

Καταγραφή κατανομή και αξιοποίηση του φοιτητικού ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου εκπαιδευτικού ιδρύματος για την διοργάνωση πανεπιστημιακού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης σε ετήσια βάση

του Σωτηρίου Α. Δημήτρη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 17 του Κανονισμού Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, στο οποίο περιγράφονται οι λόγοι και η διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 13/ 02 /2022

Ο Δηλών

Σωτηρίου Δημήτρης

Copyright © Σωτηρίου Δημήτρης, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύονται η αντιγραφή, η αποθήκευση και η διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπονται η ανατύπωση, η αποθήκευση και η διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα, που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο, εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του της Σχολής Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητα Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σωτηρίου Δημήτρης: Καταγραφή, κατανομή και αξιοποίηση του φοιτητικού ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου εκπαιδευτικού ιδρύματος, για την διοργάνωση πανεπιστημιακού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης, σε ετήσια βάση.

(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία εξετάζει την καταγραφή, κατανομή και αξιοποίηση του φοιτητικού ανθρώπινου δυναμικού ενός δημοσίου εκπαιδευτικού ιδρύματος, για την διοργάνωση πανεπιστημιακού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης σε ετήσια βάση. Η διεξαγωγή της έρευνας γίνεται μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας α) εναλλακτικών θεωριών παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στο πλαίσιο του εθελοντισμού και β) συναφών εμπειρικών ερευνών που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως οδηγοί καλών πρακτικών. Αναφορικά με το επιλεγόμενο μοντέλο αυτό που επιλέχθηκε ήταν το μοντέλο του εθελοντισμού και της παρακίνησης Αναφορικά με τον αριθμό των εθελοντών ο οποίος εκτιμάτε σε εκατόν δεκαεννέα (119) ενώ οι ρόλοι τους σε δεκατέσσερις (14). Τέλος ο σχεδιασμός της διοργάνωσης περιλάμβανε έξι βδομάδες Τέλος από την συζήτηση των ευρημάτων προκύπτει ότι, προκειμένου για την διοργάνωση μιας ομάδας, οι συμμετέχοντες σε αυτήν θα πρέπει, πρώτα και κύρια, να αρχίσουν να βοηθούν στην διασφάλιση της ορθής κατανομής του φόρτου εργασίας, να προετοιμάζονται αρκετά πριν από την λήψη μιας απόφασης και να είναι σε θέση να αλλάζουν αποφάσεις με βάση τις νέες πληροφορίες, οι οποίες γίνονται γνωστές.

Λέξεις Κλειδιά: *Πανεπιστημιακός αθλητισμός, Διοργάνωση πρωταθλήματος, Καλαθοσφαίριση*

ABSTRACT

Sotiriou Dimitrios: Registration, Distribution and Utilization of the Human Resources of a Public Educational Institution, for the Organization of a University Basketball Championship, on an Annual Basis.

(Under the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The present work examines the recording, distribution and utilization of the student human resources of a public educational institution, for the organization of a university basketball championship on an annual basis. The research is conducted through a review of the literature a) alternative theories of human resources motivation, but also in the context of volunteering and b) related empirical research that could serve as guides to good practice. Regarding the chosen model, what was chosen was the model of volunteering and motivation. The estimated number of volunteers is one hundred and nineteen (119) while their roles are fourteen (14). What is more, the planning of the event has taken six weeks. Finally, the discussion of the findings shows that in order to organize a group, its participants should, first and foremost, begin to help ensure the proper distribution of the workload, to prepare well before making a decision and to be able to make decisions based on new information that becomes known.

Keywords: University athleticism, Tournament organization in Sports, Basketball

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

iv

v

vi

1

1

2

2

5

5

6

6

9

12

14

15

15

21

23

31

33

37

39

41

43

45

47

48
50
51
51
52
55
57
58
59
60
60
61
61
63
63
64
66

1 ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΩΝ ΠΡΩΤΑΘΛΗΜΑΤΩΝ

Τοποθέτηση του προβλήματος

Παραδοσιακά, το Πανεπιστήμιο έχει συνδεθεί στη συλλογική μνήμη και συνείδηση με την παροχή υψηλού επιπέδου σπουδών. Πρόκειται, αναμφίβολα, για την κυριότερη αποστολή του στα πλαίσια των ανθρώπινων κοινωνιών, αφού προσφέρει ανώτατες σπουδές σε όλο το φάσμα των επιστημών, θεωρητικών και θετικών. Σήμερα, πλέον, ένας φοιτητής ή μια φοιτήτρια μπορεί να πραγματοποιήσει σπουδές πτυχιακού, μεταπτυχιακού, διδακτορικού ή, ακόμη, και μεταδιδακτορικού επιπέδου, ενώ, παράλληλα, ένα Πανεπιστήμιο στεγάζει ερευνητικά κέντρα και δρομολογεί ερευνητικά προγράμματα.

Εκτός, όμως, από την παροχή ολοκληρωμένων προγραμμάτων σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το σύγχρονο Πανεπιστήμιο παρέχει στους φοιτητές τη δυνατότητα άσκησης και συμμετοχής σε αθλητικές δραστηριότητες σε δικούς του χώρους. Πρόκειται για τον πανεπιστημιακό αθλητισμό, τον αθλητισμό που πραγματοποιείται εντός του Πανεπιστημίου, με τη συμμετοχή φοιτητών και φοιτητριών.

Μάλιστα, την επαύριον του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, συγκροτείται η Διεθνής Ομοσπονδία Πανεπιστημιακού Αθλητισμού. Η Ομοσπονδία αυτή εδρεύει αρχικά στις Βρυξέλλες και διατηρεί την έδρα της στην πρωτεύουσα του Βελγίου έως το 2011. Έκτοτε, η έδρα της Διεθνούς αυτής Ομοσπονδίας βρίσκεται στην Λωζάνη, διεθνώς γνωστή πόλη της γαλλόφωνης Ελβετίας. Σε υπερεθνικό επίπεδο, αυτή η μορφή αθλητισμού πραγματώνεται με ποικίλα αθλήματα. Έτσι, ένας φοιτητής ή μια φοιτήτρια σε Πανεπιστήμιο της αλλοδαπής μπορεί να ασχοληθεί με την καλαθοσφαίριση, το ποδόσφαιρο, το ράγκμπι ή την κολύμβηση.

Στη Ελλάδα, δεν υφίσταται, τουλάχιστον μέχρι τη στιγμή που γράφονται οι γραμμές αυτές, ένας εθνικός φορέας που να συντονίζει οργανωμένα και συντεταγμένα τη σχετική δράση των Πανεπιστημίων μας. Τούτο, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι τα ελληνικά Πανεπιστήμια δεν μεριμνούν για την δρομολόγηση και την υλοποίηση προγραμμάτων πανεπιστημιακού αθλητισμού. Ειδικότερα στην καλαθοσφαίριση, που είναι και το κατ' εξοχήν αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, υπάρχουν δημόσια Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) που σχεδιάζουν και υλοποιούν σχετικά προγράμματα εκγύμνασης των φοιτητών και των φοιτητριών

τους. Επί παραδείγματι, η Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων προάγει οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες στον ιδιαίτερο χώρο της καλαθοσφαίρισης (Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 2021). Γενικότερα η έρευνα για τον Πανεπιστημιακό Αθλητισμό ενώ στο εξωτερικό είναι αρκετά ανεπτυγμένη (Umbach, Palmer, Kuh, & Hannah, 2006; Lederman, 2005; Estler, & Nelson, 2005) στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Η παρούσα λοιπόν μελέτη αφορά στο Πανεπιστημιακό Αθλητισμό.

Προσδιορισμός του προβλήματος

Η διοργάνωση ενός εσωτερικού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης σε ένα αθλητικό περιβάλλον ενώνει τους φοιτητές γιατί τους ωθεί να οργανώσουν ομάδες και να λειτουργούν ομαδικά, τους ενθαρρύνει να ασχοληθούν με τον αθλητισμό και επεκτείνει την πρόσβαση στον αθλητισμό από τους αρχάριους μέχρι τους πιο προχωρημένους. Αν δεχθούμε ότι ο Πανεπιστημιακό Αθλητισμός είναι σύμφυτος με τις ευρύτερες εκπαιδευτικές απαιτήσεις του κάθε πανεπιστημιακού προγράμματος τότε ο σκοπός της διοργάνωσης ενός πρωταθλήματος είναι να εκπαιδεύσει τους φοιτητές σε ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την οργάνωση και τον συντονισμό μίας ομάδας, την αγωνιστική προετοιμασία της ομάδας καθώς επίσης τους παρέχει γνώσεις κριτών αγώνων, διαιτητών αγώνων, ηλεκτρονικής και έντυπης αθλητικής δημοσιογραφίας, στατιστικής παιχνιδιών καλαθοσφαίρισης καθώς και εκπροσώπησης αθλητών. Ουσιαστικά στο πλαίσιο του Πανεπιστημιακού αθλητισμού, θα μπορούσε να επιτευχθεί η παρότρυνση και η ενθάρρυνση των φοιτητών να έχουν ενεργή συμμετοχή στον αθλητισμό είτε σε αγωνιστικό είτε σε ερασιτεχνικό επίπεδο. Η αξιολόγηση της επίτευξης της ενεργούς εμπλοκής των φοιτητών με τον αθλητισμό επαληθεύεται με από τυχόν ενεργοποίησης και δραστηριοποίησης των φοιτητών σε αντίστοιχες Αθλητικές Ενώσεις, Ομοσπονδίες και Συλλόγους. Η παρούσα λοιπόν έρευνα επικεντρώνεται στο πως μπορεί να διοργανωθεί ένα τουρνουά Μπάσκετ στο πλαίσιο του Πανεπιστημιακού Αθλητισμού.

Διατύπωση σκοπού και ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας

Κάθε χρόνο, εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο προσφέρουν χρόνο και προσπάθεια σε οργανισμούς, οι οποίοι παρέχουν βοήθεια σε άτομα και ομάδες που έχουν ανάγκη, με τη μορφή κοινωνικής υποστήριξης, φυσικής βοήθειας, οργάνωσης

και παροχής συμβουλών, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι ομαδικές δραστηριότητες μπορούν να λειτουργήσουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Σε πολλούς τομείς, οι βασικές δραστηριότητες της ζωής των ανθρώπων θα διαταραχθούν εάν οι εθελοντές δεν είναι παρόντες για να παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια. Παραδείγματα χάριν, σχολεία, κλινικές υγείας, καταφύγια ζώων και ευάριθμοι άλλοι οργανισμοί στηρίζονται, σε μεγάλο βαθμό, στην εργασία εθελοντών (Wicker, 2017).

Οι εθελοντές σήμερα αποτελούν ένα βασικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι κυβερνήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο μειώνουν το κόστος και τις δημόσιες δαπάνες, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τώρα αυξανόμενες πιέσεις για την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο όσον αφορά το αμειβόμενο προσωπικό τους, αλλά και στη διαχείριση των εθελοντών τους. Υποστηρίζεται συχνά ότι οι εθελοντές αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και, παρόλο που τείνουν να επιτελούν τα καθήκοντά τους χωρίς να δημιουργούν αίσθημα ανησυχίας στους δικαιούχους του μη κερδοσκοπικού οργανισμού, το HR Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι πιθανό να μπορεί να διαδραματίσει ένα βασικό ρόλο στη διευκόλυνση της συμμετοχής τους. Ενώ, κατά το παρελθόν, οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις είχαν επικεντρωθεί στην προώθηση και την υλοποίηση του οράματός τους για το μέλλον, στις ημέρες μας αρχίζουν να αναγνωρίζουν τη σημασία της εφαρμογής μιας πιο επαγγελματικής προσέγγισης στη διαχείριση των εθελοντών, προκειμένου να υλοποιήσουν το όραμα αυτό (Alfes, Antunes, & Shantz, 2017).

Η αυξανόμενη έμφαση στην επαγγελματική διαχείριση των εθελοντών στην πράξη συνοδεύεται από ένα αυξανόμενο σώμα έρευνας που υποδηλώνει ότι οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα των εθελοντών. Επί παραδείγματι, η έρευνα αποκάλυψε τη δυνατότητα των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού να επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση που αντλούν οι εθελοντές από το ρόλο τους, τη δέσμευσή τους στον οργανισμό και την πρόθεσή τους να παραμείνουν εθελοντές (Miao, Schwarz, & Schwarz, 2020).

Στην βάση των παραπάνω η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στον σχεδιασμό της διοργάνωσης ενός τουρνουά Μπάσκετ στο πλαίσιο του

Πανεπιστημιακού Αθλητισμού στη βάση του εθελοντισμού. Ειδικότερα το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνα αφορά στις θεωρητικές αρχές πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η επιλογή τους και η παρακίνηση των εθελοντών που θα εμπλακούν στην διοργάνωση του Τουρνουά.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά αυτόν καθαυτό τον σχεδιασμό και την εμπλοκή των εθελοντών σε ρόλους και θέσεις. Δηλαδή τα θέματα που σχετίζονται με αυτή όπως για παράδειγμα διαδικασία, κίνητρα, τρόποι ενίσχυσης κ.ά. Ένα διαρκές θέμα που αφορά τα κίνητρα είναι η διάκριση μεταξύ ενδογενών και εξωγενών παρακινήσιμων συμπεριφορών. Το εγγενές κίνητρο αναφέρεται σε ενέργειες που αναλαμβάνονται, επειδή είναι εγγενώς ενδιαφέρουσες ή/και ικανοποιητικές. Το αντικείμενο, λοιπόν, βρίσκεται στην ίδια τη συμπεριφορά και η συμμετοχή στη συμπεριφορά είναι ευχάριστη και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μορφή αυτο-έκφρασης. Αντίθετα, συμπεριφορές με εξωγενή κίνητρα είναι εκείνες που αναπτύσσονται για να επιτευχθεί ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα. Η δραστηριότητα πραγματοποιείται με σκοπό να κερδίσει μια συγκεκριμένη ανταμοιβή που έχει κάποια καθοριστική αξία (Tayetal, 2017).

Συνολικά, μία από τις ισχυρότερες ανταμοιβές που προκύπτει από τον εθελοντισμό είναι το αίσθημα ότι μπορείς να βοηθήσεις τους άλλους, γεγονός που οδηγεί σε συναισθήματα προσωπικής ικανοποίησης και ευχαρίστησης (Dasietal, 2020). Παλαιότερες έρευνες θεώρησαν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι σημαντικές. Έκαναν σύγκριση ανάμεσα στους αμειβόμενους υπαλλήλους και στους εθελοντές σε έναν οργανισμό υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης στην Αυστραλία και διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση ήταν ισχυρότερος δείκτης της ικανοποίησης από την εργασία και την πρόθεση να παραμείνουν ως εθελοντές, συγκριτικά με τους έμμισθους συμμετέχοντες. Ανέφεραν ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο αντικατοπτρίζει τη «συμβολική πληρωμή» που λαμβάνουν οι εθελοντές για τη δέσμευσή τους σε εργασίες. Ορισμένες μελέτες επιβεβαιώνουν αυτόν τον ισχυρισμό. Εκτός από την αναγνώριση των συνεισφορών τους, η έρευνα διαπίστωσε ακόμη ότι οι εθελοντές των εκδηλώσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο αντλούν κίνητρα από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και τη σαφή επικοινωνία για το τι αναμένεται από αυτούς (Lietal, 2019). Στην βάση των παραπάνω το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας αφορά στο πως θα παρακινήσουμε τους

φοιτητές-τριες να συμβάλλουν στην διεξαγωγή ενός τουρνουά Μπάσκετ στο πλαίσιο του Πανεπιστημιακού Αθλητισμού

Σημασία και Πρωτοτυπία

Δεν θα ήταν αυθαίρετο να υποστηριχθεί ότι η σημασία και η πρωτοτυπία της παρούσης έρευνας στην εμπειρική χρήση του Μοντέλου Ικανότητας, Παρακίνησης και Ευκαιρίας. Πιο συγκεκριμένα, στις παραγράφους που ακολουθούν επιχειρείται η εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου στην διοργάνωση ενός εθελοντικού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης στο πλαίσιο ενός δημοσίου Πανεπιστημίου.

Περιορισμοί έρευνας

Όπως κάθε έρευνα έτσι και αυτή έχει τους περιορισμούς της. Ως περιορισμό ορίζουμε τις αδυναμίες ή τις επιδράσεις που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον ερευνητή. Σε μια εμπειρική έρευνα οι περιορισμοί σχετίζονται με τις οριοθετήσεις του ερευνητή όπως για παράδειγμα τους εννοιολογικούς και λειτουργικούς ορισμούς. Σε μια όμως θεωρητική έρευνα όπως η παρούσα οι περιορισμοί έχουν να κάνουν με το επιλεγόμενο σκοπό της έρευνας αλλά κυρίως το επιλεγόμενο θεωρητικό πλαίσιο. Με απλά λόγια ο κυριότερος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι επιλέχθηκε ένα συγκεκριμένο μοντέλο στη βάση μιας συλλογιστικής. Αν είχε επιλεγεί ένα άλλο θα μπορούσαν να είχαν προκύψει άλλα ευρήματα. Η επιλογή ενός άλλου μοντέλου μπορεί να αποτελέσει μια άλλη έρευνα. Στην βάση αυτή παρουσιάζονται και οι παρακάτω προτάσεις.

2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ

Εθελοντισμός

Ο εθελοντισμός, ως έννοια, χάνεται στα βάθη της ιστορίας και εξαρτάται από την κοινωνική εξέλιξη του ανθρώπου. Η προσφορά του ανθρώπου προς τον συνάνθρωπό του αλλά και προς την κοινωνία, η οποία γίνεται συνειδητά και με ανιδιοτέλεια, αποτελεί τη βάση της έννοιας του εθελοντισμού. Αναφορικά με την Ελλάδα δεν υπάρχουν επίσημες και συστηματικές ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις για τον εθελοντισμό και παράλληλα δεν υπάρχει ενιαίο θεσμικό πλαίσιο. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τη μελέτη για την αποτύπωση της κατάστασης του Εθελοντισμού, που διεξήχθη με αφορμή το Ευρωπαϊκό Έτος Εθελοντισμού στην Ελλάδα το 2011 και στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την αναγνώριση, ανάδειξη και προώθηση του Εθελοντισμού.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Χάρτα για τα Δικαιώματα και τις Υποχρεώσεις των Εθελοντών ο εθελοντής είναι το άτομο που δραστηριοποιείται χωρίς κέρδος και οικονομική ανταμοιβή και προσφέρει «εαυτόν» προς όφελος της κοινωνίας. Παρόμοιος είναι και ο ορισμός του εθελοντισμού από την Ελληνική Ομοσπονδία των Μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων και συγκεκριμένα: *«εθελοντική δέσμευση ενός ατόμου να εργασθεί για μια συγκεκριμένη ή αορίστου χρόνου περίοδο, για το καλό της κοινωνίας χωρίς αμοιβή»*. Η προσφορά χρόνου και ενέργειας από τον εθελοντή συντείνει στην προσωπική του ανάπτυξη. Τέσσερα είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον επίσημο εθελοντισμό που πραγματοποιείται μέσω μη κερδοσκοπικών οργανώσεων ή προγραμμάτων σύμφωνα με τον Οργανισμό Volunteering Australia: α) δράσεις που γίνονται προς όφελος της κοινότητας και του εθελοντή, β) με την ελεύθερη βούληση του ίδιου του εθελοντή και χωρίς καταναγκασμό, γ) χωρίς οικονομική αμοιβή, και 4) μόνο σε θέσεις που προορίζονται για εθελοντές.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει επίσημος ορισμός για τον εθελοντισμό. Ωστόσο, το Άρθρο 2 του Χάρτη της Κοινωνικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της Κοινωνίας των Πολιτών, όπως αναπτύχθηκε από τον Εθνικό Οργανισμό για τον Εθελοντισμό «Έργο Πολιτών» δίνει έναν ορισμό για τον εθελοντισμό καθώς αναφέρει ότι *«Κάθε εθελοντική δράση υπηρετεί τους στόχους του κοινού καλού, είναι ενσυνείδητη και ανιδιοτελής, γίνεται με το πνεύμα της προσφοράς και υποστήριξης, πάντα με την ελεύθερη επιλογή και απόφαση του εθελοντή και του ατόμου που λαμβάνει την*

προσφορά της εθελοντικής δράσης. Ο εθελοντής οφείλει να έχει ακριβή αντίληψη των αναγκών που καλείται να καλύψει καθώς και των δικών του δυνατοτήτων». Οι παραπάνω ορισμοί δίνουν αξία στον άνθρωπο εθελοντή, ο οποίος προσφέρει τις υπηρεσίες του ενσυνείδητα και ανιδιοτελώς και πάντα με γνώμονα το όφελος του συνανθρώπου του, του περιβάλλοντος και κατ' επέκταση του κοινωνικού συνόλου. Ο εθελοντισμός εμπεριέχει χαρακτηριστικά όπως η ευσυνειδησία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία σκέψης, έκφρασης και πράξης και πρέπει να συνυπάρχει με τον επαγγελματισμό. Η ανάπτυξη επαγγελματισμού, η ενδυνάμωση καθώς και η διατήρηση της θέλησης των ανθρώπων να συνεισφέρουν σε συλλογικό επίπεδο δύναται να επιτευχθεί μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των εθελοντών. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα και στους ίδιους τους εθελοντικούς οργανισμούς να είναι ευέλικτοι, να εξελίσσονται και οι δράσεις τους να έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Η Αθηναϊκή δημοκρατία του 5ου αι. π.Χ. αποτελεί την απαρχή του εθελοντισμού στην Ελλάδα, στην οποία οι πολίτες κατείχαν εθελοντικά σημαντικές δημόσιες θέσεις. Μεταγενέστερα και ειδικότερα κατά τον 18ο αιώνα ιδρύθηκαν οι πρώτες ΜΚΟ στις ΗΠΑ, στην Αγγλία και τη Γαλλία έχοντας ως στόχο την κατάργηση του δουλεμπορίου και της δουλείας. Όσον αφορά στο νέο Ελληνικό κράτος κατά τον 19ο αιώνα, αυτοί που βοήθησαν στην ανασυγκρότηση του κράτους μέσα από δωρεές μεγάλων χρηματικών ποσών, τόσο για εκπαιδευτικούς όσο και για πολιτιστικούς σκοπούς, ήταν οι μεγάλοι εθνικοί ευεργέτες. Σήμερα, ωστόσο, εξαιτίας της δυσμενούς κοινωνικό-οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η χώρα, η σημασία του εθελοντισμού αποκτά προστιθέμενη αξία.

Στην έρευνα «Volunteering in the European Union», που πραγματοποιήθηκε στις 27 χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) το 2010, υπολογίζεται ότι περίπου το 23% των Ευρωπαίων, ηλικίας πάνω από 15 ετών, συμμετέχουν σε εθελοντική εργασία (GHK, 2010). Το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί σε 92 με 94 εκατομμύρια άτομα τα οποία συμμετέχουν εθελοντικά σε διάφορες δραστηριότητες. Η αποτύπωση του εθελοντισμού στις χώρες μέλη της ΕΕ είναι διαφορετική και ως εκ τούτου η σύγκριση μεταξύ των χωρών είναι δύσκολη.

Η κατανόηση και η αξιολόγηση του εθελοντισμού καθώς και των συμπεριφορών διαφόρων ατόμων σχετικά με το θέμα επιτυγχάνεται με την εξέταση των διαφορετικών προσεγγίσεων. Από τη μελέτη των Angermann και Sittermann

(2010), που βασίστηκε σε έρευνα στην ΕΕ, προκύπτει ότι στα κράτη μέλη της ΕΕ υπάρχει διαφορά σχετικά με το τί είναι εθελοντισμός, τη στάση και τον ρόλο του κράτους απέναντι στον εθελοντισμό και στην προώθησή του μέσα από ένα καλό νομοθετικό πλαίσιο και συνεργασίες μεταξύ κράτους και ΜΚΟ. Η Γερμανία, Εσθονία, Γαλλία και Βέλγιο έχουν χαράξει στρατηγικές για τον εθελοντισμό και θεσπίζει προγράμματα για την προώθηση του εθελοντισμού, παρόλο που αυτές οι χώρες διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στον βαθμό όσο και στον σχεδιασμό των εθνικών τους στρατηγικών. Στην Πολωνία, Αγγλία, Δανία, Φινλανδία και Λετονία ο εθελοντισμός υπάρχει και συζητείται από τους πολιτικούς. Αντίθετα στην Σλοβενία, Ουγγαρία, Λουξεμβούργο, Σουηδία και Βουλγαρία το θέμα του εθελοντισμού κερδίζει έδαφος. Στην Κύπρο, Τσεχία, Ισπανία, Ρουμανία, Σλοβακία και Πορτογαλία δεν υπάρχουν εθνικές στρατηγικές εθελοντισμού, ενώ στην Ελλάδα υπάρχει έλλειψη συλλογικών διαδικασιών, κάτι το οποίο έχει επικριθεί, ενώ παράλληλα έχει τονισθεί η ανάγκη νομοθετικού πλαισίου.

