

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETO  
SOCIALINIO DARBO KATEDRA**

**VIOLETA KOŠČIC**  
Socialinio darbo studijų programa

**SAVANORYSTĖS PROBLEMOS SOCIALINIAME  
DARBE**

**Magistro baigiamasis darbas**

Darbo vadovė:  
doc. dr. J. Pivorienė

Vilnius 2008

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Savanorystės samprata</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Savanorystės raida Lietuvoje</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Savanorio ir organizacijos santykiai pagal socialinių mainų teoriją</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Savanorių vadyba nevyriausybinėse organizacijose</b> .....	<b>12</b>
4.1 Planavimas .....	13
4.2 Savanorių verbavimas .....	15
4.3 Savanorių atrinkimas .....	17
4.4 Savanorių supažindinimas su organizacija .....	18
4.5 Savanorių mokymai .....	19
4.6 Savanorių veiklos valdymas .....	20
4.7 Savanorių įvertinimas .....	22
4.8 Išlaikymas arba pakeitimas .....	24
<b>5. Empirinis tyrimas „Savanorystės problemos socialiniame darbe“</b> .....	<b>25</b>
5.1 Empirinio tyrimo programa .....	25
5.2 Empirinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas .....	27
5.2.1 Savanoriško darbo apimtys organizacijose .....	27
5.2.2 Organizacijų pasiruošimas priimti savanorius .....	29
5.2.3 Būdai, kuriuos organizacijos naudoja savanoriams pritraukti .....	31
5.2.4 Savanorių supažindinimas su organizacija .....	36
5.2.5 Savanorių apmokymas .....	38
5.2.6 Savanorių veiklos organizavimas .....	42
5.2.7 Savanorių įvertinimas .....	43
5.2.8 Savanorių pasitraukimas iš organizacijos .....	46
5.3 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	54
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>58</b>
<b>Rekomendacijos sprendžiant savanorystės problemas socialiniame darbe</b> .....	<b>60</b>
<b>Naudotos literatūros sąrašas</b> .....	<b>61</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>64</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>66</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>67</b>

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Viena iš nevyriausybinų organizacijų veiklos sričių – darbas su savanoriais. J. Norvilos teigimu, Lietuviškoji savanorystė dažnai yra šalutinis nevyriausybines organizacijos veiklos rezultatas arba neišvengiama aplinkybė, nulemta lėšų stygiaus darbuotojų atlyginimams (Kučikas ir kt., 2007: 38). Daugiausia savanoriai teikia socialines paslaugas žmonėms, stokojantiems paramos (Jonutyte, 2007: 107). Taigi savanoriai tampa visuomenei reikalingais ir naudingais žmonėmis. Deja, Lietuvoje savanorystė nėra labai paplitusi. Remiantis 1998 metais atlikto nacionalinio tyrimo duomenimis, tik 9 proc. šalies gyventojų įvardijo save savanoriškų organizacijų nariais (Butkuvienė, 2005: 89). 1999 metais atlikto Europos vertybių tyrimo duomenimis, Lietuvoje tik 16 proc. gyventojų teigė dalyvaujantys visuomeninių organizacijų ar judėjimų veikloje. Toks nuošimtis – vienas mažesnių Europoje. Lietuva pritapo prie kitų menkiausiai organizuotų pokomunistinių visuomenių: Rusijos, Lenkijos, Vengrijos, Rumunijos. Pilietinės visuomenės instituto užsakymu 2005 metų rugsėjį „Baltijos tyrimų“ atlikto Lietuvos gyventojų vertybių tyrimo duomenimis, mūsų visuomenė išlieka itin menkai organizuota: įvairių visuomeninių organizacijų bei judėjimų veikloje dalyvavo vos 17 proc. šalies gyventojų (<http://www.old.nisc.lt>). Dalyvavimo savanoriškoje veikloje pasyvumą lemia: nebrandus visuomenės požiūris į savanorystę, trūksta valstybės programų, skatinančių savanorystės plėtrą, neskiriama daugiau lėšų tyrimų finansavimui, nevyriausybinų organizacijų veiklos silpnumas. Tai rodo, kad šalyje yra didelis ir menkai išnaudotas savanoriškumo rezervas, vienas iš svarbiausių būdų spręsti visuomenės problemas (Butkuvienė, 2005: 98).

Lietuvoje taip pat dar tik kuriama darbo su savanoriais sistema. Jai kurti ypač trūksta išsamių mokslinių studijų, nagrinėjančių savanorių darbą, jų motyvaciją, veiksnius, skatinančius tęsti savanorišką veiklą (Jonutyte, 2007: 9). Dauguma nevyriausybinų organizacijų nesugeba išplėtoti savanorių pritraukimo, skatinimo bei motyvavimo sistemos. Dėl to jos gana dažnai susiduria su didele savanorių kaitos problema, o tai yra neefektyvios savanorių vadybos pasekmė. Kiekvienos bendruomenės labai dirbanti organizacija, norėdama pritraukti ir skatinti savanorius tęstinei veiklai, turėtų siekti pasižymėti gera organizacine tvarka, numatant veiklos planuose savanorių dalyvavimą, apmokymą, skatinimą, vertinimą, paskiriant asmenį, atsakingą už savanoriškos veiklos organizavimą bei savanorių mokymą. Nesivadovaujant šiais savanorių vadybos metodais, tikimybė, kad savanoriai pasitrauks iš savanoriškos veiklos yra didesnė (Jonutyte, 2007: 129).

Taigi kyla šio darbo **problematis klausimas**: Kaip taikomi savanorių vadybos metodai nevyriausybines organizacijose padeda spręsti savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas?

Todėl, atsižvelgiant į šios problemos aktualumą ir norint ją iširti, **tyrimo objektu** pasirinkta – savanorių vadybos metodų naudojimas, sprendžiant savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas nevyriausybinėse organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – iširti, kaip savanorių vadybos metodų naudojimas padeda spręsti savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas nevyriausybinėse organizacijose.

Iškelta **hipotezė** – savanorių vadybos metodų taikymas padeda spręsti savanorių pritraukimo ir jų išlaikymo problemas nevyriausybinėse organizacijose.

Tyrimui įgyvendinti numatyti šie **uždaviniai**:

1. apibrėžti savanorystės sampratą bei apžvelgti jos raidą Lietuvoje;
2. išskirti esminius savanorių vadyboje taikomus metodus;
3. iširti, kokie savanorių vadybos metodai yra taikomi nevyriausybinėse organizacijose;
4. nustatyti, ar taikomi savanorių vadybos metodai bei organizacijų darbo su savanoriais trukmė turi įtakos žmonių pritraukimo ir išlaikymo problemoms spręsti.

Darbe taikyti **tyrimo metodai**:

- *teoriniai*: mokslinės literatūros analizė;
- *empiriniai*: anketa, padėjusi nustatyti, kokius savanorių vadybos metodus naudoja nevyriausybinės organizacijos, ar metodų naudojimas padeda pritraukti daugiau savanorių bei skatina juos likti tęstinei veiklai.
- *statistiniai*: statistinė empirinių duomenų analizė atlikta, naudojant SPSS 13.0 for Windows programinę įrangą.

Pagrindinės vartojamos **sąvokos**:

*Savanorystė* – veikla, pagrįsta asmens laisva valia, savo iniciatyva ir yra neapmokama.

Žodžio sinonimai *savanoriška veikla, savanoriškas darbas*.

*Savanoris* – asmuo, skiriantis savo laiką, žinias, patirtį, energiją darbui organizacijoje ir neimantis už tai piniginio atlygio (Eidukevičiūtė, 2003: 61).

*Nevyriausybinė organizacija* – ne valdžios iniciatyva įkurta nepelno siekianti organizacija. Ja laikoma visuomeninė organizacija, asociacija, labdaros organizacija ir fondai, dauguma viešųjų įstaigų (<http://www.old.nisc.lt>).

*Savanorių vadyba* – konkreti ir aiški savanorių organizavimo sistema, kurios pagalba nevyriausybinės organizacijos gali sėkmingai plėtoti bei išlaikyti savanoriškais pagrindais dirbančius žmones.

*Metodas* – sąmoningai pasirinktas veikimo būdas užsibrėžtam tikslui pasiekti; tikslinių veiksmų ir priemonių visuma (Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas, 2003)

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro įvadas, teorinė ir praktinė dalys, išvados, rekomendacijos, 28 paveikslai ir 1 lentelė, naudotos literatūros sąrašas su 31 pozicija, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbo apimtis – 73 puslapiai (su priedais).

# 1. Savanorystės samprata

Praktikoje ir mokslo darbuose savanorystė dažnai skirtingai įvardinama ir apibrėžiama. Susidiriama su šiomis sąvokomis: *savanoriškas darbas*, *savanoriška veikla*, *savanorystė*. Pirmosios dvi dažnu atveju vartojamos sinonimiškai, paskutinioji vartojama taikant platesnę apibrėžtį. Originalus lotyniškas žodis *voluntas* yra žodžių „laisva valia“, „asmeninis pasirinkimas“ arba „galimybė rinktis“ sinonimas (Amorim ir kt., 2002: 9).

Savanorystė – tai visuomeninės veiklos forma, jau daugelį metų egzistuojanti demokratinėse valstybėse, ji yra spontaniška, neformali, neturinti biurokratinės struktūros ir nesiejama su materialine nauda (Kołodziej, 2003: 4). P. Jordanas, M. Ochman savanorišką veiklą apibrėžia kaip galimybę kiekvienam, nepriklausomai nuo lyties, rasės, tautybės, religijos, politinių įsitikinimų, amžiaus ir sveikatos, panaudoti savo sugebėjimus ir patirtį, įgauti naujų įgūdžių, susirasti naujų draugų, ištraukti į darbą ir pakeisti socialinį gyvenimą (1998: 9). J. Fabisiak teigimu, savanorystė yra gyvenimo būdas: „padedu – nes noriu; tarnauju – nes privalau“. Šių dviejų sąvokų sujungimas į vieną „tarnauju – nes noriu“ galėtų būti pilnas savanorystės apibrėžimas. Ne padedu, bet tarnauju (2002: 1). Iš tiesų sudėtinga vienoje apibrėžtyje aprėpti įvairius savanoriškos veiklos aspektus.

Europos Sąjungos valstybėse vartojamoms skirtingoms savanorystės apibrėžtims yra bendri trys svarbūs kriterijai:

1. savanoriška veikla *vykdoma laisva valia ir savo iniciatyva*, ji jokių būdu negali būti privaloma. Tai užtikrina, kad savanoris išsipareigoja vykdyti šią veiklą ir susitapatina su ja;
2. savanoriška veikla yra *neatlygintina ir vykdoma ne dėl finansinių paskatų*, tačiau savanorių patirtos išlaidos gali būti kompensuojamos;
3. savanoriška veikla vykdoma turint tikslą *veikti kitų žmonių, išskyrus savo šeimą, arba kitų visuomenės grupių labui* ir taip būti naudinga visuomenei kaip visumai (nors kartu neginčytina, kad savanoriška veikla yra itin naudinga savanorio asmenybei ugdyti) .

Trys pirmiau minėti pagrindiniai kriterijai yra būtina sąlyga, pagal kurią veikla galėtų būti laikoma savanoriška veikla, nesvarbu, ar tai būtų savanoriškas darbas vietos bendruomenės labui ar organizuota savanorių tarnybos veikla. Apskritai galima teigti, kad skirtingas savanoriškos veiklos apraiškas geriausiai galima apibūdinti taikant plačią apibrėžtį (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Savanoriškos veiklos, jos vaidmens Europos visuomenei ir poveikio, 2006).

Žodis *savanoris* nuo seno žinomas lietuvių kalboje. Jis reiškė: 1. pameistrį, nemokamai dirbantį savo meistriui, 2. kariuomenės savanorį. Lietuvoje po truputį prigyja ir nauja socialinė

šio žodžio reikšmė, atspindinti prasmę, gerai pažįstamą šalyse, turinčiose gilią savanorystės tradicijas. Apibendrinus daugelio autorių mintis savanorį galima apibūdinti kaip asmenį, laisva valia aukojantį savo laiką kitų žmonių labui, nesitikintį už tai atlygio, tačiau siekiantį asmeninio tobulėjimo, įgyjantį patirties bei gaunantį dvasinės naudos, kuria dalijasi su bendruomene, bei prisiimančią atsakomybę už savo veiklą. (Jonutyte, 2007: 96; Eidukevičiūtė, 2003: 61). Savanoriu gali būti bet kuris subrendęs ir sąmoningas žmogus, atsakingas ir galintis skirti šiek tiek savo laiko bei sugebėjimų užduočiai atlikti (Brabanzon ir kt., 1999: 4). Teisės aktuose savanoris apibrėžiamas kaip asmuo, kuris laisva valia ir nieko neverčiamas atlieka visuomenei naudingą darbą, negaudamas už tai atlygio. Savanoriškus darbus gali atlikti Lietuvos Respublikos piliečiai ir Lietuvos Respublikos teritorijoje esantys užsienio valstybių piliečiai bei asmenys be pilietybės (Valstybės žinios, 2001).

Daugeliui savanorių prasmingas laisvalaikio leidimas, socialinių gebėjimų vystymas, patirties įgijimas ir perdavimas yra patrauklūs savanoriškos veiklos privalumai. Žinių įgijimas arba geresnis savęs ir savo gebėjimų pažinimas vis dažniau tampa savanoriškos veiklos motyvacija, ypač siekiant atremti žinių visuomenėje išskylančius iššūkius (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Savanoriškos veiklos, jos vaidmens Europos visuomenei ir poveikio, 2006).

E. G. Clary ir M. Snyder išskyrė keturias savanorių motyvų grupes, atsižvelgdami į tai, kokias funkcijas savanoriška veikla atlieka:

1. *vertybių išraiškos funkcija* (a value – expressive function). Ji įpareigoja savanorį rūpintis kitais, nes savanoriams svarbu kito žmogaus gerovė. Šie žmonės savanoriškoje veikloje išreiškia vertybes, kurios nukreiptos į pagalbą kitam ir troškimą tarnauti bendruomenei. Kito žmogaus gerovė daro įtaką prosocialiam elgesiui. Taigi savanorystė atlieka vertybių išraiškos individui funkciją;
2. *socialinio prisitaikymo funkcija* (a social adjustive function). Kai kuriems žmonėms savanorystė reiškia socialinį prisitaikymą, kuris nulemtas draugų, šeimos ir kitų artimų žmonių dalyvavimo savanoriškoje veikloje. Šiame reiškinyje išvengiama altruizmo atmaina, kontroliuojama socialinio atlygio ir bausmės. Kai kuriems žmonėms savanorystė yra būdas prisitaikyti prie jiems svarbių žmonių, kai kada tai yra atsakas į socialinį spaudimą. Kai kurie žmonės, vykdydami savanorišką veiklą, išplečia savo socialinę erdvę, užmegzdami naujus socialinius kontaktus kitomis sąlygomis;
3. *asmeninių problemų sprendimo funkcija* (Ego defensive). Kai kurie savanoriai, padėdami kitiems, tokiu būdu tikisi išspręsti savo problemas: vidinių konfliktų, abejotimo savo verte ir kompetencija. Egzistuoja hipotezė, kad tie žmonės, kurie tiki teisingu pasauliu, mano, jog prireikus pagalbos, jiems taip pat bus padėta. Savanorystė kai kuriems

žmonėms yra būdas kelti savivertę, įgyti socialinį pripažinimą bei spręsti savo psichologines problemas;

4. *žinių funkcija* (a knowledge). Savanorystė kai kuriems žmonėms padeda patenkinti intelektualinius poreikius, išplėsti žinias, įgyti specifinių įgūdžių, kurie bus reikalingi ateityje, ypač dėl ateities karjeros (cit. pagal: Jonutytė, 2006: 98).

Paprastai savanoriai dirba tai, kas reikalingiausia tuo metu visuomenei, dažniausiai socialinį darbą įvairiuose socialinio, psichologinio, gamtosauginio gyvenimo srityse (Jordanas, Ochman, 1998: 9). Remiantis I. Jonutytės atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvoje išskirtos šios pagrindinės savanorių veiklos sritys: socialinis darbas su vaikais (jį atlieka 31 proc. savanorių), organizaciniai darbai (17 proc.), naujų savanorių rengimas (16 proc.), socialinis darbas su paaugliais (12 proc.), anoniminis psichologinis konsultavimas telefonu (10 proc.), socialinis darbas su pagyvenusiais žmonėmis (7 proc.) (2007: 113). Savanoriška pagalba papildo profesionaliąją pagalbą, taigi pagrindinė savanorių funkcija – tai bendravimas ir bendradarbiavimas su įvairiomis bendruomenėje egzistuojančiomis institucijomis, kuriose dirba profesionalūs socialiniai pedagogai (socialiniai darbuotojai), tarpininkaujant tarp asmens ir institucijos, tarp asmens ir profesionalo, siekiant įgalinti bendruomenę efektyvinti paslaugas (2007: 110).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje nėra vieno bendrai vartojamo termino, kuris apibūdintų savanorišką veiklą, gana sudėtinga vienoje apibrėžtyje aprėpti įvairius savanoriškos veiklos aspektus. Galima vadovautis keliais bendrais bruožais, kurie tiek mūsų šalyje, tiek užsienyje panašiai apibūdina savanorišką veiklą: ji vykdoma laisva valia, nesiekia finansinio pelno, vykdoma organizuotoje aplinkoje, ja stengiamasi padėti kitam, ir visuomenei apskritai, prisidedant prie bendrųjų visuomenės vertybių.

## **2. Savanorystės raida Lietuvoje**

JAV ir Vakarų Europos valstybėse savanorystė pradėjo plisti nuo dvidešimto amžiaus pradžios. Lietuvoje ji savo vietą rado ir įsitvirtino po nepriklausomybės atkūrimo. A. Kučiko (2006) teigimu, savanoriškos veiklos plėtra priklauso nuo daugelio veiksnių: tradicijų, papročių, kultūros, palankios ar nepalankios valstybės politikos.

Lietuvoje pati savanorystės idėja nėra nauja, ji turi senas krikščioniškas tradicijas, kurias skatina nesavanaudišką pagalbą sau ir artimui. Nuo seno kaime bei religinėse bendruomenėse buvo įprasta pasirūpinti ne tik savo giminaičiais, bet ir kaimynais, kitais bendruomenės nariais. Ypač čia daug nuveikė savanoriai, dalyvaujantys parapijos socialiniame gyvenime. Sovietiniais



laikais bandyta išlaikyti savanorystės formas, tačiau buvo pažeistas esminis principas - savanoriškumas. Tuo metu savanoriškumas buvo pakeistas visuomeniniu darbu, kuris skatino priverstinę pagalbą visuomeninio gyvenimo srityse. Už ją buvo atsiskaitoma, nes reikėjo dirbti tam tikrą skaičių valandų visuomenės labui. Tačiau ir tais laikais kai kuriose parapijose buvo teikiama pagalba artimui, paremta savanoriškumo principu (Jonutytė, 2007: 107).

Žlugus sovietinei santvarkai atsirado daugiau galimybių piliečiams jungtis į savanoriškas organizacijas, laisvai reikšti savo nuomonę. Nuo 1989 metų Lietuvoje buvo priimti svarbūs įstatymai, kurie suteikė teises garantijas šalies gyventojams dalyvauti viešajame gyvenime ir gynė asmens laisves bei teises. Lietuvos įstatymų leidėjai padarė didelę pažangą, įteisindami savanorystę. LR Vyriausybė 2001 m. gruodžio 13 d. priėmė nutarimą „Dėl savanoriškų darbų organizavimo tvarkos patvirtinimo“. Šiame nutarime reglamentuotos savanorio ir savanoriškų darbų organizatoriaus teises, pareigos. Taip pat LR Vyriausybės buvo priimtas svarbus nutarimas 2002 m. gegužės 24 d. – „Dėl savanorišką darbą atliekančių asmenų išlaidų kompensavimo tvarkos patvirtinimo“, kuris numatė, kad savanoriai už patirtas išlaidas turi teisę gauti kompensacijas. Šie nutarimai Lietuvoje įteisino savanorystę nevyriausybinėse organizacijose, savanorių su darbu susijusių išlaidų kompensavimą ir neapmokestinimą, palengvino organizacijų, dirbančių su savanoriais, darbą. Tačiau nuo 2007 metų nustojo galioti anksčiau priimti savanoriškos veiklos reglamentavimo dokumentai. Dabar savanoriška veikla nėra niekaip įteisinta. Pasiiekta tik tiek, kad palankiai interpretuojant Civilinį kodeksą, ji nėra draudžiama. Neatsirado galimybių savanorius apdrausti valstybės lėšomis, apmokėti su savanoryste susijusias kelionių, mokymų ir panašias išlaidas. Nepaisant JTO rekomendacijų ir geros kitų šalių praktikos, Lietuvoje vis dar negalima savanoriškos veiklos įskaityti į darbo stažą. Nėra sukurta jokie institucinio savanorystės skatinimo mechanizmo (Kučikas ir kt., 2007: 39).

Apžvelgiant savanorystės raidą, svarbu aptarti ir šalies socialinių pokyčių ypatumus. M. P. Šaulauskas, analizuodamas socialinės kaitos pobūdį, skiria du socialinės kaitos periodus, du pilietinės visuomenės raidos etapus: *revoliucinį* ir *evoliucinį*. Pirmasis, revoliucinis, etapas truko nuo 1988 iki 1992 metų. Visuomenės struktūra keitėsi nežymiai, vyko ideologinių (konstitucinių, teisinių, ekonominių, kultūrinių moralinių ir kt.) principų vertybių paieška bei formavimas. Ryškiausias pirmosios pakopos bruožas: staigus įvairaus tipo pilietinės visuomenės institucijų kūrimasis – profesinių kolektyvų, politinių susivienijimų bei bažnyčios aktyvumas, ypač fazės pradžioje, iki 1991 metų. Spontaniškas nevyriausybinių organizacijų kūrimas pirmaisiais nepriklausomybės atkūrimo metais, revoliuciniu laikotarpiu, pasižymėjo daugiau kiekybine nei kokybine išraiška (cit. pagal: Butkuvienė, 2005: 89).

Antruoju, evoliuciniu periodu, kuris prasidėjo 1992 metais, vyko radikalios visuomeninių struktūrų transformacijos: pradėjo sparčiai formuotis naujos socialinės grupės, kurios anksčiau

neegzistavo arba buvo marginalinės – verslininkai, intelektualai, specialistai. Evoliuciniu periodu keitėsi teisiniai ir ekonominiai valstybės pagrindai – socialinės kaitos tūris tapo maksimalus, kito klasinė, profesinė, kultūrinė visuomenės struktūra bei moralinės normos (cit. pagal Butkuvienė, 2005: 89). Evoliuciniu socialinių pokyčių periodu prasidėjo nuoseklesnis bei efektyvesnis nevyriausybinių organizacijų raidos etapas, nes šiame etape kuriama nevyriausybinių organizacijų įstatyminė bazė, įtvirtinamos naujos vertybinės nuostatos bei normos. Nors ir formuojasi palankios aktyvaus pilietinio dalyvavimo sąlygos, kita vertus, susiduriama su naujomis problemomis (ekonominiais nepritekliais, nedarbu ir pan.), kurios nepalankiai veikia visuomeninio aktyvumo augimą. Ryškėja skirtumai tarp socialinių grupių gyvenimo kokybės. Įprastai žmonės pirmenybę teikia asmeninės ekonominės gerovės užtikrinimui, o ne savirealizacijai visuomeninėje veikloje. Nuolat besikeičiančios visuomenės sąlygomis išskirtinis vaidmuo tenka nevyriausybiniams organizacijoms. Jų teikiamos paslaugos pigesnės nei valstybinėse įstaigose, jos gali atkreipti valdžios institucijų dėmesį į aktualias visuomenės problemas bei skatinti žmones aktyviai dalyvauti nagrinėjant socialines problemas, įtraukti juos į savanorišką veiklą (cit. pagal: Butkuvienė, 2005: 90).

Tradicijos, ir ypač šio laikmečio realijos, kai dauguma žmonių stengiasi išgyventi, atsilaikyti konkurencinėje kovoje, kuri stiprina netikrumo ir egzistencinio nerimo pajautimą, neskatina savanorystės. Pasak A. Kučiko (2006), kad žmonės ja susidomėtų, valstybė turėtų ne tarybinių laikų pavyzdžiu prievartauti dalyvavimą visuomeninėje veikloje, bet stiprinti lanksčias organizacijas, aktyvias vietas bendruomenes, žmonių grupes, kurios į konkrečių problemų sprendimą įtraukia aplinkinius.

Apžvelgus savanorystės raidą istoriniame ir socialiniame valstybės kontekste, galima daryti išvadą, kad jai įtvirtinti ir skatinti nebuvo palankių sąlygų. Iki šiol ji tiek valdžios institucijų, tiek visuomenės nepakankamai vertinama, o tai turi įtakos pasyviai žmonių įsitraukimui į savanorišką veiklą.

### **3. Savanorio ir organizacijos santykiai pagal socialinių mainų teoriją**

Žmonėms vis mažiau laisvalaikio skiriant neatlygintinai savanoriškai veiklai, praktiškai nėra teorinio tokio elgesio pagrindimo. Nors šioje srityje atlikta mažai tyrimų, atskleidžiančių akivaizdžius skirtumus tarp savanoriškai veiklai laiko surandančių asmenų bei tų, kurie tokia veikla apskritai nesidomi, tačiau tokį elgesį galima pagrįsti socialinių mainų teorija (Cropanzano, Mitchell, 2005).

Hormans teigia, kad socialinių mainų teorija remiasi prielaida, jog individų elgesys arba socialinė sąveika – keitimasis neapčiuopiama bei materialiai nevertintina veika, t. y. šių mainų sąvoka iš esmės skiriasi nuo ekonomikos teorijoje naudojamo termino. Tai yra vieno individo dovana sukuria poreikį kitam individui atsilyginti tuo, ko norėtų duodanti mainų šalis. Tačiau nei viena iš šalių nežino, kokia verte ir kada bus atsilyginta (cit. pagal: Zafirovski, 2005: 2-3). Tokiuose mainuose neegzistuoja derybos, t. y. šalys naudą pajunta tik po to ir ją vertina pasitenkinimo emocija.

Socialinių mainų teorija išsivystė iš Thorndike (1932, 1935) sutvirtinimo teorijos bei Mill (1923) ribinio naudingumo teorijos. Šių dienų teorinis modelis, pagrįstas socialinių psichologų Hormans bei Emerson darbais, remiasi 5 pagrindiniais elementais (Cook, Rice, 2005: 54-55):

1. *elgesį galima prognozuoti remiantis racionalumo sąvoka.* Tai reiškia, kad individo elgesys tiesiogiai priklauso nuo to, kaip jam už tai atsilyginama. Kuo daugiau atlygio jis gauna, tuo mažiau jį vertina bei, laikui bėgant, pradeda ieškoti naujų atlygio formų, imdamasis kitos veiklos arba ieškodamas kitų atlygio šaltinių;
2. *ryšys remiasi atoveikiu.* Kiekvienas iš susijusių individų dalyvaus mainuose tol, kol jie bus lygiaverčiai ir mainų objektas išliks svarbus kiekvienai iš atitinkamų šalių;
3. *socialiniai mainai grindžiami teisingumo principu.* Mainai turi būti sąžiningi vertinant juos net ir platesniame kontekste, tai yra iš trečiosios šalies pozicijų. Tai reiškia, kad kiekviena mainų šalis savo atpildą gali palyginti su kitų individų atlygiu, kurie dalyvavo panašiuose mainuose su konkrečiu individu ir įnešė tokį patį ar panašų indėlį;
4. *maksimali nauda mažiausiomis sąnaudomis.* Dalyvaudami mainuose individai siekia gauti maksimalią naudą, turėdami kuo mažiau išlaidų, tačiau to negalima įvertinti finansiškai;
5. *abipusė nauda.* Individai mainuose dalyvauja dėl to, kad siekia sau naudos, prievarta čia turi būti minimali.

