

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
Fakulta riadenia
a informatiky

Fakulta riadenia a informatiky

Analýza vybraných manažérskych aktivít športového podujatia

Analysis of Selected Managerial Activities of a Sports Event

Bakalárska práca

TIMOTEJ KOLEŇ

Študijný program: Manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Žilinská univerzita v Žiline,

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Roman Adámik, PhD.

Žilina 2024

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE, FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY.

ZADANIE TÉMY BAKALÁRSKEJ PRÁCE.

Študijný program: Manažment

Meno a priezvisko

Timotej Koleň

Osobné číslo

561171

Názov práce v slovenskom aj anglickom jazyku

Analýza vybraných manažérskych aktivít športového podujatia

Analysis of a sports event's selected managerial activities

Zadanie úlohy, ciele, pokyny pre vypracovanie

(Ak je málo miesta, použite opačnú stranu)

Cieľ bakalárskej práce:

Na základe analýzy teoretických poznatkov a súčasného stavu skúmanej problematiky v oblasti športového manažmentu a analýzy vybraného športového podujatia identifikovať manažérske aktivity s priestorom pre zlepšenie. Následne navrhnúť odporúčania pre ich riadenie.

Obsah:

Rámcová osnova:

1. Analýza teoretických východísk v oblasti športového manažmentu so zameraním na manažment a marketing športového podujatia.
2. Metodológia bakalárskej práce.
3. Analýza relevantných prvkov externého prostredia v súvislosti so skúmanou problematikou.
4. Analýza vybraných manažérskych a marketingových aktivít športového podujatia na základe aplikácie vhodných metód.
5. Návrh odporúčaní pre manažérske a marketingové aktivity s identifikovaným priestorom pre zlepšenie.
6. Ekonomické a mimoekonomické vyhodnotenie návrhu a identifikácia prínosov práce.

Pokyny pre vypracovanie:

- a) Prezentovať poznatky svetových i domácich autorov v oblasti manažmentu a marketingu športových podujatí, vrátane vlastných stanovísk študenta v tejto oblasti.
- b) Analyzovať relevantné prvky externého prostredia so zameraním na súčasný stav v skúmanej oblasti.
- c) Analyzovať vybrané manažérske a marketingové aktivity športového podujatia.
- d) Navrhnuť odporúčania vedúce k vhodným úpravám riadenia vybraného športového podujatia.
- e) Vyhodnotiť finančné a nefinančné nároky navrhovaného riešenia, jeho prínos a potenciálne riziká.

Meno a pracovisko vedúceho BP: Ing. Roman Adámik, PhD., KMNT, ŽU

Meno a pracovisko tutora BP:

garant štud. programu
(dátum a podpis)

Zadanie zaregistrované dňa 31. 10. 2024 pod číslom 2997/2024 podpis _____

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne prehlasujem, že túto bakalársku prácu som vypracoval samostatne, pod odborným vedením vedúceho práce. Pri jej tvorbe som vychádzal z vlastných poznatkov nadobudnutých počas štúdia, ako aj z odbornej literatúry, ktorá je úplne uvedená v zozname použitej literatúry.

Zároveň potvrdzujem, že všetky grafické prvky a informácie bez uvedeného zdroja sú mojím vlastným výstupom alebo pochádzajú z interných materiálov organizácie.

Žilina 28.04.2025

.....

Timotej Koleň

POĎAKOVANIE

V prvom rade by som rád vyjadril poďakovanie svojmu školiteľovi **Ing. Romanovi Adámikovi, PhD.** za odborné vedenie, podporu a cenné rady, ktoré mi poskytol počas vypracovania tejto bakalárskej práce. Jeho prístup a skúsenosti mi výrazne pomohli pri smerovaní výskumu aj samotnej realizácii návrhov.

PodĎakovanie patrí aj **Slovenskému futbalovému zväzu (SFZ)**, ktorý mi poskytol cenné informácie a postrehy týkajúce sa organizácie Majstrovstiev Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025, ako aj ochotu spolupracovať na konzultáciách k návrhovej časti práce.

Ďalej ďakujem **všetkým respondentom dotazníkového prieskumu**, ktorí si našli čas a svojimi odpoveďami prispeli k získaniu dôležitých údajov pre analytickú časť.

V neposlednom rade ďakujem aj **všetkým pedagógom Fakulty riadenia a informatiky**, ktorí mi počas štúdia odovzdali množstvo cenných poznatkov, bez ktorých by táto práca nemohla vzniknúť.

ABSTRAKT

KOLEŇ, Timotej: Analýza vybraných manažérskych aktivít športového podujatia. [bakalárska práca]. – Žilinská univerzita. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Vedúci práce: Ing. Roman Adámik, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár. Študijný program: manažment. Žilina. 2025. 99 s.

Bakalárska práca sa zameriava na analýzu manažérskych aktivít a práce s dobrovoľníkmi pri organizácii športového podujatia – Majstrovstiev Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025 na Slovensku. Cieľom práce je identifikovať oblasti s potenciálom na zlepšenie v rámci riadenia dobrovoľníkov a navrhnúť konkrétne opatrenia, ktoré by mohli zvýšiť efektivitu ich zapojenia a spokojnosť. Metodologicky sa práca opiera o teoretické poznatky, rozhovor s manažérkou dobrovoľníkov a dotazníkový prieskum s 502 respondentmi. Výsledky prieskumu poukazujú na kľúčové faktory ovplyvňujúce motiváciu a angažovanosť dobrovoľníkov, ako aj na účinnosť komunikačnej kampane. Prínosom práce je syntéza teórie a praxe, ktorá poskytuje organizátorom cenné odporúčania pre efektívnejší manažment dobrovoľníkov.

Táto bakalárska práca predstavuje komplexný pohľad na riadenie dobrovoľníkov v športe a zároveň poukazuje na dôležitosť marketingovej komunikácie pri ich získavaní a udržaní.

Kľúčové slová: športový manažment, športové podujatia, športové dobrovoľníctvo, marketingová komunikácia

ABSTRACT

KOLEŇ, Timotej: Analysis of Selected Managerial Activities of a Sports Event. [bachelor thesis]. – University of Žilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories. – Supervisor: Ing. Roman Adámik, PhD. Qualification level: Bachelor. Study program: Management. Žilina. 2025. 99 p.

The bachelor thesis focuses on the analysis of managerial activities and volunteer management in the context of the UEFA European Under-21 Football Championship 2025 held in Slovakia. The aim of the thesis is to identify areas with potential for improvement in volunteer coordination and to propose concrete measures to enhance their engagement and satisfaction. The methodology combines theoretical background, an interview with the volunteer manager, and a questionnaire survey answered by 502 respondents. The research results highlight key factors influencing volunteer motivation and engagement, as well as the effectiveness of the communication campaign. The thesis provides a synthesis of theory and practice, offering valuable recommendations to event organizers for more efficient volunteer management.

This bachelor thesis presents a comprehensive view of volunteer coordination in sports and emphasizes the importance of marketing communication in attracting and retaining volunteers.

Keywords: sports management, sports events, sports volunteering, marketing communication

OBSAH

ÚVOD	11
1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK	12
1.1 Manažment športových podujatí	12
1.1.1 Manažment podujatí	12
1.1.2 Športové podujatia.....	12
1.1.3 Manažérske a marketingové aktivity pri športových podujatiach.....	13
1.2 Dobrovoľníctvo v športe	16
1.2.1 Poznanie dobrovoľníkov	17
1.2.2 Oslovovanie dobrovoľníkov.....	17
1.2.3 Riadenie dobrovoľníkov.....	18
1.2.4 Motivácia dobrovoľníkov.....	18
1.2.5 Výhody a nevýhody dobrovoľníctva.....	19
1.3 Zhrnutie analýzy teoretických východísk a vlastný názor	20
2 METODOLÓGIA	21
2.1 Postup práce	21
2.2 Výskumné metódy.....	22
2.2.1 Rozhovor	22
2.2.2 Dotazníkový prieskum	23
2.2.3 Ďalšie použité metódy	25
3 SITUAČNÁ ANALÝZA	27
3.1 Športové dobrovoľníctvo a jeho význam vo svete	27
3.1.1 Dobrovoľnícke programy svetových organizácií	27
3.1.2 Význam dobrovoľníctva zobrazený v štatistikách	29
3.2 Športové dobrovoľníctvo na Slovensku	34
3.3 Prípadové štúdie	36
3.3.1 Majstrovstvá sveta vo futbale – Katar 2022	36
3.3.2 Letné olympijské hry – Paríž 2024	37
3.3.3 UEFA EURO 2020	39
3.3.4 Porovnanie analyzovaných podujatí.....	39
3.4 Zhrnutie situačnej analýzy a vlastný názor	41
4 ANALÝZA MAJSTROVSTIEV EURÓPY DO 21 ROKOV 2025 NA SLOVENSKU ..	43
4.1 Charakteristika podujatia.....	43
4.2 Úlohy dobrovoľníkov a práca s nimi.....	44
4.3 Komunikačná kampaň zameraná na získavanie dobrovoľníkov	46
4.4 Analýza faktorov ovplyvňujúcich potenciálnych dobrovoľníkov.....	52

4.4.1	Vzťah respondentov ku športovému dobrovoľníctvu	52
4.4.2	Dosah komunikačnej kampane ME U21 2025	57
4.5	Zhrnutie analýzy Majstrovstiev Európy U21 2025 na Slovensku a vlastný názor ..	59
5	NÁVRHOVÁ ČASŤ	61
5.1	Východiská pre návrhovú časť	61
5.2	Definovanie problému, cieľov a úloh.....	62
5.2.1	Definovanie problému.....	62
5.2.2	Definovanie hlavného cieľu a čiastkových cieľov	62
5.2.3	Definovanie úloh	63
5.3	Návrhy	64
5.3.1	Obohatenie súboru benefitov o benefity reagujúce na definovaný problém.....	64
5.3.2	Rozšírenie komunikačnej kampane do miest mimo konania podujatia	65
5.4	Zhrnutie odporúčaných návrhov a vlastný názor	68
6	EKONOMICKÉ A MIMO EKONOMICKÉ VYHODNOTENIE NÁVRHOV A PRÍNOSY PRÁCE	69
6.1	Finančné vyhodnotenie návrhov	69
6.1.1	Náklady spojené s benefitmi	69
6.1.2	Náklady spojené s optimalizáciou komunikačnej kampane.....	70
6.1.3	Zhrnutie finančného vyhodnotenia návrhov	71
6.2	Časové vyhodnotenie návrhov	72
6.3	Vyhodnotenie rizík návrhov	73
6.4	Mimoekonomické prínosy návrhov	75
6.5	Verifikácia návrhov	75
6.5.1	Spôsoby merania	76
6.5.2	Overenie zainteresovanými stranami	77
6.6	Manažérske odporúčania.....	78
6.7	Prínosy.....	79
6.8	Zhrnutie ekonomického a mimoekonomického vyhodnotenia návrhov a prínosov práce a vlastný názor	80
	ZÁVER.....	82

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1.1 Faktory ovplyvňujúce motiváciu dobrovoľníkov	18
Obrázok 2.1 Postup práce.....	21
Obrázok 2.2 Miera chyby výberovej vzorky zo základného súboru.....	24
Obrázok 2.3 Spolupracujúci influencer.....	25
Obrázok 3.1 Tréningové programy športového dobrovoľníctva.....	29
Obrázok 3.2 Pomer dobrovoľníkov a plateného personálu na športových podujatiach.....	30
Obrázok 3.3 Percentuálne rozdelenie organizácii podľa počtu platených zamestnancov.....	31
Obrázok 3.4 Pomer žien a mužov medzi dobrovoľníkmi na športových podujatiach	31
Obrázok 3.5 Vekové rozdelenie dobrovoľníkov na športových podujatiach	32
Obrázok 3.6 Najčastejšie problémy s udržaním dobrovoľníkov v športových organizáciách .	33
Obrázok 3.7 Najčastejšie spôsoby udržania dobrovoľníkov podľa športových organizácií	33
Obrázok 3.8 Pomer zapájania dobrovoľníkov na Slovensku oproti iným krajinám	34
Obrázok 3.9 Veková štruktúra dobrovoľníkov na MS v Katare.....	37
Obrázok 4.1 Informačný systém od SFZ pre dobrovoľníkov	46
Obrázok 4.2 Komunikačná kampaň na Webstránke.....	48
Obrázok 4.3 Komunikačná kampaň na Facebooku č. 1	48
Obrázok 4.4 Komunikačná kampaň na Facebooku č. 2	49
Obrázok 4.5 Komunikačná kampaň na Instagrame.....	49
Obrázok 4.6 Komunikačná kampaň zameraná na maďarskú komunitu	50
Obrázok 4.7 Komunikačná kampaň: Plagáty na stanici v Žiline	51
Obrázok 4.8 Komunikačná kampaň: Citylight na zastávke	51
Obrázok 4.9 Vekové rozdelenie respondentov	52
Obrázok 4.10 Porovnanie záujmu o dobrovoľníctvo so športovým dobrovoľníctvom	53
Obrázok 4.11 Význam faktorov motivujúcich ľudí ku športovému dobrovoľníctvu.....	56
Obrázok 4.12 Význam benefitov ponúkaných dobrovoľníkom na ME U21 2025	57
Obrázok 4.13 Pomer respondentov, ktorí sa stretli/nestretli s komunikačnou kampaňou	58
Obrázok 4.14 Počet respondentov, oslovených komunikačnými kanálmi	59
Obrázok 5.1 Návrh vizuálu komunikačnej kampane: Nový súbor benefitov	66
Obrázok 5.2 Návrh vizuálu komunikačnej kampane: Plagát	67
Obrázok 6.1 Ganttov diagram pre uskutočnenie návrhov	73
Obrázok 6.2 Fotografia osobného rozhovoru s bývalým štátnym tajomníkom	78

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1.1 Manažment podujatí.....	12
Tabuľka 1.2 Športové podujatia	13
Tabuľka 1.3 Manažérske aktivity pri športových podujatiach	14
Tabuľka 1.4 Marketingové aktivity pri športových podujatiach	15
Tabuľka 1.5 Dobrovoľníctvo.....	16
Tabuľka 1.6 Výhody a nevýhody dobrovoľníctva	19
Tabuľka 3.1 Počet dobrovoľníkov na olympijských hrách	27
Tabuľka 3.2 Najčastejšie oblasti dobrovoľníctva.....	35
Tabuľka 3.3 Porovnanie jednotlivých športových podujatí	40
Tabuľka 4.1 Porovnanie vzťahu ku športovému dobrovoľníctvu a vekových skupín	54
Tabuľka 4.2 Porovnanie vzťahu ku športovému dobrovoľníctvu a vzťahu ku športu	54
Tabuľka 6.1 Finančné vyhodnotenie návrhov	71
Tabuľka 6.2 Zodpovednosti, riziká a hrozby návrhov	74

ZOZNAM SKRATIEK

Skratka	Anglický význam	Slovenský význam
SFZ	Slovak football association	Slovenský futbalový zväz
UEFA	Union of European football associations	Únia futbalových asociácií
ME U-21	European Under 21 Championship	Majstrovstvá Európy hráčov do 21 rokov
FIFA	International Federation of Association Football	Medzinárodná futbalová federácia
IS	Information system	Informačný systém
ISSF	Information system of Slovak football	Informačný systém Slovenského futbalu
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound	Špecifický, Merateľný, Dosiahnuteľný, Realistický, Časovo ohraničený
QR	Quick response	Rýchla odpoveď
IT	Information technology	Informačné technológie
V4V	Volunteers for volunteers	Dobrovoľníci pre dobrovoľníkov
BOZP	Occupational Safety and Health Protection	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
OPP	Fire protection	Ochrana pred požiarimi
PR	Public relations	Vzťahy s verejnosťou
LOH	Summer Olympic games	Letné Olympijské hry
EURO	UEFA European Football Championship	Majstrovstvá Európy vo futbale
SMICEE	Sports Management in Central & Eastern Europe	Športový manažment v strednej a východnej Európe

ÚVOD

Športové podujatia predstavujú dôležitý prvok spoločenského života, ktorý spája ľudí bez ohľadu na vek, pohlavie či národnosť. Okrem samotnej športovej súťaže majú výrazný vplyv aj na rozvoj miestnej komunity, podporu cestovného ruchu, ako aj vytváranie pozitívneho imidžu regiónu či krajiny. Organizácia športového podujatia však nie je jednoduchý proces. Vyžaduje si precízne plánovanie, efektívny manažment, dôkladnú koordináciu a zapojenie množstva ľudí, medzi ktorými majú významné postavenie aj dobrovoľníci.

Dobrovoľníctvo v športe sa v poslednom polstoročí stalo jednou z kľúčových súčastí úspešnej realizácie športových podujatí, a to nielen na lokálnej, ale aj na medzinárodnej úrovni. Dobrovoľníci prispievajú svojím časom, skúsenosťami a motiváciou k tomu, aby podujatie prebiehalo hladko, bezpečne a s čo najvyššou mierou spokojnosti všetkých zainteresovaných strán. Zároveň ide o formu spoločenskej angažovanosti, ktorá môže jednotlivcom priniesť osobný rozvoj, nové zručnosti, nové sociálne väzby, či materiálne benefity.

Práca sa v prvej časti sústreďuje na teoretické východiská v oblasti manažmentu športových podujatí a dobrovoľníctva. Definuje základné pojmy, opisuje činnosti spojené s plánovaním, organizáciou a vyhodnotením športových akcií a podrobne analyzuje úlohu dobrovoľníkov a taktiež ich motivácie, výzvy alebo aj prínosy a obmedzenia tejto formy spolupráce.

V druhej kapitole je predstavená metodológia práce, čo je spôsob, akým boli získané dáta a ako bol vedený výskum. Opiera sa o kvalitatívny aj kvantitatívny prístup prostredníctvom rozhovoru s manažérkou dobrovoľníkov a dotazníkového prieskumu medzi verejnosťou. Zber a analýza údajov boli zamerané na zistenie motivácií, preferencií a bariér dobrovoľníkov, pričom pozornosť bola venovaná aj komunikačnej kampani analyzovaného podujatia.

Ďalšia časť ponúka situačnú analýzu dobrovoľníctva na medzinárodnej a národnej úrovni. Približuje skúsenosti z podujatí, ako napr. olympijské hry či iniciatívy FIFA a Erasmus+, ktoré ponúkajú systematické tréningové programy pre dobrovoľníkov. V tejto časti sú taktiež prezentované dôležité štatistické zistenia, ktoré poukazujú na potrebu profesionalizácie práce s dobrovoľníkmi.

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov a vlastného výskumu navrhnúť konkrétne odporúčania na zlepšenie manažmentu dobrovoľníkov pri organizácii Majstrovstiev Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025 na Slovensku. Analýze podujatia a faktorov ovplyvňujúcich dobrovoľníkov sa venuje štvrtá časť.

Záverečné časti práce obsahujú návrhy opatrení a ich hodnotenie z pohľadu realizovateľnosti, ekonomickej náročnosti a prínosu pre organizátorov aj samotných dobrovoľníkov. Výsledkom je komplexný pohľad na problematiku, ktorý môže byť užitočný nielen pre organizátorov ME U21 alebo ďalšie športové podujatia v budúcnosti, ale aj pre akademickú pôdu, ktorá sa môže inšpirovať manažérskymi odporúčaniami a posúvať manažérske teórie a prax na vyšší level.

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK

Táto kapitola je sústredená na identifikáciu základných princípov a teoretických východísk, ktoré sú kľúčové pre pochopenie manažmentu športových podujatí. Kapitola bližšie približuje pojem športové podujatie a ich manažment, taktiež opisuje dobrovoľníctvo pri týchto podujatiach, ako aj celkovo v športe a nakoniec sú tieto pojmy zhrnuté spolu s názormi autora.

1.1 Manažment športových podujatí

Manažment športových podujatí je možné chápať ako komplexný proces, ktorý v sebe zahŕňa množstvo činností, ako napríklad organizovanie, riadenie a kontrolu udalostí spojených so športom, ktoré vedú k splneniu stanovených cieľov organizácie organizujúcej športové podujatie. Dá sa teda chápať že ide o oblasť manažmentu, ktorá si vyžaduje špecifické zručnosti a znalosti, týkajúce sa **športových podujatí** a aj oblasti **manažmentu podujatí** ako takých.

1.1.1 Manažment podujatí

Na pochopenie toho, čo je to manažment športových podujatí je potrebné najprv pochopiť čo je manažment podujatí, vo všeobecnosti. Tabuľka 1.1 zobrazuje ako tento pojem chápu rôzni autori v rôznych rokoch, postupne od roku 2001 až po rok 2022.

Tabuľka 1.1 Manažment podujatí

Autor (rok)	Definícia
Goldblatt & Nelson (2001)	Funkcia vyžadujúca verejné zhromaždenie na účel oslavy, vzdelávania, marketingu a zjednotenia. Proces, ktorý zahŕňa výskum, návrh, plánovanie, koordináciu a hodnotenie udalostí.
Yeoman a kol. (2012)	Vývoj podujatia so štyrmi hlavnými fázami, ktorými sú rozhodovanie, detailné plánovanie, implementácia a hodnotenie, kde každá z fáz sa môže líšiť v závislosti od povahy a účelu podujatia.
Flood G. (2014)	Aplikácia projektového manažmentu na vytváranie a vývoj festivalov, podujatí a konferencií, ktorá v sebe zahŕňa štúdium značky, identifikáciu cieľového publika, plánovanie, logistiku a koordináciu technických aspektov ešte pred začiatkom podujatia.
Razaq a kol. (2017)	Manažment podujatí je schopnosť a kontrola procesu spojeného s účelom, ľuďmi a miestom.
Bladen a kol. (2022)	Organizácia a koordinácia činností a aktivít potrebných na dosiahnutie cieľov podujatia.

Manažment podujatí teda predstavuje interdisciplinárny proces, ktorý spája rôzny prvky z oblastí, ako projektové riadenie, logistika, marketing alebo komunikácia. Každá z uvedených definícií poukazuje na rôzne zo spomenutých prvkov, teda na rôzne pohľady na tento koncept. Na jednej strane je zdôrazňovaná organizácia a koordinácia činností potrebných na dosahovanie cieľov (Bladen a kol., 2022) a na druhej strane sa na manažment podujatí dá pozerieť ako na proces zahŕňajúci výskum, návrh, implementáciu a hodnotenie (Goldblatt & Nelson, 2001).

Spoločným menovateľom pohľadu všetkých autorov je potreba dôkladného plánovania, taktiež riadenia zdrojov a schopnosti reagovať na výzvy, ktoré vznikajú počas životného cyklu podujatí. Tento proces teda nie je len o technickom zvládnutí jednotlivých krokov, ale aj o umení vytvárania jedinečného zážitku pre všetkých zainteresovaných.

1.1.2 Športové podujatia

Ďalším kľúčovým pojmom, ktorý je potrebné pochopiť pre zvládnutie problematiky manažmentu športových podujatí je športové podujatie samo o sebe. Preto podobne

ako v predošlej podkapitole sú v Tabuľke 1.2 chronologicky rozpísané pohľady rôznych autorov v rôznych obdobiach, ktorí sa zaoberali týmto pojmom.

Tabuľka 1.2 Športové podujatia

Autor (rok)	Definícia
Masterman (2009)	Forma súťaže zahŕňajúcu fyzickú zdatnosť, ktorá je naplánovaná a organizovaná po celom svete pre mužov aj ženy, pre tých, ktorí sú aj nie sú zdravotne postihnutí. Súťaž môže byť v jednom športe, ale aj v multi-športovom formáte od jednoduchých turnajov po celoročné majstrovstvá. Sú určené pre ľudí s rôznymi úrovňami schopností (od elitných po rekreačných športovcov) a sú ponúkané aktívnym účastníkom aj pasívnym divákom.
Pernecky & Lück (2013)	Plánované športové aktivity, organizované komunitou a pre komunitu. Môžu byť definované geograficky (napr. mesto, dedina, štvrť), alebo spoločnými záujmami (napr. športový klub alebo skupina). Cieľom týchto podujatí je vytvárať špecifické sociálne, kultúrne a ekonomické výhody a tiež podporovať hrdosť, spolupatričnosť, rozmanitosť a zároveň prispievať k rozvoju komunity a turizmu.
Getz & Page (2016)	Udalosti, ktoré sú dočasné, odohrávajú sa vo vopred určenom čase a priestore, s jasným začiatkom a koncom a tiež s programom aktivít, ktorý je vopred zverejnený, aby umožnil účastníkom, teda športovcom a ich podporným tímom, teda a divákom vybrať si, či sa chcú zúčastniť.
Yazicioglu (2020)	Športové podujatia môžu byť definované ako podujatia organizované pre športové účely. Majú dve hlavné funkcie, ktoré ich rozlišujú od ostatných podujatí: súťaženie a a neistota výsledku.
Razaq & Tahir (2022)	Športové podujatie je plánovaná udalosť, ktorá poskytuje hostiteľskému regiónu krátkodobé aj dlhodobé ekonomické výhody. Medzi tieto výhody môžu patriť prilákanie návštevníkov a propagácia hostiteľského mesta v krátkodobom horizonte zatiaľ čo z dlhodobého hľadiska môžu zlepšiť imidž regiónu ako športovej turistickej destinácie a taktiež potenciálne zlepšiť kvalitu života v regióne.

Po analýze všetkých pohľadov od rôznych autorov je vhodné konštatovať, že športové podujatia predstavujú špecifickú kategóriu podujatí, ktoré spájajú súťaženie, zábavu a tiež komunitné zapojenie. Definície dávajú dôraz na **dočasnú povahu** (Getz & Page, 2016), **ekonomický a sociálny prínos** (Razaq & Tahir, 2022), či **jedinečné prvky**, ako napríklad neistota výsledku (Yazicioglu, 2020).

Okrem športovcov a divákov majú tieto podujatia tiež podstatný dopad na hostiteľské regióny, čím sa stávajú nástrojom na rozvoj turizmu či budovania národnej alebo regionálnej identity. Môžu tiež odrážať hodnoty spoločnosti od inklúzie až po snahu environmentálnej udržateľnosti.

1.1.3 Manažérske a marketingové aktivity pri športových podujatiach

Manažérske a marketingové aktivity sú jednou z najdôležitejších súčastí úspešného športového podujatia. Tieto aktivity je možné rozdeliť do troch hlavných fáz: pred podujatím, počas podujatia a po podujatí. Pri týchto aktivitách je možné zameranie z rôznych perspektív, ako sú napríklad strategické plánovanie, logistika, riadenie rizík, práca s dobrovoľníkmi, propagačné činnosti, zapájanie publika alebo analýza dosahu.

Manažérske aktivity sú pre zjednodušenie pochopenia prehľadne zobrazené v Tabuľke 1.3, ktorá poskytuje chronologický prehľad činností, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné riadenie športového podujatia, efektívnej organizácie, hladkého priebehu a následného vyhodnotenia podujatia.

Tabuľka 1.3 Manažérske aktivity pri športových podujatiach

Časové hľadisko	Manažérska aktivita	Bližšie priblíženie
Pred podujatím	Získavanie sponzorov (Preston, 2012)	- Zabezpečenie sponzorstiev, - Budovanie vzťahov s partnermi.
	Práca s dobrovoľníkmi (Supovitz a kol., 2013)	- Nábor dobrovoľníkov s potrebnými schopnosťami, - Tréning a orientácia dobrovoľníkov.
	Koordinácia logistiky (Greenwell a kol., 2019)	- Zabezpečenie priestorov, povolení a zariadení, - Zabezpečenie dopravy a ubytovania pre tímy a funkcionárov.
	Manažment rizík (Greenwell a kol., 2019)	- Vypracovanie pohotovostných plánov pre počasie, zranenia alebo núdzové situácie, - Získanie potrebného poistného krytia.
	Strategické plánovanie (Masterman, 2021)	- Nastavenie cieľov, rozpočtu a časového harmonogramu, - Identifikácia zainteresovaných strán a ich rolí.
Počas podujatia	Krízový manažment (Supovitz a kol., 2013)	- Rýchla reakcia a riešenie na nepredvídané problémy, - Zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi všetkými zainteresovanými stranami.
	Operačný manažment (Greenwell a kol., 2019)	- Dohľad nad harmonogramom podujatia, tímami a koordinácia zamestnancov a dobrovoľníkov, - Monitorovanie logistiky v reálnom čase, napr. bezpečnosť a kontrola davu.
	Manažment skvalitňovania zážitkov (Masterman, 2021)	- Zlepšenie diváckeho zážitku prostredníctvom technického vybavenia a aktivít, - Organizácia živej zábavy alebo polčasových vystúpení.
Po podujatí	Hodnotenie podujatia (Supovitz a kol., 2013)	- Získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán, - Analýza reálnej výkonnosti oproti stanoveným cieľom.
	Finančné vyrovnanie (Greenwell a kol., 2019)	- Zúčtovanie faktúr a finančných účtov, - Vytváranie finančných reportov pre transparentnosť.
	Uznanie stakeholderov (Masterman, 2021)	- Zaslanie ďakovných listov alebo certifikátov sponzorom a dobrovoľníkom, - Organizácia podujatí na ocenenie hlavných prispievateľov.

Na základe tejto tabuľky vyplýva, že dôsledná implementácia manažérskych aktivít poslúži ku hladkému priebehu podujatí a minimalizuje riziká spojené s jeho priebehom. Každá z jednotlivých fáz zohráva dôležitú úlohu v celkovom úspechu športového podujatia. Z pohľadu týchto fáz možno tieto aktivity vnímať ako aktivity **pred podujatím** na plánovanie a prípravu, **počas podujatia**, ako na riadenie plánovaných operácií a riešenie nepredvídaných situácií a **po podujatí**, ako na finančné vyrovnanie a uznanie zainteresovaných strán.

Rovnako ako manažérske aktivity, aj tie marketingové sú prehľadne usporiadané a sú zhrnuté v Tabuľke 1.4, ktorá zobrazuje marketing, ako neoddeliteľnú súčasť organizácie podujatia počas každej z jednotlivých fáz.

Tabuľka 1.4 Marketingové aktivity pri športových podujatiach

Časové hľadisko	Marketingová aktivita	Bližšie priblíženie
Pred podujatím	Propagačné kampane (Preston, 2012)	- Vytváranie povedomia prostredníctvom digitálnych alebo tradičných médií, - Vývoj propagačných materiálov, ako napr. plagáty a bannery.
	Zacielenie na publikum (Supovitz a kol., 2013)	- Identifikácia a zapojenie špecifických demografických skupín, - Využitie platforiem sociálnych médií na oslovenie.
	Branding (Masterman, 2021)	- Vytvorenie jedinečnej identity značky pre podujatie, - Zosúladenie témy udalosti s preferenciami publika.
Počas podujatia	Zapojenie v reálnom čase (Preston, 2012)	- Podávanie aktuálnych informácií prostredníctvom sociálnych médií a streamovania, - Realizácia súťaží a interaktívnych aktivít na mieste a aj na sociálnych sieťach.
	Aktivácia sponzorstva (Supovitz a kol., 2013)	- Zabezpečenie viditeľnosti značky sponzorov počas celého podujatia, - Organizovanie sponzorovaných aktivít.
	Vzťahy s médiami (Greenwell a kol., 2019)	- Koordinácia spravodajstva o udalostiach s novinármi, - Organizovanie tlačových brífingov a rozhovorov.
Po podujatí	Marketing po podujatí (Preston, 2012)	- Zdieľanie highlightov, videí a fotografií na sociálnych sieťach, - Publikovanie mediálnych správ po udalostiach.
	Stratégie udržania publika (Supovitz a kol., 2013)	- Ponuka zliav alebo exkluzívneho prístupu na ďalšie podujatie, - Udržiavanie spojenia s publikom prostredníctvom newsletterov.
	Analýza dosahu (Masterman, 2021)	- Analýza dojmov a interakcií zo sociálnych médií, - Analýza a vyhodnotenie návratnosti investícií do marketingových aktivít.

Z tabuľky vyplýva a je možné s istotou povedať, že marketingové aktivity sú rovnako kľúčové pre úspešné organizovanie športového podujatia ako tie manažérske. Každá z fáz manažmentu podujatí, od prípravy až po hodnotenie, vyžaduje tiež špecifické marketingové opatrenia, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou každého procesu. **Pred podujatím** sú tieto aktivity spojené s vytváraním povedomia o podujatí a jeho prezentáciu cez rôzne médiá, zatiaľ čo **počas podujatia** je dôležité zapojenie publika v reálnom čase a spoľahlivá prezentácia sponzorov. **Po podujatí** je dôležité vyhodnotenie dosahu marketingových aktivít, taktiež udržanie kontaktu s publikom alebo inými zainteresovanými stranami pre budúce podujatia. Všetky marketingové aktivity pomáhajú nielen pri komunikácii s cieľovými skupinami, ale aj pri posilnení identity značky a zabezpečení dlhodobého úspechu alebo jeho pokračovania.

Efektívne prepojenie manažérskych a marketingových činností je možné považovať ako rozhodujúci aspekt úspešnej realizácie športových podujatí. Na jednu stranu **manažérske aktivity** zabezpečujú organizačnú stránku, na druhú stranu zas **marketingové aktivity** vytvárajú záujem u širšieho spektra ľudí a tiež budujú vzťahy so všetkými zainteresovanými

stranami. Správna koordinácia oboch druhov aktivít umožňuje jednoduché dosahovanie stanovených cieľov a maximalizáciu celkového dopadu a úspechu podujatia.

1.2 Dobrovoľníctvo v športe

Dobrovoľníctvo je neoddeliteľná súčasť športových podujatí a tiež celého športového sektora. Bez zapojenia dobrovoľníkov by bolo organizovanie väčších aj menších športových podujatí logisticky aj finančne príliš náročné. Dobrovoľníci na športových podujatiach prispievajú nielen svojím časom a úsilím, ale taktiež častokrát svojimi odbornými znalosťami alebo vášňou pre šport a tým výrazne podporujú kvalitu aj úspešnosť športových podujatí. Medzinárodná asociácia pre dobrovoľnícku činnosť (IAVE, 2001) definuje dobrovoľníctvo v dokumente s názvom Univerzálna deklarácia dobrovoľníctva nasledovne: **Právo slobodne sa združovať a vykonávať dobrovoľnícku činnosť bez ohľadu na kultúrny a etnický pôvod, náboženstvo, vek, pohlavie a fyzický, sociálny alebo ekonomický stav, kde všetci majú právo ponúkať svoj čas, talent a energiu ostatným a ich komunitám, prostredníctvom individuálnych a kolektívnych akcií, bez očakávania finančnej odmeny.**

Dobrovoľníctvo v športe musí fungovať na spomenutých princípoch avšak od bežného dobrovoľníctva sa môže v niektorých aspektoch líšiť. Definície tohto pojmu od rôznych autorov z rôznych rokov (1997 – 2019) zobrazuje Tabuľka 1.5.

Tabuľka 1.5 Dobrovoľníctvo

Autor (rok)	Definícia
Gratton (1997)	Činnosť individuálnych dobrovoľníkov, ktorí pomáhajú iným v športe, vo formálnych organizáciách akými sú kluby alebo riadiace orgány a dostávajú len zdroje na ich výdavky alebo žiadnu odmenu.
Mayo a kol. (2013)	Neplatené prispievanie jednotlivcov k podpore športu na miestnej aj celosvetovej úrovni, pričom jednotlivci zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní udržateľnosti a úspechu športových organizácií a podujatí. Rozsah zapojenia dobrovoľníkov často prevyšuje rozsah platených zamestnancov v tomto sektore, no tento prínos je často nedocenený.
Edwards & Hassan (2016)	Dobrovoľníctvo (v športe) je ústredným faktorom pri fungovaní všetkých aspektov národných športových systémov západných demokracií, a preto je kľúčovým prvkom pre všetky štyri segmenty športovej praxe: rekreačný, spontánny, pohybový a vysokovýkonný šport.
Benson & Wise (2017)	Dobrovoľníctvo v športe znamená, že jednotlivci venujú svoj čas a úsilie bez nároku na finančnú odmenu pre podporu športových podujatí alebo klubov. Dobrovoľníci, ktorých môže spočiatku motivovať čisto osobný dôvod, si časom vyvinú pocit hrdosti na komunitu a pripútanosť ku klubu alebo podujatiu.
Hoye a kol. (2019)	Akt jednotlivcov, ktorí slobodne prispievajú svojim časom a úsilím na podporu a zlepšenie fungovania športových organizácií a podujatí, zvyčajne bez finančnej kompenzácie, s úlohami zahŕňajúcimi riadenie, administratívu, koučovanie a manažment podujatí.

Pri dobrovoľníctve v športe je dôležité pamätať, že z pohľadu organizácie je potrebné nájsť správne prístupy k oslovovaniu riadeniu a taktiež motivovaniu dobrovoľníkov. Efektívne oslovovanie, riadenie a motivovanie dobrovoľníkov je nevyhnutné pre ich dlhodobú

angažovanosť a pre naplnenie cieľov podujatia. Tieto tri oblasti sú vzájomne prepojené. Oslovovanie závisí od pochopenia motivácií a preferencií, správne riadenie zahŕňa zohľadnenie ich individuálnych potrieb a motivačné prístupy zaručujú, že dobrovoľníci ostanú angažovaní a bude jednoduchšie ich riadiť. Prepojenie týchto troch oblastí umožní organizátorom podujatia optimalizovať zapojenie dobrovoľníkov, maximalizovať ich výkon a taktiež zabezpečiť ich spokojnosť.

1.2.1 Poznanie dobrovoľníkov

Pojem dobrovoľníctva bol vysvetlený a na jeho základe je následne možné zaradiť dobrovoľníka medzi zainteresované strany strana pri športových podujatiach, kde zohrávajú významnú úlohu. Ich štruktúra sa môže líšiť v závislosti od regiónu, charakteru podujatia alebo veku dobrovoľníkov. Napríklad podľa štúdie *Episodic Volunteering in Sport Events: A Seven Country Analysis* (Okada a kol., 2021) takmer 23 % športových dobrovoľníkov zaradujeme do vekovej kategórie **18 až 24 rokov**. Vo veku **45 až 54 rokov** však dobrovoľníctvo zastáva menší pomer a to celkovo 21 %. Z regionálneho pohľadu sa ukázali taktiež určité rozdiely. Napríklad v **Indii** boli všetci respondenti mladší ako 34 rokov, zatiaľ čo v **iných krajinách** ako v Japonsku, Švajčiarsku alebo USA prevažovali dobrovoľníci najmä v rámci vekovej hranice 40 - 50 rokov. Táto diverzita z rôznych pohľadov umožňuje poukázať na rôzne motivácie a dostupnosti pre dobrovoľníkov v závislosti najmä od demografických a kultúrnych faktorov, ktoré sú dôležité tiež zohľadniť pri organizácii športových podujatí.

Podľa inej štúdie *Influence of Social Factors and Motives on Volunteering of Sport Events* (Sharififar a kol., 2011) tvorili 64 % dobrovoľníkov **ženy**, pričom priemerný vek sa pohyboval **medzi 21 a 24 rokmi**. Väčšina z nich boli **študenti telesnej výchovy, slobodní (71,9 %)**, **bez stáleho zamestnania (53 %)** a mali priemerne **5 rokov skúseností** so športom. Každý z týchto faktorov zohráva dôležitú úlohu pri rozhodovaní jednotlivcov o účasti na dobrovoľníckych aktivitách v športe. Výsledky tejto štúdie tiež ukázali, že 66 % respondentov sú športovo **aktívni**, zatiaľ čo 34 % z nich **nie sú aktívnymi** športovcami. Tento údaj znázorňuje, že väčšina dobrovoľníkov na športových podujatiach má určitý vzťah ku športu, čo naznačuje súvislosť medzi vlastnou ich aktivitou a ochotou zapojiť sa do dobrovoľníctva v športe. Tieto faktory ako vek, pohlavie, športová aktivita, demografické pozadie alebo ďalšie hrajú významnú rolu pri **rozhodovaní organizácie** o stratégiách z pohľadu oslovovania dobrovoľníkov, následne ich riadenia a motivovania. Je možné konštatovať, že poznanie týchto charakteristík má potenciál priniesť hladší priebeh športového podujatia vďaka efektívnemu manažmentu dobrovoľníkov.

