

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Charakteristika dobrovolníků v Sokole a jejich organizace**

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:

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

Vypracovala:

**Kristýna Hurychová**

Praha, květen 2021

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně 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

.....

.....

Kristýna Hurychová

### 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**

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce Mgr. William Morea Crossanovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení, zájem, podporu a velkou vstřícnost. Zároveň děkuji všem respondentům a zejména sokolským dobrovolníkům za jejich obdivuhodnou činnost. Poděkování patří i mé rodině za láskyplnou podporu.

## **Abstrakt**

**Název:** Charakteristika dobrovolníků v Sokole a jejich organizace

**Cíle:** Cílem tohoto výzkumu je charakterizovat sokolské dobrovolníky a zmapovat kritéria, která je ovlivňují a jsou jimi vnímána jako klíčová pro vykonávání činnosti. Okrajově se zaměřit i na spokojenost se současným vedením. Dílčím úkolem je popsání této formy dlouhodobého sportovního dobrovolnictví.

**Metody:** Pro účely této bakalářské práce byl užit smíšený výzkum. Metoda kvantitativního dotazníkového šetření byla aplikována mezi 119 sokolskými dobrovolníky formou elektronického dotazníku. Druhou metodou je metoda kvalitativního hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, která byla užita pro rozhovory se zástupci vedení České obce sokolské.

**Výsledky:** Sokolští dobrovolníci byli podrobně charakterizováni z pohledu sociodemografických vlastností, motivace, bariér k činnosti, historie se spolkem, zařazení do spolku, finanční a časové náročnosti a kvalifikace. Výzkum ukázal, že se jedná o kvalifikované a vzdělané dobrovolníky, kteří hlavní motivaci k činnosti vnímají v sokolských hodnotách, které by rádi šířili dál. Sokolští dobrovolníci jsou pro spolek podstatní jak z pohledu ekonomického, historického tak z pohledu přenášení hodnot sokolství na další generace dobrovolníků, k členské základně, ale i široké veřejnosti. Z doporučení pro Sokol je možné zmínit vyšší podporu dobrovolníků, kteří se zabývají manažerskou činností.

**Klíčová slova:** Česká obec sokolská, dobrovolnictví, spokojenost

## **Abstract**

**Title:** Characteristics and management of sokol volunteers

**Objectives:** The main objective of this thesis aims to characterize Sokol volunteers and to map the criteria that affect them and are perceived by them as key to performing their responsibilities. A marginal focus is on the satisfaction with the current management. A partial task is to describe this form of long-term sports volunteering.

**Methods:** For the purposes of this bachelor thesis, mixed research was used. The method of quantitative questionnaire survey was applied among 119 Sokol volunteers in the form of an electronic questionnaire. The second method used is the method of a qualitative in-depth semi-structured interview, which was used for interviews with representatives of the management of the Czech Sokol Organization.

**Results:** Sokol volunteers were characterized in terms of socio-demographic characteristics, motivation, barriers to activity, history with the organization, inclusion in the organization, financial and time requirements and qualifications. The research showed that Sokol volunteers are well qualified and educated volunteers who perceive the main motivation for the activity in the Sokol values, which they would like to spread further. Sokol volunteers are essential for the organization both from the economic, historical and from the point of view of transferring the values of Sokol to the next generations of volunteers, to the membership base, but also to the public. From the recommendations stated for Sokol, could be mentioned higher support for volunteers who deal with managerial activities.

**Keywords:** Czech Sokol Organization, volunteering, satisfaction

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Cíle a úkoly práce</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska práce</b> .....	<b>12</b>
3.1 Obecná charakteristika dobrovolnictví a jeho typy .....	12
3.1.1 Charakteristické oblasti dobrovolnictví.....	13
3.1.2 Typy dobrovolné činnosti.....	14
3.2 Teorie dobrovolnictví v kontextu současné České republiky a ČOS.....	15
3.3 Motivace.....	17
3.3.1 Zdroje motivace.....	18
3.3.2 Členění motivace.....	19
3.3.3 Negativní motivace .....	21
3.3.4 Stimulace vs. motivace.....	21
3.3.5 Bariéry dobrovolnictví .....	22
3.4 Fungování organizace směrem k dobrovolníkům.....	23
3.4.1 Spokojenost a retence dobrovolníků v organizaci .....	23
3.5 Sokol a dobrovolnictví .....	24
3.5.1 Stručná historie dobrovolnictví a ČOS.....	25
3.5.2 Současný stav a organizační struktura ČOS .....	26
3.5.3 Ústřední škola ČOS .....	29
3.5.4 Sokolské hodnoty a motivace.....	31
<b>4 Metodika práce</b> .....	<b>33</b>
4.1 Kvantitativní výzkum – elektronický dotazník.....	36
4.2 Kvalitativní metoda – polostrukturovaný rozhovor.....	39
<b>5 Analytická část</b> .....	<b>42</b>
5.1 Charakteristika sokolských dobrovolníků – analýza dotazníkového šetření .....	42
5.1.1 Kdo je sokolský dobrovolník?.....	43
5.1.2 Zařazení dobrovolníků do struktury ČOS .....	49
5.1.3 Motivace sokolských dobrovolníků .....	52
5.1.4 Jaký má vztah k vedení?.....	59
5.2 Význam a organizace sokolského dobrovolnictví .....	62
5.3 Možné kroky pro lepší management sokolských dobrovolníků .....	65
<b>6 Diskuze</b> .....	<b>67</b>
<b>7 Závěr</b> .....	<b>73</b>
<b>Seznam literatury</b> .....	<b>75</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>78</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>80</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>81</b>

# 1 Úvod

Česká obec sokolská je nejstarší českou tělocvičnou organizací založenou 16. února 1862, která je rovněž spojena i se samotnými počátky spolkového dobrovolnictví v České republice (ČR). Dílo Miroslava Tyrše (jednoho ze zakladatelů Sokola) Základové tělocviku popisující první české tělocvičné názvosloví je dnes neodmyslitelnou součástí českého sportu. V historii hráli sokolští dobrovolníci významnou roli během obrozeneckých aktivit, při vzniku Československa a následně i v odboji během okupace. Už jen z těchto příkladů je patrné, že význam sokolských dobrovolníků je neodmyslitelnou součástí českého sportu a co více, sahá i daleko za sport.

Obecně je fenomén dobrovolnictví v současné době silné téma. Co se týká závěrečných prací a výzkumů ze sportovního odvětví je v popředí dobrovolnictví krátkodobého typu, a to dlouhodobé je v debatách upozaděno. Přitom právě dlouhodobé dobrovolnictví udržuje při životě spolky a malé kluby, které dodávají české společnosti pohybovou gramotnost. Udržení a spokojenost dlouhodobých dobrovolníků je silně komplexní, a hlavně dlouhodobá záležitost. Aby si organizace své dlouhodobé dobrovolníky udržela, měla by důvěrně znát jejich motivaci a dlouhodobě sledovat jejich vývoj, ať už v oblasti jejich počtu, potřeb, spokojenosti a dalších.

Sokol v současné době prochází největšími změnami od dob svého znovuzaložení v roce 1990. Od roku 2016, kdy byl mimo jiné přijat nový organizační řád hlavního spolku České obce sokolské (ČOS), se věci daly do pohybu závrtným způsobem. Organizace, která byla po mnoho let vnímána jako zastaralá a zkosnatělá dostává novou vizuální identitu, vytváří obsah pro vlastní YouTube kanál, zakládá nové tradice jako Sokolský běh republiky a v roce 2019 Češi dokonce poprvé slavili Památný den sokolstva. O nové strategii SOKOL 2030 informoval i portál Mam.cz, který doplňuje časopis Marketing a Media. Uskutečnit podobné změny v tak historické organizaci, která si silně zakládá na tradicích, jednoduché být nemohlo. Není pochyb, že nové vedení zapracovalo na vnímání sokolské „značky“ širokou veřejností. Otázkou je, zda stejně dobrou práci odvádí i co se týká komunikace s činovníky a dobrovolníky z řad sokolů. Nedostatečná a špatná komunikace je problematika ČOS známá již dlouho a je způsobena složitou organizační strukturou a velikostí Sokola. Nově ovšem u mnoha dobrovolníků sílí pocit netransparentnosti ČOS a nesoudržnosti s hodnotami, které sokolstvo ctílo po mnoho let.

Sokolská tradice ve společnosti existuje skoro 160 let a sokolská idea už od svého vzniku dává důraz na spojení péče o tělo a péče o duši. Jako jeden z mála tělocvičných spolků si aktivně udržuje toto spojení navázané na takzvanou kalokagathickou rovnováhu a tím je sokolství unikátním fenoménem. Sokol je od počátku místo, kde se lidé mají zdravotně, ale i duševně zlepšovat a posouvat.



Dnešní svět je zaměřen na výkon a neustálý ekonomický růst. I moderní vzdělávání a sport jsou dnes částí života zaměřené primárně na výkonnost a úspěch. Zároveň se zvyšuje procento lidí s depresí a úzkostnými poruchami. A nejedná se jen o dospělé jedince, zvýšil se i počet dětí, které na střední škole užívají antidepresiva. Neustálé zvyšování tlaku na výkonnost zvyšuje úroveň stresu, a to vede k problematice závislosti populace na chemických podpůrných látkách ať už antidepresivech či návykových látkách.

Moderní doba ovlivňuje i sportovní odvětví, které je více než kdy dříve zaměřeno na výkon, ale které už neučí člověka spokojenému životu a vyrovnanosti. Sokol, ač je také modernou ovlivněn, jako jeden z mála tělovýchovných spolků od svého vzniku snoubí kultivaci těla i duše. A je spolkem, kde se aktivně podporuje nevýkonnostní sport, přičemž takových míst ubývá. Přestože je idea kalokagathie ve vztahu ke sportu častokrát zmiňována, je otázkou, zda současné nastavení Sokola, který má tuto myšlenku v samotném původu, ideu dostatečně podporuje. Z 160 000 členů ČOS je jen malá část těch, kteří vnímají sokolské spojení těla a duše. Jedinec, který má členskou průkazku pro to, aby si mohl jednou za týden zahrát volejbal, sokolství vnímá jinak než člen, který se aktivně zapojuje do dění v jednotě a třeba dobrovolně a ve volném čase přispívá spolku svým časem. Tato práce se zabývá členy ČOS, kteří se aktivně věnují činnosti v Sokole, a to dobrovolně a dlouhodobě bez nároku na odměnu nebo s odměnou, která zdaleka neodpovídá časové dotaci činnosti, a prakticky tak uvádějí sokolskou myšlenku rozvoje duše i těla k životu.

Zkoumáno je dobrovolnictví v Sokole, které je dlouhodobé a jakožto sportovní dobrovolnictví v ČR nemá obdoby. Zároveň je základem nejstaršího a jednoho z největších spolků České republiky. Ve sportovním odvětví se jedná o unikátní organizovanou formu dobrovolnictví, která se liší od forem krátkodobého dobrovolnictví na sportovních akcích. Krátkodobé formy sportovního dobrovolnictví byly již mnohokrát popsány, ať se jednalo o motivaci, o spokojenost nebo jejich organizaci. Naopak sokolské dobrovolnictví v současné době popsáno není a ani Česká obec sokolská nevede žádnou evidenci a obecně o svých dobrovolnících spíše nemá přehled. Přitom se pravděpodobně jedná o největší stálou organizovanou komunitu dobrovolníků ve sportovním odvětví, s nejdelší tradicí a nejširším rozsahem činností. Z hlediska sportovního managementu se jedná o jedinečný fenomén dobrovolnictví a zároveň se jedná o velkou výzvu, takovou komunitu udržet.

## 2 Cíle a úkoly práce

Cílem této bakalářské práce je zmapovat kritéria, která ovlivňují sokolské dobrovolníky a jsou jimi vnímána jako klíčová pro vykonávání činnosti. Přesněji tedy sokolské dobrovolníky sociodemograficky charakterizovat, popsat jejich motivaci, osobní historii se spolkem a zařazení do struktury spolku, finanční a časovou náročnost jejich činnosti, kvalifikaci vnímané bariéry k provádění činnosti a okrajově se zaměřit na jejich spokojenost se současným vedením. Charakterizovat tak současného sokolského dlouhodobého dobrovolníka.

Dílním, ale neméně důležitým úkolem, je popsat tuto formu dlouhodobého sportovního dobrovolnictví v České republice a její organizaci a poukázat na komunitu sportovních dobrovolníků, která byla doposud lehce opomíjena. Následným úkolem bakalářské práce je poskytnutí vhodného materiálu pro vedení organizace s případným návrhem kroků pro zlepšení atmosféry ve spolku a udržení dobrovolníků.

Již v úvodu byla vyzdvižena aktuálnost tématu a potřeba výzkumu v této oblasti. Vzhledem k tomu, že ČOS nezjišťuje statisticky a systematicky informace o sokolských dobrovolnících, výzkum by měl pomoci se základní charakteristikou dobrovolníků, na které by mohla ČOS později stavět, nebo se o nic opírat. Více pak pro ne-sokolskou veřejnost je důležité popsat toto dlouhodobé sportovní dobrovolnictví ve vztahu k samotnému spolku, protože pro ty, kteří se ve spolku nepohybují, může být struktura ČOS složitá a fungování jejich dobrovolníků špatně představitelné.

### 3 Teoretická východiska práce

Níže popsaná teoretická východiska se zabývají dobrovolnictvím ve světovém i lokálním měřítku, motivací a postavením organizace ve vztahu k dobrovolníkům. Poslední část je věnována České obci sokolské a jejímu vztahu k dobrovolnictví.

Teoretická část se opírá mimo jiné o studii z roku 2018 „Rozvoj dobrovolnictví v ČR (Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR)“, která byla zpracována v rámci projektu „Koncepte rozvoje dobrovolnictví v České republice s akcentem na zajištění regionální a oborové dostupnosti dobrovolnictví v podobě dobrovolnických center“ (Rozvoj dobrovolnictví v ČR). Studie je analytickým podkladem pro návrh Koncepte rozvoje dobrovolnictví v ČR, reprezentuje nezávislý odborný pohled autorů. Přestože se nejedná o stanovisko Ministerstva vnitra ČR, je pravděpodobné, že ministerstvo z dokumentu bude vycházet a tím ovlivní dobrovolnictví v ČR v příštích letech. Zároveň se jedná o jeden z nejnovějších oficiálních dokumentů zabývajících se dobrovolnictvím v České republice, a proto byl pro tuto bakalářskou práci vybrán.

Určitým ukazatelem významnosti této studie může být novela zákona z května 2020, díky které dobrovolníci, kteří pracují s mládeží, získají pět dní hrazené dovolené navíc. Zákon má účinnost od 1. ledna 2021.

#### 3.1 Obecná charakteristika dobrovolnictví a jeho typy

Tošner a Sozanská (2006, str. 35) definují pojem dobrovolník takto: „*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“ Nicméně samotné určení titulu dobrovolník může v praxi znamenat značné potíže. Dobrovolník může nahodile a neočekávaně obdržet za svou činnost finanční odměnu, nicméně se nesmí jednat o pravidelně vyplácenou odměnu, v takovém případě by status dobrovolníka odpadal. Samotnou podstatu dobrovolnictví – dobročinnost (filantropii), lze uvážit jako jednu z občanských čností a lze rozdělit na dárcovství a dobrovolnictví (Tošner a Sozanská, 2006).

Je možné uvést další definici. Centrum pro dobrovolnictví HESTIA na svém provozovaném webu (Dobrovolnik.cz, 2016) uvádí následující: „*Dobrovolník je člověk, který ze své vlastní vůle a ve svém volném čase bez nároku na odměnu pomáhám lidem kolem sebe a zapojuje se do veřejně prospěšných aktivit.*“ Hestia zároveň uvádí, že dobrovolník pomáhá ostatním, ale zároveň činností rozvíjí sama sebe.

Hruška (2018, str.11) ve své studii „Rozvoj dobrovolnictví v ČR“ definuje dobrovolnictví, ale i několik dalších pojmů, které je třeba rozlišit, široká veřejnost nicméně běžně tyto pojmy nerozlišuje a může tak docházet k záměnám pojmů. **Dobrovolnictví** je definováno jako „*veřejně prospěšná činnost, která je vykonávána dobrovolníkem ze svobodné vůle,*

*v jeho volném čase a bez nároku na odměnu nebo protislužbu“.* Z této definice se bude dále v práci vycházet.

**Dobrovolná činnost** je činnost, kterou vykonává dobrovolný pracovník, a to dobrovolně v zájmových spolcích a sdruženích. Zároveň sem lze zahrnout neformální dobrovolnictví (založeno na neformálních vztazích např. v sousedství). Jako synonymum lze užít dobrovolná práce (Hruška et al., 2018). Pojem práce je nicméně legislativně spojen s pracovněprávními předpisy, a tedy s daňovými a pojistnými principy, proto je vhodnější držet se termínů jako je dobrovolná služba či činnost. Dobrovolná činnost tedy označuje vlastní výkon dobrovolné služby. S tímto pojmem se pojí výraz **Dobrovolná organizace**. Činnost těchto organizací je postavena na dobrovolnících a řadí se sem např. Sokol, či Skaut (Tošner a Sozanská, 2006).

**Dobrovolnická organizace** je na druhou stranu ta, která se zabývá organizací dobrovolníků. Jedná se o různá dobrovolnická centra, která organizují dobrovolnickou službu.

**Dobrovolnická činnost** je aktivita spojená s organizací dobrovolnictví (Tošner a Sozanská, 2006). Tato činnost je vykonávána dobrovolníkem, a to dobrovolně v dobrovolnických centrech a dobrovolnických organizacích. Příkladem je formální dobrovolnictví dle zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, a také další dobrovolnická činnost vykonávána mimo akreditované programy. Jako synonymum je užíváno dobrovolnická práce (Hruška et al., 2018). Výše popsané pojmy jsou nicméně často v praxi zaměňovány a není třeba na ně klást větší důraz.

Dále rozlišujeme formální a neformální dobrovolnictví. Formální dobrovolnictví je organizované. Formální dobrovolník se zapojí do dobrovolnictví tým, že stane členem některé organizace a tam dobrovolnictví vykonává, dostává písemnou smlouvu, pojištění a školení. Oproti tomu neformální dobrovolnictví je vnímáno jako neplacená služba jednotlivce poskytnutá lidem bez příbuzenského vztahu. Dochází pouze k ústní domluvě a tím tedy k uzavření ústní občanskoprávní smlouvy o dobrovolné výpomoci (Hruška et al., 2018).

### **3.1.1 Charakteristické oblasti dobrovolnictví**

Dobrovolníci se nejvíce koncentrují v nestátních neziskových organizacích. Smyslem těchto organizací není zisk, nýbrž určité poslání jejich činnosti. Následné rozdělení oblastí působení dobrovolníků, bylo vytvořeno v rámci výzkumu Hrušky (2018) Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR na základě rozhovorů s dobrovolnickými centry a organizacemi a jinými subjekty z oblasti dobrovolnictví. Jedná se tedy o nejaktuálnější dělení přizpůsobené českému prostředí, a proto bylo zvoleno. Uvádět jiné členění se nezdá být podstatné.

Oblasti výkonu dobrovolnické činnosti byly dle Hrušky (2018, str. 12) sepsány takto:

- 1) *sociální služby*
- 2) *kultura a pomoc při zachování kulturního dědictví*
- 3) *zdravotnictví*
- 4) *ekologie a ochrana životního prostředí*
- 5) *prevence kriminality*
- 6) *dobrovolnictví s dětmi a mládeží*
- 7) *mimořádné události a krizové situace*
- 8) *sportovní a pohybové aktivity*
- 9) *rozvoj občanské společnosti a lidská práva*
- 10) *mezinárodní dobrovolnictví a rozvojová spolupráce*
- 11) *další oblasti dobrovolnictví:*
  - a) *dobrovolnictví firem*
  - b) *dobrovolnictví ve veřejné správě*
  - c) *dobrovolnictví v církvích a náboženských společnostech*
  - d) *virtuální dobrovolnictví (Hruška et al., 2018)*

### 3.1.2 Typy dobrovolné činnosti

Z hlediska sportovního dobrovolnictví a tohoto výzkumu je zásadní pohled na dobrovolnou službu z pohledu časového rozlišení. U sportu se totiž nejčastěji setkáme s dobrovolnictvím na sportovních akcích anebo dobrovolnictví ve sportovních klubech, spolcích atd.

Tošner a Sozanská (2006, str. 40) ve své publikaci uvádějí toto dělení:

1. *dobrovolné zapojení při jednorázových akcích*
2. *dlouhodobá dobrovolná pomoc*
3. *dobrovolná služba (Tošner a Sozanská, 2006)*

**Dobrovolné zapojení při jednorázových akcích** je forma dobrovolnictví užívaná například při kampaních nebo sportovních událostech, přičemž se jedná o akce, které se konají jednou, maximálně několikrát do roka. **Dlouhodobá dobrovolná pomoc** je poskytována pravidelně a opakovaně po delší dobu. Organizace dobrovolníka obvykle určitou formou školení připraví na výkon jeho činnosti. **Dobrovolnou službu** pak chápeme jako rozhodnutí věnovat se dobrovolnictví v řádu měsíců až let a často mimo svou zemi. Náklady na realizaci této formy mohou být vysoké. Dobrovolná služba je většinou profesionálně organizována (Tošner a Sozanská, 2006).

## 3.2 Teorie dobrovolnictví v kontextu současné České republiky a ČOS

Organizované dobrovolnictví ve všech oblastech, tedy nejen to sportovní, má klesající trend. Hruška (2018) uvádí, že na základě vlastní analýzy dat, která pocházela z Evropského výzkumu hodnot a analýzy několika zemí lze konstatovat, že od roku 2000 je pozorovatelný výrazný pokles podílu lidí, kteří jsou součástí některé organizace (sociální služby, náboženské nebo církevní organizace, vzdělávací a kulturní aktivity, místní politické akce, lidská práva, ochrana životního prostředí a práv zvířat, práce s mládeží, sporty a rekreace atd.). Za roky 2008 až 2010 43,8 % obyvatel bylo členem alespoň některé organizace, a 19,8 % mělo členství v organizacích, které se soustředí na sport a rekreaci. Lze tedy konstatovat, že téměř polovina dobrovolníků soustředěných v organizacích v ČR se zabývá sportovním dobrovolnictvím. Aktuálnější data nejsou dostupná. Mimo organizace neplacenou práci za roky 2008 až 2010 v České republice vykonávalo 29,3 % populace a z toho 11 % bylo zaměřeno na sport a rekreaci (Hruška et al., 2018).

Zatímco klesá ochota dlouhodobého členství v organizacích, dochází zároveň k individualizaci působení dobrovolníků. Příčinou může být slabší vliv sociálního (např. vliv rodiny, sousedů...) a sociálně-kulturního prostředí čímž se snížila motivace k zapojení do organizací (Hruška et al., 2018). Tento jev je možné aplikovat na dobrovolnictví v rámci ČOS. Sokolství bylo mnohdy rodinnou záležitostí, kdy se objevovaly „sokolské rodiny“, které se celé zapojovaly do dění v ČOS. Dnes je tomu tak méně, a tedy vysvětlení úbytku dobrovolníků v organizacích, kvůli menším sociálním vazbám, se zdá být oprávněný.

Dobrovolnictví v Sokole spadá do oblasti sportovní a pohybové aktivity. Obecně v České republice působí velké množství dobrovolníků, kteří se podílejí na provozu organizovaného sportu a jsou zásadní pro dostupnost sportu. Bez dobrovolníků by byl sport mnohem méně dostupný široké veřejnosti. Hruška (2018) definuje dobrovolníka v oblasti sportu takto: „*Ten, kdo dobrovolně ve svém volném čase umožňuje svou činností ostatním, aby se mohli do sportu zapojit.*“ Typickým ukazatelem pro sportovní dobrovolnictví je propojení s jednou sportovní organizací během života dobrovolníka, dále pak organizace často nepracují s dobrovolnými programy a dobrovolnictví se tak řadí k občanskému zákoníku, organizace mají vlastní pravidla a procesy. Sportovní dobrovolník na pozici např. trenéra, cvičitele je vysoce odborná. Odborná způsobilost ale není vyžadována na každé pozici sportovního dobrovolníka. Pokud se zaměříme na pořádání sportovních akcí, dobrovolnictví může mít formu např. pořadatelství nebo organizátorství a nevyžaduje odbornou způsobilost vázanou na vzdělání (Hruška et al., 2018). Mezi takové organizace se řadí i Česká obec sokolská, v níž dobrovolníci procházejí školením a dále jsou i průběžně dozdělaváni (více viz kapitola o Ústřední škole ČOS).

Zároveň je ale zapojení dobrovolníků do procesu sportovní akce esenciální, protože pořádání akcí je spojeno s vysokými náklady a finanční náročnost se stále zvyšuje.

Dobrovolníci tak ulehčují rozpočtu a mnohdy tak umožní konání akce (Hruška et al., 2018). V ČOS takové dobrovolnictví můžeme identifikovat během pořádání Vsesokolských sletů.

Pro životnost sportu pro všechny, stejně jako sportovních událostí je tedy nutné zajištění velkého množství dobrovolníků. Dobrovolnictví na sportovních akcích nevyžaduje odbornost. Naopak pro zájmovou trenérskou činnost, do které spadá i dobrovolnictví v Sokole, jsou nutné odborné znalosti a prokázané kvalifikační předpoklady pro výkon činnosti. Vzhledem k tomu, že je dobrovolnictví ve sportu na ústupu, roste zvyšování finančních náročnosti sportu a do budoucna bude nutné hledat nové zdroje podpory (Hruška et al., 2018).

Zahraniční literatura se také zabývá problematikou nedostatku dobrovolníků. Mnoho studií, přes rozdíly v metodách sběru dat a přístupech k definování dobrovolnictví, došlo ke stejnému závěru ve významu a rozsahu přispění dobrovolníků – tedy že stagnování, či dokonce pokles dobrovolnické činnosti by měl alarmující ekonomické a sociální důsledky. V některých zemích je hodnota dobrovolnického sektoru odhadnuta mezi 7 % a 14 % hrubého domácího produktu. V Austrálii dobrovolnická práce vygeneruje odhadem 24-31 miliard AUD (Cuskelly, 2006). V České republice se v roce 2016 hodnota dobrovolnická práce odhadla na 6,4 miliard Kč. Dobrovolnická práce nicméně není dle mezinárodních standardů započítávána do HDP (Cieslar, 2018).

Je možné namítnout, že v případě určitých organizací se číselně počet dobrovolníků ve sportu zatím výrazně nemění. Nicméně slovo zatím, je zde podstatné, protože věk sportovních dobrovolníků stále roste (ČUS, 2021). Lze tedy předpokládat, že během několika let se počet dobrovolníků výrazně sníží a je tedy nutné situaci začít řešit co nejdříve, aby nenastala nemožnost financovat sport pro všechny a jeho úpadek.

Dobrovolnická činnost je rozložena nerovnoměrně, snižují se kapacity lidských zdrojů organizací a udržení dobrovolníků ve sportovních systémech představuje zvláštní problém (Cuskelly, 2004). Nálezy různých studií, které se zabývaly sportovním dobrovolnictvím (jak krátkodobým, tak dlouhodobým) nejsou tedy dle Cuskelly (2006) zcela průkazné co se týká poklesu sportovního dobrovolnictví. Nicméně na základě výzkumu v Anglii lze definovat řadu problémů, kterým dobrovolnictví od roku 2003 čelí. Prvním je nedostatek dobrovolníků ve sportovních klubech a pokles počtu dobrovolníků za posledních pět let. Další je problémem s náborem dobrovolníků, který vede více než ve třetině klubu ke sloučení klíčových pozic. Zmínit lze také zvýšené časové dotace od dobrovolníků a zvýšená byrokracie.