P. Blau, aiškindamas socialinių mainų teoriją, rėmėsi kiek labiau ekonominiais atlygio bei kaštų terminais. Remiantis P. Blau, socialiniai mainai yra savanoriška veikla, motyvuota noru gauti tikėtiną naudą iš kitos mainų šalies. Viena šalis daro paslaugą kitai, tačiau atlygis iš anksto nėra apsprendžiamas bei negali būti nustatomas (cit. pagal: Cook, Rice, 2003: 55).

Vertinant savanorio santykius su organizacija per socialinių mainų teorijos prizmę, būtina pažymėti, kad tokie tarpusavio santykiai yra dinamiški: keičiantis organizacijos poreikiams, turi keistis ir atlygis savanoriui už jo indėlį. Įgydamas vis naujų atsakomybių bei veiklų savanoris tikėsis ir atitinkamų padėkos pokyčių (Cook, Rice, 2003: 55-56).

Ši teorija pabrėžia atlygio materialinės formos nebuvimą. Tad žiūrint iš savanorio pozicijų, atlygis jam gali būti apskritai nesąlygotas organizacijos indėlio. Asmuo gali jausti pasitenkinimą apskritai dalyvaudamas socialiniame tinkle, bendraudamas su panašių pomėgių žmonėmis ar dirbdamas su jį dominančios srities profesionalais. Sunku įvertinti ir įgūdžius, kuriuos savanoris pats įgyja (ar atnaujina) veikdamas organizacijoje. Pati organizacija šiuo atveju nedaro nieko, tačiau tokia „pasyvi“ padėka ir gali būti savanorio tikslas.

Apibendrinant socialinių mainų teorijos reikšmę savanoriškos veiklos vadybai organizacijose galima teigti, kad viena iš savanorių vadybos funkcijų – identifikuoti, ko savanoris tikisi iš organizacijos ir koks „atlygis“ jam yra priimtinas. Tad siekdama išlaikyti ilgalaikius mainų santykius su savanoriu, organizacija privalo atsižvelgti ir į socialinių mainų teorijos aspektus, t. y. užtikrinti racionalią, teisingą ir maksimaliai lūkesčius atitinkančią naudą savanoriui.

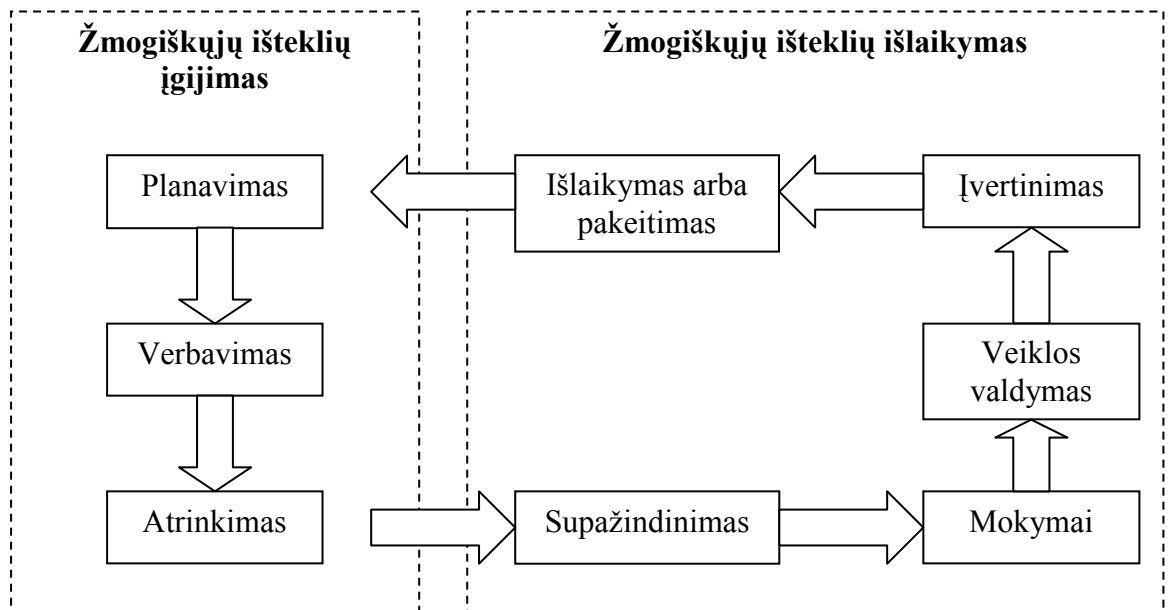
#### **4. Savanorių vadyba nevyriausybinėse organizacijose**

Žmogiškieji ištekliai bendrąja prasme suprantami kaip dirbančiųjų žinios, įgūdžiai bei pastangos, kurias jie panaudoja dirbdami ar veikdami organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymą M. Armstrong (2003) apibrėžia kaip strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Kitas autorius J. Storey, teigia, kad tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai (cit. pagal: Hoye, Taylor, 2006).

Pagrindinis tokios veiklos tikslas – surasti, pritraukti, motyvuoti bei išlaikyti organizacijai reikalingus specialistus, galinčius suteikti jai konkurencinį pranašumą bei padėti efektyviai siekti organizacijos tikslų.

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje žmogiškieji ištekliai vertinami labiau nei materialusis bendrovių kapitalas. Tačiau trečiojo sektoriaus organizacijos Lietuvoje neretai ignoruoja šiuos valdymo procesus.

Todėl toliau šiame darbe bus aptariami veiksmai, kurių pagalba nevyriausybinių organizacijos gali sėkmingai plėtoti bei išlaikyti savanoriškais pagrindais dirbantį personalą.



1. pav. Žmoniškųjų išteklių vadybos procesai (Australian Sports Commission, 2000)

Norėdama efektyviai siekti savo tikslų organizacija savanorius į darbą įtraukia kaip lygiaverčius partnerius. Todėl vadovaujantis žmogiškųjų išteklių vadybos teorinėmis prielaidomis būtina naudoti konkrečius veiksmus, kurių pagalba galima sėkmingai įgyvendinti kiekvieną iš vadybos procesų atrenkant, motyvuojant bei išlaikant savanorius.

#### 4.1 Planavimas

Pelno nesiekiančios organizacijos egzistuoja tam, kad spręstų bendruomenės problemas ir patenkintų jos poreikius. Šios problemos savo dydžiu paprastai nusveria organizacijos galimybes. Jokia pelno nesiekianti organizacija niekada neturės tiek pinigų, kad galėtų pasisamdyti reikiamą skaičių tinkamos kvalifikacijos žmonių. Tik įtraukdama pakankamą skaičių kvalifikuotų bei konstruktyviai dirbančių savanorių organizacija gali sėkmingai plėtoti savo veiklą (McCurley, Lynch, 2001:21).

Efektyvus žmogiškųjų išteklių planavimas pirmiausia prasideda nuo aiškios misijos bei vizijos suformulavimo pačioje organizacijoje.

Misija – teiginys, parodantis organizacijos uždavinius, tai galutinio organizacijos tikslo įvardijimas. Pasiekusi šį tikslą, organizacija taptų nebereikalinga. Tokiu būdu formuojamas organizacijos, kaip konkrečių tikslų siekiančios žmonių grupės, įvaizdis. Tai nulemia ir savanorių požiūrį į organizaciją, nes atėję į ją jie jaus, jog gali kartu siekti tų įvardintų tikslų. Misijos formuluotė turėtų būti kuriama dalyvaujant visiems žmonėms, kurie prisidės prie jos vykdymo. Taip būtų užtikrinama, kad misija taps jiems artima (McCurley, Lynch, 2001:22).

Kitas svarbus planavimo etapas – vizijos identifikavimas. Vizija – tai tikslus tokios ateities vaizdas, kokią bando sukurti organizacija. Vizija skatina bendro tikslo suvokimą ir atsidavimą

darbui. Dalį šios vizijos sudaro tas aplinkinio pasaulio pokytis, kuris įvyktų, jei būtų pasiekti organizacijos strateginiai tikslai. Vizijoje turi būti numatytas teigiamas savanorių vaidmuo misijai svarbioje veikloje (McCurley, Lynch, 2001: 29). Tai reiškia, kad savanorių darbo organizacijoje vizija turi būti šios vizijos sudėtine dalimi bei remtis:

- ❖ personalo ir savanorių pareigybių vertinimo lygybe;
- ❖ savanorių turimos patirties perėmimu ir išnaudojimu;
- ❖ savanoriško darbo svarbos organizacijos misijai pripažinimu (McCurley, Lynch, 2001:38).

Remiantis šiais veiksniais kuriamas personalo supratimas, kad savanoriai gali labai svaria dalimi prisidėti prie organizacijos darbo.

Dirbant su savanoriais svarbu paskirti ir atsakingą asmenį, kuris rūpinsis jų paieška, atranka bei mokymais. Savanorių koordinatorius taip pat turės vertinti savanorių veiklos rezultatus, skatinti juos bei įgyvendinti kitas funkcijas, padėsiančias išlaikyti savanorius organizacijoje. Kitaip tariant, jis turėtų būti tarsi tarpininkas tarp organizacijos ir savanorių (Jordanas, Ochman, 1998:38).

Planuojant žmogiškuosius išteklius svarbu apibrėžti ir konkrečias darbo pozicijas, kurias turėtų užimti savanoriai. Nustatant būsimas savanorių pareigybes galima vadovautis tokiais kriterijais (Cultural Human Resources Council, 2002):

1. *darbo krūvis*. Savanorių pagalba organizacijai gali būti reikalinga dėl darbo krūvio tam tikrose srityse. Šiuo atveju gali būti nustatoma, jog tam tikrų funkcijų vykdymui organizacija turi nepakankamai personalo, todėl būtent tokių veiklų plėtrai ir reikalingi papildomi ištekliai. Kita priežastis – turimo personalo kvalifikacijos stoka tam tikroms užduotims atlikti. Šiuo atveju jau atrenkant savanorius privalu orientuotis į tam tikrus įgūdžius turinčius kandidatus;
2. *paslaugų gavėjai*. Renkantis savanorius galima vadovautis ir tuo, kam jie teiks savo paslaugas. Pavyzdžiui, tiesiogiai su klientais dirbantys savanoriai turės pasižymėti kiek kitokiomis savybėmis nei administracijos personalui į pagalbą atėję žmonės. Išskirtinės patirties bei praktikos reikėtų reikalauti iš tų, kurie atstovaus organizacijai visuomenėje, užsiims lėšų paieška ar naujų klientų pritraukimu.

Tačiau kad ir kokioje pozicijoje savanoris dirbtų, jo darbas turėtų būti reikšmingas bei aiškus, t. y. savanoriaujantis asmuo turi matyti, jog jo veikla turi aiškų bei pasiekiamą tikslą, kad vėliau būtų galima įvertinti save jį pasiekus. Tai pasiekama suteikiant savarankiškumo bei atsakomybės, įtraukiant į sprendimų priėmimo bei komunikacinius procesus (Cultural Human Resources Council, 2002).

Kitas aspektas – laiko klausimas. Mažai tikėtina, jog į organizaciją atėjęs savanoris galės skirti jai visą savo laiką. Geriausiu atveju savo funkcijoms organizacijoje vykdyti jis galės skirti keletą valandų per savaitę. Todėl planuojant darbus savanoriams reikia atsižvelgti ir į tai. Šiuo atveju svarbu, jog paskiriami darbai galėtų būti atliekami laisvu grafiku (galbūt net savaitgaliais), tokiu būdu suteikiant galimybes platesniam ratui kandidatų (Cultural Human Resources Council, 2002).

Darbo vieta šiuo atveju taip pat svarbi. Egzistuoja daug veiklų, kurioms atlikti nebūtina nuolatinė darbo vieta organizacijoje, t. y. savanoris gali dirbti ten, kur jam priimtina. Organizacija savo ruožtu gali sutaupyti papildomas išlaidas, kurios atsirastų norint įrengti tokią vietą (Cultural Human Resources Council, 2002).

Dar prieš pradėdant savanorių atranką patartina tinkamai aprašyti darbą, kurį turėtų atlikti surastas žmogus. Toks darbo aprašymas, kuriame tiksliai išdėstyti uždaviniai, gali būti naudingas kaip vienas iš organizacijos pasiruošimo priimti savanorį įrodymų. Jei koordinatorius negali pateikti aiškaus darbo aprašymo, tokiu atveju geriau dar kartą apgalvoti savanoriui rengiamą darbo vietą, o ne kviesti savanorį į darbą, kurio neįmanoma tiksliai apibūdinti (McCurley, Lynch, 2001: 67).

## **4.2 Savanorių verbavimas**

Verbavimas yra procesas, kuriuo savanoriai įtraukiami į organizacijos darbą. Kadangi savanoriai savo laiką savanoriškai veiklai skiria tik tada, jeigu jie turi motyvų, verbavimas nėra procesas, kuomet žmonės įtikinami daryti tai, ko jie nenori daryti. Verbavimas turėtų būti traktuojamas kaip veikla, kurios pagalba žmonėms parodoma, kad jie gali daryti tai, kas jiems artima ir patrauklu. Tai taip pat dvejopų poreikių – organizacijos bei savanorių – suderinimo procesas (McCurley, Lynch, 2001: 68).

Verbavimo procesą galima įsivaizduoti kaip tam tikrą procedūrą, kurios metu iš gausybės potencialių savanorių atrenkami asmenys, kurie geriausiai atitiktų organizacijos ir jos veiklos poreikius. Pagrindinės šiame etape išskylančios problemos – tinkamų savanorių trūkumas bei netinkamų perteklius. Efektyvus verbavimas gali padėti išspręsti šią problemą.

McCurley, Lynch (2001) išskyrė tokius pagrindinius savanorių verbavimo metodus:

### **1. „Geravalių“ verbavimas.**

Toks metodas tinkamas bei naudojamas tada, kai siekiama surasti daug nekvalifikuotų savanorių kokiam nors darbui atlikti, tai yra dažniausiai nereikšmingiems darbams (pagalba įvairių renginių metu, informacinės medžiagos dalinimas ir pan.) bei trumpalaikėms užduotims skirtų savanorių paieškos būdas.

Kaip jau minėta, šiuo būdu siekiama pritraukti kuo daugiau žmonių į organizaciją. Todėl reikia kuo plačiau paskleisti informaciją apie potencialias savanoriško darbo vietas, naudojant:

- brošiūras, plakatus;
- žinutes žiniasklaidos priemonėse (pvz.: spaudoje);
- kreipimąsi į tam tikras visuomenės grupes (pvz.: studentus).

Tiek brošiūros ar plakatai, tiek skelbimai žiniasklaidoje paprastai sukuria papildomų išlaidų organizacijai.

## **2. Tikslinis verbavimas.**

Toks metodas naudingas, kai organizacija tiksliai žino, kokios kvalifikacijos žmonių reikia konkrečioms funkcijoms atlikti. Tai tęstinis procesas, kurio rezultatas – žinutės pateikimas labai mažai, tiksliai apibrėžtai auditorijai. Čia svarbu nustatyti, kokiai veiklai ir kokių savanorių organizacijai reikia. Be to, aiškiai įvardinti būsimų savanorių amžių, profesinį išsilavinimą bei užimtumą.

Svarbu ir parengti efektyvų kreipimąsi. Dažnai verbuotojams apie tai nepateikiama jokių idėjų – žmonės tiesiog išsiunčiami kalbėtis apie tai, kokių darbų savanoriams egzistuoja organizacijoje. Efektyvus verbuojantis kvietimas sudarytas iš keturių dalių:

- a) *poreikio išreiškimas*, pasakantis savanoriui, kodėl darbas, kurį jis atliks, yra reikšmingas;
- b) *paaiškinimas*, kaip savanoris gali prisidėti prie problemos sprendimo;
- c) *galimos baimės įvardijimas bei paneigimas* (paaiškinimas, kad organizacijai žinoma viena ar kita problema), informuoti jį, kas jau padaryta sprendžiant tokias problemas;
- d) *naudos pačiam savanoriui įvardijimas* (įgyjama patirtis, kvalifikacija ir kt.).

Pastarasis kvietimo elementas ypač svarbus: kreipimasis turi parodyti potencialiam savanoriui, kad ir kokių poreikių derinį jis turėtų, organizacija juos gali patenkinti. Jei verbavimo kreipimasis pateikiamas vienos krypties forma, jame turėtų būti išvardinama bent keletas naudos pavyzdžių, kurie gali būti patrauklūs tikslinei grupei. Viena didelės savanorių kaitos priežastis yra ta, kad savanoriai negauna to, dėl ko jie atėjo į organizaciją. Todėl žadėti reikia tik tokius dalykus, kuriuos galima ištesėti.

## **3. „Koncentrinio apskritimo“ verbavimas.**

Tokio tipo verbavimas paremtas prielaida, jog žmonės, kurie jau yra susiję su organizacija, yra patys geriausi kandidatai. Daugelį savanorių užverbuoja jų pažįstami, kurie darbui išeidami suranda žmogų į savo vietą. Tam tinkamos žmonių grupės, apie kurias galima formuoti „koncentrinius apskritimus“, yra dabartiniai savanoriai, savanorių draugai ir giminaičiai, klientai, jų draugai bei giminaičiai, etatiniai darbuotojai, kaimynystėje gyvenantys žmonės ir kt.

Tad bet kuri visuomenės grupė, patyrusi teigiamą organizacijos poveikį, yra puikus „koncentrinio apskritimų“ metodu atliekamos verbavimo kampanijos taikiny. Visoms minėtoms



grupėms svarbu akcentuoti, kad jie labai svarbūs verbavimo kampanijai, t. y. visi žmonės, dirbantieji organizacijoje (savanoriai ir etatiniai darbuotojai) turėtų suprasti, kad į jų bendrą veiklos planą savaimė įeina ir savanorių verbavimas. Kiekvieną kartą, kai atsiranda naujo savanorio poreikis, savanorių koordinatorius turėtų parengti darbo aprašymą ir apytiksliai nurodyti, kokie yra reikalavimai ir kokia gaunama nauda.

### **4.3 Savanorių atrinkimas**

Tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje diskutuojama dėl savanorių atrankos poreikio, svarbos, etiškumo, žalos pačiam savanoriui ir bendruomenei. Šiose diskusijose galima išskirti dvi pozicijas: vieni pasisako už tai, kad atranka yra apskritai neetiškas dalykas, nes savanoris aukoja savo laiką, norėdamas padėti kitiems, ir savanorių prižiūrinčio personalo reikalas – pastebėti, jei savanorio veikla tampa destruktivi. Kita pozicija išreiškia savanorių atrankos organizavimo poreikį. Organizacija, teikdama pagalbą savo klientams, turi užtikrinti visišką jų fizinį, psichologinį saugumą. J. Patterson, Ch. Tremper, P. Rypkema savanorių atranką grindžia tokiais argumentais: savanoris gali padaryti žalą klientui, organizacijai ir sau pačiam (cit. pagal: Jonutyte, 2007: 148). Dėl to organizacijai svarbu pasirūpinti tinkamų savanorių parinkimu tam tikrai veiklai.

Paskleidus žinutę apie ieškomą savanorį bei suradus kandidatus, reikėtų pasirinkti tokius žmones, kurie sugebėtų geriausiai atlikti būsimas užduotis bei tvarkytis su jiems skirtomis pareigomis. Tik **interview** pagalba galima išsiaiškinti, ko savanoris tikisi iš organizacijos ir ko pati organizacija gali laukti iš jo. Dažnai interview skiriama mažai dėmesio, dėl to vėliau iškyla problemų dėl savanorio veiklos rezultatų (McCurley, Lynch, 2001: 111).

S. McCurley, R. Lynch teigimu, „interview su savanoriais siekiama *dviejų tikslų*: atrasti tinkamą kandidatą ir suteikti informaciją potencialiam savanoriui. Būtina išsiaiškinti potencialių savanorių interesus ir galimybes, nustatyti jų tinkamumą tam tikram darbui, įvertinti jų tinkamumą organizacijai, jos veikimo būdai ir misijai. Tinkamas parinkimas yra savanorio poreikių ir interesų suderinimas su organizacijos poreikiais ir interesais. Tik tai suderinus tikėtina, kad savanoris patogiai jausis organizacijos darbinėje aplinkoje. Daugeliu atveju šis faktorius yra pagrindinis sėkmės garantas (2001: 112).

Su atrinktais bei darbui tinkamais savanoriais reikėtų pasirašyti **sutartis**. Tai nėra formalus teisinis veiksmas. Pasak G. Kurtinaitės, dirbančios su savanoriais nevyriausybinėje organizacijoje „Actio Catholica Patria“, sutartyje aiškiai ir tiksliai apibrėžiamos savanorių ir organizacijos atsakomybės bei išsipareigojimai, savanorystės laikas. Tokia sutartis negarantuoja nieko, bet įneša aiškumą tiek organizacijai, tiek savanoriui (Kučikas ir kt., 2007: 64).

#### **4.4 Savanorių supažindinimas su organizacija**

Naujų savanorių supažindinimas su organizacija – tai savanorio parengimo aiškiems santykiams su organizacija procesas. Supažindinimo metu savanoris turi suvokti, kodėl jis turėtų dirbti konkrečioje organizacijoje, kaip jis turėtų dirbti bei kokie jo santykiai su aplinka. Dažnai savanorio intereso praradimas yra susijęs su blogu supažindinimu (McCurley, Lynch, 2001: 133). Galima teigti, kad supažindinimas įtvirtina savanorio ir organizacijos susitarimą ir sukuria intelektualinius, praktinius bei emocinius jų ryšius.

Natūralu, kad atėję į visai naują, nepažįstamą aplinką, savanoriai turi teisę adaptavimosi etapui. Dėl to svarbu, kad organizacija galėtų užtikrinti, jog nauji savanoriai būtų tinkamai supažindinti su darbo specifiška ir subtilybėmis. Kuo geriau savanoriai supras organizacijos struktūrą bei veiklą, tuo produktyvesnis bus jų indėlis. Taip pat svarbu sukurti tinkamą psichologinį klimatą (Jordanas, Ochman, 1998: 44).

Savanorių vadybos specialistai S. McCurley, R. Lynch (2001) išskyrė tris sritis, kurios turi būti paliestos supažindinimo procese: priežastis, savanorių valdymo sistema ir savanorių socialinė aplinka.

##### **1. Priežastis.**

Ši sritis apima savanorių supažindinimą su organizacijos tikslais, įvardijant:

- ✓ egzistuojančias bei sprendžiamas problemas;
- ✓ klientų grupes;
- ✓ organizacijos tikslus bei vertybes;
- ✓ organizacijos istorines ištakas;
- ✓ organizacijos vykdomas programas ir teikiamas paslaugas;
- ✓ informaciją apie „konkurentus“;
- ✓ ateities planus.

Šios supažindinimo srities tikslas – leisti savanoriams išmokti ir priimti pagrindines organizacijos vertybes. Ji taip pat skirta suteikti naujai atėjusiems žmonėms pakankamą pagrindą, kad, jei būtų paklausti, jie sugebėtų paaiškinti apie organizaciją. Savanoriai, neturintys tokio pagrindo, gali suteikti klaidingą informaciją apie organizaciją.

##### **2. Valdymo sistema.**

Šiame etape nauji savanoriai supažindinami su savanorių valdymo sistema organizacijoje. Jiems pristatoma organizacijos struktūra ir vykdomos programos, parodomos patalpos bei įranga, supažindinama su būsimais ir tradiciniais renginiais, pateikiama kita aktuali informacija. Ši supažindinimo dalis leis savanoriams suvokti, kaip jų vaidmuo ar darbas yra susijęs su organizacija. Be to, tai išryškins pagrindinius savanoriams darbo reikalavimus ir kaip jų darbas susijęs su kitais organizacijos veiklos aspektais.

### 3. Socialinė aplinka.

Šioje dalyje savanoriai supažindinami su socialine aplinka, į kurią jie ketina įsilieti. Paprastai pateikiama tokia informacija:

- vadovybės pristatymas;
- personalo ir kitų savanorių pristatymas;
- organizacijos etiketo ir kultūros pristatymas (apanga, papročiai, ir kt.).

P. Jordanas, M. Ochman teigimu, simbolinis supažindinimo ritualas turi nemažai svarbių funkcijų. Juo tarsi pasakoma savanoriams: „Matai – mes laikome tave pilnateisiu mūsų organizacijos nariu, nuo šiol tu esi vienas iš mūsų“ (1998: 45). Draugiško klimato sukūrimas ypač svarbus, nes nuo to priklausys, ar bus padėtas pagrindas bendram vaisingam darbui.

### 4.5 Savanorių mokymai

Kiek savanoris gali būti naudingas organizacijai priklauso nuo to, kiek ir kokių įgūdžių, reikalingų savo veiklai, jis turi. Todėl iš karto po supažindinimo su organizacijos veikla būtina organizuoti mokymus, kurių metu savanoriai būtų parengiami darbui organizacijoje. Prieš vykdant mokymus svarbu žinoti, kokią informaciją savanoriams būtina suteikti bei kokių gebėjimų jiems trūksta.

Mokymas gali susidėti iš programų, sudarytų pačios organizacijos, arba savanoriams suteikiama galimybė lankyti įvairius seminarus ar konferencijas. Taip suteikiama ne tik galimybė pagilinti žinias, bet ir savotiškas pripažinimas, jog savanoris vertinamas (į jį investuojama). Pasak G. Kurtinaitytės, savanoriška veikla organizacijai naudinga tiek, kiek pati organizacija „investuoja“ į savanorį (Kučikas ir kt., 2007: 50).

Atsižvelgiant į įgūdžius, kuriuos norima lavinti, S. McCurley, R. Lynch (2001) išskiria keletą mokymų tipų:

**Funkcijų mokymas** – tai mokymai, kurių metu stengiamasi išsiaiškinti, ką ir kaip savanoriai privalės atlikti įgyvendindami savo uždavinius organizacijoje, ko jiems daryti neteks ir kaip elgtis tam tikrose specifinėse situacijose. Mokymų turinys turėtų būti sudaromas kartu su personalu ir savanoriais, kurie toje srityje turi žinių ir patirties.

**Vaidmenų ir atsakomybės mokymų** metu savanoriams apibrėžiami ryšiai su aplinka, kurioje jiems teks dirbti, t. y. įvardijami komandos nariai ir suformuluojami pačių savanorių vaidmenys, atliekant jiems skirtas užduotis. Taip pat savanoriams turėtų būti pristatytas jų supervizorius ir kiti personalo nariai bei savanoriai, su kuriais savanoriams teks dirbti.