1.2.2 Oslovovanie dobrovoľníkov

Oslovovanie je prvý krok, ktorý ovplyvňuje kvantitu, ale aj kvalitu zapojenia dobrovoľníkov do športového podujatia. Nižšie sú rozobraté rôzne prístupy k ich oslovovaniu a tomu, ako identifikovať vhodných adeptov.

- a) **Identifikácia motívov dobrovoľníkov** – oslovovanie začína identifikáciou motívov. Výskumy naznačujú, že motivácie môžu byť rôzne, od osobného rozvoja až po príspevok k širšiemu spoločenskému cieľu. Je dôležité zistiť čo konkrétne môže motivovať dobrovoľníkov v kontexte podujatia – či už ide o zlepšenie zručností, rozšírenie skúseností alebo túžbu prispieť k rozvoju kultúry a komunity (Holt, 2013).
- b) **Komunikácia prínosov** – pri oslovovaní je nevyhnutné presne komunikovať, aké prínosy bude mať angažovanie dobrovoľníkov na danom podujatí. Vhodná komunikácia o skúsenostiach, príležitostiach na osobný rast alebo spoločenskom prínose môže zvýšiť záujem rôznych ľudí o zapojenie (Swift, 2017).

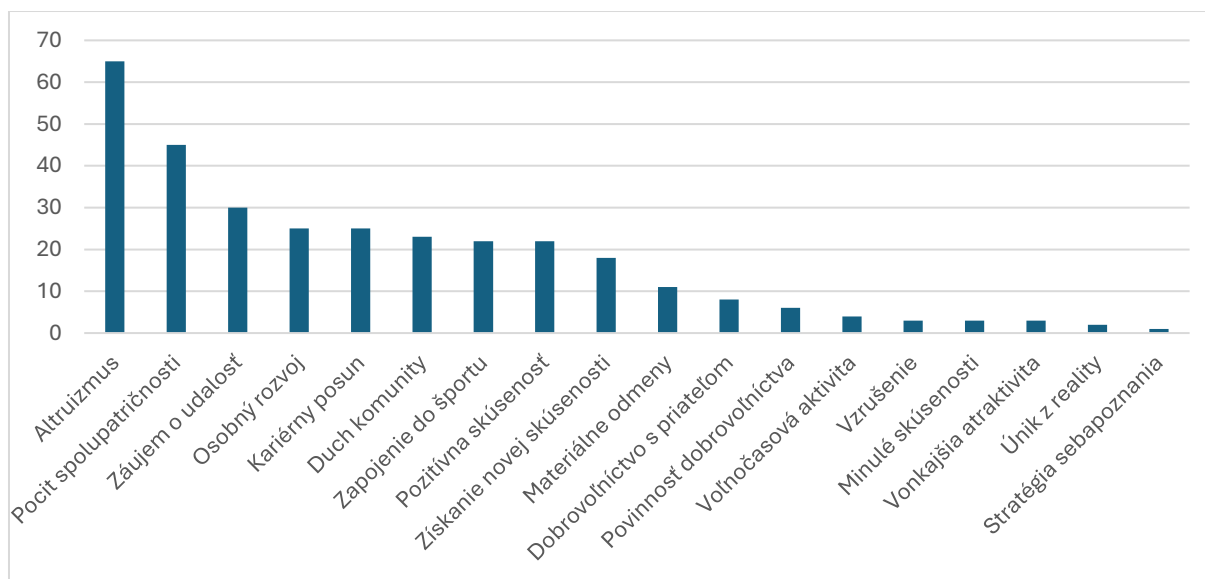
1.2.3 Riadenie dobrovoľníkov

Po oslovovaní a nábore je nevyhnutné efektívne riadiť všetkých dobrovoľníkov, tak aby bola ich práca zmysluplná a efektívna. Nižšie sú vypísané niektoré prístupy k riadeniu dobrovoľníkov, ktoré zahŕňajú nielen organizáciu ich činností a úloh ale aj vytváranie prostredia, ktoré podporuje ich angažovanosť.

- a) **Správna koordinácia úloh** – pre efektívne riadenie dobrovoľníkov je dôležité mať jasne definované úlohy, ktoré odrážajú ich schopnosti a očakávania. Výskumy naznačujú, že správne priradenie úloh k dobrovoľníkom zvyšuje ich výkon aj spokojnosť (Rochester a kol., 2016).
- b) **Podpora a komunikácia** – riadenie zahŕňa aj pravidelnú alebo neustálu komunikáciu a podporu. Je dôležité pravidelne informovať dobrovoľníkov o priebehu podujatia, o ich osobnom význame v rámci podujatia a organizácie a o celkovom dopade práce. Tento prístup posilňuje pocit angažovanosti a silu väzby na organizáciu (Bauma, 2019).
- c) **Flexibilita a rozvoj** – v prípade že dobrovoľníci na športovom podujatí majú rôzne úrovne skúseností alebo talentu, je dôležité zabezpečiť flexibilitu v ich zapojení. Tento prístup umožňuje dobrovoľníkom rozvíjať svoje zručnosti a samostatnosť a taktiež zlepšuje ich celkový výkon aj angažovanosť (Lehn, 2018).

1.2.4 Motivácia dobrovoľníkov

Na základe analýzy 112 štúdií boli identifikované hlavné faktory ovplyvňujúce účasť dobrovoľníkov na športovom prostredí. Medzi najvýznamnejšie motivačné faktory patrili najčastejšie **altruizmus, pocit spolupatričnosti, osobný rozvoj, záujem o podujatie, komunitný duch, transakčná kariéra, zapojenie do športu** a ďalšie (Kim a kol., 2022). Najčastejšie motivácie sú zobrazené na Obrázku 1.1.



Obrázok 1.1 Faktory ovplyvňujúce motiváciu dobrovoľníkov

Zdroj: Kim a kol., 2022

Motivácia je kľúčový faktor, ktorý ovplyvňuje dlhodobú angažovanosť dobrovoľníkov. Nižšie sú zhrnuté prístupy k motivácii, ktoré zahŕňajú rôzne typy motivácie – od vnútorných, ktoré sa spájajú s osobným uspokojením, až po vonkajšie, ktoré zahŕňajú rôzne typy odmen.

- a) **Typ motivácie** - motivácia môže byť vnútorná (**intrinsická**) alebo vonkajšia (**extrinsická**). Vnútorná motivácia sa prispôsobuje osobnému uspokojeniu z práce zatiaľ čo vonkajšia motivácia sa viaže na rôzne odmeny, ako sú uznanie

alebo profesionálne príležitosti. Dôležité je kombinovanie týchto motivácií, aby bola dosiahnutá maximálna spokojnosť dobrovoľníkov (Alblas & Wijsman, 2021).

- b) Zohľadnenie zmien v motiváciách** – motivácie dobrovoľníkov sa môžu časom meniť. Na začiatku môžu mať dobrovoľníci hlavne motivácie v získaní zručností alebo skúseností. Postupne sa ich motivácie môžu vyvinúť do altruistickejších rozmerov, kedy začínajú vnímať spoločenský prínos svojej práce. Je dôležité pristupovať k motivácii dobrovoľníkov s vedomím tohto faktu a byť pripravený na zmeny v ich motivovaní (Eley, 2003).
- c) Personalizácia motivačných stratégií** – tieto stratégie by mali byť prispôsobené individuálnym potrebám dobrovoľníkov. Tento prístup zahŕňa nielen rozpoznanie ich motivácií a aj vytváranie príležitostí na ich rozvoj, vzdelávanie a zlepšovanie zručností. Zároveň musí byť jasne definované, aké odmeny alebo výhody môžu dobrovoľníci získať, či ide o formálne uznanie, osobné uspokojenie alebo poskytnutie príležitosti na ďalší profesijný rozvoj. Je potrebné pamätať na to že ku každému je potrebné pristupovať individuálne (Alblas & Wijsman, 2021).

1.2.5 Výhody a nevýhody dobrovoľníctva

Pri dobrovoľníctve je samozrejmosťou to, že obsahuje určité výhody aj nevýhody, ktoré nasledovná podkapitola opisuje. Opísané sú z pohľadu dobrovoľníkov tak, aby bola upriamená pozornosť na ich motivácie pre dobrovoľnícku činnosť. Tieto výhody a nevýhody boli pre lepšiu prehľadnosť zhrnuté do Tabuľky 1.6.

Tabuľka 1.6 Výhody a nevýhody dobrovoľníctva

Výhody	Nevýhody
Získavanie zručností: Získavanie praktických zručností a skúseností v oblasti riadenia a koordinácie športových podujatí.	Časová náročnosť: Dobrovoľníci musia obetovať svoj osobný čas ktorý by inak mohli venovať osobným alebo profesijným záležitostiam.
Integrácia do komunity: Zvýšenie pocitu spolupatričnosti a prínosu pre miestnu komunitu	Absencia finančnej odmeny: Dobrovoľníci zvyčajne nie sú platení, čo môže limitovať ich zapájanie a prístup k podujatiu.
Vytváranie kontaktov: Rôzne príležitosti vďaka prístupu do komunity profesionálov alebo nadšencov v oblasti športu.	Využívanie a nedocenenie: Nadmerné spoliehanie sa na dobrovoľníkov, môže viesť k ich nadmernému využívaniu a zároveň nedostatočnému oceneniu ich práce.
Spokojnosť a naplnenie: Pocit osobného naplnenia z pomoci a pocit dosiahnutia určitého cieľa.	Nedostatočná odbornosť: Dobrovoľníci môžu pracovať s nedostatočnými školeniami, čo priamo ovplyvňuje ich výkonnosť a tiež skúsenosti, ktoré sú schopní odniesť si
Cesta k zamestnaniu: Možnosť odrazového mostíka k plateným pozíciám v oblasti športu	Riziko vyhorenia: Žiadna finančná odmena a tiež vysoké nároky môžu viesť k únave a tiež slabšej motivácii.

Zdroj: Hoyer & Cuskelly, 2009

Na základe uvedených výhod a nevýhod je na mieste konštatovať, že dobrovoľníctvo pri športových podujatiach prináša výhody ako sú získavanie zručností, integrácia do komunity alebo získavanie kontaktov, čo **prispieva k osobnému a profesionálnemu rastu a naplneniu**. Na druhej strane tiež prináša nevýhody ako časová náročnosť, absencia finančnej odmeny alebo riziko vyhorenia, ktoré môžu ovplyvniť **ochotu dobrovoľníkov zapojiť sa a tiež znižovať ich dlhodobú motiváciu**. Všetky negatívne aj pozitívne aspekty je potrebné brať do úvahy najmä pri plánovaní dobrovoľníckych činností, zaistení ich podpory, počas ktorých je neustále zohľadňovaná potreba správnej motivácie samotných dobrovoľníkov.

1.3 Zhrnutie analýzy teoretických východísk a vlastný názor

Analýza teoretických východísk preukázala, že manažment športových podujatí je komplexný a multidisciplinárny proces, ktorý zahŕňa **organizovanie, riadenie a hodnotenie športových udalostí** s cieľom zabezpečiť ich **úspešnú realizáciu** (Bladen a kol., 2022). Kľúčovú úlohu zohráva **systematické plánovanie, efektívne riadenie zdrojov a zapojenie zainteresovaných strán** (Goldblatt & Nelson, 2001). Športové podujatia majú **dočasný charakter**, pričom ich dopad presahuje samotnú súťaživosť a prispieva k regionálnemu rozvoju a turizmu (Getz & Page, 2016; Razaq & Tahir, 2022).

Dobrovoľníctvo v športe predstavuje dôležitý prvok organizácie športových podujatí. Dobrovoľníci zohrávajú významnú úlohu tým, že poskytujú svoj **čas, znalosti a schopnosti**, čím zabezpečujú hladký priebeh podujatí (Hoye a kol., 2019). Motivácia dobrovoľníkov sa líši v závislosti od individuálnych faktorov, pričom môže zahŕňať **osobný rozvoj, získavanie nových zručností alebo prínos pre komunitu** (Alblas & Wijsman, 2021). Medzi hlavné faktory ovplyvňujúce angažovanosť dobrovoľníkov patrí **pocit spolupatričnosti, sociálne väzby a možnosť profesijného rozvoja** (Kim a kol., 2022). Preto z pohľadu organizácie je nevyhnutné efektívne **oslovovanie, riadenie a motivovanie** dobrovoľníkov, aby bol zabezpečený ich dlhodobý záujem a aktívna účasť (Rochester a kol., 2016).

Veková a demografická rozmanitosť dobrovoľníkov má vplyv na ich motiváciu a spôsob zapojenia (Episodic Volunteering in Sport Events, 2021). Napríklad **mladší dobrovoľníci** sa často zapájajú prostredníctvom univerzitných a komunitných iniciatív, zatiaľ čo **starší dobrovoľníci** preferujú dlhodobejšie zapojenie v organizáciách (Hoye a kol., 2019). Organizátori podujatí by mali tieto aspekty zohľadňovať pri plánovaní a riadení dobrovoľníckych aktivít, tak aby zabezpečili čo najlepšie využitie dostupných zdrojov.

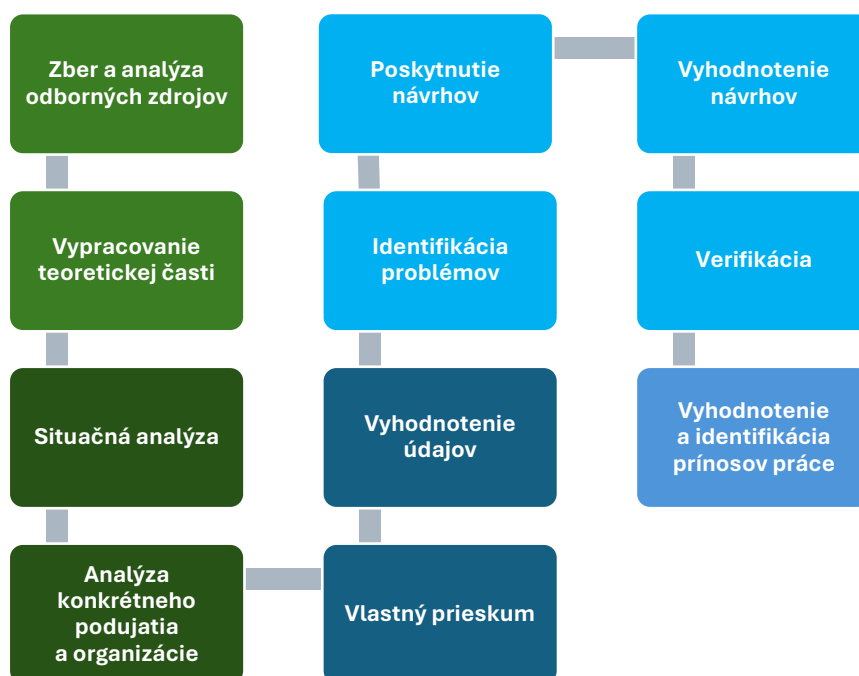
Z pohľadu autora tejto práce možno zdôrazniť, že **manažment športových podujatí** musí byť dynamický a reflektovať meniace sa potreby a trendy v spoločnosti, ako sú napríklad digitalizácia, udržateľnosť alebo inklúzia. **Integrácia inovatívnych prístupov** v marketingu, manažmente a dobrovoľníctve zvyšuje nielen kvalitu samotných podujatí, ale aj ich krátkodobý či dlhodobý vplyv na región a komunitu v ňom. Najväčšou výzvou zostáva **hľadanie rovnováhy** medzi finančnými, organizačnými a sociálnymi aspektmi, čo ale zároveň predstavuje príležitosť na zlepšovanie procesov a zavádzanie inovácií, ktoré priamo prispievajú k udržateľnému rozvoju športových podujatí.

2 METODOLÓGIA

Cieľom práce je **na základe analýzy teoretických poznatkov a súčasného stavu skúmanej problematiky v oblasti športového manažmentu a analýzy vybraného športového podujatia identifikovať manažérske aktivity s priestorom pre zlepšenie. Následne navrhnúť odporúčania pre ich riadenie.** Manažment dobrovoľníkov bol identifikovaný ako manažérska aktivita s priestorom na zlepšenie. Pre účel cieľa práce bude analyzovaný význam, procesy a motivácie športového dobrovoľníctva v kontexte organizovania športových podujatí, s konkrétnym zameraním na podujatie – Majstrovstvá Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025 na Slovensku. Pri tomto podujatí sa naskytuje možnosť vyhodnotiť najčastejšie motivácie a demotivácie dobrovoľníkov a priblížiť rôzne aspekty práce s dobrovoľníkmi na tomto podujatí. Pre splnenie stanoveného cieľa je potrebné správne nastaviť postup práce spolu so správnymi výskumnými metódami.

2.1 Postup práce

Práca bola vytváraná v logickom postupe, ktorý reflektuje proces skúmania problematiky športového dobrovoľníctva. Tento postup je znázornený na Obrázku 2.1.



Obrázok 2.1 Postup práce

- 1. Zber a analýza odborných zdrojov** – začiatok práce sa sústredil na štúdium literatúry a odborných článkov o manažmente športových podujatí a dobrovoľníctve v športe.
- 2. Vypracovanie teoretickej časti** – následne bola vytvorená teoretická kapitola, ktorá vymedzuje kľúčové pojmy, koncepty a definície.
- 3. Situačná analýza** – ďalším krokom bolo skúmanie situácie vo svete a na Slovensku, podložené štatistickými údajmi a prípadovými štúdiami významných podujatí.
- 4. Analýza konkrétneho podujatia a organizácie** – pre porovnanie so situačnou analýzou bolo analyzované podujatie Majstrovstvá Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025 na Slovensku so zameraním na aspekty riadenia dobrovoľníkov.
- 5. Vlastný prieskum** – v rámci analýzy podujatia bol realizovaný vlastný prieskum prostredníctvom **rozhovoru** s osobou z organizačného tímu ME U21 2025 a **dotazníkového prieskumu** medzi potenciálnymi alebo aktívnymi dobrovoľníkmi.

6. **Vyhodnotenie údajov** – interpretácia výsledkov preiskumu a zakomponovanie do analytickej časti.
7. **Identifikácia problémov** – pričom na identifikovaný problém boli stanovené ciele a úlohy, ktoré reagujú na problém.
8. **Poskytnutie návrhov** – na základe identifikovaných cieľov bol následne poskytnutý návrhy na zlepšenie.
9. **Vyhodnotenie návrhov** – každý návrh bol vyhodnotený finančne, časovo, z pohľadu rizík, ekonomicky a mimoekonomicky.
10. **Verifikácia** – po vyhodnotení návrhov nasledovala verifikácia, ktorá v prvej časti definovala rôzne metódy na overenie, v druhej časti bola verifikácia vykonávaná prostredníctvom získavania spätnej väzby od kompetentných osôb osobne (rozhovorom) na medzinárodnej konferencii **SMICEE 2025 – SPORTS MANAGEMENT IN CENTRAL & EASTERN EUROPE**.
11. **Vyhodnotenie a identifikácia prínosov práce** – v poslednej časti boli sumarizované manažérske odporúčania, identifikované prínosy práce a formulovaný záver.

Tento postup má potenciál zaručiť vysokú efektivitu pri snahe pokryť všetky potrebné aspekty pri riešení zvolenej problematiky a tiež zabezpečiť hodnotu práce pre čitateľa.

2.2 Výskumné metódy

Pre potreby práce bolo využitých viacero výskumných metód, ktorými sú najmä rozhovor, dotazník ale aj ďalšie výskumné metódy. Každá z týchto metód je v nasledujúcom texte podrobne a štruktúrovane opísaná.

2.2.1 Rozhovor

Štruktúrovaný rozhovor (Príloha A) bol realizovaný ako kvalitatívna metóda zberu údajov prostredníctvom e-mailovej komunikácie s manažérkou dobrovoľníkov pre analyzované podujatie. Cieľom rozhovoru bolo získať praktické informácie o štruktúre dobrovoľníkov náborovom procese, manažmente a školeniach dobrovoľníkov pre ME U21 2025.

a) Respondenti

Rozhovor prebehol s jedným členom organizačného tímu, konkrétne s manažérkou dobrovoľníkov pre Majstrovstvá Európy do 21 rokov 2025, ktorá má priamu zodpovednosť za nábor, riadenie a koordináciu dobrovoľníkov.

b) Zber dát

Rozhovor bol uskutočnený vo forme e-mailovej komunikácie v priebehu marca a apríla 2025. Otázky boli zaslané naraz, odpovede boli vypracované respondentom písomne. Výhodou písomnej komunikácie bola možnosť získať presné, premyslené a správne odpovede, čím sa minimalizuje riziko nesprávnej interpretácie informácií z rozhovoru.

c) Témy rozhovoru

Témy, ktorými sa rozhovor zaoberal, boli nasledovné:

- Počet dobrovoľníkov a spôsob ich určenia,
- Aktuálny stav náboru (koniec marca 2025) a veková štruktúra,
- Priebežné hodnotenie efektivity komunikačnej kampane na získavanie dobrovoľníkov,
- Systém školení a typy vzdelávacích aktivít,
- Využitie IKT v manažmente dobrovoľníkov.

d) Analýza dát

Obsah odpovedí bol analyzovaný pre potreby jednotlivých tém v analytickej časti práce a následne boli tieto časti využité aj v návrhovej, kde boli získané dáta porovnané aj s výsledkami dotazníkového prieskumu.

Metóda rozhovoru bola použitá aj na verifikáciu údajov, kde išlo o ústny rozhovor so zainteresovanými stranami, ktoré reagovali na navrhované riešenia definovaného problému, zistenia tohto rozhovoru sú obsiahnuté spolu so spätnou väzbou, ktorá bola zapísaná a následne zakomponovaná v časti verifikácie pri vyhodnotení návrhov.

2.2.2 Dotazníkový prieskum

Dotazníkový prieskum (Príloha B) bol použitý ako kvantitatívna výskumná metóda. Cieľom bolo získať dáta o motiváciách, postojoch a reakciách respondentov na dobrovoľnícku činnosť a komunikačnú kampaň k ME U21 2025. Dotazník bol vytvorený prostredníctvom online nástroja **Google Forms**, ktorý umožňuje jednoduchú distribúciu a zber aj vyhodnotenie dát v elektronickej podobe.

a) Témy dotazníka

Témy, ktorými sa dotazník zaoberal boli nasledovné:

- Základná charakteristika respondenta,
- Vzťah respondentov k športovému dobrovoľníctvu aj všeobecnému dobrovoľníctvu,
- Motivácia pre zapojenie sa do dobrovoľníctva a taktiež faktory, ktoré od dobrovoľníctva respondentov odrádzajú,
- Záujem o dobrovoľnícku činnosť napriek dochádzaniu,
- Efektivita marketingovej kampane organizátorov ME U21 2025,
- Preferované typy benefitov ponúkané organizátormi analyzovaného podujatia.

b) Typy otázok

Výber jednej z možností (6 otázok), výber viacerých možností (3 otázky), otázky s Likertovou škálou s možnosťami od 1 do 5 (2 otázky), pričom tieto dve otázky s Likertovou škálou mali dokopy 19 samostatných otázok. Všetky otázky neboli prístupné všetkým respondentom, pretože pri určitých odpovediach bola nastavená podmienka aby boli niektoré z otázok v dotazníku preskočené. Tým sa zabezpečilo, že na konkrétne otázky boli zbierané iba relevantné odpovede.

c) Základný súbor a výberová vzorka

Základný súbor, na ktorý dotazníkový prieskum mieril boli všetci obyvatelia Slovenskej republiky, ktorí dovŕšili vek 18 rokov, pretože bolo potrebné získať objektívny a všeobecný pohľad ľudí na športové dobrovoľníctvo. **Počet ľudí v základnom súbore je 4 393 726** (Štatistický úrad SR, 2024). **Výberová vzorka** predstavovala **502 respondentov**, pričom respondenti pochádzali z miest z celého Slovenska, v rôznych vekových kategóriách bez ohľadu na ich vzťah ku športu a športovému dobrovoľníctvu, čiže výberová vzorka vierohodne reprezentovala základný súbor. Obrázok 2.2 ukazuje odporúčanú veľkosť vzorky pre základný súbor aby bola dosiahnutá maximálna chyba 5 %, ktorá je 385 odpovedí. Na základe obrázka 2.2 tiež možno určiť, že pri výberovej vzorke respondentov zo základného súboru je **miera chybovosti 4,37 %**, čo je znázornené v jeho spodnej časti.

What margin of error can you accept? 5% is a common choice	5 %
What confidence level do you need? Typical choices are 90%, 95%, or 99%	95 %
What is the population size? If you don't know, use 20000	4393726
What is the response distribution? Leave this as 50%	50 %
Your recommended sample size is	385

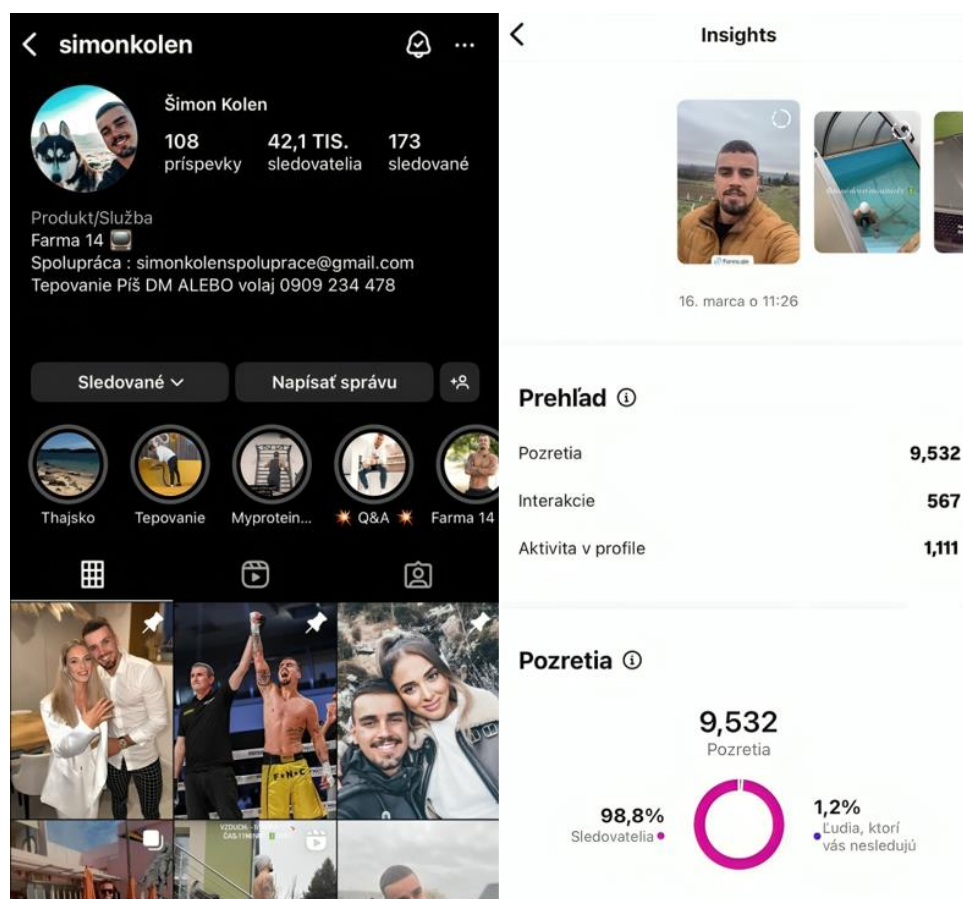
Alternate scenarios	
With a sample size of	502
Your margin of error would be	4.37%

Obrázok 2.2 Miera chyby výberovej vzorky zo základného súboru
Zdroj: RAOSOFT.COM, 2025

d) Zber dát

Dotazník bol distribuovaný prostredníctvom sociálnych sietí vo facebookových skupinách alebo zdieľaním v príbehu na Instagrame. Pre toto zdieľanie bola uskutočnená **spolupráca s influencerom Šimonom Kolečom**, ktorý zdieľal dotazník na svojom príbehu. Má viac ako 42 tisíc sledovateľov a zabezpečil oslovenie takmer 10 000 ľudí, pričom niečo vyše **500 z nich vykonalo v jeho príbehu určitú interakciu**. Profil influencera spolu so štatistikami je zobrazený na obrázku 2.3. Z týchto faktov je možné usudzovať, že väčšina respondentov našla cestu ku dotazníku priamo vďaka jeho zdieľaniu.

Spolupráca na sociálnych sieťach však nebola sústredená iba na jedného človeka. Dotazník zdieľal aj profil **@budmanazer**, čo je profil, ktorý je spravovaný členmi Katedry manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky. Tento profil má takmer **1 000 sledovateľov**, preto tiež predstavoval výraznú pomoc v šírení dotazníka. Zber údajov bol taktiež uskutočňovaný cez **priame oslovovanie prostredníctvom textových aplikácií** (Whatsapp, Messenger).



Obrázok 2.3 Spolupracujúci influencer

e) Metódy vyhodnocovania

Dáta boli analyzované pomocou základných štatistických metód akými sú **výpočty percentuálnych pomerov respondentov** (napr. vekové rozdelenie, rozdelenie respondentov podľa ich záujmu o športové dobrovoľníctvo), **testovanie nezávislosti pomocou štatistického testu chí-kvadrát** (získovanie závislosti vzťahu ku športu na záujem o športové dobrovoľníctvo), **usporiadanie do kontingenčných tabuliek** (napr. porovnanie vzťahu ku športu so záujmom o športové dobrovoľníctvo), **vytvorenie priemerných hodnôt** (faktory motivujúce ku dobrovoľníctvu alebo odrádzajúce od dobrovoľníctva), **frekvenčná analýza** (napr. aký typ reklamy respondenti najčastejšie videli). Výsledky sú vizualizované prostredníctvom **grafov a tabuliek** v analytickej časti.

2.2.3 Ďalšie použité metódy

V rámci práce boli využité aj nasledovné teoretické a analytické metódy, ktoré prispeli ku kvalitnému spracovaniu jednotlivých častí:

- **Analýza poznatkov** rozkladá celok na jednotlivé prvky za účelom lepšieho spoznania ekonomického javu. Výsledkom analýzy sú čiastkové závery na teoretickej úrovni, ktoré sa za pomoci syntézy spájajú do celku (Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Táto metóda sa využíva pri práci s literatúrou a taktiež zhrnutí teoretických východísk. Najčastejšie sa táto metóda však využíva v analytickej časti, kde je podrobne rozoberané prostredie riešenej problematiky,
- **Syntéza poznatkov** je protikladom analýzy, ktorá umožní spoznať skúmaný jav ako celok, a to skúmaním vzťahov medzi jednotlivými časťami a jeho štruktúry. Syntéza je úzko spätá s analýzou, pričom s ňou vytvára nevyhnutnú jednotu

(Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Spomenutá metóda sa využíva v celej práci spolu s analýzou poznatkov, ktorú dopĺňa, ako jej neoddeliteľnou súčasťou,

- **Štatistická analýza** sa zameriava na štatistické spracovanie už konkrétnych údajov za pomoci matematických metód, prognostiky, ekonometrie a teórie pravdepodobnosti. Na základe údajovej základne sa môžu kvantifikovať jednotlivé formy ekonomického správania sa subjektov a možnosť odhadnúť budúce zmeny v správaní (Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Táto metóda sa využíva v analytickej časti, kde je potrebné vyhodnotiť a spracovať výsledky primárneho aj sekundárneho prieskumu,
- **Indukcia** predstavuje vedeckú metódu skúmania ekonomických javov s prístupom od jednotlivého ku všeobecnému, t. j. od čiastkových poznatkov k všeobecným záverom (Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Indukčná metóda je využívaná najmä v návrhovej časti, kde po konkrétnych návrhoch a ich vyhodnoteniach prichádza na rad zovšeobecnenie poznatkov do manažérskych odporúčaní,
- **Dedukcia** predstavuje protiklad indukcie, kedy pri skúmaní ekonomických javov sa pracuje s prístupom od všeobecného ku jednotlivému. Dedukciu je možné vykonať iba na základe realizovanej indukcie (Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Dedukcia sa využíva v celej práci, pretože pri teoretických východiskách sa samostatne prechádza od podujatí až ku konkrétnej (dobrovoľníckej) činnosti na konkrétnom (športovom) podujatí. Podobne sa postupuje aj v analytickej časti,
- **Vedecká abstrakcia** je metóda, ktorá abstrahuje od nepodstatných alebo nevýznamných stránok v záujme pochopiť podstatu zložitého ekonomického javu (Kucharčíková & Tokarčíková, 2006). Táto metóda je využívaná najmä v návrhovej časti, kedy pri ekonomickom vyčíslení návrhov nie sú brané do úvahy všetky ukazovatele, alebo pri rizikovom vyhodnotení, kedy sú spomenuté iba niektoré z mnohých príležitostí a hrozieb,
- **Prípadová štúdia** je empirickým výskumným dizajnom, ktorého cieľom je podrobne preskúmať a porozumieť jednému alebo niekoľkým prípadom v ich prirodzenom kontexte (Švaříček a kol., 2014). Prípadová štúdia je braná ako hlavná metóda pre hlbšiu analýzu konkrétnych športových podujatí - Katar 2022, Paríž 2024, EURO 2020,
- **SMART analýza cieľov** predstavuje efektívny prístup k formulovaniu a nastavovaniu cieľov v oblasti manažmentu. Akronym SMART reprezentuje päť kľúčových charakteristík, ktoré by mali ciele spĺňať, aby boli efektívne a dosiahnuteľné. (Česaná, 2023). Táto metóda bola aplikovaná pri definovaní cieľov návrhovej časti ako reakcia na identifikovaný problém na analyzovanom podujatí,
- **Ganttov diagram** – graficky ukazuje plánované úlohy, ktoré je potrebné vykonať na ukončenie projektu (Mišún & Hudáková, 2017). Táto metóda bola v práci využitá pri časovom vyhodnotení návrhov.

3 SITUAČNÁ ANALÝZA

Táto kapitola sa zameriava na analýzu športového dobrovoľníctva z globálnej aj slovenskej perspektívy, pričom skúma jeho význam, aktuálne trendy a systém riadenia dobrovoľníkov. V rámci analýzy sú tiež predstavené konkrétne prípadové štúdie významných športových podujatí, ktoré poskytujú praktický pohľad na fungovanie dobrovoľníckych programov v rôznych podmienkach. Cieľom kapitoly je poskytnúť ucelený obraz o tom, aké faktory ovplyvňujú efektívnosť dobrovoľníckej činnosti a aké výzvy je potrebné riešiť pri jej organizovaní.

3.1 Športové dobrovoľníctvo a jeho význam vo svete

Ako už bolo viackrát naznačené, dobrovoľníctvo je neoddeliteľná súčasť organizácie každého veľkého športového podujatia, pričom tiež zohráva kľúčovú úlohu pri udržiavaní hladkého priebehu týchto podujatí a vytváraní pozitívneho zážitku pre športovcov, divákov a taktiež partnerov. Dobrovoľníci majú dôležité miesto v oblasti **logistiky, marketingu, bezpečnosti a služieb pre všetkých zúčastnených**. Podľa správy *Report on the implementation of the European Sports Charter in Slovakia* (EPAS, 2024), je podpora dobrovoľníctva v športe dôležitým aspektom športovej politiky v Európe. Dôraz sa kladie na vytváranie motivačných programov a vzdelávacích iniciatív, ktoré zvyšujú angažovanosť mladých ľudí v športových podujatiach.

Pri riadení dobrovoľníkov zohráva nevyhnutnú úlohu aj ich **potrebný počet** a teda koľko síl je vhodné do športového podujatia zapojiť. Potrebný počet sa môže **líšiť v závislosti na veľkosti podujatia**, ktoré je možné definovať počtom návštevníkov, časovou náročnosťou alebo geografickým rozpočením. Odkedy boli prvýkrát zapojení, športové organizácie si uvedomili ich dôležitosť a ich počet stále narastal. Avšak, príliš veľa dobrovoľníkov taktiež znamená ich ťažšiu koordináciu a preto, každé podujatie potrebuje iba určitý počet, ktorý naplní potreby podujatia a zároveň nestázuje riadenie dobrovoľníkov. Jedným z najväčších usporiadateľov je **Medzinárodný olympijský výbor**, ktorý už **od roku 1952** zapája do organizácie Olympijských hier dobrovoľníkov. Tabuľka 3.1 zobrazuje počty zapojených dobrovoľníkov v organizácii olympijských hier s postupom času.

Tabuľka 3.1 Počet dobrovoľníkov na olympijských hrách

Olympijské hry	Počet dobrovoľníkov
Helsinki (1952)	2 191
Barcelona (1992)	34 000
Londýn (2012)	70 000
Soči (2014)	25 000
Tokyo (2020)	80 000
Paríž (2024)	45 000

Zdroj: MOV, 2014; MOV, 2019; MOV, 2024; Holmes a kol., 2024

3.1.1 Dobrovoľnícke programy svetových organizácií

Význam dobrovoľníctva je vidieť na každom podujatí, a preto je dôležité, aby každá organizácia, ktorá sa venuje veľkým športovým podujatiam mala nastavené stratégie pre prácu s dobrovoľníkmi. Najväčšie svetové športové organizácie vedia presne ako pracovať s dobrovoľníkmi aby zabezpečili ich maximálnu efektívnosť na podujatiach. Medzi **osvedčené postupy v oblasti dobrovoľníctva na športových podujatiach** patria napríklad dobrovoľnícke programy FIFA alebo Erasmus+.

a) Dobrovoľnícke programy FIFA

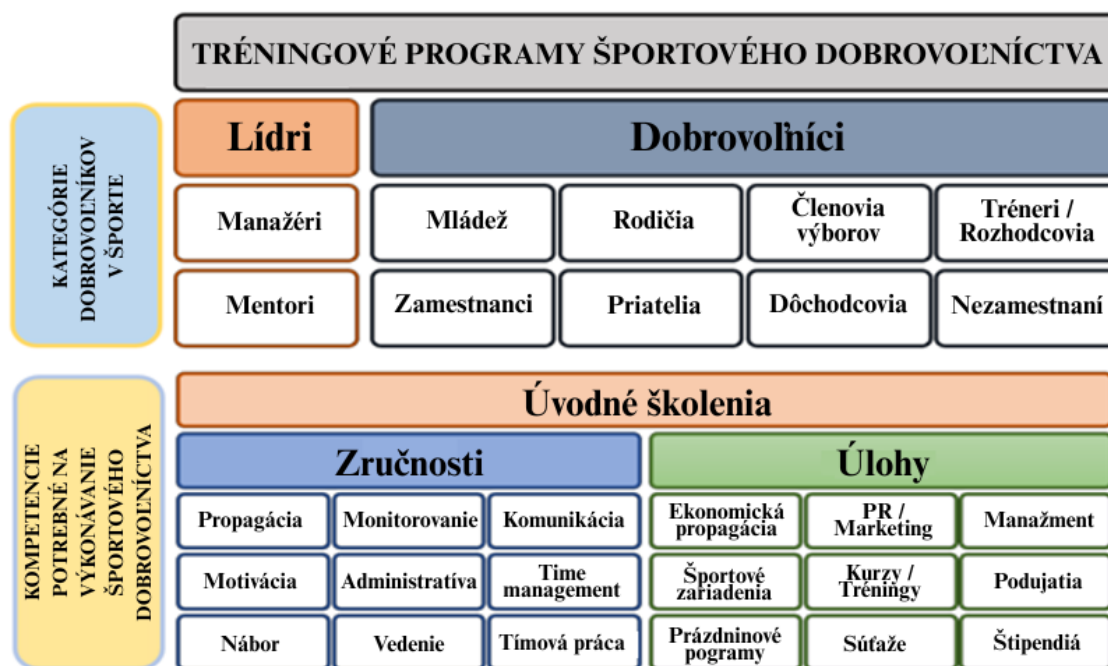
Medzinárodná futbalová asociácia má jasne definovanú stratégiu pre čo najlepší výber a tréning dobrovoľníkov, ktorá zahŕňa nasledujúce kroky (FIFA,2025):

- **Podanie prihlášky** na vybraný turnaj FIFA,
- **Pohovor** s vybranými kandidátmi, kde bližšie predstavia svoje skúsenosti, schopnosti a motiváciu,
- **Priradenie k jasne definovanej úlohe** po úspešnom pohovore na základe zistených schopností, skúseností a motivácií. Väčšina úloh trvá počas celého turnaja, niektoré začínajú už mesiac vopred a končia pár dní po jeho skončení,
- **Povinné školenie a tréningy**, ktoré pripravia dobrovoľníkov na podanie efektívneho výkonu pri plnení stanovených úloh,
- **Turnajová fáza**, kde si po úspešnom školení dobrovoľníci vyzdvihnú uniformy a akreditáciu a taktiež si naplánujú smeny. Na smenách následne plnia svoje úlohy, ktoré vykonávajú počas celého turnaja, niektoré začínajú už mesiac vopred a končia pár dní po jeho skončení,
- **Ocenenie dobrovoľníkov** na podujatí, ktoré po turnaji zorganizuje FIFA, kde je vyslovené poďakovanie dobrovoľníkom, dostanú certifikát a symbolické uznanie za ich prácu,
- **Možnosť členstva vo FIFA Volunteer Community**, ktoré im umožňuje uchádzať s väčšou kredibilitou sa o ďalšie dobrovoľnícke príležitosti v rámci FIFA podujatí.

b) Tréningové programy športového dobrovoľníctva Erasmus+

Program Erasmus+ sa dlhodobo angažuje v podpore vzdelávacích iniciatív v oblasti športu spojeného s dobrovoľníctvom, pričom kladie dôraz na identifikáciu a rozvoj zručností, ktoré sú nevyhnutné pre dobrovoľnícku prácu na športových podujatiach. Jedným z modelov, ktorý vďaka tomuto programu existuje Tréningový program športového dobrovoľníctva, ktorý bol podrobne vypracovaný a predstavuje systematický prístup k príprave športových dobrovoľníkov. Tento program bol namodelovaný a ponúka prehľad rôznych kategórií dobrovoľníkov, ich kompetencií a úloh, zobrazuje ho Obrázok 3.1.

