

## VÝZNAM PSYCHOLOGICKÉHO KONTRAKTU A KOMUNIKACE V UDRŽENÍ MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ

### THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND COMMUNICATION IN MAINTAINING VOLUNTEER MOTIVATION

TOMÁŠ MIROVSKÝ

**Abstrakt:** Příspěvek se věnuje významu komunikace s dobrovolníky na velkých sportovních akcích a preferencí způsobů komunikace v období před zahájením sportovní akce a následně během konání. Upozorňuje na potřebu dobře naplánované a zvolené komunikace v době od přihlášení dobrovolníků k účasti na sportovní akci až do doby těsně před akcí samotnou a potřebě naplnění psychologického kontraktu mezi dobrovolníkem a organizátorem akce.

**Klíčová slova:** dobrovolníci, velké sportovní akce, motivace, komunikace

**Abstract:** The article focuses on the importance of communication with volunteers at major sporting events and the preferences of communication methods in the period before and during the sporting event. It draws attention to the need for well-planned and well-chosen communication from the time volunteers sign up to participate in a sporting event until just before the event itself and the need to fulfil the psychological contract between the volunteer and the event organiser.

**Key words:** Volunteers, large sporting events, motivation, communication

---

#### ÚVOD

Dobrovolnictví lze definovat jako veřejně prospěšnou činnost konanou jedinci – dobrovolníky svobodně a bez nároku na odměnu.“ (MVČR, 2018). Možnost jejich využití je dlouhodobě společensky žádoucí, v posledních měsících v souvislosti s pandemií Covid-19 se však potřeba zapojení občanské společnosti do pomoci druhým ještě zvyšuje. Nejde jen o pomoc lidem, kteří jsou touto nemocí či její hrozbou a souvisejícími opatřeními zasaženi,

ale významně se podílejí na aktivitách, které mohou působit jako sekundární či terciární prevence tělesného a duševního zdraví v souvislosti s přísnými karanténními opatřeními (zejména omezení pohybových a kulturních aktivit a sociálních kontaktů). S ohledem na odborné zaměření autora příspěvku je dále řešena problematika zapojení dobrovolníků do sportovních akcí a problematika motivace k udržení jejich dlouhodobé spolupráce.

## Zapojení dobrovolníků do velkých sportovních akcí

Drtivá většina sportovních akcí se bez aktivního zapojení dobrovolníků neobejde. Velké sportovní akce potřebují obsadit desítky pozic personálem, na který obvykle nemají potřebný rozpočet a doplňují tedy svůj organizační tým dobrovolníky s tím, že doufají v jejich dostatečné množství (tedy v kvantitu), ale i v jejich kompetence (tedy kvalitu). Úkolem dobrovolníků většinou bývá zajistit ty činnosti, které jsou v přímém kontaktu s diváky i aktivními účastníky, především pokud se jedná o masové sportovní akce. Tyto činnosti jsou mnohdy v kombinaci „zodpovědná/monotónní/stresová“.

Při přípravě velkých sportovních akcí musí organizátor oslovit velké množství dobrovolníků a musí po nich obvykle požadovat delší zapojení v řádu více dnů. S tím velmi úzce souvisí vhodný způsob motivace (resp. i podpory adherence) dobrovolníků k dlouhodobé spolupráci, zvláště pro období přípravné, kdy je vlastně dobrovolnická pozice v pasivní fázi (tzn., tvoří potenciální podporu, aniž by ale byla vyžadována aktivní činnost). To v mnoha případech vede ke ztrátě zájmu dobrovolníků, což je nepříjemnou komplikací v celém procesu organizace akce.

V této souvislosti je tedy nutné uvažovat, které teoretické koncepty je vhodné při motivaci dobrovolníků využít. Z mnoha koncepcí se jako efektivní teorie motivace mohou pro naše účely –

motivace dobrovolníků v dlouhodobém horizontu – jevit dvě, a to Herzbergova teorie a Vroomova expektační teorie.

## Herzbergova dvoufaktorová teorie

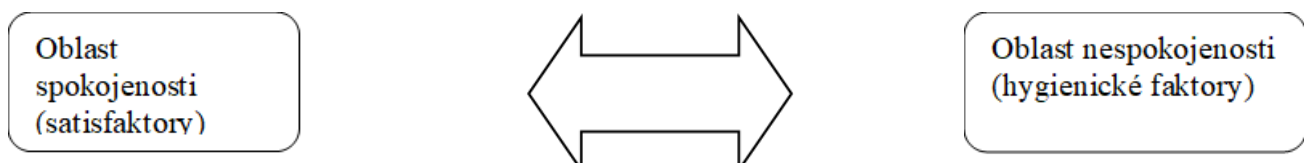
Tato teorie vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let. Na základě pozorování identifikoval Frederick Herzberg dvě významné skupiny faktorů: motivátory a hygienické vlivy.

Motivátory jsou prostředky uspokojení lidských potřeb a aktivizují zájem a úsilí jedinců. Hygienické vlivy jsou činitele (podmínky), ve kterých člověk vykonává konkrétní činnosti, které ovlivňují jeho spokojenost (nespokojenost). Patří sem například podmínky prostředí, ovzduší spolupráce apod.

Existence a naplnění motivačních faktorů vyvolává pocit spokojenosti, kdežto nevhodné nastavení hygienických faktorů vyvolá nespokojenost jak v pracovním prostředí, tak v prostředí výchovně vzdělávacím (srov. Vlach, 2019).

Mezi vnitřní motivátory – vytvářející oblast spokojenosti (tzv. satisfaktory), zařadí způsob komunikace, úspěšnost, uznání, zodpovědnost, samostatná práce, osobnostní růst (např. s využitím různých technik osobnostního rozvoje, koučinku, zvýšení pocitu vlastní sebeúčinnosti a zvýšení sebevědomí).

Obr.1 Dvoufaktorová Herzbergova teorie



(Autor: M. Švamberk Šauerová, 2021)

Oblast komunikace v našem případě působí nejen jako „satisfaktor“ – tedy faktor podporující spokojenost, ale i jako psychohygienický zdroj motivace, neboť komunikace sportovní akce a jejího průběhu je důležitou součástí pracovních podmínek dobrovolníka.

#### Vroomova expektační teorie

Velmi zajímavou teorií při motivaci v pracovním prostředí, tedy i při práci s dobrovolníky, může být Vroomova expektační teorie. Vychází z předpokladu, že sílu motivu ovlivňuje míra očekávání, že dosažení cíle je reálné (souvisí s aspirační

úrovní). Podstatným faktorem je zde přitažlivost samotného cíle pro jednotlivce (viz faktory motivace uvedené na 6).

Štikar pro tuto teorii užívá název teorie valence (hodnoty) a očekávání. Teorie říká, že síla motivace závisí na velikosti očekávání dosažení stanoveného cíle a subjektivní přitažlivosti samotného cíle (Štikar a kol., 2003). Platí zde přímá úměra. Čím hodnotněji je cíl jedincem vnímán, tím větší snahu vedoucí k jeho dosažení je ochoten vyvinout.

Obr. 2 Vroomova expektační teorie



(Autor: Z. Švamberk, 2020)

Kvalita komunikace může výrazně ovlivňovat dobrovolníkovu očekávání vývoje sportovní události a má přímý vliv na ochotu trpělivě čekat několik měsíců na zahájení sportovní akce.

Zároveň se ukazuje, jak bylo již uvedeno, že právě u dobrovolníků hraje kvalita komunikace i významnou roli v oblasti psychohygienických podmínek, tedy je vhodné současně uvažovat i dříve zmíněnou Herzbergovu teorii.

Za žádoucí výsledek – přitažlivý cíl – můžeme v obecné rovině z pohledu Vroomovy teorie považovat potřebu podílet se na společensky prospěšné činnosti, možnost účasti na významné sportovní události, obdiv ke konkrétním sportovním událostem (např. Olympijské hry), možnost cestování, setkání s novými lidmi apod.

#### Konkrétní specifika motivace dobrovolníků

Podle studie (Ralston, Downward, 2004) se ukazují specifika motivací dobrovolníků na velkých sportovních akcích, tedy specifika jednorázového dobrovolnictví:

1. „Ukazuje se, že bez ohledu na předchozí zkušenosti, dobrovolnické zázemí a důvod účasti, hledají dobrovolníci naplnění slíbené spolupráce („psychological contract“) od samého počátku, a to nejen v období zapojení dobrovolníků během akce. Na začátku je spolupráce založena z velké části na důvěře, a tato očekávání musí být plněna;
2. Předpokládáme, že existuje „ideální soubor“ činností, které dobrovolník očekává od svého zapojení: plánování

aktivit, nábor, školení a komunikace, který si organizátor může připravit dopředu;

3. Zkušenosti z praxe čím dál častěji potvrzují, že pokud očekávání dobrovolníků nejsou splněna (s určitým stupněm přiměřenosti), pak lze očekávat větší nespokojenost (a v některých případech i ukončení spolupráce). Přestože někteří dobrovolníci mají větší toleranci k nejistotě a změnám, neměl by být tato hranice tolerance výrazně překročena. Touha být součástí jedinečné události, může přilákat dobrovolníci na začátku, ale nemusí to být dost silný motiv pro větší toleranci nesplněných slibů a očekávání;
4. Lze se domnívat, že sportovní akce vzbuzují větší zájem o dobrovolnictví a je třeba efektivního řízení dobrovolníků na každé akci. Tito pak mohou generovat pozitivní vlnu dobrovolnictví na dalších akcích“ (Mirovský, 2019).

„Dobrovolníci nepracují jen tak, pro nic za nic, ale mají k tomu své důvody, jsou motivovaní. (...) Ochota participovat na dobrovolnických aktivitách je formována hodnotami, které občané těmto aktivitám připisují a také je v nich nacházejí.“ (Frič, Pospíšilová, 2010).

Jak je důležité udržet motivaci po celou dobu zapojení do akce, ukazují výsledky ze zapojení dobrovolníků během LOH v Rio de Janeiro 2016. Chaotické vedení dobrovolníků, nedostatečná informovanost, nedodržování slíbené pracovní doby, špatné a nedostatečné jídlo vedlo k tomu, že téměř 30% dobrovolníků nepřijelo, nebo skončilo během své práce (hovoří se o tom, že nakonec byl skutečný počet dobrovolníků cca 35 tisíc proti

předpokládanému počtu padesáti tisíc.). Díky tomu, se neúměrně zvýšily nároky na dobrovolníky, kteří zůstali pomáhat, především v jejich časovém vytížení. Což se, asi celkem pochopitelně, projevilo v závěrečném hodnocení. Ti, co skončili dříve, nebo vůbec nezačali, ani ti, co pracovali celou dobu a museli pracovat více, nebyli převážně spokojeni (Sims, 2016).

Rochester uvádí 4 dimenze (motivace, oblast působení, organizačního kontextu a dobrovolnické role) a 3 perspektivy (nezisková, občanské společnosti a volnočasová). Dobrovolnická práce na sportovních akcích je perspektivou volnočasová a tomu odpovídá:

1. „Motivace – entuziasmus, možnost získat kvalifikaci, najít sebevyjádření, uplatnit tvořivost
2. Oblast působení – umění, kultura, sport a rekreace
3. Organizační kontext – široký komplex organizací, který zahrnuje i malé komunitně založené organizace
4. Dobrovolnická role – výkonný pracovník, praktik, účastník plus celá škála dalších rolí (trenér, manažer apod.).“ (Rochester, 2012)

Hlavními druhy motivací dobrovolníků k účasti na velké sportovní akci jsou:

- duch nebo filosofie, na nichž je událost založena,
- angažovanost dobrovolníků jako místních, regionálních a národních občanů,
- podpora vývoje a image místní komunity, regionu a národa,
- hmotné a nehmotné zisky, (tedy to, co by jinak nezískali), zážitky,

odměny a příležitosti, které událost nabízí,

- očekávání dobrovolníků s organizací dané akce,
- kvalita a reference organizačního týmu a managementu dobrovolníků.

Stejně tak lze specifikovat hlavní překážky pro dobrovolnickou pomoc:

- nedostatek času,
- neznalost jiných dobrovolníků,
- pocit (obavy), že zájemce nemá potřebné kompetence,
- věk.

Pokud bychom měli specifikovat dobrovolnictví na sportovních akcích do několika bodů, mohlo by vypadat takto:

- dobrovolníci na sportovních akcích jsou specifickou skupinou dobrovolníků a je třeba s nimi podle toho pracovat,
- je třeba zjistit motivace k účasti a komunikaci musí být před akcí i během akce oboustranná,
- je třeba stanovit jasná pravidla, organizátor musí vyžadovat jejich plnění a současně slibovat jen to, co může splnit a to realizovat,
- je dobré využít potenciálu sportovní akce pro další zapojení dobrovolníků při opakování akcí, nebo při dlouhodobé činnosti,
- dobrovolník se na akci musí cítit platným členem organizačního týmu a musí mít možnost (pokud bude chtít) překročit hranici dobrovolnictví.