**Pratybų** metu gali būti lavinami tam tikri gebėjimai. Jų metu supervizorius ar patyręs savanoris turėtų pademonstruoti įgūdžius, kuriuos ruošiamasi lavinti. Po to tai išbandyti turėtų besimokantys savanoriai, o vėliau rezultatai analizuojami aptariant, ką konkrečioje situacijoje

buvo galima atlikti kitaip. Tokių pratybų dėka savanoriai ne tik pamato, kaip dirbama, bet ir išbando save praktiškai. Pavyzdžiui, prieš pradėdami konsultacinį darbą jaunimo telefono linijoje savanoriai turėtų stebėti, kaip tai atlieka kiti, po to bandyti daryti tai patys.

### **Patariamąsios sesijos.**

Neformalus mokymo būdas, kurio metu galima padėti išspręsti savanoriams kilusius sunkumus, identifikuojant iškilusias problemas, ieškant jų priežasčių bei galimų veiksmų alternatyvų. Patariant yra tikslinga teikti pasiūlymus, kurių esmė – suteikti papildomą informaciją ar patarimus dėl įvykių eigos, kurių savanoriai gali ir nepastebėti.

## **4.6 Savanorių veiklos valdymas**

Organizacijos įdeda daug pastangų norėdamos atrinkti bei paruošti savanorius, gebančius puikiai vykdyti jiems skirtas funkcijas. Tačiau neretai pamirštama, kad savanorių vadyba tuo nesibaigia. Svarbu stebėti, kaip savanoriui sekasi dirbti organizacijoje, su kokiomis problemomis jis susiduria, kitaip tariant – neleisti jam pajusti, kad jis organizacijai nebesvarbus.

Siekiant efektyviai valdyti savanorių veiklą, pirmiausia svarbu suteikti jiems veiklos laisvę, t. y. įgaliojimus priimti tam tikrus sprendimus. Esant tokiems santykiams, koordinatorius savanoriui tampa pagalbos teikėju, o ne kontrolieriumi. K. Blanchard ir P. Hersey sukūrė situacinio vadovavimo modelį, kuris leidžia vadovui, išanalizavusiam esamą situaciją, pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių. Šis modelis tinka ir savanoriškos veiklos organizavimo kontekste bei gali būti naudojamas savanorių koordinatoriaus darbe (Kučikas ir kt., 2007: 68).

Vieno ar kito stiliaus naudojimas priklauso nuo daugybės faktorių – savanoriško darbo pobūdžio, savanorio pasirengimo, įgūdžių ir kompetencijų turėjimo, sugebėjimo mokytis ir pan. Savanorių koordinatorius, išmanydamas šiuos koordinavimo stilius, galės siekti optimalių darbo su savanoriais rezultatų, individualiai pritaikydamas vieną ar kitą stilių (Kučikas ir kt., 2007: 68).

K. Blanchard ir P. Hersey teigimu, egzistuoja keturi savanoriškos veiklos koordinavimo stiliai: *nurodymas, konsultavimas / ugdymas, palaikymas, delegavimas* (cit. pagal: Kučikas ir kt., 2007: 68-70).

**Pirmasis** savanoriškos veiklos koordinavimo stilius naudojamas, kai savanoriai neturi savanoriško darbo patirties ir yra ką tik atėję į organizaciją. Koordinatorius turėtų:

- aiškiai įvardinti užduotis;
- pateikti informaciją, kaip atlikti užduotį;
- suteikti grįžtamąjį ryšį apie savanorio darbą;
- jeigu reikia, užduoties atlikimo metu, būti kartu.

Šis koordinavimo stilius pasiteisina tuomet, kai savanoris atėjo atlikti konkrečių darbų, kuris iš organizacijos ir iš savanorio nereikalauja didelių investicijų. Jis naudingas tik tada, kai

savatoriui tenka dirbti naują darbą, nes jis jaučiasi neužtikrintas, jam sunku iš karto teikti pasiūlymus dėl savo veiklos.

**Antrasis** koordinavimo stilius – konsultavimas / ugdymas. Šis stilius paprastai naudojamas, kai savanoris jau yra susipažinęs su savo užduotimis ir organizacija. Koordinatorius tuomet:

- padeda suprasti ne tik pačią užduotį, bet ir užduoties kontekstą;
- leidžia savatoriui pačiam apsispręsti dėl užduoties atlikimo būdų, siūlyti idėjas;
- pats priima galutinį sprendimą dėl užduoties;
- suteikia grįžtamąjį ryšį apie savanorio darbą.

Šis stilius nuo pirmojo skiriasi tuo, kad svarbu ne tik konkrečiai savatoriui įvardinti užduotį ir pasakyti, kaip ją atlikti, bet ir paaiškinti, kodėl vienas ar kitas darbas turi būti atliktas, kaip jo įvykdymas prisidės prie vienos ar kitos programos ar bendrai organizacijos gerovės. Šiame etape savanoris jau žino savo užduotį ir pradeda susipažinti su jų kontekstu, todėl savanorių koordinatorius gali leisti savatoriui pačiam apsispręsti dėl užduoties atlikimo būdų. Grįžtamasis ryšys šiame koordinavimo stiliaus periode yra dar aktualesnis, nes siekiama kuo didesnio savarankiškumo atliekant užduotis.

**Trečiasis** koordinavimo stilius – palaikymas. Šį stilių rekomenduojama naudoti tuomet, kai savanoris gerai atlieka užduotis, pažįsta organizaciją ir turi gerą santykį su koordinatoriumi. Tuomet pastarasis:

- įtraukia savanorį į sprendimų priėmimą;
- aptaria savanorio idėjas ir suteikia reikiamų resursų jiems įgyvendinti;
- išsiaiškina su savanoriu, kas jį motyvuoja;
- suteikia grįžtamąjį ryšį apie savanorio darbą.

Palaikymo stilių tinka naudoti, kai savanoris organizacijoje yra ilgą laiką, turi prisiėmęs atsakomybių, jas vykdo. Kadangi savanoriškas darbas organizacijoje atliekamas ilgą laiką, ypatingai svarbu aiškintis, kas savanorį motyvuoja ir nuolat palaikyti savanorio motyvaciją, leidžiant jam įgyvendinti naujas idėjas, prisiimti daugiau atsakomybės ir pan.

**Ketvirtasis** savanoriškos veiklos koordinavimo stilius yra delegavimas ir jis paprastai yra naudojamas, kai savanoris jau žino visą organizacijos kontekstą – darbuotojus, veiklas ir gali dirbti savarankiškai. Tada koordinatoriui belieka:

- perleisti savatoriui atsakomybę pačiam sukurti ir įvykdyti užduotis;
- klausti savanorio nuomonės apie užduočių rezultatus;
- suteikti grįžtamąjį ryšį apie savanorio darbą.

Šis koordinavimo stilius leidžia savatoriui tapti savarankiškai veikiančiu asmeniu organizacijoje. Jo kompetencijos, įdirbis ir organizacijos pažinimo lygis yra pakankamai aukštas,

kad įgalintų savanorį prisiimti visišką atsakomybę už tam tikrą programą, užsiėmimą ar veiklos sritį, o koordinatoriui – tik perklausti apie darbų rezultatus ir suteikti grįžtamąjį ryšį.

Svarbu, kad savanorių koordinatorius nuolat palaikytų ryšį su savanoriais. Galima bendrauti individualiai, o kartą per savaitę ar dvi turėtų vykti susitikimas su visais savanoriais. Tokie susitikimai dar vadinami **supervizijomis**. Svarbi šių susitikimų funkcija – teikti ir gauti paramą (Jordanas, Ochman, 1998: 53). Jų metu organizacija gali sužinoti, kaip sekasi savanoriams bei kokių idėjų ar pasiūlymų, susijusių su organizacijos veikla, jiems iškilo. Per susitikimus svarbu savanoriams suteikti grįžtamąjį ryšį, tai yra jie turėtų susilaukti patarimų ir atsiliepimų apie darbą.

S. McCurley, R. Lynch teigimu, dirbdami su savanoriais supervizoriai (arba koordinatoriai) turėtų vadovautis tam tikru *pasiekiamumo* teoriniu principu. Tai reiškia, jog savanoriai turi turėti galimybę susitikti su supervizoriumi tiek jiems, tiek šiam parankiu laiku. Prieinamumas taip pat skatina savanorį konsultuotis su supervizoriumi, jei susiduriama su sunkumais. Tai įgyvendinama tada, kai skiriama tam tikras valandas, kurių metu supervizorius būna pasirengęs priimti savanorius (2001: 163).

Nors apie motyvavimą bus kalbama kitame skyrelyje, tačiau pažymėtina, jog ir supervizijų metu reikia skatinti savanorius prisidėti prie noro dirbti organizacijoje. Siekiant to, susitikimų metu turėtų būti akcentuojama, kaip sėkmingai savanoriai prisideda prie organizacijos veiklos, kokia yra jų vieta organizacijoje ateityje. Be to, maži dėkingumo ženklai įvairių švenčių proga tiek patiems savanoriams, tiek jų artimiesiems gali taip pat rodyti, kokie svarbūs žmonės organizacijoje jie yra.

#### **4.7 Savanorių įvertinimas**

Norint išsaugoti savanorių susidomėjimą darbu, svarbu tinkamai įvertinti jų pastangas atliekant jiems skirtas užduotis. Tai leis savanoriams suprasti, kad organizacijai rūpi atliekamo darbo kokybė ir jį atliekantis savanoris.

S. McCurley, R. Lynch rekomenduoja naudoti tokią pačią vertinimo sistemą, kaip ir vertinant apmokamus darbuotojus. Vertinimo sistemą turėtų sudaryti (200: 174):

- ❖ Reguliarūs savanorių susitikimai su supervizoriais (arba koordinatoriais), kurių metu būtų aptariamai darbo rezultatai ir pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu;
- ❖ Įvertinimo taisyklės / kriterijai.

Sistemą būtina pristatyti visiems savanoriams. Neįmanoma gerai atlikti įvertinimo, neturint bent minimalių taisyklių (kriterijų), todėl reikėtų parengti formalų dokumentą, kuriame būtų nustatyta, kokie savanorių veiklos aspektai būtų vertinami (200: 175).

Vertinimas dažnai tiesiogiai siejamas ir su savanorių *motyvacija*. Nemotyvuoti savanoriai nebus linkę užsibūti organizacijoje dėl to, jog jie nematys savo veiklos tikslo bei nejaus pasitenkinimo tuo, ką jie atlieka. Motyvuotas savanoris stengsis atlikti jam skirtas užduotis su savotišku užsidegimu, įdėdamas dalelę savęs.

S. McCurley, R. Lynch teigimu, didelę įtaką motyvacijai gali turėti paties savanorio keliami poreikiai atliekamam darbui. Jei jis nori daug pasiekti, tačiau atliekamo darbo specifika džiugina tik menkais laimėjimais, jis gali greitai prarasti norą atlikinėti savo pareigas. Todėl svarbu sudaryti sąlygas, jog savo asmeninius poreikius savanoris galėtų patenkinti produktyviai dirbdamas organizacijos naudai. Emocinis „atlygis“, kurį gauna savanoris ir yra esminis faktorius, nulemiantis jo pasilikimą organizacijoje (2001: 178).

Kiekvienu atveju reikėtų prisiminti, jog tokie asmeniniai poreikiai yra individualūs bei nuolat besikeičiantys. Vieniems gali reikėti įgyti darbinę patirtį, kiti savanoriaus norėdami išpirkti kokią nors kaltę. Todėl būtina identifikuoti tokius poreikius ir atitinkamai skirstyti užduotis. Dažniausiai pasitaikantys poreikiai, dėl kurių savanoriai dirba organizacijoje, gali būti:

- įgyti patirties, žinių, susipažinti su visuomeniniu gyvenimu;
- smagiai praleisti laiką, įgyti naujų pažinčių ar pabūti su jau savanoriaujančiais draugais;
- užmegzti verslo kontaktus ar susipažinti su žinomais žmonėmis;
- priimti iššūkį, prisiimti atsakomybę ar išmokti darbo komandoje;
- išbandyti naujas pareigas ar pabėgti iš namų;
- įgyti darbdavio ar visuomenės pripažinimą (Cultural Human Resources Council, 2002).

Siekiant išsiaiškinti šiuos poreikius jau atrankinėje anketoje galima įdėti klausimą apie tai, kas skatina juos imtis savanoriškos veiklos. Tokiu būdu dar prieš atrankinį pokalbį galima žinoti, kokios pareigos atitiktų kandidato poreikius.

Savanorių **skatinimas** yra sudėtinė darbo su savanoriais dalis. Mūsų visuomenėje atlygis paprastai siejamas su pinigais. Kadangi savanoriška veikla yra išskirtina nepiniginiu atlygiu, ne visada būtina rengti vakarėlį ar metinį savanorių suvažiavimą, ypač jei organizacijos savanoriai į veiklą įsitraukė dėl noro padėti kitiems. Tokiems savanoriams labiau reikalinga kasdieninė padėka bei paskatinimas, nei diplomo įteikimas suvažiavimo metu. Yra keletas būdų, kaip galima paskatinti savanorius neorganizuojant specialių renginių, o tiesiog vykdant kasdienės organizacijos funkcijas (Jordanas, Ochman, 1998: 46-48):

- įtraukti savanorius į sprendimų, susijusių su savanoriška veikla, priėmimo procesus;
- nusiųsti padėkos laišką savanorio artimiesiems, taip parodant, jog organizacijai rūpi ir „išorinis“ savanorio gyvenimas;

- suteikti galimybę dalyvauti mokymuose bei imtis daugiau atsakomybės reikalaujančio darbo;
- švęsti savanorio šventes organizacijoje.

Pripažinimas bei apdovanojimas – tai praktiškai visiems žmonėms aktualūs poreikiai. Jei savanoriai to negaus, pasitraukimas – labiausiai tikėtinas jų atsakas. Tačiau siekdami atkreipti į save dėmesį, jie gali imtis ir destruktvyvios veiklos, taip atnešdami ir žalos. Taip pat svarbu, jog dėkingumas būtų kuo dažnesnis bei kuo įvairesniais būdais. Žinoma, visa tai turi būti sakoma ir daroma nuoširdžiai (Jordanas, Ochman, 1998: 47).

#### **4.8 Išlaikymas arba pakeitimas**

Savanorystės metu savanorio motyvacija, poreikiai, interesai gali kisti, tokiu atveju jis turi kelias pasirinkimo alternatyvas: pasitraukti iš organizacijos arba priimti daugiau naujų atsakomybių ir tęsti savanorišką veiklą toliau. Jei atsitinka taip, jog savanoris nusprendžia palikti organizaciją, tai, vadovaujantis tais pačiais principais, reikia ieškoti to, kas galėtų pakeisti buvusį savanorį. Svarbu sugebėti gražiai išsiskirti su savanoriu, net ir po stipraus konflikto, nes tai – aukštos organizacinės kultūros rodiklis (Jordanas, Ochman, 1998: 62).

G. Kurtinaitytė pabrėžia, kad atsisveikinant svarbu padėkoti savanoriui už jo darbą. Atsižvelgiant į organizacijos galimybes, savanorio pažinimo lygmenį, galima suorganizuoti atsisveikinimo vakarą, kuriame dalyvautų darbuotojai, savanoriai ir klientai, su kuriais jam teko tiesiogiai dirbti, galbūt galima padaryti nuotraukų albumą su savanorio nuotraukomis iš jo savanoriškos veiklos ir kt. Esmė – turi būti padėkota už jo indėlį į organizacijos veiklą (Kučikas ir kt., 2007: 72).

S. McCurley, R. Lynch (2001) pastebi, kad savanoriui išeinant svarbu atlikti vadinamąjį **išeitinį interviu**, kurio metu organizacija gali surinkti tam tikrą informaciją apie to priežastis. Ši informacija vėliau gali praversti tobulinant darbo su savanoriais sistemą, kadangi gauti duomenys gali aiškiai parodyti, kas organizacijoje yra negerai. Tokie interviu taip pat leidžia taikiai išsiskirti su savanoriu, išvengiant galimo neigiamos informacijos apie organizaciją paskleidimą. Be to, visada egzistuoja tikimybė, kad po tokio pokalbio savanoris gali apsigalvoti bei likti organizacijoje, nes manydamas, kad išeina, jis gali atskleisti tai, ko galbūt nenorėjo išdėstyti anksčiau.

Išeitinis interviu gali vykti kaip pokalbis arba savanoriui savarankiškai užpildant anketą – klausimyną. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad savanoriui turi būti palikta teisė atsisakyti dalyvauti tokioje apklausoje.

Apžvelgus savanorių vadybos teorines prielaidas galima teigti, kad teisingai vykdant visus savanorių vadybos etapus, galima užsitikrinti, jog savanoriai organizacijoje išliks tol, kol jų



paslaugos bus reikalingos organizacijai ar bus įvykdytos jų užduotys. Sukūrus tinkamą darbo vietą bei tinkamai dirbant su savanoriais tai įmanoma pasiekti.

## **5. Empirinis tyrimas „Savanorystės problemos socialiniame darbe“**

### **5.1 Empirinio tyrimo programa**

#### **Tiriamieji:**

Tiriamoji populiacija – Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose dirbantys apmokami darbuotojai ar savanoriai, organizacijose atsakingi už darbą su savanoriais. Tyrime dalyvavo 56 nevyriausybinėse organizacijose dirbantys savanorių koordinatoriai.

#### **Atranka:**

Atrankai atlikti pasirinktas tikslinės atrankos metodas. Jis dažniausiai yra taikomas, kai norima atlikti tyrimą kokioje nors specifinėje grupėje. Tiesiog apklausiami tie žmonės, kurie priklauso tai grupei ir yra prieinami (Degutis, 1999: 57). Tokiam atrankos metodo pasirinkimui turėjo įtakos generalinės visumos neapibrėžtumas. Šiuo metu šalyje yra užregistruota daugiau negu 14000 įvairiose veiklos srityse veikiančių nevyriausybinių organizacijų (Trečiojo sektoriaus institucijos Lietuvoje: situacijos apžvalga, 2005). Neaišku, kiek jų yra aktyviai veikiančių, kuriose iš jų dirbama su savanoriais. Atliekant organizacijų atranką laikytasi šių atrankos kriterijų: a) tai turėjo būti nevyriausybinių organizacijų, dirbančių socialinėje, sveikatos srityse, su vaikais ir/ar jaunimu; b) organizacijų veikloje talkina savanoriai; c) organizacijose yra asmenys, atsakingi už darbą su savanoriais. Nevyriausybinių organizacijų atrankos šaltiniai – internetinės duomenų bazės, kuriose nevyriausybinių organizacijų aktyviai ieškosi savanorių. Pasirinkta: savanorių duomenų bazė „buk-savanoriu.lt“, Lietuvos NVO duomenų bazė „Savanoriško darbo birža“, lietuviškų duomenų internete žinynas „Lithuania ON Line“, kur pateiktas išsamus NVO sąrašas Lietuvoje. Tiriamųjų imties dydis – 80 organizacijų. Joms buvo išsiųsti elektroniniai laišukai, kuriuose paaiškinti tyrimo tikslai ir anketos pildymo reikalavimai, anketai užpildyti buvo skirtas apibrėžtas laikas. Gražintos anketos buvo statistikai apdorotos, vėliau gauti rezultatai buvo analizuojami.

#### **Tyrimo metodas:**

Siekiant nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, naudotas anketinės apklausos metodas. Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus klausimus (Liobikienė,

2000: 154). Pasirinkta anketinė apklausa elektroniniu paštu: nevyriausybinėms organizacijoms elektroniniu paštu buvo išsiųstas standartizuotas klausimynas, kurį savarankiškai pagal nurodytas taisykles užpildę respondentai elektroniniu paštu grąžino tyrimo organizatorei. Šis tyrimo metodas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad a) tiriamoji populiacija geografiškai labai išsibarsčiusi, b) pakankamai greitai galima gauti tyrimui reikiama informaciją, c) šis metodas pasižymi mažomis laiko ir finansų sąnaudomis. Anketinės apklausos pagrindinis trūkumas buvo palyginus nedidelis atsakiusių skaičius. Iš viso sugrįžo 56 anketos iš 80 (atsakymo lygis – 70 proc.).

#### **Tyrimo instrumentas:**

Tyrimui naudota darbo autorės sukurta anketa. Ji skirta išsiaiškinti, kokius savanorių vadybos metodus naudoja nevyriausybinės organizacijos, siekdamos pritraukti ir išlaikyti savanoriškais pagrindais dirbančius asmenis, nustatyti, ar yra ryšys tarp naudojamų savanorių vadybos metodų bei išskylančių problemų, susijusių su savanorių pritraukimu bei išlaikymu. Ryšys identifikuojamas, remiantis dviem kintamaisiais: 1) kiek laiko organizacija dirba su savanoriais; 2) kiek žmonių savanoriauja organizacijoje.

Anketą sudaro 28 klausimai, iš kurių 24 yra uždari, 4 – mišrūs (arba pusiau uždari). Visus anketoje pateiktus klausimus galima suskirstyti blokais:

- 1 – 4 klausimai skirti identifikuoti savanoriškų darbų apimtį organizacijoje;
- 5 – 6 leidžia identifikuoti organizacijos pasiruošimą priimti savanorius;
- 7 – 12 klausimas apima organizacijos sprendimus, susijusius su savanorių pritraukimu;
- 13 – 14 klausimai skirti susipažinimo būdams identifikuoti;
- 15 – 17 klausimuose analizuojama mokymų naudojimo politika;
- 18 – 19 klausimuose analizuojama savanorių veiklos organizavimas;
- Atsakymai į 20 – 21 klausimus leidžia identifikuoti organizacijos požiūrį į savanorių indėlio pripažinimą;
- 22 – 28 klausimai yra kontrolinio pobūdžio, kurių pagalba galima identifikuoti ryšį tarp naudojamų savanorių vadybos metodų bei išskylančių problemų, susijusių su savanorių išlaikymu bei pritraukimu.

#### **Tyrimo eiga:**

- Pirmajame etape buvo sudaryta anketa, kuria norėta surinkti informaciją apie nevyriausybinėse organizacijose naudojamus vadybos metodus, išsiaiškinti, ar jie padeda spręsti savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas;
- Antrajame etape atrinkti respondentai, kurie buvo kviečiami dalyvauti tyrime;
- Trečiajame etape organizuoti ir atlikti anketavimo lauko darbai;

- Ketvirtajame etape statistiškai apdoroti, susisteminti tyrimo metu gauti duomenys ir pateikti jų rezultatai.

**Tyrimo atlikimo data:**

2007 m. spalio 24 – lapkričio 30 d.

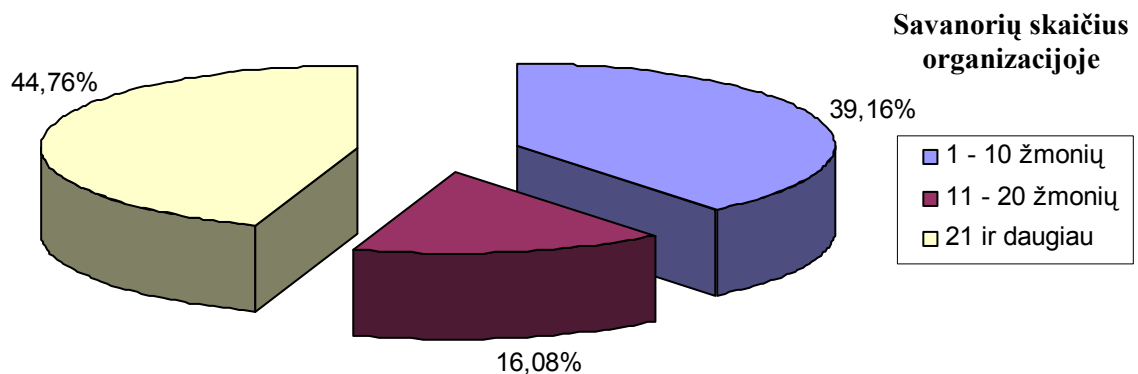
**Tyrimo duomenų apdorojimas:**

Tyrimo duomenų analizei buvo naudojama *SPSS 13.0 for Windows* programinė įranga. Rezultatai išreikšti procentais, pateikti lentelėse ir paveiksluose, naudojant *Windows Excel* ir *Microsoft Word* programas. Ryšiui tarp dydžių įvertinti naudotas Pearson koreliacijos koeficientas. Koeficientas buvo laikomas statistiškai reikšmingu, kai  $p < 0.05$ .

## 5.2 Empirinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

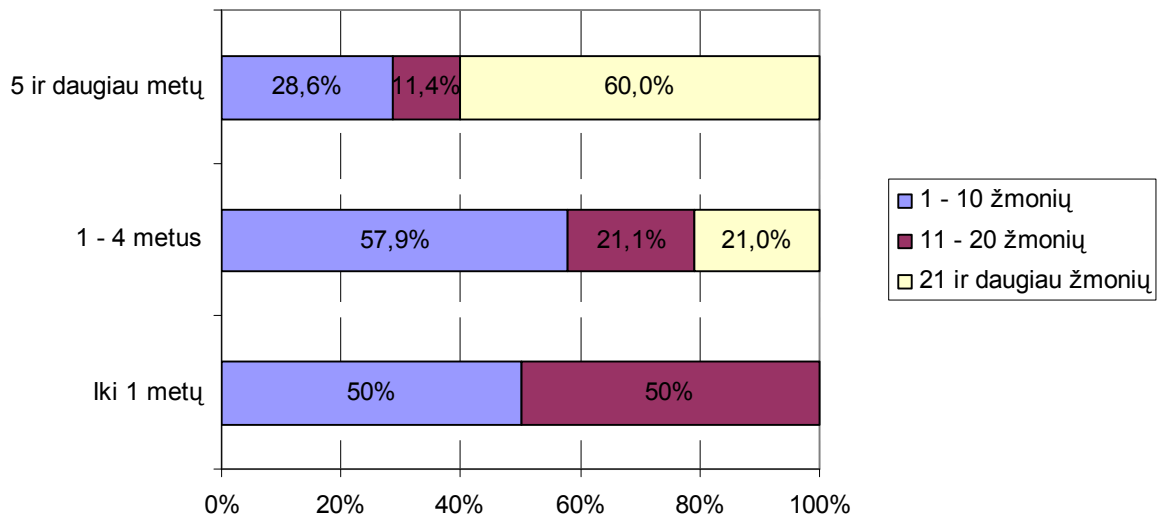
### 5.2.1 Savanoriško darbo apimtys organizacijose

Tyrimo dalyvavo 56 organizacijos, dirbančios su savanoriais. Iš jų 62,5 proc. dirba su savanoriais penkerius ir daugiau metų, 33,9 proc. – nuo vienerių iki ketverių metų, o 3,6 proc. apklaustų organizacijų – iki vienerių metų. Organizacijų pasiskirstymą pagal savanoriaujančių žmonių skaičių galima matyti 2 pav.:



**2 pav.** Žmonių, dirbančių savanoriškais pagrindais organizacijose, skaičius

Gauti rezultatai parodė, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys ( $p < 0.05$ ) tarp organizacijos darbo su savanoriais laikotarpio ir to, kiek organizacijose yra savanorių (3 pav.).

