

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΟΥ FINAL 4 ΤΗΣ EUROLEAGUE

της Αικατερίνης Π. Κυράνα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για
τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου
στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2020

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

2^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, 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: 31/05/2020

Η Δηλούσα

Κυράνα Αικατερίνη

(Υπογραφή)

Copyright © Κυράνα Αικατερίνη, 2020

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και 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 Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αικατερίνη Π. Κυράνα: Δομή και λειτουργία του εθελοντικού προγράμματος του Final 4 της Euroleague

(Με την επίβλεψη της Ουρανίας Π. Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτριας)

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη του εξαιρετικά σημαντικού θεσμού του εθελοντισμού και η συμβολή του στο έργο της διοργάνωσης των αθλητικών οργανώσεων. Συγκεκριμένα, ως παράδειγμα και βασικό προϊόν μελέτης, γίνεται λόγος για το εθελοντικό πρόγραμμα του Final 4 της Euroleague. Η έρευνα στηρίχθηκε σε μεγάλο εύρος βιβλιογραφικών αναφορών αλλά ο σημαντικός όγκος της αφορά δεδομένα που αντλήθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε πραγματικό χρόνο, διαδικτυακά. Οι συνεντεύξεις αυτές αφορούν την Manager της Euroleague, η οποία είναι υπεύθυνη για το εθελοντικό πρόγραμμα του οργανισμού και επτά (7) εθελοντές με σημαντική, πολύχρονη εμπειρία στο εθελοντικό πρόγραμμα. Αρχικά μελετήθηκε η διαθέσιμη παγκόσμια βιβλιογραφία για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και πιο εξειδικευμένα η εφαρμογή της στον αθλητισμό, όπως επίσης και ο τρόπος λειτουργίας των αθλητικών οργανισμών καθώς και των απαραίτητων σ' αυτούς εθελοντών. Μελετήθηκαν τα κίνητρα συμμετοχής των εθελοντών, ο τρόπος τοποθέτησης και εκπαίδευσης τους, οι παράγοντες ικανοποίησης τους από το εκάστοτε εθελοντικό πρόγραμμα, αλλά και η «ανταμοιβή» τους. Στην συνέχεια μελετήθηκε το υλικό που προέκυψε από την διαδικασία των συνεντεύξεων. Συμπερασματικά, η έρευνα καταλήγει στο γεγονός ότι το Final 4 της Euroleague, όντας μια επαγγελματική διοργάνωση με μεγάλους χορηγούς, δεν στηρίζεται στο έργο των εθελοντών, το οποίο ωστόσο είναι άκρως βοηθητικό και εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό. Το βάρος της ομαλής διεξαγωγής της διοργάνωσης πέφτει στο έμμισθο προσωπικό της, αφού οι εθελοντές έχουν υποστηρικτικό - διεκπαιρωτικό ρόλο και δεν τους ζητείται να λάβουν καμία απόφαση.

Λέξεις κλειδιά: εθελοντές, αθλητική διοργάνωση, Final 4 Euroleague, εθελοντικό πρόγραμμα

ABSTRACT

Kyrana P. Aikaterini: Structure and function of the Euroleague Final 4 volunteer program

(With the supervision of Vrontou Ourania, Assoc. Professor)

The purpose of this thesis was to highlight the extreme importance of volunteerism and its contribution to organizing sports events. Specifically, the basis of this study is Euroleague's volunteer program. The research was based on a large number of bibliographical references, but most of the information/data collected was through personal interviews which were conducted online in real-time. These interviews were with the Manager of Euroleague, who is responsible for the volunteer program of the organization, and seven (7) volunteers with significant long-term experience in the volunteer program. First, the accessible worldwide bibliography for Human Research Management was studied and more specifically its application on sports, as well as the function of sports organizations and the necessity of volunteers were examined. The motives of volunteer participation, their placement and training, their satisfaction factors and fulfillment from the volunteer program and their "rewards" were also studied. In continuation, consideration was given to the subject matter that derived from the interviews. The research concludes the fact that the Final 4 of Euroleague, a professional tournament with major sponsors does not rely on volunteerism, although it is extremely helpful (supportive) and greatly appreciated. The smooth operation of the organization weighs heavily on its paid staff since the volunteers have a supportive role.

Keywords: volunteers, sports tournaments, Final 4 Euroleague, volunteers program

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	xi
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	4
2.2 Ηγεσία	7
2.3 Θεωρίες Παρακίνησης	10
2.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών – A. Maslow	12
2.3.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg	14
2.4 Οργανόγραμμα	15
3. ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
3.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον αθλητισμό	17
3.2 Αθλητικές διοργανώσεις	19
3.3 Οργανωτική δομή αθλητικής διοργάνωσης	21
3.4 Εθελοντισμός	23
3.5 Κίνητρα συμμετοχής εθελοντών	26
3.6 Τοποθέτηση εθελοντών	31
3.7 Εκπαίδευση εθελοντών	31
3.8 Ικανοποίηση εθελοντών	32
3.9 Ανταμοιβή εθελοντών	34
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
4.1 Ορισμοί	36
4.2 Σκοπός της έρευνας	39

4.3 Συνέντευξη	39
4.4 Δείγμα έρευνας	40
4.5 Διαδικασία έρευνας	41
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
5.1 Δομή και λειτουργία της Euroleague	43
5.2 Εθελοντικό πρόγραμμα Euroleague Final 4	44
5.3 Προσέλκυση εθελοντών και κίνητρο	47
5.4 Αίτηση συμμετοχής και επιλογή εθελοντών	49
5.5 Διαχείριση εθελοντών	51
5.6 Ικανοποίηση εθελοντών	53
5.7 Βελτιώσεις εθελοντικού προγράμματος	54
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I Ερωτήσεις συνεντεύξεων εθελοντών	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II Ερωτήσεις συνέντευξης με την μάνατζερ της Euroleague	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III Θέσεις και αρμοδιότητες του Final 4 2020	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IX Έρευνα της Euroleague για την ικανοποίηση των εθελοντών	77

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη	9
Πίνακας 2. Οι παράγοντες της θεωρίας υγιεινής - παρακίνησης του Herzberg	15
Πίνακας 3. Σύγκριση ποσοτικής – ποιοτικής έρευνας	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	6
Διάγραμμα 2. Το διάγραμμα της συμπεριφοράς	11
Διάγραμμα 3. «Παλλόμενη» στελέχωση αθλητικής διοργάνωσης	19
Διάγραμμα 4. Ο Κύκλος της Ερευνητικής Διαδικασίας	37

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας - απόδοσης του εργαζομένου	10
Εικόνα 2. Δυνατότητες επηρεασμού της απόδοσης με την παρακίνηση	12
Εικόνα 3. Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow	14
Εικόνα 4. Επίπεδα αμοιβής και οργάνωσης σε επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς και μη αθλητικούς οργανισμούς	18
Εικόνα 5. Οργανόγραμμα αθλητικής διοργάνωσης	23
Εικόνα 6. Το Οργανόγραμμα του τμήματος εθελοντισμού κατά την διάρκεια των αγώνων του F4	45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

EB: Euroleague Basketball

F4: Final 4

ANGT: Adidas Next Generation Tournament

MME: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

NBA: National Basketball Association

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε όλους τους οργανισμούς μπορούν να εφαρμοστούν οι περισσότερες θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), αφού όλοι διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο περιμένουν να εκτελεί ικανοποιητικά τις εργασίες του ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Οι αθλητικοί οργανισμοί όμως έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως η διαφοροποίηση της βαθμίδας της πυραμίδας στελέχωσης και του μισθού σε σχέση με άλλους οργανισμούς (Hoye, Smith, Nicholson & Steward, 2015) αλλά και διαφορετικές απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό κατά την διάρκεια του εμπορικού τους κύκλου, που απαιτούν την εφαρμογή διαφορετικών αρχών ΔΑΠ.

Ο σχεδιασμός μιας διοργάνωσης, είτε πρόκειται για αθλητική είτε όχι, απαιτεί άτομα που μπορούν να την σχεδιάσουν και να την οργανώσουν στρατηγικά, εκμεταλλευόμενοι αποτελεσματικά τον διαθέσιμο χρόνο και τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους (Greenwell, Danzey-Bussell & Shonk, 2014).

Όσο μεγαλύτερη είναι η διοργάνωση τόσο μεγαλύτερο και το ενδιαφέρον του κοινού, για να εξασφαλίσει μια θέση στα γήπεδα, για να παρακολουθήσει τους αγώνες εξ αποστάσεως (πχ. τηλεόραση, ίντερνετ) ή απλά για να ενημερώνεται για την έκβαση τους. Έτσι, οι αθλητικές διοργανώσεις πλέον αποτελούν μια πολύπλευρη εμπειρία, μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σύνθετη διοικητική δομή (Bowdin, McDonnell, Allen, Harris & O'Toole, 2011). Η σωστή επιλογή της οργανωτικής δομής είναι βασική αφού καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ανατίθενται, ελέγχονται και συντονίζονται οι ρόλοι, η εξουσία και οι ευθύνες, καθώς και ο τρόπος ροής των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Hoye και συν. (2015), θα πρέπει να αποσαφηνίζονται οι γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας παραλείποντας περιττά επίπεδα διοίκησης για να επιτευχθεί μια επιτυχημένη διοίκηση του οργανισμού.

Οι αθλητικοί οργανισμοί και διοργανώσεις στηρίζονται στην υποστήριξη των εθελοντών για την πραγματοποίηση των στόχων τους. Εθελοντής είναι κάποιος που προσφέρει ανιδιοτελώς τον ελεύθερο χρόνο ή τη γνώση του για δράσεις προς όφελος

άλλων, χωρίς να περιμένει κάποιο αντάλλαγμα. Μπορεί να είναι οποιασδήποτε ηλικίας, οικονομικής κατάστασης, ακαδημαϊκού υπόβαθρου, εν ολίγοις όλοι είναι υποψήφιοι εθελοντές.

Ο Chelladurai (2006) θεωρεί πως οι υπεύθυνοι των αθλητικών οργανισμών ή των διοργανώσεων θα πρέπει να βρίσκουν τον τρόπο να αξιοποιούν τις δυνατότητες των εθελοντών. Για να μπορούν όμως να τους έχουν στην διάθεσή τους και να «εκμεταλλεύονται» τις δυνατότητές τους, θα πρέπει πρώτα να κατανοούν τα κίνητρα συμμετοχής τους, ώστε έπειτα να έχουν την δυνατότητα να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές προσέλκυσης αλλά και διατήρησής τους (Cuskelly, Hoyer & Auld, 2006). Σημαντικό είναι επίσης να επιλέγονται οι σωστοί εθελοντές και να τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις, όπου μετά από την απαραίτητη εκπαίδευση θα μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται ο τρόπος οργάνωσης, λειτουργίας και διαχείρισης του εθελοντικού προγράμματος μιας επιτυχημένης επαγγελματικής διοργάνωσης, του F4 της Euroleague. Μιας διοργάνωσης που εκατομμύρια τηλεθεατές παρακολουθούν από τις τηλεοράσεις τους κάθε χρόνο και χιλιάδες άλλοι ταξιδεύουν από διαφορετικά σημεία της Ευρώπης για να ζήσουν τον παλμό της από κοντά. Πολλοί όμως είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν πως πίσω και απ' αυτή τη λαμπερή διοργάνωση κρύβονται γύρω στους 180 εθελοντές, που δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να βοηθήσουν πριν και κατά την διάρκεια των αγώνων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα υλοποιείται κάθε χρόνο και με εμπειρία ήδη 20 χρόνων έχει καταφέρει χρόνο με τον χρόνο, διοργάνωση με την διοργάνωση, να γίνεται όλο και πιο επιτυχημένο.

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε πώς καταφέρνει η Euroleague να προσελκύει εθελοντές και πώς φροντίζει να τους αξιοποιεί κατά τη διάρκεια της διοργάνωσης. Όπως επίσης, να δούμε τα κίνητρα των εθελοντών που συμμετέχουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι από το εθελοντικό πρόγραμμα της Euroleague και τι βελτιώσεις θα πρότειναν στους υπεύθυνους.

Το εθελοντικό πρόγραμμα της Euroleague αποτελείται από 11 στάδια. Αρχικά, τα επί μέρους τμήματά της δηλώνουν τον αριθμό των εθελοντών που θα χρειαστούν και έτσι δημιουργείται το αρχικό πλάνο με τον αναγκαίο αριθμό. Στην συνέχεια ξεκινάει η διαδικασία των αιτήσεων και σε επόμενο στάδιο οι ενδιαφερόμενοι περνούν από

συνέντευξη. Αφού λήξει η περίοδος των αιτήσεων και των συνεντεύξεων, οι υπεύθυνοι επιλέγουν τους εθελοντές που θα συμμετάσχουν, όπως και κάποιους αναπληρωματικούς σε περίπτωση που χρειαστούν. Με την επιλογή γίνεται και η ανάθεση των θέσεων και όλοι όσοι εκδήλωσαν ενδιαφέρον ενημερώνονται σχετικά. Επόμενο βήμα είναι η ενημέρωση των αρχείων των εθελοντών και ο έλεγχός τους από τις αρχές. Μερικές μέρες πριν τους αγώνες, πιο συγκεκριμένα τρεις, πραγματοποιείται πρώτα η γενική εκπαίδευση των εθελοντών και εν συνεχεία η εξειδικευμένη εκπαίδευση ανά τμήμα. Την επόμενη μέρα της εκπαίδευσης, όσοι εθελοντές θέλουν μπορούν να συμμετάσχουν στην εκδήλωση για την ενίσχυση της ομαδικότητας (One Team), όπου μέσω παιχνιδιών – ασκήσεων οι εθελοντές γνωρίζονται και έρχονται πιο κοντά μεταξύ τους. Μετά απ' αυτή την εκδήλωση ξεκινάει η «δουλειά» για τους αγώνες. Τελευταίο στάδιο του προγράμματος είναι η απονομή των διπλωμάτων συμμετοχής μετά το τέλος των αγώνων.

Η παρούσα εργασία απαιτεί ποιοτική έρευνα και για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των συνεντεύξεων, υπήρξαν όμως κάποιοι περιορισμοί κατά την πραγματοποίησή της. Η έδρα της Euroleague βρίσκεται στην Βαρκελώνη της Ισπανίας, έτσι δεν υπήρχε η δυνατότητα επίσκεψης στα γραφεία της για την πραγματοποίηση της συνέντευξης με την μάνατζερ του εθελοντικού προγράμματος. Για να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτύου, αντιμετωπίζοντας κατά διαστήματα κάποια μικρά τεχνικά προβλήματα που καθυστέρησαν την ολοκλήρωσή της και δεν άφησαν περιθώριο για ακόμα περισσότερες ερωτήσεις. Το ίδιο εμπόδιο υπήρξε και με τους εθελοντές που έλαβαν μέρος στην έρευνα, αφού διαμένουν σε 4 διαφορετικές χώρες της Ευρώπης και προκειμένου να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν έπρεπε να γίνουν και αυτές μέσω διαδικτύου. Επίσης, η έρευνα περιορίστηκε στο εθελοντικό πρόγραμμα της συγκεκριμένης διοργάνωσης και δεν ασχολήθηκε με άλλες υψηλού επιπέδου μπασκετικές διοργανώσεις και τον τρόπο που αυτοί υλοποιούν το δικό τους εθελοντικό πρόγραμμα. Επίσης, επιλέχθηκαν μόνο επτά (7) εθελοντές, ενώ θα μπορούσε το δείγμα να είναι αρκετά μεγαλύτερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Το σημαντικότερο κεφάλαιο για έναν επιτυχημένο οργανισμό είναι οι άνθρωποι του, αφού μπορούν να κάνουν την διαφορά και να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Επιβάλλεται, λοιπόν, ένας οργανισμός που θέλει να είναι αποτελεσματικός, να μπορεί διαχειριστεί σωστά τους ανθρώπινους πόρους του.

Οι ανθρώπινοι πόροι, κατά τους Jackson και Schuler (2000), αποτελούν το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορούν να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM) ορίζεται από τον Χυτήρη (2013) ως «το σύνολο των ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών, που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους». Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003) η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, την αξιοποίηση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

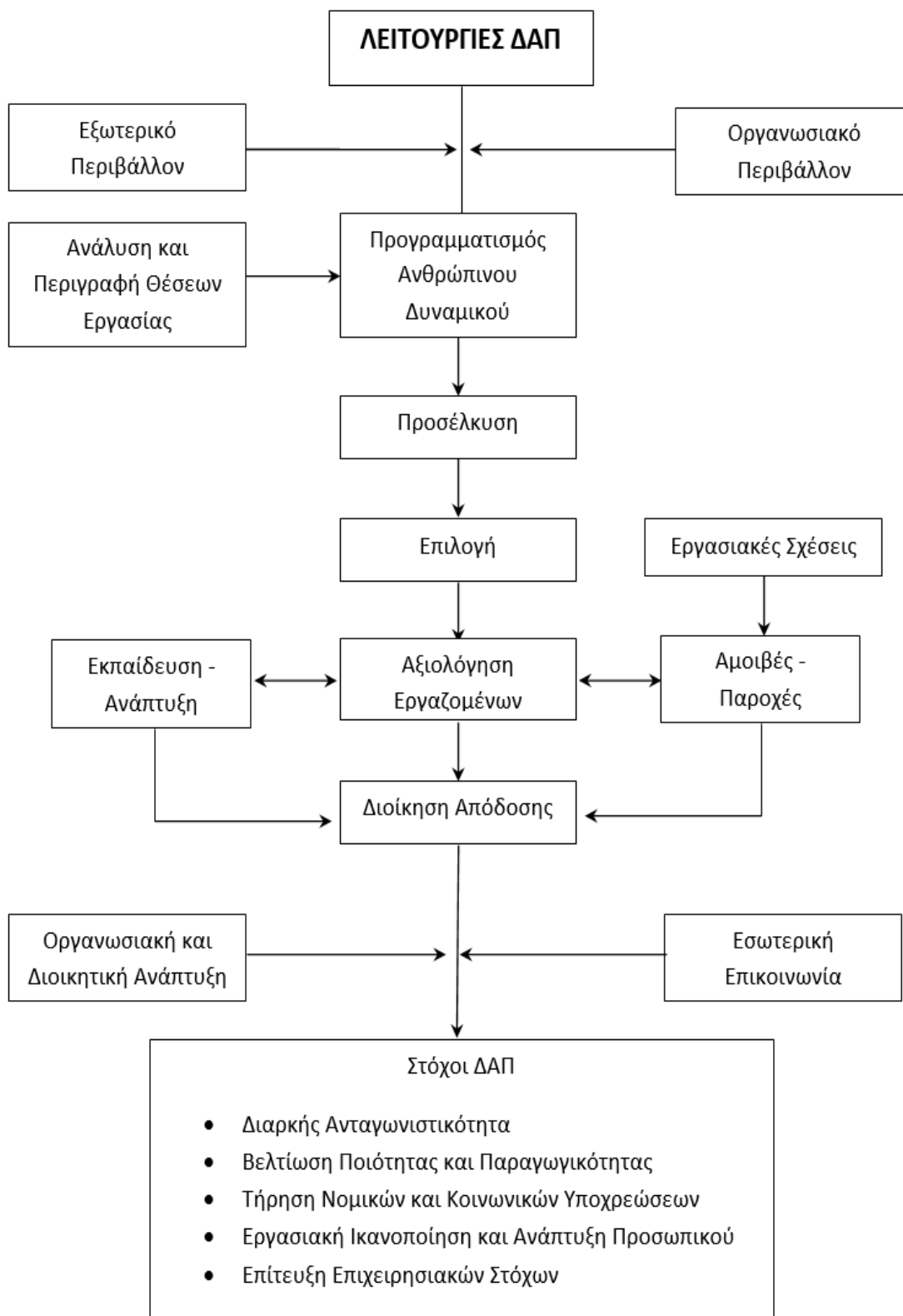
Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι οι ακόλουθες (Μπάκας, 2014):

- Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

- Η προσέλκυση και στελέχωση
- Η διαχείριση της απόδοσης (Παρακολούθηση - αξιολόγηση)
- Η παρακίνηση
- Ανταμοιβή εργαζομένων
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού (Προαγωγές – Μεταθέσεις - Απολύσεις)
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα (Παράπονα - Πειθαρχία)
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Διαμέσου αυτών των λειτουργιών το σύστημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα, για τις θέσεις που έχουν καθοριστεί, και να τα εκπαιδεύσει για να «εκμεταλλευτεί» τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, με στόχο να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Επιπλέον, προσπαθεί να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και συνεργασίας που θα ωθήσουν τους εργαζομένους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, εφαρμόζοντας τις απαραίτητες οργανωτικές ρυθμίσεις και δίνοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα (Μπάκας, 2014). Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1) βλέπουμε την αλληλεπίδραση των λειτουργιών της ΔΑΠ.

Διάγραμμα 1. Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003).



2.2 Ηγεσία

Η συμπεριφορά και ο βαθμός αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, κατ' επέκταση η λειτουργία και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού, εξαρτώνται από την ηγεσία του. Σίγουρα ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος αποτελούν λειτουργίες απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, όμως δε μπορούν να σταθούν μόνες τους, χωρίς την ύπαρξη της λειτουργίας της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002). Οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν, σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζονται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές (Χυτήρης & Άννινος, 2005).

Οι ορισμοί της ηγεσίας ποικίλουν και αυτό είναι λογικό, καθώς ο βαθμός εξειδίκευσης του ορισμού, σύμφωνα με τους Smith και Bond (1993), πρέπει να καθοδηγείται από τον σκοπό της κάθε έρευνας. Ο Μπουραντάς (2002) ορίζει την ηγεσία ως «την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα». Οι House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta (2004), στην αποτύπωση του ορισμού που δόθηκε από 54 επιστήμονες, όρισαν την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να δίνει την δυνατότητα σε άλλους να συμβάλλουν για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των οργανισμών στους οποίους είναι μέλη.

Υπάρχουν πολλά εναλλακτικά στυλ ηγεσίας στην διάθεση του κάθε στελέχους ανάμεσα από τα οποία θα πρέπει να επιλέξει το πλέον αποτελεσματικό για τον οργανισμό του, αφού πρώτα αξιολογήσει την εκάστοτε περίπτωση. Θα πρέπει δηλαδή να αξιολογήσει και να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά της ομάδας και των ατόμων που την αποτελούν, του έργου που έχει να επιτελέσει, καθώς και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως ένα στέλεχος θα πρέπει να έχει αυξημένη ικανότητα ευελιξίας ώστε να μπορεί να διαμορφώνει το ηγετικό του στυλ ανάλογα με τις απαιτήσεις (Μπουραντάς, 2002).

Τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης & Άννινος, 2005):

- Το δημοκρατικό (democratic): Το στέλεχος λαμβάνει αποφάσεις με τη συμμετοχή της ομάδας για θέματα που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Επίσης, τα μέλη της ομάδας εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.
- Το αυταρχικό (autocratic): Το στέλεχος κατέχει την δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Η ομάδα δεν συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, ακολουθεί απλά τις εντολές που της έχουν δοθεί.
- Το γραφειοκρατικό (bureaucratic): Το στέλεχος διοικεί τυπικά, ακολουθώντας κανόνες, ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου. Για ν' αντιμετωπίσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται με τους υπάρχοντες κανόνες απευθύνεται στους ανωτέρους του.
- Το εξουσιοδοτικό ή χαλαρό (Laissez faire): Το στέλεχος διοικεί δίνοντας κάποια μορφή εξουσίας και δικαιώματα λήψης αποφάσεων στα μέλη της ομάδας, δίνοντας τους έτσι την ελευθερία ν' αποφασίζουν οι ίδιοι βασιζόμενοι στις οδηγίες που ο ίδιος έχει δώσει.