Obrázok poskytuje štruktúru tréningového programu pre športových dobrovoľníkov a rozdeľuje ich do dvoch hlavných skupín: **lídri** a **dobrovoľníci**. Lídri, ku ktorým patria mentori a manažéri, majú za úlohu zabezpečiť koordináciu a vedenie dobrovoľníckych tímov. Na druhú stranu, samotní dobrovoľníci, ktorí pochádzajú z rôznych sociálnych skupín, dokážu vďaka ich diverzite poskytnúť široké spektrum skúseností a možnosť vytvorenia efektívnych tímov. Samotný tréningový program zahŕňa úvodné školenie, ktoré sa sústreďuje na dve základné časti: **zručnosti** a **úlohy**. Prvá časť sa zameriava na budovanie kompetencií a zručností nevyhnutných pre efektívnu prácu dobrovoľníkov, to sú napríklad komunikácia, tímová spolupráca alebo vodcovstvo. Druhá časť sa venuje konkrétnym činnostiam a úlohám, ktoré dobrovoľníci plnia v rámci športových podujatí, v rozmedzí od administrácie a organizácie súťaží až po marketing alebo správu športových zariadení. Takýto **komplexný prístup k úvodnému školeniu** umožňuje dobrovoľníkom pochopiť teoretické základy a tiež ich prakticky aplikovať v reálnom prostredí na podujatí.



Obrázok 3.1 Tréningové programy športového dobrovoľníctva

Zdroj: Európska komisia, 2021

Tento model vytvorený v rámci iniciatívy Európskej únie a vyznačuje **modularitou** a hlavne **možnosťou prispôsobenia** rôznym potrebám organizácie alebo dobrovoľníkov. Jeho implementácia v rôznych európskych krajinách prispieva ku štandardizácii dobrovoľníckych tréningových programov a tiež zvyšovaniu kvality športového dobrovoľníctva na medzinárodnej úrovni. Riadenie dobrovoľníkov na základe dôležitých aspektov spomenutých v modeli je umožnené organizáciám efektívne plánovanie a tiež rozvoj dobrovoľníkov v športe. Reaguje napríklad na zistenia zo Slovinska, kde napriek tomu, že 33% športových organizácií podporuje dobrovoľnícku prácu, ich prístup je častokrát nesystematický a neorganizovaný. Iba 41% športových organizácií má vypracovaný dobrovoľnícky program, iba 16% z nich disponuje náborovým a výberovým procesom a iba 36% z nich organizuje tréningové a motivačné dobrovoľnícke programy. **Najalarmujúcejší je fakt, že viac ako polovica týchto organizácií ani len nepozná úlohy a kompetencie dobrovoľníckych mentorov** (Európska komisia, 2021).

Všetky informácie od spomínaných organizácií poukazujú na potrebu systematickejšieho prístupu k riadeniu dobrovoľníkov. Musí byť zavedená **jasná štruktúra, definované úlohy** dobrovoľníkov aj mentorov a tiež **posilnené náborové procesy**, čo zvýši efektivitu dobrovoľníckych programov a prispeje k lepšej organizácii športových podujatí.

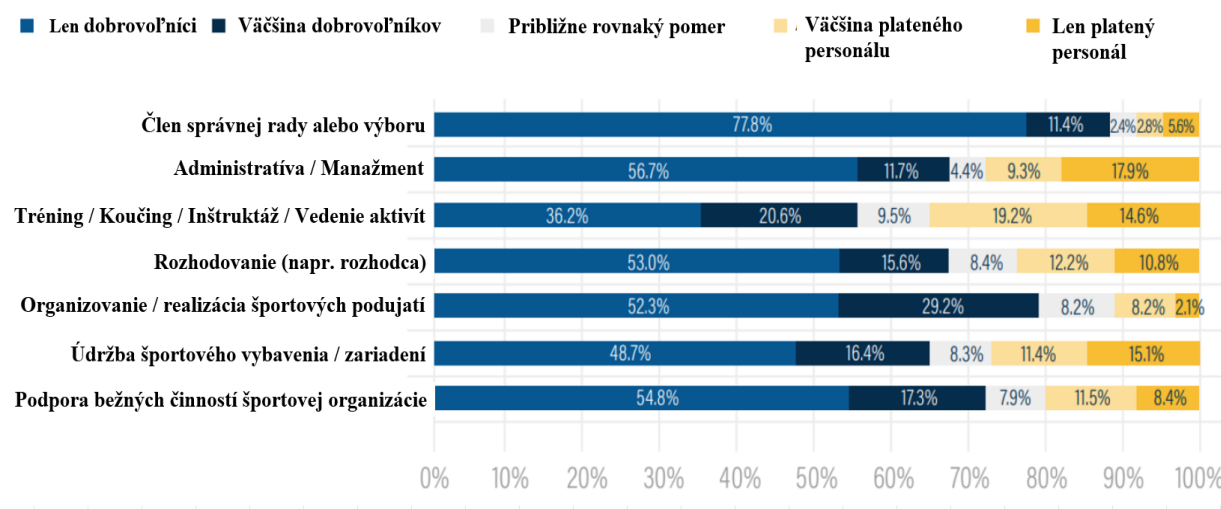
3.1.2 Význam dobrovoľníctva zobrazený v štatistikách

Nasledujúca kapitola sa zameriava na štatistické údaje týkajúce sa športového dobrovoľníctva v Európe, pričom vychádza zo štúdie **V4V - Sport Volunteering in Europe: Realities, Opportunities and Challenges** (EOSE, 2023), ktorý bol preložený do sedemnástich európskych jazykov pre čo najvyššiu mieru relevantných odpovedí od respondentov. Väčšina respondentov pochádzala z 27 krajín Európskej únie, avšak 19% z celkových respondentov pochádzalo z krajín mimo EÚ. Dokopy bolo zozbieraných viac ako 2 700 odpovedí od športových organizácií zo 115 krajín, preto je tento výskum možné považovať za relevantný zdroj ku svetovému športovému dobrovoľníctvu. Výskum analyzuje podiel dobrovoľníkov

a plateného personálu v športových organizáciách, ich vekové a rodové zastúpenie, ako aj faktory ovplyvňujúce ich zotrvanie či odchod z dobrovoľníctva.

Športové dobrovoľníctvo má v Európe obrovský význam – ročne sa do neho zapája približne **12 miliónov občanov EÚ starších ako 15 rokov**, ktorí spoločne odpracujú **približne 97 miliónov hodín mesačne**. Tento objem práce by mohol zodpovedať **600 000 plným pracovným úväzkom** v športových organizáciách. Tieto čísla jasne dokazujú, že športové organizácie sú vo veľkej miere závislé od dobrovoľníckej činnosti a bez nej by ich fungovanie bolo výrazne obmedzené.

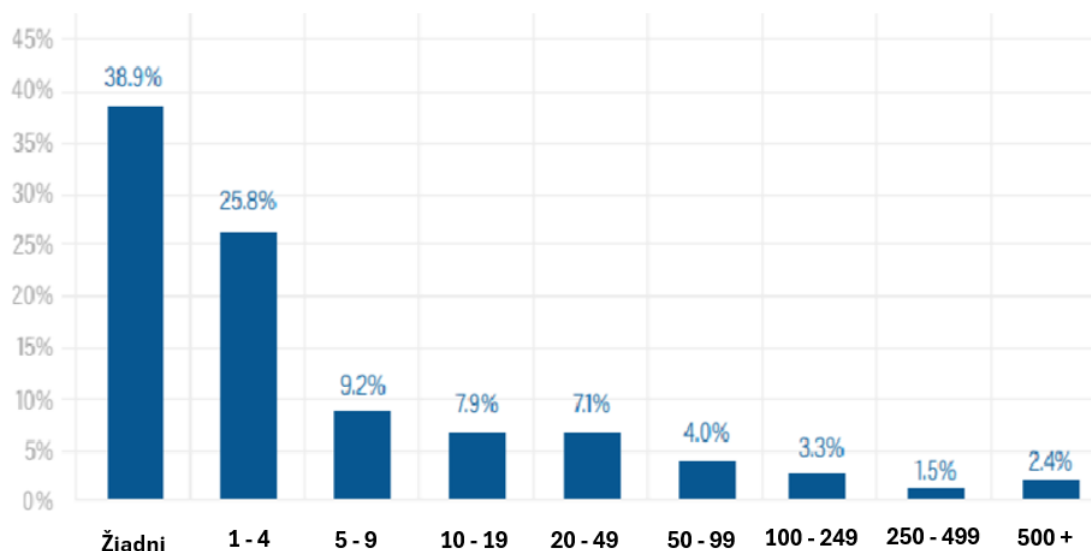
Obrázok 3.2 znázorňuje štruktúru zapojenia dobrovoľníkov a plateného personálu v rôznych oblastiach fungovania športových organizácií. Dáta sú rozdelené do piatich kategórií podľa podielu dobrovoľníkov a plateného personálu v rôznych oblastiach, kde sa môžu dobrovoľníci zapájať.



Obrázok 3.2 Pomer dobrovoľníkov a plateného personálu na športových podujatiach
Zdroj: EOSE, 2023

Ako je možné vidieť, **najviac dobrovoľníkov pôsobí ako členovia správnych rád (77,8 %)**, v **administratíve (56,7 %)** a **pri organizovaní podujatí (52,3 %)**. Oblasť ako tréning či rozhodovanie majú vyšší podiel plateného personálu, no aj tu prevládajú dobrovoľníci. Doplnujúce dáta potvrdzujú ich kľúčovú úlohu – **92,2 %** respondentov uvádza, že bez nich by organizácie nemohli fungovať, pričom prispievajú energiou, nadšením, logistikou a komunitnými väzbami. Celkovo je zrejmé, že športové organizácie sú na dobrovoľníkoch **existenčne závislé**.

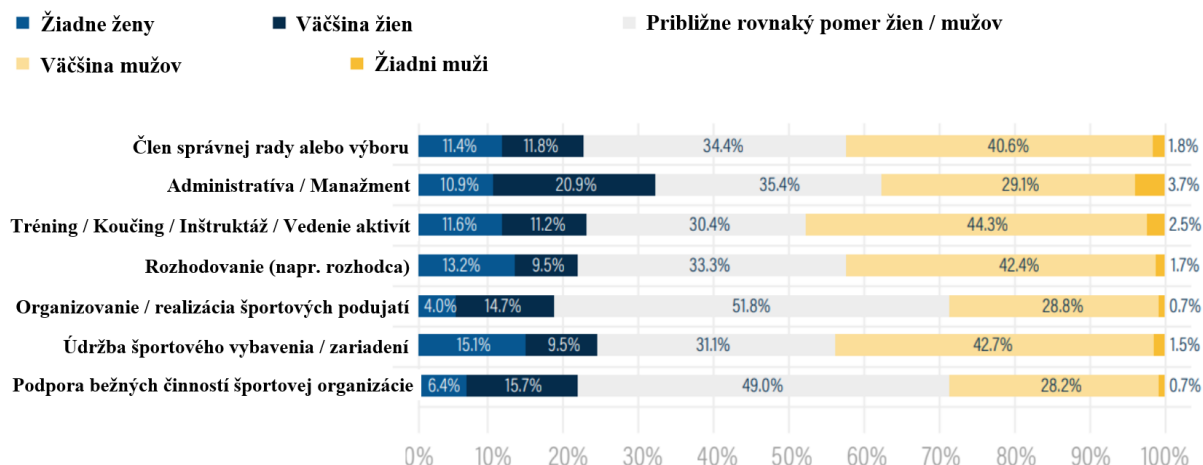
Existenčnú závislosť potvrdzuje aj Obrázok 3.3, ktorý zobrazuje percentuálny pomer športových organizácií, ktoré pri organizácii svojich podujatí využívajú určitý počet platených zamestnancov, kde sa tento počet môže pohybovať od 0 po viac ako 500.



Obrázok 3.3 Percentuálne rozdelenie organizácií podľa počtu platených zamestnancov
Zdroj: EOSE, 2023

Najväčšia časť respondentných organizácií (38,9 %) nemala **žiadnych platených zamestnancov** a ďalších 25,8 % uviedlo, že zamestnávalo iba 1-4 platených zamestnancov. Približne **tri štvrtiny** organizácií teda využíva maximálne 10 platených zamestnancov, čo ukazuje, že pri organizácii športových podujatí väčšina organizátorov iba vykonáva dobrovoľnícku činnosť.

Keď sa na športových dobrovoľníkoch upriami pohľad zastúpenia pri jednotlivých **pohlaviach** (berieme do úvahy iba dva pohlavia: muž a žena), tak sa naskytuje Obrázok 3.4, ktorý zobrazuje ich jednotlivé zastúpenie v hlavných oblastiach dobrovoľníctva na športových podujatiach.

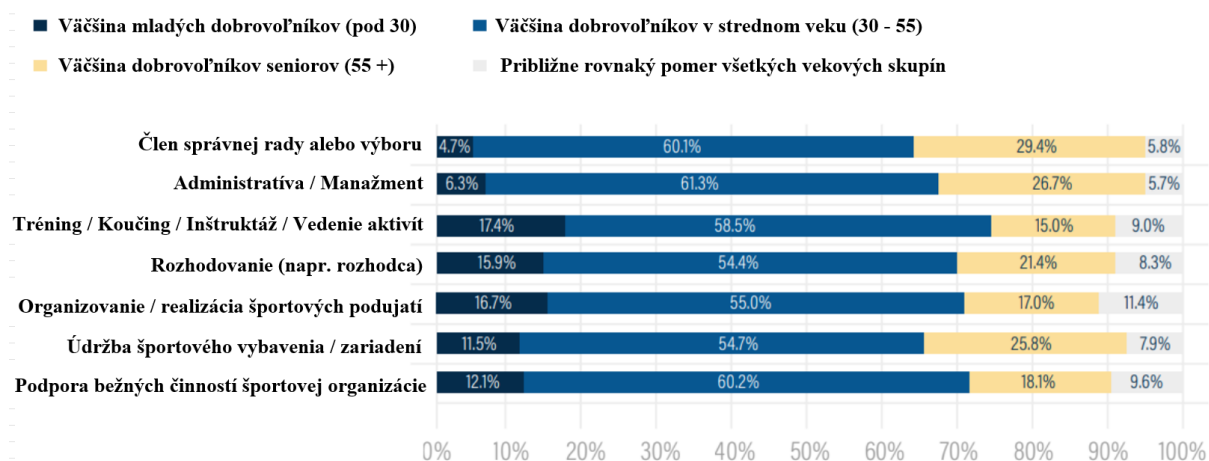


Obrázok 3.4 Pomer žien a mužov medzi dobrovoľníkmi na športových podujatiach
Zdroj: EOSE, 2023

Pri pohľade na obrázok vidieť, že prevládajú dobrovoľníci mužského pohlavia. Prevalha mužských dobrovoľníkov v športe je tiež podporená zisteniami zo skúmania športových organizácií. V prípade všetkých siedmich rolí, ktoré vykonávajú športoví dobrovoľníci, je viac mužov ako žien. Analýza iných častí prieskumu naznačuje možný paradox, keďže 68,6 % respondentov nesúhlasilo s tvrdením „*Je ťažšie naverbovať a udržať ženské dobrovoľníčky ako mužov*“. To môže naznačovať, že dopytované organizácie sú spokojné s úrovňou zastúpenia

žien, hoci sú ženy v porovnaní s širšou populáciou nedostatočne zastúpené. Eurobarometer napríklad identifikoval pomer 5:7 žien a mužov, čo zodpovedá pomeru **42% žien a 58% mužov**, čo sa približuje niektorým zisteným výsledkom anglického národného výskumu, kde štúdia Sport England naznačila pomer **36 % ku 64 %**.

Ďalší aspekt, okrem pohlavia je **vekové zastúpenie** dobrovoľníkov. Ako pri predchádzajúcom aspekte tak aj tento je pre lepšiu prehľadnosť zobrazený v Obrázku 3.5, ktorý zobrazuje zastúpenie troch vekových skupín v najdôležitejších oblastiach športového dobrovoľníctva.

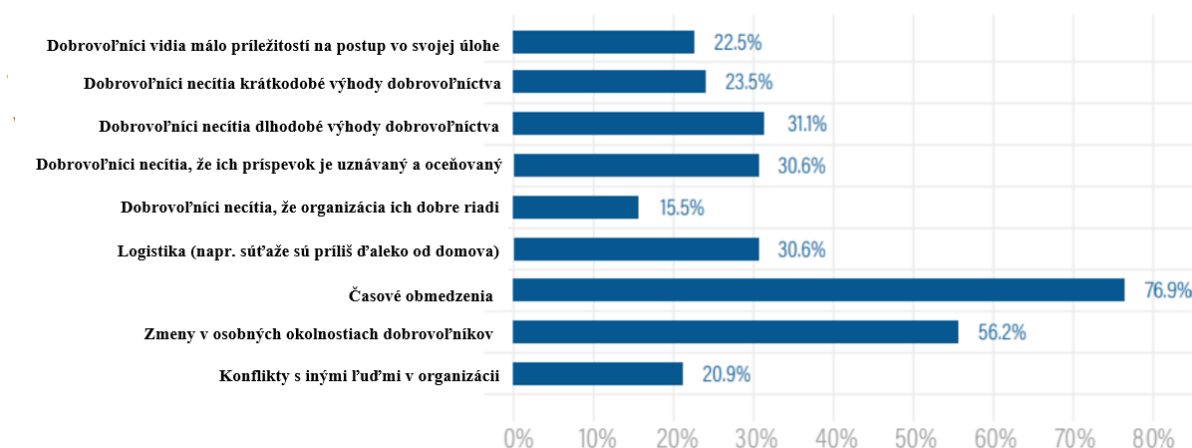


Obrázok 3.5 Vekové rozdelenie dobrovoľníkov na športových podujatiach
Zdroj: EOSE, 2023

Z dostupného výskumu vyplýva, že **najväčšiu skupinu** športových dobrovoľníkov tvoria osoby vo veku **30-55 rokov**, pričom ďalšou významnou skupinou sú ľudia s vekom 55 rokov a viac. Mladí ľudia vo veku **15-24 rokov sú menej zastúpení**. Hoci prieskum V4V športových organizácií používal iné vekové kategórie, výsledky sú podobné. Mladí sa spomedzi všetkých dobrovoľníckych oblastí najviac venovali **tréningovým aktivitám**.

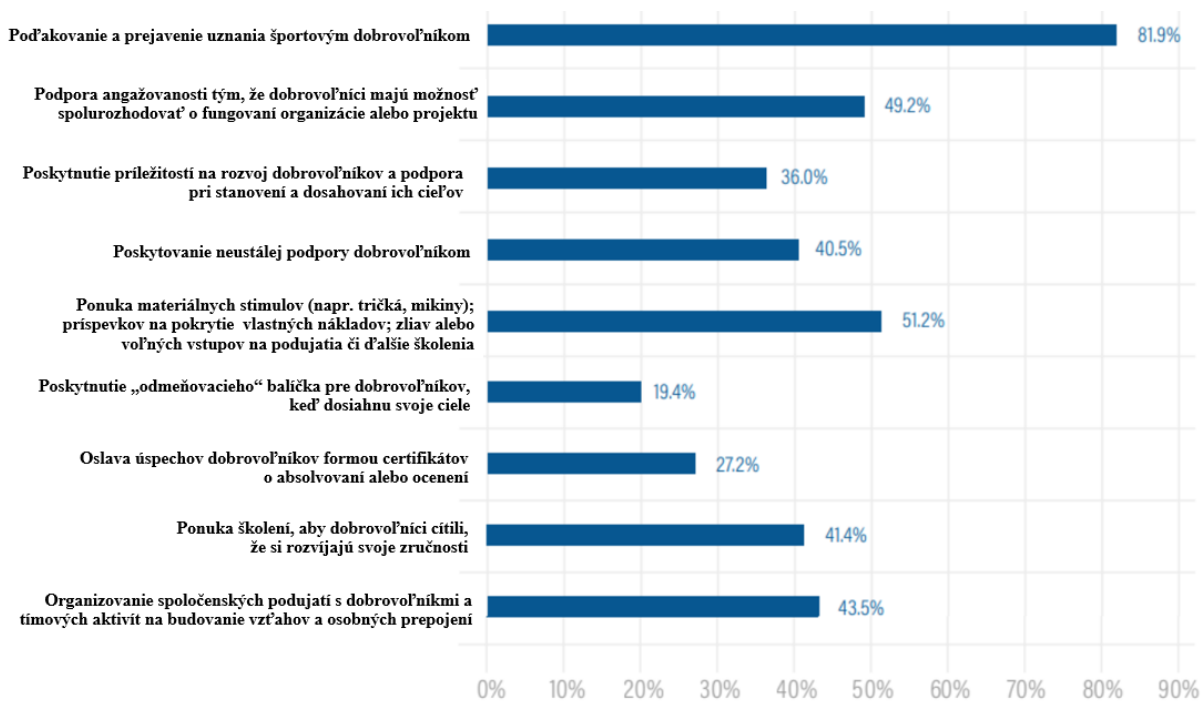
Keď už je známa štruktúra dobrovoľníkov, je tiež potrebné pozrieť sa na **dôvody, prečo dobrovoľníci odchádzajú a je ťažké si ich udržať**. Tento aspekt je významný preto, lebo je výhodnejšie udržať si existujúcich dobrovoľníkov v organizácii s odôvodnením, že organizácie ušetria náklady na získanie nových dobrovoľníkov a zároveň aj na tréningy a školenia pre dobrovoľníkov, ktorí sú úplne bez skúseností. Najčastejšie problémy sú zobrazené na Obrázku 3.6.

Respondenti prieskumu športových organizácií uviedli dva hlavné dôvody problémov s udržaním dobrovoľníkov, **časové obmedzenia (76,9 %) a zmeny v osobných okolnostiach (56,2 %)**. Možným riešením by mohlo byť ponúkanie flexibilnejších a menej časovo náročných možností zapojenia. Ďalšie dôvody, ako „necítia dlhodobé výhody dobrovoľníctva“ (31,1 %) a „nevidia príležitosti na postup“ (22,5 %), naznačujú, že športové organizácie môžu viac pracovať na hodnotení a rozvoji dobrovoľníkov, ako aj na plánovaní nástupníctva. Približne tretina respondentov tiež uviedla, že necítia uznanie svojich príspevkov, čo naznačuje, že organizácie môžu zlepšiť oceňovanie dobrovoľníkov cez ocenenia a programy uznávania.



Obrázok 3.6 Najčastejšie problémy s udrzaním dobrovoľníkov v športových organizáciách
Zdroj: EOSE, 2023

Podľa spomenutých problémov je možné sa následne pozrieť na to, čo organizácie reálne robia pre to, aby si udržali svojich dobrovoľníkov a tiež či sa to zhoduje s adresovaním spomínaných problémov. Tieto informácie ponúka Obrázok 3.7.



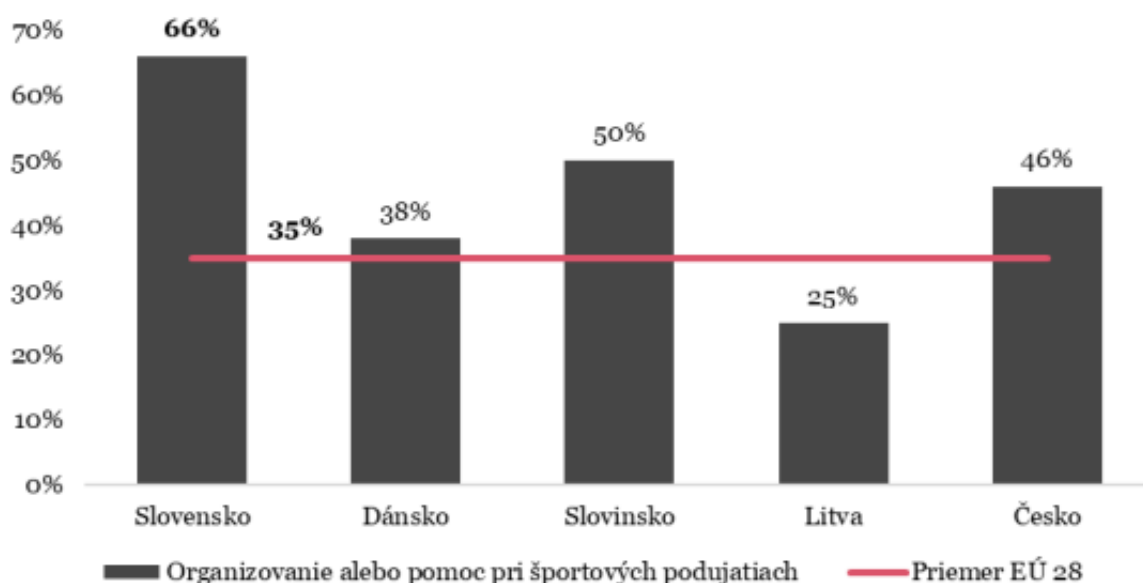
Obrázok 3.7 Najčastejšie spôsoby udržania dobrovoľníkov podľa športových organizácií
Zdroj: EOSE, 2023

Pri otázke, ako udržať športových dobrovoľníkov si organizácie najčastejšie vybrali možnosť poďakovať a prejsť uznanie (81,9 %), zatiaľ čo z predošlých zistení vo výskume, v skutočnosti iba 36,9 % organizácií poskytuje ocenenia alebo uznanie. To naznačuje, že takmer **dve tretiny organizácií to nerobí, aj keď si uvedomujú jeho dôležitosť**. Ďalšou populárnou možnosťou medzi organizáciami bolo ponúknuť materiálne stimuly (51,1 %), pričom z predošlých zistení u respondentov sa ukázalo, že približne skoro polovica ponúka jedlo (48,6 %), oblečenie/uniformy (46,4 %) alebo náhradu nákladov (41,9 %). To ukazuje, že **organizácie, ktoré si uvedomujú dôležitosť materiálnych stimulov, ich reálne**

aj ponúkajú. Ďalšie odpovede zahŕňali **podporovanie zapojenia dobrovoľníkov do riadenia (49,2 %)** a **organizovanie spoločenských podujatí (43,5 %)**, čo naznačuje, že posilnenie sociálnych väzieb je dôležité. 41,4 % odpovedalo ponúknuť školenia na rozvoj zručností a 40,5 % vybralo poskytnúť neustálu podporu pre dobrovoľníkov. Tieto výsledky naznačujú, že športové organizácie by mohli kompenzovať úsilie dobrovoľníkov materiálnymi aj nemateriálnymi odmenami aby zabezpečili ich udržanie (EOSE, 2023).

3.2 Športové dobrovoľníctvo na Slovensku

Dobrovoľníctvo v športe zohráva v prostredí Slovenskej republiky významnú rolu. Toto konštatovanie je potvrdené aj zisteniami Európskej únie, ktoré v dokumente Stratégia športu 2030 spomína Slovenský olympijský a športový výbor, pričom Slovenská republika sa v dobrovoľníctve pri organizovaní športových podujatí umiestnila na prvom mieste (SOŠV, 2021). Jej prvenstvo a náskok pred inými krajinami zobrazuje Obrázok 3.8.



Obrázok 3.8 Pomer zapájania dobrovoľníkov na Slovensku oproti iným krajinám
Zdroj: SOŠV, 2021

Na jednej strane ide o pozitívny aspekt v záujme populácie o dobrovoľníctvo, na strane druhej slovenský šport nedisponuje potrebnými financiami na zabezpečenie pracovných miest, ktoré sú následne nahradzované dobrovoľníckou činnosťou, čo iba zdôrazňuje dôležitosť dobrovoľníkov na športových podujatiach.

Na Slovensku väčšina športových klubov, zväzov, hnutí a pod. majú tiež rolu **dobrovoľníckych organizácií**. Aj keď nepatria medzi viditeľné dobrovoľnícke organizácie, v mnohých z nich sú každoročne odpracované tisíce hodín na dobrovoľníckom základe a aktivitám v tejto oblasti sa výrazne venujú aj mladí ľudia. Vedenie športových aktivít a klubov je na Slovensku skôr doménou mužov ako žien a teda väčšiu časť športových dobrovoľníkov zastávajú muži.

Medzi oblasťami v rámci dobrovoľníctva na Slovensku šport zastáva druhú najčastejšiu oblasť, pre ktorú dobrovoľníci pracovali čo ukazuje vysokú popularitu športu na Slovensku. Tabuľka 3.2 zobrazuje oblasti v rámci dobrovoľníctva, ktoré zastávajú aspoň 10% z celkového dobrovoľníctva na Slovensku.

Tabuľka 3.2 Najčastejšie oblasti dobrovoľníctva

Oblasť činnosti	Percentuálny pomer
Životné prostredie	14,9 %
Šport	14,2 %
Zdravie	13,2 %
Sociálne služby pre deti, mládež, rodinu, seniorov a ďalšie skupiny	13,2 %
Detské a mládežnícke organizácie	10 %

Zdroj: Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií, 2018

Pre využívanie dobrovoľníckych služieb na Slovensku musí mať organizácia s dobrovoľníkom uzatvorenú zmluvu na základe Zákona č. 440/2015 Z. z. o športe a Zákona č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve. Pre športové organizácie to znamená, že majú dva spôsoby uzatvárania dobrovoľníckych dohôd:

- **Priama zmluva medzi klubom a dobrovoľníkom**, kde klub nesie všetky povinnosti súvisiace s bezpečnosťou, poistením a administratívou, čo môže predstavovať problém pre menšie kluby,
- **Zmluva prostredníctvom národného športového zväzu**, kde zväz vystupuje ako organizácia, ktorá uzatvára dohodu s dobrovoľníkom a následne ho „poskytuje“ športovému klubu, čím zväz pomáha odbremeňovať kluby od nákladov na administratívu.

Tieto zákony zabezpečujú dobrovoľníkom ochranu pri výkone ich činnosti, najmä v oblasti bezpečnosti a pracovných podmienok. Organizáciám ale chýba výraznejšia finančná podpora zo strany štátu, najmä pri školení a motivovaní dobrovoľníkov (Šumichrast, 2017).

Konkrétny príklad práce s dobrovoľníkmi na športovom podujatí na Slovensku poskytuje pohľad majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji v roku 2019. Na tomto podujatí bolo zapojených približne 700 dobrovoľníkov, pričom 300 bolo potrebných v Košiciach a 400 z nich v Bratislave. V prihláškach si uchádzači mohli vybrať až 3 pozície, ktoré budú vykonávať. A tiež zvoliť jedno z dvoch spomenutých miest, kde budú ako dobrovoľníci pôsobiť. Na základe ich **preferencií im boli následne pridelené úlohy a vďaka možnosti výberu bola zaručená spokojnosť dobrovoľníkov** s vykonávanými činnosťami (IIHF, 2019). Oblasti, v ktorých mohli dobrovoľníci pracovať boli rozdelené na nasledovné:

- **Akreditácie** – privítanie a kontrola zúčastnených, príprava akreditačných kariet,
- **Administratíva** – práca v media centre, vo fan-zóne, pri ľade, na kongrese IIHF,
- **Anti-doping** – dopingové kontroly,
- **Kongres** – pomoc administratívnym pracovníkom, príprava pódia, techniky apod.,
- **Ceremoniály** – technické zabezpečenie otváracie aj záverečného ceremoniálu,
- **Game operations** – tvorba podkladov pre médiá, poskytovanie informácií v reálnom čase,
- **Info Desk** – hotelový servis, poskytovať hosťom potrebné informácie pri ubytovaní,
- **Technická podpora** – technické zabezpečenie elektroniky a softvéru, IT riešenia,
- **Logistika a vybavenie** – zabezpečenie vybavenia pre oficiálne miestnosti pre hokejové a pracovné tímy,
- **Zdravotnícka podpora** – pomáhanie skúseným zdravotníkom,
- **Media centrum asistent** – pomoc novinárom, fotografom a televíznym štábom,
- **Steward** – kontrola lístkov, usmerňovanie návštevníkov,
- **Supervízor dobrovoľníkov** – koordinácia skupiny dobrovoľníkov.

Dobrovoľníci zapojení do organizácie majstrovstiev sveta v ľadovom hokeji 2019 museli mať **aspoň 18 rokov** a každá zo spomenutých oblastí si vyžadovala svoje **špecifické predpoklady**, ktoré museli spĺňať. Najviac ľudí, ktorí prejavili záujem o dobrovoľnícku účasť na tomto podujatí boli **študenti alebo ľudia na dôchodku**, pričom väčšina z nich bola zo **Slovenska**, ale našli sa aj dobrovoľníci z iných **európskych krajín, Kanady, Ameriky alebo Nového Zélandu** (IIHF, 2019). Vďaka správne nastaveným kompetenciám a pridelením úloh bolo toto podujatie zorganizované bez závažnejších problémov, čo si organizácie isto uvedomujú. Na podporu tohto tvrdenia je možné podložiť vyjadrenie na adresu dobrovoľníkov zo strany bývalého prezidenta Slovenského zväzu ľadového hokeja Martina Kohúta. *„Bez dobrovoľníkov by sme neboli schopní organizovať Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji, veľmi si ceníme prácu stoviek nadšencov, ktorí sa podieľajú na tom, že na Slovensku môžeme privítať najlepšie hokejové tímy.“* Celé podujatie iba zdôrazňuje **dôležitosť** a hlavne **nenahraditeľnosť** dobrovoľníkov na športových podujatiach.

3.3 Prípadové štúdie

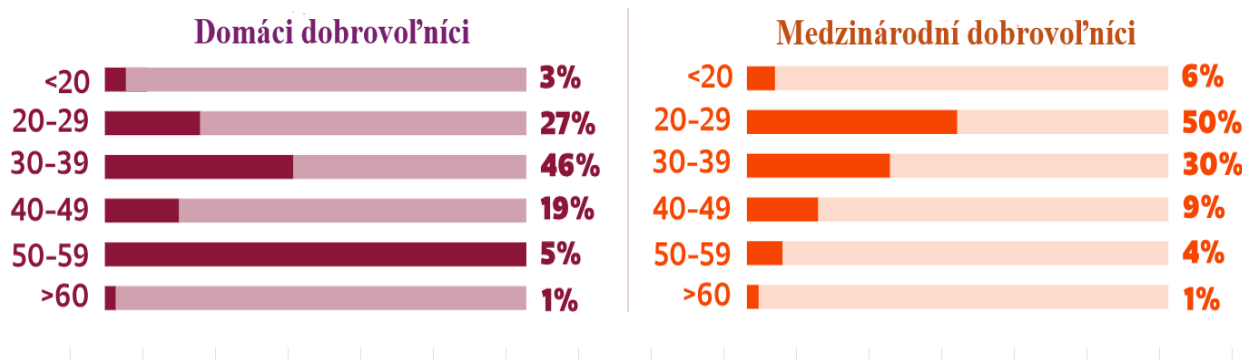
V predošlých podkapitolách bolo zhrnuté fungovanie športového dobrovoľníctva vo svete aj na Slovensku, kde bolo poukázané na rôzne prístupy k výberu, prideľovaniu úloh a riadeniu alebo tréningu dobrovoľníkov pre všetko spojené s dobrovoľníckou činnosťou. Na najväčších športových podujatiach je potrebné využívať všetky dostupné poznatky o ich práci a na základe špecifických podmienok každého podujatia prispôbovať prístupy ku práci s dobrovoľníkmi, tak aby športové podujatie bolo dotiahnuté do úspešného konca. Táto podkapitola obsahuje už konkrétne príklady na veľkých športových podujatiach, kde je dobrovoľnícka činnosť rozanalyzovaná a na konci podkapitoly budú tieto podujatia porovnané a vyhodnotené.

3.3.1 Majstrovstvá sveta vo futbale – Katar 2022

Majstrovstvá sveta v Katare priniesli partnerstvo organizátorov turnaja s miestnymi centrami dobrovoľníkov vďaka čomu sa rozvíjal a podporoval rôznorodý, talentovaný a dobre vyškolený tím dobrovoľníkov. Dobrovoľníci boli zaškolení v oblastiach ako **prvá pomoc, zákaznícky servis, kultúrne povedomie, diverzita a iné špecifické certifikované školenia**. Týmto spôsobom sa dobrovoľníci zapájali do rôznych športových a kultúrnych podujatí v Katare.

Na tieto majstrovstvá bolo vybraných **20 000 dobrovoľníkov**, vrátane 3 000 medzinárodných dobrovoľníkov z vyše 150 krajín a to z rekordného počtu **420 000 prihlášok**. Vybraní dobrovoľníci ešte pred podujatím museli podstúpiť školenia v širokej škále tém, medzi ktoré patrili **prístupnosť, diskriminácia, diverzita, ľudské práva, kontrola zakázaných látok a triedenie odpadu**. Vďaka týmto školeniam im boli poskytnuté dôležité zručnosti a vedomosti, čo iba posilnilo ich neoddeliteľnú súčasť úspešného priebehu podujatia.