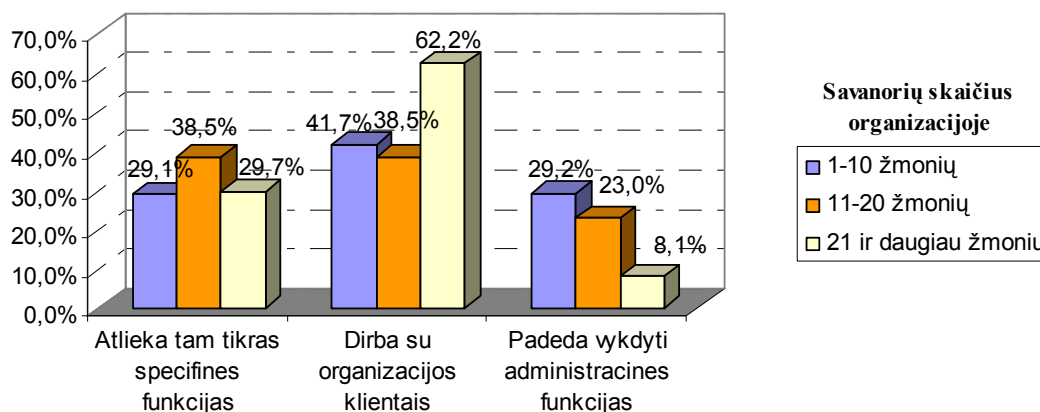


**3 pav.** Savanorių skaičius organizacijose pagal gyvavimo laikotarpį

Organizacijose, dirbančiose su savanoriais iki vienerių metų, dažniausiai savanoriauja 1-10 arba 11-20 žmonių. Nuo vienerių iki ketverių metų dirbančiose organizacijose savanorių komandą daugiausiai sudaro 1-10 žmonių (57,9 proc. organizacijų). Tuo tarpu daugiau negu penkerius metus su savanoriais dirbančių organizacijų sudėtis viršija 21 žmogų, tokių organizacijų daugiau nei 60 proc.

Visose iki vienerių metų dirbančiose organizacijose savanoriai per savaitę dirba 1-4 valandas. Nuo vienerių iki ketverių metų dirbančių organizacijų teigimu, 68,4 proc. savanorių savo veiklai skiria 1-4 valandas per savaitę, 26,3 proc. – 5-8 valandas, o 5,3 proc. – 9 ir daugiau valandų per savaitę. Penkerius ir daugiau metų su savanoriais dirbančiose organizacijose daugiausiai savanoriai dirba 1-4 valandas (54,3 proc.) ir 5-8 valandas per savaitę (34,3 proc.), o mažiausiai – 9 ir daugiau valandų per savaitę (11,4 proc.). Galima daryti prielaidą, kad tik maža dalis organizacijų turi savanorių, kurie neatlygintinai veiklai skirtų daugiau nei 9 valandas per savaitę.

Tyrimo metu respondentų teirautasi, kokias užduotis dažniausiai atlieka savanoriai jų organizacijose. Rezultatai (4 pav.) rodo, jog 21 ir daugiau žmonių turinčiose organizacijose savanoriai dažniausiai dirba su organizacijos klientais (62,2. proc.). Apie trečdalis savanorių šiose organizacijose atlieka tam tikras specifines funkcijas. 11-20 žmonių turinčiose organizacijose dažniausiai savanoriai atlieka specifines funkcijas (38,5 proc.) ir dirba su organizacijos klientais (38,5 proc.), kiek mažiau padeda vykdyti administracines funkcijas (23,0 proc.). Virš 40 proc. savanorių 1-10 žmonių turinčiose organizacijose savanoriai dirba su klientais, beveik trečdalis padeda vykdyti administracines funkcijas.



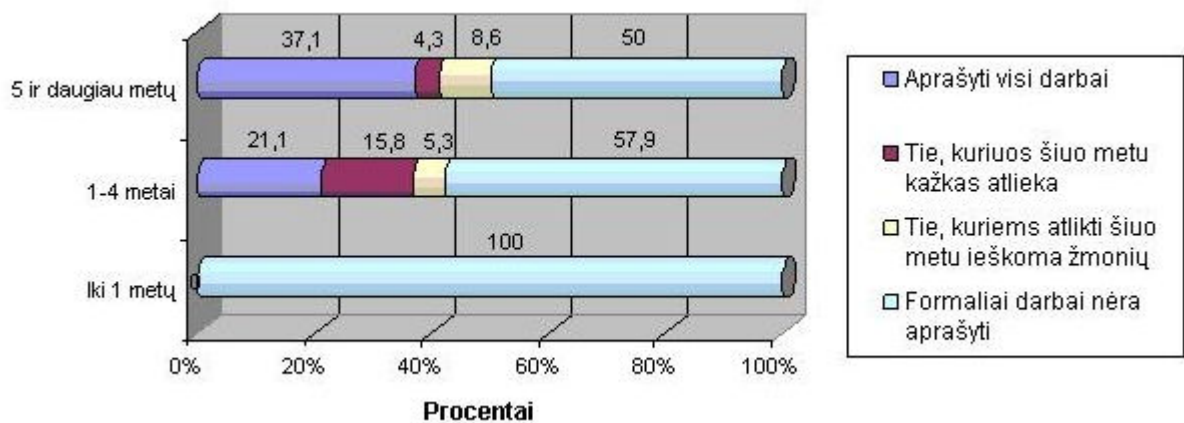
4 pav. Užduotys, kurias dažniausiai organizacijoje atlieka savanoriai

Apibendrinant rezultatus galima matyti, jog didesnėse organizacijose labai maža dalis savanorių dirba administracinėje srityje. Priešinga situacija mažose organizacijose, nes čia tokias funkcijas atliekančių savanorių – daugiausia. Tai, be abejo, susiję su organizacijos turimais žmogiškaisiais ištekliais. Kitos veiklos sritys – tiesiogiai susijusios su darbu su klientais. Pasak I. Jonutytės, daugiausia Lietuvoje savanorių, dirbančių su žmonėmis, kurie susiduria su įvairiais sunkumais. Tikslinę grupę dažniausiai savanoriai pasirenka atsižvelgdami į savo gebėjimus bei patirtį (2007: 113-114).

### 5.2.2 Organizacijų pasiruošimas priimti savanorius

Dar prieš pradėdant savanorių atranką specialistai pataria tinkamai aprašyti darbą, kurį turėtų atlikti surastas žmogus. Toks darbo aprašymas gali būti naudingas kaip vienas iš organizacijos pasiruošimo priimti savanorių įrodymų. Jei koordinatorius negali pateikti aiškaus darbo aprašymo, tokiu atveju geriau dar kartą apgalvoti savanoriui rengiamą darbo vietą, o ne kviestis savanorių į darbą, kurio neįmanoma tiksliai apibūdinti (McCurley, Lynch, 2001: 62).

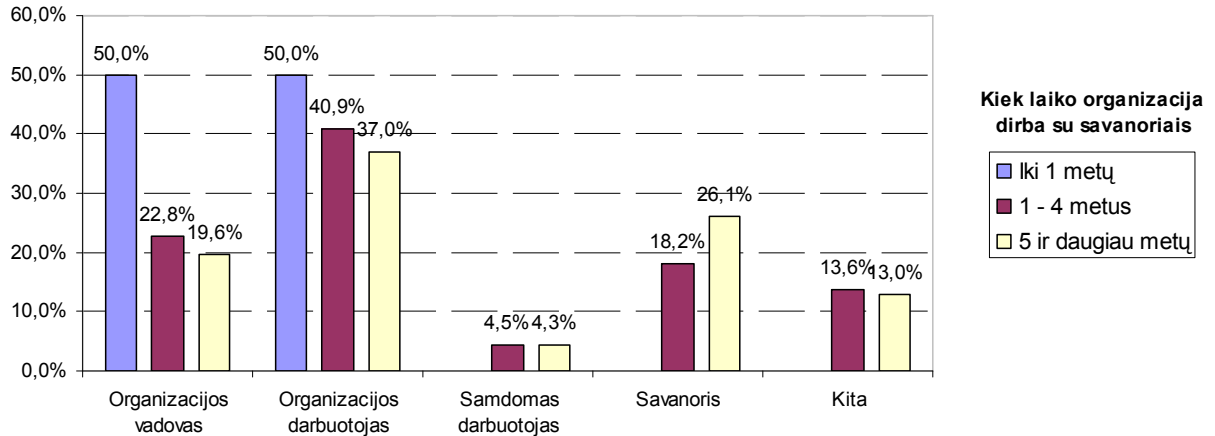
Gauti tyrimo duomenys (5 pav.) rodo, kad visose apklaustose iki vienerių metų dirbančiose organizacijose darbai, kuriuos atlieka savanoris nėra aprašyti. Formaliai darbai nėra aprašyti ir beveik 60 proc. nuo vienerių iki ketverių metų bei 50 proc. penkerius ir daugiau metų su savanoriais dirbančiose organizacijose.



**5 pav.** Darbai, kuriuos atlieka ar atliks savanoriai, organizacijose aprašyti

Pagal tai, kiek organizacijose dirbuojasi savanorių, paaiškėjo, kad daugiausiai aprašo visus darbus tos organizacijos, kuriose savanoriauja 21 ir daugiau žmonių (44,0 proc.). Formaliai darbai neaprašyti 59,1 proc. organizacijose, kuriose yra 1-10 savanorių, 44,5 proc. – 11-20 savanorių, 40,0 proc. – 21 ir daugiau savanorių. Įdomu tai, kad darbai, kuriems atlikti ieškoma naujų savanorių, minimaliai aprašyti visose organizacijose. Tikėtina, kad iškils organizacijoms sunkumų ieškant ir atrenkant tinkamus savanorius, kuriems bus nepakankamai tiksliai ir detalčiai paaiškinta, kokie darbai jiems bus patikėti, kaip juos reikės atlikti.

Literatūroje akcentuojama, kad organizacijose, kuriose yra savanorių, turi būti atsakingas asmuo už darbą su savanoriais. M. Spierts teigimu, bendradarbiaujant su savanoriais koordinatoriams svarbios dvi užduočių grupės: parengti metodiką, kaip savanorius įtraukti į veiklą, bei prižiūrėti, kaip šie atlieka įsipareigojimus (2003: 120). Atlikto tyrimo duomenimis, iki vienerių metų dirbančiose organizacijose naujų savanorių paiešką, esamų palaikymą bei kitus klausimus, susijusius su savanoriais, koordinuoja organizacijos vadovas arba kitas organizacijos darbuotojas (6 pav.). Nuo vienerių iki ketverių metų dirbančiose organizacijose minėta veikla dažniausiai užsiima organizacijos darbuotojas (40,9 proc.) ir organizacijos vadovas (22,8 proc.). Penkerius ir daugiau metų dirbančiose organizacijose savanorių koordinatorius dažniausiai būna organizacijos darbuotojas (37,0 proc.) arba savanoris (26,1 proc.). Darytina prielaida, jog tokiu būdu ilgiau su savanoriais dirbančios organizacijos atsidėkoja šiems už jų veiklą, t. y. suteikia daugiau atsakomybės kuruojant darbą su savanoriais.



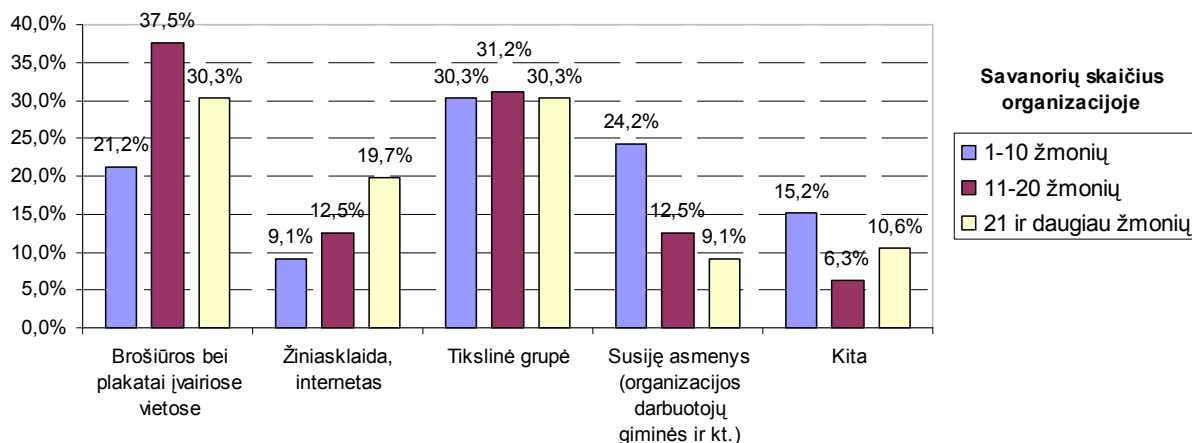
**6 pav.** Organizacijose koordinuoja naujų savanorių paiešką, esamų palaikymą bei kitus klausimus, susijusius su savanoriais

Statistiškai reikšmingo ryšio tarp to, kiek žmonių savanoriauja organizacijose, ir to, kas koordinuoja naujų savanorių paiešką, esamų palaikymą bei kitus klausimus, susijusius su savanoriais, nerasta.

### 5.2.3 Būdai, kuriuos organizacijos naudoja savanoriams pritraukti

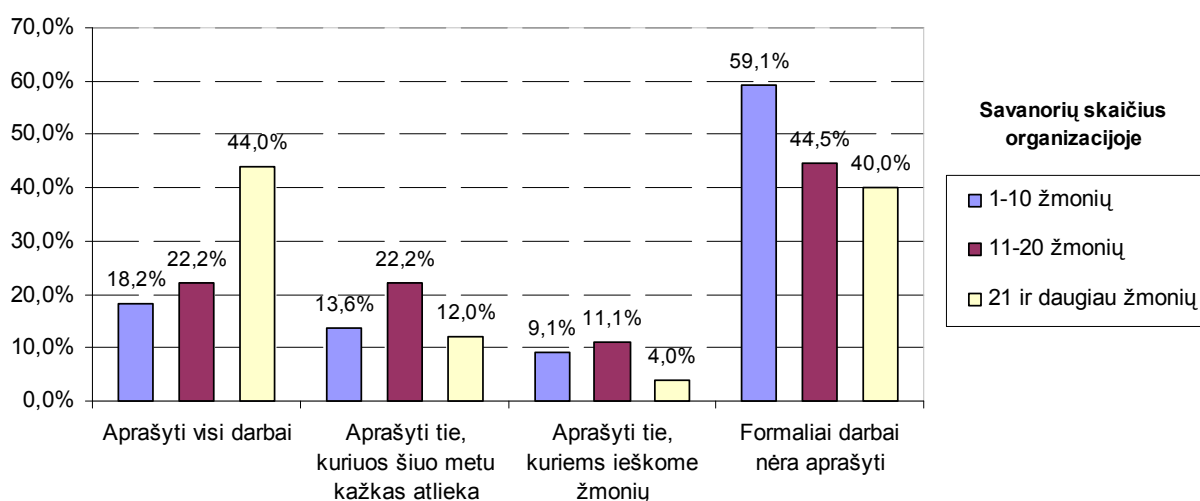
Tiriant, kokiais būdais savanoriai pritraukiami į organizacijas, atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp to, kiek organizacijose darbuojasi savanorių ir būdų, kuriais jie pritraukiami ( $p < 0.05$ ). 11-20 ir daugiau negu 20 savanorių turinčios organizacijos dažniausiai kviečiasi savanorius, naudodamos brošiūras, plakatus, arba tiesiogiai kreipiasi tik į tam tikrą tikslinę grupę, pasižyminčią būsimam darbui reikalingomis profesinėmis savybėmis (7 pav.). Iki dešimties savanorių turinčios organizacijos tiesiogiai kreipiasi į tam tikrą tikslinę grupę arba bando surasti naujų savanorių, kurie yra susiję su organizacija, t. y. organizacijoje savanoriauja jų draugai, giminaičiai, pažįstami. Tokio tipo verbavimas paremtas prielaida, jog žmonės, kurie jau yra susiję su organizacija, yra patys geriausi kandidatai. Pasak specialistų, toks verbavimo būdas turi įtakos dažnai savanorių kaitai organizacijoje (McCurley, Lynch, 2001: 94).

Tyrimo rezultatai rodo, kad lengviau prisikviesti savanorių, kai apie laisvas vietas informuojama plakatais, brošiūromis, skleidžiant informaciją įvairiuose vietose (bibliotekose, mokyklose ar universitetuose, bendruomenių centruose), nors šis būdas reikalauja papildomų išlaidų iš organizacijų.



7 pav. Būdai, kuriais pritraukiami nauji savanoriai į organizacijas

Trečias verbavimo būdas, kai organizacijos tiesiogiai kreipiasi tik į tam tikrą tikslinę grupę žmonių, pasižyminčių būsimam darbui reikalingomis profesinėmis savybėmis (pvz.: tam tikrų specialybių studentus), naudojamas organizacijose, turinčiose tiek iki dešimties, tiek iki dvidešimties ir virš dvidešimt savanorių. Toks metodas naudingas, kai organizacija tiksliai žino, kokios kvalifikacijos žmonių reikia konkrečioms funkcijoms atlikti. Svarbu paminėti, kad organizacijose formaliai darbai, kuriuos turėtų atlikti arba atlieka savanoriai nėra aprašyti (8 pav.). Viena didelės savanorių kaitos priežastis yra ta, kad savanoriai negauna to, dėl ko jie įsitraukė į savanorišką veiklą. Tam įtakos turi tai, kad organizacijos nenurodo savanoriams apytikslių reikalavimų, kviesdamos savanorius neįvardina, kokios bus jų funkcijos, kaip galėtų būti patenkinti savanorių poreikiai (McCurley, Lynch, 2001: 75).



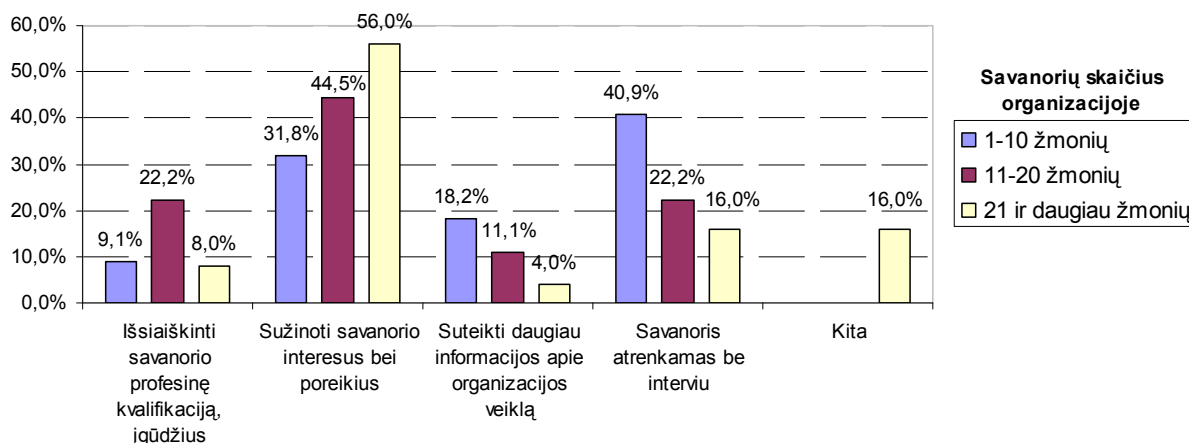
8 pav. Darbai, kuriuos atlieka ar atliks savanoriai, organizacijose aprašyti



Kviesdamos naujus savanorius organizacijos, turinčios 1-10 savanoriškais pagrindais dirbančių žmonių, dažniausiai akcentuoja naudą, kurią gaus savanoriai (50,0 proc.), bei būdus, kuriais savanoriai prisidės prie organizacijos tikslų siekimo (31,8 proc.). Organizacijos, turinčios 11-20 savanorių, savo kvietimuose dažniausiai pabrėžia savanorių darbo reikšmingumą ir svarbą (68,7 proc.), o organizacijos, kuriose dirbuojasi daugiau negu 20 savanorių, - naudą patiems savanoriams (56,0 proc.) bei jų darbo reikšmingumą ir svarbą (32,0 proc.).

Pasak specialistų, interviu su savanoriais siekiama dviejų tikslų: atrasti tinkamą kandidatą bei suteikti informaciją potencialiam savanoriui (McCurley, Lynch, 2001: 111).

Organizacijoms, kuriose dirbuojasi 11-20 savanorių, per interviu su preliminariai atrinktais kandidatais svarbu išsiaiškinti savanorių interesus ir poreikius (44,5 proc.) bei savanorių profesinę kvalifikaciją ir įgūdžius (22,2 proc.). 21 ir daugiau savanorių turinčiose organizacijose daugiausia domimasi savanorių interesais, poreikiais (56,0 proc.). Organizacijos, dirbančios su 1-10 savanorių, interviu paprastai nedaro (40,9 proc.), o tos, kurios interviu daro, dažniausiai nori sužinoti savanorių interesus arba poreikius (9 pav.).

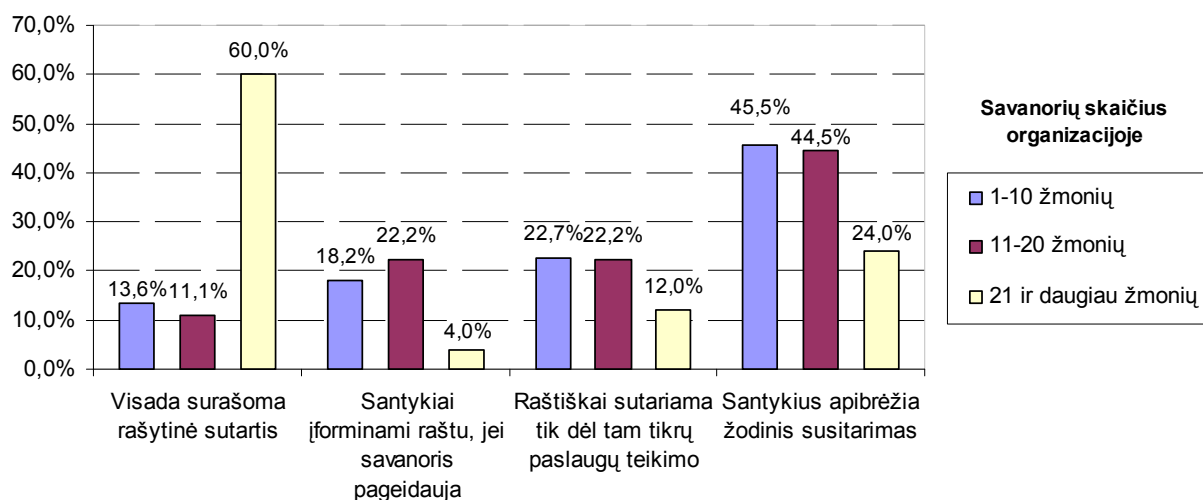


### 9 pav. Pagrindinis tikslas, atliekant interviu su preliminariai atrinktais kandidatais

Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoms nėra labai svarbu suteikti preliminariai atrinktiems kandidatams informacijos apie organizaciją, jos veiklą.

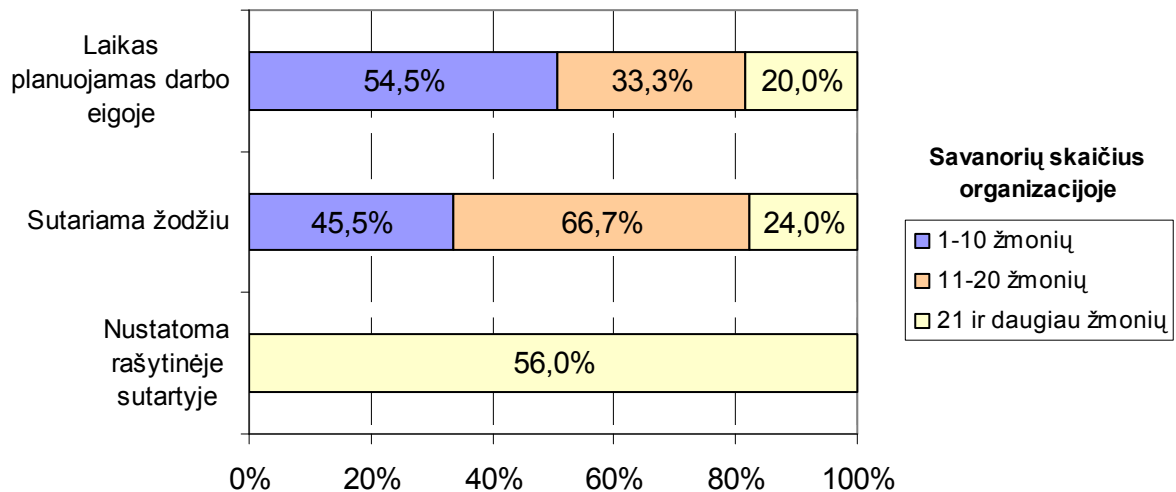
Atliekant tyrimą norėta sužinoti, kaip organizacijos įformina santykius su savanoriais. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijose savanoriaujančių žmonių skaičiaus bei savanorių ir organizacijos santykių įforminimo ( $p < 0.05$ ). Netgi 60,0 proc. organizacijų, kuriose dirbuojasi daugiau negu dvidešimt savanorių, santykius visada įtvirtina rašytine sutartimi, dalis jų santykius apibrėžia žodiniu susitarimu (24,0 proc.). Organizacijose, kuriose dirbuojasi 1-10 ir 11-20 savanorių, bendradarbiavimo santykiai daugiausiai įforminami žodiniu susitarimu, kai kurios tai daro tik tais atvejais, kai tariamasi tik dėl kai kurių paslaugų teikimo

(10 pav.). Iš tyrimo rezultatų matyti, kad mažiau savanorių turinčiose organizacijose abiejų pusių santykiai dažniau apibrėžiami žodiniu susitarimu: žodžiu aptariami darbai, kuriuos turėtų atlikti savanoriai, taip pat organizacijos įsipareigojimai savanoriškais pagrindais dirbantiems žmonėms.



10 pav. Organizacijos ir savanorių santykių įforminimas

Respondentų buvo klausiama, kaip susitariama su atrinktais savanoriais dėl laiko, kurį jie galėtų skirti organizacijai. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp to, kiek organizacijoje darbuojasi savanorių, bei susitarimo dėl darbo organizacijoje laiko ( $p < 0.05$ ). Vienintelės organizacijos, turinčios daugiau negu dvidešimt savanorių, raštiškoje sutartyje numato, kiek laiko savanoris skirs savanorystei organizacijoje (11 pav.). Organizacijos, kuriose darbuojasi 11-20 žmonių, su atrinktais savanoriais dažniausiai susitaria žodžiu. Savanorio laiką, skirtą savanoriškam darbui, dažniausiai suplanuoja darbo eigoje tos organizacijos, kuriose savanoriauja 1-10 žmonių.