Το τέλειο στυλ ηγεσίας είναι αυτό το οποίο ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών της ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αναπτύσσει – αυξάνει την ίδια την δυναμικότητα (Μπουραντάς, 2002).

Σημαντικό είναι να τονίσουμε την διαφορά μεταξύ μάνατζερ – ηγέτη ή μάνατζμεντ – ηγεσίας. Παρότι ηγεσία και μάνατζμεντ αλληλεπικαλύπτονται, δεν είναι τα ίδια, τα πεδία τους είναι πολύ διαφορετικά (Kotterman, 2006). Το ιδανικό από την άποψη της αποτελεσματικότητας για ένα στέλεχος είναι ταυτόχρονα να μπορεί ασκεί και μάνατζμεντ και ηγεσία. Ο συνδυασμός τους αποτελεί μια πρόκληση και μπορεί να εξασφαλίσει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις καθώς και να ικανοποιήσει τους ανθρώπους (Kotter, 1988). Ο Zaleznik (1977) υποστήριξε πως ένας οργανισμός χρειάζεται τόσο αποτελεσματικούς μάνατζερς όσο και ηγέτες για να επιτύχει τους στόχους του. Μιας και επιδίωξη και των δύο είναι η πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υλικούς και άυλους πόρους που έχουν στην διάθεσή τους (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, οι ηγέτες από την μία υποστηρίζουν την αλλαγή, τις νέες προσεγγίσεις και δουλεύουν για να κερδίσουν την αφοσίωση των ανθρώπων, ενώ από την άλλη οι μάνατζερς είναι υποστηρικτές της σταθερότητας, ασκούν εξουσία και δουλεύουν για να

πετύχουν τους στόχους που έχουν βάλει. Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1) παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη (Μπουραντάς, 2002).

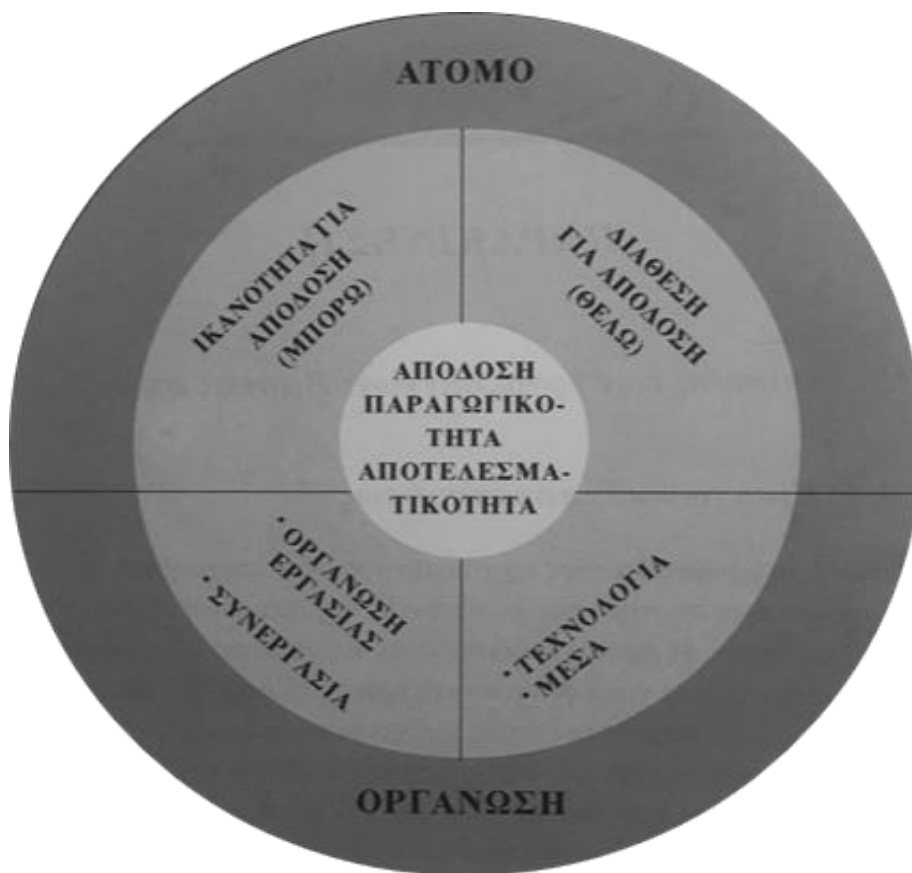
Πίνακας 3. Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη (Μπουραντάς, 2002)

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα – καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

2.3 Θεωρίες παρακίνησης

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: α. τις γνώσεις και τις ικανότητες και β. τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση να αποδώσει, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1 (Μπουραντάς, 2002).

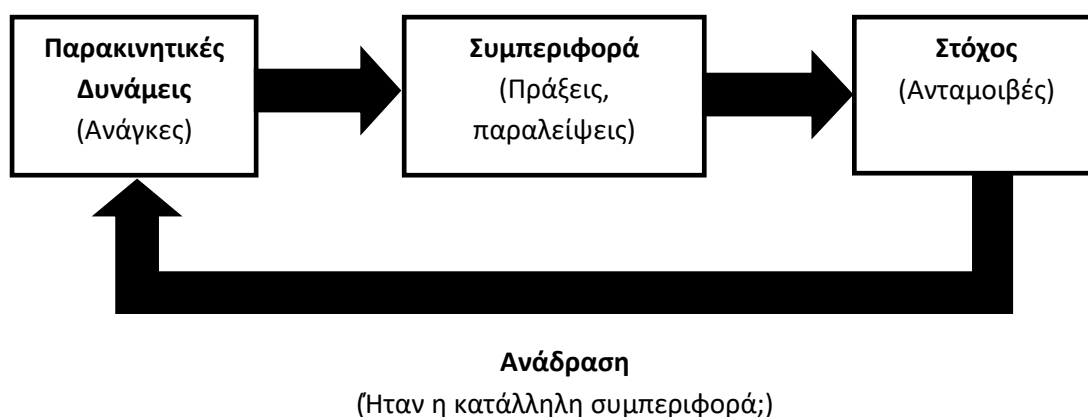
Εικόνα 2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας - απόδοσης του εργαζομένου (Μπουραντάς, 2002).



Οι εργαζόμενοι παρακινούνται και ενεργοποιούνται ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό κυρίως από παράγοντες που αφορούν την εσωτερική τους παρακίνηση δηλαδή την ψυχική τους ευχαρίστηση. Δημιουργούνται κατά βάση από την ηγετική συμπεριφορά των στελεχών και όχι τόσο από τις πολιτικές και τα συστήματα του οργανισμού. Φυσικά ο κάθε εργαζόμενος έχει τον δικό του χαρακτήρα, ο οποίος

υποδηλώνει το κατά πόσο και με ποιον τρόπο μπορεί να παρακινηθεί για να επιτύχει υψηλές αποδόσεις (Μπουραντάς, 2005). Ο Χυτήρης (2015), υποστηρίζει πως θα μπορούσαμε να περιγράψουμε την συμπεριφορά ενός ατόμου ως την αντίδραση-ανταπόκριση του σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.

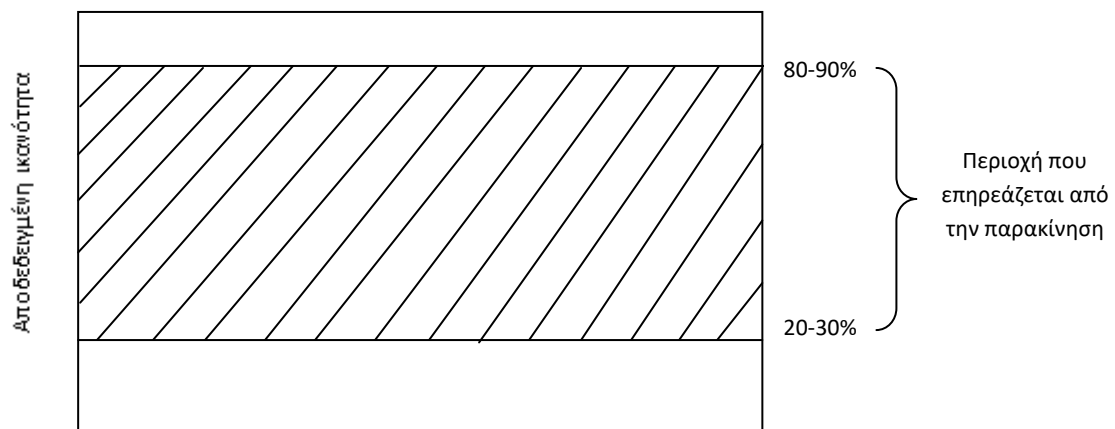
Διάγραμμα 2. Το διάγραμμα της συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2015)



Ο όρος παρακίνηση, στα αγγλικά “motivation”, πηγάζει από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Ο Χυτήρης (2015) ορίζει την παρακίνηση στον χώρο εργασίας ως «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο»

Η παρακίνηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο επίπεδο επίδοσης των εργαζομένων. Πολλά χρόνια πριν, ο ψυχολόγος William James, στην έρευνα του για τα κίνητρα έφτασε στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι που δουλεύουν με μεγάλο κίνητρο φτάνουν περίπου στο 80-90% των δυνατοτήτων τους. Στην Εικόνα 2 παρατηρούμε πως αν το κίνητρο είναι πολύ χαμηλό οι εργαζόμενοι αποδίδουν όσο θα απέδιδαν αν η ικανότητα τους ήταν χαμηλή. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο πρέπει να εστιάσουν τα στελέχη για να μπορέσουν να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να είναι ανταγωνιστικοί (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013).

Εικόνα 2. Δυνατότητες επηρεασμού της απόδοσης με την παρακίνηση (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013)



Οι θεωρίες της παρακίνησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και σε αυτές που αφορούν την διαδικασία (Χυτήρης, 2015).

2.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών – A. Maslow

Ο Abraham Maslow ανέπτυξε την θεωρία του όπου ιεράρχησε τις παρακινητικές ανάγκες του ανθρώπου στις ακόλουθες πέντε (5) κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002).

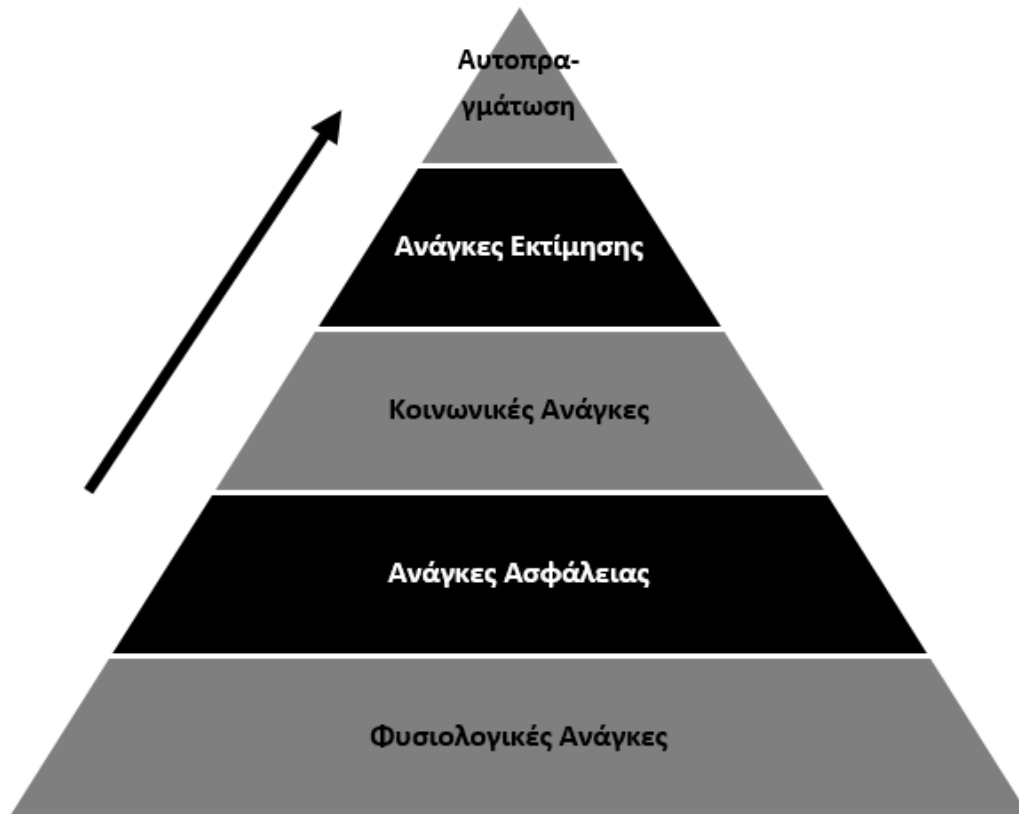
1. Φυσιολογικές ανάγκες: Είναι οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος ως βιολογικός οργανισμός, με βασικότερες εξ αυτών το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, τον ύπνο, την ένδυση, την ξεκούραση κ.ά.
2. Ανάγκες ασφάλειας: Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται ασφάλεια για την ύπαρξη του, δηλαδή να έχει μια μόνιμη εργασία, ένα σπίτι και γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο ζει να είναι σταθερό, χωρίς απειλές.
3. Κοινωνικές ανάγκες: Έχει την ανάγκη να είναι μέλος μίας ή και περισσότερων κοινωνικών ομάδων, να έχει φιλικές σχέσεις, να δίνει και να παίρνει αγάπη κ.ά.

4. Ανάγκες εκτίμησης: Είναι οι ανάγκες του ανθρώπου για αυτοεκτίμηση, φήμη, κύρος, δύναμη, επιτυχία, γνώσεις κ.ά.
5. Ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης: Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες για εκπλήρωση όλων των των ονείρων και προσδοκιών, δηλαδή να καταφέρει να γίνει αυτό που ήθελε.

Αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών τοποθετούνται σε μια πυραμίδα προτεραιότητας (βλ. Εικόνα 3), ανάλογα με την σημασία που έχουν για τους ανθρώπους, με τις φυσιολογικές ανάγκες να αποτελούν τις πιο σημαντικές για όλους. Ο άνθρωπος καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του προσπαθεί να καλύπτει ανάγκες, αφού όταν καλύπτει αυτές που είχε μέχρι τότε δημιουργεί καινούργιες. Αν μια ανάγκη καλυφθεί πλήρως, τότε, δεν αποτελεί πλέον κίνητρο για τον ίδιο. Έτσι, όταν μια κατηγορία αναγκών καλυφθεί περνάει στην επόμενη, κάτι που σημαίνει πως πάντα υπάρχει κάτι που τον παρακινεί (Μπουραντάς, 2002).

Έρευνες που έγιναν μετέπειτα απέδειξαν ότι η θεωρία του Maslow δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις. Κάποιες φορές, ακόμα και αν οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν καλυφθεί πλήρως, δεν οδηγούν τους ανθρώπους στο να προσπαθούν να καλύψουν ανάγκες του επόμενου. Επίσης, για την ιεράρχηση και τον καθορισμό της σπουδαιότητας των επιπέδων θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη μεταβλητές όπως η ηλικία και η καριέρα του κανενός.

Εικόνα 3. Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow (Μπουραντάς, 2002).



2.3.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων – F. Herzberg

Ο Herzberg θεωρείται ο πατέρας του εμπλουτισμού της εργασίας. Η θεωρία του, των δύο παραγόντων, βασίζεται στο γεγονός ότι ο πόνος και η ευτυχία δεν αποτελούν τα δύο «άκρα» του ίδιου συναισθήματος (Noell, 1976). Έτσι κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους στην ικανοποίηση δεν είναι ίδιοι μ' αυτούς που προκαλούν δυσαρέσκεια (Χυτήρης, 2015). Στην θεωρία του, λοιπόν, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων, οι παράγοντες παρακίνησης και οι παράγοντες υγιεινής ή αλλιώς διατήρησης.

Οι παράγοντες υγιεινής δεν προκαλούν την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά τους βοηθούν να μην αισθάνονται δυσαρεστημένοι και συνεπώς να είναι αρκετά αποδοτικοί στην δουλειά τους (Μπουραντάς, 2002).

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που μπορούν να δημιουργήσουν στους εργαζομένους τη διάθεση ή τη θέληση να είναι όλο και πιο αποδοτικοί. Για να μπορέσουν οι εν λόγω παράγοντες να παρακινήσουν, πρέπει πρώτα οι παράγοντες υγιεινής να έχουν δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες (Μπουραντάς, 2002).

Πίνακας 4. Οι παράγοντες της θεωρίας υγιεινής - παρακίνησης του Herzberg (Μπουραντάς, 2002)

<p align="center">ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)</p>	<p align="center">ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης • Τρόπος εποπτείας • Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους) • Ασφάλεια – σιγουριά • Συνθήκες εργασίας • Μισθός • Θέση 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτεύγματα • Αναγνώριση • Δυνατότητες ανάπτυξης • Εξέλιξη • Φύση εργασίας • Ευθύνη – ελευθερία πρωτοβουλιών
<p align="center">ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ – ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ</p>	<p align="center">ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</p>

2.4 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα απεικονίζει σχηματικά την τυπική οργανωτική δομή του οργανισμού, δηλαδή το πώς θα πρέπει να γίνονται τα πράγματα, δίνοντας μια εικόνα της κατανομής της εργασίας αλλά και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφορετικών

ατόμων, ομάδων, τμημάτων και διευθύνσεων, αφού (Χυτήρης & Άννινος, 2005). Το οργανόγραμμα δεν έχει συγκεκριμένο μέγεθος, χρώμα και πλοκή και δεν μπορεί να απεικονίσει την εκ των έσω λειτουργία σε πραγματικό χρόνο (Κανελλόπουλος, 2003).

Μέσω του οργανογράμματος γίνονται ξεκάθαρα τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης, οι βασικές θέσεις εργασίας, οι γραμμές εξουσίας (ποιος είναι προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιου), η θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή, η φύση της εργασίας του καθενός, τα επίπεδα ιεραρχίας καθώς και η ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ή τμημάτων (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2011), βλέποντας κάποιος το οργανόγραμμα ενός οργανισμού, μπορεί να πάρει τις ακόλουθες πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική του δομή:

- τα υπο-τμήματα
- τον καταμερισμό της εργασίας (θέσεις και τίτλους)
- τις εποπτικές αρχές (ποιος αναφέρεται σε ποιον)
- τα κανάλια επικοινωνίας (ποιος απευθύνεται πού)
- τα επίπεδα διοίκησης (την κάθετη διάταξη του οργανισμού)

Το οργανόγραμμα, όπως επισημάνθηκε παραπάνω, παρέχει μια πρώτη εικόνα σχετικά με την οργανωτική δομή του οργανισμού, όμως υπάρχουν σημαντικές πληροφορίες τις οποίες αδυνατεί να απεικονίσει, όπως: (Μπουραντάς, 2002)

- το περιεχόμενο της κάθε θέσης (καθήκοντα, ευθύνες, εξουσίες)
- τις άτυπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων
- τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας
- τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

3. ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων στον αθλητισμό

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στους αθλητικούς οργανισμούς είναι μια ιδιαίτερα προκλητική διαδικασία που θα πρέπει να διαχειρίζεται τις συνεχείς αλλαγές της τεχνολογίας, να φροντίζει για την σύνθεση του εργατικού δυναμικού, να αναθέτει τους ρόλους κάθε θέσης καθώς και τα πρότυπα εργασίας που χρησιμοποιούνται, να χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, να αξιολογεί την στάση και τις αξίες των εργαζομένων και των εθελοντών, να εφαρμόζει την εργασιακή νομοθεσία και να μελετά τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Μια αποτελεσματική ΔΑΠ βοηθάει έναν αθλητικό οργανισμό να έχει βιώσιμες επιδόσεις βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα (Taylor, Doherty & McGraw, 2015). Αποτελεί μια ολιστική λειτουργία της διοίκησης που είναι ταυτόχρονα ανθρωποκεντρική αλλά και κατευθυνόμενη με βάση τον επιδιωκόμενο στόχο (Smith & Steward, 1999).

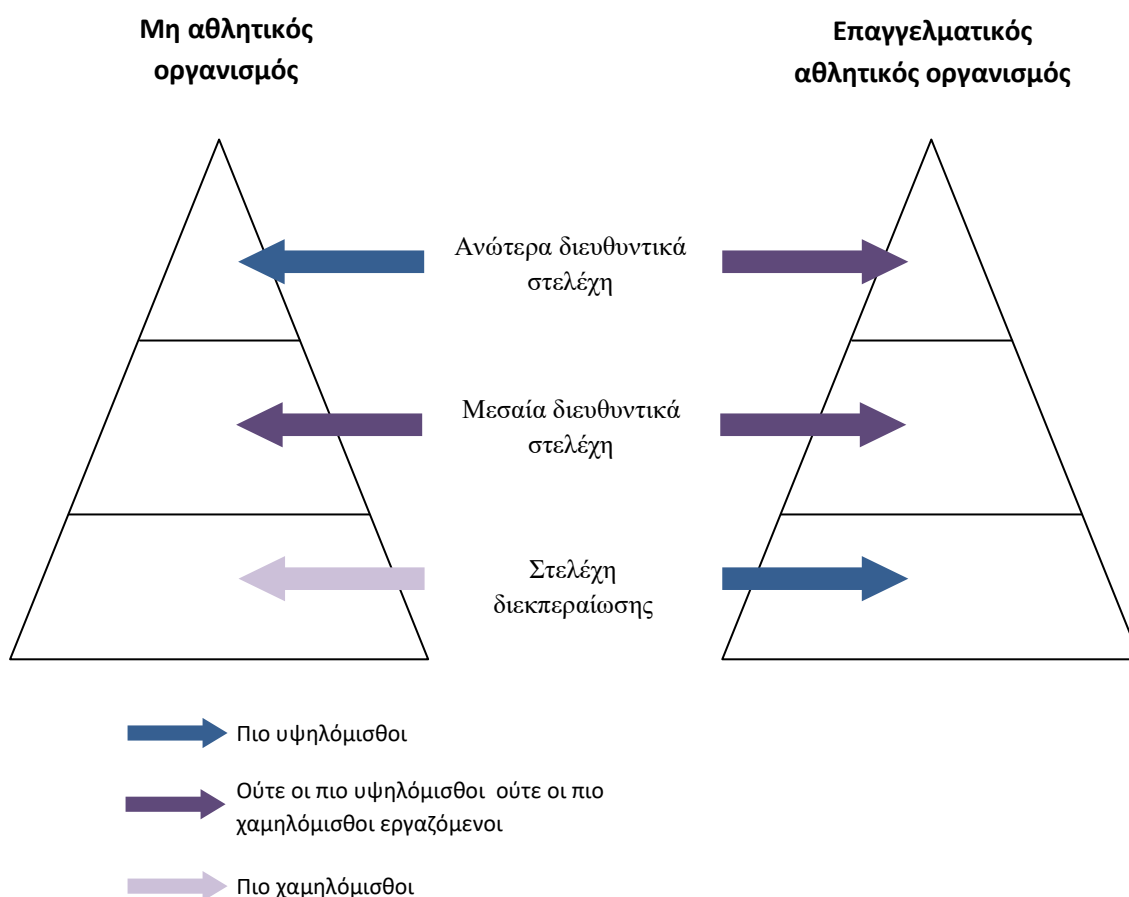
Η εφαρμογή αποτελεσματικής ΔΑΠ στους αθλητικούς οργανισμούς αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις αφού ο κάθε αθλητικός οργανισμός έχει τις ιδιαιτερότητες του. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι αθλητικών οργανισμών, με διαφορετικό στόχο και λόγο ύπαρξης ο καθένας άρα και με διαφορετικές απαιτήσεις για εργατικό δυναμικό (Hoye και συν., 2015). Για παράδειγμα, ένας επαγγελματικός αθλητικός οργανισμός, όπως μια ομάδα μπάσκετ που συμμετέχει στο πρωτάθλημα του NBA, απαρτίζεται από εξειδικευμένο προσωπικό πλήρους απασχόλησης που ασχολούνται με την προπόνηση, το μάρκετινγκ, την διοίκηση, το ιατρικό τμήμα κκ., ενώ αντίστοιχα ένα ερασιτεχνικό σωματείο μπάσκετ είναι πιθανό να μην έχει κανένα αμειβόμενο μέλος και να απαρτίζεται μόνο από εθελοντές και ερασιτέχνες.