Pri medzinárodných dobrovoľníkoch organizácia poskytovala aj ubytovanie ako jeden z hlavných benefitov. Je dôležité spomenúť, že väčšina z nich patrila medzi mladých, pretože až **56%** z nich malo **menej ako 30 rokov** zatiaľ čo medzi domácimi bola až **tretina** v rovnakej vekovej kategórii. Preto je možné konštatovať že medzi mladými je dobrovoľníctvo trend a väčšina dobrovoľníkov na podujatiach má menej ako 30 rokov. Celkové vekové rozloženie divákov sa pohybovalo medzi **18 až 77 rokov**. Vekové rozdelenie dobrovoľníkov zobrazuje Obrázok 3.9.



Obrázok 3.9 Veková štruktúra dobrovoľníkov na MS v Katare
Zdroj: FIFA, 2022

Organizácia FIFA pre prípravu dobrovoľníkov na tieto majstrovstvá navrhla vlastný dobrovoľnícky program, ktorý bol spustený už v roku 2018 a umožnil domácim dobrovoľníkom získať skúsenosti a rozvíjať ich zručnosti počas rôznych futbalových turnajov konaných v Katare. Viac ako 10 000 zo zúčastnených dobrovoľníkov bolo tiež nasadených na podporu podujatí ako **Arabský pohár – Gulf Cup 2019, Majstrovstvá sveta klubov FIFA 2019, FIFA Arab cup 2021** apod.. Spätná väzba a lekcie získané vďaka týmto testovacím podujatiam hrali kľúčovú úlohu pri nastavení dobrovoľníckeho programu pre Majstrovstvá sveta vo futbale 2022. V marci 2022, teda niekoľko mesiacov pred šampionátom bol spustený dobrovoľnícky program pre MS, do ktorého bolo zaregistrovaných už spomínaných 420 000 jednotlivcov z celého sveta. Dobrovoľnícke centrum so sídlom v **Doha Exhibition Centre** slúžilo ako centrála pre dobrovoľníkov, kde prebiehali tiež výberové pohovory riadené dlhodobými dobrovoľníkmi, ktorí sa zúčastňovali už aj predchádzajúcich podujatí.

Vzhľadom na rôznorodosť rolí a tém, ktoré bolo potrebné pokryť na turnaji, bol potrebný rozsiahly vzdelávací systém, ktorý bol dosiahnutý vďaka **spolupráci** organizácie FIFA a Najvyššieho výboru pre poskytovanie a dedičstvo. Tento systém vzdelávania a školení sa zameriaval **na 45 funkčných oblastí** turnaja a pripravil dobrovoľníkov na ich oficiálne úlohy. Pred a počas podujatia prebehlo viac ako **400 osobných školení**, pričom dobrovoľníci absolvovali vyše **1300 hodín školení**. Dobrovoľníci mali možnosť zúčastniť sa na workshopoch a získať školenie priamo na mieste konania šampionátu. Tímoví lídri sa zúčastňovali školení, kde sa zameriavali na motiváciu a efektívnu komunikáciu. Pre medzinárodných dobrovoľníkov bol na pomoc aj **e-learningový** systém, ktorý pomáhal udržiavať tempo ich prípravy aj na diaľku (FIFA, 2022). Medzi hlavnú náplň práce dobrovoľníkov patrili činnosti ako **služby pre divákov a hostí, privítanie a pohostenie, catering, preprava ľudí, manažment pracovnej sily**, a iné (YOUTHOP.COM, 2022).

Dobrovoľníci začali plniť svoje úlohy už v **septembri** a októbri 2022. V novembri 2022 sa tréning presunul do tímov, ktoré sa pripravovali na výkon svojich úloh priamo na pridelených štadiónoch alebo miest konaní podujatia. Majstrovstvá sveta trvali do konca **decembra**, a teda výkon dobrovoľníckej činnosti najdlhšie zapojených dobrovoľníkov mohol trvať až **4 mesiace**, pričom podujatie trvalo iba mesiac (FIFA, 2022).

3.3.2 Letné olympijské hry – Paríž 2024

Letné olympijské hry 2024 sa konali v Paríži od júla do augusta, pričom pár týždňov po nich nasledovali Paralympijské hry a to od augusta do septembra. Počas hier bola účasť divákov a športovcov na viac ako 40 súťažných miestach naprieč Francúzskom, vrátane Paríža, Lille, Nice, Lyonu, Nantes, Bordeaux niekoľko ďalších miest. Pri pohľade na štruktúru dobrovoľníkov, žiadny z aspektov nie je celistvý a preto sú vypísané najdôležitejšie rozdelenia

čiastkovo podľa dostupných informácií. Dobrovoľníci boli **50% muži a 50% ženy**, pričom **20%** z nich sú **medzinárodní dobrovoľníci**, ktorí sú príslušníci viac ako 150 rôznych krajín. O vekovej štruktúre dobrovoľníkov Medzinárodný olympijský výbor informácie neposkytol avšak vieme, že z uchádzačov bolo **mladších ako 25 rokov viac ako tretina**, čo poukazuje na vysoký záujem mladej generácie o športovú dobrovoľnícku činnosť. Okolo **5%** dobrovoľníkov tvorili **ľudia so zdravotným postihnutím**, pri snahe organizátorov o najinkluzívnejšie hry v histórii (MOV, 2024). Vekové rozhranie bolo veľmi široké a to **18 až 94 rokov**, o čom olympijský výbor priamo neinformoval, ale na základe zistení o najstaršom účastníkovi v dobrovoľníctve to možno považovať za fakt (Hillen, 2024).

Organizátori spustili rozsiahly dobrovoľnícky program, ktorého cieľom bolo zapojiť **45 000 dobrovoľníkov** z rôznych častí sveta. Program začal už v marci 2023, kedy sa otvorila registračná platforma a prihlásilo sa do neho viac ako **300 000 záujemcov**. Od **septembra 2023** boli uchádzači informovaní o vybratí/nevybratí a tiež o ich pridelených úlohách. Z celkového počtu dobrovoľníkov bolo **30 000** zapojených do **Olympijských hier** a **15 000** do **Paralympijských hier**. Zohrávali kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní hladkého priebehu hier pri podpore športovcov, novinárov a divákov (Berkeley, 2023).

Dobrovoľníci v Paríži museli absolvovať viacstupňový tréningový proces. Prvým krokom bolo online školenie, ktoré prebehlo pár mesiacov pred samotnými hrami. Následne v máji 2024 si dobrovoľníci vyzdvihli svoje akreditácie a uniformy a od **začiatku júla 2024** sa presunuli na pridelené súťažné miesta, kde pokračovali v špecifických školeniach podľa ich konkrétnych úloh. Pri **pridelovaní úloh bol využitý dotazník**, ktorý analyzoval motiváciu a preferencie uchádzačov, čím bolo zabezpečené efektívne rozdelenie dobrovoľníkov na vhodné pozície. Dobrovoľníci budú rozdelení do troch hlavných oblastí:

- **Podpora účastníkov hier** – asistovanie divákovi, športovcovi a novinárovi pri orientácii, doprave a logistike,
- **Podpora športových výkonov** – pomoc v športoviskách, zahŕňajúca manipuláciu s vybavením, meranie časov a pomoc pri lekárskej starostlivosti,
- **Organizačné úlohy** – práca s akreditáciami, distribúcia vybavenia a podpora organizačného tímu.

Na zabezpečenie právneho rámca dobrovoľníckeho programu bola vytvorená tzv. **Volunteer Charter**, ktorá jasne definuje práva, povinnosti a podmienky účasti dobrovoľníkov. Tento dokument vznikol v spolupráci s francúzskou vládou a Parížskym etickým výborom a zaisťuje ochranu a podporu dobrovoľníkov počas celého trvania olympijských hier (Petit, 2024).

Dobrovoľníci začali plniť svoje úlohy od **júla 2024**, pričom Olympijské hry trvali do **augusta**, a zároveň Paralympijské hry do **septembra** takže dĺžka ich zapojenia mohla dosiahnuť **dva až tri mesiace**. Paríž 2024 iba ďalej dokázal vysokú potrebu dobrovoľníkov na tomto podujatí a pokračuje v tradícii olympijských hier s masívnym zapojením dobrovoľníkov. Navrhnutý dobrovoľnícky program nielen prispieva k hladkému priebehu hier, ale tiež poskytuje dobrovoľníkovi nové skúsenosti a zručnosti, ktoré sú využiteľné v mnohých oblastiach. Tony Estanguet, prezident organizačného výboru Olympijských hier – Paríž 2024, označil dobrovoľníkov za „*tvár, dušu, srdce a úsmev hier*“. To naznačuje, že dobrovoľníci zohrávali kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní hladkého priebehu podujatia a majú obrovský vplyv na celkovú atmosféru hier. Dobrovoľníci na tomto podujatí boli braní ako súčasť olympijského tímu a nosili jednotný dobrovoľnícky odev, ktorý bol navrhnutý v rámci spolupráce so spoločnosťou **Decathlon** (OLYMPICS.COM, 2022).

3.3.3 UEFA EURO 2020

Športové podujatie EURO 2020 bolo špeciálnym vydaním majstrovstiev Európy vo futbale, ktoré sa konalo **od 11. júna do 11. júla** a výkon dobrovoľníckych činností preto trval približne **jeden mesiac**. Majstrovstvá Európy sú podujatie typické tým, že každý turnaj sa odohráva v jednej až dvoch hostiteľských krajinách. Avšak kvôli pandémie sa turnaj odohrával až v **11 rôznych mestách** naprieč Európou, čím sa odlišoval od predošlých edícií. Takáto rozsiahla organizácia si vyžadovala **najrozsiahlejší dobrovoľnícky program** v histórii tohto turnaja (UEFA, 2021). Dobrovoľníkom boli pridelené rôzne úlohy a funkčné oblasti. Najviac zastúpené oblasti boli nasledovné:

- **Akreditácia** – kontrola a správa prístupových povolení,
- **Mobilita a služby pre divákov** – asistencia divákovi a navigácia v okolí štadiónov,
- **Doprava** – logistická podpora a organizácia prepravy,
- **Ďalšie funkcie** – médiá, logistika, komerčné operácie, manažment hostí a organizácia dobrovoľníkov.

V tomto podujatí bolo zapojených približne **12 000 dobrovoľníkov**, ktorí pôsobili v rôznych mestách. Napríklad v Londýne bolo nasadených 1 300 dobrovoľníkov na štadióne Wembley. O účasť v dobrovoľníckom programe bol vysoký záujem, kedy UEFA zaznamenala **37 000 prihlášok**, čo znamenalo rekordný počet záujemcov. Vybraní dobrovoľníci pochádzali až zo **113 krajín** sveta a ich vekové rozpätie sa pohybovalo medzi **18 a 86 rokov** (UEFA, 2021). Dobrovoľníci boli povinní absolvovať **komplexný tréningový proces**, ktorý pozostával zo štyroch hlavných častí (THEFA.COM, 2020):

- **E-learningové moduly** – poskytnutie online základných informácií o turnaji,
- **Digitálny „Kick Off“ event** – spoločný úvodný online event pre všetky miesta výkonu,
- **Školenia na mieste** – konkrétne tréningy priamo v dejisku zápasov pre všetkých,
- **Špecifické školenia podľa role** – tréningy prispôbené konkrétnym úlohám dobrovoľníkov.

Pred výkonom dobrovoľníckej činnosti, boli všetci dobrovoľníci vybavení oficiálnou uniformou značky **Adidas**, bola vykonaná akreditácia a tiež zabezpečené jedlá a nápoje. Jedna z výhod bola tiež poskytnutá **bezplatná verejná doprava** v rámci mestských zón pre dobrovoľníkov. Ako vyhlásil prezident UEFA, **Aleksander Čeferin**: *"Sme nesmierne vďační tisícom dobrovoľníkov po celej Európe, ktorí nám pomohli urobiť UEFA EURO 2020 úspešným. Ich tímový duch a jednota boli viditeľné na štadiónoch aj vo fan zónach."* UEFA preto považuje podporu dobrovoľníctva za prioritu pri strategickom rozvoji futbalu (UEFA, 2021).

3.3.4 Porovnanie analyzovaných podujatí

Pri pohľade na opisované podujatia sa dá s istotou konštatovať, že dobrovoľníctvo zohráva kľúčovú úlohu pri zabezpečení plynulého chodu turnajov a tiež poskytuje nenahraditeľnú pomoc organizátorom, športovcom aj divákovi. Na príkladoch, ktoré boli rozobraté je možné pozorovať určité spoločné znaky, ale aj rozdiely v **organizácii dobrovoľníckych programov, v ich rozsahu, zameraní alebo možnostiach**, ktoré poskytovali dobrovoľníkom. Dôležitý je aj pohľad na inklúziu a diverzitu, kde je potrebné vyzdvihnúť LOH v Paríži, kde sa organizátori snažili o najinkluzívnejšie OH až s 5% zdravotne postihnutými dobrovoľníkmi čo predstavovalo viac ako **2 200 zdravotne postihnutých dobrovoľníkov**.

Pri štruktúrnom pohľade na dobrovoľníkov sa nám naskytuje priestor na porovnanie z hľadiska **počtu dobrovoľníkov, počtu krajín, z ktorých pochádzali a tiež ich vekového rozhrania a tiež dĺžky pôsobenia** na týchto podujatiach. Spomenuté aspekty boli pre lepšiu prehľadnosť zhrnuté v Tabuľke 3.3, kde najpresnejšie údaje o veku dobrovoľníkov poskytl **MS vo futbale 2022**, kde **56 % medzinárodných dobrovoľníkov malo menej ako 30 rokov**. Pri **LOH 2024** organizátori uviedli, že **viac ako tretina uchádzačov bola mladšia ako 25 rokov**, ale celková veková štruktúra nebola detailne analyzovaná. **UEFA EURO 2020** uvádza rozpätie **18 – 86 rokov**, avšak chýbajú informácie o vekových podieloch.

Tabuľka 3.3 Porovnanie jednotlivých športových podujatí

Podujatie	MS KATAR 2022	LOH PARÍŽ 2024	EURO 2020
Počet dobrovoľníkov	20 000	45 000	12 000
Trvanie podujatia	1 mesiac	3 mesiace	1 mesiac
Max. dĺžka pôsobenia dobrovoľníkov	4 mesiace	3 mesiace	1 mesiac
Počet krajín pôvodu	>150	>150	113
Vekové rozhranie	18 - 77	18 - 94	18 - 86
Doplňujúce informácie o mladých dobrovoľníkoch	>30% dobrovoľníkov vo veku pod 30 rokov	>30% dobrovoľníkov vo veku pod 25 rokov	Nedostupné

Na základe týchto informácií je možné konštatovať, že dobrovoľníctvo je populárne po celom svete a na najväčšie podujatia prichádzajú pomôcť **ľudia z celého sveta**, nech sa konajú kdekoľvek. Ďalším zaujímavým faktom ostáva, že dobrovoľnícka zložka na športových podujatiach je pomerne vo veľkom počte zastúpená **mladými ľuďmi** alebo fakt, že **dĺžka pôsobenia dobrovoľníkov** nemusí priamo súvisieť s dĺžkou podujatia, niekedy je potrebné zapájať dobrovoľníkov aj pred alebo po podujatí, inokedy iba počas podujatia.

Z pohľadu organizátorov podujatia tiež zohráva dôležitú úlohu motivovanie a hlavne prilákanie dobrovoľníkov pre ich podujatia. Z pohľadu poskytnutých benefitov pre dobrovoľníkov najlepšie podmienky poskytol **Katar 2022**, kde dobrovoľníci získali **ubytovanie, stravu, dopravu a certifikáty**. **LOH 2024 a UEFA EURO 2020 neponúkali ubytovanie**, dobrovoľníci si ho museli zabezpečiť sami, avšak získali **uniformy, stravu, akreditáciu a prístup k verejnej doprave**. Na všetkých podujatiach boli navyše organizované záverečné ceremonie na poďakovanie dobrovoľníkom, čo prispieva k ich motivácii zúčastňovať sa podobných podujatí aj naďalej.

Po tom, ako organizátori získali dobrovoľníkov, bolo potrebné poskytnúť im určitý stupeň vzdelania a tréningov, aby zabezpečili ich maximálnu efektivitu. Rozsah školení sa výrazne líšil medzi jednotlivými podujatiami. **Najkomplexnejší školiaci systém** bol realizovaný v Katare, kde dobrovoľníci absolvovali až **1 300 hodín školení**, pričom si osvojili nielen organizačné zručnosti, ale aj znalosti z oblastí **diverzity, antidopingových opatrení alebo ľudských práv**.

LOH 2024 kládli dôraz na **viacstupňové školenie**, ktoré zahŕňalo **online tréning, rôzne workshopy na mieste a špecifické prípravy** podľa konkrétne pridelených úloh. Výhodou LOH 2024 bolo **využitie dotazníka**, ktorý pomohol organizátorom priradiť dobrovoľníkov na úlohy podľa ich skúseností a motivácie. Majstrovstvá Európy 2020 mali tiež dobre štruktúrovaný tréningový proces, ktorý obsahoval **e-learning, online Kick Off event** alebo **špecifické školenia na mieste**, avšak od organizátorov chýbajú údaje o jeho celkovom rozsahu a efektívnosti.

Ako posledný krok po úspešnom tréningu a školeniach dobrovoľníkov na týchto podujatiach prišlo už konkrétne prideľovanie a plnenie konkrétnych úloh. Na MS v Katari bola veľká časť dobrovoľníkov zapojená aj do **cateringu, manažmentu pracovnej sily alebo host'ovských služieb**. Naopak, LOH 2024 rozdelili dobrovoľníkov do troch hlavných oblastí. **Podpora divákov, športové operácie a organizačné úlohy**, pričom sa kládol dôraz na **personalizovaný výber** úloh na základe preferencií dobrovoľníkov. UEFA EURO 2020 poskytlo štandardné dobrovoľnícke úlohy, ale bez výraznejších inovácií v systéme prideľovania funkcií, a patrili sem napríklad **akreditácia, služby pre divákov, doprava, logistika, manažment hostí apod.** Všetky tri podujatia teda využívali dobrovoľníkov na širokú škálu úloh, pričom medzi najčastejšie oblasti, na všetkých troch podujatiach patrili:

- **Akreditácie** – správa vstupných oprávnení a organizácia prístupových bodov,
- **Služby pre divákov** – navigácia fanúšikov, asistencia pri vstupe na štadióny a v informačných centrách,
- **Doprava a logistika** – podpora presunu športovcov, organizátorov, médií.

Každý z opisovaných modelov mal svoje silné aj slabé stránky, pričom do budúcnosti by bolo ideálne skombinovať **široký dosah a diverzitu Paríža, precíznosť školení Kataru a flexibilitu dobrovoľníckeho programu na EURO 2020**, čím by sa vytvoril efektívny a inkluzívny dobrovoľnícky program, ktorý zabezpečí plynulý chod ktoréhokoľvek budúceho podujatia, a zároveň ponúkol možnosť stať sa dobrovoľníkom ľuďom s akýmikoľvek podmienkami.

3.4 Zhrnutie situačnej analýzy a vlastný názor

Situačná analýza bola zameraná na športové dobrovoľníctvo z národného aj globálneho pohľadu, pričom poukazuje na jeho význam, organizáciu a tiež trendy v tejto oblasti. Kapitola rozoberá ako historický vývoj, tak aj aktuálny stav dobrovoľníctva vo svete, pričom kladie dôraz na význam systematického prístupu k riadeniu dobrovoľníkov. Štatistické údaje ukazujú, že športové dobrovoľníctvo v Európe má zásadný význam – ročne sa doň zapája približne **12 miliónov občanov EÚ** starších ako 15 rokov, ktorí spolu odpracujú približne **97 miliónov hodín mesačne** (EOSE, 2023). Bez dobrovoľníkov by mnohé športové organizácie nemohli fungovať, keďže ich podiel na organizácii podujatí je výrazný. Z hľadiska vekovej štruktúry výskum ukazuje, že najväčšiu skupinu športových dobrovoľníkov tvoria osoby vo veku **30-55 rokov** (EOSE, 2023). Mladí dobrovoľníci vo veku **15-24 rokov** sú menej zastúpení, no ich účasť závisí od typu podujatia. Pri veľkých medzinárodných športových udalostiach, ako sú olympijské hry alebo majstrovstvá sveta, bývajú mladí ľudia zastúpení viac, keďže ich priťahuje **možnosť získania skúseností, stretnutia so športovcami a nadobudnutia prestížnych referencií**. Naopak, pri menších regionálnych podujatiach dominujú staršie vekové skupiny, často dlhodobí členovia športových organizácií (FIFA, 2022; MOV, 2024).

Keď sa zameriame na konkrétny význam dobrovoľníkov na športových podujatiach vidíme, že väčšina organizácií využíva na organizovanie podujatí práve dobrovoľníkov. Z pohľadu rozdelenia pracovných úloh prevládajú dobrovoľníci najmä v oblastiach **riadenia organizácií, administratívy a organizovania podujatí, kde ich podiel dosahuje viac**

ako 50 %. Naopak, v oblastiach ako trénerská činnosť či rozhodovanie je podiel platených zamestnancov vyšší, hoci aj tu zohrávajú dobrovoľníci významnú úlohu. Celkovo **92,2 % športových organizácií** uviedlo, že bez dobrovoľníkov by nebolo možné zabezpečiť ich činnosť, čo len podčiarkuje ich nezastupiteľnú úlohu v športovom sektore. Analýzy ukazujú, že až 38,9 % športových organizácií nemá žiadnych platených zamestnancov a ďalších 25,8 % zamestnáva len 1 - 4 platených pracovníkov. To znamená, že takmer **tri štvrtiny organizácií fungujú takmer výlučne na báze dobrovoľníctva** (EOSE, 2023).

Kapitola tiež obsahuje analýzu konkrétnych prípadových štúdií troch významných športových podujatí – **Majstrovstvá sveta vo futbale 2022 v Katare, Letné olympijské hry 2024 v Paríži a Majstrovstvá Európy vo futbale 2020**, pričom porovnáva ich dobrovoľnícke programy z hľadiska organizácie, školení, benefitov, počtu dobrovoľníkov a ďalších významných aspektov. Z podrobnej analýzy vyplýva, že športové dobrovoľníctvo je dôležitým prvkom úspešného priebehu každého športového podujatia. Jeho význam sa neustále zvyšuje a organizátori sa snažia hľadať a využívať efektívnejšie metódy náboru, riadenia, tréningu a tiež motivácie dobrovoľníkov. Kľúčovým trendom je **digitalizácia náborových aj niektorých tréningových procesov, personalizované školenia** a tiež rastúci **dôraz na inkluzívnosť**, čoho dôkazom je napríklad prístup organizátorov LOH 2024, kde bolo cieľom vytvoriť nainkluzívnejší dobrovoľnícky program v histórii olympijských hier (FIFA, 2022; MOV, 2024; UEFA, 2021).

Na Slovensku sa dobrovoľníctvo teší veľkému záujmu a zohráva dôležitú úlohu pri organizovaní podujatí, čo ukazuje aj **prvenstvo medzi krajinami Európskej únie v zapájaní dobrovoľníkov do športových podujatí** (SOŠV, 2021). Avšak napriek veľkej popularite mu chýba systematickejšie podpora a financovanie zo strany štátu, čo môže viesť k neorganizovanému prístupu v niektorých športových organizáciách (Šumichrast, 2017). Napriek tomu, veľké podujatia ako **Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji 2019 organizované na Slovensku** ukázali, že efektívne nastavenie procesu výberu, školení a riadenia dobrovoľníkov môže viesť k úspešnej realizácii podujatia (IIHF, 2019).

Z pohľadu autora tejto práce sa zdá byť zrejmé, že budúcnosť športového dobrovoľníctva bude závisieť od profesionálneho prístupu organizátorov, pričom predpokladom riadenia dobrovoľníkov je personalizovaný prístup, ktorý berie do úvahy rôzne **motivácie, predpoklady a preferencie** dobrovoľníkov. Kým vo svete sú už nastavené jasné metodiky prístupu k dobrovoľníkom, Slovensko, ako malá krajina by malo posilniť strategický prístup k riadeniu dobrovoľníkov a implementovať modely podobné tým, ktoré využívajú FIFA, MOV alebo UEFA. Dobrovoľníctvo sa už dávno stalo **dôležitou súčasťou športového ekosystému**, preto je potrebné prejaviť snahu o **zvýšenie jeho atraktivity** pre uchádzačov a zabezpečiť **kvalitnejšie podmienky** pre dobrovoľníkov, čím bude poskytnutý priestor pre dlhodobé angažovanie sa v tejto oblasti (FIFA, 2022; MOV, 2024; UEFA, 2021).

Jedným z kľúčových aspektov je tiež zapájanie **mladých ľudí** do športového dobrovoľníctva, pretože ako táto kapitola poukázala, práve oni tvoria významnú časť dobrovoľníckeho zázemia na veľkých podujatiach. Na niektorých podujatiach je ich zastúpenie v nadpolovičnej väčšine, inde tvoria viac ako tretinu všetkých dobrovoľníkov (FIFA, 2022; MOV, 2024; UEFA, 2021). Mladí ľudia predstavujú práve tú časť dobrovoľníkov, na ktorú je potrebné zamerať úsilie pre ich **dlhodobé angažovanie**, pretože predstavujú budúcnosť športu, kde môžu nielen **pôsobiť ako dobrovoľníci**, ale aj **trénovať a školiť nových neskúsených dobrovoľníkov**, čím zabezpečia rast kvality športového dobrovoľníctva.

4 ANALÝZA MAJSTROVSTIEV EURÓPY DO 21 ROKOV 2025 NA SLOVENSKU

Majstrovstvá Európy do 21 rokov 2025 predstavujú významné športové podujatie, ktoré bude hostiť Slovensko, a zároveň poskytujú jedinečnú príležitosť **analyzovať systém práce s dobrovoľníkmi** v rámci veľkých medzinárodných turnajov. Táto kapitola sa zameriava na kľúčové aspekty dobrovoľníckeho programu, vrátane **procesu náboru, školenia, riadenia a motivácie dobrovoľníkov**. Osobitná pozornosť bude venovaná **porovnaniu so športovými podujatiami analyzovanými v predchádzajúcej kapitole**, aby sa identifikovali podobnosti, rozdiely a oblasti, v ktorých môže organizácia na Slovensku čerpať inšpiráciu zo zahraničných príkladov. Analýza sa tiež sústreďí na **efektivitu komunikačnej kampane** a vnímanie ponúkaných benefitov zo strany samotných dobrovoľníkov, čím poskytne **komplexný pohľad na fungovanie dobrovoľníckeho programu ME U21 2025** a jeho miesto v širšom kontexte športového dobrovoľníctva. Táto kapitola okrem verejných zdrojov čerpá informácie aj z vlastného prieskumu v dotazníkovej forme a štruktúrovaného rozhovoru s manažérkou dobrovoľníkov pre analyzované podujatie.

4.1 Charakteristika podujatia

Pri analýze podujatia Majstrovstiev Európy do 21 rokov je potrebné na začiatok toto podujatie charakterizovať pomocou hlavných znakov, ktoré každé športové podujatie obsahuje. Táto podkapitola obsahuje základné informácie o podujatí. Majstrovstvá Európy do 21 rokov 2025 sa budú odohrávať na **Slovensku** a to konkrétne až v **ôsmich mestách**, ktoré budú hostiť toto športové podujatie. Jedná sa o mestá s najlepšimi podmienkami pre hostovanie zápasov, z pohľadu celkovej infraštruktúry, kapacity štadiónov a pod. Medzi hostiteľské mestá teda patria **Bratislava, Trnava, Dunajská Streda, Nitra, Trenčín, Žilina, Prešov a Košice**. V týchto mestách sa predstaví až 16 tímov, z krajín, ktoré sa kvalifikovali na záverečný šampionát.

Organizáciu podujatia a riadenie aj samotných dobrovoľníkov má na starosti **Slovenský futbalový zväz**. SFZ je najvyšší futbalový orgán na Slovensku založený v roku 1938, ktorý má viac ako **1 000 zamestnancov** (Výročná správa SFZ, 2023) a viac ako **92 000 hráčskych členov** (SFZ, 2023), čo ho môže robiť jednou z najvýznamnejších športových organizácií na Slovensku. V rámci svojich štruktúr zabezpečuje pravidelnú športovú aktivitu prevažne mladých ľudí. Každý týždeň sa v mestách a obciach koná približne 5 000 súťažných stretnutí, ktoré sú priamo či nepriamo zastrešované zväzom (TEMPEST.SK). Pre organizáciu športových podujatí a práve kvôli analyzovanému podujatiu SFZ zriadilo novú spoločnosť **SFZ Event, s.r.o.**, ktorá má tiež na starosti získavanie a riadenie dobrovoľníkov práve pre Majstrovstvá Európy U21 konané na Slovensku. Táto spoločnosť a teda organizátori podujatia dostali na vytvorenie kvalitného podujatia **príspevok vo výške 2,5 milióna eur** (SFZ, 2024). Pri získavaní dobrovoľníkov si cení rozmanitosť a snaží sa byť inkluzívna vo všetkých aktivitách. Jej cieľom je, aby mal každý rovnaký prístup k organizácii bez ohľadu na **pohlavie, rodovú identifikáciu, sexuálnu orientáciu, vek, zdravotné postihnutie, náboženstvo, etnickú príslušnosť, národnosť alebo akúkoľvek inú osobnú črtu** (SFZ, 2025).

Keďže sa šampionát koná po celom Slovensku je potrebné zapojiť dobrovoľníkov z celého Slovenska. Potrebný počet dobrovoľníkov ale závisí aj od dĺžky konania. Podujatie bude trvať od **11. do 28. júna čo nie je ani jeden mesiac**. Z toho vyplýva, že nie je potrebný taký vysoký počet dobrovoľníkov. Podľa štruktúrovaného rozhovoru (Príloha A) s manažérkou dobrovoľníkov pre analyzované podujatie je možné konštatovať, že potrebný počet dobrovoľníkov je **100 – 130 v rámci každého mesta**, čo predstavuje počet približne 1 000 dobrovoľníkov na celé podujatie. Začiatkom apríla, čo je približne 2 mesiace pred šampionátom

bolo potvrdených **1 570 zaregistrovaných dobrovoľníkov**. Z tohto počtu bolo aj vykonaných približne 900 osobných stretnutí. **Priemerný vek** zaregistrovaných dobrovoľníkov bol **35 rokov**, čo priamo neukazuje vekovú štruktúru. **Najviac zastúpená veková skupina** bola vo veku **19 rokov**.

4.2 Úlohy dobrovoľníkov a práca s nimi

Dobrovoľníci, ktorí budú pôsobiť na analyzovanom podujatí budú mať možnosť pôsobiť až na **osemnástich dobrovoľníckych pozíciách**, kde budú mať rôzne úlohy a role. Medzi dostupné pozície dobrovoľníkov patrili nasledovné:

- **Dobrovoľník akreditačného centra** - Overovanie totožnosti a vydávanie akreditácií,
- **Dobrovoľník pre ceremoniály** - Pomoc pri predzápasových ceremoniáloch,
- **Youth programme dobrovoľník** - Starostlivosť o detských účastníkov,
- **Marketingový dobrovoľník** - Podpora marketingových aktivít turnaja,
- **VIP & hospitality dobrovoľník** - Starostlivosť o VIP hostí,
- **Venue broadcast dobrovoľník** - Asistencia televíznym vysielateľom,
- **Doping control chaperone** - Sprevádzanie hráčov na dopingové testy,
- **Dobrovoľník zdravotného zabezpečenia** - Asistencia zdravotníckym tímom,
- **Match organisation-dobrovoľník** - Podpora tímov a rozhodcov,
- **Dobrovoľník služieb pre divákov** - Usmerňovanie a asistencia návštevníkom,
- **Dobrovoľník pre predaj vstupeniek** - Predaj a kontrola vstupeniek,
- **Dobrovoľník pre správu miesta konania** - Logistická podpora na štadióne,
- **Dobrovoľník vo fan zónach** - Pomoc v zábavných zónach fanúšikov,
- **ACE dobrovoľník** - Asistencia v rôznych operatívnych oblastiach,
- **Dobrovoľník dlhodobej spolupráce** – Dobrovoľnícka činnosť na niekoľko mesiacov,
- **Dobrovoľník na oddelení transportu a dopravy** - Koordinácia dopravy a logistiky,
- **ICT dobrovoľník** - Technická podpora informačno-komunikačných technológií,
- **Mediálny dobrovoľník** - Asistencia novinárom a médiám.

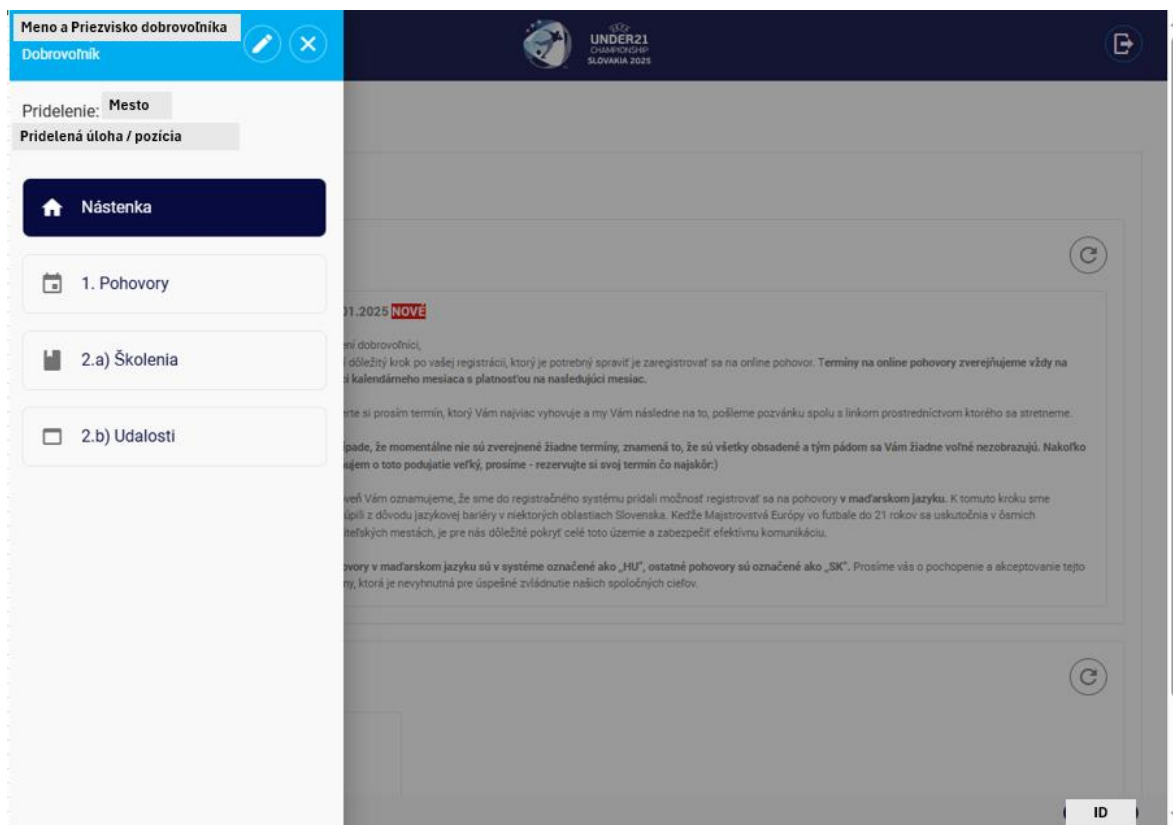
Podľa náležitostí obsiahnutých v **prihláške** (Príloha C) majú uchádzači možnosť vybrať si pre nich atraktívnu úlohu, pretože zaznačujú až **3 preferované role** a teda dostávajú možnosť robiť to, čo naozaj chcú. Možnosť výberu ich úloh zaručí ich vyššiu efektivitu, pretože budú robiť to, čo ich naplňa. Každá z týchto dobrovoľníckych pozícií obsahuje podrobný popis, ktorý obsahuje tri hlavné náležitosti – **stručná charakteristika, jasne definované úlohy a požiadavky**, ktoré musí uchádzač pre výkon danej pozície spĺňať. Pri niektorých pozíciách, ktoré môžu byť vykonávané pred aj po podujatí, ako napríklad dobrovoľník dlhodobej spolupráce je bližšie priblížený **časový horizont** dobrovoľníckej činnosti, pretože nemusí ísť iba o niekoľko týždňov trvania podujatia ale aj o niekoľko mesiacov, potrebných na prípravu alebo ukončenie podujatia. Niektoré pozície tiež obsahujú potrebný termín alebo čas **na prípravu na výkon** danej pozície. Každá pozícia je opísaná dôsledne čo pre dobrovoľníkov znamená, že **vedia do čoho idú**.

Pri pohľade na prihlášku pre uchádzačov o dobrovoľnícku činnosť na šampionáte je možné dedukovať, že organizácia pri náboře dobrovoľníkov potrebuje získať dôležité informácie, ktoré umožnia **efektívne riadenie a koordináciu ich činnosti**, a podľa toho aj vyberať správnych ľudí na správne miesta. Napríklad údaje o **veľkosti oblečenia** sú nevyhnutné na zabezpečenie vhodného vybavenia, ak sú dobrovoľníkom poskytované uniformy. Informácie o **jazykových a počítačových znalostiach** pomáhajú organizátorom zaradiť dobrovoľníkov na pozície, kde môžu byť najviac užitoční, napríklad pri komunikácii so zahraničnými účastníkmi alebo pri administratívnej práci. Údaje o **predchádzajúcich skúsenostiach s dobrovoľníctvom** a motivácii uchádzača umožňujú lepšie pochopiť jeho

očakávania a schopnosti, čo vedie k efektívnejšiemu prerozdeleniu úloh. **Kontaktné informácie na núdzovú osobu** sú kľúčové z hľadiska bezpečnosti, aby organizátori mohli rýchlo reagovať v prípade nepredvídaných situácií. Celkovo, tieto informácie umožňujú organizácii nielen správne rozdeliť úlohy, ale aj vytvoriť podmienky, v ktorých budú dobrovoľníci **spokojní a motivovaní k výkonu svojej činnosti** (SFZ, 2025).

Tréning a riadenie dobrovoľníkov sú kľúčovými aspektmi úspešného priebehu podujatia, pričom ich efektivita závisí od vopred definovaného systému vzdelávania, prípravy a koordinácie. Zo spomenutého štruktúrovaného rozhovoru vyplýva, že v prípade analyzovaného podujatia sa využíva kombinácia online a osobných školení, ktoré zahŕňajú odborné aj všeobecné tréningy pre dobrovoľníkov. Organizátori zaviedli **systematický prístup ku tréningu dobrovoľníkov**, pričom jednotlivé školenia môžu byť všeobecné pre všetkých alebo sa môžu líšiť v závislosti od pozícií, na ktorých budú dobrovoľníci pôsobiť. Tréningový proces prechádza niekoľkými fázami školenia, pričom prvotná fáza spočíva v **úvodných online stretnutiach**, kde sa oboznámi so základnými informáciami o podujatí, svojich úlohách a organizačných pokynoch. Následne absolvujú **osobné stretnutia**, napríklad aj v rámci tzv. **Dobrovoľníckej Roadshow**, kde majú možnosť získať praktické skúsenosti a potrebné zručnosti. Ďalšou fázou procesu sú **školenia rozdelené podľa konkrétnych pozícií**, kde sa dobrovoľníci oboznamujú s detailnými úlohami a špecifikami práce v danej oblasti. Organizátori kladú dôraz na flexibilitu vzdelávacieho procesu, pričom obsah tréningov sa prispôsobuje aktuálnym **potrebám a zmenám v organizácii podujatia, spoločenskej situácii** alebo iným možným vplyvom. Tréningy prebiehajú priebežne až do šampionátu. Ďalšou dôležitou súčasťou prípravy dobrovoľníkov je aj absolvovanie školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (**BOZP**) a z oblasti ochrany pred požiarmi (**OPP**). Tieto školenia sú nevyhnutné na zaistenie bezpečného prostredia pre všetkých účastníkov podujatia a elimináciu možných rizík. Dobrovoľníci sú informovaní o pravidlách bezpečnosti, postupoch pri riešení krízových situácií a základných zásadách prvej pomoci.