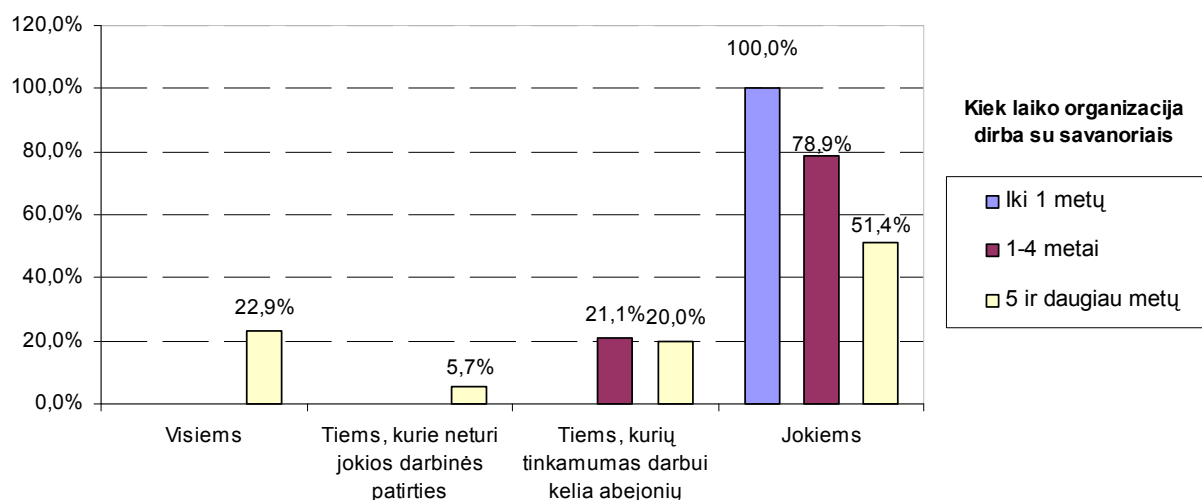


**11 pav.** *Kaip organizacijos sutaria su atrinktais kandidatais dėl laiko, skirto darbui organizacijoje*

Tiriant, kaip organizacija susitaria su savanoriais dėl laiko, kurį jie gali skirti savanoriškam darbui organizacijoje, rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos darbo su savanoriais laiko ir susitarimo su savanoriu, kiek jis laiko galės skirti darbui organizacijai ( $p < 0.05$ ). Nustatyta, kad tik 5 ir daugiau metų su savanoriais dirbančios organizacijos raštiškoje sutartyje numato, kiek savanoris galės skirti laiko darbui organizacijoje (40,0 proc.). Dalis tokių organizacijų su savanoriu dėl laiko susitaria žodžiu (40,0 proc.). Organizacijos, dirbančios su savanoriais 1-4 metus, susitaria dviem būdais: laikas suplanuojamas darbo eigoje (57,9 proc.) ir žodiniu susitarimu (42,1 proc.). Organizacijos, kurios darbuojasi su savanoriais iki vienerių metų, visada su savanoriais suplanuoja laiką darbo eigoje.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad organizacijos, dirbančios su savanoriais daugiau metų, linkusios iš karto susitarti su savanoriais dėl jų laiko, skirto savanorystei organizacijoje. Raštišku susitarimu pabrėžiamas organizacijos ir savanorio bendradarbiavimo rimtumas. Pasak G. Kurtinaitytės, tokia sutartis negarantuoja nieko, bet įneša aiškumo savanoriui ir organizacijai, kad organizacija atsakingai vertina savanorį, jo darbą (Kučikas ir kt., 2007: 64).

Respondentų teirautasi, kokiems atrinktiems savanoriams nustatomas bandomasis laikotarpis. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos darbo su savanoriais laikotarpio ir bandomojo laikotarpio naujiems savanoriams ( $p < 0.05$ ). Jokiems savanoriams bandomojo laikotarpio nenustato organizacijos, dirbančios su savanoriais iki vienerių metų (12 pav.). Beveik 80 proc. organizacijų, dirbančių su savanoriais 1-4 metus, jo neskiria nei vienam iš organizaciją ateinančiam naujam savanoriui. Bandomąjį laikotarpį visiems savanoriams praktikuoja tik penkerius ir daugiau metų su savanoriais dirbančios organizacijos.



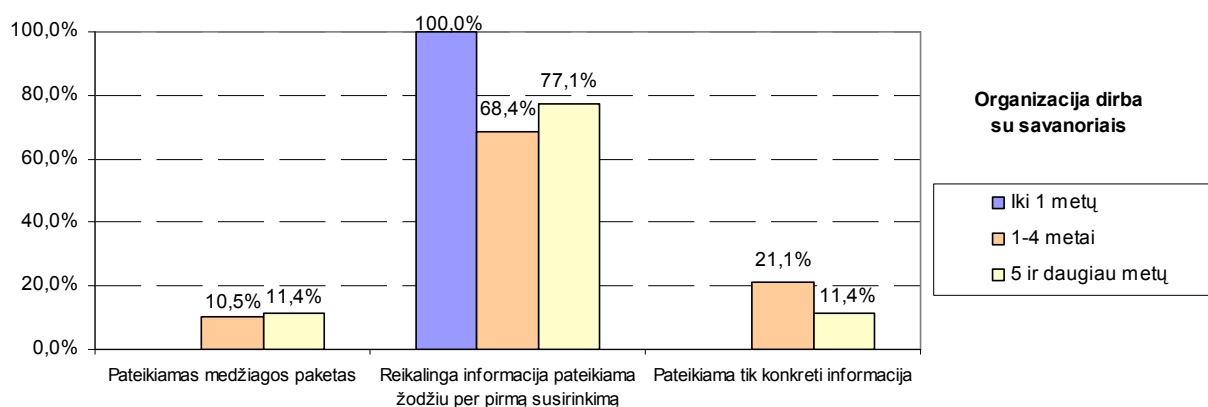
**12 pav.** Kokiems savanoriams nustatomas bandomasis laikotarpis

Taip pat buvo pažvelgta, koks yra ryšys tarp bandomojo laikotarpio skirimo atrinktiems savanoriams ir šių skaičiaus organizacijoje. Rastas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p < 0.05$ ). Paaaiškėjo, kad bandomąjį laikotarpį visiems savanoriams nustato tik tos organizacijos, kurios dirba su daugiau negu dvidešimt savanorių (32,0 proc.). Visai jo linkusios neskirti organizacijos, dirbančios su 11-20 savanorių (77,8 proc.) ir su 1-10 savanorių (68,2 proc.). Taip pat jokiems atrinktiems savanoriams bandomojo laikotarpio neskiria ir 52,0 proc. organizacijų, kuriose dirbuojasi daugiau negu dvidešimt savanorių.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad nevyriausybinės organizacijos, dirbančios su savanoriais, nėra linkusios taikyti bandomojo laikotarpio atrinktiems savanoriams. P. Jordanas, M. Ochman primygtinai rekomenduoja organizacijoms, dirbančioms su savanoriais, neignoruoti šio itin svarbaus savanorių vadybos komponento. Šis laikotarpis yra svarbus tuo, kad abiem pusėms suteikia galimybę geriau susipažinti ir nesukelia nepatogumų, jei tenka išeiti (1998: 45).

#### **5.2.4 Savanorių supažindinimas su organizacija**

Savanorio supažindinimas su organizacija tikslas – padėti savanoriui suvokti, kodėl jis turėtų dirbti konkrečioje organizacijoje, kaip jis turėtų dirbti bei kokie jo santykiai su aplinka (McCurley, Lynch, 2001: 130). Visos iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos naujai atėjusiems savanoriams reikalingą informaciją pateikia žodžiu per primą susirinkimą (13 pav.). Tokį supažindinimo būdą dažniausiai naudoja ir 1-4 metus (68,4 proc.) bei 5 ir daugiau metų (77,1 proc.) su savanoriais dirbančios organizacijos. Mažiausiai naudojamas tas būdas, kai savanoriams pateikiamas medžiagos paketas.

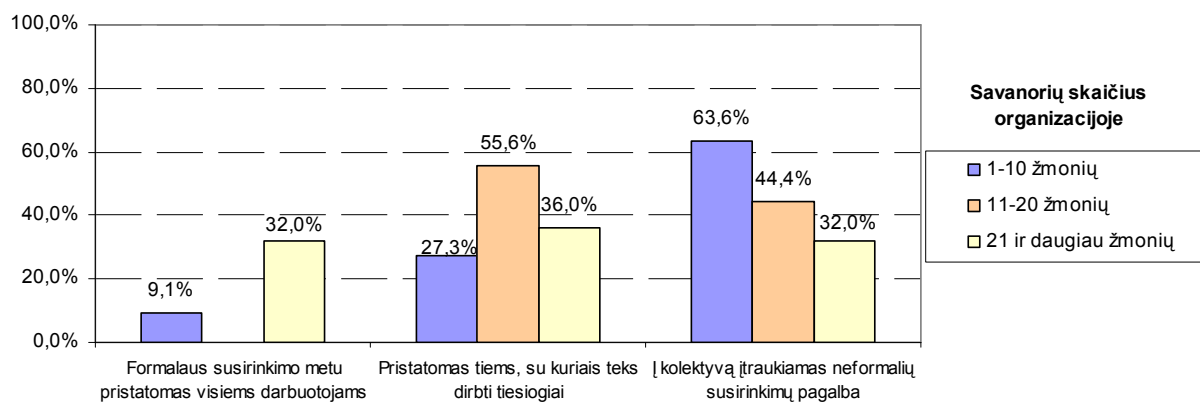


**13 pav. Būdai, kaip savanoriai supažindinami su organizacijomis**

Tirta, ar savanorių supažindinimui su organizacija turi įtakos tai, kiek savanoriaujančių žmonių jose yra. Statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta: tiek 1-10 (68,2 proc.), tiek 11-20 (77,8 proc.), tiek daugiau negu dvidešimt (80,0 proc.) savanorių turinčiose organizacijose paprastai pasirenkamas būdas, kai reikalinga informacija pateikiama žodžiu per pirmą susirinkimą.

Tiriant, kaip savanoriai integruojami į socialinę organizacijos aplinką, rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijoje savanoriškais pagrindais dirbančių žmonių skaičiaus bei savanorio integravimo į socialinę organizacijos aplinką ( $p < 0.05$ ).

Tyrimo rezultatai rodo, kad 63,8 proc. organizacijų, kuriose savanoriauja 1-10 žmonių, naujus savanorius supažindina su organizacijos socialine aplinka neformalių susirinkimų pagalba (14 pav.). Organizacijos, turinčios 11-20 savanorių, naujus žmones įtraukia į organizacijos aplinką pristatydamos juos tiems asmenims, su kuriais jiems teks tiesiogiai dirbti (55,6 proc.), dalis tokių organizacijų savanorius supažindina su vadovybe, personalu bei kitais savanoriais neformalių susirinkimų pagalba (44,4 proc.). Įdomu, kad tokį savanorių kiekį turinčios organizacijos neorganizuoja formalių susirinkimų, kurių metu būtų pristatyti nauji žmonės visiems darbuotojams. Organizacijos, turinčios daugiau negu dvidešimt savanorių, naudoja įvairius savanorių integravimo į socialinę organizacijos aplinką būdus, iš jų dažniau naudojamas – nauji savanoriai supažindinami su tais asmenimis, su kuriais jiems teks daugiausiai dirbti (36,0 proc.). Galima daryti išvadą, kad organizacijose, kuriose yra daugiau negu dešimt savanorių, dažniau nauji savanoriai supažindinami su tais asmenimis, su kuriais jiems teks dirbti, o tose organizacijose, kuriose savanorių yra 1-10, nauji savanoriai įtraukiami į organizacijos socialinę aplinką neformalių susirinkimų pagalba.



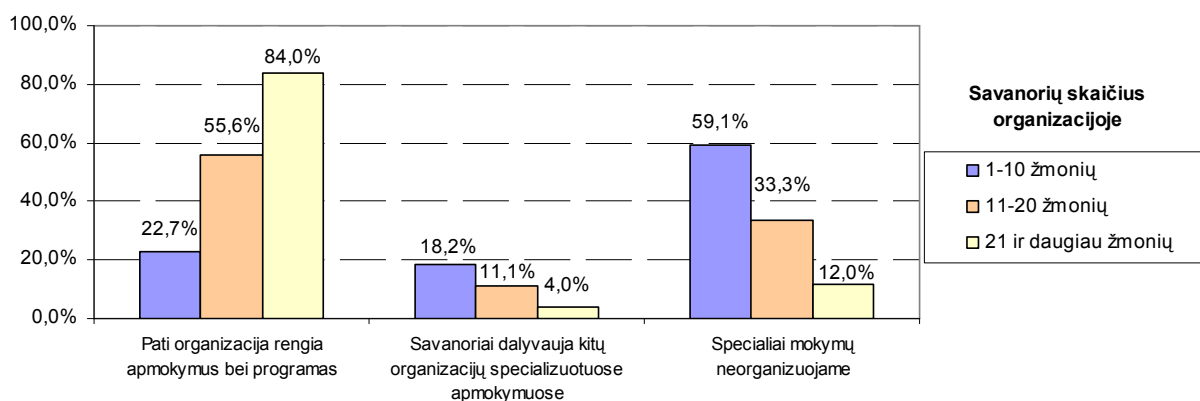
**14 pav.** *Savatorių integravimas į socialinę organizacijos aplinką*

Apklausoje rezultatai parodė, kad visos iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos naujus savanorius įtraukia į kolektyvą neformalių susirinkimų pagalba (100 proc.). Tokiu pačiu būdu savanorius integruoja ir daugiau nei pusė tų organizacijų, kurios su savanoriais dirba 1-4 metus (52,8 proc.), kiek mažiau jų savanorius pristato tiems asmenims, su kuriais jiems tiesiogiai teks dirbti (36,8 proc.). Penkerius ir daugiau metų dirbančios su savanoriais organizacijos naujus žmones į organizacijos kolektyvą įtraukia neformalių susirinkimų pagalba (40,0 proc.) ir dalis jų pristato tik tiems asmenims, su kuriais teks tiesiogiai dirbti (37,1 proc.). Pastebėta, kad nepriklausomai nuo to, kiek organizacija dirbuoja su savanoriais, jos nėra linkusios rengti formalių susirinkimų, per kuriuos supažindintų naujus savanorius su visais darbuotojais.

### 5.2.5 Savanorių apmokymas

Savanoris, apsisprenddamas savanoriškai veiklai, patenka į naujas mokymosi ir patyrimo aplinkas, kuriose esančios galimybės įgalina jį išmokti ne tik techninių ar mechaninių įgūdžių, bet ir socialinių, profesinių bei asmenybinių kompetencijų (Kučikas ir kt., 2007: 87). Svarbu suteikti savanoriams reikiamų žinių bei gebėjimų, tad respondentų teirautasi, koku būdu naujiems ir esamiems savanoriams dažniausiai organizuojami mokymai, kurių metu jie būtų parengti darbei organizacijoje. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp mokymo būdų ir organizacijoje savanoriškais pagrindais dirbančių žmonių skaičiaus ( $p < 0.05$ ). 59,1 proc. organizacijų, turinčių 1-10 savanorių, specialiai mokymų neorganizuoja, nes tikima, kad savanoriai reikiamų įgūdžių įgyja atlikdami jiems skirtas funkcijas. Tos, kurios organizuoja mokymus, juos rengia pačios (22,7 proc.). Organizacijos, dirbančios su 11-20 savanorių, dažniau pačios rengia apmokymus bei programas savanoriams (55,6 proc.), trečdalis tokių organizacijų specialiai mokymų neorganizuoja (15 pav.). Netgi 84 proc. organizacijų, dirbančių su 21 ir

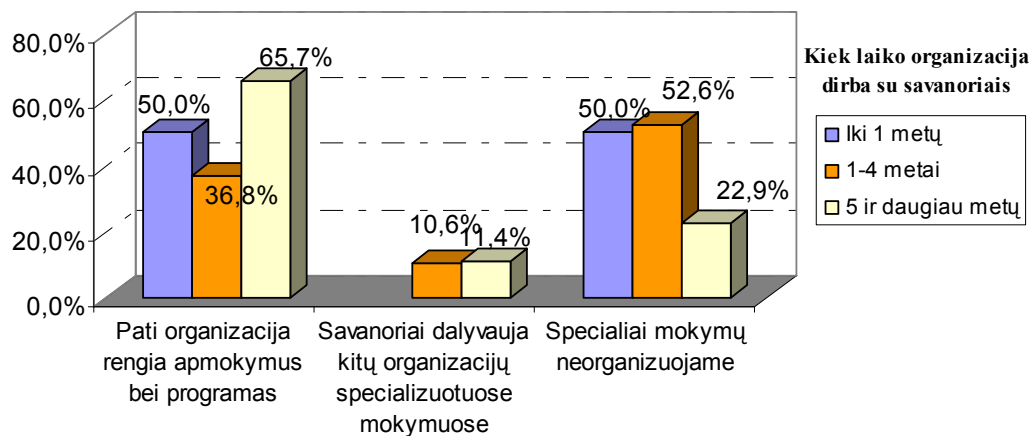
daugiau savanorių, organizuoja mokymus bei programas savanoriams pačios. Svarbu paminėti, kad organizacijos turi mažiau galimybių siūsti savanorius dalyvauti kitų organizacijų specializuotuose mokymuose.



**15 pav.** Savanorių mokymų organizavimas pagal savanorių skaičių organizacijoje

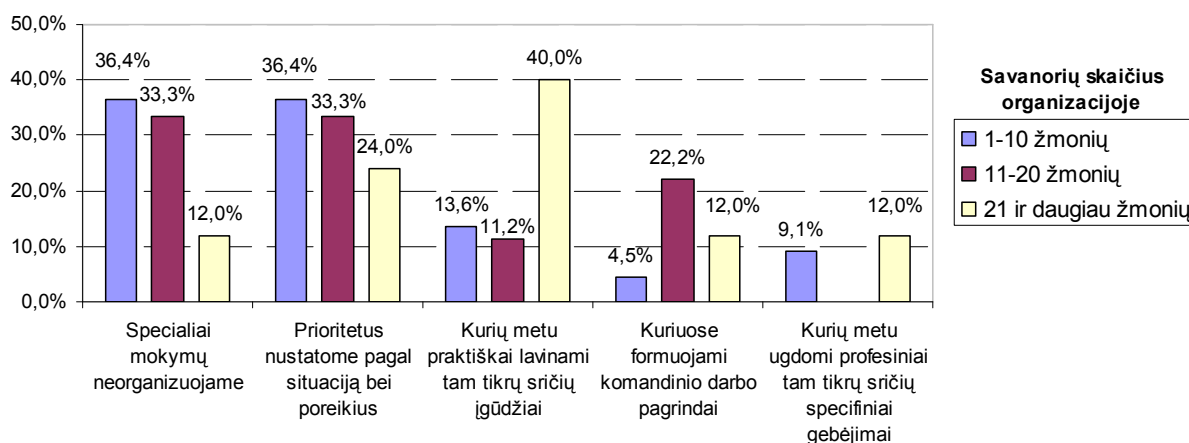
Tyrimo rezultatai rodo, kad ryšys tarp organizacijos darbo su savanoriais laiko ir mokymų naujiems ir esamiems savanoriams organizavimo yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0.05$ ). Organizacijos, dirbančios su savanoriais 5 ir daugiau metų, daugiau pačios organizuoja apmokymus ir programas (65,7 proc.). Daugiau negu pusė organizacijų, dirbančių su savanoriais 1-4 metus, specialiai mokymų neorganizuoja, o tos, kurios organizuoja, mokymus rengia savarankiškai (16 pav.). 50,0 proc. iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos pačios rengia mokymus naujiems ir esamiems savanoriams, tiek pat jų specialiai savanorių neapmoko. Gauti duomenys rodo, kad organizacijos, turinčios daugiau negu vienerius darbo patirties metus su savanoriais, siunčia savanorius į kitų organizacijų specializuotus mokymus, o to visai nedaro iki vienerių metų dirbančios organizacijos.

Galima daryti išvadą, kad organizacijos, daugiau laiko dirbančios su savanoriais, labiau investuoja į savanorių mokymą, kad šie galėtų įgyti reikiamų įgūdžių tam tikroms funkcijoms atlikti, taip pat, kad savanoriai gautų apčiuopiamą naudą sau.



16 pav. Savanorių mokymų organizavimas pagal darbo su savanoriais metų skaičių

Atliekant tyrimą, respondentų klausta, kokiems mokymų tipams jų organizacijose skiriama daugiausia dėmesio (17 pav.). Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p < 0.05$ ) tarp tam tikriems mokymams teikiamos pirmenybės bei organizacijoje savanoriaujančių žmonių skaičiaus. Iki dešimties savanorių turinčiose organizacijose mokymams prioritetai nustatomi pagal situaciją ir poreikius (36,4 proc.), nedidelei tokių organizacijų daliai (13,6 proc.) svarbu praktiškai lavinti savanorių tam tikrų sričių įgūdžius. Organizacijose, kuriose dirbuojasi 11-20 savanorių, mokymams prioritetai nustatomi pagal situaciją ir poreikius (33,3 proc.) bei pirmenybė teikiama komandinio darbo formavimo įgūdžiams (22, 2 proc.). 21 ir daugiau savanorių turinčiose organizacijose svarbu lavinti savanorių tam tikrų sričių įgūdžius (40,0 proc.), penktadalyje (24,0 proc.) tokių organizacijų mokymai formuojami atsižvelgiant pagal situaciją ir poreikius.



17 pav. Prioritetai mokymams organizacijose pagal savanoriaujančių žmonių skaičių

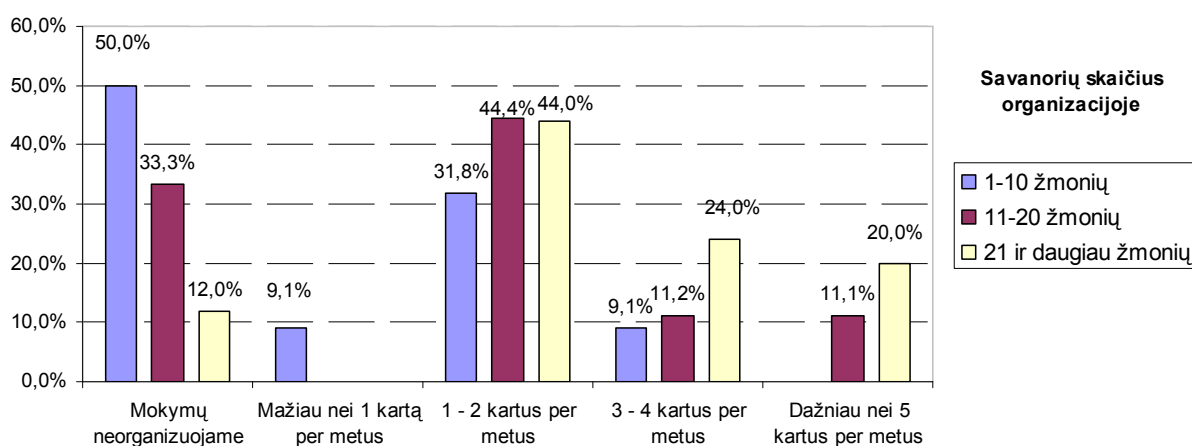


Tyrimo rezultatai atskleidė dar vieną statistiškai reikšmingą ryšį ( $p < 0.05$ ): pusė (50,0 proc.) iki vienerių metų su savanoriais dirbančių organizacijų mokymams prioritetus nustato pagal situaciją ir poreikį, kita tokių organizacijų pusė mokymų iš viso neorganizuoja (50,0 proc.). Trečdalis (31,6 proc.) organizacijų, dirbančių su savanoriais 1-4 metus, taip pat mokymų turinį formuoja atsižvelgdamos į esamą situaciją ir poreikius. 34,3 proc. penkerius ir daugiau metų su savanoriais dirbančioms organizacijoms rūpi praktiškai lavinti savanorių tam tikrų sričių įgūdžius, trečdalis jų (28,6 proc.) mokymus nustato pagal poreikius.

Šie tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijos rengia tokius savanorių mokymus, kurie tuo metu yra labiausiai reikalingi, t. y. atsižvelgiama į esamą situaciją ir į tai, kokie poreikiai.

Apklausoje metu respondentų teirautasi, kaip dažnai savanoriams organizuojami mokymai. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijoje vykdomų mokymų dažnumo ir joje savanoriaujančių žmonių skaičiaus ( $p < 0.05$ ). Organizacijos, dirbančios su 11-20 ir daugiau negu 21 savanorių, jiems mokymus organizuoja 1-2 kartus per metus (18 pav.). Nedidelis tokių organizacijų skaičius mokymus savanoriams organizuoja dažniau nei 3-4 ir 5 bei daugiau kartų per metus. Trečdalis (31,8 proc.) iki dešimties savanorių turinčių organizacijų mokymus organizuoja 1-2 kartus per metus, ir labai nedidelė jų dalis (9,1 proc.) juos organizuoja 3-4 kartus per metus.

Galima daryti prielaidą, kad organizacijos, atsižvelgdamos į esamą situaciją ir poreikį, savanoriams mokymus organizuoja paprastai 1-2 kartus per metus, arba jų neorganizuoja dažniau, nes neturi tam galimybių ar poreikių. Tai atspindi didesnis organizacijų, turinčių daugiau negu dešimt savanorių skaičių, rengiančių mokymų dažnumas.



18 pav. Vykdomų mokymų dažnumas

Tyrimo duomenys rodo, kad beveik pusė (48,6 proc.) organizacijų, dirbančių su savanoriais 5 ir daugiau metų, mokymus savanoriams paruošia 1-2 kartus per metus. Pusė (50,0 proc.) iki vienerių metų su savanoriais besidarbuojančių organizacijų mokymus organizuoja 1-2 kartus,

dažniau tokios organizacijos mokymų nerengia. Panašiai pasiskirstė 1-4 metus su savanoriais dirbančios organizacijos: 21,1 proc. mokymus organizuoja 1-2 kartus per metus, 19,9 proc. juos rengia 3-4 kartus per metus.

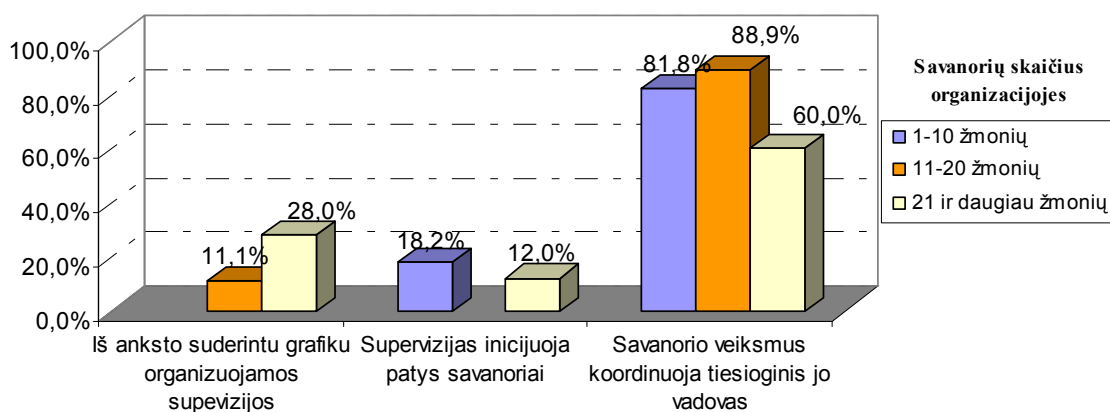
### **5.2.6 Savanorių veiklos organizavimas**

Organizuojant savanoriams veiklą, svarbus momentas – kiek veiklos laisvės jiems suteikiama, t. y. kiek savanoriai yra įgalinti priimti tam tikrus sprendimus. Tyrimo rezultatai rodo, kad 50,0 proc. iki vienerių metų su savanoriais dirbančiose organizacijose nesudaromos savanoriams sąlygos laisvai pasirinkti užduočių, tokioje pat (50,0 proc.) dalyje organizacijų savanorių valdymas labiausiai priklauso nuo konkretaus savanorio bei atliekamų užduočių, t. y. kiekvienu atveju nustatomos individualios atsakomybės bei galimybės savarankiškam sprendimų priėmimui. Daugiau negu pusėje 1-4 metus (63,1 proc.) bei 5 ir daugiau metų dirbančių su savanoriais organizacijų (65,7 proc.) skiriant užduotis savanoriams sudaromos galimybės patiems priimti sprendimus, taip pat atsižvelgiama į savanorio gebėjimus bei skiriamą užduotį.