Οι περισσότερες θεμελιώδεις αρχές της ΔΑΠ έχουν εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται, δεδομένου πως όλοι διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό απ' το οποίο περιμένουν να εκτελεί

ικανοποιητικά τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφορές που διαφοροποιούν τις μεθόδους ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται στους αθλητικούς οργανισμούς.

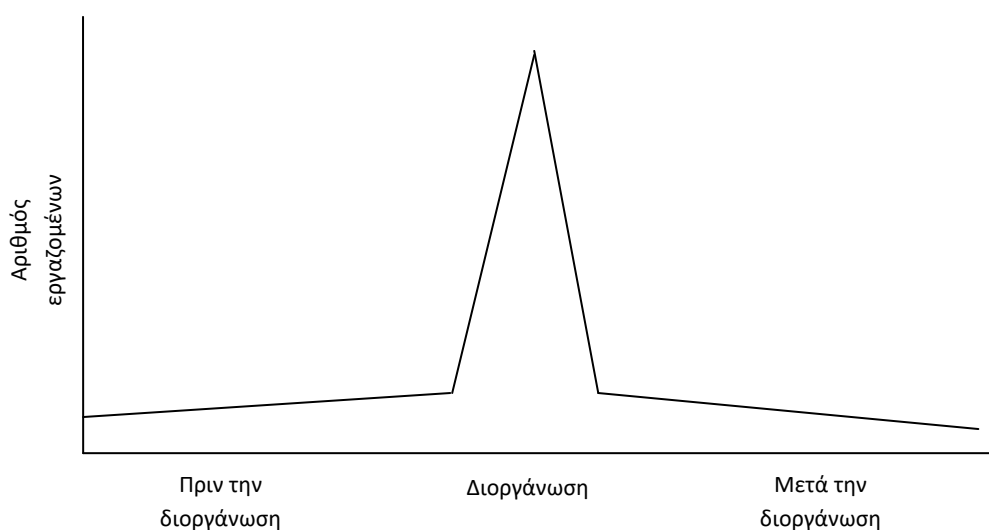
Η προφανής διαφορά των αθλητικών οργανισμών με τους υπόλοιπους μη-αθλητικούς οργανισμούς είναι πως οι ανθρώπινοι πόροι στην κατώτερη βαθμίδα της πυραμίδας στελέχωσης είναι και οι πιο υψηλόμισθοι σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η διαφορά τους φαίνεται στην Εικόνα 4. Οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν και πιο χαμηλόμισθους εργαζόμενους (εργαζόμενοι ανώτερων βαθμίδων) αλλά σε σχέση με τους εργαζόμενους άλλων οργανισμών είναι πολύ πιο «ακριβοπληρωμένοι» και γι' αυτό έχουν το μωβ βέλος, ενώ δεν υπάρχει καθόλου το ανοιχτό μωβ βέλος. Οι αθλητικοί οργανισμοί δεν είναι οι μοναδικοί στους οποίους ισχύει κάτι τέτοιο, οι ηθοποιοί αντίστοιχα είναι οι πιο ακριβοπληρωμένοι στους κινηματογραφικούς και τηλεοπτικούς οργανισμούς (Hoye και συν., 2015).

Εικόνα 4. Επίπεδα αμοιβής και οργάνωσης σε επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς και μη αθλητικούς οργανισμούς (Hoye και συν., 2015).



Οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν και ως «παλλόμενοι» οργανισμοί με βάση τον ορισμό του Toffler (1990), αφού «διαστέλλονται» και «συστέλλονται» κατά την διάρκεια του εμπορικού τους κύκλου. Αυτός ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως για τις μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις, που λειτουργούν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα με έναν μικρό πυρήνα εργαζομένων και καθώς πλησιάζουμε στην διεξαγωγή τους θα πρέπει να «διασταλούν» γρήγορα και ουσιαστικά, φτάνοντας στο μέγιστο. Μετά το πέρας την διοργάνωσης οι οργανισμοί αυτοί συρρικνώνονται ξανά (Hanlon & Jago, 2000). Χαρακτηριστικό είναι το Διάγραμμα 3 που δείχνει την πορεία της στελέχωσης ενός παλλόμενου οργανισμού. Αυτή είναι άλλη μία ιδιαιτερότητα των αθλητικών οργανισμών που τους διαφοροποιεί απ' τους υπόλοιπους οργανισμούς και η ΔΑΠ πρέπει διαχειριστεί σωστά.

Διάγραμμα 3. «Παλλόμενη» στελέχωση αθλητικής διοργάνωσης (Hoye και συν., 2015)



3.2 Αθλητικές διοργανώσεις

Μια διοργάνωση είναι μια εμπειρία, προσεκτικά σχεδιασμένη για να επιδράσει σε όλους όσους είναι παρόντες. Όλες οι διεργασίες της διοργάνωσης, καθώς και το περιβάλλον, θα πρέπει να ενσωματώνονται σε έναν σχεδιασμό που να στήνεται και να «χορογραφείται» με ακρίβεια, με τους «μηχανισμούς» λειτουργίας να παραμένουν

αόρατοι στους παρευρισκόμενους ώστε να προσφέρεται η επιθυμητή εμπειρία (Silvers, 2004).

Για κάθε είδους διοργάνωση, αθλητική ή μη, ο σχεδιασμός της απαιτεί άτομα που μπορούν να την σχεδιάσουν, να χειριστούν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, να οργανώσουν στρατηγικά, να κατανοήσουν τις υλικοτεχνικές ανάγκες της, να χειριστούν αποτελεσματικά τον χρόνο, να προβλέψουν τις οικονομικές απαιτήσεις και να βρουν τον τρόπο να τη χρηματοδοτήσουν (Greenwell, Danzey-Bussell & Shonk, 2014).

Οι αθλητικές διοργανώσεις διαφέρουν από τις μη αθλητικές καθώς περιλαμβάνουν κάποια μορφή ανταγωνισμού, που προϋποθέτει φυσική ικανότητα. Σχεδιάζονται και οργανώνονται σε όλο τον κόσμο, τόσο για γυναίκες όσο και για άντρες όλων των ηλικιών, σε διοργανώσεις ενός αθλήματος αλλά και σε πολλών, που περιλαμβάνουν διάφορα αθλήματα. Με βάση τη διάρκεια, οι διοργανώσεις μπορεί να διαρκούν από μια ημέρα μέχρι ένα ολόκληρο έτος και αντίστοιχα ανάλογα με το επίπεδο της ικανότητας των συμμετεχόντων, μπορούν να χωριστούν σε ερασιτεχνικές ή επαγγελματικές (Masterman, 2009). Επίσης, το συναισθηματικό στοιχείο του αθλητισμού αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις αθλητικές διοργανώσεις από τις υπόλοιπες.

Ανάλογα με τον τύπο του αθλήματος, εξωτερικοί παράγοντες όπως ο καιρός, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την επιτυχία των σχετικών εκδηλώσεων τους, εφόσον διεξάγονται σε ανοιχτό ή εξωτερικό χώρο. Ο αθλητισμός αποτελεί πολιτιστικό φαινόμενο και μπορεί να διαφέρει από περιοχή σε περιοχή. Ανάλογα με την κουλτούρα και τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά μιας περιοχής, αλλάζουν και οι προτιμήσεις των κατοίκων, έχοντας ως πιο δημοφιλή αθλήματα που είναι πιο κοντά σ' αυτούς. Για παράδειγμα, η ιστιοπλοΐα είναι δημοφιλής σε παραθαλάσσιες περιοχές, ενώ αντίθετα το σκι σε ορεινές. Βέβαια υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου το εκάστοτε άθλημα τροποποιείται κατάλληλα ώστε να μπορούν να το απολαύσουν και κάτοικοι άλλων περιοχών, όπως χαρακτηριστικά γίνεται με το θαλάσσιο σκι (Bowdin, McDonnell, Allen, Harris & O'Toole, 2011).

Οι αθλητικές διοργανώσεις έχουν την ικανότητα να προσελκύουν θεατές από διάφορα σημεία της χώρας, ακόμα και από όλο τον κόσμο, και να καλύπτονται από τα

MME. Όπως είναι λογικό ο αριθμός των θεατών και η προβολή που θα έχει η διοργάνωση εξαρτάται από το μέγεθος της. Όσο μεγαλύτερη η διοργάνωση τόσο μεγαλύτερο το ενδιαφέρον του κοινού, για να εξασφαλίσουν μια θέση στα γήπεδα, για να παρακολουθήσουν τους αγώνες εξ αποστάσεως (πχ. τηλεόραση, ίντερνετ) ή απλά για να ενημερώνονται για την έκβασή τους. Άρα, μπορούμε να αντιληφθούμε πως οι απαιτήσεις μεγαλώνουν όσο μεγαλύτερη είναι η διοργάνωση, καθώς ο αριθμός των θεατών πολλαπλασιάζεται, όπως επίσης ο αριθμός των δημοσιογράφων και τεχνικών που την καλύπτουν, των αθλητών – προπονητών – μελών αποστολής που συμμετέχουν σ' αυτή, αλλά και των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξόδων της διοργάνωσης λόγω των αυξημένων αναγκών σε υποδομές, μεταφορές, διαμονή, διατροφή, ασφάλεια κ.ά. Βέβαια, μαζί με τις απαιτήσεις αυξάνονται και τα έσοδα της διοργάνωσης (π.χ. χορηγικά πακέτα, πώληση προϊόντων της διοργάνωσης), αλλά και γενικότερα της πόλης που την φιλοξενεί. Η πόλη σύμφωνα με τον Preuss (2004) επηρεάζεται οικονομικά απ' την βελτίωση των υποδομών, τον τουρισμό που προσελκύει για τους αγώνες καθώς και απ' την κατανάλωση της οργανωτικής επιτροπής. Η παγκόσμια κάλυψη της διοργάνωσης προβάλλει τα θετικά χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής και συχνά δημιουργεί την επιθυμία στους τηλεθεατές να επισκεφτούν στην συγκεκριμένη πόλη στο μέλλον, κάνοντάς την πιο δημοφιλή τουριστικό προορισμό (Morse, 2001; Rivenburgh, Louw, Loo & Mersham, 2003).

Πέραν, λοιπόν, του θεσμικού τους ρόλου που είναι η διοργάνωση ασφαλών αγώνων, τηρώντας όλους τους κανονισμούς που διέπουν το εκάστοτε άθλημα, οι αθλητικές διοργανώσεις πλέον αποτελούν μια πολύπλευρη εμπειρία, μέσα από ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σύνθετη δομή και πληθώρα διαστάσεων σε διοικητικό επίπεδο (Bowdin, McDonnell, Allen, Harris & O'Toole, 2011).

3.3 Οργανωτική δομή αθλητικής διοργάνωσης

Η οργανωτική δομή είναι η τυπικά ιεραρχημένη διάταξη της εξουσίας, των επικοινωνιών, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων ενός οργανισμού. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ανατίθενται, ελέγχονται και συντονίζονται οι ρόλοι, η εξουσία και

οι ευθύνες, καθώς και ο τρόπος ροής των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διαχείρισης (Business Dictionary). Συνοπτικά, είναι ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει καθώς και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν για να πετύχει τους στόχους της.

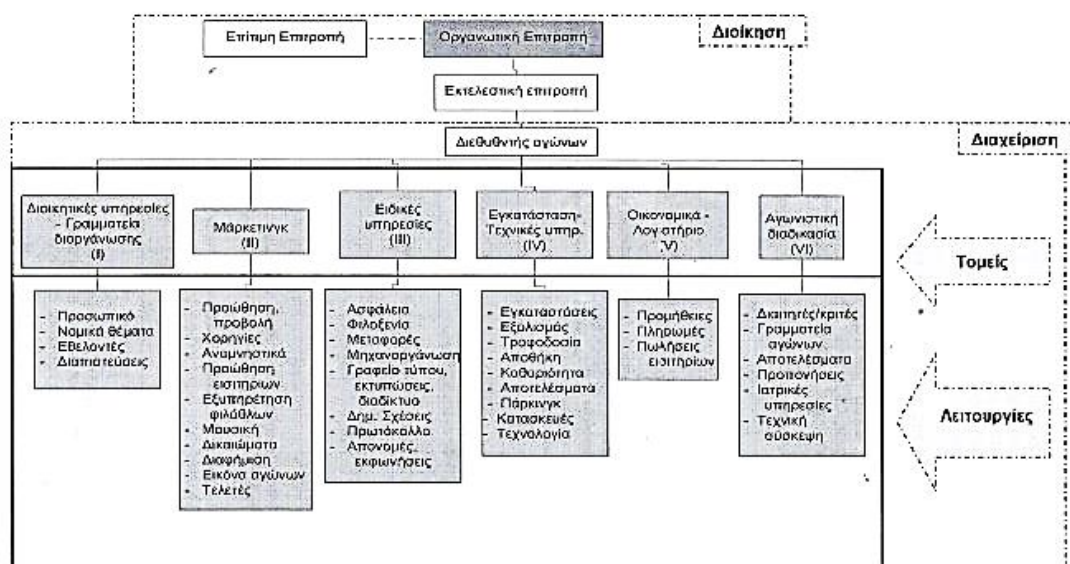
Είναι σημαντική για τον οργανισμό αφού καθορίζει τον τρόπο που το αμειβόμενο προσωπικό και οι εθελοντές ταιριάζουν μεταξύ τους όσον αφορά τις εργασίες, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την συνεργασία, τα επίπεδα ευθύνης και τους μηχανισμούς «λογοδοσίας». Η σωστή επιλογή οργανωτικής δομής σε έναν αθλητικό οργανισμό θα πρέπει να βρίσκει την ισορροπία ανάμεσα σε προκαθορισμένες διαδικασίες και δημιουργικότητα – καινοτομία. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται ο επαρκής έλεγχος των εργαζομένων και των εθελοντών, χωρίς όμως να επηρεάζονται αδικαιολόγητα τα κίνητρα και η συμπεριφορά τους στην δουλειά. Στον πολυσύνθετο κόσμο του αθλητισμού, το να αποσαφηνίζονται οι γραμμές αναφοράς και επικοινωνίας ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη, χωρίς όμως να υπάρχουν περιττά επίπεδα διοίκησης, τα οποία εκτός των άλλων είναι και δαπανηρά, αποτελεί σημαντική πτυχή για την επιτυχημένη διοίκηση του οργανισμού (Hoye και συν., 2015).

Στον κλάδο του αθλητισμού, ο σχετικά μοναδικός συνδυασμός αμειβόμενου προσωπικού και εθελοντών κάνει πιο πολύπλοκη την διαχείριση της δομής των οργανισμών. Πολλές φορές οι εθελοντές κατευθύνουν την δουλειά των έμμισθων εργαζομένων, γι' αυτό οι υπεύθυνοι θα πρέπει να φροντίζουν να διατηρούνται στενές σχέσεις ανάμεσα τους και να έχουν μια κατάλληλη δομή που θα τους επιτρέψει να δουλεύουν και να επικοινωνούν αποτελεσματικά, για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Hoye και συν., 2015).

Σημαντική ιδιαιτερότητα της οργανωτικής δομής στον χώρο του αθλητισμού αποτελεί το γεγονός ότι η προετοιμασία της αθλητικής διοργάνωσης συνήθως έχει πολύ διαφορετική δομή σε σχέση με την δομή κατά την διάρκεια της διοργάνωσης, καθώς και για κάποιο χρονικό διάστημα πριν και μετά. Επιπλέον προσωπικό προσλαμβάνεται ένα χρονικό διάστημα πριν την έναρξη της διοργάνωσης ώστε να καλυφθούν οι αυξημένες απαιτήσεις σε όλους τους τομείς και η σύμβαση τους λήγει είτε αμέσως μετά την λήξη της διοργάνωσης είτε λίγο διάστημα μετά.

Για μια αθλητική διοργάνωση, σύμφωνα με τον Αυθίνο (2013), η οργανωτική δομή θα πρέπει να αποτελείται από την διοίκηση, τους τομείς και τις λειτουργίες. Η διοίκηση χωρίζεται στην οργανωτική, την επίτιμη και την εκτελεστική επιτροπή. Αντίστοιχα, οι τομείς περιλαμβάνουν i. Τις διοικητικές υπηρεσίες – γραμματεία διοργάνωσης ii. το μάρκετινγκ iii. τις ειδικές υπηρεσίες iv. τις εγκαταστάσεις και τις τεχνικές υπηρεσίες v. τις οικονομικές υπηρεσίες – το λογιστήριο και vi. την αγωνιστική διαδικασία. Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τις «εξειδικεύσεις» του κάθε τομέα.

Εικόνα 5. Οργανόγραμμα αθλητικής διοργάνωσης (Αυθίνος, 2013)



3.4 Εθελοντισμός

Ο εθελοντισμός ορίζεται ως η προσφορά ενός ατόμου μέσω της οποίας δεν έχει σκοπό να καλύψει οικονομικές ανάγκες και δεν είναι υποχρεωτική σε κοινωνικο-πολιτικό επίπεδο. Είναι μια συμπεριφορά που κυρίως ενεργοποιείται από τα εσωτερικά οφέλη που εξασφαλίζουν οι συμμετέχοντες και έχει ως αποτέλεσμα ενέργειες που είναι πολύ σημαντικές για την κοινωνία (Brown, 2000).

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2002) εθελοντισμός είναι η οργανωμένη προσφορά υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο χωρίς την απαίτηση ανταλλάγματος και

εθελοντής ένα πρόσωπο που προσφέρεται με τη θέληση του για συγκεκριμένο σκοπό. Με βάση την ετυμολογική ανάλυση της λέξης «εθελοντής» μπορούμε να διαπιστώσουμε το στοιχείο της προσωπικής επιλογής, αφού σχηματίζεται από το θέμα της μετοχής έθελων, -οντ(ος) του ρήματος έθέλω το οποίο σημαίνει δύναμαι οικειοθελώς.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Boulet et al (2008), οι αρχές που διέπουν τον εθελοντισμό είναι ότι υπάρχει αμφίπλευρο όφελος τόσο για τον εθελοντή όσο και για την κοινωνία, κινείται έξω από τη σφαίρα της πληρωμένης εργασίας, χωρίς να την αντικαθιστά και είναι πάντα προσωπική επιλογή. Ο εθελοντισμός αποτελεί μέσο ενεργής συμμετοχής σε θέματα της κοινότητας και εργαλείο για τη διευθέτηση ανθρωπιστικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων. Παράλληλα, πρεσβεύει αρχές όπως η ισότητα, η αξιοπρέπεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα και ο αμοιβαίος σεβασμός.

Ο εθελοντισμός αποτελεί μια πράξη που βοηθάει τους πολίτες να έχουν ενεργή συμμετοχή στην κοινωνία αλλά και να αποκτούν καινούριες δεξιότητες. Οι εθελοντές μπορούν να ανήκουν σε οποιοδήποτε κοινωνική και οικονομική τάξη. Δυνητικά όλοι οι πολίτες μιας κοινωνίας είναι υποψήφιοι εθελοντές, αφού δεν υπάρχει περιορισμός ηλικίας, δεν παίζει ρόλο η οικονομική τους κατάσταση αλλά ούτε και το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο. Εθελοντής λοιπόν είναι αυτός που παρέχει αυτοβούλως τον ελεύθερό του χρόνο ή τις γνώσεις του για να βοηθήσει, χωρίς όμως να περιμένει να ανταμειφθεί γι' αυτό. Οι εθελοντές προσεγγίζονται και θεωρούνται περισσότερο συνεργάτες παρά φιλάνθρωποι. Γίνονται κομμάτι της λειτουργίας και των προγραμμάτων του οργανισμού, τους ανατίθενται συγκεκριμένοι ρόλοι ανάλογα με τις ικανότητες τους και συνεργάζονται με το προσωπικό αλλά και τα υπόλοιπα άτομα που έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό.

Η εθελοντική δράση αποτελεί μαθησιακή-μορφωτική λειτουργία. Ενισχύει την απόκτηση κοινωνικών, επικοινωνιακών και επαγγελματικών δεξιοτήτων και αναπτύσσει νέες ικανότητες. Ενδυναμώνει και δίνει νέο περιεχόμενο στη ζωή των ατόμων. Αυξάνει τη δυνατότητα ενεργού συμμετοχής των νέων στη ζωή και την εργασία. Αποτελεί εν δυνάμει χώρο ανάπτυξης νέων κοινωνικών υπηρεσιών

αυξάνοντας την απασχόληση. Μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μάχη της ανεργίας και αποτελεί πηγή θέσεων εργασίας.

Δεν πρέπει όμως να συγχέεται ο εθελοντισμός με άλλες πρακτικές. Εθελοντισμός, λοιπόν, δεν είναι :

- Η εργασία χωρίς αμοιβή (στο πλαίσιο επαγγελματικών ρόλων και όταν αντικαθιστά εργαζομένους)
- Η πρακτική εξάσκηση (είτε στα πλαίσια της λήψης πτυχίου είτε για την απόκτηση επαγγελματικής ειδικότητας)
- Η συμμετοχή σε πολιτικά κόμματα και επαγγελματικούς αθλητικούς συλλόγους
- Η ενασχόληση με χόμπι, που αφορούν αποκλειστικά το προσωπικό μας όφελος και τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα
- Η καταναγκαστική εργασία (όταν δηλαδή κάποιος αναγκάζεται να προσφέρει μια υπηρεσία και δεν είναι ελεύθερη επιλογή του)
- Η συμμετοχή σε δραστηριότητες εμπορικού, διαφημιστικού και εν γένει κερδοσκοπικού χαρακτήρα στο πλαίσιο φορέων που δεν είναι μη κερδοσκοπικοί
- Η εκμετάλλευση της διάθεσης για κοινωνική προσφορά με σκοπό το κέρδος (Σκίτσα, n.d.)

Ο κόσμος αντιμετωπίζει τους εθελοντές ως πιο αξιόπιστους και ειλικρινείς αφού προσφέρουν τις υπηρεσίες σε μια δραστηριότητα της προτίμησής τους δωρεάν. Επειδή δεν έχουν οικονομικά οφέλη, μπορούν να είναι αντικειμενικοί και καθοριστικής σημασίας κατά την αξιολόγηση των οργανωτικών διαδικασιών (Tedrick & Handerson, 1989).

Ένα ακόμα πλεονέκτημα των εθελοντών, σε σχέση με τους αμειβόμενους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, είναι πως μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος για την απόδοση στην δουλειά τους, μιας και είναι αυτοί που επιλέγουν το είδος της και τις ώρες που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Μπορούν να διαμορφώσουν με τέτοιο τρόπο την εθελοντική τους εργασία ώστε να μην ξεπερνάνε τα όρια άγχους και πίεσης τους. Επίσης, είναι πιο πιθανό οι εθελοντές να δοκιμάσουν νέους και πιο

καινοτόμους τρόπους διεκπεραίωσης της εργασίας τους, όντας απαλλαγμένοι από περιορισμούς και τον φόβο των κυρώσεων (Chelladurai, 2006).

Οι υπεύθυνοι των αθλητικών οργανισμών θα πρέπει να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των εθελοντών που έχουν στην διάθεσή τους και να εκμεταλλευτούν την «χειροπιαστή» και μη συνεισφορά τους (Chelladurai, 2006).

3.5 Κίνητρα συμμετοχής εθελοντών

Δεδομένης της τεράστιας συμβολής των εθελοντών στις αθλητικές διοργανώσεις, είναι επιτακτική η ανάγκη για κατανόηση των κινήτρων συμμετοχής τους, ώστε να σχεδιάζονται πιο αποτελεσματικές στρατηγικές προσέλκυσης αλλά και διατήρησης. Διαφορετικά άτομα μπορεί να συμμετέχουν στην ίδια εθελοντική δραστηριότητα, αλλά να επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους ή να συμμετέχουν σε διαφορετικές δραστηριότητες έχοντας τα ίδια κίνητρα (Cuskelly, Hoye & Auld, 2006).

Ο Smith (1981) και οι Knobe και Prensky (1984) τόνισαν τη σημασία ενός συστήματος τριών κατηγοριών κινήτρων για την ανάλυση και την κατανόηση της συμμετοχής των εθελοντών, τις οποίες οι τελευταίοι ονόμασαν α) Ωφελμιστικά β) Συναισθηματικά και 3) Κανονιστικά. Στην κατηγορία των ωφελμιστικών κινήτρων ανήκουν τα κίνητρα που δίνουν κάποιας μορφής έμμεσου και μη απτού οφέλους στον συμμετέχοντα (αποκλείοντας εξ' ορισμού την άμεση καταβολή μισθού ή υλικών παροχών), όπως για παράδειγμα την απόκτηση εμπειρίας, γνώσεων αλλά και νέων ικανοτήτων. Τα συναισθηματικά υποδηλώνουν τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις που μπορούν ν' αποκτηθούν κατά την διάρκεια της εθελοντικής εργασίας διαμέσου της κοινωνικής συναναστροφής, όπως για παράδειγμα ένταξη σε μια ομάδα, κύρος, σεβασμός, εκτίμηση, συντροφικότητα, φιλία κ.ά. Όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους και έρχονται σε επαφή με ακόμα περισσότερους, οπότε αυτά τα αποτελέσματα είναι θεωρητικά δυνατά για όλους τους συμμετέχοντες. Τα κανονιστικά κίνητρα είναι αυτά που παρακινούν τα άτομα που θέλουν να βοηθούν τους άλλους, βελτιώνοντας την ευτυχία τους, την υγεία τους και την ευημερία τους. Παίρνουν την

ηθική ικανοποίηση από το γεγονός ότι έχουν κάνει κάτι καλό για τους συνανθρώπους τους.

Τις τρεις κατηγορίες των Knoke και Prensky (1984) υιοθέτησαν και οι Caldwell και Andereck (1994) στην έρευνα τους για τον εντοπισμό των κινήτρων συμμετοχής των εθελοντών σε οργανισμούς αναψυχής, κατηγοριοποιώντας τις όμως διαφορετικά. Συγκεκριμένα, χώρισαν τα κίνητρα σε 1) Σκόπιμα, που συνδέονται με τις συνεισφορές που γίνονται και έχουν σαν αποτέλεσμα να γίνεται κάτι χρήσιμο για την κοινωνία 2) Αλληλέγγυα, που περιλαμβάνουν κοινωνική αλληλεπίδραση, ενσωμάτωση σε κάποια ομάδα και δικτύωση και 3) Υλικά, δηλαδή όλα τα απτά οφέλη της εθελοντικής εργασίας.

Οι Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen και Miene, (1998) εντόπισαν έξι κατηγορίες προσωπικών και κοινωνικών κινήτρων για τα οποία κάποιος μπορεί να γίνει εθελοντής σε ένα πρόγραμμα, γνωστό και ως Volunteer Functions Inventory (VFI). Οι κατηγορίες στις οποίες διαχώρισαν τα κίνητρα είναι οι εξής:

1. Αξίες: Ο εθελοντισμός προσφέρει την ευκαιρία να εκφραστούν οι αξίες ενός ατόμου σχετικά με τις φιλανθρωπικές του ανησυχίες.
2. Γνώσεις: Δίνει την ευκαιρία για την απόκτηση νέων γνώσεων, αλλά και για την πρακτική εξάσκηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων, καθώς και ήδη υπάρχουσας γνώσης.
3. Κοινωνικότητα: Δίνει την δυνατότητα κοινωνικοποίησης και συναναστροφής με φίλους και γνωστούς κατά την διάρκεια της εθελοντικής προσφοράς.
4. Καριέρα: Μέσω της εθελοντικής του εργασίας αποκτά την εργασιακή εμπειρία που χρειάζεται πάνω στο αντικείμενο με το οποίο θέλει ν' ασχοληθεί και να σταδιοδρομήσει.
5. Θετικότητα: Το άτομο μέσω του εθελοντισμού προσπαθεί να νιώσει καλύτερα, να μειώσει τα αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να αισθάνεται, όπως για παράδειγμα τις τύψεις λόγω του ότι μπορεί να είναι πιο τυχερός σε σχέση με τους υπολοίπους. Ακόμα, μπορεί να είναι ένας τρόπος να ξεφύγει απ' τα προσωπικά του προβλήματα.

6. Εσωτερική βελτίωση: Ο εθελοντής μπορεί να ωριμάζει και να αναπτύσσει τον εσωτερικό του κόσμο και με την προσφορά του να αισθάνεται καλύτερα για τον εαυτό του.

Οι Farrell, Johnston και Twynam (1998) τροποποίησαν τις τρεις κατηγορίες των Caldwell και Andereck (1994) και δημιούργησαν το Special Event Volunteer Motivation Scale (SEVMS) – Κλίμακα Κινήτρων Εθελοντών Ειδικών Εκδηλώσεων. Κράτησαν τις κατηγορίες των Σκόπιμων και Αλληλέγγυων κριτηρίων και διαφοροποίησαν την τρίτη κατηγορία, την οποία ονόμασαν Εξωτερικές παραδόσεις. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τα κίνητρα που σχετίζονται με τις οικογενειακές παραδόσεις και τη χρήση του ελεύθερου χρόνου που μπορεί να θεωρηθεί ως εξωτερική επιρροή. Ακόμα, πρόσθεσαν μια τέταρτη κατηγορία, την κατηγορία των Δεσμεύσεων, όπου συνδέονται οι εξωτερικές προσδοκίες και οι προσωπικές δεξιότητες του ατόμου με την αφοσίωση στον εθελοντισμό.

Οι Bang και Chelladurai (2003) αποδέχτηκαν τις έξι κατηγορίες των κινήτρων που αναπτύχθηκαν από τον Claryetal (1998) γενικά για τον εθελοντισμό, αλλά θεώρησαν πως δεν καλύπτουν εξειδικευμένους τομείς, για τους οποίους ισχύουν άλλα σημαντικά κριτήρια. Έτσι ανέπτυξαν έξι διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων για τους εθελοντές των μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων, το λεγόμενο VMS-ISE (Volunteer Motivation Scale for International Sporting Events), βασίζοντας την έρευνα τους στους εθελοντές του Παγκοσμίου κυπέλλου της FIFA, που διεξήχθη στα γήπεδα της Κορέας και της Ιαπωνίας, το 2002.

1. Έκφραση αξιών: Θέλουν να βοηθήσουν τους επισκέπτες της πόλης, τους θεατές και τους αθλητές των αγώνων και προσπαθούν με τον τρόπο τους να συμβάλουν σε μια επιτυχημένη διοργάνωση.
2. Πατριωτισμός: Θέλουν να προσφέρουν εθελοντικά την βοήθειά τους στην χώρα τους που φιλοξενεί κάποια διεθνή αθλητική διοργάνωση. Έτσι γίνονται κομμάτι αυτής και μ' αυτόν τον τρόπο νιώθουν ότι εκπροσωπούν την χώρα τους.
3. Διαπροσωπικές σχέσεις: Αναζητούν την κοινωνική αλληλεπίδραση, μιας και στις μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις μαζεύονται πολλά και διαφορετικά άτομα απ' όλο τον κόσμο. Περιλαμβάνεται τόσο η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων όσο και τα οφέλη από την κοινωνική τους δικτύωση.

4. Επαγγελματικός προσανατολισμός: Θέλουν ν' αποκτήσουν πρακτική εμπειρία και δεξιότητες. Αυτή η εμπειρία μπορεί να τους ωφελήσει στην τρέχουσα ή στη μελλοντική τους καριέρα. Επίσης, ενδέχεται να θέλουν να έχουν στο βιογραφικό τους την συμμετοχή τους σε μια μεγάλη αθλητική διοργάνωση λόγω της μεγάλης της αίγλης.
5. Προσωπική ανάπτυξη: Μπορεί να θέλουν ν' αυξήσουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους μέσω του εθελοντισμού σε διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις. Κατά την διάρκεια της εθελοντικής τους εργασίας μαθαίνουν, βοηθάνε, μοιράζονται με τους γύρω τους και δουλεύουν ως μέλη μιας ομάδας, όλα αυτά μπορούν να συνεισφέρουν στην προσωπική του ανάπτυξη.
6. Εξωγενείς ανταμοιβές: Ενδέχεται να προσδοκούν να λάβουν απτές ανταμοιβές που σχετίζονται με την διοργάνωση, όπως δωρεάν είσοδο στους αγώνες, ρουχισμό με τα διακριτικά της, καρφίτσες, φαγητό κ.ά.

Ένας περιορισμός στην έρευνα των Bang και Chelladurai (2003) και τις έξι κατηγορίες κινήτρων, σύμφωνα με τους Bang και Ross (2009), είναι πως δεν εξετάζει όλα τα κίνητρα που μπορεί να οδηγήσουν κάποιον να γίνει εθελοντής σε μια διοργάνωση. Έτσι, στην έρευνά τους εισήγαγαν μια έβδομη κατηγορία κινήτρων που αφορά την αγάπη του εθελοντή για το άθλημα, διαμορφώνοντας το VMS-ISE σε μια κλίμακα επτά πλέον κατηγοριών. Λόγω, λοιπόν, της αγάπης του αυτής για το άθλημα δημιουργείται η επιθυμία να είναι κομμάτι-μέλος σχετικών διοργανώσεων.

Μια πιο εξειδικευμένη έρευνα, συγκεκριμένα για τους εθελοντές των Ολυμπιακών αγώνων, έγινε από τους Giannoulakis, Wang και Gray (2007), παρουσιάζοντας το OVMS (Olympic Volunteer Motivation Scale) το οποίο περιλαμβάνει 24 κίνητρα συμμετοχής των εθελοντών στους Ολυμπιακούς αγώνες. Πιο συγκεκριμένα τα κίνητρα του OVMS είναι τα εξής:

1. Να βοηθήσουν τους άλλους και την κοινωνία
2. Να είναι κομμάτι των Ολυμπιακών αγώνων
3. Να κάνουν διασυνδέσεις σχετικές με τον χώρο εργασίας
4. Να υποστηρίξουν το έθνος τους

5. Να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία που μπορεί να οδηγήσει σε κάποια θέση εργασίας
6. Ο εθελοντισμός να είναι παράδοση της οικογένειάς τους
7. Να κάνουν διασυνδέσεις με ειδικούς του χώρου
8. Να αισθάνονται χρέος ως πολίτες
9. Να αποτελεί πρόσωπική πρόκληση
10. Να θέλουν ν' ανήκουν σε μια ομάδα
11. Να αισθάνονται οι ότι έχουν αξία και ότι τους σέβονται
12. Μια ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με αθλητές παγκοσμίου φήμης
13. Να μάθουν καινούργιες γλώσσες και κουλτούρες
14. Να γνωρίσουν ανθρώπους και να κάνουν φίλους
15. Το πάθος τους για τους αγώνες
16. Το πνεύμα αλληλεγγύης και ειρήνης της Ολυμπιακής φιλοσοφίας
17. Να στηρίζουν το πνεύμα του εθελοντισμού
18. Να αποκτήσουν νέες ικανότητες
19. Να αποκτήσουν αναμνήσεις που θα μείνουν χαραγμένες μέσα τους για πάντα
20. Εθνική υπερηφάνεια
21. Οι υλικές ανταμοιβές
22. Να μπορέσουν να παραστούν σε μια διοργάνωση Ολυμπιακών αγώνων
23. Ασχολούνται με τον αθλητισμό
24. Γιατί το να είσαι εθελοντής των Ολυμπιακών Αγώνων έχει κύρος.

3.6 Τοποθέτηση εθελοντών

Η διοργάνωση ή ο οργανισμός, αφού πρώτα καταγράψουν τις ανάγκες τους σε έμμισθο και άμισθο προσωπικό, τοποθετούν τους εθελοντές που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον σε θέσεις με βάση τα προσόντα και τις δυνατότητες τους (Τσαγδή). Με κριτήρια όπως τις ικανότητες, τους τομείς που έχουν δηλώσει στην αίτησή τους πως θέλουν να συνεισφέρουν, το επίπεδο υπευθυνότητας που μπορούν να ανταπεξέλθουν αλλά και τις προσδοκίες που έχουν από την συγκεκριμένη εργασία, θα πρέπει να τοποθετούνται οι εθελοντές με βάση την Kouri (1990).

Είναι πολύ σημαντικό να γίνονται δεκτοί και κατ' επέκταση να τοποθετούνται σε θέσεις εθελοντές που ταιριάζουν στο εκάστοτε εθελοντικό πρόγραμμα. Η σωστή επιλογή και τοποθέτηση, προστατεύει τόσο τον οργανισμό από μια αποτυχημένη συνεργασία όσο και τον εθελοντή από μία λανθασμένη επιλογή. Η αδυναμία να ανταπεξέλθει σε μία θέση που είναι πάνω από τις δυνατότητες του ή έξω από τα ενδιαφέροντα του, μπορεί να δημιουργήσει στον εθελοντή αισθήματα αποτυχίας και απογοήτευσης (Κουβαράς, 2015).

3.7 Εκπαίδευση εθελοντών

Το επίπεδο ικανότητας των εθελοντών μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία ενός οργανισμού, έτσι γίνεται αντιληπτό πως η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο. Αφορά την εκμάθηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων από τους εθελοντές, οι οποίες θα τους βοηθήσουν ν' ανταπεξέλθουν στο αντικείμενο που θα τους ανατεθεί. Δεν πρέπει ν' αφορά μόνο τους καινούργιους εθελοντές, αλλά και τους παλιούς κάθε φορά που αναλαμβάνουν ένα διαφορετικό πόστο (Auld & Cuskelly, 2000).

Σχετικά με τους εθελοντές αθλητικών διοργανώσεων, οι Green και Chalip (2004) και οι Costa, Chalip, Green και Simes (2006) υποστήριξαν πως η εκπαίδευση είναι η «ώρα» των εθελοντών για να οικοδομήσουν σχέσεις με τους υπολοίπους και να ενισχύσουν τον από κοινού σκοπό τους. Γι' αυτό το λόγο, θεωρούν, πως η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση

ανάμεσα στους εθελοντές και όχι να είναι μια τυπική διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών προς αυτούς σχετικά με την διοργάνωση και τα καθήκοντά τους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των εθελοντών αλλά και των εθελοντών με το έμμισθο προσωπικό ενδέχεται να έχουν ακόμη περισσότερα πλεονεκτήματα σε σχέση με μια απλή εκπαίδευση πόστου. Εάν το περιβάλλον εκπαίδευσης ενθαρρύνει τους εθελοντές και το έμμισθο προσωπικό να μάθουν ο ένας από τον άλλο, τότε θα έχει αποκτηθεί ένα ανώτερο επίπεδο μάθησης και αυτό θα συνεχιστεί και κατά την διάρκεια της εργασίας (Billett, 2002; Rismark & Sitter, 2003).

Συνήθως, η εκπαίδευση πριν από μια διοργάνωση σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξοικειώνονται οι εθελοντές με την διοργάνωση και τις προσδοκίες που υπάρχουν σχετικά με την απόδοσή τους. Μαθαίνουν για την οργανωτική δομή, τις πολιτικές της διοργάνωσης, τις απαιτήσεις που υπάρχουν για τους διάφορους ρόλους, τα συστήματα αναφοράς και εποπτείας, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει ν' αντιμετωπίσουν ερωτήματα, παράπονα και προβλήματα. Πολλές φορές, όλα αυτά περιλαμβάνονται και σε ένα έντυπο ή ψηφιακό βιβλιαράκι, το οποίο μοιράζεται στους εθελοντές πριν την διοργάνωση ώστε να έχουν ένα σημείο αναφοράς.

3.8 Ικανοποίηση εθελοντών

Η εθελοντική εργασία είναι η ανταλλαγή του χρόνου και της προσπάθειας με αντάλλαγμα την ικανοποίηση και την ψυχική ανταμοιβή κατά την διάρκεια της δουλειάς (Gidron, 1983). Σε οποιαδήποτε συζήτηση σχετικά με την ικανοποίηση των εθελοντών, το πρώτο πράγμα που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι ο εθελοντισμός περιλαμβάνει εργασία (Chelladurai, 2006). Πιο αναλυτικά, περιλαμβάνει μια κατάσταση όπου κάποια εργασία πρέπει να ολοκληρωθεί, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες και την δημιουργικότητα κάποιου. Οι προσπάθειές του μπορούν να φέρουν «καπούς» και να αναγνωριστούν γι' αυτό (Gidron, 1983).

Βλέπουμε λοιπόν, πως η εθελοντική εργασία δεν διαφέρει και πολύ από την αμειβόμενη σε ορισμένες απόψεις. Έτσι, αρκετές πτυχές ικανοποίησης των εργαζομένων είναι κοινές, τόσο για τους επί πληρωμή όσο και για τους εθελοντές.

Προφανώς, οι πτυχές που έχουν να κάνουν με τις οικονομικές απολαβές, τις παροχές και την δυνατότητα εξέλιξης, δεν σχετίζονται με τους εθελοντές. Όμως σίγουρα όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους, όπως επίσης και να νιώθουν ότι ο επιβλέπων τους έχει τις γνώσεις και την δυνατότητα να τους κατευθύνει.

Οι Gidron (1983) και Chelladurai και Kerwin (2017) αναγνωρίζουν 12 παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση των εθελοντών και είναι οι ακόλουθοι:

1. Φύση εργασίας: Η εργασία που ανατίθεται στον εθελοντή θα πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα και να τον προκαλεί θετικά. Θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του και τις γνώσεις του και να μπορεί να δουλέψει ελεύθερα.
2. Επίτευξη στόχου: Θα πρέπει να του δίνεται η δυνατότητα να δει το αποτέλεσμα της δουλειάς και των κόπων του στο τέλος.
3. Δυσκολία δουλειάς: Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η τοποθεσία και οι ώρες εργασίας είναι βολικές.
4. Άγχος: Η έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας πάνω στην δουλειά που του έχει ανατεθεί, έχουν ως αποτέλεσμα το άγχος και την μειωμένη ικανοποίηση του εθελοντή. Όπως επίσης ο μη επαρκής καθορισμός του ρόλου και η έλλειψη των απαιτούμενων εργαλείων δουλειάς, έχουν το ίδιο αποτέλεσμα.
5. Οικογένεια: Η οικογένεια θα πρέπει να επικροτεί την εθελοντική εργασία του εθελοντή.
6. Επίβλεψη: Ο επιβλέπων της εργασίας του εθελοντή θα πρέπει να δίνει σαφείς οδηγίες και να καθορίζει τις υποχρεώσεις του, αλλά και να τον βοηθάει να μάθει καινούρια πράγματα.
7. Συναδέλφους: Ο εθελοντής θα πρέπει να αισθάνεται αποδεκτός και να εκτιμάται από τους αμειβόμενους συναδέλφους τους.
8. Κοινωνική αποδοχή: Είναι σημαντικό να αισθάνεται πως η δουλειά του εκτιμάται τόσο εντός του οργανισμού αλλά και εκτός.
9. «Πελάτες»: Θέλει να βλέπει ότι οι πελάτες, οι καταναλωτές και οι θεατές εκτιμούν την προσπάθεια του και δείχνουν διάθεση για συνεργασία.

10. Αναγνώριση: Μετά την ολοκλήρωση της εθελοντικής του εργασίας, μια κίνηση αναγνώρισης από τον αθλητικό οργανισμό, όπως η δημοσιοποίηση του ονόματος, η διοργάνωση ευχαριστήριου πάρτι, κάποιο μικρό δώρο, η αποστολή επιστολής εκτίμησης κλπ. μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση του,
11. Αποδοχή: Θα πρέπει οι υπεύθυνοι να τους ενθαρρύνουν, να τους εκτιμούν και να τους αποδέχονται.
12. Λοιποί εθελοντές: Όταν υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας και φιλικό ανάμεσα στους εθελοντές τους κάνει να απολαμβάνουν περισσότερο την δουλειά τους.

3.9 Ανταμοιβή εθελοντών

Ένας οργανισμός για να έχει κάποια άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό του, σημαίνει πως αρχικά έχει σχεδιάσει τις θέσεις εργασίας και στην συνέχεια έχει αναζητήσει ανθρώπους, έχει επιλέξει ανάμεσα σ' αυτούς που εκδήλωσαν ενδιαφέρον, τους έχει προσανατολίσει, εκπαιδεύσει και αξιολογήσει. Όλη αυτή διαδικασία είναι αρκετά χρονοβόρα αλλά και κοστοβόρα. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως ο οργανισμός θα προσπαθήσει να διατηρήσει το καλής ποιότητας προσωπικό, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για έμμισθους ή άμισθους, αφού θα έχει οργανωτικά και οικονομικά οφέλη (Hoye και συν., 2015).

Σε έναν κυρίως εθελοντικό οργανισμό, η ανταμοιβή μπορεί να είναι μια επιστολή εκτίμησης για την συνεισφορά, που ταυτόχρονα μπορεί να αποτελεί και πρόσκληση συμμετοχής για το επόμενο έτος ή την επόμενη διοργάνωση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική ανταμοιβής και διατήρησης εξαρτάται από τον οργανισμό αλλά και από την υπάρχουσα ικανοποίηση από την δουλειά (Hoye και συν., 2015).

Κανένας άνθρωπος δεν δουλεύει δωρεάν, ακόμα και οι εθελοντές προσδοκούν κάποια ανταμοιβή, τις περισσότερες φορές βέβαια αυτή η ανταμοιβή είναι «άυλη» και έχει ως στόχο να ικανοποιήσει τις εσωτερικές τους ανάγκες. Οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν κάποια σωματική και πνευματική εργασία, δέχονται τις εντολές των ανωτέρων τους (Bratton & Gold, 2003) και περιμένουν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται να τους το ανταποδώσει με κάποια μορφή ανταμοιβής.