Efektívne riadenie dobrovoľníkov by nebolo možné bez podpory informačných a komunikačných technológií (**IKT**). Podľa štruktúrovaného rozhovoru, organizátori podujatia využívajú **vlastný manažérsky systém práce**, ktorý umožňuje komplexnú správu všetkých aktivít súvisiacich s dobrovoľníkmi. Tento systém pomáha zabezpečiť manažment, monitorovanie a komunikáciu s dobrovoľníkmi. Na komunikáciu s dobrovoľníkmi sú využívané **chatové skupiny**, ktoré umožňujú rýchlu výmenu informácií a efektívne riešenie operatívnych otázok. Tieto skupiny sú vytvorené pred podujatím a slúžia ako **komunikačný nástroj medzi organizátormi a dobrovoľníkmi**. Pre všetkých dobrovoľníkov, ktorí sú registrovaní tiež slúži Informačný systém (**IS**), ktorý ponúka všetky dôležité informácie na jednom mieste. Po registrácii, je možné sa do neho prihlásiť. Náhľad na tento informačný systém poskytuje Obrázok 4.1.



Obrázok 4.1 Informačný systém od SFZ pre dobrovoľníkov
Zdroj: SFZ, 2025

V menu informačného systému sa okrem štyroch hlavných častí nachádzajú aj hlavné údaje prihláseného dobrovoľníka a to sú **meno a priezvisko a pridelenie**, teda v ktorom meste a na ktorej dobrovoľníckej pozícii budú dobrovoľníci vystupovať. Medzi štyrmi hlavnými časťami sa nachádza **nástenka**, kde sú poskytované najdôležitejšie informácie a oznamy a taktiež kontakt na manažérku dobrovoľníkov. Druhou časťou sú **pohovory**, kde ešte pred prijatím dobrovoľníka organizácia poskytuje informácie ku pohovorom pre dobrovoľnícku činnosť. Tretia časť poskytuje záložku s názvom **školenia**, ktorá dobrovoľníkom poskytuje dôležité newslettery, ktoré sa týkajú ich adaptácie na podujatie ale aj poskytovania iných informácií ako napríklad súťaže pre dobrovoľníkov. Posledná časť s názvom **udalosti** v sebe obsahuje kalendár, v ktorom sú vyznačené všetky dôležité udalosti, týkajúce sa dobrovoľníkov a celkovo podujatia. Informačný systém poskytovaný organizáciou je **ľahko navigovateľný a prehľadný**, tým pádom by jeho používanie nemalo predstavovať problém pre žiadnu z vekových skupín, ktoré sú zapojené do dobrovoľníctva na podujatí.

4.3 Komunikačná kampaň zameraná na získavanie dobrovoľníkov

Organizácia SFZ vytvorila rozsiahlu marketingovú kampaň na efektívne získavanie dobrovoľníkov, pričom využila kombináciu **online a offline komunikačných kanálov**. Cieľom bolo osloviť široké spektrum ľudí naprieč rôznymi vekovými skupinami a záujmovými komunitami, pretože často opakovaným sloganom na týchto reklamách bola veta „**Na veku nezáleží**“.

Dôležitý fakt, ktorý obsahoval informačný systém pre dobrovoľníkov v predošlej podkapitole, je oznam pre ľudí, ktorí nie sú obyvateľmi Slovenskej republiky. Organizátori sa totiž rozhodli **neakceptovať prihlášky od zahraničných občanov**, pretože **nie sú schopní ponúknuť ubytovanie, vzdelávacie materiály v inom ako slovenskom jazyku a tiež zaručiť**

to, že slovenskí dobrovoľníci by sa s nimi vedeli dorozumieť (SFZ, 2025). To znamená, že aj toto je jeden z faktorov, ktoré ovplyvňujú komunikačnú kampaň a z pohľadu organizácie je potrebné nastaviť kampaň spôsobom, akým oslovia dobrovoľníkov, o ktorých oni sami majú záujem.

Pred analýzou komunikačných kanálov je potrebné spomenúť ich hlavný spoločný znak, každý z nich nejakým spôsobom naráža na ponúkané benefity pre dobrovoľníkov a snažia sa týmito benefitmi prilákať čo najviac záujemcov. Na oficiálnej stránke organizácia jasne popisuje, aké výhody pre zapojených ponúkajú a to tak, že jeden benefit spomínajú už v popise a teda okrem **nezabudnuteľného zážitku** môžu dobrovoľníci získať nasledovné:

- Limitovaná edícia oblečenia,
- Strava a pitný režim počas podujatia,
- Vstupenka na vybrané zápasy ME U21,
- Certifikát o úspešnom absolvovaní dobrovoľníckej činnosti,
- Spoločné školenia, workshopy a stretnutia pred podujatím,
- Príspevok na využitie mobilných služieb,
- After party pre dobrovoľníkov v rámci každého hostiteľského mesta,
- Ocenenie najlepších dobrovoľníkov,
- Poistenie dobrovoľníkov.

Zo štruktúrovaného rozhovoru s manažérkou dobrovoľníkov vyplynulo, že marketingová kampaň bola mierená na všetky vekové skupiny od **16 rokov vyššie**. Pričom **reklamy prostredníctvom sociálnych sietí boli najúčinnnejšie**. Pre priblíženie bola komunikačná kampaň rozdelená na dve hlavné časti, ktoré obsahujú svoje komunikačné kanály. Tieto časti sú nasledovné:

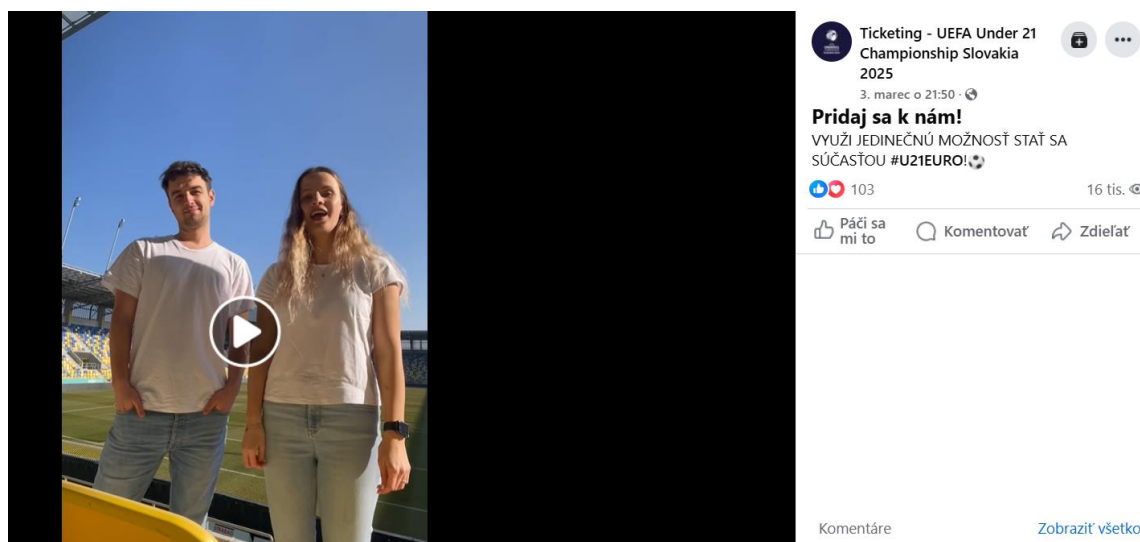
- Online komunikačné kanály (sociálne siete, reklama na webe),
- Offline komunikačné kanály (plagáty, citylighty, billboardy).

Online komunikačné kanály, ktoré organizácia využívala boli **reklama na ich webe, príspevky na Facebooku alebo krátke videá na Instagrame**. Na oficiálnej webstránke **under21.futbalsfz.sk** bola umiestnená výrazná reklama s heslom „Na veku nezáleží“, ktorá propaguje UEFA U21 EURO 2025 na Slovensku a zobrazuje obrázok nadšených fanúšikov s vlajkami a megafónmi, čo evokuje energiu a atmosféru zápasov. Reklama tiež obsahuje výrazný nápis „Na veku nezáleží“, zdôrazňujúci inkluzívnosť a otvorenosť pre všetkých návštevníkov aj dobrovoľníkov. Obsahuje tiež informáciu o termíne turnaja (11. – 28. jún 2025). Žltý CTA prvok „Vstupenky v predaji“, ktorý láka návštevníkov na kúpu lístkov. **Táto reklama cieli na široké publikum vrátane fanúšikov futbalu a potenciálnych dobrovoľníkov, čím efektívne podporuje angažovanosť a zapojenie do podujatia**. Na stránke tiež možno vidieť na hornej lište záložku s názvom **dobrovoľníci**, ktorá záujemcov priamo prepojí na časť, kde sa o dobrovoľníctve dozvedia všetko potrebné a zároveň sa môžu priamo registrovať na dobrovoľnícku činnosť na podujatí. Obrázok 4.2 zobrazuje reklamu na oficiálnej webstránke (SFZ, 2025).



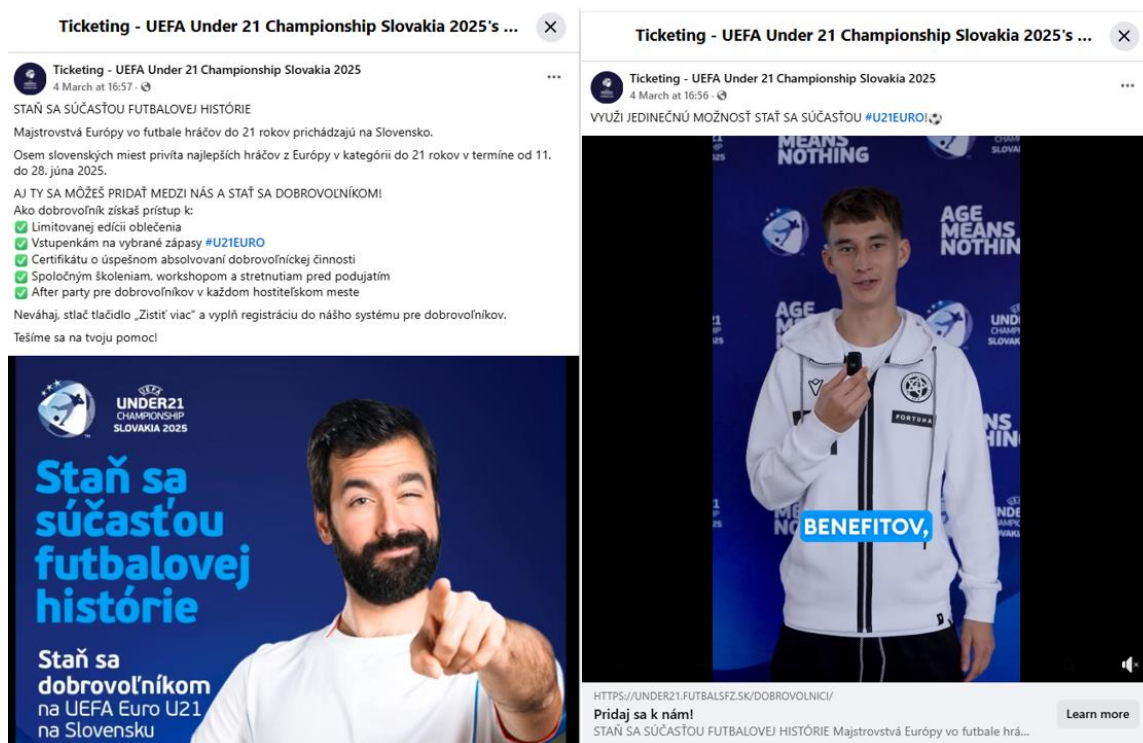
Obrázok 4.2 Komunikačná kampaň na Webstránke
Zdroj: SFZ, 2025

Ďalším online komunikačným kanálom boli príspevky na Facebooku, kde organizácia prostredníctvom viacerých typov reklám cieľi na získavanie dobrovoľníkov. Prvým typom reklamy sú krátke videá, kde jeden alebo dvaja dobrovoľníci oslovujú ľudí zo svojho konkrétneho mesta, na Obrázku 4.3 je možné vidieť reklamu na Facebooku, kde dobrovoľníci spomínajú zapojenie sa v meste Dunajská Streda, pričom stoja na štadióne v konkrétnom meste, podobné reklamy aj o iných mestách boli použité aby sa zacieli na ľudí z každého organizátorského mesta. Dobrovoľníci v tomto krátkom videu komunikujú výhody ktoré čakajú ľudí, ktorí sa k nim pridajú.



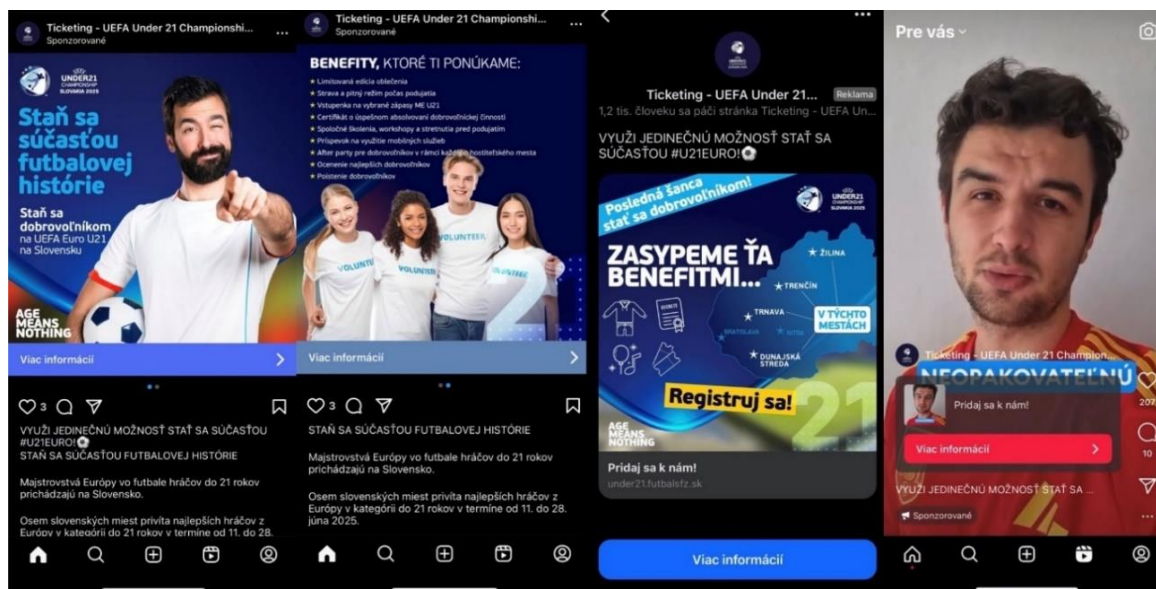
Obrázok 4.3 Komunikačná kampaň na Facebooku č. 1
Zdroj: Facebook.com, 2025

Ďalším typom reklamy na Facebooku, je fotka so sloganom „Staň sa súčasťou futbalovej histórie“. Pričom reklama v popise komunikuje termín podujatia, ponúkané výhody a taktiež možnosť prepojenia na oficiálnu stránku prostredníctvom tlačidla „Zisti viac“. Podobný typ reklamy je podobne ako v predošlom prípade, krátke video, ktoré už nie je zamerané na konkrétne mestá, ale na celé Slovensko. V reklame sú komunikované ponúkané výhody a nabádanie na registráciu ku dobrovoľníkom na toto podujatie. Obrázok 4.4 zobrazuje opisované formy komunikácie prostredníctvom sociálnej siete Facebook.



Obrázok 4.4 Komunikačná kampaň na Facebooku č. 2
Zdroj: Facebook.com, 2025

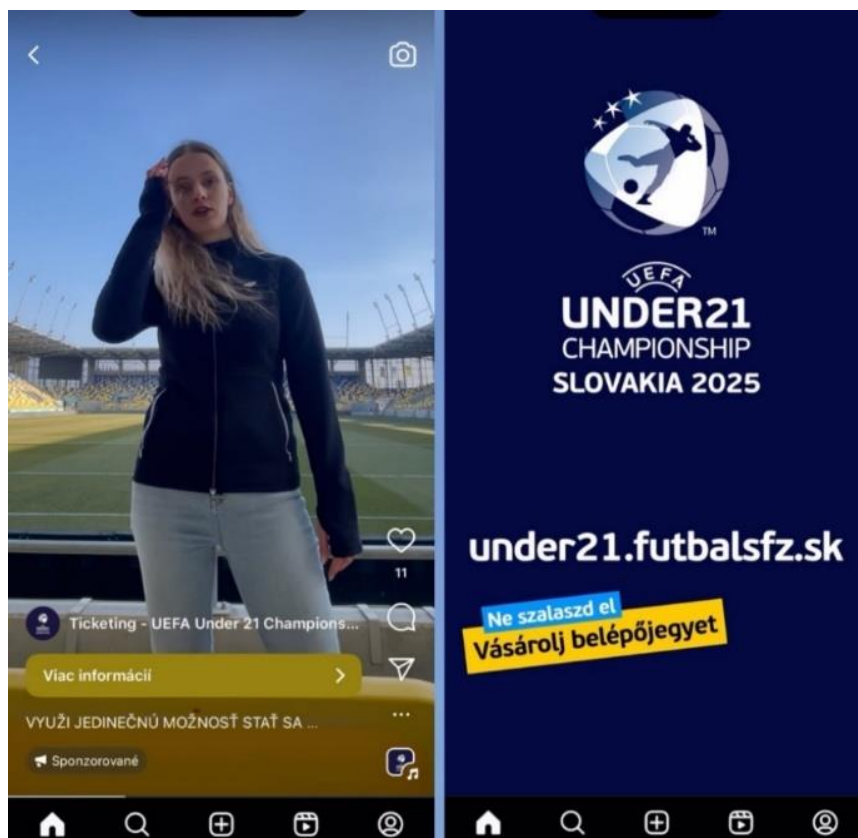
Podobne ako na sociálnej sieti Facebook, tak aj na Instagrame boli komunikované najmä výhody dobrovoľníctva. Taktiež sa súčasní dobrovoľníci prihovárali tým potenciálnym a snažili sa ich osloviť s jedinečnou možnosťou stať sa dobrovoľníkom. **Možnosť získania benefitov** tu pritom bola hlavným komunikovaným posolstvom. Obrázok 4.5 ukazuje niekoľko z rôznych typov reklám na sociálnej sieti Instagram.



Obrázok 4.5 Komunikačná kampaň na Instagrame
Zdroj: Instagram.com, 2025

Súčasťou kampane na sociálnych sieťach bolo aj oslovovanie menšinových komúnít, čím sa organizátori snažili zabezpečiť **širokú a inkluzívnu dobrovoľnícku základňu**. Príkladom je cieleňá komunikácia smerovaná na maďarsky hovoriacu komunitu, najmä

v regióne **Dunajskej Stredy**. Krátke videá zachytené na miestnom štadióne zobrazovali dobrovoľníkov hovoriacich po maďarsky, ktorí sprostredkovali rovnaké posolstvo ako v predchádzajúcich reklamách. Táto forma komunikácie mohla osloviť potenciálnych dobrovoľníkov bližšie k ich **kultúrnemu a jazykovému prostrediu**, čím sa zvýšila šanca na ich zapojenie. Na Obrázku 4.6 je zobrazený opisovaný typ reklamy.



Obrázok 4.6 Komunikačná kampaň zameraná na maďarskú komunitu
Zdroj: Instagram.com, 2025

Z pohľadu na online komunikačné kanály možno posúdiť že **online kampaň** v akejkoľvek forme obsahovala reklamy, pri ktorých autori používajú pre cieľovú skupinu **tykanie**, čo môže evokovať v niektorých starších ľuďoch neúctu, pričom mladší ľudia sú na tykanie zvyknutí viac. Z toho vyplýva dedukcia, že online komunikačná kampaň pre získanie dobrovoľníkov **cielila hlavne na mladých a ľudí v strednom veku**.

Z online sveta sa kampaň presúva aj do offline sveta, kde organizácia využíva rôzne nástroje pre komunikáciu svojho posolstva a to napríklad **plagáty v mestách**, ktoré v rámci kampane boli distribuované na frekventovaných miestach v rôznych mestách. Najmä v mestách konania šampionátu Plagáty obsahovali jasnú výzvu na zapojenie a QR kód pre jednoduché prepojenie na oficiálnu stránku dobrovoľníkov s následnou možnosťou registrácie. Na strategických miestach, akými sú napríklad **autobusové či vlakové stanice v mestách konania šampionátu** boli vytvorené **veľké reklamné plagáty** a polepené steny na staniciach s prilákaním ako aj dobrovoľníkov na podujatie, tak aj návštevníkov na zápasy. Pre príklad sa dá uviesť vstup do stanice v meste Žilina, kde je táto reklama takmer neprehliadnuteľná. Tento vizuál mal prilákať cestujúcich a širokú verejnosť, pričom zdôrazňoval, že vek nehrá pri dobrovoľníctve žiadnu rolu už spomínaným sloganom „Na vekú nezáleží“. Obrázok 4.7 obsahuje reklamu z plagátov vystavených na vlakovej stanici v Žiline.



Obrázok 4.7 Komunikačná kampaň: Plagáty na stanici v Žiline

Podobná reklama ako plagáty boli aj **reklamy na zastávkach (Citylighty)** umiestnené na vybraných autobusových a trolejbusových zastávkach, objavili podsvietené citylight reklamy propagujúce dobrovoľníctvo, pričom výzor týchto reklám bol identický s reklamou na Facebooku a Instagrame, pričom obsahovali rovnaké posolstvo a obsah, kde komunikovali ponúkané benefity. Na rovnaký spôsob ako plagáty a citilighty boli využité aj billboardy v kľúčových lokalitách, teda v mestách konania a podobným spôsobom podporovali kampaň. Na Obrázku 4.8 je znázornená reklama na citylighte v Žiline.



Obrázok 4.8 Komunikačná kampaň: Citylight na zastávke

Všetky tieto komunikačné kanály zohrali dôležitú úlohu pri získavaní nových dobrovoľníkov a zabezpečení úspechu kampane. Kombinácia online a offline reklamy pomohla osloviť široké publikum a zvýšiť povedomie o možnostiach zapojenia sa do dobrovoľníctva. Online nástroje viac cielia na mladých a na prilákanie dobrovoľníkov na podujatie, pričom

offline nástroje cielia na všetky vekové skupiny, a komunikujú hlavne konanie podujatia a možnosť zakúpenia lístkov preto je možné povedať, že komunikačná kampaň je nastavená tak, aby prilákala **kohokoľvek bez ohľadu na ich vek, pohlavie alebo záujmy, či už aby sa stal dobrovoľníkom alebo iba navštívil podujatie ako divák.**

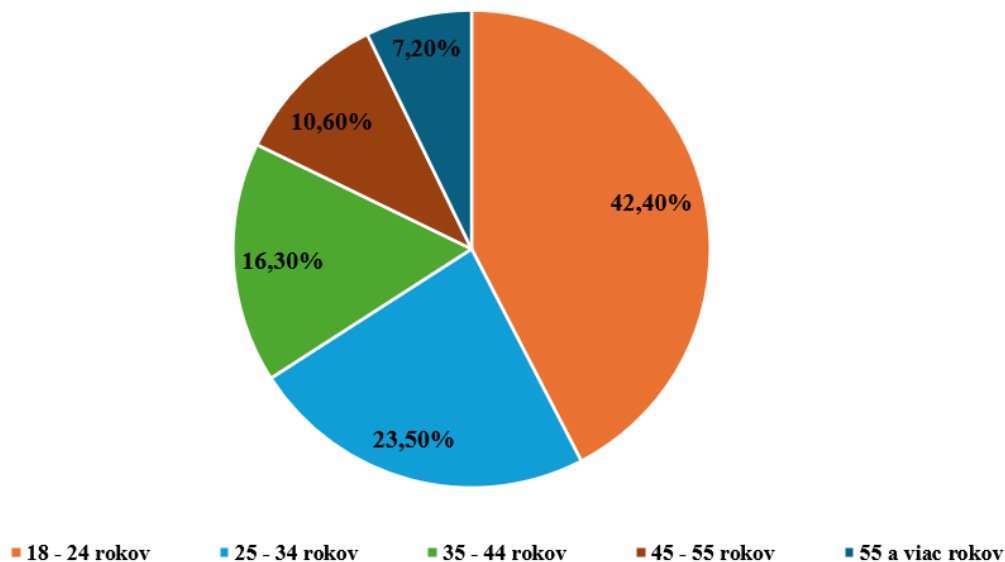
4.4 Analýza faktorov ovplyvňujúcich potenciálnych dobrovoľníkov

V rámci realizovaného prieskumu zameraného na športové dobrovoľníctvo v prepojení s analyzovaným športovým podujatím, bolo získaných 502 odpovedí. Prieskum (Príloha B) sa zameriaval na vzťah ľudí k športovému dobrovoľníctvu, konkrétne na faktory, ktoré motivujú a demotivujú dobrovoľníkov, ako aj na efektivitu marketingovej kampane Slovenského futbalového zväzu pred Majstrovstvami Európy U21 na Slovensku a ďalšie aspekty súvisiace so športovým dobrovoľníctvom. Cieľom bolo zistiť, či si respondenti kampaň na spomínané podujatie všimli, v akej podobe ju zachytili a aký mala na nich vplyv, a následne sa cieľ presúva k úlohe zistiť vzťah respondentov ku športovému dobrovoľníctvu.

4.4.1 Vzťah respondentov ku športovému dobrovoľníctvu

Z hľadiska **pohlavia** bola vzorka respondentov rozdelená takmer rovnomerne, s rozdielom jediného hlasu boli **muži a ženy zastúpení v takmer identickom pomere**. Dôležitým aspektom analýzy je aj **vekové rozloženie respondentov**, ktoré poskytuje prehľad o tom, ktoré vekové skupiny boli zverejneným dotazníkom najviac oslovované a najviac sa zaujímali o tému športového dobrovoľníctva. Obrázok 4.9 znázorňuje zastúpenie jednotlivých vekových kategórií medzi respondentmi.

Vekové rozdelenie respondentov (502 odpovedí)



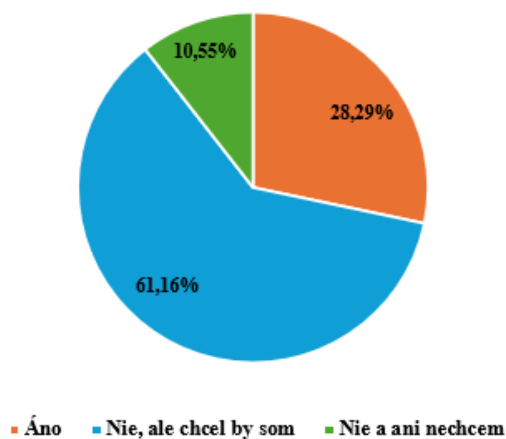
Obrázok 4.9 Vekové rozdelenie respondentov

Z výsledkov vyplýva, že **najväčšiu časť respondentov tvorili mladí ľudia vo veku 18 – 24 rokov**, ktorí predstavovali 42,4 % všetkých odpovedí. Druhou najpočetnejšou skupinou boli respondenti vo veku 25 – 34 rokov, ktorí tvorili 23,5 %. Nasledujú respondenti vo veku 34 – 44 rokov so 16,3 % a skupina 45 – 55 rokov s 10,6 %. Najmenšiu časť respondentov tvorili osoby vo veku 55 a viac rokov, ktoré predstavovali 7,2 %. Z hľadiska záujmu o športové dobrovoľníctvo sa ukázalo, že najväčší podiel ochoty zapojiť sa do dobrovoľníckych aktivít bol medzi mladými ľuďmi vo veku 18 – 24 rokov. **Až 178 respondentov z tejto vekovej skupiny**

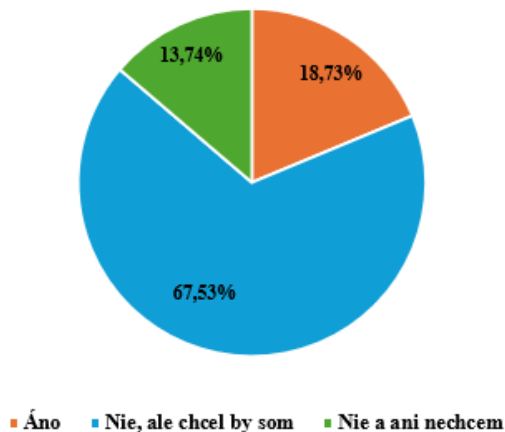
prejavilo záujem stať sa dobrovoľníkmi, čo predstavuje 35,25 % všetkých respondentov. To znamená, že viac než tretina účastníkov prieskumu, ktorí by sa potenciálne zapojili do dobrovoľníctva, pochádzala práve z tejto vekovej kategórie. Tento výsledok naznačuje, že mladí ľudia majú veľkú motiváciu a ochotu angažovať sa v tejto oblasti, čo môže byť dôležitá informácia pre plánovanie budúcich dobrovoľníckych iniciatív a kampaní.

Prieskum sa zamerával aj na rozdiely medzi všeobecným záujmom o dobrovoľníctvo a ochotou zapojiť sa do dobrovoľníckych aktivít v oblasti športu. Cieľom bolo identifikovať, do akej miery sa tieto dve kategórie prekrývajú a či existuje výrazný rozdiel medzi nimi. Obrázok 4.10 porovnáva na vzorke od 502 respondentov rozdiely medzi týmito kategóriami obsiahnuté v dvoch grafoch.

Pôsobili ste už niekedy ako dobrovoľník? (502 odpovedí)



Pôsobili ste už ako dobrovoľník na športovom podujatí? (502 odpovedí)



Obrázok 4.10 Porovnanie záujmu o dobrovoľníctvo so športovým dobrovoľníctvom

Z výsledkov vyplýva, že 89,4% respondentov už pôsobilo ako dobrovoľníci alebo by sa nimi chceli stať. V prípade športového dobrovoľníctva je tento podiel o niečo nižší, a to 86,3 %. Tieto výsledky ukazujú, že až 96,7% z tých, ktorí majú záujem o dobrovoľníctvo majú tiež záujem o športové dobrovoľníctvo. Tento vysoký podiel naznačuje, že športové podujatia majú potenciál osloviť významnú časť dobrovoľníkov, pokiaľ im dokážu ponúknuť atraktívne príležitosti a efektívne odstrániť prípadné bariéry, ako sú časové

obmedzenia, vzdialenosť podujatia od ich bydliska alebo iné špecifické potreby. Tento poznatok je dôležitý pri nastavovaní stratégií na získavanie dobrovoľníkov pre športové podujatia.

Na základe výsledkov prieskumu je možné bližšie analyzovať vzťah medzi vekovými kategóriami respondentov a ich záujmom o športové dobrovoľníctvo. Na Tabuľke 4.1 je znázornený prehľad o tom, aký podiel respondentov v jednotlivých vekových skupinách už má skúsenosti so športovým dobrovoľníctvom, koľkí by sa ním chceli stať a koľkí oň nemajú záujem.

Tabuľka 4.1 Porovnanie vzťahu ku športovému dobrovoľníctvu a vekových skupín

Veková skupina	Boli dobrovoľníci	Neboli, ale chceli by	Nechceli
18 - 24	13,4%	19,9%	9,1%
25 - 34	3,6%	16,3%	3,6%
35 - 44	1,2%	14,3%	0,8%
45 - 54	0,0%	10,4%	0,2%
55 a viac	0,6%	6,6%	0,0%

Dôležitý údaj pri pohľade na tabuľku je, že väčšina respondentov, ktorí odpovedali na dotazník, **má o športové dobrovoľníctvo záujem** – buď už boli dobrovoľníkmi, alebo by sa nimi chceli stať. To poukazuje na celkovo pozitívny postoj k tejto činnosti naprieč všetkými vekovými kategóriami. Záujem o dobrovoľníctvo s vekom neklesá tak výrazne, ako by sa mohlo podľa tabuľky zdať – aj keď **vyššie vekové kategórie majú nižší podiel respondentov** s predchádzajúcou skúsenosťou, tak pomerne veľká časť z nich by sa chcela zapojiť. Napríklad pri kategórii 45 – 54 rokov až 10,4 % zo všetkých respondentov deklaruje ochotu byť dobrovoľníkom, hoci doteraz nemali skúsenosť. **To predstavuje 98,1% respondentov danej vekovej skupiny.** Podobný prípad nastáva aj pri pohľade na vekovú skupinu 55 a viac. Tento údaj však treba vnímať v kontexte toho, že celkové zastúpenie týchto vekových skupín bolo v prieskume menšie, čo **môže ovplyvniť celkový obraz** o ich ochote zapojiť sa. Zaujímavým zistením je, že v skupine **55 a viac neexistuje respondent, ktorý by dobrovoľníctvo odmietol** – hoci je táto skupina početne menšia, všetci z nej buď už majú skúsenosť, alebo by ju chceli získať. To naznačuje, že **starší dobrovoľníci môžu predstavovať stabilnú a motivovanú skupinu**, ktorá má potenciál prispieť svojimi skúsenosťami a ochotou pomáhať.

Predchádzajúca časť bola zameraná na vzťah medzi vekovými skupinami respondentov a ich ochotou zapojiť sa do športového dobrovoľníctva. Ďalší dôležitý pohľad je na prepojenie na **vzťahu respondentov k športu a ich skúsenosťami so športovým dobrovoľníctvom.** Rovnako ako v prípade veku, tak pre lepšie pochopenie súvislostí aj tu je tento vzťah zobrazený v Tabuľke 4.2 a zobrazuje percentuálne rozdelenie respondentov z pohľadu na ich vzťah ku športu.

Tabuľka 4.2 Porovnanie vzťahu ku športovému dobrovoľníctvu a vzťahu ku športu

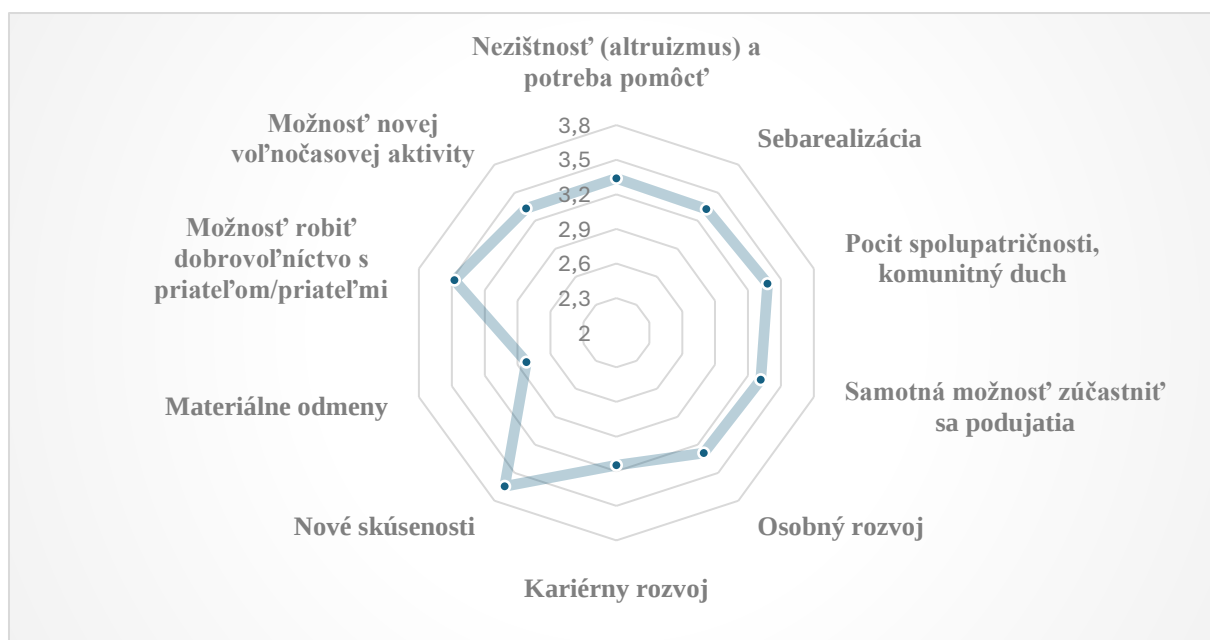
Veková skupina	Boli dobrovoľníci	Neboli, ale chceli by	Nechceli	Spolu
Aktívny športovec	3,3%	7,3%	0,8%	11,4%
Rekreačný športovec	10,0%	25,1%	7,0%	42,1%
Divák	5,0%	23,9%	4,4%	33,3%
Žiadny vzťah	0,5%	11,2%	1,5%	13,2%

Z tabuľky vyplýva niekoľko dôležitých zistení. Ako prvé je možné uviesť, že najvyšší podiel respondentov, ktorí už majú skúsenosť so športovým dobrovoľníctvom, pochádza z kategórie rekreačných športovcov (10,0 %), pričom medzi aktívnymi športovcami je tento podiel výrazne nižší (3,3 %). V relatívnom prepočte je to ale 29% zo všetkých aktívnych športovcov a 24% všetkých rekreačných športovcov, čiže aj napriek nie moc veľkému rozdielu, väčšiu ochotu sa zapojiť do dobrovoľníctva majú aktívni športovci. Pokiaľ ide o skupinu respondentov, ktorí síce neboli športovými dobrovoľníkmi, ale prejavili o túto možnosť záujem, najvyšší podiel opäť patrí rekreačným športovcom (25,1 %), pričom diváci sa nachádzajú tesne za nimi s hodnotou 23,9 %. To poukazuje na to, že **pasívni fanúšikovia športu môžu byť potenciálnym zdrojom nových dobrovoľníkov**, ak sú im poskytnuté vhodné príležitosti na zapojenie. Naopak, ako sa dalo aj predpokladať, **najmenšiu skupinu so skúsenosťami s dobrovoľníctvom (0,5%) tvoria ľudia, ktorí nemajú žiadny vzťah k športu**.

Zaujímavým zistením je aj rozdiel medzi **aktívnymi a pasívnymi skupinami**. Keď porovnáme aktívnych športovcov (aktívnych a rekreačných) a pasívnych účastníkov (divákov a tých, ktorí nemajú vzťah k športu), vidíme, že **aktívni športovci majú vyšší podiel reálnej účasti v športovom dobrovoľníctve** (13,3 % zo všetkých = **25 %** z tejto skupiny **oproti** 5,5 % zo všetkých = **12%** z tejto skupiny). Na druhej strane, **pasívni účastníci (diváci a ľudia bez vzťahu k športu) sú skôr ochotní stať sa dobrovoľníkmi v budúcnosti** (35,1 % = **77 %** z tejto skupiny **oproti** 32,4 % = **60 %** zo všetkých aktívnych športovcov). Tento výsledok naznačuje, že zatiaľ čo aktívni športovci boli častejšie zapojení do dobrovoľníckych aktivít, medzi pasívnymi účastníkmi existuje veľký potenciál pre posilnenie dobrovoľníckej štruktúry na športových podujatiach. Na základe spomínaných porovnaní, je vhodné konštatovať, že športové dobrovoľníctvo je úzko prepojené so vzťahom k športu. **Zatiaľ čo aktívni športovci sa doň zapájajú najviac, pasívni účastníci predstavujú významný potenciál na rozšírenie dobrovoľníckej základne.**

Na základe zistení o vzťahu aktívnych a pasívnych športovcov ku športovému dobrovoľníctvu bolo vykonané **testovanie nezávislosti** medzi týmito dvoma premennými. Testovanie nezávislosti pomocou štatistického testu chi-kvadrát vyšlo 0,028, pričom **p-hodnota nadobudla hodnotu 0,867, čo je oveľa viac ako stanovená p-hodnota na úrovni 0,05. Znamená to, že medzi uvedenými premennými nebola zistená štatisticky významná závislosť.** Táto skutočnosť naznačuje, že aj keď sa v absolútnych číslach zdá, že aktívni športovci sa do dobrovoľníctva zapájajú viac ako pasívni, tento rozdiel nie je štatisticky významný. To znamená, že **vzťah k športu nie je jednoznačne určujúcim faktorom pre ochotu zapojiť sa do športového dobrovoľníctva.** Výskumy by sa mohli skôr zamerať na iné aspekty, ako sú motivácia, dostupnosť príležitostí alebo osobné hodnoty, ktoré môžu mať väčší vplyv na rozhodovanie respondentov v tejto oblasti.