Apklausiant iki dešimties savanorių turinčias organizacijas, nustatyta, kad net 72,7 proc. jų savanorių valdymas labiausiai priklauso nuo konkretaus savanorio bei atliekamų užduočių, kiek mažiau (64,0 proc.) į tai atsižvelgiama organizacijose, kuriose savanorių yra daugiau negu 21. Beveik pusėje (44,4 proc.) organizacijų, kuriose darbuojasi 11-20 savanorių, suteikiama savanoriams veiklos laisvė, atsižvelgiant į jų galimybes bei užduoties specifiką, trečdalyje (33,3 proc.) tiek savanorių turinčiose organizacijose savanorių supervizoriai (arba savanorių koordinatoriai) nusprendžia, ką ir kaip turi daryti savanoris, t. y. pats savanoris tik vykdo jam pateikiamus nurodymus.

Galima daryti išvadą, kad daugelyje organizacijų stengiamasi savanoriams kiekvienu atveju nustatyti individualias atsakomybes bei sukurti galimybes savarankiškam sprendimų priėmimui.

Tiriant, kaip koordinuojama savanorių veikla, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp savanorių veiklos koordinavimo bei organizacijoje dirbančių savanorių skaičiaus ( $p < 0.05$ ). Tyrimo rezultatai rodo, kad daugumoje (81,8 proc.) 1-10 savanorių, (88,9 proc.) 11-20 savanorių bei (60,0 proc.) 21 ir daugiau savanorių turinčiose organizacijose savanorių veiklą koordinuoja tiesioginis jų vadovas (19 pav.). Pastebėta, kad organizacijose, kuriose darbuojasi daugiau negu dešimt savanorių, iš anksto nustatytu laiku organizuojamos supervizijos, kurių metu dalinamasi su savanorio veikla susijusia informacija. Tokie susitikimai svarbūs, palaikant savanorių motyvaciją, sprendžiant sunkumus, išskylančius atliekant įvairias užduotis. Penktadalyje (18,2 proc.) organizacijų, turinčių 1-10 savanorių, supervizijos vyksta savanorių iniciatyva.



19 pav. Savanorių veiklos koordinavimas organizacijose

Tarp savanorių veiklos koordinavimo bei organizacijų darbo laiko su savanoriais statistiškai reikšmingo ryšio nerasta. Visose (100 proc.) iki vienerių metų su savanoriais dirbančiose organizacijose savanorių veiklą koordinuoja tiesioginis jų vadovas. Daugelyje (74,3 proc.) 5 ir daugiau metų bei (68,4 proc.) 1-4 metus su savanoriais dirbančiose organizacijose taip pat savanorių veiklą koordinuoja asmuo, tiesiogiai dirbantis su savanoriais. Supervizijos iš anksto suderintu laiku organizuojamos penktadalyje (20,0 proc.) 5 ir daugiau metų su savanoriais dirbančiose organizacijose, o beveik trečdalyje (26,3 proc.) 1-4 metus su savanoriais dirbančiose organizacijose supervizijas inicijuoja patys savoriai. Galima daryti išvadą, kad organizacijose, daugiau metų dirbančiose su savanoriais, supervizijos yra dažnesnis reiškinys.

### 5.2.7 Savanorių įvertinimas

Norint išsaugoti savanorių susidomėjimą darbu, svarbu tinkamai įvertinti jų pastangas atliekant pavestas užduotis. Tai leis jiems suprasti, jog organizacijai rūpi atliekamo darbo kokybė ir jį atliekantis savanoris (McCurlley, Lynch, 2001: 177). Siekiant išsiaiškinti, koku būdu organizacijos atsidėkoja savanoriams už jų kasdienes ir specifinius nuopelnus, respondentams buvo paprašyta užpildyti lentelę (1 lentelė). Joje reikėjo pažymėti 5 organizacijoje naudojamus atsidėkojimo būdus, kur dažniausiai naudojamam bei tinkamiausiam būdui skirti 5 balus, mažiausiai – 1 balą.

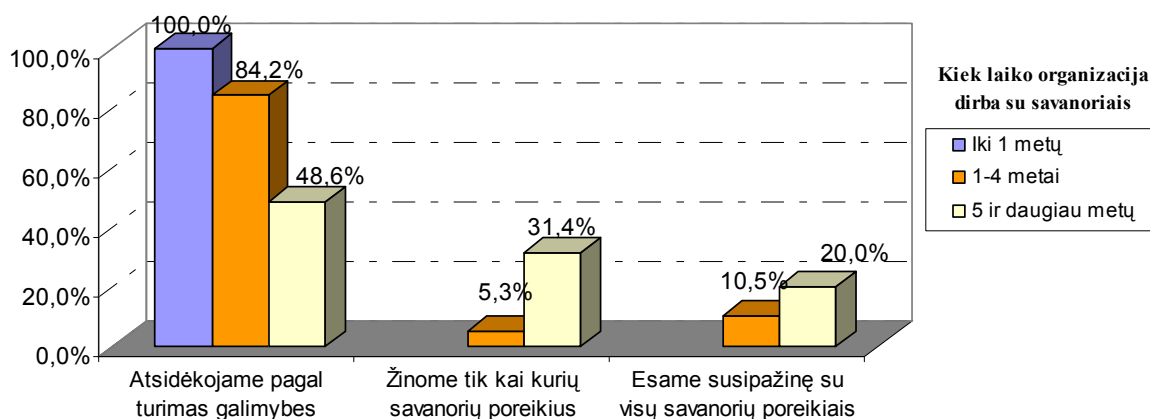
**1 lentelė. Atsidėkojimo savanoriams būdai**

<b>Būdas</b>	<b>Bendras surinktų balų skaičius</b>
Nevengti pagirti puikiai padirbėjus	160
Suteikti daugiau atsakomybės	96
Tiesiog padėkoti	77
Klausti bei klausytis jų nuomonės	67
Leisti dalyvauti seminaruose ar mokymuose, kurie nėra susiję su jo atliekamu darbu, tačiau yra įdomūs pačiam savanoriui	65
Įteikti diplomą ar skirti nominaciją už gerus darbo rezultatus	51
Pagirti asmenines savybes bei domėtis asmeniniais pomėgiais	49
Stengtis, kad apie jų darbus sužinotų visuomenė (pvz.: žiniasklaidos pagalba)	37
Organizuoti gimtadienius bei kitokias šventes	35
Pakviesti puodeliui kavos ar pietų	30
Įtraukti į organizacijos valdymo procesus	30
Įtraukti juos į svarbių komitetų ar darbo grupių veiklą	24
Padovanoti kažką ypatingo už ilgą tarnybą	23
Pagirti juos vadovybei	19
Pagerinti darbo sąlygas (pvz.: aprūpinti nauja darbo įranga)	19
Leisti vesti mokymus savo bendradarbiams	16
Teikti maitinimą darbo vietoje	14
Apie gerus darbo rezultatus informuoti sienlaikraštyje ar elektroninio pašto pagalba	13
Dovanoti puodelius, marškinėlius bei kitokią organizacijos atributiką	11
Leisti pristatyti savo veiklą vadovybei (formalių ar neformalių susitikimų metu)	4

Susumavus gautus atsakymų rezultatus, paaiškėjo, kad daugiausiai balų iš visų atsidėkojimo savanoriams būdų surinko būdas „Nevengti pagirti puikiai padirbėjus“. Taip pat organizacijos naudoja tokius būdus kaip „Suteikti daugiau atsakomybės“, „Tiesiog padėkoti“. Mažiausiai balų surinko „Leisti pristatyti savo veiklą vadovybei“, „Dovanoti puodelius, marškinėlius bei kitokią organizacijos atributiką“, „Apie gerus darbo rezultatus informuoti sienlaikraštyje ar elektroninio pašto pagalba“.

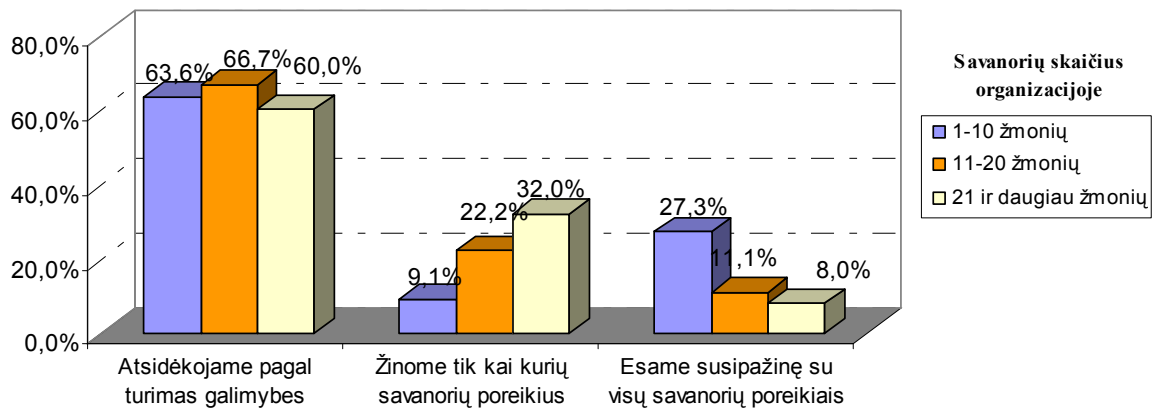
Gauti duomenys rodo, kad organizacijose dažniau savanoriai skatinami žodiniu įvertinimu, taip pat suteikiant daugiau atsakomybės, sudarant sąlygas dalyvauti seminaruose ar mokymuose – tai ne materialinės skatinimo formos, o tokios, kurios turi įtakos savanorio asmeniniam įvertinimui bei tobulėjimui.

Atsidėkojant savanoriams už jų indėlį į organizacijos darbą, svarbu išsiaiškinti, kokie yra savanorių poreikiai, kuriuos patenkinus, įvertinus, tikėtina, kad savanorių motyvacija stiprės. Kiekvienu atveju reikėtų prisiminti, jog tokie asmeniniai poreikiai yra individualūs bei nuolat besikeičiantys. Respondentų teirautasi, kiek organizacijose atsidėkojant savanoriams atsižvelgiama į jų poreikius. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys ( $p < 0.05$ ) tarp organizacijos darbo su savanoriais laiko bei atsižvelgimo į savanorių poreikius atsidėkojant. Visose organizacijose, dirbančiose su savanoriais iki vienerių metų, savanoriams atsidėkojama pagal turimas galimybes, savanorių poreikiai organizacijose nėra identifikuojami (20 pav.). Daugelyje (84,2 proc.) organizacijų, su savanoriais dirbančių 1-4 metus, savanoriams atsidėkojama atsižvelgiant į tuo metu turimas galimybes. Beveik pusėje (48,6 proc.) penkerius ir daugiau metų dirbančiose su savanoriais juos įvertina, padėkoja, atsižvelgdamos į turimas galimybes, o trečdalis (31,4 proc.) tokių organizacijų žino tik kai kurių savanorių poreikius. Susumavus tyrimo rezultatus matyti, kad daugelis organizacijų savanoriams atsidėkoja, atsižvelgdamos į išlaidas, kitas turimas galimybes.



**20 pav.** Atsidėkojimas savanoriams, atsižvelgiant į jų poreikius, pagal tai, kiek organizacijos laiko dirba su savanoriais

Pažvelgus, kaip atsidėkojama savanoriams organizacijose, kuriose darbuojasi 1-10 žmonių, paaiškėjo, kad 63,6 proc. jų atsidėkoja pagal turimas galimybes, o 27,3 proc. tokių organizacijų yra susipažinusios su visų savanorių poreikiais. Organizacijose, kuriose darbuojasi 11-20 bei 21 ir daugiau savanorių, daugiausia atsidėkojama pagal turimas galimybes, tokiose organizacijose dažniau identifikuojami tik kai kurių savanorių poreikiai (21 pav.).



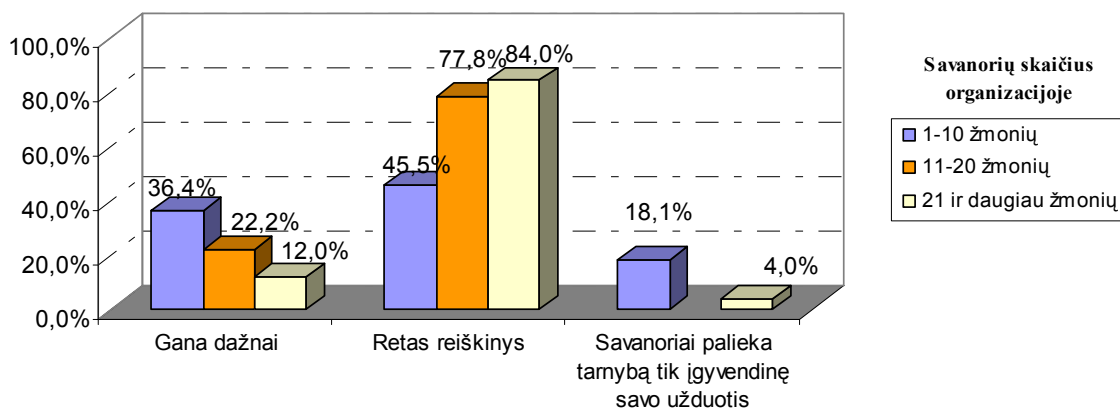
**21 pav.** *Atsidėkojimas savanoriams, atsižvelgiant į jų poreikius, pagal tai, kiek savanorių dirba organizacijose*

Be abejo, mažiau savanorių turinčios organizacijos gali paprasčiau išsiaiškinti, kokia padėkos forma šiems labiau priimtina.

### 5.2.8 Savanorių pasitraukimas iš organizacijos

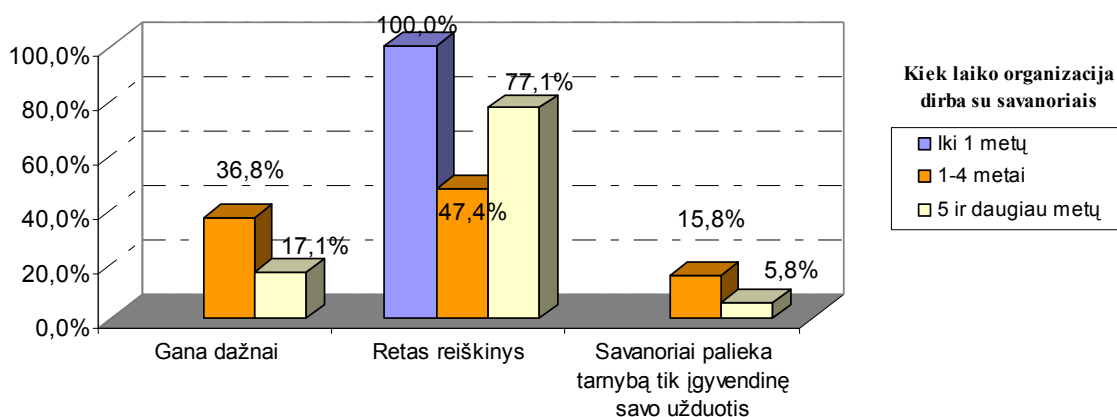
Pasak S. McCurley, R. Lynch (2001: 179), teisingai vykdant visus savanorių vadybos procesus galima užsitikrinti, jog savanoriai organizacijoje išliks tol, kol jų paslaugos bus reikalingos organizacijai ar bus įvykdytos jų užduotys. Tačiau atsitinka taip, kad savanoriai nusprendžia palikti organizaciją. Apklauskos rezultatai parodė, kad organizacijose, kuriose darbuojasi 11-20 bei 21 ir daugiau savanorių, neatlikę savo užduočių savanoriai pasitraukia gana retai (22 pav.). Panaši situacija yra ir beveik pusėje (45,5 proc.) 1-10 savanorių turinčiose organizacijose. Gana dažnai taip nutinka trečdalyje (36,4 proc.) 1-10 savanorių turinčiose organizacijose, penktadalyje (22,2 proc.) 11-20 savanorių turinčiose organizacijose.

Reikšminga, kad tik 4,0 proc. organizacijų, turinčių 21 ir daugiau savanorių, savanoriai palieka organizaciją, tik įgyvendinę savo užduotis, o organizacijose, kuriose darbuojasi 11-20 asmenų, tokio pasitraukimo iš organizacijų nėra.



**22 pav.** Savanorių pasitraukimas iš organizacijos, jiems neatlikus savo pareigų, pagal tai, kiek organizacijose yra savanorių

Tiriant savanorių pasitraukimą iš organizacijos, nerasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp organizacijos darbo su savanoriais laiko bei savanorių pasitraukimo iš organizacijos, jiems neatlikus pareigų. Gauti duomenys rodo, kad visose (100 proc.) iki vienerių metų dirbančiose organizacijose savanorių pasitraukimas, jiems neatlikus įsipareigojimų, yra retas reiškinys. Panašiai yra ir organizacijose, kuriose su savanoriais dirbama penkerius ir daugiau metų (77,1 proc.). Gana dažnai iš organizacijos savanoriai pasitraukia, neatlikę savo pareigų, pažymėjo 36,8 proc. respondentų, kurie darbuojasi organizacijose, dirbančiose su savanoriais 1-4 metus. Savanoriai palieka tarnybą tik įgyvendinę savo užduotis organizacijose, kurios ne vienerius metus darbuojasi su savanoriais (23 pav.).



**23 pav.** Savanorių pasitraukimas iš organizacijos, jiems neatlikus savo pareigų, pagal tai, kiek laiko organizacija darbuojasi su savanoriais

Atliekant empirinį tyrimą siekta išsiaiškinti, kaip organizacijos bando išsiaiškinti savanorių pasitraukimą atlikdamos išėtinį interviu. Gauti duomenys rodo, kad pusė (50,0 proc.) organizacijų, dirbančių su savanoriais iki vienerių metų, stengiasi apklausti visus savanorius, o

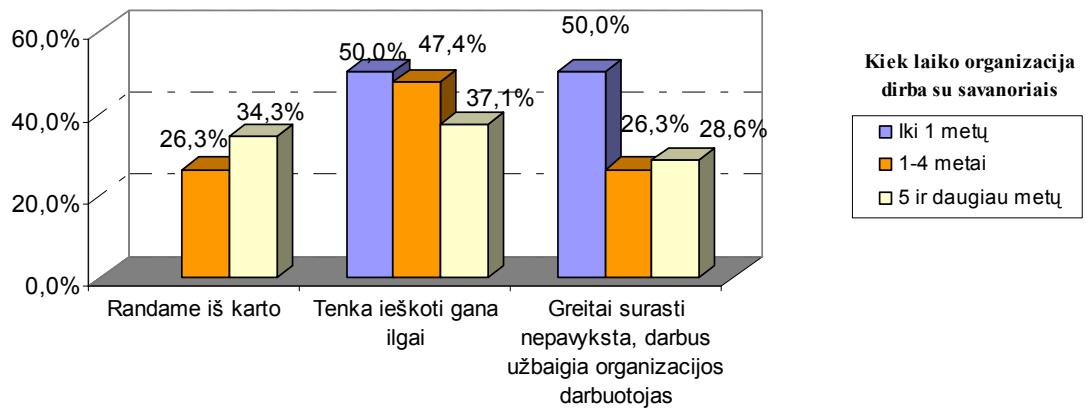
kitai pusei (50,0 proc.) nepavyksta apklausti savanorių, nes savanoriai palieka organizaciją dažniausiai iš anksto net neperspėję. 45,8 proc. organizacijų, su savanoriais dirbančių 5 ir daugiau metų, stengiasi apklausti visus savanorius, o 37,1 proc. tokių organizacijų pavyksta apklausti tik tuos savanorius, kurie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu. Beveik pusė (42,1 proc.) organizacijų, dirbančių su savanoriais 1-4 metus, savanorius apklausia, jei šie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu, tačiau trečdaliui (31,8 proc.) organizacijų nepavyksta apklausti savanorių, kadangi šie dažniausiai palieka organizaciją iš anksto net neperspėję. Susumavus visus rezultatus matyti, kad daugiau negu vienerius metus su savanoriais dirbančioms organizacijoms pavyksta apklausti tik tuos savanorius, kurie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu, vadinasi, savanoriams paliekama teisė atsisakyti dalyvauti tokioje apklausoje. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad savanoriai, net neperspėję apie pasitraukimą, rečiau palieka tas organizacijas, kurios dirba su savanoriais 5 ir daugiau metų (17,1 proc.), 1-4 metus (31,6 proc.), o tuo tarpu iki vienerių metų – 50,0 proc.

Pabrėžtina, kad informacija, gauta interviu su savanoriu metu, vėliau gali praversti tobulinant darbo su savanoriais sistemą, kadangi gauti duomenys gali aiškiai parodyti, kas organizacijoje yra negerai. Kaip tyrimo rezultatai rodo, ne visoms organizacijoms pavyksta apklausti savanorius, kai kurios apklausia tik tuos, kurie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu.

Tyrimo rezultatai rodo, kad šiek tiek daugiau negu pusė (52,0 proc.) organizacijų, turinčių 21 ir daugiau savanorių, stengiasi apklausti visus savanorius, beveik pusei (45,5 proc.) organizacijų, dirbančių su 1-10 žmonių, bei trečdaliui (33,3 proc.) organizacijų, turinčių jų 11-20, pavyksta apklausti tik tuos savanorius, kurie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu. Mažiausiai savanorių neapklausia tos organizacijos, kuriuose darbuojasi 21 ir daugiau savanorių (16,0 proc.).

Respondentų teirautasi, kaip greitai pavyksta rasti žmogų, kuris užimtų likusią laisvą vietą. Kaip paaiškėjo, kad iki vienerių metų su savanoriais dirbančiose organizacijose naujų savanorių tenka ieškoti ilgai, pusėje tokių organizacijų greitai nepavyksta rasti tinkamo žmogaus, tad trūkstamo savanorio darbą užbaigia organizacijos darbuotojas (24 pav.). Naujo žmogaus greitai rasti nepavyksta ir beveik pusėje 1-4 metus su savanoriais dirbančiose organizacijose, trečdalyje – 5 ir daugiau metų su savanoriais dirbančiose organizacijose. Tinkamą žmogų randa iš karto organizacijos, kurios su savanoriais darbuojasi daugiau negu vienerius metus.



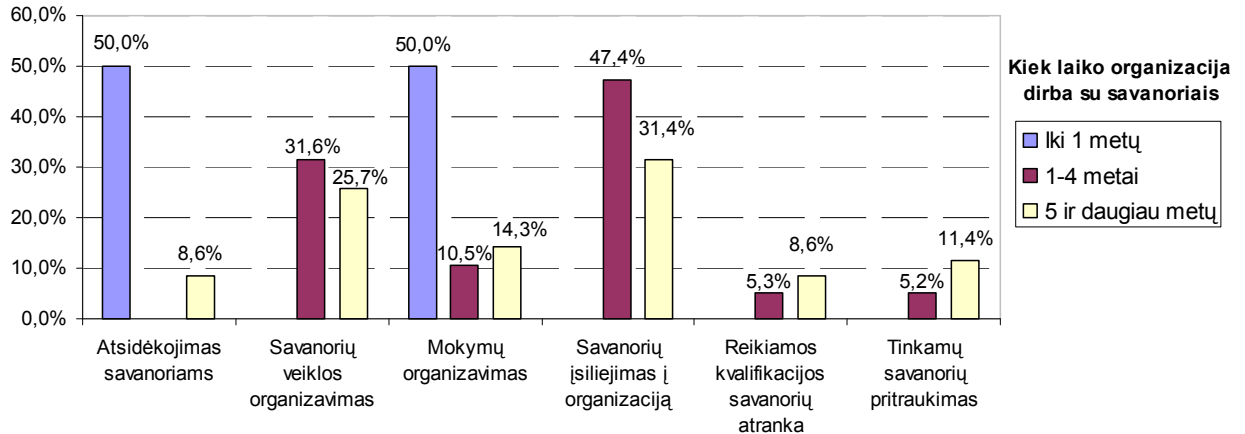


**24 pav.** Organizacijos paieškos naujo savanorio, kuris užimtų likusią laisvą vietą

Tyrimo duomenys rodo, kad greitai naują savanorį pavyksta rasti toms organizacijoms, kuriose dirbuojasi 21 ir daugiau savanorių (40,0 proc.). Tuo pasidžiaugti gali penktadalis 1-10 (22,7 proc.) bei 11-20 (22,2 proc.) savanorių turinčios organizacijos. Ilgiausiai naujo savanorio ieško organizacijos, turinčios 11-20 savanorių (66,7 proc.), bei tos, kuriose yra 1-10 savanoriškais pagrindais dirbančių asmenų (45,5 proc.). Trečdalyje organizacijų, kuriose dirbuojasi 1-10 (31,8 proc.) bei daugiau negu dvidešimt (32,0, proc.) savanorių, netekus savanorio, jo darbus tenka užbaigti organizacijos apmokamam darbuotojui.

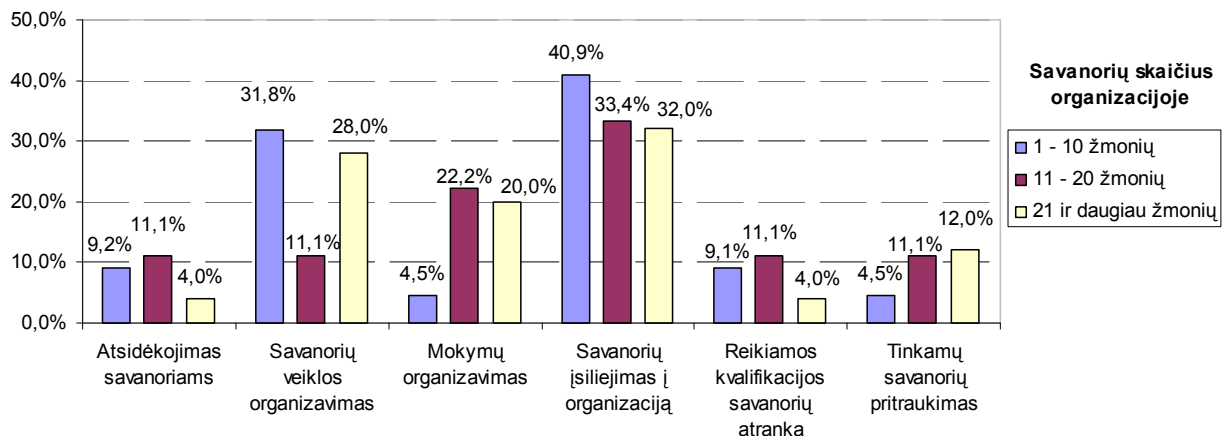
Galima daryti išvadą, kad į pasitraukusio savanorio vietą rasti naują žmogų nevyriausybinėms organizacijoms nėra lengva, neretai trūkstamo savanorio pareigas tenka užbaigti organizacijos darbuotojui.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, koks darbo su savanoriais etapas organizacijoms yra aktualiausias. Organizacijoms, iki vienerių metų dirbančioms su savanoriais, svarbiausia gebėti atsidėkoti savanoriams bei organizuoti mokymus naujiems ir esamiems savanoriams (25 pav.). Organizacijoms, kurios dirbuojasi su savanoriais 1-4 bei 5 ir daugiau metų, reikšmingiausi darbo su savanoriais etapai išskirti du – savanorių veiklos organizavimas ir savanorių įsiliejimas. Nesvarbiais savanorių vadybos etapais laikomi: reikiamos kvalifikacijos savanorių atranka bei tinkamų savanorių pritraukimas. Gautus rezultatus galima būtų vertinti taip: daugiau negu vienerius metus su savanoriais dirbančios organizacijos nesusiduria su sunkumais, pritraukdami naujus savanorius.



**25 pav.** Svarbiausias darbo su savanoriais etapas pagal darbo su savanoriais laiką

Pagal tai, kiek žmonių dirba organizacijose savanoriškais pagrindais, tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoms reikšmingiausias darbo su savanoriais etapas – savanorių įsiliejimas į organizaciją, mažiausiai reikšmingas – atsidėjimas savanoriams ir reikiamos kvalifikacijos savanorių atranka (26 pav.).

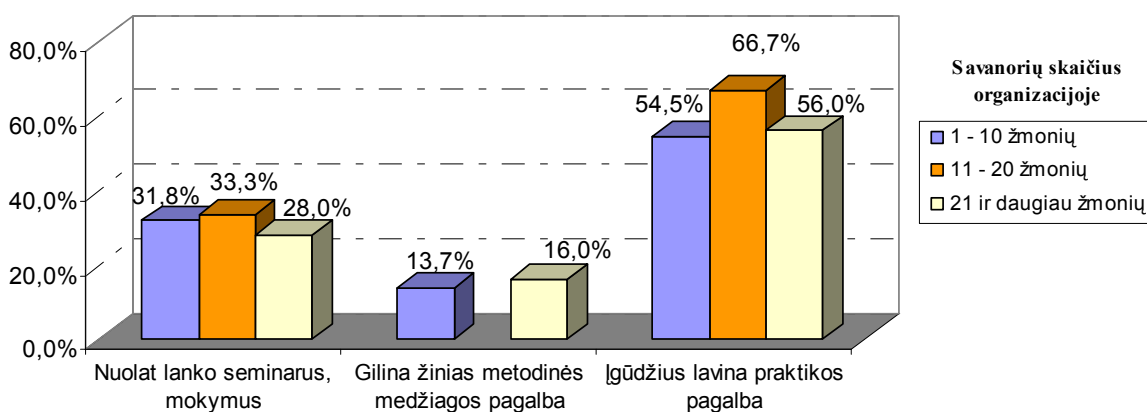


**26 pav.** Svarbiausias darbo su savanoriais etapas pagal savanorių skaičių organizacijoje

Duomenys rodo, kad organizacijos, dirbančios su 1-10 savanorių, išskiria du svarbiausius darbo su savanoriais etapus – savanorių veiklos organizavimas ir savanorių įsiliejimas į organizaciją. Mažiausiai reikšminga tokioms organizacijoms yra organizuoti savanoriams mokymus bei pritraukti tinkamus savanorius. Kiek kitokie yra duomenys tų organizacijų, kuriose darbuojasi 11-20 savanorių. Joms svarbus darbo su savanoriais etapas yra mokymų savanoriams organizavimas bei padėti savanoriams įsilieti į organizaciją. Organizacijoms, kuriose darbuojasi daugiau negu dvidešimt savanorių, taip pat svarbus etapas – padėti savanoriams integruotis į organizaciją, taip pat savanorių veiklos organizavimas.

Galima daryti išvadą, kad daugeliui organizacijų svarbu padėti savanoriams susipažinti, adaptuotis, t. y. įsilieti į organizaciją, kad taptų jos dalimi. Organizacijoms, kuriose darbuojasi daug savanorių, svarbu tinkamai organizuoti jiems veiklą. Organizacijoms, kuriose darbuojasi 11-20 bei 21 ir daugiau savanorių, mokymų savanoriams rengimas yra svarbus etapas, nes tos organizacijos dažniau pačios organizuoja apmokymus bei programas savanoriams (84,0 proc. – 21 ir daugiau savanorių turinčios organizacijos, 55,8 proc. – 11-20 savanorių turinčios organizacijos).

Apklauskos metu siekta išsiaiškinti, koku būdu savanorių koordinatoriai organizacijose tobulina savo darbo su savanoriais įgūdžius. Gauti duomenys rodo, kad dauguma savanorių koordinatorių darbo su savanoriais įgūdžius lavina praktikos pagalba, o mažiausiai žinios gilinamos metodinės medžiagos pagalba, t. y. savarankiškai (27 pav.).



**27 pav.** Savanorių koordinatorių darbo su savanoriais lavinimo įgūdžių būdai

Susumavus rezultatus matyti, kad organizacijose, kuriose darbuojasi 1-10 savanorių, savanorių koordinatoriai tobulina darbo su savanoriais įgūdžius dirbdami su savanoriais (54,5 proc.), o trečdalyje (31,8 proc.) tokių organizacijų jie turi galimybę nuolat lankyti seminarus. Panaši situacija yra ir tose organizacijose, kuriose savanoriauja 11-20 žmonių: jose koordinatoriai labiausiai lavina įgūdžius praktikos pagalba (66,7 proc.), bet visai (0 proc.) negilina žinias metodines medžiagos pagalba. Pusėje (56,0 proc.) organizacijų, kuriose yra daugiau negu dvidešimt savanorių, koordinatoriai darbo su savanoriais įgūdžius tobulina praktiškai dirbdami, taip pat nuolat lankydami seminarus (28,0 proc.), įdomu tai, kad tokiose organizacijose savanorių koordinatoriai labiausiai iš visų kitų paminėtų organizacijų gilina žinias metodinės medžiagos pagalba (16,0 proc.).

Tirta, kaip savanorių koordinatorių darbo su savanoriais įgūdžių tobulinimas siejasi su tuo, kiek organizacija dirba su savanoriais laiko. Nustatyta, kad visose (100 proc.) organizacijose, dirbančiose su savanoriais iki vienerių metų, savanorių koordinatoriai įgūdžius

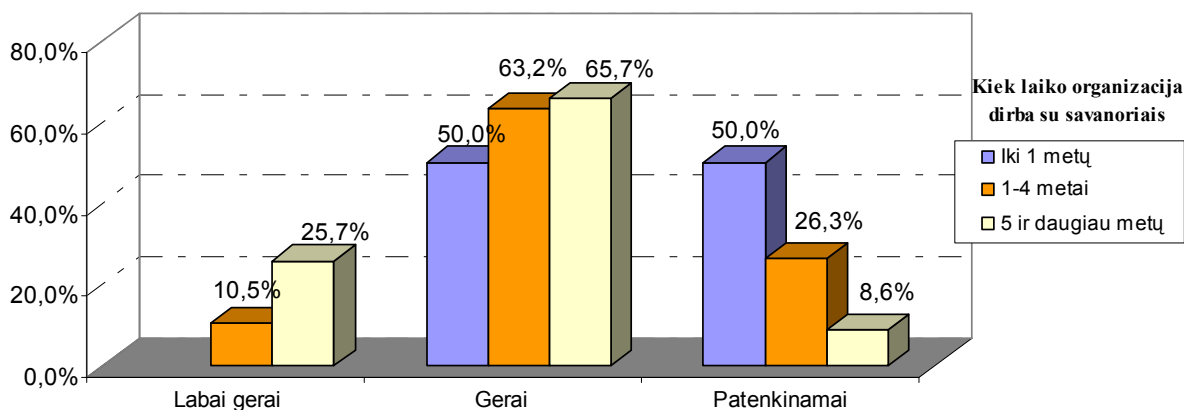
lavina praktikos pagalba. Kitose organizacijose situacija yra panaši: 63,2 proc. savanorių koordinatorių – 1-4 metus dirbančios su savanoriais organizacijos, 51,4 proc. koordinatorių – 5 ir daugiau metų dirbančios su savanoriais organizacijos. Pastebėta, kad organizacijose, kuriose dirbama su savanoriais daugiau negu penkerius metus, savanorių koordinatoriai daugiau lanko seminarus ir mokymus (34,3 proc.), bei gilina žinias metodinės medžiagos pagalba (14,3 proc.) negu organizacijose, su savanoriais dirbančiose 1-4 metus (atitinkamai 26,3 proc. ir 10,5 proc.).

Galima daryti išvadą, kad savanorių koordinatoriai daugiausia tobulina savo darbo su savanoriais įgūdžius dirbdami praktiškai, mažiau – lankydami seminarus, mokymus.

Respondentų klausta, kiek jų nuomone, dirbant su savanoriais svarbus teorinis tokios veiklos pagrindimas. Pusės (50,0 proc.) iki vienerių metų su savanoriais dirbančių organizacijų teigimu, teorija yra naudinga tik tam tikruose etapuose, kitos pusės (50,0 proc.) – teorija mažai reikšminga. Teorija ir praktika neatsiejamoms 68,6 proc. organizacijų, turinčių 5 ir daugiau metų patirties dirbant su savanoriais, bei 63,2 proc. organizacijų, kurios darbuojasi su savanoriais 1-4 metus. Teorija naudinga tik tam tikrose etapuose 25,7 proc. organizacijoms, kurios su savanoriais dirba 5 ir daugiau metų, bei 21,1 proc. – 1-4 metus su savanoriais dirbančioms organizacijoms. Kaip matyti, daugiau metų patirties sukaupusioms organizacijoms teorija yra svarbi dirbant su savanoriais.

Pažvelgus, koks yra ryšys tarp teorinio veiklos pagrindo svarbos bei organizacijoje savanoriaujančių žmonių skaičiaus, nustatyta, kad 80,0 proc. organizacijų, turinčių 21 ir daugiau savanorių, mano, kad teorija ir praktika yra neatsiejamoms, taip pat mano 59,1 proc. organizacijų, kuriose darbuojasi 1-10 savanorių. Kad teorija yra naudinga tik tam tikruose darbo su savanoriais etapuose, teigia 20,0 proc. 21 ir daugiau savanorių turinčios organizacijos, 27,3 proc. 1-10 savanorių turinčios organizacijos. Įdomu, kad organizacijose, kuriose darbuojasi 11-20 savanorių, atsakymai pasiskirstė tolygiai – teorija ir praktika yra neatsiejamoms (33,3 proc.), teorija naudinga tik tam tikrose etapuose (33,3 proc.), teorija mažai reikšminga (33,4 proc.).

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip savanorių koordinatoriai vertina organizacijų, kuriose patys dirba, darbą su savanoriais. Atskleistas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacijos darbo su savanoriais trukmės bei darbo su savanoriais vertinimo ( $p < 0.05$ ). Gerai darbą su savanoriais vertina 65,7 proc. respondentų iš tų organizacijų, kurios su savanoriais darbuojasi 5 ir daugiau metų, taip pat 63,2 proc. respondentų iš organizacijų, kuriose su savanoriais dirbama 1-4 metus. Gerai vertina darbą su savanoriais pusė respondentų, kurie yra iš tų organizacijų, kuriose su savanoriais dirbama iki vienerių metų, kita pusė tokių organizacijų vertina patenkinamai (28 pav.).



**28 pav.** Darbo su savanoriais organizacijose vertinimas

Nustatyta, kad nei viena iki vienerių metų su savanoriais dirbanti organizacija savo darbo su savanoriais nevertina „labai gerai“. Geriau darbą su savanoriais įvertino respondentai, kurie dirbuojasi organizacijose, kuriose dirbama su savanoriais 5 ir daugiau metų, negu tie, kurie yra iš organizacijų, kur su savanoriais dirbama 1-4 metus. Reikšminga, kad blogai arba labai blogai darbo su savanoriais organizacijose neįvertino nei vienas respondentas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad gerai darbą su savanoriais organizacijoje įvertino 72,7 proc. respondentų iš organizacijų, kuriose yra 1-10 savanorių, 60,0 proc. – tie, kurie dirbuojasi organizacijose, kuriose yra 21 ir daugiau savanorių, 55,6 proc. – tie, kurie yra iš organizacijų, kuriose yra 11-20 savanorių. Labai gerai įvertintos buvo tik tos organizacijos, kuriose savanorių yra 21 ir daugiau (32,0 proc.). Patenkinamai buvo įvertintas darbas tose organizacijose, kuriose savanorių skaičius yra 11-20 (33,3 proc.), bei organizacijose, kuriose savanoriaujančių žmonių yra 1-10 (18,2 proc.).

Galima daryti išvadą, kad labai gerai ir gerai darbą su savanoriais organizacijose vertina tie respondentai, kurie yra iš organizacijų, dirbančių su 21 ir daugiau savanorių, prasčiau vertina respondentai iš organizacijų, kuriose dirbuojasi 1-10 ir 11-20 savanorių.

### **5.3 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo ištirti, kokius savanorių vadybos metodus taiko nevyriausybinės organizacijos, dirbdamos su savanoriais. Atlikto tyrimo duomenimis, iki vienerių metų su savanoriais dirbančiose organizacijose naujų savanorių paiešką, esamų palaikymą bei kitus klausimus, susijusius su savanoriais, dažniausiai koordinuoja organizacijos vadovas arba kitas organizacijos darbuotojas. Daugiau negu metus su savanoriais dirbančiose organizacijose savanorių koordinatorius dažniausiai būna organizacijos darbuotojas arba savanoris. Darytina prielaida, jog tokiu būdu ilgiau su savanoriais dirbančios organizacijos atsidėkoja šiems už jų indėlį į organizacijos veiklą, t. y. suteikia daugiau atsakomybės kuruojant darbą su savanoriais.

Tyrimo rezultatai parodė, kad formaliai visi darbai aprašyti tose organizacijose, kurios su savanoriais dirba daugiau negu vienerius metus, tose, kuriose darbuojasi daugiausia savanorių. Neaprašomi formaliai jokie darbai savanoriams tose organizacijose, kurios darbuojasi su savanoriais iki vienerių metų, tose, kuriose savanorių skaičius yra mažiausias. Reikšminga, kad darbai, kuriems atlikti ieškoma naujų savanorių, minimaliai aprašyti visose organizacijose.

Organizacijos, turinčios iki dešimties savanorių, dažniausiai naudoja du verbavimo būdus: kreipiasi į tikslinę grupę, pasižyminčią būsimam darbui reikalingomis profesinėmis savybėmis, bei kreipiasi tik į su organizacija susijusius žmones, kurie pasiūlo naujus kandidatus. Daugiau negu dešimt savanorių turinčios organizacijos apie laisvas vietas dažniausiai informuoja brošiūromis, plakatais, skleidamos informaciją įvairiose vietose, taip pat kreipiasi į tikslinę grupę. Galima daryti išvadą, kad lengviau į organizaciją prisikviesti žmonių, kai apie laisvas vietas informuojama plakatais, brošiūromis, skleidžiant informaciją įvairiose vietose, nors šis būdas reikalauja papildomų išlaidų iš organizacijų.

Organizacijos, kuriose darbuojasi iki dešimties savanorių, interviu dažniausiai nedaro. Per interviu su preliminarieji atrinktais kandidatais svarbu išsiaiškinti savanorių interesus bei jų poreikius, taip pat profesinę savanorių kvalifikaciją bei įgūdžius toms organizacijoms, kuriose dirba daugiau negu dešimt savanorių. Pabrėžtina, kad visoms tirtoms organizacijoms dažniausiai nėra labai svarbu suteikti preliminarieji atrinktiems kandidatams informacijos apie organizaciją, jos veiklą.

Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad tik organizacijos, dirbančios su savanoriais 5 ir daugiau metų, linkusios iš karto susitarti su savanoriais dėl jų laiko, skirto savanorystei organizacijoje. Mažiau metų su savanoriais dirbančios organizacijos dažnu atveju laiką suplanuoja darbo eigoje arba žodiniu susitarimu. Galima daryti prielaidą, kad tokiose

organizacijose savanoriai formaliai neįsipareigoja, kas turi neigiamos įtakos efektyviam bendradarbiavimui.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad nevyriausybinės organizacijos nėra linkusios taikyti bandomojo laikotarpio atrinktiems savanoriams. Bandomąjį laikotarpį skiria tik tos organizacijos, kurios darbą su savanoriais praktikuoja daugiausia metų, ir kuriose darbuojasi daugiausia savanorių.

Naujai atėję savanoriai dažniausiai supažindinami su organizacija per pirmą susirinkimą, kurio metu pateikiama reikalinga informacija. Mažiausiai naudojamas tas būdas, kai savanoriams pateikiamas medžiagos paketas, kuriame jis pats turėtų rasti informaciją apie organizaciją.

Nustatyta, kad organizacijose, kuriose yra daugiau negu dešimt savanorių, dažniausiai nauji žmonės supažindinami su tais asmenimis, su kuriais jiems teks tiesiogiai dirbti, o tose organizacijose, kuriose yra iki dešimties savanorių, nauji žmonės įtraukiami į organizacijos socialinę aplinką neformalių susirinkimų pagalba. Visos tirtos organizacijos nėra linkusios rengti formalių susirinkimų, per kuriuos supažindintų naujus savanorius su visais darbuotojais.

Tyrimo duomenimis, organizacijos, atsižvelgdamos į esamą situaciją ir susiformavusius poreikius, dažniausiai savanoriams mokymus organizuoja 1-2 kartus per metus. Organizacijos, daugiau negu vienerius metus dirbančios su savanoriais, labiau investuoja į savanorių apmokymą. Šios organizacijos mokymus, programas naujiems ir esamiems savanoriams rengia pačios arba savanorius siunčia į kitų organizacijų specializuotus mokymus, o to visai nedaro iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos. Iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos dažniausiai apmokymų ir programų nerengia, nes tikima, kad savanoriai reikiamų įgūdžių įgis atlikdami jiems skirtas funkcijas.

Koordinuojant savanorių veiklą organizacijose, dažniausiai stengiamasi savanoriškais pagrindais dirbantiems asmenims kiekvienu atveju nustatyti individualias atsakomybes bei sukurti galimybes savarankiškam sprendimų priėmimui.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai nevyriausybinėse organizacijose savanorių veiklą koordinuoja tiesioginis jų vadovas. Organizacijose, kuriose darbuojasi daugiau negu dešimt savanorių, dažniausiai iš anksto nustatytu laiku organizuojamos supervizijos. Mažiau negu dešimt savanorių turinčiose organizacijose dažniausiai supervizijos vyksta savanorių iniciatyva. Galima daryti išvadą, kad organizacijose, turinčiose daugiau negu dešimt savanorių, supervizijos yra dažnesnis ir reguliarus reiškinys.

Dažniausiai organizacijose savanoriai skatinami žodiniu įvertinimu, taip pat suteikiant daugiau atsakomybės, sudarant sąlygas dalyvauti seminaruose ar mokymuose. Tai ne materialinės skatinimo formos, o tokios, kurios turi įtakos savanorio asmeniniam įvertinimui ir

tobulėjimui. Reikšminga, kad daugelis organizacijų savanoriams atsidėkoja atsižvelgdamos į išlaidas, kitas turimas galimybes, o ne į savanorių poreikius.

Susumavus visus rezultatus paaiškėjo, kad daugiau negu vienerius metus su savanoriais dirbančioms organizacijoms pavyksta apklausti tik tuos savanorius, kurie sutinka dalyvauti išeitiniame interviu. Pažymėtina, kad savanoriai, net neperspėję apie pasitraukimą iš tarnybos, rečiau palieka tas organizacijas, kurios darbo su savanoriais patirties turi daugiau.

Dar vienas tyrimo uždavinių buvo nustatyti, ar taikomi savanorių vadybos metodai ir organizacijų darbo su savanoriais trukmė turi įtakos žmonių pritraukimo bei išlaikymo problemų sprendimui. Gauti duomenys rodo, kad iki dešimties savanorių turinčias organizacijas dažniau susiduria su savanorių pasitraukimu, šiems neatlikus savo pareigų, negu tos, kuriose savanoriauja daugiau negu dešimt savanorių. Reikšminga tai, kad dažniau iš karto pavyksta į likusias laisvas vietas rasti naujų savanorių toms organizacijoms, kuriose darbuojasi daugiau negu dešimt savanorių, kurios turi daugiau darbo metų su savanoriais patirties.

Tirta, koks darbo su savanoriais etapas organizacijoms yra svarbiausias. Dažniausiai organizacijoms, dirbančioms iki vienerių metų su savanoriais, svarbiausia tinkamai atsidėkoti savanoriams bei organizuoti apmokymus. Organizacijoms, kurios darbuojasi su savanoriais daugiau negu vienerius metus, dažniausiai reikšmingiausi du etapai – savanorių veiklos organizavimas ir savanorių įsiliejimas į organizaciją. Visoms tirtoms organizacijoms dažniausiai nėra svarbūs reikiamos kvalifikacijos savanorių atrankos bei tinkamų savanorių pritraukimo etapai. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos nepakankamai dėmesio skiria tinkamų savanorių pritraukimui ir jų atrankai, tad, dirbant su savanoriais, bus susidurta su dažna savanorių kaita.

Siekta išsiaiškinti, ar savanorių koordinatoriams, dirbantiems su savanoriais, svarbus teorinis tokios veiklos pagrindimas. Koordinatoriai, dirbantys organizacijose, kurios turi daugiau negu vienerius metus darbo su savanoriais patirties, dažniau teigia, kad teorija ir praktika yra neatsiejamos, kiek rečiau – teorija naudinga tik tam tikruose etapuose. Iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos pasiskirstė tolygiai: teorija naudinga tik tam tikruose darbo su savanoriais etapuose ir teorija yra mažai reikšminga. Galima daryti išvadą, kad daugiau metų darbo patirties sukaupusioms organizacijoms teorija yra svarbi dirbant su savanoriais. Panašūs duomenys gauti tiriant, kiek dirbant su savanoriais svarbus teorinis tokios veiklos pagrindas pagal savanorių skaičių organizacijose.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad nei viena iki vienerių metų su savanoriais dirbanti organizacija savo darbo su savanoriais nevertina „labai gerai“. Dažniausiai jos darbą įvertino „gerai“ ir „patenkinamai“. Respondentai iš organizacijų, dirbančių su savanoriais daugiau negu vienerius metus, dažniausiai darbą su savanoriais įvertino „gerai“ ir „labai gerai“. Pažymėtina,



kad „blogai“ arba „labai blogai“ darbo su savanoriais organizacijose neįvertino nei vienas respondentas.

Darbe kelta hipotezė, kad savanorių vadybos metodų taikymas padeda spręsti savanorių pritraukimo ir jų išlaikymo problemas nevyriausybinėse organizacijose, pasitvirtino. Nustatyta, kad organizacijos, turinčios daugiau darbo metų su savanoriais patirties, dažniau išlaiko daugiau savanorių, taiko daugiau savanorių vadybos metodų, rečiau susiduria su savanorių pasitraukimu, šiems neatlikus neįsipareigojimų, joms dažniau iš karto pavyksta rasti naujų žmonių ir atsilaisvinusias vietas. Tokiose organizacijose dirbantys savanorių koordinatoriai darbą su savanoriais vertina geriau negu tose, kuriose savanorių yra mažiau.

## IŠVADOS

1. Literatūros analizė parodė, kad Lietuvoje įsitraukimas į savanorišką veiklą yra pasyvus dėl nebrandaus visuomenės požiūrio į savanorystę, valstybės teisės aktų ir programų, skatinančių savanorystės plėtrą, trūkumo, daugumos nevyriausybinių organizacijų nesugebėjimo išplėtoti savanorių pritraukimo, skatinimo bei motyvavimo sistemos. Dėl to jos gana dažnai susiduria su didele savanorių pritraukimo ir kaitos problema.
2. Remiantis užsienio autorių ir kelių Lietuvoje su savanoriais dirbančių nevyriausybinių organizacijų teoriniais savanorių kuravimo modeliais, išskirti esminiai savanorių vadybos metodai: pasiruošimas priimti savanorius, jų verbavimas, atrinkimas, supažindinimas, su organizacija, apmokymas, veiklos valdymas, įvertinimas, išlaikymas arba pakeitimas.
3. Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, kokius savanorių vadybos metodus taiko nevyriausybines organizacijos, dirbdamos su savanoriais. Pagal savanorių skaičių organizacijose:
  - 1-10 savanorių turinčiose organizacijose dažniausiai taikomi savanorių verbavimo, supažindinimo, veiklos valdymo, jų įvertinimo, išlaikymo / pakeitimo vadybos metodai. Mažiausiai atsižvelgiama į pasiruošimo priimti savanorius, atrankos ir apmokymo metodus. Dėl to šios organizacijos dažniau susiduria su savanorių kaitos problema, joms tenka ilgiau ieškoti naujų savanorių į atsilaisvinusias vietas.
  - 11-20 savanorių turinčiose organizacijose dažniausiai taikomi savanorių verbavimo, atrankos, veiklos organizavimo, įvertinimo, pakeitimo / išlaikymo metodai. Mažiausiai atsižvelgiama į pasiruošimo priimti savanorius, jų apmokymo metodus. Šios organizacijos rečiau negu mažiau savanorių turinčios organizacijos susiduria su savanorių pasitraukimu, tačiau dažniau negu kitos tirtos organizacijos ilgai ieško savanorių į atsilaisvinusias vietas.
  - 21 ir daugiau savanorių turinčiose organizacijose dažniausiai taikomi visi teorijoje apibrėžti savanorių vadybos metodai. Šioms organizacijoms dažniau negu kitoms tirtoms organizacijoms pavyksta išvengti savanorių pasitraukimo problemos, jos dažniau iš karto randa naujų savanorių į atsilaisvinusias vietas.

Pagal darbo su savanoriais trukmę:

- Iki vienerių metų su savanoriais dirbančios organizacijos dažniausiai taiko savanorių verbavimo, supažindinimo, įvertinimo metodus. Mažiausiai atsižvelgiama į pasiruošimo priimti savanorius, atrankos, apmokymo, veiklos

organizavimo, išlaikymo / pasitraukimo metodus. Šiose organizacijose dažniau negu kitose tirtose organizacijose savanoriai pasitraukia, nepranešę apie pasitraukimą iš tarnybos, dažniausiai sunkumų iškyla ieškant naujų žmonių.

- 1-4 metus su savanoriais dirbančios organizacijos dažniausiai taiko savanorių verbavimo, supažindinimo, veiklos organizavimo, iš dalis apmokymo metodai. Mažiausiai atsižvelgiama į pasiruošimo priimti savanorius, įvertinimo metodus. Šios organizacijos dažniau negu kitos tirtos organizacijos susiduria su savanorių pasitraukimo ir naujų žmonių į atsilaisvinusias vietas radimo problemomis.
- 5 ir daugiau metų su savanoriais dirbančios organizacijos dažniausiai taiko visus teorijoje išskirtus vadybos metodus. Šios organizacijos rečiau negu kitos susiduria su savanorių pasitraukimo iš tarnybos problema, dažniau iš karto randa naujų žmonių į atsilaisvinusias vietas.

4. Tyrimo rezultatai parodė, kad taikomi savanorių vadybos metodai bei organizacijų darbo su savanoriais trukmė turi įtakos savanorių pritraukimo bei išlaikymo problemoms spręsti. Nustatyta, kad daugiausia savanorių išlaiko tos organizacijos, kurios turi daugiau darbo metų su savanoriais patirties. Šios organizacijos taiko daugiau savanorių vadybos metodų. Savanoriai rečiau palieka tarnybą, neperspėję apie pasitraukimą, joms greičiau pavyksta rasti tinkamų savanorių į atsilaisvinusias vietas. Tokiose organizacijose geriau vertinamas darbas su savanoriais negu tų organizacijų, kurios turi mažiau darbo patirties su savanoriais.

## **Rekomendacijos sprendžiant savanorystės problemas socialiniame darbe**

1. Su savanoriais dirbančios nevyriausybinės organizacijos turėtų turėti aiškią ir konkrečią savanorių vadybos sistemą, kuri aprėptų visus darbo su savanoriais etapus ir ypatumus. Kiekvienas savanorių vadybos etapas užtikrina kokybišką bei sėkmingą savanorystės procesą.
2. Savanorių koordinatorius – jungiamoji grandis tarp organizacijos ir joje savanoriškais pagrindais dirbančių žmonių. Svarbu, kad derindamas organizacijos ir savanorių poreikius bei interesus, kartu tobulintų savo darbo su savanoriais įgūdžius ne tik praktiškai, bet ir metodinės medžiagos, seminarų ar / ir mokymų pagalba.
3. Nevyriausybinėms organizacijoms, norinčioms pritraukti naujų savanorių, svarbu pasiruošti jų priėmimui: įvardinti, kokių savanorių ir kokioms pareigoms reikia, aprašyti darbus, kuriuos jie turėtų atlikti.
4. Nevyriausybinėms organizacijoms, ypač kuriose savanoriams teks dirbti su organizacijos klientais, reikėtų pasirinkti tokius žmones, kurie gebėtų atlikti būsimas užduotis bei susitvarkyti su jiems skirtomis pareigomis.
5. Atmintina, kad savanorystė – dinamiškas procesas, kurio metu savanorių poreikiai ir interesai kinta, tad svarbu nuolat stebėti, ko savanoriai tikisi iš organizacijos ir koks „atlygis“ jiems priimtinas.
6. Nevyriausybinėms organizacijoms, siekiančioms išlaikyti ilgalaikius santykius su savanoriais, svarbu į juos „investuoti“, tai yra paruošti darbui organizacijoje, teikti paramą, grįžtamąjį ryšį, atsidėkoti, atsižvelgiant į savanorių poreikius ir interesus.
7. Svarbu bendradarbiauti su kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios dirba su savanoriais. Bendras darbas ir dalinimasis gerąja patirtimi gali būti sėkmingo darbo su savanoriais garantas.

## Naudotos literatūros sąrašas

1. Amorim L., Kostanzo S., Geudens T. ir kt. „T-kit“ apie tarptautinę savanorišką tarnybą. – Vilnius, 2002.
2. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. – 9th ed. London, 2003.
3. Australian Sports Commission Volunteer management program: retaining volunteers. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
[http://www.ausport.gov.au/clubs/documents/Vols\\_Retaining.pdf](http://www.ausport.gov.au/clubs/documents/Vols_Retaining.pdf)
4. Brabanzon T., Matisoff D., Ražaitis G. Kaip būti geru savanoriu. – Vilnius, 1999.
5. Butkuvienė E. Dalyvavimas savanoriškoje veikloje: situacija ir perspektyvos Lietuvoje po 1990-ųjų. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=23116C3B-B09E-470D-BF13-ED67FB389F0F>
6. Cook S. K., Rice E. Social exchange theory // Handbook of Social Psychology. – 2003. [žiūrėta: 2008-06-02]. Prieiga per internetą: <http://www.springer.com/?SGWID=5-102-45-133643-0>
7. Cultural Human Resources Council. Human Resource Management: Recruiting the Right People. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
[http://culturalhrc.ca/hrToolsResources/HRBest%20Practices/E\\_Recruiting.pdf](http://culturalhrc.ca/hrToolsResources/HRBest%20Practices/E_Recruiting.pdf)
8. Degutis M. Socialinių tyrimų metodologija. (Paskaitų konspektai). – Kaunas, 1999.
9. Eidukevičiūtė J. Savanoris Carito programoje „Pagalba neįgaliesiems“ // Socialiniai neįgalumo aspektai: žmogui reikia žmogaus. (Straipsnių rinkinys). – Kaunas, 2003.
10. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Savanoriškos veiklos, jos vaidmens Europos visuomenei ir poveikio. – Briuselis, 2006 m. balandžio 6 d. [žiūrėta: 2008-11-18]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:325:0046:01:LT:HTML>
11. Fabisiak J. Społeczne funkcje wolontariatu. – 2002. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.swiatnatak.pl/Pliki/2002k03/fabisiak.doc>
12. Hoye R., Taylor T. Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach // Sport Management Review. – 2006, Vol. 9. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
[http://www.ausport.gov.au/clubs/documents/Vols\\_Retaining.pdf](http://www.ausport.gov.au/clubs/documents/Vols_Retaining.pdf)

13. Jonutytė I. Jaunųjų savanorių motyvavimas tęstinei socioedukacinei veiklai su vaikais. – Klaipėda, 2006. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
<http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=E20B5087-CC47-4372-8EC1-32440FC9A172>
14. Jonutytė I. Savanorystė socialinio ugdymo sistemoje. (Monografija). – Klaipėda, 2007.
15. Jordanas P, Ochman M. Savanorių vadybos nevyriausybinėse organizacijose pagrindai. – Vilnius, 1998.
16. Kołodziej K. Wolontariat w polskim systemie prawnym po wejściu w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. – Warszawa, 2003. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą:  
[http://www.mps.gov.pl/pliki\\_do\\_pobrania/wolontariat\\_broszura.doc](http://www.mps.gov.pl/pliki_do_pobrania/wolontariat_broszura.doc)
17. Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas (sudaryt. V. Vaitkevičiūtė). – Vilnius, 2003.
18. Kučikas A. Savanorystė – visuomenės pilietiškumo barometras. [žiūrėta: 2007-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.vilnius.lt/newvilniusweb/index.php/101/?itemID=66186>
19. Kučikas A., Norvila J., Kurtinaitytė G. ir kt. Straipsnių rinkinys apie savanorišką veiklą. – Kaunas, 2007.
20. Liobikienė I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. (Mokomoji knyga). – Kaunas, 2000.
21. McCurley S, Lynch R. Savanorių vadyba. – Vilnius, 2001.
22. Mitchell S. M., Cropanzano R. Social Exchange Theory: An interdisciplinary review // Journal of management vol. – 31 No. 6. 2005. [žiūrėta: 2008-06-02]. Prieiga per internetą: <http://wilsonxt.hwwilson.com/pdf/full/02268/p5dtr/nsl.pdf>
23. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Lietuvos visuomenė išlieka menkai organizuota. [žiūrėta: 2008-11-18]. Prieiga per internetą:  
<http://old.nisc.lt/tyrimai.php#virusus>
24. Nevyriausybių organizacijų informacijos ir paramos centras. Statistinis tyrimas: Lietuvos nevyriausybių organizacijų situacinė analizė. – 2005.
25. Nutarimas dėl savanoriškų darbų organizavimo tvarkos // Valstybės žinios. – 2001, Nr. 106.
26. Spierts M. Balansavimas ir aktyvinimas. Metodiškai organizuotas sociokultūrinis darbas. – Vilnius, 2003.
27. Zafirovski M. Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations // Electronic Journal of Sociology. – 2005. [žiūrėta: 2008-06-02]. Prieiga per internetą:  
<http://www.sociology.org/content/2005/tier2/SETheory.pdf>

28. <http://www.old.nisc.lt>
29. <http://www.buk-savanoriu.lt>
30. <http://www.labdara-parama.lt>
31. <http://www.on.lt>

# SANTRAUKA

## Savanorystės problemos socialiniame darbe

**Pagrindinės sąvokos:** savanorystė, savanoris, nevyriausybinė organizacija, savanorių vadyba, metodas.

**Santraukos turinys:** Nevyriausybinės organizacijos susiduria su savanorių pritraukimo bei išlaikymo sunkumais. Apklausiant nevyriausybinių organizacijų savanorių koordinatorius, siekta išsiaiškinti, kaip savanorių vadybos metodų naudojimas padeda spręsti savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas. Taikydamos daugiau savanorių vadybos metodų organizacijos, turinčios daugiau darbo su savanoriais patirties, pritraukia ir išlaiko daugiau savanorių.

Praėjus daugiau negu penkiolikai metų po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje, vis dar maža šalies gyventojų dalis dalyvauja savanoriškoje veikloje. Pasyviam dalyvavimui savanoriškoje veikloje įtakos turi: nebrandus visuomenės požiūris į savanorystę, trūksta valstybės programų, skatinančių savanorystės plėtrą, daugumos nevyriausybinių organizacijų nesugebėjimas išplėtoti savanorių pritraukimo, skatinimo bei motyvavimo sistemos. Dėl to jos gana dažnai susiduria su didele savanorių kaitos problema, o tai yra neefektyvios savanorių vadybos pasekmė.

Darbo tikslas – ištirti, kaip savanorių vadybos metodų naudojimas padeda spręsti savanorių pritraukimo ir išlaikymo problemas nevyriausybinėse organizacijose.

Anketinės apklausos metu apklausti Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose dirbantys apmokami darbuotojai ar savanoriai, organizacijose atsakingi už darbą su savanoriais. Tyrime dalyvavo 56 nevyriausybinėse organizacijose dirbantys savanorių koordinatoriai.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad mažiau metų su savanoriais dirbančios, mažiau savanorių išlaikančios organizacijos dažniausiai taiko savanorių verbavimo, supažindinimo su organizacija, įvertinimo, iš dalies veiklos valdymo ir išlaikymo / pakeitimo metodus. Mažiausiai atsižvelgiama į pasiruošimą priimti savanorius, tinkamus atrinkti, juos apmokyti. Tai turi įtakos dažnesnei savanorių kaitai organizacijose.

Tyrimo rezultatai parodė, kad taikomi savanorių vadybos metodai bei organizacijų darbo su savanoriais trukmė turi įtakos savanorių pritraukimo bei išlaikymo problemoms spręsti. Nustatyta, kad daugiausia savanorių išlaiko tos organizacijos, kurios turi daugiau darbo metų su savanoriais patirties. Šios organizacijos taiko daugiau savanorių vadybos metodų. Savanoriai rečiau palieka tarnybą, neperspėję apie pasitraukimą, joms greičiau pavyksta rasti tinkamų



savonorių į atsilaisvinusias vietas. Tokiose organizacijose geriau vertinamas darbas su savanoriais negu tų organizacijų, kurios turi mažiau darbo patirties su savanoriais.

Šio tyrimo rezultatai bus naudingi toms organizacijoms, kurios ketina pradėti darbą su savanoriais ir toms, kurios dirba su jais ne vienerius metus.

# SUMMARY

## Problems of the voluntary in social work

**Fundamental concepts:** voluntary, charity worker, non-governmental organization, management of the volunteers, method.

**Content of the summary:** Non-governmental organizations face with problems while enlisting and retaining volunteers in organization. The survey was given, which aim was to identify, how methods of voluntaries management can help such problems. The results of this survey reveals, that organizations, that uses more management methods and have more experience, can deal with such problems better than the other ones.

15 years have passed since independence of Lithuania, but only small number of Lithuanians volunteers. Such situation is because of immature mind of the society. Other reasons are: lack of government programs, that promotes voluntary, non-governmental organizations inability to develop the management system of volunteers. Inefficient management of volunteers results frequent turnover of personnel.

The aim of this research is to analyze how the methods of volunteer management can help to solve problems of volunteers recruitment and retention.

The survey was carried out. Respondents from 56 non-governmental organizations, who are responsible for managing staff in their organizations, were asked to fill questionnaire.

The results of the survey revealed, that those organizations, which works less year with volunteers and have few of them, mostly implements management methods of recruitment and evaluation. Other methods, like retention and activity management, are less used. The preparation to take in the volunteer and proper selection and training are methods rarely used. It could be the reason for frequent turnover of personnel.

Results of the survey indicates, that if organization has more experience in working with volunteers, it can easy solve problems of rectrutment and retention. Organizations, that works with volunteers for a long time are able to reduce turnover of the staff and to recruit the new volunteers rapidly.

The results of this survey are usefull to non-governmental organization that plans to start work with volunteers or already has ones.

# PRIEDAI

## 1 Priedas

### Anketa

Sveiki!

Šiuo metu rašau magistro darbą tema „Savanorystės problemos socialiniame darbe“, kuriame analizuoju problemas, susijusias su savanorių pritraukimu ir išlaikymu organizacijoje. Darbe taip pat aptariamos teorinės savanorių, kaip žmoniškųjų išteklių, vadybos prielaidos.

Norėdama išsiaiškinti, kaip teorijoje apibrėžti modeliai taikomi praktiškai, prašau Jūsų atsakyti į šioje anketoje pateikiamus klausimus. Gauti rezultatai leis išsiaiškinti, kiek darbe su savanoriais taikomi savanorių vadybos principai paveikia jų tarnybą organizacijoje.

Jūsų užpildytos anketos anonimiškumas yra garantuojamas, ir tik apibendrinti visų anketų duomenys bus panaudoti magistro darbui rašyti.

Tinkamą atsakymą pažymėkite „X“ ženklu.

Violeta Koščic,  
MRU socialinio darbo studijų magistrantė  
[viooleta@gmail.com](mailto:viooleta@gmail.com)  
2007 10 08

#### 1. Kiek laiko Jūsų organizacija dirba su savanoriais? (pažymėkite 1 atsakymą)

- Iki vienerių metų;
- 1 – 4 metus;
- 5 ir daugiau metų.

#### 2. Kiek žmonių savanoriškais pagrindais dirba Jūsų organizacijoje? (pažymėkite 1 atsakymą)

- 1 – 10 žmonių;
- 11 – 20 žmonių;
- 21 ir daugiau žmonių.

#### 3. Kiek vidutiniškai laiko per savaitę darbui Jūsų organizacijoje skiria savanoris? (pažymėkite 1 atsakymą)

- 1 – 4 valandas;
- 5 – 8 valandas;
- 9 ir daugiau valandų.

#### 4. Kokias užduotis Jūsų organizacijoje dažniausiai atlieka savanoriai? (pažymėkite tinkamus)

- Padeda vykdyti administracines funkcijas;
- Dirba su organizacijos klientais;

- Atlieka tam tikras specifines funkcijas (pvz.: užsiima lešų paieška, platina reklaminę medžiagą).

**5. Kokie darbai, kuriuos atlieka ar atliks savanoriai, aprašyti Jūsų organizacijoje?**  
(pažymėkite 1 atsakymą)

- Visi, nurodant konkrečias pareigas, uždavinius, veiklos gaires, reikalingą kvalifikaciją bei įvertinimo kriterijus;
- Aprašyti tik tie darbai, kuriuos šiuo metu kažkas atlieka;
- Aprašyti tik tie darbai, kuriems atlikti ieškome žmonių;
- Formaliai darbai nėra aprašyti.

**6. Kas Jūsų organizacijoje koordinuoja naujų savanorių paiešką, esamų palaikymą bei kitus klausimus, susijusius su savanoriais?** (pažymėkite tinkamus)

- Organizacijos vadovas;
- Organizacijos darbuotojas, kuriam pavedamos šios funkcijos kaip papildoma užduotis;
- Samdomas darbuotojas, užsiimantis vien tik darbui su savanoriais;
- Savanoris, ilgą laiką savanoriškais pagrindais dirbantis organizacijoje;
- Kita (įrašykite) .....

**7. Koku būdu į organizaciją pritraukiate naujus savanorius?** (pažymėkite tinkamus)

- Apie laisvas vietas informuojame brošiūromis, plakatais, skleisdami šią informaciją įvairiose vietose;
- Apie ieškomus savanorius paskelbiame žiniasklaidos priemonėse (laikraščiuose, reklamuojamės interneto naujienų portaluose bei kitur);
- Tiesiogiai krepiamės tik į tam tikrą tikslinę grupę, pasižyminčią būsimam darbui reikalingomis profesinėmis savybėmis (pvz.: tam tikrų specialybių studentai);
- Krepiamės tik į su organizacija susijusius žmones (jau dirbančius savanorius, darbuotojus, klientus), kurie ir pasiūlo naujus kandidatus;
- Kita (įrašykite) .....

**8. Ką kviesdami naujus savanorius savo kvietime Jūs stengiatės akcentuoti?** (pažymėkite 1 atsakymą)

- Darbo, kurį turės atlikti savanoris, reikšmingumą bei svarbą;
- Naudą pačiam savanoriui (įgyjama patirtis, kvalifikacija ir kt.);
- Būdus, kuriais savanoris prisidės prie organizacijos tikslų siekimo (ką konkrečiai reikės daryti).

**9. Koks, Jūsų nuomone, pagrindinis interviu su preliminariai atrinktais kandidatais tikslas? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Išsiaiškinti savanorio profesinę kvalifikaciją bei turimus darbo įgūdžius;
- Sužinoti, kokie yra savanorio interesai bei poreikiai, susiję su būsimo pareigomis;
- Suteikti daugiau informacijos apie organizacijos veiklą bei būsimo darbo specifiką;
- Savanorius atrenkame be interviu;
- Kita (įrašykite) .....

**10. Kaip įforminate organizacijos ir savanorio santykius? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Visada sudaroma rašytinė sutartis;
- Santykiai įforminami raštu, jei to pageidauja savanoris;
- Raštiškai susitariama tik dėl tam tikrų paslaugų teikimo (pvz.: renginiuose, stovyklose);
- Santykius apibrėžia žodinis susitarimas.

**11. Kaip su atrinktu kandidatu susitariama, kiek laiko jis galės skirti darbui organizacijoje? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Tai numatome raštiškoje sutartyje;
- Dėl to sutariama žodžiu bei stengiamasi šio susitarimo laikytis;
- Iš anksto dėl to nesitariama, laikas planuojamas darbo eigoje.

**12. Kokiems atrinktiems savanoriams nustatomas bandomasis laikotarpis? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Visiems savanoriams nustatomas toks laikotarpis;
- Nustatomas tik tokiems savanoriams, kurie neturi jokios darbinės patirties;
- Nustatomas tik tokiems savanoriams, kurių tinkamumas darbui kelia abejonių;
- Jokiems savanoriams nenustatomas toks laikotarpis.

**13. Koku būdu naujas savanoris supažindinamas su organizacija? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Savanoriui pateikiamas medžiagos paketas, kuriame jis pats randa informaciją apie organizacijos vykdomą veiklą, jos struktūrą, teikiamas paslaugas bei klientų grupes;
- Visa reikalinga informacija savanoriui pateikiama žodžiu, pirmo susirinkimo metu;
- Savanoriui pateikiama tik konkreti informacija, susijusi su jo funkcijomis organizacijoje.

**14. Kaip savanoris integruojamas į socialinę organizacijos aplinką? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Formalaus susirinkimo metu jis pristatomas tiek apmokamiems, tiek savanoriškai dirbantiems darbuotojams;
- Formaliai savanoris supažindinamas tik su tais organizacijos nariais, su kuriais jam teks

tiesiogiai dirbti;

- Į kolektyvą savanoris įtraukiamas neformalių susirinkimų pagalba.

**15. Koku būdu dažniausiai organizuojate mokymus naujiems ir esamiems savanoriams?**  
(pažymėkite 1 atsakymą)

- Pati organizacija parengia programas bei organizuoja mokymus, susijusius su savanorių kvalifikacijos kėlimu;
- Savanoriai dalyvauja kitų organizacijų specializuotuose mokymuose, už kuriuos, esant reikalui, apmokama organizacijos lėšomis;
- Specialiai mokymų neorganizuojame, reikiamus įgūdžius savanoris įgyja atlikdamas jam skirtas funkcijas.

**16. Kokiems mokymams teikiate pirmenybę?** (pažymėkite 1 atsakymą)

- Mokymams, kurių metu ugdomi profesiniai tam tikrų sričių gebėjimai;
- Užsiėmimams, kuriuose formuojami komandinio darbo pagrindai;
- Pratyboms, kurių metu praktiškai lavinami tam tikrų sričių įgūdžiai;
- Prioritetus nustatome atsižvelgdami į konkrečią situaciją bei susiformavusius poreikius;
- Specialiai mokymų neorganizuojame.

**17. Kaip dažnai tokie mokymai vykdomi?** (pažymėkite 1 atsakymą)

- Dažniau nei 5 kartus per metus;
- 3 – 4 kartus per metus;
- 1 – 2 kartus per metus;
- Rečiau nei 1 kartą per metus;
- Specialiai mokymų neorganizuojame.

**18. Kuris teiginys tiksliausiai apibūdina savanorių valdymą organizacijoje?** (pažymėkite 1 atsakymą)

- Savanoris, siekdamas savo tikslo, pats generuoja sau uždavinius bei neatsiskaito už jų vykdymą, t.y. savarankiškai vykdo veiklą;
- Savanoris pats pasirenka uždavinius, tačiau apie jų įgyvendinimą nuolat pateikia ataskaitas (formaliai arba neformaliai);
- Savanoris pats pasirenka uždavinius, tačiau savo veiksmų planą derina su supervizoriumi, tuo pačiu jam pateikdamas ataskaitas apie padarytą pažangą;
- Supervizorius nusprendžia, ką ir kaip turi daryti savanoris, t.y. pats savanoris tik vykdo jam pateikiamus nurodymus;
- Savanorių valdymas labiausiai priklauso nuo konkretaus savanorio bei atliekamų užduočių, t.y. kiekvienu atveju nustatomos individualios atsakomybės bei galimybės savarankiškam

sprendimų priėmimui.

**19. Kaip Jūsų organizacijoje koordinuojama savanorių veikla? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Iš anksto suderintu grafiku organizuojamos supervizijos, kurių metu sprendžiamos savanorių problemos;
- Atsiradus sunkumams ar prireikus kitokios pagalbos, supervizijas inicijuoja patys savanoriai;
- Savanorio veiksmus koordinuoja tiesioginis jo vadovas, kuris ir padeda spręsti kilusias problemas.

**20. Įvardinkite penkis atsidėkojimo savanoriams būdus Jūsų organizacijoje. Dažniausiai naudojamam bei tinkamiausiam būdai skirkite 5, mažiausiai – 1 balą.**

Būdas	Įvertinimas
Tiesiog padėkoti	
Nevengti pagirti puikiai padirbėjus	
Klausti bei klausytis jų nuomonės	
Pagirti juos vadovybei	
Pagirti asmenines savybes bei domėtis asmeniniais pomėgiais	
Pakviesti puodeliui kavos ar pietų	
Teikti maitinimą darbo vietoje	
Stengtis, kad apie jų darbus sužinotų visuomenė (pvz.: žiniasklaidos pagalba)	
Įtraukti juos į svarbių komitetų ar darbo grupių veiklą	
Leisti pristatyti savo veiklą vadovybei (formalių ar neformalių susitikimų metu)	
Leisti dalyvauti seminaruose ar mokymuose, kurie nėra susiję su jo atliekamu darbu, tačiau yra įdomūs pačiam savanoriui	
Apie gerus darbo rezultatus informuoti sienlaikraštyje ar elektroninio pašto pagalba	
Leisti vesti mokymus savo bendradarbiams	
Organizuoti gimtadienius bei kitokias šventes	
Dovanoti puodelius, marškinėlius bei kitokią organizacijos atributiką	
Įteikti diplomą ar skirti nominaciją už gerus darbo rezultatus	
Pagerinti darbo sąlygas (pvz.: aprūpinti nauja darbo įranga)	
Suteikti daugiau atsakomybės	
Padovanoti kažką ypatingo už ilgą tarnybą	
Įtraukti į organizacijos valdymo procesus	

**21. Kiek atsidėkodami savanoriams atsižvelgiate į jų poreikius? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Esame susipažinę su visų savanorių poreikiais, todėl prie jų taikomės;
- Žinome tik kai kurių savanorių poreikius ir į juos atsižvelgiame;
- Tiesiog atsidėkojame pagal turimas galimybes.

**22. Kaip dažnai tenka susidurti su savanorių pasitraukimu, šiems neatlikus savo pareigų? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Gana dažnai;

- Tai retas reiškinys;
- Savanoriai palieka tarnybą tik įgyvendinę savo užduotis.

**23. Kaip Jūsų organizacija bando aiškintis savanorių pasitraukimo priežastis atlikdama „išeitinį“ interviu? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Stengiamės apklausti visus išeinančius savanorius bei išsiaiškinti, kas nulėmė tokį jų sprendimą;
- Apklausiame tik tuos savanorius, kurie sutinka jame dalyvauti;
- Nepavyksta apklausti, nes savanoriai palieka tarnybą dažniausiai iš anksto net neperspėję.

**24. Kaip greitai pavyksta surasti žmogų, kuris užimtų likusią laisvą vietą? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Tinkamą žmogų randame iš karto, todėl organizacijos darbas nesutrunka;
- Naujo savanorio tenka ieškoti gana ilgai;
- Tinkamos kvalifikacijos žmogaus greitai nepavyksta surasti, todėl darbą turi užbaigti organizacijos darbuotojas.

**25. Kuris darbo su savanoriais etapas, Jūsų nuomone, yra svarbiausias? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Tinkamų savanorių pritraukimas;
- Reikiamos kvalifikacijos savanorių atranka;
- Visapusiškas savanorių įsiliejimas į organizaciją;
- Kokybiškų bei poreikius (tiek organizacijos, tiek savanorio) atitinkančių mokymų organizavimas;
- Savanorių veiklos organizavimas;
- Atsidėkojimas savanoriams.

**26. Koku būdu Jūsų organizacijos savanorių koordinatorius (-ai) tobulina savo darbo su savanoriais įgūdžius? (pažymėkite 1 atsakymą)**

- Nuolat lanko įvairius seminarus, mokymus;
- Gilina žinias metodinės medžiagos pagalba;
- Įgūdžius lavina praktikos pagalba.



**27. Kiek, Jūsų nuomone, darbe su savanoriais svarbus teorinis tokios veiklos pagrindas?**  
(pažymėkite 1 atsakymą)

- Teorija ir praktika yra neatsiejamos tokioje veiklos srityje;
- Teorija naudinga tik tam tikruose etapuose (pvz.: atrenkant, atsidėkojant ar kt.);
- Teorija tokioje veikloje mažai reikšminga.

**28. Kaip patys vertinate Jūsų organizacijos darbą su savanoriais?** (pažymėkite 1 atsakymą)

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Blogai;
- Labai blogai;

*Ačiū už atsakymus!*