelné. Jak již bylo zmíněno u dobrovolnictví ve spojitosti se známými osobnostmi, vždy se najdou lidé, kteří se budou domnívat, že daná dobrovolnická činnost nebo akce je jen určitá póza, snaha zaujmout, předvést se nebo jiným způsobem z dané činnosti profitovat. Otázkou také zůstává, jestli tyto vedlejší přínosy nějakým způsobem znevažují dobrovolnickou činnost, nebo jsou jen jakýmsi vedlejším produktem. Názor na toto téma bude hodně individuální, u některých jedinců tyto přínosy nijak neovlivňují názor na dobročinnou akci a nevnímají, že by tím byla dobročinnost nějakým způsobem znevážena nebo „zhoršena“. Jistě se ale najdou i takoví jedinci, kteří budou vedlejší přínosy vnímat spíše jako hlavní účel dobrovolnictví a tím bude pro ně dobrovolnická činnost znevážena a možná i zneuctěna. Někteří se mohou tak cítit i pohoršení.

Tržní sektor získává finance z prostředků nabytých subjekty ziskového sektoru z prodeje, které buď vyrábějí, nebo zajišťují distribuci, a to za cenu, která vzniká na trhu na základě vzájemného působení nabídky a poptávky. Cílem organizací ziskového sektoru je zisk a vytvoření přidané hodnoty. V tomto sektoru podnikají sportovní organizace, které jsou



svojí právní formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným (právnícké osoby), případně osoby samostatně výdělečně činné (fyzické osoby). Do tohoto prostředí se většinou řadí fotbalové a hokejové týmy, různé organizace, které poskytují sportovní zázemí a služby jako jsou např. fitness centra, wellness centra apod.

Sociální hodnota, environmentální rovina a ekonomická prosperita se řadí mezi 3 hlavní pilíře, které by měly pomoci budovat úspěšnou firmu, která je následně schopná trvale udržitelného rozvoje. Tyto tři zmíněné hodnoty jsou základním kamenem pro společenskou odpovědnost firem, zvanou Corporate social responsibility. (Spěšná, 2009 IN Pešková, 2013)

Tématy sociální roviny jsou např. zaměstnávání menšinových a ohrožených skupin obyvatelstva, zákaz dětské práce ve firmě, dodržování lidských práv, rovnost žen a mužů a hlavně firemní filantropie a dobrovolnictví. (Henriques, Richardson, 2013; Savitz, 2012)

Může se nabízet otázka, proč ziskové organizace podporují oblast dobrovolnictví. Trnková (2004) zmiňuje například následující důvody: „*dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení, posílená důvěryhodnost a dlouhodobá udržitelnost firmy, možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu*“ a další (Trnková, 2004, s. 8)

Dobrovolnictví v ziskovém sektoru je často diskutované téma. Osobně se domnívám, že dobrovolnictví má i v tomto sektoru své opodstatnění a je svým způsobem pro tržní sektor důležité. Jistě se ale objeví i zarytí odpůrci, kteří „uznávají“ jen dobrovolnictví v neziskovém sektoru, protože tento druh vnímají jako „správný“. Pro účely této disertační práce je ale důležité počítat s oběma sektory a dobrovolnictví v těchto sektorech brát jako rovnocenné.

### **3.5 Role, pozice**

Kromě dobrovolnictví a neziskových organizací je nezbytné správně vymezit pojmy společenského charakteru: role a pozice. Zmíněné termíny jsou velmi diskutovanými tématy mnoha vědních disciplín, především sociologie, sociální psychologie a dalších. Vzhledem k zaměření této práce se bude její text zabývat těmito pojmy hlavně z manažerského pohledu. Ostatní pohledy budou použity pro lepší pochopení nezbytných souvislostí. Ačkoli má většinou každý určitou vizi, co si pod danými pojmy představí,

je nutné význam těchto pojmů vymežit a sjednotit. Dalším důvodem, proč je žádoucí pojmy vymežit, je skutečnost, že se dané pojmy dají snadno zaměnit, i když mají zcela odlišný význam.

### 3.5.1 Role

*„Až si budeme vědomi své úlohy, byť zcela bezvýznamné, pak teprve budeme šťastni.“*

Antoine de Saint-Exupéry

Stanovení rolí nám přispívá k tomu, že dokážeme světu porozumět a předvídat ho. Pokud se daný jedinec chová způsobem, který očekáváme, můžeme následně předvídat jeho budoucí chování. Díky tomu se do našeho života dostává řád a zmírňuje se nevědomost, nejistota a neurčitost okolního světa. (Bednaříková, 2012; Linhart, Petrusek a kol., 1996; Geist, 1992)

V průběhu života každý z nás prochází hned několika rolemi, přičemž některé nám jsou přirozené a víme, co se od nás očekává, v některých jsme si jistí méně. Samotné dobrovolnictví ve sportu v ČR není v toto ohledu jasně uchopeno, proto se dobrovolník, jeho role a pozice v organizaci stává ústředním tématem této disertační práce s využitím odborných zdrojů, které jsou k danému tématu aktuální a dostupné. Věřím ale, že v budoucnu zažije toto téma větší ohlas a rozmach i v knižních předlohách.

Role je jedním z významných termínů užívaných v sociologii i v sociální psychologii. Matoušek (2003) uvádí následující vysvětlení tohoto pojmu, jedná se o *„standardy chování, očekávaného od jedince v určité sociální pozici, které určují kdy, kde a co má vykonat. Tyto standardy zároveň určují, co on může očekávat od druhých v případě, že danou roli přijme, nebo nepřijme. Prostřednictvím role je společenská pozice realizována.“* (Matoušek, 2003, s. 190)

Strieženec (1996) popisuje roli jako *„schéma potřeb a cílů, názorů, citů a postojů, hodnot a činností, které by podle očekávání příslušníků společenství měli charakterizovat typického představitele určité pozice.“* (Strieženec, 1996, s. 187) Je nutné vyzdvihnout 2 sousloví: typický představitel a standardní situace. Osoba je v roli typizována, není individuálním a nezaměnitelným člověkem. V nestandardní, neobvyklé situaci se pak člověk spoléhá na svůj instinkt a jedná nepředvídatelně, vystupuje ze své role.

Mnoho autorů se zabývá dělením rolí podle různých hledisek. Mezi autory, kteří se této problematice věnují, patří např. Mead (1934), Kottler (2004), Keller (2004), Havlík

(2014). Každý jedinec má některé role dány již od narození, jiné získává v průběhu života. O některé usiluje a některé jsou mu zase vnuceny. V průběhu života člověk vystřídá mnoho rolí. V úvodu socializačního procesu, v primární socializaci jedinec zastává např. roli sourozence, dcery, v průběhu sekundární socializace přebírá roli pracovní, např. roli manažera, obchodníka atd. Jedinec v životě zastává celý komplex rolí. Každý člověk v životě ztělesňuje tři druhy rolí: základní (dány pohlavím a věkem), profesní (dány kvalifikací) a role ve volném čase (rekreační a politické). (Keller, Novotný, 2011)

Zároveň se může stát, že se jedinec s rolí neztotožní, pak nastává konflikt rolí. Ten se může odehrávat uvnitř role (tzn., že je nepříjemné chovat se tak, jak se od ní očekává a vyžaduje), nebo mezi několika rolemi (jako matka se chová podle svého uvážení, ale jako učitelka postupuje podle jasně stanovených norem).

Z manažerského pohledu je na tuto problematiku nahlíženo následovně. Role je nezbytné odlišovat od pracovních pozic, které jsou v organizaci obsazovány jednotlivými lidmi. Každá taková pozice je množinou konkrétních rolí, které jsou zase množinou úloh. Následně se k dané pracovní pozici vždy váže určitá množina úloh, jež tvoří náplň práce člověka, který v organizaci v této pozici působí. (Plamínek, 2008)

Reálná role konkrétní osoby ve skutečnosti nebývá zcela ryzí, často bývá směsicí dalších rolí. Například takový manažer může být v jeden okamžik lídrem, iniciátorem a vykonavatelem. Jeho pracovní pozice se pak skládá z úloh typických pro tyto konkrétní tři role. Takový přístup k manažerské pozici nám pomáhá určit kompetence, které manažer bude pro svou práci vyžadovat. Role v obecném pojetí jsou vhodným nástrojem pro určování lidí, které mají být vedeni.

V disertační práci je role dobrovolníků zjišťována prostřednictvím Belbinova testu. Organizace často dobrovolníky dosazuje na pracovní pozice, aniž by věděla, zda se jedinec na danou pozici hodí (svými schopnostmi, charakteristikami) či o ni má zájem. Zkoumaná SO vystupuje v pozici „vymezovatele“ role, tudíž má nějaké očekávání, které by mělo být totožné se skutečným chováním dobrovolníka. To znamená, že ideální role se má rovnat roli aktuální, reálně vykonávané. (Geist, 1992) Newcombe upozorňuje také na nezbytnost odlišit očekávané jednání od skutečného chování v roli (Keller, 2004).

Dle Kellera (2004) se role skládá z několika atributů:

- předepsané požadavky role

- referenční prostředí vymezuje soubor očekávání na chování a prožívání daného jedince,
- subjektivní výklad požadavků role + osobní pojetí role
  - samotný držitel role si interpretuje očekávání, které na něj klade okolí a sám do své role vnáší svoji individuální představu o výkonu role,
- skutečný výkon role. (Keller, 2004)

Tato disertační práce je zaměřena na role dobrovolníků a jejich správné rozmístění na pracovní pozice. Předepsané požadavky role v tomto případě korespondují s charakteristikou činností konkrétních pracovních pozic. Nicméně jsem si vědoma, že pracovní pozice každého dobrovolníka je mírně odlišná, stejně tak i jejich požadavky na role, které dobrovolníci zastávají. Navíc je nutné brát v potaz, že ne vždy se očekávání ohledně role dobrovolníka shoduje se skutečným výkonem role. Tento jev je ovšem známý i v jiných sférách života jedince. Obdobně se může lišit i v případě zaměstnání. Je proto důležité kandidátovi danou pozici předem důkladně přiblížit, projít s ním jednotlivé povinnosti a činnosti s pozicí spojené, aby si mohl kandidát lépe představit sebe na dané pozici a sám vyhodnotit, zda je pozice pro něj ideální či nikoli. Stejně tak je tento proces důležitý i pro samotného náboráře, který musí pečlivě zvážit, zda jsou očekávání kandidáta od pozice reálná. Z toho důvodu se personalisté často kandidáta ptají, jak si pozici představují a co od pozice očekávají. Jakmile se očekávání kandidáta diametrálně liší od reality, je na zvážení každé ze stran, zda je budoucí spolupráce i tak možná a žádoucí. Obvykle mají kandidáti v tomto případě tendenci své schopnosti přeceňovat. V takovém případě musí být náborář realista a objektivně zhodnotit situaci. Subjektivní výklad požadavků role souvisí s očekáváním, a skutečný výkon role pak s reálně vykonávanými pracovními činnostmi ve sportovní organizaci.

### 3.5.1.1 Role v týmu

Být součástí určité skupiny, např. rodiny, kolektivu v práci, kamarádů, nebo jiné zájmové skupiny, je velmi důležitým hlediskem v životě každého člověka. Existuje mnoho studií, které přikládají velký význam skupinové motivaci na úkor té individuální. (Kolajová, 2006) Pokud taková spolupráce dobře funguje, přináší obvykle lepší výsledky, nicméně není to pravidlem. Týmová spolupráce se využívá zejména pro náročnější úkoly, pro které je nutné přispět kreativitou a různými pohledy na problém. Pokud jsou úkoly rutinního charakteru, je výhodnější je přenechávat jednotlivci, který jej díky svému zaběhnutému

a osvědčenému postupu dokáže vyřešit rychleji. Bývá na vedoucím, aby rozumně zvážil, který úkol je vhodnější zadat týmu a který samostatnému pracovníkovi. (Bělohlávek, 2008)

Často je možné se v odborných publikacích setkat s termíny skupina a tým. Zatímco někteří autoři tyto termíny nerozlišují (Bělohlávek, 1996), jiní v nich nacházejí zásadní rozdíly. (Kolajová, 2006)

V souvislosti s definováním pojmu tým je možné se v literatuře setkat s pojmem skupina. Tyto pojmy je však nutné striktně rozlišovat, jelikož skupina je sdružení lidí, kteří spolu pracují, např. v přátelském duchu, jde o kolegy v zaměstnání, nicméně tyto osoby nejsou koordinovány, vedeny ke společnému cíli při vědomí týmové práce. (Hayes, 2005)

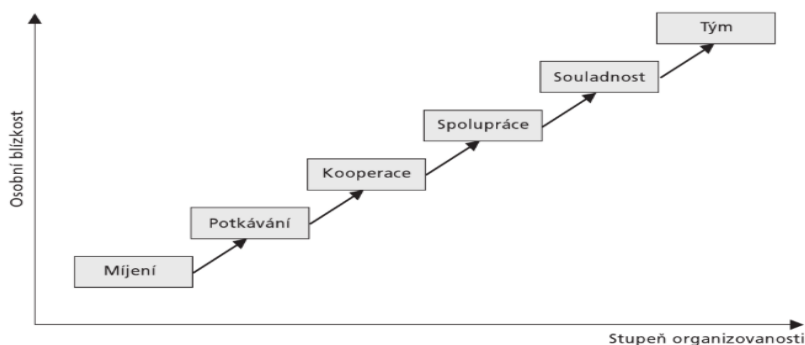
V rámci této disertační práce bude užíváno termínu „tým“. „... *tým je seskupení lidí dohromady pracujících na uskutečnění společného cíle (záměru, smyslu), za jehož dosažení společně zodpovídají.*“ (Scholters, 2003 IN Stuchlík, 2008, s. 15)

Tým je v současnosti považován za důležitou složku organizace práce a jeho význam v zavádění na pracovištích roste. Díky týmové práci mnoho organizací a firem dosahuje nejen vyšší produkce a zisku, ale její pozitivní vliv spatřuje i v kvalitnější a efektivnější práci a pracovní morálce. Pro úspěšné fungování týmové práce je nezbytné její správné použití. (Hayes, 2005)

V týmu bývá nejčastěji 3 a více osob, kteří jsou v bezprostřední interakci, mají rozdělení role, dodržují pravidla, podle kterých dobrovolně konají, a snaží se dosáhnout společného cíle za pocitu žádané sounáležitosti. (Kolajová, Bay, 2000)

Lidé mezi sebou mohou navazovat různé druhy vztahů, avšak tím nejvyšším, jak zobrazuje Obrázek 1, je tým. Stuchlík (2008) rozlišuje 6 kroků interpersonální konfigurace a udává, že než se lidé dostanou do úrovně týmu, je nezbytné, aby si prošli předcházejícími uvedenými stupni.

**Obrázek 1 Vztahy mezi lidmi**



Zdroj: Stuchlík, R. 2008, *Tým snů*, s. 16

Stupeň míjení spočívá v povšimnutí si druhé osoby, o kterou nejevíme zájem, ani ona nejeví zájem o nás. Pokud se tento stav změní do pocitu, že se na druhou osobu těšíme a následně prohodíme pár zdvořilostních vět, pak se dostáváme do stupně „potkávání“. Stupeň navazující/následné kooperace spočívá ve vzájemném zájmu dvou osob. Při kooperaci, která je pravidelná a organizovaná, dochází k procesu prodeje a koupě, nebo k výměně zboží či služeb. Další krok „spolupráce“ je založená na každodenním společném trávení mnoha hodin např. v práci, kde je pevně stanoven řád. K souladnosti dochází v případě, že osobní vazba je ještě vyšší, Tyto osoby spolu např. tráví volný čas i po práci, sdílí více pravidel a jsou více organizovaní. Nejvyššího stupně „týmu“ je dosaženo při velmi vysoké osobní blízkosti, při ctění společných hodnot, pravidel, řádů a norem. V týmu panuje heslo: „Jeden za všechny, všichni za jednoho.“ (Stuchlík, 2008)

Hlavní podmínkou kvalitního a prospívajícího týmu je: profesní zdatnost, osobní vlastnosti a pro nás důležitá týmová role. V týmu se objevuje velké množství rolí, některé se zaměřují na splnění úkolu, tzv. úkolové role (koordinátor, inovátor), jiní se soustředí na udržení dobrých mezilidských vztahů, tzv. udržující (humanizátor) Pro správné fungování týmu se doporučuje, aby v něm bylo zastoupeno co nejvíce rolí. (Kolajová, 2006)

*„Role v týmu je takové chování jedince v týmu, které mu je vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“* (Kolajová, 2006, s. 33)

Při plnění role v týmu jedinec vychází ze svých hodnot a postojů, přičemž se přizpůsobuje aktuální situaci, danému problému a celkovému složení týmu.

Problematika týmových rolí je řešena z různých hledisek, existuje mnoho různých přístupů. V kapitole 3.6 budou představeny ty nejvyužívanější z nich (Kruhový model týmového MNG, Glenn M. Parker, Myersova typologie MTR, a další) společně s jejich autory (Hayes, 2005 IN Lexová, 2013)

### 3.5.2 Pozice

**Pozice** vyjadřuje postavení v určitém sociálním systému, které jedinec zaujímá ve struktuře společnosti jako celku. (Navrátil, 2001) Je to souhrn práv a povinností, které skupina určila jedinci. Pozice v jednotlivých skupinách, do kterých je zapojen, je jeho pozicí skupinovou. Každý jedinec získává svou pozici podle toho, jak ostatní ve skupině oceňují jeho přínos k dosažení zvoleného cíle. Člen určité sociální skupiny postupně poznává a přijímá svůj daný systém pravidel a norem. Z určité pozice se pak odvíjejí očekávání na chování člověka v této pozici. Např. od pozice matky se očekává, že bude udržovat „teplo rodinného krbu“, pečovat o manžela, vychovávat děti. Protože je člověk členem více skupin, zastává také více různých pozic, které jsou od sebe výrazně odlišné. Díky sociometrickým testům rozlišujeme několik pozic ve skupině: Star, Izolovaná, Marginální, Odmítaná, Rovnocenná, Beta postavení, Epigon, Konformista. Názvy jednotlivých zmíněných pozic jsou často odvozené z jejich základních charakteristik. (Keller, 2011)

S manažerským pohledem na pozici přichází autor Plamínek (2008), který tvrdí, že pozice je systémem rolí nebo úloh, kterou je jedinec v organizaci, ve firmě či jiné instituci, nucen vykonávat. Pracovní pozice pak bývá často pojmenována podle dominantní role či dominujících úloh. Daná posloupnost v hierarchické struktuře pracovní pozice – role – úlohy a úkoly a tento její rozklad na menší složky pomáhá nejen v chápání hlavní podstaty práce na konkrétních pracovních pozicích, ale i při vytváření obrazu kompetencí potřebných pro výkon pozice a při hledání cesty, jak tyto kompetence doplňovat a rozvíjet.

Role a pracovní pozice jsou definovány úlohami, ze kterých se typicky skládají, a kompetencemi, které jsou k jejich úspěšnému výkonu nezbytné nebo vhodné. (Plamínek, 2008) Proto je velmi důležité vědět, co od konkrétní osoby požadovat. Požadavky se různí podle charakteru organizací, nicméně jsou požadavky na výkon, které se do značné míry nemění a jsou společné pro určitý typ role bez rozdílu.

Plamínek a Fišer (2005) vychází z charakteristiky pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozice je tedy konkrétní pracovní místo, které je oficiálně uvedené v dané organizační struktuře. Každou pracovní pozici lze popsat pomocí rolí, tedy očekávaných norem chování (tzn. plněním určitých klíčových úloh). Každá osoba by měla na dané pozici vykonávat dané úlohy správně a kvalitně, přičemž k tomu je nezbytné, aby disponovala žádoucími kompetencemi. „*Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností vlastností a postojů, které umožní jedinci dosahovat požadovaného výkonu.*“ (Pilařová, 2008)

Kompetence se dají získat, a to třemi základními způsoby:

- studiem (literatura, výuka ve škole, kurzy, internet apod.),
- výcvikem (trénink, výkon, praxe),
- výchovou – ta je velmi důležitá. (Prukner, Novák, 2014)

Neplatí to absolutně. Člověk má talent, nadání, ale pokud svůj talent nebude rozvíjet, úspěchu nedosáhne.

Ve sportovním prostředí přebírá roli dobrovolníka ta osoba, která se podílí na fungování sportovního klubu, organizování sportovních akcí a dalších činnosti pro ostatní. S dobrovolníky se setkáváme především na úrovni jednotlivých amatérských tělovýchovných jednot, ale i ve vrcholových a profesionálních sportovních klubech. Nejčastěji se jedná o pozice trenérů, jejich asistentů, cvičitele, zdravotníků, rozhodčí, pokladníků, pořadatelů, moderátorů, sekretářů a členů volených orgánů klubů, úředních činitelů a dalších (Trojáček, 2016). Velká řada dobrovolníků působí ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotách, kde jsou právě členy (Kovář, Petrusová, 2011)

Určitá pozice s sebou nese konkrétní soubor práv a povinností, vždy zahrnuje sociální roli a sociální status.

#### 3.5.2.1 Status

Trvalejší postavení, které zaujímá jedinec díky svým vlastnostem v sociální skupině nebo v sociálním systému, se nazývá **status**.

Status vyjadřuje získanou pozici v hierarchii společenské prestiže. (Keller, 2011) Obvykle se pojí s určitou známkou, symbolem (př. akademický a pedagogický titul u vysokoškolských učitelů). Symboly jsou považovány za znaky úspěchu. Je možné se setkat se spojením vrozený status (muž/žena) nebo věkový status. Úspěšný člověk má



vysoký sociální kapitál, což znamená, že ho zná více lidí, než zná on sám. Takový člověk má dokonalou práci, vysoké příjmy, kvalitní bydlení apod.

Správně definovat a rozlišovat pracovní roli, pozici a sociální status pro dobrovolnictví je velmi důležitá. Jen díky tomu je možné najít vhodné kandidáty na potřebné pozice a obsadit potřebné role těmi správnými lidmi, kteří budou požadavky na pracovní roli splňovat a zároveň se budou na dané pracovní roli cítit pohodlně a bezpečně. Z toho důvodu je nutné si i předem stanovit jednotlivé role v týmu a přesně si vymezit, jaké jsou požadavky na jednotlivá obsazovaná místa. Jedná se o důležité podklady pro náborový tým a celkově pro personalisty a pracovníky z oddělení lidských zdrojů. Zejména oni potřebují tyto podklady pro svou práci, aby mohli vhodnost kandidátů posoudit a vybrat toho nejvhodnějšího.

### **3.6 Přístupy k určování typologie týmových rolí**

Každý člověk je součástí společnosti a členem různých kolektivů – skupiny kamarádů, školní třídy, členem organizace, pracovní skupiny a dalších. Mezi začleněním jednotlivců do kolektivů existují samozřejmě odlišnosti z důvodů rozdílných povahových vlastností, životních zkušeností a vlivů procesu učení. Odlišné je také chování jednotlivce v rámci kolektivu, utváření vztahů mezi členy a schopnost dosáhnout určitého výkonu nebo splnění úkolu prostřednictvím týmové spolupráce.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.5.1, práce v týmu je velkým zájmem většiny organizací. Na efektivitě týmové práce se podílí mnoho faktorů, přičemž velké pozornosti je třeba nutně dbát na správné rozložení týmových rolí.

V souvislosti s týmovou rolí se objevuje i termín funkční role. Je však nezbytné všimnout si rozdílů mezi týmovou rolí a funkční rolí. Funkční role vyjadřuje profesní požadavky, které dotyčný plní na základě svých odborných dovedností, vědomostí a pracovních znalostí. Funkční role je zpravidla přiřazována jednotlivcům na základě jejich vlastních zkušeností, nikoli povahových rysů nebo postojů. (Belbin, 2012a; Belbin, 2012b; Dědina, 2005)

Z tohoto vysvětlení vyplývá, že různí lidé na stejném pracovišti pravděpodobněji vykonávají velmi odlišné týmové role, avšak jejich funkční role se nemění. Týmové role se formují a neustále vyvíjejí a mění až v rámci týmové spolupráce, proto je jejich rozeznání a správné využití mnohem složitější.

Typologie týmových rolí ukazuje důležitost různých druhů aktivit a rolí, které mají být kombinovány způsobem, který bude mít pozitivní vliv na týmový výkon. Z tohoto důvodu je vhodné, aby každý člen v týmu plnil takovou roli, která je mu přirozená a pro kterou má nejlepší předpoklady. Domnívám se ale, že si mnoho lidí tuto skutečnost neuvědomuje, a naopak se snaží své chování usměrňovat tak, jak si myslí, že se od nich (a jejich role) očekává, přičemž je jim toto chování „proti srsti“ a necítí se v dané roli konformně. V takových situacích může docházet k vnitřním konfliktům, které mohou vyústit i v konflikty s dalšími osobami. V horším případě může kvůli tomuto rozkolu organizace o dobrovolníka přijít, ačkoli by mohl být skvělým adeptem na jinou pozici.

Jedinec se může cítit jako v kleštích, kdy na jedné straně musí pracovní roli vykonávat, a na druhé straně je mu silně proti srsti. V takovém případě je důležité, jaká motivace jedince k takové pracovní roli přivedla. V jedinci se poté odehrává srovnávání pozitivních a negativních stránek, a jakmile negativní dopady pracovní role převáží motivace k výkonu takové pozice, jedinec obvykle nemá žádný jiný důvod v pracovní roli zůstat a stále ji i přes svůj vnitřní rozpor vykonávat. Jedinec poté obvykle odchází velmi rychle a ostatní spolupracovníci mohou mít pocit, že až příliš zbrkle. Mohou si také pokládat otázku, proč vlastně jedinec odchází, však vypadal spokojeně, práci vykonával dobře a svědomitě. Nikdy ale nevěděli o jeho vnitřním napětí, které zažíval.

Pro vysokou efektivitu týmu je důležité, aby v týmu byly zastoupeny všechny týmové role, nebo alespoň jejich největší počet. V případě, že některá role chybí, negativně se to projevuje na jeho fungování. (Horváthová, 2008)

Existuje mnoho přístupů a typologií pro určování rolí v týmu, zde jsou představeny ty nejznámější a v praxi nejvyužívanější.

1. Kruhový model týmového MNG.
2. Parkerovy styly týmových hráčů.
3. Myersova typologie.
4. Belbinova typologie.

### **3.6.1 Kruhový model týmového managementu dle Margerisona a McCanna**

Autoři Margerison a McCann definovali devět týmových rolí (viz obrázek 2). Nejdříve autoři určili klíčové pracovní funkce, následně přišli na to, že každý člen týmu upřednostňuje rozdílné funkce a s jinými jsou pak členové týmu dokonce v rozporu.

Žádná jedna z devíti rolí není lepší než druhá. Všechny role jsou výhodné pro vzájemnou spolupráci a ve výsledku pro úspěšně a efektivně fungující tým. (Rushmer, 1997)

**Obrázek 2 Kruhový model týmového managementu**



Zdroj: HAYES, 2005, s. 53.

Ústřední funkci v tomto modelu má Spojovatel, který má za úkol plnit roli koordinátora členů a různých aktivit v týmu. Spojovatel reprezentuje tým. Osm ostatních rolí je rozděleno do čtyř kategorií: Průzkumníci, Organizátoři, Dozorci a Poradci. Každou kategorii pak charakterizuje typická role: Průzkumník/Propagátor, Tahoun/Organizátor, Dozorce/Inspektor, Zpravodaj/Poradce. K takovéto typické roli jsou podobné další dvě role, které stojí na pomezí mezi kategoriemi a splňují obě charakteristiky: Odhadce/Vývojář, Dotahovač/Producent, Obhájce/Údržbář a Tvůrce/Zlepšovatel. Jedinec zastupuje jednu hlavní roli, ale zároveň má sklony i k dvěma rolím vedlejším. Dle výčtu charakteristik jsou si některé role podobné.

Těchto osm rolí není možné jasně ohraničit. Lze říci, že se spíše vzájemně překrývají. Dle Hayese (2005) „zahrnují podávání zpráv a doporučení k jednotlivým informacím, propagaci týmu navenek, inovaci a tvorbu nových myšlenek, jejich hodnocení a rozvoj, uspořádání týmových aktivit do souvislých stádií a cílů, dotahování projektů do konce, kontrolu a prověřování kvality práce týmu a udržování a rozvoj společenských a pracovních vztahů v týmu“. (Hayes, 2005, s. 55–56)

Tento model, stejně jako Belbin, vychází z osobnostních typů dle Carla Junga. S Belbinovou typologií jsou si v mnohém značně podobné, navíc tito autoři zastávají

názor, že pro dosažení vysoké efektivity týmu je výhodné, aby v něm byly zastoupeny všechny role.

### 3.6.2 Typologie Týmových hráčů dle Glenna M. Parkera

V začátcích studia se Parker věnoval popisu efektivní týmové práce a sestavení popisu ideálního Týmového hráče, jako člena týmu. Později svou pozornost zaměřil jinam a vytvořil koncepci čtyř týmových hráčů. Díky mnoha provedeným výzkumům určil a charakterizoval následující týmové role: Příspěvatel, Spolupracovník, Komunikátor a Vyzývatel. Každá role má své silné stránky a potenciální slabiny (Parker, 2008). V tabulce 3 je uvedena zestručněná charakteristika jednotlivých rolí. Jak si lze v tabulce povšimnout, každá role je zaměřená na jinou činnost v týmu. Po několika letech Parker navrhnul nástroj pro zjišťování těchto rolí, zvaný Průzkum Týmového hráče (Parker Team Player Survey, PTPS), který dokáže jedinci přiřadit týmovou roli a tím zvýšit jeho výkon v týmu. Parkerova typologie se stala oblíbenou po celém světě a je přeložena do několika jazyků, aby mohla být bez omezení využívána.

**Tabulka 3 Popis týmových rolí dle Parkera**

týmová role	silné stránky	slabé stránky
<b>Příspěvatel</b>	je orientovaný na úkol, rád poskytuje týmu dobrá technická data a informace, soustředí se na svůj úkol, požaduje vyšší výkon týmu, nezávislý, spolehlivý, efektivní, věcný, logicky uvažující, schopný, má jasné priority	příliš zahrnuje data a dlouhými zprávami, tlačí na nereálné výkony, ztrácí vidinu cíle nebo podstaty týmu, nepotřebuje pozitivní týmové klima, příliš přímý, perfekcionista, krátkozraký, obezřetný, úzkoprýsý
<b>Spolupracovník</b>	je na cíl zaměřený, za důležité považuje vizi, poslání a cíle týmu, hledící vřed, je flexibilní a otevřený novým myšlenkám, je ochoten pracovat mimo jeho definovanou roli a podělit se o výsluní s ostatními členy, spolupracující, důvěřující, flexibilní, velkorysý, nápáditý, pracuje tvrdě na jakémkoli úkolu	nevěnuje pozornost základním týmovým úkolům, nevnímá původní poslání a cíle, nezaměřuje se na individuální potřeby členů týmu, příliš orientovaný na budoucnost, nezaměřený na úkol, nerealistický, snilek
<b>Komunikátor</b>	je na proces orientovaný, pozorně poslouchá všechna stanoviska, povzbuzuje společnou diskuzi, rozhodování, řešení konfliktu, budování konsensu a neformální, uvolněné atmosféry, taktní, zábavný, uvolněný, pozitivní, přátelský, trpělivý, spontánní	vidí týmový proces a klima jako cíl sám o sobě, neopouje ostatním, neuvědomuje si důležitost dokončení úkolů, příliš používá humor, nepraktický, nepřesný, manipulativní, nedostatečně vážný
<b>Vyzývatel</b>	napadá cíle, metody a etiku týmu, je schopný nesouhlasit s vůdcem týmu i ostatními členy, povzbuzuje tým k riskování, je upřímný, čestný, zásadový, průbojný, objektivní, otevřeně sdílí svá stanoviska, požaduje výkon	tlačí tým do nesmyslných rizik, je neústupný, je příliš přímý v komunikaci s ostatními členy týmu, neúprosný, arogantní, zásadový, agresivní, zarputilý

Zdroj: PARKER, 2008, s. 73-75.

Parker charakterizuje týmové role jako životní způsoby závislé na osobnostní charakteristice, kterými se jedinec projevuje. Aby týmová práce vykazovala známky efektivity, je nutné vytvořit vhodnou kombinaci lidí v týmu takovým způsobem, aby její členové vykazovali různé styly nebo přístupy k práci v týmu. Zároveň není vyloučen fakt, že styl týmového hráče se v závislosti na dané situaci a vývoji týmu může u jedince proměnit. (Parker, 2008; Lexová, 2013)

### 3.6.3 Myersova typologie MTR

Další typologií a nástrojem pro zjišťování týmových rolí je Management Team Roles, MTR – indicator, od autora Steva Myerse. Tato typologie je považována za jakýsi přechodný most mezi týmovými rolemi a osobnostními charakteristikami, kterým bude věnován prostor v dalších kapitolách této disertační práce. Steve Myers navrhl osm týmových rolí: Instruktor, Tahoun, Průzkumník, Inovátor, Formovač, Správce, Vůdce, Vědec. Tyto role navíc úzce souvisí s šestnácti osobnostními typy, které navrhly Katherine Briggs a Isabel Briggs Myers. Nástroj MTR-i odhaluje aktuální role jedince, které zastává v určitém týmu a to nezávisle na svých preferencích. Jako komplementární nástroj může být použit nástroj již výše zmíněných autorek, který pomáhá nalézt jeden ze šestnácti osobnostních typů (Myers, 2002) Ve spolupráci Katherine Briggs, Isabel Briggs Myers a Steva Myerse vznikl nástroj tzv. Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI). MBTI pak, v kombinaci obou přístupů, zjišťuje osobnostní preference k určité roli, která je jedinci nejvíce přirozená. Opírá se o Jungovu teorii. Je celosvětově hojně využívána, ať už v psychologii nebo v personalistice a v dalších odvětvích. MBTI rozřazuje jedince do šestnácti osobnostních typů (již uvedené výše) na základě čtyř dimenzí. (Lexová, 2013)

Mezi tyto dimenze patří: vnímání okolního prostředí (extraverze - E, introverze - I), získávání informací (intuice - I, smysly - S), zpracování informací (myšlení - T, cítění - F) a životní styl (usuzování - J, vnímání - P), jejichž kombinací se dochází k šestnácti osobnostním typům (ISTJ = Logistik, ISFJ = Obhájce, INFJ = Advokát, INTJ = Architekt, ISTP = Virtuos, ISFP = Dobrodruh, INFP = Zprostředkovatel, INTP = Logik, ESTP = Podnikatel, ESFP = Bavič, ENFP = Bojovník, ENTP = Diskutér, ESTJ = Vedoucí, ESFJ = Konzul, ENFJ = Protagonista, ENTJ = Velitel)

Výše zmíněné osobnostní typy dal Myers do souvislosti se svými týmovými rolemi, takže MTR-i dokáže zjistit aktuální týmovou roli, která může být ovlivněna mnohými faktory a je proměnlivá v čase. (Obrázek 3)

**Obrázek 3 Spojitost mezi osobnostními typy MBTI a týmových rolí MTR**

ISTJ ISFJ		INFJ INTJ	
CURATOR		INNOVATOR	
ISTP	ISFP	INFP	INTP
SCIENTIST	CRUSADER		SCIENTIST
ESTP ESFP		ENFP ENTP	
SCULPTOR		EXPLORER	
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
CONDUCTOR	COACH		CONDUCTOR

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Teamtechnology, online.

Jak je z tabulky zřejmé, mezi týmové role MTR se řadí: instruktor COACH, tahoun CRUSADER, průzkumník EXPLORER, inovátor INNOVATOR, formovač SCULPTOR, správce CURATOR, vůdce CONDUCTOR, vědec SCIENTIST (Myers, 2002). Nemá význam se detailněji zabývat charakteristikou těchto rolí, jelikož pro výzkum v této disertační práci nebude využita.

Pro širší povědomí o třídění osob dle jejich charakteristik a určitých vlastností, považují za přínosné uvést alespoň dvě typologie zabývající se hodnotovou orientací.

#### **3.6.4 Typologie hodnotových orientací Eduarda Sprangera**

Typologie Eduarda Sprangera se opírá o psychologické elementy duševního života bez toho, aby byly vztaheny k biologickým či tělesným atributům. Tento německý psycholog a pedagog vychází z přesvědčení, že člověk je determinován svojí touhou, svými preferencemi, tím, jak je hodnotově orientovaný. Na základě pomyslného žebříčku hodnot Spranger definuje šest typů, tzv. šest základních hodnotových orientací (pravda, krása, užitek, láska k lidem, moc, bůh/moudrost), které reprezentují ideální osobnostní vzorce (Smékal, 2002). Osobnost jako celek je pak možné charakterizovat podle toho,

k jakému typu hodnotové orientace inklinuje (Mikšík, 2001). Níže jsou popsány jednotlivé typy hodnotových orientací.

Teoretický typ (jeho hlavní hodnotou je poznání, cílem je poznání pravdy, je racionální a kritický), ekonomický (hlavní hodnotou je užitečnost, cílem je obhajoba své vlastní existence, usiluje o materiální hodnoty, peníze a užitek), estetický (hlavní hodnotou je krása, cílem je hledání harmonie, důležité jsou pro něj vlastní dojmy, zážitky), sociální (hlavní hodnotou je láska, cílem je konání dobra, je orientován na druhé), mocenský (hlavní hodnotou je moc, cílem je ovládnutí druhých, chce se prosadit, nesnáší konkurenci), náboženský/ideový typ (hlavní hodnotou je jednota, cílem je překonávání sebe sama, potřebuje „věřit“ a směřuje k naplnění smyslu života). (Pavlová, 2011)

Ze Sprangerovy typologie vychází Hofstätter (1943) s faktorovou analýzou zájmů o povolání nebo Mackinnon (1962), který se zabýval tvůrčími osobnostmi. Jelikož byla tato typologie vytvořena již v první třetině 20. století, obsahová stránka výše jmenovaných typů nekoresponduje s dnešními podmínkami. Tomu se věnoval Řičan (2007) a snažil se začlenit další typy a hodnotové orientace (např. technický typ, hodnota sportu a kultury, osobní svoboda atd.).

### **3.6.5 Typologie životních hodnot či cest Charlese W. Morrisa**

Morrisova typologie rozlišuje lidi z hlediska jejich osobnostních charakteristik, zaměřuje se na jejich převládající hodnotové orientace, cesty a cíle, ke kterým směřují. V důsledku toho vymezuje tři univerzální komponenty životních postojů, resp. cest života osobnosti:

1. dionýská, která se snaží splnit svá aktuální přání (oddávat se smyslové radosti ze života),
2. prométheovská, která spočívá v motivaci účinně zacházet s vnějším světem a přetvářet jej, vyznačuje se tedy snahou ovládat svět,
3. buddhistická, která se orientuje na sebeovládání, ovládat sebe sama. Hloubka motivace a hodnotová orientace se u jednotlivých lidí liší.

Díky kombinaci těchto komponent neboli cest, se utváří tzv. 13 cest života – získávání všeho nejlepšího, soběstačnost, láska k bližním, smyslové oddávání se, skupinové jednání, realistické řešení problémů, integrování chaotičnosti, orientace na pohodlí, pokojné přijímání, sebeovládání, ponoření se do vnitřního života, střetání se s prostředím, pokorné vřazování se do makrokosmu. (Obrhelová, 2006; Mikšík, 2001; Svoboda, 1999; Morris, 1956)

Jednotlivé přístupy typologií týmových rolí se mohou zdát na první pohled velmi různé a možná i navzájem si odporující, nicméně si každý tým jistě najde ten nejvhodnější právě pro dané dobrovolnictví. Domnívám se, že správný výběr typologie týmových rolí je klíčový k úspěšnému dokončení daného projektu či činnosti. Stanovení by se tedy nemělo uspěchat a měl by jej vést zkušený manažer/koordinátor. Domnívám se ale, že nejtěžejnější je typologie týmových rolí podle R. M. Belbina, která je specifikována níže.

### **3.7 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)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, 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)

#### **3.7.1 R. M. Belbin a jeho životopis**

M. Belbin, britský psycholog, výzkumník a teoretik managementu, se svůj převážný život zabýval zkoumáním pracovních týmů, jejich významem a hlavně správnému složení tak, aby fungoval co nejefektivněji. Během své vědecké kariéry vydal mnoho publikací zaměřených na tuto problematiku a díky jejímu četnému využití a osvědčení v praxi se



stala nejvyžívanější a nejznámější teorií. Belbinova teorie si zakládá na přístupu, že každý člen týmu má určité charakteristiky, které by měly být efektivně využity.

Belbinova typologie nenahlíží na týmové role pouze jako na názory chování, ale bere v úvahu i jejich vývoj, změny a interakce s jinými vzory chování nebo rolemi. (Lexová 2013)

Belbin v r. 1981 vytvořil model osmi rolí. Později, v r. 1993, přidal devátou roli Specialisty, některé názvy ostatních rolí změnil. Belbin nahlíží na týmovou roli jako na určitý vzorec chování, které charakterizuje člověka při práci v týmu za účelem vývoje tohoto celého týmu. Arizeta, Swailes a Senior (2007) IN Lexová (2013) uvádí 6 faktorů, které tu týmovou roli jedince popisují. Jedná se o: osobnost, duševní schopnost, aktuální hodnoty a motivace, překážky v různých oblastech, zkušenost a učení se roli.

Horváthová (2008) těchto 9 rolí rozděluje podle svého zaměření do tří základních skupin:

Devět Belbinových rolí je možné rozdělit do tří skupin podle různé orientace. První skupinou jsou role „sociální“, zaměřené na lidi (symbol srdce), mezi které se řadí: koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů. Druhou skupinou jsou role „akční“, zaměřené na akci (symbol ruce): formovač, realizátor, dokončovatel a třetí, jsou role „mentální“, orientované na myšlení (symbol hlava): specialista, inovátor, vyhodnocovatel. (Horváthová, 2008)

Jedinci mohou v týmu zastávat i více rolí najednou. Některé dvojice rolí, jako např. Koordinátor a Týmový pracovník/hráč nebo Inovátor a Vyhodnocovatel, spolu dokážou dobře fungovat. Jiné dvojice se naopak mohou vylučovat, jako je tomu v případě Formovače a Týmového pracovníka (Lexová, 2013)

### **3.7.2 Belbinův sebehodnotící inventář**

(BSI/BTRSPI – Belbin Team Role Selfperception)

BSI je nástroj, díky kterému jedinec zjistí svoji aktuální týmovou roli. Ačkoliv je tento nástroj značně oblíben a využíván, najdou se i takoví autoři, kteří jej kritizují. (Furnham, Steele, Pendleton, 1993)

Ve zkratce lze říci, že tito autoři zpochybňují nástroj ve třech směrech. V první řadě tvrdí, že test je ipsativní, přitom je používán jako normativní, poté negativně hodnotí pokládání otázky a nakonec do třetice, teoretickou a empirickou stránku testu.

Nicméně i přes tento názor se objevuje mnoho příznivců. Např. Swailes, McIntyre-Bhatty (2002, 2003) na tuto nepříznivou kritiku reagují a obhajují jeho kvalitu ve svých akademických studiích. Tito autoři se domnívají, že kritika BTRSPI tkví v nesprávném zacházení s daty, a především na nízkém počtu respondentů. Na početném vzorku (cca 5 000) respondentů je pak zjišťována reliabilita rolí. Pomocí výsledků své studie se jim podařilo dokázat, že reliabilita a dimenzionalita BTRSPI vyšla lépe, než bylo u předchozích výzkumů. Tito představitelé Belbinův sebehodnotící inventář hodnotí pozitivně, doporučují ho k využívání při snaze porozumět týmům a týmovým rolím v pracovních podmínkách (Swailes, McIntyre-Bhatty, 2002, 2003).

### **3.7.3 Belbinovy role**

V této kapitole jsou charakterizovány jednotlivé Belbinovy role (Belbin, 2012b; Khelerová, 2010; Gündüz, 2008; Chong, 2007). Belbinova typologie byla přeložena do několika jazyků, včetně českého. V našich podmínkách bylo vydáno mnoho studií zabývajících se rozdělením rolí podle Belbina. Některé role je možné spatřit pod jinými názvy, nicméně jejich obsah a charakteristika zůstává stejná. Z tohoto důvodu autor místy uvádí i tento ekvivalent role v závorce, aby každý čtenář okamžitě pochopil, o kterou roli se jedná. Pro větší přehlednost a snazší orientaci jsou tyto role navíc shrnuty v tabulce, která je přílohou 6.

#### **Koordinátor**

Koordinátor (vůdce) nemusí být nutně vůdcem týmu, ale má být takovou postavou, která stojí v čele a řídí úsilí všech členů se záměrem splnění úkolů a dosažení cílů. Koordinátor je cílevědomý, inteligentní, nicméně nijak zvlášť kreativní a nápaditý. Takový člověk je charismatický a disciplinovaný. Jeho snahou není dosáhnout moci a vlivu, má přirozenou autoritu, velký rozhled, díky čemuž je i sebejistý a dostatečně vyzrálý. Dokáže spolehlivě určit, kde jsou silné a slabé stránky členů týmu a snaží se lidi nasměrovat k činnostem, které jim jdou nejlépe. Umí vhodně kombinovat schopnosti a předpoklady jednotlivců efektivním způsobem, takže se osvědčuje při vedení skupin odlišných individualit. Přestože hodně koordinuje a vede ostatní, zároveň dovede i naslouchat druhým lidem. Koordinátor stanovuje cíle a program práce. Jeho myšlenky jsou předkládány ostatním členům týmu ve formě otázek namísto platných tvrzení. Vyslechne si ostatní, analyzuje jejich názory a příspěvky a následně vyjadřuje své stanovisko. Pokud

je to nutné, stanoví rozhodnutí poté, co se každý vyjádří. Zastává klidné, rozumné řešení celého problému.

### **Týmový hráč**

Týmový hráč (týmový pracovník) je nejvíce citlivá osoba v týmu. Vnímá potřeby, starosti a emoční vztahy mezi jednotlivými členy týmu. Ostatní se mu často svěřují o svém soukromém, osobním životě. Týmový pracovník je oblíbený, nemá potřebu se prosazovat, stmeluje tým. Je diplomatem, který se spíše přiklání k názorům a myšlenkám druhých, než by se je snažil vyvracet nebo stál v opozici. Umí snadno a vhodně pracovat uvnitř týmu. Zároveň k tomu vybízí i ostatní. Má rád klid a soulad, vyhýbá se konfliktům a snaží se je urovnávat mezi ostatními členy týmu. Pokud se tým nachází v problémech, jeho vcítění a porozumění oběma stranám dokáže nastolit opět harmonii a příjemnou atmosféru v týmu. Ačkoliv se může zdát, že jeho přínos je minimální, v období sporů a napětí by jeho absence měla fatální dopad na fungování týmu.

### **Vyhledávač zdrojů**

Vyhledávač zdrojů je považován za nejoblíbenějšího člena týmu. Je společenský, komunikativní, přirozený a zajímá se o veškeré dění. Vyhledávač zdrojů často působí mimo skupinu/mimo tým. Nové informace, nápady a kontakty získává v širokém okolí a přináší je do svého týmu. Je diplomatem a dobrým obchodníkem, který umí rozpoznat kvalitu nových možností, čeho se dá dosáhnout a co se má zrealizovat. Pokud nemá zastání u ostatních a není jimi podporován, stejně tak rychle, jak se umí pro něco nadchnout, jeho zájem se rychle vyvrátí. Dokáže improvizovat, lépe a efektivněji pracuje pod tlakem. Důležitým článkem v týmu je pro svůj přínos v podobě informovanosti týmu o okolí a udržení kontaktu s realitou.

### **Usměrňovač**

Usměrňovač (formovač) je „nervák“. Je neklidný, přehnaně úzkostný, extrovertní, impulzivní, někdy až protivný. Je soutěživý, prosazující se a nemá problém se rychle dostat do konfrontace s ostatními členy, Mívá pocit, že ve skupině není přijat a všichni se na něj dohodli. K ostatním členům týmu není empatický, je spíše soutěživý, a proto dokáže nejlépe zařídit akci. Pro tým udělá vše, dokonce více než koordinátor. Snaží se, aby jednání měla řád, shrnuje názory a cíle ostatních členů a přichází se závěrem. Aktivuje a rád řídí druhé. Aby získal sebejistotu a sebevědomí, které postrádá, nutně

potřebuje dosahovat výsledků. Jeho slabou stránkou je, že může na ostatní působit hrubě a vytvářet v týmu dusnou atmosféru. Nicméně svým chováním se snaží co nejdříve dojít stanovenému cíli.

### **Realizátor**

Realizátor (vykonavatel) je praktický a organizačně schopný. Stejně jako koordinátor, je to silná osobnost. Umí zvolit vhodnou strategii k dosažení cíle, definovat a rozdělit úkoly, na které mohou ostatní členové týmu pracovat. Je upřímný a důvěřivý k druhým. Je spolehlivý, ale potřebuje pevnou půdu pod nohama. Jeho pracovní tempo je efektivní a systematické. Pokud však dojde k neočekávané změně, neumí pružně reagovat a orientovat se v nestabilních podmínkách. Záchranou mu pak je jeho následná úprava a aktualizace vytváření nových harmonogramů a plánů. Pro realizátora je velmi důležité uznání od ostatních, což se občas může projevit v odmítání návrhů druhých. Díky své loajalitě k firmě však nelpí na svých vlastních zájmech.

### **Dokončovatel**

Dokončovatel (finišer) nemá potřebu se v týmu prosazovat. Bere v patrnosti, že existují povinnosti a snaží se k jejich plnění přivést i ostatní. Vůči nezodpovědným spolupracovníkům je bezohledný a netrpělivý. Vyznačuje se svou náklonností pro určitý režim a řád, dodržuje harmonogramy. Nepouští se do úkolů, které by nebyl schopen dokončit. Jeho stinnou stránkou je, že může mít na ostatní členy v týmu deprimující a demoralizující vliv. Málo je úkoluje a raději si vše udělá sám. Nicméně je považován za velmi přínosnou osobnost v týmu pro svoji soustředěnost a preciznost.

### **Specialista**

Specialista je zapálený do jednoho konkrétního problému. Jeho záměrem je dosáhnout totální profesionality ve svém oboru. Ostatní oblasti vědění ho nezajímají. Nezajímají ho ani další lidé v týmu, nevytváří s nimi hlubší vztahy. Ve svém oboru je velice schopný a vzdělaný, nicméně to mu je občas na vrub. Dělá mu problém objektivně hodnotit jiný případ, problém, jelikož se neumí vymanit ze své specializace a často je tímto limitován.

### **Inovátor**

Inovátor je nápaditý a tvořivý. Oproti ostatním do týmu přináší originální myšlenky a návrhy, dokáže překonávat překážky a řešit problémy. Má velkou představivost, která mu pomáhá v nalezení nových postupů, když se tým ocitne v komplikované situaci.

Neulpívá na detailech, ale řeší skutečné zásadní věci. Vůči ostatním je důvěřivý, přirozený, ale také přímý a mnohdy až kritický. A to z důvodu toho, aby prosadil hlavně své vlastní úmysly. Nevýhodou práce s inovátorem je v tom, že se spíše zaměřuje na nápady, které jsou v jeho vlastním zájmu a které už tolik nesouvisí se zájmy skupiny. Neumí přijímat kritiku od ostatních, může se i urazit. Nejlépe ho dokáže usměrnit koordinátor, který ví, jak z něho dostat to nejlepší.

### **Pozorovatel**

Pozorovatel (vyhodnocovatel, analytik) je seriózní, vážný a nenechá se strhnout nadšením svých spolupracovníků v týmu. Jeho silnou stránkou je objektivní analýza, dokáže brzy poznat a zabránit uchýlení se v týmu k tématům mimo jejich vytýčenou zkoumanou problematiku. V týmu spíše hodnotí stávající situaci, než aby přicházel s novými nápady. Potřebuje dostatek času na rozmyšlení. Pokud má něco rozhodnout, potřebuje dostatečné množství času. Jeho úsudek je pak nezaujatý a spravedlivý. Bohužel není ctižádostivý a snaživý a je velmi těžké ho namotivovat. Analytik nesrší horlivostí ani radostností a čiperností, druhými je považován spíše za „mrouse“.

### **Neutrální body**

Pokud respondent obdrží v této kategorii velké množství bodů, znamená to, že se u něj objevují jiné než základní, týmové role v osobnostních předpokladech. Pokud se však svou sumou neutrální body neumístí na předních čtyřech místech, není nutné se jimi zabývat.

Důležité je také zmínit, že i když se některé role zdají být zbytečné, někdy možná i zlé, vypočítavé nebo kontraproduktivní, všechny mají v týmu své opodstatnění a záleží na manažerovi daného výběru, přesně, které role jsou pro daný projekt žádoucí a které by mohly v projektu spíše vyvolat chaos nebo nesoulad. Podstatné je také brát v potaz soulad jednotlivých rolí a jejich harmonii v týmu. Některé role jsou v harmonickém stavu více a některé méně. Nicméně i méně harmonický vztah některých rolí má své klady. Jedinci se mohou více snažit v týmu prosadit, mohou být produktivnější či naopak usměrněnější. I s tímto je tedy nutné dopředu počítat a výběr pečlivě zvážit. Po důkladném výběru a stanovení pracovních rolí je nutné k jednotlivým rolím vymezit pozice a činnosti. Test osobnosti podle typologie rolí R. M. Belbina je také běžně dostupný na internetu. Na otázky jedinci odpovídají podle toho, zda uvedený výrok na jejich osobnost sedí či nikoli, přičemž k odpovědi využívají škálu od 1 do 10. Obecně se ale traduje, že mají

jedinci při vyplňování podobných dotazníků spíše tendenci odpovědi přibarvovat a neodpovídat zcela v souladu s jejich reálným přesvědčením. Vzhledem k nervozitě z výsledku mohou také odpovídat tak, jak si myslí, že by odpovídat měli. Z toho důvodu mohou být některé výsledky zcela zkreslené a subjektivně zbarvené.

### **3.8 Pracovní činnosti ve vybraných sportovních organizacích**

Charakteristiky pracovních pozic, zahrnující stanovené požadavky na konkrétní pozici, lze považovat za gró personální práce. V případě spolupráce s dobrovolníky se může nábor opírat o zaběhnutý proces získávání pracovníků do zaměstnání. Pokud probíhá nábor zaměstnanců, je nezbytné mít jasně vytyčeno, na jakou pozici je takový zaměstnanec vybírán, jaké úkoly se k dané pozici vážou a jaké kompetence k tomu potřebuje. Kompetence a očekávání zaměstnance/dobrovolníka jsou následně srovnávány s potřebami a úlohami pracovní pozice a dochází zde k rozhodnutí, zda dotyčný je či není vhodným uchazečem. Domnívám se, že je tento proces klíčový a nezbytný pro správný výběr dobrovolníků. Personalista v tomto potřebuje jednak předchozí zkušenosti a jednak cit pro výběr vhodného kandidáta. Ideální je, když se náboráři povede zjistit i hlavní motivaci dobrovolníka k dané činnosti, díky které může s dobrovolníkem lépe pracovat, lépe ho k pracovní roli motivovat a mnohem lépe určit, zda je kandidát opravdu vhodným adeptem. K tomuto zjištění může personalista využít některé klíčové otázky, kterými oklikou zjistí, jaká je hlavní motivace kandidáta. Někteří personalisté mohou mít spíše sklon se na motivaci rovnou zeptat. V tu chvíli je ale méně pravděpodobné, že získají pravdivou a zcela reálnou odpověď. Kandidát v takovou chvíli spíše odpovídá tak, jak si myslí, že se od něj očekává, přičemž realita může být zcela odlišná. Na personalistovi poté je, aby skrytou lež či faleš odhalil. Přínosnější je proto zjišťování podstatných informací otázkami, které z pohledu kandidáta podstatně vůbec nepůsobí. Důležité je také vyvarovat se diskriminačním otázkám, které by u pohovoru neměly vůbec zaznít. Typickým příkladem jsou otázky týkající se rodičovství, budoucích rodinných plánů a dalších osobních otázek. Personalista se tak kandidáta nesmí zeptat na věk, rodinný stav či rodinné plány do budoucna. Někteří personalisté ale těchto zásad nedbají, na diskriminační otázky se ptají a v očích kandidáta tak mohou nevědomě klesnout.

Za normálních okolností lze předpokládat, že by podobný proces měl probíhat i v případě dobrovolníků. V dobrovolnické praxi je takový proces realizován zřídka. Jelikož poptávka po dobrovolnické pracovní síle převyšuje nabídku, není možné diskutovat

nad preferencemi určitých pracovních činností a dobrovolník je často dosazen na pracovní místo, kde je zrovna potřeba. (Kovář, 2013)

### 3.8.1 Pracovní pozice

Pracovní pozice je místo pro výkon pracovní činnosti v organizaci, které je charakterizováno přiřazenými pracovními úkoly a činnostmi, zařazením do organizační struktury a přiřazením určitého okruhu odpovědnosti.

V souvislosti s tímto vymezením bychom měli vnímat a rozlišovat rozdíly mezi termíny „výkon“ a „výkonnost“.

Výkon je definován jako „*výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek*“. (Štikar a kol. 2003 IN Wagnerová a kol. 2011)

Výkonnost pak závisí na vlastnostech a dispozicích pracovníka, které ovlivňují, jak tito pracovníci plní přidělení úkoly. Výkonnost je různá v závislosti na množství a náročnosti řešených úloh v době vykonávané pracovní činnosti, pracovního dne, týdne, v závislosti na ročním období atd. “. (Štikar a kol. 2003 IN Wagnerová a kol. 2011)

Kompetence pro určitý výkon práce udávají očekávání a požadavky k tomu/toho, co by pracovníci měli být schopni na pracovišti vykonávat. Kompetence vycházejí z určitých standardů, kterých by měl pracovník, příslušník určité role, dosahovat/splňovat. V praxi se lze setkat i s osobními kompetencemi. Osobní kompetence, ty představují pracovní chování a charakteristiky pracovníků, které vnášejí do svých pracovních rolí.

Termín kompetence je používán tam, kde jsou formulovány nároky na zaměstnance na určité pracovní pozici nebo v určité organizaci. (Bernardová, 2015)

Aby se dosáhlo optimálního fungování organizace, je nezbytné pracovní pozice jasně specifikovat. Je nutné nashromáždit informace o požadavcích na pracovní pozici a určit, jaké vlastnosti, schopnosti, kvalifikace, zkušenosti a kompetence jsou žádané u pracovníka, aby dokázal svoji práci adekvátně vykonávat. (Bernardová, 2015)

Zároveň je důležité, aby se pracovník ztotožňoval cíli organizace a stanovené úkoly k jeho dosažení, rád plnil. Organizace se má proto soustředit i na zájmy a potřeby svého zaměstnance a snažit se ho různými způsoby motivovat. Mezi základní zdroje motivace se řadí potřeby, zájem, hodnoty, návyky a ideály. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

### 3.8.2 Motivace

*„Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují.“* (Bedrnová, Nový, 2007, s. 241.)

Motivace k pracovní činnosti má velký nepostradatelný význam při uspokojování základních životních potřeb člověka. Zaměstnání člověku přináší nejen finanční odměnu, ale i uspokojení z provedené práce a pocit seberealizace (Dixová, 2012)

Jednou z nejznámějších teorií motivace je Maslowova pyramida lidských potřeb. (Maslow, b.d. IN Dixová, 2012, s. 28)

Teorií motivace existuje celá řada. Zabývá se jí například Herzberg F. (dvoufaktorová teorie - hygienické faktory, motivátory), V. H. Vroom (teorie očekávání), R. W. White (teorie kompetence), D. Mc.Gregor (kategorie pracovníků a jejich chování). (Nakonečný, M., 1996, s. 46)

Maslowova teorie uvádí, že lidské potřeb jsou uspokojovány jedna po druhé postupně tak, že v případě, kdy jsou uspokojeny základní potřeby (dýchání, spánek, potrava), může být vyhověno těm dalším (vzdělání, radost, láska). (Forsyth, 2009) Mezi základní potřeby se tedy řadí fyziologické potřeby, které jsou vrozené. Sekundární potřeby jsou považovány za naučené a patří sem: potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Tyto uvedené potřeby se objevují až v průběhu života. Jelikož považuji Maslowovu teorii jako všeobecně známé hledisko k posuzování našich životních potřeb, není v této disertační práci blíže charakterizována.

Mezi faktory spokojenosti, tzv. motivátory, které způsobují pozitivní motivaci, dle Forsytha (2009) patří: Úspěch – poděkování, Uznání, Náplň práce, Zodpovědnost, Povýšení/postup, Možnost růstu.

Hlavním účelem motivace k pracovním činnostem pozitivní pocit a spokojenost z dosažení stanoveného cíle. Motivace je určena různými vnitřními stimuly (pohnutkami) tedy motivy, které jedince vybízejí k určitému chování. Mezi motivy ovlivňující jednání jedince k pracovní činnosti patří:

1. Aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon, např. motivace uznání.



2. Podporující motivace, které napomáhají např. navazovat sociální kontakty v zaměstnání.
3. Potlačující motivy, které odvádějí jedince od práce, mají negativní vliv na pracovní činnost jedince na jeho výkon. (Růžička, 1992)

Motivace je síla, která podněcuje člověka k akci. Jde o chování orientované na cíl. „*Motivace kurčitému jednání člověka je komplikovaná a bývá souhrou vrozených a získaných faktorů.*“ (Plhánková, 2004, s. 320)

V oblasti dobrovolnictví, kde není vyplácena finanční odměna, je motivace jinou formou velice důležitá. Velkou otázkou je, co vede dobrovolníky k jejich činnosti, když jejich primárním motivem není získání finančních prostředků.

Podle Rochesterera (2010) bývá dobrovolnictví směsicí vnější a vnitřní motivace. Do vnější motivace dobrovolníků se řadí sociální okolí zastoupené altruismem, do vnitřní motivace patří vlastní zájem dobrovolníka.

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika přístupy zabývající se strukturou motivace. Horton – Smith uvádí dvoufaktorový model rozlišující hmotné a nehmotné odměny; Baker, Anheier a Salomon přicházejí s tříprvkovým modelem zabývajícím se altruistickou obligatorní a instrumentální motivací; Batson rozřazuje motivaci do 4 kategorií – egoismus, altruismus, kolektivismus, principlismus a Cnaan a Amrofel do 5 kategorií (1) materiální/hmotné, 2) vnitřní, 3) sociálně-interaktivní, 4) normy a sociální tlak, 5) odměny ve formě úniku od jiných povinností). (Frič, Pospíšilová, 2010)

Mark Snyder (1999) je toho názoru, že člověk se stává dobrovolníkem za účelem uspokojení nějaké své potřeby, svého záměru. Snyder je jedním ze zakladatelů funkční analýzy dobrovolnictví, která vymezuje 6 základních motivů pro vykonávání dobrovolnické aktivity. (Snyder, 1999 IN Klimešová, 2012)

- Hodnoty (humanitární starosti a altruismus),
- pochopení (osvojení si nových (účetních) zkušeností nebo dovedností, kterých nebylo využito),
- sociální vztahy (zesílení sociálních vztahů nebo jednání mající v oblibě jiní významní jedinci),
- kariéra (získání zkušeností pro budoucí kariéru),
- ochrana (pocit řešení vlastních problémů, eliminace negativních pocitů),
- zdokonalení (rozvoj osobnosti).

Motivace k dobrovolné práci je velice individuální (a jedinečná). Na základě analýzy odborných výzkumů se často jedná o kombinaci následujících faktorů:

1. altruismus – být užitečný ostatním (osobní zisk, zadostiučinění),
2. profesionální zkušenost – životopis,
3. společenské důvody – poznávání lidí,
4. kvalita života – pocit důležitosti pro ostatní, tím si zlepšuje i svůj život, + aktivní odpočinek.

Závěrem je nutné shrnout nejčastější výsledky výzkumů zjišťující motivaci dobrovolníků. Mezi časté odpovědi patří: získání nových zkušeností a zážitků (pocit seberealizace), kontaktů (sociální motivy, setkání s významnými lidmi), dosažení cíle organizace (pocit úcty, ocenění), být užitečným a nápomocným. (Klimešová, 2012; Kusáková, 2011; Sozanská, Tošner, 2002; Novotný, 2011)

Mnoho studií, jak tuzemských, tak i zahraničních, se zabývá popisem typů dobrovolnictví, jejich přínosů, motivů a zábran z globálního hlediska. Nejvíce diskutované a výzkumy zkoumané téma je bezesporu motivace dobrovolníků. Tato disertační práce je zaměřena na personální zdroje, zjišťuje role dobrovolníků, pracovní pozice, na které jsou umístovány a jejich kompetence. Z tohoto důvodu je zde motivace dobrovolníků popsána okrajově, jelikož nemá velký význam při cestě k dosažení cíle disertační práce.

I když se může zdát důležitost definování pracovních pozic a zjištění motivace dobrovolníků právě v dobrovolnictví zbytečná, opak je pravdou. Zejména zjištění motivace dobrovolníků a jejich správné přiřazení k pracovní pozici je klíčové pro zdárné dokončení projektu nebo činnosti. Dalo by se říci, že motivace je u dobrovolníků mnohem důležitější než u pracovníků v jiných oblastech života (zejména profesního). Je možné předpokládat, že motivace právě u dobrovolnické činnosti bude stěžejní a pro některé pracovní činnosti klíčová. Důležitý je i vztah mezi pracovními činnostmi a pracovními rolemi, který je specifikován níže.

### **3.9 Vztah mezi pracovními činnostmi a rolemi**

Pohybujeme-li se ve sportovním prostředí, konkrétně v hokejovém nebo fotbalovém týmu, je jasně dané, jaké povinnosti, jakou roli plní, na jaké pozici působí konkrétní hráč. V realitě není možné, aby trenér nominoval do zápasu 6 obránců. Zřejmě by takové

mužstvo nedostalo žádný gól, nicméně s největší pravděpodobností by si na branku ani nevystřelilo, jelikož by mu chyběl dostatek útočníků. Svému cíli, vyhrát utkání, by se takto nepřiblížilo. I přesto, že je vymyšlena nejlepší taktika a strategie, družstvo nemůže vyhrát. V takovém případě by trenér přišel o práci a stálo by ho mnoho sil takovou reputaci napravit.

Takovým způsobem by měl být budován i kolektiv, respektive tým v jakémkoliv pracovním prostředí, v jakékoliv sportovní organizaci. Je nutné, aby organizátoři akcí, koordinátoři dobrovolníků a další vedoucí týmu či pracovního kolektivu dokázali rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivců a dosadit je na takové pozice, které by jim dle typologie rolí seděly nejlépe. Jedině tak bude pracovní tým úspěšný a pracovníci spokojení.

Úskalím velkých sportovních akcí bývá, že pokud se stává úspěšnější a počet návštěvníků roste, je nutné shánět posily nejen do řad zaměstnanců, ale i dobrovolníků. Bohužel se děje, že takový koordinátor dobrovolníků si do svého týmu často zve osoby stejné povahy a charakteru jako je on sám a neřeší jejich vlastnosti. Pak to dopadá způsobem, že většina dobrovolníků chce být v kontaktu s lidmi, chce být na očích veřejnosti, v centru dění akce, informovat a být nápomocným návštěvníkům a nikdo se nepostará o technickou stránku akce, nestane se navigátorem opuštěným zabloudilcům mimo lokaci či neošetří lehké zranění způsobené během závodu na odlehlém místě na trati.

Každý koordinátor, stejně jako zkušený trenér, by měl dokázat utvořit tým z dobrovolníků, kteří se budou svými znalostmi a schopnostmi vzájemně doplňovat a jejich výsledný efekt povede k úspěchu. Koordinátor pracovního týmu by měl brát v úvahu následující atributy práce/pracovního prostředí.

Dobrovolník ve své pracovní činnosti (na své pracovní pozici) plní velký soubor náročných, komplikovaných (někdy i protichůdných a stresujících) cílů, úloh, úkolů, funkcí a povinností, které můžeme nazvat rolemi, v nichž působí.

Práce je souborem cílově zaměřených pracovních činností člověka. Práce je pro člověka velice důležitá, jelikož dokáže uspokojit jeho existenční, ale i sociální potřeby. Pokud jedinec dosahuje v pracovních činnostech úspěchu, dochází k posílení jeho sebedůvěry, pracovní činnost se tak stává hlavní možností k seberealizaci a rozvoji. (Kociánová, 2010)

Pracovní místo (pracovní pozice či pracovní funkce) je vytvářeno souborem úkolů a odpovědnosti, nemění se, lze na něj dosadit různé osoby. Termín pracovní role vyjadřuje úkol, který lidé při vykonávání pracovní činnosti plní.

*„Roli lze charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování – existuje-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby toto očekávání splnila.“*  
(Armstrong, 2007, s. 277 IN Kociánová, 2010)

Role tedy charakterizují očekávání výsledků a požadavky na schopnosti vedoucí ke splnění tohoto očekávání. Vztahuje se tedy více k osobě, nežli k pracovnímu místu.

Na pracovní činnosti je možné nahlížet z nejrůznějších úhlů pohledu. Každá pracovní činnost má své kladné i záporné stránky. V následujícím odstavci jsou uvedeny některé charakteristiky pracovní činnosti, ty, které jsou důležité pro disertační práci. (Kociánová, 2010)

1. Pracovní režim.
2. Rozmanitost či monotónnost pracovní činnosti.
3. Míra kreativity.
4. Komplexní/celistvé pracovní činnosti (ucelené úkoly).
5. Organizace práce.
6. Možnost individuální či týmové práce.
7. Autonomie/samostatnost či kontrola.
8. Míra pravomoci a odpovědnosti, důležitost a prestiž.

Pracovní činnosti mohou být organizovány např. do jednosměnného či vícesměnného provozu. Celkově se dá předpokládat, že člověka baví a naplňuje taková práce, která je pestrá a rozmanitá. Melamed a kol. (1995) přicházejí s výzkumy, jejichž výsledky poukazují na negativní vliv monotónní a rutinní práce, která člověka dovádí k úzkosti. (Melamed a kol. 1995 IN Kociánová, 2010)

Většina lidí se snaží najít takovou práci, kde mohou prokázat svoji kreativitu, kde se mohou sami realizovat. Zároveň jsou žádanější komplexní pracovní činnosti, při kterých je jedinec dostatečně informován o účelu a své dílčí činnosti, kterou přispívá k celkovému výsledku. Lidé vnímají jako velkou výhodu organizovat si vlastní úkoly v čase, nicméně je nezbytné, aby celkově existoval řád a organizace práce na úrovni pracovních skupin a celé organizace.

Otázkou bývá, zda je prospěšnější individuální či týmová práce. Jak již bylo zmíněno dříve v disertační práci (kapitola 3.5.1), práce v týmu přináší profesní i sociální výhody pro jedince i pro organizaci.

S ohledem na toto zjištění je však nutné zmínit, že pro člověka je důležité, aby si o postupech a plnění svých úkolů rozhodoval sám a byla mu ponechána jistá míra samostatnosti.

V neposlední řadě je pro člověka podstatné, aby daná pracovní činnost měla určitý význam a prestiž, a aby mu poskytla odpovídající míru pravomocí a odpovědnosti (Kociánová, 2010)

Jak je z některých výroků patrné, pracovní činnost má sociální rozměr, odehrává se ve spolupráci s dalšími lidmi, tudíž mezilidské vztahy jsou jejím velkým aspektem. Dobré vztahy na pracovišti vytváří příjemnou atmosféru a mnoha lidem dokonce dokážou vynahradit negativní stránky práce.

Přibližně v polovině 20. stol. vznikla psychologická škola zvaná humanistická psychologie. Hlavními představiteli tohoto směru byli Abraham Maslow a Carl Rogers. Společně s existencialistickou psychologií, která se objevila později, zastává následující hodnoty: např.:

1. člověk je schopný neustále se vyvíjet, zdokonalovat, růst (sebedeterminace),
2. seberealizace představuje uvědomělý růst duševně zdravého člověka,
3. emocionální zátěž poškozuje růst člověka,
4. a další.

*„Středem vědeckého zájmu humanistických psychologů jsou sebevědomí, sebpřijetí, sebedeterminace, kontinuální růst, potřeby štěstí, lásky, svobody, spontaneity, otevřenosti, tvořivosti, atd.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 140)*

Oba zmínění autoři zkoumají osobnost odlišně. Charakter výzkumu této disertační práce vychází z teorie potřeb Abrahama Maslowa, proto zde byl stručně představen jeho pohled. Maslow (nar. 1908) zastává názor, že každý člověk touží realizovat své vlastní schopnosti, zatímco míra realizace této potřeby určuje duševní zdraví a štěstí.

Dosáhnout spokojených dobrovolníků a úspěšně fungující sportovní organizace by tedy nemělo být tak složité/náročné. Stačí „jen“ rozpoznat silné a slabé stránky svých dobrovolníků, vyslechnout si jejich představy o vykonávané práci, najít a přidělit jim roli

a pracovní pozici ušitou na míru, a podněcovat je k jejímu bezproblémovému plnění. Některé pracovní pozice se svým obsahem mohou překrývat, což koordinátorům může usnadnit rozhodování v případě, že neví, kam určitou osobu přiřadit. Taková pracovní pozice se v praxi může vyprofilovat na základě dobrovolnickových schopností. Případně dobrovolník se v praxi a postupem času může zachovat tak, že si danou pozici svým schopnostem přizpůsobí.

Pro optimální fungování sportovní organizace nebo akce je žádoucí předejít nepromyšlenému nabírání dobrovolníků, ale stanovit si takový plán, kde na jednotlivé pracovní pozice budou přiřazeni lidé zastávající role pro ně typické.

Dosadit na pracovní pozici správného kandidáta je podstatným úkolem personálního oddělení. V dobrovolnictví na tento proces ovšem často nezbyvá prostor, čas ani finance. A tak se může stát, že se na pracovních pozicích ocitnou dobrovolníci, kteří nemohou nebo ani nechtějí danou pozici vykonávat dle představ organizátora akce, ale dle představ svých či svých blízkých. Podle toho se i jejich konání odvíjí a dá se předpokládat, že bude i v rozporu s cílem celé akce. Je proto důležité tento vztah neopomíjet. Ideální je, aby nábor prováděl již zkušený personalista, který nemá citový vztah s kandidátem a není tak subjektivně ovlivněn tímto (například přátelským) vztahem. Také se obecně nedoporučuje obsazovat pozice osobami v páru, v přátelském či jiném vřelém vztahu. Tito jedinci si obvykle své osobní sváry přenáší i do pracovního prostředí, kdy ovlivňují atmosféru celého kolektivu a mohou dobrovolnickou akci nebo činnost i zhatit.

### **3.10 Vymezení základních pojmů této disertační práce**

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.

#### **3.10.1 Dobrovolnictví**

Z důvodu, že úvodní část této disertační práce se detailně věnuje popisu situace dobrovolnictví, v této kapitole 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.*

### **3.10.2 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 je hnána 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 pociťují i orgány a instituce státní správy, kde se uplatňují při údržbě a provozu sportovišť, pohybových rekreačních zařízení apod.

### **3.10.3 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.

#### **3.10.4 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.



## 4 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.

## **4.1 Strategie výzkumu**

### **4.1.1 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.

#### 4.1.2 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.

#### 4.1.3 Výzkumná otázka

Dobrovolníci angažovaní ve sportu jsou jak vzdělání 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?

## **4.2 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 Huberman, 1994; Mitchell, 1986) Triangulace metod, tedy získávání údajů různými postupy a způsoby (Hendl, 2012), nám přinesla výsledky získané prostřednictvím skupinové diskuze – Focus Group, písemného dotazování a Belbinova testu.

### **4.2.1 Detailní popis jednotlivých fází výzkumu dle časové posloupnosti**

První fáze výzkumu byla věnována teoretickému porozumění dosavadního stavu. Byla provedena literární rešerše vycházející z mnoha tuzemských a zahraničních publikací, časopisů, vědeckých článků a jiných studií. Tento teoretický základ byl důležitým a přínosným podkladem pro část následující, pro část metodickou. Na základě teoretických poznatků byla zvolena adekvátní kombinace metod a technik potřebných pro získání údajů o organizaci, koordinátorech a dobrovolnících.

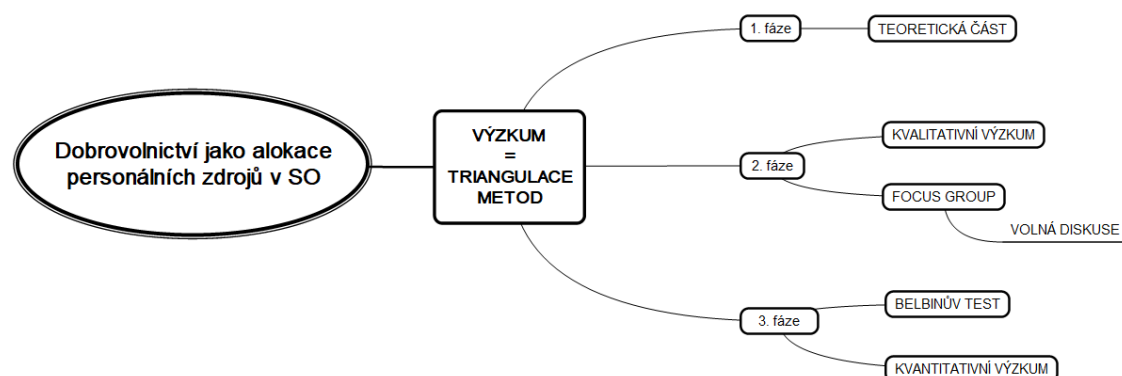
Druhá fáze výzkumu spočívala v systematickém osobním dotazování, tedy dialogu, a následné hromadné diskuzi s koordinátory. Koordinátorům byl nejprve rozdán dokument, jehož podpisem dali souhlas k elektronickému záznamu a ke zveřejnění přepisu rozhovoru. Dále byli koordinátoři vyzváni, aby se představili a odpověděli na několik úvodních otázek kladených tazatelem.

Po dokončení těchto formálních záležitostí se přešlo k řízené diskuzi se všemi koordinátory, kteří byli hned v úvodu požádáni, aby se stali prvotními prostředníky

v komunikaci s dobrovolníky. Takto zvolený postup – úvodní dotazování a Focus Group, měl svůj důvod. Informace byly získávány jednotlivě od koordinátorů, aby nedošlo k opomenutí některých introvertních typů a zároveň, aby nedošlo k jejich vzájemnému ovlivnění. Posléze se přistoupilo k moderované Focus Group – kde na sebe koordinátoři mohli reagovat, ovlivňovat se, vysvětlovat své zastávající názory a přidávat si navzájem své zkušenosti a osvědčené postupy a přístupy v práci ve sportovních organizacích a v práci s dobrovolníky. Moderovaná řízená diskuse přešla ve volnou debatu, kde už výzkumník nechal prostor všem účastníkům k poskytnutí vlastních připomínek a (vzájemným) dotazům. V závěru schůzky byli tito koordinátoři opět požádáni, aby kontaktovali své dobrovolníky. Koordinátoři zároveň poskytli informace o počtu dobrovolníků, se kterými spolupracují a kolik z nich kontaktovali.

Třetí fáze byla zahájena kontaktováním dobrovolníků e-mailem s žádostí o vyplnění Belbinova testu a elektronického dotazníku prostřednictvím těchto koordinátorů. Díky Belbinovu testu byly získány role, které se u dobrovolníků vyskytují. Tyto role byly výzkumníkem vypočteny na základě vytvořeného vzorce a funkcí Excelu. Prostřednictvím elektronického dotazování bylo zjištěno, jaké pracovní činnosti dobrovolníci ve sportovních organizacích vykonávají. Odkaz na on-line dotazník vytvořený na webové platformě Click4Survey byl přiložen v e-mailu. Pro zajištění nezávislosti odpovědí, anonymity, a tedy reliability dotazníkového šetření, probíhala posléze komunikace mezi dobrovolníky a výzkumníkem přímo bez zapojení koordinátorů.

**Obrázek 4 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.

### **4.3 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)

#### **4.3.1 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.

#### **4.3.2 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, která zaručuje vyšší přehlednost (viz kapitola 4.3.2.1.)

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)

#### 4.3.2.1 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 4 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
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 5 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



	Oslovené skupiny dobrovolníků	Počet opětovných oslovení	Základní soubor (odhad)	Očekávaná návratnost	Reálná návratnost odhadem
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
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

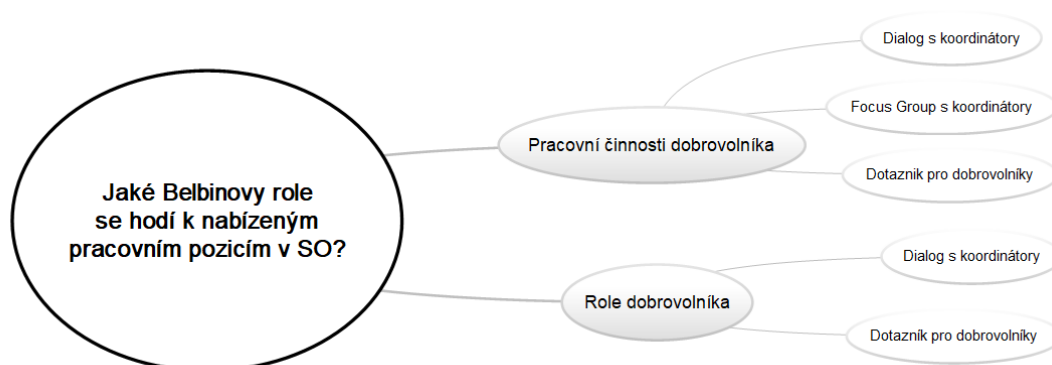
Zdroj: Vlastní zpracování

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.

#### 4.4 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 5 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 (viz kapitola 3.7.3, kapitola 3.8.1)

## 4.5 Metody výzkumu

### 4.5.1 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. (viz kapitola 3.1, kapitola 3.4, 3.6 a další) Informace z vědecké a odborné literatury byly rozšířeny o aktuální stav, k čemuž přispěly nejnovější články dostupné na internetu.

### 4.5.2 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.

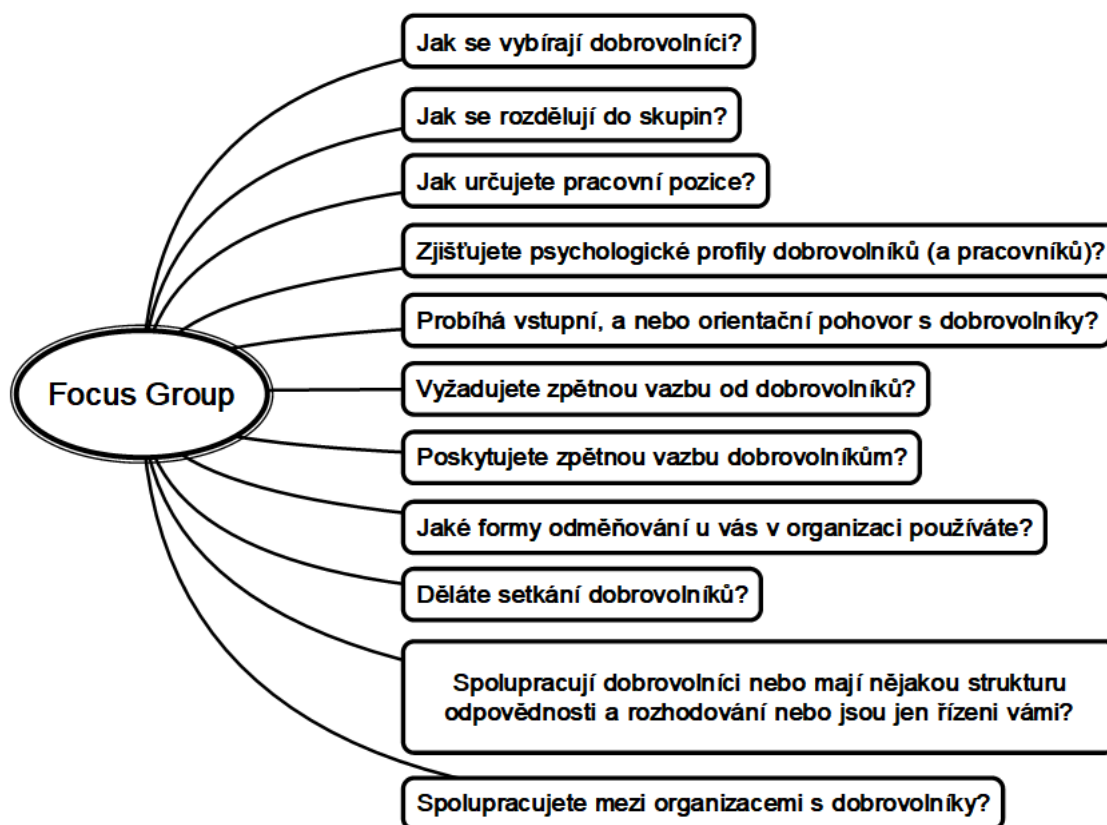
V závěru diskuze bylo koordinátorům připomenuto, aby kontaktovali dobrovolníky s žádostí o vyplnění Belbinova testu a elektronického dotazníku.

Okruhy otázek pro dialog byly následující:

- Úvodní představení.
- Sportovní organizace, ze které zástupce pochází.
- Vztah s dobrovolníky, koordinace.
- Pracovní pozice nabízené dobrovolníkům.
- Optimální charakteristika dobrovolníka pro danou pozici, požadovaná Belbinova role.

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.

**Obrázek 6** Operacionalizace metody Focus Group



Zdroj: Vlastní zpracování

Focus Group následovala po osobním dotazování koordinátorů a jejím účelem bylo přinést bližší informace o spolupráci s dobrovolníky. Zároveň sloužila k tomu, aby navodila příjemnou atmosféru a podnítila ostatní členy k volné diskusi a předání si zkušeností vzájemně mezi sebou.

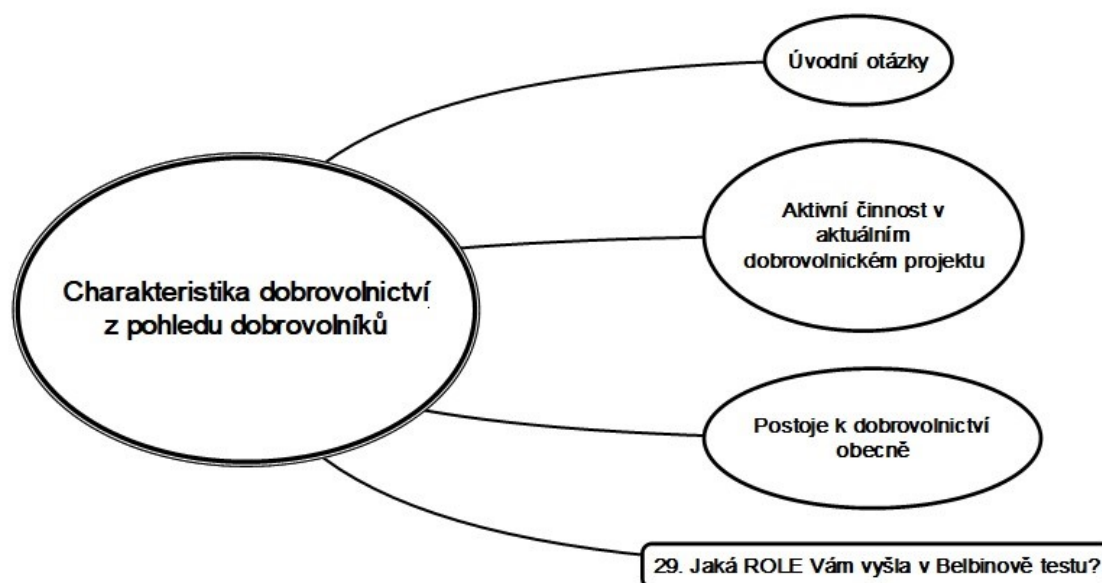
#### **4.5.3 Belbinův test týmových rolí**

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)

#### **4.5.4 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 7 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.

## **4.6 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.

### **4.6.1 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 (kapitola 5.1) 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.

## **4.6.2 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):

### **4.6.2.1 Použitá metodika**

#### **$\chi^2$ test nezávislosti v kontingenční tabulce**

Kontingenční tabulka vzniká v případě, když se jednotky souboru třídí podle dvou kvalitativních znaků, např. znaku A, který může nabývat  $r$  variant a znak B, který lze rozdělit na  $s$  variant. Četnosti uvnitř tabulky je možné označit  $n_{ij}$ . První index označuje  $i$ -tou variantu znaku A, druhý index  $j$ -tou variantu znaku B. Okrajové neboli marginální četnosti označujeme pouze jedním indexem, druhý je nahrazen tečkou.

Mezi znaky A a B je možné sledovat vztahy. Ověření existence závislosti mezi dvojicemi kategoriemi proměnných v populaci je obvykle prvním krokem analýzy vztahů mezi nimi.

Test, který je použit k ověření nezávislosti v kontingenční tabulce porovnává získané (empirické) četnosti a teoretické četnosti, které by měly nastat v případě nezávislosti sledovaných znaků. Tyto četnosti můžeme označit jako  $n'_{ij}$ . Jejich výpočet je:

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

Odchytky od nezávislosti jednotlivých polí kontingenční tabulky sleduje Pearsonova statistika  $G$ :

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Tato statistika testuje hypotézu:

$H_0$ : Znaky v kontingenční tabulce jsou nezávislé

$H_1$ : non  $H_0$ , neboli znaky jsou závislé.

Testovaná statistika  $G$  má při platnosti nulové hypotézy  $X^2$  rozdělení se stupni volnosti  $v=(r-1)*(s-1)$ . Pro test volíme opět obvyklou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Pro zajištění přijatelné aproximace rozdělení uvedených statistik při určitém počtu polí v kontingenční tabulce se zpravidla vyžaduje takový rozsah výběru  $n$ , aby očekávané četnosti dosahovaly hodnoty alespoň 5. Po častých praktických potížích, a častém ověřování, se doporučuje, aby počet polí, kde očekávané četnosti jsou nižší než 5, bylo maximálně 20 %.

### **$\chi^2$ test dobré shody**

$\chi^2$  test dobré shody je používán v případě, že se sleduje shoda empirického a teoretického rozdělení náhodné veličiny. V některých případech se může stát, že se hledá rozdělení, které by odpovídalo provedenému náhodnému výběru a sloužilo jako teoretický model. Při statistické analýze se vychází přirozeně z výběrového šetření, které se více či méně od teoretického rozdělení liší.

Nulová hypotéza  $H_0$  předpokládá, že v konečném základním souboru, roztríděném podle nějakého kvalitativního či kvantitativního znaku do skupin, jsou podíly variant v základním souboru rovny číslům  $\pi_{0,i}$ .

Testovaná hypotéza je zapsaná ve tvaru:

$H_0: \pi_i = \pi_{0,i}$ , kde  $i=1, \dots, k$

$H_1: \text{non } H_0$

Testové kritérium má tvar:

$$G = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}}$$

Kde

$n_i$  jsou pozorované (výběrové) četnosti

$n\pi_{0,i}$  jsou teoretické četnosti v  $i$ -té skupině, kde  $i = 1, \dots, k$

Testová statistika má za platnosti nulové hypotézy  $\chi^2$  rozdělení s  $\nu = k-1$  stupni volnosti

Pro použití testu dobré shody je nutné dodržet předpoklady tohoto testu. Podmínkou tohoto testu je, aby ve všech skupinách byly teoretické četnosti vyšší než 5, tj aby byl zajištěn dostatečný rozsah výběru. Podmínka se udává ve tvaru:

$$n\pi_{0,i} > 5 \text{ pro } i = 1, \dots, k$$

V případě nesplnění dané podmínky, se doporučuje dodatečně se pokusit nalézt skupiny příbuzné či věcně spolu související, které by bylo možné sloučit a tuto podmínku splnit. Je nutné si uvědomit, že sloučením počtu skupin se bude měnit i počet stupňů volnosti.

#### **4.6.3 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. V kapitole 5.6 jsou výsledné pozice charakterizovány na základě odborného literárního podkladu.

Závěrem této disertační práce je syntéza výsledků všech výše zmíněných analýz.



## 5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

V této kapitole jsou analyzovány výsledky úvodních rozhovorů a Focus Group (FG). FG bylo uskutečněno se zástupci vybraných sportovních organizací. Účast potvrdilo 9 osob, které byly ochotny přispět svými zkušenostmi z praxe k tomuto výzkumu. Respondenti byli na setkání pozváni jednotlivě.

### 5.1 Výsledky kvalitativního výzkumu a jejich interpretace

Výzkumník se s každým pozvaným zástupcem přivítal a seznámil v předem určený čas osobně. V tuto společnou chvíli byl pozvanému účastníkovi vysvětlen účel skupinové diskuze, téma disertační práce s cílem výzkumu, a především byl obeznámen s Belbinovým testem zjišťující týmové role. V důsledku úvodního představení byly zjištěny základní identifikační údaje pozvané osoby, tj. z jaké organizace pochází, jaké pracovní činnosti jsou v dané organizaci dobrovolníkům nabízeny a jaké konkrétní vlastnosti jsou pro tuto pozici od dobrovolníků žádoucí. Na základě tohoto zjištění vykrystalizovala Belbinova role, která se pro zmíněnou pracovní pozici hodí nejvíce. Informace důležité a přispívající k dosažení cíle výzkumu jsou uvedeny v tabulce 6.

**Tabulka 6 Úvodní osobní dotazování**

<b>Respondent</b>	<b>Sportovní organizace</b>	<b>Pracovní pozice nabízená dobrovolníkům</b>	<b>Požadovaná Belbinova role po dobrovolníkovi</b>
Respondent 1	Český florbal	Administrativ. pracovník	Pozorovatel
Respondent 2	ČOV, nadace, festivaly, olympijské domy	Asistent	Realizátor
Respondent 3	Eventime s.r.o.	Organizátor	Dokončovatel
Respondent 4	ČOV, projekt Olympijské festivaly	Dozorčí	Koordinátor
Respondent 5	Česká basketbalová federace	Asistent	Realizátor
Respondent 6	TJ SOKOL Lipence	Dozorčí	Realizátor
Respondent 7	Český volejbalový svaz	Trenér	Realizátor
Respondent 8	ČOV – ANOC 2017	Administrativ. pracovník	Realizátor
Respondent 9	Cesta za snem	Dozorčí	Realizátor

Zdroj: Vlastní zpracování

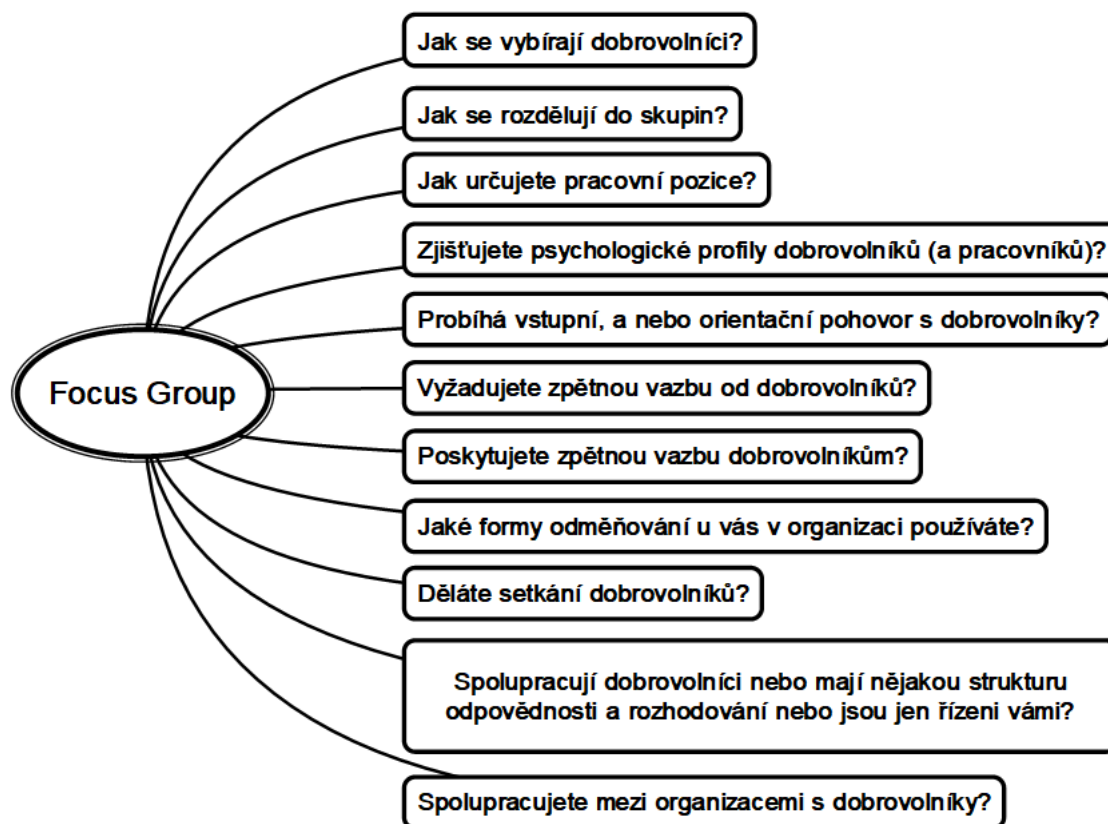
Pracovní pozice byla pojmenována (kategorizována) výzkumníkem na základě popisu nabízené pracovní činnosti v organizaci získané od respondenta. Belbinova role byla

zvolena na základě charakteristiky a preferencí určitých vlastností a dovedností pro konkrétní (již v předchozí otázce zmíněnou) pracovní pozici respondentem.

### 5.1.1 Focus Group

FG posloužilo k získání odpovědí od zástupců sportovních organizací, vzájemných reakcí a názorů na témata uvedená v obrázku 8. V této kapitole je prezentována zjednodušená verze operacionalizace FG, v celé své podobě je uvedena v přílohách této disertační práce.

Obrázek 8 Operacionalizace FG



Zdroj: Vlastní zpracování

Probíraná témata byla uvedena obecnou formou otázky, aby podněcovala respondenty k rozsáhlejší diskusi nebo je naopak usměřňovala v držení se linie ústředního tématu.

FG byl uveden otázkou „*Jak se vybírají dobrovolníci?*“, přičemž převážná většina respondentů uvedla, že nábor dobrovolníků probíhá prostřednictvím sociálních sítí, díky webovým stránkám, facebookovým skupinám, osobním známostem s lidmi, kteří z důvodu přátelských vazeb rádi pomohou. Často se rekrutují dobrovolníci (D) z vlastních řad, stávají se jimi tedy členové konkrétních klubů. Objevily se i odpovědi, že někdy se získávají dobrovolníci prostřednictvím uzavřené spolupráce se SŠ a VŠ.

Zda probíhá nějaké výběrové řízení, to velmi záleží na typu akce a typu pracovní pozice. Pokud je akce prestižní a uchazečů se hlásí nadbytek, k výběrovému řízení dochází prostřednictvím osobní schůzky nebo video hovoru. Některé organizace vyžadují pro své pracovní činnosti určité specifické dovednosti a vlastnosti, tudíž takové formy pohovoru jsou nezbytné. V případě pořádání akce, která je umístěna ve špatně dostupné lokalitě, nebo účast na ní není tak přitažlivá, či nabízená pracovní pozice není lákavá, uchazečů je nedostatek. V takovém případě a za takových podmínek, kdy sehnání dobrovolníků je značně problematické, se přijímá obvykle každý zájemce. Charakter člověka a jeho zapojení do požadované pracovní činnosti se objeví velice brzy v pracovním procesu, na základě čehož je pak dobrovolník přijat či odmítnut.

*„Dobrovolníci jsou následně rozdělováni do skupin“* na základě zkušeností, fyzických schopností, specifických vlastností, vědomostí či dovedností, kterých však mohli dosáhnout např. i dřívějším školením té konkrétní organizace. Tyto informace vzejdou z pohovorů nebo z dotazníků (formulářů), které slouží jako vstupní žádost o dobrovolnou činnost v organizaci. Vedoucí dobrovolníků (koordinátor, zaměstnanec, či organizátor akce) je pak vhodně posílá na pozice, které jsou štábem dané či vznikají v průběhu podle zadaných projektů nebo dle aktuálních okolností. Dobrovolníci jsou využíváni i na základě doporučení jejich nadřízených. Z diskuze také vzešlo, že jsou vytvořeny tzv. black listy, kam jsou zapisováni dobrovolníci, se kterými nebyla dobrá zkušenost. V samotném finále je potřeba všechno výše uvedené skloubit s časovými možnostmi těchto ideálních uchazečů.

Jak již bylo u předchozí otázky naznačeno, pracovní pozice (PP) jsou definovány od organizátorů akce, jeho štábu. Vedoucí pak tyto pozice obsazují na základě již dříve zjištěných preferencí od dobrovolníků. Také se stává, že dobrovolník v organizaci slouží opakovaně a díky předchozí bezproblémové spolupráci a oboustranné spokojenosti s organizací jsou tito dobrovolníci zvoleni jako vedoucí konkrétní oblasti nebo projektu a za skupinku nových dobrovolníků zodpovídají. Dle časového hlediska jsou akce krátkodobé, část dne nebo den, či dlouhodobé, několika denní, týdenní. Dobrovolníci mají mnohdy požadavky a přání, které nelze vyplnit každému.

Mezi nejčastějšími byly uváděny: např. umístění na stanoviště, ze kterého je vidět hra, zápas, být součástí hlavního zábavného dění, starat se o V.I.P. hosty, za nepříznivého počasí pomáhat v uzavřených prostorách apod. Z důvodu spravedlivého rozvržení dobrovolníků se přistupuje ke střídání těchto osob na stanovištích, pracovních

pozicích nebo se stanoví systém směnného provozu. V některých případech si daná pracovní pozice žádá specifické znalosti (např. systém, pravidla hry). Dobrovolník je podroben školení a pak je žádoucí, aby se činnosti věnoval po celou dobu své působnosti a neztrácel se čas s vysvětlováním náplně práce u jiných osob.

Rozmístění dobrovolníků se odvíjí od charakteru akce a aktuální situace. Některé pracovní činnosti vzejdou z nenadálých podmínek a náhlých změn nebo komplikací (aktuální situace). Velice často si pak taková záležitost žádá rychlou reakci a řešení, tudíž se na vyjádření/názory dobrovolníků nečeká. Vedoucí je deleguje právě tam, kde jsou okamžitě nutní a oni toto rozhodnutí musí přijmout/akceptovat.

Mezi pracovní činnosti, které jsou dobrovolníkům nabízeny, se řadí např. koordinátor oblasti sportovního programu, dopravy, technické čety, stravování, odbavování sportovců, bezpečnosti, správa startu nebo cíle, registrací, pozice trenéra nebo rozhodčího a další.

*„Pohovory zjišťující psychologické profily“* ve většině případů neprobíhají. Respondent 2 dokonce uvádí, že psychologické pohovory nejsou přínosné, jelikož se dobrovolník na akci za určitých (neobvyklých) podmínek, např. v krizové situaci, projeví úplně jinak. Právě chování dobrovolníka, jeho přístup, se mnohdy odhalí až během vykonávání své přidělené činnosti, především za nenadálé situace. Zároveň není čas ani prostor tyto zájemce poznávat a zkoumat hlouběji. Pokud jsou vyžadovány určité specifické vlastnosti či dovednosti, ty jsou zjišťovány už na základě vstupního pohovoru. Koordinátor nebo vedoucí skupinky dobrovolníků obsazuje jednotlivé pracovní pozice na základě prvního dojmu z dobrovolníka. Jednotlivé typy, extroverty, introverty, komunikativní nebo manuálně zručné typy posílá na pozice, které mu dle svého charakteru sedí. Značné zjednodušení takového procesu rozřazování přináší pravidelní účastníci, rodinní příslušníci jiných dobrovolníků či zaměstnanců, nebo známí, přátelé. *„Vstupní nebo orientační pohovory“* probíhají nejčastěji první den na akci. Pokud se jedná o náročnější práci, pohovory se provádějí s dotyčnými již v předstihu, aby bylo předem jasné, zda v takové práci bezproblémově obstojí nebo se bude muset hledat jiný pomocník.

Většina sportovních klubů, institucí a organizací pořádajících sportovní akce a jiné volnočasové aktivity, jsou na práci dobrovolníků přímo závislé a nemohly by vůbec fungovat nebo být realizovány. Z tohoto důvodu je nezbytné udržet si a rozvíjet dobré

vztahy s dobrovolníky, znát jejich potřeby a dbát na jejich spokojenost. Díky cílené komunikaci, jejíž součástí je i „*oboustranná zpětná vazba*“, toho lze dosáhnout.

K rozhovorům vedoucích pracovníků s dobrovolníky často dochází během výkonu zadané práce, nebo přímo na akci, při jejím průběhu. U dobrovolnictví na akcích se osvědčilo uspořádat pro dobrovolníky závěrečný večírek, jejímž hlavním účelem bylo poděkování dobrovolníkům za kvalitně odvedenou práci a zároveň získání názorů od nich samotných. Z takových setkání velmi často vzejdou zajímavé informace a doporučení pro zlepšení následující akce/spolupráce. Pokud se jedná o významné sportovní události, např. velká olympiáda, tam je zpětná vazba velmi vítanou záležitostí a realizuje se dotazníkovou formou.

Obvykle je zpětná vazba dobrovolná a provádí se prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo prostřednictvím sociálních sítí. Každý dobrovolník má možnost vyjádřit své stanovisko v konkrétní skupině na facebooku. Občas však dochází k situacím, kdy toto médium vyvolá lavinový efekt, a k negativnímu hodnocení se přidávají další dobrovolníci, kteří by původně takovou diskuzi nevyvolali, ale při možnosti „*přidat se, nebo přihodit*“, tak učiní. Vzápětí se vyvolá „*vzpoura*“, která je protistranou těžko korigována.

Respondent 8 se přidává s názorem, že zpětné vazby jsou za určitých okolností dokonce kontraproduktivní. Jeho zkušenost je taková, že v době, kdy si dobrovolník stěžuje na jisté skutečnosti, na samotnou nápravu je už pozdě. Pak dochází k nedorozumění, kdy se žádná změna neuskuteční a dobrovolník se následně cítí nepochopen, možná ještě hůře, přehlížen. U malých akcí se zpětná vazba od dobrovolníků nevyžaduje. U větších akcí nebo při dlouhodobé spolupráci (zápasy, turnaje), např. ve sportovních klubech, je žádoucí a potřebná. Respondent 7 uvádí, že se zvažuje její povinné zavedení. Zároveň zmiňuje novinku, že se v současnosti pracuje na mobilní aplikaci pro dobrovolnictví, jejíž součástí má být i položka týkající se zpětné vazby od dobrovolníků, možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s dobrovolnickým působením.

„*Další druh zpětné vazby funguje ze strany organizace k dobrovolníkům*“. Stanovisko organizace k činnosti dobrovolníků je nevyhnutelnou součástí komunikace. Velmi často k těmto vzájemným reakcím dochází ve stejnou dobu, při jedné příležitosti. Tudiž, jak bylo uvedeno výše, zpětná vazba se většinou poskytuje během akce, bezprostředně po ní, nebo na uspořádaném večírku, či večeři po akci. Důležitou součástí zpětné vazby

je poděkování. Poděkování je takzvanou odměnou pro dobrovolníky, slouží jako motivační prvek a nikdy by nemělo být opomenuto. Provádí se osobně, telefonicky, elektronicky prostřednictvím e-mailu a sociálních sítí. Zkušeností je, že dobrovolníci se cítí poctěni, pokud fotografie s nimi je sdílena s poděkováním na facebookovém nebo instagramovém profilu. V ojedinělých případech se však i stává, že vedení sportovní organizace neřadí dobrovolníky na první místo a poděkování vůbec neproběhne. Respondent 2 toto téma uzavírá názorem, že většinou se zpětná vazba poskytuje, nicméně v menší míře, než by si dobrovolníci zasloužili.

„*Odměňování*“ v případě dobrovolnictví je velmi diskutabilní téma. Mezi vlastníky či řediteli sportovních klubů, organizátory a koordinátory sportovních akcí, panují rozličné názory. Koordinátoři FG uvádějí jako častou vhodnou volbu odměny materiální formu v podobě sportovního (uniformního) oblečení, mezi které řadí např. trička, kraťasy, bundy, kalhoty, kšiltovky a čepice, z propagačních předmětů dále např. tleskátka a píšťalky, bloky, tužky a další. Na některých méně atraktivních akcích se dobrovolníkům finančně zajišťuje doprava, ubytování a strava. Ve velké míře také převládá názor, že odměnou je pro dobrovolníka i samotná účast na akci (v případě prestižní události), kdy dobrovolník může konkrétní zápas nebo doprovodný program vidět. Další odměnou, přínosem pro dobrovolníka je získání zkušeností při vykonávání konkrétní pracovní činnosti. Některé organizace poskytují dobrovolníkům vstupenky zdarma na mezinárodní sportovní akce v daném sportu, startovné na závod či partnerský závod, vstupenky na koncerty pořádané během roku. Méně častou variantou je odměna finanční, v takovém případě se jedná o malou, tzv. symbolickou částku (finanční příspěvek na požadované školení, nutné vybavení – např. dron atd.). Velmi zajímavá je zmínka respondenta 8, který přibližuje svoji zkušenost s dobrovolnictvím ve Švýcarsku. Ve Švýcarsku je zaveden systém, dle kterého část dobrovolníkovy odměny putuje do klubu, ve kterém dotyčný působí. Pro dobrovolníka je velká čest přičinit se k prosperitě svého klubu.

*Setkání dobrovolníků*, někdy i pravidelná, se dějí v případech, kdy se ve skupině objeví nějaký „tahoun“, akční a organizačně schopný člověk, který udržuje vztahy s ostatními dobrovolníky. Taková osoba pak vymýšlí a navrhuje společný program v podobě návštěvy divadla, kina, koncertu, výstavy atd. V rámci takového přátelství se tito lidé společně domlouvají a přihlašují i na další dobrovolné akce, kde spolu mohou trávit čas a zároveň pomáhají dobré věci. Dobrovolníci na sportovních akcích jsou sdružováni organizátory, vedoucími zaměstnanci či koordinátory ještě před zahájením události.

Některé organizace pro ně např. připraví sportovní turnaj, kde si otestují jejich zapojení do týmu a sledují, zda si vyhovují, rozumí si, doplňují se. Pro dobré fungování se vytváří skupiny dobrovolníků, ve kterých budou bezproblémově spolupracovat. K úvodnímu setkání dobrovolníků dochází také během vstupního školení, podepisování smluv, fasování oblečení a při mnoha dalších aktivitách. V případě dobrého kolektivu organizátoři jednou nebo dvakrát za rok pořádají pro dobrovolníky teambuildingové akce nebo je zvou na vánoční večírek.

Zabýváme-li se otázkou „*míry odpovědnosti, pravomoci v rozhodování*“ dobrovolníků, je nutné rozlišovat mezi dobrovolnictvím na velké či malé akci, nebo ve sportovním klubu. U velkých akcí je organizační struktura jasně daná. Buď je vedením dobrovolníků pověřen zaměstnanec, nebo je zvolen koordinátor či vedoucí skupiny, směny, konkrétního sportu, který dobrovolníkům přiřazuje úkoly, řídí je a je za celou jejich pracovní činnost a finální výsledek zodpovědný. Při opakujících se akcích je team leaderem dobrovolník, který pomáhá pravidelně a již v minulosti se osvědčil. Na menších akcích dobrovolníky řídí zaměstnanec a zodpovědnost nese organizátor akce. Nepísaným pravidlem však vždy zůstává, že dobrovolníci vykonávají svou práci zodpovědně a co nejlépe.

V České republice není zaveden systém, který by sdružoval dobrovolníky. Z rozhovorů a FG vzešla informace, že v oblasti sdružování dobrovolníků a jejich elektronické evidence spolu jednotlivé sportovní organizace nekomunikují, ani si navzájem nepomáhají. Jinak je tomu však mezi konkrétními koordinátory. Mezi koordinátory dobrovolníků různých sportovních oblastí se často setkávají bývalí spolužáci, bývalí kolegové z práce, např. sportovních klubů, a třeba i přátelé nebo spolupracovníci, kteří na tuto pozici postoupili z řad dobrovolníků. Vzájemná informovanost o situaci týkající se dobrovolníků a jejich následné doporučení a výměnu mezi těmito jednotlivými osobami funguje velmi dobře. Zástupci klubů, pořádající sportovní zápasy v jiných městech, dále zmiňují, že se setkávají s pomocí od konkrétního města nebo firmy, pro kterou je akce pořádána. Město nebo firma se tedy spoluúčastní procesu shánění dobrovolníků. 95–100 % dobrovolníků (trenérů, rozhodčích apod.) pochází z vlastních zdrojů klubu, ve kterém již dříve působili v jiné roli (členové). Zajímavostí je, že je důležité najít osobnost - „hybatele“, který se v dobrovolnické činnosti angažuje, a ostatní lidé za ním s plnou důvěrou jdou a rádi pomohou.

Je velkou snahou organizací tento problém v získávání dobrovolníků vyřešit. K tomu by měla napomoci již zmíněná mobilní aplikace. Mobilní aplikace bude sloužit jako platforma pro sdílení neobsazených pracovních pozic v klubu či nadcházejících akcí, pro které je nutné sehnat dobrovolníky. Dobrovolníci přihlášení v této aplikaci budou informováni o pracovní příležitosti, na kterou se mohou přihlásit. Díky zadaným kritériím a filtrům pro jejich třídění jsou potřeby dobrovolníků a požadavky organizací poptávajících tyto dobrovolníky jim přizpůsobeny a šity na míru. Taková komunikace by byla shledávána za oboustranně výhodnou.

### **5.1.2 Shrnutí úvodního dotazování a Focus Group**

Účastníci kvalitativního výzkumu byli zaměstnanci sportovních organizací, kteří plní i roli koordinátorů dobrovolníků. Tito respondenti ještě před zahájením Focus Group uvedli základní informace o své osobě a o systému fungování dobrovolnických aktivit. Z dialogů bylo zjištěno, že v těchto zkoumaných sportovních organizacích je nabízena široká škála pracovních činností. Kategorizací zmíněných pracovních činností se vydefinovalo 5 pracovních pozic: administrativní pracovník, asistent, dozorčí, organizátor a trenér. Pro jednotlivé pracovní pozice byly přiřazeny Belbinovy role. Z hlediska četnosti odpovědí byl nejvíce zmiňován Realizátor (tabulka 6).

Nábor dobrovolníků probíhá prostřednictvím sociálních sítí, webu či na základě osobních známostí. V České republice dosud není zaveden systém, který by sdružoval dobrovolníky. Řešením by měla být mobilní aplikace, která bude sloužit jako platforma pro sdílení neobsazených pracovních pozic v klubu či na nadcházejících akcí.

Pokud je akce prestižní a uchazečů se hlásí nadbytek, k výběrovému řízení dochází prostřednictvím osobní schůzky nebo video hovoru. Pokud se pohovory neorganizují, charakter člověka a jeho zapojení do požadované pracovní činnosti je rychle ověřeno v praxi, na základě čehož je pak dobrovolník využit v dalším projektu či odmítnut.

Pohovory zjišťující psychologické profily ve většině případů neprobíhají. Pokud jsou vyžadovány určité specifické vlastnosti či dovednosti, zjišťují se na základě vstupního pohovoru. Koordinátor obsazuje jednotlivé pracovní pozice dle svého prvního dojmu z dobrovolníka. Dobrovolníci se na akcích rozdělují do skupin na základě zkušeností, fyzických schopností, specifických vlastností, doporučení nadřízených nebo předchozích zkušeností s jejich prací.



V problematice odměňování se u respondentů setkáváme s rozličnými názory, nejčastěji je odměna poskytována v podobě sportovního oblečení nebo jinak materiálně. Na některých méně atraktivních akcích se dobrovolníkům finančně zajišťuje doprava, ubytování a strava.

Součástí práce s dobrovolníky je rovněž zpětná vazba, která je dobrovolná a provádí se prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo prostřednictvím sociálních sítí. U malých akcí se zpětná vazba od dobrovolníků nevyžaduje. U větších akcí nebo při dlouhodobé spolupráci je naopak žádoucí a potřebná.

Setkání dobrovolníků se realizují, pokud se ve skupině objeví akční a organizačně schopný člověk, který udržuje a buduje vztahy s ostatními dobrovolníky. Taková osoba pak vymýšlí a navrhuje společný program. Dobrovolníci na sportovních akcích jsou sdružováni organizátory, vedoucími zaměstnanci či koordinátory ještě před zahájením události. Přítomnost osoby, jejíž osobnostní profil odpovídá Belbinovým rolím Realizátora nebo Vyhledávače zdrojů je pro realizaci takové akce zásadní.

## **5.2 Výsledky kvantitativního výzkumu a jejich interpretace**

Dotazníkového šetření se účastnilo v konečném počtu 305 dobrovolníků. Dotazníků v elektronické podobě a prostřednictvím nástroje Click4Survey se podařilo získat 179 a v písemné podobě 126. Průměrný čas strávený nad vyplněním dotazníku byl vypočítán na 11 min. 58 s. Respondenti z většiny případů poskytli dostačující informace. Objevili se však i tací, kteří odpověď na otázku uchopili jinak. Z dotazníku tedy vzešly zajímavé výsledky a data, která jsou dále v kapitole analyzována. Finální vzorek přinesl dostatečné množství odpovědí, díky kterým bylo možné zmapovat situaci dobrovolnictví ve sportovním prostředí v České republice.

Dobrovolníci byli požádáni o vyplnění písemného, elektronického dotazníku a Belbinova testu. Dotazník je rozdělen do tří částí. První část zjišťovala základní socio-demografické informace o dobrovolníkovi, ve druhé části byl dobrovolník dotázán na svou dosavadní působnost v dobrovolnické organizaci, ve třetí části byl zjišťován jeho osobní postoj k dobrovolnictví. Čtvrtá, doplňující část, byla zaměřena na jeho výslednou roli z Belbinova testu, která je dále klíčová při posouzení adekvátnosti vykonávaných pracovních činností v dobrovolnickém projektu s rolí, kterou dobrovolník zastává. Role, která je u dobrovolníků zjišťována prostřednictvím Belbinova formuláře, byla dobrovolníkům zdarma spočítána a zaslána mailem společně s podrobnou

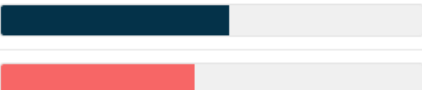
charakteristikou. Vzorek respondentů se skládal z náhodně vybraných dobrovolníků ze všech krajů České republiky, kteří se pohybují ve sportovním prostředí a byli ochotni vyplnit dotazník. Sběr dat probíhal v termínu 17. 6.–27. 8. 2020 a návratnost činila 22 %.

## 5.2.1 Situace dobrovolnictví ve sportovních organizacích

### A) Základní informace o dobrovolníkovi

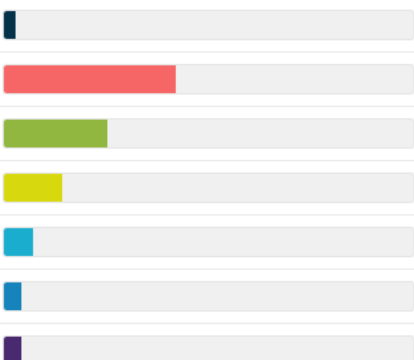
V úvodu dotazníku je respondent požádán o informace týkající se jeho věku; pohlaví; bydliště; nejvyššího dosaženého vzdělání; současné pracovní pozice; organizace, ve které dobrovolně pracuje a frekvenci, s jakou se věnuje dobrovolnictví. V této kapitole věnované analýze dat se autor zabývá jen těmi otázkami, které jsou pro zodpovězení výzkumných otázek a dosažení cíle disertační práce žádoucí, případně jinak zajímavé a překvapující.

#### Graf 1 Zastoupení pohlaví respondentů

Hodnota		Procent	Odpověď
žena		54 %	165
muž		46 %	140

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Graf 2 Věková struktura respondentů

Hodnota		Procent	Odpovědi
do 15		3 %	9
16 – 25		42 %	128
26 – 35		25 %	77
36 – 45		14 %	43
46 – 55		7 %	22
56 – 65		4 %	13
66 +		4 %	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků výzkumu vyplývá, že z 305 dotazovaných bylo 165 žen a 140 mužů. Ženy tedy tvořili 54 % celého souboru a muži 46 %. Věk respondentů se pohyboval z převážné většiny, tedy ze 42 %, v rozmezí 16–25 let. Další početnou skupinou (25 %) jsou dobrovolníci ve věku 26–35 let.

**Obrázek 9 Bydliště respondentů****Tabulka 7 Bydliště respondentů**

Jihomoravský	8
Karlovarský	6
Královéhradecký	12
Liberecký	8
Moravskoslezský	12
Olomoucký	6
Pardubický	33
Plzeňský	11
Praha	123
Středočeský	52
Ústecký	13
Vysočina	8
Zlínský	5
celkem	305

Zdroj: Obrázek 9 a Tabulka 7: Vlastní zpracování

Jak obrázek 9 a tabulka 7 napovídají, nejvíce dobrovolníků pochází z kraje hl. města Prahy (123 respondentů). Ve velkém závěsu v počtu dobrovolníků následuje kraj Středočeský (53 respondentů), dále kraj Pardubický (33 respondentů). Velmi blízko v počtu respondentů si jsou kraje Ústecký (13), Královéhradecký (12), Moravskoslezský (12) a Plzeňský (11). Totožný soubor (8 respondentů) pochází z kraje Jihočeského, Jihomoravského, Libereckého a Vysočiny. Celkem 6 respondentů pochází z kraje Karlovarského a Olomouckého a 5 ze Zlínského kraje. Takové výsledky jsou zřejmě zapříčiněny tím, že většina velkých akcí, kde je zapotřebí hodně dobrovolníků, se pořádá v Praze, nebo sídlo organizace, kde probíhá nábor dobrovolníků, je v Praze. Zároveň se dá říci, že tyto vzorky, svým poměrem v zastoupení dobrovolníků, kopírují celkovou populaci jednotlivých krajů.

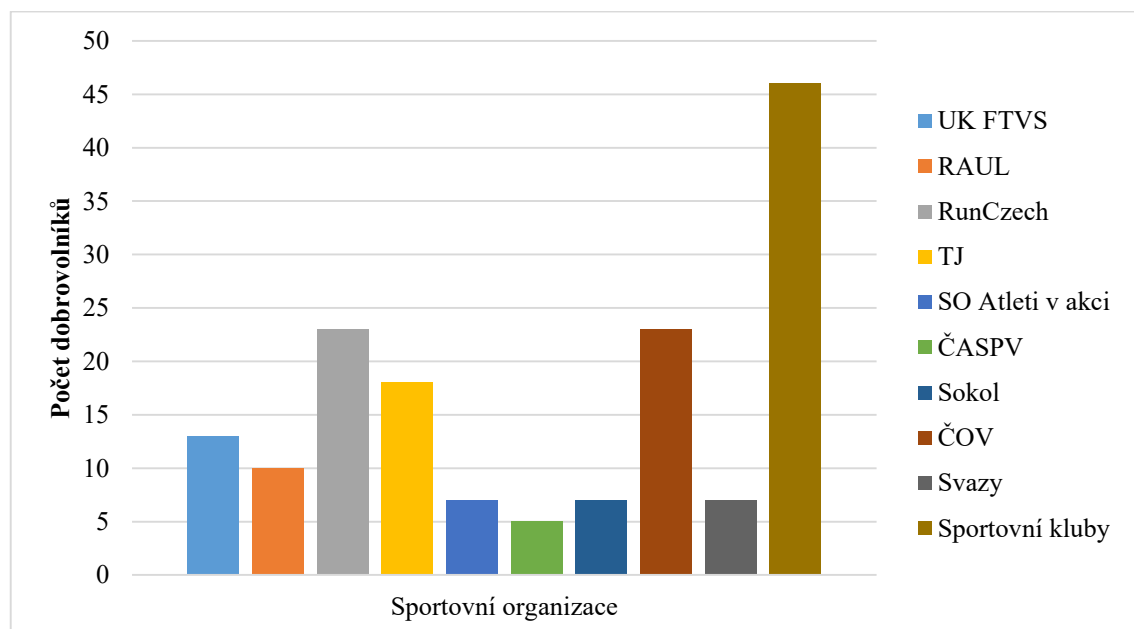
**Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

Hodnota	Procent	Odpovědí
základní	7 %	20
úplné střední vzdělání	5 %	14
středoškolské s maturitou	33 %	101
vyšší odborné	2 %	6
vysokoškolské	54 %	164

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Z grafu 3 je patrné, že největší část souboru tvořili lidé s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Tento soubor tvořilo 164 dobrovolníků, tedy 54 %. Další početnou skupinu tvoří dobrovolníci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou, 101, celkem tedy 33 %. Tento výsledek poukazuje na fakt, že dobrovolníci jsou často lidé, pro které je vzdělání důležitou složkou jejich kariérního života. Pomocí ostatním se snaží ke svému studiu získat i zkušenosti z dobrovolnické praxe. Jelikož nejpočetnější skupinu dobrovolníků tvoří osoby ve věku 16–25 let, s přihlédnutím k dokončenému vysokoškolskému vzdělání jich patrně nejvíce bude u horní hranice věkového intervalu, tedy ve věku 23–25 let.

**Graf 4 Organizace, pro kterou respondenti dobrovolně pracují**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťovala, ve které sportovní organizaci dobrovolník pomáhá. Otázka byla otevřená. Jednotlivé odpovědi byly autorem utříděny do skupin a jednotně pojmenovány. V grafu 4 jsou uvedeny ty sportovní organizace, které měly nejpočetnější zastoupení. Pokud se odpověď od respondentů objevila méně než pětkrát, v grafu vyjádřena není. Mezi tyto organizace se řadí např. Česká gymnastická federace, In motion academy – parkour, Základní škola Petrovice, Pohybová akademie Kyjov – Zohir, apod.

Mezi nejpočetnější skupinu, odkud dobrovolníci v tomto výzkumu pocházejí, patří sportovní kluby. V odpovědích se velmi často objevil fotbalový klub SK Sparta Praha (celkem 9krát) Sportovní klub vozíčkářů Praha (celkem 5krát), dále ostatní fotbalové

kluby z různých měst a vesnic, volejbalové, hokejbalové, hokejové kluby a mnoho dalších.

Další početná skupina dobrovolníků pochází ze spolku Českého olympijského výboru (ČOV) a společnosti RunCzech se shodným počtem dobrovolníků (v každé z nich 23). ČOV využívá dobrovolníky ve velkém počtu na Olympijských festivalech, v Olympijských domech v zahraničí a také v projektu České olympijské nadace. RunCzech pořádá velkolepé mezinárodní běžecké maratony, které mají vysoký ohlas i za hranicemi ČR a jsou srovnatelné s ostatními zahraničními běžeckými akcemi. Vzhledem k rozsáhlosti těchto sportovních akcí je pomoc dobrovolníků nevyhnutelnou skutečností.

Celkem 18 odpovědí bylo zaznamenáno u dobrovolníků sloužících v tělovýchovných jednotách. Uvedena byla např. TJ Spartak Slatiňany, TJ Jiskra Havlíčkův Brod, TJ Jiskra Nová Bytřice, TJ Slovan Hradec Králové, TJ Sport pro všechny Nové Město nad Metují a další.

Ve sledovaném vzorku se objevují respondenti, celkem 13 osob, kteří dobrovolně pomáhají na akcích pořádaných Fakultou tělesné výchovy a sportu UK. Mezi akce, které byly v souvislosti s UK FTVS uvedeny, patří: Sportujeme v každém věku, Sport'áček, European College of Sport Science (ECSS), Taják a Seznamovák pro studenty prvních ročníků.

Nemalé zastoupení dobrovolníků, 10 respondentů, je i ve sportovní agentuře RAUL. RAUL každoročně pořádá několik významných sportovních akcí, jako je například velmi úspěšná Jizerská 50, Primátorky, Univerzitní osmy, Běhej lesy, Sokolský běh republiky a mnohé další. V případech organizací ČOV, RunCzech a RAUL se jedná o využití dobrovolníků v rámci série několika sportovních akcí nebo závodů a dobrovolníci jsou v převážné většině hlavními pomocníky v terénu.

Shodný počet zástupců dobrovolných pracovníků, 7 respondentů, se objevuje ve Svazech, v Sokole a ve sportovní organizaci Atleti v akci. Častou odpovědí v případě zastoupení svazů byly: Český svaz kanoistiky, Český svaz ledního hokeje, Český svaz tělesně postižených sportovců nebo Svaz zápasu České republiky. Ostatní jmenované oblasti není třeba blíže konkretizovat a vysvětlovat.

Poslední skupinou, která si zaslouží prostor pro uvedení, je Česká asociace sportu pro všechny. Z této asociace se účastnilo dotazování 5 respondentů.

## Graf 5 Organizace, pro kterou respondenti dobrovolně pracují

Hodnota	Procent	Odpovědí
jednorázově - například jednou do roka 1 den	29 %	89
nepravidelně - například 5krát do roka půlden	40 %	121
dlouhodobě, pravidelně - například 2 hodiny každý týden	31 %	95

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zjišťovala, s jakou pravidelností respondent vykonává dobrovolnou činnost. Výsledky byly skoro vyrovnané. Nejvíce respondentů, 121 osob (40 %) se dobrovolnictví věnuje nepravidelně, zhruba 5krát do roka, 95 dobrovolníků se dobrovolnické činnosti věnuje dlouhodobě a 89 dobrovolníků se účastní jednorázových akcí, tedy nárazově. Je obdivuhodné, že 31 % dobrovolníků pomáhá pravidelně každý týden. S velkou pravděpodobností se bude jednat o osoby, které se dobrovolně angažují v pozicích trenérů, nebo funkcionářů ve sportovních klubech. Nepravidelná, popřípadě jednorázová výpomoc se zřejmě týká účasti dobrovolníka na jednorázových akcích, například na běžkařských závodech, na olympijských festivalech a dalších soutěžích, zápasech vyhlášených sportovními svazy apod.

### B) Sportovní organizace, pro kterou dobrovolník pracuje

Ve druhé části dotazníků je respondent vyzván k zodpovězení otázek týkajících se jeho dobrovolné aktivity v konkrétní sportovní organizaci. Dobrovolník se vyjadřuje k pracovním činnostem, které v organizaci vykonává; doporučuje Belbinovu roli, která je pro uvedenou pozici vhodná, a hodnotí svou spokojenost s vykonávanou prací. Spokojenost dobrovolníka s vykonáváním přidělených úkolů od koordinátorů je blíže zkoumána v kapitole 5.2.3 této výsledkové části práce.

### Pojmenování vykonávané dobrovolnické práce respondentů:

Respondenti byli touto otázkou dotázáni na název pracovní pozice. Obecně se předpokládalo, že dobrovolníci odpoví jednoslovně, v krátkosti, jak je jejich pracovní pozice pojmenována. Ve většině případů však uváděli popis všech činností, kterým se věnují. Z tohoto důvodu byly uvedené pracovní činnosti podle podobnosti roztříděny do několika skupin a dále trychtýřovou metodou sloučeny až do jedné finální kategorie, které byl udělen název. Název takové skupiny činností byl zvolen způsobem, aby svou

charakteristikou co nejlépe vystihoval pracovní náplň těchto dotazovaných dobrovolníků. Níže je uveden výčet nejčtenějších pracovních činností s jejich kategorizací.

**Tabulka 8 Kategorizace pracovních činností**

Kategorizace	Názvy
Trenér/Instruktor/Cvičitel/Rozhodčí	Trenér
Asistent/Pomocník/Pravá ruka organizátora/Řidič	Asistent
Administrativní pracovník	Administrativní pracovník
Dozorce/Dohled/Kontrola/Údržba/Úklid	Dozorčí
Organizátor/Pořadatel/Koordinátor/Vedoucí/Předseda klubu	Organizátor

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 9 Pracovní pozice**

Nejčastěji uvedená pracovní činnost nebo její obdoba		Název pracovní pozice	Počet dobrovolníků
administrace	akreditace	Administrativní pracovník	11 (3,6 %)
registrace			
informační poradenství v terénu	hlavní výpomoc a pravá ruka organizátora v terénu	Asistent	57 (18,7 %)
obsluha V.I.P. hostů	řidič		
poradce tanečního choreografa	podílení se na počátečních přípravách akce		
moderátor	redaktor		
dohled nad fair-play	pomoc při stavbě závodní trati	Dozorčí	72 (23,6 %)
dohled nad bezpečností	správa občerstvovací stanice		
dozor na parkovišti	správa ztrát a nálezů		
technická četa	správa šatny, zázemí sportovců		
kontrola u startu a cíle	dohled nad dětmi		
organizátor akce	koordinátor akce	Organizátor	59 (19,3 %)
předseda klubu/oddílu	ředitel sportovní akce		
vedoucí sportovních kempů	pořadatel akce		
trenér, rozhodčí	lektor	Trenér	84 (27,5 %)
instruktor	cvičitel		
rodina	Gigathlon Czech Republic	Nelze zařadit	22 (7,2 %)
dárce	RunCzech		

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky 9, nejvíce dobrovolníků se objevuje na pozici trenéra (celkem 84). Pokračujeme-li v četnosti obsazenosti rolí, následuje pozice dozorčího (72 dobrovolníků). S podobným počtem je na tom pozice organizátora (59) a asistenta (57). Menší počet dobrovolníků pomáhá na pozici administrativního pracovníka (11). Je samozřejmostí, že v praxi se objevují i jiné pozice. Zde jsou uvedeny ty nejčastější.

Nabízí se otázka, jaké jsou charakteristiky jednotlivých pozic. Tomuto vymezení je věnován prostor právě zde, jelikož odpovědi na tuto otázku pomohou v lepším popisu/charakteristice pracovních činností a definování jejich názvů.

V tomto výzkumu, ve sportovní oblasti dobrovolnictví, je **Asistent** považován za vyšší post, za osobu, která má zodpovědnost za svůj výkon a často i za výkony ostatních. Je tzv. poradním orgánem hlavního organizátora či vedoucího daného projektu a má rozhodovací pravomoc. Asistent je vybírán na základě sympatií s osobou, se kterou je v bezprostředním kontaktu, musí být spolehlivý a v rizikových situacích jednat podle svého nejlepšího uvážení. Takový dobrovolník je často vybrán na základě předchozí spolupráce a dobré zkušenosti. Často se rekrutuje z řad dobrovolníků na pozicích dozorčích.

**Dozorčím** je řadový dobrovolník, nejčastěji nováček, od kterého není jasné, co lze očekávat. Takový dobrovolník není zasvěcen do důležitých složitých činností, není na něj uvalena vysoká zodpovědnost. Nejčastěji plní zadání svého vedoucího, tudíž o autonomii nemůže být řeč. I když se může zdát, že tito dobrovolníci nemají v organizaci důležitou funkci, je nutné dodat, že jsou nepostradatelní. Oni jsou právě ti „mravenečci“, díky kterým je možné sportovní akci realizovat. Jsou to lidé v pozadí, kteří vstávají v 5 hodin ráno, aby v 8 hodin byla postavená trať pro závodníky. Kontrolují, aby vše probíhalo podle plánu, případně včas předešli problémům, kam síly hlavního organizačního týmu už nesahají. I když se taková práce zdá jako bezvýznamná, tito dobrovolníci mají velký podíl na úspěchu celého projektu.

**Administrativní pracovník** pomáhá s kontrolou registrovaných účastníků závodu, přihlášených návštěvníků, akreditací pracovníků či jiných pozvaných hostů apod.

Tři výše zmíněné pozice se ve velké míře objevují ve sportovních organizacích pořádajících jednorázové sportovní akce či série závodů. Nyní jsou popsány pozice, které svojí pracovní náplní spadají jak do organizování jednorázových sportovních akcí, tak pravidelnou činností ve sportovních klubech.



Početná skupina dobrovolných činnosti je shrnuta do pozice **Organizátora**. Organizátorem je míněn např. ředitel klubu, předseda výkonného výboru klubu, pořadatel závodů klubu, organizátor sportovní akce, koordinátor jednotlivých činností na akci, či koordinátor osob na ní se podílejících. Jedná se o vedoucí pozice s vysokou mírou zodpovědnosti a náročností pro bezproblémové zvládnutí. Takový dobrovolník se již v daném prostředí nepohybuje poprvé. Má jisté znalosti a zkušenosti požadované pro konkrétní projekt, deleguje pravomoc na ostatní členy organizačního týmu, ostatní pracovníky a dobrovolníky rozděluje na pozice, na které se dle svého uvážení hodí, nebo se na ně přihlásí.

Nejpočetnější skupinou osob, která vykonává dobrovolnickou práci, je v tomto výzkumu bezkonkurenčně pozice **Trenéra**. Do této skupiny se řadí všichni lektori (např. tanečních, jógových, a dalších lekcí), instruktoři (např. parkouru, pilates, fitness a kulturistiky, týdenních sportovních kempů pro děti apod.), trenéři a rozhodčí (např. sportovní gymnastiky, volejbalu, basketbalu, a dalších) a cvičitelé v Sokole, v Asociaci sportu pro všechny (ASPV).

Poslední skupinu (**Nelze zařadit**) tvoří dobrovolníci, kteří svou pracovní činnost v dotazníku konkrétně nevymezili, ani neuvedli název pracovní pozice.

### Graf 6 Optimální Belbinova role pro vykonávanou pracovní pozici dle názoru respondenta

Hodnota	Procent	Odpovědí
vykonavatel (realizátor)	36 %	109
vůdce (koordinátor)	17 %	51
usměrňovač	7 %	22
inovátor	3 %	8
vyhledávač zdrojů	1 %	2
pozorovatel, vyhodnocovač	8 %	23
týmový hráč	15 %	47
dokončovač, kompletovač	4 %	12
specialista	10 %	31

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 6 je patrné, že 109 dobrovolníků (36 %) za optimální Belbinovu roli ke své uvedené náplni práce (pracovní činnosti) přiřadilo **Vykonavatele (Realizátora)**.

51 dobrovolníků (17 %) se přiklání k roli **Vůdce (Koordinátora)** a 47 dobrovolníků (15 %) k roli **Týmového hráče**. Pro zajímavější a přínosnější výstup z těchto dat se nabízí možnost jejich porovnání s pracovní pozicí, ke které tuto roli přiřazovali. Nutno podotknout, že dobrovolníci předem nebyli seznámeni s Belbinovým testem, ani charakteristikou jeho rolí. S vysokou pravděpodobností se tedy mohlo stát, že tyto nejčastěji zmíněné role označili z důvodu toho, že z jejich pojmenování dokázali vydedukovat i vlastnosti, které se s nimi pojí. I když si myslím, že se mezi Belbinovými rolemi neobjevuje taková, která by v respondentovi nezbudila sebemenší představu o jejím obsahu, povinnosti v tomto výzkumu je zvažovat všechna možná východiska. Z tohoto důvodu nejsou optimální role dle dobrovolníků začleněny do celkového výzkumu, ve kterém se řeší souvislost mezi pracovními pozicemi a vhodnými Belbinovými rolemi.

Na druhém nejfrekventovanějším místě se umístila role Koordinátora/Vůdce. Z hlediska dobrovolnictví se jedná o poměrně zajímavý fakt, jelikož lze předpokládat, že dobrovolníky budou představovat spíše lidé submisivní, plnící úkoly, namísto lidí vůdcovského charakteru. 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. Lidé pak mohou mít tendence si tuto potřebu naplňovat právě v dobrovolnické činnosti a snaží se obsadit pozice, kde se mohou cítit v rozhodující pozici.

### **C) Postoj k dobrovolnictví obecně**

Ve třetí části dotazníku je dobrovolník tázán na postoj k dobrovolnictví obecně. Dobrovolník se vyjadřuje k přínosu dobrovolnictví pro sebe samotného, i co se týká nabytých znalostí a zkušeností

## Graf 7 Co respondenti přináší vykonávaná dobrovolnická práce

Hodnota		Procent	Odpovědí
dobrý pocit		72 %	221
uplatnění, vyzkoušení svých schopností		40 %	121
nové zkušenosti a poznatky		45 %	136
nová přátelství a kontakty		49 %	148
nové zážitky		28 %	84
zábava		29 %	87
nový pohled na společnost a na svět		11 %	35
změna postavení ve společnosti		5 %	15
jiné, co?		5 %	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí, maximálně však 3. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla, že dobrovolnickou činnost vykonává pro dobrý pocit (72 %), mnozí také uváděli, že rádi vyzkoušejí své schopnosti (40 %), získají nové zkušenosti a poznatky (45 %), a v neposlední řadě naváží nová přátelství a získají kontakty (49 %).

## Graf 8 Využití znalostí nebo zkušeností získaných při dobrovolnické činnosti v jejich práci nebo studiu

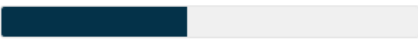

Hodnota		Procent	Odpovědí
ne		53 %	162
ano, jaké?		47 %	143

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této otázky lze vysledovat, zda je dobrovolnická práce pro respondenty přínosná s ohledem na získané znalosti či schopnosti. Odpovědi na tuto otázku jsou skoro vyrovnané, nicméně o 6 % převažuje odpověď s tvrzením, že znalosti či zkušenosti získané dobrovolnou činností v práci nebo při studiu využity nebyly. O motivaci dobrovolníků toho v minulosti bylo napsáno v odborných publikacích a závěrečných pracích mnoho, nicméně stále se jedná o tematiku, která se v čase rychle vyvíjí stejně tak rychle, jako preference lidí v dnešní uspěchané době. V tomto provedeném výzkumu

na konkrétním vzorku dobrovolníků lze konstatovat, že tito dobrovolní pomocníci staví na přední místa důležitosti jejich ochoty pomáhat: svůj dobrý pocit, získání přátelství a kontaktů, poznatků, zkušeností a zábavně strávit volný čas. Jelikož je tato disertační práce zaměřena na pracovní pozice a charakteristiky dobrovolníků dle jejich výsledných Belbinových rolí, není zde věnováno více prostoru pro hlubší zamyšlení se a polemiku nad problematikou motivace. Zároveň je problematika motivace v souvislosti s dobrovolnictvím nejčastěji řešeným tématem mnoha výzkumníků.


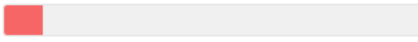
### Graf 9 Zajímavost pozice jako placené pracovní činnosti respondenta

Hodnota		Procent	Odpovědi
ne		45 %	136
ano		55 %	169

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku je možné zjistit, zda je tato pracovní pozice pro dobrovolníka dostatečně motivující pro budoucí zapojení se do dobrovolné činnosti. Jak je z grafu patrné, odpovědi jsou skoro vyrovnané. Pozitivním výsledkem však je, že pro 55 % (169) dobrovolníků je tato pozice zajímavá. Bohužel vysoké procento respondentů, 45 % (136), uvedlo, že by se jí jako placené práci nevěnovalo. Zdá se, že u této méně početnější skupinky lidí převažuje altruismus, touha pomoci pro dobrou věc nad spokojeností s náplní práce. Z tohoto důvodu se dobrovolnictví rádi věnují, nicméně jako placenou práci by ji vykonávat nechtěli.

### Graf 10 Doporučení dobrovolnické činnosti pro kamarády respondentů

Hodnota		Procent	Odpovědi
ano, proč?		91 %	276
ne, proč?		9 %	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky na tuto otázku jsou jednoznačné. Horentní množství, celkem 91 %, tedy 276 dobrovolníků, by tuto činnost svým kamarádům doporučilo. Jen 9 %, 28 dobrovolníků, by tuto činnost svým kamarádům nedoporučilo.

V souvislosti s danou odpovědí měli respondenti zároveň uvést důvod, proč odpověděli určitým způsobem. Ve většině případů (seřazeno za sebou od nejčastější odpovědi) dobrovolníci podněcují k dobrovolnictví z důvodu nových zážitků, přátelství, kontaktů, příjemného pocitu pomoci druhým, z pocitu naplnění, užitečného trávení volného času, získávání a předávání zkušeností a mnoho dalších.

Dobrovolníci, kteří nedoporučují věnovat se dobrovolnictví, uvedli nejčastěji tyto důvody: časová náročnost, pomoc ostatním na úkor opomíjení své vlastní rodiny, každý se má rozhodovat podle svého – nechci ovlivňovat apod.

#### **D) Belbinova role**

Čtvrtá část dotazníkového šetření obsahovala Belbinův test, jehož výsledky přinesly odpověď na jednu z výzkumných otázek. Bližší informace o procesu vyplňování Belbinova testu a analýze výsledků je uvedeno v následující části.

#### **Výsledná role dobrovolníků z Belbinova testu**

V závěru elektronického dotazování byl umístěn Belbinův test (neboli dotazník, formulář), který odhalil zastávanou roli dobrovolníka.

Belbinův test měl celkem sedm sekcí. Bylo nezbytné, aby respondent v každé sekci obodoval ta tvrzení, která ho nejlépe vystihovala. Respondent mohl obodovat jedno, dvě nebo více tvrzení, a to takovým způsobem, že mezi ně rozdělí vždy deset bodů v každé sekci. Musel tedy vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci. Zároveň v každé sekci muselo být alespoň jedno tvrzení bez bodu.

Například v jedné sekci respondent mohl označit tři tvrzení, o kterých si myslel, že ho vystihují. Jedno tvrzení ho vystihovalo dobře, zatímco druhá dvě se k němu hodila jen občas. V tomto případě mohl prvnímu tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylá dvě. V jiné sekci se mohl rozhodnout, že označí dvě tvrzení, která ho vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, měl přiřadit každému tvrzení 5 bodů a podobně.

Výsledná role Belbinova testu byla dobrovolníkům zdarma vypočtena na základě již dříve prověřeného a spolehlivého vzorce. Dobrovolníci na konci testu byli vyzváni, že v případě zájmu získat výsledek testu, mohou na sebe uvést kontakt a bude jim zaslán. Výzkumník tyto respondenty kontaktoval s výsledky a příloženým dokumentem, kde byly jednotlivé Belbinovy role popsány. Dobrovolníci tak dostali zpětnou vazbu

ke svému chování v týmu, která jim může být do budoucna výhodou např. při výběru pracovní pozice v jakékoliv placené organizaci.

V tabulce 10 je prezentováno pořadí Belbinových rolí podle toho, jak se u dobrovolníků objevovaly nejčastěji.

**Tabulka 10 Výsledné role dobrovolníků**

Role	Celkem
Realizátor	54 (17,7 %)
Týmový hráč	51 (16,7 %)
Specialista	46 (15,1 %)
Dokončovatel	31 (10,2 %)
Usměřovač	30 (9,8 %)
Nulové body	24 (7,9 %)
Inovátor	22 (7,2 %)
Koordinátor	14 (4,6 %)
Více rolí	14 (4,6 %)
Pozorovatel	11 (3,6 %)
Vyhledávač zdrojů	8 (2,6 %)
Celkem	305 (100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 10 lze sledovat, že nejvyšší zastoupení v počtu dobrovolníků má Belbinova role **Realizátor**, celkem 54 respondentů (17,7 %). Velmi těsně za touto rolí se umísťuje role **Týmového hráče**, 51 respondentů (16,7 %), kterou následuje role **Specialisty**, 46 osob (15,1 %). V tabulce je možné si všimnout termínu **Více rolí**. Více rolí obsadili dobrovolníci, kterým bylo zjištěno se shodným počtem již několik rolí. Takových dobrovolníků bylo celkem 14 (4,6 %), což je z počtu 305 respondentů celkem zanedbatelné množství.

### 5.2.2 Hlavní statistická zjištění

Cílem práce bylo ověřit existenci vztahu mezi pracovní pozicí a rolí. Vzhledem k tomu, že tento vztah může ovlivňovat pohlaví, byl zkoumán i vztah pracovní pozice a role k pohlaví. V prvním kroku byl ověřen vliv pohlaví na rozdělení rolí a poté vliv pohlaví na rozdělení pracovního zařazení, tedy pracovní pozice. Pro ověření závislosti byl použit  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce.

V této kapitole jsou zjišťovány následující vztahy:

#### A. Vliv pohlaví na rozdělení rolí

- B. Vliv pohlaví na rozdělení pracovních pozic
- C. Vztah mezi pracovními pozicemi a rolí

### 5.2.2.1 Vliv pohlaví na rozdělení rolí

Testovaná hypotéza pro vliv pohlaví na rozdělení rolí je ve tvaru:

- H0: Mezi pohlavím a rozdělení rolí neexistuje závislost.
- H1: Mezi pohlavím a rozdělení rolí existuje závislost.

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 11. Rozdělení hodnot je vidět i na grafu 11. Z dat je patrné, že ženy častěji, než muži zastávají roli Dokončovatele, Realizátora, Specialistu, Týmového hráče nebo mají Více rolí. Zatímco u mužů převládá např. Inovátor, Pozorovatel či Usměrňovač.

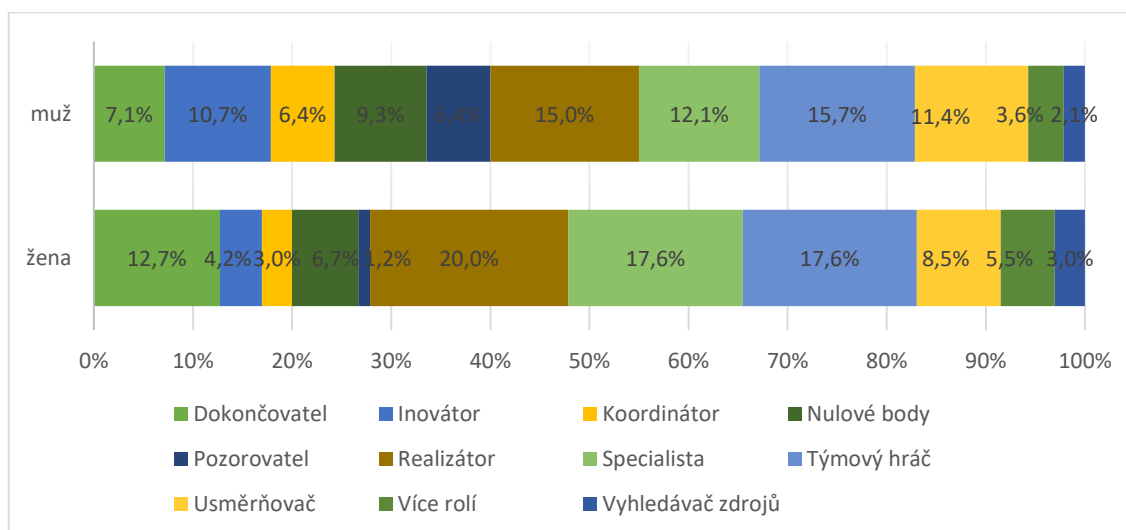
Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce je testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  zamítnuta ( $G = 19,190$ ;  $p$ -hodnota = 0,038). Mezi pohlavím a rozdělení rolí existuje statisticky významná závislost.

**Tabulka 11 Kontingenční tabulka pro pohlaví a roli**

		Pohlaví		Celkem
		muž	žena	
Role	Dokončovatel	10 (7,1 %)	21 (12,7 %)	31 (10,2 %)
	Inovátor	15 (10,7 %)	7 (4,2 %)	22 (7,2 %)
	Koordinátor	9 (6,4 %)	5 (3 %)	14 (4,6 %)
	Nulové body	13 (9,3 %)	11 (6,7 %)	24 (7,9 %)
	Pozorovatel	9 (6,4 %)	2 (1,2 %)	11 (3,6 %)
	Realizátor	21 (15 %)	33 (20 %)	54 (17,7 %)
	Specialista	17 (12,1 %)	29 (17,6 %)	46 (15,1 %)
	Týmový hráč	22 (15,7 %)	29 (17,6 %)	51 (16,7 %)
	Usměrňovač	16 (11,4 %)	14 (8,5 %)	30 (9,8 %)
	Více rolí	5 (3,6 %)	9 (5,5 %)	14 (4,6 %)
	Vyhledávač zdrojů	3 (2,1 %)	5 (3 %)	8 (2,6 %)
Celkem		140 (100 %)	165 (100 %)	305 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 11 Vztah pohlaví a role**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2.2 Vliv pohlaví na rozdělení pracovních pozic

Testovaná hypotéza pro vliv pohlaví na rozdělení pracovních pozic je ve tvaru:

- H0: Mezi pohlavím a pracovní pozicí osob není statisticky významný vztah.
- H1: Mezi pohlavím a pracovní pozicí osob je statisticky významný vztah.

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 12. Rozdělení hodnot vidíme i na grafu 12. Ženy častěji, než muži mají pracovní pozici Administrativní pracovník, Asistent či Dozorčí. Muži jsou častěji Organizátory.

Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce je testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  zamítnuta ( $G = 12,075$ ;  $p$ -hodnota = 0,034). Mezi pohlavím a pracovní pozicí osob je statisticky významný vztah.

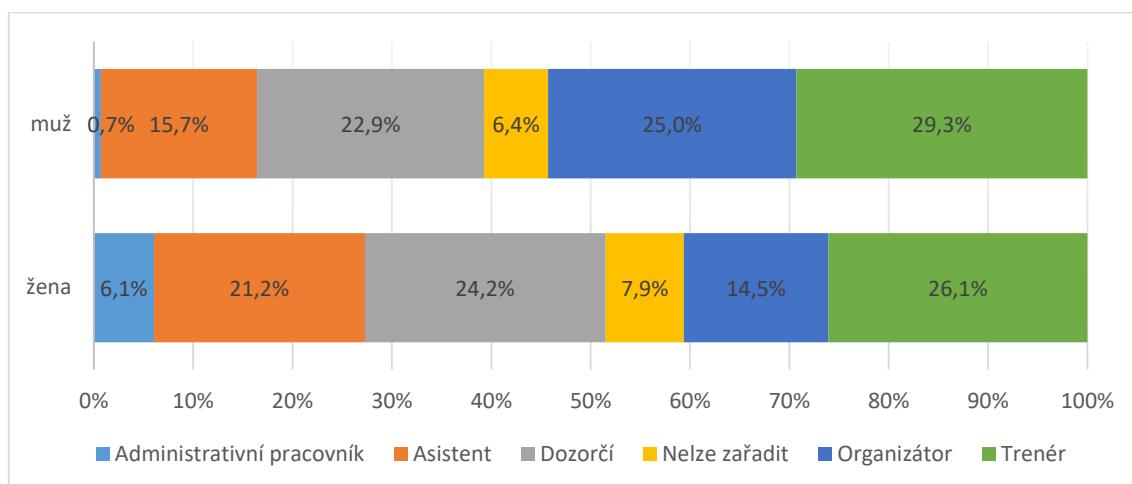
**Tabulka 12 Kontingenční tabulka pro pohlaví a pracovní pozice**

		Pohlaví		Celkem
		muž	žena	
Pracovní pozice	Administrativní pracovník	10 (6,1 %)	1 (0,7 %)	11 (3,6 %)
	Asistent	35 (21,2 %)	22 (15,7 %)	57 (18,7 %)
	Dozorčí	40 (24,2 %)	32 (22,9 %)	72 (23,6 %)
	Nelze zařadit	13 (7,9 %)	9 (6,4 %)	22 (7,2 %)
	Organizátor	24 (14,5 %)	35 (25 %)	59 (19,3 %)
	Trenér	43 (26,1 %)	41 (29,3 %)	84 (27,5 %)
Celkem		165 (100 %)	140 (100 %)	305 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf 12 Vztah pohlaví a pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se prokázalo, že pohlaví má statisticky významný vliv na obě sledované proměnné, tj. rozdělení role a pracovní pozici, v další analýze jsou výpočty provedeny vždy pro celkový vzorek a následně pro muže a ženy zvlášť. Jelikož u všech třech sledovaných skupin nejsou v kontingenční tabulce zdaleka dodrženy předpoklady pro použití  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce, bude použit  $\chi^2$  test dobré shody. Posuzováno je vždy dané pracovní zařazení a celkové rozdělení rolí.

### 5.2.2.3 Celkový soubor

Výsledná kontingenční tabulka a graf je vidět v tabulce 13 a grafu 13. Z celkového pohledu 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 je nejčastěji v roli Specialisty a Trenér v roli Realizátora.

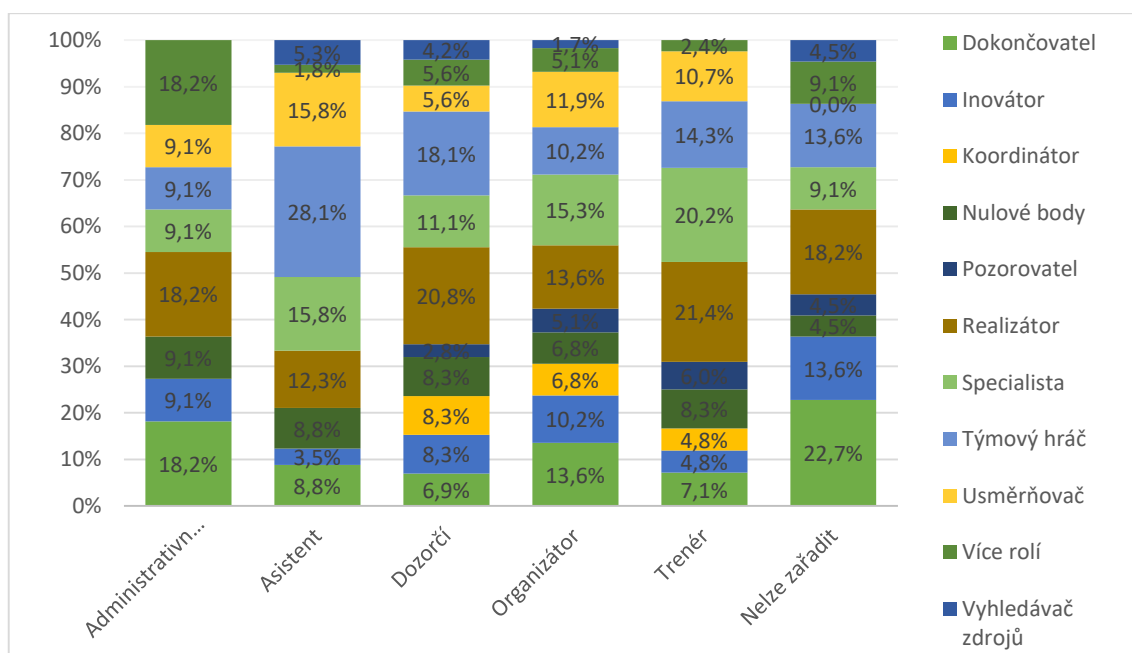
**Tabulka 13 – Vztah role a pracovní pozice – celkový soubor**

		Pracovní pozice						Celkem
		Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit	
Role	Dokončovatel	2 (18,2 %)	5 (8,8 %)	5 (6,9 %)	8 (13,6 %)	6 (7,1 %)	5 (22,7 %)	31 (10,2 %)
	Inovátor	1 (9,1 %)	2 (3,5 %)	6 (8,3 %)	6 (10,2 %)	4 (4,8 %)	3 (13,6 %)	22 (7,2 %)
	Koordinátor	0 (0 %)	0 (0 %)	6 (8,3 %)	4 (6,8 %)	4 (4,8 %)	0 (0 %)	14 (4,6 %)
	Nulové body	1 (9,1 %)	5 (8,8 %)	6 (8,3 %)	4 (6,8 %)	7 (8,3 %)	1 (4,5 %)	24 (7,9 %)
	Pozorovatel	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (2,8 %)	3 (5,1 %)	5 (6 %)	1 (4,5 %)	11 (3,6 %)
	Realizátor	2 (18,2 %)	7 (12,3 %)	15 (20,8 %)	8 (13,6 %)	18 (21,4 %)	4 (18,2 %)	54 (17,7 %)
	Specialista	1 (9,1 %)	9 (15,8 %)	8 (11,1 %)	9 (15,3 %)	17 (20,2 %)	2 (9,1 %)	46 (15,1 %)

	Pracovní pozice						Celkem
	Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit	
Týmový hráč	1 (9,1 %)	16 (28,1 %)	13 (18,1 %)	6 (10,2 %)	12 (14,3 %)	3 (13,6 %)	51 (16,7 %)
Usměrňovač	1 (9,1 %)	9 (15,8 %)	4 (5,6 %)	7 (11,9 %)	9 (10,7 %)	0 (0 %)	30 (9,8 %)
Více rolí	2 (18,2 %)	1 (1,8 %)	4 (5,6 %)	3 (5,1 %)	2 (2,4 %)	2 (9,1 %)	14 (4,6 %)
Vyhledávač zdrojů	0 (0 %)	3 (5,3 %)	3 (4,2 %)	1 (1,7 %)	0 (0 %)	1 (4,5 %)	8 (2,6 %)
<b>Celkem</b>	<b>11 (100 %)</b>	<b>57 (100 %)</b>	<b>72 (100 %)</b>	<b>59 (100 %)</b>	<b>84 (100 %)</b>	<b>22 (100 %)</b>	<b>305 (100 %)</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 13 Vztah role a pracovní pozice – celkový soubor**



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 13 byl proveden  $\chi^2$  test dobré shody. Testované hypotézy pro jednotlivá zařazení jsou ve tvaru:

- H0: Rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice odpovídá celkovému rozdělení rolí.
- H1: Rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice neodpovídá celkovému rozdělení rolí.

Výsledky testu pro celkový soubor je vidět v tabulce 14. I když byly v datech vidět určité rozdíly v přiřazení rolí k různým pracovním pozicím, jelikož všechny p-hodnoty jsou větší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , ani v jednom případě není testovaná hypotéza zamítnuta, tj. rozdělení rolí v rámci všech pracovních pozic odpovídá celkovému

rozdělení rolí a tím pádem je možné říci, že mezi pracovní pozicí a rolí v rámci celkového vzorku neexistuje statisticky významný vztah.

**Tabulka 14 Výsledky  $\chi^2$  testu dobré shody – celkový soubor**

	Pracovní pozice					
	Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit
Testové kritérium	7,040	15,848	6,583	5,007	8,363	10,144
p-hodnota	0,722	0,104	0,764	0,891	0,593	0,428

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zhodnocení vztahů mezi rolí a pracovní pozicí neboli pracovním zařazením, nebylo možné použít klasické testy pro sledování závislosti mezi oběma proměnnými, tj.  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce, protože nebyly dodrženy předpoklady pro tuto metodu (tj. že musí existovat maximálně 20 % očekávaných četností menší než 5). Na základě tohoto faktu byl pro sledování vztahu mezi těmito proměnnými zvolen jiný test, a to  $\chi^2$  dobré shody, který však neřeší kompletně celou kontingenční tabulku (matici) najednou, ale je možné jej využít pouze pro jednotlivé sloupce (resp. řádky), tj. vektory. Zároveň se musely tím pádem stanovit teoretické četnosti, se kterými se budou ostatní sloupce, resp. řádky porovnávat. Jako teoretické četnosti byly zvoleny četnosti celkového rozdělení rolí, bez rozdělení pozic. Předpoklad pro hypotézu poté byl, že pokud by u jednotlivých pozic převažovali některé role než u celkového rozdělení rolí, dalo by se říci, že mezi pracovní pozicí a rolí existuje statisticky významný vztah. Proto je i takto formulovaná hypotéza  $H_0$ , resp.  $H_1$ .

V případě hypotézy  $H_0$ , tedy předpokládáme, že rozdělení rolí je ve všech pracovních pozicích stejné jako u celkového rozdělení, a tudíž tam žádné rozdíly mezi pozicemi nejsou. Např. Dokončovatel má celkové zastoupení 10 %, dá se předpokládat, že tento podíl bude přibližně u všech pozic, neměl by tedy např. Dozorčí mít např. 50 %, ale třeba 11 %. Tím pádem můžeme říci, že mezi rolí a pracovní pozicí neexistují statisticky významné vztahy.

Zatímco v případě hypotézy  $H_1$  předpokládáme, že pokud by se rozdělení rolí lišilo v dané pracovní pozici od celkového rozdělení, u dané pozice by mohl existovat vztah mezi pracovními pozicemi a rolemi. Pokud by to bylo potvrzeno u všech pracovních pozic, můžeme tvrdit, že mezi rolí a pracovní pozicí existuje statisticky významný vztah.

V našem případě, kdy pro všechny pracovní pozice byly p-hodnoty vyšší než  $\alpha = 5\%$ , testovanou hypotézu  $H_0$  nezamítáme, tj. u žádného rozdělení nebyly statisticky významné rozdíly od celkového rozdělení rolí a tudíž nezáleželo na tom, jakého je osoba pracovního zařazení, ale podíly rolí zůstávali stále stejné.

Jinými slovy je možné říci, že ať je osoba přidělena na jakoukoliv pracovní pozici, má stále stejnou pravděpodobnost mít určitou roli.

### A. Muži

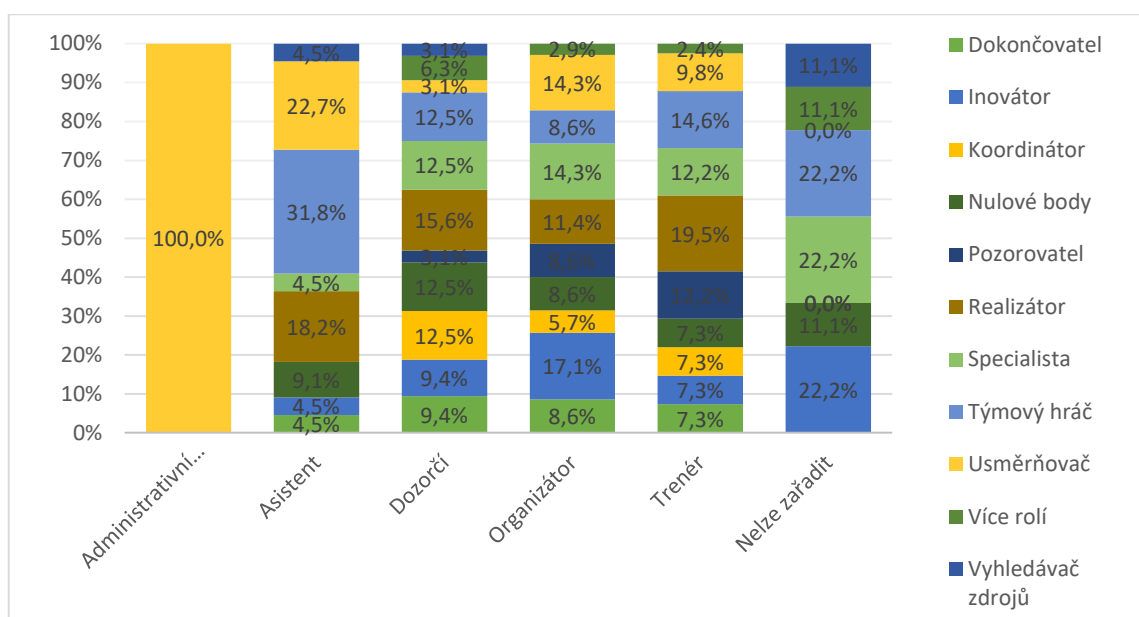
Výsledná kontingenční tabulka a graf pouze pro muže lze vidět v tabulce 15 a grafu 14. V případě mužů je Administrativní pracovník v roli Usměrnovače, Asistent nejčastěji v roli Týmového hráče, Dozorčí je nejčastěji v roli Realizátora. Organizátor je nejčastěji v roli Inovátora a Trenér v roli Realizátora.

**Tabulka 15 Vztah role a pracovní pozice – muži**

		Pracovní pozice						Celkem
		Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit	
Role	Dokončovatel	0 (0 %)	1 (4,5 %)	3 (9,4 %)	3 (8,6 %)	3 (7,3 %)	0 (0 %)	10 (7,1 %)
	Inovátor	0 (0 %)	1 (4,5 %)	3 (9,4 %)	6 (17,1 %)	3 (7,3 %)	2 (22,2 %)	15 (10,7 %)
	Koordinátor	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (12,5 %)	2 (5,7 %)	3 (7,3 %)	0 (0 %)	9 (6,4 %)
	Nulové body	0 (0 %)	2 (9,1 %)	4 (12,5 %)	3 (8,6 %)	3 (7,3 %)	1 (11,1 %)	13 (9,3 %)
	Pozorovatel	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,1 %)	3 (8,6 %)	5 (12,2 %)	0 (0 %)	9 (6,4 %)
	Realizátor	0 (0 %)	4 (18,2 %)	5 (15,6 %)	4 (11,4 %)	8 (19,5 %)	0 (0 %)	21 (15 %)
	Specialista	0 (0 %)	1 (4,5 %)	4 (12,5 %)	5 (14,3 %)	5 (12,2 %)	2 (22,2 %)	17 (12,1 %)
	Týmový hráč	0 (0 %)	7 (31,8 %)	4 (12,5 %)	3 (8,6 %)	6 (14,6 %)	2 (22,2 %)	22 (15,7 %)
	Usměrnovač	1 (100 %)	5 (22,7 %)	1 (3,1 %)	5 (14,3 %)	4 (9,8 %)	0 (0 %)	16 (11,4 %)
	Více rolí	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (6,3 %)	1 (2,9 %)	1 (2,4 %)	1 (11,1 %)	5 (3,6 %)
	Vyhledávač zdrojů	0 (0 %)	1 (4,5 %)	1 (3,1 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (11,1 %)	3 (2,1 %)
Celkem		1 (100 %)	22 (100 %)	32 (100 %)	35 (100 %)	41 (100 %)	9 (100 %)	140 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 14 Vztah role a pracovní pozice – muži**



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 15 pro muže byl také proveden  $\chi^2$  test dobré shody. Testované hypotézy pro jednotlivé pozice jsou ve tvaru:

- H0: U mužů rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice odpovídá celkovému rozdělení rolí.
- H1: U mužů rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice neodpovídá celkovému rozdělení rolí.

Výsledky testu pro soubor mužů jsou vidět v tabulce 16. Jelikož všechny p-hodnoty jsou větší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , ani v jednom případě opět testovaná hypotéza není zamítnuta, tj. rozdělení rolí v rámci všech pracovních pozic odpovídá celkovému rozdělení rolí a tím pádem je možné říci, že mezi pracovní pozicemi a rolí v rámci souboru mužů neexistuje statisticky významný vztah.

**Tabulka 16 Výsledky  $\chi^2$  testu dobré shody – muži**

	Pracovní pozice					
	Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit
Testové kritérium	7,750	12,479	5,951	4,363	4,499	11,129
p-hodnota	0,653	0,254	0,819	0,929	0,922	0,348

Zdroj: vlastní zpracování

## B. Ženy

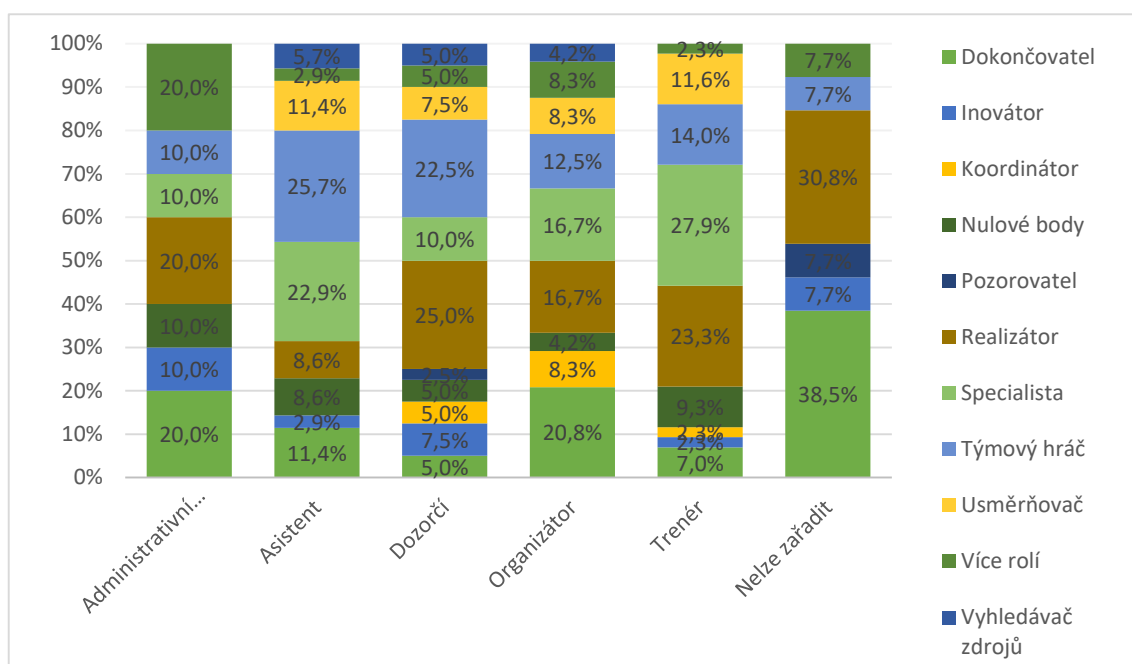
Výsledná kontingenční tabulka a graf pouze pro ženy je vidět v tabulce 17 a grafu 15. V případě žen a jejich pracovní pozice, Administrativní pracovník je nejčastěji v roli Dokončovatele či má Více rolí, Asistent je nejčastěji v roli Týmového hráče, Dozorčí v roli Realizátora, Organizátor v roli Dokončovatele a Trenér v roli Specialisty.

**Tabulka 17 Vztah role a pracovní pozice – ženy**

		Pracovní pozice						Celkem
		Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit	
Role	Dokončovatel	2 (20 %)	4 (11,4 %)	2 (5 %)	5 (20,8 %)	3 (7 %)	5 (38,5 %)	21 (12,7 %)
	Inovátor	1 (10 %)	1 (2,9 %)	3 (7,5 %)	0 (0 %)	1 (2,3 %)	1 (7,7 %)	7 (4,2 %)
	Koordinátor	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (5 %)	2 (8,3 %)	1 (2,3 %)	0 (0 %)	5 (3 %)
	Nulové body	1 (10 %)	3 (8,6 %)	2 (5 %)	1 (4,2 %)	4 (9,3 %)	0 (0 %)	11 (6,7 %)
	Pozorovatel	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (2,5 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7,7 %)	2 (1,2 %)
	Realizátor	2 (20 %)	3 (8,6 %)	10 (25 %)	4 (16,7 %)	10 (23,3 %)	4 (30,8 %)	33 (20 %)
	Specialista	1 (10 %)	8 (22,9 %)	4 (10 %)	4 (16,7 %)	12 (27,9 %)	0 (0 %)	29 (17,6 %)
	Týmový hráč	1 (10 %)	9 (25,7 %)	9 (22,5 %)	3 (12,5 %)	6 (14 %)	1 (7,7 %)	29 (17,6 %)
	Usměrňovač	0 (0 %)	4 (11,4 %)	3 (7,5 %)	2 (8,3 %)	5 (11,6 %)	0 (0 %)	14 (8,5 %)
	Více rolí	2 (20 %)	1 (2,9 %)	2 (5 %)	2 (8,3 %)	1 (2,3 %)	1 (7,7 %)	9 (5,5 %)
	Vyhledávač zdrojů	0 (0 %)	2 (5,7 %)	2 (5 %)	1 (4,2 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (3 %)
Celkem		10 (100 %)	35 (100 %)	40 (100 %)	24 (100 %)	43 (100 %)	13 (100 %)	165 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 15 Vztah role a pracovní pozice – ženy**



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedené tabulky pro ženy byl také proveden  $\chi^2$  test dobré shody. Testované hypotézy pro jednotlivé pozice jsou ve tvaru:

- H0: U žen rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice odpovídá celkovému rozdělení rolí.
- H1: U žen rozdělení rolí v rámci dané pracovní pozice neodpovídá celkovému rozdělení rolí.

Výsledky testu pro soubor žen jsou vidět v tabulce 18. Jelikož všechny p-hodnoty jsou větší než hladina významnosti  $\alpha = 5\%$ , ani v jednom případě opět testovaná hypotéza není zamítnuta, tj. rozdělení rolí v rámci všech pracovních pozic odpovídá celkovému rozdělení rolí a tím pádem je možné říci, že mezi pracovní pozicí a rolí v rámci souboru žen neexistuje statisticky významný vztah.

**Tabulka 18 Výsledky  $\chi^2$  testu dobré shody – ženy**

	Pozice					
	Administrativní pracovník	Asistent	Dozorčí	Organizátor	Trenér	Nelze zařadit
Testové kritérium	7,471	7,663	7,034	5,964	8,265	18,271
p-hodnota	0,680	0,662	0,722	0,818	0,603	0,051

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově se tedy dá vyhodnotit, že ani v celkovém souboru ani v případě rozdělení souboru podle pohlaví není prokázán vztah mezi rolí a pracovním zařazením, tj. pozicí.

### **5.2.3 Rozšíření výsledků o další zajímavá zjištění**

Cíl práce byl zkoumán a vyřešen v předchozí kapitole 5.2.2, nicméně dotazníky přinesly i další informace, jejichž porovnání a užití ve vztahu s konkrétními otázkami přináší zajímavá zjištění.

Do vztahu byly zařazeny následující proměnné:

- A. Vztah pracovní pozice a motivace
- B. Vztah pracovní pozice a spokojenosti
- C. Vztah role a motivace
- D. Vztah role a spokojenosti
- E. Vztah věkových skupin a motivace
- F. Vztah věkových skupin a spokojenosti

#### **A. Vztah pracovní pozice a motivace**

Pro ověření vztahu pracovní pozice a motivace je použita proměnná č. 24 – „Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?“ a proměnná „Pracovní pozice“. Testovaná hypotéza je ve tvaru:

- H0: Mezi pracovní pozicí a motivací na této pracovní pozici pracovat není statisticky významný vztah.
- H1: Mezi pracovní pozicí a motivací na této pracovní pozici pracovat je statisticky významný vztah.

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 19, rozdělení hodnot pak na grafu 16. Nejčastěji byla pozice zajímavá jako placená pracovní činnost pro respondenty v pracovním zařazení Administrativní pracovník. Odpověď Ano uvedlo 54,5 % těchto respondentů. Velký podíl osob, pro které by byla jejich pozice zajímavá i jako placená pracovní činnost je u pracovního zařazení Asistent (54,4 %) a Organizátor (47,5 %). Nejmenší podíl těchto osob je na pozici Trenéra (29,8 %).



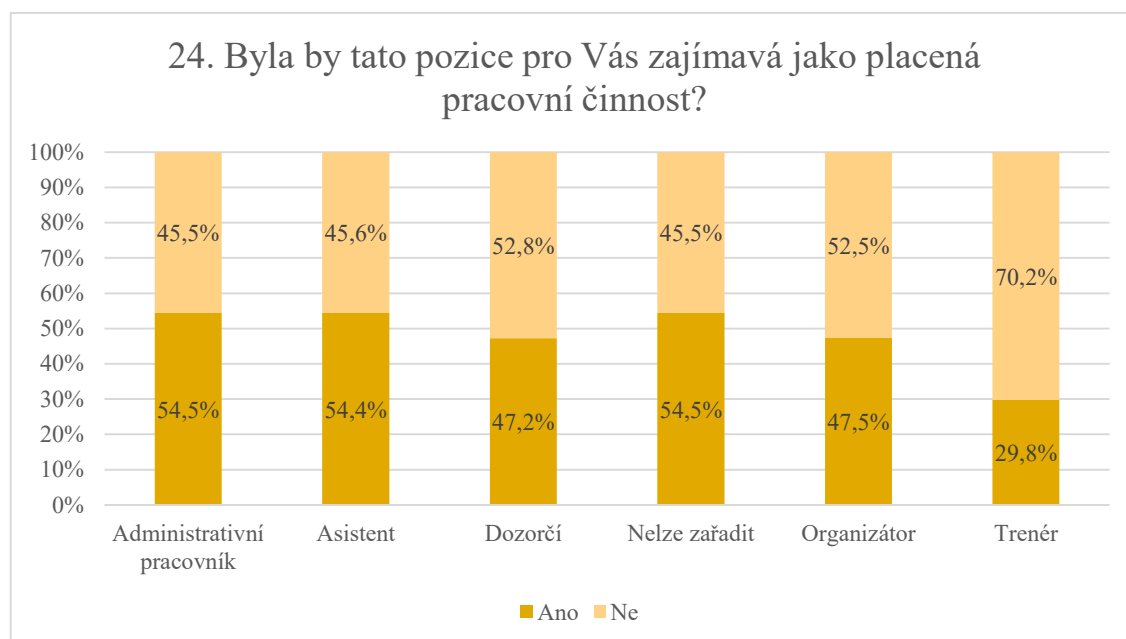
Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 11,411$ ;  $p$ -hodnota = 0,044) je testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  zamítnuta. Mezi pracovní pozicí a motivací na této pozici pracovat je statisticky významný vztah.

**Tabulka 19 Vztah pracovní pozice a motivace (ot24)**

		24. Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
Pracovní pozice	Administrativní pracovník	6 (54,5 %)	5 (45,5 %)	11 (100 %)
	Asistent	31 (54,4 %)	26 (45,6 %)	57 (100 %)
	Dozorčí	34 (47,2 %)	38 (52,8 %)	72 (100 %)
	Nelze zařadit	12 (54,5 %)	10 (45,5 %)	22 (100 %)
	Organizátor	28 (47,5 %)	31 (52,5 %)	59 (100 %)
	Trenér	25 (29,8 %)	59 (70,2 %)	84 (100 %)
Celkem		136 (44,6 %)	169 (55,4 %)	305 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 16 Vztah pracovní pozice a motivace (ot24)**



Zdroj: vlastní zpracování

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 i dalších dovedností, kterými disponují jen určití lidé, kteří pak za svůj výkon chtějí být ohodnoceni. Především však důvodem může být skutečností závazek, který se k trenérské pozici pojí. Trénování týmu je zapotřebí věnovat čas pravidelně, nejedná se proto o

jednorázovou záležitostí, jako např. dobrovolnictví na sportovní akci. Právě kvůli závazku je dle mého názoru dobrovolnictví na pozici trenér nejméně atraktivní.

## B. Vztah pracovní pozice a spokojenosti

Pro ověření vztahu pracovní pozice a spokojenosti je použita proměnná č. 28 – „Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?“ a proměnná „Pracovní pozice“. Testovaná hypotéza je ve tvaru:

- H0: Mezi pracovními pozicemi a spokojeností na této pozici pracovat není statisticky významný vztah.
- H1: Mezi pracovními pozicemi a spokojeností na této pozici pracovat je statisticky významný vztah.

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 20, rozdělení hodnot pak na grafu 17.

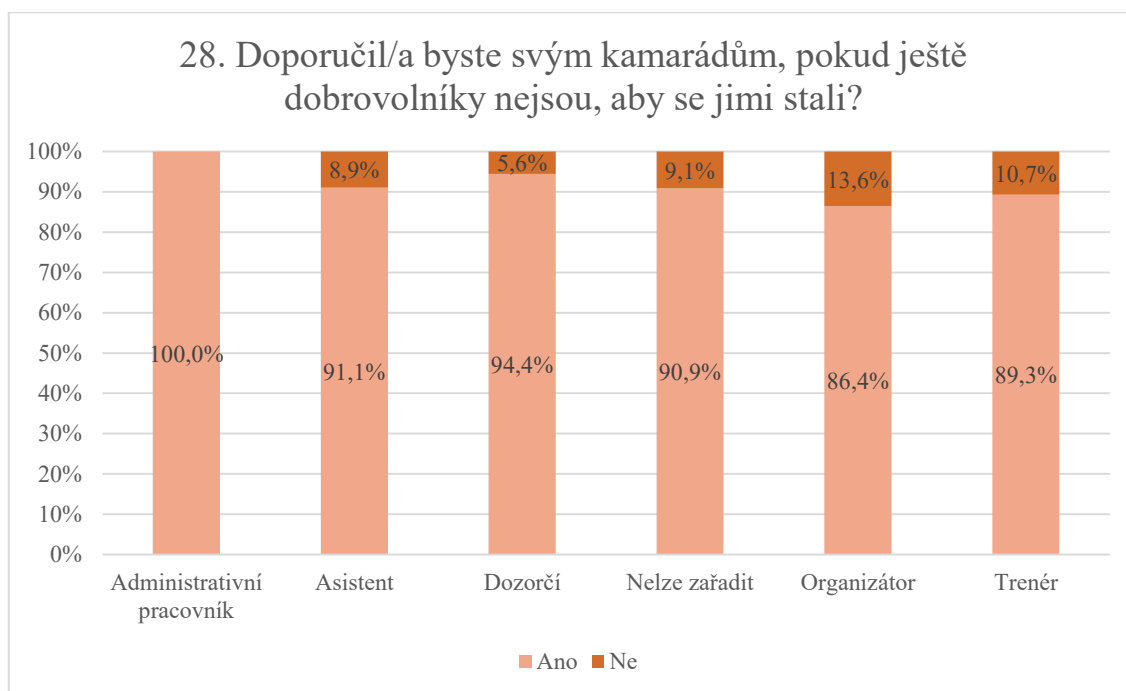
Nejvíce spokojeni jsou Administrativní pracovníci a poté Dozorčí. Administrativní pracovníci by tuto práci doporučili ve 100 % případů, Dozorčí pak v 94,4 % případech. Nejméně by tuto práci doporučili Organizátoři. Určité rozdíly ve spokojenosti zde existují, ale zda jsou natolik rozdílné, je nutné otestovat. Na základě provedení  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 3,833$ ;  $p$ -hodnota = 0,574) testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  není zamítnuta. Mezi pracovními pozicemi a spokojeností na této pozici pracovat není statisticky významný vztah.

**Tabulka 20 Vztah pracovní pozice a spokojenosti (ot28)**

		28. Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
Pracovní pozice	Administrativní pracovník	11 (100 %)	0 (0 %)	11 (100 %)
	Asistent	51 (91,1 %)	5 (8,9 %)	56 (100 %)
	Dozorčí	68 (94,4 %)	4 (5,6 %)	72 (100 %)
	Nelze zařadit	20 (90,9 %)	2 (9,1 %)	22 (100 %)
	Organizátor	51 (86,4 %)	8 (13,6 %)	59 (100 %)
	Trenér	75 (89,3 %)	9 (10,7 %)	84 (100 %)
Celkem		276 (90,8 %)	28 (9,2 %)	304 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 17 Vztah pracovní pozice a spokojenosti (ot28)**



Zdroj: vlastní zpracování

### C. Vztah role a motivace

Pro ověření vztahu přiřazené role a motivace je použita proměnná č. 24 – „Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?“ a proměnná „Role“. Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

- H0: Mezi rolí a motivací na této pozici pracovat není statisticky významný vztah.
- H1: Mezi rolí a motivací na této pozici pracovat je statisticky významný vztah.

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 21, rozdělení hodnot pak na grafu 18. Nejčastěji by svoji pozici viděli jako zajímavou placenou pracovní činnost osoby zařazené do role Koordinátora (64,3 %) a ti, co mají více rolí (64,3 %). Nejméně často tuto možnost označovali osoby, kterým byla přidělena role Specialista (34,8 %) a Dokončovatele (35,5 %).

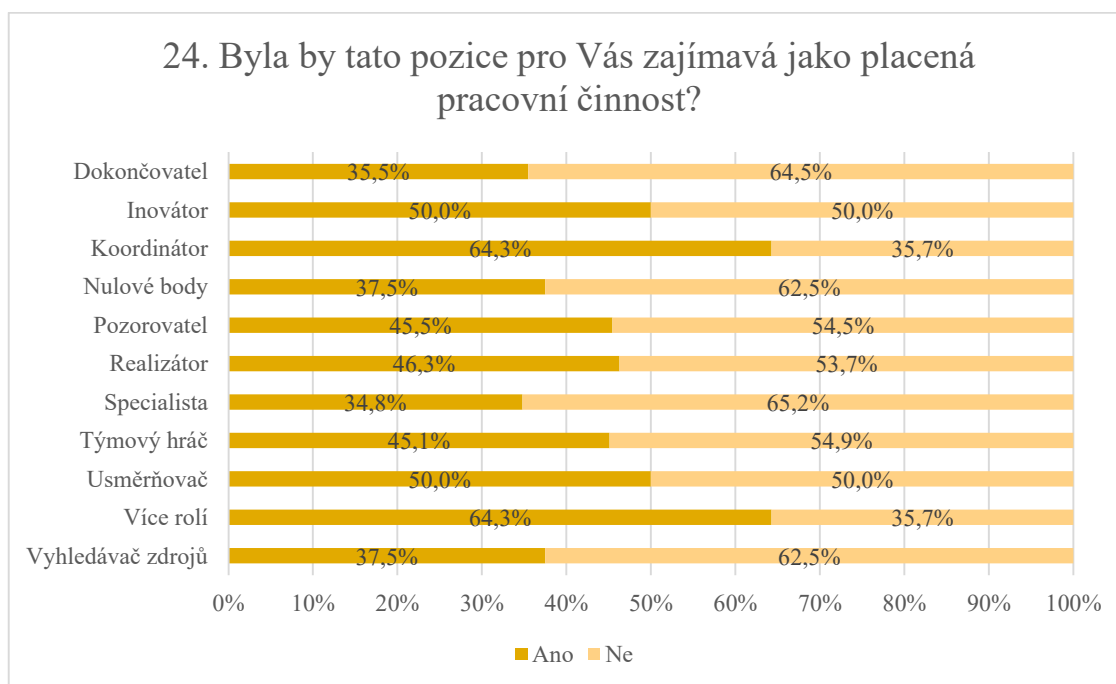
Určité rozdíly ve spokojenosti zde existují, ale zda jsou natolik rozdílné, je nutné opět otestovat. Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce ( $G = 8,567$ ;  $p$ -hodnota = 0,574) testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  není zamítnuta. Mezi výslednou rolí a motivací na této pozici pracovat není statisticky významný vztah.

**Tabulka 21 Vztah role a motivace**

		24. Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
Role	Dokončovatel	11 (35,5 %)	20 (64,5 %)	31 (100 %)
	Inovátor	11 (50 %)	11 (50 %)	22 (100 %)
	Koordinátor	9 (64,3 %)	5 (35,7 %)	14 (100 %)
	Nulové body	9 (37,5 %)	15 (62,5 %)	24 (100 %)
	Pozorovatel	5 (45,5 %)	6 (54,5 %)	11 (100 %)
	Realizátor	25 (46,3 %)	29 (53,7 %)	54 (100 %)
	Specialista	16 (34,8 %)	30 (65,2 %)	46 (100 %)
	Týmový hráč	23 (45,1 %)	28 (54,9 %)	51 (100 %)
	Usměrňovač	15 (50 %)	15 (50 %)	30 (100 %)
	Více rolí	9 (64,3 %)	5 (35,7 %)	14 (100 %)
	Vyhledávač zdrojů	3 (37,5 %)	5 (62,5 %)	8 (100 %)
Celkem		136 (44,6 %)	169 (55,4 %)	305 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 18 Vztah role a motivace**



Zdroj: vlastní zpracování

#### D. Vztah role a spokojenosti

Pro ověření vztahu pracovní pozice a spokojenosti je použita proměnná č. 28 – „Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?“ a proměnná „Role“. Testovaná hypotéza je ve tvaru:

- H0: Mezi rolí a spokojeností není statisticky významný vztah.
- H1: Mezi rolí a spokojeností je statisticky významný vztah.

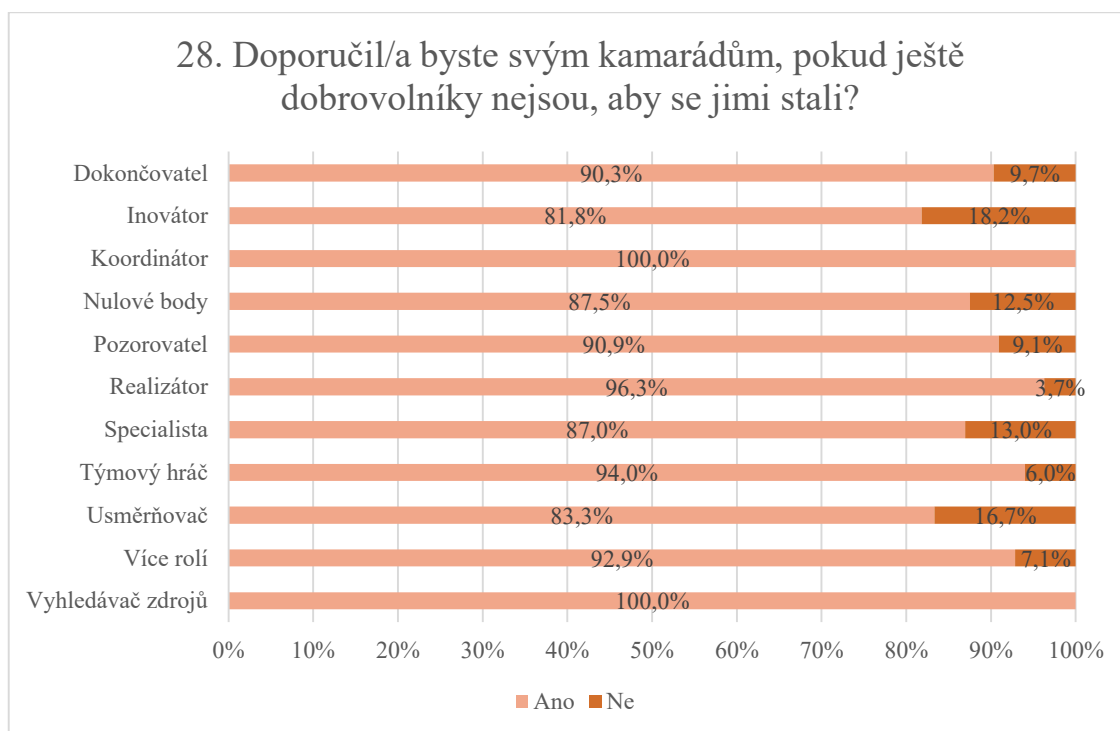
Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 22, rozdělení hodnot pak na grafu 19. Nejčastěji by tuto práci doporučili osoby v roli Koordinátora, a to ve 100 % případů, a poté osoby na pozici Realizátora (96,3 %). Určité rozdíly tu ve spokojenosti jsou, ale na základě provedeného testu ( $G = 10,117$ ;  $p$ -hodnota = 0,430) testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  není zamítnuta. Rozdíly jsou statisticky významné. Mezi rolí a spokojeností však není statisticky významný vztah.

**Tabulka 22 Vztah role a spokojenosti**

		28. Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
Role	Dokončovatel	28 (90,3 %)	3 (9,7 %)	31 (100 %)
	Inovátor	18 (81,8 %)	4 (18,2 %)	22 (100 %)
	Koordinátor	14 (100 %)	0 (0 %)	14 (100 %)
	Nulové body	21 (87,5 %)	3 (12,5 %)	24 (100 %)
	Pozorovatel	10 (90,9 %)	1 (9,1 %)	11 (100 %)
	Realizátor	52 (96,3 %)	2 (3,7 %)	54 (100 %)
	Specialista	40 (87 %)	6 (13 %)	46 (100 %)
	Týmový hráč	47 (94 %)	3 (6 %)	50 (100 %)
	Usměrňovač	25 (83,3 %)	5 (16,7 %)	30 (100 %)
	Více rolí	13 (92,9 %)	1 (7,1 %)	14 (100 %)
Vyhledávač zdrojů	8 (100 %)	0 (0 %)	8 (100 %)	
Celkem		276 (90,8 %)	28 (9,2 %)	304 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

## Graf 19 Vztah role a spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

## E. Vztah věkových skupin a motivace

Pro ověření tohoto vztahu je použita opět proměnná č. 24 a proměnná sledující věkové kategorie. Pro věkové kategorie je využito číselného označení 1–7.

### Tabulka 23 Označení věkových skupin

Věková skupina	Číselné označení
do 15 let	1
16–25 let	2
26–35 let	3
36–45 let	4
46–55 let	5
56–65 let	6
66 +	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Testované hypotézy budou ve tvaru:

- H0: Mezi věkovými skupinami a motivací neexistuje statisticky významný vztah
- H0: Mezi věkovými skupinami a motivací existuje statisticky významný vztah

Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 24, rozdělení hodnot pak na grafu 20. Nejčastěji by vykonávaná činnost byla zajímavá pro respondenty ve věkové kategorii 7 (76,9 %) a ve věkové kategorii 4 (58,1 %). Nejméně zajímavá je pro kategorii 1 (11,1 %).

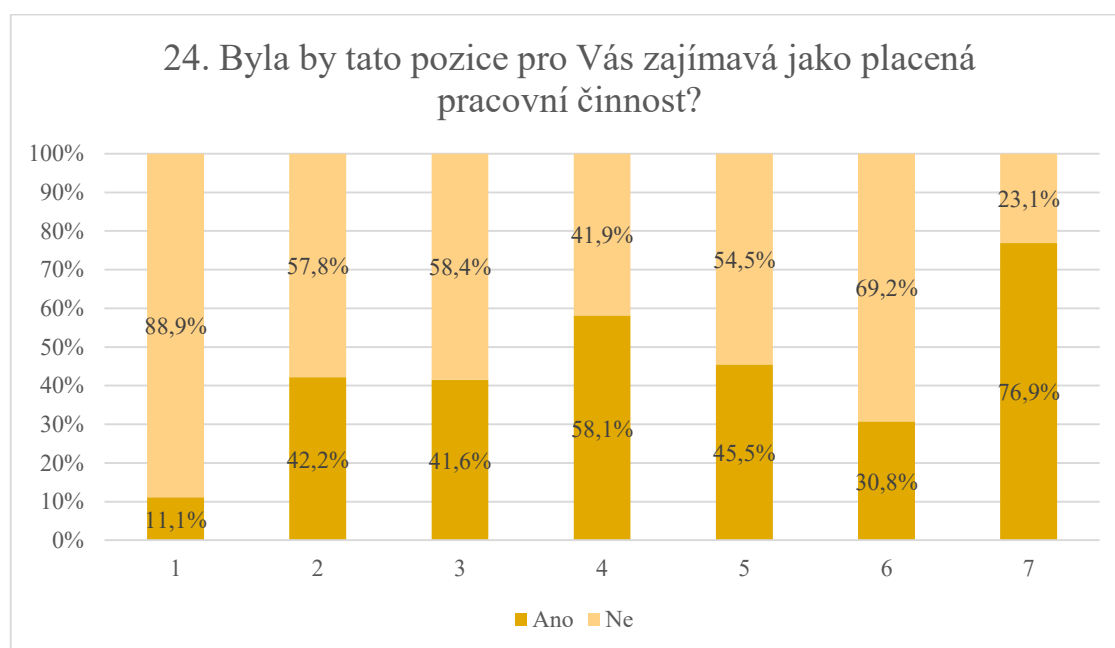
Na základě provedeného testu ( $G = 14,376$ ;  $p$ -hodnota = 0,026) je testovaná hypotéza zamítnuta. Mezi věkovými skupinami a motivací existuje statisticky významný vztah.

**Tabulka 24 Vztah věkových skupin a motivace**

		24. Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
1. Věk	1	1 (11,1 %)	8 (88,9 %)	9 (100 %)
	2	54 (42,2 %)	74 (57,8 %)	128 (100 %)
	3	32 (41,6 %)	45 (58,4 %)	77 (100 %)
	4	25 (58,1 %)	18 (41,9 %)	43 (100 %)
	5	10 (45,5 %)	12 (54,5 %)	22 (100 %)
	6	4 (30,8 %)	9 (69,2 %)	13 (100 %)
	7	10 (76,9 %)	3 (23,1 %)	13 (100 %)
Celkem		136 (44,6 %)	169 (55,4 %)	305 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 20 Vztah věkových skupin a motivace**



Zdroj: vlastní zpracování

## F. Vztah věkových skupin a spokojenosti

Pro ověření tohoto vztahu je opět použita proměnná č. 28 a proměnná sledující věkové kategorie. Stejně jako u bodu e) i zde nejsou věkové kategorie uvedeny, a proto je nutné pracovat pouze s jejich číselným označením. Testované hypotézy budou ve tvaru:

- $H_0$ : Mezi věkovými skupinami a spokojeností neexistuje statisticky významný vztah.

- H0: Mezi věkovými skupinami a spokojeností existuje statisticky významný vztah.

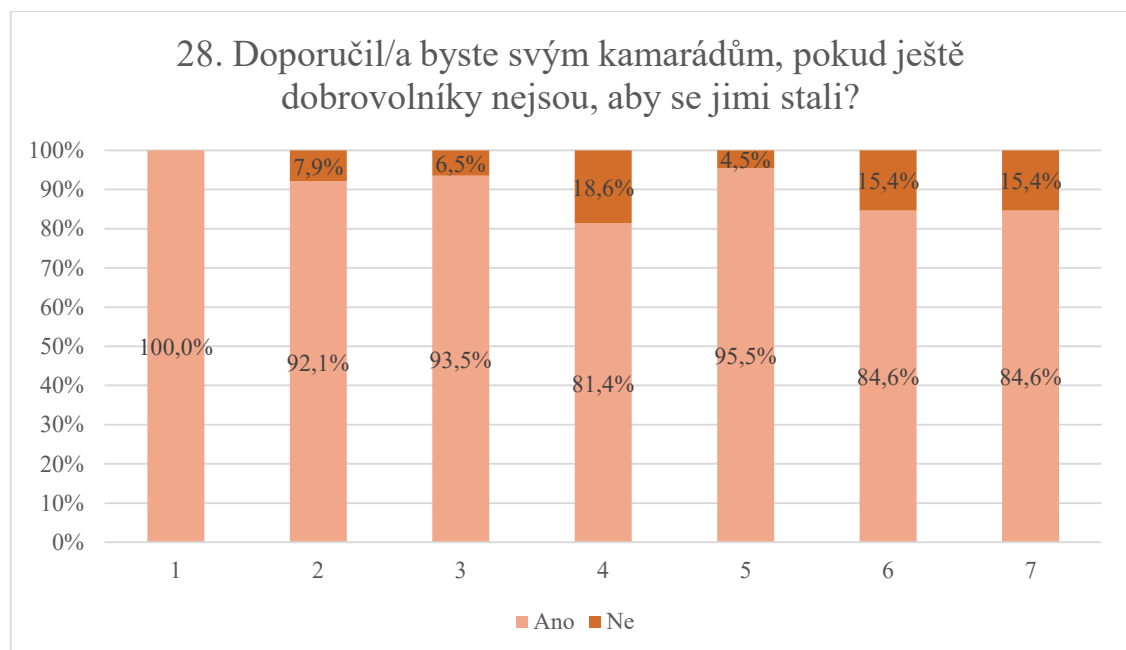
Výsledná kontingenční tabulka je vidět v tabulce 25, rozdělení hodnot pak na grafu 21. Pozici by nejčastěji doporučili respondenti ve věkové kategorii 1 (100 %) a poté ve věkové kategorii 3 (93,5 %). Nejméně by tuto práci doporučily osoby ve věkové kategorii 6 a 7 (v obou případech 84,6 %). Na základě provedeného testu ( $G = 8,160$ ;  $p\text{-hodnota} = 0,227$ ) je testovaná hypotéza zamítnuta. Mezi věkovými skupinami a spokojeností neexistuje statisticky významný vztah.

**Tabulka 25 Vztah věkových skupin a spokojenosti**

		28. Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?		Celkem
		1 - Ano	2 - Ne	
1. Věk	1	9 (100 %)	0 (0 %)	9 (100 %)
	2	117 (92,1 %)	10 (7,9 %)	127 (100 %)
	3	72 (93,5 %)	5 (6,5 %)	77 (100 %)
	4	35 (81,4 %)	8 (18,6 %)	43 (100 %)
	5	21 (95,5 %)	1 (4,5 %)	22 (100 %)
	6	11 (84,6 %)	2 (15,4 %)	13 (100 %)
	7	11 (84,6 %)	2 (15,4 %)	13 (100 %)
Celkem		276 (90,8 %)	28 (9,2 %)	304 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 21 Vztah věkových skupin a spokojenosti**



Zdroj: vlastní zpracování



### 5.2.3.1 Shrnutí hlavních statistických zjištění:

- Mezi pohlavím a rozdělení rolí existuje statisticky významná závislost.
- Mezi pohlavím a pracovní pozicí osob je statisticky významný vztah.
- Mezi pracovní pozicí a rolí v rámci celkového vzorku neexistuje statisticky významný vztah.
- Mezi pracovní pozicí a rolí v rámci souboru mužů neexistuje statisticky významný vztah.
- Mezi pracovní pozicí a rolí v rámci souboru žen neexistuje statisticky významný vztah.

**Celkově se tedy dá vyhodnotit, že ani v celkovém souboru ani v případě rozdělení souboru podle pohlaví není prokázán vztah mezi rolí a pracovním zařazením, tj. pozicí.**

- Mezi pracovní pozicí a motivací na této pracovní pozici pracovat je statisticky významný vztah.
- Mezi pracovní pozicí a spokojeností na této pracovní pozici pracovat není statisticky významný vztah.
- Mezi rolí a motivací na této pozici pracovat není statisticky významný vztah.
- Mezi rolí a spokojeností není statisticky významný vztah.
- Mezi věkovými skupinami a motivací existuje statisticky významný vztah.
- Mezi věkovými skupinami a spokojeností neexistuje statisticky významný vztah.

Cílem práce bylo ověření existence vztahu mezi pracovní pozicí a rolí, kdy byl zároveň v rámci praktické části této práce sledován vliv neboli závislost pohlaví na tyto dvě proměnné, tedy na rozdělení rolí a na rozdělení pracovní pozice neboli pracovního zařazení, a to včetně věku výzkumného vzorku, tj. dotazovaných respondentů. K provedení výzkumného šetření byl použit  $\chi^2$  test nezávislosti v kontingenční tabulce, u některých pak  $\chi^2$  dobré shody (v reálných číslech i procentuálně).

Na základě provedeného výzkumného šetření lze konstatovat, že rozdělení rolí v rámci všech pracovních pozic odpovídá celkovému rozdělení rolí, tzn., že mezi pracovními pozicemi a rolemi v rámci celkového vzorku respondentů neexistuje statisticky významný vztah. Jednalo se o pracovní zařazení Administrativní pracovník, Asistent, Dozorčí,

Organizátor, a Trenér. Z hlediska role se jednalo o Vyhledávače zdrojů, Usměrnovače, Týmového hráče, Specialistu, Realizátora, Pozorovatele, Inovátora, Koordinátora a další. Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že ženy častěji, než muži zastávají roli Dokončovatele, Realizátora, Specialistu, Týmového hráče nebo mají Více rolí. Z hlediska mužského pohlaví převažuje nad ženským pohlavím např. role inovátora, pozorovatele a usměrnovače. Na základě provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce v obou případech (role a pracovní pozice) byla testovaná hypotéza na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  zamítnuta. Znamená to, že role a pracovní pozice se odvíjí od daného pohlaví a jsou u mužů a žen zcela odlišné.

Co se týče jednotlivých rolí, pak lze konstatovat, že celkově (tedy bez rozdílu pohlaví) je na první příčce role Realizátora (17,7 %), role Týmového hráče (16,7 %) a Specialisty (15,1 %), ostatní příčky zaplnily role Dokončovatele (10,2 %), Usměrnovače (9,8 %) anebo Inovátora (7,2 %). Z hlediska pracovních pozic se mezi dobrovolníky nejvíce objevuje pozice Trenéra (27,5 %), následuje pozice Dozorčího (23,6 %) a Organizátora (19,3 %).

Lze shrnout, že ženy se častěji projevují lépe v roli Dokončovatele, Specialisty, Týmového hráče a nejvíce pak v roli Realizátora. Jedná se většinou o role, kde je požadována větší trpělivost, nápady, kreativita. U ženského pohlaví je administrativní pracovník nejčastěji v roli Dokončovatele, má více rolí, asistent se dostává do role Týmového hráče, Dozorčí do role Realizátora a Organizátor do role Dokončovatele a Trenér je pak nejčastěji v roli Specialisty.

Podíváme-li se na danou problematiku z pozice mužského pohlaví, pak Administrativní pracovník se dostává do role Usměrnovače, Asistent do role Týmového hráče a Dozorčí do role Realizátora apod.

Je zřejmé, že mezi pracovní pozicí a rolí neexistuje statisticky významný vztah, a to z hlediska obou pohlaví, tedy žen i mužů. Z hlediska obou pohlaví je možno říct, 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 je nejčastěji v roli Specialisty a Trenér v roli Realizátora.

Předmětem výzkumného šetření bylo také zjištění vztahu mezi pracovní pozicí a rolí vůči motivaci a spokojenosti. Tento vztah se odvíjí od pracovní pozice, kdy se výsledky v pracovním zařazení Administrativní pracovník, Asistent, Organizátor a Trenér různí.

Mezi pracovní pozicí a motivací je velmi úzký a statisticky významný vztah. Naopak ve vztahu pracovní pozice a spokojenosti statisticky významný vztah neexistuje, tak jako neexistuje statisticky významný vztah ani mezi výslednou rolí a motivací, výslednou rolí a spokojeností.

V rámci praktické části práce byl sledován vzájemný vztah z hlediska různých věkových kategorií či věkových skupin vůči pracovnímu zařazení a rolím, kde se výsledky také mezi jednotlivými věkovými kategoriemi různí v závislosti na věku, kdy byl sledován věk od 15 let do věku 66 +. Je zřejmé, že na danou problematiku se názory různí vzhledem k pohlaví a také vzhledem k věku respondenta.

Výsledky výzkumného šetření s cílem odpovědět na výzkumné otázky a potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy byly zpracovány pro větší přehlednost do tabulek a grafů z hlediska vzájemných vztahů pracovní pozice a role vůči pohlaví, motivaci, spokojenosti či věku. Závěrem se dá konstatovat, že cíl práce byl splněn, a na základě výzkumného šetření, byly potvrzeny či vyvráceny dané hypotézy. Jak vyplývá z analýzy a vyhodnocení praktické části práce, lze shledat statistický rozdíl jak mezi různými věkovými kategoriemi, tak mezi oběma pohlavími z hlediska přístupu k pracovní pozici a roli vůči dalším proměnným. Veškeré údaje jsou zahrnuty ve výše uvedených grafech a statistických údajích v rámci vypracování kontingenčních tabulek, proto bylo přistoupeno již jen k tomuto stručnému závěru.

Je statisticky dokázáno, že ženy jsou stále hůře odměňovány za stejně vykonávanou práci ve srovnání s muži. Je zřejmé, že mají odlišný názor od mužů z hlediska hodnocení či odměňování za vykonanou práci, lépe se uplatňují na odlišných pracovních pozicích, zastávají jiné role. Jak je uvedeno již výše, rozdíly lze shledat také, co se týče věkové kategorie respondentů, což je logické, protože jiný náhled na motivaci a spokojenost budou mít lidé mladí bez dostatečného množství pracovních zkušeností a jiný náhled budou mít z hlediska tohoto faktoru lidé starší, kteří mají již dostatek profesních a pracovních zkušeností.

### **5.3 Popis pracovních pozic na základě sekundárních zdrojů**

Z výsledků analýz kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že existuje celkem 5 pracovních pozic, které se objevují ve sportovních organizacích využívajících dobrovolníky ke své činnosti. Mezi výsledné role patří Trenér, Organizátor, Asistent,

Dozorčí a Administrativní pracovník. Tato kapitola se věnuje jejich bližší charakteristice na základě odborné literatury.

### 5.3.1 Trenér

Trenér ve sportovním týmu zastává pozici, která je nezaměnitelná a nenahraditelná. Jeho styl vedení do velké míry přispívá k utváření sportovního týmu jako celku a vytváření soudržnosti, cílevědomosti a lepšího vztahu ke vzájemné spolupráci. Z hlediska sociálně-psychologických aspektů trenérské pozice jsou právě tyto činnosti zcela zásadní, dle Buzka (2007) se k nim dále řadí motivaci hráčů, udržování morálky a působení vlastní autoritou, která se projevuje v efektivitě vedení týmu.

Činnost trenéra může být charakterizována prostřednictvím jeho tří základních rolí, a to instruktora, стратега a terapeuta. Jako instruktor trenér vystupuje coby vedoucí osoba v procesu tréninku a týmu i jednotlivcům předává informace. Jako stratég získává další formu vedoucí pozice tím, že tým vede v utkání, v rámci čehož nachází vhodné taktiky pro dosažení vítězství. Poslední významnou rolí je tzv. terapeut. Tato role se projevuje tím, že trenér svým působením ovlivňuje psychickou i fyzickou pohodu hráčů. (Buzek, 2007)

Horton (2014) popisuje role trenéra mírně odlišně. Uvádí tedy, že trenér zastává tři role, kterými je vůdce, organizátor a učitel. Jako vůdce definuje cíle, rozvíjí vůdčí schopnosti u sportovců, komunikuje s rodiči, pomáhá sportovcům maximalizovat jejich potenciál. Jako učitel poté učí potřebné sportovní dovednosti, vyučuje dovednosti pomocí správné posloupnosti a postupu, vyučuje dovednosti srozumitelným jazykem. Jako organizátor plánuje efektivní postupy, vybírá si pomocné trenéry atd.

Právě v tomto ohledu bývají v působení a práci trenérů nacházeny nejčastější chyby. Tuto činnost lze přirovnat k pedagogickému působení, které je dle Lazarové a Uhlířové (2006) trenéry často opomíjeno, jelikož nad svou profesí nepřemýšlí jako nad profesí pedagogickou. Řada trenérů je také přesvědčena, že pedagogická složka trenérské činnosti se uplatňuje pouze při trénování dětí a mládeže, ve skutečnosti však důležitá i v rámci trénování dospělých.

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.

Na pozici trenérů pracují ve velké míře dobrovolníci. Jak uvádí např. (Horton, 2014), ve Velké Británii je přibližně 70 % trenérů na pozici dobrovolníků.

### **5.3.2 Organizátor**

Organizátor či sportovní manažer představuje hlavní osobnost managementu sportovního týmu. Na rozdíl od trenéra, který se soustřeďuje na samotný tým, organizátor stojí v čele veškerých podpůrných činností fungování sportovního klubu. Jeho pozice je převážně manažerská a vedoucího charakteru, přičemž tento typ řízení je pro sportovní kluby nepostradatelný. Jak uvádí (Čáslavová, 2009) sportovní manager je pracovník vedoucí. Jeho funkci lze přirovnat k pozici ředitele firmy, který se stará o její chod, řídí zaměstnance a stojí v čele rozhodování a dalších významných činností. (Čáslavová, 2009) Mělo by se jednat o vůdčí osobnost s dobrými manažerskými schopnostmi a znalostmi. (Novotný, 2011) Organizátor jako pracovní pozice zahrnuje pořádání sportovních akcí, jejich řízení a organizování.

Organizátor vykonává mnoho rozličných funkcí, které jsou pro jeho práci nutné. Tyto funkce musí realizovat každý manažer, bez ohledu na to, v jaké firmě, klubu a organizaci působí. Mezi primárních pět manažerských funkcí náleží dle (Durdové, 2002) následující funkce. V prvé řadě se jedná o plánování. V rámci plánování určuje manažer směr rozvoje sportovní organizace. Koordinuje aktivity pracovníků klubu. Pracuje s plány, analýzami a návrhy. Další funkcí manažera je organizování. Jedná se o řízení pracovníků. Přiřazuje jim činnosti, které následně pracovníci v organizaci plní. Jak doplňuje (Pošvář, Erbes, 2008) tyto aktivity vytváří nebo také mění sportovní organizace. Další funkcí je rozhodování. V rámci rozhodování sportovní manažer vybírá jednu z několika variant řešení. Podle toho, na jaké úrovni sportovní manažer působí, realizuje rozhodování operativní, taktické nebo strategické. Vedení je další důležitou funkcí každého manažera. V rámci této činnosti vede manažer pracovníky klubu způsobem, který bude pro sportovní organizaci nejprínosnější. V rámci vedení užívá mnoho dalších činností, jako je komunikace, motivace atd. Poslední důležitou činností manažera je kontrola. Manažer kontroluje aktivity, zda jsou v souladu s plánem klubu.

Jak je tedy z tohoto výčtu patrné, tato osoba 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. (Novotný, 2011)  
V neposlední řadě (Durdová, 2012) doplňuje, že klíčovou úlohou této osoby jsou činnosti zaměřené na získávání zdrojů, které nezbytné pro chod sportovní organizace.

Konkrétní náplň práce je však u různých manažerů odlišná. Závisí především na velikosti a druhu sportovní organizace, na typu sportu, na počtu pracovníků ve sportovní organizaci, na typu organizační struktury a řídicím stupni ve sportovní organizaci (Pošvář, Erbes, 2008).

### **5.3.3 Asistent**

Název pracovní pozice asistenta je odvozen od slova asistovat, tj. někomu s něčím pomáhat, něčeho se zúčastňovat a spolupracovat (Ciglerová, 2008).

Asistent z hlediska sportovního managementu nespadá přímo mezi členy manažerského týmu. Jeho činnost je pro tým a klub podpůrná, přesto velmi důležitá zejména proto, že úzce souvisí s komunikačními schopnostmi, společenským uplatněním a tím i reprezentací celého týmu a klubu navenek. Jedná se o osobnost extrovertní, komunikativní a s přirozeným zájmem o mezilidské vztahy. (Novotný, 2011)

I tito pracovníci by měli mít určité schopnosti a dovednosti, i když zrovna nepracují na vedoucích postech. Měli by mít dobré komunikační dovednosti, jak již bylo výše zmíněno. Je to dáno tím, že koordinují aktivity s ostatními zaměstnanci v celé organizaci. Poté také komunikují se studenty, s trenéry, s rodiči i hosty atd. Dále by měli mít schopnost realizovat dohled nad některými podpůrnými pracovníky. Měli by umět se přizpůsobit měnícím se prostředím a novým technologiím, které by mohly být v klubu implementovány. Měli by mít také znalosti z oblasti personalistiky, měli by mít schopnost pracovat pod tlakem. Vedoucími sportovního klubu mohou být požádáni, aby převzali další odpovědné aktivity, projekty, které mohou mít pro organizaci zásadní význam (Singh, 2020).

V současné době roste poptávka po pracovnících v oblasti administrativy. Od těchto zaměstnanců se očekává, že budou mít řadu osobních dovedností, vysokou odpovědnost a jiné atributy, jako je vzdělání atd. (Sportsclub, 2020)

### **5.3.4 Dozorčí**

Pozice dozorčího či člena dozorčí rady ve sportu úzce souvisí s manažerskou činností kontrola. (Novotný, 2011)

Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že se jevy vyvíjejí takovým způsobem, jak je očekáváno. Dozorčí je představitelem tohoto procesu a výsledky jeho činnosti jsou významným podkladem pro rozhodování. Jinými slovy je klíčovou náplní této osoby kontrolovat např. hospodaření klubu, průběh sportovní akce, zápasů apod.

Požadovanými vlastnostmi člověka, který kontrolní činnost vykonává je smysl pro povinnost a přesnost, také schopnost analyzovat a vytvářet ze zjištěných údajů informace, které předává dalším členům týmu (Novotný, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013) V menších klubech tato činnost může být spojena s dalšími podpůrnými aktivitami převážně organizačního charakteru.

### **5.3.5 Administrativní pracovník**

Administrativní pracovníci mají na starosti vesměs administrativu. Tu popisuje (Singh, 2020) jako soubor každodenních činností, které souvisejí s finančním plánováním, fakturací záznamů, personální, fyzickou, distribuční a logistickou činností v rámci sportovní organizace. Autor dále doplňuje, že tato pozice je v jakékoliv organizaci klíčová, bez ohledu na rozsah a velikost organizace.

Administrace je v rámci řízení sportovního klubu podpůrnou činností, která se může jevit jako nedůležitá. Důslednost a pořádek při vedení administrace a dodržování formalit v procesu jako registrace a akreditace je důležitá z hlediska správního a organizačního. (Novotný, 2011) Administrativní pracovník se v praxi zaměřuje na správu akreditace, registrace a další byrokratické povinnosti. Z toho vyplývá, že sportovní administrativní pracovníci mají podobný rozsah povinností jako pracovníci v jiných oborech, ale obvykle se zaměřují na organizování akcí a administrativní chod sportovních zařízení. Odpovídají na dotazy, vedou správu administrativních systémů, procesů, databází. Realizují administrativní podporu vedoucím. Mezi další povinnosti pravděpodobně patří organizace propagace služeb jejich klubu, možná práce s rozpočty atd. Často mají tito pracovníci možnost a příležitost rychle převzít vyšší úroveň odpovědnosti, než v jiných oborech (AGCAS, 2019).

Jak uvádí (Novotná, Vojtěch, 2017) tito pracovníci by měli mít aktivní znalost cizího jazyka, většinou angličtiny, měli by mít dobrou znalost práce na počítači. Poté by měli být zodpovědní, flexibilní, samostatní a adaptabilní.

## 6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

V této kapitole 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.

### 6.1 Zodpovězení výzkumných otázek

#### 6.1.1 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 kapitole 5.2.

#### 6.1.2 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 kapitole 5.2.1. Je zajímavé, že se u dobrovolníků vyskytují všechny Belbinovy role.



### **6.1.3 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 ( $\chi^2$ ) 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  $\chi^2$  test dobré shody. Výsledky testu pro celkový soubor jsou uvedeny v tabulce 14 v kapitole 5.2.2. 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.

## **6.2 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 studiemi charakteristiky výsledných pracovních pozic, a rolí dle Belbinovy typologie.

### **6.2.1 Pracovní pozice dobrovolníků a vhodná Belbinova role na základě sekundárních zdrojů**

#### **6.2.1.1 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 usměrňovače, 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.

#### 6.2.1.2 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 **Usměrňovače** 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.

Zcela protichůdné role pro tuto pozici jsou naopak Týmový hráč, Vyhledávač zdrojů a Inovátor, jejichž činnost a osobnostní kvality se zaměřují na kreativitu, vztahy a komunikaci. Musí však s tímto typem člověka umět spolupracovat, jelikož při organizování sportovních akcí spolupracuje s asistentem, který disponuje právě těmito vlastnostmi.

### 6.2.1.3 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.

Požadavkům na osobnostní kvality asistenta jsou naproti tomu protichůdné role analytika a specialisty. Kvalitu jeho práce mohou naopak obohatit také vlastnosti týmového hráče, který je především citlivou a soucitnou osobou, která pomáhá řešit v týmu konflikty. Vzhledem k tomu, že pro něj jsou nejdůležitější komunikační schopnosti a společenské

jednání, empatie a smysl pro týmového ducha napomůže lepšímu souznění týmu i průběhu sportovních akcí.

#### 6.2.1.4 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.

#### 6.2.1.5 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.

U tohoto člověka nejsou vyžadovány kreativní schopnosti inovátora, nemusí disponovat ani vůdčími schopnostmi a silnou osobností, kterými disponují role jako realizátor či koordinátor. Stejně tak pro výkon jeho práce nejsou nutné ani empatie týmového pracovníka, jsou však potřebné jisté základní komunikační schopnosti. Z hlediska Belbinových rolí však nikoli v takové míře, kterými disponuje role vyhledávač zdrojů, pro kterého je společenské a komunikativní chování základem pro výkon profese.

### **6.2.2 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 26 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
	<b>Dozorčí</b>	<b>Realizátor, Koordinátor</b>	<b>Realizátor</b>	<b>Realizátor, Týmový hráč</b>
	Organizátor	Dokončovatel	Specialista	Realizátor
	<b>Trenér</b>	<b>Realizátor</b>	<b>Realizátor</b>	Koordinátor, <b>Realizátor</b>

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.

### **6.3 Závěrečné výstupy kapitoly 6**

Na začátku disertační práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, které byly prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního dotazování s použitím statistických metod, jako je kontingenční tabulka a chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) test a užití teoretického exkurzu zodpovězeny a tím byl splněn záměr výzkumu. Prostřednictvím první výzkumné otázky bylo zjišťováno, které Belbinovy role se u dobrovolníků ve sportovních organizacích objevují nejčastěji. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastěji se jedná o roli Realizátora, těsně za ním se častokrát vyskytuje role Týmového hráče a další významnou rolí je u dobrovolníků ve sportovních organizacích role Specialisty. Ze zkoumání rovněž vyplynulo, že se dobrovolníků ve sportovních organizacích v určitém podílu vyskytují všechny Belbinovy role.

Druhá výzkumná otázka zkoumala, které pracovní pozice jsou nabízeny sportovními organizacemi využívajícími dobrovolníky. K zodpovězení této výzkumné otázky byla využita forma řízených rozhovorů se zástupci sportovních organizací. Z tohoto šetření vyplynulo, že dobrovolníkům je nabízeno pět pracovních pozic, jejichž pořadí, ve kterém jsou uvedeny, je řazeno od nejčastěji zastoupených dobrovolníků na jednotlivých pracovních pozicích a jsou to: Trenér, Dozorčí, Organizátor, Administrativní pracovník a Asistent.

Třetí stanovená výzkumná otázka se zabývá vztahem mezi pracovními pozicemi ve sportovních dobrovolnických organizacích a výslednými Belbinovými rolemi dobrovolníků. K zodpovězení této výzkumné otázky byly využity statistické metody: kontingenční tabulka a chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) test. Z kontingenční tabulky vyplynulo, že Administrativní pracovník se nejčastěji vyskytuje v roli Dokončovatele, Realizátora nebo má více rolí. Asistent je nejčastěji zastoupen v roli Týmového hráče. Dozorčí se nejčastěji vyskytuje v roli Realizátora, Organizátor je nejvíce zastoupen v roli Specialisty a Trenér v roli Realizátora. Na těchto výstupech byl proveden  $\chi^2$  test dobré shody, z jehož výsledku je patrné, že mezi pracovní pozicí a rolí v rámci celkového vzorku neexistuje statisticky významný vztah.

V další kapitole disertační práce jsou uvedena teoretická východiska souvislosti Belbinových rolí a pracovních pozicí ve sportovních organizacích. Navzdory

neexistujícího statisticky významného vztahu, se autor zabývá souvislostmi mezi pracovním zařazením a Belbinovými rolemi na základě teoretického podkladu. Zde autor uvádí, že ideální role k pracovní pozici trenéra je Koordinátor a je rovněž nezbytné, aby Trenér disponoval také některými vlastnostmi role Realizátora, Inovátora a Dokončovatele. Naopak nežádoucí je v tomto případě role Analytika. U Organizátora je stejně jako u Trenéra žádoucí vykonávat pracovní činnosti v roli Realizátora, přičemž velmi přínosné jsou rovněž vlastnosti rolí Usměřovače a Dokončovatele. Naopak nevídané jsou v tomto případě role Týmového hráče a Inovátora. U Asistenta jsou preferovány role Vyhledávač zdrojů, Inovátor a naopak kontraproduktivní výsledky by měl Asistent v roli Analytika a Specialisty. Při vykonávání činností Dozorčího je primárně podstatná role Dokončovatele a dále rovněž určité prvky z rolí Realizátora, Koordinátora, Týmového pracovníka a Vyhledavače zdrojů. Role Inovátora by naopak měla negativní vliv na výkon práce Dozorčího. U Administrativního pracovníka je žádoucí, aby vystupoval v roli Specialisty a v některých aspektech rovněž v roli Dokončovatele a naopak nežádoucí jsou prvky role Inovátora.

V závěru této kapitoly autor provedl syntézu výsledků získaných kvalitativním a kvantitativním výzkumem a literaturou, přičemž výsledkem této syntézy je finální tabulka 27, ze které je patrné, že pro pozici Dozorčího je vhodnou rolí Realizátor. Tento názor zastávají jak koordinátoři, autor disertační práce a zároveň to potvrzuje kvantitativní výzkum provedený u dobrovolníků. Stejný výsledek je u pozice Trenér, kde rovněž dochází ke shodě všech tří dotazovaných stran. Pro pozici Trenéra je také vhodnou rolí Realizátor.



## 7 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.

## **7.1 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.

## **7.2 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 projeví 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; Hayge, 1991; Kim a Hong, 1998 (kapitola 3.1.3).

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 submissivity. 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.

### 7.3 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 vracejí 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.

## **8 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.

### **8.1 Přínos práce**

#### **8.1.1 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.

### **8.1.2 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.

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) AGCAS editors. *Sports administrator job profile* [online] AGCAS & Graduate Prospects Ltd. 2019, [cit. 2020-09-17]. Dostupné z:  
<https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/sports-administrator>
- 2) ARITZETA, A., SWAILES, S. Team roles: psychometric evidence construct validity and team building, 2005: 8.
- 3) BAARDA, B. Research. *This is it!* 2nd Edition, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2014. ISBN: 978-90-01-81696-4.
- 4) BÁRTOVÁ, M. *Angažovanost studentů v oblasti sportovního dobrovolnictví*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2012. Vedoucí práce Mgr. Josef Voráček.
- 5) BAY R. H., *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000, 152 s., ISBN 80-247-9068-8.
- 6) BEDNAŘÍKOVÁ, K. *Role dobrovolníků v organizacích poskytujících sociální služby*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, 2012. Vedoucí práce Mgr. Kateřina Lojdrová.
- 7) BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 8) BELBIN, R. M. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012a. ISBN 978-80-7357-851-0.
- 9) BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012b. ISBN 978-80-7357-892-3.
- 10) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- 11) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- 12) BĚLOHLÁVKOVÁ, J. *Dobrovolnictví mladých lidí motivace a bariéry*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, 2010. Vedoucí práce Mgr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.
- 13) 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>

- 14) BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015.
- 15) BUZEK, M. a kol. *Trenér fotbalu. UEFA A licence*. Praha: Olympia, 2007, ISBN 978-80-7376-032-8.
- 16) CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
- 17) CIGLEROVÁ, R. *Profesionální asistentka*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-2401-4.
- 18) CLINTON, B. *Dárcovství*. 1. vyd., Praha: Volvox Globator, 2008. ISBN 978-80-7207-674-1.
- 19) 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>
- 20) CUSKELLY, G., R. HOYE a Ch. AULD *Working with Volunteers in Sport: Theory and practice*. New York: Routledge, 2006. ISBN 0-415-38453-2.
- 21) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 22) ČERMÁKOVÁ, J. *Mezinárodní dobrovolnictví v České republice – zkušenosti českých dobrovolníků a organizací*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2008. Vedoucí diplomové práce Mgr. Hana Pazlarová.
- 23) DĚDINA, J. *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, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- 24) DEKKER, P., L. HALMAN. *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives*. Berlin: Springer, 2003. 226 s. ISBN 978-1-4615-0145-9.
- 25) DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.
- 26) DIXOVÁ, M. *Motivace k pracovní činnosti dlouhodobě nezaměstnaných osob*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2012. Vedoucí práce Mgr. Martin Nekola, Ph.D.
- 27) Dobrovolník [online]. b.d. [cit. 2010-02-02]. Dostupné z: [http://www.dobrovolnik.cz/d\\_coje.shtml](http://www.dobrovolnik.cz/d_coje.shtml)

- 28) DOBROZEMSKÝ, V. a J. STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
- 29) DOHERTY, A. J. a A. V. CARRON. Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management* [online]. 2003, vol. 17, no. 2, pp. 116–141 [cit. 2020-31-08]. ISSN 0888-4773. Dostupné z: doi:10.1123/jism.17.2.116.
- 30) DOHNALOVÁ, M. a J. MALINA. *Slovník antropologie občanské společnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-7204-443-5.
- 31) DOHNALOVÁ, M., L. DEVEROVÁ, K. LEGNEROVÁ a T. POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.
- 32) 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.
- 33) DURDOVÁ, I., *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 80-248-2529-8.
- 34) DURDOVÁ, I., *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská – TU, 2002. ISBN 80-248-0130-2
- 35) Dvorek.eu. *Dobrovolnictví u nás a ve světě*. [online]. 2013 [cit. 2013-20-04]. In STARÁ, M. *Dobrovolnictví ve sportu*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2013. Vedoucí práce Mgr. Viktor Pacholík, Ph.D. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ssupo/Bakalarska\\_prace\\_-\\_Dobrovolnictvi\\_ve\\_sportu.pdf](https://is.muni.cz/th/ssupo/Bakalarska_prace_-_Dobrovolnictvi_ve_sportu.pdf)
- 36) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství CHBeck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 37) FINKELSTEIN, M. A. Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality: an international journal* [online]. 2008, vol. 36, no. 1, pp. 9–18 [cit. 2020-31-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.1.9>
- 38) FISCHER, L. R. a K. B. SCHAFFER. *Older volunteers: Enlisting the talent*. Newbury Park: Sage, 1993.
- 39) FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: ComputerPress, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

- 40) FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 41) FRIČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. Praha: NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.
- 42) FRIČ, P., R. GOULLI a kol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- 43) FRIČ, P., T. POSPÍŠILOVÁ. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-89.
- 44) FURNHAM, A., H. STEELE a D. Pendleton. A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 1993, vol. 66, no. 3, pp. 245–257 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00535.x>
- 45) GALLAGHER, S. K. *Doing their share: Comparing patterns of help given by older and younger adults*. *Journal of Marriage and the Family*, 1994, vol. 56, no. 3, p. 567–580.
- 46) GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- 47) GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-287.
- 48) GERBER, R. a C. LANKSHEAR. *Training for a Smart Workforce*. New York: Routledge, 2000. ISBN 0415195527.
- 49) GHK. *Volunteering in the European Union*. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA), Directorate General Education and Culture (DG EAC). Final report [online]. London, 2010 [cit. 2020-06-20] Dostupné z: [https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf)
- 50) GOVAART, M. M. *Volunteering worldwide*, Utrecht: Netherlands Institute of Care and Welfare. 276 s. ISBN 90-5050-832-4
- 51) GÜNDÜZ, H. B. An Evaluation on Belbin's Team Roles Theory (The Case of Sakarya Anatolian Profession High School, Profession High School and Vocational High School for Industry). *World Applied Sciences Journal*, 2008, vol. 4, no. 3, pp. 460-469.

- 52) HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 53) HÁJEK, J. *Teorie pravděpodobnostního výběru s aplikacemi na výběrová šetření*. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1960.  
(II. Kapitola)
- 54) 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.
- 55) HAL, T., MEIJS, L. a STEENBERGEN, M. *Volunteering and participation on the agenda: Survey on volunteering policies and partnership in the European Union*. Utrecht: CIVIQ, 2004. ISBN 90-72934-69-5.
- 56) HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.
- 57) HAŠKOVCOVÁ, H. *Fenomén stáří*. 2. vyd., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. 355 s. ISBN 978-80-87109-19-9.
- 58) HAVLÍK, O. *Role vládního vojska za II. světové války a přispění jeho příslušníků k odbojové činnosti*. Diplomová práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta filozofická, 2014. Vedoucí práce Tomáš Jiránek.
- 59) HAYES, N. *Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- 60) HAYGHE, H. V. *Volunteers in the U.S.: Who donates the time? Monthly Labor Review*, 1991, vol. 114, no. 12, p. 17–24.
- 61) HEJDUKOVÁ, P. *Veřejné finance: teorie a praxe*. 2015. Praha: C.H.Beck. ISBN 8074002985.
- 62) HENDL, J. a J. REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- 63) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- 64) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- 65) HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3., přeprac. vyd.* Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.

- 66) HENRIQUES A a J. RICHARDSON. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Earthscan, 2013. ISBN 9781849773348.
- 67) HEŘMANOVÁ, B. *Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích*. Praha, 2006, Magisterská práce na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Vedoucí magisterské práce Petr Vrzáček.
- 68) HILL, G. *Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 283 s. ISBN 80-717-8641-1.
- 69) HINDLS, R., S. HRONOVÁ, J. SEGER, J. FISCHER *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 420 s. ISBN 80-86946-16-9.
- 70) HOBZA, V., J. REKTOŘÍK a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929043.
- 71) HODAČ, T. a kol. *Dobrovolnictví*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2009.
- 72) HODANĚ, B. a V. HOBZA. *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 9788024426587.
- 73) HOFSTATTER, P. R. Die Dimensionsstruktur von Berufswunschem. *Zeitsch. Psychologist*, 1943.
- 74) HORTON, P. *The Role of the Coach*. [online] 2014, [cit. 2020-09-17]. Dostupné z URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/301753153\\_%27The\\_Role\\_of\\_the\\_Coach%27](https://www.researchgate.net/publication/301753153_%27The_Role_of_the_Coach%27)
- 75) HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- 76) 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>
- 77) CHALOUPKA, M. *Dobrovolnictví na sportovních akcích*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2018. Vedoucí práce doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
- 78) *Charakteristika manažera, jeho činnosti, role a požadavky na něj kladené* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci 2014 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>



- 79) CHONG, E. Role Balance and Team Development: A Study of Team Role Characteristics Underlying High and Low Performing Teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2007, vol 8, no.3, pp. 202-217.
- 80) IRONMONGER, D. S. *The economic value of volunteering in Queensland*. Department of Communities (Ed.): Queensland Government, 2006.
- 81) JANOSKI, T., WILSON, J. Pathways to voluntarism: Family socialization and status transmission models. *Social Forces*, 1995, vol. 74, no. 1, p. 271–292.
- 82) JEŽOVÁ, A. *Dobrovolnictví mládeže ve věku 20 –24 let zkušenosti, vnímání, role rodiny a vrstevníků v dobrovolnictví*. Praha, 2013. Diplomová práce na Univerzitě Karlově v Praze. Vedoucí diplomové práce Tereza Pospíšilová.
- 83) KELLER, J. a NOVOTNÝ P. *Úvod do filozofie, sociologie a psychologie: nové pohledy společenských věd: učebnice pro studenty gymnázií a zájemce o vysokoškolské humanitní vzdělávání*. Liberec: Dialog, 2008. ISBN 978-80-86761-81-7.
- 84) KELLER, J. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. ISBN 80-86429-39-3.
- 85) KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011. 204 s. ISBN 978-80-8642-939-7.
- 86) KELLEROVÁ, L. *Metodika výzkumu v cestovním ruchu*. Metodický text k zájmovému studentskému semináři projektu „Výzkum Vývoj Vysočina“. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013.
- 87) KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- 88) 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.
- 89) KLIMEŠOVÁ, A. *Motivace k dobrovolnictví*. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2012. Vedoucí práce PhDr. Helena Záškodná, CSc.
- 90) KNECHTLOVÁ, J. a M. HELD. *Volunteering in the Czech Republic*. Facts and Figures Report. Brusel: CEV, 2007.
- 91) 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>

- 92) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010. ISBN 8024769336
- 93) KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 94) KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- 95) *Koncepce financování sportu v České republice*. [online]. KPMG Česká republika, 2012 [cit. 2020-08-20] Dostupné z: [https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce\\_financovani\\_sportu\\_prezentace\\_v9a.pdf](https://www.olympic.cz/financovani/docs/koncepce_financovani_sportu_prezentace_v9a.pdf)
- 96) KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 97) KOVÁŘ, D. a G. PETRUSOVÁ. *Moderní sportovní klub: řízení a administrativa SK a TJ: poradce pro dobrovolníky působící ve sportu*. Praha: Olympia, 2011. ISBN 978-80-7376-315-2.
- 98) KOVÁŘ, D. *Dobrovolnictví ve sportu* [online] 2013 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-ve-sportu/>
- 99) KOVÁŘ, D. *Informace: Koho považujeme za dobrovolníka ve sportu?* [online] 2013 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/informace/koho-povazujemeza-dobrovolnika-ve-sportu/>
- 100) KOZEL R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 101) KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 9788073673833.
- 102) KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ P. a D. HOMMEROVÁ *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. 203 s. ISBN:978-80-247-3075-2.
- 103) KŘÍŽOVÁ, P. *Dobrovolnictví na škole*. Diplomová práce na Univerzitě Karlově v Praze. Praha, 2013. Vedoucí diplomové práce Jitka Lorenzová.
- 104) KUSÁKOVÁ, O. *Analýza motivace dobrovolníků*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2011. Vedoucí práce PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

- 105) LAZAROVÁ, B., a V. UHLÍŘOVÁ *Osobnost trenéra a profesní požadavky*. Masarykova Univerzita: Brno, 2006. ISBN 80-210-4136-6.
- 106) 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.
- 107) LINHART, J., M. PETRUSEK, A. VODÁKOVÁ, a H. MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- 108) LOESER, H. *Women, work, and volunteering*. Boston: Beacon Press, 1974, 254 p. illus. bibliog. index. LC 74-209.
- 109) MacKINNON, D. W. The nature and nurture of creative talent. *American psychologist*, 1962, vol 17, no. 7, pp. 484-495.
- 110) MALINA, J. a kol. *Antropologický slovník aneb co by mohl o člověku vědět každý člověk*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 4 738 s. ISBN 978-80-7204-560-0.
- 111) MASLOW, A. H. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
- 112) MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367 310-9.
- 113) MEAD, G. H. *Mind, Self, and Society*. United States of America: The University of Chicago Press, 1934. ISBN 978-0-226-51668-4.
- 114) MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum, 2001.
- 115) MILES, M. B. a A. M. HUBERMANN. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage 1994.
- 116) MITCHELL, E. S. Multiple triangulation. *Advances in nursing research*, 1986, vol. 8., no. 3, p.18-26.
- 117) MORRIS, C. *Paths of Life*. New York, 1956.
- 118) MOWEN, J. C.a H. SUJAN. Volunteer Behavior: A Hierarchical Model Approach for Investigating Its Trait and Functional Motive Antecedents. *Journal of Consumer Psychology*, 2005, vol. 15, no. 2, pp. 170-182.
- 119) MÜLLEROVÁ, M. a kol. *Dobrovolníci pro kulturu*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011. 128 s. ISBN978-80-7008-2683.
- 120) MYERS, S. MTR-i: A New Arena for Team Roles. *Training Journal*. Jan 2002. pp. 24-24 (ProQuest Central; ProQuest Hospital Collection) ISSN 14656523.

- 121) NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- 122) NAVRÁTIL, P. *Sociálně-psychologické a komunikační modely*. In: MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 216–222. ISBN 80-7178-473-7.
- 123) NOVÁK, T. *Hodnota dobrovolné práce*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. na VŠE. Vedoucí práce Jiří Novotný.
- 124) NOVOTNÁ, H. a J. VOJTĚCH. *Analýza inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku a na internetu –2016*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2017.
- 125) NOVOTNÝ, J. a M. LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- 126) NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1521-2.
- 127) NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 128) NOVOTNÝ, P., I. SYRŮČKOVÁ a kol. *Nový občanský zákoník – Rodinné právo*. 2014. ISBN 978-80-247-5167-2
- 129) NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- 130) OBRHELOVÁ, V. *Hodnotový systém (srovnání hodnot frekventantů dlouhodobých sebezkušenostních výcviků v psychoterapii s hodnotami psychoterapeutů)*. Rigorózní práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2006. Vedoucí práce PhDr. Vendula Junková.
- 131) *Osobnostní typy a týmové role*. Teamtechnology. [online]. 1995-2005 [cit. 2020-08-20] Dostupné z: <http://www.team-technology.co.uk/bulletin.html>.
- 132) *Osobnostní typy*. 16personalities. [online]. NERIS Analytics Limited, 2011–2019 [cit. 2020-08-20] Dostupné z: <https://www.16personalities.com/cs/osobnostni-typy>.
- 133) PARKER, G. M. *Team players and team work: new strategies for developing successful collaboration*. 2nd ed. Hoboken, 2008. ISBN 978-078-7998-110.
- 134) PAVLOVÁ, A. *Hodnotová orientace a interpersonální chování pracovníků hospiců* [online]. Brno, 2011 [cit. 2020-08-15]. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Jaroslava Dosedlová. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/fqnpk/Diplomova\\_prace\\_Alena\\_Pavlova.pdf](https://is.muni.cz/th/fqnpk/Diplomova_prace_Alena_Pavlova.pdf)

- 135) Peace Corps. *About Us* [online]. 2012 [cit. 2017-10-01]. Dostupné z: <http://www.peacecorps.gov/about>.
- 136) PENNER, L. A. Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 2002, vol. 58, no. 3, pp. 447–467. ISSN 0022-453.
- 137) PEŠKOVÁ, M. *Motivace dobrovolníků ke kvalitní činnosti v ziskových i neziskových organizacích: analýza a srovnání přístupu organizací a dobrovolných pracovníků*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, 2013. Vedoucí práce Mgr. Blanka Tollarová.
- 138) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 139) PLAMÍNEK, J. a R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- 140) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu. 3.*, aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 141) PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.
- 142) *Pojem typů v psychologii osobnosti. Hlavní typologické systémy*. Wikisofia [online]. Copyright © 2013 [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Pojem\\_typ%C5%AF\\_v\\_psychologii\\_osobnosti.\\_Hlavn%C3%AD\\_typologick%C3%A9\\_syst%C3%A9my](https://wikisofia.cz/wiki/Pojem_typ%C5%AF_v_psychologii_osobnosti._Hlavn%C3%AD_typologick%C3%A9_syst%C3%A9my).
- 143) POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU v Brně, 2008. ISBN 80-737-5231-6.
- 144) POTŮČEK, M. a kol. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 339 s. ISBN 80-86429-50-4.
- 145) 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>
- 146) PRUKNER V., J. NOVÁK. *Základy managementu – Učebnice pro studenty ekonomických fakult*. Kapitola Úvod do teorie systémů. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, Dostupné on-line: <https://publi.cz/books/189/01.html> (CS)

- 147) REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 8024769352
- 148) REKTOŘÍK, J., P. PIROŽEK a J. NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
- 149) ROCHESTER, C. a kol. *Volunteering and Society in the 21st Century. Government and Volunteering: Towards a history of policy and practice*. UK: Palgrave Macmillan, 2010, p. 84–102, ISBN 978-0-230-27943-8.
- 150) RUSHMER, R. K. How do we measure the effectiveness of team building? Is it good enough? Team management systems. *Journal of Management Development*, 1997, vol. 16, no. 2, pp. 93-110. ISSN 02621711.
- 151) RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992.
- 152) ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada, 2007.
- 153) SALAMON, L. M., S. W. SOKOLOWSKI a M. A. HADDOCK. Measuring the economic value of volunteer work globally: Concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2011, vol. 82, no. 3, pp. 217-252.
- 154) SAVITZ, A. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success -- and How You Can Too*, John Wiley & Sons, 2012. ISBN 9780470534663.
- 155) SECHOVCOVÁ, J. *Dobrovolnictví v sociálně vyloučených lokalitách*. Praha: 2009. Diplomová práce na Univerzitě Karlově v Praze. Vedoucí diplomové práce Oldřich Matoušek.
- 156) SCHEIER, I. H. Exploring volunteer space: The recruiting of a nation. *e-Volunteerism: The Electronic Journal of the Volunteer Community* [online]. 2009, vol. 9, no. 2. Boulder, CO: National Information Center on Volunteerism. 1982. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.e-volunteerism.com/quarterly/09jan/09jan-research>
- 157) SCHUSSEROVÁ, J. *Motivace k dobrovolné činnosti*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2004. Vedoucí práce Ivana Poledňová.
- 158) SLÁDKOVÁ, D. *Bariéry dobrovolnictví v neziskových organizacích (Praha 5)*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, 2010. Vedoucí práce Doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

- 159) SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2002.
- 160) SOZANSKÁ, O. a J. TOŠNER. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
- 161) SOZANSKÁ, O. *Volunteer Development Program a mezinárodní organizace zabývající se dobrovolnictvím*. In: 10 let rozvoje dobrovolnictví – rehabilitace občanských ctností. Klub UNESCO Kroměříž a HESTIA – Národní dobrovolnické centrum Praha, s. 22-24.
- 162) *Sportsclub supervisor*. [online]. Virginia Polytechnic Institute and State University, 2020 [cit. 2020-09-17]. Dostupné z: [https://recsports.vt.edu/About/Employment/student\\_job\\_descriptions/sportclubsupervisor.html](https://recsports.vt.edu/About/Employment/student_job_descriptions/sportclubsupervisor.html)
- 163) *Sportsclub*, [online]. 2020 [cit. 2020-09-17]. Dostupné z URL: [https://recsports.vt.edu/About/Employment/student\\_job\\_descriptions/sportclubsupervisor.html](https://recsports.vt.edu/About/Employment/student_job_descriptions/sportclubsupervisor.html)
- 164) STRIEŽENEC, Š. *Slovník sociálního pracovníka*. Trnava: AD, 1996. 256 s. ISBN 80-967589-0-X.
- 165) STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.
- 166) SURENDER, S., *Sports Administration and Management*. Friends Publications India, 2020. ISBN 9388457722.
- 167) SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Portál, Praha, 1999.
- 168) 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.
- 169) 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.
- 170) SWAILES, S. a T. MCINTYRE-BHATTY. Scale structure of the Team Role Self Perception Inventory. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2003, roč. 76, č. 4, s. 525-529. ISSN 09631798.
- 171) ŠIMKOVÁ, R. *Dobrovolnictví a motivace dobrovolníků pro spolupráci s lidmi s dlouhodobým duševním onemocněním (ve vybraných organizacích v Praze)*.

- Diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2010.  
Vedoucí práce: PhDr. Václava Probstová, Csc.
- 172) ŠOJDROVÁ, M. *Dobrovolnictví za našimi hranicemi, příklady legislativní praxe*, pp 13-15. In: *Dobrovolnictví bez hranic*. Kroměříž, klub UNESCO, 2007, sborník z konference.
- 173) 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.
- 174) 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.
- 175) TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum [online]. Praha, 2004, s. 58 [cit. 2020-08-25]. Dostupné z:  
[https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)
- 176) TROJÁČEK, M. *Uplatnění dobrovolnictví v oblasti tělovýchovy a sportu*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.
- 177) 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>
- 178) VAJDOVÁ, T. *Česká občanská společnost 2004: po patnácti letech rozvoje: zpráva z projektu CIVICUS Civil Society Index pro Českou republiku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-7204-379-X.
- 179) VAJDOVÁ, T. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice* [online]. 2004 [cit. 2018-06-30]. Dostupné z:  
[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava\\_o\\_neziskovem\\_sektoru.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf)
- 180) VAN TIL, J. *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy*. New York: The Foundation Center, 1988.
- 181) VAVRUŠOVÁ, I. *Nábor dobrovolníků do nestátních neziskových organizací*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2012. Vedoucí práce PhDr. Veronika Gigalová.



- 182) VÍT, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.
- 183) VODÁČEK, L., O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 184) VRÁTNÁ, P. *Právní formy nestátních neziskových organizací*. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. 2016. Vedoucí práce Ing. Martina Krásnická.
- 185) WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN978-80-247-3701-0.
- 186) WALACH, A. *Mezinárodní dobrovolnické příležitosti pro české studenty*. Absolventská práce. Olomouc: CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2019. Vedoucí práce doc. PaedDr. Tatiana Matulayová, Ph.D.
- 187) 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.
- 188) WILSON, A. H. Returned Peace Corps Volunteers Who Teach Social Studies. *The Social Studies*, 1986, vol. 77, no. 3, pp. 100-106.
- 189) 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>
- 190) Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- 191) Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů.
- 192) Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.
- 193) Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech ve znění zákona č. 210/2002 Sb.
- 194) Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech ve znění zákona č. 208/2002 Sb. a 320/2002 Sb.
- 195) Zákon č. 295/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- 196) Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a o postavení církví a náboženských společností a změně některých zákonů ve znění nálezu Ústavního soudu č. 4/2003 Sb., zákona č. 562/2004 Sb., zákona č. 495/2005 Sb.
- 197) Zákon č. 38/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů.

- 198) Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.
- 199) Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních kooperacích)
- 200) *Založení a zánik SK/TJ*. Česká unie sportu [online]. 2013 [cit. 2020-09-10].  
Dostupné z: <https://www.cuscz.cz/sluzby-servis/zalozeni-a-zanik-sk-tj.html>
- 201) 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.
- 202) ZIFČÁKOVÁ, J. *Motivace k dobrovolnictví v organizaci Charita*. Bakalářská práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Ema Štěpařová, Ph.D.

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztahy mezi lidmi .....	54
Obrázek 2 Kruhový model týmového managementu .....	59
Obrázek 3 Spojitost mezi osobnostními typy MBTI a týmových rolí MTR .....	62
Obrázek 4 Fáze výzkumu .....	85
Obrázek 5 Operacionalizace celého výzkumu .....	90
Obrázek 6 Operacionalizace metody Focus Group .....	92
Obrázek 7 Operacionalizace dotazníku pro dobrovolníky .....	93
Obrázek 8 Operacionalizace FG .....	98
Obrázek 9 Bydliště respondentů .....	107

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Odhad počtu dobrovolníků podle zemí.....	38
Tabulka 2 Subjekty působící ve sportu.....	43
Tabulka 3 Popis týmových rolí dle Parkera.....	60
Tabulka 4 Výzkumný soubor – Členská základna sportovních svazů dle ČUS k 2020.	88
Tabulka 5 Náhodné oslovení dalších skupin dobrovolníků ve sportu .....	88
Tabulka 6 Úvodní osobní dotazování .....	97
Tabulka 7 Bydliště respondentů .....	107
Tabulka 8 Kategorizace pracovních činností.....	111
Tabulka 9 Pracovní pozice.....	111
Tabulka 10 Výsledné role dobrovolníků .....	118
Tabulka 11 Kontingenční tabulka pro pohlaví a roli .....	119
Tabulka 12 Kontingenční tabulka pro pohlaví a pracovní pozice .....	120
Tabulka 13 – Vztah role a pracovní pozice – celkový soubor.....	121
Tabulka 14 Výsledky $\chi^2$ testu dobré shody – celkový soubor .....	123
Tabulka 15 Vztah role a pracovní pozice – muži .....	124
Tabulka 16 Výsledky $\chi^2$ testu dobré shody – muži .....	125
Tabulka 17 Vztah role a pracovní pozice – ženy.....	126
Tabulka 18 Výsledky $\chi^2$ testu dobré shody – ženy .....	127
Tabulka 19 Vztah pracovní pozice a motivace (ot24) .....	129
Tabulka 20 Vztah pracovní pozice a spokojenosti (ot28).....	130

Tabulka 21 Vztah role a motivace .....	132
Tabulka 22 Vztah role a spokojenosti.....	133
Tabulka 23 Označení věkových skupin .....	134
Tabulka 24 Vztah věkových skupin a motivace .....	135
Tabulka 25 Vztah věkových skupin a spokojenosti.....	136
Tabulka 26 Syntéza výsledků kvalitativního, kvantitativního výzkumu a teorie .....	150

### **Seznam grafů**

Graf 1 Zastoupení pohlaví respondentů.....	106
Graf 2 Věková struktura respondentů .....	106
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	107
Graf 4 Organizace, pro kterou respondenti dobrovolně pracují .....	108
Graf 5 Organizace, pro kterou respondenti dobrovolně pracují .....	110
Graf 6 Optimální Belbinova role pro vykonávanou pracovní pozici dle názoru respondenta .....	113
Graf 7 Co respondentovi přináší vykonávaná dobrovolnická práce.....	115
Graf 8 Využití znalostí nebo zkušeností získaných při dobrovolnické činnosti v jejich práci nebo studiu .....	115
Graf 9 Zajímavost pozice jako placené pracovní činnosti respondenta.....	116
Graf 10 Doporučení dobrovolnické činnosti pro kamarády respondentů.....	116
Graf 11 Vztah pohlaví a role.....	120
Graf 12 Vztah pohlaví a pracovní pozice .....	121
Graf 13 Vztah role a pracovní pozice – celkový soubor.....	122
Graf 14 Vztah role a pracovní pozice – muži .....	125
Graf 15 Vztah role a pracovní pozice – ženy.....	127
Graf 16 Vztah pracovní pozice a motivace (ot24) .....	129
Graf 17 Vztah pracovní pozice a spokojenosti (ot28) .....	131
Graf 18 Vztah role a motivace .....	132
Graf 19 Vztah role a spokojenosti .....	134
Graf 20 Vztah věkových skupin a motivace .....	135
Graf 21 Vztah věkových skupin a spokojenosti .....	136

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Popis týmových rolí dle Belbina

Příloha 2 Triangulace metod

Příloha 3 Fáze výzkumu

Příloha 4 Focus Group

Příloha 5 Dotazník pro DOBROVOLNÍKY

Příloha 6 Belbin – formulář

Příloha 7 GDPR koordinátoři

Příloha 8 ETICKÁ KOMISE\_zadost\_PECINOVÁ

Příloha 9 FG Tabulka – vloženo externě

Příloha 10 Operacionalizace – vloženo externě

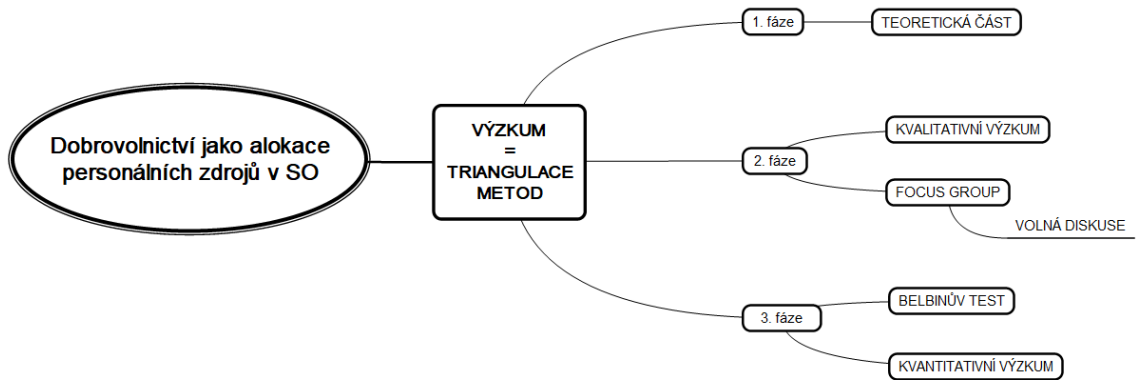
## Příloha 1 Popis týmových rolí dle Belbina

týmová role	osobnostní rysy	přednosti	přípustné slabiny
<b>Realizátor</b>	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
<b>Koordinátor (Co-ordinator)</b>	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
<b>Formovač (Shaper)</b>	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
<b>Inovátor (Plant)</b>	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 pohlcen svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace, často je hlavou v oblacích
<b>Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator)</b>	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
<b>Vyhodnocovatel (Monitor Evaluator)</b>	je seriózní, střizlivý, věcný, bez emocí, opatrný, vyzrálá osobnost, rozhoduje se až po důkladném rozboru situace	má bystrý úsudek, dovede zhodnotit všechny varianty, je opatrný, tvrdošíjný, diskrétní, dobrý myslitel, obvykle nedělá chyby	postrádá průbojnost a schopnost motivovat ostatní, má nedostatek inspirace, je rezervovaný, pomalejší v rozhodování, příliš kritický
<b>Týmový pracovník (Team Worker)</b>	je kooperativní, mírný, vnímavý, společensky orientovaný, citlivý k ostatním, největší opora	dovede se přizpůsobit lidem, potřebám i okolnostem a podporovat soudržnost týmu, je	v kritických situacích může být nerozhodný, snadno se nechá ovlivnit

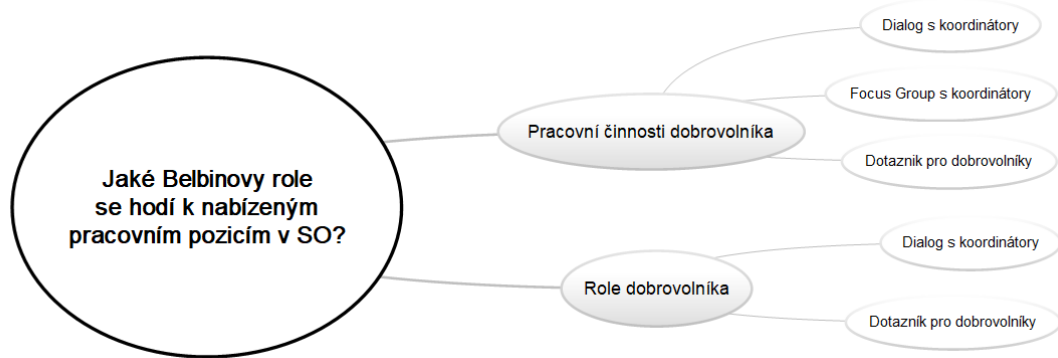
	týmu, spolehlivý, přijme jakoukoliv práci pro tým	diplomatický, dobrý posluchač, všeobecně v týmu oblíben	
<b>Dokončovatel (Completer Finisher)</b>	je pečlivý, svědomitý, snaživý, metodický, často introvert, s chutí do práce, vyhledává chyby a opomenutí, dodržuje časový harmonogram	je perfekcionista, 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
<b>Specialista (Specialist)</b>	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., S. SWAILES. *Team roles: psychometric evidence construct validity and team building*, 2005: 8.

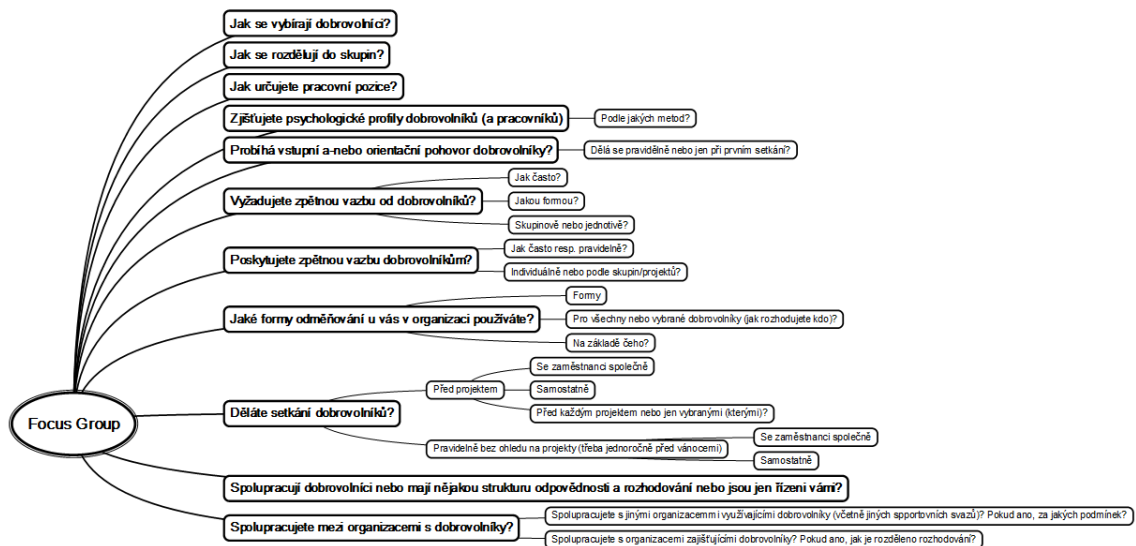
## Příloha 2 Triangulace metod



## Příloha 3 Fáze výzkumu



## Příloha 4 Focus Group





## Příloha 5 Dotazník pro DOBROVOLNÍKY

# Dotazník pro dobrovolníky

---

A) Uveďte, prosím, základní informace o Vaší osobě:

### 1. Věk

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- do 15
- 16 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 66 +

### 2. Pohlaví

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- žena
- muž

### 3. Bydliště

	nejbližší pověřená obec	kraj
bydliště		

### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- základní
- úplné střední vzdělání
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

### 5. Současná pracovní pozice

Uveďte, prosím, co Vás v současnosti živí:

.....  
.....

### 6. Organizace

Uveďte, prosím, název a sídlo (nebo místo) organizace, pro kterou dobrovolně pracujete:

.....  
.....

### 7. S jakou pravidelností vykonáváte dobrovolnou činnost?

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- jednorázově - například jednou do roka 1 den
- nepravidelně - například 5krát do roka půlden
- dlouhodobě, pravidelně - například 2 hodiny každý týden

## B) Aktivní činnost v aktuálním dobrovolném projektu

### 8. Pojmenujte, prosím, Vámi vykonávanou dobrovolnou práci

Název pracovní pozice:

.....

### 9. Charakterizujte pracovní náplň této Vámi vykonávané dobrovolné práce

.....

### 10. Uveďte, prosím, dle svého názoru, optimální roli pro tuto pracovní pozici podle Belbina:

- vykonavatel (realizátor)
- vůdce (koordinátor)
- usměrňovač
  
- inovátor
- vyhledávač zdrojů
- pozorovatel, vyhodnocovač
  
- týmový hráč
- dokončovač, kompletovač
- specialista

### 11. Uveďte počet hodin měsíčně za Vámi vykonávanou dobrovolnou práci

	výkon práce (v hod.)	doprava na místo, příprava apod. (v hod.)
počet hodin týdně/měsíčně/ročně		

### 12. Zaškrtněte, prosím, pro každé kritérium MÍRU požadavků (u výše uvedené dobrovolné pozice)

Můžete zadat pouze jednu odpověď na řádku.

Žádá si daná pozice:	žádná	malá	střední	velká
pravidelnou přípravu				
fyzickou náročnost				
psychickou náročnost				
odpovědnost				
praxí, zkušenosti				

### 13. Charakterizujte, prosím, v návaznosti na předchozí otázku, svoji SPOKOJENOST s požadovanou úrovní konkrétního kritéria, kterou Vaše organizace vyžaduje

Můžete zadat pouze jednu odpověď na řádku.

	žádná	malá	střední	velká
potřebná pravidelná příprava				
potřebná fyzická zdatnost				
potřebná psychická odolnost				
potřebná odpovědnost				
získaná praxe, zkušenosti				

**14. Uvedte, prosím, podle Vašeho názoru, minimální požadované vzdělání pro tuto dobrovolnou práci**

Můžete zadat pouze jednu odpověď na řádku.

	žádné	SOU a SŠ	VOŠ	VŠ
minimální vzdělání				

**15. Jaké dobrovolné činnosti jste očekával/a, že budete vykonávat?**

.....  
.....

**16. Co byste změnil/a, a proč?**

.....  
.....

**17. Ovlivnilo by Vaše rozhodnutí dobrovolně pracovat, kdybyste znal/a částku, kterou tímto darujete organizaci?**

	ano/ne	důvod, proč?
uvedte, prosím		

## C) Postoje k dobrovolnictví obecně

**18. Co Vám dává Vámi vykonávaná dobrovolná práce?**

Vyberte, prosím, nejvíce 3 možnosti.

- dobrý pocit
- uplatnění, vyzkoušení svých schopností
- nové zkušenosti a poznatky
- nová přátelství a kontakty
- nové zážitky
- zábava
- nový pohled na společnost a na svět
- změna postavení ve společnosti
- jiné, co?

.....

**19. Co dobrovolné práci obětujete?**

Můžete zadat pouze jednu odpověď na řádku.

	vůbec	málo	středně	velmi
čas				
energii				
peníze				

**20. Byl/a byste ochoten/na obětovat něco jiného?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- ne
- ano, co a za jakých podmínek?

.....

**21. Využil/a jste již znalosti nebo zkušenosti získané při dobrovolné činnosti ve Vaší práci nebo při studiu?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- ne
- ano, jaké

.....

**22. Ovlivnila nějakým způsobem dobrovolná práce Vaše rozhodování o Vaší hlavní činnosti (práce, studium)?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- ne

ano, jak?

.....

**23. Předpokládáte, že v budoucnu Vaše zapojení do dobrovolné práce**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- určitě se sníží
- spíše se sníží
- nezmění se
- asi vzroste
- určitě vzroste

**24. Byla by tato pozice pro Vás zajímavá jako placená pracovní činnost?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

- ne
- ano

**25. Pokud v budoucnu budete pokračovat v dobrovolné práci, bude to v oblasti:**

- sportu
- jiné

.....  
.....  
.....

**26. Kolik byste požadoval/a za tuto práci dostat zaplacenou v běžné firmě?**

Požadovala/a bych .....Kč/hod.

**27. Co Vás k dobrovolnictví přivedlo, případně kdo?**

.....  
.....

**28. Doporučil/a byste svým kamarádům, pokud ještě dobrovolníky nejsou, aby se jimi stali?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

	ano/ne	důvod, proč?
uvedte, prosím		

## D) Role v Belbinově testu

**29. Prosím, vyplňte přiložený formulář. Výsledná ROLE v Belbinově testu Vám bude vypočítána a pokud máte zájem, bude Vám zaslána na níže Vámi uvedený e-mail.**

ano, zaslat, e-mail:

.....

ne, nemám

zájem.....

**30. Máte zájem podílet se na dalším navazujícím výzkumu?**

Můžete vybrat pouze jednu odpověď.

ano, uveďte, prosím, e-mail:

.....

ne, proč?

.....

## Příloha 6 Belbin – formulář

<b>INSTRUKCE</b>	
<b>PRO VYPLNĚNÍ BELBINOVA DOTAZNÍKU</b>	
<p>Belbinův dotazník (FORMULÁŘ v následujícím listu) má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci obodujete ta tvrzení, která vás nejlépe vystihují. Můžete obodovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Tvrzení ohodnotíte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci. Musíte vždy rozdělit všech deset bodů v každé sekci. V každé sekci musí být alespoň jedno tvrzení bez bodu.</p>	
<p>Například v jedné sekci označíte tři tvrzení, o kterých si myslíte, že vás vystihují. Jedno vás vystihuje dobře, zatímco druhá dvě se k vám hodí jen občas. V tomto případě můžete prvním tvrzení přiřadit 6 nebo 7 bodů a zbývající body rozdělit mezi zbylá dvě. V jiné sekci se můžete rozhodnout, že označíte dvě tvrzení, která vás vystihují stejně dobře. Je-li tomu tak, přiřadíte každému tvrzení 5 bodů. V další sekci obodujete sedm tvrzení, jedno vás vystihuje poněkud více, přidělíte mu 3 body, druhé tvrzení je přeci jen charakterističtější než zbylá, proto mu dáte 2 body. Pěti zbylým tvrzením přidělíte po 1 bodu.</p>	
<p>Děkuji Vám za spolupráci v rámci mého výzkumu. Markéta Pecinová, UK FTVS</p>	

Odpověď

### I. ČÍM MOHU BÝT TÝMU PROSPĚŠNÝ:

- \_\_\_\_\_ A Myslím, že umím rychle využít výhody nových příležitostí.
- \_\_\_\_\_ B Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- \_\_\_\_\_ C Dobře pracuji s lidmi nejrůznějšího zaměření.
- \_\_\_\_\_ D Mou velkou předností je předkládání nových nápadů.
- \_\_\_\_\_ E Umím aktivovat lidi, když cítím, že mohou přispět k dosažení cílů.
- \_\_\_\_\_ F Je spolehnutí, že dokončím úkoly, které jsem na sebe vzal.
- \_\_\_\_\_ G Mým hlavním kladem jsou technické znalosti a zkušenosti.
- \_\_\_\_\_ H Při prosazování správné věci jsem ochoten překonat námitky.
- \_\_\_\_\_ I Obvykle poznám, zda návrhy nebo plán odpovídají reálné situaci.
- \_\_\_\_\_ J Jsem schopen navrhnout rozumné a nezaujaté alternativní řešení.

### II. KDYBYCH MĚL NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, BYLY BY TO NEJSPÍŠE:

- \_\_\_\_\_ A Nemám dobrý pocit, je-li jednání špatně strukturováno, vedeno.
- \_\_\_\_\_ B Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- \_\_\_\_\_ C Odmítám přispět, pokud dobře neznám projednávanou oblast.
- \_\_\_\_\_ D Mám sklon hodně hovořit, když skupina přichází s novými nápady.
- \_\_\_\_\_ E Mám sklon podceňovat význam vlastních přínosů.
- \_\_\_\_\_ F Můj objektivní názor mi nedovoluje sdílet nadšení ostatních.
- \_\_\_\_\_ G Pokud něco musí být splněno, můžu vystupovat poměrně autoritářsky.
- \_\_\_\_\_ H Mám potíže s vedením týmu – jsem přecitlivělý na týmovou atmosféru.
- \_\_\_\_\_ I Snadno se zaberu do vlastních myšlenek a nevnímám, co se děje.
- \_\_\_\_\_ J Odmítám se vyjádřit k nekompletním a málo podrobným návrhům.

### III. KDYŽ SPOLUPRACUJI NA NĚJAKÉM PROJEKTU S JINÝMI LIDMI:

- \_\_\_\_\_ A Mám schopnost ovlivnit lidi, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.
- \_\_\_\_\_ B Umím účinně zabránit chybám a opomenutím, které znemožní úspěch.
- \_\_\_\_\_ C Prosazuji akce, aby setkání nebyla ztrátou času nebo neodbočovala.

- \_\_\_\_\_ D Jsem pokládán za člověka, který může přispět něčím originálním.
- \_\_\_\_\_ E Vždy jsem schopen vrátit se znovu k dobrému návrhu a podpořit ho.
- \_\_\_\_\_ F Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- \_\_\_\_\_ G Rychle rozeznám možnosti nových nápadů a vývoje.
- \_\_\_\_\_ H Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- \_\_\_\_\_ I Věřím, že moje schopnost rozhodovat přispěje správným rozhodnutím.
- \_\_\_\_\_ J Dokážu spolehlivě organizovaně přistoupit k řešení záležitosti.

#### \_\_\_\_\_ **IV. MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP KE SKUPINOVÉ PRÁCI JE, ŽE:**

- \_\_\_\_\_ A Mám stále zájem lépe poznat své kolegy.
- \_\_\_\_\_ B Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- \_\_\_\_\_ C Neodmítám srovnání s názory jiných ani zachování svého odlišného.
- \_\_\_\_\_ D Obvykle najdu argumenty k vyvrácení nesprávných názorů.
- \_\_\_\_\_ E Mám talent uvést věci do pohybu, jakmile byl přijat plán.
- \_\_\_\_\_ F Dávám přednost dosud neodhaleným věcem před známým řešením.
- \_\_\_\_\_ G Mám sklony k perfekcionismu v tom, co dělám.
- \_\_\_\_\_ H Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu případně mimo firmu.
- \_\_\_\_\_ I Baví mě sociální stránka pracovních vztahů.
- \_\_\_\_\_ J Mám zájem o všechny názory, neváhám se rozhodnout podle svého.

#### \_\_\_\_\_ **V. PRÁCE MĚ TĚŠÍ, PROTOŽE:**

- \_\_\_\_\_ A Baví mě analyzovat situaci a zvažovat všechna možná řešení.
- \_\_\_\_\_ B Mám zájem najít praktické řešení problému.
- \_\_\_\_\_ C Je pro mě důležité vědět, že podporuji dobré mezilidské vztahy.
- \_\_\_\_\_ D Dovedu výrazně ovlivnit proces rozhodování.
- \_\_\_\_\_ E Mám možnost setkání s novými lidmi a různými názory.
- \_\_\_\_\_ F Mohu přesvědčit lidi, aby se sjednotili na prioritách a cílech.
- \_\_\_\_\_ G Jsem ve svém živlu, když mohu úkolu věnovat plnou pozornost.
- \_\_\_\_\_ H Nacházím příležitost rozšířit svoji představitost.
- \_\_\_\_\_ I Cítím výhodnou možnost využití své speciální kvalifikace a praxe.
- \_\_\_\_\_ J Obvykle zjišťuji, že mi práce dává šanci na seberealizaci.

#### \_\_\_\_\_ **VI. KDYŽ DOSTANU OBTÍŽNÝ ÚKOL, KTERÝ JE NUTNO SPLNIT V OMEZENÉM ČASE A S NEZNÁMÝMI LIDMI:**

- \_\_\_\_\_ A Obvykle mám úspěch bez ohledu na okolnosti.
- \_\_\_\_\_ B Rád si o problému nejprve přečtu tolik, kolik je potřeba.
- \_\_\_\_\_ C Chci najít vlastní řešení a pak se ho pokusit prodat skupině.
- \_\_\_\_\_ D Jsem připraven spolupracovat s osobou, která má pozitivní přístup.
- \_\_\_\_\_ E Snažím se zjednodušit úkol a najít uplatnění pro členy týmu.
- \_\_\_\_\_ F Můj přirozený smysl pro naléhavost přispěje ke splnění termínu.
- \_\_\_\_\_ G Věřím, že zachovám klid a udržím schopnost jasného myšlení.
- \_\_\_\_\_ H Bez ohledu na konflikty budu prosazovat vše, co se musí udělat.
- \_\_\_\_\_ I Ujmu se vedení skupiny, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- \_\_\_\_\_ J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

**VII. VE VZTAHU K PROBLÉMŮM, V NICHŽ JSEM ZAANGAŽOVÁN, PŘI PRÁCI VE SKUPINĚ:**

- \_\_\_\_\_ A Dávám najevo netrpělivost s lidmi, kteří zdržují práci skupiny.
- \_\_\_\_\_ B Někteří lidé mě kritizují za příliš analytický přístup.
- \_\_\_\_\_ C Moje snaha kontrolovat důležité detaily postupu není vždy vítaná.
- \_\_\_\_\_ D Mám sklon nudit se, pokud nejsem zaměstnán stimulováním lidí.
- \_\_\_\_\_ E S obtížemi začínám nový úkol, pokud nejsou jasně stanovené cíle.
- \_\_\_\_\_ F Někdy mám potíže s vysvětlováním složitých problémů.
- \_\_\_\_\_ G Uvědomuji si, že žádám od jiných věci, s nimiž si sám nevím rady.
- \_\_\_\_\_ H Mám pocit, že mi ostatní nedávají dost možností se vyjádřit.
- \_\_\_\_\_ I Mívám pocit, že ztrácím čas, že bych věci udělal sám lépe.
- \_\_\_\_\_ J Obtížně obhajuji své názory před vlivnými a netolerantními lidmi.

e-mail, pokud chcete zaslat výsledek:

.....

## **Příloha 7 GDPR koordinátoři**

Já, ....., tímto dávám Markétě Pecinové svolení k elektronickému záznamu rozhovoru (případně v rámci Focus Group) a jeho využití pro její výzkumnou práci.

\*ANO/NE      Dávám souhlas ke zveřejnění přepisu rozhovoru v rámci disertační práce (jako přílohu).

V Praze, dne .....

Zastoupená instituce.....

Podpis .....



# Příloha 8 ETICKÁ KOMISE\_zadost\_PECINOVÁ

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešleslavín

## Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce, zahrnující lidské účastníky

**Název projektu:** Dobrovolnictví jako alokace personálních zdrojů v neziskových organizacích

**Forma projektu:** výzkumná práce

**Období realizace:** leden 2017 - prosinec 2019

**Předkladatel:** Mgr. Markéta Pecinová

**Hlavní řešitel:** Mgr. Markéta Pecinová

**Spoluřešitel(é):** Mgr. Jitka Buriánková

**Vedoucí projektu GA UK:** Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

**Název grantu:** GA UK

**Popis projektu:** Hlavním cílem výzkumu je prozkoumat stav dobrovolnictví a osvětlit některé představy o pozicích a s tím spojených rolích samostatných dobrovolníků. Ukazuje se, že mezi pozicí a rolí dobrovolníka existuje podstatný rozdíl, a to jak z pohledu organizace, tak i z pohledu konkrétního dobrovolníka. Dobrovolní pomocníci očekávají vyšší míru zapojení do práce spojenou s odpovídající mírou zodpovědnosti při výkonu práce, která jim dodává pro ně pozitivní pocit nepostradatelnosti. Ke zkoumání dobrovolnictví mne vede moje osobní zkušenost v neziskových organizacích (Český olympijský výbor, Česká olympijská nadace a Česká unie sportu).

V českém prostředí panuje všeobecně známý fakt, že dobrovolnictví nepřináší svým vykonavatelům žádnou přidanou hodnotu. Dobrovolníci bývají často nedostatečně využiti, vykonávají práce podřadné (stavba tratí, dozor nad dodržováním pravidel účastníků závodu, ...), což vede k jejich demotivaci a následnému opovržení příležitosti zapojit se do další dobrovolnické činnosti. Cílem výzkumu je zjistit, zda má vymezená pozice a s ní spojená role vliv na stupeň významnosti dobrovolnictví, či nikoliv. V případě, že na dobrovolnictví vliv má, měli by být dobrovolníci dosazováni do funkcí s odpovídajícím rozsahem kompetencí, jež pro ně bude žádoucí.

V práci bude využita triangulace metod, tedy získávání údajů různými postupy a způsoby, např. nejen pozorováním, ale i rozhovorem a dotazníkem, nejen kvantitativním ale i kvalitativním postupem. Design výzkumu bude v podobě mixed methods.

Sběr dat bude zahájen kvalitativním výzkumem. Pozice, role, z nich vyplývající kompetence a další informace o dobrovolnicích budou zkoumány prostřednictvím rozhovoru podle návodu s koordinátory a vedoucími.

Základním metodologickým nástrojem kvantitativního výzkumu bude strukturovaný elektronický a popř. písemný dotazník. Dotazník určený přímo dobrovolníkům bude zkoumat, jaké činnosti a role v organizaci plní, případně také, jaké jsou jejich motivy k vykonávání práce bez nároku na finanční odměnu.

Získaná data budou vyhodnocena pomocí statistických metod. Mezi plánované metody patří regresní a korelační analýza, faktorová analýza a komparace či srovnávací operace.

**Zajištění bezpečnosti pro posouzení odborníky:** Jedná se o neinvazivní metodu výzkumu (rozhovor, dotazník), jehož bezpečná realizace, tj. sběr dat (odhadovaný počet dotazníků – 500), bude zajištěna prostřednictvím Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i.

### Etické aspekty výzkumu:

Pro tento výzkum nebudou sbírány osobní údaje a dotazník nebude obsahovat citlivé otázky. Věková kategorie pro výzkum je stanovena od 16ti let. Dobrovolníci jsou většinou mladí lidé, a proto jsou naší cílovou skupinou. Výsledky výzkumu slouží k pochopení stanovených kompetencí souvisejících s jejich pozicemi, na kterých působí v neziskové organizaci.

**Informovaný souhlas:** Informovaný souhlas bude doložen v případě kladného vyřízení a přijetí projektu Grantovou agenturou Univerzity Karlovy ve formě úvodu k dotazníku.

Povinnosti všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně.

Potvrzují, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 9. 11. 2016

Podpis předkladatele:



### Vyjádření Etické komise UK FTVS

**Složení komise:** **Předsedkyně:** doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

**Členové:** prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

doc. MUDr. Jan Heller, CSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 184/2016


dne: 10. 11. 2016

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala žádné rozpory** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

**Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise.**

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Fakulta tělesné výchovy a sportu**  
**Josef Martího 31, 162 52, Praha 6**

- 20 -

  
podpis předsedkyně EK UK FTVS