Prieskum tiež sledoval aspekty, ktoré ovplyvňujú účasť na športovom dobrovoľníctve čo poskytuje dôležité poznatky napríklad o vnútornej motivácii športových dobrovoľníkov. V predchádzajúcej časti bol rozobratý vzťah medzi športovým dobrovoľníctvom a rôznymi skupinami respondentov, pričom boli identifikované rôzne úrovne zapojenia. Teraz je pohľad sústredený na **vnútorné motivácie, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie stať sa športovým dobrovoľníkom**, a na faktory, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu v tomto procese. Tieto faktory boli už spomenuté v situačnej analýze pri riešení motivácie športových dobrovoľníkov a **najčastejších vnútorných motivátorov** a sú vizuálne zobrazené v **radarovom grafe** na Obrázku 4.11. Respondenti mali možnosť každý aspekt ohodnotiť bodovo na váhe **od 1 do 5, kde 1 je najmenej motivujúce a 5 zase najviac.**



Obrázok 4.11 Význam faktorov motivujúcich ľudí ku športovému dobrovoľníctvu

Radarový graf faktorov motivácie ukazuje, že takmer všetky kategórie dobrovoľníkov motivujú **predovšetkým nové skúsenosti**, ktoré získali pri svojich aktivitách. Priemerné hodnotenie tohto faktora bolo **3,64 bodu z piatich**, čo naznačuje jeho vysokú dôležitosť. Naopak, **najmenej významným motivačným faktorom sa ukázali byť materiálne odmeny**, ktoré získali najnižšie priemerné hodnotenie **2,82 bodu**. Ostatné faktory motivácie sa pohybovali v rozmedzí od 3,15 do 3,48 bodu, čo naznačuje, že väčšina respondentov vníma rôzne aspekty dobrovoľníctva relatívne vyrovnané, s mierne vyššou preferenciou **nehmotných prínosov, ako sú nové skúsenosti či spoločenské väzby**. Zaujímavým zistením je, že aj keď sa materiálne odmeny umiestnili na poslednom mieste, stále majú určitú váhu pri rozhodovaní o účasti v dobrovoľníctve, pretože ich hodnotenie bolo iba mierne priklonené na stranu nedôležitých aspektov. To môže znamenať, že pre niektoré skupiny dobrovoľníkov môžu byť **finančné alebo hmotné benefity stále dôležitým aspektom, hoci nie rozhodujúcim**. Celkovo výsledky poukazujú na to, že na efektívne prilákanie a udržanie športových dobrovoľníkov je potrebné klásť dôraz najmä na osobný rozvoj, zážitky a sociálnu interakciu, zatiaľ čo materiálne benefity hrajú skôr doplnkovú úlohu.

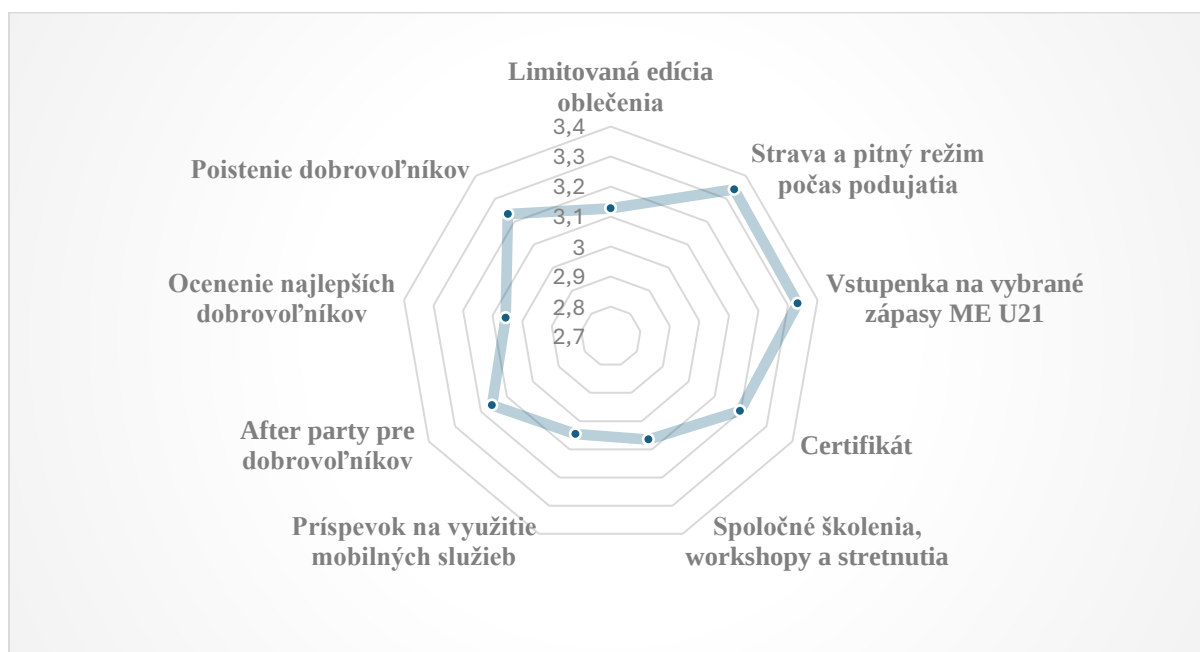
Okrem motivujúcich faktorov však existujú aj prekážky, ktoré môžu ľudí od dobrovoľníctva odradiť. Najvýraznejšou prekážkou je **časová náročnosť**, ktorá by v prípade športového dobrovoľníctva odradila **až 60,4 %** z nich, čo poukazuje na to, že mnohí potenciálni dobrovoľníci majú **problém zladit' túto činnosť so svojim osobným a pracovným životom**. Druhým najvýznamnejším faktorom je **vzdialenosť od podujatia (45 %)**. Práve tieto faktory majú osobitný význam aj v kontexte nadchádzajúcich **ME U21 2025**, kde bude potrebné zabezpečiť **dostatočný počet dobrovoľníkov vo všetkých hostiteľských mestách**. Ukazuje sa, že vzdialenosť a ochota dochádzať môžu predstavovať problém, keďže približne **štvrtina respondentov pochádza z miest, kde sa šampionát neuskutoční**, a z nich až **21,5 % nie je ochotných dochádzať** – čo v súčte predstavuje približne **13 % všetkých opýtaných**. Tento údaj naznačuje, že z pohľadu organizátorov je potrebné zamerať sa aj na tieto faktory prispôbením ponúkaných benefitov, či už vo forme kompenzácie cestovných nákladov alebo zabezpečenia ubytovania.

Významnú úlohu zohrávajú aj ďalšie faktory, ktoré respondenti vybrali ako limitujúce pre zapojenie sa do športového dobrovoľníctva. Tieto faktory sú napríklad **vnútorný nezáujem**

o dobrovoľníctvo, čo uviedlo až 40,8% respondentov, nedostatočné možnosti kariérneho rastu podľa 39% uchádzačov a podľa viac ako tretiny uchádzačov tu patria aj finančné dôvody, nedôvera vo vhodné pridelenie úloh, chýbajúce atraktívne výhody alebo iné okolnosti v osobnom. Tieto výsledky naznačujú, že absencia určitých materiálnych benefitov môže mať v určitých prípadoch odrádzajúci efekt, avšak pre ľudí, ktorí uvažujú nad dobrovoľníctvom to nie je kľúčový rozhodujúci efekt. **Slabé príležitosti na osobnostný rozvoj uviedlo ako problém 30,3 %** respondentov, čo je v súlade s výsledkami motivačných faktorov, ktorá poukázali na to, že nové skúsenosti sú najvýznamnejším pozitívnym faktorom. Celkovo teda možno povedať, že na jednej strane **dobrovoľníkov priťahuje osobnostný rast a zážitky**, avšak na strane druhej môže byť ich **ochota zapojiť sa limitovaná časovými a geografickými obmedzeniami**, ako aj **absenciou konkrétnych benefitov reagujúcich na tieto obmedzenia**.

4.4.2 Dosah komunikačnej kampane ME U21 2025

Posledná časť vlastného prieskumu sa venovala **komunikačnej kampani** zo strany organizátorov analyzovaného podujatia. Pričom v kampani na získanie dobrovoľníkov pre toto podujatie boli komunikované, **najmä benefity**, ktoré každý zúčastnený dobrovoľník získa. Tieto benefity boli spomínané v predošlej podkapitole a následne boli použité do dotazníka, aby ich respondenti ohodnotili rovnako ako hodnotili vnútorné motivátory a to na **škále od 1 (najmenej motivujúce) do 5 (najviac motivujúce)**. Na základe výsledkov hodnotenia týchto benefitov respondentmi bol vytvorený radarový graf, zobrazený na Obrázku 4.12, ktorý obsahuje priemerné hodnotenia všetkých ponúkaných benefitov.



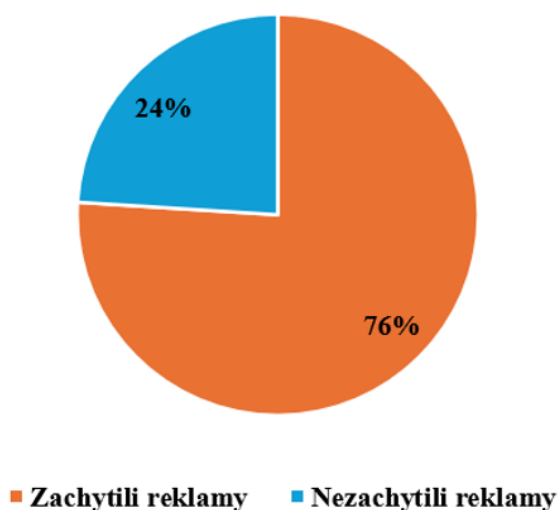
Obrázok 4.12 Význam benefitov ponúkaných dobrovoľníkom na ME U21 2025

Výsledky hodnotenia ponúkaných benefitov ukazujú, že medzi najmotivujúcejšie faktory patrí zabezpečenie stravy a pitného režimu počas podujatia (3,34), ako aj možnosť získať vstupenku na vybrané zápasy ME U21 (3,33), čo naznačuje ich vysokú atraktivitu pre potenciálnych dobrovoľníkov. Naopak, najmenej motivujúce benefity sa ukázali byť príspevok na využitie mobilných služieb (3,04), ocenenie najlepších dobrovoľníkov (3,05) a spoločné školenia (3,06). Ostatné hodnotené benefity, ako napríklad limitovaná edícia oblečenia, poistenie dobrovoľníkov či certifikát, sa pohybovali v intervale medzi 3,15 a 3,23. To naznačuje ich relatívne vyrovnanú dôležitosť z pohľadu respondentov. Celkovo možno

konštatovať, že materiálne benefity majú v procese motivácie svoju rolu, avšak ich efektivita sa líši v závislosti od konkrétneho typu výhody. Najviac oceňované benefity sú tie, ktoré majú priamy praktický prínos pre dobrovoľníkov počas podujatia, zatiaľ čo odmeny spätne reflektujúce ich prácu majú mierne nižšiu váhu. To poukazuje na dôležitosť správneho nastavenia systému benefítov tak, aby reflektoval skutočné potreby a očakávania dobrovoľníkov.

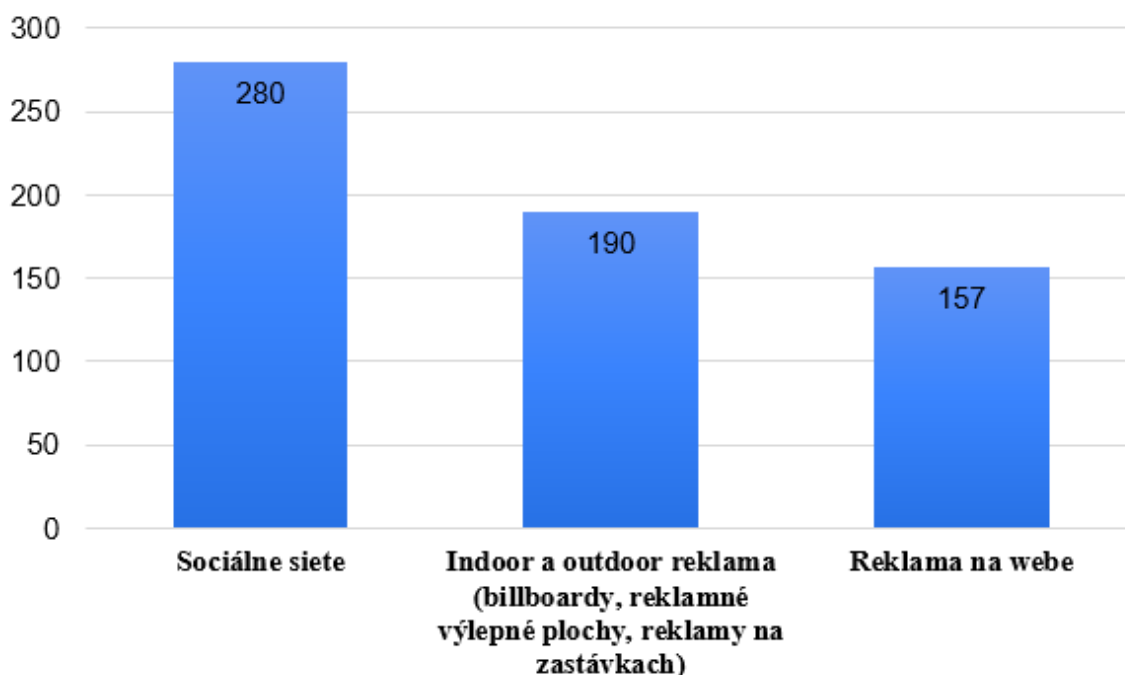
Ďalšia časť prieskumu sa zaoberala viditeľnosťou a dosahom komunikačnej kampane na oslovenie dobrovoľníkov. Analýza dosahu komunikačnej kampane ukázala, že **76 % respondentov zaznamenalo reklamnú kampaň spojenú s ME U21 2025, zatiaľ čo 24 % ju vôbec nezaregistrovalo**. Táto skutočnosť naznačuje relatívne dobrú viditeľnosť kampane, avšak stále existuje významná skupina potenciálnych dobrovoľníkov, ktorá nebola dostatočne oslovená. Obrázok 4.13 zobrazuje percentuálne rozdelenie respondentov, podľa toho, či sa s nejakou reklamou stretli alebo nie.

**Pomer respondentov, ktorí sa stretli resp. nestretli
s komunikačnou kampaňou (502 odpovedí)**



Obrázok 4.13 Pomer respondentov, ktorí sa stretli/nestretli s komunikačnou kampaňou

Z ľudí, ktorí kampaň zachytili, ju najviac respondentov (až 72,9 % zo spomínaných) videlo prostredníctvom **sociálnych sietí**, čo potvrdzuje ich dominantnú úlohu v rámci propagácie podujatia. Nasledovali ďalšie formy komunikácie, ako indoor a outdoor reklama alebo reklama na webových stránkach, ktoré síce tiež prispeli k zviditeľneniu kampane, no nedosiahli takú intenzitu ako prostredie na sociálnych sieťach. To v akom počte boli oslovení respondenti prostredníctvom vymenovaných komunikačných kanálov zobrazuje Obrázok 4.14.



Obrázok 4.14 Počet respondentov, oslovených komunikačnými kanálmi

Keďže respondenti v dotazníku mohli označiť viac možností, je zrejmé, že efektívna kampaň by mala kombinovať viaceré formy komunikácie, pričom sociálne siete zostávajú kľúčovým kanálom na oslovovanie cieľovej skupiny.

4.5 Zhrnutie analýzy Majstrovstiev Európy U21 2025 na Slovensku a vlastný názor

V tejto kapitole bolo opísané podujatie **Majstrovstiev Európy do 21 rokov v roku 2025**, ktoré sa uskutoční na Slovensku, bude prebiehať približne **tri týždne v ôsmich slovenských mestách**. Jedným z kľúčových pohľadov na toto podujatie je účasť dobrovoľníkov, pričom je braný do úvahy fakt, že **priemerný vek zapojených dobrovoľníkov je 35 rokov** a najpočetnejšou vekovou skupinou sú **19-roční dobrovoľníci**. V rámci vlastného prieskumu realizovaného na vzorke **502 respondentov**, bolo zistené, že **viac ako tretina potenciálnych dobrovoľníkov pochádza z vekovej kategórie 18 – 24 rokov**, čo naznačuje, že organizátori pri svojej komunikačnej kampani môžu cieľiť na prilákanie mladých dobrovoľníkov, pretože tvoria veľkú zložku dobrovoľníckej základne. Záujem o športové dobrovoľníctvo je celkovo pozitívny vo všetkých vekových kategóriách, pričom aj vyššie vekové skupiny vykazujú vysokú ochotu zapojiť sa. Okrem veku, aj vzťah k športu zohráva významnú úlohu v dobrovoľníctve. Prieskum ukázal, že **aktívni športovci sa zapájajú do dobrovoľníckych aktivít častejšie** (13,3 % zo všetkých = 25 % z aktívnych) **ako pasívni účastníci** (5,5 % zo všetkých = 12 % z tejto skupiny). Naopak, **pasívni účastníci (diváci alebo osoby bez vzťahu k športu) sú ochotnejší stať sa dobrovoľníkmi v budúcnosti** (35,1 % zo všetkých = 77 % z tejto skupiny oproti 32,4 % zo všetkých = 60 % z aktívnych športovcov). Preto aj oni môžu predstavovať potenciálnu zložku, na ktorú je možné pri komunikačnej kampani cieľiť.

Dobrovoľníci, ktorí sa zúčastňujú analyzovaného podujatia majú na výber z **18 rôznych pozícií**, pričom každá z nich je pri registrácii detailne opísaná, čo im poskytuje istotu toho, že **vedia do čoho idú** (SFZ, 2025). Spomínaná komunikačná kampaň bola realizovaná prostredníctvom **online kanálov** (sociálne siete a webstránka) aj **offline foriemi** (billboardy, plagáty, citylighty). Z komunikačných kanálov na prilákanie dobrovoľníkov

sa podľa štruktúrovaného rozhovoru s Manažérkou dobrovoľníkov pre toto podujatie ukázali ako najefektívnejšie sociálne siete. Pričom podľa vykonaného prieskumu sa tento fakt ukázal ako pravdivý, kde až **76% respondentov zachytilo túto komunikačnú kampaň a najviac z nich práve prostredníctvom sociálnych sietí**. Organizátori prostredníctvom kampane komunikujú aj **benefity** pre dobrovoľníkov, pričom **najatraktívnejšími** výhodami, podľa prieskumu sú **zabezpečenie stravy a pitného režimu a vstupenka na vybrané zápasy**. Naopak, najmenej **motivujúce faktory** sa ukázali byť **príspevok na mobilné služby a ocenenie najlepších dobrovoľníkov**. Celkovo materiálne benefity zohrávajú významnú úlohu v motivácii, ale ich efektivita závisí od konkrétneho typu výhody.

Okrem materiálnych benefitov môžu motivovať ľudí, k tomu stať sa dobrovoľníkmi aj vnútorné motivačné faktory. Zo opisovaných motivačných faktorov v kapitole sa **najsilnejším motivačným faktorom** pre dobrovoľníkov podľa prieskumu ukázalo byť **získavanie nových skúseností**, zatiaľ čo **materiálne odmeny sa umiestnili na poslednom mieste**. To poukazuje na význam **osobného rozvoja alebo sociálnej interakcie** a taktiež až na **druhoradý význam materiálnych odmien**. Na druhej strane, hlavnými **demotivačnými faktormi** sú **časová náročnosť a vzdialenosť od podujatia**. Vzdialenosť od podujatia môže pre organizátorov znamenať problém, pretože podľa prieskumu **21,5 % respondentov z tých, ktorí žijú mimo hostiteľských miest nie je ochotných dochádzať**. Okrem týchto faktorov sú limitujúcimi prekážkami aj vnútorný nezáujem o dobrovoľníctvo, čo predstavuje fakt, že nie každý chce nezištne pomáhať, aj keby boli správne motivovaní. **Slabé príležitosti na osobnostný a kariérny rozvoj predstavovalo problém pre približne tretinu respondentov v prieskume, čo korešponduje s tým, že nové skúsenosti patria medzi hlavné motivačné faktory**. Tieto informácie predstavujú pre organizátorov podujatia to, že je potrebné nastaviť správne prácu s dobrovoľníkmi aby ich maximálne motivovali ku výkonu ich činností.

Práca s dobrovoľníkmi pre organizátorov začína už pri samotnom náboře, kde organizátori **zbierajú dôležité informácie** o uchádzačoch (jazykové znalosti, skúsenosti, motivácia, veľkosť oblečenia a kontaktné údaje). Následne po prijatí dobrovoľníkov nasleduje štruktúrovaný tréningový proces, ktorý zahŕňa **online aj osobné školenia**, pričom prvotné úvodné online školenia oboznamujú dobrovoľníkov so základnými informáciami, následne prebiehajú osobné stretnutia v rámci **Dobrovoľníckej Roadshow** a neskôr špecializované školenia pre konkrétne pozície. Veľký dôraz sa kladie aj na školenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (**BOZP**) a ochrany pred požiarmi (**OPP**). Riadenie dobrovoľníkov prebieha prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Organizátori využívajú **manažérsky systém** na správu všetkých činností súvisiacich s dobrovoľníckymi aktivitami. Na rýchlu komunikáciu s dobrovoľníkmi sú využívané **chatové skupiny** a aby mali dobrovoľníci všetky potrebné informácie na jednom mieste, je zabezpečený **informačný systém**, ktorý poskytuje dobrovoľníkovi dôležité informácie o podujatí a ich pôsobení, o plánovaných pohovoroch, školeniach a všetkých dôležitých udalostiach. Tento systém je prehľadný a dostupný pre všetky vekové skupiny zapojené do dobrovoľníctva na podujatí (SFZ, 2025). Celková stratégia organizátorov zahŕňa efektívny nábor, motiváciu, tréning a komunikáciu s dobrovoľníkmi s **cieľom zabezpečiť úspešný priebeh šampionátu ME U21 2025 na Slovensku**.

5 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Nasledujúca kapitola sa zameriava na **návrhovú časť dobrovoľníckeho programu pre Majstrovstvá Európy hráčov do 21 rokov v roku 2025 a podobné podujatia v budúcnosti**, ktoré sa budú konať na Slovensku. Cieľom je predostrieť konkrétne odporúčania a riešenia, ktoré by mohli prispieť k efektívnejšiemu fungovaniu dobrovoľníckeho systému a zvýšeniu spokojnosti dobrovoľníkov. Zároveň zabezpečí ich aktívne zapojenie pred, počas a po skončení šampionátu. Kapitola je rozdelená na jednotlivé tematické celky, ktoré reflektujú výzvy identifikované počas analytickej časti práce a zároveň navrhujú konkrétne opatrenia v oblastiach ako logistika, komunikácia, motivácia dobrovoľníkov a ich dlhodobé zapojenie. Na záver kapitoly sú uvedené zhrnuté odporúčané návrhy spolu s vlastným názorom autora.

5.1 Východiská pre návrhovú časť

V teoretickej časti sa zdôrazňuje manažment športových podujatí ako komplexný proces zahŕňajúci organizáciu, riadenie a hodnotenie s cieľom zabezpečiť ich úspešnú realizáciu (Bladen a kol., 2022). Kľúčovú úlohu tu zohráva systematické riadenie zdrojov, efektívne zapojenie zainteresovaných strán, pričom jednou z hlavných zainteresovaných strán sú práve dobrovoľníci. Športové dobrovoľníctvo je brané ako nevyhnutný prvok realizácie podujatí (Goldblatt & Nelson, 2001). Tiež boli rozoberané **hlavné motívatory dobrovoľníkov, ako osobný rozvoj, nadobúdanie nových zručností, pocit spolupatričnosti a profesijný rast** (Kim a kol., 2022). Zároveň sa spomínajú aj **faktory demotivácie, ako je nedostatok uznania a nevhodné riadenie dobrovoľníkov** (EOSE, 2023). Z teoretického hľadiska je efektívny nábor a komunikácia kľúčovým faktorom pre zapojenie dobrovoľníkov. Dôležité sú aj metódy cielenia a personalizácie náborových stratégií. Teoretická časť tiež zdôrazňuje potrebu systematického vzdelávania dobrovoľníkov, aby vedeli efektívne vykonávať svoje úlohy.

Situačná analýza poskytuje globálny a národný pohľad na dobrovoľníctvo v športe a jeho význam pre fungovanie podujatí. Poukazuje na štatistiky zapojenia dobrovoľníkov v Európe a rozoberá trendy v oblasti náboru, riadenia a motivácie dobrovoľníkov. Práca tiež spomína, že **mladší dobrovoľníci sú viac zastúpení pri veľkých podujatiach, zatiaľ čo staršie vekové skupiny sú aktívne v dlhodobom angažmáne** (Hoye a kol., 2019). Sú tiež opisované náborové stratégie využívané na globálnej úrovni, napríklad pri LOH v Paríži 2024, kde sa zdôrazňuje inklúzia a digitalizácia procesu (MOV, 2024). Na Slovensku je nábor menej systematický a organizácie sa spoliehajú na vlastné siete a komunitné iniciatívy (Šumichrast, 2017). Situačná analýza poskytuje medzinárodné porovnanie školení v rámci rôznych podujatí a poukazuje na trend digitalizácie a online tréningov. **Analyzované prípadové štúdie ukázali názorný príklad práce s desiatkami tisíc dobrovoľníkov. Pričom organizátori Majstrovstiev sveta vo futbale v Katare 2022 pracovali až s 20 000 dobrovoľníkmi a boli im schopní ponúknuť atraktívne benefity, medzi ktorými figurovalo aj ubytovanie. Dobrovoľníci na analyzovaných podujatiach boli tiež angažovaní v dĺžke 1 – 4 mesiacov** (FIFA, 2022; MOV, 2024; UEFA, 2021).

Analýza podujatia ME U21 2025 na Slovensku detailne opisuje konkrétny príklad aplikácie spomínaných princípov v praxi, analyzuje štruktúru dobrovoľníckeho programu a jeho fungovanie, ako aj efektívnosť komunikačnej kampane zameranej na nábor dobrovoľníkov. Empirické dáta zozbierané z prieskumu medzi potenciálnymi dobrovoľníkmi ukázali, že **najsilnejšími motivačnými faktormi sú získavanie nových skúseností a možnosť zážitku, zatiaľ čo najväčšie prekážky predstavujú časová náročnosť a vzdialenosť podujatia**. Na základe analýzy podujatia a štruktúrovaného rozhovoru je tiež možné konštatovať, že najefektívnejším náborovým kanálom boli sociálne siete, cez ktoré sa podarilo osloviť

väčšinu dobrovoľníkov. Vlastný prieskum potvrdil, že online kanály majú najväčší dosah, zatiaľ čo tradičné formy reklamy (plagáty, billboardy) sú pri náboře dobrovoľníkov menej efektívne. Analýza ME U21 2025 tiež konkrétne opisuje proces registrácie a školenia dobrovoľníkov, ktorý kombinuje online a osobné prvky. Riadenie prebieha prostredníctvom digitálnych nástrojov, čo uľahčuje komunikáciu a koordináciu dobrovoľníkov. **Na analyzovanom podujatí bude zapojených 1000 – 1500 dobrovoľníkov a zároveň bude potrebných 100 – 130 dobrovoľníkov v rámci každého mesta, kde sa bude konať šampionát, čo je výrazne menej ako na prípadoch zo situačnej analýzy. Až na pár výnimiek sa bude pohybovať dĺžka pôsobenia dobrovoľníkov od troch týždňov do jedného mesiaca (SFZ, 2025).**

5.2 Definovanie problému, cieľov a úloh

Pre vypracovanie návrhov na zlepšenie dobrovoľníckeho programu na analyzovanom podujatí ME U21 je potrebné najprv jasne definovať, kde nastáva problém a určiť jeho príčiny. Následne je potrebné na problém reagovať správnym nastavením hlavného cieľa spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré hlavný cieľ dopĺňajú a rozširujú.

5.2.1 Definovanie problému

Na základe vykonanej analýzy možno identifikovať hlavný problém pri organizácii dobrovoľníckeho programu ME U21 2025 na Slovensku. Napriek dobre nastavenej infraštruktúre a využívaniu moderných komunikačných nástrojov môže dôjsť k určitým nedostatkom v oblasti dlhodobej motivácie dobrovoľníkov a udržania ich angažovanosti počas celého priebehu podujatia. Z teórie jasne vyplynulo, že motivácia dobrovoľníkov postupne klesá najmä pre nedostatok spätnej väzby, obmedzené benefity alebo nejasné kompetencie.

Zásadným problémom je, že aj napriek celkovo pozitívnemu záujmu o dobrovoľníctvo vo všetkých vekových kategóriách, analýza ukazuje, že **časová náročnosť a geografická vzdialenosť od podujatia predstavujú výrazné prekážky pre mnohých potenciálnych dobrovoľníkov.** Podľa výsledkov prieskumu 21,5 % respondentov, ktorý pochádzajú z mimohostiteľských miest nie sú ochotní dochádzať, čo v súčte predstavuje približne **13 % všetkých opýtaných, ktorých potenciál nemôže byť využitý.** Tento problém môže výrazne ovplyvniť personálne pokrytie podujatia najmä v menších mestách.

Situáciu ďalej komplikuje aj fakt, že organizátori sa rozhodli neakceptovať prihlášky od zahraničných občanov, pretože nie sú schopní zabezpečiť ubytovanie, pripraviť vzdelávacie materiály v inom ako slovenskom jazyku a tiež garantovať jazykovú zrozumiteľnosť medzi slovenskými a zahraničnými dobrovoľníkmi. Tento aspekt má priamy dopad na komunikačnú stratégiu – organizátori musia cieľiť výlučne na slovenské publikum a osloviť takých dobrovoľníkov, ktorých sú schopní reálne zapojiť.

5.2.2 Definovanie hlavného cieľa a čiastkových cieľov

Hlavným cieľom, ktorý môže výrazne pomôcť k odstráneniu definovaného problému je **prispôbiť ponúkané benefity pre dobrovoľníkov a podľa toho komunikačnú kampaň tak, aby tieto kroky dokázali odstrániť prekážky súvisiace s časovou náročnosťou a geografickou vzdialenosťou a znížili nezaujím o dobrovoľníctvo medzi obyvateľmi nehostiteľských miest z 21,5% pod úroveň 10%. Tento cieľ môže byť bližšie priblížený metodikou SMART:**

- **Špecifický (S):** Cieľ sa zameriava na odstránenie konkrétnych prekážok akými sú časová náročnosť a geografická vzdialenosť prostredníctvom ponuky špecifických benefitov pre dobrovoľníkov z nehostiteľských miest a jasným komunikovaním týchto zmien.

- **Merateľný (M):** Úspešnosť možno merať poklesom nezájmu z pôvodných 21,5 % pod hranicu 10 %, čo predstavuje zníženie o viac ako polovicu.
- **Dosiahnuteľný (A):** Na každé z miest konania šampionátu bude potrebných 100 – 130 dobrovoľníkov a je braný do úvahy aj fakt že väčšina zo záujemcov o dobrovoľníctvo v konkrétnych mestách bude pochádzať priamo odtiaľ. Z toho vyplýva, že zabezpečenie ubytovania a iných riešení problému pre dobrovoľníkov, ktorí nepochádzajú z organizátorských miest by nemal predstavovať výraznejší náklad.
- **Relevantný (R):** Cieľ reaguje na najvýraznejšiu identifikovanú bariéru v náboře dobrovoľníkov a priamo ovplyvňuje personálne pokrytie podujatia. Zároveň zameraním sa na uchádzačov z viacerých miest môže organizátorom ponúknuť diverzifikovanú a kvalifikovanejšiu dobrovoľnícku základňu.
- **Časovo ohraničený (T):** Cieľ je viazaný na obdobie do začiatku podujatia ME U21 2025, počas ktorého musí prebehnúť nábor a komunikácia navrhnutých opatrení.

Na podporu hlavného cieľa je potrebné vypracovať návrhy čiastkových cieľov, ktoré hlavný cieľ rozširujú z rôznych uhlov. Pre túto potrebu boli vypracované dva čiastkové ciele, ktoré sú definované nasledovne:

- **Prvý čiastkový cieľ:** Zabezpečiť vyšší počet dobrovoľníkov z nehostiteľských s ohľadom na kompenzovanie časovej a finančnej náročnosti dochádzania.

Odôvodnenie: Prieskum ukázal, že časová náročnosť a vzdialenosť sú kľúčovými bariérami zapojenia. Benefity, ako sú cestovné náhrady, zabezpečenie ubytovania alebo iné flexibilné zmeny, možno tieto bariéry výrazne znížiť.

Výsledok: Prehľad odporúčaných benefitov, ktoré sú finančne realizovateľné a zároveň adresujú potreby dobrovoľníkov mimo miesta konania.

- **Druhý čiastkový cieľ:** Osloviť potenciálnych dobrovoľníkov aj z nehostiteľských miest, komunikovaním vytvoreného návrhu benefitov zameraných práve na ich cieľovú skupinu.

Odôvodnenie: Situačná analýza preukázala, že najefektívnejšími náborovými kanálmi boli sociálne siete, zatiaľ čo tradičné formy boli menej účinné. Offline formy reklamy pre analyzované podujatie boli iba v mestách konania. Komunikácia by preto mala byť optimalizovaná a jednotlivo mieriaca na obyvateľov rôznych miest a cielene zameraná na skupiny zo všetkých častí Slovenska.

Výsledok: Komunikačná kampaň zameraná na cieľové skupiny mimo hostiteľským miest.

5.2.3 Definovanie úloh

Na dosiahnutie stanoveného hlavného cieľa a efektívne odstránenie identifikovaného problému je potrebné definovať konkrétne úlohy, ktoré zabezpečia realizáciu jednotlivých krokov. Tieto úlohy vychádzajú zo záverov analytickej časti a zároveň reagujú na aktuálne potreby dobrovoľníckeho programu. Ich naplnenie umožní systematicky pracovať s bariérami, ktoré bránia širšiemu zapojeniu dobrovoľníkov z nehostiteľských miest a podporí celkovú kvalitu personálneho zabezpečenia šampionátu ME U21 2025. Nasledujúce úlohy reagujú na obsah vypracovaných cieľov (hlavných aj čiastkových):

- **Vypracovať návrh systému benefitov pre dobrovoľníkov z nehostiteľských miest**
Doplniť súbor benefitov, tak aby kompenzovali časovú a finančnú náročnosť dochádzania. Reagovať na najčastejšie bariéry a vytvoriť súbor opatrení, ktorý bude realistický a atraktívny.

- **Zabezpečiť logistickú podporu pre zapojených dobrovoľníkov z iných miest**
Stanoviť počet dobrovoľníkov, ktorým bude možné ponúknuť benefity reagujúce na časové obmedzenie spojené so vzdialenosťou a dochádzaním, spolu s podmienkami, ktoré musia spĺňať pre získanie týchto benefitov.
- **Upraviť komunikačnú kampaň tak, aby cieľila na potenciálnych dobrovoľníkov pochádzajúcich z mimo hostiteľských miest.**
Zvýšiť povedomie o možnosti zapojiť sa do dobrovoľníctva aj u ľudí, ktorí nemajú priame spojenie s mestom konania.
- **Zapojiť lokálne komunity, školy a univerzity mimo hostiteľských miest do šírenia informácií**
Osloviť miestne inštitúcie s pomocou pri komunikovaní verejnosti o možnosti dobrovoľníctva spolu s ponúkanými benefitmi.

5.3 Návrhy

Táto časť poskytuje konkrétne návrhy na riešenie definovaného problému, pričom návrhy vychádzajú z jasne definovaných úloh, ktoré sa sústreďia na doplnenie a komunikovanie systému benefitov pre nezasiahnutú cieľovú skupinu potenciálnych dobrovoľníkov. Poskytnuté návrhy budú dva, pričom každý z nich reaguje na dve definované úlohy. Prvý návrh na tie, ktoré sa týkajú priamo systému benefitov a jeho úpravy a druhý na tie, ktoré súvisia s komunikovaním týchto zmien verejnosti.

5.3.1 Obogatenie súboru benefitov o benefity reagujúce na definovaný problém

Na základe identifikovaného problému, najmä časová a finančná náročnosť dochádzania je navrhnuté doplnenie systému benefitov, ktorý podporí účasť dobrovoľníkov s bydliskom mimo miest konania šampionátu. Tieto benefity nie sú určené pre všetkých, ale iba pre záujemcov, ktorí spĺňajú určité podmienky. Benefity budú zakomponované v opise navrhovaných benefitov, ktoré je možné zakomponovať do existujúceho súboru spomínaného v analýze podujatia.

Navrhované benefity:

a) Preplácanie prímestskej dopravy

Dobrovoľníkom dochádzajúcim z obcí v okresoch miest konania, na základe predložených cestovných dokladov (napr. lístky SAD, ZSSK, príp. iné spoje), bude preplatených 100% nákladov na tieto doklady. Podmienkou pre dobrovoľníka je preukázať **platný cestovný doklad**. Cestovný doklad tiež musí obsahovať cestu **z miesta bydliska dobrovoľníka do mesta konania šampionátu** a naopak. Cestovné doklady budú preplácané **iba dobrovoľníkom z okresov hostiteľských miest** a tiež môžu byť poskytnuté **maximálne pre 20 dobrovoľníkov**. Pre jednoduché evidovanie je určená suma, ktorá bude preplatená dobrovoľníkovi za **každý preukázaný cestovný doklad a to 1 €**. Teda 2 € za jeden deň, cesta tam a späť. Pokiaľ bude cestovný doklad obsahovať iné nástupné a výstupné miesta nemusí byť na preplatenie akceptovaný. Kontrola bude prebiehať prostredníctvom porovnávania údajov **o trvalom bydlisku v prihláške dobrovoľníka**. Záujem o tento benefit môžu uchádzači vyjadriť pri registrácii v prihláške na webovej stránke podujatia. Podmienkou pre získanie benefitu je **súhlas s dobrovoľníckou činnosťou minimálne počas 12 dní konania podujatia**.

b) Zabezpečenie ubytovania

Tento benefit môže byť poskytnutý maximálne pre **15 dobrovoľníkov** v každom z organizačných miest (dokopy 120 dobrovoľníkov). Maximálny počet je určený preto, aby tento benefit bol ľahko evidovateľný medzi nákladmi. To znamená, že organizácia zabezpečí ubytovanie pre 120 dobrovoľníkov na 3 týždne (cca 20 nocí). Taktiež záujem o tento benefit môžu uchádzači vyjadriť pri registrácii. Podmienkou je, že preukážu trvalý pobyt vo vzdialenosti **minimálne 70 km** od najbližšieho miesta konania. Druhou podmienkou pre uznanie ubytovania je tiež súhlas s dobrovoľníckou prácou **minimálne počas 12 dní**.

Je možné usudzovať, že navrhované benefity by boli atraktívne pre potenciálnych dobrovoľníkov na základe **výsledkov štúdie V4V - Sport Volunteering in Europe: Realities, Opportunities and Challenges** (EOSE, 2023), ktorá poukázala na fakt, že problém s dochádzaním je významný pre približne **tretinu dobrovoľníkov**, pričom podľa **vlastného prieskumu** sa tento problém potvrdil a až pre **45% respondentov** vzdialenosť predstavuje problém, ktorý dokáže uchádzačov od dobrovoľníctva odradiť.