Σύμφωνα με τους Bau και Dowling (2007) υπάρχουν πέντε κατηγορίες ανταμοιβών ή κινήτρων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα από την ίδια την εργασία, όπως η αυτονομία, η εξέλιξη της καριέρας και η αναγνώριση της απόδοσης του εθελοντή. Στην δεύτερη κατηγορία, τα κοινωνικά κίνητρα, ανήκουν οι διάφορες πληροφορίες που μπορεί να πάρει κάποιος και η επικοινωνία με τους υπαλλήλους. Στην τρίτη κατηγορία, τα κίνητρα που είναι σχετικά με τον οργανισμό, ανήκουν το μέγεθος του οργανισμού, η οργανωτική του δομή και το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες είναι πιο οικονομικά προσανατολισμένες και χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Στα άμεσα κίνητρα συγκαταλέγεται η αμοιβή για την απόδοση και στα έμμεσα η ελεύθερη πρόσβαση στο τηλέφωνο και στο διαδίκτυο, οι εγκαταστάσεις αναψυχής του οργανισμού, όπως η καφετέρια ή ο χώρος χαλάρωσης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Ορισμοί

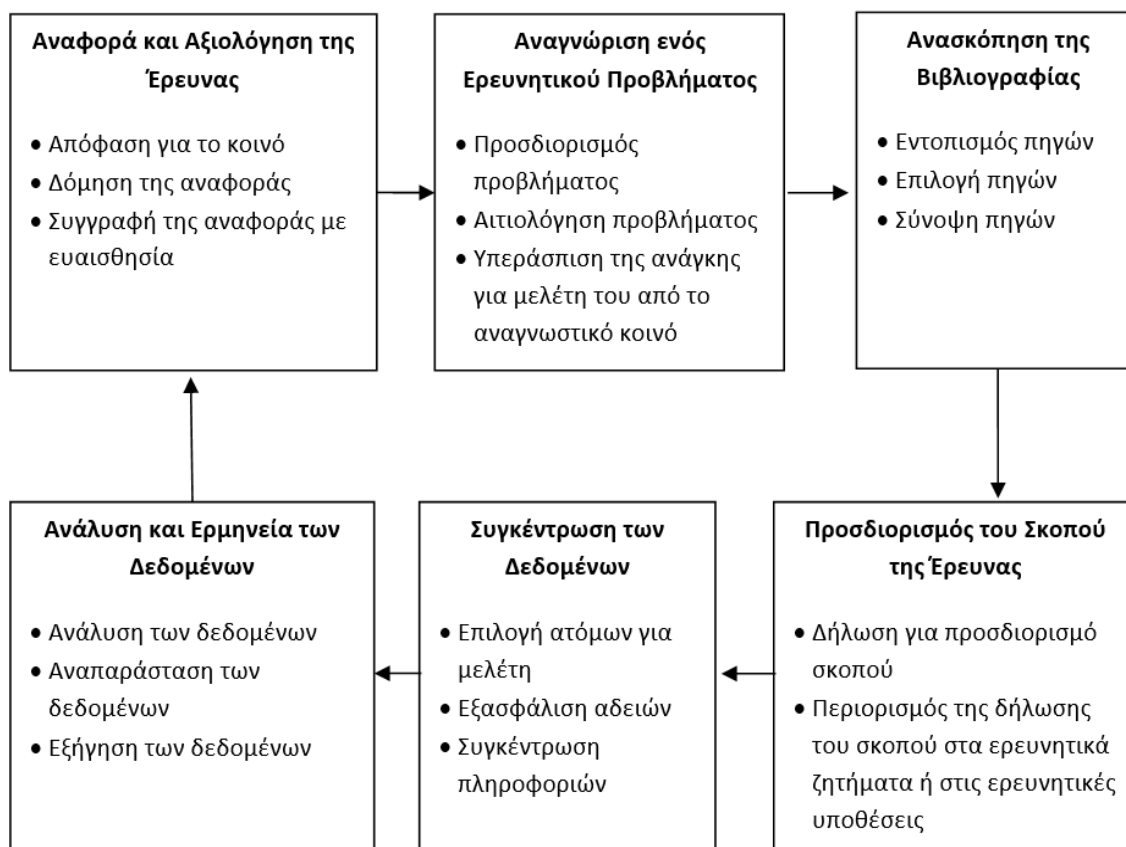
Ο Παρασκευόπουλος (1993) δίνει τους παρακάτω τρεις ορισμούς για την έρευνα. Έρευνα, λοιπόν, είναι :

- η εργασία που έχει σαν σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης, σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες ή η επεξεργασία νέων θεωριών, κανόνων να γίνουν αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Αναγκαία προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί μία εργασία ως ερευνητική είναι η πρωτοτυπία.
- μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων βάσει της εμπειρικής πραγματικότητας.
- η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής γνώσης, βάσει συγκεκριμένου σκοπού, για τη βελτίωση των επιτευγμάτων του ανθρώπου.

Για να υλοποιηθεί μια έρευνα θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα, τα οποία αποτελούν την διαδικασία της έρευνας και είναι τα εξής έξι (Creswell, 2016):

1. Αναγνώριση του ερευνητικού προβλήματος
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας
3. Προσδιορισμός του σκοπού της έρευνας
4. Συλλογή των δεδομένων
5. Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων
6. Αναφορά και αξιολόγηση της έρευνας

Διάγραμμα 4. Ο Κύκλος της Ερευνητικής Διαδικασίας (Creswell, 2016)



Η ποσοτική έρευνα είναι ένας τύπος έρευνας όπου ο ερευνητής για να μελετήσει το θέμα του κάνει στους συμμετέχοντες συγκεκριμένες και πλήρως καθορισμένες ερωτήσεις, συλλέγοντας ποσοτικά δεδομένα στα οποία στη συνέχεια πρέπει να κάνει στατιστική ανάλυση. Γενικότερα, μελετά τάσεις ή μεταβλητές των οποίων η σχέση μπορεί να οριστεί με μετρήσιμο τρόπο (Skinner, Edwards & Corbett, 2015). Ενώ η ποιοτική έρευνα, με βάση τον ορισμό που δίνουν οι Denzin και Lincoln (2000), είναι μια έρευνα στο πλαίσιο της οποίας «οι ερευνητές μελετούν τα αντικείμενα στο φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να κατανοήσουν ή να εξηγήσουν τα φαινόμενα βασιζόμενοι στο νόημα που δίνουν οι άνθρωποι». Στο ίδιο μήκος κύματος οι Frankfort-Nachmias και Nachmias (1992), τονίζουν πως στην ποιοτική έρευνα «οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν συμπεριφορές και θεσμούς, γνωρίζοντας καλύτερα τους

εμπλεκόμενους ανθρώπους, τις αξίες τους, τα τελετουργικά, τα σύμβολα, τις πεποιθήσεις, καθώς και τα συναισθήματα τους».

Πίνακας 3. Σύγκριση ποσοτικής – ποιοτικής έρευνας (Μαύρη & Γάκη, n.d.)

	Ποιοτική έρευνα	Ποσοτική έρευνα
Σκοπός	Η κατανόηση σχέσεων εξάρτησης μεταξύ κοινωνικών φαινομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Ο έλεγχος μιας ή και περισσότερων υποθέσεων • Η ερμηνεία αίτιου & αιτιατού • Προβλέψεις/εκτιμήσεις
Πληθυσμός	Μικρές στοχευμένες ομάδες	Μεγάλα δείγματα, αντιπροσωπευτικά & συλλογή με τυχαία δειγματοληψία
Είδος Δεδομένων	Λέξεις, εικόνες, αντικείμενα	Αριθμοί και στατιστικά στοιχεία
Είδος Ανάλυσης	Προσδιορισμός προτύπων, χαρακτηριστικών	Προσδιορισμός στατιστικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών
Χαρακτηριστικά	Υποκειμενική έρευνα	Αντικειμενική έρευνα
Ερευνητής	Ερευνητές και συμμετέχοντες μπορεί και να είναι γνωστοί	Άγνωστος ο ερευνητής, ανώνυμοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα
Αποτελέσματα	Αποτελέσματα γενικής εμβέλειας τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν και για άλλο πληθυσμό	Ειδικά και ιδιαίτερα ευρήματα, τα οποία δεν γενικεύονται πάντα
Μεθοδολογία	Ο ερευνητής γενικεύει μια νέα υπόθεση που προκύπτει από τα δεδομένα του	Ο ερευνητής ελέγχει την υπόθεση του με την βοήθεια των δεδομένων
Στόχοι έρευνας	Διερευνώ, ανακαλύπτω, οικοδομώ	Περιγράψω, εξηγήσω, προβλέψω
Τελικό συμπέρασμα	Αφηγηματικός λόγος	Στατιστική ανάλυση

4.2 Σκοπός της έρευνας

Σύμφωνα με τον Creswell (2016), ο σκοπός της έρευνας «συνίσταται στον προσδιορισμό της κύριας πρόθεσης ή του στόχου της μελέτης και στον περιορισμό της σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα ή υποθέσεις».

Το παρόν πόνημα απαιτεί ποιοτική έρευνα και για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των συνεντεύξεων. Σκοπός της είναι η αποτύπωση της δομής και λειτουργίας του εθελοντικού προγράμματος του F4 της Euroleague, του τρόπου διαχείρισής του αλλά και της εξέλιξής του με το πέρασμα των χρόνων. Εξετάζοντας τον τρόπο που διοργανώνεται και λειτουργεί το συγκεκριμένο εθελοντικό πρόγραμμα μπορούμε να εξάγουμε σημαντικά δεδομένα για τον εθελοντισμό σε επαγγελματικές αθλητικές διοργανώσεις. Είναι σημαντικό να δούμε πώς καταφέρνει η Euroleague να προσελκύει εθελοντές και πώς φροντίζει να τους αξιοποιεί κατά την διάρκεια της διοργάνωσης. Όπως επίσης, να δούμε τα κίνητρα των εθελοντών που συμμετέχουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι από την συνολική λειτουργία του εθελοντικού προγράμματος και την συνεργασία που έχουν με το έμμισθο προσωπικό. Ακόμα, τι βελτιώσεις θα πρότειναν οι υπεύθυνοι του προγράμματος αλλά και οι ίδιοι οι εθελοντές.

4.3 Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Σκοπός της είναι να συνεισφέρει σ' ένα σύνολο θεωρητικών και εννοιολογικών γνώσεων και βασίζεται στην ερμηνεία που δίνει ο κάθε συνεντευξιαζόμενος στις διάφορες εμπειρίες του (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Αποτελεί μια διαδικασία που επιτρέπει την συλλογή πληροφοριών και δεδομένων ύστερα από ανάλυση των λεγόμενων των συνεντευξιαζόμενων (Κεδράκα, 2008). Οι Kahl και Cannell (1957) ορίζουν την ερευνητική συνέντευξη ως ένα εξειδικευμένο πρότυπο λεκτικής αλληλεπίδρασης με συγκεκριμένο σκοπό, που επικεντρώνεται σε κάποια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Σε μετέπειτα έρευνα τους, οι Kahl και Cannell (1968), τροποποιούν τον ορισμό που είχαν δώσει παλαιότερα και ορίζουν την συνέντευξη ως την συνομιλία ανάμεσα σε δύο άτομα, που ξεκίνησε από τον

συνεντευξιάζοντα με σκοπό την απόκτηση ερευνητικών πληροφοριών, επικεντρωμένων στο περιεχόμενο που καθορίζεται από τους ερευνητικούς του σκοπούς.

Οι συνεντεύξεις είναι ατομικές, δηλαδή κατά την διάρκεια της συνέντευξης συμμετέχουν μόνο ο ερευνητής που πραγματοποιεί τις ερωτήσεις και το άτομο που παραχωρεί την συνέντευξη. Ο συνεντευξιάζων κάνει την αρχική επαφή, προγραμματίζει την συνέντευξη και θέτει τους βασικούς κανόνες που θα την διέπουν και κατά την διάρκειά της συντονίζει την συνομιλία με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να αντλήσει τις επιθυμητές πληροφορίες (Gubrium & Holstein, 2001). Ως εργαλείο έρευνας έχει πολλά πλεονεκτήματα, αφού λόγω της άμεσης επαφής δίνει την δυνατότητα αποσαφήνισης των απαντήσεων, αλλά και της εμβάθυνσης μέσω επιπλέον ερωτήσεων που μπορεί να μην ήταν στο αρχικό πλάνο (Κεδράκα, 2008). Με τη συνέντευξη δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, έτσι ο συνεντευξιαζόμενος είναι πιθανόν να δώσει πληροφορίες που θα ήταν δύσκολο να δοθούν με κάποια άλλη μέθοδο (Gall, Borg & Gall, 2014).

Τα βήματα λήψης μιας συνέντευξης, σύμφωνα με την Κεδράκα (2008) είναι τα ακόλουθα:

1. Επιλογή των συμμετεχόντων – του δείγματος της έρευνας
2. Σχεδιασμός της δομής της συνέντευξης και προετοιμασία των ερωτήσεων
3. Αρχική επικοινωνία με τους ερωτώμενους
4. Πραγματοποίηση της συνέντευξης
5. Αντιμέτωπιση δυσκολιών κι απρόβλεπτων καταστάσεων
6. Ανάλυση του υλικού των συνεντεύξεων και ερμηνεία του

4.4 Δείγμα έρευνας

Δειγματοληψία είναι η λήψη ενός τμήματος από ένα μεγαλύτερο σύνολο και μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής όταν τα αποτελέσματα που παράγει είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβή, είναι δηλαδή αρκετά κοντά σ' αυτά που θα είχαμε αν εξετάζαμε το ευρύτερο σύνολο (Ζαφειρόπουλος, 2015). Με άλλα λόγια, αποτελεί την στρατηγική που θα ακολουθήσει ο ερευνητής για να επιλέξει το δείγμα της έρευνας για πρακτικούς

λόγους, αφού τις περισσότερες φορές δεν είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν δεδομένα από ολόκληρο το σύνολο (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Το κατάλληλο μέγεθος του δείγματος μιας ποιοτική έρευνας, με βάση τη Marshall (1996), είναι αυτό που απαντάει ικανοποιητικά στο ερευνητικό ερώτημα. Ο Patton (2002), αντίστοιχα, θεωρεί ότι το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να βασίζεται στο τι θέλουμε να μάθουμε, για ποιον λόγο, πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα αλλά και στους πόρους (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου) που έχουμε στην διάθεση μας για την έρευνα. Επίσης, ο ίδιος τονίζει την διαφορά ανάμεσα στο εύρος και το βάθος μιας έρευνας, αφού μια εις βάθος μελέτη με μικρό δείγμα μπορεί να αποφέρει «πλούσιες» πληροφορίες, ενώ αντίστοιχα μια ευρεία μελέτη με μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί όταν σκοπός μας είναι ο εντοπισμός αποκλίσεων και διαφοροποιήσεων.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται από εθελοντές που έχουν συμμετάσχει δύο ή περισσότερες φορές στο εθελοντικό πρόγραμμα του F4 της Euroleague και έχουν την απαραίτητη εμπειρία να κρίνουν την λειτουργία του και την εξέλιξή του σε διάφορους τομείς. Κάποιοι απ' αυτούς έχουν εμπειρία και από άλλες αντίστοιχες αθλητικές διοργανώσεις, όπως EuroBasket, EuroCup, Παγκόσμιο πρωτάθλημα, Προολυμπιακό τουρνουά, τοπικά κύπελλα, Πανερωπαϊκή Πανεπιστημιάδα κ.ά. Από το μόνιμο προσωπικό της Euroleague επιλέχθηκε η μάνατζερ του εθελοντικού προγράμματος, η οποία αποτελεί βασικό τμήμα των συνεντεύξεων γιατί ανήκει στη διοίκηση της διοργάνωσης και στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

4.5 Διαδικασία έρευνας

Αφού καθορίστηκε ο ερευνητικός σκοπός επόμενο βήμα ήταν η άντληση των απαραίτητων πληροφοριών. Αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος των συνεντεύξεων ως πιο άμεση και αποτελεσματική. Τα άτομα που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν σε αυτή, ως πιο κατάλληλα και πιο αντιπροσωπευτικά, είναι συνολικά οχτώ (εφτά εθελοντές και μία εργαζόμενη της Euroleague). Με βάση τον ερευνητικό σκοπό έγινε ο σχεδιασμός της συνέντευξης και καταγράφηκαν οι βασικές ερωτήσεις,

πιο συγκεκριμένα, 34 ερωτήσεις για την μάνατζερ της Euroleague και 26 για τους εθελοντές. Στην συνέχεια, έγινε η πρώτη προσέγγιση των ατόμων που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν, όπου ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και της συνέντευξης και έγιναν οι απαραίτητες διευκρινίσεις. Επίσης, έγινε ανάλυση των λόγων επιλογής τους και όλοι συμφώνησαν να συμμετάσχουν. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων, καθώς και τα οχτώ άτομα βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία της Ευρώπης (Ισπανία, Ελλάδα, Ιταλία, Σερβία, Τουρκία). Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και αφού έγινε η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, σειρά είχε η ανάλυση και έπειτα η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Δομή και λειτουργία της Euroleague

Η Euroleague Basketball (ΕΒ) είναι μια ιδιωτική εταιρεία, με έδρα την Βαρκελώνη της Ισπανίας, υπεύθυνη για την διοργάνωση και διεξαγωγή της πιο ανταγωνιστικής και αναγνωρίσιμης Ευρωπαϊκής διασυλλογικής διοργάνωσης καλαθοσφαίρισης, την Ευρωλίγκα (Euroleague).

Στην Ευρωλίγκα, συμμετέχουν 18 εκ των κορυφαίων συλλόγων της ηπείρου. Οι «μεγαλύτεροι» σύλλογοι, 11 στον αριθμό, έχουν πολυετή κλειστά εγγυημένα συμβόλαια, οπότε η συμμετοχή τους δεν εξαρτάται από την επίδοσή τους στα εθνικά τους πρωταθλήματα. Επίσης, δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι πρωταθλητές (ή η αμέσως επόμενη καλύτερη βαθμολογικά ομάδα σε περίπτωση που ο πρωταθλητής έχει ήδη εξασφαλισμένη θέση) των παρακάτω πρωταθλημάτων: του EuroCup, της VTB United League, της ABA League (Αδριατική Λίγκα) και του BBL (Πρωτάθλημα Γερμανίας). Ακόμα, δίνονται 3 wildcards, όπως αποκαλούνται, όπου η διοργανώτρια αρχή αποφασίζει σε ποιους θα δώσει μία θέση στην διοργάνωση.

Η αγωνιστική περίοδος της Ευρωλίγκας χωρίζεται σε τρία μέρη, την κανονική περίοδο, τα playoffs και το Final 4. Κατά την διάρκεια της κανονικής περιόδου όλες οι ομάδες αντιμετωπίζουν η μία την άλλη, σε έναν αγώνα εντός έδρας και έναν εκτός, δηλαδή συνολικά 34 αγώνες για την κάθε ομάδα. Οι αγωνιστικές υποχρεώσεις της κανονικής περιόδου ξεκινάνε τον Οκτώβριο και τελειώνουν τον Απρίλιο, με τις 8 καλύτερες ομάδες να περνάνε στον επόμενο γύρο, τα playoffs. Εκεί η πρώτη ομάδα της βαθμολογίας αντιμετωπίζει την όγδοη, η δεύτερη την έβδομη κοκ., μέχρι να φτάσει μία απ' τις δύο τις τρεις (3) νίκες. Αποκορύφωμα της διοργάνωσης και στόχος για όλες τις ομάδες είναι το Final 4, εκεί όπου προκρίνονται οι τέσσερις (4) ομάδες των playoffs που έχουν πραγματοποιήσει 3 νίκες. Στο Final 4 τα παιχνίδια είναι «νοκ άουτ» και τα ζευγάρια των ημιτελικών προκύπτουν μετά από κλήρωση.

Το Final 4 της Euroleague εκτός από αγωνιστικό αποκορύφωμα αποτελεί και οργανωτικό, αφού κάθε φορά διοργανώνεται και σε διαφορετική ευρωπαϊκή πόλη, με χιλιάδες φιλάθλους να φτάνουν στην συγκεκριμένη πόλη από κάθε άκρο της Ευρώπης αλλά και του κόσμου, με σκοπό να παρακολουθήσουν τους πιο σημαντικούς και συναρπαστικούς αγώνες της χρονιάς, για την συγκεκριμένη διοργάνωση. Ένα γήπεδο - και γενικότερα μια πόλη - πρέπει να ετοιμαστεί για να φιλοξενήσει χιλιάδες θεατές, χορηγούς, επίσημους προσκεκλημένους, αθλητές, διαιτητές κ.ά. αλλά και μια σειρά από εκδηλώσεις.

Υπεύθυνοι για όλη την προετοιμασία είναι οι εργαζόμενοι της Euroleague, οι οποίοι απ' την μέρα της ανακοίνωσης της διοργανώτριας πόλης του επόμενου Final 4, φροντίζουν ώστε να είναι όλα έτοιμα πριν την άφιξη των αθλητών και των θεατών. Κατά την διάρκεια των αγώνων όμως, χρειάζονται και επιπλέον βοήθεια για να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν τους χιλιάδες ανθρώπους που θα εμπλακούν στους αγώνες με τον έναν ή τον άλλο τρόπο. Γι' αυτό το λόγο, κάθε χρόνο, υλοποιούν ένα εθελοντικό πρόγραμμα που τους βοηθάει να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις των ημερών των αγώνων αλλά και κάποιες μέρες πιο πριν.

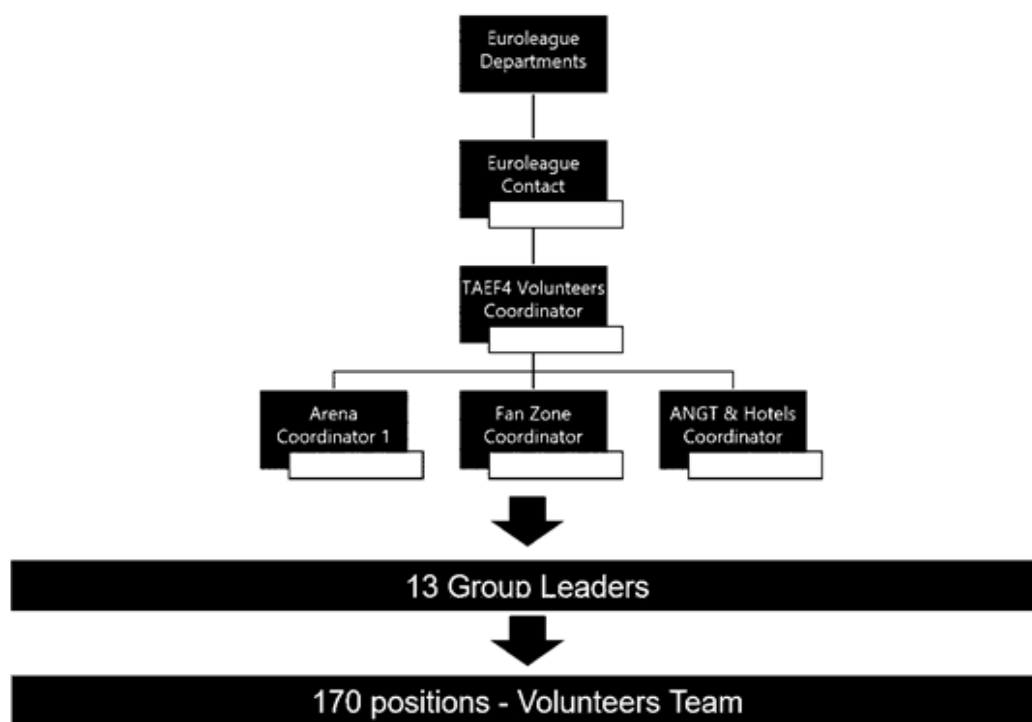
5.2 Εθελοντικό πρόγραμμα Euroleague Final 4

Το εθελοντικό πρόγραμμα της Euroleague υλοποιείται κάθε χρόνο και κύριο μέλημα των υπευθύνων είναι να βελτιώνεται συνεχώς. Με την εμπειρία όλων αυτών των χρόνων το πρόγραμμα έχει αποκτήσει μια εύρυθμη λειτουργία και συνεισφέρει στην επίτευξη του τελικού στόχου, που δεν είναι άλλος από την διοργάνωση τεσσάρων επιτυχημένων αγώνων.

Το τμήμα του εθελοντισμού αποτελεί βασικό τμήμα των διοργανώσεων και ένας μανάτζερ, βασικός υπάλληλος της Euroleague που ανήκει σ' αυτό το τμήμα, είναι υπεύθυνος για την υλοποίησή του. Στο τμήμα εθελοντισμού πριν το F4 και κατά την διάρκεια της οργάνωσης του προγράμματος, υπάρχουν ο υπεύθυνος των εθελοντών, ο IT μανάτζερ, ο Docs μανάτζερ και οι υπεύθυνοι για τις συνεντεύξεις. Όμως, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων, κατά την διάρκεια του F4 στο τμήμα προστίθενται 3 βοηθητικοί υπεύθυνοι (εθελοντές), ο καθένας από τους οποίους αναλαμβάνει ένα από

τα ακόλουθα κομμάτια της διοργάνωσης: 1. το γήπεδο της διοργάνωσης 2. το ANGT (ένα παράλληλο τουρνουά για ομάδες κάτω των 18 χρόνων) και τα ξενοδοχεία και 3. το Fan Zone, αλλά και ένας αριθμός Group leaders εθελοντών. Ο υπεύθυνος εθελοντών αποτελεί τον μοναδικό που προσλαμβάνεται προσωρινά, για ένα χρονικό διάστημα περίπου 5 μηνών, ώστε να οργανώσει και να υλοποιήσει το πρόγραμμα, πάντα υπό την καθοδήγηση του μάνατζερ του εθελοντικού τμήματος. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται η οργανωτική δομή κατά την διάρκεια του F4.