Co se týká financování netržních neziskových organizací, velkým dílem se podílí transfery a dotace z veřejných zdrojů (33,3 %) a příjmy za netržní produkci (23,7 %), dále jsou ve zdrojích zastoupeny příspěvky dobrovolníků (10,9 %), firemní dárcovství (5 %), platby domácností, které přispívají 7,9 %, z čehož 6,1 % jsou členské příspěvky a 1,8 %

jsou dary a 3,4 % zdrojů získaly instituce ze zahraničí (Cieslar, 2018). Organizace z oblasti sportu a pohybových aktivit získaly 34,2 % dotací ze státního rozpočtu. To tak činí sportovní svět největším příjemcem státních dotací (Cieslar, 2018).

### 3.3 Motivace

*„Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe.“*

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Pojem motivace, přestože každý jedinec má matnou představu o jeho obsahu, je komplexní a složitá záležitost, zasahující například do oboru psychologie, rozboru morálních standardů a dalších. Nicméně pro práci s dobrovolníky je zcela zásadní. Pokud si chce organizace dobrovolníky udržet, je třeba alespoň částečně pochopit vnitřní motivy dobrovolníků. V případně zaznamenání nespokojenosti dobrovolníků, je pak na organizaci zjištění příčin a podniknutí kroků k tomu, aby nedocházelo k odchodu dobrovolníků. Přístupů k teorii motivace je celá řada od homeostatického modelu motivace, k snad nejznámějšímu modelu motivace od Abrahama Maslowa.

Nakonečný (1996, str. 17) chápe motivaci jako *„intrapysichický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua“*. Vnitřní a vnější situace se mohou ovlivňovat a jsou tedy často propojené. Proces motivace je pak způsoben deficitem ve fyzické či sociální oblasti a směřuje k odstranění tohoto deficitu (Nakonečný, 1996).

Plamínek (2007, str. 11) popisuje pojem motivace z pohledu druhého člověka jako *„proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmu“*. Dále uvádí, že je třeba rozlišovat hranici mezi motivací a manipulací. Aby bylo možné mluvit o motivaci, je třeba se zajímat o druhé, chápat jejich zájmy, které jsou založeny na hodnotách, které jsou v člověku zakotveny.

Motivaci lidského jednání je možné pojmenovat jako nesložitější dimenzi osobnosti. Na psychiku člověka mají vliv vnitřní hybné síly – motivy, které si jedinec nemusí vždy plně uvědomovat. Dále je dobré zmínit pojem motivační struktura člověka, který Bedrnová (2007) popisuje jako relativně stálou připravenost akceptovat, či neakceptovat podnět. Motivační struktura obsahuje vrozené i získané potřeby, hodnoty, zkušenosti, zájmy, sebepojetí, ale i současné psychické rozpoložení. Rozhodnutí, zda podnět na organismus bude či nebude působit často probíhá nevědomě. V tomto kontextu je třeba uvést zdroje motivace, tedy faktory, které motivaci utvářejí. Neboli vysvětlení, z čeho se odvíjí a jak vzniká vnitřní motivace jedince.



Přístupů ke zkoumání motivace dobrovolníků je mnoho, jedním z nejznámějších je dle Cuskelly (2006) přístup Clary a Snyder z roku 1991, který popisuje, že lidé jednájí tak, aby uspokojili své socio-psychologické potřeby. V rámci jedné organizace pak mohou být zapojeni dobrovolníci s různou motivací dle toho, kterou potřebu následují. Definovali 4 odlišné cíle pro dobrovolnickou činnost: pomoc ostatním, pochopení ostatních, socializační cíl, uvolnění vlastních negativních pocitů skrze činnost. Po dalším výzkumu byly přidány další dva cíle – kariéra (zvýšit kariérní šance, trénovat schopnosti) a potřeba cítit se důležitý (Clary a Snyder, 1991). Někteří autoři naznačují, že motivy dobrovolníků se mohou lišit na základě pohlaví, životní fáze, délky dobrovolnické praxe a typu aktivit (Busser a Carruthers, 2010).

Co se týká motivů sportovního dlouhodobého dobrovolnictví v různých zemích Cuskelly (2006) uvádí, že australští sportovní dobrovolníci nejčastěji uvádějí jako hlavní zdroj motivace osobní nebo rodinné zapojení, vlastní pocit uspokojení a pomoc ostatním a komunitě. Kanadští sportovci naopak uvádějí nejčastěji pomoc smyslu, kterému věří, využití svých schopností k dosažení cíle organizace, nebo rodinné či přátelské vazby (Cuskelly, 2006). Výzkum, který se zabývá motivací dobrovolných trenérů mládeže v Americe uvádí, že téměř 90 % trenérů mládeže mělo ve svém týmu děti a 94 % odpovědělo, že chtějí koučováním vštípit mládeži pozitivní hodnoty. Hodnotová orientace byla v popředí žebříčku motivů, zbývající motivy, v pořadí dle důležitosti byly: sociální, osobní růst a vlastní zájmy. Daný vzorek byl z 87 % mužský (Busser a Carruthers, 2010). Tento výzkum by se v českém prostředí dal srovnat s fotbalovými oddíly dětí a mládeže, kde jsou dobrovolníky často rodiče mladých hráčů.

### 3.3.1 Zdroje motivace

K základním **zdrojům motivace** můžeme dle Bedrnové (2007) řadit: potřeby, zájmy, návyky, hodnoty (hodnotovou orientaci) nebo ideály:

- Potřeby můžeme rozdělit na **primární** – biologické, spojené s činností lidského těla, či **sekundární** – společenské, sociální, které vznikají druhotně z pohledu na člověka jako na sociální a společenskou bytost, ovlivňovanou kulturou. Jsou tedy individuálně naučené. Jako sekundární potřebu je možné uvést potřebu seberealizace, lásky nebo např. dominance.
- Návyky lze považovat za zautomatizované fungování jedince v určitých situacích. Tyto naučené vzorce chování mohou vznikat nevědomě, ale i vědomě, kdy se jedinec vědomě snaží o vytvoření návyku.
- Zájmy jsou v teorii často chápány jako motivy, odvozené potřeby nebo dlouhodobé zaměření člověka na určitou oblast. Z těch podstatných pro téma této práce může být uveden například sportovní zájem, zájem sociální, přírodní, poznávací.

- Ideál můžeme chápat jako určitou názorovou subjektivní představu, která představuje smysl snažení jedince. Ideály se tvoří především působením sociálního prostředí a ovlivňují je procesy učení, nápodoby a identifikace.
- Hodnotová orientace je podstatná jak v kontextu tématu práce, tak v kontextu zdrojů motivace. Hodnoty člověka vznikají během života jedince, kdy při setkání s novou entitou jedinec nejen poznává nové, ale zároveň okamžitě připisuje entitě určitou hodnotu, důležitost a význam. Z toho i vyplývá, že hodnoty jedince odrážejí objektivní význam skutečností (kdy jedinec přijímá hodnocení od sociálního prostředí), ale i subjektivní, individuální smysl pro konkrétního člověka. Hodnotou pro konkrétního člověka může být téměř cokoli. Faktem nicméně zůstává, že hodnotová orientace je silným zdrojem motivace. Jedinec bude mnohem více motivován k činnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu. S lhostejností bude jedinec přistupovat k činnostem s přiřazenou neutrální hodnotou a odvracet se bude od činností, kterým je přisouzena negativní hodnota.

Plamínek (2007) ve své publikaci uvádí tři základní faktory, které utvářejí výslednou motivaci jedince. Jsou jimi: osobnost člověka, životní podmínky a současná situace, ve které se jedinec aktuálně nachází.

Vzhledem k tomu, že hodnotová orientace se formuje i v souladu s prostředím, kde člověk vyrůstá, je možné konstatovat, že pokud dítě vyrůstá v sokolském prostředí, kde je dobrovolnictví významná aktivita, bude této aktivitě v hodnotové orientaci jedince přisouzena vyšší váha. Hodnoty, které jsou vnímány dobrovolníky, jako podstatné pro vykonávání činnosti, mohou být vědomě či nevědomě předávány mladším členům. Teorii podporuje i význam „sokolských rodin“ a fakt, že většina členů ČOS se k Sokolu dostala přes rodinu či známé, jak uvádí Libichová (2017).

### 3.3.2 Členění motivace

Vzhledem k tomu, že dobrovolník nevykonává svou činnost za finanční odměnu, musí ho vést k dobrovolné činnosti jiné vnitřní pohnutky. Tyto pohnutky mohou být v určité míře altruistické (pomáháním druhým bez osobního užitku) nebo s větším či menším osobním užitekem, který se může projevat například ve vidině nasbírání zkušeností do budoucího profesního života. Nicméně motivace může být i negativní, která může práci dobrovolníka a celé organizace degradovat. Při zaznamenání takového druhu motivace je třeba zvýšené ostražitosti.

Nicméně jak uvádí Frič (2001) na pozadí každé dobročinnosti je určitá vidina zisku. Dobročinná činnost je motivována emocionálně ale i racionálně. Přičemž do jakéhokoli altruismu vstupuje určitá dávka egoismu, aniž by si to dobrovolník musel uvědomovat. Je dobré si uvědomit, že zisk bude vždy na obou zúčastněných stranách (Frič, 2001). Zjednodušeně lze konstatovat, že egoismus a altruismus se nevylučují, naopak se doplňují

a vidina čistě altruisticky motivované dobročinnosti je naivní a může vyvolávat zmatenost dobrovolníka a potíže v organizaci.

Na výzkumu Dárcovství a dobrovolnictví v České republice je možné demonstrovat obsah dobrovolnické motivace. Frič (2010) ve výsledcích výzkumu píše, že respondenti jako důvody své dobrovolné činnosti procentuálně uvedli:

- důvěryhodnost organizace 93 %,
- přesvědčení, že dobrovolnou prací lze napomoci šíření dobré myšlenky 91 %,
- možnost navazovat nové vztahy se zajímavými lidmi 76 %,
- snaha uplatnit své schopnosti 76 %,
- pocit, že dobrovolná práce patří ke způsobu života lidí jako jsou oni 75 %,
- možnost získat nové dovednosti a zkušenosti 74 %,
- pocit, že jejich pomoc potřebují lidé, které znají 74 %,
- oslovení lidmi, kteří pro danou organizaci již pracovali 74 %,
- osobní příklad mých příbuzných nebo známých 38 %,
- zkušenost s obtížnou osobní nebo rodinnou situací 36 %,
- náboženské přesvědčení 30 %.

Následně byly pomocí statistické analýzy rozlišeny tři zásadní typy motivace k dobrovolnictví – konvenční, reciproční a nerozvinutá. Dané typy nejsou striktně rozlišeny, naopak se mezi sebou prolínají, nicméně jeden typ má většinou dominantní vliv. Frič (2001) tři zmíněné typy motivace popisuje takto:

1. Konvenční motivace: Motivaci dobrovolníka můžeme nazývat konvenční, pokud vychází z morálních zásad jeho okolí nebo z obecně nastavených norem společnosti, ve které se pohybuje. Vzniká z očekávání blízkých, ze vzorů chování mezi rodinou a známými. Obecně lze říct, že má kořeny v křesťanském smýšlení o morálce. Uvádí se, že převažuje u 41 % českých dobrovolníků.
2. Reciproční motivace: Reciproční motivace je založena spíše na smysluplné kombinaci konání dobra a osobního přínosu z činnosti dobrovolníka. Pro dobrovolníka s dominantní reciproční motivací je typické vyhledávání nových zkušeností, snaha uplatnit své schopnosti a dovednosti a získání nových kontaktů. Dominantní je u 37 % českých dobrovolníků.
3. Nerozvinutá motivace: V rámci nerozvinuté motivace jsou uvedeny 3 prvky, které formují dobrovolníkovou motivaci. První prvek je *důvěra v organizaci*, pro kterou dobrovolník pracuje, druhý je *přesvědčení o smysluplnosti činnosti* v konkrétním

případě a třetím je pocit, že se díky dobrovolnictví *podílejí na šíření dobré myšlenky*. Tento typ motivace dominuje u 23 % českých dobrovolníků. (Frič, 2001)

Tošner a Sozanská (2006) uvádějí, že nerozvinutou motivaci můžeme s dávkou nadsázky nazvat jako altruistickou (Tošner a Sozanská, 2006).

### 3.3.3 Negativní motivace

Čím prestižnější je organizace a činnost v ní, tak pravděpodobněji je, že bude lákat dobrovolníky, kteří mají rozporuplnou až negativní motivaci. Motivy lidí jsou různorodé a je třeba si uvědomit, že se mohou objevit i jedinci, kteří se řídí nevhodnými až nebezpečnými motivy. Těmito motivy mohou být nepřiměřeně silný soucit, nutkáním pomáhat za každou cenu, mocenské motivy (Tošner a Sozanská, 2006).

Vitoušová (1998, str. 5-6) uvádí přehled devíti motivů, ve kterých snaha pomoci je jen krytí pro skutečnou snahu mít nad někým moc, touhu po uznání apod. Jsou jimi tyto:

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

Při upozorování těchto motivů je vhodná zvýšená opatrnost a případné ukončení spolupráce s dobrovolníkem, který má tyto záporné motivy (Vitoušová, 1998)

### 3.3.4 Stimulace vs. motivace

Důvodem k určitému chování může být **stimul** (tedy vnější podnět), nebo **motiv** (tedy vnitřní pohnutka). Je-li jedinec k výkonu určité činnosti přiměřen pomocí vnějšího stimulu, proces je nazván **stimulací**. Jako stimulaci lze uvést například finanční odměnu. Pokud člověk činnost vykonává z přesvědčení, že činnost souvisí s jeho vnitřním nastavením, a tedy s jeho vnitřními motivy, pak mluvíme o **motivaci** (Plamínek, 2007). V zahraniční literatuře mnohdy nedochází ke striktnímu oddělení těchto pojmů. Setkáme se spíše s pojmem motivace, který zastupuje oba významy.

Bedrnová a Nový (2007) popisuje stimulaci jako vnější ovlivňování motivace. Smyslem stimulace je cílené ovlivňování lidského chování. Úspěšnost působení stimulace je dána mírou přizpůsobení stimulů svému příjemci. Tedy čím lépe je popsána motivační struktura příjemce, tím jednodušší bude zvolení vhodnějších a tím účinnějších stimulů.

Vzhledem k tomu, že dobrovolník vykonává svou činnost bez nároku na finanční odměnu, je dobré zmínit možnosti jiné stimulace. Bedrnová a Nový (2007) uvádí celou řadu stimulačních mechanismů, nicméně ty aplikovatelné na dobrovolníky jsou tyto: **obsah práce** (velká rozmanitost stimulačních aspektů), **povzbuzování pracovníků** (neformální hodnocení), **atmosféra pracovní skupiny** (důležitá role vedoucích pracovníků), **pracovní podmínky a režim práce** (lepší podmínky se projevují ve spokojenosti a zlepšení výkonu práce), **identifikace s prací, profesí a podnikem** (člověk vnímá práci jako nedílnou součást svého života, úspěchy v práci jsou smyslem sebehodnocení), **externí stimulační faktory** (špatně ovlivnitelné organizací, jedná se o celkovou image organizace) (Bedrnová a Nový, 2007).

### 3.3.5 Bariéry dobrovolnictví

V publikacích panuje konzistentní názor, že dobrovolnictví je současnou konzumní dobou potlačováno a vlivem mnoha faktorů je stále náročnější být dobrovolníkem. Faktory, které ovlivňují dobrovolníky nejrůznější intenzitou mohou být sociodemografické nebo časové. Sociodemografické faktory mohou být: stárnutí populace, zvyšování sociálních nerovností, narušování rodinných vazeb, snižování náboženských vazeb, suburbanizace a fragmentace tradičního komunitního života. Z faktorů, které souvisejí s využitím času, je možné tyto: více času tráveného a sociálních sítích, zvýšená obliba sledování televize, tlak na dvojí příjem rodiny, zaměření na materialismus a konzumní přístup k životu (Cuskelly, 2004).

Frič (2010) vidí jako velkou bariéru v rozvoji dobrovolnictví negativní postoje veřejnosti k této činnosti. Dobrovolnictví má dle občanů velmi nízkou hodnotu a důvodem může být obraz dobrovolnictví za éry socialismu, které bylo značně idealizováno. Ideologické bariéry částečně odpadají, nicméně jsou stále aktuální (Frič, 2010). Zajímavostí je fakt, že v zahraničí je na dobrovolnou činnost nahlíženo velice pozitivně – významně pokud je řeč o přijetí na vysokou školu (VŠ) nebo i z hlediska pracovních příležitostí. Tuto výsadu má například v Americe Skauting, který je odbornými HR články mnohdy vyzdvihován, jako ideální příprava pro vedoucí role v top managementu firem. Uchazeč (VŠ nebo pracovní pozice), který má za sebou průkazné známky dobrovolnictví, má pak při řízení větší šanci na úspěch. V České republice tendence k takovému nahlížení zatím nejsou výrazně patrné, nicméně se v posledních letech začínají objevovat HR články podobného typu.

### 3.4 Fungování organizace směrem k dobrovolníkům

Cílem ČOS, tak jak vychází ze stanov, je mimo jiné zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů. Nicméně jak píšou Busser a Carruthers (2010), realizace mládežnických sportovních programů je stále více závislá na dobrovolnících. Zároveň je ale obtížné pozice dobrovolných trenérů obsadit a dále je v organizaci udržet. Schopnost organizací uspokojovat sportovní potřeby mládeže závisí na jejich schopnosti přijímat a udržovat dobrovolné trenéry, kteří jsou motivováni k získání kompetencí nezbytných k tomu, aby byli schopni pozitivně ovlivňovat vývoj mládeže (Busser a Carruthers, 2010).

Sportovní organizace by se tedy měla zabývat péčí o své dobrovolníky a moderními strategiemi v oblasti organizace dobrovolníků, které jsou založeny na potřebách jednotlivců a na současném způsobu života. Nicméně vedení organizací nevěnuje svým dobrovolníkům obvykle dostatečnou pozornost a nevnímá jejich důležitost (Kim et al., 2007).

Zajímavostí z českého prostředí je, že Česká unie sportu si potencionální hrozbu úbytku dobrovolníků uvědomuje a jako střešní organizace se své kluby snaží vzdělávat přípravným manuálem „Jak se starat o dobrovolníky?“, který seznamuje kluby s pojmem management dobrovolníků, s negativními trendy současného dobrovolnictví a zároveň popisuje možné východisko a jak proti trendu působit (ČUS, 2021).

#### 3.4.1 Spokojenost a retence dobrovolníků v organizaci

Různí autoři doporučují, aby organizace identifikovaly a pochopily motivaci svých současných, a tím i potenciálních dobrovolníků. Díky pochopení vnitřních motivů pak mohou organizace zvýšit spokojenost, retenci, ale i výkon dobrovolníků (Busser a Carruthers, 2010).

Existují takzvané retenční modely, kterými se organizace při vytváření strategie pro udržení dobrovolníků může řídit. Kim (2007) popisuje tři retenční modely, které se navzájem doplňují, fungují souběžně:

- První model se zaměřuje na shodu mezi schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a potřebami či přáními jednotlivce a určitým úkolem zadaným od organizace. Takový soulad pak zajistí příjemný pocit dobrovolníka při plnění úkolu a tím přispívá k pocitu smysluplnosti a k záměru pokračovat v dobrovolné činnosti. Negativem může být malý vzhled do kontextu dalších činností při plnění úkolu.
- Druhý model je zaměřen na soulad mezi normami a hodnotami organizace a hodnotovou orientací jednotlivce. Vnímání jednotlivce toho, čeho se má dosáhnout a jakým způsobem, by se tedy mělo shodovat s cíli a procesy organizace. Tento soulad pak ovlivňuje to, jak důvěryhodně a smysluplně se organizace dobrovolníkovi jeví.

- Třetí popsaný model se zabývá manažerským přístupem a zacházením s dobrovolníky. Klíčové prvky tohoto modelu je jasné definování úkolů, nápomoc při činnosti, vyzdvihnutí úspěchů, uznání a ocenění výkonu. Zároveň je zde podstatný vztah přímého nadřízeného (supervisora) a dobrovolníka, přičemž tento vztah ovlivňuje i další dva předcházející modely.

Jedna z možností podpory a motivace dobrovolníků jsou vzdělávací programy. Organizace, které poskytují školení a podpůrné programy, hlásí méně problémů s udržením trenérů (Cuskelly, 2006). Naopak jedním z faktorů, který odrazuje dobrovolníky od činnosti je nespokojenost s organizací. Z výzkumu provedeného v roce 2004 v USA vyplývá, že 20 % dobrovolníků ukončilo svou dobrovolnou činnost z důvodu špatné organizace dobrovolníků a tento důvod byl považován za důležitější než změny v osobním či rodinném životě (Hager a Brudney, 2004).

### 3.5 Sokol a dobrovolnictví

Následující kapitola se věnuje dobrovolnictví ve vztahu k České obci sokolské.

*„ČOS byla založena ve veřejném zájmu, jejím účelem a cílem je zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů, organizovat a vykonávat tělovýchovnou, sportovní, kulturní a společenskou činnost, podporovat rozvoj osobnosti a vychovávat k čestnému jednání v životě soukromém i veřejném, k národnosti, rasové a náboženské snášenlivosti, k demokracii, svobodě a humanismu, k osobní skromnosti a sebekázi, k lásce k rodné zemi a úctě k duchovnímu dědictví našeho národa, přičemž vychází z odkazu Miroslava Tyrše a Jindřicha Fügnera. Sokol je nejstarší českou tělovýchovnou organizací založenou 16. února 1862.“* (Česká obec sokolská, 2016)

Výše popsaný úryvek pochází ze stanov ČOS (článek č. 2, bod 1). Účel a cíl spolku odkazuje ke svým zakladatelům, klade důraz na lidskou skromnost a sebekázeň, osobnostní rozvoj a čestné jednání. Členům ČOS plynou ze stanov jednotlivá práva a povinnosti a mimo jiné i vždy jednat v duchu sokolských idejí.

Zajímavá je publikace od Libichové (2017), která se zabývá Českou obcí sokolskou. Tato disertační práce pojednává o proměnách sokolské identity v průběhu času, zabývá se všemi členy ČOS a nerozlišuje tedy sokolského dobrovolníka, činovníka, jedince, který využívá členství v Sokole ke sportu rekreačnímu či profesionálnímu. Vnímání otázky sokolství u dobrovolníků nemusí být v souladu s vnímáním ostatních členů ČOS. Přesto jsou některé poznatky zajímavé. Zatímco pozdrav „Nazdar“ zdá se u členů zůstává a je hojně užíván, oslovení bratře/sestro spíše užíváno není. Ve většině případů je Sokol u svých členů vnímán jako národní organizace, méně pak jako moderní a několik respondentů ji vyhodnotilo jako zastaralou (nejvíce mladá generace 19,4 %). Z rozhovorů s vrcholnými představiteli vyplývá, že většina problémů pramení z nedostatku financí. Vlivem tohoto nedostatku je i patrnější vzájemná konkurence jednotlivých programových

útvary ČOS. Dále vychází, že většina respondentů si myslí, že je třeba lepší propagace spolku. Z rozhovorů dále vyplynulo, že je třeba rozšířit členskou základnu, a to jak do počtu, tak do kvality, kdy by se mezi činovníky měli dostat odborníci přes pohyb, ale také lidé schopní ekonomického řízení – zde se opět naráží na nedostatek financí. „*Je tedy zároveň třeba hledat sponzory a upozornit na výhody Sokola, k nimž se řadí tradice, hodnoty, ale rovněž moderní pohybové formy a zdravotní aspekty cvičení.*“ (Libichová, 2017, str 161).

Co se týká dobrovolníků Libichová (2017, str. 131) ve své publikaci uvádí přímou citaci z tehdejšího webu ČOS: „*Cvičenci jsou rozděleni do oddílů podle věku: nejmladší děti s rodiči, předškoláci, mladší a starší žactvo, dorost a dospělé členstvo. Starají se o ně dobrovolní cvičitelé, což je v Sokole tradicí.*“. O tradici dobrovolných cvičitelů na současném webu ČOS zmínka již není, nicméně cvičitel, trenér a vzdělavatel je popsán takto: „*Nejdůležitější prvek Sokola a tělocvičné jednoty Sokol je cvičitel, trenér nebo vzdělavatel, z velké většiny dobrovolný pracovník, který vede příslušný oddíl (soubor). Co to znamená "vede"? Nekonečnou činnost, která v sobě zahrnuje administrativu oddílu, přípravu na cvičební jednotky, doškolování a další vzdělávání, práci pro svoji jednotu (příprava akcí jako jsou například šibřinky, akademie, aj.). Ve stručnosti můžeme cvičitele a trenéry popsat jako "srdcaře", kteří veškerý volný čas věnují sokolské práci. V sokolských oddílech proto vznikají silné sociální vazby, které přetrvávají po celý život.*“ (Česká obec sokolská (6), 2021).

### 3.5.1 Stručná historie dobrovolnictví a ČOS

Začátek dobrovolnictví spojeného se spolkovou činností v České republice je možné datovat k 19. století spojenému s obrozeneckou aktivitou. Sokol je jednou z tehdejších organizací, které přetrvaly dodnes (Tošner a Sozanská, 2006). Na počátku 60. let díky pádu Bachova neoabsolutismu nastal čas zrození spolkového života a založení dobrovolného tělocvičného spolku. Dne 16. února 1862 byla do tělocvičny Jana Malypetra v Panské ulici svolána ustanovující valná hromada a vnikl ryze český spolek – Tělocvičná jednota pražská. Ve stanovách, které byly již dříve schváleny, bylo ustanoveno, že jednacím řečí bude řeč česká a znakem jednoty bude sokol v letu. Tím byl položen základní kámen sokolského hnutí, které významně vstoupilo do dějin českého a slovenského národa a určitým způsobem mělo vliv i na další společnosti (Waic, 2014).

Sokol svou činností zasáhl do mnoha oblastí života Čechů. Mimo prvotní úsilí zakladatelů spolku o zrovnoprávnění Čechů primárně s rakouskými Němci a vytvoření tělovýchovného systému ovlivnil Sokol také umění, školství, politiku, armádu, budování legií a odboj. K tomu je vhodné zmínit výrok prezidenta T. G. Masaryka: „*Bez Sokola by nebylo legií, bez legií by nebylo Československa.*“. Důležitost sokolských dobrovolníků je tedy neodmyslitelná nejen pro současný chod spolku, ale také z hlediska historie – emancipace Čechů a vzniku samostatného Československa.



Další rozvoj dobrovolnictví na našem území můžeme zaznamenat s osamostatněním Československa, nicméně tato aktivita organizací byla narušena německou okupací a později i vznikem totalitního režimu v socialistickém státu. Návrat k nezávisle organizované dobrovolné činnosti nastává po listopadu v roce 1989, kdy je patrný signifikantní rozvoj neziskového sektoru (Tošner a Sozanská, 2006).

### **3.5.2 Současný stav a organizační struktura ČOS**

Česká obec sokolská (ČOS) je dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, spolkem, který se organizačně skládá ze tří úrovní. Základní organizační jednotkou jsou tělocvičné jednoty, které jsou sdruženy do 42 větších územních celků a těmi jsou sokolské župy. Tělocvičné jednoty spadající pod jednu župu leží vždy na území jednoho kraje. Přičemž v jednom kraji může být více žup. Župy sdružuje nejvyšší celek a tím je Česká obec sokolská. ČOS je dle zákona spolkem hlavním, který zřizuje spolky pobočné – sokolské župy a tělocvičné jednoty. Nejvyšší organizační normou pro ČOS jsou její stanovy (Česká obec sokolská (6), 2021). Župy by mimo jiné měly předávat informace mezi ústředím ČOS a jednotami. V mnoha případech se tak ale neděje a nastává problém nedostatečné a špatné komunikace (Libichová, 2017). Toto je problematika známá již dlouho a je způsobena složitou organizační strukturou a velikostí Sokola.

Jak již bylo zmíněno tělocvičné jednoty z jedné župy, leží vždy v jednom kraji. Všechny župy z jednoho kraje volí svého statutárního zástupce – krajského zmocněnce a jeho zástupce. Jeho úkolem je koordinovat župy v jednom kraji a je oprávněn jednat s orgány kraje a jinými subjekty na území kraje. Valná hromada každé župy dále volí svého vyslance, který s ostatními vyslanci tvoří Výbor ČOS. Výbor ČOS zasedá dvakrát do roka a schvaluje důležité materiály jako je rozpočet a výsledky hospodaření. Dále výbor ČOS společně s odbornými útvary volí členy třináctičlenného statutárního orgánu – Předsednictva ČOS. Výbor volí starostu/starostku ČOS, místostarosty, jednatele a další členy Předsednictva ČOS a odborné útvary do Představenstva volí náčelníka a náčelnici ČOS, předsedu odboru sportu ČOS a vzdělavatele ČOS. Předsednictvo si pro svou činnost může vytvořit poradní orgány, jako například odborné komise a rady. Kontrolní komise je nezávislý orgán mající 7 až 9 členů. Nejvyšším orgánem ČOS je Sjezd ČOS, který se koná jednou za 3 roky (Česká obec sokolská (6), 2021).

Činnost ČOS se dělí na tři programové útvary. Mluvíme o Odboru sportu a Odboru všestrannosti a Vzdělavatelském odboru. Odbor sportu zaštiťuje desítky sportů a podporuje vrcholové sportovce a jejich kluby společně se svazy (Česká obec sokolská (2), 2021). Odbor všestrannosti zastřešuje oblast sportu pro všechny, tedy sport určen všem, kteří neusilují o maximální výkon, ale cvičí pro zdraví, kondici, radost z pohybu a setkávání s přáteli. Pod všestrannost spadají také pobyty v přírodě a jiné. Všestrannost zastřešuje cvičení všech věkových kategorií, počínaje cvičením rodičů s dětmi, konče cvičením pro

seniory a nese původní poslání Sokola, kterým je přispívání k všestrannému rozvoji člověka. Vzdělavatelský odbor a ostatní jsou hlouběji popsány níže. Dále je důležité si uvědomit, že sokolská základna čítá přibližně 160 000 členů. Zatímco Odbor sportu mezi desítky sportů, které zaštiťuje, rozdělí cca 60 000 členů a trenéři bývají placení, Odbor všestrannosti čítá přes 100 000 členů a cvičitelé, kteří cvičení zajišťují, jsou povětšinou dobrovolníci. Přesné statistiky k roku 2020 nebyly k dispozici (Česká obec sokolská (1), 2021).

Pro potřeby této práce je třeba rozlišovat členy ČOS, kteří navštěvují jednoty za účelem sportovní či jiné aktivity, pracovníky ČOS a členy dobrovolníky, kterým se tento výzkum věnuje.

**Tabulka 1 – členská základna ČOS**

	dospělí			dorost		žactvo		mládež	celkem	počet	počet
	muži	ženy	celkem	hoši	dívky	hoši	dívky	celkem	členů	TJ.	žup
k 1.1.2013	50 001	51 083	101 084	5578	3907	25 577	25 678	60 740	161 824	1120	42
k 1.1.2014	48 798	49 533	98 331	5291	3814	25 999	26 336	61 440	159 771	1109	42
k 1.1.2015	47 280	47 607	94 887	5367	3659	26 736	27 384	63 146	158 033	1106	42
k 1.1.2016	45 126	45 502	90 628	5043	3546	28 885	29 134	66 608	157 236	1102	42
k 1.1.2017	43 490	44 503	87 993	5050	3738	30 593	32 497	71 878	159 871	1084	42
k 1.1.2018	42 109	42 950	85 059	5075	3871	31592	33 757	74 295	159 354	1063	42
k 1.1.2019	41 005	42 104	83 109	5316	4076	32 155	35 553	77 100	160 209	1059	42
k 1.1.2020	32464	40 491	72 955	6711	5607	29106	32893	74 317	147 272	1061	42

Zdroj: Časopis SOKOL (Brodský, 2019), údaje 2020 doplněny

### **Odbor sportu (OS) – sokolský výkonnostní sport**

Odbor sportu zaštiťuje desítky sportů a podporuje vrcholové sportovce a jejich kluby společně se svazy. Sportovci ČOS reprezentují Českou republiku na mezinárodních soutěžích i na olympijských hrách. První zlatou medaili na olympijských hrách v roce 1924 vybojoval Bedřich Šupčík ve šplhu na laně. V roce 2019 bylo v ČOS evidováno 1231 sportovních oddílů a celkem 54 729 sportovců, z čehož 24 071 byli dospělí a 30 658 bylo dětí. Odbor sportu má za cíl metodicky řídit, organizovat, a materiálně podporovat činnost sportovních oddílů (Česká obec sokolská (2), 2021).

### **Vzdělavatelský odbor (VO)**

Vzdělavatelský odbor se stará o kulturní, společenskou, vzdělávací a historicko-dokumentační činnost. Zahrnuje v sobě soubory hudební, folklorní, loutkařské, divadelní a pěvecké, které mimo udržení národní tradice, udržují také společenský život a kulturní náplň i v malých městech a vesnicích. Úkolem, který Vzdělavatelský odbor zastává, je kontinuální zkoumání, zaznamenávání a popularizace sokolské historie. Médiem je především časopis Vzdělavatelské listy. Dále má Vzdělavatelský odbor za úkol připravovat

metodické podklady, pořádát přednášky, organizovat společenská setkání, pořádát výstavy a organizovat projekty Noc sokoloven a Památný den sokolstva (Česká obec sokolská (3), 2021).

### **Odbor všestrannosti (OV) – sportovní všestrannost – sport pro všechny**

Odbor všestrannosti zajišťuje sokolský sport pro všechny, určený těm, kteří neusilují o maximální výkonost a výsledky, ale cvičí pro zdraví, kondici a radost z pohybu. V jednotách cvičení probíhá pravidelně pro cvičence od 2 do 100 let. V Česku je Sokol je největší organizací, která se zaměřuje na nevykonnostní a sport pro všechny. Tento program je zajišťován v oddílech všestrannosti, které jsou evidovány v 970 sokolských jednotách z celkového počtu 1059 jednot. (Česká obec sokolská (1), 2021).

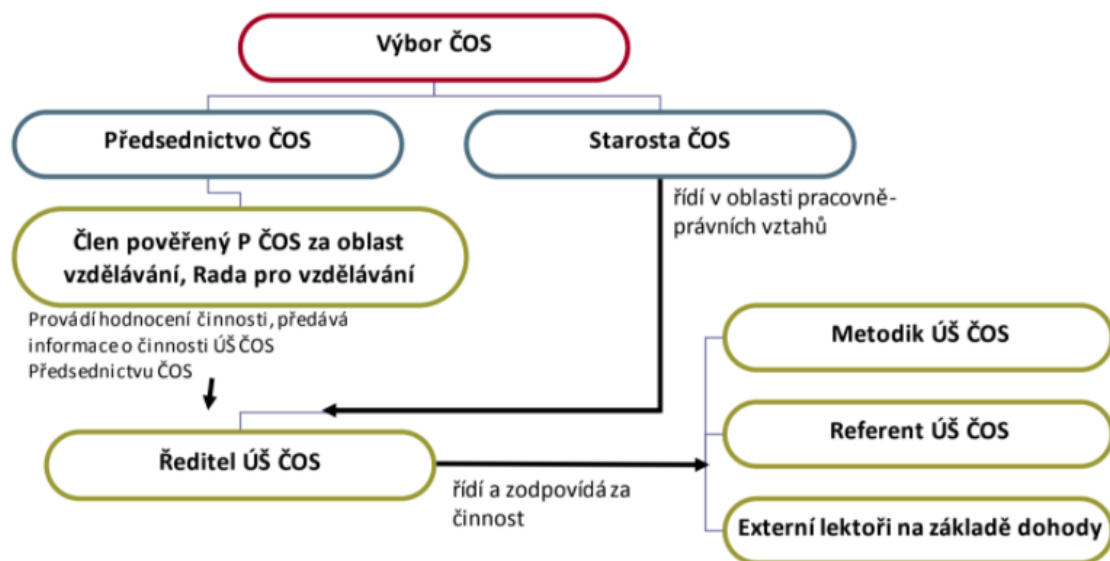
Jedním ze základních kamenů sokolské všestrannosti jsou cvičitelé – trenéři – kteří se věnují pravidelnému trénování sokolské všestrannosti. Definice funkce cvičitele dle stránek ČOS zní takto: „*Cvičitel na základě získaného odborného vzdělání systematickou činností rozvíjí a zdokonaluje pohybové schopnosti a dovednosti cvičenců. Jeho hlavním úkolem je vytvářet u cvičenců všestranný celoživotní kladný a především aktivní vztah ke sportu a sportování při důrazu na rozvoj morálně volních vlastností tj. přispívat k upevnění vzájemných vztahů, smyslu pro kázeň a odpovědnost a získávat další zájemce o sokolský program.*“ (Česká obec sokolská (4), 2021). Pro činnosti odborů všestrannosti na všech úrovních spolku je důležitým pilířem vzdělávání cvičitelů, které je více popsáno v kapitole o Ústřední škole ČOS.

Oddíly sokolské všestrannosti mají více než stoletou tradici. Jedná se o velice komplexní sportovní průpravu, a to cvičenců již od 2 let věku. V žactvu se mnohdy setkáváme s mladými lidmi, kteří třeba nemají dostatečné soutěžní ambice, ale chtějí se hýbat, nebo s těmi, kteří třeba nejsou dostatečně pohybově nadaní a „profesionální“ kluby je nepřijmou. Sokolská všestrannost přijímá všechny děti bez rozdílu a snaží se jim předat lásku k pohybu, základní pohybovou průpravu a morální hodnoty. Další výhodou sokolské všestrannosti je cena tohoto „kroužku“, která tak mnoha rodičům uleví od finančních dilemat. Je třeba rozlišovat členské příspěvky, které se hradí všemi členy ČOS. Děti a senioři hradí příspěvky ve výši 200 Kč a dospělí ve výši 500 Kč na rok. Oddílové příspěvky jsou více variabilní a jejich cena se liší v závislosti na jednotě a oddílu. Přibližně se dá odhadnout, že celková cena za pololetí se pohybuje okolo 500–1600 Kč, přičemž v některých jednotách mají děti možnost docházet 2x týdně. Například v Sokole Zlíchov (Praha 5) děti zaplatí 800 Kč na pololetí a mohou docházet 2x týdně.

### 3.5.3 Ústřední škola ČOS

Ústřední škola ČOS (ÚŠ ČOS) je profesionální vzdělávací a školící útvar ČOS a je zřízena dle stanov. Uskutečňuje kurzy, školení, doškolování a semináře pro členy ČOS i pro další spolky nebo organizace. Od roku 1994 je akreditována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR a je pověřena ministerstvem vydávat doklady o získané kvalifikaci, mající celostátní platnost (Česká obec sokolská (5), 2021).

Obrázek 1 – Organizační členění ÚŠ ČOS



Zdroj: Česká obec sokolská (5), 2021

ÚŠ má zajišťovat výchovu sokolských odborníků, nicméně její akce jsou zpřístupněny nejen členům Sokola. Systém sokolského vzdělávání je důležitým pilířem činnosti odborů všestrannosti na všech úrovních spolku (Česká obec sokolská (5), 2021).

Vzdělávání realizuje:

- Ústřední škola ČOS (ÚŠ ČOS) - úroveň ústředí ČOS
- Oblastní středisko sportovní všestrannosti Jižní Čechy, Vzdělávací středisko Olomouc a župy – úroveň tělocvičných jednot

Pro vzdělávání cvičitelů v Odboru všestrannosti se ÚŠ řídí Směrnicí vzdělávání cvičitelů v Odboru všestrannosti ČOS. Vzdělávání cvičitelů všestrannosti je koncipováno jako celoživotní vzdělávání a obsahuje dva stupně:

1. Školení – má za cíl vzdělat cvičitele v oblasti odborné teoretické a praktické pro samotné vedení tělovýchovné práce se cvičenci. Cílem je získání kvalifikace pro danou činnost.

2. Doškolení – má za cíl prohloubení odborných znalostí, probíhá kontinuálně a zajišťuje celoživotní dozdělování, obnovování teoretických a praktických poznatků a pohybových dovedností.

Samostatné vedení cvičební jednotky je podmíněno minimálně kvalifikací III. třídy, která probíhá ve dvou stupních a má dotaci 50 hodin.

1. Stupeň „Základní část“ (ZČ) uděluje absolventovi titul „POMAHATEL“ a časová náročnost je 20 vyučovacích hodin. Absolvent nicméně není oprávněn k samostatnému vedení cvičební jednotky.
2. Stupeň „Odborná část“ učivem navazuje na ZČ a úspěšný absolvent získává průkaz „Cvičitel III. třídy všestrannosti“, který opravňuje k samostatnému vedení cvičební jednotky. Časová náročnost je 30 hodin.

Platnost cvičitelského průkazu je 5 let. Prodloužení probíhá opakováním kurzu, nebo průběžným doškolením pro prodloužení průkazu. Podmínkou k prodloužení platnosti je během období 5 let od získání průkazu absolvovat doškolovací akce v rozsahu 30 vyučovacích hodin. Za doškolovací akce se považují například srazy župních vedoucích, semináře, cvičitelská hodina a další (Česká obec sokolská (4), 2021).

V rámci ČOS probíhá vzdělávání ve 3 kvalifikačních stupních a 8 odbornostech. Možné kvalifikace znázorňuje obrázek 2 Přehled kvalifikací a odborností OV ČOS. Nicméně vzhledem k tématu této práce není třeba je dále rozvádět. Dle Výroční zprávy ÚŠ ČOS se za rok 2018 počet nově vyškolených cvičitelů a trenérů snížil o přibližně 10 % (168 v roce 2018; 185 v roce 2017) (Chlumský, 2019).

Obrázek 2 – Přehled kvalifikací a odborností OV ČOS

Cvičitelé OV ČOS				
Odbornost	Kvalifikace			Předmět
	III. tř.	II. tř.	I. tř.	
	Počet hodin			
		akreditovaná učební hodiny*	akreditovaná učební hodiny*	
* Cvičitel sportovní všestrannosti	20+30	150	200	odbornost: 500 hodin
* Cvičitel aerobiku	50	150	200	
* Cvičitel zdravotní tělesné výchovy	50	150	200	
* Cvičitel rodičů a dětí a předškolních dětí	50	150	200	
* Cvičitel pobytu v přírodě	50	150	200	
* Cvičitele parkouru	50	150	200	
Cvičitel jógy	50	---	---	
Cvičitel pohybových aktivit s hudbou (Rekondik)	50	---	---	
Cvičitel seniorů	50	---	---	
** Cvičitel turistiky	---	---	---	
** Cvičitel rytmické gymnastiky	---	---	---	
** Cvičitel rytmické a taneční pohybové výchovy	---	---	---	
*** Cvičitel kondičních aktivit	---	---	---	
**** Cvičitel zájmových sportů	---	---	---	
Rozhodčí soutěží OV ČOS				
Rozhodčí všestrannosti – SG mužské složky				
Rozhodčí všestrannosti – SG ženské složky				
Rozhodčí všestrannosti - Atletika				
Rozhodčí všestrannosti - Plavání				
Rozhodčí florbalu OV ČOS				
Rozhodčí TGJ OV ČOS				

\* Akreditovaná kvalifikace II. třídy vychází z požadavků akreditační komise MŠMT. Úspěšný absolvent získá osvědčení **INSTRUKTOR**. Úspěšný absolvent má možnost zažádat o živnostenské oprávnění. Člen ČOS obdrží také průkaz cvičitele II. třídy příslušné odbornosti.

\*\* Tyto odbornosti se aktuálně neškolí. Cvičitelé těchto odborností zůstávají v evidenci a doškolují se dle zájmu v „nejbližší“ odbornosti.

\*\*\* do této odbornosti spadá i dříve samostatný cvičitel fitness.

\*\*\*\* odbornost zájmové sporty slouží pouze pro uznávání specifických kvalifikací, které neodpovídají žádné výše uvedené.

Zdroj: Česká obec sokolská (4), 2021

### 3.5.4 Sokolské hodnoty a motivace

Česká obec sokolská je ze své historie tradiční a hodnotově založená organizace. Z pohledu dobrovolníků a jejich zájmu vyvstává otázka, zda jsou tyto zájmy založeny na stejných hodnotách, které si bere organizace za své. Pokud by se tyto hodnoty shodovaly, jednalo by se pak o ideální synergii. Původní hodnoty, které si Sokol předsevzal se nicméně mohou lišit od těch, které ČOS hlásá nyní. Současné propagované hodnoty jsou ve vztahu k současným dobrovolníkům a jejich retenci důležitější a je otázkou, jak jsou dobrovolníky vnímány. Ve strategii SOKOL 2030 bylo vyzdvihnuto několik hodnot, které by se měly pojit se sokolstvem. Jsou jimi Sport, Občanství, Komunita, Osobnost, Laskavost (zkratka SOKOL) (MAM, 2019).

Hodnoty jsou na oficiálních stránkách ([www.sokol.eu](http://www.sokol.eu)) popsány takto:

- Sport: *„Sokol přináší sport pro každého bez rozdílu věku a příjmu. Rozvíjí tělesnou zdatnost svých členů i ostatních. Sport považuje za součást zdravého životního stylu. Lidem pomáhá nacházet ve sportu radost.“*
- Občanství: *„Sokol je vlastenecký v nejlepší smyslu slova. Své členy vede k lásce k rodné zemi a k úctě k duchovnímu dědictví našeho národa. Sokolové jsou hrdými, angažovanými občany své země, České republiky.“*
- Komunita: *„Sokol je místem setkávání a společné činnosti. Sokolové jsou aktivní silou ve své obci, hybatelem sportovních a kulturních aktivit. Sokolové jsou hrdí na svou vlastní tradici, kterou drží v úctě.“*
- Osobnost: *„Sokol usiluje o celkový rozvoj osobnosti člověka. Vede své členy k čestnému a spravedlivému jednání, k aktivitě, samostatnosti a nápomocnosti. Sokolským ideálem je člověk silný tělem i duchem.“*
- Laskavost: *„Sokol je otevřený všem, kdo věří v sokolské hodnoty. Vede své členy ke skromnosti, k respektu k druhým, k pomoci slabším a ke vzájemné snášenlivosti. Buduje sounáležitost mezi generacemi.“*

## 4 Metodika práce

Tento výzkum je možné označit jako smíšený, protože kombinuje kvantitativní a kvalitativní metodu výzkumu. V první části bylo provedeno elektronické dotazníkové šetření, které zjišťovalo *charakteristiku dobrovolníků v Sokole*. Jednalo se tedy o kvantitativní šetření. Součástí dotazníků, jsou i otázky otevřené, které mohou vykazovat známky kvalitativního zkoumání. V druhé části proběhl výzkum kvalitativní – polostrukturované hloubkové rozhovory byly vedeny se členy vedení hlavního spolku, kteří se na své pozici mohli setkat s problematikou dobrovolnictví v ČOS. Za vedení jsou pro potřeby této práce považováni ti, kteří mají přímý vliv na chod spolku – Představenstvo, starosta/starostka ČOS, místostarostové ČOS, jednatel ČOS, odborné programové útvary, Ústřední škola ČOS, ale také zaměstnanci, kteří fungující pod ČOS jako například kancelář výkonného ředitele, komunikační tým a další. Pro zachování anonymity respondentů a minimalizování možnosti získání identity respondenta z „jedinečného příběhu“ nebude tato skupina dále specifikována a bude se užívat souhrnného označení *vedení*. Kvalitativní část byla záměrně časově situována až po ukončení a vyhodnocení dotazníkového šetření, protože vedení bylo v rozhovoru částečně seznámeno s výsledky výzkumu a mohlo na ně reagovat. Tato reakce byla částečně využita při hlubší analýze výsledků dotazníkového šetření, kdy se díky rozhovorům mohla objevit určitá závislost jednotlivých výsledků. Dále se pak zjišťoval současný stav a vedení dobrovolníků v ČOS, význam dobrovolníků pro ČOS, podpora dobrovolníků, požadavky na dobrovolníky a budoucí směr vývoje organizace sokolských dobrovolníků. Etičnost výzkumu byla konzultována s etickou komisí Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy, projekt byl etickou komisí schválen a všichni zúčastnění respondenti vyjádřili souhlas s účastí na výzkumu. Vyjádření etické komise je přiloženo jako příloha této práce.

Je vhodné ještě zmínit dvě kritéria, která popisují kvalitu a relevanci daného výzkumu. Jsou jimi **validita** a **reliabilita**. Platí určitá závislost a to ta, že pokud je metoda šetření validní je i spolehlivá (reliabilní). Nicméně obráceně tvrzení neplatí. I přesto, že je metoda šetření spolehlivá, nemusí být šetření validní (Olecká a Ivanová, 2010).

**Validita:** Je-li výzkum validní znamená to, že měří to, k čemu byl určen. Jinak řečeno se jedná o pravdivost neboli relevanci mezi předem určeným cílem výzkumu a vyhodnocenými výsledky (Olecká a Ivanová, 2010). Z kritérií ověření validity, které lze aplikovat na tento výzkum, je možné z výčtu uvedeného Oleckou a Ivanovou (2010) zmínit: členství ve skupině a ověření výsledků u zkoumané skupiny, posouzení validity několika experty a zkušenými kolegy, zjevná intuitivní validita. Tento výzkum byl konzultován se zástupcem katedry managementu sportu UK FTVS a se zástupcem vedení z ČOS.



**Reliabilita:** Výzkum je reliabilní (spolehlivý, stálý), pokud vykazuje stejné výsledky při opakování měření. Spolehlivost tedy ukazuje míru konzistence výsledků (Olecká a Ivanová, 2010). Negativní vlivy, které mohou ovlivnit výzkum, jako např. osobní rozpoložení tazatele, změna instrukcí k měření, nejasné pokyny atd., byla snaha eliminovat. Z postupů, které se užívají ke kontrole reliability je vzhledem k možnostem výzkumu vhodné zmínit půlení testu (split-half reliabilita).

Během celého výzkumu byl následován proces marketingového výzkumu dle Příbové (1996), který se dodnes uvádí jako univerzální sled kroků, které jsou logicky řazeny.

Proces marketingového výzkumu dle Příbové (1996, str. 25):

1. *Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému, přínos výzkumu*
2. *Zdroje dat*
3. *Metody a techniky sběru dat*
4. *Určení velikosti vzorku*
5. *Sběr dat*
6. *Zpracování a analýza dat*
7. *Zpracování a prezentace závěrečné zprávy* (Příbová, 1996)

**Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému, přínos výzkumu:** Cíle a problematika výzkumu byli popsány v minulých kapitolách. Co se týká přínosu výzkumu, tato bakalářská práce podrobně popíše současný stav a organizaci dobrovolnictví v rámci České obce sokolské a bude tak sloužit jako podklad pro současné vedení spolku. V závislosti na výsledcích výzkumu a míře zapojení samotného vedení ČOS bakalářská práce dopomůže k pochopení mentality sokolských dobrovolníků, zjednoduší hledání rovnováhy mezi modernizací a udržením stávajících hodnot a principů spolku, anebo rovnou poskytne doporučení kroků, nutných k udržení dobrovolníků v organizaci.

**Zdroje dat:** Autorka bakalářské práce se řadí k sokolským dobrovolníkům, v sokole vyrostla a dobrovolníkem je v době výzkumu přes 7 let. Prostředí Sokola zná a zdrojem dat je částečně tedy i vlastní zkušenost. Dalo by se říct, že se jedná o metodu zúčastněného pozorování, nicméně o využití této techniky se lze bavit primárně z hlediska fáze před samotným výzkumem, kdy vlastní participace pomohla k výběru tématu a rozpoznání problematiky, která se v sociální skupině objevuje. Dále již nejsou známa fakta, která by mohla objektivitu výzkumu ovlivňovat. Sekundárním zdrojem dat byly (mimo jiných zdrojů) internetové stránky ČOS: [www.sokol.eu](http://www.sokol.eu), odkud byly čerpány informace o spolku do teoretické části práce. Zdrojem primárních dat o dobrovolnících a o jejich postojích byl nicméně dotazník připraven pro tento výzkum a rozeslán členům České obce sokolské. Dalším zdrojem primárních dat byl poté polostrukturovaný rozhovor s vedením.

**Metody a techniky sběru dat:** Pro účely této bakalářské práce byl užit smíšený výzkum, který měl dvě fáze. K první fázi byla využita metoda kvantitativního dotazníkového šetření formou elektronického dotazníku. Dotazníkové šetření bylo aplikováno na sokolské členy. Po vyhodnocení výsledků dotazníku, následovala druhá část – část kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru s vybranými členy vedení, kteří se zabývají nebo by se měli zabývat otázkou dobrovolnictví.

**Určení velikosti vzorku:** Na začátek je třeba rozlišovat dva pojmy – populace (neboli základní soubor) a vzorek (někdy nazývaný výběrový soubor). Populací je na mysli soubor jednotek, o kterém se předpokládá, že na něj budou aplikovatelné závěry práce. Vzorek je pak skupinou jednotek, která je opravdu pozorována (Disman, 2000).

Vzhledem k tomu, že není známá databáze dobrovolníků ČOS, a tedy jejich přesný počet není možné určit, je určení populace značně obtížné a tím i minimální cílený vzorek. Částečný odhad pro dotazníkové šetření může pocházet z přibližného počtu cvičitelů (5 000) a trenérů (3 000) o kterých má ČOS přehled, nicméně míra zastoupení dobrovolníků v těchto skupinách se dá pouze odhadovat. Další možný odhad může pramenit z facebookové skupiny „SOKOLOVÉ“, která čítá 764 facebookových profilů – koncentruje sokolské členy, pravděpodobně z většiny aktivní sokolské dobrovolníky. Nicméně jak naznačuje počet cvičitelů, populace je pravděpodobně mnohem obsáhlejší. Stanovený cíl vyplněných dotazníků (tedy velikost vzorku) byl určen na 100 s tím, že by měl být zastoupen každý kraj.

Pro kvalitativní část výzkumu, tedy rozhovor s vedením, byl vzorek určen na 2 zástupce vedení.

**Sběr dat:** Sběr dat z dotazníkového šetření probíhal od 18. 3. do 4. 4. 2021. Elektronický dotazník byl mezi respondenty rozšířen přes sociální sítě (facebooková skupina SOKOLOVÉ), dále pak emailem díky pomoci České obce sokolské, která rozeslala email jednotám ze své databáze, a poslední forma šíření proběhla na online webináři pořádaným Ústřední školou ČOS. Online webináře se konaly v letech 2020, 2021 a v průměru se jich účastnilo 100 osob.

Kvalitativní výzkum probíhal během května 2021 a oslovení byli emailem představitelé vedení ČOS, kteří byli vyhodnoceni jako podstatní pro téma výzkumu. Pro zachování anonymity respondentů nebude tato skupina dále specifikována a bude se užívat souhrnného označení *vedení*.

Všichni zúčastnění respondenti byli předem informováni o obsahu, účelu a prezentaci získaných dat, byli na dotázáni, zda jsou ochotni se výzkumu zúčastnit a poté vyzváni k potvrzení informovaného souhlasu.

**Zpracování a analýza dat:** Data získaná z dotazníků byla zpracována během měsíce od ukončení sběru dat. Analyzováno bylo celkem 128 navrácených dotazníků. Data získaná

z rozhovorů byla zpracována v souladu s pravidly etické komise a informací uvedených na Informovaném souhlasu.

**Zpracování a prezentace závěrečné zprávy:** V případě tohoto výzkumu je možné považovat prezentaci závěrečné zprávy za obhajobu bakalářské práce na univerzitě, která proběhne od 14. do 23. 6. 2021.

#### **4.1 Kvantitativní výzkum – elektronický dotazník**

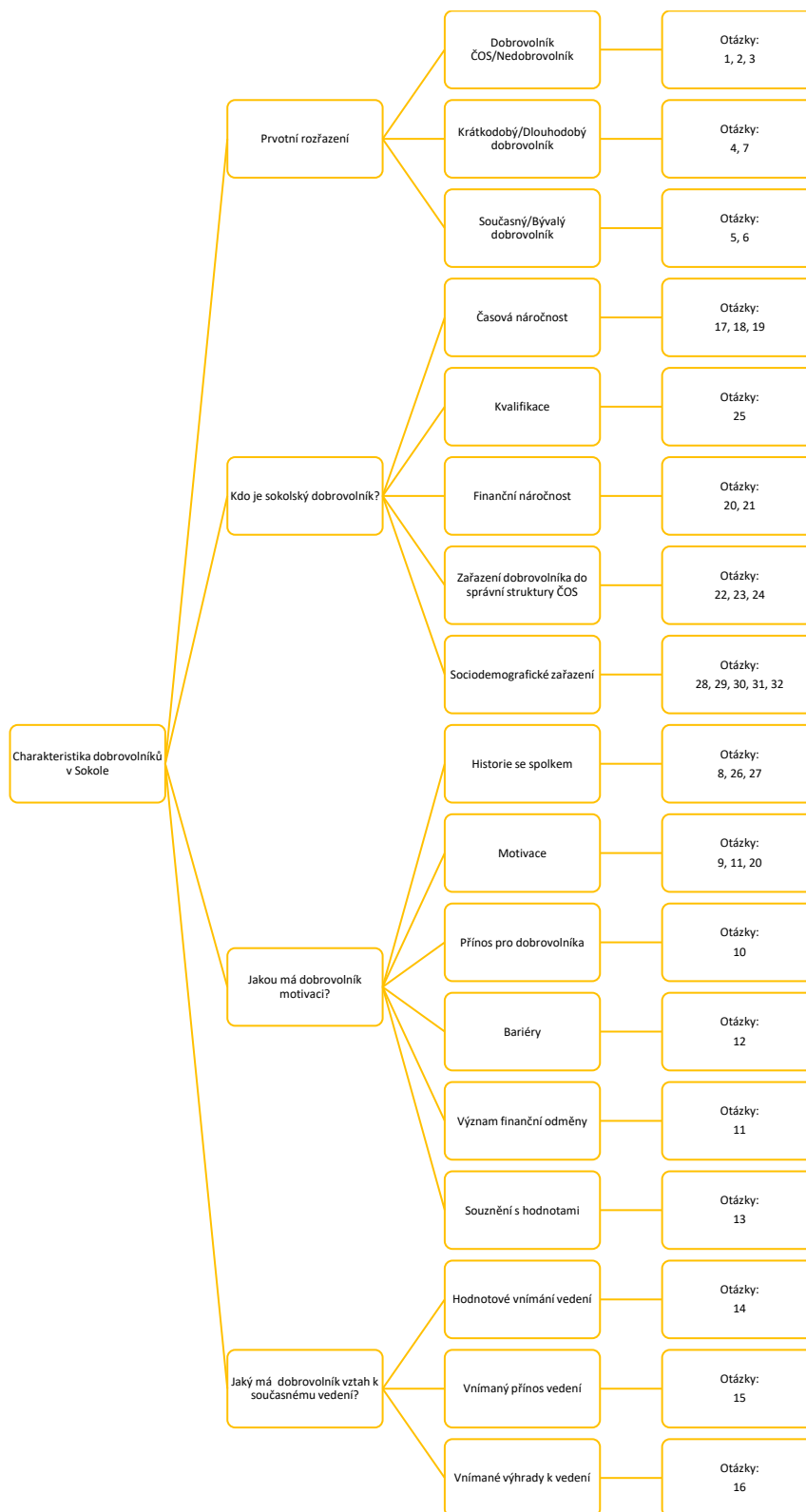
Kvantitativní výzkum je vhodný pro testování hypotéz o sociálních skupinách, nikoli o jednotlivcích. Pro kvantitativní výzkum je užito deduktivní metody postupu výzkumu, která je založená na teorii nebo na definovaném problému výzkumu. Tento druh výzkumu je typický silnou standardizací, která způsobuje vysokou reliabilitu. Nicméně přílišnou standardizací je způsobena redukce informací a tedy potenciálně nízká validita (Disman, 2000).

Pro tvorbu dotazníku byl následován postup tvorby dotazníku dle Příbové (1996, str. 75). Postup lze rozdělit do několika etap, nicméně jednotlivé fáze nejsou zcela oddělné, naopak se podmiňují.

- 1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazník přinést*
- 2. Určení způsobu dotazování*
- 3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr*
- 4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace*
- 5. Konstrukce celého dotazníku*
- 6. Pilotáž (Příbová, 1996)*

Pro jasnější převedení cílů výzkumu do formy dotazníkového šetření byla užita metoda operacionalizace (viz obrázek).

**Obrázek 3 – Operacionalizace k dotazníkovému šetření**



Zdroj: Vlatní tvorba

## 1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazník přinést

Informace, které měl dotazník přinést vycházely z cílů výzkumu a týkaly se charakteristiky dobrovolníků. Zjišťovalo se obecně, kdo je sokolský dobrovolník (sociodemografické zařazení, jeho časová a finanční dotace, kvalifikace a kde se nachází v organizačním uspořádání ČOS), jakou má motivaci (motivace, bariéry, hodnoty, historie se spolkem, přínos pro dobrovolníka, význam finanční odměny) a jaký má vztah k současnému vedení (co vnímá pozitivně, co vnímá negativně). Přínosem by měly být informace, které poskytnou obecnou charakteristiku sokolských dobrovolníků a pomohou identifikovat hlavní překážky pro spokojené působení v organizaci.

## **2. Určení způsobu dotazování**

Výzkum je vypracováván v době zasažení České republiky pandemií Covid-19. K provedení dotazování byl určen elektronický dotazník, který má výhodu v distanci respondentů a tazatele, která je v době pandemie žádaná. Zároveň je možné získat dostatek dat od velkého počtu respondentů. Další výhodou elektronického dotazování je jeho finanční nenáročnost, rychlost a snadnost sběru dat. Nevýhodou a limitací elektronického dotazování je zkreslení výsledků z důvodu menšího zapojení starší generace respondentů.

## **3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr**

V první řadě se vychází z řad členů České obce sokolské. Práce se zabývá dobrovolníky (tedy těmi, co za svou činnost nepobírají pravidelně odměnu), kteří v Sokole působí dlouhodobě. Do skupiny dobrovolníků ČOS lze zařadit i krátkodobé dobrovolníky, kteří se zúčastnili eventů pořádaných ČOS (Všesokolský slet, Běh republiky atd.) nicméně takovými se bakalářská práce nezabývá, proto jsou dotazníkem v prvních (filtračních) otázkách vyřazeni. Zahrnuti byli i bývalí dobrovolníci, kteří ale ukončili svou činnost před méně než třemi lety. V takovém případě mohou být jejich názory relevantní, zvláště pak při pohledu na bariéry dobrovolnictví v ČOS.

## **4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace**

V dotazníku se vyskytly všechny typy otázek: otevřené, uzavřené, polouzavřené. U odpovědí, které zjišťovaly spokojenost s vedením se užily otevřené otázky, aby se respondentům nic nepodsouvalo a mohli vyjádřit své osobní vnímání a pohled na problematiku. Například otázka č. 15: „*V čem vnímáte přínos současného vedení ČOS?*“ nebo otázka č. 16: „*Máte výhrady k současnému vedení ČOS? Jaké?*“. Dále byly užity polouzavřené otázky, které se užili tam, kde nebylo možné splnit plný výčet konkrétních odpovědí a byla tedy potřeba zahrnout konkrétní i textová odpověď. Například otázka č. 9: „*Jaké věty nejlépe vystihují Vaši motivaci k dobrovolnictví v Sokole?*“ Uzavřené otázky byly užity tam, kde se záměrně respondenti měli rozřadit do určitých skupin dle nejvyšší preference (například otázka č. 10: „*Největší osobní přínos z dobrovolné činnosti v Sokole vnímám: ...*“) anebo tam, kde bylo možné vyjádřit plný výčet odpovědí (například otázka č. 1: „*Jste členem České obce sokolské (ČOS)?*“).

Náplň možných odpovědí u uzavřených a polouzavřených otázek byla inspirována již provedenými výzkumu z oblasti sportovního dobrovolnictví, ale přizpůsobena specifickému prostředí ČOS. Při sestavování dotazníku autorka textu vycházela ze své vlastní zkušenosti dobrovolné cvičitelky v Sokole, kterou v době výzkumu byla osmým rokem. Náplň dotazníku byla konzultována i s několika sokolskými představiteli.

## 5. Konstrukce celého dotazníku

Dotazník obsahoval průvodní dopis a byl sestaven tak, že první jsou otázky filtrační. Následují otázky na motivaci a spokojenost, které vyžadují větší pozornost respondenta. Poslední část zaměřující se na sociodemografické údaje a zařazení do struktury ČOS je umístěna ke konci dotazníku, protože je více mechanická a pravděpodobnost opuštění dotazníku v průběhu je tak menší. Snaha o takové rozložení otázek je i z důvodu větší délky dotazníku.

## 6. Pilotáž

Pilotáž je dle Příbové (1996, str. 84) „*ověření dotazníku v praxi*“. Smyslem pilotáže je zajistit všechny chyby, které by mohly mít negativní vliv na získané údaje z dotazníkového šetření. Jde o test srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek na menším vzorku cílové populace (Příbová, 1996).

Pilotáže, která proběhla v únoru 2021 před započítáním samotného výzkumu, se zúčastnilo 8 respondentů. Pro větší srozumitelnost a možnost zapojení bývalých členů došlo po pilotáži k malým korekcím v dotazníku. Celkově se nicméně funkčnost dotazníku ověřila.

## 4.2 Kvalitativní metoda – polostrukturovaný rozhovor

Disman (2000) ve své publikaci uvádí, že cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nového porozumění, nové teorie. Zároveň je ale standardizace kvalitativního výzkumu slabá, a proto lze mluvit o poměrně nízké reliabilitě. Nicméně vzhledem k volné formě otázek a odpovědí nevnučuje metoda omezení a potenciálně může mít vyšší validitu (Disman, 2000).

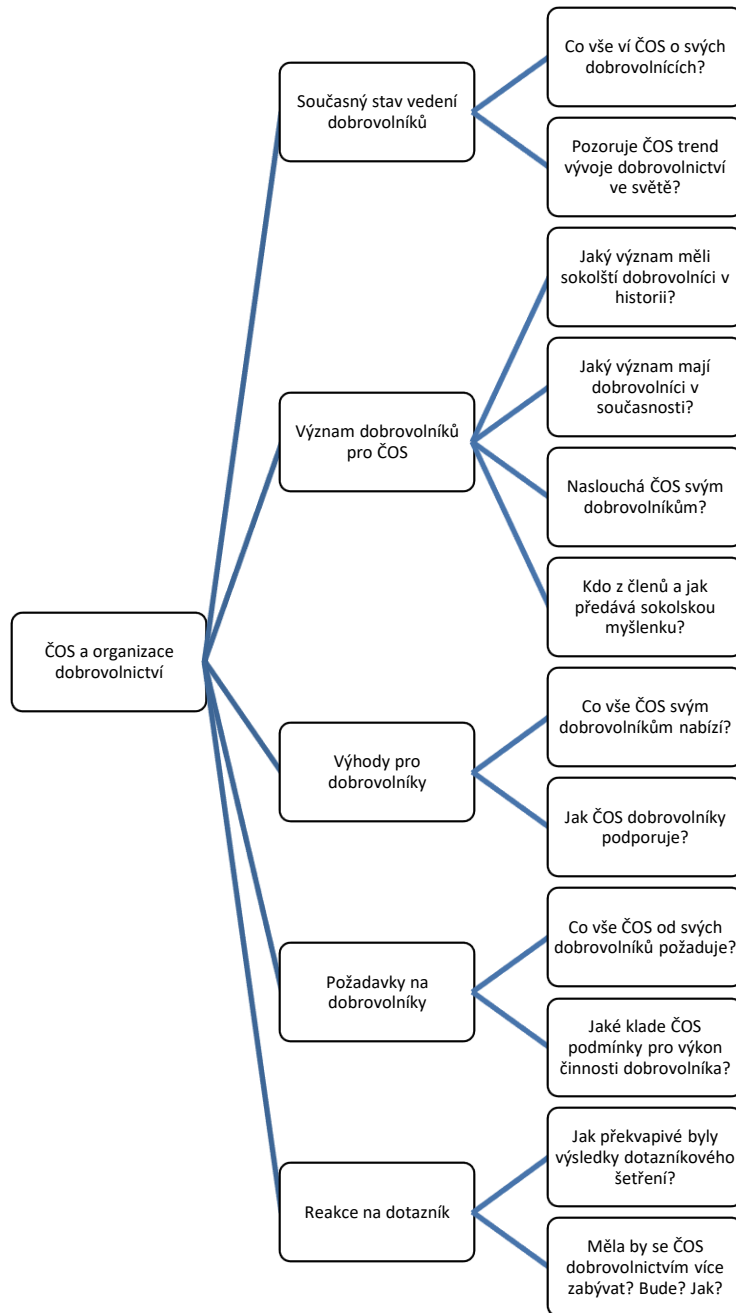
Zvolenou metodou tohoto kvalitativního výzkumu je polostrukturovaný rozhovor, někdy též nazývaný rozhovor pomocí návodu, anglicky semistructured interview. Tato metoda je na pomezí dvou druhů interview – strukturovaného a nestrukturovaného. Dle Hendla (2016) má tazatel předem připravený návod, který obsahuje seznam otázek, na které je třeba během rozhovoru získat odpověď. Existuje volnost formulování, přizpůsobování a pořadí otázek. Hendl (2016) dále zmiňuje postup vytvoření návodu pro interview:

1. Po navržení obecného tématu je vhodné sepsat všechna vedlejší témata, okruh otázek, které jsou pro výzkum relevantní.
2. Uspořádání témat do logického sledu. Nejdůležitější témata a citlivá témata je dle Hendla dobré řadit na konec rozhovoru.

3. Rozmyslet formu otázek a jejich pořadí.
4. Zamyslet se nad prohlubujícími a sondážními otázkami. (Hendl, 2016)

Kvalitativní část výzkumu proběhla až po ukončení první fáze, protože byla částečně závislá na vyhodnocení dotazníkového šetření. Cílem rozhovorů bylo zjištění obecných postojů ČOS k dobrovolníkům a k jejich organizaci a také získání názorů a postojů vedení ČOS na výsledky dotazníkového šetření. Pro rozhovory byly sestaveny okruhy témat a do nich spadající možné otázky, které byly upraveny, doplněny jinými dle situace a potřeby během dotazníku. Okruhy témat a možné otázky demonstruje následující obrázek – Okruhy témat pro rozhovor. Rozhovory byly vedeny se dvěma respondenty, kteří se problematikou dobrovolnictví v ČOS zabývají, se sokolskými dobrovolníky jsou v kontaktu a jsou součástí vedení. Za vedení jsou pro potřeby této práce považováni ti, kteří mají přímý vliv na chod spolku – Představenstvo, starosta/starostka ČOS, místostarostové ČOS, jednatel ČOS, odborné programové útvary, Ústřední škola ČOS, ale také zaměstnanci, kteří fungují pod ČOS jako například kancelář výkonného ředitele, komunikační tým a další.

Obrázek 4 – Okruhy témat pro rozhovor



Zdroj: vlastní tvorba



## 5 Analytická část

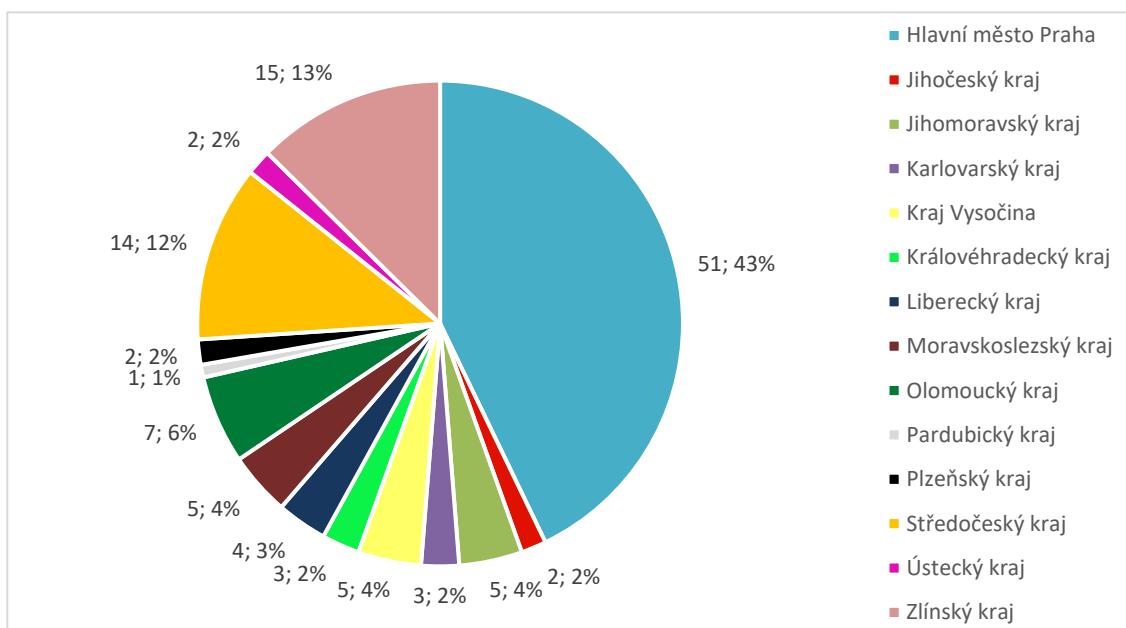
Dotazník vyplnilo celkem 128 respondentů, přičemž pro účely tohoto výzkumu bylo relevantních 119 dotazníků. Vyřazené dotazníky byly vyplněny bývalými dobrovolníky, kteří již nepůsobí déle než 3 roky, nebo respondenty, kteří jsou za svou činnost v rámci ČOS placeni. Pro nedostatek dat se těmito skupinami výzkum dále nezabývá. Následující data se vztahují k současným dlouhodobým sokolským dobrovolníkům.

Následující analytická část má dvě linie. Jedna z nich je analýza dotazníkového šetření a druhá je analýza rozhovorů. Rozhovory částečně zkoumaly i reakci vedení na výsledky dotazníkového šetření například z důvodu možného vysvětlení souvislostí mezi jednotlivými daty. Pro smysluplnost textu a lepší chápání souvislostí jsou do první části textu, kde se analyzuje dotazníkové šetření, zahrnuty i výsledky z rozhovorů. V další části se pak pojednává o výsledcích, které přinesly polostrukturované rozhovory. Obě části se tak prolínají a doplňují.

### 5.1 Charakteristika sokolských dobrovolníků – analýza dotazníkového šetření

Výzkumu se zúčastnili dobrovolníci ze všech krajů české republiky. Jednotkové i procentuální zastoupení dobrovolníků v jednotlivých krajích ukazuje graf – Rozložení v krajích ČR.

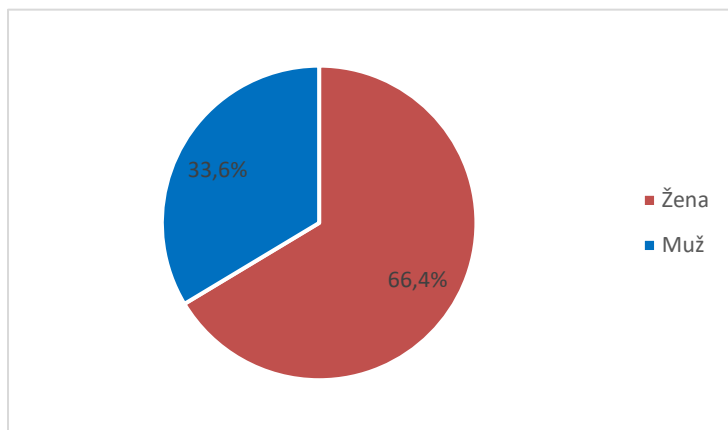
Graf 1 – Rozložení v krajích ČR



Zdroj: vlastní tvorba

Z kvantitativního výzkumu dále vychází, že mezi sokolskými dobrovolníky je 66,4 % žen a 33,6 % mužů. Rozložení pohlaví není nijak zajímavé vzhledem k tomu, že převažující procento žen je v dobrovolných organizacích zcela běžné.

**Graf 2 – Pohlaví**



Zdroj: vlastní tvorba

### 5.1.1 Kdo je sokolský dobrovolník?

Průměrnému dobrovolníkovi je přibližně 38 let, členem České obce sokolské je skoro 19 let a dobrovolnou činnost vykonává 13 let. Při bližším zkoumání lze říct, že se čísla nijak signifikantně neliší u žen a mužů. Ženy jsou průměrně od dva roky starší, členy jsou o rok déle a dobrovolnou činnost vykonávají v ČOS stejně dlouho jako muži. Určitou limitací dotazníku je jeho elektronická podoba, kdy je možné že nebyli zasaženi dobrovolníci z vyšších věkových skupin. Nicméně určité zastoupení ve výzkumu je, nejvyšší věk respondenta je 85 let.

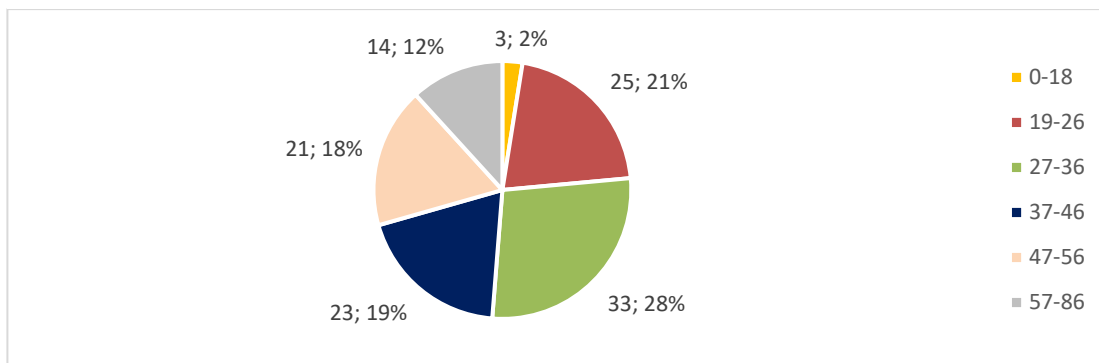
**Tabulka 2 – Věk, členem, dobrovolníkem**

		Věk	Členem (let)	Dobrovolníkem (let)
<b>Celkem</b>	Průměr:	38,37	18,85	13,45
	Medián:	36,00	19,00	11,00
<b>Žena</b>	Průměr:	39,43	19,09	13,44
<b>Muž</b>	Průměr:	36,28	18,38	13,45

Zdroj: vlastní tvorba

Procentuální a jednotkové rozložení respondentů ve věkových skupinách demonstruje následující graf.

**Graf 3 – Rozvržení věkových skupin**

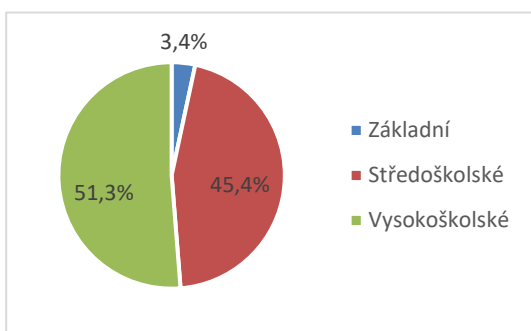


Zdroj: vlastní tvorba

Více než polovina (53,3 %) dobrovolníků má dokončené vysokoškolské vzdělání, středoškolského vzdělání dosahuje 45,4 % dobrovolníků a pouze 3,4 % má pouze základní vzdělání. V České republice má vysokoškolské vzdělání přibližně 20 % populace a vzdělání dobrovolníků ČOS je tedy vysoce nadprůměrně. To lze interpretovat minimálně dvěma způsoby. Jedním je historické hledisko, protože Sokol býval otázkou vyšší a střední třídy. Druhý možný výklad, který není s prvním v rozporu, je, že Sokol lákal a láká lidi, kteří vnímají pohyb v širším kontextu, zajímá je historie a přesah do společnosti. Oboje je možné spojit s vyšším stupněm vzdělání.

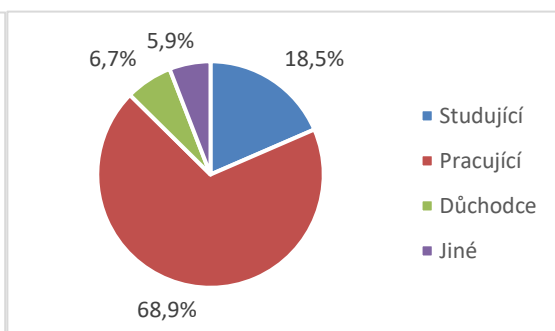
Dobrovolníky tvoří z 68,9 % pracující obyvatelstvo, 18,5 % jsou studenti a důchodci tvoří 6,7 % dobrovolníků. Mezi ostatní (5,9 %) se řadí osoby na mateřské a rodičovské dovolené (3,4 %), invalidní důchodci (0,8 %) a pracující studenti (1,7 %). Vzhledem k tomu, že průměrný věk je 38 let, 67% zastoupení pracujícího obyvatelstva není překvapením.

**Graf 5 – Vzdělání**



Zdroj: vlastní tvorba

**Graf 4 – Ekonomická aktivita**

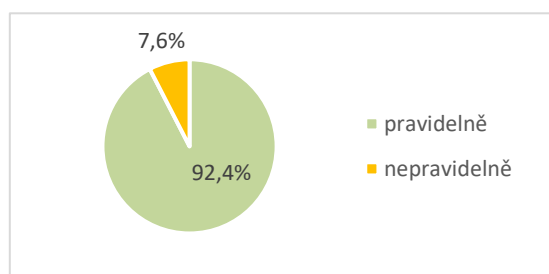


Zdroj: vlastní tvorba

92,4 % dlouhodobých dobrovolníků činnost vykonává pravidelně, například x hodin týdně, zbytek (7,6 %) činnost vykonává dlouhodobě nicméně nepravidelně, například tedy nárazově několikrát během půl roku. ČOS dále spolupracuje i s jednorázovými dobrovolníky, kteří vypomáhají například na velkých eventech, jak byl například Všesokolský slet 2018. Na tyto dobrovolníky nicméně výzkum cílen není, lze ale předpokládat, že mezi „jednorázovými“ dobrovolníky z akcí budou mít zastoupení i „dlouhodobí“ dobrovolníci.

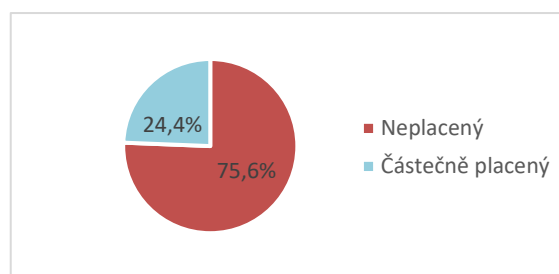
24,4 % respondentů se řadí k dobrovolníkům, ale zároveň i k placeným činovníkům/zaměstnancům – tedy za část prováděné činnosti v rámci ČOS jsou pravidelně odměňováni a za část nejsou pravidelně odměňováni (viz graf 7 - Dobrovolník/zaměstnanec). To by mohlo naznačovat velký engagement (angažovanost) a vnímanou smysluplnost práce. Takový pracovník je velkým přínosem a daná organizace by si jej měla vážit. Většina (75,6 %) respondentů není za celou svou činnost pravidelně odměňována, nepravidelně ale mohou dobrovolníci obdržet odměnu materiální, finanční či jinou.

**Graf 7 – Pravidelnost činnosti**



Zdroj: vlastní tvorba

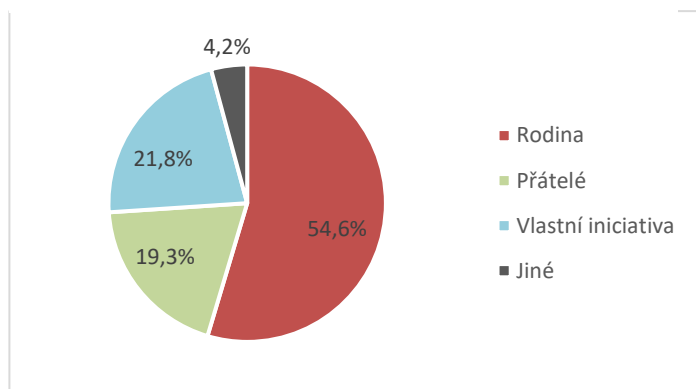
**Graf 6 – Dobrovolník/zaměstnanec**



Zdroj: vlastní tvorba

K Sokolu se dobrovolníci nejčastěji prvně dostávají díky rodinně (54,6 %), dále pak z vlastní iniciativy (21,8 %) nebo přes přátele (19,3 %). Silný význam rodinné vazby není překvapením, může odkazovat na dětství v Sokole, které 48,7 % dobrovolníků označilo jako jeden z motivů („V Sokole jsem vyrostl/a a chci takové prostředí utvářet pro ostatní.“) pro svou dobrovolnou činnost (více viz dále). V oblasti jiné je například zastoupena účast na cvičení rodičů a dětí.

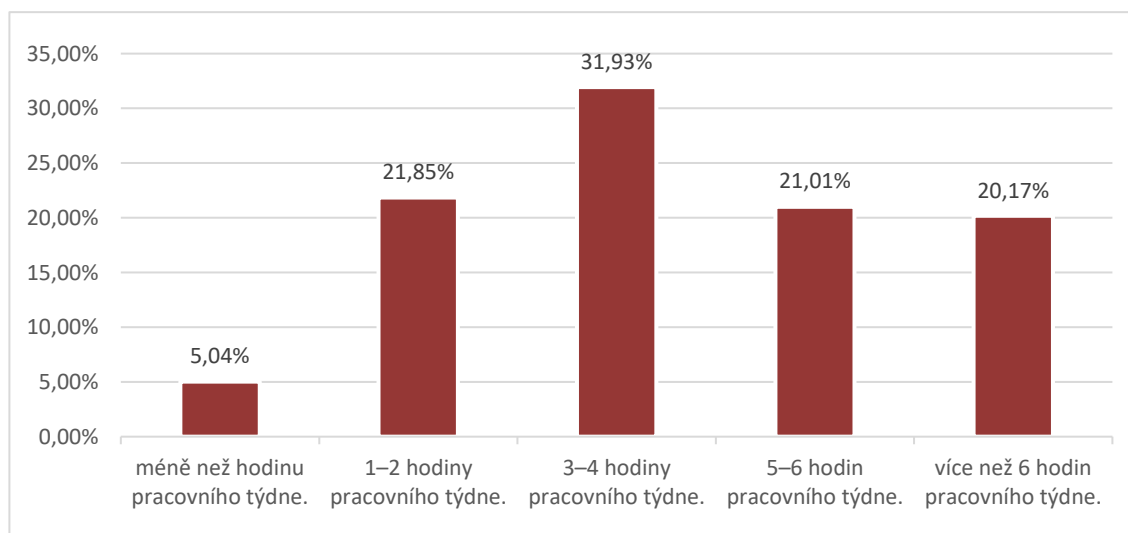
**Graf 8 – První kontakt s ČOS**



Zdroj: vlastní tvorba

31,9 % dobrovolníků tráví dobrovolnou činností pro ČOS průměrně 3–4 hodiny pracovního týdne. 1–2 hodiny týdně odpracuje 21,8 % dobrovolníků. Pouze o trochu méně (21 %) dobrovolníků nicméně dobrovolnou činností tráví 5 až 7 hodin pracovního týdne. Více než 6 hodin v Sokole tráví bez mzdy 20,2 %. Pouze 5 % dobrovolníků tráví v sokole méně než hodinu pracovního týdne. Takže 73,1 % dobrovolníků tráví činností více než 3 hodiny pracovního týdne. To znamená, že kdyby bylo dobrovolníků 6500 a průměrně by každý odpracoval 4 hodiny týdně, za měsíc by v součtu odpracovali 104 000 hodin. Kdyby měl mít každý 180 Kč na hodinu, měsíčně by jejich práce stála jednoty 18 720 000 Kč.

**Graf 10 – Sokolskou činností tráví dobrovolník průměrně:**

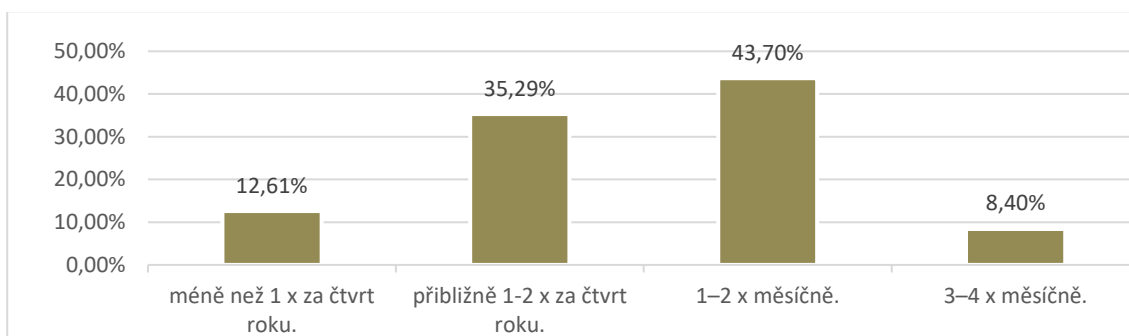


Zdroj: vlastní tvorba

Zároveň alespoň část víkendu tráví aktivitou spojenou se Sokolem jednou až dvakrát měsíčně 43,7 % dobrovolníků. Jednou až dvakrát za čtvrt roku část víkendu věnuje Sokolu

35,29 % a téměř každý víkend (3-4 měsíčně) sokolskou dobrovolnou činností tráví 8,4 % dobrovolníků.

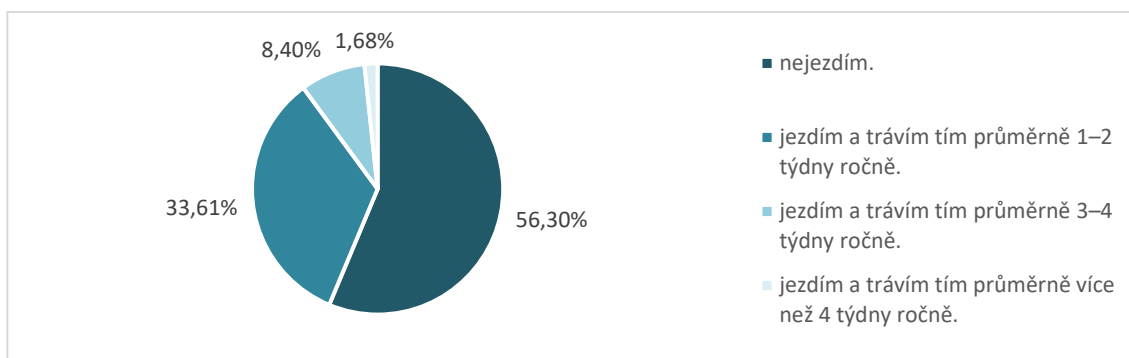
**Graf 11 – Alespoň část víkendu tráví dobrovolník sokolskou činností:**



Zdroj: vlastní tvorba

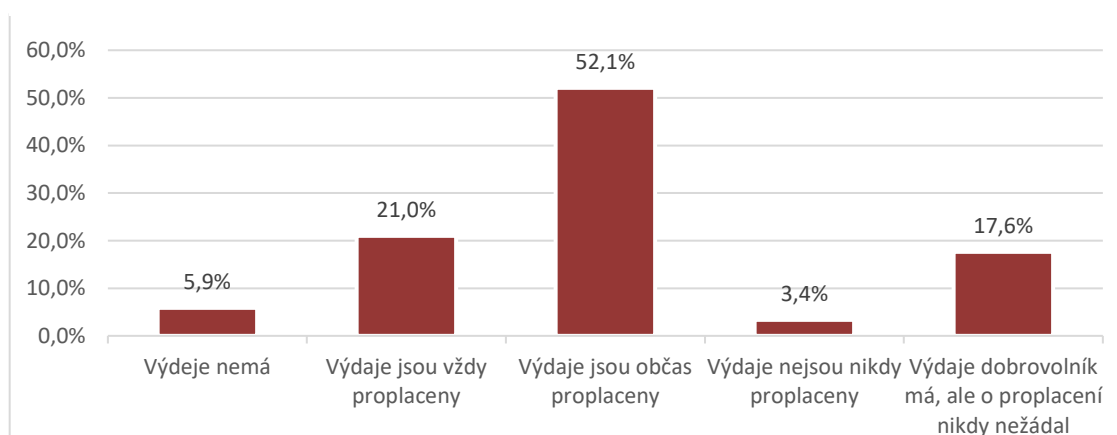
Na letní tábory, lyžařské kurzy nebo jiné dlouhodobé sokolské akce jako dobrovolník jezdí 43,7 % dobrovolníků. Jeden až dva týdny na dlouhodobých akcích stráví 33,6 % respondentů a více než tři týdny 10 %.

**Graf 12 – Na dlouhodobé sokolské akce jako dobrovolník:**



Zdroj: vlastní tvorba

Ročně v souvislosti se sokolským dobrovolnictvím z vlastních zdrojů utratí dobrovolník průměrně 2392 Kč (medián 1000 Kč). Výdaje spojené se sokolskou dobrovolnickou činností nedostává proplaceno pouze 3,4 % dobrovolníků. V tomto případě je možné uvažovat o špatném nastavení a o problematice vztahových záležitostí v jednotách. Nicméně se jedná o minoritu, což by se dalo považovat za pozitivní. 17,6 % dobrovolníků o proplacení výdajů nikdy nežádalo, což částečně naznačuje přístup k činnosti a i určité „altruistické“ nastavení mysli, které dobrovolníkům dle výsledků analýzy jejich motivace není vzdálené.

**Graf 13 – Proplácení výdajů**

Zdroj: vlastní tvorba

**Tabulka 3 – Finanční náročnost**

	<b>Průměr:</b>	<b>Medián:</b>
<b>Ročně z vlastních zdrojů utratí dobrovolník přibližně (Kč):</b>	2392	1000

Zdroj: vlastní tvorba

U skupiny respondentů, která odpověděla, že výdaje má, ale o proplacení nikdy nežádala (17,6 % z populace) je zajímavé se hlouběji zaměřit na jejich sociální status. V této skupině je 67 % zastoupeno pracující obyvatelstvo a 14 % představují důchodci a stejným dílem studenti. Zároveň mají dobrovolníci ČOS z 51,3 % dokončené vysokoškolské vzdělání, takže u nich lze očekávat vyšší příjmy a mohou si tedy dovolit investovat do Sokola vlastní peníze.

**Tabulka 4 – Proplácení výdajů a sociální status**

Popisky řádků	Výdaje jsou občas proplaceny	Výdaje jsou vždy proplaceny	Výdaje má, ale o proplacení nikdy nežádal.	Výdaje nejsou nikdy proplaceny	Výdaje nemá	Celkový součet
Důchodce		4	1	3	1	9
Na mateřské/rodičovské			2	1	1	4
Pracující student	1			1		2
Pracující	44	17	14	3	4	82
Student	13	5	3		1	22
<b>Celkový součet</b>	<b>62</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>119</b>

Zdroj: vlastní tvorba

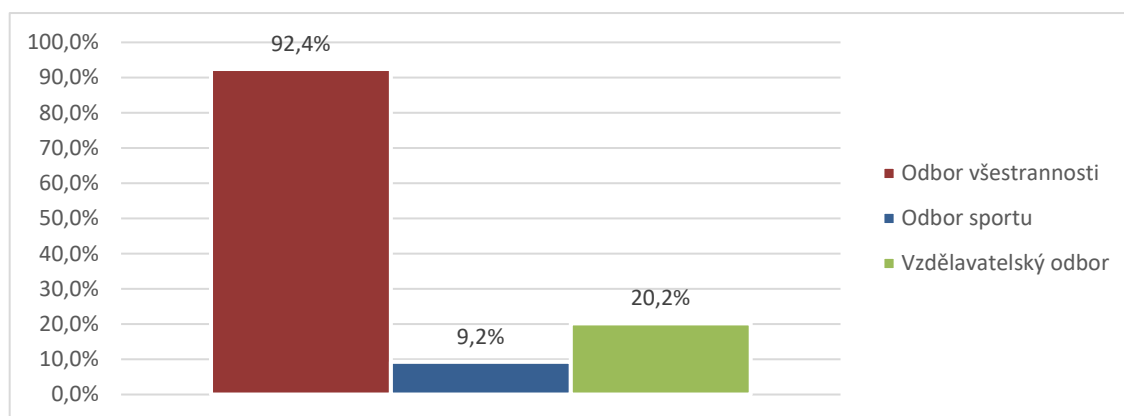
Pro další zkoumání a případné kroky by bylo vhodné zjistit strukturu výdajů dobrovolníků. Župy a jednoty by se tak mohly zaměřit na konkrétní kroky pro podporu

dobrovolníků. Například pokud dobrovolníci nejvíce utratili za volání s rodiči svěřenců, bylo by možné sjednat výhodnějšího partnera či finančně přispívat. Pokud by se jednalo o výdaje na ošacení bylo možné uvažovat o vyšší materiální podpoře.

### 5.1.2 Zařazení dobrovolníků do struktury ČOS

U rozložení dobrovolníků v programových útvarech není nijak překvapivé, že 92,4 % dobrovolníků působí v Odboru všestrannosti. 20,2 % ve Vzdělavatelském odboru a 9,2 % v Odboru sportu. Respondenti mohli vybírat z více odpovědí a výzkum ukazuje, že 19,3 % dobrovolníků vykonává činnost ve více odborech najednou. V rámci Odboru sportu funguje mimo výkonnostní sport celá řada rekreačních oddílů, a tak nízké procento dobrovolníků může být tedy zarážející.

**Graf 14 – Rozložení dobrovolníků v programových útvarech**

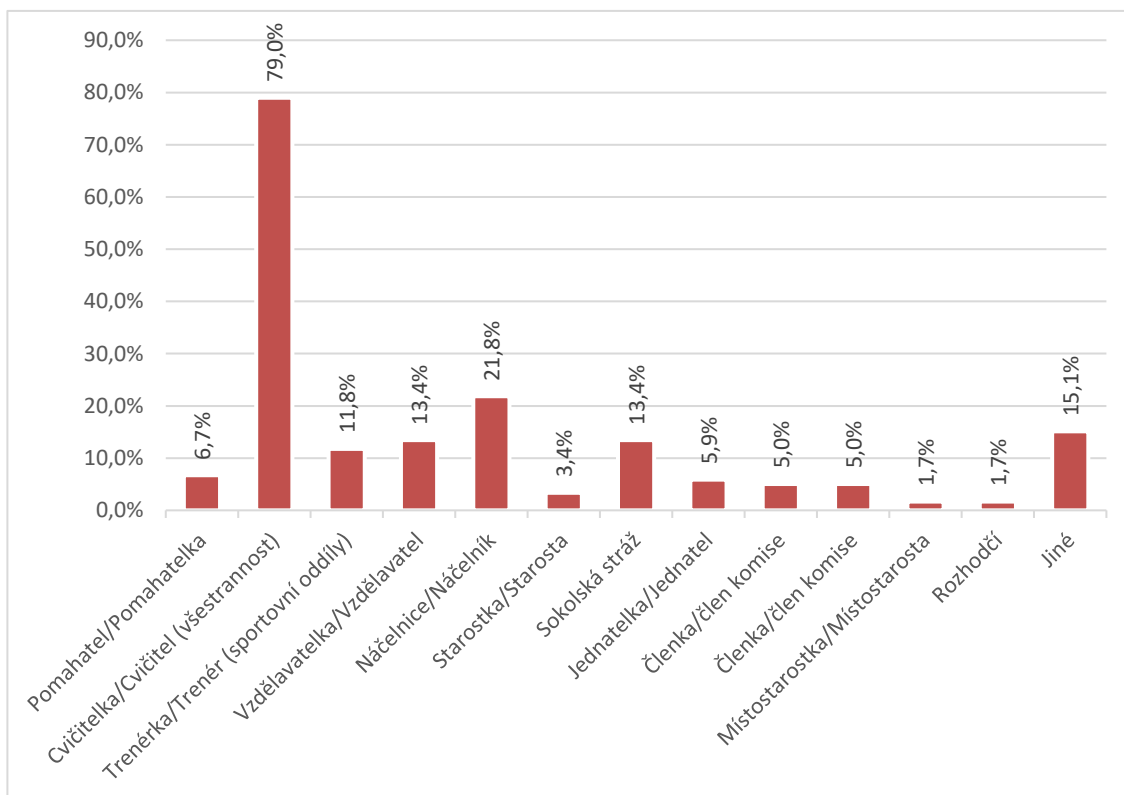


Zdroj: vlastní tvorba

Z funkcí, které dobrovolníci v rámci ČOS vykonávají dobrovolně, je nejvíce (79 %) zastoupena funkce cvičitelky/cvičitele. Následuje výrazný propad a pouze 21 % zastupuje funkci náčelnice/náčelníka. Celkově se k určité činnické funkci řadí okolo 56 % dobrovolníků (vzdělavatel, náčelník, starosta, jednatel, člen komise, místopředseda). To, zda je jedinec za svou funkci placen nebo zda je určitá funkce placená či nikoli, je zcela závislé na nastavení v dané jednotě.



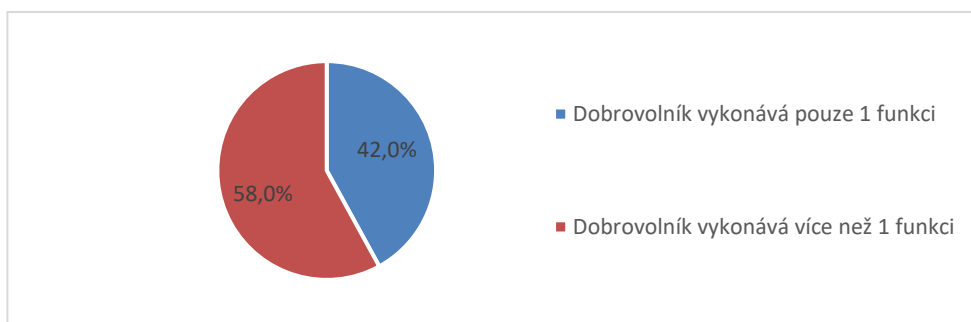
**Graf 15 – Funkce dobrovolníků**



Zdroj: Vlastní tvorba

Zároveň 58 % respondentů vykonává jako dobrovolník více funkcí najednou.

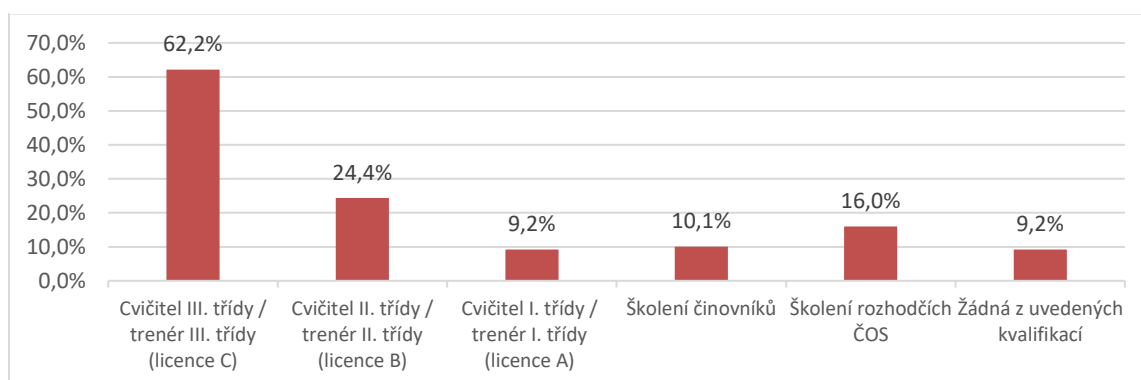
**Graf 16 - Počet funkcí dobrovolníka**



Zdroj: Vlastní tvorba

Z uvedených kvalifikací, které byly vybrány jako nejčastější a zásadní pro běžné funkce dobrovolníků v ČOS, žádnou z uvedených kvalifikací nemá pouze 9,2 % respondentů. 62,2 % splňuje kvalifikaci III. třídy, což je minimální kvalifikace k tomu, aby cvičitel mohl vést samostatnou hodinu s dětmi a její časová náročnost je 50 hodin. 24,4 % má vyšší kvalifikaci – II. třídy (časová náročnost 150 až 200 hodin) a nejvyšší kvalifikaci I. třídy (500 hodin), která odpovídá licenci A, má 9,2 %. 16 % má školení rozhodčích a 10,1 % má školení činovníků.

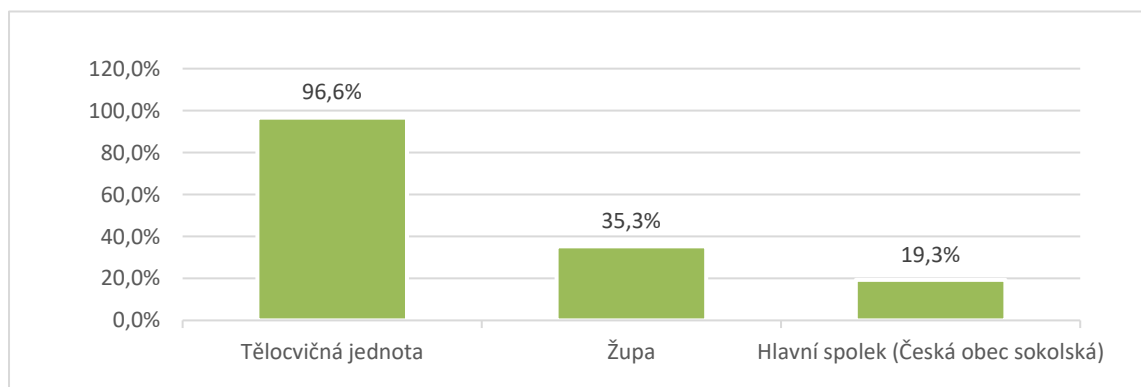
**Graf 17 – Kvalifikace dobrovolníků**



Zdroj: Vlastní tvorba

Nejvíce dobrovolníků je zastoupeno v tělocvičných jednotách (96,6 %), což i odpovídá z pohledu zastoupení jednotlivých dobrovolnických funkcí. 35,3 % dobrovolníků působí na úrovni žup a 19,3 % respondentů dobrovolnou činnost vykonává na úrovni hlavního spolku. Dobrovolníci mohou působit na více úrovních spolku současně a respondenti tedy měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Na více úrovních spolku současně působí 40,3 % dobrovolníků (z toho na všech úrovních najednou působí 12,6 % dobrovolníků).

**Graf 18 – Rozřazení dobrovolníků do úrovní spolku**



Zdroj: Vlastní tvorba

### 5.1.3 Motivace sokolských dobrovolníků

Pojem motivace je velmi komplexní záležitost. Nicméně pro práci s dobrovolníky je zcela zásadní. Pokud si chce organizace dobrovolníky udržet, je třeba alespoň částečně pochopit vnitřní motivy dobrovolníků. Pro tento výzkum bylo vytvořeno 12 vět, které by měly odrážet nejčastější motivy k dobrovolné činnosti v kontextu sportovního dlouhodobého dobrovolnictví. Věty byly inspirovány výzkumem Friče (2010) „Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti“ a adaptovány na základě konzultace se zástupci Sokola a znalosti kontextu sokolské činnosti, tak, aby co nejlépe zobrazovaly realitu sokolského dobrovolnictví. V kontextu tohoto typu dobrovolnictví by se například nehodila odpověď „náboženské přesvědčení“.

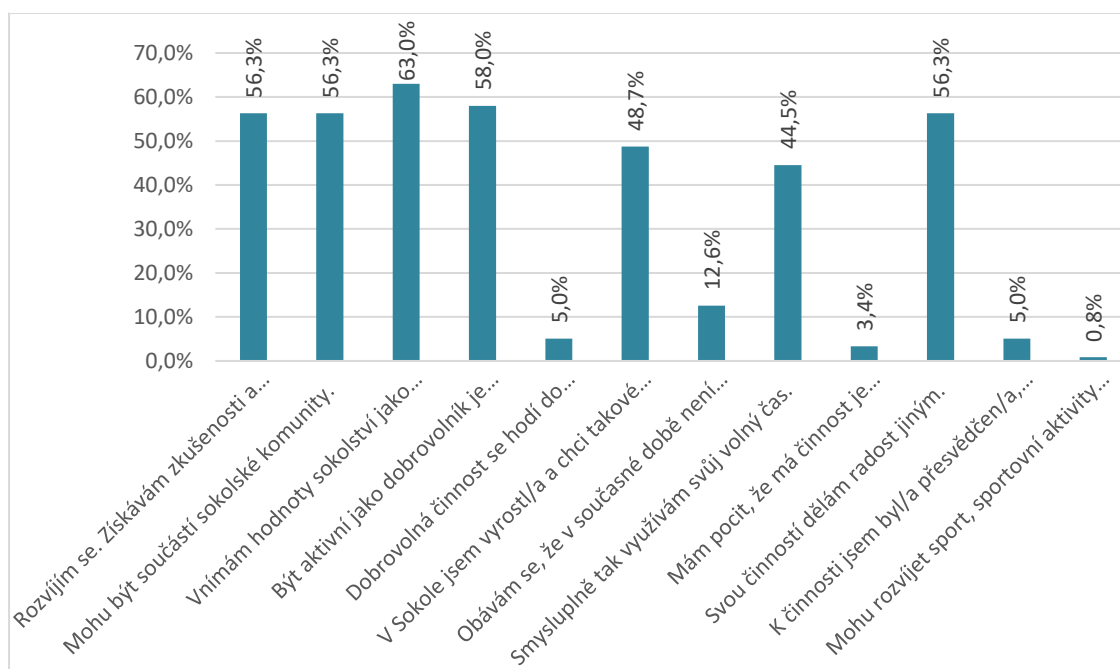
1. Obávám se, že v současné době není člověk, který by po mně činnost převzal.
2. Rozvíjím se. Získávám zkušenosti a dovednosti.
3. Mohu být součástí sokolské komunity.
4. Vnímám hodnoty sokolství jako smysluplné. Rád/a bych je šířila dál.
5. Být aktivní jako dobrovolník je normální. Aktivita, kterou vykonávám mě baví.
6. Svou činností dělám radost jiným
7. V Sokole jsem vyrostl/a a chci takové prostředí utvářet pro ostatní.
8. Smysluplně tak využívám svůj volný čas.
9. Mám pocit, že má činnost je nezastupitelná.
10. Dobrovolná činnost se hodí do životopisu.
11. K činnosti jsem byl/a přesvědčen/a, nikdo jiný činnost vykonávat nechtěl.
12. Jiné (respondent doplnil)

Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí – průměrný počet vybraných vět byl 4,1 (488 zaškrtnutých odpovědí celkem). 63 % respondentů vnímá hodnoty sokolství jako smysluplné a chce je šířit dál. V tomto kontextu se jedná o určitou hodnotovou motivaci, která by se dala zařadit i do skupiny nerozvinuté motivace. Hodnoty se prolínají jednak motivací dobrovolníků, kde jsou vnímány sokolskými dobrovolníky jako nejpodstatnější, ale zároveň se projevují i ve vztahu k vedení (více viz dále). 58 % respondentů odpovědělo, že být aktivní jako dobrovolník je normální a aktivita, kterou vykonávají je jednoduše baví. Tato motivace by se mohla řadit nejspíše ke konvenční motivaci, která vychází k obecně nastavených norem společnosti. Vnímání, že svou činností dělají dobrovolníci radost jiným označilo 56,3 % respondentů, kdy se tento motiv může řadit k normativní motivaci. Stejným procentem (56,3 %) je zastoupeno i vyjádření, že se činností dobrovolníci rozvíjí a získávají nové zkušenosti a dovednosti a také že motivací je

i fakt, že mohou být součástí sokolské komunity. Obě tyto motivace bychom mohli přiřadit k reciproční motivaci. 48,7 % dobrovolníků odpovědělo, že v Sokole vyrostlo a chtějí takové prostředí utvářet pro ostatní. 44,5 % cítí, že činností využívá smysluplně svůj volný čas. Motiv, že se dobrovolná činnost hodí do životopisu označilo 5 % dobrovolníků a jejich průměrný věk je 25 let, což odpovídá tomu, že se pravděpodobně jedná o jedince před startem profesního života.

Specifickou skupinou jsou motivy, které potenciálně mohou činnost organizace více či méně ohrozit. Organizace by při jejich zaznamenání měla zbystrit a podniknout případné kroky pro zlepšení situace. Tyto motivy jsou patrné ve větách „Mám pocit, že má činnost je nezastupitelná.“ (označilo 3,4 %) a „K činnosti jsem byl/a přesvědčen/a, nikdo jiný činnost vykonávat nechtěl.“ (označilo 5 %). Průměrný věk respondentů, kteří projeví znaky potenciálně negativní motivace je 41 let. Specifickou oblastí je věta „Obávám se, že v současné době není člověk, který by po mě činnost převzal.“ (označilo 12,6 %), která nese určitý potenciální zárodek negativního motivu, ale nenese přílišnou frustraci, kterou by dobrovolník mohl přenést na ostatní v organizaci a tím její činnosti uškodit.

**Graf 19 – Motivace**



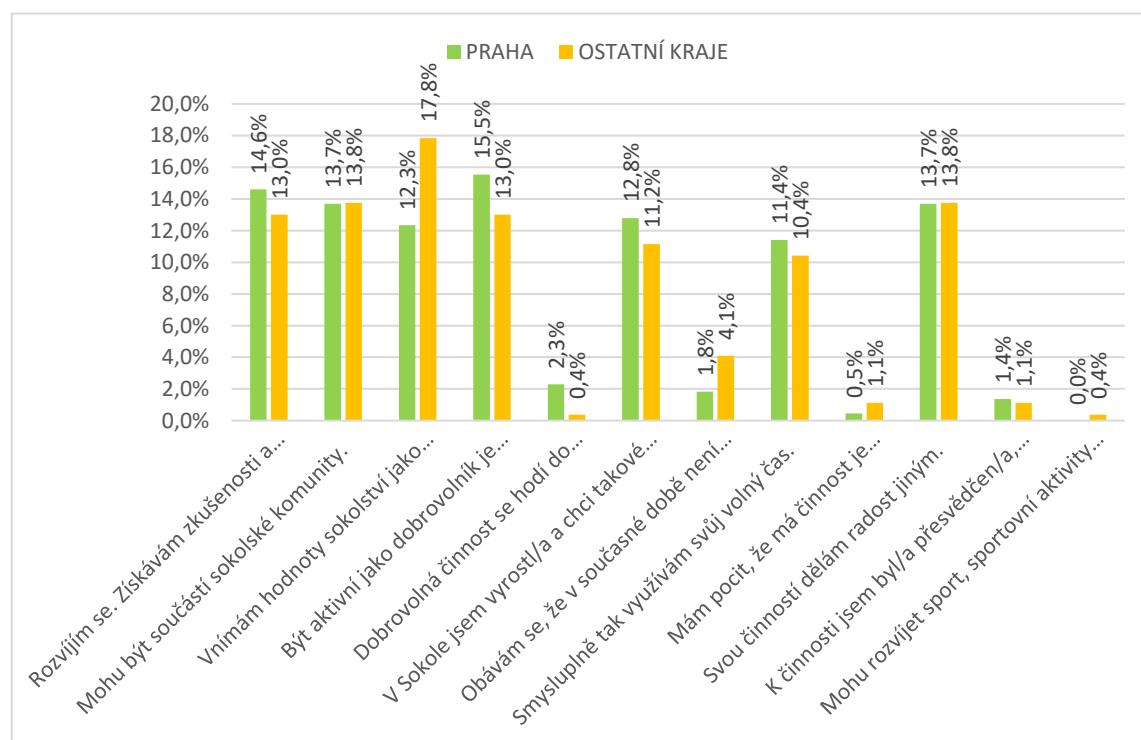
Zdroj: Vlastní tvorba

Při rozdělení respondentů na dvě skupiny – Praha a Ostatní kraje je možné pozorovat lehce vyšší procento negativní motivace mezi mimopražskými. Vysvětlením může být fakt, že v méně zalidněných oblastech může být náročnější najít člověka, který by se chtěl do činnosti zapojit a dojíždění může být překážkou. Zároveň v Praze je problematika přeplněných tělocvičen (například cvičení rodičů a dětí) a takový akutní stav nedostatku cvičitelů může způsobit aktivnější vyhledávání. Celkově se nejedná o signifikantní rozdíl,

nicméně vychází lehce vyšší frustrace u mimopražských dobrovolníků. To naznačuje složitější podmínky, nebo minimálně vnímané složitější podmínky, pro výkon dobrovolné činnosti v oblastech mimo hlavní město. Zároveň se s tímto pojí i vnímání dobrovolníků, že pražské vedení je příliš vzdáleno a odtrženo od reálného života v jednotách bez známek snahy o porozumění. Toto vnímání může být způsobeno i malou podporou činovníckých funkcí (popsáno v kapitole 5.2 Význam a organizace sokolského dobrovolnictví).

Dále je při tomto rozdělení patrné, že v ostatních krajích je signifikantně více zastoupena motivace zaměřená na hodnoty. Tu označilo 17,8 % mimopražských dobrovolníků, pražských 12,3 %. U pražských dobrovolníků je naopak nejvíce procenty (15,5 %) zastoupeno vnímání, že být aktivní jako dobrovolník je normální a že je činnost baví. U mimopražských se jedná o 13 %. Celkově se kromě výše zmíněných obě skupiny nijak signifikantně nerozcházejí.

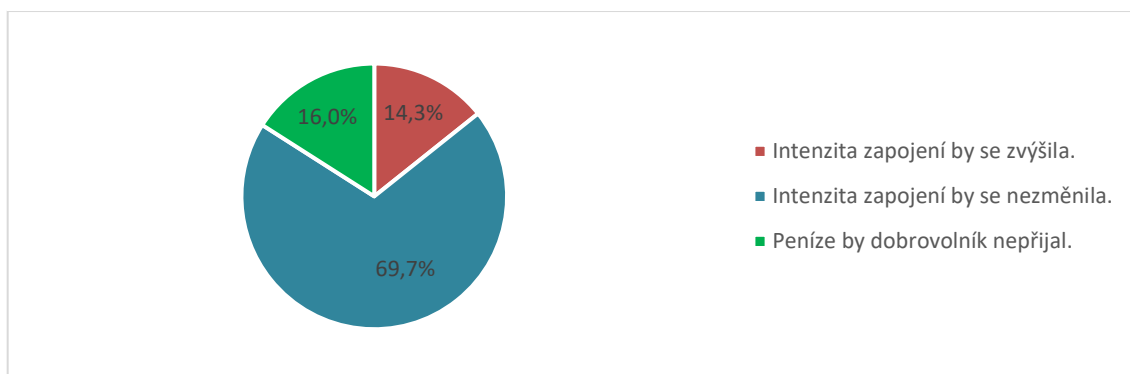
**Graf 20 – Motivace Praha/Ostatní kraje**



Zdroj: Vlastní tvorba

Na otázku, zda by se nějak změnila intenzita zapojení, kdyby byl respondent za činnost placen 69,7 % dobrovolníků odpovědělo, že intenzita by se nezměnila. 16 % by peníze nepřijalo a pouze 14,3 % odpovědělo, že intenzita zapojení by se zvýšila. U některých dobrovolníků by proplácení činnosti umožnilo snížit úvazek v zaměstnání a věnovat více času Sokolu, aniž by museli řešit existenční/finanční problémy.

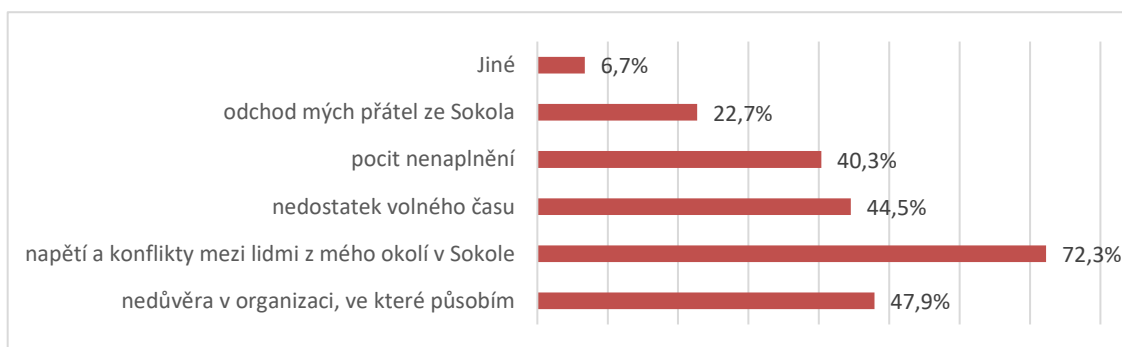
**Graf 21 – Finanční motivace**



Zdroj: Vlastní tvorba

Z bariér, které by mohly ohrozit další vykonávání činnosti je ve vnímání dobrovolníků nejvíce zastoupeno napětí a konflikty mezi lidmi v přímém okolí (72,3 %). Nejvíce podstatné je tedy sociální klima, ve kterém činnost probíhá. Napětí a konflikty se zjednot odstranit nedají, nicméně to, jak jsou managované bude zásadní pro udržení dobrovolníka. Na druhém místě (47,9 %) je zastoupena nedůvěra v organizaci jako takovou, tedy v tomto případě hlavní spolek ČOS. Obě nejvýznamnější položky jsou výrazně propojené organizační strukturou. Jedna věc je, jak sociálně funguje daná jednota, druhá věc je, jsou jednotě komunikovány informace z žup a hlavního spolku, jak jsou jednoty podporovány a jaké hodnoty zastupuje hlavní spolek, který by měl určovat směr celého hnutí a ovlivňovat tím i jednoty. Pokud tedy dobrovolníci nedůvěřují vedení celé organizace, ztrácí se v hodnotách, které má zastupovat a předávat a zároveň jsou v pozici činovníka, který vede jednotu, je pravděpodobné vyhoření dobrovolníků a ukončení jejich činnosti. Na druhou stranu jsou jednoty více méně samosprávné a sociální klima pro dobrovolníky si mohou alespoň částečně utvářet samy. Mezi jiné se objevila ztráta sokolských hodnot, neplnění poslání Sokola, složitá, často i zdvojená administrativa při vedení oddílů, věk a zdravotní stav či ztráta zaměstnání.

**Graf 22 – Bariéry pro výkon činnosti**



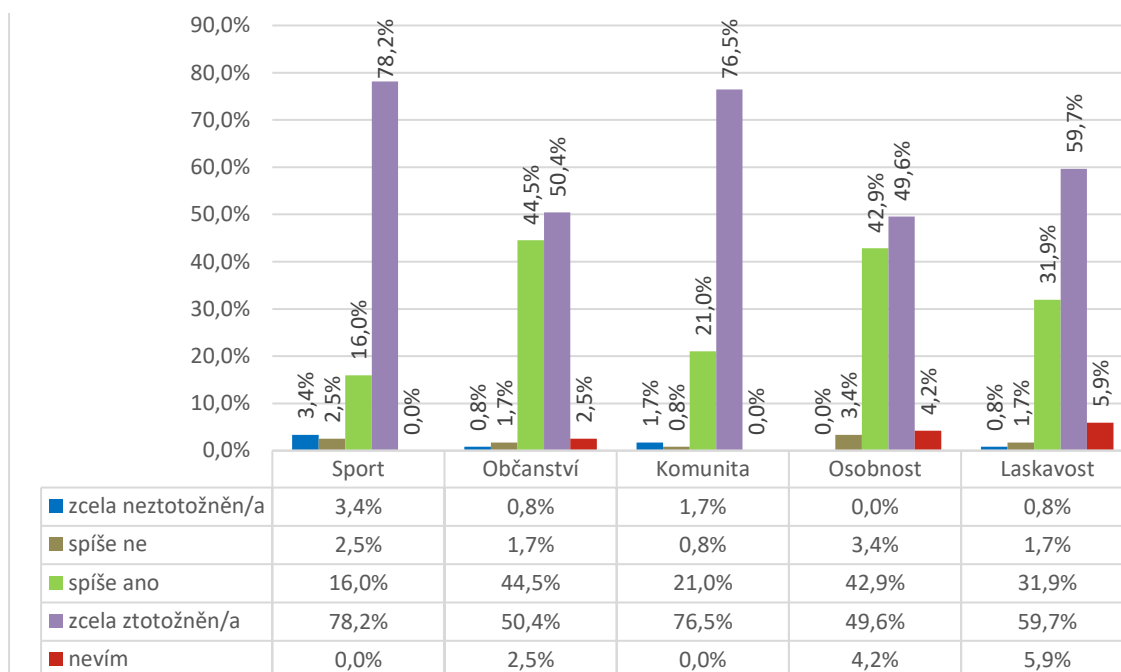
Zdroj: Vlastní tvorba

Ve strategii SOKOL 2030 byly vyzdvihnuty tyto hodnoty: Sport, Občanství, Komunita, Osobnost, Laskavost. Respondenti odpovídali za první na to, do jaké míry jsou s hodnotami ztotožnění oni samotní. A za druhé na to, jak podle nich jedná v souladu s hodnotami vedení hlavního spolku ČOS. Zcela ztotožněno nebo spíše ztotožněno je s hodnotami naprostá většina dobrovolníků – vždy nad 91 % dobrovolníků. Největšího souznění je dosahováno u hodnot Sport a Komunita. Pravděpodobně nejhůře uchopitelné a představitelné jsou hodnoty Laskavost, Osobnost a Občanství, jelikož se u těchto hodnot nejvíce objevila odpověď nevím.

Jednání vedení v souladu s hodnotami je vnímáno mnohem více rozporuplně. Logicky je více zastoupena odpověď nevím, což by se dalo interpretovat jako přílišná vzdálenost nebo neznalost vedení. Pouze u hodnoty Sport převládá pocit, že vedení jedná zcela v souladu, nicméně pouze z 58 %. A celkově je mnohem vyšší zastoupení odpovědí vůbec ne v souladu či spíše ne v souladu. Pozoruhodný je signifikantní rozpor, kdy se celkově dobrovolníci s hodnotami ztotožňují, ale u vedení mají pocit, že hodnoty stanovené ve strategii SOKOL 2030 dodržuje mnohem méně a méně jedná v souladu s hodnotami.

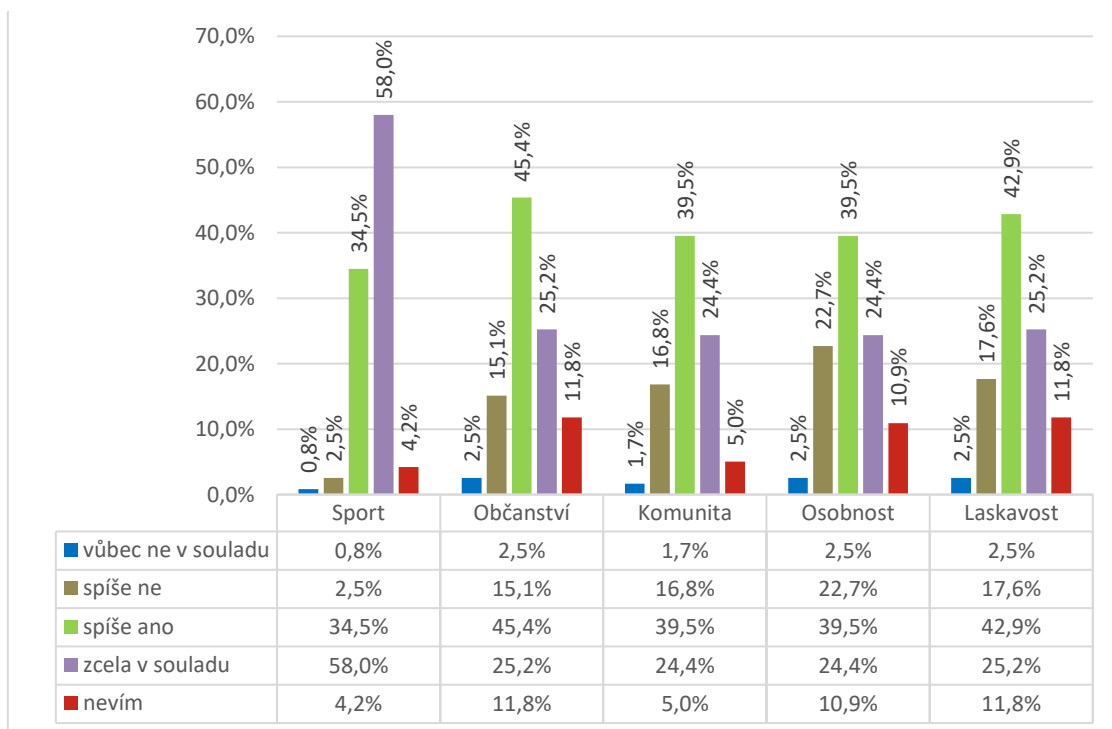
Do dat samozřejmě vstupuje fakt, že lidé sami sebe vnímají častokrát pozitivněji. Hodnoty ale nicméně vypovídají o tom, jak vedení vystupuje směrem dovnitř spolku a to, jak činy vedení dobrovolníci vnímají.

**Graf 24 – Ztotožnění dobrovolníka s hodnotami**



Zdroj: Vlastní tvorba

**Graf 23 – Vnímání souladu jednání vedení spolku a hodnot**

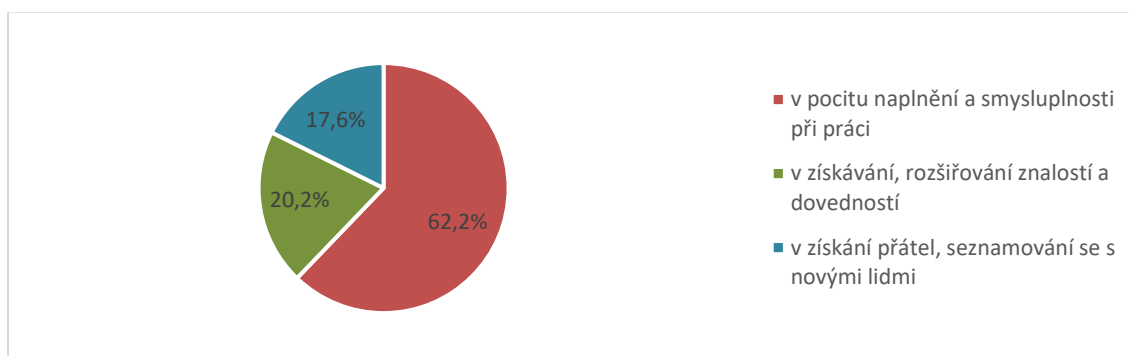


Zdroj: Vlastní tvorba



Na otázku, v čem vnímá respondent největší osobní přínos z dobrovolné činnosti 62,2 % odpovědělo, že v pocitu naplnění a smysluplnosti při práci, 20,2 % vnímá největší přínos v získávání, rozšiřování znalostí a dovedností a 17,6 % v získávání přátel, seznamování se s novými lidmi. Vzhledem k tomu, že největší zastoupení (63 %) respondentů vnímá hodnoty sokolství jako smysluplné a chce je šířit dál, není výsledky této oblasti nikterak překvapivé.

**Graf 25 – Vnímaný osobní přínos z dobrovolné činnosti**



Zdroj: Vlastní tvorba

Motivace a vnímaný osobní přínos se mění například s věkem nebo vlivem životních událostí. Rozložení odpovědí dle věkových skupin respondentů demonstruje tabulka níže. Přínos dobrovolné činnosti v získávání a rozšiřování znalostí a dovedností nejvíce vnímají respondenti ve věku do 26 let (z této skupiny 40 %), s rostoucím věkem přínos z této oblasti až na malé odchylky klesá, což není nikterak překvapivé. Přínos v získávání přátel a seznamování je napříč věkovými skupinami procentuálně víceméně konstantní. Přínos v podobě pocitu naplnění a smysluplnosti je ve všech skupinách zastoupen nejpočetněji a zároveň s věkem roste (0-18 33 %, 19-26 44 %, 27-36 60 %, 37-46 65 %, 47-56 71 %, 57-85 85 %).

**Tabulka 5 – Vnímaný osobní přínos z činnosti u věkových kategorií**

Věk	pocit naplnění, smysluplnost	získání přátel, seznamování se	získávání, rozšiřování znalostí a dovedností	Celkem:
0-18	1	1	1	3
19-26	11	4	10	25
27-36	20	7	6	33
37-46	15	5	3	23
47-56	15	2	4	21
57-85	12	2	0	14
<b>Celkem:</b>	<b>74</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>119</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

Tento jev může být způsoben tím, že osobní přínos vnímaný v pocitu naplnění by mohl vést k déletrvajícím dobrovolnictví. Tedy pokud by ostatní dobrovolníci činnost ukončili, s rostoucím věkem by se procentuálně navyšovalo zastoupení této skupiny. Druhá možná interpretace vychází z teorie, která říká, že motivace k činnosti se mění mimo jiné i s věkem. To by znamenalo, že dobrovolníci, kteří v mladším věku vnímali osobní přínos dobrovolnictví například v získávání znalostí a dovedností, časem tuto motivaci přehodnotí a s rostoucím věkem budou vnímat hlavní motivaci k činnosti v pocitu naplnění.

Tato otázka byla uzavřená, zkoumá rozložení dobrovolníků do 3 oblastí motivace dle jejich dominance. Oblasti jsou **seberozvoj** (získávání, rozšiřování znalostí a dovedností), **komunita** (získávání přátel, seznamování se) a **vnitřní motiv** (pocit smysluplnosti, naplnění). Pokud organizace dokáže určit dominantní motivaci svých dobrovolníků nebo jejich skupin, snadněji tak určí, jakým způsobem je může nejlépe motivovat a přispět tím k retenci svých dobrovolníků a své prosperitě. Pokud jsou dobrovolníci orientováni na seberozvoj, organizace jim může nabídnout snadný přístup ke školením, seminářům, k metodickým materiálům atd. U skupiny dobrovolníků, která je orientována na komunitu, je jejich motivování složitější, nicméně se nabízí umožnění začlenění dobrovolníků do nejrůznějších projektů tak, aby se setkávali a inspirovali lidé z nejrůznějších oblastí, podporování menších i větších skupin ke kontaktu v reálném prostředí, ale i na sociálních sítích, přenášení informací tak, aby o sobě jedinci věděli a mohli navázat kontakt, soustředit se na společenské akce pro třeba i širší sokolskou veřejnost. Více než 60 % sokolských dobrovolníků největší osobní přímou vnímá ve vlastním dobrém pocitu – v pocitu naplnění a smysluplnosti. Ovlivňování této skupiny je pravděpodobně nejsložitější, protože tento pocit se formuje dlouhodobě, je ovlivněn osobností, hodnotami a dalším. Udržení si tímto způsobem smýšlejících dobrovolníků je dlouhodobá a konstantní záležitost. Základem je, aby si organizace byla vědoma toho, co pro ni dobrovolníci znamenají, kolik práce odvádějí a zda by bez nich mohla fungovat. Pokud si organizace náležitě uvědomuje celkový význam dobrovolníků, například že na jejich činnosti byla postavena a stojí, je poté důležité projevovat uznání a respekt přímo dobrovolníkům, ale komunikovat vnímaný přínos a důležitost dobrovolníků i veřejnosti mimo organizaci, při styku médií, jinými organizacemi atd. Dalším důležitým faktorem je respektování hodnot, kvůli kterým dobrovolník vnímá činnost jako smysluplnou, snaha o jejich dodržování a šíření. Organizace by měla pro dobrovolníky aktivně utvářet prostředí, kde se budou cítit přirozeně, přijímání, uznávání a podporování.

#### 5.1.4 Jaký má vztah k vedení?

V dotazníkovém šetření byl zjišťován i vztah k současnému vedení hlavního spolku. Součástí dotazníku byly dvě otevřené otázky. Zaprvé, v čem dobrovolníci vnímají přínos současného vedení a za druhé, zda mají výhrady k současnému vedení, případně jaké.

U otázky na vnímaný přínos vedení pro spolek bylo respondenty nejčastěji zmiňované téma propagace a také téma digitalizace, modernizace spolku – celkové zviditelnění spolku, přiblížení Sokola mladé generaci, digitalizace, využívání digitálních nástrojů, jednotná vizuální identita, vystupování paní Starostky v médiích. Z vyjádření dobrovolníků: „*Zviditelnění Sokola, omlazení a tím pádem získávání mladých lidí, zapojení do veřejného dění, modernizace, velký přínos pro nové generace.*“ nebo „*Snaží se o propagaci Sokola ve společnosti, paní starostka vystupuje v médiích velmi kultivovaně, sympaticky. Podařilo se zavést jednotný grafický styl, dostat Sokol do televize, rozvíjí se dlouhodobá vize.*“

Druhou nejčastěji zmiňovanou oblastí je činnost Ústřední školy ČOS. Zmíněno bylo školení a semináře pro cvičitele, rozvoj a zvyšování úrovně vzdělávání, komunikace s účastníky seminářů. Z vyjádření respondentů: „*Jednoznačně velký kus práce je vidět u Ústřední školy, která připravuje ty, bez kterých bychom nemohli vůbec existovat. Nebudeme-li mít motivované, chytré a šikovné cvičitele a trenéry tak nemůžeme mít ani další členy. Takže momentálně vidím největší přínos pro organizaci v práci Ústřední školy ČOS.*“ nebo „*Přínos vidím hlavně teď v novém vedení u ústřední školy, ve webinářích, vyšší aktivitě na sociálních sítích... A obecně ve víkendových akcích a budování vztahů mezi členy napříč republikou.*“

Další zmiňovanou oblastí je například získávání finančních partnerů a snaha o větší a konkrétní spolupráci s Národní sportovní agenturou a sportovními organizacemi z Českého prostředí. Dále zpřístupňování sportu pro děti, projekty jako Se Sokolem do života a další.

Z vyjádření nicméně vychází, že část dobrovolníků nemá přehled o dění na ústředí ČOS, jelikož je to realita příliš vzdálená a problémy ve vlastní jednotě jsou pro dobrovolníky primární. Vzhledem k tomu, že jednoty jsou více méně samosprávné, fungování hlavního spolku a činnost vedení dobrovolníci mohou vnímat jako nepodstatné. Problematiku toho shrnuje vyjádření jednoho z respondentů: „*Sokol postupně modernizuje. Ve srovnání s předchozími asi výrazně lepší. Stále je ale Sokol velmi konzervativní "korporace". Ale to je asi dáno i počtem členů a jejich nezájmem o činnost vedení – pro běžného cvičitele je vedení "tam někde v Praze" a má na jeho vlastní činnost malý vliv (resp. to tak nejspíš většina členů vnímá). Většina lidí chápe, proč je rozumné chodit k volbám do parlamentu. Velmi málo členů Sokola má zájem o působení ve vedení a obecně o volby do funkcí v Sokole. A to je problém. Máme vedení, které volí námi volení zástupci... :( ;) Ale v širším vedení je i spousta velmi aktivních lidí s jasnou vizí, a to je dobrá zpráva.*“

Dobrovolníci jsou si vědomi důležitosti a přínosu rozvoje propagace spolku. Toto téma je dobrovolníky nejvíce vnímáno jako pozitivní přínos současného vedení, ale zároveň se dobrovolníci vymezují vůči **formě**, kterou propagace probíhá. „*Myslím, že se někdy klade zbytečně velký důraz na hodnoty, které v Sokole nejsou tak zásadní (viz volba ambasadorů*

– olympionici individuálního sportu, kteří by sportovali kdekoliv a Sokol mají zrovna nejbliž, a kromě vlastních tréninků se sokolské činnosti neúčastní.“. Hůře dobrovolníci nesou i chyby, které se v médiích objevují například „v sokolském zpravodaji na čt – zaznívají chyby jako tělovýchovná jednota namísto tělocvičná apod. "Chyby" jsou i na webových stránkách“. Zmíněna byla i proběhlá cenzura komentářů na sociálních sítích vztahujících se k Běhu republiky. K tomuto tématu byla dohledána fotodokumentace ze sociálních sítí viz níže.

Zdroj: sociální sítě, vlastní tvorba

Obrázek 5 – Mazání komentářů na sociálních sítích



Z výhrad, které mají dobrovolníci k současnému vedení je nejčastěji se objevující netransparentnost a obecně nedostatečná komunikace směrem dovnitř spolku a malá podpora činnosti jednot.

Blíže k netransparentnosti se objevovala kritika následujícího: netransparentnost finančních toků, neprůhlednost financí u projektu Běh republiky, nemožnost dohledat odměny zaměstnanců pracujících pod ČOS, netransparentní najímání externích firem s vazbou na členy vedení – potenciální střet zájmů, vznik nových funkcí, u kterých dle respondentů nebyl objasněn vznik a smysl, nemorální přístup. Z vyjádření respondentů: „Mám. Naprosto špatná komunikace dovnitř spolku, co proč a jak vedení dělá. Netransparentnost finančních toků (Běh republiky například), naprostá neochota vést a vychovávat následovníky pro svoje funkce, které vypadají jako dobré místo navždy. Náčelník je šedá myš někde v koutě, leckdo ho nezná ani jménem. Poslední dobou se spolek pod vedením tváří jak Ano2011, veliká marketingová show, ale obsah nikde, ten zůstává naštěstí v jednotách. Jako veliký problém vnímám zaměstnance, který má prav moc od starostky v rozdělování peněz některým členům předsednictva, a přitom nemá žádnou volenou čínovnickou funkci, to je absolutní obejití demokratického systému spolku. Poslední volební

*sjezd vypadal jako prodej hrnců pro seniory a výběr byl z jednoho kandidáta. Majetek nám spravuje místostarosta opakovaně stíhaný policií za špatné hospodaření s majetkem. Je toho hodně“.*

S tím se pojí vnímaná ztráta demokratického řízení a vytrácení se sokolských myšlenek a nenásledování sokolských hodnot, komercializace. *„Současné vedení se víceméně profesionalizuje a ztrácí se často demokratické rozhodování na základě rozhodování zvolených činovníků. Mnohdy jsou názory a zkušenosti zvolených činovníků až na posledním místě, protože mnoho věcí řeší pouze profesionálové bez skutečné vazby na sokolské myšlenky a bez pochopení skutečné podstaty sokolství.“*

Další silnou oblastí kritiky je malá podpora jednot nebo nezájem o jejich činnost a nedostatečná/špatná komunikace se členy spolku. Příkladem může být dle vnímání dobrovolníků nedostupnost metodik k řízení jednot (jak postupovat při rekonstrukci, jak získat peníze, dotace), nezájem o potřeby jednot, nezájem o technické a materiální vybavení v jednotách, nenaslouchání vnitřním podnětům a problémům, přehlížení aktivit členů. Naopak je vnímaná přílišná byrokracie a malý ohled na to, že činnost jednot zajišťují dobrovolníci a ne profesionálové. *„Pořád přetrvává určitá "úředničina" ze strany ČOS, kde pracují placení zaměstnanci, pro které je administrativa pracovní náplní v zaměstnání, ale pro jednoty znamená přítěž a občas i nemožnost splnění určitých požadavků z ČOS. Rovněž by jednoty uvítaly pomoc při žádostech o dotační tituly, které jsou krkolonné a spousta jednot je ani nepodává, protože nabyly dojmu, že to nemá význam.“*

Z dále zmíněných lze uvést – přílišná orientace na Prahu, nedostatečná vazba na veřejnou správu na všech úrovních (EU počínaje, obec/městská část konče), přílišná propagace a podpora vrcholového sportu, méně všestrannosti, menších sportů a velmi malá podpora vzdělávacích činností.

## **5.2 Význam a organizace sokolského dobrovolnictví**

V této části se primárně vychází z proběhlých rozhovorů, částečně je ale připojeno poznání z dotazníkového šetření. Během rozhovorů se primárně zjišťoval současný stav a vedení dobrovolníků v ČOS, význam dobrovolníků pro ČOS, podpora dobrovolníků, požadavky na dobrovolníky a budoucí směr vývoje organizace sokolských dobrovolníků.

### **Organizace**

Z rozhovorů vyplývá, že na úrovni ČOS jako spolku hlavního, nejsou systematicky zpracovávána data o dobrovolnících, to znamená že neexistuje úplně přesná statistika, kolik z členů se systematicky věnuje dobrovolné činnosti. Jedním z důvodů může být fakt, že dobrovolná činnost je zakotvena ve spolkovém životě od počátku a je to považováno jako členská aktivita. Toto potvrzuje i vyjádření respondenta dotazníkového šetření: *„Nikdy*

*dříve mě nenapadlo, že jsem vlastně dobrovolník... Přišlo mi vždy normální, že za svou činnost nepobírám žádnou odměnu.*“. Druhým důvodem může být chybějící metodika, jak s dobrovolníky pracovat. Nicméně existuje skupina dobrovolníků, o kterých má ČOS systematický přehled, a tou jsou dobrovolníci z eventů. Tato práce se nicméně zabývá dlouhodobým dobrovolnictvím, a ne tím eventovým, krátkodobým.

Organizace České obce sokolské je tříúrovňová. Základním stupněm jsou tělocvičné jednoty, ve kterých je dle výzkumu sdružováno 96,6 % dobrovolníků. Tělocvičné jednoty tedy mají nejsilnější vazbu na dobrovolníky, protože jsou v přímém kontaktu s majoritou sokolských dobrovolníků. Na župní úrovni funguje 35,3 % dobrovolníků a v rámci hlavního spolku je 19,3 % dobrovolníků. ČOS jakožto spolek hlavní zajišťuje fungování pobočných spolků a vytváří prostředí pro jejich činnost. Ve vztahu k dlouhodobým dobrovolníkům by měla být funkce zajišťující organizace jednak v udání jasného významu dobrovolnictví pro spolek, motivace, komunikace přínosu dobrovolníků a vytváření metodik a materiálů, organizace školení, které pomohou pobočným spolkům k správné organizaci dobrovolníků, k jejich motivaci a celkově k udržení dobrovolníků.

ČOS od svých dobrovolníků požaduje: být členem, mít příslušnost k některé z jednot, platit členskou příspěvků ČOS a pokud dobrovolníci pracují s mládeží je požadováno kvalifikační školení v rozsahu 50 hodin, zakončeno zkouškou. Kvalifikační školení je požadováno i u specifických druhů cvičení jako je například zdravotní tělesná výchova, aerobik atd. Pro obnovení průkazu je třeba až na výjimky absolvovat 30 hodin doškolovacích seminářů za 5 let. U činnických pozic (například náčelník jednoty, vzdělavatel) je vyžadována primárně osobní odpovědnost, ekonomická odpovědnost, manažerské dovednosti, částečně soft skills a komunikační dovednosti. Z toho formálnějšího je to školení činnických. Jiné požadavky pro výkon činnosti nejsou stanoveny. Obecně u všech dobrovolníků je samozřejmě primárně požadován čas, který jsou dobrovolníci ochotni investovat.

Z toho, co ČOS svým dobrovolníkům poskytuje, je z těch více abstraktních uznání činnosti, získání zkušeností pracovního charakteru, pocit vnitřního uspokojení a smysluplné práce, možnost realizovat se. Z toho více formálního rázu je to například pojištění – úrazové a odpovědnostní, poskytování digitálních nástrojů jako je Canva nebo Gmail a školení k jejich užití v organizaci, vzdělání v pilíři neformálního vzdělávání, získání kvalifikace a rekvalifikace. Členové ČOS získávají nebo mají nárok na snížený účastnický poplatek u akcí organizovaných Ústřední školou nebo oblastními středisky. Ceny jsou sníženy v závislosti na druhu akce – povětšinou o 50 %. To, zda dobrovolníkovi vzdělávací akci proplatí jeho jednota a do jaké výše, je pak závislé na vztazích a postojích každé jednoty. Kvalifikace jsou popsány v teoretické části této práce (3.5.3 Ústřední škola ČOS), nicméně po splnění základní kvalifikace poskytuje ČOS doškolovací akce, kterým

působí proti vyhoření a k inspiraci dobrovolníků mezi sebou, dále poskytuje metodickou podporu.

Výše popsané se nicméně převážně váže pouze k jedné skupině sokolských dobrovolníků. Pro další úvahu je třeba rozlišit dvě skupiny funkcí dobrovolníků. Skupina sportovních dobrovolníků (primárně cvičitelů) a skupina činovníků – tedy těch, kteří se starají o management jednot, žup. Z rozhovorů totiž vychází zásadní poznání, které potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. A tím je nedostatečná podpora činovníckých dobrovolnických funkcí. Tato skupina je význačná tím, že svou činností umožňuje činnost dalším dobrovolníkům, jako například cvičitelům tím, že se stará o celkový chod jednot, kam se řadí například celková strategie a profil činností, personální zajištění a řízení, financování, správa sportoviště a budov, administrativa spojená s vedením oddílů atd. Na tuto skupinu je kladena vysoká zodpovědnost a důraz na osobní vnitřní odpovědnost. Zároveň je to ale skupina nejméně zanedbávána, co se týká podpory. Pro podporu činnosti sportovních dobrovolníků vycházejí metodické listy, je organizováno pravidelné doškolování, je možnost zúčastnit se rozličných kurzů v několika úrovních atd. Pro činovnícké funkce existuje školení činovníků, které je uzpůsobeno pro ty, kteří se do funkce dostali nově. Neexistuje systematické, metodické a pravidelné vzdělávání, které by dobrovolníkům poskytlo dostatečné množství informací, inspirovalo je a zároveň tmelilo a poskytovalo podporu. Zatímco počet dobrovolníků sportovní skupiny dle vyjádření respondentů pravděpodobně roste, skupina činovníckých dobrovolníků se zmenšuje. Důvodem může být nedostatečná podpora ze strany hlavního spolku ČOS. Vzhledem k tomu, že na činnosti činovníků je mnoho jednot a dalších dobrovolníků závislých, jedná se o znepokojující zjištění.

### **Význam**

Ohledně významu, který pro spolek dobrovolníci mají, je možné konstatovat, že zásadní. A to jak z historického hlediska, tak z hlediska současného dění. Spolek vždy stál na času, motivaci a nadšení lidí, které primárně není založené na vnějším stimulu, a spolek by měl tedy i nadále na dobrovolné činnosti stavět a komunikovat tuto představu jak do členské základny, tak k veřejnosti. Zároveň je třeba zmínit ekonomické hledisko, které by nemělo být přehlíženo. Pokud pomineme přenášení sokolských myšlenek, které zajišťují právě dobrovolníci jak směrem k veřejnosti, tak k další generaci cvičitelů, je třeba zodpovědět otázku, zda by byl spolek schopný ufinancovat nahrazení dobrovolníků placenými profesionály. Zejména u malých jednot s malou členskou základnou vidina komerčního provozu není životaschopný model.

Sokolští dobrovolníci jsou tedy pro spolek podstatní jak z pohledu ekonomického, historického, tak z pohledu přenášení hodnot sokolství na další generace cvičitelů, k členské základně, ale i k široké veřejnosti.

Nicméně fakt, který z rozhovorů vyplývá, je, že vedení hlavního spolku ČOS se názorově velmi liší. Kromě výše zmíněného vnímání existuje i druhý pohled, který prosazuje profesionalizaci spolku a upozadění dobrovolníků. Je možné zmínit vyjádření jednoho z respondentů: „*Ted' je situace složitější, protože dochází k určité kolizi mezi profesionály a činovníky.*“. K tomu je třeba zmínit, že organizační struktura, která je popsána v teoretické části práce (3.5.2 Současný stav a organizační struktura ČOS) je tvořena dle stanov a volení jsou činovníci. Nicméně činovník může být současně i zaměstnancem, jako je to kupříkladu u starostky ČOS. Dále v ČOS existují i funkce, které jsou čistě zaměstnanecké. Příkladem může být komunikační tým ČOS. Dle vnímání respondentů dříve rozhodovali činovníci, kteří práci zadávali výkonnému aparátu. V současné době tento model pravděpodobně není ideálně funkční. Důvodem může být jeho časová náročnost a složitá organizační struktura rozhodovacích procesů, která nejde v souladu s dynamickou a velmi rychlou současnou dobou. Je logické, že některá rozhodnutí je v dnešní době třeba učinit v rámci dne a Předsednictvo je z procesu rozhodování (ač by teorie napovídala jinak) vynecháno – v takovém případě rozhodne vedení profesionálů. V případě zásadních rozhodnutí by měl ale návrh projít přes Předsednictvo, tedy přes volený orgán. A to se v mnoha případech dle vyjádření v rozhovorech neděje a Předsednictvo není o učiněném kroku ani informováno. Dochází tak k obcházení demokratických principů spolku, což je fakt, který zmiňují i dobrovolníci jako jednu z výhrad k současnému vedení. Kolize mezi činovníckým a profesionálním vedením se tak může dostat do pozice, kdy rozhoduje jen profesionální (zaměstnanecké) vedení a to volené (činovnícké) je upozaděno až vyraženo. Z dosavadního výzkumů lze rozkol mezi profesionály a činovníky potvrdit a zároveň konstatovat současný citelný příklon k profesionalizaci a upozadění sokolských hodnot. Velmi náročnou výzvou pro celé vedení pravděpodobně bude vhodné uchopení situace a hledání rovnováhy mezi profesionalizací a udržením sokolských hodnot a tradic.

### **5.3 Možné kroky pro lepší management sokolských dobrovolníků**

Z významu, který dobrovolníci pro ČOS v historii měli a v současné době stále mají, se zdá jako smysluplné zasadit se za podporu jejich činnosti. Ve vztahu k dlouhodobým dobrovolníkům by měla být funkce zaštiťující organizace v jasné komunikaci vnímaného významu a přínosu dobrovolníků – a to směrem k veřejnosti ale i k členům. Ale také vytváření metodik, materiálů a organizace školeních, které pomohou pobočným spolkům v obecném fungování.

Pokud by organizace o svém vztahu k dobrovolnictví přece jen váhala, nabízí se (kromě snahy o porozumění významu dobrovolníků z historie a ze samotné podstaty spolku) také ekonomická analýza přínosu dobrovolníků. Odpovědět na otázku, zda je organizace schopna ufinancovat chod spolků bez činnosti dobrovolníků, v případě, že by chtěla spolek dále profesionalizovat. Popřípadě zjistit, zda pobočné spolky samy budou schopny bez dobrovolníků ufinancovat například vzdělavatelskou činnost a sport pro všechny,



který byl od počátku významným posláním spolku. Současný stav atmosféry ve spolku totiž nijak nejeví známky toho, že by dobrovolníci respektovali a schvalovali fungování hlavního spolku, a to může mít za následek jejich odchod. 47,9 % dobrovolníků vnímá, že by nedůvěra v organizaci, ve které působí, mohla ohrozit jejich další činnost v organizaci. 72,3 % je závislá na klimatu přímého okolí v jednotě, které je ale určitým způsobem závislé na hlavním spolku.

Pro zlepšení atmosféry by pomohlo komunikovat co nejvíce transparentně obzvláště směrem ke členům a dobrovolníkům, zajímat se o potřeby členů, následovat sokolské hodnoty a odstranit vlastní zájmy při vedení organizace. Společně se snažit najít rovnováhu mezi profesionalizací a tradicí spolku, která je vázaná na hodnoty a dobrovolníky.

Pro možnost lepšího managementu dobrovolnictví v celé organizaci bude zásadní systematická správa dat o dobrovolnících, tak aby v řádu několika let mohla organizace pozorovat trendy, které se ve skupině dobrovolníků objevují a mohla na ně případně snadněji reagovat. Zároveň se při zjišťování informací zaměřit na menší jednoty mimo hlavní město.

Vzhledem k zjištěnému nedostatku podpory činnických funkcí, které jsou typické významnou dávkou odpovědnosti, se nabízí vytvoření edic školení pro činnické dobrovolníky, pravidelné doškolování, teoretické podklady a manuály, které usnadní management jednot. Umožnit a podpořit vzájemnou inspiraci mezi jednotami a předávání zkušeností z vedení jednot. Nejenom že se tím zvýší kvalita fungování jednot, ale podpoří se tím i retence dobrovolníků, díky působením na sociální soudržnost, vzájemnou podporu a spolupráci. S tím se váže i potřeba vyšší míry naslouchání a projevení zájmu o problémy jednot primárně z menších měst.

Dalším vhodným krokem by byla vyšší spolupráce s jednotami ve vztahu k dobrovolníkům. Připravit pro jednoty metodiku, která popíše základní principy managementu dobrovolníků, negativní trendy, které ovlivňují současné dobrovolnictví v organizaci a nabídne východiska, jak proti trendu působit, dále postupy pro podporu, motivaci a celkovou retenci dobrovolníků. Zajímavostí a inspirací z českého prostředí je činnost České unie sportu, která si je vědoma potenciálního úbytku dobrovolníků a jako střešní organizace se své kluby snaží vzdělávat připraveným manuálem „Jak se starat o dobrovolníky?“.

Díky historii, podstatě činnosti a povaze svých dobrovolníků v sobě Česká obec sokolská skrývá velký potenciál a mohla by se minimálně v českém prostředí stát přední organizací, která se bude zabývat metodikou managementu dlouhodobých dobrovolníků a bude udávat trendy v péči o dobrovolníky.

## 6 Diskuze

Cílem tohoto výzkumu bylo charakterizovat současného sokolského dobrovolníka. Zmapovat kritéria, která sokolské dobrovolníky ovlivňují a jsou jimi vnímána jako klíčová pro vykonávání činnosti. Výzkum odhalil nedostatečně popsané oblasti, které nabízejí možnost dalšího hlubšího zaměření zkoumání. Bylo by vhodné zaměřit se na celkový management dlouhodobého sportovního dobrovolnictví, a to obecně v kontextu České republiky ale i z mikro pohledu České obce sokolské. Další výzvou spíše pro ČOS je dlouhodobý výzkum a systematické sbírání dat o dlouhodobém dobrovolnictví v rámci spolku. Zajímavé by bylo i vyčíslení, kolik dlouhodobí sportovní dobrovolníci ušetří rozpočtu neziskových organizací v České republice. Hruška et al. (2018) popisuje, že dobrovolnictví ve sportu je na ústupu, roste zvyšování finančních náročnosti sportu a do budoucna bude nutné hledat nové zdroje podpory. Je možné namítnout, že počet sportovních dobrovolníků se zatím výrazně nemění, tak jak to dle zjištění výzkumu vnímá například vedení ČOS. Důvodem nicméně může být rostoucí věk dobrovolníků, což pozoruje v českém prostředí například ČUS (2021). Dle výzkumu z prostředí Anglie (Cuskelly, 2006) lze zmínit další faktory jako například zvýšená časová dotace či zvýšená byrokracie, kterou vnímají dle tohoto výzkumu i sokolští dobrovolníci.

Teoretická východiska práce vycházejí mimo jiné z analytického podkladu pro návrh koncepce rozvoje dobrovolnictví v ČR „Rozvoj dobrovolnictví v ČR (Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR)“ Hruška et al. (2018). Tento dokument popisuje jev, kdy klesá zapojení dlouhodobého dobrovolnictví v organizacích. Jako příčinu vysvětluje slabší sociální vliv prostředí. Na základě výsledků této práce lze konstatovat, že se uvedená příčina jeví jako dostatečně pádná. 54,6 % dobrovolníků se do Sokola prvně dostalo přes rodinu a 19,3 % přes přátele. Zároveň jako největší bariéra je vnímáno špatné prostředí v přímém okolí dobrovolníka (72,3 %). Z rozhovorů s vedením pak vychází i vnímání nedostatečné podpory dlouhodobého sportovního dobrovolnictví od české společnosti. Hruška et al. (2018) dále popisuje, že pro sportovní dobrovolnictví je typická vysoká kvalifikace dobrovolníků na funkci trenérů, a naopak nevyžadování odbornosti u organizátorství a pořadatelsství. S tímto závěrem lze také souhlasit vzhledem k tomu, že více než polovina dobrovolníků má dokončené vysokoškolské vzdělání a k tomu 95,8 % sokolských dobrovolníků má alespoň některou sportovní kvalifikaci (cvičitel I. – III. třídy). Naopak školení činovníků má pouze 10,1 % a zároveň se zjistila nejen nízká podpora činovníckých (organizátorských) funkcí, ale i nevyžadování jakékoli kvalifikace. Obecně lze tedy konstatovat, že se výsledky této práce shodují s popsányými výsledky a názory uvedenými v dokumentu „Rozvoj dobrovolnictví v ČR (Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR)“ Hruška et al. (2018), což je jeden z nejnovějších oficiálních dokumentů zabývajících se dobrovolnictvím v České republice.

Při zkoumání motivace se došlo k závěru, že významnou motivací je ta, která je primárně založená na hodnotové orientaci (63 % respondentů vnímá hodnoty sokolství jako smysluplné a chce je šířit dál). V kontextu členění, které poskytuje Frič (2010), se jedná o motivaci, která by se dala zařadit do skupiny nerozvinuté motivace. Frič popisuje, že nerozvinutá motivace kombinuje 3 prvky – pocit podílení se na šíření dobré myšlenky, přesvědčení o smysluplnosti činnosti a důvěra v organizaci. Dále zmiňuje, že tento typ motivace dominuje u 23 % českých dobrovolníků. V českém kontextu je tedy zastoupení tohoto druhu motivace u sokolských dobrovolníků nadprůměrné.

Hodnoty se prolínají jednak motivací sokolských dobrovolníků, kde jsou vnímány jako nejpodstatnější, ale zároveň se promítají i do vztahu k vedení a v přínosu, který dobrovolníci vnímají z dobrovolné činnosti. Problematika hodnotové orientace motivace, jak popisuje Bedrnová (2007), tkví v její dlouhodobosti. Vznik hodnotové motivace je totiž dlouhodobý proces, do kterého vstupuje mimo jiné i osobnost člověka a prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá nebo se dlouhodobě nachází. Libichová (2017) uvádí, že většina členů ČOS se k Sokolu dostala přes rodinu či známé, což se shoduje i s tímto výzkumem. Nutné ovšem podotknout, že oba výzkumy mají rozdílnou populaci, kdy Libichová se zabývá celou členskou základnou, kdežto tento výzkum pouze částí základny, která vykonává dobrovolnou činnost.

Srovnání zahraničních autorů s tímto výzkumem může být lehce zavádějící, protože dobrovolnictví v Sokole je silně vázáno na historii a prostředí spolku a historii České republiky. Z uvedených zemí se čeští sokolští dobrovolníci nejvíce podobají americkým dobrovolníkům. Ti mají dle Brussera a Carrutherse (2010) v popředí žebříčku motivů hodnotovou orientaci. Na druhém místě byl pak sociální, osobní růst a vlastní zájmy. Rozdílné je nicméně zastoupení pohlaví, kdy americký vzorek byl z 87 % mužský, kdežto sokolský vzorek je z 66,4 % ženský. Brusser a Carruthers (2010) popisují, že motivy dobrovolníků se mohou lišit mimo jiné na základě životní fáze, což i tento výzkum podporuje. Přínos dobrovolné činnosti v získávání a rozšiřování znalostí a dovedností nejvíce vnímají respondenti ve věku do 26 let (z této skupiny 40 %), s rostoucím věkem přínos z této oblasti až na malé odchylky klesá. Přínos v získávání přátel a seznamování je napříč věkovými skupinami procentuálně víceméně konstantní. Přínos v podobě pocitu naplnění a smysluplnosti je ve všech skupinách zastoupen nejpočetněji a zároveň s věkem roste. Příčin tohoto jevu může být více, jedním z možných může být zmíněný přístup Brussera a Carrutherse (2010).

Kim et al. (2007) popisuje, že sportovní organizace by se měla zabývat péčí o své dobrovolníky a moderními strategiemi v oblasti organizace dobrovolníků, které jsou založeny na potřebách jednotlivců a na současném způsobu života. Zmiňuje dále, že obvykle vedení organizací nevěnuje svým dobrovolníkům dostatečnou pozornost a nevnímá jejich

důležitost. Realitu tohoto výroku je možné pozorovat i v prostředí ČOS a je tedy možné se na základě výsledků tohoto výzkumu s výrokiem Kima (2007) zcela ztotožnit.

Busser a Carruthers (2010) popisují, že díky pochopení vnitřních motivů organizace mohou zvýšit spokojenost, retenci, ale i výkon dobrovolníků. S tímto výrokiem nelze než souhlasit. Kim (2007) popisuje tři retenční modely fungující souběžně. Za zmínku stojí druhý model zaměřený na soulad mezi normami a hodnotami organizace a hodnotovou orientací jednotlivce. Z tohoto výzkumu vychází, že v Sokole je vnímán nesoulad mezi hodnotovou orientací jednotlivců a následováním hodnot vedením organizace. Vzhledem k tomu, že retenční modely jsou založeny na pochopení vnitřních motivů dobrovolníků, užití těchto modelů s mírnou adaptací by bylo jistě vhodné.

Cuskelly (2006) popisuje, že jedna z možností podpory a motivace dobrovolníků jsou vzdělávací programy. Podle něj organizace, které poskytují školení a podpůrné programy, hlásí méně problémů s udržením trenérů. S tímto výrokiem je možné se také ztotožnit. Sokolští dobrovolníci jako pozitivum vnímají činnost Ústřední školy ČOS, která zajišťuje vzdělávací program. Naopak určitá část nevole pramení pravděpodobně z malé metodické podpory činnostních funkcí. Vzdělávací programy, jak popisuje Cuskelly, tedy jistě kladně přispívají k retenci dobrovolníků.

Libichová ve své práci „Sokolská identita: dříve a nyní“ (2017) zmiňuje, že většina respondentů si myslí, že je třeba lepší propagace spolku. *„Je tedy zároveň třeba hledat sponzory a upozornit na výhody Sokola, k nimž se řadí tradice, hodnoty, ale rovněž moderní pohybové formy a zdravotní aspekty cvičení.“* (Libichová, 2017, str. 161). Je nesporné, že od roku 2017, kdy byl výzkum publikován, Sokol na propagaci spolku opravdu zapracoval a v tomto výzkumu vychází, že propagaci a modernizaci dobrovolníci vnímají jako pozitivum. Jako negativum nicméně občas vnímají zvolenou formu propagace a nenásledování hodnot. Libichová (2017, str. 131) dále ve své publikaci uvádí přímou citaci z tehdejšího webu ČOS: *„Cvičenci jsou rozděleni do oddílů podle věku: nejmladší děti s rodiči, předškoláci, mladší a starší žactvo, dorost a dospělé členstvo. Starají se o ně dobrovolní cvičitelé, což je v Sokole **tradici**.“* Je pozoruhodné, že na současném webu již slovo tradice ve vztahu k dobrovolníkům nenalezneme. To jde v souladu s faktem vyplývajícím z rozhovorů, a to že část vedení spolku vnímá správný směr spolku spíše v profesionalizaci než v dobrovolnictví, které bylo u spolku tradicí. Libichová (2017) dále uvádí, že ve spolku nastává problém nedostatečné a špatné komunikace. Tento problém byl zmíněn jak od dobrovolníků v dotazníku, tak při rozhovorech se zástupci vedení. S tímto tvrzením tedy nelze než souhlasit.

V teoretické části je dále uvedena citace ze současného webu ČOS: *„Nejdůležitější prvek Sokola a tělocvičné jednoty Sokol je cvičitel, trenér nebo vzdělavatel, z **velké většiny dobrovolný pracovník**, který vede příslušný oddíl (soubor). Co to znamená "vede"? Nekonečnou činnost, která v sobě zahrnuje administrativu oddílu, přípravu na cvičební*

*jednotky, doškolování a další vzdělávání, práci pro svoji jednotu (příprava akcí jako jsou například šibřinky, akademie, aj.). Ve stručnosti můžeme cvičitele a trenéry popsat jako "srdcaře", kteří veškerý volný čas věnují sokolské práci. V sokolských oddílech proto vznikají silné sociální vazby, které přetrvávají po celý život.“ (Česká obec sokolská (6), 2021). Co se týká sociálních vazeb, jedná se o jistý fakt, se kterým lze jen souhlasit. Zároveň se ukazuje opomíjení činovníckých dobrovolníků, bez kterých by jednoty fungovat nemohly a kteří svou činností utvářejí podmínky pro cvičitele. Mimo to by ale tento úryvek naznačoval, že se ČOS (minimálně po formální stránce) k odkazu dobrovolnictví hlásí, vnímá jeho důležitost a zároveň si uvědomuje, co vše dobrovolná činnost obnáší. S tímto tvrzením se nicméně výsledky tohoto výzkumu spíše neshodují.*

Výzkum přinesl 2 zásadní poznání. Jedním z nich je příliš malá podpora činovníckých funkcí dobrovolníků. Pro další úvahu je tedy třeba rozlišit dvě skupiny funkcí dobrovolníků. Skupina sportovních dobrovolníků (primárně cvičitelů) a skupina činovníků – tedy těch, kteří se starají o management jednot, žup. Tato skupina je význačná tím, že svou činností mimo jiné umožňuje činnost dalším dobrovolníkům, jako například cvičitelům. Tato skupina se stará o celkový chod jednot, kam se řadí například celková strategie a profil činností, personální zajištění a řízení, financování, správa sportoviště a budov, administrativa spojená s vedením oddílů atd. Na tuto skupinu je kladena enormní zodpovědnost a důraz na osobní odpovědnost. Zároveň je to ale skupina nejvíce zanedbávána, co se týká podpory. Pro podporu činnosti sportovních dobrovolníků vycházejí metodické listy, je organizováno pravidelné doškolování, je možnost zúčastnit se rozličných kurzů v několika úrovních atd. Pro činovnícké funkce existuje školení činovníků, které je uzpůsobeno pro nově příchozí do funkce. Neexistuje systematické a pravidelné vzdělávání, které by dobrovolníkům poskytlo dostatečné množství informací, inspirovalo je a zároveň tmelilo a poskytovalo podporu. Dle rozhovorů roste počet dobrovolníků sportovní skupiny, zatímco skupina činovníckých dobrovolníků se zmenšuje. Přitom na jejich činnosti je mnoho jednot závislých.

Druhým poznáním je nejednotnost názorů členů vedení na to, jakým směrem by se hnutí mělo dále ubírat a jakým stylem má být dosahováno cílů. Zatímco skupina primárně placených zaměstnanců a dalších vnímá správný směr v profesionalizaci spolku bez velké vazby na sokolské hodnoty, činovníci z ústředí sice vnímají modernizaci jako podstatnou, ale za současného udržení sokolských hodnot a s vazbou na historii spolku. Vzhledem k tomu, že sokolští dobrovolníci mají motivaci k činnosti silně vázanou na hodnoty sokolství a z dotazníků vychází, že nesouhlasí s profesionalizací a nelehce nesou netransparentnost, nedodržování hodnot a profesionalizaci vedení, je možné předpokládat, že při převážení skupiny vedení prosazující profesionalizaci se situace ve spolku zhorší a spolek se bude potýkat s větší frustrací, vyhořením nebo i odchodem dobrovolníků. Profesionalizace sebou nese dobré stránky jako zefektivnění činnosti, jednodušší organizaci funkcí a úkolů, ale na druhou stranu může špatně pronikat do fungování spolku

na nižších úrovních, nedostatečně si uvědomuje, co pro dobrovolníky činnost znamená, kolik času a snahy za fungováním stojí. Nejvyšší činnostní funkcí a zároveň zaměstnancem ČOS je post starosty/starostky ČOS, který má dle stanov oprávnění jednat jménem Představenstva ČOS a je tedy schopen silně ovlivnit dění ve spolku a rozhodovat o jeho dalším osudu. Tuto funkci volí vyslanci zvolení na valných hromadách žup tvořící Výbor ČOS a část zodpovědnosti za fungování spolku je tedy přenesena na ně. Vzhledem k tomu, že starostka/starosta ČOS je nejvyšší volenou činnostní funkcí mělo by právě osazení této funkce (mimo jiné) vnímat podstatu sokolství a nejvíce se zasazovat o dodržování sokolských hodnot a tradic, které jsou součástí hnutí od samotného počátku.

Další, primárně teoretická informace, která z výzkumu vyplývá je nedostatečnost definic dobrovolníka, které byly v úvodu užity. HESTIA na svém provozovaném webu (Dobrovolnik.cz, 2016) uvádí, že: „*Dobrovolník je člověk, který ze své vlastní vůle a ve svém volném čase bez nároku na odměnu pomáhám lidem kolem sebe a zapojuje se do veřejně prospěšných aktivit.*“. Tošner (2006, str. 35) definuje pojem dobrovolník takto: „*Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“. Někteří sokolští činnostníci působí v jednotách za určitý obnos, který se jednota rozhodla dané funkci přidělit. Nicméně časová náročnost, kterou tito činnostníci vykazují je mnohdy vysoko nad rámec odměny a jedná se tedy pouze o symbolickou odměnu, ač je postupována pravidelně. K dobrovolníkům se tedy řadí i ti, kteří činnost vykonávají dobrovolně bez nároku na odměnu nebo s odměnou, která zdaleka nedosahuje na odměnu, která by odpovídala časové dotaci činnosti. Pro uznání činnosti dobrovolníků a jejich motivaci je i toto poznání důležité.

### **Limity práce**

Tato práce se zabývá dlouhodobými dobrovolníky z řad členů České obce sokolské. Nejenom, že je z podstaty věci náročné určit, kdo ještě je a kdo není dobrovolník, ale v případě výzkumu ČOS je situace zkomplikována několika limitacemi. Zaprvé ČOS kombinuje krátkodobé a dlouhodobé dobrovolnictví. Za druhé členové, kteří pracují pro ČOS, zároveň mohou být (a často jsou) i dobrovolníky. Bylo tedy třeba pečlivě formulovat filtrační otázky v dotazníku. Za třetí neexistuje jedna daná pozice, která by byla striktně dobrovolnická. To je spojeno s problematikou číslo čtyři, a tedy že existují tři stupně spolku, kdy ČOS je hlavním spolkem, následují župy a základní jednotkou jsou tělocvičné jednoty. S dobrovolníky primárně spolupracují jednoty, které si dobrovolníky shání a starají se o ně. V případě eventů ČOS, jako je například všesokolský slet, s dobrovolníky pracuje hlavní spolek. Obecnou spokojenost všech dobrovolníků ČOS nebylo cílem zkoumat a ani by nedávalo smysl ji popisovat, protože v roce 2019 bylo v České republice 1059 jednot a každá mohla mít k dobrovolníkům jiný přístup. Nicméně byla zkoumána spokojenost dobrovolníků s vedením hlavního spolku ČOS, a to z důvodu otázky retence

dobrovolníků. Nedůvěra k vedení a nespokojenost s vedením hlavního spolku, může totiž ovlivnit i dobrovolníka působícího na úrovni jednoty. Zároveň hlavní spolek poskytuje školení a vzdělávání dobrovolníků, a tím je v přímém kontaktu s dobrovolníkem. Limitem této práce je tedy i nezaměření se na hlubší vztah dobrovolníků ke komunitě (sokolské vztahy napříč jednotami) a k jednotě. Tento vztah a jeho zkoumání na celorepublikové úrovni by bylo nad rámec bakalářské práce. Pátou limitací byla nemožnost určení přesného a adekvátního vzorku z důvodu neznalosti velikosti populace (tedy všech dlouhodobých dobrovolníků působících pod ČOS). Další limitací výzkumu může být zvolená forma elektronického dotazníku, která mohla ovlivnit zastoupení starší generace ve výzkumu. Doba, ve které výzkum probíhal, byla značně specifická, kvůli probíhající pandemii covidu-19. Respondenti byly žádáni, aby si při odpovídání představovali běžnou dobu před pandemií a pandemií tedy nezohledňovali, přesto pandemie mohla způsobit minimální odchylku od běžného vnímání. Validita výzkumu byla konzultována se zástupci vedení ČOS a zároveň s vedoucím bakalářské práce. Při testu split-half reliability nebyly patrné odchylky výraznějšího charakteru.

## 7 Závěr

Tato práce se zabývá členy ČOS, kteří se aktivně věnují činnosti v Sokole, a to dobrovolně a dlouhodobě bez nároku na odměnu nebo s odměnou, která zdaleka neodpovídá časové dotaci činnosti, a prakticky tak uvádějí sokolskou myšlenku rozvoje duše i těla k životu. Cílem této práce bylo charakterizovat současného sokolského dobrovolníka, zmapovat kritéria, která jej ovlivňují a jsou jím vnímána jako klíčová pro vykonávání činnosti. Zjištěno bylo sociodemografické rozložení, motivace a bariéry, vztah ke spolku a vedení, finanční a časová náročnost a zařazení do struktury spolku. Při výzkumu se kombinovala kvalitativní metoda polostrukturovaného hloubkového rozhovoru s kvantitativní metodou elektronického dotazníku.

Sokolský dobrovolník by měl splňovat několik podmínek: být členem a mít příslušnost k některé z jednot, platit členskou příspěvků a v případě sportovních funkcí je vyžadována kvalifikace. V případě činovníckých funkcí, které povětšinou nesou vyšší zodpovědnost není požadována specifická kvalifikace. Česká obec sokolská dobrovolníkům nabízí školení, semináře, podpůrné metodické materiály a další. Mezerou se nicméně jeví nedostatečná podpora činovníckých funkcí dobrovolníků. Systematicky ČOS nezjišťuje informace o svých dobrovolnících. Pozitivně pro ČOS nicméně vyznívá souhlas se vznikem tohoto výzkumu, projevený zájem o zkoumání dobrovolnictví a aktivní nápomoc při tvorbě této práce, ač je třeba zmínit, že pouze od určitých skupin vedení. Jako další pozitivum je vnímáno systematické shromažďování informací o krátkodobých/eventových dobrovolnících a vnímání i jejich významu. Jak bylo zmíněno v úvodu, tématu krátkodobého dobrovolnictví se věnuje velké množství výzkumů, nicméně to dlouhodobé je popsáno sporadičtěji a toto tvrzení podporuje i situace v ČOS.

Z výzkumu vyplývá, že se Česká obec sokolská v současné době nachází na pomyslném rozhraní. Buď převládnu tradiční hodnoty, které Sokol hlásal již od svého vzniku, nebo převládne profesionalizace a komercializace spolku, které se část vedení snaží prosadit. Vzhledem k tomu, že výsledky výzkumu naznačují, že sokolští dobrovolníci mají motivaci k činnosti silně vázanou na hodnoty sokolství a že nesouhlasí s profesionalizací a nelehce nesou netransparentnost, nedodržování hodnot a profesionalizaci vedení, je možné předpokládat, že při převážení skupiny vedení prosazující profesionalizaci, se situace ve spolku zhorší a spolek se bude potýkat s větší frustrací, vyhořením nebo i odchodem dobrovolníků.

Obecně tedy vyplývá, že u sportovních organizací, jejíž činnost je spojena s dobrovolníky, je v současné době třeba najít rovnováhu mezi profesionalizací a udržením hodnot, které dobrovolníci vnímají jako motiv k činnosti. Profesionální vedení zjednodušuje procesy a operativní fungování. Nicméně má malou vazbu na dobrovolníky a nelehko tedy



dokáže komunikovat stylem, který je potřebný při kontaktu s dlouhodobými dobrovolníky. Nutné je ještě zmínit, že eventové dobrovolnictví je značně rozdílné od toho dlouhodobého a vyžaduje i jiný přístup. Z výše popsaného poté může pramenit frustrace dobrovolníků, protože nemají pocit, že jim vedení naslouchá a dostatečně je podporuje. Fungování činovníckého vedení v organizaci se na jednu stranu může zdát jako „zkostnatělé“ a zastaralé. Zároveň vzhledem k dnešní dynamické době mohou být procesy nedostatečně rychlé a organizační struktura nemusí umožňovat dostatečnou flexibilitu řízení. Na druhou stranu právě toto vedení má větší napojení na dobrovolníky a chápe jejich potřeby, což je základ pro retenci dobrovolníků v jakékoli organizaci. Organizace, která pracuje s dlouhodobými dobrovolníky, by tedy aktivně a kontinuálně měla utvářet prostředí, kde se budou dobrovolníci cítit přirozeně, přijímáni, uznáváni a podporováni.

Tato práce popsala dlouhodobé sportovní dobrovolnictví v České obci sokolské. Byl charakterizován současný sokolský dobrovolník a byla zmapována kritéria, která jej ovlivňují a jsou jím vnímána jako klíčová pro vykonávání činnosti. Byl popsán vztah k vedení hlavního spolku a možné příčiny tohoto vnímání. Sokolští dobrovolníci jsou pro spolek podstatní jak z pohledu ekonomického, historického, tak z pohledu přenášení hodnot sokolství k dalším generacím dobrovolníků, k členské základně, ale i k široké veřejnosti. Česká obec sokolská byla již od svého vzniku postavena na činnosti dobrovolníků, a i v dnešní době je dobrovolnictví její neodmyslitelnou součástí.

## Seznam literatury

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

BRODSKÝ, Marek. ČOS v datech a statistikách. *Časopis České obce sokolské*, 2019, roč. 76, č. červen/červenec, s. 7. ISSN 0489-6718.

BUSSER, James A. a Cynthia P. CARRUTHERS. Youth sport volunteer coach motivation. *Managing Leisure* [online]. 2010. B.m.: Routledge, 1.4., roč. 15, č. 1–2, s. 128–139 [cit. 15. duben 2020]. ISSN 1360-6719. DOI: 10.1080/13606710903448210

CIESLAR, Jan. Hodnota dobrovolnické práce vzrostla. *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla* [online]. 2018 [cit. 15. únor 2021]. Získáno z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla>

CLARY, Gil a Mark SNYDER. A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. In: *Prosocial behavior*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, Review of personality and social psychology [online]. 1991, Vol. 12, s. 119–148. ISBN 978-0-8039-4071-0.

CUSKELLY, Graham. Volunteer retention in community sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. B.m.: Routledge [online]. 2004, 1.6., roč. 4, č. 2, s. 59–76 [cit. 15. duben 2020]. ISSN 1618-4742. DOI: 10.1080/16184740408737469

CUSKELLY, Graham. *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Abingdon: Routledge [online]. 2006 [cit. 7. březen 2021]. ISBN 978-0-415-38452-0. Získáno z: [https://www.academia.edu/17327601/Working\\_with\\_volunteers\\_in\\_sport\\_Theory\\_and\\_practice](https://www.academia.edu/17327601/Working_with_volunteers_in_sport_Theory_and_practice)

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ. *Stanovy České obce sokolské (Článek č. 2, bod 1)* [online]. 2016 [cit. 3. duben 2021]. Získáno z: [https://drive.google.com/file/d/1mVqsBWb7Oee5gz0nx-eKcTZ1Rj7Ai5jU/view?usp=drive\\_open&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/1mVqsBWb7Oee5gz0nx-eKcTZ1Rj7Ai5jU/view?usp=drive_open&usp=embed_facebook)

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (1). Sport pro všechny. *prosokoly.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 1. duben 2021]. Získáno z: <https://prosokoly.sokol.eu/kdo-jsme-spv>

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (2). Výkonnostní sport v Sokole. *prosokoly.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 1. duben 2021]. Získáno z: <https://prosokoly.sokol.eu/kdo-jsme-os>

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (3). Vzdělávatelský odbor. *prosokoly.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 3. duben 2021]. Získáno z: <https://prosokoly.sokol.eu/kdo-jsme-vo>

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (4). Vzdělávání ČOS. *prosokoly.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 3. duben 2021]. Získáno z: <https://prosokoly.sokol.eu/vzdelavani>

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (5). Ústřední škola ČOS. *prosokoly.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 3. duben 2021]. Získáno z: <https://prosokoly.sokol.eu/kdo-jsme-us>

ČESKÁ OBEC SOKOLSKÁ (6). Co je Sokol. *www.sokol.eu* [online]. 2021 [cit. 4. květen 2021]. Získáno z: <https://www.sokol.eu/sokol-poslani-symbolika>

ČUS. Dobrovolníci | ČUS. *www.jck.cuscz.cz* [online]. 2021 [cit. 11. duben 2021]. Získáno z: <http://jck.cuscz.cz/st/sluzby-servis/dobrovolnici.html>

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost* [online]. Praha: Karolinum, 2000 [cit. 4. březen 2021]. ISBN 978-80-246-0139-7. Získáno z: <https://ndk.cz/view/uuid:39c37b10-bba0-11e2-8b87-005056827e51?page=uuid:ac8f86a0-d9ed-11e2-a0b3-5ef3fc9bb22f>

DOBROVOLNIK.CZ. O dobrovolnictví. *Dobrovolnik.cz* [online]. 2016 [cit. 7. březen 2021]. Získáno z: <https://www.dobrovolnik.cz/o-dobrovolnictvi>

FRIČ, Pavel. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice (výsledky výzkumu NROS a Agnes)* [online]. Praha: NROS, 2001 [cit. 3. březen 2021]. ISBN 80-902633-7-2. Získáno z: <https://ndk.cz/view/uuid:cb6287f0-ab90-11e4-a7a2-005056827e51?page=uuid:53fd2cc0-d803-11e4-9c07-5ef3fc9bb22f>

FRIČ, Pavel. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti* [online]. Praha: Agnes, 2010 [cit. 3. březen 2021]. ISBN 978-80-903696-8-9. Získáno z: <https://ndk.cz/view/uuid:c57a8790-4421-11e6-ab2f-005056827e52?page=uuid:efd89140-6306-11e6-9dd6-5ef3fc9ae867>

HAGER, Mark a Jeffrey BRUDNEY. *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers* [online]. Washington: The Urban Institute, 2004 [cit. 3. dubna 2021]. ISBN 202-261-5709. Získáno z: [https://www.researchgate.net/publication/237421554\\_Volunteer\\_Management\\_Practices\\_and\\_Retention\\_of\\_Volunteers](https://www.researchgate.net/publication/237421554_Volunteer_Management_Practices_and_Retention_of_Volunteers)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace* [online]. Praha: Portál, 2016 [cit. 24. březen 2021]. ISBN 978-80-262-0982-9. Získáno z: <https://ndk.cz/view/uuid:3fe23990-e0d0-11e8-a5a4-005056827e52?page=uuid:52dabfb0-ef06-11e8-8d10-5ef3fc9ae867>

HRUŠKA, Lubor, Andrea HRUŠKOVÁ, Jiří TOŠNER a Miroslav PILÁT. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. 2018. B.m.: Ostrava: ACCENDO, 2018.

CHLUMSKÝ, Martin. *Ústřední škola české obce sokolské - Výroční zpráva 2018* [online]. 2019 [cit. 3. duben 2021]. Získáno z: [https://drive.google.com/file/d/1X3CptK3Dx1hLZ-WWDUOR9WRYc7LjzRt1/view?usp=drive\\_web&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/1X3CptK3Dx1hLZ-WWDUOR9WRYc7LjzRt1/view?usp=drive_web&usp=embed_facebook)

KIM, May, Packianathan CHELLADURAI a Galen T. TRAIL. A Model of Volunteer Retention in Youth Sport. *Journal of Sport Management* [online]. B.m.: Human Kinetics, Inc. 2007, 1.4., roč. 21, č. 2, s. 151–171 [cit. 11. duben 2021]. ISSN 0888-4773, 1543-270X. DOI: 10.1123/jsm.21.2.151

LIBICHOVÁ, Lenka. *Sokolská identita: dříve a nyní* : Disertační práce. Praha : Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav etnologie, 2017. Vedoucí diplomové práce Irena Štěpánová.

MAM, Redakce. Sokolové začali propagovat novou strategii SOKOL 2030. *Marketing & Media* [online]. 2019 [cit. 5. březen 2021]. Získáno z: <https://mam.cz/sport/2019-11/sokolove-zacali-naplnovat-novou-strategii-sokol-2030/>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi* [online]. Praha: Grada, 1996 [cit. 23. březen 2021]. ISBN 80-7169-299-9. Získáno z: <https://ndk.cz/view/uuid:f299e360-ebe0-11e3-b72e-005056827e52?page=uuid:bfa39d30-f8a5-11e3-aa05-005056825209>

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

VITOUŠOVÁ, Petra. *Motivace pro práci v neziskovém sektoru : Závěrečná práce kurzu Řízení neziskových organizací*. Praha : Katedra sociální práce FF UK, 1998.

WAIC, Marek. *Tělovýchova a sport ve službách české národní emancipace*. B.m.: Karolinum Press, 2014. ISBN 978-80-246-2259-0.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Organizační členění ÚŠ ČOS .....	29
Obrázek 2 – Přehled kvalifikací a odborností OV ČOS.....	31
Obrázek 3 – Operacionalizace k dotazníkovému šetření .....	37
Obrázek 4 – Okruhy témat pro rozhovor .....	41
Obrázek 5 – Mazání komentářů na sociálních sítích .....	61

## Seznam grafů

Graf 1 – Rozložení v krajích ČR.....	42
Graf 2 – Pohlaví.....	43
Graf 3 – Rozvržení věkových skupin.....	44
Graf 4 – Vzdělání.....	44
Graf 5 – Ekonomická aktivita.....	44
Graf 7 – Dobrovolník/zaměstnanec.....	45
Graf 6 – Pravidelnost činnosti.....	45
Graf 8 – První kontakt s ČOS.....	46
Graf 9 – Sokolskou činností tráví dobrovolník průměrně:.....	46
Graf 10 – Alespoň část víkendu tráví dobrovolník sokolskou činností:.....	47
Graf 11 – Na dlouhodobé sokolské akce jako dobrovolník:.....	47
Graf 12 – Proplácení výdajů.....	48
Graf 14 – Rozložení dobrovolníků v programových útvarech.....	49
Graf 13 – Funkce dobrovolníků.....	50
Graf 15 - Počet funkcí dobrovolníka.....	50
Graf 16 – Kvalifikace dobrovolníků.....	51
Graf 17 – Rozřazení dobrovolníků do úrovní spolku.....	51
Graf 18 – Motivace.....	53
Graf 19 – Motivace Praha/Ostatní kraje.....	54
Graf 20 – Finanční motivace.....	55
Graf 21 – Bariéry pro výkon činnosti.....	55
Graf 22 – Vnímaný soulad jednání vedení spolku a hodnot.....	57
Graf 23 – Ztotožnění dobrovolníka s hodnotami.....	57
Graf 24 – Vnímaný osobní přínos z dobrovolné činnosti.....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – členská základna ČOS .....	27
Tabulka 2 – Věk, členem, dobrovolníkem .....	43
Tabulka 3 – Finanční náročnost.....	48
Tabulka 4 – Proplácení výdajů a sociální status .....	48
Tabulka 5 – Vnímaný osobní přínos z činnosti u věkových kategorií .....	58

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vyjádření etické komise

Příloha č. 2: Informovaný souhlas k rozhovorům

Příloha č. 3: Úvod k elektronickému dotazníku

Příloha č. 4: Dotazník