Názorný príklad toho, ako navrhovaný benefit preplácania prímestskej dopravy zaradiť do súboru benefitov pre dobrovoľníkov ukázali **organizátori podujatia EURO 2020**, kde jedným z benefitov bola tiež poskytnutá bezplatná verejná doprava v rámci mestských zón pre dobrovoľníkov, organizátori pracovali s desaťnásobkom dobrovoľníkov oproti podujatiu ME U21 2025, preto je možné brať si EURO 2020 ako príklad. Pre druhý navrhovaný benefit, teda poskytnutie ubytovania dobrovoľníkom slúži ako názorný príklad práca **organizátorov Majstrovstiev sveta vo futbale v Katare 2022**, ktorí mali na starosti až 20 000 dobrovoľníkov a medzi benefitmi, ktoré im poskytovali figurovalo aj poskytnutie ubytovania.

5.3.2 Rozšírenie komunikačnej kampane do miest mimo konania podujatia

Z analytickej časti vyplynulo, že najúčinnším komunikačným kanálom boli sociálne siete. Využívali sa najmä platformy ako **Instagram a Facebook**. Preto pre rozšírenie komunikačnej kampane budú využívané najmä reklamy na sociálnych sieťach. Pre lepšiu zásah publiku z mimo miest konania, bude po slovenských mestách rozšírená aj offline komunikačná kampaň prostredníctvom spolupráce s miestnymi inštitúciami. V doterajšej kampani dominoval slogan „Na vekú nezáleží“. Návrh na tento slogan reaguje nadviazaním na túto filozofiu a rozširuje ju aj vo vzťahu k regiónom, napríklad sloganom „**Na vzdialenosti nezáleží**“, čím sa symbolicky odstraňuje bariéra medzi miestami konania a ostatnými regiónmi Slovenska.

Samotný návrh si vyžaduje vytvoriť vizuály reklamy, ktorá komunikuje nový slogan alebo informuje o už ponúkaných benefitoch spolu s novými z návrhov návrhu o rozšírení ponúkaných benefitov. Pre tento účel boli použité a upravené už existujúce reklamy. Na obrázku 5.1 je znázornený jeden z viacerých vizuálnych návrhov ktoré boli upravené tak aby cielili na potenciálnych dobrovoľníkov ktorých sa týka definovaný problém. Priamo tu sú komunikované benefity, ktoré majú za cieľ pôsobiť na potenciálnych dobrovoľníkov čo najviac atraktívne.



Obrázok 5.1 Návrh vizuálu komunikačnej kampane: Nový súbor benefitov

Po spustení komunikačnej kampane na sociálnych sieťach prichádza na rad aj **offline kampaň**, kde organizácia SFZ môže osloviť školy, univerzity alebo mestské inštitúcie s dosahom na ľudí a prostredníctvom týchto inštitúcií šíriť komunikačnú kampaň. Po celom Slovensku bude táto kampaň distribuovaná do **100 rôznych inštitúcií**. Tento počet **bol zvolený pre efektívny dosah komunikačnej kampane do všetkých častí Slovenska, pričom bude možné osloviť všetky inštitúcie v priebehu niekoľkých týždňov**. Pre tieto inštitúcie organizácia **vytvorí plagáty a zároveň zabezpečí doručenie** vytvorených plagátov, ktoré môžu inštitúcie umiestniť na **viditeľné miesto** vo svojich priestoroch. Dôvodom na oslovenie práve spomínaných inštitúcií je fakt, že majú často prirodzene pozitívny postoj k aktivitám, ktoré podporujú neformálne vzdelávanie, spoluprácu a občiansku angažovanosť mladých. K tejto časti bude vytvorený návrh plagátu zobrazený na Obrázku 5.2. Plagát, ktorý **komunikuje veľký nápis „Staň sa dobrovoľníkom“ a dva hlavné benefity pre cieľovú skupinu** tejto časti komunikačnej kampane. Pre prepojenie na registráciu a prístupu ku viac informáciám je na plagáte zobrazený QR kód, ktorý prepojí záujemcu na stránku pre dobrovoľníkov na podujatí.



Obrázok 5.2 Návrh vizuálu komunikačnej kampane: Plagát

Takto nastavená komunikačná kampaň **má predpoklady na úspešné zacielenie a prilákanie cieľovej skupiny** obyvateľov obcí mimo konania analyzovaného podujatia a **zvýšenie atraktivity dobrovoľníckej práce** medzi obyvateľmi po celom Slovensku. Kampaň využíva sociálne siete, pričom **podľa analýzy podujatia ME U21 2025 sa ukázali ako najefektívnejší komunikačný kanál**. Na podporu je využívaná aj offline kampaň, ktorá vie vhodnejšie zacieliť geografickú polohu cieľovej skupiny a tým zaistiť jej efektívne oslovenie. Spolupráca so spomínanými inštitúciami tiež zabezpečí šetrenie nákladov na vystavenie plagátov na frekventovaných miestach.

5.4 Zhrnutie odporúčaných návrhov a vlastný názor

Predkladané návrhy nadväzujú na konkrétne zistenia a problémy identifikované v úvode kapitoly. Tieto problémy boli identifikované na základe teoretickej a analytickej časti práce. Ako ukázala dotazníková časť, medzi hlavné prekážky zapojenia mladých ľudí do športového dobrovoľníctva patria najmä **časová náročnosť, vzdialenosť miesta konania**, čo vytvára problém s angažovanosťou určitej časti potenciálnych dobrovoľníkov. Preto bolo potrebné **navrhnuť riešenia, ktoré reagujú na tieto zistenia** a prispievajú k zvýšeniu záujmu o dobrovoľníctvo na ME U21 2025, najmä zo **strany mladých ľudí mimo miest konania**.

Kapitola sa zameriava na tri hlavné oblasti návrhov: **logistická podpora, motivačné benefity a komunikačná kampaň**. Návrhy v oblasti **logistiky** (napr. preplácanie cestovného, zabezpečenie ubytovania) reagujú na problém vzdialenosti a časovej náročnosti dochádzania. Vzhľadom na geografické rozloženie podujatia po celom Slovensku je tento prístup kľúčový. To sa odráža aj na aspekte **motivácie**, kde návrhy reflektujú odstraňovanie najčastejších prekážok pre potenciálnych dobrovoľníkov pričom stále miera na hodnotové preferencie dobrovoľníkov ako sú dôraz na zmysluplnosť, zážitky alebo uznanie. Takýto prístup je možné považovať za vyvážený a taký, ktorý osloví rôzne cieľové skupiny. Napokon, navrhovaná **komunikačná kampaň** zohľadňuje potrebu oslovenia aj ľudí žijúcich mimo miest konania a to prostredníctvom spolupráce so školami, univerzitami a inými organizáciami. Navrhovaná komunikačná kampaň je tiež šírená prostredníctvom najefektívnejšieho komunikačného kanálu – sociálnych sietí.

Z pohľadu autora práce sú navrhnuté opatrenia **relevantné, praktické a s kvalitným plánovaním ľahko realizovateľné**. Reagujú nielen na výstupy z dotazníka, ale aj na širšie trendy a výskumy uvedené v teoretickej časti. Pri návrhoch je zdôrazňovaná ich komplexnosť – návrhy neadresujú len jeden problém, ale tiež reagujú na seba navzájom a tým sa snažia vytvoriť **funkčný ekosystém, ktorý podporí dobrovoľníctvo na športových podujatiach**. Ak sa ich implementácia podarí správne nastaviť, môžu mať dlhodobý pozitívny dopad nielen na samotné podujatie, ale aj na kultúru športového dobrovoľníctva na Slovensku a na podobných podujatiach v budúcnosti.

6 EKONOMICKÉ A MIMO EKONOMICKÉ VYHODNOTENIE NÁVRHOV A PRÍNOSY PRÁCE

Nasledujúca kapitola sa sústreďí na vyhodnotenie poskytnutých návrhov z rôznych hľadísk. Pri vyhodnocovaní je potrebné sústrediť pozornosť na finančné náklady, časový harmonogram alebo riziká spojené s uskutočnením návrhov. Následne je potrebné vyhodnotiť tieto návrhy mimoekonomicky a vyjadriť pridanú hodnotu, ktorú organizácia a spoločnosť získajú uskutočnením týchto návrhov. V neposlednom rade je dôležité ponúkané riešenia verifikovať rôznymi metódami a predstaviť ich zainteresovaným osobám, ktoré môžu prispieť cenným uhlom pohľadu na uskutočňované návrhy. Následne budú vyvedené manažérske odporúčania a predpokladané prínosy návrhov aj celej bakalárskej práce. Všetky spomínané aspekty sú podrobne opísané a zhrnuté do prehľadnej formy.

6.1 Finančné vyhodnotenie návrhov

Náklady na uskutočnenie návrhov sa sústreďia na dve časti. Prvá časť sa venuje poskytovaniu benefitov ohľadom ubytovania dobrovoľníkov a preplácania ich cesty. Druhá časť vyhodnocuje náklady na optimalizáciu existujúcej komunikačnej kampane a teda komunikovanie nového súboru benefitov.

6.1.1 Náklady spojené s benefitmi

Táto časť podrobne opisuje náklady potrebné na zabezpečenie všetkých aspektov, ktoré sa týkajú preplácania cesty dobrovoľníkom, poskytovania ubytovania a tiež tých, ktoré sú spoločné pre poskytovanie oboch spomínaných benefitov.

a) Preplácanie cestovných nákladov

Ako pri nastavovaní špecifikácií benefitu, tak aj pri jeho vykonávaní sú potrební ľudia, ktorí plnia úlohy, tak aby bol tento benefit zabezpečený. Pre zozbieranie a kontrolu cestovných dokladov a následné vyplácanie cestovných náhrad sú potrební aspoň dvaja administratívni pracovníci, ktorí po skončení akejkoľvek osobnej dobrovoľníckej činnosti na podujatí majú presne týždeň na to, aby poslali peniaze každému, kto splňa podmienky. Priemerný mesačný hrubý plat administratívnych pracovníkov je 1 490 € (PLATY.SK, 2025), pre potreby práce bude nastavená superhrubá mzda, čo je 2 029,38 €. Keďže práca trvá iba jeden týždeň, je potrebné vydeliť sumu štyrmi a následne ju vynásobiť dvoma, keďže budú prácu vykonávať dvaja pracovníci. Po vypočítaní ostane výška nákladu na **pracovnú silu 1 014,69 €**.

V charakteristike návrhu, je uvedené, že každý dochádzajúci dobrovoľník za jeden deň dostane ako náhradu za cestu 2 €. Tento benefit je poskytnutý pre 20 dobrovoľníkov v každom organizačnom meste, čo je dokopy 160 dobrovoľníkov. Každý z nich odpracuje počas podujatia 12 dní, takže každý má nárok dokopy na preplatenie cestovného vo výške 24 €. Suma na **preplatenie cestovného** teda vychádza na **3 840 €**.

b) Poskytnutie ubytovania

Ako pri nastavení predošlého benefitu tak aj pri poskytovaní ubytovania musia vykonávať ľudia určité úlohy. Na zabezpečenie jednotlivých ubytovacích zariadení bude poverený PR Manažér spolu s pomocnými administratívnymi pracovníkmi, pre východnú aj západnú časť Slovenska. Podujatie trvá približne 3 týždne, počas ktorých bude zabezpečované ubytovanie pre dobrovoľníkov a podpora pri prípadných problémoch s ubytovaním. Počas tohto času musia byť k dispozícii spomínaní administratívni pracovníci na riešenie operatívnych problémov, pričom rovnako ako predtým, super hrubý mesačný plat je 2 029,38 €. Títo pracovníci budú vykonávať prácu 3 týždne a budú dvaja. Ich cena práce

bude teda **3 044,07 €**. PR manažér bude rovnako ako pracovníci k dispozícii počas konania podujatia a bude operatívne riadiť vzniknuté problémy spolu s pomocnými pracovníkmi. Okrem toho bude niekoľko mesiacov pred podujatím oslovovať ubytovacie zariadenia a rezervovať 20 ubytovacích jednotiek v každom meste. Na vykonanie tejto úlohy bude mať vyčlenené dva týždne. Dokopy je teda jeho práca na 5 týždňov. Priemerný mesačný hrubý plat PR manažéra je 1 785 €, čo v super hrubom vychádza na 2431,17 a za 5 týždňov práce je celkový náklad na jeho služby **3 038,96 €** (SK.JOUBLE.ORG, 2025). **Náklady na pracovnú silu pre uskutočnenie tejto časti návrhu vychádzajú na 6 083,03 €.**

Náklady na samotné ubytovanie sa môžu líšiť v závislosti od mesta konania. Na základe porovnávania ponúk prostredníctvom portálu **hauzi.sk** však možno konštatovať, že ceny menej nákladných penziónov alebo ubytovní môžu vychádzať na 5 – 9 € na osobu na jednu noc. Keď sa teda spriemeruje suma na 7 € na osobu na noc, pričom benefit bude poskytnutý dokopy 120 dobrovoľníkom počas približne 20 nocí tak výsledná výška tohto nákladu je 1 800 € na každé mesto a dokopy teda **16 800 €**.

c) Spoločné aspekty pre oba benefity

Zo spoločných aspektov pri nákladoch na poskytovanie benefitov sa naskytuje iba jeden. Pre poskytnutie benefitov je potrebné upraviť prihlášku pri registrácii tak, aby uchádzači mohli požiadať aj o pridelenie benefitov a zároveň nebolo umožnené požiadať o tom ľuďom, ktorí nespĺňajú stanovené podmienky. Pre ošetrovanie tohto aspektu je potrebné iba to, aby niekto upravil prihlášku a všetky potrebné náležitosti, tak aby všetko spĺňalo potrebné požiadavky návrhov. Na túto úlohu bude vyčlenený jeden pracovník z oblasti IT na jeden týždeň. Priemerný plat IT pracovníkov je 1 966 € v hrubom mesačnom plate. Super hrubý plat je 2 677,69 € a teda **týždeň práce IT technika** sa dá vyčíslieť na **669,42 €** (SK.JOUBLE.ORG, 2025).

6.1.2 Náklady spojené s optimalizáciou komunikačnej kampane

Pri optimalizácii komunikačnej kampane je potrebné zamerať pozornosť na online aj offline časť, pričom pre tento prípad je potrebné vyčleniť dvoch marketingových pracovníkov, ktorý majú na starosti návrh a úpravu vizuálov reklamy a PR manažéra, ktorý kontroluje a usmerňuje marketingových pracovníkov a tiež zabezpečuje komunikáciu s inštitúciami pre offline kampaň. Marketingoví pracovníci dostanú na návrh vizuálov jeden týždeň a po následnej kontrole ešte druhý týždeň na úpravu a finalizáciu vizuálov, tiež počas druhého týždňa musia zabezpečiť. Následne po optimalizácii a teda pri spustení komunikačnej kampane budú mať týždeň na tlač plagátov spolu so zverejnením reklám na sociálnych sieťach Facebook a Instagram. A týždeň na to zabezpečia distribúciu plagátov ku spolupracujúcim organizáciám. Dokopy teda marketingoví pracovníci budú k dispozícii na 4 týždne. Hrubá mesačná mzda marketingových pracovníkov je 1 891 € (PLATY.SK, 2025) a teda super hrubá mzda vychádza na 2 575,54 €. Náklady na oboch **marketingových pracovníkov teda vychádzajú na 5 151,08 €**. PR manažér týchto pracovníkov počas celého ich pôsobenia kontroluje a riadi, pričom ešte niekoľko týždňov pred začatím ich činnosti musí oslovovať až 100 inštitúcií, ktoré majú záujem (bezplatne) vystaviť plagáty, ktoré im budú rozoslané. Osloviť zadaný počet inštitúcií nemusí byť veľký problém, ale samotný PR manažér môže komunikáciu s nimi vykonávať 2-4 týždne. Dokopy teda cena za prácu PR manažéra môže vyjsť v super hrubom na **4 862,34 €** za 8 týždňov. **Dokopy na pracovnú silu je potrebné vyčleniť 10 013,42 €.**

Okrem práce je potrebné vyčíslieť aj samotné náklady na tlač a distribúciu plagátov, taktiež na poskytovanie reklamy prostredníctvom sociálnych sietí. Na sociálnych sieťach by bola reklama vystavená približne 2 mesiace pričom kampaň by skončila približne dva týždne

pred začiatkom podujatia, kedy sa finalizuje výber dobrovoľníkov. Cena reklamy na Instagrame a Facebooku sa môže líšiť v závislosti od viacerých faktorov. Vo všeobecnosti sa však náklady pohybujú v rozmedzí od 0,20 € do 2 € za kliknutie (CPC) alebo od 5 € do 10 € za tisíc zobrazení (CPM). Ceny sa môžu meniť v závislosti od cieľovej skupiny, typu reklamy a intenzity konkurencie (SHIELDONE.SK, 2025). Navrhovaná reklama bude nastavená na zobrazenia, kedy za 1 000 zobrazení zaplatí spoločnosť 10 €. Reklamu propagujúcu benefity je možné nastaviť na 100 000 zobrazení na každej zo sociálnych sietí. To vychádza celkovo na **2 000 € za online kampaň**. Čo sa týka plagátov, tak každej inštitúcii budú zaslané dva plagáty vo veľkosti A2, pričom jeden plagát má váhu 200 gramov. Cena pre **200 plagátov vo veľkosti A2** vychádza na 596 € (TLAC.SK), čo spolu s dodaním je možné zaokrúhliť na **600 €**. Následne budú plagáty rozposlané do inštitúcií **prostredníctvom Slovenskej pošty**, kde balík s váhou do 500 gramov je možné odoslať za 2 €, pre 100 inštitúcií je to celkovo **200 €** (Slovenská pošta, 2025).

6.1.3 Zhrnutie finančného vyhodnotenia návrhov

V predchádzajúcich častiach boli rozpísané náklady na uskutočnenie návrhov. Je potrebné tieto náklady zhrnúť aby bolo možné určiť ich celkovú výšku. Pre tento účel bola vytvorená tabuľka, ktorá zobrazuje všetky náklady.

Tabuľka 6.1 Finančné vyhodnotenie návrhov

Návrh poskytnutia benefitov	
Nákladová položka	Suma
Preplatenie cestovného	3 840 €
Pracovná sila na preplatenie cestovného	1 014,69 €
Poskytnutie ubytovania	16 800 €
Pracovná sila na poskytnutie ubytovania	6 083,03 €
Pracovná sila a upravenie prihlášky pre dobrovoľníkov	669,42 €
Spolu	28 407,14 €
Návrh optimalizácie komunikačnej kampane	
Nákladová položka	Suma
Online kampaň	2 000 €
Offline kampaň	800 €
Pracovná sila na marketingovú kampaň	10 013,42 €
Spolu	12 813, 42 €

Z tabuľky je možné konštatovať, že najdrahšia položka v zozname nákladov je poskytnutie ubytovania až 16 800 €, kde spolu s pracovnou silou vychádza tento náklad na **23 552,45 €**. Poskytnutie druhého benefitu (preplatenie cestovného) odráža výrazne nižší náklad a to **5 524,11 €**. Ak by vysoké náklady robili problém, môže organizácia pristúpiť na realizáciu iba jedného z navrhovaných benefitov, pričom by ponúkala o niečo menej atraktívny súbor benefitov. V každom prípade však po nastavení benefitov nasleduje komunikačná kampaň, ktorej výsledná suma vychádza na **12 813, 42 €**, pričom podstatnú časť

rozpočtu by tvorila pracovná sila, čo zdôrazňuje fakt, že pri marketingu je potrebné vyberať skúsených ľudí, ktorí sú schopní nastaviť kampaň tak, aby bola čo najefektívnejšia. **Celkový rozpočet na uskutočnenie návrhov predstavuje sumu 41 220,56 €**, ktorú organizácia potrebuje vyčleniť z rozpočtu poskytnutého od organizácie UEFA. Na prvý pohľad na môže zdať suma privysoká, keď bude braný do úvahy fakt, že sa jedná o medzinárodné podujatie, ktoré je zastrešované **jednou z najväčších športových organizácií na Slovensku (SFZ) a finančne podporované obrovskou medzinárodnou športovou organizáciou (UEFA)** a zároveň bol na organizáciu podujatia **vyčlenený príspevok vo výške 2,5 milióna eur**, tak v prípade kvalitných návrhov by vyčlenenie určenej sumy nemuselo predstavovať žiadny problém.

6.2 Časové vyhodnotenie návrhov

Predkladaným návrhom je po vyhodnotení nákladov potrebné aj určiť časový harmonogram trvania a vykonávania úloh pre splnenie návrhov. Nasledujúca časť sa zaoberá plánovaním časového harmonogramu pre uskutočnenie návrhov.

a) Spolupráca s inštitúciami (školy, univerzity, mestské inštitúcie mimo miest konania)

Definované návrhy počítajú s oslovením približne 100 rôznych inštitúcií po celom Slovensku. Súčasťou má byť distribúcia plagátov, ktoré budú vytvorené a dodané organizáciou SFZ. Inštitúcie budú tieto plagáty umiestňovať na viditeľné miesta. Pre presné časové priblíženie bol vypracovaný nasledovný súbor aktivít, kde je uvedené trvanie každej z nich:

- Tvorba grafiky a vizuálu plagátov - **1 týždeň**,
- Príprava a tlač plagátov - **1 týždeň**,
- Oslovovanie inštitúcií a uzatváranie spoluprác - **1 mesiac**,
- Priebeh komunikačnej kampane - Distribúcia plagátov a ich následné vyvesenie v inštitúciách, pričom posledný týždeň je venovaný aj hodnoteniu kampane - **1 mesiac**.

b) Nastavenie online komunikačnej kampane

Online komunikačná kampaň je ďalšou časovo náročnou zložkou návrhov. Pre účely časového priblíženia bol vypracovaný nasledovný súbor aktivít spolu s ich časovou náročnosťou:

- Úprava existujúcich vizuálov - **1 týždeň**,
- Príprava textov pre kampane - **1 týždeň**,
- Priebeh komunikačnej kampane - Optimalizácia už existujúcej kampane, na sociálnych sieťach, pričom posledný týždeň je venovaný aj hodnoteniu kampane - **1 mesiac**.

Priebeh kampane na sociálnych sieťach bude prebiehať súčasne so spoluprácou s inštitúciami a následné vyhodnotenie efektivity kampane bude nasledovať počas posledného týždňa priebehu komunikačnej kampane.

c) Poskytovanie benefitov počas priebehu a po skončení podujatia

V návrhoch sú spomínané benefity spojené s ubytovaním a preplácaním cesty dobrovoľníkov. Pri prvom benefite je jasné, že ubytovanie bude dobrovoľníkom poskytované počas podujatia, avšak treba myslieť aj na včasné plánovanie a hľadanie ubytovacích zariadení v atraktívnej cene a preto 4 mesiace pred podujatím bude venovaný určitý čas aj tejto činnosti. Pričom časový odhad trvania týchto aktivít je navrhovaný nasledovne:

- Poskytovanie ubytovania - **3 týždne**
- Vyhľadávanie a rezervácia ubytovania - **2 týždne**

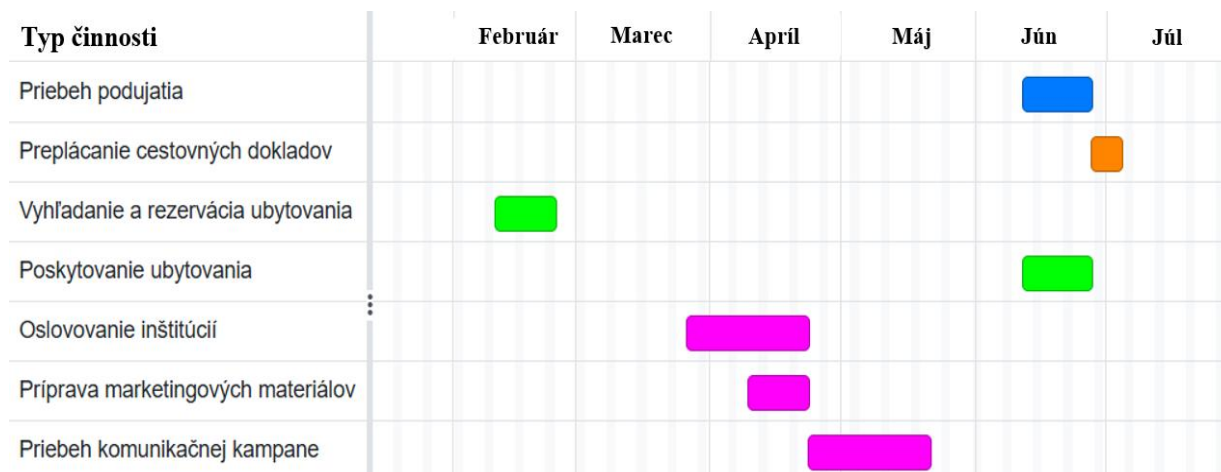
Pri druhom benefite je potrebné myslieť na to, že vyplácanie vynaložených nákladov na cestovanie sa bude uskutočňovať po skončení šampionátu spoločne s kontrolou cestovných dokladov, pričom zber cestovných dokladov bude automaticky prebiehať počas konania šampionátu. Podľa toho je odhadovaný čas na tieto aktivity popísaný nasledovne:

- Zber cestovných dokladov (počas konania šampionátu) - **3 týždne**
- Kontrola cestovných dokladov a následné vyplácanie cestovných výdavkov - **1 týždeň**

Poskytovanie oboch benefitov, teda prebieha v približnom čase konania podujatia s výnimkou vyhľadávania ubytovania pre dobrovoľníkov.

Časové zhrnutie všetkých aktivít

Po analýze jednotlivých činností a ich časového odhadu je možné všetky spomínané aktivity zobraziť v jednoduchom Ganttovom diagrame, ktorý je zobrazený na Obrázku 6.1. Každá farba zobrazuje osobitný druh aktivít, pričom ak je v jedenej farbe viacero aktivít, znamená to, že so sebou súvisia alebo na seba nadväzujú.



Obrázok 6.1 Ganttov diagram pre uskutočnenie návrhov

Z obrázku vyplýva, že na uskutočnenie všetkých návrhov je potrebných približne 6 mesiacov, počas ktorých je potrebné plánovať, komunikovať, vytvárať vizuály reklám, riadiť komunikačnú kampaň, organizovať podujatie a poskytovať sľúbené benefity. **Modrá časť** diagramu ukazuje trvanie podujatia, pričom **oranžová a zelená časť** znázorňujú aktivity potrebné na poskytnutie benefitov dobrovoľníkom. Následne **ružová časť** zobrazuje zhrnuté všetky činnosti potrebné na efektívne komunikovanie poskytovaných benefitov pre dobrovoľníkov.

6.3 Vyhodnotenie rizík návrhov

Nasledujúcou časťou je vyhodnotenie rizík návrhov predložených v rámci návrhovej kapitoly. Cieľom nie je identifikovať všetky možné riziká, ale ilustrovať, že sa pri každom návrhu zohľadňovali aj potenciálne hrozby a príležitosti, ktoré z neho vyplývajú. Riziká sú rozdelené do dvoch kategórií: ako hrozba a ako príležitosť. Každému návrhu je priradená aj zodpovedná osoba (zodpovedný pracovný post). Všetko spomenuté zobrazuje Tabuľka 6.2.

Tabuľka 6.2 Zodpovednosti, riziká a hrozby návrhov

Časť návrhu	Riziko ako hrozba	Riziko ako príležitosť	Zodpovednosť
Preplácanie cestovných nákladov	Administratívne chyby pri preplácaní cestovných nákladov	Budovanie pozitívneho a inkluzívneho imidžu organizácie	Administratívni pracovníci
Zabezpečenie ubytovania	Nedostupnosť kapacít, dodatočné finančné náklady pri zdražení alebo zrušení rezervácií	Zvýšený komfort a lojalita dobrovoľníkov, budovanie pozitívneho a inkluzívneho imidžu organizácie	PR manažér a administratívni pracovníci
Online komunikačná kampaň	Slabá viditeľnosť kampane, nesprávne cielenie reklamy, nízky záujem	Zlepšenie povedomia o dôležitosti dobrovoľníctva na športových podujatiach, väčší záujem zo strany ľudí o podobné projekty v budúcnosti	PR manažér a marketingoví pracovníci
Offline komunikačná kampaň a spolupráca s inštitúciami	Slabá ochota inštitúcií spolupracovať, oneskorenie distribúcie plagátov	Posilnenie lokálnej komunity, získavanie potenciálnych dlhodobých dobrovoľníkov	PR manažér a marketingoví pracovníci

Príležitosti sú pri každom návrhu vítané, pretože prispievajú k naplneniu hlavného cieľa – prispôbiť ponúkané benefity pre dobrovoľníkov a podľa toho aj komunikačnú kampaň, tak aby tieto kroky dokázali odstrániť prekážky súvisiace s časovou náročnosťou a geografickou vzdialenosťou a znížili nezáujem o dobrovoľníctvo medzi obyvateľmi nehostiteľských miest z 21,5% pod úroveň 10%. Hrozby môžu priniesť komplikácie pri implementácii, preto je dôležité, aby sa s nimi zodpovedné osoby aktívne zaoberali. Tieto riziká predstavujú len vzorku z možných scenárov, ktoré sa môžu vyskytnúť pri realizácii daných návrhov. Napriek tomu tabuľka naznačuje, že pri každom návrhu bola zohľadnená potreba riadenia rizík a identifikácie zodpovedných osôb, ktoré budú daný návrh a jeho prípadné dopady spravovať.

6.4 Mimoekonomické prínosy návrhov

Vytvorením atraktívneho a efektívne komunikovaného dobrovoľníckeho programu sa posilňuje dobrovoľnícka základňa, čo môže mať významné mimoekonomické prínosy pre organizáciu. Takýto program totiž zvyšuje angažovanosť a lojalitu dobrovoľníkov, čo v dlhodobom horizonte prispieva k stabilite a udržateľnosti dobrovoľníckej činnosti. Nejde len o okamžité pokrytie personálnych potrieb podujatia, ale o budovanie vzťahov a vytváranie komunity dobrovoľníkov, ktorá sa opakovane zapája do podujatí. Tento prístup zároveň znižuje potrebu intenzívneho náboru v budúcnosti, čím sa zvyšuje celková efektivita a kontinuita práce s dobrovoľníkmi.

Navrhované opatrenia pre organizáciu znamenajú pre organizáciu značné nefinančné prínosy. Napríklad **zlepšenie imidžu organizácie (SFZ)**, kde realizácia kvalitne nastaveného dobrovoľníckeho programu zlepšuje vnímanie SFZ ako modernej, inkluzívnej a zodpovednej organizácie. Pričom dáva šancu všetkým záujemcom o dobrovoľníctvo, čo môže to prispieť ku pozitívnemu mediálnemu obrazu, väčšiemu záujmu o spoluprácu a lepšej dôvere verejnosti. Ďalším mimoekonomickým prínosom je **budovanie komunitných vzťahov**, pričom spolupráca so školami, univerzitami a mestskými inštitúciami mimo miest konania podporuje komunitný rozvoj a zvyšuje dosah podujatia mimo jeho primárny geografický priestor. Ľudia z rôznych častí Slovenska sa môžu cítiť viac zapojení a identifikovaní s podujatím. Pre organizátorov analyzovaného podujatia ale aj iných podujatí môže uskutočnenie návrhov znamenať **zvýšenie motivácie a lojality dobrovoľníkov** vďaka benefítom ako preplácanie dopravy a zabezpečenie ubytovania, čím zvyšujú pocit hodnoty a uznania, čo u dobrovoľníkov môže evokovať zlepšenú morálku a kvalitnejšie vykonávanú dobrovoľnícku činnosť, z ktorej dobrovoľníci budú mať lepší zážitok, čo vedie aj k **ich ochote zapojiť sa aj v budúcnosti a angažovať sa dlhodobo**. Vytvorený systém a jeho overenie v praxi môže slúžiť ako model pre ďalšie podujatia. Môže to byť začiatok systematického prístupu k dobrovoľníctvu v športe na Slovensku. Organizácia prilákaním viacerých dobrovoľníkov tiež prispieva **k rozvoju neformálneho vzdelávania alebo podpore vnútroštátnej mobility**. Mladí ľudia získavajú vďaka dobrovoľníckej činnosti praktické skúsenosti, komunikačné zručnosti a učia sa pracovať v tíme. Tieto skúsenosti môžu neskôr uplatniť na trhu práce, čo podporuje znamená, že organizácia SFZ bude prispievať aj do oblasti spoločenskej zodpovednosti.

Z pohľadu mimoekonomických prínosov sú navrhnuté opatrenia obzvlášť hodnotné, pretože tvoria základ pre dlhodobý rozvoj a profesionalizáciu dobrovoľníckeho segmentu v športe, čo má široký spoločenský dopad.

6.5 Verifikácia návrhov

Na to, aby bolo možné objektívne posúdiť účinnosť navrhovaných opatrení, je potrebné ich systematicky overiť prostredníctvom kvantitatívnych aj kvalitatívnych nástrojov. Verifikácia návrhov sa preto zameriava na dve roviny: **meranie naplnenia stanovených cieľov prostredníctvom konkrétnych ukazovateľov a získanie spätnej väzby od kľúčových zainteresovaných strán**. Kvantitatívne ukazovatele pomáhajú určiť, do akej miery sa podarilo osloviť cieľovú skupinu a motivovať ju k zapojeniu, zatiaľ čo kvalitne získaná spätná väzba poskytuje hlbší pohľad na realizovateľnosť návrhov z pohľadu odbornej a organizačnej praxe. Táto podkapitola tak ponúka prehľad metód zberu dát, indikátorov úspešnosti aj názorov relevantných osôb, ktoré majú alebo mali priamy vzťah k organizácii podujatia alebo k tvorbe politik v oblasti športového dobrovoľníctva.

6.5.1 Spôsoby merania

Aby bolo možné vyhodnotiť úspešnosť navrhnutých opatrení, je potrebné nastaviť konkrétne a merateľné ukazovatele, ktoré budú zodpovedať definovanému hlavnému cieľu a čiastkovým cieľom. Meranie naplnenia cieľov musí byť systematické, spoľahlivé a založené na dostupných dátach pred a po implementácii návrhov. V tejto časti sú navrhnuté konkrétne indikátory a metódy zberu údajov pre každú úroveň cieľa.

Hlavný cieľ: Prispôsobiť benefity a komunikačnú kampaň tak, aby znížili nezáujem o dobrovoľníctvo medzi obyvateľmi nehostiteľských miest z pôvodných 21,5 % pod úroveň 10 %.

Spôsob merania hlavného cieľa:

- **Indikátor:** Podiel respondentov z nehostiteľských miest, ktorí vyjadria záujem o dobrovoľníctvo po realizácii kampane a zavedení benefitov. Bude **vytvorený nový dotazník**, ktorý bude porovnávať výsledky s dotazníkom zo situačnej analýzy.
- **Metóda:** Porovnanie dát z dvoch dotazníkov – pôvodného (výsledky ukazovali 21,5 % nezájmu u obyvateľov mimo hostiteľských miest) a následného, nového distribuovaného dotazníka po ukončení kampane. Doplní sa analýza údajov z registračného systému dobrovoľníkov, ktorý tiež musí obsahovať informáciu o trvalom pobyte.

Prvý čiastkový cieľ: Zabezpečiť vyšší počet dobrovoľníkov z nehostiteľských miest prostredníctvom benefitov kompenzujúcich časovú a finančnú náročnosť dochádzania.

Spôsob merania prvého čiastkového cieľa:

- **Indikátor:** Počet zaregistrovaných dobrovoľníkov s trvalým pobytom mimo miest konania, pričom na každé mesto by mal byť vyšší počet záujemcov o daný benefit, ako je maximálny možný počet poskytnutých benefitov na každé mesto. Dokopy viac ako 120 záujemcov o ubytovanie a viac ako 160 záujemcov o preplatenie cestovných nákladov.
- **Metóda:** Kvantitatívna analýza údajov z registračného formulára (pole o bydlisku, záujem o benefity). Administratívny tím bude zaznamenávať, koľko ľudí požiadalo o benefity a či je o nich záujem.

Druhý čiastkový cieľ: Osloviť potenciálnych dobrovoľníkov z nehostiteľských miest prostredníctvom cielenej komunikačnej kampane.

Spôsob merania druhého čiastkového cieľa:

- **Indikátor 1:** Dosah kampane na sociálnych sieťach (počet zobrazení, kliknutí, interakcií), špecificky v regiónoch mimo miest konania.
- **Indikátor 2:** Počet registrácií z lokalít, kde bola distribuovaná offline kampaň (plagáty cez školy a inštitúcie). Miera povedomia o benefitoch medzi cieľovou skupinou – zisťovaná prostredníctvom krátkoho doplnkového prieskumu.
- **Metóda:** Využitie analytických nástrojov Meta Ads Manager (Facebook, Instagram), Google Analytics (pri použití QR kódu na plagátoch) a prehľad údajov zo spätných odpovedí v prihláške a distribuovaného dotazníka, ktorý bude obsahovať otázku „Ako ste sa o nás dozvedeli?“.

Časový rámec merania:

- **Priebežné merania:** počas kampane (monitoring prostredníctvom online analytických nástrojov),

- **Konečné meranie:** keď budú dostupné finálne údaje o počte a pôvode dobrovoľníkov, po distribúcii a vyhodnotení nového dotazníka, ktorého výsledky budú porovnané s výsledkami dotazníka z analytickej časti,
- **Záverečné vyhodnotenie:** po skončení šampionátu – sumarizácia dát, porovnanie s cieľovými hodnotami a príprava odporúčaní pre budúce podujatia.

6.5.2 Overenie zainteresovanými stranami

Návrhy je vhodné predstaviť kompetentným osobám, ktoré by v prípade poskytnutia dostatočne atraktívnych riešení mohli určitým spôsobom tieto návrhy uskutočniť, či už v **súčasnosti** (reakcia pred alebo počas analyzovaného podujatia) alebo v **budúcnosti** (riešenie danej problematiky v budúcnosti na základe poskytnutých návrhov pri iných podujatiach).

Návrhy boli predstavené **bývalému štátnemu tajomníkovi za šport na Ministerstve školstva vedy a výskumu**, ktorý vidí zmysel v navrhovaných benefitoch, pretože poskytuje rovnaké šance pre ľudí z rôznych častí Slovenska pre zapojenie sa do dobrovoľníctva. Na Obrázku 6.2, sú zobrazené fotografie s **osobného rozhovoru** s dotyčnou osobou **na športovej konferencii SMICEE**. Tento návrh považuje za relevantný, avšak zdôrazňuje problém, ktorý nastáva pri úhrade týchto benefitov. Slovenský futbalový zväz dostáva peniaze na uskutočnenie analyzovaného podujatia **od Únie Európskych Futbalových Asociácií (UEFA)**. Pričom z daného rozpočtu majú určitú časť vyhradenú pre organizáciu dobrovoľníkov. Pre prácu s dobrovoľníkmi je teda vyčlenený rozpočet, ktorý musí mať presne zaevidované koľko akých položiek bolo obstaraných pre dobrovoľníkov, napr. 1 000 tričiek a čapíc pre 1 000 dobrovoľníkov. Pri poskytovaní ubytovania a preplácaní cestovného môže nastať problém, pretože každé mesto môže poskytovať rôzne ceny ubytovaní a rôzne ceny cestovných lístkov pre neurčitý počet dochádzajúcich dobrovoľníkov. Keď sa do rozpočtu dá určitá suma vyhradená na tieto benefity a nebude sedieť so sumou vynaloženou na úhradu benefitov môže to byť považované za daňový únik. Pre riešenie by bolo potrebné dostatočne plánovanie vopred aby bolo nájdené prijateľné ubytovanie pre 20 ľudí v každom z ôsmich miest. A zároveň by vopred bola vypracovaná spolupráca s prepravnými spoločnosťami, ktoré organizujú prímestskú vlakovú a autobusovú dopravu, kde budú zavedené univerzálne cestovné lístky pre dobrovoľníkov, platné iba počas vyhradeného času na podujatia. Alebo každý dobrovoľník bude mať preplatenú presne určenú sumu z každého cestovného lístka. Tým pádom by bolo možné presne určiť náklady na preplatenie cestovných nákladov dobrovoľníkov.