Εικόνα 6. Το Οργανόγραμμα του τμήματος εθελοντισμού κατά την διάρκεια των αγώνων του F4



Τα στάδια του εθελοντικού προγράμματος είναι τα ακόλουθα:

1. Δήλωση αριθμού εθελοντών που θα χρειαστεί κάθε τμήμα
2. Διαδικασία αιτήσεων
3. Συνεντεύξεις
4. Διαδικασία επιλογής
 - i. Επιλεγθέντες εθελοντές
 - ii. Αναπληρωματικοί εθελοντές
5. Ανάθεση θέσεων
6. Ενημέρωση αρχείων (Documents Retrieval)
7. Γενική εκπαίδευση εθελοντών
8. Εξειδικευμένη εκπαίδευση εθελοντών ανά τμήμα
9. Ασκήσεις ενίσχυσης της ομαδικότητας (One Team)
10. Αγώνες
11. Απονομή διπλωμάτων μετά το τέλος της διοργάνωσης

Οι τομείς εργασίας στους οποίους απασχολούνται οι εθελοντές είναι οι εξής:

1. Γραφεία ΕΒ
 - Γραφείο της Euroleague και αποθήκες
2. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
 - Βοηθοί των Media στα γήπεδα
 - Βοηθοί των Media στο ξενοδοχείο
 - Στατιστικά
3. Παραγωγή και Τελετές
4. Public Way Finding
5. Business Development
6. Διαπιστεύσεις
7. IT
8. Χορηγίες
9. Μάρκετινγκ
10. Ξενοδοχεία
11. Αγωνιστικό κομμάτι
 - Ball Boys

- Runners (Προπονήσεις, Αποδυτήρια και Αγώνες)
 - Συνοδοί ντόπινγκ
12. Ομάδες του F4
- Συνοδοί Ομάδων
13. Adidas Next Generation Tournament (ANGT)
- Στατιστικά
 - Ball boys
 - Group Leader γηπέδου
 - Runners
 - Συνοδοί ομάδων
14. Δραστηριότητες δράσης One Team
15. Euroleague Academy
16. Fan Zone
17. Παράλληλες εκδηλώσεις
18. Μεταφορές
19. Volunteers Center
- Πληροφορίες
 - Εθελοντές wildcard

Ο αριθμός των εθελοντών κάθε χρόνο μεταβάλλεται (~175), αφού εξαρτάται από τις απαιτήσεις του κάθε τμήματος, το μέγεθος του γηπέδου στο οποίο γίνεται η διοργάνωση των αγώνων, αλλά και με βάση την εμπειρία των προηγούμενων χρόνων ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν κάποια πιθανή δυσλειτουργία που παρατηρήθηκε. Οι εθελοντές έχουν βοηθητικό ρόλο στα διάφορα τμήματα της ΕΒ και δεν φέρουν καμία ευθύνη, ούτε τους ζητείται να πάρουν κάποια απόφαση.

5.3 Προσέλκυση εθελοντών και κίνητρο

Η Euroleague κάθε χρόνο προσπαθεί να προσελκύει νέους εθελοντές, αφού θέλει να έχει συνέχεια νέα μέλη στο πρόγραμμα της και κατ' επέκταση στην

«οικογένεια» της. Για να προσελκύσει εθελοντές απευθύνεται στο ευρύ κοινό μέσω ανάρτησης στην ιστοσελίδα της, όπου καλεί όλους τους ενδιαφερόμενους (με την μόνη προϋπόθεση να είναι άνω των 16 χρόνων) να υποβάλουν αίτηση συμμετοχής στο εθελοντικό της πρόγραμμα. Αυτή η ανάρτηση και πιο συγκεκριμένα η ανοιχτή φόρμα αίτησης συμμετοχής για όλους, αποτελεί εξέλιξη του προγράμματος, αφού καθιερώθηκε μόλις 1 χρόνο πριν, για το F4 του 2019. Έχοντας ως αποτέλεσμα τον τριπλασιασμό του αριθμού των αιτήσεων σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Επίσης, διαθέτει μια βάση εθελοντών, η οποία αποτελείται από εθελοντές προηγούμενων χρόνων, στους οποίους απευθύνεται ώστε να δηλώσουν συμμετοχή ξανά. Ακόμα, ανάλογα με τον τόπο διεξαγωγής της διοργάνωσης απευθύνεται στην ομοσπονδία, τα τοπικά πανεπιστήμια αλλά και στους συλλόγους μέλη της Euroleague (αν υπάρχουν) ώστε να προσελκύσει ακόμα περισσότερους υποψήφιους εθελοντές.

Η πλειοψηφία των εθελοντών που συμμετείχαν στην έρευνα έμαθαν για το εθελοντικό πρόγραμμα από κάποιον φίλο τους που είχε ήδη συμμετάσχει σε αυτό. Μόλις δύο απ' αυτούς έμαθαν για το εθελοντικό πρόγραμμα από κάποια τοπική ηλεκτρονική πηγή, ενώ μόλις ένας απευθύνθηκε από μόνος του στην Euroleague ώστε να ρωτήσει αν υπάρχει κάποιο εθελοντικό πρόγραμμα κατά την διάρκεια του F4.

Για την Euroleague είναι αρκετά εύκολο να προσελκύσει εθελοντές αφού το προϊόν της είναι πολύ δημοφιλές και όπως οι ίδιοι λένε θα ήταν πολύ πιο δύσκολη η προσέλκυση αν η Euroleague δεν ήταν τόσο υψηλού κύρους. Πολλοί από τους εθελοντές είχαν ως κίνητρο συμμετοχής το να ζήσουν εκ των έσω μια τόσο μεγάλη και επιτυχημένη διοργάνωση, είτε αυτό πυροδοτούνταν από την αγάπη τους για το μπάσκετ είτε για την απόκτηση εμπειρίας στον κλάδο του καθενός (π.χ. ΜΜΕ, Μάρκετινγκ κα.)

Για να δημιουργήσουν κίνητρο στους εθελοντές να προσφέρουν κατά την διάρκεια της διοργάνωσης αλλά και για να θελήσουν να συμμετάσχουν ξανά, προσπαθούν να τους δημιουργήσουν το αίσθημα ότι ανήκουν σε μια ομάδα μαζί με τους υπόλοιπους εθελοντές. Το περιβάλλον και η ανταλλαγή εμπειριών με τους υπόλοιπους είναι το καλύτερο κίνητρο, σύμφωνα με την Euroleague. Μέσω δραστηριοτήτων, όπως η συνάντηση One Team, η παρακολούθηση των αγώνων σε γιγαντοοθόνη, η ομαδική φωτογραφία στο τέλος στο βήθρο των νικητών κα., προσπαθούν να ενισχύσουν αυτό το αίσθημα.

Στην ερώτηση σχετικά με το αρχικό τους κίνητρο, που τους ώθησε να δηλώσουν συμμετοχή στο F4 της Euroleague, οι απαντήσεις των εθελοντών περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Η πολλή μεγάλη αγάπη για το άθλημα.
- Να ζήσουν εκ των έσω την διοργάνωση.
- Η παρακολούθηση των αγώνων.
- Η εργασιακή εμπειρία.
- Το ταξίδι.
- Οι γνωριμίες.

Οι εθελοντές σε ότι αναφορά το κίνητρο που είχαν από τους διοργανωτές είναι μοιρασμένοι, αφού τρεις απ' αυτούς δηλώνουν πως τα κίνητρα τους για την δεύτερη συμμετοχή στο πρόγραμμα ήταν τα ίδια με της πρώτης φοράς, τρεις ότι οι διοργανωτές τους έδωσαν επιπλέον κίνητρο και ένας ότι ήταν ανάμεικτα τα συναισθήματα. Όλοι συμφωνούν πως έκαναν γνωριμίες - φιλίες και αυτό ήταν ένα από τα μεγαλύτερα «κέρδη» τους απ' την συμμετοχή τους στο εθελοντικό πρόγραμμα. Επίσης, κάποιοι από αυτούς θεωρούν πολύ σημαντική την εμπειρία που αποκόμισαν από τον τρόπο που διοργανώνεται μια τέτοια αθλητική διοργάνωση, όπως και το ότι βίωσαν από κοντά πολύ σημαντικές αθλητικές στιγμές.

5.4 Αίτηση συμμετοχής και επιλογή εθελοντών

Έξι από τους επτά εθελοντές εκδήλωσαν το ενδιαφέρον τους να συμμετάσχουν εθελοντικά μέσω e-mail στην Euroleague και στην συνέχεια αυτοί, όταν ξεκίνησε η περίοδος αιτήσεων, τους έστειλαν μια ηλεκτρονική φόρμα όπου έπρεπε να συμπληρώσουν τα στοιχεία τους καθώς και τις θέσεις της επιλογής τους. Μόνο ένας βρήκε την φόρμα σε κάποια τοπική ηλεκτρονική ιστοσελίδα και υπέβαλλε αίτηση μέσω αυτής.

Για να γίνει η επιλογή των εθελοντών η Euroleague χρησιμοποιεί ένα σύστημα βαθμολόγησης των συνεντεύξεων το οποίο τους βοηθάει να τυποποιούν την διαδικασία και να επιλέγουν όσο πιο αντικειμενικά γίνεται. Βασικό κριτήριο για την επιλογή αποτελεί η διαθεσιμότητα του κάθε εθελοντή, αλλά καταβάλουν προσπάθεια να δίνουν

την ευκαιρία σε όλους τους εθελοντές ελέγχοντας τις απαιτήσεις κάθε θέσης με την διαθεσιμότητα τους. Στόχος είναι να επιλέγονται 40% διεθνείς εθελοντές και 60% τοπικοί (50% από την πόλη διεξαγωγής των αγώνων – 50% από την υπόλοιπη χώρα). Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται επίσης από εθελοντές (με προηγούμενη εμπειρία σε αθλητικές διοργανώσεις) οι οποίοι εκπαιδεύονται κατάλληλα, πριν την διαδικασία επιλογής, με online συναντήσεις και τους διατίθεται ένα εγχειρίδιο σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να τις διεξάγουν και με το τι πρέπει να προσέχουν.

Για την ανάθεση των θέσεων γίνεται προσπάθεια να υπάρχει ένας συνδυασμός εθελοντών με προηγούμενη εμπειρία αλλά και εθελοντών χωρίς καμία εμπειρία. Όταν είναι εφικτό προσπαθούν επίσης να συνδυάζουν διαφορετικές ηλικίες και κουλτούρες. Όλα αυτά βέβαια με την προϋπόθεση να καλύπτονται οι ανάγκες της διοργάνωσης. Ακόμα, αποφεύγουν να δίνουν την ίδια θέση στους εθελοντές κάθε χρόνο, αφού θεωρούν πως η επανάληψη μετά από κάποιο σημείο μετατρέπει τον εθελοντή σε έναν επαγγελματία της θέσης χωρίς όμως αυτός να πληρώνεται.

Όλοι οι εθελοντές ενημερώθηκαν για την επιλογή τους με e-mail από τον υπεύθυνο των εθελοντών, περίπου δύο με τρεις μήνες πριν την ημερομηνία διεξαγωγής των αγώνων, δηλαδή είτε τον Φεβρουάριο είτε τον Μάρτιο. Σε κάποιες διοργανώσεις είχαν πιο άμεση ενημέρωση (τον Φεβρουάριο), άρα και περισσότερο χρόνο να προετοιμάσουν το ταξίδι τους, ενώ σε κάποιες άλλες λίγο πιο αργοπορημένη (τον Μάρτιο), με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολη η προετοιμασία του ταξιδιού κυρίως για λόγους διαθεσιμότητας καταλυμάτων και αεροπορικών εισιτηρίων αλλά και οικονομικούς. Υπήρξε όμως και εθελοντής που σε μία διοργάνωση ενημερώθηκε μόλις έναν μήνα πριν την διοργάνωση αλλά δεν είχε κάποιο πρόβλημα να οργανώσει το ταξίδι αφού διεξάγονταν στην πόλη διαμονής του.

Στο ίδιο e-mail που έλαβαν οι εθελοντές και τους ενημέρωνε για την επιλογή τους, περιλαμβανόταν και η θέση που τους είχε ανατεθεί. Το 57% δηλώνει πως όλες τις φορές έχει επιλεγθεί σε μία θέση της επιλογής του ενώ αντίστοιχα το 43% πως έστω μία φορά του έχει ανατεθεί μια θέση που δεν ήταν μέσα στις επιλογές του, εκ των οποίων το 67% μπόρεσε να την αλλάξει και τελικά να δουλέψει σε μια θέση της προτίμησής του. Για να αλλάξουν την θέση τους επικοινωνήσαν μέσω e-mail με τον υπεύθυνο των

εθελοντών, εκφράζοντας του την δυσαρέσκεια τους για την θέση τους και όσες φορές υπήρχε η δυνατότητα έγινε η αλλαγή.

5.5 Διαχείριση εθελοντών

Οι αγώνες του F4 διεξάγονται Παρασκευή και Κυριακή, όμως οι εθελοντές πρέπει να είναι διαθέσιμοι από την Τρίτη της ίδιας εβδομάδας, ημέρα όπου λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση τους στο γήπεδο διεξαγωγής των αγώνων. Αρχικά πραγματοποιείται η γενική εκπαίδευση, με πληροφορίες που αφορούν όλους τους εθελοντές και εν συνεχεία χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τον τομέα εργασίας τους και υπό την επίβλεψη του αντίστοιχου υπεύθυνου της Euroleague ενημερώνονται για όσα πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με την θέση τους (εξειδικευμένη εκπαίδευση). Για κάποιες ομάδες πραγματοποιείται και online εκπαίδευση κάποιο διάστημα πριν τους αγώνες. Κατά την διάρκεια της γενικής εκπαίδευσης διανέμεται στους εθελοντές ο ρουχισμός τους, τον οποίο πρέπει να φοράνε κατά την διάρκεια της εργασίας τους, καθώς, το εγχειρίδιο εθελοντή που περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την διοργάνωση (πχ. Ενημέρωση για το γήπεδο, τηλέφωνα επικοινωνίας, ώρες αγώνων, τις υποχρεώσεις ενός εθελοντή κ.ά.) και εισιτήρια για να μπορούν να μετακινούνται δωρεάν στην πόλη. Βασική προϋπόθεση για να διανεμηθεί ο ρουχισμός και το εγχειρίδιο, όπως και η διαπίστευση στην συνέχεια, είναι να προσκομίσει ο εθελοντής υπογεγραμμένο το Συμφωνητικό Εθελοντή όπου αποδέχεται όλους τους όρους του εθελοντικού προγράμματος.

Όλοι οι εθελοντές θεωρούν πως η εκπαίδευση που είχαν ήταν ικανοποιητική και μπόρεσε να τους προσφέρει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Επίσης, αισθάνονταν σιγουριά κατά την διάρκεια της εργασίας τους αφού ανά πάσα στιγμή μπορούσαν να απευθυνθούν στον υπεύθυνο τους για οποιαδήποτε βοήθεια ή επεξήγηση. Ακόμη, υπάρχουν και οι group leaders των εθελοντών, οι οποίοι συνήθως είναι οι πιο έμπειροι, που μπορούν να βοηθήσουν σε πιο απλές διαδικαστικές απορίες. Όμως, ο υπεύθυνος κάθε τμήματος (έμμισθος υπάλληλος της Euroleague) είναι αυτός στον οποίο λογοδοτούν κάθε φορά και έχει την αποκλειστική ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος. Η επικοινωνία με τον

υπεύθυνο των εθελοντών γίνεται μέσω μιας ομαδικής συνομιλίας που δημιουργείται στην εφαρμογή WhatsApp. Πέραν της κοινής συνομιλίας, που περιλαμβάνει όλους τους εθελοντές, κάθε ομάδα δημιουργεί την δική της για να μπορούν τα μέλη της και ο υπεύθυνός τους να συζητούν πιο εξειδικευμένα θέματα.

Όταν ρωτήθηκαν οι εθελοντές για το αν είναι ικανοποιημένοι από την συμπεριφορά των έμμισθων εργαζομένων απέναντί τους, το 86% αυτών δήλωσαν απόλυτα ικανοποιημένοι και τόνισαν πως είναι πολύ συνεργάσιμοι και με την εμπειρία τους βοηθάνε τα μέγιστα. Επίσης οι εθελοντές ανέφεραν ότι οι έμμισθοι δείχνουν να εκτιμούν πραγματικά την πολύτιμη βοήθεια των εθελοντών. Μόνο το 14% δήλωσε πως είναι απόλυτα ικανοποιημένο από κάποιους αλλά ταυτόχρονα καθόλου ικανοποιημένο από κάποιους άλλους. Αντίστοιχα, η Euroleague δήλωσε πως δεν έχουν υπάρξει ποτέ προστριβές ανάμεσα στο έμμισθο προσωπικό της και τους εθελοντές, τονίζοντας πως οι μόνες εντάσεις που υπάρχουν συνήθως είναι όταν εθελοντές προσπαθούν να μπουν σε μέρη στα οποία δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση.

Σύμφωνα με την μάνατζερ της Euroleague οι εθελοντές και το έμμισθο προσωπικό δεν θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση, καθώς μόνο αυτοί που πληρώνονται έχουν ευθύνες και κατ' επέκταση μόνο από αυτούς μπορείς να απαιτείς να αποδώσουν, ενώ ταυτόχρονα οι εθελοντές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με έναν εγκάρδιο τρόπο, δείχνοντας κατανόηση στο ότι είναι εκεί για να βοηθήσουν, χωρίς όμως να έχουν ευθύνες, οπότε δεν θα πρέπει να τους ζητείται και κάτι τέτοιο. Ζητώντας αντίστοιχα την άποψη των εθελοντών μόνο το 28,6% συμφώνησε με την Euroleague. Το 71,4% θεωρεί πως θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση, αφού όλοι είναι μέλη της ίδιας ομάδας και καταβάλουν προσπάθεια για το ίδιο αποτέλεσμα.

Όπως είναι λογικό, σε μια διοργάνωση με τόσα πολλά άτομα σίγουρα θα υπάρξουν αρκετά παράπονα. Με ποιον τρόπο, λοιπόν, τα διαχειρίζεται ο υπεύθυνος των εθελοντών; Ο υπεύθυνος των εθελοντών διαχειρίζεται να παράπονα σε συνεργασία με τον βοηθό υπεύθυνου (που είναι υπό την ευθύνη του το τμήμα του εκάστοτε εθελοντή) και προσπαθούν να βρουν μια λύση άμεσα. Αν αυτό δεν καταστεί εφικτό, τότε ο υπεύθυνος των εθελοντών μαζί με τους 3 βοηθούς συναντιούνται για να προσπαθήσουν να δώσουν μια λύση, πριν απευθυνθούν στην μάνατζερ της Euroleague. Τα ποσοστά dropout τα τελευταία χρόνια, κατά την διάρκεια της διοργάνωσης, είναι περίπου 7%.

5.6 Ικανοποίηση εθελοντών

Η πλειοψηφία των εθελοντών θεωρούν πως υπήρξαν χρήσιμοι και ότι το πρόγραμμα μπόρεσε να εκμεταλλευτεί σε ικανοποιητικό βαθμό τις δυνατότητές τους. Κάποιοι άλλοι όμως, θεωρούν πως θα μπορούσαν να είναι πολύ πιο χρήσιμοι, αφού δεν αξιοποίησαν τις δυνατότητές τους στο έπακρο. Μάλιστα ένας τονίζει πως υπήρξε μια διοργάνωση στην οποία αισθάνθηκε πως δεν αξιοποίησαν καθόλου τις δυνατότητες του και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην είναι καθόλου ικανοποιημένος.

Όσο για τις παροχές, οι εθελοντές τόνισαν πως εξαρτάται από την κάθε διοργάνωση. Έχουν υπάρξει διοργανώσεις που ο ρουχισμός ήταν πάρα πολύ ωραίος, το φαγητό ήταν σε αφθονία ανά πάσα στιγμή, υπήρχε πρόβλεψη για τους εθελοντές να μπορούν να μετακινηθούν από και προς το γήπεδο σε ώρες που τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς δεν είχαν δρομολόγια κ.ά. Ενώ έχουν υπάρξει και διοργανώσεις όπου ο ρουχισμός δεν ήταν ο κατάλληλος, το φαγητό ήταν ελάχιστο και μάλιστα σε έλλειψη τις ώρες που οι βάρδιες πολλών εθελοντών τελείωναν ταυτόχρονα.

Για την συνολική ικανοποίηση των εθελοντών από την οργάνωση του εθελοντικού προγράμματος της Euroleague, τους δόθηκαν οι ακόλουθες πέντε επιλογές: 1. Πολύ δυσαρεστημένος 2. Δυσανεστημένος 3. Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος 4. Ικανοποιημένος και 5. Πολύ ικανοποιημένος. Το 28,6% δήλωσε πολύ ικανοποιημένο μιας και δεν έχουν αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα και θεωρούν πως το πρόγραμμα ήταν πολύ καλά οργανωμένο. Το 42,8% δήλωσε ικανοποιημένο και αντίστοιχα το 28,6% ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο αφού περίμενε πολλά περισσότερα. Όλοι συμφώνησαν πως το πρόγραμμα επιδέχεται βελτίωσης και είναι κάτι που περιμένουν να δουν στις επόμενες διοργανώσεις.

Όλοι οι εθελοντές θα πρότειναν σε κάποιον άλλο να δηλώσει συμμετοχή στο συγκεκριμένο εθελοντικό πρόγραμμα, κυρίως για να ζήσει αυτή την μοναδική εμπειρία – ατμόσφαιρα όπως λένε, να ζήσει δηλαδή ένα τόσο μεγάλο τουρνουά εκ των έσω και όχι απλά ως φίλαθλος, να γνωρίσει ανθρώπους απ' όλο τον κόσμο και να κάνει υπέροχες φιλίες. Βέβαια, η πλειοψηφία θεωρεί πως το κόστος διαμονής και μετακίνησης μπορεί να αποτελέσει έναν αποτρεπτικό παράγοντα.

Η Euroleague απ' την πλευρά της για να μετρήσει την ικανοποίηση των εθελοντών της, κάθε χρόνο κάποιες μέρες μετά το τέλος της διοργάνωσης διεξάγει έρευνα στην οποία μπορούν να συμμετάσχουν όλοι. Στην έρευνα οι εθελοντές καλούνται ανώνυμα να πουν την άποψή τους για το πρόγραμμα, να προτείνουν βελτιώσεις κλπ. Έπειτα η Euroleague συλλέγει τα δεδομένα για όλα τα σημαντικά θέματα με στόχο την βελτίωση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην έρευνα ζητείται από τους εθελοντές να βοηθήσουν ώστε να μπορέσει η Euroleague να βελτιώσει την εμπειρία των μελλοντικών διοργανώσεων και κατ' επέκταση την ποιότητα του επόμενου F4, διατηρώντας έτσι το επίπεδο όσο πιο υψηλά γίνεται.

5.7 Βελτιώσεις εθελοντικού προγράμματος

Έχουν επιλεγεί εθελοντές οι οποίοι έχουν εμπειρία από δύο διοργανώσεις F4 της Euroleague έως και έξι. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να μπορούν να διακρίνουν διαφορές ανάμεσα στις διοργανώσεις που έχουν συμμετάσχει. Όλοι αναφέρουν την σημαντική διαφοροποίηση κατά την επιλογή των εθελοντών που πλέον περιλαμβάνει και την διαδικασία της συνέντευξης, η οποία ξεκίνησε να εφαρμόζεται μόλις το 2019 για το F4 της Βιτόρια – Γκαστίες. Επίσης, αναφέρεται πως πάλι για πρώτη φορά το 2019 μετά το τέλος των αγώνων έγινε μια τελετή όπου απονεμήθηκαν οι βεβαιώσεις συμμετοχής στους εθελοντές από κάποιον υπεύθυνο της Euroleague και όλοι μαζί έβγαλαν μια ομαδική φωτογραφία πάνω στο βάθρο των νικητών. Τις φωτογραφίες τις έλαβαν όλοι σε ένα ευχαριστήριο email που έλαβαν από την Euroleague μετά από κάποιες μέρες. Το 2019 ξανά για πρώτη φορά έχουμε εισαγωγή της λογικής check-in και check-out, με τους εθελοντές να είναι υποχρεωμένοι να δηλώνουν στο volunteers center ότι είναι εκεί για να ξεκινήσουν την βάρδιά τους και έπειτα να πηγαίνουν στην θέση τους, ενώ αντίστοιχα πριν φύγουν να πρέπει δηλώσουν ότι αποχωρούν κάνοντας το check-out. Στις τελευταίες δύο διοργανώσεις (2018 - 2019) οι εθελοντές παρέλαβαν τον ρουχισμό τους έγκαιρα την ημέρα άφιξής τους, δηλαδή την ημέρα της εκπαίδευσης, σε αντίθεση με τις προηγούμενες χρονιές που οριακά τον παραλάμβαναν λίγες ώρες πριν τους αγώνες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό έπαιξε η πρόβλεψη να δηλώνουν οι εθελοντές τα μεγέθη του ρουχισμού κατά την συμπλήρωση της φόρμας για την αίτηση

συμμετοχής, αφού μπορούν να έχουν έτοιμο το πακέτο του καθενός. Αρκετοί ακόμα, τονίζουν τις διαφορές σε ποσότητα, ποιότητα αλλά και διαθεσιμότητα φαγητού στις διάφορες διοργανώσεις, κάποιες φορές προς το καλύτερο και κάποιες προς το χειρότερο.

Όσον αφορά τις βελτιώσεις που θα πρότειναν στους υπεύθυνους είναι οι ακόλουθες:

- Ίδια αντιμετώπιση για όλους τους εθελοντές.
- Μεγαλύτερη εκτίμηση για τους εθελοντές.
- Καλής ποιότητας και επαρκή ποσότητα φαγητού, διαθέσιμο καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας, αφού τα διαλείμματα του κάθε τμήματος είναι σε διαφορετικές ώρες.
- Αξιοπρεπή χώρο εθελοντών, με θέρμανση και χώρους υγιεινής.
- Σύναψη συνεργασιών με καταλύματα ώστε να πετύχουν προνομιακές τιμές για την διαμονή των εθελοντών.
- Οργάνωση ενός πάρτυ μετά το τέλος των αγώνων για να μπορέσουν οι εθελοντές να γιορτάσουν όλοι μαζί.
- Να δίνεται κάποιο μοναδικό αναμνηστικό στους εθελοντές ως ένδειξη ευγνωμοσύνης για την προσφορά τους.
- Να βρεθεί κάποιος τρόπος οι εθελοντές που δεν έχουν βάρδια κατά την διάρκεια των αγώνων να μπορούν να παρακολουθήσουν τους αγώνες μέσα από το γήπεδο και όχι σε κάποια γιγαντοοθόνη έξω από αυτό.

Από την πλευρά της η Euroleague θεωρεί πως πρέπει να αναλύει περισσότερο τις αρμοδιότητες και τον ρόλο κάθε θέσης, για να γνωρίζουν ακριβώς οι εθελοντές τι να περιμένουν και να μην χρειάζεται να αντιμετωπίζουν αποχωρήσεις της τελευταίας στιγμής. Επίσης, να δίνει ένα πακέτο καλωσορίσματος με κάποια επιπλέον πράγματα από αυτά που έδινε μέχρι την τελευταία διοργάνωση (2 t-shirt, 1 σορτσάκι, 1 αντιανεμικό και 1 σακίδιο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοργάνωση της Euroleague αποτελεί την κορυφαία διασυλλογική διοργάνωση μπάσκετ στην Ευρώπη. Συμμετέχουν οι πιο ισχυρές ομάδες, οι οποίες έχουν στην σύνθεσή τους κάποιους από τους καλύτερους παίκτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Το F4 της Euroleague αποτελεί το επιστέγασμα των προσπαθειών της χρονιάς όλων των ομάδων και όλοι – ομάδες, παίκτες, φίλαθλοι, χορηγοί – θέλουν να καταφέρουν να φτάσουν και να συμμετάσχουν σε αυτό. Είναι μια επαγγελματική διοργάνωση υψηλού κύρους, με πολλούς και ισχυρούς χορηγούς, γι' αυτόν τον λόγο η διοργάνωση βασίζεται στο έμμισθο προσωπικό της και όχι στους εθελοντές για την διεξαγωγή της. Η συνεισφορά των εθελοντών έχει καθαρά βοηθητικό ρόλο και κανένας από αυτούς δεν έχει ευθύνες, ούτε καλείται να λάβει αποφάσεις. Λειτουργούν πάντα υπό την ευθύνη και τις εντολές κάποιου υπεύθυνου.

Βασιζόμενοι στα πολλά χρόνια εμπειρίας, αφού το συγκεκριμένο εθελοντικό πρόγραμμα υλοποιείται κάθε χρόνο από το 2000 και έπειτα, οι υπεύθυνοι έχουν καταφέρει να έχουν ένα άρτια οργανωμένο εθελοντικό πρόγραμμα όπου υπάρχει πρόβλεψη για κάθε ανάγκη της διοργάνωσης. Οι υπεύθυνοι ξέρουν ακριβώς τα βήματα και τα χρονοδιαγράμματα που πρέπει ν' ακολουθήσουν κάθε χρόνο ώστε να πετύχουν τους στόχους τους.

Όπως προτείνει και η διεθνής βιβλιογραφία η Euroleague πρώτα καθορίζει τις θέσεις και τον αριθμό των εθελοντών που θα χρειαστούν στην καθεμία και στην συνέχεια ξεκινάει την διαδικασία αναζήτησή τους. Μπορεί να εξασφαλίσει τον αναγκαίο αριθμό εθελοντών αρκετά εύκολα και γι' αυτόν τον λόγο δεν χρησιμοποιεί προωθητικές καμπάνιες για να τους προσελκύσει. Απευθύνεται στους τοπικούς συλλόγους μέλη της (εφόσον υπάρχουν), την ομοσπονδία και τα πανεπιστήμια της περιοχής, αλλά και στους εθελοντές που είχαν συμμετάσχει στις προηγούμενες διοργανώσεις, για να βρει τους εθελοντές που χρειάζεται. Μια διαφοροποίηση σε σχέση με το παρελθόν είναι πως πλέον ανεβάζει στην ιστοσελίδα της ένα κάλεσμα προς όλους τους ενδιαφερόμενους που θα ήθελαν να συμμετάσχουν να συμπληρώσουν την αίτηση

συμμετοχής που υπάρχει. Στόχος των υπευθύνων είναι το σύνολο των εθελοντών να απαρτίζεται από 40% διεθνείς εθελοντές και 60% τοπικούς. Οι τοπικοί εθελοντές μοιράζονται σε 50% εθελοντές από την πόλη που διεξάγεται το F4 και 50% από την υπόλοιπη χώρα.

Οι εθελοντές από την πλευρά τους, θέλουν να συμμετάσχουν και να ζήσουν αυτή τη μεγάλη διοργάνωση εκ των έσω και αυτό τους δημιουργεί τεράστιο κίνητρο. Έτσι, ένας μεγάλος αριθμός εθελοντών, για να ζήσει αυτή την εμπειρία, με προσωπικά του έξοδα καλύπτει την διαμονή και την μετακίνησή του. Αρκετοί εθελοντές συνδυάζουν την εθελοντική τους δράση με τα ταξίδια, οπότε το γεγονός ότι το F4 κάθε χρόνο διοργανώνεται σε διαφορετική πόλη αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο. Συνολικά τα κίνητρα που δήλωσαν οι εθελοντές πως τους ώθησαν να λάβουν μέρος στο εθελοντικό πρόγραμμα είναι α) η αγάπη για το άθλημα β) να ζήσουν την διοργάνωση εκ των έσω γ) να παρακολουθήσουν τους αγώνες δ) η εργασιακή εμπειρία που θα αποκτούσαν ε) το ταξίδι και στ) οι γνωριμίες.

Στην επιλογή των εθελοντών η Euroleague δεν «ποντάρει» στο να έχει όσους περισσότερους έμπειρους εθελοντές γίνεται, καθώς η εκπαίδευση (η γενική εκπαίδευση συν την επιμέρους εκπαίδευση ανά τμήμα) που προηγείται της εργασίας αρκεί για να προετοιμάσει και τους πιο άπειρους, μιας και ο ρόλος τους είναι καθαρά διεκπεραιωτικός. Προσπαθούν όμως να υπάρχει ένας συνδυασμός εθελοντών με προηγούμενη εμπειρία και εθελοντών χωρίς καμία εμπειρία. Όταν είναι εφικτό γίνεται προσπάθεια να συνδυάζονται και διαφορετικές ηλικίες και κουλτούρες.

Ακόμα, σε αντίθεση με πολλούς που θα επέλεγαν υποψήφιους με προηγούμενη εμπειρία για την κάθε θέση, η Euroleague πιστεύει πως οι εθελοντές θα πρέπει να αλλάζουν θέσεις και να μην μένουν στην ίδια γιατί μετά από κάποιο σημείο (πολλές επαναλήψεις στην ίδια θέση) γίνονται «επαγγελματίες» χωρίς όμως να πληρώνονται.

Κατά την διάρκεια της διοργάνωσης, η Euroleague, δεν καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια να «κερδίσει» τους εθελοντές για να επαναλάβουν την εθελοντική τους εργασία, αφού ξέρει ότι η διοργάνωση από μόνη της μπορεί να το καταφέρει. Η ατμόσφαιρα, το να είσαι κομμάτι αυτών των αγώνων, αλλά και οι φιλικές σχέσεις που αναπτύσσονται κάνουν τους εθελοντές να θέλουν να το ζήσουν ξανά.

Ένα βασικό σημείο που πρέπει να εστιάσουμε είναι η άποψη της Euroleague πως οι εθελοντές και το έμμισθο προσωπικό δεν θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση. Δημιουργεί έτσι δύο ομάδες εργασίας οι οποίες απλά συνεργάζονται, δεν είναι όλοι ένα σύνολο που προσπαθεί για την επίτευξη του στόχου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την πλειοψηφία των εθελοντών που πιστεύουν πως θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση αφού όλοι είναι μια ομάδα με κοινό στόχο.

Με την εμπειρία τόσων χρόνων η Euroleague έχει καταφέρει να εξελίξει προς το καλύτερο το εθελοντικό της πρόγραμμα και οι εθελοντές είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αυτό, όμως πιστεύουν πως υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης και θα ήθελαν να το δούνε στην πράξη στις προσεχείς διοργανώσεις. Χαρακτηριστικά οι εθελοντές, που αφιερώνουν τον πολύτιμο χρόνο τους και σε πολλές περιπτώσεις ξοδεύουν πολλά χρήματα για να βοηθήσουν στην διοργάνωση, ανέφεραν πως θα ήθελαν α) να υπάρχει η ίδια αντιμετώπιση για όλους β) να υπάρχει μεγαλύτερη εκτίμηση στο πρόσωπό τους γ) να διατίθεται καλής ποιότητας και επαρκή ποσότητα φαγητού καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας (αφού τα διαλείμματα του κάθε τμήματος είναι διαφορετικά) δ) ο χώρος των εθελοντών να είναι αξιοπρεπής, με θέρμανση και χώρους υγιεινής ε) η Euroleague να συνάψει συνεργασίες με καταλύματα της εκάστοτε περιοχής ώστε να υπάρχουν προνομιακές τιμές για την διαμονή τους στ) μετά το τέλος των αγώνων να διοργανώνεται ένα πάρτυ για να μπορούν να γιορτάσουν όλοι μαζί ζ) ως ένδειξη ευγνωμοσύνης για την προσφορά τους, να τους δίνεται κάποιο αναμνηστικό δώρο και η) να υπάρξει πρόβλεψη ώστε αυτοί που δεν έχουν βάρδια κατά την διάρκεια κάποιου αγώνα να μπορούν να τον παρακολουθήσουν μέσα από το γήπεδο και όχι σε κάποια οθόνη έξω από αυτό. Αντίστοιχα, η Euroleague θεωρεί πως θα πρέπει α) να αναλύει περισσότερο τις αρμοδιότητες και τον ρόλο της κάθε θέσης για να μην υπάρχουν δυσαρεστημένοι εθελοντές και β) να δίνει ένα καλύτερο πακέτο καλωσορίσματος σε σχέση με το υπάρχον. Παρατηρούμε λοιπόν ότι δεν υπάρχει σύγκλιση ανάμεσα στις βελτιώσεις που θα ήθελαν να δουν οι εθελοντές και σε αυτές των διοργανωτών.

Η Euroleague για να ευχαριστήσει έμπρακτα τους εθελοντές μετά το τέλος των αγώνων πραγματοποιεί μια εκδήλωση όπου μοιράζονται στους εθελοντές οι βεβαιώσεις συμμετοχής και όλοι μαζί βγάζουν μια ομαδική φωτογραφία πάνω στο βάθρο των νικητών. Επίσης, κάποιες μέρες μετά το τέλος των αγώνων λαμβάνουν όλοι ένα

ευχαριστήριο e-mail από την διοργάνωση το οποίο περιλαμβάνει και την ομαδική φωτογραφία που είχαν βγάλει όλοι μαζί στο τέλος των αγώνων.

Τέλος, θέλοντας να διατηρήσει το επίπεδο του εθελοντικού τους προγράμματος όσο πιο υψηλά γίνεται η Euroleague μετά το τέλος των αγώνων διεξάγει μία έρευνα για να δει τον βαθμό ικανοποίησης των εθελοντών και συλλέγοντας τα απαραίτητα δεδομένα να προσπαθήσει να βελτιώσει την εμπειρία των επόμενων διοργανώσεων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Auld, C., & Cuskelly, G. (2000). *Volunteer Management: A Guide to Good Practice*. Australian Sports Commission.
- Bang, H., & Chelladurai, P. (2003). Motivation and satisfaction in volunteering for 2002 World Cup in Korea. Paper presented at the Conference of the North American Society for Sport Management, Ithaca, New York.
- Bang, H., & Chelladurai, P. (2009). Development and validation of the volunteer motivations scale for international sporting events (VMS-ISE). *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(4), 332.
- Bang, H. & Ross, S. (2009), “Volunteer motivation and satisfaction”, *Journal of Venue and Event Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-77.
- Bass, R. R., & Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. London: Free Press.
- Bau, F., & Dowling, M. (2007). An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in Germany Entrepreneurial Firms, *Schmalenbach Business Review*, 59, 160 – 75.
- Billett, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation, and engagement. *Adult Education Quarterly*, 53, 2743.
- Boulet, J., Healey, L. και Helton, R. (2008). “Gift relationships and their political-economy: of volunteering, community involvement and creating (a) civil society”, *New Community Quarterly*, Vol. 6, No. 2, σελ.28-41
- Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J. Harris, R., & O’Toole, W. (2011). *Events Management (3rd ed.)*. London: Routledge.
- Brown, E. (2000). “The Scope of Volunteer Activity and Public Service”, *Law and Contemporary Problems*, Vol. 62, No.4, σελ.17-42
- Caldwell, L. L., & Andereck, K. L. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation - related voluntary association. *Leisure Sciences*, 16(1), 33–44.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). *Human resource management in sport and recreation (3rd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., (2006), *Human Resource Management in Sport and Recreation Second Edition*, USA: Human Kinetics

- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–1530.
- Costa, C. A., Chalip, L., Green, B. C., & Simes, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165–182.
- Creswell, J. (2016). Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας (2η). Αθήνα: Ίων.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport theory and practice*. London: Routledge.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314–321.
- Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288–300.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences*. New York: St. Martins Press.
- Gall M. D., Borg, W. R. & Gall, J.P., (2014), *Εκπαιδευτική Έρευνα: Βασικές Αρχές, Εκδόσεις: I.X Πασχαλίδης*
- Giannoulakis, C., Wang, C.-H., & Gray, D. (2007). Measuring Volunteer Motivation in Mega-Sporting Events. *Event Management*, 11(4), 191–200.
- Green, B.C., & Chalip, L. (2004). Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. In R.A. Stebbins, & M. Graham (Eds.), *Volunteering as leisure, leisure as volunteering: An international assessment* (pp. 4947). Cambridge, MA: CAB1 Publishing.
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. J. (2014). *Managing sport events*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2001). *Handbook of interview research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hanlon, C., & Jago, L. (2000). Pulsating sport events: An organizational structure to optimize performance. In J. Allen, R. Harris, L. Jago, & A. Veal (Eds.), *Proceedings of conference on event evaluation, research and education* (pp. 93–105). Sydney, Australia: Australian Centre for Event Management.

- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations - The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.). Abingdon, Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). *Managing human resources: a partnership perspective* (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1957). *The dynamics of interviewing: Theory, technique and cases*. New York: Wiley.
- Knoke, D., & Prenskey, D. (1984). What Relevance Do Organization Theories Have for Voluntary Associations? *Social Science Quarterly*, v65 (n1), 3–20.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership factor*. New York: The Free Press.
- Kotterman, J., (2006), “Leadership vs Management: What’s the difference?”, *Journal for Quality & Participation*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17
- Kouri, M., K., (1990), *Volunteerism and other adults*, Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, Inc.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13 (6), 522-525.
- Masterman, G. (2009). *Strategic sports event management. Olympic Edition*. Elsevier.
- Morse, J. (2001). *The Olympic Games and Australian tourism*. Paper presented at the First World Conference on Sport and Tourism, World Tourism Organisation.
- Noell, N.H. (1976). Herzberg’s two-factor theory of job satisfaction.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Preuss, H. (2004). Concept of calculating the regional economic impact of Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 4(4), 234/253.
- Rismark, M., & Sitter, S. (2003). Workplaces as learning environments: Interaction between newcomer and work community. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47,495-5 10.

- Rivenburgh, N. K., Louw, P. E., Loo, E., & Mersham, G. (2003). *The Sydney Olympic Games and foreign attributes towards Australia*. Gold Coast: CRCST Publishing.
- Schermerchorn, J.R. (2011), *Εισαγωγή στο Management*, Εκδόσεις: Broken Hill Publishers LTD
- Silvers, J. R. (2004). *Professional Event Coordination*, Hoboken: J. Wiley & Sons.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. New York: Routledge.
- Smith, A. and Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. Sydney: Allen & Unwin.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, Volunteers, and Volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10(1), 21–36.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1993). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Toffler, A. (1990). *Future shock*. New York: Bantam Books.
- Zaleznik, A. (1977), 'Managers and Leaders: Are They Different?'. *Harvard Business Review*, May/June, p. 67-78.
- Αυθίνος, Ι., (2013), *Οργάνωση Αθλητικών Αγώνων*, Αθήνα: SportOption
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική έρευνα; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*. Αθήνα
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*
- Μαύρη, Μ., & Γάκη, Ε. (n.d.). *Μέθοδοι Ποσοτικής Έρευνας στις Οικονομικές και Διοικητικές Επιστήμες*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Μπάκας, Θ. (2014). *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα*.

- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα: Μπένος
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2015). Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ, & Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Σκίτσα, Α., (n.d.), *Η έννοια του εθελοντισμού*. Ανακτήθηκε στις 15.05.2019 από το: <https://www.sxediastinpoli.gr/ethelontismos/ennoia-ethelontismou>
- What is an organizational structure? Definition and meaning. Ανακτήθηκε 07.08.2019 από <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html>
- Τσαγδή, Χ., (n.d.), *Διασφαλίζοντας προγράμματα εθελοντισμού σε αθλητικά σωματεία*. Ανακτήθηκε 21.09.2019 από το: http://www.segas.gr/files/clubs_ebook/090_volunteers.pdf?lphispreq=1
- Kouvaras, G. (2015). *Volunteer Management. a journey in 13 steps*. Ανακτήθηκε 21.09.2019 από το: https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/51/Volunteer%20for%20Greece_Volunteer%20Management_EN.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτήσεις συνεντεύξεων εθελοντών

Χώρα:

Πόσες φορές έχετε συμμετάσχει εθελοντικά στο εθελοντικό πρόγραμμα του Final 4 της Euroleague;

Α' ΜΕΡΟΣ: ΚΙΝΗΤΡΟ

1. Πως μάθατε για το εθελοντικό πρόγραμμα της Euroleague;
2. Έχετε υπάρξει εθελοντής σε άλλες αθλητικές διοργανώσεις; Αν ναι, σε ποιες;
3. Τι σας ώθησε αρχικά να γίνετε εθελοντής στο F4 της Euroleague;
4. Είχατε διαφορετικά κίνητρα την δεύτερη φορά που δηλώσατε συμμετοχή;
5. Θεωρείτε πως οι υπεύθυνοι μπόρεσαν να σας δώσουν κίνητρο να συμμετάσχετε ξανά; Αν ναι, με ποιον τρόπο;
6. Τι αποκομίσατε από την συμμετοχή σας στο συγκεκριμένο εθελοντικό πρόγραμμα;

Β' ΜΕΡΟΣ: ΑΙΤΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ - ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

7. Τι διαδικασία ακολουθήσατε για να υποβάλλετε αίτηση συμμετοχής στο εθελοντικό πρόγραμμα;
8. Πως ενημερωθήκατε για την επιλογή σας ως εθελοντής;
9. Πόσο διάστημα πριν την έναρξη του τουρνουά ενημερωθήκατε για την επιλογή σας; Είχατε αρκετό χρόνο να προγραμματίσετε το ταξίδι σας;
10. Πως μάθατε για την θέση που σας είχε ανατεθεί;
11. Επιλεχθήκατε σε κάποια απ' τις θέσεις της προτίμησής σας;
12. Ήσασταν ικανοποιημένος με τις θέσεις που σας είχαν ανατεθεί; Αν όχι, τι διαδικασία ακολουθήσατε για να εκφράσετε την δυσαρέσκεια σας και ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Γ' ΜΕΡΟΣ: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

13. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας σχετικά με την οργάνωση του εθελοντικού προγράμματος;
14. Θεωρείτε πως η εκπαίδευση που είχατε ήταν ικανοποιητική;
15. Είχατε καθοδήγηση κατά την διάρκεια της εργασίας σας;
16. Σε ποιον λογοδοτούσατε; Ήταν ξεκάθαρη η οργανωτική δομή;
17. Νιώθετε ότι το πρόγραμμα μπόρεσε να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες σας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Νιώσατε χρήσιμος;
18. Είστε ικανοποιημένος/η από τις παροχές της Euroleague;
19. Είστε ικανοποιημένος/η από την συμπεριφορά των έμμισθων εργαζομένων απέναντι σας;
20. Πιστεύετε πως οι εθελοντές και οι έμμισθοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση- τρόπο διαχείρισης;
21. Θα προτείνατε σε κάποιον να γίνει εθελοντής σε ένα F4 της Euroleague; Αν ναι, γιατί;
22. Κατά την γνώμη σας, ποιοι λόγοι θα μπορούσαν να αποτρέψουν κάποιον απ' το να συμμετάσχει στο εθελοντικό πρόγραμμα της Euroleague;

Δ' ΜΕΡΟΣ: ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

23. Λάβατε βεβαίωση συμμετοχής;
24. Οι διοργανωτές έκαναν κάποια τελετή ή σας πρόσφεραν κάποιο αναμνηστικό δώρο ως ένδειξη ευγνωμοσύνης;

Ε' ΜΕΡΟΣ: ΕΞΕΛΙΞΗ

25. Έχετε δει διαφορές από διοργάνωση σε διοργάνωση; Αν ναι πως θα τις χαρακτηρίζατε;
26. Με βάση την εμπειρία σας, τι βελτιώσεις θα προτείνατε στους υπεύθυνους;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Ερωτήσεις συνέντευξης με την μάνατζερ της Euroleague

A. ΔΟΜΗ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

1. Πόσο σημαντικός είναι ο εθελοντισμός για την Euroleague; Αν δεν είναι, για ποιον λόγο ισχύει αυτό;
2. Πότε δημιουργήθηκε το εθελοντικό σας πρόγραμμα και για να καλύψει ποια ανάγκη της εταιρείας σας;
3. Ποια είναι η ιεραρχία του τμήματος εθελοντών;
4. Ποια είναι η οργανωτική δομή του τμήματος εθελοντών σας;
5. Προσλαμβάνετε έκτακτο προσωπικό για την οργάνωση του εθελοντικού σας προγράμματος ή βασίζεστε αποκλειστικά στο μόνιμο προσωπικό της Euroleague;
6. Ποιο είναι η οργανωτική δομή του τμήματος εθελοντών κατά την διάρκεια του Final 4?
7. Το εθελοντικό σας πρόγραμμα έχει υποστηρικτικό ρόλο;
8. Ποια είναι τα στάδια του προγράμματός σας; (Αιτήσεις – Συνεντεύξεις – Επιλογή – Εκπαίδευση κλπ.)
9. Ποιοι είναι οι τομείς εργασίας των εθελοντών;
10. Που βασίζεται ο καθορισμός του αριθμού των εθελοντών κάθε χρόνο;
11. Πως αποφασίζετε πόσους εθελοντές θα χρειαστείτε σε κάθε πόστο, κάθε χρόνο;
12. Έχετε βάση εθελοντών;
13. Η ύπαρξη διαφορετικών νόμων σε κάθε χώρα επηρεάζουν το εθελοντικό σας πρόγραμμα; Αν ναι, πως;

B. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΟ

14. Αποτελεί στόχο του εθελοντικού σας προγράμματος η προσέλκυση εθελοντών; Αν όχι, γιατί;

15. Με ποιους τρόπους προσελκύετε εθελοντές; Χρησιμοποιείτε τεχνικές προώθησης του προγράμματός σας;
16. Προτιμάτε την επιλογή διεθνών ή «ντόπιων» εθελοντών και γιατί;
17. Συνεργάζεστε με τοπικές εταιρείες, σε κάθε χώρα διεξαγωγής του F4, για την προσέλκυση εθελοντών;
18. Πως δίνετε κίνητρο στους εθελοντές σας;
19. Αν η Euroleague δεν είχε το κύρος που έχει, πιστεύετε θα ήταν το ίδιο εύκολο να προσελκύσετε εθελοντές;

Γ. ΑΙΤΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ

20. Πως μπορεί κάποιος να κάνει αίτηση για εθελοντής;
21. Οι αιτήσεις είναι ανοιχτές για όλους;
22. Ποιος είναι ο λόγος που δεν ανεβάζετε στην σελίδα της Euroleague την αίτηση για συμμετοχή στο εθελοντικό πρόγραμμα;
23. Ποια είναι τα κριτήρια για την επιλογή ενός εθελοντή;
24. Ποια είναι τα κριτήρια για την ανάθεση μιας θέσης σ' έναν εθελοντή;

Δ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

25. Τι είδους εκπαίδευση περιλαμβάνει το εθελοντικό σας πρόγραμμα και πότε αυτή πραγματοποιείται;
26. Παρέχετε ενημερωτικό υλικό στους εθελοντές;
27. Πως επικοινωνείτε με τους εθελοντές κατά την διάρκεια των αγώνων;
28. Πόσους εθελοντές έχετε χρησιμοποιήσει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα Euroleague Final 4?
29. Έχει υπάρξει «ένταση» ανάμεσα σε εθελοντές και έμμισθους εργαζόμενους της Euroleague;
30. Θεωρείτε πως οι εθελοντές θα πρέπει να έχουν την ίδια αντιμετώπιση – διαχείριση με το έμμισθο προσωπικό και γιατί;

Ε. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

31. Πως διαχειρίζεστε τα παράπονα των εθελοντών πριν αλλά και κατά την διάρκεια της διοργάνωσης;
32. Ποια είναι τα ποσοστά dropout σας;
33. Με ποιον τρόπο «μετράτε» την ικανοποίηση των εθελοντών σας;

Ζ. ΕΞΕΛΙΞΗ

34. Ποια είναι τα μελλοντικά σας σχέδια για την βελτίωση του εθελοντικού σας προγράμματος;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Θέσεις και αρμοδιότητες του Final 4 του 2020



**2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services**

AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes							
EB OFFICES	EB Arena Office & Storages	Assistance in the EB arena office and Final Four storages. Deliveries & Shipments follow up. Informing the responsible person about the goods delivery.	1	2	1	20-may.	09:00 - 15:00 15:00 - 21:00	18								
						21-may.	09:00 - 15:00 15:00 - 21:00									
						22-may.	09:00 - 16:00 15:00 - 22:00									
						23-may.	09:00 - 15:00 15:00 - 21:00									
						24-may.	09:00 - 16:00 15:00 - 22:00									
						20-may.	11:00 - 16:00 16:00 - 21:00									
						21-may.	13:00 - 17:30 17:00 - 21:30									
						22-may.	10:00 - 16:00 16:00 - 0:00									
						23-may.	09:00 - 15:30 15:00 - 21:30									
						24-may.	10:00 - 16:00 16:00 - 0:00									
MEDIA	Stats Runners	Assistance in photocopy + distribution of statistics during games	15	15	15	22-may.	17:00 - 20:00 // 20:00 - 23:00	16	Stats runner may change between first and second game each day, and be combined with other positions.							
						24-may.	16:30 - 19:30 // 19:30 - 22:30									
						20-may.	16:30 - 21:00									
						21-may.	09:00 - 13:30 13:30 - 18:00									
						22-may.	09:00 - 13:30 13:30 - 18:00									
						23-may.	09:00 - 13:30 13:30 - 18:00									
						24-may.	09:00 - 13:30 13:30 - 18:00									
						Media Assistants on venues	Assistance to journalists Assistance in press releases photo copies + distribution (Media Working room) Assistance in statistics photo copies + distribution (Media tribune) Assistance in making sure of good set-up of the mixed zone (Mixed Zone) Assistance in positioning of journalists (Mixed Zone + Media Tribune) Assistance in distributing sponsor material for media game Assistance during the Press Conferences: Preparation of the presidential microphones, translation headphones, water, etc. passing the microphone for the journalists questions			3	6	3	20-may.	11:00 - 16:00 16:00 - 21:00	18	
													21-may.	13:00 - 17:30 17:00 - 21:30		
													22-may.	10:00 - 16:00 16:00 - 0:00		
23-may.	09:00 - 15:30 15:00 - 21:30															
24-may.	10:00 - 16:00 16:00 - 0:00															
Media Assistance at Hotel	Assistance in informing Media on General Program and transportation schedules	2	4	2	20-may.			16:30 - 21:00	18							
					21-may.			09:00 - 13:30 13:30 - 18:00								
					22-may.			09:00 - 13:30 13:30 - 18:00								
					23-may.			09:00 - 13:30 13:30 - 18:00								
					24-may.			09:00 - 13:30 13:30 - 18:00								

2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services



AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes									
SPORT PRODUCTION & CEREMONIES	Stage Management Runners	Assist the Sport production crew in all aspects of the sport presentation, on-court entertainment activities and all ceremonies taking place on the field of play, supporting numerous activities and the delivery of a range of fun activations and events on court that will enhance the spectators' experience in the arena.	4	4	4	20-may.	As per show and rehearsals schedule	18	Very flexible volunteering schedule. Possibility of night rehearsals.									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
	Inaugural Ceremony Assistant	Assist and be part of the pre-game show, for example giving instructions to the Spectators or being elements of the show without any dancing or performing ability or skills required	20	20	20	20-may.	TBD depending on rehearsals and availability	18	shifts and availability will be crossed with the show needs in terms of timing and contents. This position may be combined with other positions.									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
	Trophy Presentations Rope Security Circle	Holding the rope for the security circle and assistance to incorporate elements for the different trophy ceremonies that will take place around the F4 (whether at arena or other venues).	20	20	20	20-may.	08.00 - 09.00 TBC (rehearsal)	18	This position will be covered with volunteers from other areas.									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
PUBLIC WAYFINDING	Public way-finding Assistants	Assistance to publicifiers finding the correct gate to enter the arena	15	15	15	20-may.	10.00 - 14.00	18	For EB-ANGT Final on Sunday morning only, 10 people required									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
BUSINESS DEVELOPMENT	EB's Survey Control	Assistance in distribution and collection of the EB survey before/after games	15	15	15	20-may.	16.00 - 17.45 // 20.00 - 20.45 // 22.45 - 23.15	18	Final schedule to be defined. This position may be combined with other positions.									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
ACCREDITATIONS	Accreditation Assistants	Assistance in handing out media accreditations and staff accreditations, and inform responsible in case of incidences	9	18	9	20-may.	09.00 - 15.00 11.00 - 15.00 14.30 - 18.30 10.00 - 15.30 15.00 - 20.30	18	Final schedule TBD according to Accreditations center schedule									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												
						IT				IT Assistant	Assist in Media Areas	2	2	2	20-may.	16.00 - 0.00	18	
															21-may.			
															22-may.			
															23-may.			
															24-may.			
SPONSORSHIP	Promos	Assistance with promotional material distribution (t-shirts, caps, flyers...) Assistance with On-court promos organization (find participants in the stands, escort them to the court, set up the promos...) Assistant at sponsorship storage Assistance in the development of projects related to the influencers	10	10	10	20-may.	As per show and rehearsals schedule	18	Shifts TBD depending on rehearsals and activities.									
						21-may.												
						22-may.												
						23-may.												
						24-may.												

**2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services**

AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes
MARKETING	Fan Zone (F4 IN COLOR'S activation)	Assistance in development of the activity (explanation of activity, answer of questions from participants, etc.)	6	12	6	22-may.	10:00 - 15:00	18	
							15:00 - 22:00		
						23-may.	10:00 - 16:00		
							16:00 - 22:00		
	24-may.	10:00 - 15:00		15:00 - 22:00					
HOTELS	HQ Hotel Information Point	Assistance in informing guests on general program and transportation. Assist in VIPs transportation coordination on game days	2	4	2	21-may.	09:30 - 14:30	18	
							14:30 - 19:30		
							10:00 - 15:15		
						22-may.	15:15 - 20:30		
							09:30 - 14:30		
							14:30 - 19:30		
		10:00 - 15:15		15:15 - 20:30					
		21-may.	09:30 - 14:30		14:30 - 19:30				
		22-may.	10:00 - 15:15		15:15 - 20:30				
		23-may.	09:30 - 14:30		14:30 - 19:30				
		24-may.	10:00 - 15:15		15:15 - 20:30				
	GAME OPERATIONS	Ball Boys / Sweepers	Assistance in preparing the balls on court / cleaning the parquet floor of the court during games	4	4	4	22-may.	15:30 - 23:00	18
							10:00 - 13:00		
23-may.							09:00 - 11:00 (Final EB ANGT)		
							16:00 - 22:00		
		24-may.							
Practice Runners / Locker Room Runners / Games Court Runners		Assistance in preparation of locker rooms, benches (towels, drinks, etc.) at practices and games	2	4	2	21-may.	15:00 - 23:00	18	
							08:00 - 16:00		
						22-may.	15:00 - 23:00		
							08:00 - 16:00		
						23-may.	15:00 - 23:00		
						08:00 - 16:00			
Doping Chaperons	Assistance in escorting players for the doping control after the games	4	4	4	22-may.	16:00 - 23:00	18	Volunteers must be male and older than 18 years	
						16:00 - 23:00			
					24-may.				

2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services



AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes
TEAMS F4	Team Delegates Final 4	Assistance to the teams from teams' arrival to departure	4	4	4	20-may.	As per assigned team schedule	18	Knowledge of the city. On arrival and departure. The exact schedule will depend on Final 4 team arrivals and departures.
						21-may.			
						22-may.			
						23-may.			
						24-may.			
	EB ANGT Statistics Runners	Assistance with photocopy and distribution of statistics during and after all games	2	4	2	21-may.	08:00 - 12:30	16	
						22-may.	12:30 - 17:00		
						22-may.	08:00 - 12:30		
						22-may.	12:30 - 17:00		
						23-may.	08:00 - 14:00		
EB ANGT Ball Boys / Sweepers	Assistance in preparing all equipment on court including balls / towels etc. / Sweep parquet floor of court during games	2	4	2	21-may.	08:00 - 12:30	16		
					22-may.	12:30 - 17:00			
					22-may.	08:00 - 12:30			
					22-may.	12:30 - 17:00			
					23-may.	08:00 - 14:00			
EB ADIDAS NEXT GENERATION TOURNAMENT	EB ANGT Court Group Leader	Assistance in coordination on court regarding equipment, locker rooms and storage - assistance to the EB ANGT coordinators	1	2	1	20-may.	12:00 - 17:00	18	The exact time on 20/5 will be confirmed when the practice schedule is confirmed.
						21-may.	17:00 - 22:00		
						21-may.	07:30 - 13:00		
						21-may.	12:30 - 18:00		
						22-may.	07:30 - 13:00		
	EB ANGT Practice Runners / EB ANGT Locker Room Runners/ EB ANGT Games Court Runners	Assistance in preparation of locker rooms (Towels, drains, handle locker room key's etc.)	2	4	2	20-may.	12:00 - 17:00	18	The exact time on 20/5 will be confirmed when the practice schedule is confirmed.
						21-may.	17:00 - 22:00		
						21-may.	07:30 - 13:00		
						21-may.	12:30 - 18:00		
						22-may.	07:30 - 13:00		
EB ANGT Local Team Delegates	Assistance to the EB ANGT teams from their arrival to their departure	8	8	8	23-may.	07:30 - 14:00	18	One volunteer per team Knowledge of the city. The exact schedule will depend on EB ANGT team arrivals and departures.	
					20-may.	13:30 - 20:00			
					21-may.	07:30 - 13:00			
					21-may.	12:30 - 18:00			
					22-may.	07:30 - 13:00			

**2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services**

AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes
ONE TEAM	One Team	Assistance in the organization of One Team events	2	2	2	20-may.	09:00 - 15:00	18	
						21-may.	08:00 - 13:00		
						22-may.	08:00 - 13:00		
						23-may.	08:00 - 12:00		
EL Academy	Fan Zone	Assistance in the development of the EL Academy activities Distribution of uniforms to school teams. Collecting permission forms for all teams. Collecting the score sheets after each game. Assisting with certificate distribution to the players and coaches.	1	2	1	22-may.	10:00 - 15:00	18	
							15:00 - 22:00		
						23-may.	10:00 - 16:00		
							16:00 - 22:00		
FAN ZONE	Fan Zone	Assistance in the logistics of the fan zone (providing event information to attendees).	13	26	13	24-may.	10:00 - 15:00	16	
						21-may.	09:00 - 13:00		
						22-may.	09:00 - 15:00		
							15:00 - 22:00		
PARALLEL EVENTS	Parallel Events	Assistance in the logistics of events outside the arena. Escort players, assistance to VIP/public/fans if needed. Revise good set up of different areas and availability of technical needs.	2	2	2	20-may.	17:00 - 18:00	18	
							Fan Zone (OPC)		
						21-may.	08:00 - 13:30		
							Fan Zone - OPC		
TRANSPORTATION IN SITE	EB ANGT Arena	Assistance with Media/VIP transport and entrance information	2	2	2	22-may.	16:00 - 17:00	18	
							TBC-Awards Ceremony		
						23-may.	16:00 - 23:30		
							TBC-Awards Ceremony		
TRANSPORTATION IN SITE	HQ Hotel Information Desk	Assistance at HQ hotel providing transport info for Awards Ceremony	2	2	2	21-may.	08:30 - 13:15 //	18	Final schedule depending on transport needs.
							14:15 - 17:30		
						22-may.	08:30 - 13:15 //		
							14:15 - 17:30		
TRANSPORTATION IN SITE	F4 Arena	Assistance with Media/VIP transport and entrance information	2	2	2	23-may.	08:30 - 13:15 //	18	Final schedule depending on transport needs.
							14:15 - 17:30		
						23-may.	TBC BUT APPROX		
							19:00 - 00:00		
TRANSPORTATION IN SITE	F4 Arena	Assistance with Media/VIP transport and entrance information	2	2	2	22-may.	16:30 - 23:30	18	Final schedule depending on transport needs.
						24-may.	16:30 - 23:30		

**2020 Turkish Airlines EuroLeague Final Four Cologne
Request for Volunteers Services**

AREA	VOLUNTEERS GROUP	Tasks	Number of positions	Total Pax	Pax per shift	Date	Time	Minimum age required	Notes
VOLUNTEERS CENTER	Volunteers Center Information	Assistance to the Volunteers Coordinator, General Assistance to the Volunteers Support at Volunteers Center, Daily check-in of volunteers, distribution of clothing and meal tickets to volunteers	1	2	1	19-may	13:00 - 21:00	18	
						20-may	08:00 - 16:00 16:00 - 00:00		
						21-may	08:00 - 16:00 16:00 - 00:00		
						22-may	08:00 - 16:00 16:00 - 00:00		
						23-may	08:00 - 16:00 16:00 - 00:00		
						24-may	08:00 - 16:00 16:00 - 00:00		
						19-may			
						20-may			
						21-may	As per volunteers shifts schedule needs		
						22-may			
23-may									
24-may									
	Wildcard	Wildcards to support in overall assistance. Substitutes will be able to stand in in case of illness or volunteer not turning up or withdrawing from the program. Shifts TBD depending on rehearsals and activities	2	2	2			18	
			165	214	204				

All the Volunteers schedules are tentative and subject to change if considered necessary for the correct development of the program and/or the event.

- 1) Approximate number of volunteers = 175
- 2) English and/or German may be required in a specific task
- 3) Volunteers to be available up to three days prior to the first game of the F4 (that is Tuesday May 19th, 2020)
- 4) Volunteer Programme Training, on the 19th of May afternoon, location to be confirmed
- 5) Additional training for volunteers performing volunteering activities as Accreditations Assistants, on 19th of May from 16 to 17:30 and 19 to 20:30 at Accreditations Centre
- 6) Volunteers will be provided with meals and drinks based on their shifts
- 7) Volunteers will be provided with Volunteers Handbook
- 8) Volunteers will be provided with F4 uniforms.
- 9) Volunteers will be provided with Diploma.
- 10) Volunteers will receive information, guidelines, support and, if appropriate, material means necessary for the execution of the volunteering tasks.
- 11) Volunteers will have an accreditation identifying them as a volunteers

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ

Έρευνα της Euroleague για την ικανοποίηση των εθελοντών μετά το τέλος των αγώνων του Final 4 το 2019

2019 TURKISH AIRLINES EUROLEAGUE FINAL FOUR VITORIA- GASTEIZ SURVEY

As the Final Four experience is already over, we kindly request you, as a vital part and participant of the 2018-2019 Euroleague Basketball Community Trust Volunteering Program, to help us to improve the experience for the future Events and consequently, to stand with us in our efforts to increase the quality on next year's Final Four and keep our standards as high as we can. All the answers will be anonymous and won't have any link with future selection process

* Απαιτείται

Please indicate your age *

- 16-18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 54-65
- +65

Regarding Turkish Airlines EuroLeague Final Four

In which areas did you collaborate? *

Please select all the areas you collaborated with

- EB Office
- Media Assistant
- Stats Runner
- Media Hotel
- IT
- Stage Management
- Inaugural Ceremony
- Public Way-finding
- Trophy Ceremony
- Accreditations
- Promos
- CSR
- VIP Hotels
- Parallel Events
- Ball Boys / Sweepers
- Competition Runners
- Doping Chaperones
- F4 Team Delegate
- EB Adidas Next Generation Tournament
- EB ANGT Team Delegate
- Fan Zone
- ANGT Transport
- F4 Transport
- Volunteers Center
- Άλλο: _____

Which tasks did you perform? (Brief comment) *

Η απάντησή σας

Do you think your assignment to this (these) area(s) was correct? *

Yes

No

Why?

Η απάντησή σας

What would you improve from your volunteering area? *

Η απάντησή σας

Why?

Η απάντησή σας

Could you rate the behavior of the EB staff towards you? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

How appreciated did your EB manager make you feel? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not appreciated at all Really appreciated

Did you participate in the General Meeting on Tuesday 14? *

Yes

No

Did you receive a specific training of your area? *

Yes

No

Why?

Η απάντησή σας

Could you rate the behavior of the EB staff towards you? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

How appreciated did your EB manager make you feel? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not appreciated at all Really appreciated

Did you participate in the General Meeting on Tuesday 14? *

Yes

No

Did you receive a specific training of your area? *

Yes

No

Do you consider it was enough for the tasks you performed later? *

Yes

No

If not, what do you think was missing?

Η απάντησή σας

How would you rate the training received? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

Did you participate in the One Team session on Wednesday 15?

*

Yes

No

Do you consider that the information received about the public transport was good enough? *

Yes

No

About expenses... Could you please tell us how much did you spend to attend the Final Four? *

0-50€

50-150€

150-300€

300-500€

+500€

Prefer not to answer

How do you evaluate the quality of the material and the Uniforms that you received? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad

Really good

How do you evaluate the quality of the food at Fernando Buesa Arena Volunteers Center?

Please answer only if you have meals at Fernando Buesa Arena

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad

Really good

How do you evaluate the quantity of food at Fernando Buesa Arena Volunteers Center?

Please answer only if you have meals at Fernando Buesa Arena

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Really good

How do you evaluate the quality of the food at ANGT/Hotels /FanZone?

Please answer only if you have meals at Mendizorrotza Arena, Hotels or FanZone

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Really good

How do you evaluate the quantity of food at ANGT/Hotels /FanZone?

Please answer only if you have meals at Mendizorrotza Arena, Hotels or FanZone

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Really good

Regarding Volunteers Team

In your opinion, were the email communications from the volunteers team to you correct? *

Yes

No

Would you change anything?

Η απάντησή σας

Was it easy to find time to do the interview? *

Yes

No

Do you consider correct the questions of the interview? *

Yes

No

Do you think the selection process was too long? *

Yes

No

Would you change anything of the selection process? Why? *

Η απάντησή σας

How would you rate the selection process? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

What would you improve from the volunteers area? *

Η απάντησή σας

In your opinion what worked good or fine in the volunteers area? *

*

Η απάντησή σας

Please rate the Volunteers Coordinator *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

Please rate the Assistant Volunteers' Coordinator of your area *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

Please rate the Group Leader of your area *

Only for areas with group leader

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

Do you feel our Volunteer Program is well organized? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

No Yes!

Finally..

In general, do you consider your expectations about the event were fulfilled? *

- Yes
 No

Why? *

Η απάντησή σας

What is the most positive thing you take of this experience? *

Η απάντησή σας

Could you please tell us any anecdote? *

Η απάντησή σας

Rate your experience at Turkish Airlines EuroLeague Final Four Vitoria-Gasteiz 2019 *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Excellent

Was the Volunteer tasks that you did meaningful to you? *

- Yes
 No

How could you rate your performance during the 2019 TAE Final Four? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Really good

How easy was it to get along with the other Volunteers in this Program? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really difficult Really easy

Was the Volunteer tasks that you did meaningful to you? *

- Yes
- No

How could you rate your performance during the 2019 TAE Final Four? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really bad Really good

How easy was it to get along with the other Volunteers in this Program? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Really difficult Really easy

How likely is that you would recommend our Organization to a friend or a colleague? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Not at all Really probable

Other comments

Η απάντησή σας

Would you participate in the future to the Volunteering Program?

*

- Yes
- No

ΥΠΟΒΟΛΗ

Σελίδα 1 από 1

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.