Βάσει της μελέτης «Volunteering in the European Union» (GHK, 2010), «*οι εθελοντικές οργανώσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά προκλήσεων, όπως το ταίριασμα των αναγκών των εθελοντών και των ΜΚΟ*». Ορισμένες χώρες όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Ουγγαρία και η Μάλτα όχι μόνο αναγνωρίζουν την εθελοντική εργασία, αλλά οι φοιτητές μοριοδοτούνται ή παίρνουν κάποιο μάθημα που συνδέεται με εθελοντική εργασία. Στη Φινλανδία και την Ιρλανδία υπάρχουν ειδικά προγράμματα που γίνονται σε συνεργασία κράτους και ΜΚΟ με στόχο τη στήριξη των ΜΚΟ στη διαχείριση των εθελοντών.

Αναφορικά με την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους πολλές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις με πληθώρα εθελοντικών δράσεων και κύρια πεδία εφαρμογής το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Σε κάθε πεδίο εφαρμογής οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις έχοντας μορφή ιδρύματος, αστική /μη κερδοσκοπικής εταιρείας, σωματείου ή συλλόγου στηρίζουν τη δράση τους στην εθελοντική προσφορά των μελών τους.

Ο εθελοντισμός δεν είναι απλά ένας όρος, είναι στάση ζωής και δρα εποικοδομητικά στο κοινωνικό στερέωμα καθώς αφορά όλους ανεξάρτητα από κοινωνικές και οικονομικές διακρίσεις, προάγει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην προάσπιση των θεμελιωδών τους δικαιωμάτων και ενδυναμώνει την κοινωνική

αλληλεγγύη και συνοχή. Ο εθελοντισμός είναι συνδυασμός των εξής τριών διακριτών στοιχείων:

- Ο εθελοντισμός μπορεί να θεωρηθεί ως συνδυασμός ακτιβισμού και άμισθης εργασίας.
- Ο εθελοντισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ακτιβισμός και αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου
- Ο εθελοντισμός μπορεί να θεωρηθεί ως αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου και της ανιδιοτελής προσφοράς

Το Μοντέλο του Εθελοντισμού



Πηγή: <https://sites.google.com/site/erasmosveria/to-montelo-tou-ethelontismou>

Η σημασία του εθελοντισμού και οφέλη

Επί αρκετές δεκαετίες, η έρευνα σχετικά με τον εθελοντισμό και την εθελοντική συμμετοχή σε μια κοινότητα διεξήχθη από τη σκοπιά της Ψυχολογίας. Γενικό ήταν το συμπέρασμα, ότι οι κοινωνικές ενέργειες των εθελοντών προσφέρουν πολλά οφέλη όχι μόνο στις κοινότητες, αλλά και σε αυτούς τους ίδιους. Παρά το γεγονός ότι δεν υποστηρίζεται πως ο εθελοντισμός δεν παρουσιάζει κανένα κόστος και κανένα μειονέκτημα, η εθελοντική συμμετοχή σε μια προσπάθεια που βελτιώνει την ποιότητα ζωής στο εσωτερικό μιας κοινότητας έχει αποδειχθεί ευεργετική. Από την άποψη αυτή, το επόμενο βήμα έγκειτο στο να βρεθούν τρόποι για την προώθηση της εθελοντικής συμμετοχής σε μια κοινότητα και στο να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το πότε και γιατί η εθελοντική συμμετοχή οδηγεί σε αποτελέσματα μάλλον θετικά παρά μηδενικά ή αρνητικά (Μίαοetal, 2020).

Οι προσπάθειες για την ανάπτυξη μιας συνεχιζόμενης δέσμευσης για την προαγωγή της εθελοντικής κοινωνικής συμπεριφοράς μπορούν να λειτουργήσουν

καλύτερα εάν ξεκινήσουν νωρίς, ενθαρρύνοντας τους νέους να συμμετάσχουν σε τέτοιες ενέργειες. Η μοντελοποίηση της δωρεάς και του εθελοντισμού από τους γονείς, συμπεριλαμβανομένης της παροχής ευκαιριών στα παιδιά να εμπλακούν σε τέτοιες πρωτοβουλίες, μπορεί να θέσει το στάδιο για μεταγενέστερες κοινωνικές συμπεριφορές παιδιών. Παραδείγματος χάριν, παλαιότερες μελέτες κατέδειξαν μια έμμεση επίδραση του εθελοντισμού των γονιών στον εθελοντισμό των Ισραηλινών εφήβων. Αυτή η σχέση μεσολαβούσε από τα αισθήματα συμπάθειας των εφήβων και την αυτοαντίληψη της βοήθειας. Ο πολιτικός προσανατολισμός της οικογένειας μπορεί επίσης να συμβάλει στο πόσο συχνά κάνουν εθελοντισμό οι έφηβοι (Stukasetal, 2016).

Ένας τρόπος για την ευρύτερη συμμετοχή των πολιτών και της κοινότητας μπορεί να είναι μέσω δωρεών σε φιλανθρωπικά ιδρύματα επιλογής. Οι γονείς μπορούν να ενθαρρύνουν τους νέους να χρησιμοποιήσουν τα χρήματα που ξοδεύουν για ένα καλό σκοπό, με ευεργετικά μελλοντικά αποτελέσματα. Η διασφάλιση ότι τέτοιες ενέργειες αποδίδονται εσωτερικά σε κοινωνικά ζητήματα και όχι εξωτερικά, δηλαδή σε εξωγενείς ανταμοιβές ή πιέσεις, φαίνεται να είναι σημαντική από αυτήν την άποψη (Cycyotaetal, 2016).

Τα συναισθήματα ενσυναίσθησης ή συμπάθειας που προκύπτουν για όσους έχουν ανάγκη και εσωτερικευμένες κοινωνικές αξίες είναι πιθανόν να αυξήσουν τα ποσοστά εθελοντισμού και εθελοντικής συμμετοχής σε μια κοινότητα. Επιπλέον, τα παιδιά που αναπτύσσουν ασφαλή στυλ προσκόλλησης ως αποτέλεσμα των δεσμών που διατηρούν με τους γονείς τους, είναι πιο πιθανόν να προσφερθούν εθελοντικά αργότερα, σε μεταγενέστερα στάδια της ζωής τους (Stone & Olson, 2016).

Η κοινωνικοποίηση των νέων μπορεί, επίσης, να περιλαμβάνει την εισαγωγή τους σε ήδη υπάρχουσες κοινότητες. Οι θρησκευτικές οργανώσεις αποτελούν εξέχοντα παραδείγματα. Πράγματι, η συμμετοχή σε θρησκευτικού τύπου οργανώσεις έχει, εδώ και καιρό, συνδεθεί με τον εθελοντισμό και την κοινοτική συμμετοχή. Γεωγραφικές κοινότητες, όπως γειτονιές, κωμοπόλεις και πόλεις, προσελκύουν επίσης κατοίκους, νέους και ηλικιωμένους, μέσα από εκδηλώσεις και ευκαιρίες για συμμετοχή. Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες, μια ισχυρή αίσθηση κοινότητας σχετίζεται με τον αυξημένο εθελοντισμό. Αυτή η αίσθηση της κοινότητας μπορεί να βασίζεται στην τοποθεσία, όπως στη Μελέτη 1 των κατοίκων της κοινότητας συνταξιοδότησης, ή μπορεί να είναι μια κοινότητα επικεντρωμένη σε ένα σημαντικό

ζήτημα ή επίκληση, όπως στη Μελέτη 2, περιβαλλοντικών εθελοντών. Μελετητές έχουν περιγράψει πώς η κοινότητα μπορεί να είναι τόσο το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η συμμετοχή, όσο και η συνεχώς μεταβαλλόμενη συλλογική διαδικασία που οικοδομούν οι άνθρωποι μέσω των προσπαθειών τους και της ταυτοποίησής τους (Calligurietal, 2019).

Η οικοδόμηση μιας νέας κοινότητας ή η ενσάρκωση της αίσθησης της κοινότητας μπορεί να μην είναι τόσο εύκολη όσο η εισαγωγή νέων μελών σε ακμάζουσες, ήδη υπάρχουσες, κοινότητες. Είναι ήδη γνωστό ότι πολλοί εθελοντές προσλαμβάνονται από άτομα μέσα από τα κοινωνικά τους δίκτυα, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα επίπεδα του κοινωνικού κεφαλαίου συνδέονται με τη συμμετοχή. Παλαιότερες έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει εργαστήρια μικρών ομάδων για να καλλιεργήσουν μια ψυχολογική αίσθηση της κοινότητας σε άτομα που επιδεικνύουν ενδιαφέρον και ανησυχία για εκείνους που έχουν προσβληθεί από τον ιό HIV. Σε σύγκριση με τον έλεγχο χωρίς εργαστήριο, η παρέμβασή τους ενίσχυσε την αίσθηση της κοινότητας και, το σημαντικότερο, ενδυνάμωσε την πρόθεση να συμμετάσχουν σε διάφορες μορφές κοινωνικής δράσης, όπως η παροχή χρημάτων και ο εθελοντισμός για σχετικές κοινοτικές οργανώσεις.

Άλλοι μελετητές έκαναν έρευνα για τις πρωτοποριακές μελέτες του KurtLewin's, οι οποίες δείχνουν ότι οι ομαδικές αλληλεπιδράσεις αύξησαν την προθυμία των γυναικών να εξυπηρετούν τις τροφικές ανάγκες των οικογενειών τους κατά τη διάρκεια του πολέμου και απέδειξαν πως συζητήσεις διάρκειας τριάντα λεπτών για ένα πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών σχεδιασμένο να παρέχει ασφαλές νερό στις αναπτυσσόμενες χώρες θα μπορούσε να ενισχύσει τις τάσεις δράσης και την κοινωνική αναγνώριση στους μαθητές. Έτσι, η ένωση των ανθρώπων σε μικρές ομάδες και η συνεργασία τους για τη δημιουργία ενός συναισθήματος κοινής αίσθησης της κοινότητας μπορεί να ενισχύσει την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε μια κοινωνική δράση (Omotoetal, 2016).

Ακόμη, οι προσπάθειες για ενθάρρυνση των ανθρώπων να ταυτιστούν με μια τόσο μεγάλη ομάδα που να αναφέρεται σε όλη την ανθρωπότητα μπορούν να βοηθήσουν στην προαγωγή του εθελοντισμού σε παγκόσμια κλίμακα. Μελέτες, αποκάλυψαν, επίσης, ότι ένα ατομικό μέτρο διαφοράς της ταυτοποίησης με όλη την ανθρωπότητα προέβλεπε την προθυμία δωρεάς χρημάτων για διεθνείς προσπάθειες ανακούφισης. Τέτοιες προσπάθειες μπορεί να αντιπροσωπεύουν μια μορφή

«κολεκτιβισμού» ή δράσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση της ευημερίας μιας ομάδας (Vanderstichelen et al., 2018).

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εθελοντισμός

Παρά το γεγονός ότι οι μη κερδοσκοπικοί ερευνητές έχουν διερευνήσει το εάν η δυνατότητα των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αντίκτυπο σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για κάποιο χρονικό διάστημα, οι διαφορές στις αξίες, την αποστολή, την ταυτότητα, τους κοινωνικούς στόχους, τα αποτελέσματα και τα ιδεολογικά χαρακτηριστικά μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις άμεσες εφαρμογές της έρευνας HR (Alfesetal, 2017).

Από την άλλη πλευρά, άλλοι προτείνουν ότι υπάρχουν ακόμη πολλά στοιχεία να διδαχθούν από τις γνώσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι μεγάλοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί προσεγγίζουν συχνά θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού με τον ίδιο τρόπο που το πράττουν και οι κερδοσκοπικές εταιρείες συγκρίσιμου μεγέθους. Ένας τρόπος είναι να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο ισχύουν οι τρέχουσες θεωρίες Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού. Για παράδειγμα, οι ερευνητές θα μπορούσαν να διερευνήσουν το βαθμό στον οποίο ένα ισχυρό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα εθελοντισμού, στην οποία τα άτομα αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται στον οργανισμό και είναι πρόθυμοι να ανταποδώσουν, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο στις υπηρεσίες τους και καταγράφοντας υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Πράγματι, η έρευνα έχει δείξει ότι το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να χρησιμεύσει ως «ισχυρή κατάσταση», μειώνοντας έτσι τη σχετική επίδραση των κινήτρων επί των αποτελεσμάτων (Souto-Otero & Shields, 2016).

Οι ερευνητές θα μπορούσαν, επίσης, να εμπνευστούν από τις θεωρίες της δημόσιας διοίκησης στις προσπάθειές που καταβάλλουν προκειμένου να εξηγήσουν τις εθελοντικές συμπεριφορές. Οι ερευνητές ενθαρρύνονται να αναπτύξουν πλαίσια που βοηθούν στη θεωρητική αναγνώριση των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία σχετίζονται με τη διαμόρφωση των εθελοντικών αποτελεσμάτων. Τέλος, οι μελετητές καλούνται να εστιάσουν το συγγραφικό τους ενδιαφέρον στην κατανόηση του σχεδιασμού και του περιεχομένου των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και του αντίκτυπου τους στους εθελοντές (Skuraket al, 2019).

Η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών που περιλαμβάνονται στην συγκεκριμένη ανασκόπηση έχουν διερευνήσει άμεσες σχέσεις μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και εθελοντικών αποτελεσμάτων. Απαιτείται περισσότερη έρευνα για την κατανόηση των διαμεσολαβητικών μηχανισμών, μέσω των οποίων εκτυλίσσονται τα αποτελέσματα των πρακτικών HR. Παρά το γεγονός ότι η κατηγοριοποίηση των πρακτικών HR στο μοντέλο AMO είναι σύμφωνη με την προγενέστερη θεωρία και έρευνα, είναι πιθανόν ότι η ίδια πρακτική HR επηρεάζει τις εθελοντικές συμπεριφορές μέσω της ικανότητας, των κινήτρων ή /και της ευκαιρίας. Επί παραδείγματι, η έρευνα έχει δείξει ότι η εκπαίδευση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τις ικανότητες και των δύο εθελοντών και, επίσης, μπορεί να θεωρηθεί επιβράβευση (κίνητρο). Ομοίως, η ομαδική εργασία μπορεί να θεωρηθεί κίνητρο και ευκαιρία. Η εξέταση των διαμεσολαβητών θα επιτρέψει στους ανθρώπους να κατανοήσουν γιατί οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού (Shantzetal, 2019).

Η πλειοψηφία της έρευνας για τον εθελοντισμό έχει διεξαχθεί σε μεμονωμένους οργανισμούς, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το συγκεκριμένο περιβάλλον εθελοντισμού και δίχως να συγκρίνεται ο τρόπος με τον οποίο ο εθελοντισμός εκτυλίσσεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Λίγες μελέτες προσδιορίζουν τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των μη κερδοσκοπικών οργάνων που επηρεάζουν τις πρακτικές HR και το βαθμό αποτελεσματικότητάς τους στην προώθηση πολύτιμων εθελοντικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Το οργανωτικό μέγεθος, λόγω χάριν, είναι πιθανόν να παρουσιάζει αξιοσημείωτη σημασία, καθώς οι μελετητές έχουν προτείνει ότι το μέγεθος του οργανισμού είναι ο κύριος διαφοροποιητικός παράγων στην τυποποίηση και την υιοθέτηση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε μη κερδοσκοπικούς σκοπούς. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι πιο σχετική για μια διεθνή ΜΚΟ μεγάλης κλίμακας σε σύγκριση με μια μικρή τοπική φιλανθρωπική οργάνωση, καθόσον οι διεθνείς ΜΚΟ υποχρεούνται, διαρκώς και περισσότερο, να αποδείξουν ότι χρησιμοποιούν πρακτικές επαγγελματικής διαχείρισης στους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των δωρητών. Συναφώς, ο Μαρξ έχει δηλώσει ότι οι μικρότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσκολία στην πρόσληψη εθελοντών σε σχέση με μεγαλύτερα και πιο αναγνωρισμένα ιδρύματα, λόγω, πιθανώς, της επωνυμίας, της εμβέλειας και του

μάρκετινγκ. Παλαιότερες μελέτες, όμως, διαπίστωσαν ότι οι μεγάλες οργανώσεις έχουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στην προσέλκυση εθελοντών (Choetal, 2018).

Η έννοια της παρακίνησης και σχετικές έρευνες

Σε ότι αφορά την έννοια της παρακίνησης έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί. Όπως αναφέρουν οι Bartol και Martin (1998 όπως αναφ. Δημοπούλου, 2019) η παρακίνηση μπορεί να προσεγγισθεί, ως «*η δύναμη που διεγείρει τη συμπεριφορά, παρέχει καθοδήγηση στη συμπεριφορά και στηρίζει την τάση επικράτησης*» (σελ 56) ενώ οι Kreitner και Kinicki (2004 όπως αναφ. Δημοπούλου, 2019) ως «*ψυχολογικές διαδικασίες που δημιουργούν διέγερση, κατεύθυνση και επιμονή*» (σελ 56). Σε κάθε περίπτωση η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς αυξάνει και την ανταγωνιστικότητα.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αποτελούσε πάντα κυρίαρχο μέλημα των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό προσπάθησαν οι επιχειρήσεις αφενός να δημιουργήσουν όμορφα περιβάλλοντα στον χώρο εργασίας και αφετέρου να βρουν τρόπους που θα κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους τους, ώστε να πετύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα για την επιχείρηση και καλύτερη απόδοση για τους υπαλλήλους τους. Ωστόσο, ο κάθε εργαζόμενος είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Ο κάθε ένας από αυτούς ενώ λαμβάνει τα ίδια ερεθίσματα παρακίνησης μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα τον Maslow (Kinicki & Kreitner, 2008) η συμπεριφορά ενός ανθρώπου αποκτά σκοπό μέσα από την παρακίνηση. Η παρακίνηση άλλες φορές είναι μεγάλη, άλλες φορές μικρή, άλλες σχεδόν αμελητέα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλούς τομείς. Έτσι, μπορεί να παρομοιαστεί με μια μεταβλητή στο πεδίο των μαθηματικών, η οποία μεταβάλλεται συνέχεια. Η ύπαρξη της παρακίνησης, σύμφωνα με την οικονομία, είναι αναγκαία για το δυναμικό μιας επιχείρησης όταν αυτή στοχεύει στην ανταγωνιστικότητα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ορθή κατανομή των υπαλλήλων της ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

Οι συνθήκες εργασίας έχουν αλλάξει τα τελευταία 20 χρόνια καθώς οι επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να δίνουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε αυτοί να γίνονται πιο ενεργοί εργασιακά και να διέπονται από ενθουσιασμό. Άρα, η επιτυχία οφείλεται στην παρακίνηση, η οποία χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική παρακίνηση χαρακτηρίζεται από τη θέληση του υπαλλήλου

για εργασία και τον ενθουσιασμό του για την εργασία που προσφέρει. Η εξωτερική συνδέεται με την κάθε είδους ανταμοιβή που λαμβάνει ο υπάλληλος για την εργασία του, όπως είναι ο μισθός, τα «bonus παραγωγικότητας», οι συνθήκες εργασίας και η προαγωγή.

Κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας σε υπαλλήλους, που ρωτήθηκαν αν είναι διαθέσιμοι να μην εργάζονται αλλά να παίρνουν τα χρήματα που χρειάζονται για τις ανάγκες τους, το 63% απάντησε θετικά. Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας αποδεικνύει τη σημασία που έχει το χρήμα αφενός για την κάλυψη των αναγκών τους και αφετέρου ότι οι ανάγκες τους δεν ικανοποιούνται μόνο μέσω αυτού.

Το αποτέλεσμα μιας άλλης έρευνας, που διεξήχθη από το 1945 έως το 1965 στην Εταιρεία Φυσικού Αερίου στην Μιννεάπολη των Η.Π.Α. με συμμετοχή 44.000 εργαζομένων, ήταν εκπληκτικό καθώς αποδείχθηκε ότι το χρήμα, οι συνθήκες εργασίας και τα οφέλη δεν έπαιζαν σημαντικό ρόλο σε αντίθεση με τη σιγουριά, την προοπτική εξέλιξης και προαγωγής, η εργασία σε μια συγκεκριμένη εταιρεία και η φύση της ίδιας της εργασίας. Τα μοντέλα παρακίνησης, που έχουν καθιερωθεί και έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης, καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία που έχει η παρακίνηση.

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τεχνικές όπως οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προοπτικές εξέλιξης, η ασφάλεια και η μονιμότητα, οι οποίες όμως δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλους τους εργαζομένους, γιατί διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Η σημασία των διαφόρων παραγόντων παρακίνησης εξαρτάται από τις εκάστοτε αλλαγές στον χώρο εργασίας λόγω της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και εν γένει της οικονομίας.

Ο κυριότερος παράγοντας της παρακίνησης που συντείνει στην αποδοτικότητα και στον ενθουσιασμό των υπαλλήλων είναι ο οικονομικός. Ωστόσο, αυτός παραμερίζεται λόγω της υπάρχουσας ύφεσης στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο δυτικό κόσμο. Αντίθετα, στην παρούσα κατάσταση σημαντικός παράγοντας αναδεικνύεται η ασφάλεια και η μονιμότητα της θέσης εργασίας.

Εναλλακτικά μοντέλα διαχείρισης εθελοντών

Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού

Η δημιουργικότητα είναι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να επιτύχουν σε ανταγωνιστικές επιχειρηματικές συνθήκες.

Παλαιότερες έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότερες προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην εξερεύνηση των προγενέστερων της ατομικής δημιουργικότητας, ωστόσο οι συζητήσεις σχετικά με τις συνθήκες υπό τις οποίες αναδύεται η δημιουργικότητα της ομάδας αγνοούνται (Noeetal, 2017).

Με δεδομένη την επικράτηση ομάδων εργασίας και λαμβάνοντας υπ' όψιν το γεγονός ότι οι εταιρείες εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από ομάδες για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, εκτιμάται ότι μια διεξοδική κατανόηση της δημιουργικότητας των ομάδων έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τους μελετητές, όσο και για τους επαγγελματίες του χώρου (DeCenzoetal, 2016). Η υπάρχουσα έρευνα επιβεβαίωσε ότι η δομή και η σύνθεση της ομάδας (δηλαδή, το μέγεθος και η μακροζωία της ομάδας, η ετερογένεια/ποικιλομορφία της ομάδας, ο προσανατολισμός των στόχων της ομάδας), το κλίμα, οι διαδικασίες και η ηγεσία της ομάδας ενεργούν ως σημαντικά στοιχεία για τη δημιουργικότητά της. Δεδομένου ότι οι ομάδες είναι ενσωματωμένες και υπόκεινται στην επιρροή του οργανωτικού πλαισίου, οι μελετητές έχουν αρχίσει να ζητούν πολυεπίπεδες μελέτες, ικανές να συνδέσουν τους οργανωτικούς παράγοντες με τη δημιουργικότητα της ομάδας (Armstrong & Taylor, 2020).

Παραδείγματος χάριν, παλαιότερη μελέτη υπογράμμισε τη σημασία της πραγματοποίησης ερευνών σχετικών με τον τρόπο διασύνδεσης της οργάνωσης – ομάδας (O – T), όπου οι διαδικασίες και τα φαινόμενα σε επίπεδο οργανισμού επηρεάζουν τις ομάδες και σχετίζονται με τη δημιουργικότητα της εκάστοτε ομάδας. Δεδομένου ότι η έρευνα για τη δημιουργικότητα δεν έχει ακόμη θεωρητικά και εμπειρικά δοκιμαστεί εάν και πώς τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τους παράγοντες που ασκούν επιρροές στη δημιουργικότητα της ομάδας, καθίσταται αναγκαία η επανάληψη της έκκλησης αυτής, προκειμένου να εξετασθεί το πώς σχετίζονται συγκεκριμένες οργανωσιακές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την δημιουργικότητα ομάδων στο χώρο εργασίας (Bratton & Gold, 2017).