Jedním ze specifík dobrovolnictví na velké sportovní akci je to, že motivace účastnit se velké sportovní akce, být součástí

tohoto týmu a jedinečné události a atmosféry, je mnohdy důležitější, než problémy a nespokojenost s konkrétní prací.

V této souvislosti se hoří i o „vyhoření“ dobrovolníků, kde se jako nejčastější důvody uvádí:

- intenzivní časová a energetická angažovanost,
- přehnané pracovní zatížení; nedostatečný počet dobrovolníků,
- napětí mezi dobrovolníky, zaměstnanci a ostatními členy organizačního týmu,
- otevřená veřejná kontrola,
- neefektivní vedení,
- absence hmotné odměny,
- nejistota ohledně přijetí dobrovolníka a jeho role,
- nudná nebo nenaplňující práce,
- skutečnost, že ne vždy jsou za svojí odvedenou prací pochváleni, ať už právem nebo neprávem.

### **Preferovaný způsob komunikace ze strany dobrovolníků jako specifický faktor jejich motivace**

Jak již bylo uvedeno, dobrovolníci hledají naplnění slíbené spolupráce („psychological contract“) od samého počátku, a to nejen v období zapojení dobrovolníků během akce. Na začátku je spolupráce založena z velké části na důvěře, a tato očekávání musí být plněna. V době přípravy akce, což může být třeba i období v délce jednoho roku, je třeba s přihlášenými dobrovolníky především dobře komunikovat.

Organizátor by si měl jasně uvědomit, že dobrovolníci se na velké sportovní akce, kde třeba stráví 10 a více dnů, hlásí

např. i rok a více před samotnou akcí. Musí si zařídit svůj čas, mnohdy si musí vzít dovolenou, zajistit dopravu a ubytování a jedna z mála věcí, kterou organizátor může aktivně v době mezi přihlášením a akcí samotnou dělat, je pravidelná a správná komunikace. A to jak komunikace s dobrovolníky samotnými, tak i komunikace celé sportovní události a vytváření příznivé atmosféry okolo soutěže samotné.

Proces registrace dobrovolníků u velkých sportovních svazů probíhá v několika základních krocích:

1. základní stanovení potřebného počtu dobrovolníků a předpokládané pozice pro jejich zapojení, vytvoření základního dotazníku pro dobrovolníky,
2. prezentace akce a základní informace určené dobrovolníkům, zahájení náboru dobrovolníků,
3. komunikace s přihlášenými dobrovolníky, upřesňování informací pro dobrovolníky na základě aktualizace informací v rámci přípravného procesu,
4. finalizace pozic, délky směn, požadavků na kompetence zapojených dobrovolníků, smluvního vztahu a benefitů pro dobrovolníky a realizace procesu konkrétního zapojení každého dobrovolníka.

### **Projekt Olympijských festivalů a Olympijských parků 2014 – 2018**

Projekt Olympijských festivalů (dříve Olympijských parků) byl poprvé realizován v roce 2014 v době Olympijských her v Soči. Olympijský park byl v Praze na Letné a navazoval na úspěch Českého domu během Olympijských her v Londýně. V roce 2016 byl realizován na 4 místech v České republice. Hlavní byl v Lipně nad Vltavou, další 3 pak v jednotném konceptu v Ostravě, Pardubicích a Plzni. Během dalších Olympijských her proběhl, již pod

názvem Olympijský festival v Brně a Ostravě a v roce 2021, z důvodu posunutí Olympijských her v Tokiu díky pandemií nemoci Covid-19, proběhl pod názvem Olympijský festival 2020 v Brně a Praze.

Olympijské festivaly jsou unikátní sportovní akcí v České republice. Jednak svojí délkou 17 dnů, spojením s nejsledovanější sportovní událostí, kterou jsou Olympijské hry, možností vyzkoušet si zdarma desítky sportů, potkat se se současnými sportovci i sportovními legendami. Projekt je podpořený účastí stovek dobrovolníků, jak v rámci spolupráce s organizátorem akce, Českým olympijským výborem, tak v rámci zapojení jednotlivých sportovních svazů a oddílů.

Propojení Olympijských festivalů s Olympijskými hrami je pro dobrovolnickou účast velmi důležité. Výzkum preferencí dobrovolníků v komunikaci před akcí a během akce byl součástí dotazníkového šetření, jehož jedna část byla zaměřena na motivaci dobrovolníků k účasti podle validované „Olympic Volunteer Motivation Scale (OVMS)“, která obsahovala 24 možných motivací. Respondenti odpovídali na pětibodové Likertově škále (čím vyšší počet bodů, tím pozitivnější postoj k danému způsobu motivace). Pět nejdůležitějších faktorů motivace k účasti bylo:

1. Získat vzpomínky, které mi vydrží celý život (4,60)
2. Být součástí olympijského dění (4,43)
3. Poznávat nové lidi a získávat nové přátele (4,38)
4. Pomáhat ostatní a komunitě (4,27)
5. Zúčastnit se akce spojené s Olympiádou (4,24)

Mezi pěti nejdůležitějšími zdroji motivace k účasti jsou dva, které jsou přímo ve spojení s Olympijskými hrami.

## **Analýza preferovaného způsobu komunikace pro udržení motivace z pohledu dobrovolníků Olympijských parků/festivalů**

### **Metodika výzkumného šetření**

Cílová skupina výzkumu se skládala z dobrovolníků, kteří se zúčastnili projektů Olympijských parků 2014 a 2016 nebo Olympijských festivalů 2018, případně byli přihlášení na Olympijský festival v roce 2020.

Dobrovolníci byli osloveni prostřednictvím e-mailingu, kde byl zaslán odkaz na on-line dotazník a také prostřednictvím skupin na Facebooku. Tyto skupiny byly vytvořeny k jednotlivým projektům a byli do nich přidáváni pouze přihlášení dobrovolníci. Zde vždy probíhala komunikace v době před realizací i během akce a po skončení tyto skupiny dále slouží ke komunikaci dalších dobrovolnických projektů.

Celkový počet návštěv na stránce, kde byl dotazník k dispozici, byl 823, z toho počet dokončených dotazníků je 370, počet nedokončených 187 a počet zobrazení je 266. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku je 45 %. Všechny 100 % návštěv přišlo z přímého odkazu, který byl zaslán e-mailem, nebo byl k dispozici ve FB skupině.

Čas vyplňování dotazníku byl nejvíce 5 – 10 minut (50,8 %) a 10 – 30 minut (35,1 %). Pouze 5,7 % respondentů strávilo vyplněním kratší dobu.

Celkový počet respondentů tedy byl 370.

### **CÍL A OBSAH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat preferované způsoby komunikace před akcí a během akce. Jak již bylo uvedeno, komunikace s dobrovolníky je velmi důležitou částí práce organizačního výboru, nebo týmu managementu

dobrovolníků, která bývá často podceňována.

Jedním ze specifíků dobrovolnictví na velké sportovní akci je to, že motivace účastnit se velké sportovní akce, být součástí tohoto týmu a jedinečné události a atmosféry je mnohdy důležitější, než problémy a nespokojenost s konkrétní prací. V tomto případě se ale celková atmosféra mezi dobrovolníky a v celém týmu se tím výrazně zhoršuje, stejně tak i atmosféra a pozitivní vnímání práce dobrovolníků ve městě, regionu, státu, prostě v celé komunitě, kterou daná akce zasahuje.

V rámci komunikace je třeba také pracovat na vytvoření příznivého obrazu zapojení dobrovolníků do akce. Je třeba vytvořit pozitivní obraz akce v daném městě, regionu, zemi, zajistit příznivé přijetí obyvateli daného místa a tím pomoci lepšímu náboru dobrovolníků. Vždy je velká část dobrovolníků z daného města nebo regionu a tím, že budou moci být hrdí na to, že dobrovolníky budou a jsou, se podpoří jejich zájem. Na tom, aby byli hrdí na účast i po skončení akce, je třeba pracovat po celou dobu akce.“ (Mirovský, 2019)

## **VÝSLEDKY ŠETŘENÍ**

### **Hodnocení komunikace před akcí**

Respondenti měli možnost ohodnotit tyto možnosti komunikace před akcí: e-mailing, webová stránka, pohovory se zájemci, mobilní aplikace pro dobrovolnický tým, setkání přihlášených dobrovolníků, on-line setkávání, WhatsApp skupina, Facebook, Instagram, Twitter.

Výběr možností způsobu komunikace byl na základě vlastní zkušenosti a rozhovorů s koordinátory velkých sportovních akcí v ČR, dobrovolníci odpovídali prostřednictvím

5 bodové Likertovy škály, otázka byla povinná. Jako nepovinná otázka byla

vedena otázka, zda respondenty napadá nějaký další způsob komunikace před akcí. Výsledky jsou uvedeny v tab. č. 1

Tab. 1 Komunikace před akcí

<b>CELKOVĚ</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
velmi důležité	243	189	143	129	114	88	80	92	51	38	14
spíše důležité	105	129	154	138	126	137	129	109	115	67	26
neutrální	14	29	48	71	70	67	112	77	102	101	87
spíše nedůležité	4	6	17	20	17	28	25	36	48	56	76
velmi nedůležité	0	8	5	7	8	22	11	21	18	58	102
<b>Součet</b>	<b>366</b>	<b>361</b>	<b>367</b>	<b>365</b>	<b>335</b>	<b>342</b>	<b>357</b>	<b>335</b>	<b>334</b>	<b>320</b>	<b>305</b>
	4,6	4,34	4,13	3,99	3,96	3,7	3,68	3,64	3,4	2,91	2,26
	e-mailing	Facebook skupina	webové stránky	setkání přihlášených dobrovolníků	mobilní aplikace pro dobrovolnický tým	Messenger	pohovory se zájemci	WhatsApp skupina	on-line setkávání	Instagram	Twitter

Zdroj vlastní

Jako další možné způsoby komunikace respondenti mj. uvedli: osobní setkání; sms zprávy; telefonický rozhovor.

### Hodnocení komunikace během akce

Respondenti měli možnost ohodnotit tyto možnosti komunikace během akce: telefon (horká linka), ranní porady/porady při zahájení směny, osobní komunikace s koordinátorem, webové stránky, e-mailing, mobilní aplikace pro dobrovolnický tým, WhatsApp skupina, Facebook, Instagram, Twitter.

Výběr možností způsobu komunikace byl na základě vlastní zkušenosti a rozhovorů s koordinátory velkých sportovních akcí v ČR, dobrovolníci odpovídali prostřednictvím 5ti bodové Likertovy škály, otázka byla povinná. Jako nepovinná otázka byla uvedena otázka, zda respondenty napadá nějaký další způsob komunikace během akce. Výsledky jsou uvedeny v tab. č. 2.



Tab. č. 2 Komunikace během akce

<b>CELKOVĚ</b>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>velmi důležité</b>	251	255	222	170	104	111	104	71	59	29	14
<b>spíše důležité</b>	101	91	129	116	131	108	125	117	100	55	27
<b>neutrální</b>	12	13	11	44	72	57	59	80	88	102	88
<b>spíše nedůležité</b>	2	4	3	15	6	24	24	65	71	60	65
<b>velmi nedůležité</b>	0	3	1	12	13	26	24	27	34	65	108
<b>Součet</b>	<b>366</b>	<b>366</b>	<b>366</b>	<b>357</b>	<b>326</b>	<b>326</b>	<b>336</b>	<b>360</b>	<b>352</b>	<b>311</b>	<b>302</b>
	4,64	4,61	4,55	4,17	3,94	3,78	3,78	3,39	3,22	2,75	2,25
	osobní komunikace s koordinátorem	telefon (horká linka)	ranní porady / porady při zahájení směny	Facebook skupina	mobilní aplikace pro dobrovolnický tým	WhatsApp skupina	Messenger	e-mailing	webové stránky	Instagram	Twitter

Zdroj vlastní

### Shrnutí výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že dobrovolníci na velké sportovní akci preferují elektronickou komunikaci před zahájením akce a během akce pak jednoznačně osobní komunikaci.

Před zahájením akce je nejvíce preferovaným komunikačním kanálem mailing (4,6) před FB skupinou (4,34) a webem (4,13). Při přípravě sportovní akce je e-mailing jedním z možných komunikačních kanálů, kdy je možné zaslat cíleně konkrétní informaci jednomu dobrovolníkovi, nebo třeba skupině dobrovolníků se stejným zájmem, případně všem dobrovolníkům najednou. Organizátor ale nemá možnost získat přesnou zpětnou vazbu o přečtení a pochopení sdělení, pokud tak dobrovolník cíleně neučiní. Skupina na FB je obvykle vytvářena jako

hlavní komunikační kanál pro dobrovolníky, kteří se již přihlásili např. přes webový formulář. Tyto skupiny jsou obvykle vytvářeny jako uzavřené, kam se dobrovolníci přihlásí na základě pokynu na konci přihlášky (nebo jako součást odpovědi) a koordinátor je pro zapojení do skupiny musí schválit. Tím se zaručí, že informace poskytnuté do skupiny na FB se dostanou právě těm dobrovolníkům, kteří projeví více než zájem o akci, tedy vyplnili dotazník. Ale ani tady není vždy jasná zpětná vazba, kolik dobrovolníků si zprávu přečetlo, na druhou stranu v této skupině může probíhat komunikace mezi organizátory/koordinátory dobrovolníků a dobrovolníky. Výsledek dotazování ukazuje, že i tento, ne zcela adresný způsob komunikace je dobrovolníky preferován. Webové stránky slouží k neadresné

komunikaci s dobrovolníky a využívají se především pro přípravu základních informací pro dobrovolníky, ale z výsledků vyplývá, že je dobrovolníci využívají a preferují. Na základě těchto výsledků se ukazuje, že dobrovolníci preferují i využití těchto ne zcela adresných informačních kanálů.

V průběhu akce již dobrovolníci jednoznačně preferují osobní kontakt a předávání informací. Nejvíce preferují osobní komunikaci (4,64), následovanou využitím telefonu (hot line pro dobrovolníky, 4,61) a ranní porady, resp. porady při zahájení směny (4,55). Navíc, při možnosti doplnění dalších způsobů komunikace se nejčastěji objevuje varianta komunikace přes nástěnku.

Výsledek tohoto dotazování ukazuje na nutnost osobní komunikace během akce, kde už se další způsoby komunikace, např. přes sociální sítě a web dostávají do pozadí. Tento výsledek ukazuje na potřebu dobrého týmu koordinátorů dobrovolníků, kteří jsou nejen schopní s dobrovolníky komunikovat, ale mají i časovou kapacitu na tuto komunikaci. Při mnoha akcích se podceňuje velikost týmu koordinátorů a ti mnohdy pak nemají čas a kapacitu a mnohdy i sílu stále a každý den mluvit s dobrovolníky. A přesně tento způsob komunikace je dobrovolníky preferován.

Jako nejméně preferované způsoby komunikace, a to jak před akcí, tak během akce, se z pohledu dobrovolníků ukazuje Instagram (2,91, resp. 2,75) a Twitter (2,26, resp. 2,25). Dobrovolníci nepovažují tento způsob komunikace za důležitý a patrně bude sloužit k jinému účelu, než je komunikace před akcí a během akce.

Rozdílné preference komunikace před akcí a během akcí ukazují na potřebu přípravy dobrého komunikačního plánu, který způsoby komunikace při zahájení akce změní

z elektronické komunikace před zahájením na osobní komunikaci během akce.

Současně ukazují na důležitost komunikace z pohledu dobrovolníka, protože průměr všech způsobů komunikace z výjimkou Instagramu a Twitteru se pohybuje nad průměrem 3,2.

## **ZÁVĚR**

Výsledky dotazování ukázaly potřebu dobré komunikace s dobrovolníky na velké sportovní akci, a to už v období prvního oslovení dobrovolníků ke spolupráci za využití všech dostupných komunikačních kanálů.

Nejdůležitější je komunikace v době, kdy se pro většinu dobrovolníků „nic neděje“, tedy v době mezi přihlášením k účasti a akcí samotnou, což může být období dlouhé i několik měsíců. Přípravy na akci obvykle probíhají velmi intenzivně, ale organizátoři mnohdy zapomínají na skupinu lidí (dobrovolníků), kteří se rádi zapojí a kteří současně chtějí být s akcí samotnou v kontaktu. V tomto období je primárním informačním kanálem elektronická komunikace, ať už adresná, nebo obecná.

Členové organizačních týmů by si měli připravit plán komunikace, kde bude specifikováno, kdy a co bude dobrovolníkům komunikováno v rámci příprav akce.

Obecná komunikace slouží k dalšímu náboru dobrovolníků a jedná se pravidelné aktualizace webových stránek, využití reklamního prostoru podle možností organizátora (jak finančních, tak i v rámci partnerské mediální spolupráce), rozhovorů v médiích a podobně. Zde je třeba komunikovat nábor dobrovolníkům, upozorňovat na benefity, které akce přináší, postupný nárůst počtu dobrovolníků apod. Pro tuto obecnou komunikaci lze využít sociálních sítí, kam se dají umístit fotografie z jiných akcí, fotografie z přípravy

akce apod. Také se s výhodou dají využít např. vzkazy sportovců, kteří se akce zúčastní, kteří dobrovolníky pozdraví, poděkují za zájem a připomenou, že bez dobrovolníků se žádná velká akce neobejde. Výhodou těchto videí a vzkazů je možnost sdílení (nejen) v rámci dobrovolnické komunity a tyto materiály mají dost často veliký dosah.

Komunikaci v rámci FB skupiny, kde jsou pouze přihlášení dobrovolníci, doporučujeme udržovat průběžný kontakt s informacemi „ze zákulisí“, které by jinak dobrovolníci nezískali. Například uveřejněním fotografií připravovaného oblečení dobrovolníků, různými anketami ohledně stravování, rozdělení na pozice apod., fotografiemi z příprav. Zde je možné s dobrovolníky diskutovat, dát jim prostor pro otázky a vyjádření a tím je stále udržovat v kontaktu. Může zde také probíhat představení pozic, které budou dobrovolníci vykonávat a třeba i základní rozdělení na tyto pozice. Platí ale, že by žádný komentář, žádný dotaz neměl zůstat bez odpovědi nebo bez reakce.

Na komunikaci e-mailem, případně telefonicky obvykle přecházíme ve chvíli, kdy známe popis pozic, požadavky na kompetence a kdy takto komunikujeme s již menšími skupinami dobrovolníků.

Během akce je třeba dobrovolníkům připravit zázemí, kde se budou scházet, kde vždy najdou někoho kompetentního k odpovědi na jejich dotazy, kde budou ráno (nebo na začátku směny) podrobně informováni o dalších činnostech.

Jednoznačně se ukázala preference osobního kontaktu s dobrovolníky, včetně telefonního čísla (dobrovolnické hot line), kam mohou v případě potřeby jak v době směny, tak i mimo ní zavolat.

S tím souvisí i třeba komentář dobrovolníků o využití nástěnky pro

informování, což je další z možného způsobu komunikace. Zázemí dobrovolníků by mělo být také místem, kde se dobrovolníci setkávají mezi sebou, navazují nová přátelství. Management dobrovolníků může připravovat různé testy, soutěže a další akce, které podpoří potřebnou náladu dobrovolníků a lepší spolupráci. Velmi dobře se osvědčují i návštěvy známých sportovců, se kterými by se třeba jinak dobrovolníci nepotkali. Pokud je možné tuto aktivitu připravit, je třeba skvělé, když na konci směny přijde za dobrovolníky nějaký host, nejlépe sportovec, oni se s ním nebo s ní mohou vyfotit, podepíše se jim, odpoví na otázky.

Management dobrovolníků na velké sportovní akci by si měl jasně uvědomit, že čas věnovaný informování dobrovolníků a komunikaci s nimi, se vrátí ve spokojenosti dobrovolníků v tím i v lepší spolupráci.

## LITERATURA

FRIČ, Pavol, Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, 2010, ISBN 978-80-903696-8-9.

HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; PILÁT, M. a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. Ostrava: ACCENDO. 2018

MIROVSKÝ, Tomáš. *Management dobrovolníků na sportovních akcích a náklady na jejich zapojení*. Praha, 2018, 67 s. Závěrečná práce MBA studia. Vysoká škola tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r. o. Vedoucí práce doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

MIROVSKÝ, Tomáš. *Motivace dobrovolníků na velkých sportovních akcích*. Brno, 2019. Semestrální práce. MUNI. Vedoucí práce doc. RNDr. Jiří Zháněl, Dr.

RALSTON, Rita, Paul DOWNWARD a Les LUMSDON. The expectations of volunteers prior to the XVII commonwealth games, 2002: a qualitative study. *Event Management* [online]. 2004, October 2016, **9**(1), 13-26 [cit. 2019-09-25]. ISSN 1525-9951. DOI: 10.3727/1525995042781084.

Dostupné z:

<http://www.ingentaconnect.com/content/10.3727/1525995042781084>

SIMS, Alexandra. Rio 2016: *Thousands of Olympic volunteers quit over 'long hours and lack of food'* [online]. 17 August 2016 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/sport/olympics/rio-2016-thousands-of-olympic-volunteers-quit-over-long-hours-and-lack-of-food-a7194776.html>

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing. 2018. ISBN 978-80-271-0470-3.

VLACH, František. Analyse of the project results in the Czech Prison Service Staff. In: KREJČÍ, Milada, Ludmila VACEK a kolektiv. *Public Awareness about the importance of Wellness for Human Life*. Prague: Prague: College of Physical Education and Sport Palestra, Ltd. 2019. pp. 85-98. ISBN 978-80-87723-52-4.

#### KONTAKT

Tomáš Mirovský

Fakulta sportovních studií MU, Brno

[mirovsky@palestra.cz](mailto:mirovsky@palestra.cz)