Obrázok 6.2 Fotografia osobného rozhovoru s bývalým štátnym tajomníkom

Následne boli návrhy predstavené **jednému z predstaviteľov vedenia organizácie SFZ**, ktorý po spomenutom probléme a návrhoch vyjadril nesúhlas s odôvodnením, že na Slovensku je dobrovoľníctvo nepochopené, pričom organizácia sa snaží využívať nový prístup ku práci s dobrovoľníkmi. Pre tieto účely bola vytvorená aj už spomínaná dobrovoľnícka Road show. Pri efektívnej práci s dobrovoľníkmi je podľa vedenia dôležitá otázka komunikácie a na zabezpečenie kvalitnej dobrovoľníckej základne je potrebné neustále držať ľudí v kontakte, čo je ťažká vec. Pričom manažérka dobrovoľníkov na tomto podujatí podľa vedenia plní tieto úlohy na 100%. Dobrovoľníctvo podľa vedenia SFZ nie je o tom, či niekto niekomu niečo preplatí, ale o tom že dotýčný dobrovoľník chce pomôcť a chce byť pri konaní podujatia.

6.6 Manažérske odporúčania

Na základe vypracovaných návrhov a ich následnej analýzy možno identifikovať niekoľko všeobecných manažérskych odporúčaní, ktoré sú aplikovateľné v rôznych oblastiach riadenia – **či už ide o športové podujatia, komunitné projekty, firemné dobrovoľníctvo alebo iné formy práce s ľuďmi**. Tieto odporúčania predstavujú súhrn kľúčových princípov efektívneho manažmentu so zameraním na motiváciu, riadenie a komunikáciu. Sú nasledovné:

- **Identifikácia a pochopenie bariér cieľovej skupiny** – Správny manažér by mal pred zavedením akýchkoľvek opatrení alebo zmien dôkladne analyzovať, čo konkrétne bráni ľuďom v lepšom zapojení sa, pričom ich prekážky môžu byť praktické (čas, vzdialenosť, dostupnosť) ale aj psychologické (motivácia, pocit zmysluplnosti). Poznanie týchto aspektov umožní efektívne nastavenie riešení z pohľadu cieľových skupín,
- **Prispôsobenie programov a komunikácie rôznym skupinám** – Jednotvárna stratégia obsahuje jeden problém, často neosloví všetkých ľudí, ktorí majú potenciál prispieť k napĺňaniu cieľov. Manažéri by mali segmentovať cieľové skupiny a prispôbiť im buď ponuku benefitov alebo spôsob komunikácie. Efektívne oslovenie vyžaduje prístup, ktorý zohľadňuje potreby aj očakávania jednotlivcov,
- **Budovanie hodnoty prostredníctvom konkrétnych benefitov** – Motivácia ľudí sa často opiera o to, čo im zapojenie „prinesie“ – či už ide o zážitok, nové zručnosti alebo materiálnu pomoc (napr. preplatenie nákladov). Manažér by mal aktívne hľadať a implementovať benefity, ktoré nielen efektívne motivujú, ale zároveň nepresahujú limity rozpočtu,

- **Komunikácia ako neoddeliteľná súčasť riadenia** – Manažér by mal vedieť, že nestačí vytvoriť kvalitný program, ktorý odráža potreby a očakávania jednotlivcov. Okrem správneho nastavenia programu je potrebné ho aj efektívne komunikovať. Manažéri by mali byť zameraní na zlepšovanie komunikačných schopností a budovanie silnej komunikačnej stratégie, ktorá je cielená, viditeľná a zrozumiteľná. Zároveň je dôležité využívať komunikačné kanály, ktoré majú najväčší dosah na danú skupinu,
- **Dátovo podložené rozhodovanie** - Každý krok, od návrhu cez implementáciu až po vyhodnotenie, by mal byť podložený dátami. Manažéri by mali vyhodnocovať, čo funguje, a podľa toho tiež priebežne upravovať stratégiu. Zber a analýza dát sú kľúčové pre zlepšovanie a overovanie efektivity opatrení,
- **Zachovanie rovnosti príležitostí a inkluzívneho prístupu** – Manažér by mal zabezpečiť, že každý jednotlivec má reálnu možnosť zapojiť sa bez ohľadu na lokalitu, vek, alebo iné obmedzenia, pokiaľ môže organizácii priniesť určitú očakávanú hodnotu. Inklúzia posilňuje dôveru a rozširuje dosah iniciatív. Tento prístup zároveň zvyšuje sociálnu hodnotu organizácie alebo legitimitu vykonávaných projektov.

6.7 Prínosy

Uskutočnenie návrhov spolu s teoretickými základmi, ktoré táto práca poskytuje je možné konštatovať, že vďaka práci je pravdepodobný výskyt určitých prínosov, ktoré možno deliť do troch kategórií: **prínosy pre výučbu, prínosy pre prax a prínosy pre vedu a výskum**. Každá z týchto kategórií je zakomponovaná pri určení prínosov práce a je stručne rozobratá.

a) Prínosy pre výučbu

Bakalárska práca sumarizuje a systematizuje poznatky z oblasti manažmentu športových podujatí so zameraním na dobrovoľníctvo, čo z nej robí vhodný výučbový materiál pre viaceré predmety vysokoškolského štúdia. Teoretická časť práce, ktorá pokrýva oblasti ako plánovanie, oslovenie, riadenie a motivácia dobrovoľníkov, môže byť využitá na predmetoch, kde je riešená problematika **manažmentu podujatí, manažmentu neziskových organizácií alebo športový manažment**. Praktické prepojenie s reálnym podujatím – **Majstrovstvá Európy vo futbale U21 2025** – môže slúžiť ako výučbový prípad v rámci cvičení alebo pri tvorbe učebných materiálov. Výskumné zistenia z dotazníkového prieskumu a analýza marketingovej kampane môžu byť použité pri diskusii o **marketingovej komunikácii v športe** či pri témach zameraných na **dobrovoľnícke stratégie**. Práca je tak vhodným podkladom pre kombináciu teórie a praxe na vysokoškolských predmetoch zameraných na športový alebo projektový manažment.

b) Prínosy pre prax

Práca poskytuje konkrétne poznatky, ktoré môžu byť prínosné pre prax, najmä pre **športové zväzy, neziskové organizácie alebo orgány organizujúce športové podujatia**. V prípade Slovenského futbalového zväzu (SFZ), ktorý organizuje ME U21 2025, práca prispieva:

- k hlbšiemu porozumeniu štruktúry dobrovoľníkov (vek, pohlavie, motivácie),
- k identifikácii faktorov, ktoré ovplyvňujú **ich zapojenie a udržanie a motiváciu**,
- a tiež k efektívnejšiemu využívaniu dobrovoľníckeho potenciálu.

Zistenia z dotazníkového prieskumu a hodnotenia komunikačnej kampane umožňujú priamo aplikovať odporúčania pri tvorbe náborových kampaní, tréningových programov alebo súborov benefitov pre dobrovoľníkov. Tým práca prispieva **k lepšiemu nastavovaniu procesov pri športových podujatiach**, ktoré sú často závislé

na dobrovoľníckej sile. Okrem športových organizácií môžu byť výstupy využité aj v iných organizáciách organizujúcich masové podujatia, ktoré hľadajú spôsob, ako zlepšiť **dobrovoľnícky manažment v rámci limitovaných rozpočtov**.

c) Prínosy pre vedu a výskum

Práca rozširuje doterajší výskum v oblasti športového manažmentu o detailnú prípadovú štúdiu ME U21 2025 na Slovensku, čo z nej robí hodnotný zdroj pre ďalšie výskumy v oblasti manažmentu športových podujatí alebo riadenia dobrovoľníkov. Dotazníkový prieskum zameraný na postoje a motivácie dobrovoľníkov, ako aj ich vnímanie marketingovej kampane, poskytuje originálne empirické dáta, ktoré môžu byť využité pri:

- porovnávacích výskumoch v oblasti športového dobrovoľníctva,
- vývoji modelov motivácie a angažovanosti dobrovoľníkov,
- alebo ako **východisková štúdia pre dlhodobé sledovanie** vývoja dobrovoľníctva na Slovensku.

Práca tiež ponúka **metodický rámec**, ktorý môže byť použitý pri ďalšom skúmaní efektivity komunikačných kampaní na získavanie dobrovoľníkov alebo na testovanie vplyvu rôznych motivačných stratégií. Vďaka kombinácii teoretických východísk, výskumu a prípadovej analýzy predstavuje prácu, ktorá môže byť **cenným základom pre športové publikácie alebo následnú diplomovú prácu** na druhom stupni štúdia.

6.8 Zhrnutie ekonomického a mimoekonomického vyhodnotenia návrhov a prínosov práce a vlastný názor

Na základe vykonanej analýzy možno konštatovať, že predložené návrhy predstavujú komplexné riešenia zamerané na zvýšenie záujmu o dobrovoľníctvo na podujatí ME U21 2025 na Slovensku. Ekonomické vyhodnotenie návrhov preukázalo, že **celková suma** potrebná na realizáciu benefitov a optimalizáciu komunikačnej kampane predstavuje **41 220,56 €**, čo je suma, ktorá môže byť v rámci celkového rozpočtu podujatia považovaná za **primeranú**, najmä vzhľadom na poskytnutý **príspevok vo výške 2,5 milióna eur**.

Najnákladnejšou položkou je poskytnutie ubytovania pre dobrovoľníkov, ktoré spolu s personálnym zabezpečením predstavuje viac než polovicu celkových nákladov. Na druhej strane, návrh preplácania cestovného je finančne menej náročný a môže byť realizovaný aj samostatne v prípade obmedzených rozpočtových možností. Návrhy zároveň počítajú s **výrazným podielom personálnych nákladov, čo poukazuje na potrebu efektívneho výberu kvalifikovaných pracovníkov** najmä v oblasti marketingu.

V rámci časového harmonogramu sú jednotlivé aktivity rozplánované na približne šesť mesiacov, čo umožňuje ich systematickú realizáciu a postupné overovanie jednotlivých krokov. V tomto smere je zrejma dôkladná príprava a **prepojenie medzi plánovaním, realizáciou benefitov a komunikačnými aktivitami**.

Riziká spojené s realizáciou návrhov boli **identifikované a priradené konkrétnym zodpovedným osobám**, čo umožňuje ich efektívnejšie riadenie. Pozitívne možno hodnotiť aj identifikované **príležitosti, ktoré môžu prispieť k budovaniu inkluzívneho imidžu organizácie a dlhodobej stabilizácii dobrovoľníckej základne**.

Z mimoeconomického hľadiska je možné návrhy hodnotiť ako mimoriadne prínosné. Prispievajú nielen k zvýšeniu motivácie dobrovoľníkov, ale aj k **posilňovaniu komunitných vzťahov a rozvoju spoločenskej zodpovednosti**. Vylepšený dobrovoľnícky systém je zároveň prenositeľný aj na iné podujatia, čím sa zvyšuje jeho udržateľnosť a strategický význam pre budúci rozvoj športového dobrovoľníctva na Slovensku.

Z odborného hľadiska možno považovať vypracované návrhy za **inovatívne, zmysluplné a prakticky realizovateľné**. Pri ich implementácii sa **zohľadnili potreby cieľovej skupiny, možnosti organizácie a súčasne aj širšie spoločenské kontexty**. V prípade dôsledného naplánovania a správneho načasovania jednotlivých krokov majú tieto návrhy potenciál stať sa príkladom dobrej praxe v oblasti športového manažmentu a dobrovoľníctva.

ZÁVER

Jedným z cieľov tejto bakalárskej práce bolo **analyzovať problematiku športového dobrovoľníctva** v kontexte organizácie športových podujatí a na základe získaných poznatkov navrhnúť konkrétne odporúčania pre zlepšenie manažérskych procesov pri podujatí Majstrovstvá Európy vo futbale hráčov do 21 rokov 2025 na Slovensku, ako aj pri budúcich podujatiach. Počas spracovania práce sa **podarilo naplniť všetky stanovené ciele**, pričom bol dôsledne sledovaný **metodologický a logický postup**.

V prvej časti práce bola vypracovaná dôkladná teoretická analýza, ktorá **definovala základné pojmy ako manažment športových podujatí, športové dobrovoľníctvo a marketingové či manažérske aktivity spojené s ich organizáciou**. Teoretické poznatky boli podložené citáciami relevantných domácich aj zahraničných autorov a doplnené o prehľadné tabuľky s viacerými definíciami a pohľadmi rôznych autorov na rôzne pojmy v riešenej problematike. Táto časť vytvorila **pevný základ pre ďalšie časti práce**.

V metodologickej časti bola predstavená štruktúra výskumu, vrátane využitých výskumných metód, ako bol kvalitatívny **rozhovor s členkou organizačného tímu ME U21 2025** a kvantitatívny **dotazníkový prieskum** medzi verejnosťou. Tieto metódy umožnili získať cenné informácie o aktuálnom stave dobrovoľníckeho programu, motiváciách a očakávaniach dobrovoľníkov, ako aj o efektívite komunikačnej kampane.

Analytická časť sa venovala **spracovaniu a interpretácii získaných údajov**. Vďaka rozhovoru s manažérkou dobrovoľníkov boli objasnené organizačné štruktúry, náborové procesy, systém školení a využitie informačných technológií. Dotazníkový prieskum odhalil kľúčové faktory ovplyvňujúce rozhodovanie potenciálnych dobrovoľníkov o účasti na dobrovoľníckych aktivitách – vrátane benefitov, odrádzajúcich aspektov, osobnej motivácie a vnímania marketingu podujatia.

Na základe výsledkov analýzy boli v návrhovej časti predstavené **konkrétne odporúčania, ktoré reagujú na zistené problémy** – predovšetkým potrebu lepšieho zacielenia kampane mimo miest konania, zabezpečenie benefitov pre dobrovoľníkov z nehostiteľských miest a zefektívnenie systému školení. Každý návrh bol následne **vyhodnotený z hľadiska finančnej a časovej náročnosti, rizík, ako aj prínosov** – čím sa zvýšila praktická hodnota práce. Návrhy boli **verifikované spätne aj prostredníctvom rozhovorov na medzinárodnej konferencii SMICEE 2025**, čo im dodalo väčšiu kredibilitu.

Práca tak poskytuje nielen teoretický prehľad o problematike športového dobrovoľníctva, ale aj praktické odporúčania použiteľné v reálnom prostredí. Zároveň poukazuje na dôležitosť systematického riadenia dobrovoľníkov ako súčasť úspešného športového podujatia. Získané poznatky a spracované návrhy môžu byť prínosné nielen pre organizátorov ME U21, ale aj pre iné športové či spoločenské podujatia, ktoré chcú efektívne pracovať s dobrovoľníkmi a zvýšiť kvalitu svojho organizačného zabezpečenia.

BIBLIOGRAFIA

Alblas, G., Wijsman, E. (2021). *Organisational Behaviour*. 2nd ed. Routledge. 458 s. ISBN: 978-1003194736

Bauma, Ch. A. C. (2019). *Religion and Volunteering*. Society Publishing. 236 s. ISBN: 978-1773614373

Benson, A. M., Wise N. (2017). *International Sports Volunteering*. Routledge. 276 s. ISBN: 978-0367231378

Berkeley, G. (2023). Over 300,000 applications for 45,000 volunteer places at Paris 2024. Dostupné na: <https://www.insidethegames.biz/articles/1136665/paris-2024-volunteering-applications>

Bladen, Ch., Kennell, J., Abson, E., Wilde, N. (2022). *Introduction to events management*. 3rd ed. Routledge. 466 s. ISBN: 978-1000589092

Česaná, S. (2023). Systém SMART. Dostupné na: <https://www.ekonomicka.sk/system-smart/>

Edwards, A., Hassan, D. (2016). *Sport and the Communities*. Routledge. 156 s. ISBN: 978-1315772448

Eley, D.. (2003). Perceptions of and reflections on volunteering: The impact of community service on citizenship in students. *Voluntary Action*. 5.(3) 27-45. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/281265217_Perceptions_of_and_reflections_on_volunteering_The_impact_of_community_service_on_citizenship_in_students

EOSE (2023). V4V: SPORT VOLUNTEERING IN EUROPE: Realities, opportunities and challenges. Dostupné na: https://www.eose.org/wp-content/uploads/2023/10/V4V_REV11.pdf

EPAS (2024). Report on the implementation of the European Sports Charter in Slovakia. Dostupné na: <https://rm.coe.int/28-final-report-esc-support-and-follow-up-slovakia-2024-2754-9282-3817/1680b04794>

Európska komisia (2021). SPORTS VOLUNTEERING IN YOUR CITY, IN YOUR REGION: "SPORTS VOLUNTEER TRAINING PROGRAMME". Dostupné na: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/a4130b4b-35dc-49de-856d-fd3cd135cfbf/SPORTS_VOLUNTEER_TRAINING_PROGRAMME_-_EN.pdf

FACEBOOK.COM. (2025). Ticketing - UEFA Under 21 Championship Slovakia 2025. Dostupné na: <https://www.facebook.com/TicketingU21>

FIFA (2022). Volunteer capacity building programme. Dostupné na: <https://publications.fifa.com/en/final-sustainability-report/human-pillar/youth-education-and-empowerment/volunteer-capacity-building-programme/>

FIFA (2025). The FIFA Volunteer journey. Dostupné na: <https://www.fifa.com/en/articles/volunteer-journey>

Flood, G. (2014). *Know All About Event Management*. Orange Apple. 53 s. ISBN: 978-8132326779

Getz, D., Page, S. J. (2016). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. 3rd ed. Routledge. 514 s. ISBN: 978-1138899162

- Goldblatt, J., Nelson, K. S. (2001). *The International Dictionary of Event Management*. 2nd ed. Wiley. 300 s. ISBN: 978-0471394532
- Gratton, L. (1997). *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press. 264 s. ISBN: 978-0198782032
- Greenwell, T. Ch., Danzey-Bussell, L. A., Shonk, D. J. (2019). *Managing Sport Events*. 2nd ed. Human Kinetics. 272 s. ISBN: 978-1492590668
- Hillen, S. (2024). Alumna, Former Faculty Volunteering at Paralympics. Dostupné na: <https://www.umkc.edu/news/posts/2024/august/alumna-former-faculty-volunteering-at-paralympics.html>
- Holmes, K., Smith, K.A., Lockstone-Binney, L., Shipway, R., Ong, F. (2024). Volunteering Legacies from the Olympic Games: Missed Opportunities. *Voluntas* 35, 768–779. DOI: 10.1007/s11266-024-00643-w
- Holt, L. E. (2013). *Success with Library Volunteers*. Bloomsbury Publishing. 176 s. ISBN: 978-1610690492
- Hoye, R., Cuskelly G. (2009). *People & Work in Events & Conventions*. Cabi Publishing. 232 s. ISBN: 978-1845934767
- Hoye, R., Cuskelly, G., Auld, Ch., Kappelides, P., Misener, K. (2019). *Sport Volunteering*. Routledge. 196 s. ISBN: 978-0367262792
- IIHF (2019). Pracovné pozície. Dostupné na: <https://www.iihf.com/sk/events/2019/wm/tournamentinfo/3998/roles>
- IIHF (2019). Pripojte sa k tímu. Dostupné na: <https://www.iihf.com/sk/events/2019/wm/tournamentinfo/3995/volunteers>
- IIHF (2019). Recruiting volunteers is in full swing. Dostupné na: <https://www.iihf.com/en/events/2019/wm/news/7265/recruiting-volunteers-is-in-full-swing>
- INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR VOLUNTEER EFFORT. (2001). *The Universal Declaration on Volunteering*. Dostupné na: <https://www.iave.org/the-universal-declaration-on-volunteering/>
- Kim, Y. H., Chutiphongdech, T., Zhao, Y. (2024). Factors Motivating Sport Event Volunteers: An Investigation of Past Empirical Literature. *ABAC Journal*. 44. DOI: 10.59865/abacj.2024.54.
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E. (2006). *Základy ekonomickej teórie*. EDIS. 276 s. ISBN 80-8070-594-1.
- Lehn, C. C. (2018). *From Library Volunteer to Library Advocate*. Bloomsbury Publishing. 216 s. ISBN: 978-1440856709
- Masterman, G. (2009). *Strategic Sports Event Management*. Butterworth-Heinemann. 354 s. ISBN: 978-1856175234
- Masterman, G. (2021). *Strategic Sports Event Management*. 4th ed. Routledge. 418 s. ISBN: 978-1003046257

- Mayo, M, Mendiwelso-Bendek, Z., Packham, C. (2013). Community Research for Community Development. Palgrave Macmillan. 273 s. ISBN: 978-1137034731
- Mišún, J., Hudáková, I. M. (2017). Kontrolovanie v manažmente. 178 s. ISBN: 978-8089553471
- MOV (2014). Volunteers: “The lifeblood of the Olympic Games”. Dostupné na: <https://www.olympics.com/ioc/news/volunteers-the-lifeblood-of-the-olympic-games>
- MOV (2019). Creating a volunteer culture. Dostupné na: <https://www.olympics.com/ioc/news/creating-a-volunteer-culture>
- MOV (2024). The Paris 2024 Volunteer Convention brought together 40,000 volunteers in a party atmosphere. Dostupné na: <https://press.paris2024.org/news/the-paris-2024-volunteer-convention-brought-together-40-000-volunteers-in-a-party-atmosphere-bc0a-7578a.html>
- OLYMPICS.COM. (2022). Paris 2024 Volunteer Programme: Timeline and application process revealed. Dostupné na: <https://www.olympics.com/en/news/paris-2024-volunteer-programme-application-timeline>
- Okada, A., Ishida, Y., Yamauchi, N., Grönlund, H., Zhang, C., Krasnopol'skaya, I. (2021). Episodic Volunteering in Sport Events: A Seven-Country Analysis. 33(3):459–471. DOI: 10.1007/s11266-021-00428-5
- Pernecky, T., Lück, M. (2013). Events, Society and Sustainability: Critical and Contemporary Approaches. Routledge. 296 s. ISBN: 978-1138081703
- Petit, M. (2024). Hidden Heroes: The valor of volunteers at the Paris 2024 Olympics and Paralympics. Dostupné na: <https://oecdco.gito.blog/2024/06/20/hidden-heroes-the-valor-of-volunteers-at-the-paris-2024-olympics-and-paralympics/>
- Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií (2018). Dobrovoľníctvo mládeže na Slovensku – Aktuálny stav a trendy. Dostupné na: https://www.dobrovolnickecentra.sk/images/stories/files/1.dobrovolnictvo_mladeze_online_2018.pdf
- PLATY.SK. (2025). Platy na pozíciách Dostupné na: <https://www.platy.sk/platy>
- Preston, C. A. (2012). Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. 2nd ed. Wiley 320 s. ISBN: 978-1118110713
- RAOSOFT.COM. (2025). Sample size calculator. Dostupné na: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Razaq, R., Walters, P., Rashid, T. (2017). Events Management: Principles and Practice. 3rd ed. SAGE Publications Ltd. 448 s. ISBN: 978-1473998377
- Razaq, R., Tahir R. (2022). Events Management: Principles and Practice. 4th ed. Goodfellow Publishers. 352 s. ISBN: 978-1915097217
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M. (2016). Volunteering and Society in the 21st Century. Palgrave Macmillan. 274 s. ISBN: 978-0230279438

- SFZ. (2023). Všeobecné informácie o športe na Slovensku. Dostupné na: <https://futbalsfz.sk/club-development/vseobecne-informacie-o-sporte-na-slovensku/>
- SFZ. (2023). Výročná správa SFZ (SFZ Marketing a SFZ Event) za rok 2023. Dostupné na: <https://futbalsfz.sk/vyrocne-spravy/>
- SFZ. (2024). Fond na podporu športu schválil príspevok na ME U21 2025 v maximálnej výške. Dostupné na: <https://futbalsfz.sk/fond-na-podporu-sportu-schvalil-prispevok-na-me-u21-2025-v-maximalnej-vyske/>
- SFZ. (2025). Dobrovoľníci: UEFA Majstrovstvá Európy do 21 rokov 2025 prichádzajú na Slovensko a ty môžeš byť priamo pri tom. Dostupné na: <https://under21.futbalsfz.sk/dobrovolnici/>
- SHIELDONE.SK. (2025) Koľko stojí reklama na Instagrame: Náklady, faktory ovplyvňujúce cenu a ako získať viac za menej. Dostupné na: <https://www.shieldone.sk/kolko-stoji-reklama-na-instagrame-naklady-faktory-ovplyvnujuce-cenu-a-ako-ziskat-viac-za-menej/>
- Sharififar, F., Jamalian, Z., Nikbakhsh, R., Ramezani, Z. (2011). Influence of Social Factors and Motives on Commitment of Sport Events Volunteers. Dostupné na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-Social-Factors-and-Motives-on-of-Sport-Sharififar-Jamalian/990ce1a5042fbce11a8b1e1c3bccb2e59d5a6771>
- SK.JOUBLE.ORG. (2025). Plat pre pozíciu Pr manažér. Dostupné na: <https://sk.jooble.org/salary/pr-mana%C5%BE%C3%A9r>
- SK.JOUBLE.ORG. (2025). Plat pre pozíciu IT. Dostupné na: <https://sk.jooble.org/salary/IT>
- Slovenská pošta. (2025). Cenník. Dostupné na: <https://cennik.posta.sk/>
- SOŠV (2021). Analýza súčasného stavu športu na Slovensku. Dostupné na: <https://www.olympic.sk/sites/default/files/2021-10/8%20-%20Prezenta%C4%81cia%20za%C4%81verov%20prvej%20fa%C4%81zy%20tvorby%20Strate%C4%81gie%20s%C4%8Cportu%202030.pdf>
- Supovitz F., Goldwater, R., Goldblatt, J. (2013). The Sports Event Management and Marketing Playbook. 2nd ed. John Wiley & Sons. 512 s. ISBN: 978-1118244111
- Swift, M. (2017). Sustainability and Volunteerism. Dostupné na: <https://volunteerplintalk.medium.com/sustainability-and-volunteerism-c70b98b4417a>
- Štatistický úrad SR. (2024). Vekové zloženie - SR-oblasť-kraj-okres. Dostupné na: <https://datacube.statistics.sk/>
- Šumichrast, I. (2017). Realizácia dobrovoľníctva v praxi športových organizácií. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/realizacia-dobrovolnictva-v-praxi-sportovych-organizacii.htm>
- Švaříček, R., Šed'ová, K. a kol. (2014). Kvalitatívny výskum v pedagogických vedách. 384 s. ISBN: 978-8026206446
- TEMPEST.SK. (2020). Systém ISSF si vyslúžil nezávislé uznanie aj od predstaviteľov FIFA, ktorí ocenili najmä komplexnosť systému, krátky čas realizácie a nábehu systému, či dosiahnuté

výsledky. Dostupné na: <https://www.tempest.sk/uspesne-projekty/slovensky-futbalovy-zvaz-265.html>

THEFA.COM. (2020). Volunteer programme FAQ's. Dostupné na: <https://www.thefa.com/competitions/uefa-euro-2020/volunteer-programme-faqs>

TLAC.SK. (2025). Plagáty. Dostupné na: https://rychla-tlac.sk/produkt/plagat/?gad_source=1&gbraid=0AAAAACI6_WZ8Z_BVBTtLf0Yc_ZCveCKQ4&gclid=CjwKCAjw8IfABhBXEiwAxRHlsN4-fNnDeo18N-Ym5IV2FZ5oUodALWIMWXw1UKUao3t9LfLB6Tp3JhoCVxMQAvD_BwE

UEFA. (2021). EURO 2020 volunteers relishing their vital roles. Dostupné na: <https://www.uefa.com/news-media/news/026b-12b687f728b9-9d5680617c5a-1000--euro-2020-volunteers-relishing-their-vital-roles/>

YOUTHOP.COM (2022). Volunteering Opportunity at Qatar FIFA World Cup 2022. Dostupné na: <https://www.youthop.com/miscellaneous/volunteering-opportunity-at-qatar-fifa-world-cup-2022>

Yazicioglu, A. E. (2020). International Taxation Law in Sports Events. Routledge. 298 s. ISBN: 978-0367521547

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., McMahon-Beattie, U. (2012). Festival and Events Management. Routledge. 448 s. ISBN: 978-1136403460

Prílohy

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A Štruktúrovaný rozhovor.....	90
Príloha B Dotazník - Dobrovoľníctvo - ME U-21 vo futbale 2025	91
Príloha C Prihláška pre dobrovoľníkov - ME U-21 vo futbale 2025	98

Príloha A | Štruktúrovaný rozhovor

- 1. Aký je celkový potrebný počet dobrovoľníkov na podujatie a na základe čoho bol stanovený?**

Približne 100 - 130 dobrovoľníkov na štadión/ v závislosti od zápasu, predaných lístkov. Stanovený je podľa požiadaviek UEFA a členov lokálneho organizačného výboru.

- 2. Koľko máte momentálne dobrovoľníkov? Máte už naplnené všetky potrebné pozície alebo stále hľadáte dobrovoľníkov? Kedy končí ich výber? Ako vyzerá vekové zloženie dobrovoľníkov? Ktorá veková skupina je najviac zastúpená?**

1570 zaregistrovaných, 900 zrealizovaných individuálnych online interviews. Ukončenie výberu je flexibilné, podľa potreby budeme ukončovať. Priemerný vek dobrovoľníka je 35 rokov. Najviac zastúpená veková skupina: 19 rokov.

- 3. Z poznatkov o dobrovoľníctve v kombinácii s vykonaným dotazníkovým prieskumom vyplýva, že záujem o dobrovoľníctvo je naprieč všetkými vekovými skupinami. Na koho ste cielili marketingovú kampaň na nábor dobrovoľníkov? Ako hodnotíte jej efektivitu a ktoré komunikačné kanály a nástroje sa ukázali ako najúčinnnejšie?**

Marketingová kampaň bola mierená na všetky vekové skupiny od 16 rokov vyššie. Videá s dobrovoľníkmi a tiež niektoré grafické znázornenia prostredníctvom sociálnych médií boli najúčinnnejšie.

- 4. Ako sa pristupuje v školení / tréningovom procese dobrovoľníkov? Existuje jednotný systém zaškolenia alebo sa prispôsobuje jednotlivým pozíciám? Aké typy školení a kedy (ako dlho pred podujatím sa uskutočňujú)?**

Je to v závislosti od podujatia, množstva dobrovoľníkov, organizačnej štruktúry, spoločenskej nálady a preferencií. Doba sa mení a prispôbujeme aj vzdelávacie a motivačné aktivity. V tomto prípade usporadúvam Dobrovoľnícku Road show, následne online stretnutia aj osobné stretnutia. Niektoré budú zamerané na konkrétne oddelenia a konkrétne pozície a tiež budú také, ktoré budú všeobecné. Začíname s nimi teraz a pokračujeme až do zahájenie šampionátu.

- 5. Používate prvky IKT (informačný systém, chatové skupiny...) pri riadení (manažment, monitorovanie, komunikácia) dobrovoľníkov?**

Vlastný dobrovoľnícky systém (manažérsky systém práce - tam máme pokryté všetky aktivity s nimi) a následne chatové skupiny na komunikáciu medzi nimi, ktoré sa vytvárajú pred podujatím.

Príloha B | Dotazník - Dobrovoľníctvo - ME U-21 vo futbale 2025





UNDER21
CHAMPIONSHIP
SLOVAKIA 2025

Sekcia 1 z 10

Dobrovoľníctvo - ME U-21 vo futbale 2025

Dobrý deň,

v rámci prieskumu dobrovoľníctva na športových podujatiach sa zameriavame na skúsenosti a motivácie dobrovoľníkov v súvislosti s **Majstrovstvami Európy vo futbale do 21 rokov (ME U21 2025)**, ktoré sa budú konať na **Slovensku**. Cieľom tohto dotazníka je získať prehľad o faktoroch ovplyvňujúcich účasť dobrovoľníkov na tomto podujatí, ich vnímanie komunikačnej kampane a atraktivitu ponúkaných benefitov.

Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie **zaberie približne 5 minút**. Výsledky budú využité na lepšie pochopenie dobrovoľníctva v športe a môžu slúžiť ako podklad pre zlepšenie náboru a organizácie dobrovoľníkov na podobných podujatiach v budúcnosti.

Vopred ďakujem za Váš čas a ochotu zapojiť sa do prieskumu.

Timotej Koleň
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

Základná charakteristika

Popis (nepovinné)

Váš vek: *

☐ 18 - 24 rokov

☐ 25 - 34 rokov

☐ 34 - 44 rokov

☐ 45 - 55 rokov

☐ 55 a viac rokov

Vaše pohlavie *

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Nechcem uviesť

Ktorá možnosť najlepšie vystihuje Váš vzťah k športu? *

- ☐ Aktívny športovec – súťažne
- ☐ Rekreačný športovec
- ☐ Divák (návšteva podujatí, televízne prenosy, sociálne siete)
- ☐ Nemám k nemu žiadny vzťah

Pôsobili ste už niekedy ako dobrovoľník? *

Dobrovoľník je človek, ktorý **na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu** vykonáva pre inú osobu s jej súhlasom v jej prospech alebo vo verejný prospech dobrovoľnícku činnosť založenú na svojej schopnosti, zručnosti alebo vedomosti.

Typy dobrovoľníctva: zapojenie do charitatívnej organizácie; organizovanie kultúrneho/hudobného festivalu/podujatia; zapojenie do športových organizácií/podujatí...

- ☐ Áno
- ☐ Nie, ale chcel by som
- ☐ Nie a ani nechcem

Na škále od 1 do 5 uveďte, čo Vás motivuje byť dobrovoľníkom? *

1 = nemotivuje, 5 = najviac motivuje

	1	2	3	4	5
Nezištnosť (alt...	☐	☐	☐	☐	☐
Sebarealizácia	☐	☐	☐	☐	☐
Pocit spolupatr...	☐	☐	☐	☐	☐
Samotná možn...	☐	☐	☐	☐	☐
Osobný rozvoj	☐	☐	☐	☐	☐
Kariérny rozvoj	☐	☐	☐	☐	☐
Nové skúsenosti	☐	☐	☐	☐	☐
Materiálne od...	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť robiť ...	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosť novej ...	☐	☐	☐	☐	☐

Uvedte, čo Vás odrádza od toho, byť dobrovoľníkom? *

môžete označiť viacero možností

- ☐ Vnútorný nezáujem o túto činnosť
- ☐ Časová náročnosť
- ☐ Okolnosti v osobnom živote
- ☐ Nedôvera vo vhodné pridelenie úloh a rozdelenie zodpovedností
- ☐ Finančné dôvody (nedostatočné finančné ohodnotenie)
- ☐ Vzdialenosť od podujatia
- ☐ Chýbajúce atraktívne výhody dobrovoľníctva
- ☐ Slabé príležitosti na osobnostný rast
- ☐ Slabé príležitosti na kariérny rast
- ☐ Iné...

Pôsobili ste ako dobrovoľník na športovom podujatí? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie, ale chcel by som
- ☐ Nie a ani nechcem

Bývate v niektorom z okresov, kde sa bude konať ME U21 vo futbale? *

Ak nie, prosím uveďte z akého okresu pochádzate

- ☐ Bratislava
- ☐ Trnava
- ☐ Dunajská streda
- ☐ Nitra
- ☐ Trenčín
- ☐ Žilina
- ☐ Košice
- ☐ Prešov
- ☐ Iné...

Ste ochotný/á cestovať do niektorého z týchto miest kvôli dobrovoľníctvu na ME U21 vo futbale? *

Vyberte všetky mestá, do ktorých ste za týmto účelom ochotný/á cestovať.

- ☐ Bratislava
- ☐ Trnava
- ☐ Dunajská streda
- ☐ Nitra
- ☐ Trenčín
- ☐ Žilina
- ☐ Košice
- ☐ Prešov
- ☐ Žiadne z uvedených

V akej podobe ste zachytili komunikačnú kampaň v súvislosti s ME U21 vo futbale? *

Môžete označiť viacero možností

- ☐ Sociálne siete
- ☐ Reklama na webe
- ☐ Indoor a outdoor reklama (billboardy, reklamné výlepne plochy, reklamy na zastávkach)
- ☐ Nevidel/a som žiadnu

Na škále od 1 do 5 uveďte, ako by Vás motivovali benefity ponúkané organizátormi ME U21 vo futbale stať sa dobrovoľníkmi? *

1 = vôbec, 5 = najviac

	1	2	3	4	5
Limitovaná edí...	☐	☐	☐	☐	☐
Strava a pitný r...	☐	☐	☐	☐	☐
Vstupenka na v...	☐	☐	☐	☐	☐
Certifikát o úsp...	☐	☐	☐	☐	☐
Spoločné škole...	☐	☐	☐	☐	☐
Príspevok na v...	☐	☐	☐	☐	☐
After party pre ...	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenenie najle...	☐	☐	☐	☐	☐
Poistenie dobr...	☐	☐	☐	☐	☐

V prípade záujmu sa môžete vyjadriť k témam obsiahnutým v tomto dotazníku.

Text dlhej odpovede

.....

V prípade záujmu o výsledky prieskumu uveďte svoje e-mail.

Text krátkej odpovede

.....

Príloha C | Prihláška pre dobrovoľníkov - ME U-21 vo futbale 2025

+ Zaregistrovať sa

Osobné údaje	
Prezývka	Pohlavie
Fotografia Odporúčaný formát je 1:1	
Meno	Priezvisko
E-mail	Telefón Uvádzajte v tvare 090XXXXXXX
Dátum narodenia mm/dd/yyyy	Číslo OP
Veľkosť hornej časti oblečenia	Veľkosť spodnej časti oblečenia
IBAN	

Trvalý pobyt

Ulica	Mesto	PSČ
Uvádzajte celú adresu trvalého bydliska		
Krajina		

☐ Korešpondenčná adresa je iná ako trvalý pobyt

Núdzový kontakt

Meno	Priezvisko	Telefón
Uvádzajte v tvare 090XXXXXXX		

Dotazník

Vzdelanie
Škola Uvedte názov školy najvyššieho dosiahnutého stupňa vzdelania
Zamestnanie
Jazykové znalosti

PC znalosti	▼	Ⓒ
Primárne miesto pôsobenia dobrovoľníckej činnosti	▼	Ⓒ
Organizátor nie je povinný poskytnúť dobrovoľníkovi ubytovanie počas výkonu dobrovoľníckej činnosti.		
Sekundárne miesto pôsobenia dobrovoľníckej činnosti	▼	Ⓒ
Organizátor nie je povinný poskytnúť dobrovoľníkovi ubytovanie počas výkonu dobrovoľníckej činnosti.		
Aké sú Vaše skúsenosti s dobrovoľníckou činnosťou?		
Popíšte prosím podujatia, oddelenia a činnosti, ktoré ste ako dobrovoľník vykonávali.		
Čo je Vašou motiváciou pridať sa medzi dobrovoľníkov?		
Ktoré Vaše povahové vlastnosti Vás najviac vystihujú?		
Popíšte sa prosím min. 3 povahovými vlastnosťami, ktoré sú Vám vlastné a vnímate ich ako prínosné na výkon dobrovoľníckej činnosti.		
☐ Ste členom futbalového športového klubu?		
☐ Ste členom iného športového klubu?		