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης, που, συνήθως, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS), συστήματα εργασίας υψηλής εμπλοκής, συστήματα εργασίας υψηλής αποδοτικότητας ή βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ορίζονται ως πρακτικές Bcoherent που ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις

δημιουργίας, και το κίνητρο να καταβάλουν διακριτική προσπάθεια (Chelladurai & Kerwin, 2018). Τα συστήματα πρακτικών ΔΑΔ έχει αποδειχθεί ότι έχουν θετικές επιδράσεις στα αποτελέσματα ατομικού επιπέδου. Ωστόσο, η έλλειψη έρευνας έχει διερευνήσει τις επιπτώσεις των πρακτικών ΔΑΔ στα αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας (Mondyetal, 2016).

Η βιβλιογραφία η σχετική με τη στρατηγική ΔΑΔ καθιστά αδήριτη την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα, προκειμένου να διερευνηθεί ο αντίκτυπος παραγόντων με βάση συμφραζόμενα, όπως είναι τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο οργανισμού, στις διαδικασίες της ομάδας και στα επακόλουθα αποτελέσματα της ομάδας. Εντούτοις, έως σήμερα, καμία εργασία, θεωρητική ή εμπειρική, δεν έχει εξετάσει το εάν και πώς οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τη δημιουργικότητα της ομάδας (Moondy & Martocchio, 2016).

Η έρευνα SHRM έχει αναπτύξει διάφορες ταξινομήσεις για να κατηγοριοποιήσει τις πρακτικές ΔΑΔ σε διαφορετικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, παλαιότερες μελέτες διέκριναν τις πρακτικές ΔΑΔ σε αναπτυξιακές και προσαρμοστικές, μέσα από μια οικουμενική και απρόβλεπτη προοπτική ξεχωριστά. Επίσης, άλλοι ερευνητές ανέπτυξαν την ταξινόμηση των συστημάτων ΔΑΔ με γνώμονα τη συντήρηση και την απόδοση βάσει της θεωρίας του συστήματος (Marchington et al, 2016).

Υιοθετείται η πιο εξέχουσα ταξινόμηση του πλαισίου ικανότητας-κινήτρου-ευκαιρίας (AMO) για την ταξινόμηση των πρακτικών HR σε τρεις επιμέρους υποδιαστάσεις: ικανότητα ενίσχυσης πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ενίσχυσης κινήτρων και πρακτικές ενίσχυσης ευκαιριών ΔΑΔ (Armstrong, 2019).

Προηγούμενη έρευνα SHRM κατέδειξε ότι αυτές οι πρακτικές HRM έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε ποικίλα αποτελέσματα σε μακροοικονομικό επίπεδο. Όμως, η έρευνα αυτή έχει επικριθεί για την παραμέληση των αντιδράσεων των εργαζομένων στις πρακτικές HRM. Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αυτό το ζήτημα, οι μελετητές έχουν αρχίσει να απαιτούν πολυεπίπεδη έρευνα που να συνδέει τις μακρο-επίπεδες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού με τα αποτελέσματα από τις αντίστοιχες μικρο-επίπεδες (Sparrowetal, 2016).

Κατά την τελευταία πενταετία, ένας σημαντικός οργανισμός έρευνας διερεύνησε την επίδραση των οργανωτικών πρακτικών HRM στα μεμονωμένα

αποτελέσματα. Ωστόσο, έχει δοθεί σχετικά λίγη προσοχή στη διεξαγωγή πολυεπίπεδης έρευνας που συνδέει τις πρακτικές HRM με τα αποτελέσματα της ομάδας. Στην τρέχουσα μελέτη, αναμένεται ότι οι υποδιαστάσεις των πρακτικών HRM, οι οποίες αναφέρονται παραπάνω, μπορεί να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της ομάδας, καθώς όπως αναφέρεται από παλαιότερους ερευνητές τα μέρη αυτών των συστημάτων δεν είναι απαραίτητα ισοδύναμα στην επίδρασή τους (Sparrowetal, 2016).

Δεδομένου του κρίσιμου ρόλου των ομάδων εργασίας που συνδέουν τους υπαλλήλους εντός των οργανισμών, είναι σημαντικό, θεωρητικά και πρακτικά, να εξεταστεί ο αντίκτυπος των υποδιαστάσεων των πρακτικών HRM στα αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας, όπως είναι, λόγου χάριν, η δημιουργικότητα της ομάδας (Brewsteretal, 2016).

Επί τη βάση του μοντέλου εισόδου-διαδικασίας-εξόδου της ομάδας, αναπτύσσεται ένα εννοιολογικό μοντέλο προκειμένου να εξηγηθεί το γιατί διάφορες πρακτικές SHRM μπορούν να προσφέρουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την αναζωογόνηση της δημιουργικότητας της ομάδας. Παλαιότεροι μελετητές ανέπτυξαν ένα ευρηματικό μοντέλο αποτελεσματικότητας της ομάδας, αποδεικνύοντας πως το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να είναι ένας κεντρικός παράγοντας εισόδου που επηρεάζει την έξοδο της ομάδας μέσω εσωτερικών διαδικασιών ομάδας (Brewsteretal, 2017).

Τα οργανωτικά συστήματα HRM θα μπορούσαν να είναι ένα από τα πιο εμφανή περιβάλλοντα για άτομα και ομάδες στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, συχνά, τα άτομα εξαρτώνται από στοιχεία του οργανωτικού πλαισίου για να διαμορφώσουν τις γνωστικές τους πεποιθήσεις σχετικά με την ικανότητα των ομάδων και να λάβουν αποφάσεις συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη συστατική θεωρία της δημιουργικότητας, υπάρχουν δύο δομικά στοιχεία για τις διαδικασίες δημιουργικότητας. Το ένα είναι το κίνητρο εργασίας, το οποίο προβαίνει σε μια διάκριση ανάμεσα στο τι μπορούν να κάνουν οι εργαζόμενοι και το τι θα κάνουν. Το άλλο είναι η γνώση και οι δεξιότητες, οι οποίες συναποτελούνται από δεξιότητες γενικού χαρακτήρα και από συγκεκριμένες δεξιότητες. Η συλλογική αποτελεσματικότητα είναι μια εσωτερική γνωστική διαδικασία της ομάδας και ορίζεται ως η κοινή πίστη των μελών της ομάδας στις ικανότητές τους να τηρούν

συγκεκριμένες συμπεριφορές και να κάνουν συγκεκριμένες εργασίες (Stewart & Brown, 2019).

Οι πεποιθήσεις για την αποτελεσματικότητα θεωρούνταν πάντοτε οι πιο κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες για το κίνητρο των εργασιών, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τις δημιουργικές διαδικασίες. Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια εσωτερική διαδικασία συμπεριφοράς ομάδας και αναφέρεται σε μέλη της ομάδας που μοιράζονται σχετικές ιδέες, πληροφορίες και προτάσεις στο εσωτερικό της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας, τα οποία ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συνεργασίας και αλληλεπίδρασης της ομάδας, διευκολύνουν τη δημιουργία νέων ιδεών και διευρύνουν το συλλογικό σύνολο γνώσεων. Έτσι, διατυπώνεται η υπόθεση, σύμφωνα με την οποία αυτές οι δύο εσωτερικές διαδικασίες ομάδας μπορούν να μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ οργανωτικών πρακτικών HRM και δημιουργικότητας ομάδων (Collingsetal, 2018).

Όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται ότι διαφορετικά πακέτα HRM μπορεί να επηρεάσουν τις διαδικασίες της ομάδας ξεχωριστά. Με αυτήν τη λογική, η διαρθρωτική προσέγγιση του SHRM έχει τεκμηριώσει ότι διαφορετικά είδη υποσυστημάτων HRM επηρεάζουν διαφορετικά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία σε οποιοδήποτε οργανωτικό επίπεδο. Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, γίνεται η υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας ως διαδικασία γνωστικής ομάδας μπορεί να μεσολαβεί στο αποτέλεσμα τόσο των πρακτικών HRM που βελτιώνουν την ικανότητα όσο και των πρακτικών HRM που ενισχύουν τα κίνητρα στην δημιουργικότητα της ομάδας, ενώ η ανταλλαγή γνώσεων ως μια συμπεριφορική διαδικασία ομάδας μπορεί να συνδέει τις πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ευκαιρίες με τη δημιουργικότητα της ομάδας (Albrechtetal, 2015).

Βάσει του μοντέλου εισόδου-διαδικασίας-εξόδου της ομάδας, οι οργανωτικοί παράγοντες με βάση τα συμφραζόμενα έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης εντός της ομάδας και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επομένως, υποστηρίζεται ότι η ομαδική αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί να είναι ένας διαμεσολαβητής που διοχετεύει συστήματα ενίσχυσης ικανότητας και ενίσχυσης κινήτρων στην δημιουργικότητα της ομάδας. Οι μελετητές έχουν δείξει ότι, όταν ένας οργανισμός παρέχει στους υπαλλήλους ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, όπως είναι η υψηλή επένδυση ή η υψηλή συμμετοχή, οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση του σεβασμού και της εκτίμησης (Nankervisetal, 2019).

Οι πρακτικές HR, που ενισχύουν τις ατομικές ικανότητες και δεξιότητες, καλλιεργούν ένα αίσθημα αυτοεκτίμησης, το οποίο θα ενσταλάξει στους υπαλλήλους της ομάδας συνολικά ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης. Επιπλέον, ένα τέτοιο σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού βελτιώνει την ικανότητα διασφαλίζει ότι ένα υψηλό ποσοστό μελών της ομάδας εκδιπλώνουν καλύτερα τις ικανότητές τους μέσω περιεκτικής επιλογής και αυστηρής πρόσληψης, όπου οι ομάδες εργασίας δημιουργούν συλλογικό ανθρώπινο κεφάλαιο και μια εξειδικευμένη ομάδα γνώσεων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση υψηλής αποτελεσματικότητας. Έτσι, αναμένεται μια θετική σχέση μεταξύ, αφενός, ενός συστήματος HR που βελτιώνει την ικανότητα και, αφετέρου, της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Hecklauetal, 2016).

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες, υπάρχουν τέσσερις πηγές πληροφοριών για τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας για τις ομάδες: κύρια εμπειρία, εναλλακτική εμπειρία, κοινωνική πειθώ και συναισθηματικές καταστάσεις. Υπάρχει η πεποίθηση, ότι οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν τα κίνητρα μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας μέσα από την προώθηση της εμπειρίας της ομάδας, παρέχοντας κοινωνική πειθώ. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση απόδοσης με βάση την ομάδα παρακινεί τους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας τους, όταν οι αποζημιώσεις και οι ανταμοιβές τους εξαρτώνται από την απόδοση της ομάδας. Επιπλέον, η αξιολόγηση της αναπτυξιακής απόδοσης παρέχει στα μέλη της ομάδας ανατροφοδότηση με τρόπο πιο ενημερωτικό παρά ελεγχόμενο, στοιχείο το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή κοινωνικής πειθούς και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά δύσκολες προκλήσεις και να επιμείνουν στις πεποιθήσεις τους, όταν έρχονται αντιμέτωπα με εμπόδια (Bermanetal, 2019).

Επιπλέον, η δίκαιη αποζημίωση και η ανταμοιβή διασφαλίζουν την ασφάλεια και την ευημερία της εργασίας, μειώνοντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, σημαντικά το εργασιακό άγχος των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, τα συστήματα HR που ενισχύουν τα κίνητρα έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικά εργαλεία, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να χαλαρώσουν και να ανακουφιστούν από το εργασιακό άγχος, το οποίο είναι επίσης ευεργετικό για τη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Delery&Roumpi, 2017).

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στην είσοδο-διαδικασία-έξοδο της ομάδας έδειξε ότι η πίστη των μελών της ομάδας σε ολόκληρη την ομάδα μπορεί να

επηρεάσει θετικά τη δημιουργικότητα της ομάδας. Για παράδειγμα, σε δύο πειραματικές μελέτες, που διεξήχθησαν στις ΗΠΑ και την Ινδονησία, ομάδες με υψηλή συλλογική αποτελεσματικότητα λειτούργησαν πιο αποτελεσματικά. Μελέτες αποκάλυψαν ότι η δημιουργική αποτελεσματικότητα της ομάδας σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα της ομάδας όταν ενισχύεται το κίνητρο των μελών της ομάδας. Αντιθέτως, όταν οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλή συλλογική αποτελεσματικότητα σε σχέση με τις ομάδες τους, θα είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν πιο διακριτική προσπάθεια και να επιδεικνύουν επιμονή όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις και δυσκολίες, οι οποίες είναι αρκετά κομβικής σημασίας για τη δημιουργικότητα της ομάδας (Guest, 2017).

Μοντέλο Ικανότητας – Παρακίνησης – Ευκαιρίας

Η πρακτική HRM που βελτιώνει την ικανότητα σημαίνει ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις προσλήψεις και την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη για να αυξήσουν την ικανότητα των εργαζομένων να εργάζονται σωστά και να επιτύχουν συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους. Όπως αναφέρουν παλαιότερες έρευνες, η ικανότητα ενίσχυσης της πρακτικής HRM αναφέρεται ως μέρος των πρακτικών που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους μέσω νέων προσλήψεων και επενδύσεων στην εκπαίδευση. Επιπλέον, οι πρακτικές HRM που βελτιώνουν την ικανότητα είναι οι πρακτικές που επηρεάζουν θετικά τις ικανότητες των εργαζομένων μέσω προσλήψεων, επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης. Με άλλες λέξεις, οι πρακτικές HRM που βελτιώνουν την ικανότητα είναι οι πρακτικές που αυξάνουν τις ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων.

Οι πρακτικές HRM που βελτιώνουν τις ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν πρακτικές πρόσληψης, επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης. Αναζητήθηκαν, ακόμη, νέες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής, προκειμένου να διασφαλιστούν η αναζήτηση δυνητικών υπαλλήλων και η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων που ταιριάζουν με τις δεξιότητες και τις ικανότητες, οι οποίες απαιτούνται από μια εργασία. Από την άποψη αυτή, η πρόσληψη και η επιλογή ήταν πιθανόν να ενισχύσουν το εργατικό δυναμικό με υψηλή εξειδίκευση, προσελκύοντας και επιλέγοντας υπαλλήλους με υψηλότερα επίπεδα σχετικών οργανωτικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Από την άλλη πλευρά, οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης αύξησαν

τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων εντός των οργανισμών παρέχοντας στους υπαλλήλους τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την εκτέλεση της εργασίας. Οι αποτελεσματικές πρακτικές πρόσληψης, επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης βοήθησαν τους οργανισμούς να απασχολούν και να διατηρήσουν καλούς εργαζομένους, μειωμένα ποσοστά κύκλου εργασιών και αυξημένο ηθικό των εργαζομένων, όπως αναφέρεται στις προηγούμενες μελέτες (Kunduetal, 2018; Ujma & IUngram, 2019; Yuietal, 2020).

Η πρακτική HRM που βελτιώνει τα κίνητρα σημαίνει ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί ενδεχόμενες ανταμοιβές και διαχείριση απόδοσης για να αυξήσει το κίνητρο των εργαζομένων για απόδοση. Εν τω μεταξύ, σύμφωνα με τον Bello-Pintado (2015), η πρακτική HRM, η οποία ενισχύει τα κίνητρα, αναφέρεται ως πρακτική που ενισχύει το κίνητρο των εργαζομένων προκειμένου να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια όταν επιτελούν την εργασία τους μέσω ανταμοιβών και διαχείρισης επιδόσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Jiangetal. (2012), η ενίσχυση του HRM είναι η πρακτική που επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων και την προσπάθεια αύξησης της οργανωτικής απόδοσης μέσω του συστήματος αποζημίωσης και της διαχείρισης απόδοσης. Συνοπτικά, η πρακτική HRM που βελτιώνει τα κίνητρα εντάσσεται στις πρακτικές εκείνες που ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων εντός των οργανισμών για να έχουν καλύτερη απόδοση. Η πρακτική HRM που βελτιώνει τα κίνητρα σημαίνει ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί ενδεχόμενες ανταμοιβές και διαχείριση απόδοσης για να αυξήσει το κίνητρο των εργαζομένων για απόδοση.

Η πρακτική HRM που ενισχύει τα κίνητρα σχετίζεται με πρακτικές που ενισχύουν το κίνητρο των εργαζομένων προκειμένου αυτοί να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια όταν κάνουν τη δουλειά τους μέσω ανταμοιβών και διαχείρισης επιδόσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με παλαιότερη έρευνα, η ενίσχυση του HRM είναι η πρακτική που επηρεάζει θετικά τα κίνητρα των εργαζομένων και την προσπάθεια αύξησης της οργανωτικής απόδοσης μέσω του συστήματος αποζημίωσης και της διαχείρισης απόδοσης. Συνοπτικά, η πρακτική HRM, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση των κινήτρων, σχετίζεται με πρακτικές που ενισχύουν τα κίνητρα των εργαζομένων εντός των οργανισμών για να έχουν αριότερη απόδοση (Yong, et al., 2020).

Η πρακτική HRM που ενισχύει τις ευκαιρίες σημαίνει ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πρακτικές εμπλοκής των εργαζομένων για να ενδυναμώσουν την ευκαιρία των εργαζομένων για συμμετοχή. Σύμφωνα με παλαιότερη μελέτη, οι πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ευκαιρίες αναφέρονται ως πρακτικές που αναθέτουν την εξουσία λήψης αποφάσεων και την ευθύνη από την ιεραρχία ανώτερου επιπέδου στην ιεραρχία χαμηλότερου επιπέδου μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά, οι πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ευκαιρίες είναι οι πρακτικές που δίνουν τις ευκαιρίες στους υπαλλήλους εντός των οργανισμών να ασκήσουν την ικανότητά τους και τα κίνητρά τους μέσω του σχεδιασμού της εργασίας.

Συνοπτικά, οι πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ευκαιρίες είναι οι πρακτικές που αυξάνουν τις πιθανότητες των εργαζομένων να συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με ηθικά ζητήματα θα επιτρέψει στους υπαλλήλους εντός των οργανισμών να προτείνουν πώς να βελτιώσουν το πρόγραμμα ηθικής δεοντολογίας του οργανισμού. Τούτο θα έχει ως αποτέλεσμα την τόνωση του οργανωτικού ηθικού, επειδή οι οργανώσεις εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους και εκτιμούν την ιδέα της συμβολής των εργαζομένων. Επίσης, αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη των οργανισμών, καθώς οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι εντός των οργανισμών προσφέρουν καλύτερες ηθικές ιδέες, που ταιριάζουν στις ανάγκες των οργανισμών για την επίλυση των προβλημάτων ηθικού χαρακτήρα (Ojoetal, 2019).

Πρακτικές Ενίσχυσης Ικανότητας

Οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν την ικανότητα των εθελοντών είναι εκείνες που παρέχουν στους εθελοντές τις απαραίτητες ικανότητες ή δεξιότητες για την επιτυχή ολοκλήρωση εργασιών. Οι πρακτικές ενίσχυσης των ικανοτήτων του ανθρώπου περιλαμβάνουν πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι εν λόγω πρακτικές παρέχουν τη δυνατότητα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι οι εθελοντές έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να υποστηρίξουν την αποστολή του οργανισμού σύμφωνα με τις αξίες και τον πολιτισμό του (Tayetal, 2017).

Η πρόσληψη και η επιλογή εθελοντών επιτρέπει σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να ανταποκριθούν σε μία από τις κύριες προκλήσεις τους - τον

εντοπισμό των ατόμων που είναι πιο πιθανόν να προσφερθούν εθελοντικά για μια συγκεκριμένη αιτία. Ο στόχος της πρόσληψης είναι να προσελκύσει γρήγορα και με χαμηλό κόστος έναν μικρό αριθμό κατάλληλων αιτούντων και, συνήθως, περιλαμβάνει την προβολή διαφημίσεων μέσω κοινών μέσων μαζικής ενημέρωσης, όπως είναι τοπικές εφημερίδες, ειδικές δημοσιεύσεις, ιστότοποι αφιερωμένοι στην προώθηση του εθελοντισμού. Τέλος, προσκαλούνται ήδη υπάρχοντες εθελοντές να προσκαλέσουν φίλους τους, την οικογένειά τους και τους συναδέλφους τους για εθελοντισμό (Dasietal, 2020).

Παρόλο που οι προσλήψεις μοιάζουν πολύ στις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, η εκλογή, από την άλλη πλευρά, είναι αρκετά διαφορετική στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Παλαιότεροι ερευνητές διατύπωσαν την άποψη ότι η επιλογή του μισθωτού προσωπικού περιλαμβάνει την επιλογή ενός αιτούντος πάνω από τουλάχιστον έναν άλλο. Αποτέλεσμα αυτής της επιλογής ήταν η διαδικασία εκλογής τείνει να είναι λιγότερο δομημένη στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Ένας άλλος παράγοντας διαφοροποίησης είναι ότι οι μέθοδοι επιλογής μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για την πρόσληψη λόγω της φύσης του εθελοντισμού. Χρησιμοποιούνται ορισμένα παραδοσιακά εργαλεία επιλογής, όπως έντυπα αιτήσεων, έλεγχοι αναφοράς και συνεντεύξεις, αν και με πολύ λιγότερη συχνότητα από ό,τι στον τομέα των δραστηριοτήτων κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Davis, 2018).

Η πρόσληψη και η επιλογή εθελοντών είναι υψίστης σημασίας, δεδομένης της ολοένα και πιο επεισοδιακής φύσης της συμμετοχής των εθελοντών. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που θα μπορούσαν κάποτε να βασίζονται σε μια σταθερή και πιστή ομάδα εθελοντών αντιμετωπίζουν με έναν ιδιαίτερο τρόπο την ανάγκη πρόσληψης νέων ατόμων στις εθελοντικές τους τάξεις. Πράγματι, οι ίδιοι οι εθελοντές διαμαρτύρονται ότι η πρόσληψη και η επιλογή είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Lietail, 2019).

Η προοπτική που βασίζεται στα κίνητρα συνεπάγεται ότι για την αποτελεσματική πρόσληψη εθελοντών, είναι σημαντικό να κατανοηθούν πρώτα τα κίνητρα των πιθανών εθελοντών. Η κατανόηση τού τι οδηγεί τα άτομα στον εθελοντισμό είναι σημαντική, καθώς επιτρέπει σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να στοχεύουν τις δραστηριότητες πρόσληψης στο προφίλ, τα κίνητρα και τις

προτιμήσεις των πιθανών εθελοντών. Μελέτες, επεσήμαναν ότι τα πειστικά μηνύματα παρακινούν τους ανθρώπους να ξεκινήσουν εθελοντικές δραστηριότητες εάν αυτά τα μηνύματα είναι προσαρμοσμένα στα συγκεκριμένα κίνητρα που κρίνονται ως σημαντικά για τους παραλήπτες των μηνυμάτων (Trostetal, 2016).

Αν και έχουν αναπτυχθεί αρκετά πλαίσια για την αξιολόγηση των εθελοντικών κινήτρων, το γνωστότερο πλαίσιο για την αξιολόγηση των εθελοντικών κινήτρων είναι η Απογραφή Εθελοντικών Λειτουργιών. Αυτές οι τελευταίες διακρίθηκαν μεταξύ έξι κινήτρων για εθελοντισμό: Αξίες – τα άτομα πρέπει να ενεργούν με αλtruιστικό τρόπο και να βοηθούν τους άλλους· κατανόηση – τα άτομα πρέπει να έχουν νέες μαθησιακές εμπειρίες και την ευκαιρία να εξασκηθούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες· κοινωνία – τα άτομα πρέπει να είναι με φίλους ή να συμμετέχουν σε μια δραστηριότητα που οι άλλοι θεωρούν σημαντική· καριέρα - πρέπει να οικοδομηθούν δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την καριέρα, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στο να βελτιώσουν την καριέρα κάποιου· προστασία - ανάγκη μείωσης των συναισθημάτων ενοχής, επειδή κάποιος είναι πιο τυχερός από κάποιον άλλο· βελτίωση - ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη. Τα άτομα μπορούν να αποφασίσουν να προσφέρουν εθελοντικά έχοντας πολλά κίνητρα και, επίσης, αυτά τα κίνητρα είναι δυνατόν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου (Cuietal, 2020).

Το κίνητρο της αξίας έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον. Είναι σύνηθες για τα περισσότερα υπάρχοντα αποθέματα να αξιολογούνται τα κίνητρα των εθελοντών και δεν υποστηρίζεται μόνο ως έγκυρο κίνητρο από τους περισσότερους εθελοντές, αλλά συχνά θεωρείται από αυτούς ως το πιο σημαντικό κίνητρο. Αυτό το σώμα έρευνας δείχνει τα οφέλη για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, των οποίων οι εθελοντές ωθούνται από αυτό το κίνητρο. Συμμετέχουν σε περισσότερες εθελοντικές δραστηριότητες, παρέχουν περισσότερη βοήθεια στους δικαιούχους, ασχολούνται περισσότερο με τα εθελοντικά τους καθήκοντα και αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην εθελοντική εργασία (Rayner & Mrogan, 2018).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει ελάχιστη έρευνα που να έχει εξετάσει άμεσα τη σχέση μεταξύ πρόσληψης για αυτό το κίνητρο και των αποτελεσμάτων της πρόσληψης, οι περισσότεροι ερευνητές που μελετούν εθελοντικά κίνητρα προτείνουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί να σχεδιάσουν διαφημίσεις προσλήψεων που να

αξιοποιούν το κίνητρο αξίας για να προσελκύσουν και να επιλέξουν μέσα από ένα ευρύ φάσμα ατόμων. Παλαιότερη μελέτη διαπίστωσε ότι λιγότερο αλτρουιστικά κεκλιμένα άτομα ανταποκρίθηκαν πιο θετικά σε διαφημίσεις προσλήψεων που έδιναν έμφαση στα υλικά και συναισθηματικά οφέλη του εθελοντισμού, ενώ άτομα με υψηλό αλτρουισμό προσελκύνονταν περισσότερο από τα αλτρουιστικά μηνύματα πρόσληψης. Αν και αυτή η μελέτη είναι αξιόπαινη, περιορίζεται στο ότι εξέτασε μόνο δύο κίνητρα. Μια πιο αυστηρή μεθοδολογία θα ήταν η χρήση της πειραματικής μεθόδου. Επιπλέον, η έρευνα είναι, επίσης, σχετικά «σιωπηλή» σχετικά με τον τρόπο σχεδιασμού διαφημίσεων πρόσληψης βάσει κινήτρων εθελοντισμού ή άλλων χαρακτηριστικών, όπως είναι η ηλικία (Kalyani & Chong, 2020).

Η δεύτερη προσέγγιση, η προσέγγιση αντιστοίχισης, επικεντρώνεται στον αγώνα μεταξύ των κινήτρων των εθελοντών και του εθελοντικού περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο ενθαρρύνει τη συνεχή συμμετοχή με την πάροδο του χρόνου και οι εθελοντές, των οποίων τα κίνητρα ικανοποιούνται από το πλαίσιο, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Με βάση αυτή την πρόταση, παλαιότεροι ερευνητές εστίασαν το ενδιαφέρον τους στη σχέση μεταξύ των εθελοντικών κινήτρων και της ηλικίας του εθελοντή, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 523 εθελοντών. Και διαπίστωσαν ότι, καθώς οι εθελοντές μεγαλώνουν ηλικιακά, αυξάνονται τα κίνητρα για εθελοντισμό για κοινωνικούς λόγους και λιγότερο για λόγους καριέρας και κατανόησης (Morales-Sanchez & Pasamar, 2019).

Άλλες έρευνες, υπό το ίδιο πρίσμα, δεν καθορίζουν το συγκεκριμένο κίνητρο για τον εθελοντή, αλλά εξετάζουν την κατάλληλη αξία ατόμου-οργανισμού ή το βαθμό στον οποίο ένας εθελοντής αντιλαμβάνεται ότι οι αξίες του είναι σύμφωνες με τις αξίες του οργανισμού. Παλαιότερες μελέτες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των αξιών προσωπικού-οργανισμού και της εργασιακής συμπεριφοράς μεταξύ εθελοντών και μισθωτών υπαλλήλων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού στην Αυστραλία. Οι αναλύσεις τους αποκάλυψαν ότι για τους μισθωτούς υπαλλήλους, η σχέση μεταξύ της αξίας της συνάφειας και της θετικής εργασιακής συμπεριφοράς ήταν θετική και η σχέση εξηγείται από τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις ίδιες τις αξίες του οργανισμού. Οι εθελοντές, από την άλλη πλευρά, διατήρησαν θετικές εργασιακές συμπεριφορές ανεξάρτητα από την αξία τους, «εκτός εάν οι αξίες των ατόμων υπερβαίνουν τις οργανωτικές αξίες». Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις, που προσλαμβάνουν και επιλέγουν εθελοντές που πιστεύουν ότι οι δικές τους αξίες είναι

ισχυρότερες από τις αξίες του οργανισμού, είναι πιθανόν να έχουν εθελοντές με «πτωχότερες» στάσεις απέναντι στα εθελοντικά τους καθήκοντα. Αν και η έρευνά τους υποδηλώνει ότι η αντιστοίχιση αξιών με το μήνυμα πρόσληψης μπορεί να επηρεάσει θετικά τα αποτελέσματα των προσλήψεων, η άμεση σχέση δεν έχει δοκιμαστεί στην έρευνά τους. Υπάρχει μόνο μία μελέτη, που έχει δοκιμάσει άμεσα αυτήν την πρόταση. Χρησιμοποιώντας μια πειραματική μεθοδολογία, η μελέτη αυτή διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες αποκρίθηκαν πιο ευνοϊκά σε αντιστοιχισμένα μηνύματα (Elbazetal, 2018).

Τρία είναι τα ερωτήματα που προκύπτουν από τη σύσταση για την αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών των εθελοντών με τα μηνύματα πρόσληψης. Το πρώτο έχει να κάνει με το εάν η ενσωμάτωση πολλαπλών κινήτρων στα μηνύματα πρόσληψης θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Ένα δεύτερο ερώτημα είναι το εάν αρκεί η έμφαση στο κίνητρο της αξίας. Κι ένα τρίτο ερώτημα σχετίζεται με το εάν η έμφαση σε ορισμένα κίνητρα μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα του εθελοντισμού (Kellneretal, 2019).

Η τρίτη προοπτική συνιστά αυτό που αποκαλείται προσέγγιση πίστης. Για παράδειγμα, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορούν να τονίσουν την οργανωτική αποστολή και τις αξίες ή συγκεκριμένα προγράμματα ή δραστηριότητες που πραγματοποιούν εθελοντές. Μια μελέτη 652 εθελοντών ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού έδειξε ότι οι εθελοντές είναι περισσότερο προσκολλημένοι στο συγκεκριμένο πρόγραμμά τους, παρά στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό στο σύνολό του (Anwaretal, 2018).

Αν και δεν έχουν δοκιμαστεί τα αποτελέσματα των ερευνών τους, οι συγγραφείς τους ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματά τους είναι δυνατόν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις στρατηγικές πρόσληψης και επιλογής σε μεγάλους, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Πιο ειδικά, συνέστησαν στους οργανισμούς να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πληροφορίες και χαρακτηριστικά των προγραμμάτων προκειμένου να ταιριάζουν εθελοντές με συγκεκριμένα προγράμματα (Ongetal, 2020).

Μια άλλη επιλογή είναι να δοθεί έμφαση στον οργανισμό έναντι των ατόμων που εργάζονται στο μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Παλαιότερες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι εθελοντές πυροσβέστες ήταν πιο αφοσιωμένοι στην οργάνωσή τους, ενώ οι αμειβόμενοι πυροσβέστες ήταν πιο αφοσιωμένοι στους προϊστάμενούς τους.

Συγκεκριμένα, ισχυρίστηκαν ότι το αμειβόμενο προσωπικό μπορεί να ανταποκρίνεται καλύτερα στα μηνύματα πρόσληψης σε ατομικό επίπεδο, ενώ η έμφαση στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού πυροδοτεί το ενδιαφέρον των εθελοντών (Nadeem & Rahat, 2020).

Στο επίπεδο των πρακτικών πρόσληψης, το υπάρχον ερευνητικό έργο έχει σαφώς μειωμένο μέγεθος ως προς την επιλογή εθελοντών. Ωστόσο, από την ελάχιστη έρευνα που υπάρχει προκύπτει ότι η επιλογή μπορεί να αποτελεί μια κίνηση προς την κατεύθυνση της διασφάλισης υψηλών επιδόσεων και διατήρησης εθελοντών. Για παράδειγμα, μελέτες διαπίστωσαν ότι ο έλεγχος και η αντιστοίχιση εθελοντών με τις κατάλληλες αναθέσεις σχετίζεται θετικά με τη διατήρηση εθελοντών σε φιλανθρωπικά ιδρύματα στις ΗΠΑ. Εντούτοις, διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη τυπικών οδηγιών σήμαινε ότι οι προϊστάμενοι μιας φιλανθρωπικής οργάνωσης του Ηνωμένου Βασιλείου διεξήγαγαν ολόκληρη τη διαδικασία επιλογής χωρίς εξειδικευμένη συμβουλή ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που οδήγησε σε παρατυπίες και συνεπακόλουθες ασυνέπειες στον τρόπο διεξαγωγής των διαδικασιών επιλογής. Αυτό το εύρημα αναφέρεται στην ποιοτική έρευνα αθλητικών συλλόγων στην Ελβετία. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, υπάρχουν βάσιμες αμφιβολίες για το εάν υφίσταται πάντοτε ένας στρατηγικός προσανατολισμός στην πρόσληψη και την επιλογή. Ένας στρατηγικός προσανατολισμός από επάνω προς τα κάτω στην πρόσληψη και την επιλογή μπορεί να μην είναι απαραίτητος σε όλες τις περιπτώσεις (Nadeem & Rahat, 2020).

Παλαιότερη μελέτη εξέτασε τον «πυκνό εθελοντισμό» στο Royal National Institute of Lifeboat Institution και διαπίστωσε ότι οι πρακτικές πρόσληψης, επιλογής και κατάρτισης ήταν ανεπίσημες, αλλά εξαιρετικά αυστηρές. Οι εν λόγω πρακτικές δημιούργησαν ακόμη περισσότερα κίνητρα για εθελοντισμό, ένα αίσθημα αλληλεγγύης μεταξύ των ίδιων των εθελοντών και μια ισχυρότερη αίσθηση ταύτισης με τον οργανισμό (Vermeeren, 2017).

Οι εθελοντές μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά μόνον εάν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Από τη σκοπιά αυτή, μια άλλη σημαντική πρακτική βελτίωσης της ικανότητας στο πλαίσιο του AMO είναι η κατάρτιση και η ανάπτυξη. Η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση επιτρέπει στους εθελοντές να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις εθελοντικές τους δραστηριότητες. Παρά τη σημασία της εκπαίδευσης για τη

βελτίωση της απόδοσης, πολύ λίγες είναι οι μελέτες που έχουν εξετάσει αυτήν τη σχέση (Yuetal, 2020).

Απεναντίας, η έρευνα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και δέσμευσης ή/και διατήρησης είναι πολύ πιο περιεκτική. Επί παραδείγματι, η έρευνα δείχνει ότι η εκπαίδευση διευκολύνει τη δέσμευση ή/και τη διατήρηση εθελοντών αυστραλιανών συλλόγων ράγκμπι, ισπανικών κοινωνικών και οικολογικών μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, ένα ευρύ φάσμα αυστραλιανών μη κερδοσκοπικών, εθελοντικών προγραμμάτων πένθους στις ΗΠΑ, φιλόνηρωπων και περιβαλλοντικών οργανισμών στις ΗΠΑ, αθλητικούς εθελοντές της Νέας Ζηλανδίας, ηλικιωμένους Ιρλανδούς εθελοντές που υποβοηθούν τους νέους στο διάβασμα, εθελοντές μιας μη κερδοσκοπικής οργάνωσης που εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο και συμμετέχουν σε διεθνείς προσπάθειες ανακούφισης και ανάπτυξης, μια σειρά από φιλανθρωπικά ιδρύματα των ΗΠΑ και της Ισπανίας, και εθελοντές που εργάζονται σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης στο Ηνωμένο Βασίλειο (Kunduetal, 2018).

Έχουν καταβληθεί ορισμένες προσπάθειες ούτως ώστε να ξεπεραστεί η άμεση σχέση μεταξύ, αφενός, κατάρτισης και ανάπτυξης και, αφετέρου, των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, εξετάζοντας εάν η αξία της κατάρτισης και της ανάπτυξης εξαρτάται από τα κίνητρα ενός εθελοντή για εθελοντισμό. Για παράδειγμα, παλαιότερες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι εθελοντές με κίνητρο κατανόησης είχαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης όταν τους δόθηκαν ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, σε σύγκριση με τους εθελοντές με ένα ασθενέστερο κίνητρο κατανόησης. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι εθελοντές με ισχυρά κίνητρα σταδιοδρομίας για εθελοντισμό ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα προθέσεων για παραμονή. Μια εξήγηση για αυτό είναι ότι τα άτομα με κίνητρα σταδιοδρομίας, που επιθυμούν να αποκτήσουν δεξιότητες, είναι πιθανόν να μετακινηθούν σε αμειβόμενες θέσεις εργασίας μόλις αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες. Εξετάστηκε, επίσης, το κοινό αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και των κινήτρων και διαπιστώθηκε ότι οι προθέσεις των ατόμων να παραμείνουν εθελοντικά στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό επηρεάζονται μετρίως από το κίνητρο της αξίας. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη διαδραματίζουν πολύ ισχυρότερο ρόλο από το κίνητρο αξίας στην επιρροή της διατήρησης εθελοντών (Ujmaetal, 2019).

Άλλες έρευνες προσπάθησαν να ανακαλύψουν γιατί η κατάρτιση και η ανάπτυξη οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραμονής στον εθελοντισμό. Παλαιότερη

μελέτη εξέτασε το βαθμό στον οποίο η παροχή κατάρτισης και υποστήριξης από αμειβόμενο προσωπικό οδήγησε σε οργανωτική δέσμευση. Η μελέτη υποστήριξε πως, όταν οι εθελοντές έχουν υψηλό επίπεδο γνώσης, ικανότητας και εμπιστοσύνης στον ρόλο τους, είναι πιθανότερο να συνεισφέρουν και να εσωτερικεύσουν την αποστολή του οργανισμού και να προσκολληθούν σε αυτήν. Η μελέτη αποκάλυψε ότι η εκπαίδευση διευκόλυνε την κυριαρχία των ρόλων και, κατά συνέπεια, την εκπλήρωση του ρόλου των εθελοντών. Σε μια περιγραφή ενός προγράμματος κατάρτισης για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό γυναικείου προσανατολισμού, ένας εκπαιδευτής συζήτησε πώς η εκπαίδευση ποικιλομορφίας οδήγησε σε μια κουλτούρα μετατόπισης εντός του μη κερδοσκοπικού οργανισμού, η οποία ήταν επωφελής τόσο για τους εθελοντές όσο και για τη μη κερδοσκοπική οργάνωση. Αυτό συνάδει με τα ευρήματα μιας μελέτης που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία, όπου διαπιστώθηκε ότι όσο περισσότερο οι εθελοντές ένιωθαν ότι ήταν σε θέση να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, τόσο μεγαλύτερη ήταν η αίσθηση κοινότητας που είχαν (Yong, et al., 2020).

Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας δείχνει ότι η εκπαίδευση έχει θετικά αποτελέσματα, υπάρχουν λιγότερες πληροφορίες σχετικά με το βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση βοηθά τους εθελοντές να επιτελούν επαρκώς τα καθήκοντά τους. Ένας επιπλέον περιορισμός στο τρέχον σώμα της έρευνας είναι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Παλαιότερη έρευνα ανέφερε ότι οι εθελοντές έκαναν διάκριση μεταξύ της επαγωγικής εκπαίδευσης και συγκεκριμένων εργαστηρίων για έμπειρους εθελοντές. Επιπλέον, η έρευνα αγνόησε όλες τις πιθανότητες ότι η αύξηση της κατάρτισης μπορεί να δημιουργήσει περιττή επιβάρυνση για τη μη κερδοσκοπική διοίκηση. Αυτή η πιθανή «σκοτεινή πλευρά» στα αυξανόμενα επίπεδα κατάρτισης μπορεί να οδηγήσει τους μελλοντικούς εθελοντές να χαρακτηρίσουν την κατάρτιση ως περιττή σπατάλη πόρων. Για παράδειγμα, παλαιότερη έρευνα έδειξε ότι ορισμένοι εθελοντές παραπονέθηκαν ότι ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός στηριζόταν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση δεν είναι μια αξιόλογη επένδυση, λαμβάνοντας, ειδικά, υπόψη το γεγονός ότι οι εθελοντές μπορούν εύκολα να διακόψουν την υπηρεσία τους (Ojoetal, 2019).

Πρακτικές Ενίσχυσης Κινήτρων

Το ζήτημα των κινήτρων είναι θεμελιώδες για το μοντέλο AMO και για την έρευνα HR. Ένα διαρκές θέμα που αφορά το κίνητρο είναι η διάκριση μεταξύ ενδογενών και εξωγενών παρακινήτων συμπεριφορών. Το εγγενές κίνητρο αναφέρεται σε ενέργειες που αναλαμβάνονται, επειδή είναι εγγενώς ενδιαφέρουσες ή/και ικανοποιητικές. Το αντικείμενο, λοιπόν, βρίσκεται στην ίδια τη συμπεριφορά και η συμμετοχή στη συμπεριφορά είναι ευχάριστη και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μορφή αυτο-έκφρασης. Αντίθετα, συμπεριφορές με εξωγενή κίνητρα είναι εκείνες που αναπτύσσονται για να επιτευχθεί ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα. Η δραστηριότητα πραγματοποιείται με σκοπό να κερδίσει μια συγκεκριμένη ανταμοιβή που έχει κάποια καθοριστική αξία (Tayetal, 2017).

Ορισμένες μελέτες αναφέρουν την απόλαυση που αποκομίζουν οι εθελοντές από τη συμμετοχή τους στην ίδια την εθελοντική δραστηριότητα, αλλά το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στον τομέα αυτό υπογραμμίζει τη σημασία που έχει για τους εθελοντές να γνωρίζουν ότι η βοήθεια που παρέχουν στους άλλους είναι αποδοτική. Για παράδειγμα, όταν οι εθελοντές εκπληρώνουν την ανάγκη τους να βοηθήσουν άλλους, ξοδεύουν περισσότερο χρόνο εθελοντικά και αναφέρουν χαμηλότερες προθέσεις κύκλου εργασιών. Συνολικά, μία από τις ισχυρότερες ανταμοιβές που προκύπτει από τον εθελοντισμό είναι το αίσθημα ότι μπορείς να βοηθήσεις τους άλλους, γεγονός που οδηγεί σε συναισθήματα προσωπικής ικανοποίησης και ευχαρίστησης. Παρόλο που αυτή η έρευνα έχει προχωρήσει ιδιαίτερα στην κατανόηση των εγγενών κινήτρων των εθελοντών, το μεγαλύτερο μέρος της έχει επικεντρωθεί σε λίγα εγγενή κίνητρα και δεν κατάφερε να διακρίνει εάν το νόημα που αποκτήθηκε από τον εθελοντισμό επικεντρώνεται στην ίδια την εργασία ή στην αντίληψη ότι επηρεάζουν τους δικαιούχους των δραστηριοτήτων τους (Dasietal, 2020).

Εκτός από τις εγγενείς ανταμοιβές, η έρευνα εξέτασε, επίσης, την επίδραση των εξωγενών ανταμοιβών στο εθελοντικό κίνητρο. Αν και δεν είναι άμεσα ορατό το γεγονός ότι ο εθελοντισμός μπορεί να είναι μια εξωγενώς παρακινήτη συμπεριφορά, περισσότερα από τα μισά των λειτουργικών κινήτρων είναι εξωγενή και υπάρχει ένα αυξανόμενο σώμα έρευνας που δείχνει ότι ο εθελοντισμός μπορεί να είναι εξωγενώς παρακινήτη συμπεριφορά. Παραδείγματος χάριν, παλαιότερες

έρευνες, σε μια ποιοτική μελέτη που διεξήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο, εντόπισαν προσωπική κατάσταση και ταυτότητα, παρέχοντας δομημένο χρόνο, μοιράζοντας εμπειρίες έξω από την οικογένεια, αφιερώνοντας χρόνο για υψηλότερο σκοπό και επιβάλλοντας τακτική δραστηριότητα ως σημαντικές ανταμοιβές, τις οποίες λαμβάνουν οι εθελοντές. Διαπιστώθηκε ότι οι εθελοντές στο Βέλγιο εκτιμούν μια σειρά εξωγενών ανταμοιβών, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης, όπως είναι «ευχαριστήρια γεγονότα», και ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση, προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική ατμόσφαιρα, όπου οι εθελοντές μπορούν να αναπτύξουν φιλίες με άλλους (Davis, 2018).

Ομοίως, παλαιότερες έρευνες θεώρησαν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι σημαντικές. Έκαναν σύγκριση ανάμεσα στους αμειβόμενους υπαλλήλους και στους εθελοντές σε έναν οργανισμό υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης στην Αυστραλία και διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση ήταν ισχυρότερος δείκτης της ικανοποίησης από την εργασία και την πρόθεση να παραμείνουν ως εθελοντές, συγκριτικά με τους έμμισθους συμμετέχοντες. Ανέφεραν ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο αντικατοπτρίζει τη «συμβολική πληρωμή» που λαμβάνουν οι εθελοντές για τη δέσμευσή τους σε εργασίες. Ορισμένες μελέτες επιβεβαιώνουν αυτόν τον ισχυρισμό. Εκτός από την αναγνώριση των συνεισφορών τους, η έρευνα διαπίστωσε ακόμη ότι οι εθελοντές των εκδηλώσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο αντλούν κίνητρα από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και τη σαφή επικοινωνία για το τι αναμένεται από αυτούς (Lietal, 2019).

Περαιτέρω μελέτες επικεντρώθηκαν στις προτιμήσεις ανταμοιβής των εθελοντών σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Παλαιότεροι μελετητές εξέτασαν ποιες ανταμοιβές θεωρούνται πιο επιθυμητές μεταξύ των εθελοντών σε μια φιλανθρωπική οργάνωση των ΗΠΑ. Οι συγγραφείς χώρισαν τις πιθανές ανταμοιβές για εθελοντές σε δύο ομάδες: στις απτές και τις άυλες ανταμοιβές. Οι άυλες ανταμοιβές, όπως είναι τα αισθήματα ικανοποίησης και η ικανότητα προσωπικής συμμετοχής στη βελτίωση της κοινότητας, είχαν υψηλότερες βαθμολογίες από οποιαδήποτε απτή ανταμοιβή. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι αν και οι εθελοντές γενικά δεν εργάζονται με την ελπίδα να λάβουν πολύτιμο ή δαπανηρό όφελος, εμφανίζουν προτιμήσεις μεταξύ των διαφόρων διαθέσιμων ανταμοιβών. Σε μια άλλη μελέτη, οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι εθελοντές είχαν κίνητρα από ένα συνδυασμό αλτρουιστικών και πιο αυτοεξυπηρετούμενων κινήτρων. Υποστήριξαν ότι οι ατομικά προσαρμοσμένες

ανταμοιβές ήταν πιο αποτελεσματικές από τις γενικές και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις θα πρέπει να αποφεύγουν να αντιμετωπίζουν τους εθελοντές ως μια ομοιογενή ομάδα (Trostetal, 2016).

Μία άλλη μελέτη εξέτασε το κίνητρο των μαθητών να προσφερθούν εθελοντικά ως μέντορες. Οι μαθητές που εκτίθενται σε μια διαφήμιση που υπόσχεται μια μικρή χρηματική ανταμοιβή ήταν λιγότερο πιθανόν να προσφερθούν εθελοντικά ως ομότιμοι σύμβουλοι από εκείνους που εκτίθενται σε μια διαφήμιση που δεν υπόσχεται καμία ανταμοιβή. Παλαιότερη έρευνα διαπίστωσε, από την πλευρά της, ότι η χρήση των επιδομάτων για την παροχή κινήτρων σε ηλικιωμένους εθελοντές χαμηλού εισοδήματος συσχετίστηκε αρνητικά με τη διατήρηση εθελοντών (Cuietal, 2020).

Πρακτικές Ενίσχυσης Ευκαιρίας

Ακόμη κι αν τα άτομα έχουν την ικανότητα και τα κίνητρα να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, οι οργανισμοί πρέπει ακόμα να τους παρέχουν τις κατάλληλες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους για να εκπληρώσουν τα κίνητρά τους, εάν επιθυμούν πραγματικά να διατηρήσουν εθελοντική συμμετοχή. Στο πλαίσιο αυτό, η ευκαιρία αναφέρεται σε ένα περιβάλλον εθελοντισμού που ενδυναμώνει τους εθελοντές και παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και τρόπους για την ατομική έκφραση. Οι πρακτικές ενίσχυσης ευκαιριών διαδραματίζουν συγκεκριμένο ρόλο στο πλαίσιο του εθελοντισμού. Σε σύγκριση με το αμειβόμενο προσωπικό, οι εθελοντές παρακινούνται περισσότερο από κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και από μια ευκαιρία που θα τους επιτρέψει να συνεισφέρουν στην επίτευξη της μη κερδοσκοπικής αποστολής. Οι πρακτικές που ενισχύουν τις ευκαιρίες αξιοποιούν αυτά τα κίνητρα και, επομένως, έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν μια ισχυρότερη ταυτοποίηση μεταξύ εθελοντών, της εργασίας τους και της οργάνωσης (Rayner & Morgan, 2018).

Το αμειβόμενο προσωπικό και οι εθελοντές διαφέρουν, επίσης, στο βαθμό στον οποίο είναι δομημένη η εργασία τους, καθώς οι εθελοντές επωφελούνται και αναζητούν μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ευελιξία στην εκτέλεση των ρόλων τους. Οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν τις ευκαιρίες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τα συναισθήματα ικανότητας των εθελοντών και να τους επιτρέψουν να αναλάβουν την κυριότητα των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, προκαλώντας

έτσι θετικές αντιδράσεις μεταξύ των εθελοντών. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι, σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού, μελέτες έχουν διερευνήσει πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που ενισχύουν τις ευκαιρίες σε σχέση με τρεις συγκεκριμένες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού: τα καθήκοντα που εκτελούν οι εθελοντές, την υποστήριξη που τους παρέχεται στο άμεσο εθελοντικό περιβάλλον τους και τη συμμετοχή εθελοντών στη μη κερδοσκοπική οργάνωση (Kalyani & Chong, 2020).

Η έρευνα η σχετική με τα χαρακτηριστικά των εργασιών βασίζεται συνήθως στο μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, το οποίο βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας - αυτές που περιέχουν υψηλά επίπεδα ποικιλίας δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση - παρέχουν στους εθελοντές ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητές τους. Αν και το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας έχει εφαρμοστεί εκτενώς στους χώρους εργασίας με αμειβόμενο προσωπικό, μόνο λίγες μελέτες, εξέτασαν το σχεδιασμό της εργασίας στο πλαίσιο των εθελοντών (Morales-Sanchez & Pasamar, 2019).

Μία από τις πρώτες μελέτες που εξέτασαν τον αντίκτυπο των ατομικών χαρακτηριστικών εργασίας στην οργανωτική δέσμευση των εθελοντών απέδειξε ότι η αυτονομία και η ανατροφοδότηση σχετίζονταν με την επιρροή του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων στην πολιτική εκστρατεία. Παλαιότεροι μελετητές εξέτασαν την επίδραση του σχεδιασμού εργασίας σε εθελοντές που συμμετείχαν σε ένα αμειβόμενο γερμανικό πρόγραμμα Wikipedia. Διαπίστωσαν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρέασαν την ικανοποίηση των εθελοντών και τον χρόνο που αφιερώθηκε στην εθελοντική αυτή δραστηριότητα. Μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας, διαπίστωσαν ότι η αυτονομία, η σημασία των εργασιών και η ποικιλία δεξιοτήτων συνέβαλαν περισσότερο στην απόδοση των εργασιών (Elbazetal, 2018).

Παλαιότερες έρευνες, που διεξήχθησαν στον Καναδά, εξέτασαν τον αντίκτυπο ενός δείκτη εμπλουτισμού των χαρακτηριστικών της εργασίας στην ικανοποίηση, την πρόθεση να φύγουν και την απόδοση των εθελοντών που εποπτεύονται από τον προϊστάμενό τους. Διαπίστωσαν ότι οι εθελοντές με εμπλουτισμένους ρόλους ήταν πιο ικανοποιημένοι με το έργο που πραγματοποίησαν και είχαν υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων με εποπτική αξιολόγηση. Δεν υπήρχε σημαντική σχέση μεταξύ του

σχεδιασμού της εργασίας και των προθέσεων κύκλου εργασιών. Αντίθετα, μια άλλη μελέτη έδειξε μια θετική σχέση μεταξύ των θετικών χαρακτηριστικών της εργασίας και της πρόθεσης των εθελοντών να παραμείνουν. Παλαιότερη έρευνα, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 280 εθελοντών αθλητικών εκδηλώσεων στην Ελβετία, διαπίστωσε ότι οι αντιλήψεις για τον εμπλουτισμό της εργασίας σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση και την υψηλότερη πρόθεση των ατόμων να συνεχίσουν να είναι εθελοντές στο μέλλον. Ωστόσο, η επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας εξαρτάται από τον τύπο του εθελοντισμού. Οι σποραδικοί εθελοντές επωφελήθηκαν περισσότερο από την αναγνώριση υψηλών καθηκόντων, ενώ, για τους μακροχρόνιους εθελοντές, τα υψηλά καθήκοντα ήταν πιο παρακινητικά και ενδυνάμωσαν την πρόθεσή τους να προσφέρουν εθελοντισμό για μια οργάνωση στο μέλλον (Kellneretal, 2019).

Ενώ οι προηγούμενες μελέτες διερεύνησαν και τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, άλλες μελέτες χρησιμοποίησαν ένα υποσύνολο χαρακτηριστικών εργασίας ή τροποποίησαν τις διαστάσεις που ήταν μέρος του αρχικού μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας. Παλαιότερες μελέτες απέδειξαν ότι ο ρόλος της εργασίας σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση. Αντιθέτως, άλλες έρευνες δεν βρήκαν αξιοσημείωτη σχέση μεταξύ, αφενός, των χαρακτηριστικών της εργασίας και, αφετέρου, της οργανωτικής δέσμευσης σε σύνολο εθελοντών που προσφέρουν βοήθεια σε άτομα που αντιμετωπίζουν κοινωνικά προβλήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Βρήκαν, ωστόσο, μια θετική σχέση μεταξύ της εποπτικής υποστήριξης και της ικανοποίησης των εθελοντών με το ρόλο τους. Μία άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε ανέφερε μικρή επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στο κίνητρο και την ικανοποίηση των εθελοντών στην Ιταλία (Anwaretal, 2018)

Μια σειρά μελετών έχει υιοθετήσει μια πιο εστιασμένη προσέγγιση. Αντί να εξετάσουν μαζί πολλά χαρακτηριστικά εργασίας, διερεύνησαν την επίδραση των χαρακτηριστικών μιας εργασίας στα εθελοντικά αποτελέσματα. Τέσσερις μελέτες έδειξαν ότι η αυτονομία σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των ωρών που αφιερώνονται στην εθελοντική εργασία σε καταφύγιο ζώων στις ΗΠΑ, με την ικανοποίηση και την πρόθεση να προσφέρει ξανά κάποιος εθελοντική εργασία σε αθλητικές εκδηλώσεις στην Ελβετία, και με τα κίνητρα και την ικανοποίηση ηλικιωμένων εθελοντών σε σχολεία σε όλη την Ευρώπη και στην Αμερική. Επιπλέον, σε μία από τις λίγες

ποιοτικές μελέτες σχετικά με το σχεδιασμό θέσεων εργασίας σε εθελοντικό πλαίσιο, οι εθελοντές αθλητικών εκδηλώσεων στη Νέα Ζηλανδία τόνισαν τη σημασία της αυτονομίας στην εμπλοκή τους με τις εθελοντικές τους δραστηριότητες. Οι εθελοντές είχαν ευκαιρίες για επιλογή, έως κάποιο βαθμό, της ευελιξίας στη δομή των καθηκόντων τους (Ongetal, 2020).

Η θεωρία έχει αρχίσει να ενσωματώνει πρόσθετες πτυχές του σχεδιασμού εργασίας εκτός των κλασικών πέντε χαρακτηριστικών εργασίας. Η σχεσιακή αρχιτεκτονική των θέσεων εργασίας αναφέρεται στις ιδιότητες της εργασίας που επηρεάζουν τις ευκαιρίες των εργαζομένων να συνδεθούν με άλλους, συμπεριλαμβανομένων άλλων υπαλλήλων και πελατών, και στην περίπτωση του εθελοντισμού, εκείνων που επωφελούνται από τις δραστηριότητες εθελοντισμού. Παλαιότερες μελέτες έδειξαν ότι η εγγύτητα της σχέσης μεταξύ εθελοντών και των δικαιούχων των υπηρεσιών τους σχετίζεται στενά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εθελοντών. Άλλοι ερευνητές αναγνώρισαν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής ως ισχυρή πρόβλεψη της πρόθεσης να παραμείνουν εθελοντές. Άλλες μελέτες έδειξαν ότι η σχεσιακή αρχιτεκτονική των εθελοντικών ρόλων σε έναν διεθνή οργανισμό ανάπτυξης στο Ηνωμένο Βασίλειο αύξησε την πρόθεση των εθελοντών να παραμείνουν εθελοντικά στον οργανισμό και συσχετίστηκε θετικά με τον χρόνο που αφιερώθηκε στην εθελοντική εργασία. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος με τον οποίο οι ρόλοι των εθελοντών έχουν σχεδιαστεί παρέχει ευκαιρίες στους εθελοντές να παρακολουθούν τη θετική επίδραση της εργασίας τους και, κατά συνέπεια, να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στις εργασίες τους (Nadeem & Rahat, 2020).

Συνολικά, αυτές οι μελέτες δείχνουν κάποια υποστήριξη για μια θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, δεν παρέχουν συνεπή στοιχεία αναφορικά με το ποιες διαστάσεις είναι πιο σχετικές σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι έχουν διεξαχθεί μελέτες σε διαφορετικούς τύπους μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και χωρών, χρησιμοποιώντας ένα διαφορετικό σύνολο διαστάσεων εργασίας, το οποίο καθιστά δύσκολη τη σύγκριση και τη γενίκευση των ευρημάτων. Επιπλέον, οι μελέτες δεν έχουν απαντήσει στο ερώτημα εάν, σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού, οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται από τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ή αντ' αυτού, από τους ίδιους τους εθελοντές. Ο εθελοντισμός παρέχει άφθονες ευκαιρίες για τη δημιουργία θέσεων

εργασίας, έτσι ώστε να ταιριάζουν στις προτιμήσεις του εθελοντή, και ενδέχεται να απαιτηθούν μελλοντικές μελέτες για να υιοθετηθεί μια πιο ενεργή άποψη σχετικά με το ρόλο των εθελοντών στο σχεδιασμό του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Vermeeren, 2017).

Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο το HR μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες είναι μέσω της παροχής υποστήριξης σε εθελοντές. Αυτή η έρευνα δείχνει ότι η ομαδική εργασία και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ενισχύουν τη συνοχή μεταξύ των εθελοντών, προωθώντας έτσι ένα θετικό κλίμα εθελοντισμού και παρακινώντας τους εθελοντές να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τα κίνητρά τους για να βοηθήσουν τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους.. Χρησιμοποιώντας πολυεπίπεδη ανάλυση 207 Αυστραλών εθελοντών και αμειβόμενων πυροσβεστών που βρίσκονται μέσα σε 51 μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, παλαιότεροι μελετητές διαπίστωσαν ότι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που ενθάρρυναν την ομαδική εργασία μεταξύ αμειβόμενου και εθελοντικού προσωπικού έλαβαν υψηλότερες βαθμολογίες για την αντιληπτή οργανωτική αποτελεσματικότητα (YuetaI, 2020).

Η σημασία των θετικών σχέσεων με άλλους εθελοντές για την ικανοποίηση και τη συνεχή εξυπηρέτηση των εθελοντών έχει, επίσης, τονιστεί σε μελέτες, οι οποίες έλαβαν χώρα στις ΗΠΑ, το Ισραήλ και την Ιταλία. Ομοίως, μία άλλη μελέτη μεταξύ εθελοντών και πρώην εθελοντών του Ερυθρού Σταυρού της Φλάνδρας έδειξε ότι μια αρνητική ατμόσφαιρα στην εθελοντική ομάδα οδήγησε τους εθελοντές να εγκαταλείψουν τον ρόλο τους. Αντιθέτως, μια άλλη μελέτη απέδειξε ότι οι θετικές σχέσεις με άλλους εθελοντές επηρέασαν την ικανοποίηση των εθελοντών, αλλά δεν υπήρχε σημαντική επιρροή σε ό,τι αφορά τη διακοπή των εθελοντικών υπηρεσιών. Ωστόσο, διαπίστωσαν ότι η θετική σχέση με το διοικητικό συμβούλιο μείωσε την πρόθεση των εθελοντών να φύγουν (Kundu&Galhwat, 2018).

Εφαρμογή Μοντέλου παρακίνησης και ευκαιρίας στον Εθελοντισμό

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν πρακτικές ικανότητας, κινήτρων και ενίσχυσης ευκαιριών για να ενθαρρύνουν και να διατηρήσουν τους εθελοντές τους. Ωστόσο, η ανασκόπηση δείχνει ότι το μοντέλο Ability – Motivation– Opportunity (=εφεξής AMO) μπορεί να εφαρμοστεί στο πλαίσιο του εθελοντισμού. Πρώτον, ενώ και οι τρεις διαστάσεις του μοντέλου σχετίζονται με εθελοντές, η

σχετική στάθμιση κάθε διάστασης μπορεί να είναι διαφορετική συγκριτικά με το αμειβόμενο προσωπικό. Ενώ η ικανότητα, τα κίνητρα και οι ευκαιρίες είναι εξίσου σημαντικά για την προώθηση θετικών στάσεων και συμπεριφορών στους υπαλλήλους, οι πρακτικές βελτίωσης της ικανότητας και, συγκεκριμένα, η πρόσληψη και η επιλογή, είναι πιθανόν να ενδιαφέρουν περισσότερο τους εθελοντές. Αυτό οφείλεται στην σποραδική φύση του εθελοντισμού, όπου τα άτομα αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στις εθελοντικές τους δραστηριότητες (Morsetal, 2020).

Ως εκ τούτου, οι πρακτικές που προσελκύουν άτομα για να αφιερώσουν χρόνο σε έναν συγκεκριμένο μη κερδοσκοπικό οργανισμό είναι υψίστης σημασίας και μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να διευρύνει ουσιαστικά την ομάδα εθελοντισμού του. Δεύτερον, το εύρος των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που μπορούν να χρησιμοποιούν οι διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού για εθελοντές είναι κάπως περιορισμένο σε σύγκριση με το αμειβόμενο προσωπικό. Για παράδειγμα, οι χρηματικές ανταμοιβές για εθελοντές, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν ισχύουν. Η προσφορά ασφάλειας εργασίας, μιας από τις βασικές πρακτικές ενίσχυσης σε ένα αμειβόμενο πλαίσιο, είναι δύσκολο να μεταφραστεί σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού (Miranda-Diazetal, 2020).

Η δυνατότητα των πρακτικών HR να πυροδοτούν διαδικασίες νοητικής δεν λαμβάνεται υπόψη στο μοντέλο AMO υπό την τρέχουσα μορφή του και η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει εάν το μοντέλο AMO πρέπει να εμπλουτιστεί με ένα τέταρτο «μονοπάτι» για να συλλάβει πλήρως τους διαφορετικούς μηχανισμούς που προκαλούνται από HR πρακτικές σε ένα πλαίσιο εθελοντισμού (Ashfaqetal, 2020).

3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Για το ζήτημα της παρακίνησης εθελοντών στον Αθλητισμό και ειδικότερα για τις εμπειρικές έρευνες που έχουν υπάρξει είναι χρήσιμη μια σχετική ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας. Μια τέτοια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι και η έρευνα του Kim (2018) και στην συνέχεια θα παρουσιαστούν τα ευρήματά της. Πριν προχωρήσουμε στα επιμέρους ευρήματά της να επισημάνουμε ότι σκοπός της συστηματικής ανασκόπησης ως ερευνητικής μεθοδολογίας είναι να αναγνωρίσει που έχει μελετηθεί η έρευνα από ποιον, για ποιο λόγο, με ποιες μεθόδους και ποια είναι τα ευρήματα. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι συγγραφείς μπορούν να ερευνήσουν την αξία που αποκαλύπτετε από ποικίλα ερευνητικά πεδία όπως παρακίνηση στην διαχείριση εθελοντών σε αθλητικά γεγονότα και θα δημιουργηθεί μια ατζέντα για μελλοντικές έρευνες. Ας επανέλθουμε όμως στα κυριότερα ευρήματα της έρευνας του Kim (2018).

Καταρχάς ο ερευνητής κάνει κάποιες γενικές παρατηρήσεις για τις 33 έρευνες παρακίνησης στον εθελοντισμό, σε αθλητικά γεγονότα έχουν δημοσιευτεί σε 11 διαφορετικές χώρες για την δεκαετία 2008-2018. Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των χωρών που έγιναν οι μελέτες και των συγγραφέων που συνδέονται θεσμικά, κυριαρχείται από τις ΗΠΑ, τον Καναδά, τη Νορβηγία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Κάποιες πρώτες γενικές παρατηρήσεις του Kim είναι ότι α) η ποσοτική ερευνητική μέθοδος που έχει κυρίως χρησιμοποιηθεί στις έρευνες που επισκόπησε είναι περιορισμένη και β) οι περισσότερες από μισές δημοσιευμένες έρευνες δεν βασίζονταν σε κάποιο θεωρητικό πλαίσιο ενώ και οι κλίμακες παρακίνησης των εθελοντών έχουν εξελιχτεί και τροποποιηθεί.

Επανερχόμενος στο ζήτημα της γεωγραφικής διασποράς των μελετών ο Kim επισημαίνει ότι πάνω από το 75% των συγγραφέων σχετίζονται με μια από τις 4 κυρίαρχες αυτές χώρες και πάνω από το 70% των τόπων που έγιναν οι μελέτες είναι επίσης από τις ίδιες χώρες. Παρόλο που υπάρχουν μελέτες από άλλες χώρες όπως η Αυστραλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, το Ιράν, τη Νέα Ζηλανδία, τη Μαλαισία και την Ελβετία ο αριθμός των ερευνών δεν είναι αξιόλογος. Υπάρχουν τρεις πιθανοί λόγοι γιατί οι τέσσερις χώρες κυριαρχούν και φαίνεται να έχουν περισσότερες έρευνες: 1) Η συστηματικά ανασκόπηση περιορίζεται στην αγγλική γλώσσα. Εκτός της αγγλικής γλώσσας μπορεί να αναγνωριστεί ένα ευρύτερο φάσμα και ποικίλες στάσεις από αθλητικές εκδηλώσεις και εθελοντές, δίνοντας όμως έμφαση στην

επίδραση διαφορετικών πολιτισμών. 2) Φαίνεται ότι αυτές οι τρεις κυρίαρχες χώρες φιλοξενούν συχνότερα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, τα οποία χρειάζονται πολυάριθμους εθελοντές συγκρινόμενα με τις άλλες χώρες.

Ο Müller (2015), ο οποίος καθόρισε και κατηγοριοποίησε τον σχεδιασμό των «mega events» αναπτύσσοντας δείκτες για τέσσερις παραμέτρους των εν λόγω events, όπως το να είναι ελκυστικά για τους θεατές, το κόστος, η προσέγγιση μέσω διαμεσολάβησης και ο μετασχηματιστικός αντίκτυπος και βασίστηκε στους δείκτες αυτούς, πρότεινε τους Ολυμπιακούς αγώνες ως «giga event», που σημαίνει το μεγαλύτερο event (XXI size), το Πανευρωπαϊκό και το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου, EXPO και τους Πανασιατικούς Αγώνες ως «mega events (XL size)», τους Αγώνες Κοινοπολιτείας, τις Πανεπιστημιάδες, τους Παναμερικάνικους Αγώνες, APEC Summit, Παγκόσμιο Κύπελλο του Rugby, το Super Ball και η πολιτιστική πρωτεύουσα της Ευρώπης, είναι μεγάλα events (L size). Με εξαίρεση τα μη αθλητικά γεγονότα (EXPO, APEC Summit, European Capital of Culture) οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και το Ηνωμένο Βασίλειο τείνουν να θεωρηθούν ως οι κυρίαρχες χώρες που φιλοξένησαν τόσο μεγάλες αθλητικές εκδηλώσεις. Για παράδειγμα οι ΗΠΑ (8 φορές) είναι πρώτη στην κατάταξη των χωρών που διεξήχθησαν χειμερινοί και θερινοί Ολυμπιακοί αγώνες. Ο Καναδάς και το Ηνωμένο Βασίλειο με τρεις φορές βρίσκονται στην τέταρτη θέση. Επίσης στις ΗΠΑ έχουν γίνει και πολλά «mega events» και μεγάλα γεγονότα όπως το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου το 1994, οι Παναμερικάνικοι Αγώνες το 1959 και το 1987, η Πανεπιστημιάδα το 1972 και το 1993 και βέβαια το Super Ball, που έχει ιδρυθεί εκεί.

Ο Καναδάς φιλοξένησε τους αγώνες Κοινοπολιτείας το 1930, το 1954, το 1978 και το 1994, τους Παναμερικάνικους Αγώνες το 1967, το 1999 και το 2015 και την Πανεπιστημιάδα το 1983. Στο Ηνωμένο Βασίλειο έγιναν το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου το 1966, το Πανευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Ποδοσφαίρου το 1996, οι Αγώνες Κοινοπολιτείας το 1911, το 1999 και το 2015. Είναι αλήθεια ότι αυτές οι χώρες για τους μελετητές των ερευνών και για τους εθελοντές στα αθλητικά γεγονότα έχουν περισσότερες ευκαιρίες γιατί φιλοξενούν πιο συχνά «events». Οι ερευνητές των αθλητικών γεγονότων προτιμούν να βρίσκονται κοντά στην έδρα τους παρά σε άλλες χώρες για εξοικονόμηση χρόνου, χρημάτων και μετακινήσεων και γ) οι ακαδημαϊκοί ερευνητές, οι οποίοι είναι θεσμοθετημένοι από ινστιτούτα στις ΗΠΑ,

στον Καναδά και στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν συνεργασίες σε πολλά ερευνητικά προγράμματα σε διάφορες χώρες.

Οι ερευνητές από τις ΗΠΑ σε συνεργασία με άλλους από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ταϊβάν, την Αυστραλία, την Ελλάδα και τη Μαλαισία εξέτασαν την παρακίνηση εθελοντών σε αθλητικά γεγονότα σε 6 δημοσιευμένες έρευνες στην ανασκόπηση αυτή. Το συγκεκριμένο θέμα μελετήθηκε και από ερευνητές από το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ, την Αυστραλία και τον Καναδά σε 3 δημοσιευμένες έρευνες. Καναδοί δημοσίευσαν 2 έρευνες σε συνεργασία με Αυστραλούς και Άγγλους. Επίσης, αρκετοί ερευνητές, στο σύνολο 14, εμπλέκονται σε περισσότερες από μια έρευνες από διαφορετικές χώρες καθώς και από τις χώρες αλληλεπίδρασής τους (e.g. Allen & Bartle, 2014; Allen & Shaw, 2009; Bang et al., 2008; Bang et al., 2009; Bang & Ross, 2009; Dickson et al., 2013; Dickson et al., 2014; Dickson et al., 2015; Farrell et al., 1998; Khoo & Engelhorn, 2007; Khoo & Engelhorn, 2011; Twynam et al., 2002 όπως αναφ. στο Kim, 2018). Τέτοιες διεθνείς συνεργασίες είναι πιθανόν να παρέχουν ευκαιρίες στους αναλυτές, να αναπτύξουν συντονισμένα προγράμματα ερευνών και να δημοσιεύσουν περισσότερα ουσιώδη ευρήματα. Τα επιμέρους όμως ευρήματα της ανασκόπησης του Kim (2018) εκτίθενται στην συνέχεια.

Το ενδιαφέρον σχετικά με έρευνες για την παρακίνηση.

Η μελέτη στην παρακίνηση των εθελοντών σε αθλητικά γεγονότα έχει ερευνηθεί για 21 χρόνια από την πρώτη αναγνωρισμένη δημοσίευση του 1995. Το ερευνητικό ενδιαφέρον αυξάνεται αργά κατά τη διάρκεια της πρώτης δεκαετίας, όπως υπολογίστηκε από δημοσιεύσεις αλλά επιταχύνθηκε από το 2006. Αυτή η αύξηση για το ενδιαφέρον παρακίνησης των εθελοντών επηρεάστηκε από την οικονομική ανάπτυξη της αξίας της εθελοντικής εργασίας και την προτίμηση του εθελοντισμού στον αθλητισμό και την αναψυχή. Στην περίπτωση των ΗΠΑ 62,6 εκατομμύρια εθελοντές ασχολήθηκαν με τον εθελοντισμό και οι συνολικές ετήσιες ώρες για το 2015 ήταν 7,8 δις. Η αξία τους ήταν 184 δις δολάρια για την οικονομία των ΗΠΑ (Corporation for National and Community Service 2015 όπως αναφ. στο Kim, 2018). Το 2013 12,7 εκατομμύρια Καναδοί ή 44% των ανθρώπων 15 και άνω συμμετείχαν σε κάποια εθελοντική εργασία. Αφιέρωσαν σχεδόν 1,95 δις ώρες σε εθελοντικές δραστηριότητες. Ο όγκος των εργασιών ισοδυναμεί με περίπου ένα εκατομμύριο

ώρες πλήρους απασχόλησης (Turcotte, 2015). Σύμφωνα με τον εθελοντισμό στην Αυστραλία (2015) η αξία του δολαρίου από την προσφορά των Αυστραλών εθελοντών το 2006 και 2010 εκτιμάται στο μέσο ετήσιο αριθμό εργατικών ωρών επί το μέσο μισθό. Το 2006 ο εθελοντισμός άξιζε 19,4 δις δολάρια στην αυστραλιανή οικονομία και το 2010 25,4 δις δολάρια. Φαίνεται ότι η αξία της προσφοράς της εθελοντικής εργασίας έχει αυξηθεί σε οικονομικές διαστάσεις. Αυτή η αξία του εθελοντισμού είναι καλύτερα να προσεχθεί σε ερευνητικό επίπεδο και ειδικότερα στην παρακίνηση που επηρεάζει την απόφαση των εθελοντών. Η προτίμηση στον εθελοντισμό σε αθλητισμό και αναψυχή είναι επίσης ο λόγος, για τον οποίο οι έρευνες παρακίνησης έχουν περισσότερο μελετηθεί στους τομείς των γεγονότων, του αθλητισμού και της αναψυχής. Το 2015 στις ΗΠΑ οι περισσότεροι άνδρες και γονείς ήταν πιθανότερο να γίνουν εθελοντές ως προπονητές, διαιτητές ή επιβλέποντες σε ομαδικά αθλήματα (United States Bureau of Labour Statistics, 2016).

Σύμφωνα με τους Vézina και Crompton (2012 όπως αναφ. στο Kim, 2018) οι οργανώσεις αθλητισμού και αναψυχής είχαν τη μεγαλύτερη υποστήριξη εθελοντών στον Καναδά το 2010. 12% των ανθρώπων 15 χρονών και άνω συμμετείχαν σε εθελοντικές εργασίες, σε οργανώσεις εθελοντισμού και αναψυχής, οι οποίες οργανώσεις μέτρησαν 19% συνολικά εθελοντικές ώρες, συγκρινόμενες με άλλες οργανώσεις, όπως κοινωνικές υπηρεσίες με 18% ώρες και θρησκευτικές με 15% στον Καναδά. Το 2010 οι τομείς του αθλητισμού και της ψυχαγωγίας προσέελκυσαν τον μεγαλύτερο αριθμό εθελοντών (14% των ενηλίκων ή 2,3 εκατομμύρια άνθρωποι) στην Αυστραλία. Το υψηλότερο ποσοστό των ανθρώπων που συμμετείχαν σε δραστηριότητες φυσικής άσκησης και αναψυχής καταγράφηκαν 90% στην Αυστραλία σε σύγκριση με άλλους εθελοντές 80% και καθόλου εθελοντές 65% (Volunteering Australia, 2015).

Αυτό δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εθελοντών είναι αυτοί που εμπλέκονται στους τομείς των γεγονότων του αθλητισμού και της αναψυχής. Αυτή η προτίμηση των εθελοντών στους εν λόγω τομείς μπορεί να μας δώσει μια γενναία δυνατότητα για να εξηγήσουμε τη σημαντική ανάπτυξη των ερευνών στη διαχείριση των εθελοντών όπως και της παρακίνησής τους. Επιπλέον, το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον φαίνεται να επηρεάζει την ανάπτυξη της σχετικής βιομηχανίας με πηγές εθελοντικής εργασίας. Περισσότερες έρευνες σχετικά με την παρακίνηση μπορεί να

μας οδηγήσει στην ενίσχυση της διαχείρισης των εθελοντών με πρακτικές και προσφορές για μια επιτυχημένη φιλοξενία αθλητικών γεγονότων.

Αποτίμηση των ερευνών σχετικά με την παρακίνηση

Οι ερευνητικές μέθοδοι είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να συλλέξει κάποιος δεδομένα μέσω ερευνητικών ερωτήσεων. Με σκοπό να σχεδιάσουμε και να διεξάγουμε έρευνα, είναι αναγκαίο για τους ερευνητές να αποφασίσουν αρκετούς παράγοντες, όπως την κλίμακα του πεδίου μελέτης, το δείγμα, τον στόχο, το είδος του γεγονότος και τα δεδομένα. Οι καταμετρήσεις χρησιμοποιούνται ως οι κυρίαρχες μέθοδοι σε περισσότερες από 70% από τις αναθεωρημένες ερευνητικές εργασίες, παρουσιάζοντας ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους. Επίσης, μπορεί να προτιμώνται ως προσέγγιση στη συλλογή δεδομένων καθώς οι ερευνητές βασίζονται σε πλήθος πηγών από νοοτροπίες ή προσωπικές γνώμες των εθελοντών. Σε αυτή την ανασκόπηση πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να συλλέξουν δεδομένα ηλεκτρονικά. Άλλοι ερευνητές χρησιμοποίησαν δεδομένα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω ιστοσελίδας, καθώς οι ηλεκτρονικές καταμετρήσεις ή ο συνδυασμός όλων των ειδών καταμέτρησης εξαρτάται από τα δημογραφικά στοιχεία του αποκρινόμενου και του είδους της μελέτης. Εάν η καταμέτρηση είναι ικανή να συλλέξει δεδομένα από μεγάλο αριθμό αποκρινόμενων και μπορεί να απαντηθεί μεγάλος αριθμός ερωτήσεων, τότε έχει δημιουργηθεί ένα ευρύ φάσμα δεδομένων. Επιπλέον, οι τυποποιημένες έρευνες είναι σχετικά αλάνθαστες από διάφορα είδη λαθών στην ανάλυση δεδομένων. Είναι σχεδόν ξεκάθαρο ότι η καταμέτρηση είναι η κύρια ερευνητική μέθοδος στο θέμα της παρακίνησης εθελοντών στα αθλητικά γεγονότα.

Σε σύνδεση με τη μέθοδο καταμέτρησης οι ερευνητές πρέπει να θεωρούν την υψηλότερη δυνατή ανταπόκριση γιατί το ποσοστό των μη αποκρινόμενων μπορεί να είναι υψηλό για να βεβαιωθούν ότι αυτοί που απάντησαν αντιπροσωπεύουν και εκείνους που δεν ανταποκρίθηκαν. Για να ενισχύσουν το ποσοστό των αποκρινόμενων μπορεί να επαναλάβουν υπενθυμίσεις στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή να προσφέρουν κίνητρα με τη μορφή δώρων μέσω κλήρωσης. Επίσης, οι ερευνητές μπορούν να πετύχουν υψηλό ποσοστό απόκρισης επιμηκύνοντας τη διάρκεια της διαθεσιμότητας της καταμέτρησης (Nulty, 2008 όπως αναφ. στο Kim, 2018). Από την

άλλη όμως υπάρχουν μερικές ερευνητικές εργασίες που έχουν χρησιμοποιήσει ποιοτικές μεθόδους ή συνδυασμούς μεθόδων.

Οι Williams, Dossa, και Tompkins (1995 όπως αναφ. στο Kim, 2018) διεξήγαγαν προσωπικές συνεντεύξεις με βασικούς πληροφοριοδότες, οι οποίοι σχετίζονται με ειδικές εκδηλώσεις καθώς και με έρευνα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ερευνητές να έχουν πιο ποιοτική άποψη για την κοινωνική διάσταση της εκδήλωσης. Παρόλα αυτά η μελέτη τους συμπεριέλαβε μόνο 6 από τους 200 βασικούς πληροφορητές. Αυτή είναι μια από τις αδυναμίες της ποιοτικής έρευνας. Όταν η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μικρό αριθμό συμμετεχόντων είναι λιγότερο πιθανό να ληφθεί υπόψη από άλλους ερευνητές ή διευθυντές της βιομηχανίας.

Οι MacLean και Hamm (2007) χρησιμοποίησαν συνδυασμούς μεθόδων συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων και των καταμετρήσεων. Η ποιοτική ανάλυση διεξήχθη για να αξιολογηθούν οι προθέσεις για συνέχιση του εθελοντισμού με τυχαία επιλεγμένους συμμετέχοντες. Οι ερευνητές βρήκαν τα βασικά δεδομένα των τυχαία επιλεγμένων συμμετεχόντων, πλήρους πρόθεσης να παραμείνουν όσον αφορά τους παράγοντες δέσμευσης και παρακίνησης επικεντρωμένη στην αγάπη του εθελοντισμού και τη βοήθεια να αναπτυχθεί. Η έρευνά τους εξέτασε βαθύτερα τη σύνδεση της κάλυψης των αναγκών παρακίνησης και πρόθεσης, ώστε να παραμείνουν μέσω της συμπερίληψης ποιοτικών στοιχείων στα κίνητρα. Ωστόσο, ζητήματα απορρήτου και ανωνυμίας μεταξύ των τυχαία επιλεγμένων συμμετεχόντων μπορεί να αναδείξουν προβλήματα για την παρουσίαση ευρημάτων ως μεμονωμένα άτομα του δείγματος στόχου, τα οποία έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά σε κάθε περίπτωση και σε διαφορετικές καταστάσεις. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζεται η ποιότητα της έρευνας.

Οι Fairley, Kellett, and Green (2007 όπως αναφ. στο Kim, 2018) συγκέντρωσαν 22 ποιοτικές διαδικτυακές έρευνες ως μέρος μιας γεωγραφικού μήκους μελέτης, διεξήγαγαν 14 χωρίς δομή συνεντεύξεις και ασχολήθηκαν με την παρατήρηση των συμμετεχόντων. Η μελέτη τους ανέδειξε 4 κίνητρα (νοσταλγία, συντροφικότητα και φιλία, ολυμπιακό ιδεώδες, ανταλλαγή και αναγνώριση της τεχνογνωσίας τους) που επιλέγουν να ταξιδέψουν ως εθελοντές στην Αθήνα το 2004. Ενδιαφέρον είναι ότι η νοσταλγία ήταν το κίνητρο που τους έκανε να ταξιδέψουν και όχι το να γίνουν εθελοντές. Αυτή η ποιοτική έρευνα ανέδειξε προβλήματα όπως και η ποσοτική ερευνητική μέθοδος σχετικά με την έλλειψη προηγούμενων ευρημάτων.

Ωστόσο, η ποιοτική έρευνα είναι κατανοητά ανεξάρτητη από την επιδεξιότητα του ερευνητή και ευκολότερα επηρεασμένη από την προκατάληψή του. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στο να ανακαλύψουμε άγνωστες έννοιες και να αναπτύξουμε έρευνες με δομή ποιοτικών μεθόδων.

Σύμφωνα με τους Ellis και Bochner (2000 όπως αναφ. στο Kim, 2018) οι ποιοτικές μέθοδοι μοιάζουν με εξερεύνηση πληροφοριών σε βάθος και πλούσια δεδομένα συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών εμπειριών, συναισθημάτων και απόψεων. Το εύρος της ποιοτικής έρευνας παρέχει μια νέα ματιά μέσα από πρωτότυπες πηγές ποιοτικών δεδομένων, σχεδιασμών και αναλύσεων. Είναι πιθανό να διευρυνθούν οι υπάρχουσες ιδέες. Παρόμοιοι τομείς θα μπορούσαν να επωφεληθούν αν υιοθετηθούν ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι. Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλοί περιορισμοί στις εν λόγω μεθόδους, όπως μικρός αριθμός συμμετεχόντων, θέματα που άπτονται του ιδιωτικού απορρήτου και της ανωνυμίας και οι προσωπικές προκαταλήψεις του ερευνητή. Μελλοντικές έρευνες χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους μπορεί να είναι πιο δυναμικές και κάποιες φορές πιο συναρπαστικές από τις ποσοτικές μελέτες.

Κλίμακες παρακίνησης στον εθελοντισμό των αθλητικών γεγονότων

Ο εθελοντισμός στον αθλητισμό μπορεί να γίνεται και σποραδικά, δηλαδή για κάποιες δραστηριότητες ή για μια δραστηριότητα σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Για να υποστηριχθεί ένα αθλητικό γεγονός ή διοργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος στρατολογείται ένας μεγάλος αριθμός από άτομα, τα οποία, ως εθελοντές, βοηθούν τους αθλητές, τους θεατές και τους επισκέπτες της εκδήλωσης για λίγες ώρες. Τα κίνητρα αυτών των εθελοντών ενδέχεται να διαφέρουν από τους ομολόγους τους που παρέχουν υπηρεσίες σε εκδηλώσεις εκτός αθλητισμού. Αυτή η άποψη έχει παρουσιαστεί από αρκετές εργασίες (e.g. Bang & Chelladurai, 2003; Bang & Ross, 2009; Farrell et al., 1998; Giannoulakis et al., 2007 όπως αναφ. στο Kim, 2018) με θέματα τα κίνητρα των εθελοντών ντου αθλητισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα ευρήματα των ερευνών δείχνουν ότι παρόλο που υπάρχουν κάποια όμοια κίνητρα (αλτρουϊσμός, κοινωνικά δίκτυα) σημαντικά είναι τα επιπλέον κίνητρα των εθελοντών στον αθλητισμό, όπως αγάπη για τα sports, κοινωνική ενασχόληση, αξίες ολυμπισμού.

Επιπλέον, αυτά τα ξεχωριστά κίνητρα εξηγούν γιατί η διαχείρισή τους είναι διαφορετική από αυτή που λαμβάνουν οι εθελοντές σε μη αθλητικές διοργανώσεις ακόμη και εάν αυτοί είναι μόνιμοι. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και η διαφορετικότητα των κινήτρων που έχουν οι εθελοντές στον αθλητισμό εξηγούν πόσο σημαντική είναι η φύση του εθελοντισμού σε αθλητικά γεγονότα. Η άποψη των εργασιών (e.g. VFI by Clary et al., 1998; SEVMS by Farrell et al., 1998; VMS-ISE by Bang & Chelladurai, 2003; Bang & Ross, 2009; OVMS by Giannoulakis et al., 2007 όπως αναφ. στο Kim, 2018), ότι μοναδικά χαρακτηριστικά όπως η πίστη στην ομάδα (Bang & Chelladurai, 2003), η σύνδεση με τον Ολυμπισμό (Fairley et al., 2007; Giannoulakis et al., 2007), και η αγάπη για τον αθλητισμό (Bang et al., 2008; Bang et al., 2009; Bang & Ross, 2009; Hallmann & Harms, 2012; Van-Sickle et al., 2015 όπως αναφ. στο Kim, 2018) είναι ισχυρότερα και επιπλέον ελκυστικά. Έτσι τα κίνητρα των εθελοντών στον αθλητισμό τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο αναγκαίοι και συντελεστές του αθλητικού γεγονότος.

Τα ευρήματα των ερευνών υποστηρίζουν την εισήγηση ότι οι κλίμακες παρακίνησης των εθελοντών στον αθλητισμό εξελίσσονται διαφορετικά από αυτές των εθελοντών άλλων δραστηριοτήτων. Παρόλα αυτά οι έρευνες έχουν συνεισφέρει στην κατανόηση των κινήτρων των εθελοντών στα πλαίσια των αθλητικών γεγονότων, όμως είναι περιορισμένη και ελλιπής στην επάρκεια μετρήσεων των κινήτρων των εθελοντών η έρευνα στο πεδίο των αθλητικών εκδηλώσεων. Οι παράγοντες παρακίνησης ποικίλουν σε διαφορετικούς πολιτισμούς και χώρες. Επιπρόσθετη έρευνα είναι αναγκαία για να εξαγάγει πότε οι κλίμακες κινήτρων των εθελοντών στον αθλητισμό είναι νεοσύστατες και πότε είναι αναπαραγόμενες σε άλλα δείγματα διαφορετικών χωρών.

Περισσότερες από τις μισές εργασίες έχουν έλλειψη από καθαρά θεωρητικό πλαίσιο. Λιγότερο από το 50% των ερευνών αντικατοπτρίζουν τη θεωρητική βάση και από αυτές οι οποίες αρθρώνουν θεωρία οι περισσότερες ασχολούνται με τη θεωρία με τέτοιο τρόπο που επηρεάζουν τον ερευνητικό σχεδιασμό. Οι Kaplan (1964) και Merton (1967) διαφωνούσαν ότι η θεωρία είναι απάντηση στο γιατί. Η θεωρία σχετίζεται με τη σύνδεση μεταξύ φαινομένου και ιστοριών ως προς το γιατί συμβαίνουν οι πράξεις, τα γεγονότα και οι σκέψεις. Επίσης, η ισχυρή θεωρία είναι πιθανό να εμβαθύνει στη θεμελιώδη αντίληψη και να κατανοήσει τους συστηματικούς λόγους ενός συγκεκριμένου θέματος (Sutton & Staw, 1995).

Ενδιαφέρον είναι ότι η συχνότερη εφαρμοσμένη θεωρία στις εργασίες είναι η θεωρία της αυτοδιάθεσης. Οι περισσότεροι ορισμοί του εθελοντισμού είναι συνυφασμένοι με το «ελεύθερο θέλω ή ελεύθερη επιλογή» (Allen & Shaw, 2009 όπως αναφ. στο Kim, 2018). Το γνωμικό αυτό προτείνει ότι η θεωρία της αυτοδιάθεσης ταιριάζει με την παρακίνηση των εθελοντών με τις έννοιες ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση. Οι εθελοντικές συμπεριφορές της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι σύμφωνες με το επίπεδο της θεωρίας αυτής. Η εξέταση των κινήτρων μπορεί να εξηγηθεί διαφορετικά σε άλλη θεωρητική βάση. Μας δείχνει ότι η εφαρμογή κατάλληλων θεωριών μας οδηγούν σε ουσιώδη συμπεράσματα με σεβασμό στα κίνητρα όπως η ενίσχυση της απόδοσης και η μόνιμη δέσμευση. Η έλλειψη εναρμόνισης με τη θεωρία στα ερευνητικά κείμενα σε αυτό το θέμα παρουσιάζει την ευκαιρία για μελλοντικές έρευνες, ώστε να κατανοήσουμε ευρύτερα την παρακίνηση των εθελοντών στον αθλητισμό. Η έρευνα που πληροφορείται από σχετικές και διάφορες θεωρίες είναι ικανή να προβλέψει και να εξηγήσει την παρακίνηση στη διαχείριση εθελοντών στον αθλητισμό.

Έρευνα για την παρακίνηση διαχείρισης εθελοντών

Η παρακίνηση στον εθελοντισμό του αθλητισμού κυριαρχείται από μελέτες πάνω στην παρακίνηση των εθελοντών, η οποία συνδέεται με την ικανοποίησή τους, τη δέσμευσή τους και την πρόθεσή τους να συνεχίσουν, όπως αποδεικνύεται από το σχεδόν μισό ποσοστό των μελετών που εξέτασαν την παρακίνηση, ως τον παράγοντα κλειδί στη διαχείριση των εθελοντών. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές των εκδηλώσεων και τους συντονιστές των εθελοντών να κατανοήσουν καλύτερα γιατί οι εθελοντές εμπλέκονται στα συγκεκριμένα γεγονότα και τι επηρεάζει την απόφασή τους να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται στα αθλητικά γεγονότα. Ως εκ τούτου η παρακίνηση είναι μια καλή αρχή για να αναπτύξουν μια στρατηγική με όρους, όπως εθελοντική ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση. Είναι πιθανό οι κλίμακες της εθελοντικής παρακίνησης όπως VMS-ISE, SEVMS, VFI και OVMS παρέχουν ένα εργαλείο στους ερευνητές να εξετάσουν την έννοια της παρακίνησης. Αυτή η μέτρηση οδήγησε τις μελέτες να παρέχουν λεπτομερή κατανόηση των πρακτικών αποτελεσματικής διαχείρισης των εθελοντών ανακαλύπτοντας την παρακίνηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επιπλέον, το τμήμα κινήτρων μπορεί να προσφέρει στους διοργανωτές των αθλητικών γεγονότων την καλύτερη κατανόηση των

διαφορετικών προφίλ των εθελοντών και να είναι ικανοί να σχεδιάσουν ανώτερες και αποτελεσματικότερες στρατηγικές διαχείρισης εθελοντών. Ωστόσο, μια μελέτη των Alexander, Kim, and Kim (2015) έχει πραγματοποιήσει ανάλυση ομάδων σε εθελοντές του αθλητισμού ανάλογα με τα κίνητρά τους. Ο Alexander et al. (2015) χρησιμοποίησε 7 παρακινητικούς παράγοντες για να δημιουργήσει τμήματα εθελοντών στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Λονδίνου το 2012. Διερεύνησαν 3 διακριτά τμήματα όπως οι υποχρεωμένοι, οι ενθουσιώδεις και οι ημιενθουσιώδεις και εκτιμώμενοι ικανοποιημένοι, αυτοί που προτίθενται να συνεχίσουν τον εθελοντισμό και με κοινωνικό-δημογραφικά δεδομένα. Οι ενθουσιώδεις εθελοντές ως ομάδα ήταν πιθανότερο να δραστηριοποιηθούν και να αναφέρουν την πρόθεσή τους να συνεχίσουν τον εθελοντισμό από τις άλλες ομάδες. Η μελέτη τους κατηγοριοποίησε τους εθελοντές σε ομοιογενείς υποομάδες για να καταλάβουν καλύτερα και να προβλέψουν τη συμπεριφορά των εθελοντών.

Επομένως, αυτή η μελέτη προτείνει ότι μελλοντική έρευνα στην παρακίνηση των εθελοντών του αθλητισμού θα προσπαθήσει να αναπτύξει το νόημα της τμηματοποίησης των εθελοντών και να συνδυάσει διάφορες μεταβλητές προκειμένου να εξηγηθεί η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των εθελοντών στα αθλητικά γεγονότα.

Σύνοψη ανασκόπησης ερευνών για την παρακίνηση

Η συστηματική ανασκόπηση παρουσίασε την τρέχουσα κατάσταση της βιβλιογραφίας στην παρακίνηση των εθελοντών στον αθλητισμό. Αυτή η μελέτη ερεύνησε το θέμα επικεντρωμένη σε συγκεκριμένες χώρες (ΗΠΑ, Καναδάς, Νορβηγία, Ηνωμένο Βασίλειο), αυξήθηκε σταθερά κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10 χρόνων στα τμήματα των αθλητικών γεγονότων και της αναψυχής, αντανακλά την κυριαρχία της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου, ανέπτυξε μια συγκεκριμένη κλίμακα παρακίνησης των εθελοντών στον αθλητισμό, τείνει να αποτύχει να εφαρμόσει καθαρά θεωρητικό πλαίσιο και επηρεάστηκε από τη διαχείριση εθελοντών.

Στοιχεία από την έρευνα αποδεικνύουν ότι υπάρχει ευκαιρία για να αναπτυχθεί μια πιο συντονισμένη έρευνα μεταξύ διαφόρων κρατών, η ανάγκη για καλύτερη θεωρητικά εφαρμοσμένη έρευνα και η χρησιμοποίηση ποικίλων μεθόδων για πιο εύστοχες ερευνητικές μετρήσεις. Η μελλοντική έρευνα παρακίνησης των εθελοντών στον αθλητισμό χρειάζεται να προβλέπει και να προσαρμόζει την

αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των εθελοντών με μια πιο πρακτική εφαρμογή. Επιπλέον, θα ήταν καλύτερα να αναπτύξει και να τροποποιήσει τις κλίμακες παρακίνησης στον εθελοντισμό του αθλητισμού με σκοπό να παρέχει μια διαφορετική και χρήσιμη μέτρηση στο να εξετάσει διάφορους ερευνητικούς σκοπούς στους τομείς των γεγονότων του αθλητισμού, της αναψυχής κλπ. Επίσης, η ανάλυση ομάδων θα μπορούσε να είναι μια πολύ καλή ιδέα για περαιτέρω έρευνα,

Αυτή η μελέτη προτείνει ότι ο σκοπός της καλύτερης κατανόησης της παρακίνησης των εθελοντών στον αθλητισμό και η πιο αποτελεσματική διαχείριση τους χρειάζεται μια πιο στρατηγική ερευνητική ατζέντα μέσω της συστηματικής αναθεώρησης, έτσι ώστε να ενθαρρυνθεί και ο ερευνητής.

4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη δεν είναι μια εμπειρική έρευνα. Στη βάση μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα α) εντοπισθούν και συζητηθούν θεωρητικές αρχές για την παρακίνηση και συμμετοχή εθελοντών και β) εμπειρικές έρευνες που τα ευρήματά τους μπορούν να αποτελέσουν οδηγούς καλών πρακτικών. Στη βάση λοιπόν της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα προκύψει η καταγραφή, κατανομή και αξιοποίηση των εθελοντών που θα αξιοποιηθούν για την διοργάνωση ενός πανεπιστημιακού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης, σε ετήσια βάση.

5 ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Πριν από τον Σχεδιασμό

Ως πρώτο ερευνητικό ερώτημα τέθηκαν οι θεωρητικές αρχές που αξιοποιήθηκαν. Συγκεκριμένα και με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίστηκαν το μοντέλο του εθελοντισμού (θεωρία της αυτοδιάθεσης) και της παρακίνησης και τα μοντέλα ικανότητας, παρακίνησης και ευκαιρίας. Επιλέχθηκε το μοντέλο του εθελοντισμού και παρακίνησης δηλαδή ένα μοντέλο συμβατό με τις ιδιαιτερότητες της εθελοντικής προσφοράς εργασίας. Τα άλλα μοντέλα φαίνεται να είναι προσανατολισμένα μορφές εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS). Το ερώτημα που ευθέως ανακύπτει είναι αν η εργασία των εθελοντών είναι εργασία χαμηλής απόδοσης. Η απάντηση είναι όχι κατά ανάγκη. Μπορούν και υπάρχουν εθελοντικά προσφερόμενες εργασίες πολύ υψηλής απόδοσης. Για παράδειγμα ένας γιατρός στον οργανισμό «Γιατροί χωρίς Σύνορα» παρέχει εργασία υψηλής απόδοσης. Αυτή όμως η εργασία είναι υψηλής απόδοσης σε επίπεδο ποιότητας και ποσότητας αλλά όχι για λόγους ανταγωνιστικούς. Με απλά λόγια αναμένουμε από τους εθελοντές υψηλή απόδοση όχι όμως για λόγους ανταγωνιστικότητας αλλά για λόγους ποιότητας.

Ένας άλλος επιπλέον λόγος της επιλογής του μοντέλου παρακίνησης στον εθελοντισμό είναι ότι τα άλλα μοντέλα εφαρμόζονται σε περιβάλλοντα που τα συμφραζόμενά τους είναι όχι μόνο δεδομένα αλλά και σε μεγάλο βαθμό αδιαπραγμάτευτα. Για παράδειγμα μία επιχείρηση έχει συγκεκριμένους στόχους και αδιαπραγμάτευτους σε μεγάλο βαθμό. Αντίθετα μια εθελοντική οργάνωση μπορεί να έχει συγκεκριμένους στόχους αλλά αρκετά ανοικτούς προς διαπραγμάτευση. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η βαθμοί ελευθερίας στον τρόπο παρακίνησης των εθελοντών είναι σαφώς μεγαλύτερος.

Τέλος σε κλασικά επιχειρηματικά ή εργασιακά περιβάλλοντα η παρακίνηση πολλές φορές έχει την ενδυνάμωση της εμπλοκής των εργαζομένων. Αντίθετα με τους εθελοντές η στόχευση δεν είναι η εμπλοκή αλλά η ευκαιρία εμπλοκής τους. Και στην βάση αυτή το μοντέλο της παρακίνησης των εθελοντών είναι ποιο συμβατό.

Σχεδιασμός Προγράμματος 6 Εβδομάδες πριν την Έναρξη

Στον στρατηγικό σχεδιασμό του προτεινόμενου Πρωταθλήματος (τουρνουά) Καλαθοσφαίρισης συστήνεται η δημιουργία μιας επιτροπής τουρνουά που θα βοηθήσει στον προγραμματισμό και τη λειτουργία της εκδήλωσης. Η εν λόγω επιτροπή θα απαρτίζεται από άτομα που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά και ειδικότερα από:

1) τον Πρόεδρο της επιτροπής τουρνουά που θα επιβλέπει όλες τις πτυχές της εκδήλωσης,

2) τον Ταμία που θα προετοιμάσει τον προϋπολογισμό κόστους της διοργάνωσης, θα εισπράττει την εγγραφή από τις συμμετέχουσες ομάδες και το αντίτιμο εισόδου από τους θεατές,

3) τον Υπεύθυνο δημοσιότητας, στα καθήκοντα του οποίου θα περιλαμβάνονται η διαφήμιση της εκδήλωσης, η επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, η γνωστοποίηση της διοργάνωσης στα κοινωνικά δίκτυα, η έρευνα και η εξασφάλιση χορηγών, η προετοιμασία και η διανομή του προγράμματος των αγώνων και η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του τουρνουά, τον Διευθυντή διευκόλυνσης, στην αρμοδιότητα του οποίου θα είναι η εξασφάλιση γυμναστηρίου και η δημιουργία εγκαταστάσεων,

4) τον Υπεύθυνο Φιλοξενίας, ο οποίος θα έχει την ευθύνη ύπαρξης και εποπτείας καντίνας και αίθουσας φιλοξενίας για προπονητές και διαιτητές,

5) τον Διαχειριστή εξοπλισμού, υπεύθυνο διαχείρισης των διαφόρων αναγκών εξοπλισμού, όπως μπάλες, φύλλα αγώνα, κ.λπ., και τέλος

6) τον τεχνικό, ο οποίος θα επικοινωνεί με διαιτητές και φύλακες.

Όπως έχει παρουσιαστεί σε διάφορες εργασίες όπως των Bang και Chelladurai, (2003), Bang και Ross (2009), Farrell και άλλοι, (1998), Giannoulakis και άλλοι, (2007), τα κίνητρα αυτών που συμμετέχουν εθελοντικά σε διάφορες διοργανώσεις, όπως τα μέλη της Επιτροπής του πανεπιστημιακού πρωταθλήματος, διαφέρουν από αυτά των ατόμων που προσφέρουν υπηρεσίες σε εκδηλώσεις εκτός αθλητισμού. Σύμφωνα με τον Θάνο Κριεμάδη (2009) τα μέλη της παραπάνω επιτροπής αναλαμβάνουν το καθήκον να αναπτύξουν οργανωτικές ικανότητες, έτσι ώστε να οδηγήσουν τη διοργάνωση σε επιτυχία. Θα αποτελέσουν τα πρότυπα που θα αναπτύξουν το όραμα και την κουλτούρα του εγχειρήματος και θα εμφυσήσουν στους

συμμετέχοντες στη διοργάνωση αξίες και ηθικές αρχές. Η προσωπική εμπλοκή τους καθίσταται αναγκαία προκειμένου να διασφαλιστεί η ανάπτυξη και η επιτυχής έκβαση της διοργάνωσης. Η διαρκής συνεργασία τους με όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση της διοργάνωσης και κυρίως με τους αντιπροσώπους των ομάδων μεταφράζεται σε κατανόηση και εγκαθίδρυση επωφελών συνεργασιών. Θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να ακούσουν, να εμπνεύσουν και να ενώσουν όλους τους εμπλεκόμενους και φυσικά να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους.

Πρωταρχικό μέλημα είναι η εξασφάλιση του χώρου του γυμναστηρίου και κατόπιν αυτού η απόκτηση γραπτής άδειας κράτησης, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα. Εξίσου, σημαντική κρίνεται η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού που θα καλύπτει όλα τα πιθανά έσοδα και έξοδα της διοργάνωσης. Είναι πιθανόν, ωστόσο, να προκύψουν ορισμένες υπερβολικές δαπάνες.

Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να γίνει μια λίστα με τον εξοπλισμό που απαιτείται για τη διοργάνωση ενός τέτοιου γεγονότος, διότι ίσως χρειαστεί να προβλεφθούν ορισμένα έξοδα στον προϋπολογισμό. Πρέπει να υπάρξει επικοινωνία με έναν πιστοποιημένο Διαιτητή για να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα και οι γνώσεις του σχετικά με τη διοργάνωση. Επίσης, θα πρέπει να δρομολογηθεί η σχεδίαση και η εκτύπωση φυλλαδίου για το τουρνουά/πανεπιστημιακό πρωτάθλημα και η ομοιόμορφη προώθηση του στις ομάδες-στόχους καθώς και η φόρμα εγγραφής. Απαραίτητη είναι η εύρεση λίστας προπονητών για αυτήν την ηλικιακή ομάδα. Το τουρνουά/πανεπιστημιακό πρωτάθλημα μπορεί να πραγματοποιηθεί με όσες ομάδες επιθυμεί κάποιος, ωστόσο προτείνεται να επιλεγθούν τουλάχιστον 4 καθώς τα περισσότερα τουρνουά/πανεπιστημιακά πρωταθλήματα διεξάγονται με 8 ομάδες. Οι ομάδες θα απαρτίζονται από άτομα που θα συμμετέχουν εθελοντικά και τα οποία θα συνδυάζουν τον επαγγελματισμό, τη συνειδητή συμμετοχή και την ανιδιοτέλεια.

Στο Άρθρο 2 του Χάρτη της Κοινωνικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της Κοινωνίας των Πολιτών, όπως αναπτύχθηκε από τον Εθνικό Οργανισμό για τον Εθελοντισμό, αναφέρονται τα παραπάνω χαρίσματα ως ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τους εθελοντές. Επίσης, σε διάφορες εργασίες όπως των VFI by Clary και άλλοι (1998), SEVMS by Farrell και άλλοι (1998), VMS-ISE by Bang και Chelladurai (2003), Bang και Ross (2009), OVMS by Giannoulakis και άλλοι (2007) αποτυπώνεται ότι ένα από τα κίνητρα συμμετοχής σε αθλητικό γεγονός είναι η αγάπη για τον αθλητισμό, κάτι που διέπει όλους αυτούς που θα συμμετέχουν στη

διοργάνωση του εν λόγω αθλητικού γεγονότος. Σημειώνεται ότι μπορούν να λάβουν μέρος εθελοντικά και φοιτητές ξένων πανεπιστημίων, οι οποίοι βρίσκονται στην Ελλάδα στο πλαίσιο ευρωπαϊκού προγράμματος ή άλλου προγράμματος συνεργασίας του Πανεπιστημίου με ξένα Πανεπιστήμια.

Επισημαίνεται, ωστόσο, 'ότι όλοι οι συμμετέχοντες παίκτες-φοιτητές θα πρέπει να προσκομίσουν στην Επιτροπή διοργάνωσης δύο δικαιολογητικά έγγραφα, δηλαδή φωτοτυπία της φοιτητικής ταυτότητας ή βεβαίωση σπουδών από το Πανεπιστήμιο καθώς και πρωτότυπη βεβαίωση από ιατρό ειδικότητας καρδιολόγο, με την οποία να επιτρέπεται η συμμετοχή του σε αθλητικές δραστηριότητες. Τα έγγραφα αυτά είναι απαραίτητα, όχι μόνο για τη συμμετοχή τους στους αγώνες του τουρνουά/πανεπιστημιακού πρωταθλήματος αλλά και για την έκδοση της κάρτας εισόδου στον αγωνιστικό χώρο.

Το αποτέλεσμα της έρευνας με τίτλο «Volunteering in the European Union», που πραγματοποιήθηκε στις 27 χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) το 2010 και υπολογίζεται ότι περίπου το 23% των Ευρωπαίων, ηλικίας πάνω από 15 ετών, συμμετέχουν σε εθελοντική εργασία (GHK, 2010) τεκμηριώνεται από την εθελοντική συμμετοχή τόσο των μελών της Επιτροπής διοργάνωσης του αθλητικού γεγονότος όσο και των μελών των ομάδων.

Επιπλέον, οι Allen και Shaw (2009) αναφέρονται στη θεωρία της αυτοδιάθεσης, δηλαδή το «ελεύθερο θέλω ή ελεύθερη επιλογή», η οποία εφαρμόζεται και στη διοργάνωση του εν λόγω τουρνουά/πανεπιστημιακού πρωτάθλημα καθώς η εμπλοκή όλων γίνεται συνειδητά.

Σημαντικό είναι επίσης να γίνει παραγγελία βραβείων για τους παίκτες-φοιτητές που απαρτίζουν τις συμμετέχουσες ομάδες, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη στον προϋπολογισμό της διοργάνωσης. Οι ιδέες κυμαίνονται από μεμονωμένα μετάλλια, τρόπαια ή πιστοποιητικά έως ομαδικά τρόπαια και λάβαρα. Πρέπει να υπάρξει επικοινωνία με ένα κατάστημα της περιοχής για τη παραλαβή μερικών δειγμάτων. Η παραλαβή της παραγγελίας πρέπει να γίνει εγκαίρως για να αποφευχθούν βιασύνες της τελευταίας στιγμής. Επιπλέον, ενδείκνυται να λάβουν όλοι οι παίκτες-φοιτητές και προπονητές, ανεξάρτητα από τη θέση τους στη βαθμολογία, βεβαιώσεις συμμετοχής στη διοργάνωση, ως αναμνηστικό για τη δράση τους στο Πανεπιστήμιο., το οποίο και συνάδει με το πνεύμα της εν λόγω διοργάνωσης.

Πρέπει να δημιουργηθεί μια επιστολή αίτησης χορηγίας-δωρεάς και να διανεμηθεί σε επιχειρήσεις της περιοχής που θα είχαν την ευχέρεια και συνάμα τη θέληση να υποστηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα. Απαραίτητη είναι η συγκέντρωση των αντικειμένων που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η εκδήλωση, όπως βραβεία, εξοπλισμός κ.λ.π., μέσα από την προσπάθεια κάλυψης ορισμένων από αυτά από έναν ή και περισσότερους χορηγούς, και τα οποία θα αποτελούν ευγενική χορηγία. Η σάρωση αυτή αντισταθμίζει την αμοιβή συμμετοχής στο τουρνουά/πανεπιστημιακό πρωτάθλημα κάνοντας την εκδήλωση πιο ελκυστική για συμμετοχή! Πρέπει να υπάρξει συνάντηση με την Επιτροπή του τουρνουά/πανεπιστημιακού πρωταθλήματος, ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα τα καθήκοντα και οι ευθύνες των μελών της είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα.

4 Εβδομάδες πριν την Έναρξη

Για την καταγραφή των ομάδων που εκδηλώνουν ενδιαφέρον συμμετοχής στη διοργάνωση χρησιμοποιείται ένα βασικό πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων (excel), προκειμένου να αποφευχθούν λάθη. Στη συνέχεια σχεδιάζονται και εκτυπώνονται αφίσες και έντυπο υλικό, που θα διανεμηθεί στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και θα αναρτηθεί στις ιστοσελίδες και στα Κοινωνικά Δίκτυα καθώς και οι άδειες εισόδου θεατών στο γυμναστήριο. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι απαραίτητη η παρουσία ιατρού καθώς και εξειδικευμένου προσωπικού πρώτων βοηθειών με τον απαραίτητο εξοπλισμό κατά τη διάρκεια των αγώνων. Με την παρουσία τους διασφαλίζεται η υγειονομική υποστήριξη των αθλητών, αθλητικών παραγόντων και θεατών σε περίπτωση έκτακτου συμβάντος. Επισημαίνεται, ότι υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης του ιατρού και του εξειδικευμένου προσωπικού πρώτων βοηθειών του Campus του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

Επίσης, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί συνεδρίαση της Επιτροπής Διοργάνωσης, προκειμένου αφενός να εξασφαλιστεί ότι όλα τα καθήκοντα και οι ευθύνες τους είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα και αφετέρου να συζητηθεί και να αποφασιστεί η συνεργασία με τα μέλη ΔΕΠ του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

Στόχος της εμπλοκής στη διοργάνωση των μελών ΔΕΠ είναι η εκ μέρους τους αναγνώριση της εθελοντικής συμμετοχής των φοιτητών και η θέσπιση επιβράβευσής τους, όπως για παράδειγμα η μοριοδότησή τους σε κάποιο ή κάποια μαθήματα. Στην έρευνα με τίτλο «Volunteering in the European Union», (GHK, 2010) στηρίζεται

τόσο το παράδειγμα χωρών, όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Ουγγαρία και η Μάλτα, στις οποίες όχι μόνο αναγνωρίζεται η εθελοντική εργασία, αλλά μοριοδοτούνται και οι φοιτητές, όσο και η πρόταση για συμμετοχή μελών ΔΕΠ στην προτεινόμενη διοργάνωση. Όπως αναφέρει ο Shantzetal, (2019) με αυτόν τον τρόπο δίνονται ευκαιρίες παρακίνησης στους φοιτητές και υποστηρίζεται ο εθελοντισμός καθώς στην περίπτωση αυτή η Επιτροπή Διοργάνωσης αναλαμβάνει τον ρόλο του διαμεσολαβητή και δίνει την ευκαιρία στα μέλη ΔΕΠ, τα οποία είναι μέλη του Ανθρώπινου Δυναμικού του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, να συμμετέχουν στην υλοποίηση της διοργάνωσης. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Miao, Schwarz και Schwarz, (2020) οι πρακτικές, που ακολουθούνται από το Ανθρώπινο Δυναμικό, αναφορικά με την επαγγελματική διαχείριση των εθελοντών, μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα άτομα που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά, δίνοντας προστιθέμενη αξία στον ρόλο που έχουν αναλάβει, έτσι ώστε να παραμείνουν όχι μόνο ικανοποιημένοι από την προσφορά τους αλλά και εθελοντές.

Το παράδειγμα προσφοράς και εθελοντισμού και παράλληλα της παροχής ευκαιριών από γονείς στα παιδιά τους, μπορεί να επηρεάσει τις μετέπειτα κοινωνικές συμπεριφορές αυτών των παιδιών. Στο πλαίσιο αυτό αναφέρεται μία μελέτη του Stukasetal (2016), η οποία απέδειξε ότι γονείς με εθελοντική προσφορά επίδρασαν θετικά στον εθελοντισμό των Ισραηλινών εφήβων. Εάν, αντικαταστήσουμε τα υποκείμενα της εν λόγω έρευνας προσαρμόζοντάς την στα δεδομένα της παρούσας εργασίας, δηλαδή τους γονείς με τους Καθηγητές (μέλη ΔΕΠ) και τους εφήβους με τους φοιτητές, θα μπορούσε η έρευνα να είχε το ίδιο αποτέλεσμα και στην περίπτωση αυτή. Όταν ο εθελοντισμός πραγματοποιείται σε μια κοινότητα, είτε σχολική είτε πανεπιστημιακή, παρουσιάζει αυξητική τάση, καθώς όπως αναφέρει ο Calligurietal (2019) *«η κοινότητα μπορεί να είναι το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η συμμετοχή»*. Ο εθελοντισμός συμβάλλει στην κοινωνικοποίηση των ηλικιακών ομάδων των παιδιών, των εφήβων και των νέων καθώς τους δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε διάφορες εκδηλώσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα του οργανισμού United States Bureau of Labour Statistics (2016) ήταν πιθανόν πολλοί από τους γονείς άνδρες να αναλάβουν εθελοντικά τον ρόλο του προπονητή, του διαιτητή ή του επιβλέποντος σε ομαδικά αθλήματα. Η παροχή κινήτρων και ευκαιριών σε κάθε ηλικιακή ομάδα με γνώμονα τον εθελοντισμό, αποτελεί βασικό παράγοντα επίτευξης στόχων, σκοπών, βελτίωσης

συμπεριφορών και αντιλήψεων. Επιπλέον, η αξία της εθελοντικής εργασίας στις ΗΠΑ, σύμφωνα με την Corporation for National and Community Service (2015), έχει οικονομικά οφέλη αξίας 184 δις δολαρίων, που κατ' επέκταση σημαίνει ότι ο εθελοντισμός, εκτός των άλλων, έχει και οικονομική συνεισφορά στο κράτος. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της υλοποίησης της εν λόγω διοργάνωσης, η οποία βασίζεται στον εθελοντισμό, καθώς δεν επιβαρύνεται ο οικονομικός προϋπολογισμός των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Επιπρόσθετα, αναδεικνύει τις επιχειρήσεις, που είναι οι χορηγοί-δωρητές της διοργάνωσης προσδίδοντας τους έμμεσα οικονομικά οφέλη.

3 Εβδομάδες πριν την Έναρξη

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία του τουρνουά, το οποίο πραγματοποιείται με τη συμμετοχή εθελοντών πρέπει να λάβουμε υπόψη τα τέσσερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον εθελοντισμό, σύμφωνα με τον Οργανισμό Volunteering Australia. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει καταρχάς να ελεγχθεί η κατάσταση του υπάρχοντος εξοπλισμού του Πανεπιστημίου και να ασφαλιστεί, εφόσον αυτό θα αξιοποιηθεί στο τουρνουά. Σύμφωνα με τους Alexander, Kim και Kim (2015) αυτό θα αποτελέσει, κατά κάποιον τρόπο, παρακίνηση για τους εθελοντές, ούτως ώστε να αναπτυχθούν η εθελοντική ικανοποίηση, η δέσμευση και η διατήρηση.

Επίσης, απαραίτητη είναι η δημιουργία μιας λίστας αναμονής ομάδων, εάν υπάρχει υπερβολικός αριθμός ομάδων, που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον συμμετοχής. Επιπλέον, οι συμμετέχουσες ομάδες πρέπει να λάβουν τις απαιτούμενες πληροφορίες, με στόχο την καλύτερη προετοιμασία για τη συμμετοχή τους στο τουρνουά και ο Διαιτητής, με τον οποίο έγινε η συμφωνία πριν από 2 εβδομάδες, το οριστικό πρόγραμμα των αγώνων. Σύμφωνα με την Τσαγδή Χριστίνα (Διαθέσιμο στο: http://www.segas.gr/files/clubs_ebook/090_volunteers.pdf) η γνωστοποίηση του προγράμματος των αγώνων είναι εξίσου σημαντική και για τους εθελοντές προκειμένου αυτοί να προγραμματίσουν την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ωστόσο, πιθανές ακυρώσεις από ομάδες που είχαν δηλώσει συμμετοχή.

Τέλος, το οριστικό πρόγραμμα πρέπει να αναρτηθεί στην ιστοσελίδα, να διανεμηθούν αφίσες στις Γραμματείες των Σχολών και φυλλάδια σε όλο το Campus

και τις Σχολές του Πανεπιστημίου. Οι ομάδες πρέπει να υποβάλουν τη λίστα ονομάτων των παικτών -φοιτητών σύμφωνα με τον κανονισμό του Πρωταθλήματος. Πρέπει να υπάρξει συνάντηση με την Επιτροπή ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα τα καθήκοντα και οι ευθύνες τους είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα.

Μια (1) Εβδομάδα πριν την Έναρξη

Αφού οριστικοποιηθεί το πρόγραμμα του τουρνουά και εκτυπωθεί θα πρέπει να δοθεί ή και να αποσταλεί στους διαιτητές, που θα πάρουν μέρος στους αγώνες, προκειμένου αφενός να δηλώσουν τη διαθεσιμότητά τους και αφετέρου να διασφαλιστεί ότι γνωρίζουν τις τυχόν τροποποιήσεις των κανονισμών διεξαγωγής των αγώνων. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εκδοθεί δελτίο τύπου για την ανακοίνωση διεξαγωγής του τουρνουά, το οποίο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει το πρόγραμμα των αγώνων, να ενημερώνει για τον τρόπο γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων και επιπλέον να αναγράφονται τα βραβεία που θα δοθούν στις νικήτριες ομάδες. Παρόλο που κίνητρα για τον εθελοντισμό στον αθλητισμό αποτελούν η σύνδεση με τον Ολυμπισμό, η πίστη στην ομάδα και η αγάπη για τον αθλητισμό, είναι ισχυρότερα και επιπλέον ελκυστικά, σύμφωνα με τους Bang και άλλοι, (2008); Bang και άλλοι (2009), Bang και Ross, (2009); Hallmann και Harms, (2012) και Van-Sickle και άλλοι., (2015). Ωστόσο ισχυρό και παράλληλα ελκυστικό κίνητρο θα μπορούσε να αποτελέσει και το κάθε είδους βραβείο.

Επισημαίνεται, ότι το κουτί πρώτων βοηθειών, που θα υπάρχει στον χώρο διεξαγωγής των αγώνων, θα πρέπει να ελεγχθεί για τυχόν ελλείψεις και να γίνει μέριμνα για τον τελικό έλεγχο όλου του εξοπλισμού. Πρέπει να εξασφαλιστεί η ύπαρξη καντίνας για τους θεατές και να ελεγχθεί εάν τα είδη, στερεά και υγρά, που έχει προμηθευτεί, είναι σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και αν η ποσότητα είναι επαρκής. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ύπαρξη ενός «δωματίου φιλοξενίας» για προπονητές, διαιτητές και εθελοντές, το οποίο θα είναι εξοπλισμένο με είδη φαγητού και νερό. Σημειώνεται ότι τα περισσότερα «δωμάτια φιλοξενίας» βρίσκονται κοντά στο γυμναστήριο, δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε όσους συμμετέχουν στην εκδήλωση να κάνουν ένα διάλειμμα από τα καθήκοντά τους. Η δρομολόγηση μιας συνάντησης με την Επιτροπή Τουρνουά, κρίνεται σημαντική, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα τα καθήκοντα και οι ευθύνες τους είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα.

Κατά τη διάρκεια του πρωταθλήματος

Τις ημέρες διεξαγωγής των αγώνων θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα, ώστε τα αποδυτήρια, οι κερκίδες, οι πάγκοι των ομάδων και το δάπεδο του γυμναστηρίου να είναι απόλυτα καθαρά, όπως επίσης και το τραπέζι της γραμματείας. Απαραίτητος είναι ο έλεγχος για τον φωτισμό του γυμναστηρίου και τη σωστή λειτουργία του πίνακα αποτελεσμάτων για τη σωστή ενημέρωση τόσο των παικτών όσο και των θεατών καθώς επίσης και της εγκατάστασης για τη μετάδοση μουσικής κατά τη διάρκεια της προθέρμανσης και των ημιχρόνων. Επίσης, το τεχνικό συνεργείο που έχει αναλάβει τη βιντεοσκόπηση και φωτογράφιση των αγώνων θα πρέπει να επιβεβαιώσει τη διαθεσιμότητά του για τις ημέρες και ώρες των αγώνων. Ο εθελοντής, ο οποίος έχει αναλάβει τον ρόλο του φροντιστή του γυμναστηρίου, θα πρέπει να έχει εφοδιάσει με νερό τη γραμματεία, τους πάγκους των παικτών και τους διαιτητές.

Επισημαίνεται, ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προσέλθουν στον χώρο διεξαγωγής του αγώνα μία (1) ώρα πριν από την έναρξη του παιχνιδιού. Σημαντικό είναι οι παίκτες να προσέλθουν στον αγωνιστικό χώρο για την προθέρμανσή τους μισή ώρα πριν την έναρξη του αγώνα. Μετά το τέλος του κάθε αγώνα θα πρέπει να ενημερώνονται όλες οι ιστοσελίδες και τα κοινωνικά δίκτυα με φωτογραφίες, βίντεο με επιλεγμένες φάσεις των αγώνων, αποτελέσματα και βαθμολογία των ομάδων καθώς και στατιστικές παικτών και ομάδων.

Επισημαίνεται, ότι οι διοργανωτές θα μεριμνήσουν έτσι ώστε η απασχόληση των εθελοντών-φοιτητών στο εν λόγω Πρωτάθλημα θα πραγματοποιείται εκτός ακαδημαϊκού προγράμματος αλλά και δεν θα επηρεάζει την τυχόν ενασχόληση τους με αθλητικά σωματεία εκτός Πανεπιστημίου. Στόχος είναι η ύπαρξη συνδυασμού αρχαρίων και προχωρημένων «παικτών» προκειμένου να επιτευχθεί η επιτυχία του πρωταθλήματος. Η αγάπη τους για τον αθλητισμό και ειδικότερα για την καλαθοσφαίριση (μπάσκετ) μπορεί να τους εμπνεύσει να απασχοληθούν και σε άλλες κατηγορίες απασχόλησης μέσα στον αγωνιστικό χώρο, όπως διαιτητές, αθλητικογράφοι, στατιστικολόγοι, γραμματεία αγώνων, προπονητές, εξειδικευμένοι γυμναστές, ειδικοί στις προβλέψεις αποδόσεων σε στοιχηματικές εταιρίες (bookmakers), αναλυτές αγώνων αντιπάλων ομάδων (scouters) ή εμπυχωτές-οπαδοί με αντικειμενική κρίση και υψηλό το αίσθημα του δικαίου.

Θα πρέπει να γίνεται συχνά μνεία και στους στόχους της διοργάνωσης του πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης που είναι η βελτίωση ποιότητας της ζωής και η προαγωγή της υγείας των συμμετεχόντων μέσα από την άσκηση και το παιχνίδι.

Επαναληπτική Εξέταση

Μετά το πέρας των αγώνων θα πρέπει να γίνουν κάποια βήματα προκειμένου να ολοκληρωθούν όλες οι διαδικασίες του πρωταθλήματος. Καταρχάς θα γίνει η αποπληρωμή όλων των εξόδων, όπως η πληρωμή των διαιτητών, το ενοίκιο του γυμναστηρίου ή και των βραβείων (σε περίπτωση που δεν είναι δωρεά) και άλλα διοικητικά έξοδα. Σημαντικό είναι επίσης, να αποσταλούν ευχαριστήριες επιστολές σε όσους έλαβαν μέρος στη διοργάνωση του πρωταθλήματος, όπως οι φοιτητές-εθελοντές, οι χορηγοί, οι διαιτητές, τα μέλη ΔΕΠ, οι διοικητικοί.

Επιπλέον, κρίνεται αναγκαία η επεξεργασία των φύλλων αγώνων καθώς οι παρατηρήσεις που αναγράφονται σε αυτά, όπως η συνέπεια των ομάδων, τα παραπτώματα των αθλητών κλπ, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω επίβλεψη όχι μόνο στο πλαίσιο του Πανεπιστημίου αλλά και στην εν γένει ζωή τους.

Τέλος, πρέπει να γίνει έλεγχος στον προϋπολογισμό και να δημιουργηθεί μια λίστα, στην οποία θα καταγραφούν όλα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του όλου εγχειρήματος. Έτσι, θα δημιουργηθούν οι βάσεις για την επόμενη διοργάνωση με καλύτερες προοπτικές.

Λοιπές Πληροφορίες

Σε όλα τα μέλη των ομάδων θα δοθούν ενημερωτικά φυλλάδια που θα αφορούν:

- μία επιστολή με πληροφορίες σχετικά με τη δημιουργία ομάδων, τον σχεδιασμό του πρωταθλήματος,
- τους ιστότοπους, όπου θα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για το πρωτάθλημα,
- τις τροποποιήσεις κανονισμών, πληροφορίες για καταλύματα (για ομάδες εκτός πόλης), λίστες εστιατορίων με τιμοκαταλόγους,
- τον χάρτη της Πανεπιστημιούπολης και
- τον χάρτη της πόλης.

Διαιτησία

Είναι σημαντικό να υπάρξει επικοινωνία με τον επικεφαλής πιστοποιημένο διαιτητή σχετικά με το ακριβές πρόγραμμα των αγώνων και τις πιθανές αλλαγές της τελευταίας στιγμής καθώς και τις τυχόν συγκεκριμένες τροποποιήσεις των κανονισμών που σχετίζονται με το εν λόγω πρωτάθλημα. Αναφορικά με τις τροποποιήσεις των κανονισμών, σημειώνεται ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σύγχρονοι κανονισμοί της Διεθνούς Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης. Η προσαρμογή τους σε ένα πανεπιστημιακό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης, στο οποίο συμμετέχουν αρχάριοι αλλά και προχωρημένοι αθλητές, κρίνεται αναγκαία, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των παικτών και παράλληλα η χαρά από τη συμμετοχή στο παιχνίδι. Για παράδειγμα, ο κανονισμός που ακολουθείται στα πρωταθλήματα βάσει των διεθνών κανονισμών σχετικά με τις αντικαταστάσεις παικτών κατά τη διάρκεια του αγώνα, αυτές πραγματοποιούνται όταν ο διαιτητής σφυρίζει και διακοπεί ο αγώνας. Καλό θα είναι, στο εν λόγω πρωτάθλημα, ο αθλητής σε περίπτωση υπερβολικής κούρασης να αντικατασταθεί με την πρώτη ευκαιρία που θα δοθεί στον διαιτητή.

Απαιτούμενος Εξοπλισμός

Για τη διεξαγωγή του κάθε αγώνα του πρωταθλήματος θα χρειαστούν έξι (6) μπάλες καλαθοσφαίρισης, οι οποίες να ενδείκνυνται για το συγκεκριμένο επίπεδο αγώνα, την ηλικιακή ομάδα και να είναι ανάλογες με το είδος δαπέδου του αγωνιστικού χώρου. Επίσης, είναι αναγκαία η ύπαρξη φύλλων αγώνων και στυλό, το πληκτρολόγιο που αποτελεί την πρόσβαση στον φωτεινό πίνακα αποτελεσμάτων (Scoreclock) του γυμναστηρίου και ως εναλλακτική λύση, σε περίπτωση βλάβης αυτού, ένα φορητό χειροκίνητο χρονόμετρο, δύο (2) κόκκινα σημαιάκια, τα οποία δηλώνουν τη συμπλήρωση πέντε (5) φάουλ μιας ομάδας καθώς και πέντε (5) ταμπελάκια αριθμημένα από το 1 έως το 5 που δηλώνουν τα ατομικά φάουλ. Απαραίτητη, επίσης, είναι και η τοποθέτηση πάγκων για τους αθλητές που αγωνίζονται καθώς και ενός τραπέζιού με τρεις καρέκλες για τη γραμματεία του αγώνα, η οποία αποτελείται από τρία άτομα, που κάνουν και χρέη βαθμολογητή. Επιπλέον, ένα τραπέζι με δύο καρέκλες για τους εθελοντές που θα σημειώνουν τα στατιστικά στοιχεία του αγώνα. Θα πρέπει οι διοργανωτές, σε συνεργασία με τον

τεχνικό που έχει αναλάβει τη βιντεοσκόπηση των αγώνων, να βρουν ένα σημείο στις κερκίδες των θεατών, για την καλύτερη βιντεοσκόπηση των αγώνων.

Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχουν στο γυμναστήριο, με μέριμνα των διοργανωτών, δίχτυα για τα καλάθια σε περίπτωση που υποστούν κάποια φθορά και διαθέσιμα διακριτικά φανελάκια για να χρησιμοποιηθούν από αθλητές ομάδων που τυχόν δεν έχουν ομοιόμορφες αθλητικές εμφανίσεις.

6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η διοργάνωση ενός τουρνουά Μπάσκετ στο πλαίσιο του Πανεπιστημιακού Αθλητισμού στη βάση του εθελοντισμού και των παραδοχών των θεωριών παρακίνησης. Επίσης αξιοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό του Τουρνουά εμπειρικές μελέτες ως καλές πρακτικές. Οι βασικές παραδοχές ήταν:

1. Αρχές και αξίες του εθελοντισμού
2. Αρχές και αξίες της παρακίνησης
3. Στρατηγικός σχεδιασμός της διοργάνωσης του τουρνουά (γνώσεις-δεξιότητες-ικανότητες)

Στην βάση όλων αυτών:

- Ο εκτιμώμενος αριθμός των εθελοντών είναι εκατόν δεκαεννέα (119)
- Οι ρόλοι που θα διαδραματίσουν είναι δεκατέσσερις (14) διαφορετικοί ρόλοι και συγκεκριμένα: Ομάδες-παίκτες φοιτητές, Πρόεδρος της Επιτροπής, Ταμίας της Επιτροπής, Υπεύθυνος δημοσιότητας, Υπεύθυνος φιλοξενίας, Διαχειριστής εξοπλισμού, Τεχνικός, που θα επικοινωνεί με φύλακες και διαιτητές, Διαιτητές αγώνων, Ιατρός, Νοσηλευτές, υπεύθυνοι καθαρισμού, Γραμματείς αγώνων, Στατιστικολόγοι, Φωτογράφος-Εικονολήπτης.

Οι βασικοί τρόποι παρακίνησης των εθελοντών με βάση το μοντέλο του εθελοντισμού και της παρακίνησης είναι σύμφωνα με τους Fairley, Kellett, and Green (2007 όπως αναφ. στο Kim, 2018) τέσσερις (4), όπως η νοσταλγία, η συντροφικότητα και η φιλία, το ολυμπιακό ιδεώδες και η ανταλλαγή και η αναγνώριση της τεχνογνωσίας τους.

Συνοψίζοντας οι περισσότεροι ορισμοί του εθελοντισμού είναι συνυφασμένοι με το «ελεύθερο θέλω, ή την ελεύθερη επιλογή» (Allen & Shaw, 2009). Το γνωμικό αυτό προτείνει ότι η θεωρία της αυτοδιάθεσης ταιριάζει με την παρακίνηση των εθελοντών με τις έννοιες ικανοποίηση, δέσμευση και διατήρηση. και όχι η θεωρία Μοντέλο Ικανότητας – Παρακίνησης – Ευκαιρίας για τον εξής λόγο: Ο εθελοντισμός δεν είναι απλά ένας όρος, είναι στάση ζωής και δρα εποικοδομητικά στο κοινωνικό στερέωμα καθώς αφορά όλους ανεξάρτητα από κοινωνικές και οικονομικές διακρίσεις, προάγει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην προάσπιση των θεμελιωδών τους δικαιωμάτων και ενδυναμώνει την κοινωνική αλληλεγγύη και συνοχή.

Μια ακόμη χρήσιμη επισήμανση είναι η εξής: Οι φοιτητές/τριες εθελοντές που θα υποστηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα πρέπει να συμφωνήσουν με το ότι, θα εργάζονται ως ομάδα, θα κατανέμουν τις εργασίες σύμφωνα με τις ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας, πως θα βοηθούν στη διασφάλιση της σωστής εξισορρόπησης του φόρτου εργασίας. Καθώς επίσης θα εκτελούν έγκαιρα το χρέος τους για να βοηθήσουν τους υπόλοιπους, και με το ότι παρακολουθούν την πρόοδο άλλων μελών της ομάδας. Στη συνέχεια, χρειάζεται να συμφωνούν με το ότι όταν εργάζονται ως μέρος μιας ομάδας θα τηρούν τις προθεσμίες, αλλά και θα συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους.

Επιπλέον, απαιτείται ως ομάδα να προσαρμόζονται εύκολα σε διαφορετικές συνθήκες και απαιτήσεις και να αναγνωρίζουν τη σύγκρουση. Όταν εργάζονται ως ομάδα πρέπει να εντοπίζουν τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις και να αναπτύσσουν ποιοτικές έγκαιρες λύσεις, αλλά παρόλα αυτά να διασφαλίζουν ότι οι οδηγίες είναι κατανοητές από όλα τα μέλη της ομάδας πριν από την έναρξη της εργασίας. Επίσης, όταν εργάζονται ως μέρος μιας ομάδας πρέπει να διευκρινίζονται οι οδηγίες όταν φαίνεται ότι δεν καταλαβαίνουν όλα τα μέλη της ομάδας το έργο και να επικοινωνούν με τρόπο που διασφαλίζει την αμοιβαία κατανόηση. Παρόλα αυτά, τα συζητούντα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, να τα ακούν προσεκτικά, και να ανταλλάσσουν με σαφήνεια και ακρίβεια πληροφορίες.

Τέλος, είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό από όλους ότι ένα πρωτάθλημα πρέπει να τελειώσει και να βγει πρώτος, δεύτερος ... με όσο το δυνατό περισσότερα παιχνίδια τα οποία να είναι ποιοτικά και ενδιαφέροντα. Κανένας στόχος δεν είναι πιο σημαντικός από τον άλλον κι όλοι λειτουργούν συμπληρωματικά για όλους τους άλλους, ενώ η επίτευξη της ατζέντας προϋποθέτει συνεργασίες μεταξύ των φοιτητών καθώς και της Πανεπιστημιακής κοινότητας. Αυτές οι χωρίς αποκλεισμούς συνεργασίες καταδεικνύουν ότι η ανάληψη δράσης δεν είναι αποκλειστική υπόθεση των φοιτητών, αλλά υπόθεση όλων και πρέπει να βασίζονται σε αρχές, αξίες, κοινό όραμα, κοινούς στόχους και να τοποθετούν τον αθλητισμό στο επίκεντρο.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η στρατηγική παράδοση έρευνας ανθρώπινου δυναμικού διερευνά το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τα οργανωτικά αποτελέσματα. Ομοίως, μια λεωφόρος που αξίζει πρόσθετης έρευνας είναι εάν οι μη

κερδοσκοπικοί οργανισμοί που αναπτύσσουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για τους εθελοντές τους αποκομίζουν οφέλη αποδεικνύοντας μεγαλύτερη οργανωτική απόδοση. Απαιτούνται περισσότερες μελέτες για τον εντοπισμό πιθανών δεσμών μεταξύ των προβλεπόμενων πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού και, για παράδειγμα, της ικανότητας ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού να προσελκύει και να εξασφαλίζει χρηματοδότηση από δωρητές, το βαθμό στον οποίο είναι σε θέση να υλοποιήσουν την αποστολή τους και να παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες στους δικαιούχους τους, και τη φήμη τους στο κοινό, όπως διαμεσολαβούνται από εθελοντικές στάσεις και συμπεριφορές.

Επομένως για την διοργάνωση μιας ομάδας όπως προέκυψε από την ανάλυση, θα πρέπει κυρίως να αρχίσουν να βοηθούν στη διασφάλιση της σωστής εξισορρόπησης του φόρτου εργασίας, να προετοιμάζονται αρκετά για να λάβουν απόφαση, και θα πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν αποφάσεις βάσει νέων πληροφοριών. Επίσης θα πρέπει να συνεισφέρουν πρόθυμα λύσεις για την επίλυση προβλημάτων. Όπως και να εντοπίζουν ανάγκες ή απαιτήσεις και να αναπτύσσουν ποιοτικές έγκαιρες λύσεις. Επιπλέον, εφόσον εργάζονται ως μέλη ομάδας, θα πρέπει να επικοινωνούν με τρόπο που διασφαλίζει την αμοιβαία κατανόηση.

Ως δευτερεύοντες πράξεις για την καλύτερη διοργάνωση μιας ομάδας, θα ήταν καλό να εκτελούν έγκαιρα το χρέος τους ώστε να βοηθήσουν τους υπόλοιπους, να παρακολουθούν την πρόοδο άλλων μελών της ομάδας, να κατανοούν και να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους, να γνωρίζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης, και τέλος να ξέρουν πως να σταθμίσουν τη σχετική σημασία μεταξύ διαφορετικών θεμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία

Κριεμάδης, Θ. (2009). *Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Δημοπούλου, Μ. (2019). *Η παρακίνηση των εργαζομένων ως συγκριτικό πλεονέκτημα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον: Η εμπειρία των Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πρέβεζα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Β. Ξένη Βιβλιογραφία

Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A.D. (2017). The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.

Anwar, N., Mahmood, N H.N., Yusoff, Y.M., & Khalid, W. (2018). Review of green human resource management: from the lens of ability-motivation-opportunity framework. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2507-2510.

Armstrong, M. (2019). *Strategic human resource management*. A guide to action. Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (2020). Volunteering: what drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*, 21(2), 189-205.

Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., & Van Wart, M.R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.

Brannen, J. (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Routledge.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.

Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. Taylor & Francis.

- Caligiuri, P., Mencia, A., Jayne, B., & Traylor, A. (2019). Developing cross-cultural competencies through international corporate volunteerism. *Journal of World Business*, 54(1), 14-23.
- Cho, M., Bonn, M.A., & Han, S.J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1400.
- Collings, D.G., Wood, G.T., & Szamosi, L.T. (Eds.). (2018). *Human resource management: A critical approach*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crowe, M., & Sheppard, L. (2010). Qualitative and quantitative research designs are more similar than different. *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 8(4), 5.
- Cui, X., Lai, V. S., Lowry, P.B., & Lei, Y. (2020). The effects of bidder factors on online bidding strategies: A motivation-opportunity-ability (MOA) model. *Decision Support Systems*, 138, 113397.
- Cycyota, C.S., Ferrante, C.J., & Schroeder, J.M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do?. *Business Horizons*, 59(3), 321-329.
- Dasí, À., Pedersen, T., Barakat, L.L., & Alves, T.R. (2020). Teams and Project Performance: An Ability, Motivation, and Opportunity Approach. *Project Management Journal*, 52(1), 75-89.
- Davis, M. (2018). *Investigating Knowledge Transfer During the Departure of a Project Member in the Semiconductor Industry-A Case Study Applying the Ability-Motivation-Opportunity Model* (Master's thesis, NTNU).
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., & Verhulst, S.L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Delery, J.E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Elbaz, A.M., Agag, G.M., & Alkathiri, N.A. (2018). How ability, motivation and opportunity influence travel agents performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 119-141
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54(1), 1-6.

- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54(1), 1-6.
- Kalyani, M.W., & Chong, S.C. (2020). Ability, Motivation, Opportunity Enhancement Practices: Which SHRM Practice Is More Influential to Employee Turnover? URI: <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/9107>
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance? In *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*. Edward Elgar Publishing.
- Kent (2007) Statistical Methods PSYC Flashcards.
- Kundu, S.C., &Gahlawat, N. (2018). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management and Organization*, 24(5), 730-747.
- Li, D., Xu, X., Chen, C.F., &Menassa, C. (2019). Understanding energy-saving behaviors in the American workplace: A unified theory of motivation, opportunity, and ability. *Energy Research & Social Science*, 51, 198-209.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., &Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers.
- Miao, Q., Schwarz, S., & Schwarz, G. (2020). Responding to COVID-19: Community volunteerism and coproduction in China. *World Development*, 137, 105128.
- Miranda-Díaz, M., Clark-Shim, H., Keller, T.E., & Spencer, R. (2020). Determinants of motivation for mentoring among adults volunteering to mentor youth. *Journal of Youth Development*, 15(4), 174-189.
- Mondy, R.W., &Martocchio, J.J. (2016). *Human resource management*. Pearson.
- Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2019). How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity. *Employee Relations: The International Journal*. 42(2), 398-416
- Morse, J.L., Dik, B. J., Shimizu, A.B., & Reed, K.A. (2020). Volunteerism and Burnout: Does Satisfaction of Motives for Volunteering Protect Against Symptoms? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.
- Nadeem, S., & Rahat, H. (2020). Examining the Synergetic Impact of Ability-Motivation-Opportunity-Enhancing HPWPs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 18543). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ojo, A.O., Arasanmi, C.N., Raman, M., & Tan, C.N.L. (2019). Ability, motivation, opportunity and sociodemographic determinants of Internet usage in Malaysia. *Information Development*, 35(5), 819-830.
- Omoto, A.M., & Packard, C.D. (2016). The power of connections: Psychological sense of community as a predictor of volunteerism. *The Journal of social psychology*, 156(3), 272-290.
- Ong, J.O., & Mahazan, M. (2020). Model of Employee Performance: Ability, Motivation, and Opportunity in Manufacturing Company. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(2s), 1019-1031.
- Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων (2021). Πανεπιστημιακός αθλητισμός. Ανάκτηση από https://med.uoi.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=300&Itemid=328&lang=el
- Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56-78.
- Shantz, A., Banerjee, R., & Lamb, D. (2019). The relationship between male and female youth volunteering and extrinsic career success: A growth curve modeling approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2_suppl), 201S-225S.
- Souto-Otero, M., & Shields, R. (2016). The investment model of volunteering in the EU-27 countries: volunteering, skills development and employability. A multi-level analysis. *European societies*, 18(5), 487-513.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Stewart, G.L., & Brown, K.G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Stone, G.S., & Olson, K.R. (2016). The ethics of medical volunteerism. *Medical Clinics*, 100(2), 237-246.
- Stukas, A.A., Snyder, M., & Clary, E.G. (2016). Understanding and encouraging volunteerism and community involvement. *The Journal of Social Psychology*, 156(3), 243-255.
- Tay, L.C., Tan, F.Y., & Yahya, K.K. (2017). The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.

- Trošt, J.K., Škerlavaj, M., & Anzengruber, J. (2016). The ability–motivation–opportunity framework for team innovation: Efficacy beliefs, proactive personalities, supportive supervision and team innovation. *Economic and Business Review*, 18(1), 77-102.
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of ability-motivation-opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139-162.
- Vanderstichelen, S., Houttekier, D., Cohen, J., Van Wesemael, Y., Deliëns, L., & Chambaere, K. (2018). Palliative care volunteerism across the healthcare system: a survey study. *Palliative medicine*, 32(7), 1233-1245.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.
- Wicker, P. (2017). Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*, 20(4), 325-337.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. London: Sage.
- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Jabbour, C.J.C., & Ahmad, N.H. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.
- Umbach, P.D., Palmer, M.M., Kuh, G.D., and Hannah, S.J (2006). Intercollegiate athletes and effective educational practices: winning combination or losing effort? *Research in Higher Education* 47(6): 709-733.
- Lederman, D. (2005, December 20). A new way to keep score *Inside Higher Ed*. Retrieved from <http://insidehighered.com>.
- Estler, S.E. & Nelson, L. (2005). (Eds.). Who calls the shots? Sports and university leadership, culture, and decision making. *ASHE Higher Education Report*, 30(5)
- Kim, E. (2018) A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 60(4), 306-329, DOI: 10.1080/16078055.2017.1373696
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices (3rd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin