



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace dobrovolníků v organizaci

Work motivation of volunteers in organization

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS

Martina Růžičková



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejni 26/27/28a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Martina Růžičková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Motivace dobrovolníků v organizaci
Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce: Work motivation of volunteers in organization

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky motivace pracovníků a dobrovolníků
- Proveďte průzkum motivace dobrovolníků v organizaci Junák - český skaut z.s.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná Vaším šetřením ve vybrané organizaci a vhodným způsobem vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu, navrhnete vhodné řešení modelu a zdůvodněte
- Navrhnete konkrétní doporučení pro Junák - český skaut z.s. v oblasti motivace dobrovolníků

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce
Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

TOŠNAR, Jiří. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 149 s. ISBN 80-717-8514-8.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 166 s. ISBN 80-247-0405-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lucie Dědičová, DiS.

Podpis vedoucího bakalářské práce:

Lucie Dědičová

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

Pavel Andres

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

Vladimír Kučera

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

Pozdělková

Vzor citačního záznamu

*RŮŽIČKOVÁ, Martina. Motivace dobrovolníků v organizaci. Praha: ČVUT 2015.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,
Katedra inženýrské pedagogiky.*

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 6.5

podpis: Martina Růžičková

Poděkování

Ráda bych poděkovala především mé vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Lucii Dědičové, Dis, která mě při práci soustavně podporovala a měla značný podíl na tom, že se mi práci podařilo odevzdat. Dále bych chtěla poděkovat organizaci Junák – český skaut, z.s. za možnost psát práci právě o ní, ale také za získání nedocenitelných zkušeností při práci dobrovolníka potřebných pro napsání mé bakalářské práce. V poslední řadě bych chtěla poděkovat kavárně a studovně Cafedu v Praze, v jejíchž prostorách práce vznikala.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace dobrovolníků. Práce je psaná v neziskové organizaci Junák – český skaut, z.s. Tato organizace se zabývá výchovou a vzděláváním dětí a mladých lidí. Práce má dvě části. První část je část teoretická. V teoretické části se autorka zabývá motivací pracovníků, teorií dobrovolnictví a fungováním neziskové organizace. Druhou částí je praktická část. Praktická část je věnována charakteristice organizace, analýze současného stavu motivace dobrovolníků v organizaci, výzkumnému šetření mezi dobrovolníky a doporučením pro organizaci. Výsledkem práce je návrh motivačního systému dobrovolníků v organizaci.

Klíčová slova

dobrovolnictví, pracovní motivace, skauting, nezisková organizace, činovník

Abstract

Bachelor's final project deals with the motivation of volunteers. This thesis is written in a non-profit organization Junák – český skaut, z.s. The organisation's mission is education of children and young people. Thesis has two parts. The first part is theoretical. In the theoretical part author deals with motivation of employees, theories of volunteering and theme like how works non-profit organization. The second part is practical part. The practical part deals with characteristics of the organization, analyzing the current state of motivation of volunteers in the organization, a research survey among volunteers and recommendation to organization. Result of this thesis is to design an motivational system of volunteers in the organization.

Key words

volunteering, work motivation, scouting, non-profit organization, scout volunteer

Obsah

	Strana
ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	2
1 Charakteristika tématu a vymezení pojmů	2
1.1 Motivace	2
1.2 Zaměstnanec, pracovník, dobrovolník	3
1.3 Leadership, mentoring a koučink	3
2 Motivace k pracovnímu výkonu dobrovolníků	4
2.1 Motivační teorie a modely	6
2.2 Jak lidi správně motivovat?	8
3 Nezisková organizace	12
3.1 Fungování neziskové organizace	12
3.2 Dobrovolnictví	14
PRAKTICKÁ ČÁST	16
4 Charakteristika skautingu a neziskové organizace Junák- český skaut, z.s.	16
4.1 Organizační struktura	17
4.2 Ekonomická charakteristika	17
4.3 Dobrovolnictví v Junáku	19
5 Průzkum motivace dobrovolníků v Junáku	20
5.1 Cíle průzkumu	20
5.2 Popis průzkumu	21
5.3 Použité metody	22
5.4 Analýza současného stavu motivace dobrovolníků v organizaci	23
5.4.1 Mentoring, koučing a leadership	23
5.4.2 Skautská výchovná metoda	25
5.4.3 Skautské ideály a hodnoty	27
5.4.4 Vzdělávání v Junáku	27
5.4.5 Hygienické faktory	29
5.5 Stanovení výzkumných otázek a rozbor výzkumného šetření	31
6 Výsledky průzkumu	33
6.1 Výsledky výzkumné sondy	33
6.1.2 Shrnutí výsledků výzkumné sondy	37
6.2 Porovnání výsledků výzkumné sondy a analýzy	38
7 Doporučení	40
7.1 Návrh motivačního systému	43
ZÁVĚR	44
Seznam použité literatury	46
Seznam příloh	49
Seznam tabulek a obrázků	

ÚVOD

Ve své práci se věnuji problematice motivace dobrovolníků, konkrétně motivaci dobrovolníků v neziskové organizaci Junák – český skaut, z.s.

Svou práci jsem se rozhodla vytvořit při dobrovolnické činnosti v neziskové organizaci Junák – český skaut, z.s. S dobrovolnickou prací v Junáku mám šestileté zkušenosti a zaujalo mne téma motivace k dobrovolnictví. Zajímala mne především otázka, proč se dobrovolníci práci věnují, když za svou práci nejsou nijak finančně odměňováni.

Při shromažďování dat na téma motivace dobrovolníků v Junáku jsem narazila na zásadní nedostatek. Způsobů jak Junák – český skaut, z.s. pracuje s motivací svých dobrovolníků je mnoho. Organizace využívá různé druhy motivačních nástrojů. Často se tématem motivace organizace zabývá. Téma je součástí velkého množství diskusí činovníků, některé její prvky jsou popsány na jejich oficiálních stránkách pro veřejnost apod. Co ale organizaci chybí, je jednotně definovaný motivační systém.

Motivační systémem myslím definování oblastí, kterým se organizace při motivaci svých dobrovolníků věnuje a měla by se věnovat a jejich obsahově stručný popis, jakým způsobem tak činí, sjednocený v jednom přehledném dokumentu. Mít tyto oblasti přehledně definované je důležité pro jednotné směřování práce s dobrovolníky v Junáku. Proto jsem se rozhodla vytvoření motivačního systému v práci věnovat.

Pro tento účel jsem využívala metod teoretické analýzy problematiky motivace pracovníků a dobrovolnictví v ČR. Dále jsem v praktické části využila analýzu stávající situace motivace dobrovolníků v Junáku, jakožto i analýzu dokumentů organizace. Pro doplnění analýzy jsem prováděla kvalitativní šetření formou polo-strukturovaných individuálních rozhovorů s dobrovolníky. Výsledky šetření jsem se snažila porovnat s analýzou stávající situace. Z tohoto postupu zjištěné výsledky sloužily k doporučení pro organizaci a vytvoření motivačního systému.

Cílem práce je tedy teoreticky zpracovat motivaci pracovníků a dobrovolníků. Dále pak analýzou stávající situace motivace dobrovolníků v Junáku vyhledat zásadní témata a oblasti pro motivaci dobrovolníků. Následně výzkumnou sondou zjistit, které oblasti vnímají dobrovolníci jako motivační pro svou práci. A na základě zjištěných výsledků je v konečném důsledku hlavním cílem práce jednotně formulovat a definovat motivační systém Junáka.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika tématu a vymezení pojmů

Téma bakalářské práce prostupuje napříč hned několika obory. Pro úspěšné pochopení tématu je tedy třeba vymežit si následující pojmy z pohledu těch oborů, které jsou pro práci stěžejní. A to především motivaci jako psychologický proces a motivaci a stimulaci jako nástroj pro řízení lidských zdrojů.

Dále je pak nutné zabývat se rozdílem mezi termíny zaměstnanec, pracovník a dobrovolník. Zabývat se jimi nejen z hlediska české legislativy, ale také z pohledu sociální role, kterou na sebe tyto termíny váží. Záměrem je si na začátku práce ujasnit terminologii a dovést tak čtenáře ke správnému pochopení pojmu dobrovolník, který je pro účel mé bakalářské práce stěžejní.

Především pro potřeby praktické části, která se snaží vysvětlit specifika dobrovolnictví v dané organizaci, je důležité ujasnit si termíny leadership, mentoring a koučink.

1.1 Motivace

„*Motivace je stav, který aktivizuje chování a dává mu směr*“ (Atkinson, 2003, s. 348). Tak definuje motivaci ve své publikaci PSYCHOLOGIE Rita Atkinson. Tuto definici lze chápat jako obecnou.

Pro obor Řízení lidských zdrojů je typické zabývat se motivací jako procesem. Plamínek ve svém Tajemství motivace uvádí, že motivaci lze chápat nejen jako samotný výsledný stav (pozitivní přístup pracovníka), ale také jako proces (skutečnost, že děj probíhá). (Plamínek, 2010, s. 14)

Armstrong v Řízení lidských zdrojů pak pohlíží na motivaci jako na proces takto: „*Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.*“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Je-li tedy motivace pochopena jako proces, zůstává otázka, jak tento proces vzniká? Vznik motivace výstižně v Tajemství motivace popisuje Plamínek, který se zabývá příčinami motivace.

Jednou z příčin je snaha dosáhnout nějakých zvenčí přicházejících hodnot, které odborně nazýváme vnějšími podněty (stimuly). Druhou příčinou je stav, kdy uspokojujeme vnitřní potřeby nazývané vnitřní pohnutky (motivy). Děj, který je vyvolán stimuly

z vnějšího prostředí, je označován za stimulaci, pokud je však vyvoláván již existující vnitřní potřebou, mluvíme o vnitřní motivaci. (Plamínek, 2010, s. 14)

Armstrong na stimulaci a motivaci opět přidává pohled z oblasti Řízení lidských zdrojů. Uvádí, že k pracovní motivaci (o níž se v této bakalářské práci hovoří) lze dojít dvěma způsoby. Prvním z nich je situace, kdy lidé motivují sami sebe, protože vyhledávají, nalézají a vykonávají práci (případně je jim práce přidělena), která je uspokojí, nebo od ní alespoň očekávají splnění svých cílů. Druhý způsob motivace je záležitostí managementu. Manažeři si volí metody, prostřednictvím nichž lidi motivují oni sami. (Armstrong, 2007, s. 220)

1.2 Zaměstnanec, pracovník, dobrovolník

Současný český Zákoník práce nezmiňuje termín pracovník a hovoří pouze o zaměstnancích. Pojem zaměstnanec pak definuje v §6 Zákoníku práce takto:

„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (zákon č.262/2006 Sb.)

Avšak krom zaměstnanců se v odborné literatuře, jako například v českém překladu Armstrongova Řízení lidských zdrojů hovoří také o pojmu pracovník, který je považován za synonymum ke slovu pracovník. V předmluvě k českému vydání Armstrongova Řízení lidských zdrojů z roku 2007 rozebírá Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. skutečnost, že spolu s tím, jak se v současné době mění charakter pracovních sil v organizaci, mění se i termín „zaměstnanec“, pomalu se vytrácí a je nahrazován termínem „pracovník“ (Koubek in Armstrong; 2007, s. 19)

Tošner a Sozanská definují pojem dobrovolník ve své publikaci Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizaci takto: *„Dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“* (Tošner a Sozanská, 2002, s. 35). Zásadním rozdílem mezi pracovníkem (zaměstnancem) a dobrovolníkem je tedy fakt, že dobrovolník za svou vykonávanou činnost neočekává finanční ohodnocení.

Pracovní motivace dobrovolníků, o níž tato bakalářská práce hovoří, je tedy svým charakterem odlišná v tom, že při ní nelze využívat stimulace pomocí finančního ohodnocení, tak jak tomu bývá u klasických zaměstnanců.

1.3. Leadership, mentoring a koučink

V Junáku jsou tyto současné manažerské přístupy k vedení lidí často volenou technikou pro práci s dobrovolníky. Právě metody mentoringu, koučinku a leadershipu v sobě zakotvují principy, kterých lze využívat při motivaci pracovníků, z těchto důvodů se kapitole věnuje definováním těchto přístupů. Definicí leadershipu se zabývá například Procházka ve své knize Psychologie efektivního leadershipu. Autor uvádí větší množství definic převzatých od jiných autorů a to například tímto způsobem: „*Různé použité definice leadershipu sledoval Yukl (2008), přičemž došel k závěru, že většina těchto definic zahrnuje popis leadershipu jako procesu, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla strukturována, facilitována a směřována činnost skupiny nebo organizace.*“ (Procházka; 2013, s. 11)

Oproti tomu mentoring je v Armstrongově Řízení lidských zdrojů definován takto: „*Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při rozvoji pracovníka, nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni*“ (Armstrong; 2007, s. 469)

Avšak nelze opomenout také pro rozvoj důležitý koučink, který definuje autorka Horská ve své publikaci Koučování ve školní praxi jako: „*nedirektivní způsob řízení, resp. styl vedení lidí, který je protipólem přikazování a kontroly.*“ (Horská, 2009, s. 13) Dále také uvádí, že: „*Koučink vede koučovaného k převzetí či zvýšení odpovědnosti za plánování a dosahování vlastních cílů. Pomáhá mu nejen přesně vymezit své cíle, ale také těchto cílů dosahovat rychleji a efektivněji než bez pomoci kouče.*“ (Horská, 2009, s. 13)

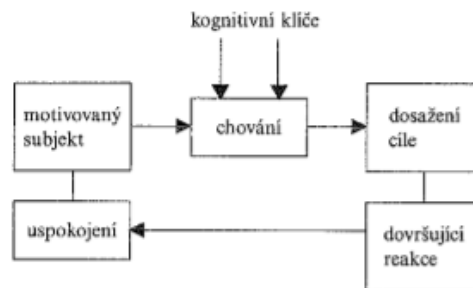
Pojmy koučink a mentoring bývají zaměňovány a proto se autoři snaží je od sebe odlišit. Činí tak například Hroník ve svém Rozvoji a vzdělávání pracovníků skrze odlišné charakteristiky mentora a kouče. O mentorovi mluví jako o moudré, zkušené a zralé osobnosti, která je vzorem, vypráví příběhy a poskytuje odpovědi. Na rozdíl od mentora o koučovi mluví jako o člověku, který je akční a výkonný, dává akční a učící se otázky a je příkladem ve své výkonnosti.

2 Motivace k pracovnímu výkonu dobrovolníků

V první kapitole této bakalářské práce jsou definovány vnější stimuly a vnitřní motivace člověka. Pro podrobnější vhled do pracovní motivace je důležité zabývat se obojím.

K tomu aby bylo možné porozumět stimulaci (znát způsob, jak může stimulace chování člověka ovlivňovat) je dobré znázornit jí. Domnívám se, že vhodně využívá

znázornění autor Milan Nakonečný ve své publikaci Motivace lidského chování, kde charakterizuje vnější stimuly jako „kognitivní klíče“. „Kognitivní klíče“ na člověka působí při chování, které má vést k dosažení jeho cílů. Schéma je možné vidět na následujícím obrázku č.1:



(Obrázek č.1- schéma „kognitivních klíčů“ ZDROJ: Nakonečný, 1996, s.18)

Vnitřní motivací dobrovolníků se podrobněji zabývá publikace Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizaci psaná autory Tošnerem a Sozanskou. V první řadě autoři varují před motivy, které mohou být pro nezištnou službu ostatním nebezpečné. Zmiňují, že takové motivy je třeba umět včas rozeznat a případného zájemce o dobrovolnickou pozici odmítnout. (Tošner a Sozanská, 2002, s. 45-46)

Takovými motivy jsou:

- „1. Soucit vedoucí k degradaci klienta.
2. Nepřiměřená a zbytečná zvědavost.
3. Služba pramenící z pocitu povinnosti.
4. Skutkaření, snaha si něco zasloužit.
5. Touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si uchazeč neví rady, a proto chce ve službě hledat vlastní duševní rovnováhu.
6. Osamělost 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“

(Tošner a Sozanská, 2002, s. 46)

Dále se v publikaci hovoří o typologii motivací k dobrovolné činnosti. Motivaci tak rozdělují na konvenčně normativní, reciproční a nerozvinutou.

Konvenčně normativní motivaci se rozumí motivace pramenící z morálních hodnot jedince, ve kterých je rodinou vychováván, či z obecně uznávaných neformálních pravidel společnosti, které uznává. Takovými hodnotami mohou být křesťanské principy morálky, neformálními pravidly pak autoři míní představy o správném způsobu života dané společenské vrstvy. Tato motivace je typická pro věřící, nebo starší obyvatele

Motivace reciproční znamená, že dobrovolníka motivuje fakt, že sama práce pro něj může být užitečná. V dobrovolnické práci takto motivovaní lidé vidí možnost propojení dobra a vlastního prospěchu. Užitek pak pro ně může být navazování nových kontaktů, získávání zkušeností, udržování kondice při dobrovolnictví, či uplatňování svých schopností. Tato motivace se u nás vyskytuje především u mladých ateistických občanů

Třetím typem motivace je motivace nerozvinutá, která je souborem prvků, které dobrovolníka přesvědčují k tomu, aby práci vykonával. Třemi hlavními podstatami tohoto souboru prvků jsou: důvěra v organizaci, pro niž práci vykonávají, smysluplnost dané dobrovolnické práce a možnost podílet se na dobré myšlence. Tyto tři hlavní pilíře jsou postačujícími motivačními faktory převážně pro vysokoškoláky ve věkové kategorii 46 až 60 let.

(Tošner a Sozanská, 2002, s. 47)

2.1 Motivační teorie a modely

Základní motivační teorie uvádí Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů. Z této publikace jsou zde uvedeny tyto:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Vroomova expektační teorie
- Herzbergův dvoufaktorový model
- Lathamova a Lockova teorie cíle

(Armstrong, 2007, s. 206)

Další důležitou teorií je McGregorova teorie X a Y, kterou srozumitelněji popisuje Viola Horská v knize Koučování ve školní praxi (Horská, 2009, s. 25).

Maslowova hierarchie potřeb je jednoznačně tou nejznámější. Maslow rozlišoval 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou uspořádány od těch nejzákladnějších fyziologických po tu nejvyšší - potřebu seberealizace (Armstrong, 2007, s. 224).

Hierarchie bývá často zobrazována v názorné pyramidě, jako je ta zobrazená na obrázku č. 2 vybraná z publikace Řízení a rozvoj lidí ve firmách od Tureckiové:



(obrázek č.2 - Maslowova pyramida ZDROJ: Tureckiová, 2004, s. 59)

Tato teorie říká, že v případě, že jedinec uspokojí potřebu z nižší kategorie, stává se pro něj dominantní potřeba bezprostředně následující (umístěná o patro výše v pyramidě). Jedincova pozornost je pak soustředěna na její uspokojení. Tím, jak člověk stoupá po jednotlivých stupních pyramidy, dochází k psychologickému rozvoji, avšak nemusí se nutně jednat o přímočarý vývoj po jednotlivých stupních. Nižší potřeby, i přesto že je nevnímáme jako dominantní, stále existují a člověk se k jejich uspokojování neustále vrací. (Armstrong, 2007, s. 224).

Expektační teorii od Vrooma jednoduše popisuje Tureckiová v Řízení a rozvoji lidí ve firmách. Tvrdí, že motivaci ovlivňují dva prvky:

1. míra očekávání (expektace), že dosažení cíle je reálné
2. to jak je daný cíl pro jedince přitažlivý

Podstatu motivační síly pak popisuje jako součin těchto prvků. (Tureckiová, 2004, s. 62)

Herzbergův dvoufaktorový model je v knize Management a organizační chování od autorů Dědiny a Cejthamra popsána jako Herzbergova teorie motivace a hygieny. Teorie pojednává o tom, že v motivaci pracovníka jsou důležité především dvě skupiny faktorů.

- Faktory „hygieny“, které je v zásadě možné srovnat s Maslowovými nižšími potřebami, které činí pracovníka nespokojeným v případě jejich nenaplnění a je tedy třeba je znát a naplňovat jakožto prevenci.

- Motivátory nebo také růstové faktory, které dávají pracovníkovi pocit uspokojení z dané práce a motivují ho k vyššímu výkonu. (Dědina, 2005, 147)

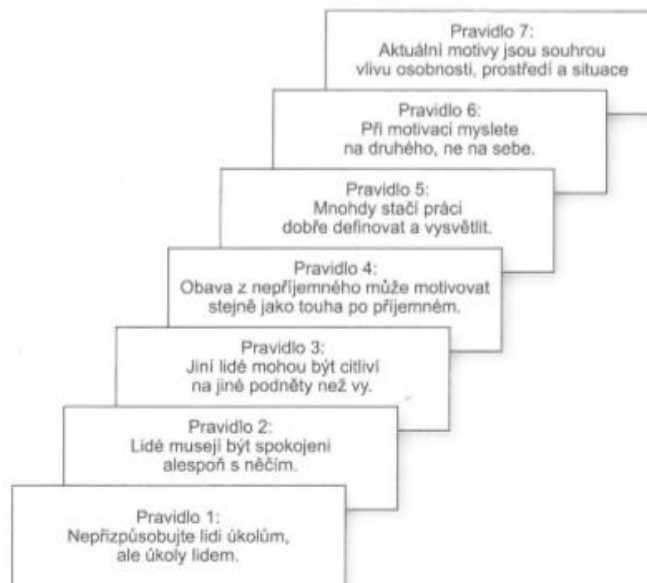
Další motivační teorií, kterou uvádí Armstrong v Řízení lidských zdrojů je teorie zaměřená na cíle, jejíž autoři jsou Latham a Locke. Teorie říká, že výkon i motivace pracovníka je vyšší, pokud se váže ke specifickým cílům. Teorie je dále propojena s koncepcí řízení podle cílů. (Armstrong, 2007, 226)

Mcgregorova teorie uvedená v Koučování ve školní praxi od autorky Horské se skládá z dvou dílčích teorií. Teorie X a Y. Teorie X užívá předpokladu, že zaměstnanec je třeba k práci neustále nutit, jelikož jsou ve své podstatě líní, postrádají ctižádostivost a nejsou ochotni přebírat zodpovědnost. Manažeři, kteří řídí pracovníky podle této teorie, používají především motivaci formou trestů a odměn a zakládají si na přísné kontrole jejich práce. Oproti tomu teorie Y předpokládá, že zaměstnanci jsou motivováni ke své práci, ochotní přebírat zodpovědnost a schopni sebekontroly své vlastní práce. Pokud je těmto pracovníkům projevena důvěra, motivuje je to k vyšším výkonům. Manažeři, kteří zastávají teorii Y, svým pracovníkům důvěřují a snaží se je motivovat skrze uspokojování jejich vyšších psychologických potřeb například uznáním, nebo zprostředkováním možnosti seberealizace (Horská, 2009, s. 25-26)

2.2 Jak lidi správně motivovat?

Jsem toho názoru, že základním kamenem pro nastavení správné práce s motivací je stanovení určitých mantinelů, které motivace má. Vhodnou metodou pro motivaci zaměstnanců, může být tedy jednoduché dodržování pravidel motivace.

Plamínek ve svém Tajemství motivace uvádí 7 základních pravidel motivace, které lze shrnout na následující obrázku



(Obrázek č. 3 7 základních pravidel motivace ZDROJ: Plamínek, 2007, s. 25)

První pravidlo „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem*“ (Plamínek, 2007, s. 17) pojednává o tom, že pokud budou lidem udělovány úkoly, které jim nevyhovují, bude jejich motivace a stimulace náročnější a bude stát mnohem větší úsilí, než pokud pro ně budou jejich úkoly vhodné. (Plamínek, 2007, s. 15-17)

Druhé pravidlo uvedené na obrázku číslo 3 se váže k McGregorovým teoriím X a Y. Plamínek tvrdí, že to zda člověk vnímá práci jako nutné zlo, nebo je k ní sám od sebe motivován záleží na tom, zda je s ní spokojen. Pracovníka musí na své práci tedy uspokojovat alespoň něco, aby k ní byl motivován. (Plamínek, 2007, s. 17)

Třetí pravidlo z Obrázku č. 3 nás varuje před tím, abychom nepředpokládali, že pracovníky se kterými pracujeme, budou motivovat ty samé podněty, které motivují nás. Každého člověka totiž motivuje něco jiného. (Plamínek, 2007, s. 18)

Pravidlo 4: „*Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném*“ (Plamínek, 2007, s. 19) pojednává o apetenci (stavu, kdy se člověk vyhledává příjemné podněty) a averzi (pokud se jedinec vyhýbá podnětům nepříjemným). Plamínek tvrdí, že motivovat lze lidi oběma způsoby, jak odměnami, tak tresty. (Plamínek, 2007, s. 19)

Dále je na obrázku číslo 3 zobrazeno páté pravidlo, prostřednictvím kterého se autor snaží vysvětlit, že dobře definovaná a pro jedince pochopitelná práce je mnohem

větší motivací, než uměle navozená motivace a stimulace skrze manažerské motivační nástroje. (Plamínek, 2007, s. 20-22)

Plamínek uvádí ještě šesté pravidlo, které lze opět vidět na obrázku č. 3. Autorův komentář k tomuto pravidlu manažery navádí, aby se vyhýbali manipulaci a jejich zájmem se při motivaci pracovníků stali zájmy pracovníků samotných, nikoliv jejich vlastní obohacení. (Plamínek, 2007, s. 22-23)

Poslední sedmé pravidlo nabádá, aby se při motivaci nezapomínalo na to, že „*Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace*“. (Plamínek, 2007, s. 24) Tímto pravidlem směřuje autor k motivačnímu poli, které se skládá ze tří složek, které ovlivňují motivaci jedince. Jedná se o:

- motivačního založení, což je náš vrozený předpoklad k motivaci
- motivační polohu, která je naučená a v zásadě souvisí s tím, do jaké míry jsme své potřeby během života naplnily a kolik pozornosti věnujeme jejich naplňování
- motivačního naladění, což je náš konkrétní motivační stav v danou chvíli.

(Plamínek, 2007, s. 23-24)

Další možností jak pracovat s motivací je řídit se motivačními typologií lidí. Plamínek ve svém tajemství motivace rozděluje pracovníky na Objevovatele, Usměrnovatele, Sladčovatele a Zpřesňovatele. Stručně lze tuto typologii znázornit na obrázku č. 4.:

	DYNAMIKA		
E F E K T I V I T A	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby ovlivňovali okolí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby překonávali překážky.	U Ž I T E Č N O S T
	Vnější pohled: – Přesvědčují lidi a určují směr.	Vnější pohled: – Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.	
	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí.	Vnitřní pohled: – Žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti.	
	Vnější pohled: – Pečují o vztahy a pohodu v lidských skupinách.	Vnější pohled: – Domýšlejí detaily a dotahují věci do konce.	
	STABILITA		

(Obrázek č. 4 Motivační typologie ZDROJ: Plamínek, 2007, s. 33)

Obrázek zobrazuje jednotlivé typy, jejich vnitřní motivaci a vnější pohled na ně. Matice pak zobrazuje jejich polohu z hlediska jejich užitečnosti nebo efektivity, stability nebo efektivity. Objevovatelé jsou v pravém horním rohu, oproti tomu v dolním pravém rohu jsou zobrazeni Zpřesňovatelé. Sladovatelé mají svou pozici v levém dolním rohu a v levém horním rohu se objevují Usměrňovatelé.

Plamínek v Tajemství motivace zohledňuje, jak tyto motivační typy reagují na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost. Ptá se, jak je vést, jak s nimi jednat a jaké jsou mezi nimi vztahy navzájem. Pro tuto kapitolu je stěžejní právě vedení těchto typů (Plamínek, 2007, s. 32 - 64).

Při vedení Objevovatelů je třeba zaměřit se na to, co je pro ně nové a neotřelé. Objevovatelé ocenění zadání úkolu formou jasného výsledku (představy toho, jak by měl výsledek vypadat) a volnost ve způsobu, kterým výsledku dosáhnou. Naopak není vhodné jejich činnost přespříliš kontrolovat. (Plamínek, 2007, s. 50-51)

Usměrňovatele je obtížné vést především kvůli tomu, že jim samotným je nejlépe ve vedoucí pozici. Manažer jim při zadávání úkolů může například dát najevo, že má práci vykonávat právě proto, že se vzájemně potřebují, avšak i to může být riziko v rámci harmonizace vztahů. Nejvíce jim sedí úkoly, při kterých jsou na nich ostatní lidé závislí. Dále pak dobře vykonávají důležité úkoly, není proto vhodné jejich úkoly bagatelizovat. (Plamínek, 2007, s. 51-52)

Slad'ovatelé mají nejraději interakci s lidmi. Motivuje je týmová práce, ideálně práce, která zlepší a posílí vztahy ve skupině. Naopak se necítí dobře, je-li kladen nárok na jejich kreativitu, samostatnost a odpovědnost (Plamínek, 2007, s. 52)

Zpřesňovatelé mají rádi systém a jasné úkoly, uvítají, je-li jim nabídnuta možnost se kdykoliv na cokoliv doptat, i když toho příliš nevyužívají. Nevadí jim práce, při které je vyžadována přesnost, naopak mohou mít problémy se spoluprací s lidmi jiného ražení. (Plamínek, 2007, s. 52-53)

3 Nezisková organizace

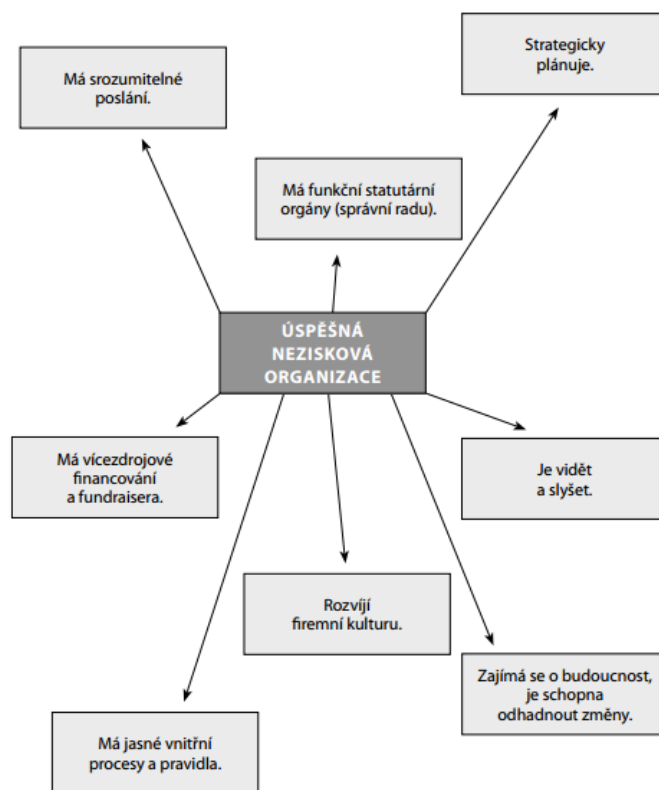
Jelikož se práce soustředí na neziskovou organizaci Junák – český skaut, z.s. Je důležité se v teoretické části zabývat také definicí a specifikami neziskové organizace všeobecně

Nezisková organizace je v dokumentu Management a marketing pro neziskové organizace, který slouží jako studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách na Vysoké škole evropských a regionálních studií definována takto:

„Neziskové organizace jsou právníckými osobami, nejsou založeny za účelem podnikání a za účelem tvorby zisku, uspokojují potřeby občanů, většinou jsou financovány z veřejných rozpočtů. Poslání neziskových organizací je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb.“ (Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010, s. 3)

3.1 Fungování neziskové organizace

Jak by měla správně fungovat nezisková organizace, nám krásně shrnuje myšlenková mapa uvedená v publikaci Úspěšná nezisková organizace od autorů Marka Šedivého a Olgy Medlíkové na obrázku číslo 5. V zásadě je třeba více rozebrat ty body, kterými se neziskové organizace liší od ostatních. Tím je jednoznačně financování a poslání.



(Obrázek č. 5: Správné fungování neziskové organizace ZDROJ: Šedivý a Medlíková, 2011, s. 7)

Finanční zdroje neziskových organizací lze rozdělit do 4 kategorií:

1. Podpora jednotlivců
2. Zdroje z nadací a nadačních fondů
3. Finanční podpora z korporací, od státu a vlády.
4. Ostatní zdroje (výnosy z vlastní a doplňkové činnosti organizace, prodeje, pronájmu, dědictví apod.)

(Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010, s. 4-5)

V publikaci Fundraising pro neziskové organizace pak Boukal uvádí, že získávání finančních, ale i nefinančních zdrojů pro neziskové organizace nazýváme fundraising. (Boukal, 2013, s. 34)

Poslání neziskové organizace: „*musí vycházet ze základní filozofie neziskové organizace, mělo by ctít morální zásady a altruistický pohled na svět, musí být konkrétní, musí vycházet z potřeb klientů a z možností organizace, umět formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem.*“ (Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010, s. 9)

3.2. Dobrovolnictví

K dobrovolnictví neodmyslitelně patří pojem dobročinnost (nebo také filantropie). Dobročinnost lze považovat za občanskou ctnost, která má kořeny v křesťanské (nebo ještě dříve židovské) morálce. Lze jí dělit na dárcovství a právě dobrovolnictví. Dobrovolnictví samotné pak lze rozdělit na občanskou výpomoc (pomoc sousedům, známým a příbuzným) a dobrovolnictví vzájemně prospěšné, o kterém tato práce hovoří (dobrovolná činnost v rámci komunity, volnočasových aktivit, církve apod.). (Tošner a Sozanská, 2002, s. 36)

Dobrovolnictví lze dále definovat dvěma způsoby. Jakožto dobrovolnickou činnost: „*aktivita spojené s organizací dobrovolnictví (jako specifického druhu lidské činnosti)*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 37) Nebo také jako dobrovolnou činnost a službu: „*vlastní výkon dobrovolné pomoci*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 37)

Dobrovolnické organizace se pak zabývají organizováním dobrovolnictví (např. organizace INEX), zatímco činnost dobrovolných organizací je na činnosti dobrovolníků založena (např. Junák). (Tošner a Sozanská, 2002, s. 37)

Dobrovolnictví lze dělit na různé typy podle role, kterou v dané organizaci hraje:

1. Chod organizace je na dobrovolnících přímo závislý
2. Dobrovolníci fungující spolu s profesionálními zaměstnanci
3. Pro chod organizace není činnost dobrovolníků nepostradatelná

(Tošner a Sozanská, 2002, s. 39)

Pro dobrovolnictví jsou také charakteristické určité oblasti, kterým se dobrovolníci věnují. Uvedeny jsou zde jednotlivé oblasti a příklady organizací působící v dané oblasti v ČR:

- ochrana životního prostředí (DUHA, ČSOP)
- humanitární oblast a oblast ochrany lidských práv (ČvT, ADRA)
- sociální a zdravotní oblast (Naděje, Nadace Olgy Havlové)
- kulturní oblast (Art Forum, Symposion)
- sportovní a vzdělávací činnost (Junák, YMCA)
- zahraniční dobrovolná služba (INEX, ČvT)

(Tošner a Sozanská, 2002, s. 41-43)

V České republice podporuje dobrovolnickou činnost například nezisková organizace Hestia. Ta na svých stránkách uvádí fakt, který se také týká organizace Junák: „*Dobrovolníky najdeme nejčastěji v nestátních neziskových organizacích, které po roce 1989 kromě obnovy své činnosti rehabilitují také dobrovolnictví, jako jednu z občanských čtností, která je v řadě zemí světa považována za samozřejmou součást života.*“

Z citace je dobré se zaměřit na slova „*kteřé po roce 1989 svou činnost rehabilitují*“, která vystihuje i neziskovou organizaci Junák. Činnost skautských dobrovolníků v ČR má kořeny již v začátcích 20. století. V průběhu své činnosti byli skautské organizace 3x zakázány. Nejdříve v období druhé světové války a následně 2x komunistickým režimem a to v letech 1950 a 1970. I přes zmíněné zákazy však přežívalo skautské hnutí v ilegalitě. Dobrovolnická činnost skautů není tedy žádnou novinkou a má v ČR bohatou tradici. Tak se píše na oficiálních webových stránkách organizace skaut.cz:

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika skautingu a neziskové organizace Junák- český skaut, z.s.

Aby byl čtenář uveden do problematiky komplexně, je vhodné si nejdříve odpovědět na otázku „Co to je skauting?!“ Předně je třeba si uvědomit, že neexistuje žádná odborná definice skautingu, protože skauting je především o zážitcích a praxi, nikoliv o terminologii. Lze však určitě skauting čtenáři přiblížit a vysvětlit. Junák na svých stránkách pro veřejnost představuje skauting jako společenství lidí (přátel), kteří sdílí stejné hodnoty. Dále pak stránky sdělují že: *„Vyrůstat ve skautském oddíle znamená chopit se šance žít **naplno**. Být aktivní a najít vlastní místo ve světě. Skauting je příležitost rozvíjet nejen sebe, ale i své okolí.“*

Jak ale lze docílit toho, aby se takové myšlenky přeměnily ve skutečnost? Tomu se věnují následující odstavce.

Prvním ojedinělým prvkem je skautská výchovná metoda. Ta asi nejlépe vystihuje pedagogickou stránku, ale i postavení ideálů a hodnot skautingu. Shrnutá je tato metoda v několika bodech v publikaci Tichou Poštou:

„Skautskou výchovnou metodu tvoří systém vzájemně provázaných prvků, jimiž jsou:

- *skautský slib a zákon jako vyjádření životního stylu a hodnotového systému*
- *učení se prostřednictvím praktických činností a her*
- *týmová práce v malých skupinách (obvykle družinách) rozvíjející spolupráci, vůdčí schopnosti a odpovědnost za druhé*
- *zájem a spoluúčast každého mladého člověka na jeho osobním rozvoji*
- *symbolický rámec nabízející pro určitou věkovou skupinu výchovnou motivaci a inspiraci*
- *pobyt a činnost v přírodě, její poznávání a ochrana*
- *podpora mladých lidí dospělými a vzájemná spolupráce*
- *služba společnosti*
- *postupné stimulující programy*
- *využívání skautské symboliky a výchovného prostředí“*

Dalším důvodem, proč je skauting stále úspěšný, je jeho organizace. Skautské hnutí má svou strukturu a organizovanost promyšlenou od základní zpravidla šestičlenné skupinky (družiny) až po celosvětové organizace čítající miliony skautů po celém světě. O tom jak je organizovaný konkrétně Junák práce hovoří v následující kapitole.

Jako třetí pilíř skautského hnutí bych uvedla provázanost tradice a historie s inovativností, moderními trendy a faktem, že je tvořen mladými aktivními lidmi se snahou objevovat nové. Vznik celosvětového skautského hnutí sahá až do roku 1907, kdy byl Robertem Baden-Powellem uspořádán 1. skautský tábor na ostrově Brownsea. Myšlenku do Čech pak přivedl Antonín Benjamín Svojsík, který svůj první skautský tábor v Čechách pořádal v roce 1911 pod hradem Lipnice. Informace o historii skautského hnutí podávají stručně oficiální skautské stránky skaut.cz. Co ale stránky nezmiňují je vznik samotné skautské organizace. První spolek, který se nazýval stejně, jako současná organizace se jmenoval Junák – český skaut a vznikl v roce 1914. To se však lze dočíst na jiných interních stránkách skaut.org věnovaným nejenom skautské historii. Od té doby nepřetržitě funguje skauting v Čechách, i když byla organizace jako taková několikrát totalitními režimy zakázána, fungoval vždy český skauting alespoň v ilegality nebo v exilu. Naposled byl Junák v Čechách oficiálně obnoven po sametové revoluci 28. 12. 1989 a jako takový funguje dodnes.

A čtvrtou pro toto téma nejdůležitější stránkou je právě dobrovolnictví, díky kterému Junák může ve své současné podobě fungovat. Tomu se práce více věnuje ve své analytické části.

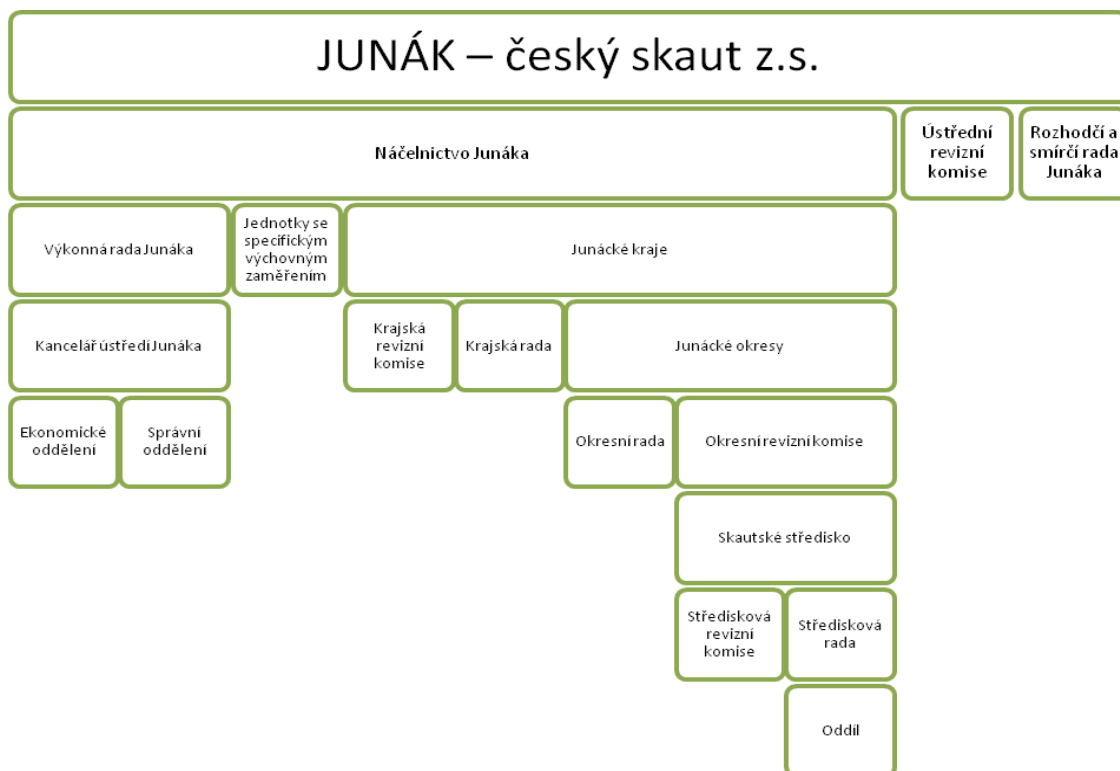
4.1 Organizační struktura

Junák – český skaut, z.s. jakožto největší organizace v české republice čítá 50 439 členů, z toho 7000 členů jsou dospělí dobrovolníci – v organizaci nazývaní jako činovníci. Jeho základní jednotkou je oddíl, který tvoří 15–30 dětí a skupina vedoucích, nejčastěji činovníků. „*Posláním činnosti oddílů je podporovat rozvoj osobnosti dětí a mladých lidí.*“ Skautské hnutí existuje ve 216 zemích a teritoriích světa. „*Na světě je přes 40 milionů skautů, kteří sdílejí stejné hodnoty. Smyslem skautingu je skrze rozvoj jednotlivce tvořit lepší svět.*“ Tato fakta uvádí Junák na svých stránkách určených veřejnosti skaut.cz

Jak vypadá organizační struktura Junáka a jak funguje jeho rozhodovací proces je popsáno ve stanovách Junáka od str. 7 do str. 9. Pro přesnější přehled ve struktuře skautské organizace slouží následující organigram, který je podrobněji níže vysvětlen.

Informace uvedené v této kapitole, které se ve stanovách Junáka nevyskytují, jsou čerpány ze znalostí autorky o organizaci získaných převážně na vzdělávacích akcích Junáka především v rámci přednášek Lesního vůdcovského kurzu Gemini 2010.

Podrobnější informace o rozhodovacích procesech a hierarchizaci v Junáku lze získat v příloze č. 1- Rozhodovací proces a hierarchie v Junáku – organigram. Z organigramu i přílohy je zřejmé, že struktura organizace není jednoduchá, avšak zajišťuje, aby i při tak velkém počtu členů a činovníků byla při rozhodovacích procesech schopna zachovávat zásady demokracie. Ve stanovách Junáka je také používán termín „čínovníká demokracie“, který odráží fakt, že organizace pro své činovníky (dobrovolníky) vytváří příležitost podílet se na chodu celé organizace. Záleží jen na dobrovolníkovi samotném jakým způsobem a jakou měrou se podílí. V návaznosti na postupné stimulační programy si dobrovolník na cestě svého osobního růstu může zvolit cestu postupu v hierarchii, který simuluje budování kariery v reálném životě. Spolupodílet se na vedení takto velké organizace v jejich vyšších i nejvyšších orgánech může být pro některé z činovníků motivačním faktorem.



(Obrázek č. 6- Organizační struktura Junák ZDROJ: vlastní zpracování)

4.2 Ekonomická charakteristika

Junák – český skaut, z.s. je nezisková organizace. Jak vypadá její ekonomická stránka lze pozorovat ve výroční zprávě pro rok 2013, jejíž strany tvoří přílohu č.2 – Výroční zpráva Junáka 2013.

Z údajů ve výroční zprávě lze zjistit, z čeho je Junák financován. Především jsou to dotace ze státního rozpočtu, hned na druhém místě jsou to členské příspěvky, které platí každý člen Junáka včetně činovníků. Další důležité položky mohou být akce a projekty konané ústředím Junáka, dary a granty.

Nelze však opomenout fakt, že Junák (ač je to především dobrovolnická organizace) z celkových nákladů, které za rok 2013 činí 48 433 000 Kč, utratí 5 575 000 Kč za mzdy a pojištění. Kromě dobrovolníků má Junák na svých klíčových místech také placené pozice a kromě těchto klíčových pracovních míst převážně manažerského charakteru také možnost placené praxe v různorodých oborech. Zajímavostí je, že pro nabídku placené i neplacené práce v Junáku si organizace vytvořila vlastní pracovní portál <https://jobs.skaut.cz>. Možnost pracovat pro Junáka i na placené pozici může být pro jeho dobrovolníky dalším motivem v jejich činnosti.

4.3. Dobrovolnictví v Junáku

Dobrovolníkem v Junáku může být téměř každý, kdo se jakýmkoliv způsobem zapojuje do činnosti organizace. Nejčastěji jsou to však vedoucí oddílů a středisek, nebo lidé, kteří se nějakým způsobem na vedení oddílu či střediska podílí. Takovým lidem, kteří mají ve středisku nějakou funkci a jsou starší 18 let (jen ve výjimečných případech jsou to osoby mladší) podle stanov Junáka říkáme činovníci. Proto jsou v práci označení jako dobrovolník, činovník, vůdce a vedoucí chápána jako synonyma.

Dobrovolnická práce v Junáku má několik specifických oblastí. V analýze motivace k dobrovolnictví ve skautské organizaci se budu těmito oblastmi zabývat podrobněji a pokusím se podpořit ji nejen vnitřními dokumenty skautské organizace. Motivace dobrovolníků v Junáku je tedy specifická díky následujícím bodům:

- pro motivaci činovníků v Junáku jsou důležité především oblasti leadershipu, koučinku i mentoringu

- skautská výchovná metoda společně se skautskými ideály podporují vztah činovníků k dobrovolnictví
- možnost celoživotního vzdělávání je jedním z důvodů, proč je dobrovolnictví v Junáku tak lákavé
- Junák udržuje motivaci svých dobrovolníků skrze hygienické faktory

5 Průzkum motivace dobrovolníků v Junáku

V teoretické části této práce jsem na základě studia dostupných informačních zdrojů popsala téma motivace pracovníků a dobrovolníků. Krátce jsem se věnovala také fungování neziskových organizací a dobrovolnictví jako takovému. Získané poznatky jsem využila v praktické části. Pro lepší orientaci v tématu jsem se v praktické části soustředila na podrobnější charakteristiku firmy v souvislosti s tématem práce a dále získané informace využila k tvorbě analýzy současné situace a k tvorbě výzkumné sondy. Obě tyto metody mají za úkol odhalit oblasti motivace, jimiž se Junák v současnosti věnuje. Analýza i otázky pro výzkumnou sondu vznikaly také na základě získaných zkušeností během mé vlastní šestileté praxe dobrovolníka v Junáku. Výsledky byly využity k návrhu motivačního systému pro organizaci Junák – český skaut, z.s.

5.1 Cíle průzkumu

Cílem průzkumu je definovat, jaké všechny oblasti může dobrovolník v organizaci vnímat jako motivující. Na základě zjištěných výsledků pak definovat stávající motivační systém Junáka.

Součástí průzkumu byla analýza, která měla za úkol tyto oblasti motivace odhalit a podrobně popsat. Další částí průzkumu bylo výzkumné šetření formou individuálních rozhovorů, jehož záměrem bylo ověřit, zda tyto oblasti vnímají samotní dobrovolníci jako motivační. Výsledky analýzy i výzkumného šetření sloužili k vytvoření jednotně definovaného motivačního systému Junáka.

5.2 Popis průzkumu

V přípravné fázi průzkumu jsem sestavovala okruhy, jichž by se měla analýza problému týkat, podrobným studiem informačních zdrojů a propojením se získanými zkušenostmi jsem vytvořila okruh čtyř až pěti témat, jimiž se budu v analýze zabývat. Díky definování těchto okruhů, takto získaným poznatkům a díky vlastním zkušenostem jsem mohla sestavit výzkumné otázky. S pomocí vlastních kontaktů s jinými dobrovolníky v Junáku jsem dohodla uskutečnění individuálních rozhovorů. V přípravné fázi jsem také připravila scénář rozhovoru (viz příloha č. 3), který probíhal v druhé osobě – formou týkání, jelikož takové jednání je součástí organizační kultury v Junáku.

Ve fázi získávání informací jsem shromažďovala konkrétní data týkající se daných okruhů získaná z informačních zdrojů Junáka (z jeho oficiálních i neoficiálních webových stránek, interních dokumentů, tiskovin vydaných TDC Junáka, skautských metodik, odborných i jiných publikacích). Tato data, stejně jako své zkušenosti s prací dobrovolníka v Junáku jsem využívala jako zdroj k podložení témat, jimiž se analýza zabývá. Další data jsem získávala formou osobních rozhovorů. Průměrná doba trvání jednoho rozhovoru byla 20 minut. Rozhovor zpravidla začínal seznámením s tématem, následně každý s respondentů vyjádřil souhlas s nahráváním rozhovoru a se zpracováním otázek pro účely bakalářské práce. Každý rozhovor byl tedy nahráván, abych získala co největší množství informací a mohla podané výpovědi využívat v původním znění při jejich interpretaci v bakalářské práci.

Ve fázi vyhodnocování jsem formulovala a hodnotila odpovědi na výzkumné otázky. Dále jsem porovnávala získané informace z výzkumného šetření s informacemi z analýzy problematiky a vyhodnocovala jejich případné shody nebo odchylky. Na základě těchto výzkumů jsem sestavila motivační systém pro motivaci dobrovolníku v organizaci.

Výzkumný soubor pro tuto výzkumnou sondu byl vybrán z řad dobrovolných pracovníků v Junáku. Základní soubor činí více než 7000 členů. Přesto jsem si vybrala pro účel kvalitativního šetření formou individuálních rozhovorů pouze 5 dobrovolníků a to z důvodů zaměření se na kvalitu nikoliv kvantitu získaných odpovědí, ale především také proto, že výzkumné šetření má sloužit jen jako dokreslení celé praktické části a potvrzení či vyvrácení již získaných informací z podrobné analýzy stávající situace.

Hlavním kritériem výběru respondentů byla délka praxe v této dobrovolnické organizaci, kdy jsem si jako horní hranici určila praxi 20 let a vytvořila tak 4 skupiny. Podle praxe jsem následně vybírala respondenty, tak aby v každé skupině byl alespoň

jeden z respondentů. Charakteristiky respondentů jako věk a pohlaví nebyly kritérii výběru. Rozřazení do skupin vypadalo následovně:

1. skupina 0-4 roky praxe,
2. skupina 5- 9 let praxe,
3. skupina 10-14 let praxe,
4. skupina 16-20 let praxe.

Výzkumný soubor tvoří 5 respondentů. Průměrný věk respondentů byl 27 let (medián 25 let) a průměrná délka praxe v Junáku 8,2 let (medián 5 let).

V tabulce č. 1 je rozepsána délka praxe a podle ní zařazení do skupiny, věk a pohlaví respondentů. Pro zachování anonymity jsem použila označení podle kódu, který je tvořen dle pohlaví (Ž=žena a M=muž) a věku (např. M35 = muž, 35 let).

Kód	Délka praxe (v letech)	Číslo skupiny	Pohlaví	Věk (v letech)
Ž23	5	2	žena	23
M25	5	2	Muž	24
Ž28	10	3	Žena	28
Ž25	4	1	Žena	25
M35	17	4	Muž	35

(Tabulka č. 1- výzkumný soubor ZDROJ: vlastní zpracování)

5.3 Použité metody

Analýza v této práci zjišťovala, jakými všemi způsoby v současnosti Junák pracuje s motivací dobrovolníků. Tyto oblasti v ní byly vyhledány, rozebrány a popsány. Analýza dále sloužila jako podklad pro vytvoření výzkumných otázek pro výzkumnou sondu (neboli výzkumné šetření).

Výzkumné šetření mělo za úkol analýzu obohatit o pohled respondentů, potvrdit, doplnit či vyvrátit její závěry. V práci tedy výzkumná sonda zjišťovala, jak dobrovolníci subjektivně vnímají svou vlastní motivaci v Junáku v konkrétních oblastech analýzy. Z důvodů charakteru dobrovolnictví v Junáku, které je založeno na vzájemném přátelství. Díky požadavku dokreslit situaci vysvětlenou v analýze. A také kvůli povaze práce, kde se na základě osobní motivace jedince, snažím vyvodit rysy motivace v organizaci. Byly tak osobní rozhovory s každým respondentem zvoleny jako vhodná metoda pro splnění cílů práce. Respondenti byli během rozhovoru směřováni k zodpovězení v oblasti předpokladů VO. Proto jsou rozhovory polo-strukturované a výzkumné šetření má tedy kvalitativní

charakter. Zjištěné výsledky budou zpracovány menší obsahovou analýzou a porovnány s výsledky analýzy situace.

Obě dvě tyto metody (jak výzkumná sonda, tak analýza) se tedy vzájemně obohacují a propojují, jejich společným cílem je současně vytvořit na problematiku komplexní pohled, na jehož základě se dá formulovat doporučení formou vytvoření definice jednotného motivačního systému Junáka.

5.4 Analýza současného stavu motivace dobrovolníků v organizaci

Z kapitoly dobrovolnictví v Junáku jsem vybrala tyto základní oblasti, jimiž se budu následně podrobně v analýze zabývat v kapitolách 5.4.1 – 5.4.5.:

- pro motivaci činovníků v Junáku jsou důležité především oblasti leadershipu, koučinku i mentoringu
- skautská výchovná metoda společně se skautskými ideály podporují vztah činovníků k dobrovolnictví
- možnost celoživotního vzdělávání je jedním z důvodů, proč je dobrovolnictví v Junáku tak lákavé
- Junák udržuje motivaci svých dobrovolníků skrze hygienické faktory

5.4.1 Mentoring, koučing a leadership

První tvrzení, že pro motivaci činovníků v organizaci jsou důležité především oblasti leadershipu, koučinku i mentoringu lze opírat o metodické příručky *Tichou poštou a Listy Jurovi*. V této kapitole je záměrně kromě výrazu vedoucí používán také výraz vůdce. Je tak učiněno za účelem zdůraznění autority z pohledu leadershipu (vůdcovství).

„JURO! Ptáš se, co je úkolem vůdce? Jeho úkolem je to, co může učinit skautská výchova. Tedy: Vytvořit z individua schopného a šťastného člověka – občana a učinit jej platným členem lidské společnosti“ (Fanderlik, 1991, s. 17). Těmito slovy začíná druhá kapitola knihy *Listy Jurovi*. Tato publikace je jedním z nejcennějších pokladů minulosti, kterou Junák pro práci se svými činovníky vlastní a je tedy důležité se jí věnovat. Nejlépe publikaci popisuje v úvodu Milota Fanderlik, autorův bratr: *„Kniha Listy Jurovi vznikla ještě před druhou světovou válkou a podává formou dopisů rady vedoucímu skautského oddílu jak si počínat. Zahrnuje systematickou metodiku výchovy v junáckém oddíle a je to*

dodnes nejlepší příručka pro všechny, jimž je vedení junáckého oddílu svěřeno. Jsou tu uvedeny rady pro utváření osobnosti vedoucího junáckého oddílu, ale nejen to. Nachází se zde zásadní pokyny pro každého vedoucího libovolné skupiny lidí, jak a s kým zacházet, aby se dosáhlo zájmu o svěřenou práci.“ (Fanderlik M. in Fanderlik V., 1991, předmluva). Podobným způsobem jako knihu z roku 1935 popisuje v roce 1991 Milota Fanderlik, recenzuje ji v současné době na stránkách skautského obchodu obchod.skaut.cz Roman Šantora. Šantora se s Milotou shoduje na nadčasovosti knížky (s přihlédnutím na stylistiku textu) a použitelnosti v současném světě. Dále nutno podotknout, že od prvního vydání v roce 1935, je každé její další vydání až dodnes (5. Rozšířené vydání s původním textem z roku 1991 vydané v roce 2014) nejprodávanější metodickou příručkou Junáka.

Jelikož kniha předává rady konkrétními vůdci oddílu (Jurovi) formou dopisu, lze vztah autora ke čtenáři přirovnat ke vztahu vůdce k vůdci novému. Ve fázi přebírání oddílu novým vůdcem, by měl starý vůdce během jedno až dvouleté činnosti oddílu předávat svému nástupci rady, postřehy a zkušenosti. Lze tedy přirovnat tento vztah ke vztahu mentora, nebo kouče ke svému klientovi. Často tak mezi oběma vůdci vzniká velice úzký vztah. Vztah může být o to více podpořen, je-li nástupce jedním z dlouholetých bývalých členů oddílu, v němž vůdce působil. V takovém případě bývá vůdce pro svého nástupce velkým vzorem.

Z mentoringu kniha přejímá návody. Například rady, jak pracovat s motivací starších dětí: *„Program, jak se v oddíle s mladými hochy provádí, není pro ně ovšem dostatečný a žádají víc. Poskytni jim proto více příležitostí ke skutečné práci...Dej jim práci, která je těší“*. Z metod koučingu přejímá autor především dvě oblasti. Za prvé jsou to moudra významných osobností a příběhy pro zamyšlení: *„Uč se stále...Pamatuj: Bonus vir semper trio. (pravý muž je stále žákem). Michelangela, největšího architekta, malíře a sochaře renesance, potkal jednou kardinál Bibiena za prudké bouře na Foru Romanu. Hlava osmdesátiletého starce se bělala mezi zašedlými rameny starých soch. A na otázku, co tu pohledává, odpověděl mistr mistrů: „Učím se!“*. A za druhé klade svým čtenářům otázky, nad kterými by se měl zamýšlet pro rozvoj svých schopností, osobnosti, identity a vlastní motivace: *„Cítíš se silným? Cítíš v sobě onu sílu, která nezná překážek a které se zdá tento svět příliš malý, aby jej nedovedla přetvořit?“*

Ve skautském prostředí je zvykem, že si všichni jako bratři a sestry tykají. Děti, které tak se svými vedoucími tráví mnoho času, poznávají nový druh autority, odlišný od autority učitelů a rodičů. Na vůdce jsou kladeny nároky na získání autority především

prostřednictvím metod leadershipu, nikoliv skrze formální autoritu. Prvky leadershipu můžeme pozorovat v metodice Tichou poštou. V metodice je možné se dočíst (jak bylo výše zmíněno), že vedoucí má s dětmi vztah, který lze spíše přirovnat ke vztahu leadera – vůdce se svými následovníky. Pro následovníky je pak hodnotnější vnitřní motivace, než vnější autorita (jak je tomu v leadershipu): *„Skauting je postaven na partnerství dětí s dospělými. Děti stojí o dobrodružné a vzrušující aktivity, chtějí investovat svoje síly, poznávat svět zábavně a zajímavě. A stojí také o to, aby je někdo z vůdců bral jako sobě rovné, jako lidské bytosti, které mají právo myslet samy za sebe a rozhodovat o svém životě.“*

V současnosti dále Junák rozjíždí nový projekt s názvem Skautský mentoring, který je zaměřen na mentorování střediskových vedoucích. Do kterého se může přihlásit každý zkušený vedoucí střediska, který je ochotný podělit se o své zkušenosti s ostatními.

5.4.2. Skautská výchovná metoda

Na oficiálních stránkách Junáka skaut.cz je metoda charakterizována takto (její charakteristika na webových stránkách je stručnější než je její popis z příručky Tichou Poštou, záměrně ponechávám oba dva její popisy):

„Skautská výchovná metoda je ucelený systém, který se snaží vést mladého člověka na cestě jeho osobního růstu. Mezi hlavní prostředky patří:

- *respektování mravních hodnot*
- *týmová práce v malých skupinách*
- *sebevýchova*
- *motivace dětí pomocí příběhů*
- *pobyt v přírodě*
- *programy vedoucí k seberozevoji*
- *průvodcovská role dospělých*
- *služba společnosti*
- *prostředí pro nové kamarádké vazby“*

Ve většině z výše zmíněných bodů se ukrývá výchova k hodnotě dobrovolnické

práce, případně motivace k tomu stát se skautským vedoucím, nebo jinak pomáhat při činnosti oddílu, být činovníkem a tedy i dobrovolníkem.

První odrážka – respektování mravních hodnot- mluví o mravní a hodnotově orientované výchově, která vede k hodnotovým motivům k dobrovolnictví. Tyto motivy jsou vysvětleny v následující kapitole 4.3.3.

Specifikem pro skautské hnutí je právě týmová práce v malých skupinách a pro vztah k vedení oddílu a následnou dobrovolnickou činnost je toto specifikum velice důležité. Malými skupinami se myslí právě skautské družiny, které mají okolo 4 až 9 členů a jsou vedeny svým skautským rádcem. Zatímco činovník a vedoucí musí být osoba starší 18 let, rádcem se může dospívající člověk stát již ve 14 letech. Ve velice brzkém věku tak dítě získává zkušenosti s vedením lidí a k tomu nutné kompetence. Chtění se v tomto oboru zdokonalovat také může podporovat jedincovu motivaci.

Sebevýchova chápána jako sebezdokonalování v oblasti vlastního chování a upevňování mravních hodnot úzce souvisí s ostatními body skautské výchovné metody. Jako motivace dobrovolníka pak může sloužit, jel-li jím chápána jako cesta k vlastní sebevýchově. Oproti tomu seberozvoj, který je v metodě zmíněn je chápán jako celkový rozvoj jedince a to nejen v oblasti hodnotové, ale například i v oblasti vědomostní, zkušenostní nebo návykové. Opět tedy platí, má-li jedinec pocit, že dobrovolnická činnost je prostředek k rozvoji osobnosti, může pro něj taková činnost sama o sobě být motivující.

Průvodcovská role dospělých odráží motivy, které dobrovolník může vnímat v již zmíněném koučinku, leadershipu a mentoringu. Má-li dospělý člověk intenzivní pozitivní vztah se svým stávajícím či minulým vůdcem, který je vytvořený skrze vůdcovu průvodcovskou roli, nebo mu zůstává v mysli vzpomínka na léta, kdy tomu tak bylo, může pro něj být takový vztah motivací. Buďto jako vnější, ale i vnitřně vnímaná podpora vůdce v dobrovolnické činnosti, nebo jako zvnitřněný pozitivní vzor. Případně mohou oba tyto motivy působit vzájemně.

Kapitola 4.1. která má za úkol charakterizovat skauting a organizaci Junák mimo jiné zmiňuje, co je smyslem skautského hnutí. Ze stránek Junáka je pak přebrána citace „*Smyslem skautingu je skrze rozvoj jednotlivce tvořit lepší svět.*“ Proto tedy samotná dobrovolná práce pro Junáka může být vnímána jako služba společnosti, k níž je skaut skautskou výchovnou metodou vychováván. Proto pro něj taková práce může být motivem, jakožto snaha vytvořit skrze svou práci lepší svět.

Poslední bod skautské výchovné metody pojednává o kamarádkých vazbách. Nutno podotknout, že veškerá činnost včetně té dobrovolnické probíhá ve skupině přátel, často těch nejbližších. Motivem činovníctví v Junáku tedy může být setkávání se s přáteli a poznávání nových lidí.

5.4.3 Skautské ideály a hodnoty

Skautské ideály a hodnoty vycházejí ze skautského slibu a zákona. Ze skautského zákona, který lze chápat jako mravní základ skautingu, stejně tak jako chápeme desatero pro křesťany, nacházíme hodnotový základ pro dobrovolnictví především v bodech *Skaut je věrný a oddaný* a *Skaut je prospěšný a pomáhá jiným*.

Mezi věrnost lze počítat právě věrnost svým hodnotám, přátelům, svému oddílu a vůbec skautskému hnutí a projevem oddanosti může být právě potřeba vrátit oddílu léta, která jsme v oddíle trávili. Motivací k dobrovolnictví – k tomu předávat myšlenky skautingu dalším generacím- může být vděk za výchovu, vzdělávání, připravovaný program a podporu vedoucích v dětství a mládí.

To že je skaut prospěšný a pomáhá jiným, je jednoznačně hodnota, která je všem skautským dobrovolníkům společná a může také působit jako vnitřní hodnotová motivace.

Ve skautském slibu, v němž se skaut zavazuje dodržovat skautské hodnoty, jsou důležité části: “- *plnit povinnosti vlastní a zachovávat zákony skautské*

- *duší i tělem být připraven(a) pomáhat vlasti i bližním*“

První část jednoznačně platí jako motiv ve vztahu k výše zmíněnému skautskému zákonu a také v případě, chápe-li dobrovolník práci v oddíle jako povinnost. Druhá část může být motivem k dobrovolnické činnosti tehdy, je-li činovníkem dobrovolnictví chápáno jako pomoc vlasti, či svým bližním.

5.4.4. Vzdělávání v Junáku

Junák se svými dobrovolníky v oblasti vzdělávání v současné době pracuje několika způsoby. V první řadě je to jednoznačně možnost vnímat samotné dobrovolnictví a činnost ve skautském hnutí jako prostředek k získávání zkušeností a vědomostí. Ale dále tu je také nabídka kvalitního celoživotního vzdělávání a to především v oblastech pedagogiky, psychologie a managementu. Jednak pro to, že Junáku samotnému záleží na

tom, aby s dětmi pracovali kvalifikovaní vedoucí a jednak z důvodů udržení motivace dobrovolníků pro svou činnost.

Vzdělávání je nedílnou součástí činnosti skautského hnutí, skautská organizace zajišťuje vzdělávání řadou metodik a odborných knížek, nabídkou skautských stezek, pestrou škálou výchovných, zážitkových a vzdělávacích kurzů, formou přednášek a skrze e-learning. Celoplošně však existuje vzdělávací systém Junáka. Prvním nepovinným avšak doporučeným kurzem je takzvaný rádcovský kurz. Zpravidla členové Junáka kurz absolvují před nebo při vykonávání své první funkce – skautského rádce družiny. Absolventům tohoto kurzu je zpravidla mezi 12 až 15 lety.

První oficiální zkouškou, která je již ukotvená ve vzdělávacím řádu Junáka, je čekatelská zkouška. Od 15 let mohou dobrovolníci absolvovat čekatelský kurz završený zkouškou pro získání čekatelského oprávnění, které by měli mít, pokud chtějí pomáhat při vedení oddílu. Absolvování čekatelského kurzu je (stejně jako absolvování 40hodinného kurzu zdravotníka zotavovacích akcí) podmínkou pro možnost zúčastnit se kurzu vůdcovského ve věku od 18 let. Chce-li dobrovolník zastávat funkci vůdce oddílu, musí složit vůdcovskou zkoušku, která zpravidla završuje vůdcovský kurz. Tím však vzdělávání dobrovolníků nekončí. Kurzů, zkoušek a oprávnění je mnohem více. Prohlédnout si je můžeme na následujících obrázcích, které jsou výňatkem z oficiálního dokumentu Junáka – Vzdělávací řád činovnic a činovníků Junáka. V levém sloupci je možné nalézt rozdělení vzdělávacích akcí a v pravém rozdělení získaných zkoušek a oprávnění.

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. lesní kurzy | |
| 2. čekatelské lesní kurzy, | a) Čekatelská zkouška; |
| 3. vůdcovské lesní kurzy, | b) Vůdcovská zkouška; |
| 4. manažerské lesní kurzy | c) Činovnícké kvalifikace pro vodáckou činnost |
| 5. lesní školy s různým zaměřením, | d) Organizační zkouška; |
| 6. instruktorské lesní školy, | e) Hospodářská zkouška |
| 7. další postgraduální vzdělávání, | f) Odborná činovnícká kvalifikace; |
| 8. ostatní vzdělávací akce. | g) Instruktorská kvalifikace. |

(Obrázek č. 7 a 8 Kurzu a zkoušky v Junáku, ZDROJ: Vzdělávací řád činovnic a činovníků Junáka)

Nabídka celoživotního vzdělávání a jeho různorodosti je v Junáku značná. Kromě uvedeného je to také organizování vzdělávacích projektů, jako je formát inspiračních večerů Perplex, který na svých stránkách uvádí: „*Cílem skautského inspiračního večera Perplex je oslovit převážně vedoucí oddílů a nabídnout jim prostor pro setkávání, nalezení inspirace či chuti vykročit do neprozkoumaných končin*“ Formát je jedinečný tím, že

obsahuje deset různých témat, která jsou prezentována v 8 minutách a 20 vteřinách (kdy prezentující má k dispozici 25 slajdů a na každý z nich jen 20 sekund).

Dalšími projekty, jsou projekty, které zaštiťuje Junákem zřízený skautský institut, který o sobě na svých stránkách říká: „*Pečujeme o paměť skautingu, popularizujeme ji a zpřístupňujeme k bádání. Ptáme se, jakou stopu nechává skauting na světě. Vytváříme prostor pro setkávání, debatu a hledání nových impulsů.*“ Projekty Skautského institutu jsou například:

- **Skautské století**, které se snaží nahráváním rozhovorů se skautskými pamětníky uchovávat historii a zaznamenat tak stopu skautingu, kterou po sobě zanechává. Otisk tohoto projektu je stejnojmenná kniha Skautské století vydaná k výročí sto let českého skautingu, prodávaná nejen v soukromých skautských obchodech, ale i v známých českých knihkupectvích.
- **Skautská vize**, která pořádá veřejné debaty s významnými českými osobnostmi, které prošli skautskou výchovou, jejímž vyvrcholením je opět stejnojmenná kniha.
- Zřízení prostoru **Skautského institutu** na Staroměstském náměstí v Praze, kde v současnosti každý týden probíhá řada přednášek z oblasti vzdělávání, psychologie, mezinárodního rozměru, ekologie a všech jiných oborů do kterých skauting zasahuje.

5.4.5. Hygienické faktory

Kromě vzdělávání se Junák zaměřuje na hygienické faktory práce a snaží se celoplošně svým dobrovolníkům práci ulehčit. Podporu činnosti svých jednotek – skautských středisek a jejich vedoucích Junák zajišťuje v oblasti krizové, technické, vnitřní komunikace a propagační.

Oblasti krize věnuje Junák na svých stránkách svou část s názvem Krizová komunikace, kde informuje o obecných pravidlech, jak krizi řešit, jak komunikovat s veřejnými orgány, jako je policie a média apod. Junák má také vlastní krizovou linku. Dále poskytuje na stránkách krizový manuál pro vůdce a kontakty na dostupná krizová centra ve všech krajích v České republice.

V oblasti technické je hlavní podporou skautský informační systém – skautis, který slouží například k registraci členů, k přehledu o vzdělávání skautských činovníků,

k přehledu nemovitostí a kluboven vlastněných nebo pronajímaných skautskými středisky a Junákem, k práci se skautskými benefity, jako prostředek k hodnocení kvality skautských oddílů, nebo třeba jako systém k objednávání skautských časopisů. Dále jsou to právě skautské benefity, které slouží jako příznivé technické zázemí pro dobrovolníky v Junáku. Skautskými benefity jsou:

- Skautská telefonní síť – STS, mobilní manažerská síť, která zajišťuje velice výhodné tarifní podmínky, jako je komunikace se všemi zákazníky STS zcela zdarma, výhodné volání, internet v mobilu i SMS.
- Skautská energie – výhodné ceny elektřiny a dodávky plynu nejen pro skautské klubovny, ale i pro všechny členy Junáka a jejich rodinné příslušníky
- členské kartičky Junáka zajišťující slevy podobně jako studentské kartičky – ISIC
- levnější počítače a počítačové softwary
- webové servery a místo na nich a nabídka kompletního balíčku služeb Google Apps Junáka zcela zdarma

Vnitřní komunikaci zajišťuje se svými dobrovolníky organizace hned několika způsoby. Za prvé je to již zmíněný skautIS a skautská telefonní síť. Za druhé jsou to webové stránky Junáka – skautská křižovatka a veškeré kontakty na všechny orgány Junáka, které lze na stránkách dohledat. Skautská křižovatka je přístupná široké veřejnosti, avšak některá interní data se zobrazují až po přihlášení do přes skautIS. Dále je to personální odbor Junáka, jehož posláním, které uveřejňují na skautské křižovatce je: *„vytvářet a spravovat personalistické nástroje podporující činovníky v jejich činnosti a kontinuálně přemýšlet nad daným tématem ve vztahu k Junáku.“* A posledním zmíněným vnitřně komunikačním prostředkem jsou tzv. Sondy do skautského světa. Sondy formou elektronických dotazníků sbírají názory od všech svých dobrovolníků, kteří se výzkumu zúčastní (výzkum je zasílán na všechny ve skautISu uvedené emailové adresy činovníků). Tímto prostředkem se Junák snaží proniknout do hloubky fungování organizace a umožnit tak svým činovníkům vyjádřením svého pohledu ovlivnit důležitá rozhodnutí organizace, výsledné zprávy, pak poskytuje všem svým členům na webu skautská křižovatka.

V oblasti propagace poskytuje Junák všem svým orgánům především jednotnou značku a vlastní PR z ústředních zdrojů. Pak je to ale také nabízená pomoc při propagaci jednotlivých středisek a akcí, poskytováním rad osobních, ale především skrze články na svých webových stránkách a ve skautských časopisech, metodik a propagačních materiálů.

5.5 Stanovení výzkumných otázek a rozbor výzkumného šetření

Pro dosažení cíle průzkumu byly stanoveny čtyři výzkumné otázky. Každá z otázek se soustředí na zmapování jednotlivých oblastí motivace. Snaží se doplnit a podpořit vytvořenou analýzu tak, aby bylo možné vystihnout opravdu všechny charakteristiky motivace dobrovolníků v Junáku.

První otázka se zabývá vlivem mentoringu, koučinku a leadershipu na motivaci dobrovolníků v Junáku. Jejím cílem je zjistit, zda si dobrovolníci skutečně myslí, že vztahy s autoritami v Junáku jsou založené na principech vzájemného partnerství, zda vnímají nějaký svůj vztah se skautskou autoritou obdobně, jako je obecně vnímán vztah s mentorem, koučem, či leaderem a jestli je tento vztah pro ně vnímán jako pozitivně motivující a sami se proto snaží jako autority takové vztahy vytvářet? Předpokládám, že tomu tak je a předpoklad jsem formulovala v první výzkumné otázce takto:

VO1: Dobrovolníci jsou pro svou práci v organizaci motivováni skautskými autoritami a jejich přístupem založeným na principech koučinku, mentoringu a leadershipu natolik, že se snaží takové vztahy v pozici vůdců se svými následovníky opět vytvářet

Druhá výzkumná otázka si klade za cíl vymezit vliv skautské výchovné metody a skautských ideálů na motivaci dobrovolníka. Měla by vysvětlit, jestli dobrovolník přebírá skautské hodnoty a ideály za své vlastní a jestli je dobrovolnictví v Junáku součástí těchto hodnot. Dále také ověřit, jestli je k dobrovolnictví v Junáku jedinec skautskou výchovnou metodou vychováván a podporován.

I když jsem postavení hodnot a ideálů v analýze oddělila od skautské výchovné metody, myslím si, že vnímání dobrovolnictví jako součásti mravních zásad je právě důsledkem skautské výchovné metody. Často se však ve skautingu setkávám s názorem, že přebírání dobrovolnických funkcí není následkem výchovy k hodnotám, ale pouze přirozeným projevem postupu skauta v jednotlivých fázích postupně se rozvíjejícího programu v Junáku. Pro účel nastavení motivačního systému chci zjistit, je-li nutné tyto oblasti motivace oddělovat, protože skautskou výchovnou metodou vnímané dobrovolnictví nemusí být pro dobrovolníka nutně spjato s hodnotovým rozměrem, či jestli je hodnotové založení dobrovolnictví ve skautingu pro jednotlivé dobrovolníky neodmyslitelnou součástí skautské výchovné metody. Záměrně tak nechávám postavení

hodnot a výchovy v jedné otázce a budu si při jejím rozboru všimnout, zda respondenti vnímají skautskou výchovnou metodu jako výchovu k hodnotě dobrovolnictví, či jestli skautskou výchovnou metodu vnímají jako výchovu k výkonu dobrovolnictví, jako nutně vyplývající činnosti pro dosažení úspěchu v nastaveném systému dobrovolnické organizace. Další výzkumná otázka tedy předpokládá, že:

VO2: Působení skautské výchovné metody (jakožto i vnímání skautských ideálů a hodnot) vytváří a podporuje vztah dobrovolníků ke své dobrovolnické činnosti v Junáku

V třetí výzkumné otázce sleduji názory dobrovolníků na vzdělávání v Junáku. Zaměřuji se na to, zda dobrovolníci chápou význam vzdělávání ve skautské organizaci také jako prostředek k vlastnímu seberezvoji. Podle Maslowovi teorie je obecným předpokladem, že potřeba vlastního seberezvoje a seberealizace je přirozenou vyšší potřebou jedince a projevuje-li se u jedince touha po jejím uspokojení, je potřebou samotnou motivován. Podle této teorie lze tedy konstatovat, že je-li vnímáno vzdělávání v Junáku jako prostředek k uspokojení potřeby vlastního seberezvoje a vlastní seberealizace, je pro dobrovolníky, kteří mají tuto potřebu samo o sobě motivací. Avšak proto je nutné předpokládat, že vzdělávání v Junáku je pro dobrovolníky doopravdy prostředkem k seberezvoji a seberealizaci. Třetí výzkumná otázka zní tedy takto:

VO3: Dobrovolníci chápou možnost vzdělávání v Junáku při i mimo vykonávání své dobrovolnické činnosti, jako možnost svého osobního rozvoje

Čtvrtá výzkumná otázka se zaměřuje na teorii hygienických faktorů. Z teorie již víme, že pokud jsou zajištěny hygienické faktory při práci jedince, je jedinec ke své práci motivován. Tyto faktory je těžké definovat, jelikož pro každého jedince může být nutná hladina hygienických faktorů jiná, jedním z nich však určitě bude pocit bezpečí a nutná podpora organizace, kterou by měl dobrovolník, při své činnosti vnímat. Otázky v následující výzkumné oblasti jsou tedy směřovány k jednotlivým prvkům podpory v Junáku. Zda je dobrovolníci vůbec vnímají jako podporu a zda celkově chování Junáka vnímají dobrovolníci jako snahu práci dobrovolníkům ulehčit.

VO4 Dobrovolníci mají pocit, že mají ve své činnosti podporu Junáka a vnímají jistotu v několika základních oblastech (jako je například technické

zázemí, možnosti pomoci v případech krize, usnadnění vnitřní komunikace či propagace aj.)

6 Výsledky průzkumu

Sesbíraná data z výzkumného šetření byla zpracována pomocí stručné obsahové analýzy. Tuto analýzu jsem porovnála s výslednou analýzou současné situace motivace dobrovolníků. Opět jsem se při porovnávání držela daných kategorií, které jsou jak v obsahové analýze výzkumného šetření, tak v analýze situace shodné a na základě těchto společných výsledků a jejich porovnání jsem vytvořila a definovala jednotný motivační systém pro dobrovolníky v Junáku.

6.1 Výsledky výzkumné sondy

Pro dané odpovědi jsem vytvořila kategorie logicky vyplývající z výzkumných otázek:

Koučink, mentoring, leadership

Prvním oblast výzkumu byla věnována vztahu se skautskými autoritami. VO1 předpokládala, že pro motivaci dobrovolníků v Junáku je důležitý vztah se skautskými autoritami, které využívají metod koučinku, mentoringu či leadershipu. Pohled respondentů VO1 celkově potvrdil, dva respondenti se však vymezili vůči označení mentor, mentoring a koučink.

Všichni respondenti potvrdili, že měli a mají ve svém okolí skautské autority, které pro ně byly, nebo stále jsou určitými vzory, případně inspirací. Všichni z dotazovaných si také myslí, že se jim podařilo někoho jiného v Junáku ovlivnit natolik, aby jeho názory a rady vnímal vstřícně, či je dokonce pojal za své a všichni se shodli na tom, že z toho mají dobrý pocit.

2 z respondentů, také kladou důraz na předávání vůdcovské role ve skautingu, činí tak Ž25, která o svém působení a ostatní mluví takto: *„Nejvíc jsem takové působení na lidi vnímala, když jsem se stala čerstvou rádkyní a přišly ke mně nové světlušky (pozn. autorky: světlušky jsou ve skautském hnutí dívky ve věku od 7 do 11 let), které jsem provedla jako jejich vedoucí až do věku kdy se ony samy staly rádkyněmi, tam bylo mé působení*

vidět...přišlo mi na tom nejlepší, že to co mi dali lidé, kteří vedli mne, jsem mohla vrátit zase někomu dalšímu“

Proti popisu vztahu se skautskou autoritou jako vztahu mentora, či kouče se však dva z respondentů přímo vymezují. Například Ž23 přímo říká: *„Nevím jak tu autoritu popsat, to totiž nevystihuje nic jako mentor nebo tak. To byla asi jako autorita, jako vzor nějakého chování. On byl vůdce, když já jsem byla dítě, tak teď když já jsem vedoucí oddílu, tak si vzpomínám na to, co on dělal, když my jsme byly děti.“* M25 si dokonce myslí že *„ve skautingu nástroje mentoringu nebo supervize chybí.“*

Dále ale většina respondentů (4 z 5) potvrdila, že mají s autoritami přátelský vztah. M35 o svém vedoucím hovoří takto: *„Bral jsem ho jako autoritu, jako vedoucího a jako svého kamaráda, mohl jsem s ním řešit problémy, které jsem s rodiči, nebo jinými autoritami řešit nemohl“.* Ž25 zase říká o svých vedoucích: *„Oni nebyli autorita dosazená z hora, spíš to bylo tak, že my jsme je prostě brali jako kámoše a proto oni tu autoritu měli.“* Podobně vztah se skautskou autoritou popisují i další dva respondenti, což z většiny popis vztahu ke skautské autoritě, jako popis vztahu leadera a následovníka potvrzuje.

Skautské ideály a hodnoty společně se skautskou výchovnou metodou

V této části se zaměřuji na důležitost a postavení skautských hodnot a ideálů a skautské výchovné metody. VO2 předpokládá, že skautské hodnoty neodmyslitelně patří ke skautské výchovné metodě a společně tak vztah k dobrovolnictví vytvářejí a podporují. V části výchovy k dobrovolnictví a působení různých prvků skautské výchovné metody na to stát se a být dobrovolníkem se 4 z 5 dotazovaných shodli. Všichni respondenti se také shodli na tom, že skautské hodnoty a ideály přijímají za své vlastní a 4 z 5 je považují v současnosti za motivační k výkonu dobrovolnictví. Tímto se nám VO2 potvrdila

Avšak pozorovaný jev, který jsem si jako součást výzkumu vytyčila – a sice, zda jsou to právě skautské ideály a hodnoty které v prvotním důsledku vytváří vztah k dobrovolnictví se nepotvrdil. Větší část z dotazovaných (konkrétně 3 z 5 respondentů) už totiž odmítají fakt, že by to byly ze skautské výchovné metody zrovna ideály a hodnoty, které je přiměly stát se dobrovolníkem.

Výchovu v Junáku pak v tomto kontextu Ž28 popisuje tímto způsobem: *„No já jsem si v podstatě neuvědomovala, zda pro mě dobrovolnictví znamená nějakou hodnotu. Pro mě bylo hrozně cool moc se účastnit kurzů a stát se rádkyní. Společně s ostatními*

kamarádkami jsme vedly své družiny, pak jsme plynule přicházely do vedení oddílu a ten postup byl hrozně přirozený, dělala jsem to pro to, že mě to bavilo a měla jsem v oddíle kamarádky. Až teprve po několika letech, kdy se lidi ve škole divili, že mi ve skautu neplatí, jsem si začala uvědomovat, že vykonávám dobrovolnickou činnost. Poté jsem začala dobrovolnictví pro Junáku vnímat z toho mravního a hodnotového hlediska jako ctnost.“

Zajímavé je, že mimo ideály a hodnoty vyjmenovali respondenti většinu prvků skautské výchovné metody jako motivační. Uvádím výtržky z

- Ž23: *„No mě se asi nejvíc líbí myšlenka toho, že starší učí mladší. Já jakožto vedoucí v oddíle vychovávám děti v oddíle, ale sama se vzdělávám na instruktorském kurzu, kde mi lektorují zase starší skauti.“*
- Ž25: *„Pro mě byl vždy stěženi vztah s přírodou v současnosti se jí věnuji“*
- M25: *„Práce v týmu, to je to, co mě dokáže přimět k tomu, konečně něco dělat. Ne sám, ale společně!“*
- M35: *„Vytváření příležitostí pro velké věci, jako jednat s politiky, aby finančně podpořili výpravu stovek lidí na Jamboree do Japonska (pozn. autorky: Jamboree je celosvětové setkání skautů konané 1x za 4 roky), nikdy mě nenapadlo, že bych něco takového mohl dělat, ale dělám a vnímám v tom svůj rozvoj“*

Skautské vzdělávání

Ve třetí části VO3 předpokládá, že dobrovolníci chápou možnost vzdělávání v Junáku jako možnost vlastního rozvoje. Tato výzkumná otázka se potvrdila, 4 z 5 respondentů souhlasí, že pro ně Junák znamená možnost celoživotního vzdělávání, i když pro každého jiným charakterem. Pro 3 respondenty znamená vzdělávání v Junáku osobní rozvoj.

Jediný negativní názor projevuje M25, který si stěžuje: *„Vzdělávání je zaměřené pouze pro lidi, které vedou v oddílech, ale už se nepočítá s možností nějakého jiného rozvoje“*

Různorodost charakteru významu skautského vzdělávání pro osobní rozvoj lze sledovat v následujících výrocích

- Ž25: „Ano, hodně jsem pracovala s metodikami, které Junák nabízí, nevyužila jsem potenciál vůdcovského kurzu, ale velký zájem pro vzdělávání jsem měla od starších skautů v našem středisku“

- Ž23 „Já se často účastním skautských kurzů, přednášek i seminářů. Ať už to víkendové, nebo právě třeba ty malé přednášky a využívám je proto, abych se zdokonalovala v těch skautských znalostech a tedy v tom dobrovolničení, ale zároveň i pro svůj osobní rozvoj“

- Ž28: „Mě asi láká využitelnost skautských znalostí v osobním životě. S čistým srdcem mohu prohlásit, že pro vedení lidí, management a právě práci s dětmi jsem získala za 14 dní na vůdcovkách a další 3 týdny na instruktorskách víc zkušeností a vědomostí, než za celé studium střední pedagogické a následně studium managementu, na vysoké škole“

- M35 „Já vzdělávání ve skautingu vnímám především jako získávání zkušeností při dobrovolnické činnosti. Vzdělávání samotný, jakožto přednášky, kterých se taky účastním, pro mě znamená spíše zábavu, ale nevnímám je jako stěžejní pro svůj rozvoj, nebo pro motivaci, mnohem víc mě motivuje samotná činnost“

Hygienické faktory

V Poslední části výzkumu se zaměřuji na to, jak dobrovolníci vnímají jednotlivé hygienické faktory. VO4 předpokládá, že dobrovolníci vnímají Junáka jakožto organizaci jako podporu pro svou dobrovolnickou činnost. 2 z respondentů mají pocit, že Junák jim jejich dobrovolnickou práci přímo usnadňuje, 1 z tázaných nevnímá podporu organizace jako takové, ale vidí podporu v lidech okolo sebe v oddíle a vysvětluje si to jako důsledek filosofie celého skautského hnutí, 2 z respondentů vnímají podporu Junáka jako nabízení příležitostí, nebo prostoru pro dobrovolnickou činnost. M25 se k tomu vyjadřuje takto: „Já to nevidím tak, že by mi Junák vyloženě moje dobrovolnictví usnadňoval, ale spíš umožňoval, to jo.“ Všichni z dotazovaných tedy cítí v Junáku podporu pro svou činnost, přičemž 2 z dotazovaných vidí přímý vliv Junáka a dva z dotazovaných přikládají organizaci alespoň důležitost v umožnění jejich dobrovolnické činnosti VO4 se nám tedy potvrzuje.

Z nabízených oblastí podpory Junáka si u všech zmíněných oblastí hygienických faktorů (krizová komunikace, technická podpora a možnost propagace) každý z respondentů dokáže představit alespoň jednu z možností, jak jim Junák dokáže pomoci a 3 z 5 respondentů využili, nebo využívají těchto možností pro výkon své dobrovolnické práce.

6.1.2 Shrnutí výsledků výzkumné sondy

V této části se pokusím shrnout výsledky výzkumné sondy, tak aby byly jednotné a přehledné.

VO1: Dobrovolníci jsou pro svou práci v organizaci motivováni skautskými autoritami a jejich přístupem založeným na principech koučingu, mentoringu a leadershipu natolik, že se snaží takové vztahy v pozici vůdců se svými následovníky opět vytvářet.

Tento předpoklad se potvrdil, všichni dobrovolníci potvrdili vliv skautských autorit a 3 z 5 respondentů popsali vztah se skautskými autoritami jako vztah založený na principech vzájemného respektu a přátelství – principech společných pro přístupy koučingu, mentoringu nebo leadershipu

VO2: Působení skautské výchovné metody (jakožto i vnímání skautských ideálů a hodnot) vytváří a podporuje vztah dobrovolníků ke své dobrovolnické činnosti v Junáku

Tento předpoklad se potvrdil, všichni dotazovaní souhlasili, že skautská výchovná metoda vytváří a podporuje jejich vztah k dobrovolnictví a většina respondentů také potvrdila vliv skautských hodnot a ideálů. Nepotvrdila se však teze, nutnosti vnímat dobrovolnictví na základě výchovy vyplývající ze skautských hodnot. Dále se objevil fakt, že každého z respondentů ze skautské výchovné metody motivuje trochu něco jiného.

VO3: Dobrovolníci chápou možnost vzdělávání v Junáku při i mimo vykonávání své dobrovolnické činnosti, jako možnost svého osobního rozvoje

Tento předpoklad se potvrdil. 4 z 5 respondentů tak vzdělávání v Junáku skutečně vnímají, odlišné jsou jen charaktery toho, co vnímají dobrovolníci v Junáku jako vzdělávání.

VO4 Dobrovolníci mají pocit, že mají ve své činnosti podporu Junáka a vnímají jistotu v několika základních oblastech (jako je například technické zázemí, možnosti pomoci v případech krize, usnadnění vnitřní komunikace či propagace aj.)

Předpoklad fungování hygienických faktorů v Junáku se také potvrdil.

Výsledek výzkumné sondy je takový, že se ve všech případech předpoklady výzkumných otázek potvrdili. Neznamena to však, že by se respondenti vždy stoprocentně shodovali s předpoklady, ale naznačuje to fakt, že analýza stávající situace motivace dobrovolnictví v Junáku byla mířená na klíčové oblasti, které dobrovolníky v Junáku motivují. Výzkumná sonda tak splnila svůj účel obhájit jednotlivé oblasti motivace dobrovolníků a vyhledat části, kterým se při porovnání analýzy a výzkumné sondy a především při vytváření motivačního systému věnovat.

6.2 Porovnání výsledků výzkumné sondy a analýzy

Mentoring koučing a leadership

Ve výzkumné sondě se potvrdili předpoklady vycházející z analýzy situace, potvrdilo se také, že dobrovolníci vnímají skautské autority odlišně od autorit pedagogů či rodičů, že jsou autority založené na vzájemném přátelství, a že skautští vedoucí bývají pro skauty životními vzory. Ač jistě ctí takový vztah principy zmiňovaných přístupů koučinku, mentoringu a leadershipu. Nikdo z respondentů nevyjádřil vlastní zkušenost s koučinkem či mentoringem v Junáku, respondenti se vyjadřovali pouze ke vztahu s vůdcem, tedy k vůdcovství (leadershipu) samotnému. Vysvětlují si to tak, že ač Junák ve svých metodikách a ve svých projektech jako je v analýze zmíněný skautský mentoring pro střediskové vedoucí zajisté pracuje. Pro motivaci činovníků je důležitější samotná oblast vztahu s autoritami, nikoliv přesné metody, se kterými vůdci pracují.

Skautské ideály a hodnoty a skautská výchovná metoda

Ve výzkumné sondě se mi potvrdilo, že je třeba oblast skautské výchovné metody a oblast skautských ideálů a hodnot zvlášť, tak jak jsem činila v analýze stávající situace. V první řadě je důležité zmínit, že skautská výchovná metoda je pro dobrovolníky motivující právě pro svou různorodost. Protože stmeluje prvky, které jsou důležité jak pro výkonově zaměřené dobrovolníky, tak pro dobrovolníky zaměřené na vztahy, tak pro

dobrovolníky, kteří ve skautingu nacházejí nějaké odborné znalosti, tak pro dobrovolníky s touhou objevovat a vytvářet nové věci. Charakterizovala jsem tak čtyři možné teorie motivačních typů podle Plamínka. Tento jev se v analýze logicky nemohl projevit, ale při osobních rozhovorech bylo možné u jednotlivých respondentů tuto různorodost jejich motivace pozorovat.

V druhé řadě je dobré vnímat postavení hodnot a ideálů. Každý jedinec potřebuje jako součást vlastní identity nějaké mravní, případně duchovní hodnoty. Skautské hodnoty se činovníkům samozřejmě nabízejí jako první. Pokud je dobrovolník přijme za své, jak se děje v případě všech respondentů a je tomu tak i u samotné autorky, dá se říci, že skauting se stává pro dobrovolníka nejen zájmem, ale i stylem života. Pak také dobrovolnictví, které ke skautingu neodmyslitelně patří, se pro dobrovolníky stává běžnou součástí života. V analýze se mi podařilo najít oblasti, v nichž je dobrovolnictví ve skautských ideálech zakotveno a ve výzkumném šetření se mi podařilo nalézt tento jev: „dobrovolnictví jako součást skautského životního stylu“. Důkazem je tomu výpověď popsaná ve výzkumné sondě, kdy respondentka uvádí, že dlouhou dobu dobrovolnictví nevnímala jako něco zvláštního, protože to pro ni byla přirozená součást života. Pokud se tak stane, dobrovolník nepotřebuje pro svou činnost vyhledávat motivaci, jelikož je součástí vlastního přesvědčení a jeho vlastní identity. Nacházení vlastní identity, rozvoj duchovní hodnot, je také jistě součástí rozvoje vlastní osobnosti a splňuje tak definici „motivátory“ v Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii.

Vzdělávání v Junáku

Zatímco jsem se v analýze snažila vyhledat veškeré oblasti a možnosti, jak se v Junáku vzdělávat. V části výzkumné sondy jsem objevila opět nový fakt, který jsem v analýze nezmínila a to, že samotná dobrovolnická činnost je vzděláváním. Člověk při ní nutně získává nové vědomosti a dovednosti.

Zároveň mě tak napadla nepřímá související teorie, že tyto dvě možné oblasti vzdělávání otevírají možnost motivačním teoriím faktoru X a Y. Kdy Junák nabízí vzdělávání systematické a kontrolované, kdy je vzdělání podmínkou pro vykonávání určité funkce v Junáku, jímž je právě absolvování jednotlivých kurzů a kvalita vzdělávání musí být uznaná jednotlivými zkouškami, je tedy kontrolovatelná. Dobrovolník tak v systému

může podléhat neustálé vnější motivaci. Ale zároveň nabízí vzdělávání s čistě dobrovolnou povahou. Pouze věnuje svým dobrovolníkům podněty pro jejich osobní vzdělávání. Dobrovolník pak volí cestu vzdělávání jako vlastního seberozvoje, podle svých požadavků, skrze získávání zkušeností při organizaci různých akcí, využívání nabízených vzdělávacích aktivit. Jeho samotná aktivita při dobrovolnictví je motivující pro to se vzdělávat a naopak vzdělávání otevírá bránu dalším možnostem dobrovolných aktivit. Dále lze konstatovat, že vzdělávání samotné, je-li vnímáno jako rozvoj, čemuž tak dle výzkumné sondy je, také splňuje povahu „motivátorů“ v dvoutaktové motivační teorii.

Hygienické faktory

Ve výzkumném šetření se potvrdilo, že Junák splňuje základní požadavky pro spokojenost svých dobrovolníků, dobrovolníci ve výzkumném šetření zároveň popsali podporu Junáka jako organizace právě v těch oblastech, které jsem již zmiňovala. Nutno ještě podotknout, že hygienické faktory jsou samozřejmě faktory, které společně s již zmiňovanými motivátory vytvářejí Herzbergův dvoufaktorový model.

Neznamená to však, že dobrovolníci v Junáku jsou vždy se svou motivací spokojeni. Na základě analýzy a výzkumného šetření se mi podařilo najít také pár kritických momentů, které by mohli naopak motivaci činovníků zhoršovat. Organizace dlouhodobě pracuje s motivací činovníků, už je to však horší s dobrovolníky, kteří se nechtějí věnovat přímé práci u středisek a oddílů, nebo se nechtějí věnovat práci s dětmi, přesto však mají potenciál být svou dobrovolnickou prací pro Junák užiteční, kterého však organizace nedokáže správně využívat a o takové dobrovolníky pak přichází.

7 Doporučení

V této části se budu věnovat především vytvoření motivačního systému. Nejdříve znikla doporučení, jak s motivací pracovat, která uvedu v této kapitole. Dále jsem vytvořila jednotný soubor vypsaných témat, kterým se v motivaci věnovat a ten jsem se snažila graficky znázornit v uceleném graficky znázorněném modelu.

Doporučení jsem v jednotlivých oblastech formulovala takto:

Leadership

Junák by si měl uvědomovat hodnotu vztahu dobrovolníků se skautskými autoritami. Trvale tento vztah podporovat a apelovat na udržení jeho charakteru, který je v rovině přátelství a respektování svých následovníků. Dále by se kromě zajištění trvalé kontinuity a předávání vůdcovských funkcí, měla zasadit i o předání hodnoty vůdcovství jako myšlenky pro navazování vztahu vůdce se svými následovníky ve smyslu leadershipu. Může tak činit například otevíráním témat leadershipu na vůdcovských kurzech, v metodických příručkách pro vůdce, skrze motivační články na svých webech a ve skautských časopisech.

Vzdělávání

Junák by se měl zasadit o to, aby si nejen uchoval své systematické vzdělávání, neustále ho rozvíjel a přizpůsoboval potřebám samotné organizace. Ale měl by také vzdělávání přizpůsobit moderní společnosti, vytvářet příležitosti pro vzdělávání při konkrétní dobrovolnické činnosti, nabízet vzdělávání, které dobrovolníky bude rozvíjet nejen ve skautských oblastech, ale i v oblastech, které ho zajímají, poskytovat prostor pro takové vzdělávání, které nemusí se skautingem přímo souviset, ale může sloužit pouze jako motivační nástroj, jako vnímání smyslu své dobrovolné práce pro rozvoj dobrovolníka samotného. Nástrojem může být odhalování získaných kompetencí při dobrovolnické práci formou přímě zpětné vazby, hodnocení kvality nejen celých oddílů, ale samotných dobrovolníků a jejich kompetencí, pořádání vzdělávacích akcí s jinými než jen skautskými tématy apod.

Podpora organizace

Junák by měl neustále odhalovat nové způsoby, jak může svým dobrovolníkům pomoci, trvale udržovat a rozvíjet svou podporu a její funkčnost v již zmíněných oblastech a vyhledávat svá slabá místa a prostor pro jejich zlepšení. Pro trvalé zlepšování podpory svých dobrovolníků je nutné především zjišťování jejich názoru na spokojenost skrze dotazníky, otevíráním a organizací debat se svými dobrovolníky, otevíráním diskusí na sociálních sítích, přitahováním zájmu svými medií, které slouží ke komunikaci.

Skautská výchovná metoda

V různorodosti skautské výchovné metody vidím velkou sílu Junáka, oslovuje tak široké spektrum dobrovolníků v klíčových oblastech jejich motivace. Toto by si měla organizace uvědomovat a pokusit se všechny její prvky uchovávat a snažit se plně je provázat s rozvojem a vzděláváním svých činovníků. Může tak činit na svých vůdcovských kurzech, upevňováním v oddílovém programu již u svých dětí, upozorňováním na její hodnotu skrze komunikaci skautských medií a formulováním ji v moderním soudobém jazyce, ale především trvalým vytvářením nových nástrojů pro její naplnění (například vytvářením akcí se zaměřením na prvky, které skautskou výchovnou metodu činí atraktivní i v moderní době – zaměřit se ve vztahu s přírodou více na současná témata ekologie, než na poznávání květin apod.)

Skauting jako životní styl

Organizace by se měla zaměřit, jak skauting ještě více promítnout do každodenního života svých dobrovolníků, tak aby se mohl stát skauting doopravdy životním stylem. Například zjišťovat jak nenásilně zapojit rodinu, přátele a běžnou práci do skautského života, více se dostat z kluboven a uzavřených místností do veřejného prostoru. Dále by se měla soustředit na udržení svých tradičních hodnot a víc je přiblížit modernímu životu, například její smysluplnou formulací ve skautských mediích, otevíráním témat duchovních a mravních hodnot v diskusích, vytvářením akcí se zaměřením na duchovní či mravní rozvoj. Vytvořila jsem tedy dokument, který zároveň splňuje prvky jednotného motivačního systému, vypovídá stručně o jednotlivých specifických motivace a zároveň byl čtenářsky atraktivní a pochopitelný. Je záměrně psaný ze strany samotného dobrovolníka, aby si organizace skutečně uvědomovala potřeby samotných dobrovolníků

7.1 Motivační systém

System je souborem vzájemně provázaných oblastí motivace dobrovolníků a jejich specifik.

Pro motivaci svých dobrovolníků se Junák snaží zajistit

... Leadership

- ✓ Dobrovolník chce následovat skautské authority a vnímá je jako vzor a oporu
- ✓ Dobrovolník má přátelský vztah se svými následovníky a respektuje je

... Vzdělávání

- ✓ Dobrovolník postupně získává potřebné kvalifikace pro vykonávání svých funkcí
- ✓ Dobrovolník má příležitost vzdělávat se v tom, co jeho samotného rozvíjí a zajímá
- ✓ Dobrovolník se vzdělává vykonáváním své dobrovolnické činnosti

... Podporu organizace

- ✓ Dobrovolník vnímá Junáka jako instituci, na kterou se může obrátit
- ✓ Dobrovolník cítí zájem organizace o jeho názory

... Skautské výchovnou metodu

- ✓ Dobrovolník vnímá alespoň nějaké z jejich prvků jako atraktivní
- ✓ Dobrovolník oceňuje různorodost metody a vidí v ní možnost vlastního rozvoje

... Skautské dobrovolnictví jako styl života

- ✓ Dobrovolník chápe hodnoty, které mu práce přináší
- ✓ Dobrovolník vnímá skautské dobrovolnictví jako běžnou součást jeho života

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se snažila o vypracování návrhu motivačního systému pro organizaci Junák – český skaut, z.s. Postupovala jsem od teoretického zpracování tématu motivace pracovníků a dobrovolnictví. Dále jsem pokračovala praktickou částí, kde jsem se současný stav motivace dobrovolníků snažila rozebrat analýzou situace motivace dobrovolníků. Z analýzy jsem vyvodila výzkumné otázky pro kvalitativní šetření, které jsem prováděla formou individuálních rozhovorů s dobrovolníky. Výsledky analýzy a výsledky výzkumného šetření jsem porovnála a na základě těchto výsledků vytvořila jednotlivá doporučení a konečně onen motivační systém.

V první kapitole práce jsem se věnovala obecným definicím, které souvisí s motivací. Dále jsem ujasňovala pojmy jako zaměstnanec, pracovník a dobrovolník a ještě se zabývala pojmy leadershipu, mentoringu a koučinku, jelikož jsem s nimi ve velkém množství pracovala v praktické části

Druhá kapitola se věnuje teoriím motivace, motivačním modelům, zabývám se zde různými pohledy autorů na dané téma a slouží jako soubor informací znalostí o pracovní motivaci, získaných studiem odborné literatury. Věnuji se zde také motivům dobrovolníků. Dále se v druhé části zabývám především Plamínkovou teorií o tom jak správně motivovat, vysvětluji jeho teorii základních pravidel motivace a uvádím jeho motivační typologii pracovníků

Ve třetí kapitole se snažím představit čtenářům, jak funguje nezisková organizace a její financování. Naznačit tak, že dobrovolnictví je pro fungování neziskových organizací nepostradatelné. Dále se v třetí kapitole věnuji problematice dobrovolnictví. Kde vysvětluji, co dobrovolnictví vlastně znamená, jaké jsou oblasti dobrovolnictví, jimž se dobrovolnické organizace v ČR věnují. Krátce také zmiňuji významný historický moment pro dobrovolnictví v ČR, jimž je rok 1989, kde krátce zmiňuji problematiku přerušení činnosti dobrovolnických organizací, kterou uvádím do souvislosti s organizací Junáka.

Čtvrtá kapitola je věnována charakteristice organizace Junák - český skaut, z.s., kde se věnuji skautské organizaci, ale také celému skautskému hnutí, abych vysvětlila principy fungování organizace. Dále se zabývám ekonomickou charakteristikou ve spojitosti s tématem a organizační strukturou, v závěru začínám téma dobrovolnictví v Junáku a otevírám toto téma pro analýzu současné situace motivace dobrovolníků v Junáku.

Pátá kapitola je věnována metodologii analýzy a výzkumného šetření. V úvodních podkapitolách popisují celkový průzkum a jeho jednotlivé fáze a zabývám se jeho cíly. Významnou částí této kapitoly je analýza současného stavu motivace dobrovolníků v organizaci, kdy podrobně rozebírám za pomoci dostupných dokumentů a analýz těchto dokumentů pět různých oblastí motivace v organizaci. Ty je nutné zmapovat pro stanovení výzkumných otázek, ale také pro splnění celkových cílů průzkumu. Průzkum završuji stanovením a obsahovou analýzou výzkumných otázek a přípravou na výzkumné šetření.

V šesté kapitole popisují výsledky výzkumného šetření obsahovou analýzou. V té se snažím odpovědět na jednotlivé předpoklady výzkumných otázek skrze názory respondentů, které jsem získala formou individuálních rozhovorů. Dále výsledky šetření porovnávám s výsledky analýzy a formou diskuse při porovnávání si vytvářím základ pro následné doporučení.

Doporučení se věnuji krátce, protože stěžejní náplní sedmé kapitoly je tvorba motivačního systému. Motivační systém zobrazuje oblasti motivace dobrovolníka v Junáku a jednotně definuje stěžejní oblasti a specifika motivace v Junáku. Systém by mohl být využitelný při strategických rozhodováních v Junáku jako nástroj pro jednotné směřování v práci s motivací skautských dobrovolníků, pro usnadnění personálních procesů v organizaci, mohl by mít ve vnitřní komunikaci, ale i v oblasti PR.

Cílem práce bylo teoreticky zpracovat motivaci pracovníků a dobrovolníků. Dále pak analýzou stávající situace motivace dobrovolníků v Junáku vyhledat zásadní témata a oblasti pro motivaci dobrovolníků. Následně výzkumnou sondou zjistit, které oblasti vnímají dobrovolníci jako motivační pro svou práci. A na základě zjištěných výsledků je v konečném důsledku hlavním cílem práce jednotně formulovat a definovat motivační systém Junáka. Hlavní cíl, jakožto i všechny dílčí se mi v práci podařilo splnit.

SEZNAM POVINNÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ATKINSON, Rita L. 2003. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd. V Portálu 1. Praha: Portál, ISBN 80-717-8640-3.
3. BOUKAL, Petr. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
4. ČESKO. PERPLEX [online]. © 2013. [cit.2015-05-06]. Dostupné z: <http://perplex.skauting.cz/>
5. ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České Republiky. 2006, částka 84 s. 3146. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast1>
6. DĚDINA, Jiří a Jiří DĚDINA. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, ISBN 80-247-1300-4.
7. FANDERLIK, Velen. 1991. *Listy Jurovi: Metodika výchovy v junáckém oddíle*. 5.vyd. Brno: Blok, ISBN 80-7039-036-06.
8. HESTIA.O dobrovolnictví. Hest.cz [online]. [cit.2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/cs-CZ/o-hestia/o-dobrovolnictvi>
9. HORSKÁ, Viola. 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.
10. HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1457-8.
11. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
12. JUNÁK – SVAZ SKAUTŮ A SKAUTEK ČR. *Výroční zpráva Junáka 2013*, Praha: Tiskové a distribuční centrum, ISBN 978-80-7501-058-2.

13. JUNÁK. Historie. Skaut.cz [online]. ©2011 Rok. [cit.2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.skaut.cz/skauting/o-skautingu/historie>
14. JUNÁK. *Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků Junáka*. 2013 Praha : Junák
15. KŘÍŽOVATKA. Persoodbor skautsky.Krizovatka.skaut.cz [online]. © 2014 [cit.2015-05-06]. Dostupné z: [http://krizovatka.skaut.cz/organizace/institute-organy/ustredni-organy/odbory/odbory-persoodborskautský institut](http://krizovatka.skaut.cz/organizace/institute-organy/ustredni-organy/odbory/odbory-persoodborskautský%20institut)
16. NAKONEČNÝ, Milan 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, ISBN 80-200-0592-7.
17. PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3447-7.
18. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. 2013. *Procházka: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
19. SKAUT.ORG. Skauting v ČR. Skaut.org [online]. [cit.2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.skaut.org/skauting.cr.php>
20. ŠANTORA, Roman. *Listy Jurovi*. Obchod.skaut.cz [online]. © 2015. [cit.2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.obchod.skaut.cz/publikace/inspirativni-cteni/listy-jurovi.html>
21. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
22. TOŠNAR, Jiří. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Portál, ISBN 80-717-8514-8.
23. TRUNEČEK, Jan. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-35-5.
24. TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

25. VOŇAVKOVÁ, Věra. 2005. *Tichou poštou: (několik dopisů o smyslu skautingu)*.
Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, ISBN 80-868-2599-X.
26. VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ. 2010.
Management a marketing pro neziskové organizace. České Budějovice, reg. č. pr.:
CZ.1.04/3.1.03/22.00130

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

1. **Junák – český skaut, z.s.** (v čele se **starostu Junáka** pořádá 1x za 3 roky **Valný sněm Junáka**, kterého se zúčastní zástupci jednotlivých Junáckých okresů – Okresních sněmů)
 - i. **Náčelnictvo Junáka** s náčelní, místonáčelní, náčelníkem, místonáčelníkem, pěti členkami náčelnictva a pěti členy náčelnictva volené na Valném sněmu Junáka
 1. **Výkonná rada Junáka** navržená starostou Junáka, který je jmenován Náčelnictvem
 - a. **Kancelář ústředí Junáka** řízená statutárním orgánem- **starostou Junáka**
 - i. **Ekonomické oddělení**
 - ii. **Správní oddělení**
 2. **Jednotky se specifickým výchovným zaměřením** (např. Tiskové a distribuční centrum Junáka)
 3. **Junácké kraje**, jejichž jednotliví zástupci jsou také členy náčelnictva, pořádají 1x za 3 roky **Krajské sněmy**
 - a. **Krajská revizní komise**
 - b. **Krajská rada**
 - c. **Junácké okresy**, které si 1x za 3 roky volí delegáty na **Krajské sněmy** a 1x za 3 roky volí delegáty na Valný sněm Junáka
 - i. **Okresní rada**
 - ii. **Okresní revizní komise**
 1. **Skautské středisko**, které si 1x za 3 roky na Střediskovém sněmu volí delegáty do **Okresního sněmu** a **vůdce střediska**
 - a. **Středisková revizní komise**
 - b. **Středisková rada** se svými členy – vedoucími oddílu a dalšími volenými činovníky
 - i. **Oddíl vedený vedoucím oddílu** se svým zástupcem pořádající **oddílové rady** se všemi svými členy **vedení oddílu** včetně rádců jednotlivých družin
 - ii. **Ústřední revizní komise** volena **Valným sněmem**
 - iii. **Rozhodčí a smírčí rada** Junáka volena **Valným sněmem**

Přílohu č. 2 – Výroční zpráva Junáka 2013

pasiva	rok 2011	rok 2012	rok 2013
základní jmění	68 915	70 847	72 096
fondy organizace	5 877	7 284	8 280
oceňovací rozdíly z přecenění majetku	189	256	210
zisk běžného roku	446	1 107	1 470
závazky	1 111	1 228	1 461
ostatní pasiva	1 270	1 140	1 078
	77 808	81 861	84 595

Náklady na provoz kanceláře, orgánů a činovníků ústředí (tis. Kč)

	rok 2011	rok 2012	rok 2013
materiál	138	192	100
vyhlášení	376	319	252
opravy	41	14	38
cestovné tuzemské	284	214	220
cestovné zahraniční	404	173	200
telefonní poplatky, poštovné	162	152	136
služby	3 115	3 015	3 129
nájem a související služby	518	493	526
propagace	177	175	122
mazy a pojištění	5 436	5 299	5 575
reprezentace, občerstvení	94	35	46
odjízdy	113	119	109
prodané zboží	31	26	25
tvorba úřelových fondů	456	1 267	480
ostatní náklady	287	109	120
celkem	11 631	11 502	11 078

S PENĚŽI I MAJETKEM ZACHÁZÍME ŠETRNĚ

Projekty podpořené z dotací státního rozpočtu (v tis. Kč)

Titul	Náklady projektu	Dotace
provozní náklady kanceláře, orgánů a činovníků ústředí	6 539	6 395
náklady na činnost nižších jednotek	96 701	14 441
opravy kluboven a základen	7 070	5 190
celostátní akce	1 833	422
projekty zaměřené na neorganizovanou mládež	1 508	625
vzdělávání vedoucích	5 335	2 342
mezinárodní aktivity	784	330
investiční projekty	7 237	4 840
projekt práce s dětmi ohroženými sociálním vyloučením	317	195
projekt mezinárodní spolupráce dobrovolníků	276	160
projekt sportovních a brambřích aktivit	447	280
celkem dotace ze státního rozpočtu	127 937	35 100

* 1 260 tis. Kč bylo využito na projekt rekonstrukce budovy pod správou ústředí, a proto není tato částka zahrnuta ve výnosech.

Rozvaha (v tis. Kč)

aktiva	rok 2011	rok 2012	rok 2013
nehmotný majetek	0	208	638
hmotný majetek	52 013	54 198	54 629
majetkové podíly	100	100	100
dlouhodobé půjčky	11 476	11 072	16 344
zásohy	141	114	89
hotovost a cenniny	439	205	311
běžné účty	1 576	4 517	3 626
krátkodobý finanční majetek	6 223	4 458	3 278
pohledávky	4 522	6 618	5 146
ostatní aktiva	529	369	434
	77 808	81 861	84 595

Dlouhodobé půjčky jsou poskytnuty organizačním jednotkám Junáka v souvislosti s uskutečněním projektů financovaných ze strukturálních fondů Evropské unie. Část z nich tvoří půjčka vlastním obchodním společnostem JUM, s.r.o.

JUNÁK STOJÍ NA DEMOKRATICKÝCH PRINCÍPECH

Náčelnictvo je představenstvem Junáka. Část členů náčelnictva je volena Valným sněmem Junáka (14 zástupců), další jsou delegováni zástupci krajů (14 zástupců). Náčelnictvo má zákonodárnou moc. Tvoří řády, pokyny, určuje strategická rozhodnutí organizace a jmenuje starostu.

Výkonná rada je tým manažerů skautské organizace. Orgán výkonné moci podporující starostu Junáka. Jeden manažer má na starost finance, další vzdělávání vedoucích, jiný inovace ve skautském programu. Výkonná rada drží patronát nad celostátními projekty a akcemi a podporuje svoji činností rozvoj organizace.

Starosta Junáka vede a sestavuje Výkonnou radu. Je zodpovědný za fungování kanceláře ústředí Junáka a je i jednatel celého organizace. Vystupuje za organizaci na veřejnosti.

Rozhodčí a smírčí rada (RSR) plní roli soudu. Řeší případné spory mezi členy nebo jednotkami Junáka. Dbá také na to, aby orgány Junáka ve svých rozhodnutích postupovaly v souladu s právním řádem ČR a stanovami Junáka.

Ústřední revizní komise (URK) dohlíží na veškeré hospodaření Junáka. Kontroluje, zda je účetnictví v pořádku. Dbá na účelné a hospodárné využívání dotací i dalších prostředků tak, aby pomáhaly Junáku plnit jeho poslání.

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

výnosy	rok 2011	rok 2012	rok 2013
členské příspěvky	9 438	10 120	11 263
tržby	58	90	167
darů a grantů	2 910	1 374	1 607
úroky	15	9	25
ostatní výnosy	204	133	93
výnosy z prodeje nemovitého majetku		3 247	
výnosy z prodeje cenných papírů	8 500	2 080	1 289
výnosy akci a projektů pod ústředím	8 340	3 006	1 639
dotace ze státního rozpočtu	34 193	34 267	33 840
celkem výnosy	63 657	54 306	49 903

náklady	rok 2011	rok 2012	rok 2013
provoz kanceláře, orgánů a činovníků ústředí	11 631	11 502	11 078
akce a projekty pod ústředím	11 728	5 472	4 798
náklady na prodaný nemovitý majetek		3 007	
zahraniční členské příspěvky	914	886	906
poskytnuté příspěvky	190	108	204
příspěvky na činnost Tiskového a distri. centra	3 800	3 400	4 030
náklady na prodej cenných papírů	8 416	1 991	1 203
dotace pro nižší organizační jednotky	26 732	26 833	26 214
náklady celkem	64 211	59 199	48 433

zisk běžného roku	rok 2011	rok 2012	rok 2013
	446	1 107	1 470

Příloha č. 3 - Scénář

Scénář – osobní rozhovory

Úvod

- ✓ představení tématu a výzkumného šetření
- ✓ ujistění o anonymitě a souhlas s nahráváním rozhovoru
- ✓ **představení respondenta:**
 - Představení respondenta: jeho jméno a věk
 - Délka praxe v Junáku

Motivační otázky na uvedení do tématu

- ✓ **Jakou svou dobrovolnickou činnost považuješ v Junáku za stěžejní?**
- ✓ **Co je pro tebe na ní zajímavé?**

Koučing, mentoring, leadership

- ✓ **Byl pro tebe někdo ze skautských autorit (skautský vedoucí, instruktor) tvým vzorem, nebo alespoň partnerem při rozhodování, či při získávání nových znalostí a zkušeností?**
- ✓ **A jak si jeho působení vnímal?**
- ✓ **Máš pocit, že se ti někdy podařilo navázat s nějakým ze svých svěřenců (dětí v oddíle/středisku, účastníkem kurzu, kde si byl(a)ve vedoucí pozici) takový vztah, kdy by tvé rady nebo názory vnímal soustavně pozitivně, nebo některé dokonce přijal za své?**
- ✓ **Pokud ano jaký ti navázání takového vztahu přineslo pocit?**

Skautská výchovná metoda, ideály a hodnoty

- ✓ **Jsou skautské hodnoty a ideály alespoň z většiny tvými vlastními ideály?**
 - **Jak tyto hodnoty ovlivňují tvůj vztah k dobrovolnictví v Junáku?**
- ✓ **Myslíš si, že tě Junák k dobrovolnictví vychoval nebo stále vychovává?**
 - **A jak?**

- **Je nějaký z prvků skautské výchovné metody (např. možnost pracovat v týmu, respektování mravních hodnot, vlastní sebezdokonalování, pobyt v přírodě, služba společnosti, možnost získávat nové a upevňovat staré kamarádské vazby) důvodem proč si se stal dobrovolníkem?**
 - **Pokud ano jaký nejvíce a proč?**
- **Je nějaký z prvků skautské výchovné metody důvodem, nebo proč stále jsi dobrovolníkem? Jaký/jaké a proč?**

Vzdělávání

- ✓ **Jaké je tvé nejvyšší dosažené skautské vzdělání?**
- ✓ **Pokud ano, tak jakým stylem jsi využil(a)/využíváš Junáka ve svém celoživotním vzdělávání?**
- ✓ **Je pro tebe možnost celoživotního vzdělávání v Junáku důležitá?**
 - **Pokud ano, tak proč?**
 - **Pomáhá ti vzdělávání v Junáku v tvém vlastním osobním rozvoji?**

Hygienické faktory

- ✓ **Víš o tom, zda Junák nabízí nějakou pomoc v případě krize?**
- ✓ **Využíváš služby skautISu?**
 - **Označil(a) bys ho jako ulehčení práce?**
- ✓ **Pokud bys chtěl(a) svůj oddíl/středisko nějakým způsobem propagovat, myslíš, že by ti Junák jako organizace, mohl nějakým způsobem pomoci? A jak?**
- ✓ **Komunikoval(a) si někdy z pozice dobrovolníka s ústředím Junáka?**
- ✓ **Jak s tebou ústředí Junáka komunikuje jako s dobrovolníkem?**
- ✓ **Cítíš, že ti Junák jako organizace práci se skautským oddílem ulehčuje, či nikoliv?**

Ukončení rozhovoru

Poděkování, rozloučení

Pozn.: Součástí otázek jsou rozvíjející otázky, které zajišťují, aby byly zjištěny odpovědi a názory v tématech týkajících se výzkumných otázek

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

	Strana
Tabulka č. 1	22
Obrázek č. 1	5
Obrázek č. 2	7
Obrázek č. 3	9
Obrázek č. 4	11
Obrázek č. 5	13
Obrázek č. 6	18
Obrázek č. 7	28

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze dne 6.5. 2015

podpis: Martina Růžičková

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis